

# Ein Kompass für die Karriere

Üblicherweise suchen Unternehmen bei der Stellenbesetzung gezielt nach Menschen, die exakt in diese eine offene Position passen. Die Viadee IT-Unternehmensberatung AG hat diesen Prozess umgedreht: Statt klassische Stellenprofile auszufüllen, legt sie den Fokus darauf, Mitarbeitende in die Rollen zu bringen, die zu ihnen passen. Dafür hat das Unternehmen einen Karrierekompass als mehrstufiges Personalentwicklungsprogramm entwickelt.

# F

Frei nach Goethe könnte der Grundgedanke der Personalstrategie in der Viadee AG lauten: Warum in die Ferne schweifen? Sieh, das Gute liegt so nah. Denn um die besten Talente für das eigene Unternehmen zu finden, blickt Viadee erst mal nach innen auf das Potenzial der aktuell etwa 240 Mitarbeitenden, die sich auf die Standorte Münster, Dortmund und Köln verteilen.

Gegründet im Jahr 1994 stand das Unternehmen 2015 vor der Herausforderung, seine Strukturen flexibler und zukunftsfähiger gestalten zu müssen, um mit dem Unternehmenswachstum Schritt halten zu können. Inzwischen war das Unternehmen stark gewachsen und die Verantwortung für Aufgaben sollte breiter verteilt werden. Dafür wollte das Unternehmen zunächst das Potenzial der eigenen Mitarbeitenden besser kennenlernen. Alle Interessierten sollten die Möglichkeit erhalten, sich in Aufgabenfelder und Funktionen im Vertrieb, der Personalführung oder in die Rolle von spezialisierten IT-Fachexperten und -Expertinnen einzuarbeiten. Ziel war es, die Potenziale der Mitarbeitenden optimal zu nutzen und ihnen Perspektiven für Fach- oder Führungsrollen zu bieten. So entstand der Viadee-Karrierekompass, der den Mitarbeitenden eine klare Orientierung und Einblicke in mögliche interne Entwicklungspfade geben sollte.

Viadee ist überzeugt, dass nachhaltige Leistungsfähigkeit nur dann entsteht, wenn Menschen Tätigkeiten ausüben, die sie intrinsisch motivieren. Daher wurde bei der Konzeption des Programms bewusst auf klassische Bewertungs- und Auswahlverfahren verzichtet. Eignungstests, wie etwa Persönlichkeitstests, die – ganz nach dem Prinzip „Führungskräfte müssen extrovertiert sein, Controller urteilend“ – ausschließlich darauf abzielen, eine persönliche Eignung für bestimmte Aufgaben festzustellen, wurden nicht angewendet – auch deshalb nicht, weil Viadee grundsätzlich keine Korrelation zwischen Rollenprofilen und Persönlichkeitsmerkmalen sieht. Stattdessen wurde ein Motivtest gewählt, der die Lebensmotive der Teilnehmenden erfasst und damit klar zeigt, was eine Person gerne tut oder was sie braucht, um langfristig motiviert arbeiten zu können. Die Vertraulichkeit des Profils ist aus verschiedenen Gründen essenziell, darunter auch die Tatsache, dass sich die Ergebnisse auch auf den privaten Bereich anwenden lassen.

Ziel ist, allen Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, ihre persönlichen Antriebe zu erkennen, zu reflektieren und passende Entwicklungspfade innerhalb des Unternehmens zu

finden – oder auch bewusst zu bestätigen, dass ihre aktuelle Rolle bereits ideal zu ihnen passt. Die zentrale Frage lautet daher nicht: „Passt Kandidat X auf das Stellenprofil?“, sondern vielmehr: „Was möchte die Person tun? Was treibt sie an? Was fällt ihr leicht?“

Auf dieser Grundlage unterstützt der Karrierekompass Mitarbeitende dabei, ihre eigenen Stärken und Interessen noch besser zu verstehen und darauf basierend maßgeschneiderte Entwicklungspfade für sich zu gestalten. Das Programm basiert auf drei zentralen Prinzipien:

