HireFit™

Product Owner

Inno AG

IntegralWorks

Über diesen Bericht

Die Inno AG ist auf der Suche nach einem neuen Product Owner.

Um eine Entscheidung zu treffen, hat IntegralWorks ein HireFit Assessment von fünf Kandidaten durchgeführt. Dieses Handout zeigt die Ergebnisse des Assessments.

Die Ergebnisse dieses Berichtes können genutzt werden um einen Bewerber gezielt entsprechend seiner Kultur- und Werte-entwicklung auszuwählen.

Im Folgenden erläutern wir die Vorgehensweise und die Ergebnisse.

Nach dem Treffen mit dem HR definierten wir die inneren Qualitäten, welche die Stelle des PO voraussetzt:

1. Teamfähigkeit
2. Kunden-Skills
3. Neugier
4. Kreativität
5. Agiles Mindset

Daraufhin entwarfen wir die entsprechenden Fragen und Prompts, um speziell nach diesen Merkmalen zu suchen, und fügten sie unserem HireFit-Basisteil hinzu. Nach dem Review unseres Kunden, wurden die Links an alle Kandidaten verschickt.

Die Auswertung erfolgte mit je zwei Evaluatoren für jedes Video. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass persönliche Voreingenommenheit ausgeschlossen ist. Die Bewertung der einzelnen Kandidaten ist ein Konsens zwischen den Evaluatoren.

Die Anforderungen

Folgende Anforderungen haben wir nach dem Erstgespräch definiert

Teamfähigkeit
fasst alle Kompetenzen zusammen, die nötig sind, um ein Team kreativer Mitarbeiter zu führen. Dazu gehören Kritikfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Konfliktmanagement und Authentizität.

Kunden-Skills
Darunter verstehen wir jene zwischenmenschlichen Fähigkeiten, die im Kundengespräch von Bedeutung sind. Sie umfassen Empathie (herausspüren, was dem Kunden wichtig ist), genuines Interesse (am Kunden und daran was er tut) und die Fähigkeit Klarheit zu bewahren, also auch unter Druck nicht den Kopf zu verlieren.

Neugier
Damit meinen wir sachbezogenes Interesse. Dazu gehört Begeisterungsfähigkeit (sowohl für die eigene Arbeit, als auch für jene der Teammitglieder und des Kunden) und interdisziplinäres Interesse, da ein einzelnes Projekt viele verschiedene Techniken umfasst.

Kreativität
umfasst sowohl den Wunsch, etwas zu erschaffen und das Auge fürs Schöne, als auch die Fähigkeit, kreative Lösungen zu finden und ausserhalb des gewohnten Rahmens zu suchen.

Zusammen mit HireFit konnten wir die Schlüsselqualifikationen für die zu besetzende Stelle noch klarer definieren. Dies war für die anschliessenden Gespräche ein enormer Gewinn.

ist notwendig, um sich in einem agilen Arbeitsumfeld zurechtzufinden. Dazu gehört Freude an Komplexität, aber auch die eigene Wandlungsfähigkeit, also die Fähigkeit, umdenken zu können und gewohnte Wege loslassen zu können.

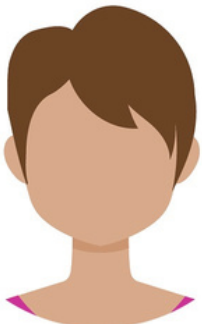
Die Resultate

* Die Resultate in Form der hier abgebildeten *Fitness Scorecard* werden unseren Kunden nur auf Wunsch präsentiert. Dies sprechen wir in der Regel im Vorfeld mit unseren Kunden ab.

	Thea	Eric	Dennis	Andrea	Daniel
Teamfähigkeit	7	6	4.5	5.5	7.5
Kunden-Skills	6.5	6.5	4	4	7.5
Neugier	7.5	5.5	7.5	5.5	6.5
Kreativität	7.5	5.5	8.5	4.5	7.5
Agiles Mindset	6	6	7	5	7

Die Ergebnisse geben einen schnellen Überblick, können aber die Profile der einzelnen Personen nicht ersetzen.

