

Sven Grote/Simone Kauffeld/Ekkehart Frieling (Hrsg.)



Kompetenz- management

Grundlagen
und Praxisbeispiele

SCHÄFFER
POESCHEL

Dieter Schranz, Hubert Sonntag & Oliver Mühlhaus*

Kompetenzmanagement bei der SIEGENIA-AUBI KG

- 1 Zusammenfassung
- 2 Beschreibung des Unternehmens
- 3 Ziele des Kompetenzmanagements
- 4 Beschreibung des Vorgehens
- 5 Beschreibung des Kompetenzmanagementsystems
- 6 Bewertung der heutigen Situation
- 7 Ausblick
- 8 Literatur

* Dieter Schranz, Personalleiter SIEGENIA-AUBI KG, Siegen.
Hubert Sonntag, Gesellschafter und Geschäftsführer im HATTINGER BÜRO für Personal- und Organisationsentwicklung, Hattingen /Ruhr.
Oliver Mühlhaus, Trainer und Berater mit dem Schwerpunkt Personal-Diagnostik, freier Mitarbeiter im HATTINGER BÜRO für Personal- und Organisationsentwicklung, Hattingen/Ruhr.

1 Zusammenfassung

Die aus der Fusion der SIEGENIA-FRANK KG und der AUBI Baubeschläge GmbH entstandene, inhabergeführte SIEGENIA-AUBI KG produziert mit 2.000 Mitarbeitern weltweit Beschläge für Fenster, Türen und Raumlüftung. Als Hintergrund des Kompetenzmanagements ist die Entscheidung zu sehen, die bisherige Matrixorganisation zu verlassen und eine projektorientierte, auf Prozessen basierte Organisation einzuführen. Die Prozesslandschaft wurde anhand von Kern-, Management- und Supportprozessen strukturiert. Das Kompetenzmanagementsystem orientiert sich sehr eng an diesen definierten Prozessen. Mit dem hier vorgestellten Ansatz wird Bezug auf Wittkuhn und Bartscher (2001) genommen. Die umfassende Einbindung der Mitarbeiter, der Führungskräfte und des Betriebsrates wird geschildert. Dabei wird die Notwendigkeit, Führungskräfte für den Personalentwicklungsprozess in die Verantwortung zu nehmen, verdeutlicht. Kompetenzentwicklung bzw. -steuerung wird als wesentliches Element der Geschäftsprozessentwicklung strategisch und operativ eingesetzt.

2 Beschreibung des Unternehmens

Wenn zwei traditionsreiche Unternehmen sich zusammenschließen, bedeutet dies Wandel. Im Januar 2003 haben sich das Familienunternehmen SIEGENIA - FRANK KG und die ehemalige Konzerntochter AUBI Baubeschläge GmbH zu einem Unternehmen zusammengeschlossen. Persönlich haftender und geschäftsführender Gesellschafter ist Wieland Frank.

In vier modern ausgestatteten Fertigungsstandorten in Deutschland (Hermeskeil-Reinsfeld und Wilnsdorf-Niederdielfen) und im Ausland (Polen und China), in zehn Verkaufsniederlassungen in Europa und Asien setzen mehr als 2.000 Mitarbeiter die Wünsche und Anforderungen der Partnerkunden um. Die SIEGENIA-AUBI KG ist darum bemüht, die Prozesse im Sinne des Leitgedankens „SOLUTIONS INSIDE - Der Zeit voraus“ zu verbessern. Um mit den Partnern beste Lösungen zu schaffen, ist Kontinuität im Wandel für die SIEGENIA-AUBI KG Verpflichtung. Im Unternehmen haben in den letzten Jahren – nicht zuletzt wegen des Fusionsprozesses – bedeutsame Maßnahmen zur Organisationsentwicklung stattgefunden: u. a. Fabrikneustrukturierung als Segmentorganisation und Ausbau der Gruppenarbeit und der Umbau von einer Matrixorganisation in eine Prozessorganisation. Im Rahmen der Maßnahmen zum Kompetenzmanagement sind innerhalb der Prozessorganisation alle Prozesse des Unternehmens beteiligt. Als „treibende Kraft“ agiert das Team Kompetenzmanagement im Prozess Human Resources (Personalwesen).