1. Beurteilungsfreiheit: Der Prozess ist ergebnisoffen, ohne Bewertungen wie „geeignet“ oder ungeeignet“.
2. Freiwilligkeit: Die Teilnahme ist optional und persönliche Erkenntnisse oder Feedback werden nur dann weitergegeben oder geteilt, wenn die Teilnehmenden das ausdrücklich wünschen.
3. Chancengleichheit: Jede Rolle, auch Führungspositionen, stehen grundsätzlich allen Teilnehmenden offen.

## Der Aufbau des Karrierekompasses

Der Karrierekompass ist sequenziell aufgebaut und besteht aus drei Phasen. Viadee führt aktuell jährlich zwei Runden des Karrierekompasses durch. Das Durchlaufen von Phase eins und zwei dauert dabei durchschnittlich fünf Monate. Die Dauer von Phase drei richtet sich nach dem individuell vereinbarten Entwicklungsplan. Es nehmen jeweils acht Personen teil.

### Phase 1: Standortbestimmung

Die Teilnehmenden analysieren mit Hilfe von Luxx-Profilen ihre persönlichen Lebensmotive und reflektieren, was sie im Arbeitskontext antreibt – etwa der Wunsch nach Autonomie, Teamarbeit oder Neugier. Ein Beispiel: Manchen Menschen ist das Motiv „Autonomie“ in ihrem beruflichen Umfeld sehr wichtig. Sie können durch individuelle, selbstgesteuerte Arbeit beflügelt werden und brauchen wenig Führung. Demgegenüber stehen Menschen, die ihre Motivation eher aus starker Teamorientierung ziehen. Diese Menschen wünschen sich eine enge Abstimmung im Team und gemeinsames Handeln und Entscheiden. Das Verfahren unterscheidet insgesamt 16 Lebensmotive und hilft, die eigene konkrete Ausprägung zu verstehen. Das Ergebnis wird ausführlich besprochen. Dabei wird auch erörtert, wie sich die jeweiligen Ausprägungen auf die Rollen und Aufgaben in der Organisation auswirken könnten. Dieses Gespräch erfolgt unter strikter Vertraulichkeit, damit die Teilnehmenden frei und unbefangen über ihre Motive, Wünsche und Ziele sprechen können. Viadee erhält weder Zugang zu den Ergebnissen noch Einsicht in die Profile. Die einzige Ausnahme bilden die ausgewählten Rollen, da diese die Grundlage für den Einstieg in Phase zwei bilden, das Planspiel.

## Phase 2: Erprobung im Planspiel

In dieser Phase tauschen sich die Teilnehmenden mit einem externen Berater oder einer externen Beraterin über ihre persönlichen Vorstellungen aus und wählen bis zu zwei Rollen aus, die sie als potenzielle Perspektiven für die mittelfristige Zukunft interessieren. In realitätsnahen Szenarien haben die Teilnehmenden anschließend im Planspiel die Möglichkeit, sich in diesen Rollen praxisnah zu erproben. In Vierergruppen durchlaufen sie einen Tag mit speziell zugeschnittenen Aufgabenszenarien: Vormittags nehmen sie die erste Rolle ein, nachmittags die zweite. Um der Realität möglichst nah zu kommen, spielt die Gruppe dabei in einem durchgängigen Szenario Situationen aus dem Arbeitsalltag durch.

