

Der Mitarbeiter – ein unbekanntes Wesen?

Die Fähigkeiten auf Basis intuitiver Anlagen erkennen

Werner Preißing, Joachim Sailer

Die Anforderungen an eine zeitgemäße Personalentwicklung sind in den letzten Jahren rapide gestiegen. In großen Unternehmen hat deshalb die Personalauswahl und -entwicklung längst einen hohen Stellenwert erlangt. Schließlich kosten Fehlbesetzungen Zeit und Geld. Anders stellt sich dagegen die Situation in kleinen und mittleren Architekturbüros dar. Hier praktizieren die wenigsten Inhaber eine gezielte Entwicklung der Mitarbeiter. Der folgende Beitrag stellt eine Methode zur Erkennung der Potenziale vor und anhand eines Praxisbeispiels anschließend die Resultate.

In einschlägigen Fachmagazinen und zahlreichen Diskussionen über Personalmanagement werden die Mitarbeiter stets als die zentralen Erfolgsfaktoren und als das wichtigste Kapital im Unternehmen dargestellt. Konkret heißt das: Nur wer die besten Köpfe in seiner Mannschaft hat, die gemeinsam versucht, die unternehmerischen Ziele zu erreichen, hat eine gute Chance auf dauerhaften Erfolg. Architekturbüros haben aber genau damit häufig ein Problem. Erfolgreich agierende Unternehmen haben dagegen längst erkannt: Personalentwicklung macht nur Sinn, wenn klar ist, welche Potenziale bei welchen Mitarbeitern in welcher Form gefördert und verstärkt werden sollen.

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter mit dem Ziel, unternehmerischen Erfolg zu sichern. Die Gesamtziele des Unternehmens geben dabei die Richtung vor, in der alle Mitarbeiter möglichst homogen an der richtigen Stelle wirksam werden können.

Sehr häufig arbeiten Mitarbeiter jedoch an der „falschen Sache“: Ein Architekt müht sich im Entwurf und wäre vielleicht besser in der Umsetzung oder im Vertrieb tätig. Oder umgekehrt: Ein anderer Mitarbeiter bemüht sich – zum Teil erfolglos – in Verhandlungen mit potenziellen Bauherren, seine Stärken liegen aber im Entwurf. Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, die Mitarbeiter richtig einzuschätzen.

Die CiA-Analyse

Bei Maßnahmen zur Nutzung des vorhandenen Mitarbeiterpotenzials finden systematische Methoden heute weniger Anwendung, weil sie sich mehr auf die rational-logische Analyse beziehen. Typisch hierfür sind die bekannten Tests zur Messung des Intelligenzquotienten (IQ) in Bezug auf Rechenaufgaben, logische Zuordnung von Formen, usw.

Die spezifischen Charaktereigenschaften einer Person korrelieren jedoch immer mit der Arbeitsweise. Die von der Kunstprofessorin Ursula Bertram (Universität Dortmund) entwickelte CiA-Analyse (Analyse zur Charakterisierung intuitiver Anlagen) setzt dagegen auf das intuitiv-kreative Persönlichkeitspotenzial und ist sonst kaum rational manipulierbar.

In Verbindung mit der Herausarbeitung entsprechender Balance-Profile nach Dr.-Ing. Werner Preißing lässt sich die Persönlichkeit dann richtig einschätzen. Die Charaktertypen korrelieren mit den Grundeigenschaften N=Nervenstärke, O=Offenheit, V=Verträglichkeit, E=Extraversion und G=Gewissenhaftigkeit in den Balance-Profilen.

Grundlage der CiA-Analyse ist die unterschiedliche Herangehensweise von Testpersonen an künstlerische Aufgabenstellungen in deren Ergebnis die Persönlichkeit eines Mitarbeiters einen von vier möglichen Grundtypen zugeordnet werden kann. Daraus folgen wiederum klare Aussagen über die Persönlichkeitsstruktur sowie deren Entwicklungspotenzial. Eine für Architekten geradezu maßgeschneiderte Methode.

Ergänzend zur CiA-Analyse wird das Balance-Profil erstellt. Rund 100 Grundeigenschaften, die unter anderem Auskunft geben über die Nervenstärke, emotionale Stabilität, Angstfreiheit, Verträglichkeit, Extraversion oder Gründlichkeit, sind dafür zu hinterfragen. Aus diesem Profil können für jeden einzelnen Mitarbeiter wichtige Einsatz- und Qualifikationsmaßnahmen abgeleitet werden.