3 Ziele des Kompetenzmanagements

3.1 Betriebliche Ausgangssituation

Ausgangspunkt der Neuausrichtung war die Fusion. Der größere Partner SIEGENIA hatte sich als inhabergeführtes Unternehmen zum führenden Unternehmen in seiner Branche entwickelt. Der „Juniorpartner“ AUBI war in den Jahren vor dem Zusammenschluss Teil eines international operierenden Konzernunternehmens. Er hatte sich völlig anders ausgerichtet, um seinen Platz im Markt behaupten zu können. Jeder Partner hatte seine eigenen Erfolgsstrategien entwickelt. Der einfachste Weg wäre gewesen, die Struktur des größeren auf den kleiner Partner zu übertragen. Stattdessen wurde im Jahr 2004 von der Unternehmensleitung die Entscheidung getroffen, die bisherige Matrixorganisation zu verlassen und die auf Prozessen basierte Organisation im Unternehmen einzuführen, die AUBI bereits zu einem früheren Zeitpunkt begonnen hatte. Das heißt im Klartext, die bestehenden Prozesse zu analysieren, zu hinterfragen, neu zu strukturieren und letztendlich eine gemeinsame Prozesslandschaft aus Kern-, Management- und Supportprozessen zu gestalten (vgl. Abbildung 1).

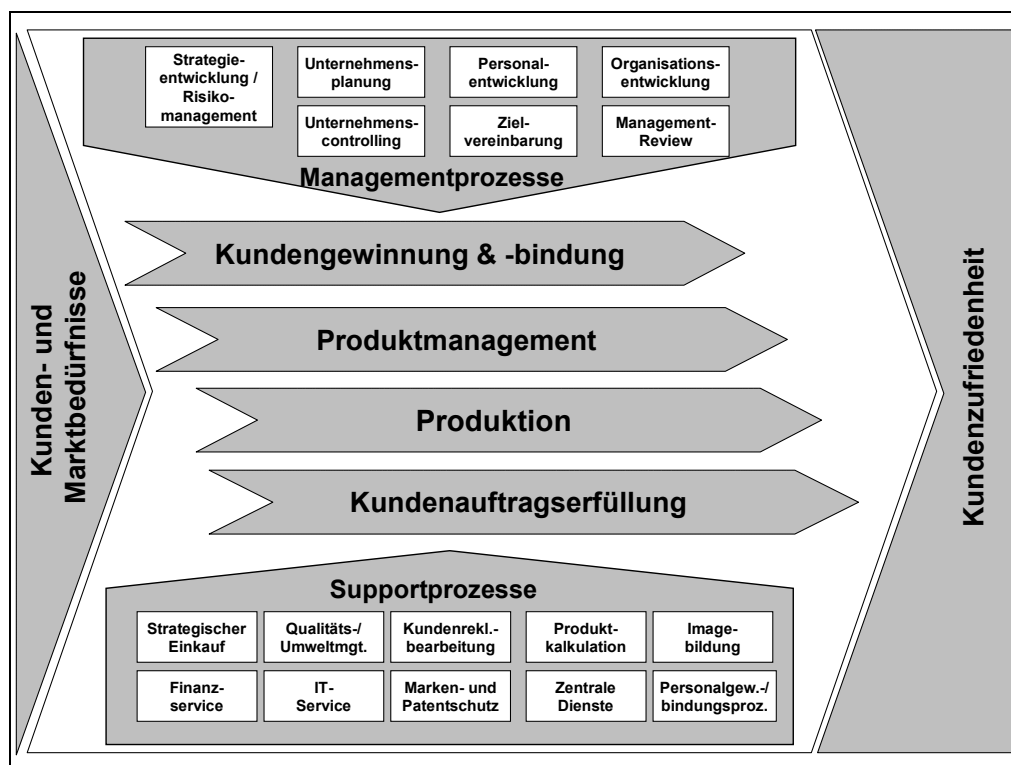


Abb. 1: Analyse und Neustrukturierung der Prozesslandschaft

Bei der SIEGENIA-AUBI KG wurden die Mitarbeiter von Anfang an in die Entwicklung der Prozesslandschaft einbezogen. In zahlreichen Workshops, über die Standorte des Unternehmens hinweg, wurden die einzelnen Schritte der relevanten Prozesse auf ihre Wirksamkeit hin betrachtet und infrage gestellt. Dabei wurden alle Mitarbeitergruppen des Unternehmens einbezogen. Auch die Mitarbeiter der Fertigung konnten sich bei der Prozessgestaltung einbringen. In Prozessketten-Workshops wurden und werden die Abläufe überprüft und innerhalb eines KVP-Systems Optimierungen vorgenommen.