Thea



Teamfähigkeit

Thea tritt selbstbewusst und klar auf. Ihre Antworten kommen schnell auf den Punkt und sind wohl überlegt. Sie ist vor allen Dingen sehr authentisch: Es besteht keine Diskrepanz zwischen ihren Aussagen und ihren Emotionen. Das macht sie mit grosser Wahrscheinlichkeit auch zu einem überdurchschnittlich empathischen Menschen.
Hier präsentiert sich aber auch ein Watch-Out: Sie tendiert dazu, Konflikten aus dem Weg zu gehen. Wenn sie mit einer problematischen sozialen Situation konfrontiert ist, wechselt sie auf die sachliche Ebene (wo sie auch sehr klar und lösungsorientiert bleibt), ignoriert aber die zwischenmenschliche Ebene.
Wenn mit Thea an diesem Punkt gearbeitet wird, empfinden wir ihre Teamfähigkeit und auch ihre Führungsqualitäten als sehr gut.

Kunden-Skills

Theas Stärken in diesem Bereich sind ihre Begeisterungsfähigkeit, ihr Interesse und ihre grosse Empathie. Sie kann nicht nur authentisch und gefühlvoll von etwas erzählen, das ihr wichtig ist, sondern auch andere Menschen dafür begeistern.
Leider verliert Thea diese Fähigkeiten, sobald sie in Stress gerät. Dann wechselt sie auf die sachliche Ebene und verliert damit den Kontakt auf der zwischenmenschlich/emotionalen Ebene. An diesem Punkt kann und sollte man mit Thea arbeiten.
Was Thea wiederum sehr gut kann, ist auch unter Stress klar zu bleiben. Zwar beschränkt sich diese Klarheit auf sachliche, projektbezogene Aspekte, doch damit kann sie wahrscheinlich viele Situationen zu einem guten Ende führen.

Wenn Thea neue PO wird, so werden gute und lebendige Teams entstehen welche sich in die Gesamtstruktur der Inno AG gut einfügen.

Neugier

Thea ist ein sehr neugieriger Mensch. Sie interessiert sich für viele verschiedene Dinge und kann sich leicht für Projekte begeistern, wenn sie ihr gefallen. Sie ist ausserdem sehr hands-on, interessiert sich also insbesondere für Projekte, bei denen man anpacken kann.

Kreativität

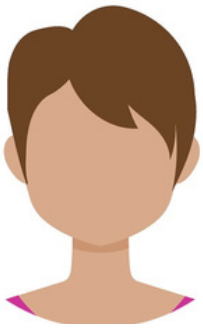
Theas Kreativität im künstlerischen und handwerklichen Bereich lässt sich wahrscheinlich auch gut auf architektonische, mediale Projekte übertragen. Thea interessiert sich für Kunst und töpfert in ihrer Freizeit.
Zu Theas Fähigkeit, kreative Lösungen zu finden, können wir nicht viel sagen. Wir nehmen aber an, dass sie diese im sachlichen Bereich an den Tag legt, im Team Bereich eher weniger.

Agiles Mindset

Hier präsentiert sich ein Fragezeichen. Als Person ist Thea auf jeden Fall kompatibel mit agilen Arbeitsumfeldern, doch wie viel Erfahrung sie damit hat, sollte im Interview auf jeden Fall noch einmal nachgefragt werden.

.

Thea



Tipps für das Interview

Im Interview sollte auf folgende Punkte geachtet werden:

- Wieviel Erfahrung hat Thea im agilen Arbeitsumfeld? Kommt sie darin zurecht?
- Wieviel Erfahrung hat Thea mit Kundenkontakt? Stimmt unsere Einschätzung, dass sie dort tendenziell gestresst ist?

Watch outs

Wenn Thea eingestellt wird, sollte auf diesen Punkten genaues Augenmerk liegen:

- Konflikte: Thea hat Schwierigkeiten, adäquat auf Konflikte zu reagieren. Daran kann aber gearbeitet werden, was wir im Falle einer Einstellung auf jeden Fall empfehlen.
- Stress: Wenn Thea gestresst ist, verliert sie ihre grösste Stärke: ihr authentisches Auftreten. Wenn man sie in diesem Punkt unterstützt, also mit diesem Wissen bewusst mit Stress umzugehen, sehen wir hier grosses Potential, besonders in Bezug auf Kundenkontakt.