Die vier Grundtypen

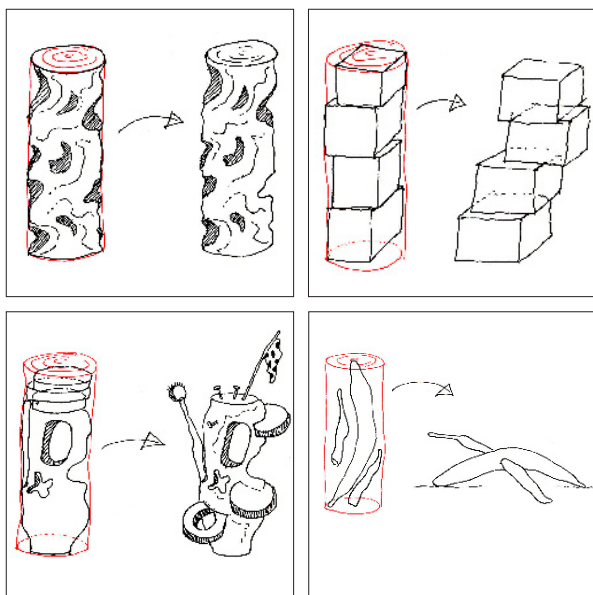
Aus der Herangehensweise bei künstlerischen Aufgabenstellungen lassen sich unmittelbar vier Grundtypen erkennen:

Der Optimierer (Typ 1)

... bleibt eher an der Oberfläche, arbeitet zurückhaltend und etwas ängstlich. Er verschönt die Außenform, ohne dabei die vorgegebene Form zu verlassen. Ein Optimierer kann ein hervorragendes Ergebnis erreichen, wenn er an einer optimalen und in sich spannenden Ausgangsform arbeitet. Im Unternehmen fühlt er sich wohl, wenn es gilt eine wichtige Position zu unterstützen, nicht aber an vorderster Front stehen zu müssen. Seine freundliche Zurückhaltung kann ein wichtiges Bindeglied im Team werden.

Der (Trans-) Former (Typ 2)

... bildet eine unabhängige, eigenständige, aber dennoch bekannte, elementare Form. Diese reproduziert er in



↑ Die vier Grundtypen der CiA-Analyse: oben links: der Optimierer – Typ 1, oben rechts: der (Trans-) Former – Typ 2, unten links: der Sammler – Typ 3, unten rechts: der Erfinder – Typ 4

mehrfacher oder leicht abgewandelter Ausführung. Der Former arbeitet zuverlässig und gewissenhaft mit einem Hang zum Perfektionismus. Sein „Zuhause“ sind Regelwerke und vorgegebene Aufgabenstellungen bearbeitet er gründlich. Er kann aus einer klaren Idee vielfache Varianten bilden, ohne sich zu verlieren.

Der Sammler (Typ 3)

... hat im Kern keine klare Idee gefunden. Ihm fehlt die Orientierung, er arbeitet additiv, springt von Idee zu Idee, und versucht mit Witz zu überzeugen. In letzter Konsequenz findet er zu keiner klaren Aussage und somit auch nicht zu sich selbst. Per Zufall kann ihm ein „guter Wurf“ gelingen. Der Sammler zeigt ein hohes Maß an Verträglichkeit, ist anpassungsfähig und nachgiebig. Seine Ergebnisse sind jedoch nicht immer zuverlässig abrufbar. Im Unternehmen ist er oft als jemand anerkannt, der für alle ein offenes Ohr hat. Ansprechpartner für persönliche Probleme des Teams. Fachlich bleibt seine Leistung eher sprunghaft. Sein Auftreten ist vermittelnd, aber nicht souverän.

Der Erfinder (Typ 4)

... verändert die Grundform bis zur Unkenntlichkeit. Er zwingt sich keine Regeln auf, wo keine sind und widmet sich ganz seiner eigenen Idee. Bei der Arbeit ist er voll auf sich konzentriert. Kraftvolle und eigenständige Formen sind sein Markenzeichen. Er ist nicht leicht zu beeinflussen, jedoch offen für gute Impulse, neue Ideen und Strömungen. Arbeitet aus innerer Überzeugung und ist in höchstem Maße kreativ, wobei er sich stark nach außen orientiert. Im Unternehmen ist der Erfinder verantwortlich für alle neuen Entwicklungen, braucht aber zur Umsetzung andere Mitarbeiter im Team.

Beispiel aus der Praxis

Die in einem relativ erfolgreichen Architekturbüro mit dem Spezialgebiet Energietechnik mit zwei Partnern und neun Mitarbeitern zu bewältigenden Aufträge erfordern einerseits Qualifikationen der umfassenden, integrativen Erfassung komplexer Aufgaben und andererseits die akkurate Durcharbeitung energetischer Berechnungen. Dementsprechend sind ebenso Mitarbeiter mit fachübergreifendem Beurteilungsvermögen und kommunikativen Fähigkeiten notwendig – ein Fall für den CiA-Analysetyp „Erfinder“ – wie auch solche, die in feststehenden Regelwerken exzellente Arbeit leisten. Letztgenannte Aufgabe überträgt man am ehesten dem Analysetyp „(Trans-) Former“.

