



Persönlichkeitsentwicklung mit Herz und Verstand

Das Business-Netzwerk Xing nimmt seinen Slogan „For a better working life“ ernst und bietet seinen Mitarbeitern ein Training für die Entwicklung der wichtigen Eigenschaft Selbstreflexion an. Die Teilnehmer erlernen den Umgang mit Feedback auf unkonventionelle Weise. Persönliche und berufliche Ziele werden bewusst gemacht.

Die Xing-Vision ‚For a better working life‘ gilt nicht nur für unsere User, sondern auch für Xing als Arbeitgeber. Somit ist es unsere Aufgabe als HR-Team, diese Vision auch für unsere Mitarbeiter erlebbar zu machen“, sagt Xenia Meuser, Vice President Human Resources. Die Mitarbeiterentwicklung der rund 650 Mitarbeiter nimmt bei Xing einen entsprechend hohen Stellenwert ein. Der Begriff ist nicht bloßes Buzzword, wie es heute jede Personal- und Personalentwicklungsabteilung gerne in den Mund nimmt und für sich beansprucht, sondern Ausdruck der Überzeugung, dass es eine sinnvolle Investition ist, Mitarbeiter proaktiv weiterzuentwickeln

und zu fördern. „Wir meinen damit weit mehr als etwa Freigetränke, Kickertische, kostenfreies Obst, Team-Events und Partys, die mittlerweile zum Standardangebot in der New Economy gehören. Um Mitarbeiter zu begeistern, braucht es heute weitaus mehr. Daher nehmen wir unsere Mission ‚Enable professionals to grow‘ auch im Sinne der internen Mitarbeiterentwicklung sehr ernst“, so Meuser.

Persönliche Potenzialentwicklung

Was zählt, sind echte Chancen für die berufliche Entwicklung. Und die Zahlen zeigen, dass es die bei Xing gibt: Im Jahr 2014 ist es dem Unternehmen gelungen,

ein Drittel seiner Vakanzen durch interne Mitarbeiter zu besetzen. Bei Führungspositionen lag die Quote sogar noch höher. Diese Entwicklungen werden von der Personalentwicklung begleitet und unterstützt, denn selbstverständlich gilt es, die Mitarbeiter auf neue Rollen im Unternehmen gut vorzubereiten. Ein Teil davon wird durch persönliche Potenzialentwicklung via Coaching geleistet, ein anderer Teil durch Soft-Skills-Trainings - die Mehrzahl davon wird wiederum von externen Seminar- und Trainingsanbietern durchgeführt.

Um genau die Soft-Skills-Trainings anzubieten und zu konzipieren, die die Mitarbeiter für ihre Persönlichkeitsentwick-

„ Durch Feedback oder schwierige Situationen, die es zu meistern gilt, entdecken gerade Young Professionals in ihren ersten Berufsjahren vollkommen neue Seiten an sich und werden sich ihrer Stärken und Lernfelder erst richtig bewusst.

Xenia Meuser, Vice President Human Resources, Xing AG

lung brauchen, hat Xing die internen Kompetenzprofile im Blick. Diese leiten sich aus den regelmäßigen Evaluierungsprozessen im Unternehmen und aus dem stetigen Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ab.

Selbstreflexion als wichtige Kompetenz

Ein zentraler Aspekt im Kompetenzmodell ist der Anspruch, sich selbst zu reflektieren und daraus zu lernen. Das Durchschnittsalter der Xing-Mitarbeiter liegt bei circa 34 Jahren. Für viele Mitarbeiter ist diese Beschäftigung der erste oder zweite Fulltime-Job und sie kommen zum ersten Mal mit größeren Firmenstrukturen, Rahmenbedingungen und Hierarchien in Kontakt – auch wenn Letztere bei Xing flach sind. „Im ersten Job wird man häufig vollkommen neu gefordert. Durch Feedback oder schwierige Situationen, die es zu meistern gilt, entdecken gerade Young Professionals in ihren ersten Berufsjahren vollkommen neue Seiten an sich und werden sich ihrer Stärken und Lernfelder erst richtig bewusst. Dabei ist es nicht immer einfach, mit Feedback umzugehen, sich selbst zu reflektieren und an Herausforderungen zu wachsen“, so Xenia Meuser. Daher macht es gerade für ein Unternehmen wie Xing besonderen Sinn, Trainings für die Selbstreflexion anzubieten.

Um die für die Xing AG wichtige Kompetenz der Selbstreflexion mit einem maßgeschneiderten Training zu unterstützen, hat sich das Unternehmen das Trainer-Duo von Yui Business-Training zur Seite geholt. Der Trainingsanbieter hat sich unter anderem auf die Weiterentwicklung junger Führungskräfte spezialisiert. Yui Business-Training entwi-

ckelte ein Konzept, das aus einem Mix aus kreativen Trainingsmethoden sowie einem hohen Anteil an Coaching-Elementen besteht. Alle Trainings werden auch auf englischer Sprache durchgeführt, was für viele international zusammengesetzte Teams der Xing AG hilfreich ist.