Die Aufgaben sind eng an das Geschäftsmodell der Viadee angelehnt. Beispielsweise könnte ein Unternehmen ein neues Großprojekt planen und Viadee mit der IT-Beratung beauftragen. Die Teilnehmenden bearbeiten in ihren gewählten Rollen typische Situationen aus diesem Kontext: Eine Teilnehmerin könnte als Vertriebsmitarbeiterin ein Kundengespräch über Projektinhalte und Beratungsbedarf führen, während eine andere Person in der Rolle der Teilprojektleitung operative Aufgaben übernimmt und die Umsetzung in den Teams beziehungsweise beim Kunden übernimmt. Dabei werden die Kundenrollen von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen gespielt, die die Beratungspraxis der Viadee genau kennen. So gibt es über den ganzen Planspieltag die unterschiedlichsten Arbeitsszenarien. Die Mitarbeitenden reflektieren, ob die jeweiligen Arbeitsinhalte tatsächlich den persönlichen Motiven und Zielen entsprechen.

Das Ergebnis dieser Phase ist ein detailliertes Feedback von Kollegen und Kolleginnen zu den Spielsituationen und auf

Wunsch auch Feedback eines Coaches, jedoch keine Bewertung oder Potenzialanalyse. Die Teilnehmenden erhalten zudem Anregungen, welche Weiterbildungsinhalte für sie wichtig wären, um die von ihnen ausgewählte Rolle perspektivisch ausfüllen zu können. Kurz: Es geht darum, dass die Teilnehmenden möglichst praxisnah typische Arbeitssituationen erfahren und erleben und prüfen, ob diese Aufgaben tatsächlich den persönlichen Motiven und Zielen entsprechen.

## Phase 3: Langfristige Entwicklung

Die dritte Phase startet mit einem Entwicklungsgespräch, bei dem die Teilnehmenden zusammen mit einem Personalberater oder einer Personalberaterin und ihrer Führungskraft die bisherigen Erfahrungen reflektieren. Ziel ist es, mittelfristige Entwicklungsziele zu formulieren und konkrete Schritte für deren Umsetzung zu planen. Beispielsweise könnte eine IT-Beraterin, die sich für Vertriebsaufgaben interessiert, schrittweise solche Aufgaben bei ihren Kunden übernehmen.

Zusätzlich werden individuelle Weiterbildungsschritte festgelegt wie Schulungen, Trainings on the Job, kollegiale Beratungen oder Coachings. Im Anschluss setzen die Teilnehmenden ihren individuellen Fortbildungsplan um, der eng mit ihren Projekteinsätzen verknüpft ist und für den ein Extrapersonalzeitkontingent zur Verfügung steht. Durch diese Integration in den Arbeitsalltag wird das Gelernte nachhaltig in die Praxis übertragen. Das jährliche Mitarbeitergespräch dient dabei als regelmäßiger Checkpoint, um den Fortschritt zu überprüfen und den Entwicklungsplan bei Bedarf anzupassen.

## Interne Talententwicklung funktioniert

Viadee hat mit dem Karrierekompass eine nachhaltige Führungskräfteentwicklung etabliert: Führungskräfte werden heute zu 100 Prozent intern entwickelt. Im Mai 2025 wird Viadee die 15. Durchführung des Karrierekompasses abschließen. Bis dahin haben insgesamt 120 Mitarbeitende die Möglichkeit genutzt, sich in Rollen wie Vertriebsmitarbeitende, Personalführungskraft, IT-Fachexperte und -Expertin oder Projektleitung auszuprobieren und eine eigenständige Entscheidung über ihre berufliche Zukunft getroffen.

Die Investition in dieses Programm hat sich für Viadee in vielfacher Hinsicht gelohnt: Das Aufzeigen und Wahrnehmen individueller Entwicklungsperspektiven stärkt das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden zum Unternehmen und reduziert die Fluktuationsrate erheblich. Dank des schrittweisen und sorgfältigen Prozesses werden neue Rollen nicht als Sprung ins kalte Wasser empfunden, sondern als gut vorbereiteter Übergang.