Was passiert wenn Thea PO wird?

Wenn Thea neue PO wird, so werden gute und lebendige Teams entstehen welche sich in die Gesamtstruktur der Inno AG gut einfügen. Unter stressigen und emotional aufgeladenen Situationen werden Kreativität und Stimmung jedoch leiden, da diese von Thea als Führungskraft vermutlich eher sachlich behandelt werden und zwischenmenschliche Aspekte eher umschifft als aufgelöst werden. Daran kann jedoch mit ihr gearbeitet werden.
Zur Atmosphäre der inno AG wird Thea vermutlich eine "positive Lebendigkeit" hinzufügen, die Firmenkultur wird sie problemlos mit tragen.

Eric

Teamfähigkeit

Eric ist ein ruhiger und überlegter Mensch. Er hat keine Mühe, Klarheit zu bewahren und lösungsorientiert an Probleme heranzugehen. Wir schätzen ihn als empathisch ein und auch seine Fähigkeit, Konflikte zu lösen ist gut entwickelt. Er kann ein guter Ruhepol im Team sein.

Gleichzeitig zeigt sich hier eine Schwäche: Sein Temperament ist durchgehend ruhig, ohne Ausschläge nach unten oder oben. Damit wird es ihm schwer fallen, sein Team für ein Projekt oder eine Idee zu begeistern.
Eric geht Probleme aktiv an: Wenn etwas im Team nicht funktioniert, übernimmt er das Ruder und kümmert sich darum.

Kunden-Skills

Eric macht hier einen souveränen, erfahrenen Eindruck. Er spürt, was dem Kunden wichtig ist und geht darauf ein. Er bereitet sich grundsätzlich immer gut vor und kann mit seinem Auge fürDetails Kunden für sich gewinnen. Unter Stress Klarheit zu bewahren, fällt ihm ebenfalls leicht.
Ob Eric genuin am Kunden selbst und dessen Tätigkeit interessiert ist, ist schwer zu sagen. Er zeigt jedenfalls nichts davon.

Was uns bei Eric fehlt ist eine genuine Begeisterung für die Projekte (s.u.). Besonders im Kundenkontakt wäre diese wichtig.

.

Wenn Eric neuer PO wird, so wird dies zu funktionalen und effizienten Teams führen.

Neugier

Wir würden Eric nicht als leidenschaftlichen Menschen beschreiben und seine Begeisterung hält er sehr im Zaum. Es entsteht der Eindruck, dass Eric zwar ein kompetenter Projektleiter wäre, er aber bei der Inno AG nicht am richtigen Platz ist, weil wenig Herzblut in der Arbeit steckt.

Kreativität

Eric umgibt sich mit schönen Dingen und hat, wenn es um Kunst geht, eine romantische Ader. Doch wie wichtig ihm diese Aspekte sind, ist schwer zu sagen, wegen der geringen Begeisterung. Wenn es um sachliche Probleme geht, denkt Eric wiederum sehr kreativ und findet spannende Lösungen.

Agiles Mindset

Eric hat Freude an komplexen Sachverhalten und beisst sich gerne in ein entsprechendes Projekt rein. Er mag es, mit sich wandelnden Sachverhalten konfrontiert zu werden. Ihn selbst schätzen wir jedoch als wenig wandlungsfähig ein, wenn es beispielsweise darum geht, umzudenken und Altes loszulassen.

Eric

Tipps für das Interview

Im Interview sollte auf folgende Punkte geachtet werden:

- Liegt Erics geringe Begeisterungs-fähigkeit am Setting? Wie wirkt er im Interview?

Watch outs

Wenn Eric eingestellt wird, sollte auf diesen Punkten genaues Augenmerk liegen:
Eric spürt, wenn sich eine ungute Stimmung breit macht.

Er reagiert dann aber nicht darauf, was dazu führen kann, dass sich Frust aufstaut und sich in der Arbeit niederschlägt. Eine Arbeitskultur, die Offenheit und direktes Feedback unterstützt, würde ihm helfen.

Was passiert wenn Eric PO wird?