Selbstbild schärfen, Fremdbild erkennen

Nach ausführlichen Briefing-Gesprächen vor Ort in Hamburg erstellte Yui für Xing einen individuellen Trainingsleitfaden, der folgende Ziele verfolgte. Nach der Weiterbildung sollten die Mitarbeiter

1. persönliche Stärken und Lernfelder kennen und sich eigener blinder Flecken bewusst sein,
2. individuelle Treiber und Motivatoren im Berufs- und Privatleben kennen,
3. sich individueller beruflicher und privater Ziele bewusst sein und diese so formulieren, dass ihre Umsetzung motivierend ist,
4. sich ihrer persönlichen Wirkung und ihres individuellen Kommunikationsstils bewusst sein, unter anderem mithilfe von Videoanalysen sowie Trainer- und Gruppen-Feedbacks,
5. sich der eigenen Position und Rolle im Team bewusst sein und die Vorteile der eigenen Rolle kennen.

Diese Trainingsziele galt es nun in der Konzeption umzusetzen. Herausgekommen ist ein Training, das zum einen das Selbstbild schärft und zum anderen Rückmeldungen zur Wirkung – also zum Fremdbild – aufzeigt. Bei Feedback-Einheiten im Training, zum Beispiel der Fragestellung, wie ein Teilnehmer in bestimmten Situationen auf die anderen Teilnehmer wirkt, bedient sich Yui Busi-

ness-Training unter anderem der Methode des „Reflecting Team“. Dabei wird darauf geachtet, dass die Feedback-Geber stets wertschätzend bleiben und das Beobachtete als persönliche Wahrnehmung und nicht als Wahrheit beschreiben. Das Feedback ist ungerichtet, denn der Feedbacknehmer hört dem „Reflecting Team“ etwas abseits dabei zu, wie das Kommunikationsverhalten von außen wahrgenommen wird. Hier können erstmal unterschiedliche Beobachtungen genannt werden, aber auch bereits Lösungsideen und Verbesserungsvorschläge angebracht werden. Die sehr wertschätzende Vorgehensweise des „Reflecting Team“ erleichtert das Annehmen des Feedbacks sehr.

Arbeit mit den eigenen Stärken und Schwächen

Durch den Einsatz von Coaching-Tools und dem ressourcenorientierten Ansatz, der vor allem vorhandene Stärken betont, gelingt es den Trainerinnen schnell, ein hohes Maß an Vertrauen und Offenheit unter den Teilnehmern zu erzeugen. Um ausführlich im Training über die eigenen Fähigkeiten sowie Optimierungspotenziale zu reflektieren, werden alle Teilnehmer zuvor gebeten, je drei Personen aus dem direkten beruflichen und privaten Umfeld nach persönlichen Stärken und Lernfeldern zu befragen. Außerdem sollen sie auch aus ihrer eigenen Sicht ihre jeweils drei größten Stärken und Lernfelder aufschreiben und anhand eines Praxisbeispiels belegen. Erst dadurch, dass die Teilnehmer bereits im Vorfeld überlegen müssen, was sie ihrer Meinung nach besonders gut oder weniger gut können, wirkt diese Übung und löst einen echten Reflexionsprozess aus. Diese Arbeit kann bereits dazu führen, dass innere Glaubenssätze (zum

Beispiel „Ich bin nicht kommunikativ“) aufgedeckt und im Rahmen des Trainings weiter bearbeitet werden können.

Persönliche Motivatoren und (Lebens-)Ziele erkennen

Interne Stellenbesetzung macht aus unterschiedlichen Gründen Sinn: Weder möchte das Unternehmen seine besten Mitarbeiter und Team-Player verlieren, noch deren umfassendes Wissen und Know-how über betriebliche und produktspezifische Abläufe und Prozesse. Dennoch sind sich Vorgesetzte und Personaler darüber im Klaren, dass Mitarbeiter – insbesondere jene der Generation Y und Z – nur dann bleiben, wenn sie das auch wirklich möchten und persönlich motiviert sind. Daher erhielten die Xing-Mitarbeiter während des Trainings ausdrücklich viel Raum dafür, über individuelle Antreiber und Motivatoren im Berufsleben, aber auch im Privaten zu reflektieren. Auch das Bewusstsein über persönliche Lebensziele ist Trainingsauftrag. Die Mitarbeiter nehmen die Möglichkeit, auch über private Ziele und Wünsche in einem vom Arbeitgeber bezahlten Training zu reflektieren, gut an und bewerten das Training positiv. Xing als Arbeitgeber ist sich darüber bewusst, dass die Karriereentscheidungen der Mitarbeiter heute immer deutlicher von privaten Lebensentwürfen abhängig sind – und nur noch selten umgekehrt.