Die einzelnen Karrierewege der Teilnehmenden des Karrierekompasses zeigen, dass dieses Programm die persönliche Weiterentwicklung nachhaltig prägt. So hat beispielsweise ein IT-Berater für Prozessautomatisierung durch das Planspiel die Bestätigung erhalten, dass ihm die kommunikativen Aufgaben eines Scrum-Masters viel Freude bereiten. Neuorientierung und Weiterbildung waren erfolgreich und seit einigen Jahren ist er auch als Scrum-Master und Teamcoach bei unterschiedlichen Kunden tätig. Die Zusammenarbeit von Teams durch Modera-



**RITA HELTER ist als Vorständin der IT-Unternehmensberatung Viadee AG für den Bereich Personal und Finanzen verantwortlich. Die Wirtschaftsinformatikerin verfügt**

**über 30 Jahre Erfahrung in der IT. 2008 entschied sich die systemische Beraterin für den Quereinstieg ins Personalwesen bei Viadee.**



**DR. KAY HILDEBRAND ist Leiter und Mitinitiator von Viadee Spark, die auf ganzheitliche Organisationsentwicklung spezialisierte Business Unit der Viadee AG. Als**

**Wirtschaftsinformatiker und agiler Coach berät er Unternehmen hinsichtlich Organisationsentwicklung und begleitet Transformationsprozesse.**



## Ablauf Karrierekompass

### Phase 1: Standortbestimmung

4 Stunden

- Erstellen eines individuellen Motivationsprofils
- Begleitende Reflexion der eigenen Motive und Ziele auf Basis des Motivationsprofils

### Phase 2: Planspiel

1 Tag

- Auswahl von ein oder zwei möglichen künftigen Rollen
- Planspieltag mit Szenarien zur praxisnahen Erprobung der gewählten Rollen
- Abschließendes Feedback

### Phase 3: Langfristige Entwicklung

mehrere Monate bis Jahre

- Festlegung von Maßnahmen mit Coach und Personalverantwortlichen
- Umsetzung der festgelegten Maßnahmen

tion, Gesprächsführung und Konfliktlösung zu unterstützen motiviert ihn, und seit Dezember 2024 ist er zudem auch Personalvorgesetzter der Viadee – eine Rolle, die er nicht im Planspiel ausgetestet hat, deren Anforderungen aber Aspekte der ausprobierten Rollen beinhalten und ihn bestärkt haben, sich erneut weiterzuentwickeln.

Ein weiteres Beispiel beschreibt den Werdegang einer Kundenberaterin, die vor der Teilnahme am Karrierekompass vorwiegend mit organisatorischen und fachlichen Themen wie Business-Analyse und Dienstleistersteuerung betraut war. Im Planspiel erkannte sie, dass ein alleiniger Fokus auf Vertrieb als Account-Managerin nicht ihr Ziel war. Stattdessen zeigte sich, dass die Tätigkeit als Personalvorgesetzte sehr gut zu ihren Stärken und Wünschen passte. Heute ist sie in einer Rolle aus dem Unternehmensbereich Forschung & Entwicklung tätig, die beides vereint: Als Themenverantwortliche für Usability & User Experience beschäftigt sie sich mit den neuesten Trends und Erkenntnissen aus dem Beratungsfeld. Dazu gehören auch vertriebliche Tätigkeiten und die Personalentwicklung im Team. Die vielseitigen Aufgaben teilt sie sich mit einem Kollegen, um weiterhin als Beraterin für Business-Analyse und Usability & User Experience in Kundenprojekten zu arbeiten.

Insgesamt ist das Feedback der Teilnehmenden eindeutig: Alle sind dankbar für die Chance, sich in verschiedenen Rollen ausprobieren zu können, ohne ein Commitment abgeben zu müssen. Zudem wird das umfangreiche Feedback aus verschiedenen Perspektiven als sehr wertvoll erachtet. Die Wertschätzung durch den Arbeitgeber motiviert, sich kontinuierlich persönlich weiterzuentwickeln.



Jetzt informieren!

## BERUFSBEGLEITEND WEITERBILDEN AN DER HOCHSCHULE NEU-ULM

Boost your future

- Master- und Bachelorstudiengänge
- Zertifikatskurse
- Weiterbildungsprogramme
- KI-Seminare



Scan mich!