Wenn Eric neuer PO wird, so wird dies zu funktionalen und effizienten Teams führen. Kreativität, Herzblut und leidenschaftlicher Verkauf werden vermutlich aber eher von anderen Teams/Teammitgliedern einfliessen müssen. Unter stressigen Situationen wird sich dies verhärten, auch wenn das Team weiterhin funktionieren wird.

Zur Atmosphäre der Inno AG wird Eric vermutlich nicht viel Neues hinzufügen, die Firmenkultur wird er jedoch problemlos mit tragen.

Dennis

Teamfähigkeit

Dennis zeigt sich extrem sprunghaft: Sowohl sein Körper, als auch sein Geist können kaum stillsitzen. Er hat Humor und verbreitet im Team wahrscheinlich eine gute Stimmung. Gleichzeitig würde er aber auch sehr viel Unruhe ins Team bringen, was dieses vor eine zusätzliche Herausforderung stellen würde.

Den Stress, der im Team dadurch entsteht, würde er höchstwahrscheinlich übersehen.

Im Assessment wirkt Dennis sehr selbstbezogen und von sich eingenommen. Das wirkt sich tendenziell negativ auf seine Kritikfähigkeit aus.
Als kreativer Geist sehen wir ihn zwar schon bei der Inno AG in einer entsprechenden Position, aber als Teamleiter fehlen ihm Ruhe, Raum, der Überblick und das Auge fürs Detail.

Kunden-Skills

Dennis' enorme Begeisterungsfähigkeit wird zweifellos auf den Kunden überspringen.

Gleichzeitig wird Dennis Mühe haben, die Bedürfnisse des Kunden zu sehen und ihm wirklich zuzuhören. Er wird ihn wahrscheinlich eher mit seinen Ideen "überrollen".

Dennis' sprunghafter Geist macht es ihm schwer, Klarheit zu bewahren und das Essenzielle nicht aus den Augen zu verlieren. Im Assessment macht er oft Fehler aus Unachtsamkeit.

.

Wenn bei einem Projekt diese Energie und eine grosse Portion Kreativität im Vordergrund stehen, so kann Dennis dies liefern.

Neugier

Hier liegt Dennis' grosse Stärke: Er kann sich und andere leicht für etwas begeistern und motivieren. Seine kindliche Freude ist ansteckend und wird sich positiv auf den Rest des Teams auswirken.
Wie tief sein Interesse geht, ist dagegen eine offene Frage. Unser Gefühl ist, dass es weniger tief geht, als er uns glauben machen will.

Kreativität

Dennis ist ein sehr kreativer Mensch, der ständig neue und auch gute Ideen hat. Es fällt ihm daher auch leicht, kreative Lösungen zu finden, die anderen nicht in den Sinn kämen.

Agiles Mindset

Dennis fühlt sich in agilen Umfeldern wohl und hat damit auch Erfahrung. Hier ist seine sprunghafte Art eine grosse Stärke. Wenn sich kurzfristig Gegebenheiten ändern und neue Herausforderungen stellen, blüht er auf und wird sofort aktiv.

Er wird andererseits Schwierigkeiten haben, Komplexität zu reduzieren und sein Team damit zu entlasten.

Dennis

Tipps für das Interview

Im Interview sollte auf folgende Punkte geachtet werden:

- Kann Dennis seinem Gegenüber Raum geben, ihm zuhören und genuines Interesse zeigen?

Watch outs

Wenn Dennis eingestellt wird, sollte auf diesen Punkten genaues Augenmerk liegen:

- Entsprechen die Ideen, die Dennis im Projekt umsetzt tatsächlich dem Wunsch des Kunden?
- Wie geht es dem Team? Fühlen sich die Mitglieder beflügelt oder gestresst?
- Behält Dennis den Überblick oder verliert er Details aus den Augen?

Was passiert wenn Dennis PO wird?

Wenn Dennis neuer PO wird, so wird dies zu sehr unruhigen, vielleicht sogar frustrierten Teams führen, ausser das Team kann voll in seine Energie eintauchen und selbst für Ordnung und Übersicht sorgen. Wenn bei einem Projekt diese Energie und eine grosse Portion Kreativität im Vordergrund stehen, so kann Dennis dies liefern. Strukturell werden die entstehenden Teams jedoch Unterstützung von anderen Teams benötigen.