Erlebnisorientiertes Trainingsdesign

Während der beiden Trainingstage dient eine persönliche „That’s me Wall“ für jeden Teilnehmer als Transfermedium. Hierauf werden nach jeder Trainingseinheit persönliche Learnings und Aha-Momente festgehalten. Neben klassischen Trainingselementen wie Einzel- und Gruppenarbeiten kommen auch ein intensives Video-Feedback zum Einsatz und Methoden der angewandten Improvisation, um die Teilnehmer für Themen und Fragestellungen zu sensibilisieren und neue Perspektiven auf das eigene

„Sieben!“ – eine beispielhafte Übung der angewandten Improvisation aus dem Xing-Training

Info

Ziel der Übung ist es, die Teilnehmer über den eigenen Perfektionsdrang reflektieren zu lassen und darüber, welche Chancen im Scheitern, Fehlermachen und auch im kritischen Feedback stecken. Denn der Wunsch nach Perfektion und die Sorge zu scheitern können Mitarbeitern im Wege stehen – zum Beispiel, wenn es um die Annahme neuer Verantwortlichkeiten im Unternehmen oder im Team geht.

Die Teilnehmer werden von der Trainerin aufgefordert, in einem Stehkreis der Reihe nach von eins bis sieben durchzuzählen und dabei eine bestimmte Armbewegung zu machen. Bis zur „sechs“ läuft alles normal. Die „Sieben“ allerdings macht eine andere Bewegung. Die meisten Teilnehmer machen fortan und mit steigendem Tempo immer wieder den Fehler, bei der „Sieben“ die falsche Bewegung zu machen und ärgern sich über ihre Fehler. Nach einer Weile fordert die Trainerin die Teilnehmer auf, sich beim Fehlermachen nicht zu ärgern, sondern sogar „Au ja!“ zu rufen – was wiederum kaum gelingt.

Für die meisten Teilnehmer stellt diese kleine Improvisationsübung, die zudem allgemeine Heiterkeit erzeugt und hohe Energie freisetzt, ein immens wichtiges Aha-Erlebnis dar, das dabei hilft zu realisieren, wie streng sie mit sich selbst bei Fehlern ins Gericht gehen und wie stark der Drang ist, Fehler zu vermeiden. Es folgt im Anschluss meist eine ehrliche und offene Gruppenreflexion über Versagensängste und die Chancen, die man sich nimmt, wenn man diese in den Fokus des eigenen Handelns stellt, anstatt Fehler, Schwächen oder kritisches Feedback zuzulassen beziehungsweise anzunehmen und hieraus Entwicklungspotenzial abzuleiten.

Verhalten zu ermöglichen. Übungen und Spiele aus der sogenannten „angewandten Improvisation“, abgeleitet aus dem Improvisationstheater, sind ein besonderes Merkmal aller Yuii Business-Trainings. Sie machen einerseits Lerninhalte greif- und erlebbar, andererseits schaffen die Übungen in kurzer Zeit eine vertraute Atmosphäre. Das kann bei einem persönlichen Thema wie der Selbstreflexion ein Schlüssel zum Trainingserfolg sein. Zudem dient das gemeinsame „Improvisieren“ als Türöffner zu den persönlichen Ressourcen, dem intuitiven Wissen der Teilnehmer. Wer improvisiert – also schnell Entscheidungen trifft, ohne lange darüber nachzudenken – handelt ganz aus sich selbst heraus. Die Yuii-Methode der „kreativen Improvisation“ bringt die Teilnehmer ins Spielen und Lernen – beinahe ohne dass sie es merken. Manchmal wird den Teilnehmern erst in den Reflexionsrunden nach jeder Improvisationsübung deutlich, dass sie ein bestimmtes Verhalten gezeigt haben, das – zum Beispiel in Hinblick auf berufliche Kommunikation – förderlich oder hinderlich gewesen wäre. Übrigens: Die Teilnehmer müssen kein Improvisationstheater spielen, sondern lediglich Übungen machen, die bestimm-

te Aspekte der Improvisation – wie beispielsweise zuhören, im Moment präsent sein, Mut zum Scheitern, Offenheit und Flexibilität gegenüber Neuem und Veränderungen – behandeln und dafür sensibilisieren.

Die Bewertungen für das Training waren ausgesprochen positiv. „Wir haben mit dem Training eine Weiterempfehlungsquote von 100 Prozent erreicht. Das ist ein super Ergebnis, an dem sich Yuii natürlich auch in diesem Jahr messen lassen muss“, resümiert Meuser. Fazit ist also: Xing bietet das Selbstreflexions-training auch in diesem Jahr wieder für seine Mitarbeiter an.



Autorin
Sabine Zelm,
Geschäftsführerin
und Trainerin,
yuii Business-Training, Berlin,
sabine.zelm@yuii.de



Autorin
Mareike Gerdes,
Senior Manager Human
Resources, XING AG, Hamburg,
mareike.gerdes@xing.com