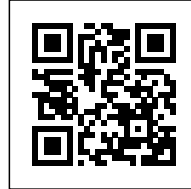




DNLA: POTENZIALE HEBEN UND ZUSAMMENARBEIT VERBESSERN

by Volkmar Langer



Categories: [NewWork](#), [Potenzialentfaltung](#)

Tags: [DNLA](#), [Mindset](#), [Potenzialanalyse](#)

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

„Wer weiß, wofür es gut ist.“ Wenn wir mit dieser Haltung die Corona-Krise betrachten, können wir eines schon jetzt verbuchen: Viele Meetings, Trainings, Coachings und andere Kommunikation lassen sich auch sehr gut Online gestalten.

Und statt der zuvor fast täglich gängigen Themen wie Digitalisierung, Industrie 4.0, Agilisierung, New Work und eine Reihe ähnlicher Schlagworte, die Veränderungsvorhaben und den Wandel in der Arbeitswelt beschreiben, finden wir zurzeit ein anderes Thema im Fokus: Wie kann ich mein Verhalten aufgrund der Corona-Situation optimal verändern?

Diese Offenheit führt zu einer wertvollen Bereitschaft: zur Nutzung digitaler Tools! Diese ist quasi über Nacht global und generationenübergreifend angestiegen: „Große Schmerzen, große Veränderungsbereitschaft.“

Neue Herausforderungen entstehen. Die Arbeitsplatzbedingungen werden erweitert. Mobiles Arbeiten wird überall dort umgesetzt, wo es irgendwie möglich ist. Das bietet auch langfristig eine Menge Potenzial in Hinblick auf die Zufriedenheit des Personals. Damit steigt automatisch die Wertschöpfung der Unternehmen.

Zufriedenheit und Engagement der Mitarbeiter

Der Gallup Engagement Index ist Deutschlands renommierteste und umfangreichste Studie zur Arbeitsplatzqualität. Seit 2001 wird darin untersucht, wie hoch der Grad der emotionalen Bindung zwischen Mitarbeitern und deren Arbeitgeber ist und damit deren Engagement und Motivation bei der Arbeit.

Ein menschenunwürdiges Arbeitsumfeld mit zum Beispiel unangemessener Führung erzeugte laut Gallup Engagement Studie allein in Deutschland im Jahr 2018 Wertschöpfungsverluste aufgrund von innerer Kündigung zwischen **77 und 103 Milliarden Euro** ([vgl. Gallup 2018](#)). Nur 15 Prozent der Mitarbeiter weisen hierzulande eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen auf und gehen ihrer Arbeit mit Hand, Herz und Hirn nach. Fast dreiviertel der Mitarbeiter machen Dienst nach Vorschrift (71 Prozent in 2018). In diesem Umfeld sind grundlegende Veränderungsprojekte, wie eingangs erwähnt, zum Scheitern verurteilt.

Eine Zusammenarbeit ohne Wertschätzung ermöglicht keine angemessene Wertschöpfung und schon gar nicht das Engagement für zusätzliche Veränderungsvorhaben.

Auf die Veränderungsbereitschaft des Einzelnen kommt es an

Und genau das ist die zentrale Herausforderung. Auf der einen Seite werden Veränderungsvorhaben gefordert, bei denen zum Beispiel mehr Eigenverantwortlichkeit vom Einzelnen erwartet wird. Auf der anderen Seite fehlt es an ganzheitlichen Ansätzen, den Mitarbeiter

wertschätzend zu fördern und neue Führungsformen zu etablieren.

Welche genauen Formen von Organisation und Führung es im jeweiligen Kontext braucht, kann sicher nicht allgemein beantwortet werden. Im Zuge der Identifikation mit der Arbeit, dem Team und der Organisation wird die Frage nach dem „Wozu?“ immer wichtiger. Dafür braucht es eine Auseinandersetzung mit der Sinnhaftigkeit der Arbeit.

Übertragen wir die Ergebnisse der oben erwähnten Gallup-Studie auf Veränderungsvorhaben in der Arbeitswelt, dann ist **die Veränderungsbereitschaft des Einzelnen wichtiger als Methoden oder Tools**. Nur Menschen selbst können die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt gemeinsam gestalten und meistern.

Wie erhält der Einzelne zum Beispiel ein individuelles Feedback zu seinen Sozial- oder Führungskompetenzen? Wie können die individuellen Veränderungsziele für den einzelnen Mitarbeiter in seinem Arbeitskontext aufgespürt werden?

Sinnvolle Antworten auf diese Fragen und einen entscheidenden Schritt in die richtige Richtung bieten Potenzialanalysen.

Die im Arbeitskontext verborgenen Potenziale sichtbar machen

Häufig werden im Alltag Nominalisierungen benutzt, um menschliches Verhalten zu beschreiben. Beispiele sind Engagement, Motivation, Belastbarkeit oder Eigenverantwortlichkeit. Letztlich geht es immer nur um das Verhalten von Menschen, das diese selbst ändern können, sofern sie es wahrnehmen.

Beim Aufspüren und sichtbar machen von Potenzialen im Arbeitskontext eignet sich nach unserer Erfahrung das DNLA-Verfahren besonders gut. **DNLA** bedeutet Discovering Natural Latent Abilities und ist ein onlinegestütztes Expertensystem. Es basiert auf einer großen Grundgesamtheit von Befragungsergebnissen aus der Arbeitswelt sowie auf Forschungen und Erkenntnissen der Arbeitspsychologie (vgl. [Potenzialentfaltung](#)).