Das gleiche lässt sich auch über den Kundenkontakt sagen: Wenn der Kunde in die Energie mit einsteigen kann, wird er schnell Freude für und am Projekt entwickeln; wenn nicht, wird es schnell frustrierend.

Zur Atmosphäre der Inno AG wird Dennis seine Energie genauso einbringen. Wie er sich auf die Firmenkultur auswirkt, lässt sich nicht abschätzen.

Andrea

Teamfähigkeit

Andrea ist eine sehr soziale, Harmonie stiftende Person. Allerdings sehen wir sie dabei nicht in der Position der Projektleitung/PO. Hierfür müsste sie definitiv erst aufgebaut werden.
Sie ist zwar sehr empathisch und kann damit gut auf ihre Teammitglieder eingehen, aber klare Ansagen zu machen und Initiative zu ergreifen fällt ihr schwer.

Kunden-Skills

Andreas empathisches Vermögen und auch ihr genuines Interesse wären ein Vorteil im Kundenkontakt. Sie könnte ohne Mühe dessen Wünsche spüren und auf sie eingehen. Sobald Andrea gestresst ist oder Kritik erfährt, verliert sie aber die Klarheit und damit den Kunden.

Neugier

Andrea zeigt sich zwar interessiert, aber wenig begeisterungsfähig. Das bedeutet, dass sie zwar Projekte umsetzen kann, aber weder ihr Team, noch die Kundschaft von ihren Ideen überzeugen wird (wenn, dann auf der rationalen Ebene).
Sie zeigt sich interessiert an der räumlichen Gestaltung von Ausstellungen und der Kundenerfahrung, aber nur wenig an anderen Bereichen.

Kreativität

Im Assessment zeigt sich Andrea wenig kreativ in ihren Gedankengängen. Ihre Lösungen für die präsentierten Probleme erscheinen generisch und zögerlich.
Sie würde sich aus unserer Sicht in einer Rolle wohl fühlen, in der sie einen konkreten Auftrag ausführen kann. Hier würde ihr gutes Auge fürs Detail zum Zug kommen. In einer schöpferischen Position sehen wir sie weniger.

Agiles Mindset

Andrea versteht die Grundsätze einer agilen Organisation. Ob sie Erfahrung damit hat, können wir nicht sagen. Unsere Einschätzung ist, dass sie sich in einem agilen Umfeld ohne grosse Schwierigkeiten bewegen kann, dieses aber nicht aus sich selbst befördern würde.

Tipps für das Interview

Im Interview sollte auf folgende Punkte geachtet werden:

- Wieviel Führungserfahrung hat Andrea?
- Warum möchte sie PO werden?

Diese Fragen sollten mit dem Hintergedanken gestellt werden, dass Andrea sich hier eher hoch bewirbt. Weiss sie, was diese Rolle voraussetzt und will sie das wirklich?

Was passiert wenn Andrea PO wird?

Wenn Andrea neue PO wird, so werden zurückhaltend agierende Teams oder Teams ohne "wirkliche" Führung entstehen. Dies kann bei sehr selbständigen Mitgliedern problemlos funktionieren, im Durchschnitt werden die Teams aber vermutlich underperformen.

In der Atmosphäre der Inno AG sowie der Firmenkultur wird Andrea vermutlich wenig auffallen.

.

Daniel

Teamfähigkeit

Daniel ist ein sehr angenehmer, sozialer und harmonischer Mensch. Um ihn herum fühlt man sich wohl. Er versteht es, Konflikte zu lösen und ein gutes Klima herzustellen. Wenn er sich seiner Sache sicher ist, ergreift er Initiative und setzt sich durch. Dabei geht er bedacht vor, um die Harmonie nicht zu verletzen.
Über Daniels Kritikfähigkeit können wir keine Aussage machen.
Was heraussticht, ist Daniels Fähigkeit dafür einzustehen, woran er glaubt. Wenn ihm etwas nicht passt, oder er es nicht in Ordnung findet, spricht er es an, auch wenn er damit riskiert, jemanden vor den Kopf zu stossen.
Daniel ist ein nachdenklicher Mensch. Oft wandern seine Gedanken und er schafft es nicht, auf den Punkt zu kommen und redet stattdessen sehr ausgiebig. Obwohl er gute Ideen hat und schlüssige Gedankengänge macht, verliert er damit sein Gegenüber oder macht es zumindest schwierig, ihm zu folgen.
Daniel ist sehr detailorientiert. Das hilft ihm, Probleme exakt zu analysieren und eine umfassende Lösung zu finden, steht ihm aber auch im Weg, wenn es darum geht schnell und dezidiert zu handeln.