Zu Beginn der Einführung des Prozessmanagements und im Verlauf des Projektes wurden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Die Fragen wurden bewusst einfach gehalten, um die Mitarbeiter aller Ebenen zu erreichen und den Fortschritt der Prozessentwicklung bewerten zu können. Rund zwei Jahre nach dem Start des Projektes sind alle Prozesse beschrieben, notwendige Veränderungen in die Wege geleitet und überflüssige Prozessschritte eingestellt.

3.2 Anlass für die Initiierung des Kompetenzmanagementsystems

Im Zusammenhang mit der Einführung des Prozessmanagements haben sich die Verantwortlichen im Human Resources-Prozess (Personalwesen) mit den sich daraus ergebenden Veränderungen intensiv beschäftigt. Dabei stand die Fragestellung im Vordergrund: Wie kann der Unternehmenswert durch die Qualifizierung der Mitarbeiter nachhaltig gesteigert werden? Die Zielsetzung wurde von der Unternehmensleitung festgelegt und wie folgt umschrieben: Ziel ist es, den Bedarf an Kompetenzen für eine prozess- und kundenorientierten Ausrichtung zu sichern. Die Veränderungen des Marktes werden zur Werterhaltung und -steigerung des Unternehmens berücksichtigt. Die Mitarbeiter erhalten berufliche Zukunftsperspektiven.

Auf dieser Grundlage wurde der Prozess Kompetenzmanagement entwickelt (vgl. Abbildung 2).

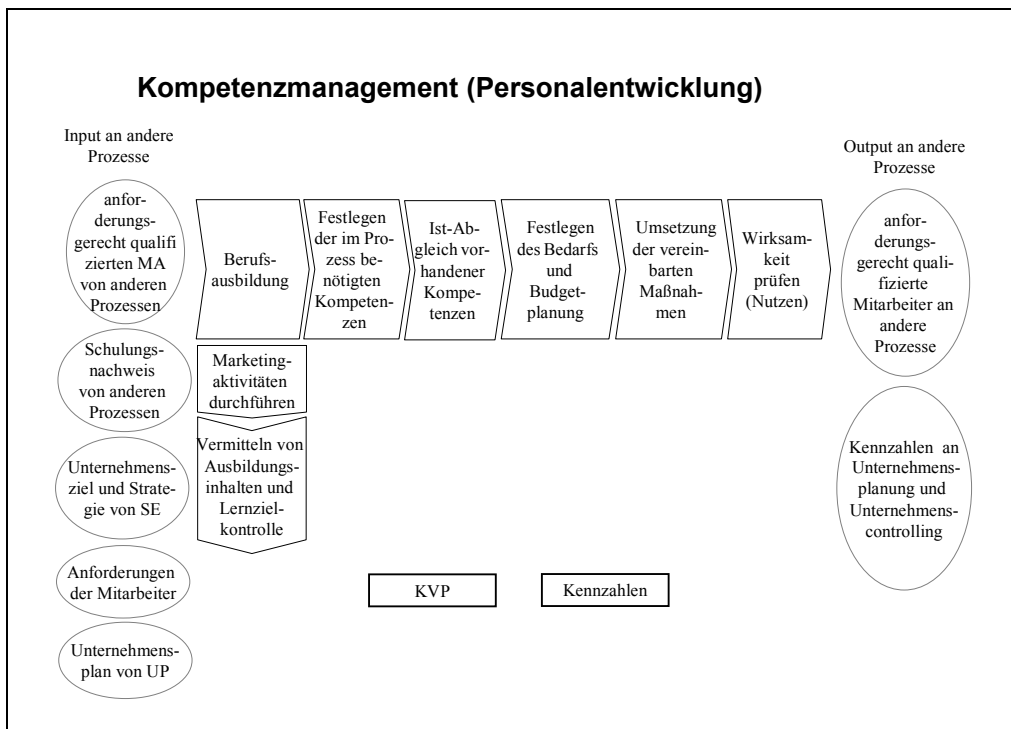


Abb. 2: Schematische Darstellung der HR-Prozesse des Kompetenzmanagements in der Personalentwicklung. Jeder Prozess unterliegt einem Kontinuierlichen-Verbesserungsprozess (KVP) und ist hinterlegt mit Prozessleistungskennzahlen.