Der dynamische Fragenkatalog beinhaltet berufsrelevante Fragen, die auf das individuelle Arbeitsanforderungsprofil bezogen (z. B. Marketingmitarbeiter mit mittlerer Personalverantwortung) angepasst werden. Nachfolgend verdeutlichen wir an einem Beispiel aus unserer Praxis die Stärke des Verfahrens.

Die in Abbildung 1 dargestellte DNLA-Auswertung zeigt die Landkarte „Soziale Kompetenz“ eines neuen Mitarbeiters mit hohem Anforderungsniveau im Personalwesen eines Industrieunternehmens. Die unterschiedlichen Balkenausschläge in der Grafik geben Hinweise auf die Ausprägung einzelner Kompetenzen des Mitarbeiters im Kontext seiner Funktion.



Abbildung 1: Beispiel-Auswertung einer DNLA - Potenzialanalyse der sozialen Kompetenz.

Das DNLA-Verfahren bewertet nach dem Prinzip „Benchmarking with the Best“. Das heißt, nur diejenigen Mitarbeiter, die einer vergleichbaren Tätigkeit wie die Testperson nachgehen und dabei sehr gute Ergebnisse erzielen, werden als Vergleichsmaßstab herangezogen. Auf einer Skala von eins bis sieben bedeutet demnach die Ausprägung vier, auf Augenhöhe mit den Besten zu sein. Bei einer fünf und darüber hinaus liegt das Potenzial über dem Schnitt der Besten. Beträgt der Wert

eines Faktors drei, ist das Potenzial noch gut ausgeprägt, während bei einer zwei oder eins das von Natur aus vorhandene Potenzial derzeit nicht ausgeschöpft wird.

Potenziale heben durch individuelle, persönliche Begleitung

Im vorliegenden Fall kommt so die Empfehlung zustande, an den Faktoren Selbstsicherheit und Kritikstabilität zu arbeiten. Diese beiden Faktoren bedingen den Einfluss auf andere Aspekte, wie zum Beispiel die Misserfolgstoleranz und die Führungsfähigkeit. Eine sogenannte Oszillation, also eine übertriebene Schwankung über den Wert sieben hinaus, wie in diesem Beispiel bei „Initiative“, passt in das Bild einer neuen Herausforderung. Gerade zum Einstieg in eine neue berufliche Herausforderung kommt oft eine vergleichbare Auswertung vor.

In dem Auswertegespräch stellen wir zu den einzelnen Faktoren die Frage, ob der Befragte sich selbst ebenfalls in den einzelnen Ausprägungen vergleichbar bewerten würde. In über 90% der Fälle wird dies vom Mitarbeiter bestätigt. Das Verfahren dient dem Bewusstmachen eines bestimmten Verhaltens. Das Gespräch zur Auswertung der Potenzialanalyse führt meistens zu einer begeisterten Bereitschaft des Befragten, seine Kompetenzen erweitern zu wollen. Dafür wird dann gemeinsam mit ihm ein Handlungsplan erstellt, der seinen persönlich gewählten Entwicklungszielen gerecht wird.

Sicherstellung der Wirksamkeit der Maßnahmen – Potenzialanalyse

Die Maßnahmen zur Förderung der individuellen Entwicklung reichen von einem moderierten Gespräch mit der verantwortlichen Führungskraft, über individuelles Coaching und passende Trainings bis hin zu kollaborativen Entwicklungszirkeln, wie der Teilnahme an einem „Working Out Loud-Circle“.

Eine wertschätzende Begleitung bei der persönlichen Veränderung kann sowohl durch Externe als auch durch interne Mitarbeiter erfolgen. Im Handlungsplan sollte dafür ein Zeitraum festgelegt werden.

Neurobiologisch gesehen ist bekannt, dass die Umsetzung solcher Veränderungen zwischen einem viertel Jahr und bis zu einem ganzen Jahr dauern können. Ob und wie wirksam diese Maßnahmen waren, lässt sich am Ende wiederum durch eine erneute Analyse des dann vorliegenden Potenzials zeigen. Auf diese Weise lässt sich Potenzial bilanzieren und kontinuierlich weiterentwickeln (<https://lacobe.de/potenzialentfaltung/>).

Fazit

Potenzialanalysen sind ein effizientes Werkzeug zur wertschätzenden Unterstützung persönlicher Entwicklungsvorhaben. Darüber hinaus können sie wertvolle Hinweise zur Verbesserung der

Zusammenarbeit, insbesondere auch in Teams geben (<https://lacobe.de/teamcoaching/>). In relativ kurzer Zeit werden dem Befragten dessen Stärken sichtbar gemacht. Er erkennt, wie er die Ausprägung einzelner Kompetenzen aufgrund der Zusammenhänge schnell positiv verändern kann.

Wichtig ist, dass ein Tool immer ein Tool bleibt und das persönliche Gespräch durch eine geschulte Person nur ergänzen kann. So kann ein Coach oder Berater dem Einzelnen als wertschätzender Sparringspartner zur Seite stehen. Auf diese Weise können das Potenzial solcher Diagnoseverfahren optimal ausgeschöpft und individuelle Veränderungsziele erreicht werden. Und das Beste daran ist, dass sowohl die Analyse als auch die persönlichen Auswertegespräche und ggf. ein anschließendes Coaching Online sehr zielführend vom Homeoffice aus durchgeführt werden können.

Bleiben Sie gesund und leben Ihr volles Potenzial.

Weitere Informationen

[Potenzialentfaltung](#) auf der Seite der LACOBÉ GmbH

[DNLA – Potenzialanalyse](#) auf den Seiten der DNLA GmbH

Quelle des Titelbildes:

Caleb Woods on Unsplash, https://unsplash.com/photos/qrMLvb60_rg

There are no comments yet.