Kunden-Skills

Daniel zeigt sich sehr empathisch. Er hat keine Schwierigkeiten, sein Gegenüber wahrzunehmen und dessen Wünsche zu spüren. Er kann auch genuines Interesse für sein Gegenüber aufbringen.
Wenn er nicht vorbereitet ist, oder spontan reagieren muss, fällt es Daniel jedoch schwer, klar zu bleiben und er redet wiederum sehr viel. Er verliert sich in Gedanken und verliert sein Ziel aus den Augen. Sobald es aber weniger um Kreativität geht und mehr darum, konkrete betriebliche und soziale Probleme zu lösen, reagiert er erstaunlich schnell und klar.

Wenn Daniel neuer PO wird, so werden sehr kreative und interessierte Teams entstehen.

Neugier

Daniel ist sehr interessiert an Menschen. Beim Projekt "Inno2022" kann er sich mehr für die fremde Kultur, um das sich das Projekt dreht, begeistern, als für das Projekt selbst. Das zeigt sich auch in anderen Antworten.
Unabhängig davon erscheint er uns nicht als "hands-on" Mensch.

Kreativität

Daniel hat viel Erfahrung im Bereich Kunst und in der Gestaltung von Ausstellungen. Er zeigt sich souverän im Analysieren und Beschreiben von Projekten und deren Umsetzung und hat auch keine Mühe, sie zu kritisieren und seine persönliche Note einzubringen. Er wäre in diesem Bereich ein kreativer Treiber mit praktischer Erfahrung.
Auch beim Lösen konkreter Probleme zeigt sich Daniel kreativ. Er analysiert den Sachverhalt genau und findet schnell eine umfassende Lösung.

Agiles Mindset

Daniel scheint Erfahrung in agilen Umfeldern zu haben und hat keine Mühe, sich darin zurechtzufinden. Sein Fokus beim Lösen von Problemen geht dabei stets auf den Menschen. Er unterscheidet sich hier von den meisten anderen Bewerbern, welche sich deutlich stärker auf sachliche Lösungen fokussieren. Ob das im Bezug auf die PO Stelle positiv oder Negativ ist, hängt davon ab, was bei Inno mehr benötigt wird.

Daniel

Tipps für das Interview

Im Interview sollte auf folgende Punkte geachtet werden:

- Daniel schätzt sich selbst als klarer und weniger nachdenklich ein, wenn er in realem Kontakt steht. Bei einem Interview sollte das beobachtet werden: Kann er schnell auf den Punkt kommen? Kann er zuhören und dem Gegenüber Raum bieten?

Watch outs

Wenn Daniel eingestellt wird, sollte auf diesen Punkten genaues Augenmerk liegen:

- Daniels primäres Problem ist seine ausschweifende Unklarheit. Wenn er daran arbeiten kann und – durch bessere Integration seiner Aggression – dezidierter und entscheidungsfreudiger wird, wäre er ein idealer Kandidat.

Was passiert wenn Daniel PO wird?

Wenn Daniel neuer PO wird, so werden sehr kreative und interessierte Teams entstehen.

Die Gefahr in diesen Teams ist, dass sie sich zu lange in Diskussionen drehen, da dies durch Daniel tendenziell gefördert wird. Teammitglieder die stark auf ihre Arbeit fokussiert sind, aber hier nicht Stopp sagen können, werden das als frustrierend empfinden. Die gleichen Erfahrungen könnten auch Kunden machen.

Wenn mit Daniel am Thema Klarheit und Entscheidungsfreude gearbeitet wird, so kann sich dieses potentielle Problem in eine Stärke verwandeln und es Daniel ermöglichen, Teammitglieder und Kunden ins Boot zu holen und Sachverhalte umfassend auszubreiten.

Für die Atmosphäre der Inno AG wird Daniel ein Gewinn sein und seine moralische Integrität wird dies unterstützen. Die Firmenkultur wird er zumindest problemlos mit tragen.