Um die Fähigkeiten der Büroinhaber und der Mitarbeiter genauer einschätzen zu können, erhielt während eines Workshops jeder Teilnehmer die Aufgabe, einen

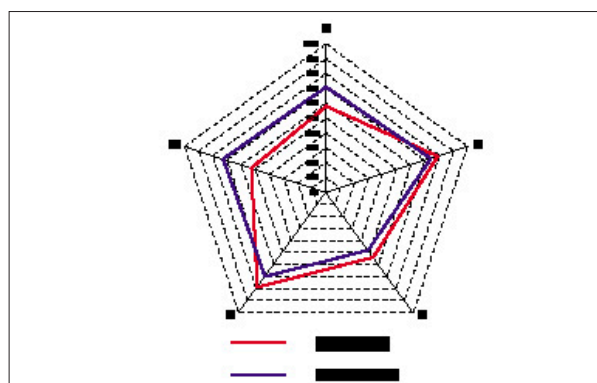
■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■

↑ Die Mitarbeiter des Unternehmens lassen sich relativ eindeutig den CiA-Typen zuordnen.

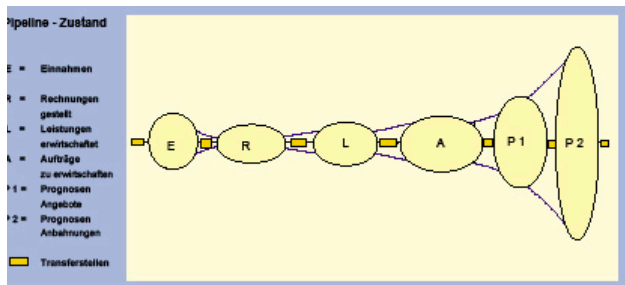
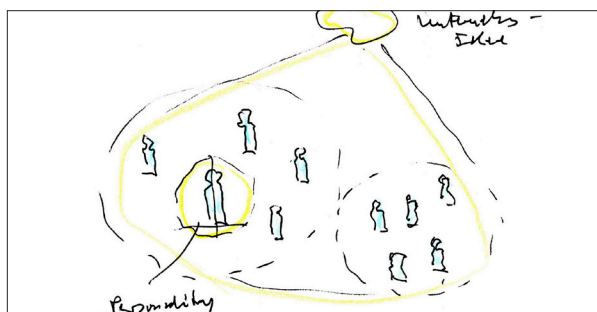
Baumstamm (50 cm Durchmesser, 90 cm hoch) ohne thematische Vorgaben künstlerisch zu bearbeiten. Im Ergebnis zeigte sich, dass drei Personen dem Analysetyp „Optimierer“, fünf Personen dem „(Trans-) Former“, eine Person dem „Sammler“ und zwei Personen dem „Erfinder“ zugeordnet werden konnten.

Das Rollenspiel der Partner untereinander zeigte, dass einer (M1) eher im Außenbereich wichtige Termine sowohl bei der Akquisition als auch bei der Projektbearbeitung wahrnimmt. Der andere (M2) steuert besser in-

↓ Im Balance-Profil werden persönliche Grundeigenschaften der Mitarbeiter erfasst. Über Vergleichsprofile wird die Zuordnung zu den CiA-Typen und bestimmten Positionen im Leistungsfluss des Unternehmens deutlich.



terne Prozesse und kümmert sich um das Finanzwesen. Dabei wird er von Mitarbeiterin M3 unterstützt, die neben Buchhaltungsvorbereitung, Honorar- und Mahnwesen im Sinne der Managementunterstützung auch Koordinationsaufgaben bei der Kapazitätsplanung übernimmt. Weiterhin ließen sich die fünf Leistungsträger des Unternehmens aus dem Bereich der Gutachtenbearbeitung relativ eindeutig dem Analysetyp „(Trans-) Former“ zuordnen. Und der erst 29 Jahre alte Mitarbeiter M8 zeigte klare intuitive Fähigkeiten im Bereich der Außenvertretung. Einmal erkannt, können diese Fähigkeiten gerade bei diesem noch jungen Mitarbeiter gezielt weiterentwickelt werden. Umgesetzt wurde daher als Sofortmaßnahme, dass dieser Mitarbeiter bei Partner M1 eine Assistentenfunktion übernimmt, um so aus den Erfahrungen einer profilierten Fachkraft zu lernen. Zur ge-



↑ Das Unternehmen als Organismus

↑ Leistungsfluss im Unternehmen mit Transferstellen, für die Mitarbeiter aufgrund ihres CiA-Typus und ihres Balance-Profiles besonders geeignet sind.

zielten fachlichen Weiterbildung nahm Mitarbeiterin M3 an einem Fortbildungskurs zum Thema Controlling teil. Mit dem Mitarbeiter M8 wurde auch vereinbart, dass er in regelmäßige Partnergespräche zur Unternehmensentwicklung einbezogen werden soll.

Dr.-Ing. Werner Preißing ist Vorstandsvorsitzender der Unternehmensberatung Dr.-Ing. Preißing AG, Leiter des Studienganges MBA Architektur-Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin und Geschäftsführer des BfI (Büro für Innovationsforschung)

Dr. Joachim Sailer ist selbstständiger Unternehmensberater und Trainer in der beruflichen/betrieblichen Fort- und Weiterbildung, Direktor an der Steinbeis-Hochschule Berlin.
www.preissing.de