Über Entwicklung

Die Erkenntnis, dass die Entwicklung von Erwachsenen auch nach der Volljährigkeit weitergeht, ist allgemein anerkannt. Was bedeutet das für Teams und Organisationen?

Es gibt eine Reihe von diskreten Entwicklungsstufen, in denen wir uns bewegen. Wir, das heißt Sie und ich als Individuen, aber auch wir als Gruppe, wir als Gesellschaft und wir als Menschen.
Diese Stadien sind farblich gekennzeichnet und werden z.B. auf unserer Karte *Stufen der Organisationen* detailliert beschrieben.
An jedem beliebigen Tag agieren wir als Individuen auf mehreren Stufen. Je nach Situation ist eine Stufe angemessener als eine andere. Es gibt jedoch eine "höchste" Stufe, auf die wir zurückgreifen können, die die letzte Stufe in unserer persönlichen Entwicklung ist.

Entwicklungsstufen sind allumfassend und unsere aktuelle Stufe schließt vorangegangenen mit Stufen ein.

Wenn nun eine Gruppe von Menschen zusammenkommt (z. B. in Teams), wird jeder versuchen, von seiner höchsten Stufe aus zu arbeiten. Da sich die gesamte Gruppe selten auf derselben Stufe befindet, stellt sich schnell heraus, dass dies nicht funktioniert. Nun geschieht eines von zwei Dingen:

- Entweder wird die beliebteste Stufe in der Gruppe (der Schwerpunkt) dominant, so dass sich einige Mitglieder dehnen müssen, während andere zurückfallen
- oder die Gruppe versucht bewusst, ihr größtes Potenzial als Kollektiv auszuschöpfen, was bedeutet, dass einige Mitglieder ziehen werden, während andere wachsen können.

Es ist wichtig zu beachten, dass wir als Individuen nie nur auf einer Stufe stehen. Wir haben mehrere Entwicklungsdimensionen, die nie völlig synchron sind. Das bedeutet, dass im zweiten Beispiel ein Mitglied das Team in einem Aspekt ziehen kann, aber in einem anderen wachsen muss.

Deliberately Developmental Organizations

Eine DDO ist eine Organisation, die die persönliche Entwicklung ihrer Mitglieder als oberste Priorität sieht.

Die Art und Weise, wie wir in Teams und Organisationen zusammenarbeiten, hat sich im Laufe der Jahrtausende stark verändert. Wir lernen immer mehr darüber, wie wir Talente am besten zusammenbringen und Menschen helfen können, ihr höchstes Potenzial auszuschöpfen. Das Wissen um die kontinuierliche Natur unserer Entwicklung und die Tatsache, dass wir in verschiedenen Themen und unterschiedlichen Umgebungen von verschiedenen Stufen aus agieren, scheint die Dinge noch komplizierter zu machen.
Aber es gibt Organisationen, die sich diese Wahrheit zu eigen gemacht haben und ihre Strukturen darauf aufbauen. Dr. Robert Kegan hat für diese Organisationen den Begriff Deliberately Developmental Organizations (DDOs) geprägt.

Es gibt zwar nur wenige Beispiele, aber alle, die die wir kennen, berichten, dass persönliches Wachstum von Teams auch zu Wachstum im Geschäft führt. Die tiefste Überzeugung von DDO's ist, dass Menschen, die wachsen können, glücklich sind - und glückliche Menschen schaffen Großes.

Die Art und Weise, wie dieses Prinzip in den Arbeitsalltag integriert wird, ist sehr unterschiedlich. Aber es beginnt damit, dass jede Person, von den untersten Positionen bis hinauf in die Chefetage, anerkennt, dass sie nicht fertig oder perfekt ist, dass sie noch lernen und wachsen kann und dass sie dies letztendlich glücklicher machen wird, als an dem festzuhalten, was sie zu sein glaubt.

Weiterführende Informationen

Stufen der Organisation:
https://www.integralworks.ch/en/products/maps-of-evolution

Die historische Entwicklung von Organisationen:
https://youtu.be/I0AMNcUR33s

Mehr über DDOs:
An Everyone Culture, 2016 Robert Kegan & Lisa Lahey