4 Beschreibung des Vorgehens

Ursprünglich ausgelöst wurde das Thema „Kompetenzentwicklung“ durch die Tatsache, dass dem Unternehmen für Projekte immer wieder zu wenige qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung standen und deshalb Projekte erst zu einem späten Zeitpunkt gestartet werden konnten. So konnten Ziele im Sinne der Kundenorientierung nicht immer mit der erforderlichen Geschwindigkeit realisiert werden. Deshalb wurde durch den Unternehmer die Aufgabenstellung an das Personalwesen, weitere Mitarbeiter zu qualifizieren, noch einmal verstärkt.

Bezug genommen wurde bei der Problemlösung auf den Ansatz des „Improving Performances“ (Wittkuhn & Bartscher; 2001). Es handelt sich um eine Methodik der Personal- und Organisationsentwicklung, die in den USA schon seit vielen Jahren eingesetzt wird. In Deutschland ist dieser Ansatz zur Personal- und Organisationsentwicklung wenig bekannt und nach unseren Erkenntnissen in der Praxis wegen des vergleichsweise hohen Aufwandes bisher sehr selten umgesetzt. Die Vorgesetzten waren zu diesem Zeitpunkt des Prozesses nur in die oben genannte Zielsetzung der Kompetenzentwicklung eingebunden. Die Auseinandersetzung mit der Kompetenzentwicklung begann bei der SIEGENIA-AUBI KG durch die Erarbeitung eines Pilotprofils für einen Gebietsleiter (vgl. Tabelle 1). Die Kompetenzen orientieren sich an

den Bereichen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Unternehmerkompetenz und persönliche Kompetenzen. Aus den vier Bereichen sind die besonders erfolgsrelevanten Kompetenzen bestimmt worden.

Fachkompetenz	persönliche Kompetenzen	Methodenkompetenz	Unternehmerkompetenz
Lesen von technischen Zeichnungen u. Unterlagen	Lernbereitschaft/ Lernfähigkeit	Ausdrucksvermögen (Rhetorik/ Gesprächsführung)	Eigeninitiative
Lüftungstechnik, Produktpalette	Kommunikationsfähigkeit	Erhebungs- und Fragetechniken	
Kenntnis der fremden Prozesse	Kundenorientierung		
Fremdsprachenkenntnisse	Kooperation/ Zusammenarbeit/ Integration		
Customer Relation Management (CRM)	Selbstbewusstsein		
Rund ums Fenster (Profile, Glas, Schranken etc.), Din/ Normen; Ral...	Konflikt-/ Kritikfähigkeit		
Office (Word, Powerpoint, Outlook)	Durchsetzungsstärke		

Tab. 1: Exemplarisches Kompetenzprofil eines Gebietsleiters (Auszug)

In weiteren Workshops mit den betroffenen Mitarbeitern und Vorgesetzten wurde auf der Grundlage der Aufgabenstellung aus dem Prozess Kundengewinnung und -bindung das Profil des Gebietsleiters konkretisiert.

Mit den Erkenntnissen aus diesen Workshops wurde das Kompetenzmodell dem ersten Schliff unterworfen. Zusammen mit den externen Partnern vom HATTINGER BÜRO für Personal- und Organisationsentwicklung, wurde nun an den Kompetenzdefinitionen gearbeitet. Für die Entwickler war es deshalb besonders wichtig, die Begriffe so zu beschreiben, dass nicht nur die Vorgesetzten, sondern auch die Mitarbeiter damit arbeiten können und ein einheitliches Verständnis der Begriffe geschaffen wird.

Um ein erstes Feedback einzuholen, wurde ein Pilotworkshop mit zwei Prozesseignern durchgeführt. Ziel war es, die Wirksamkeit der Vorgehensweise zur Ableitung von Kompetenzen zu testen (ausführliche Beschreibung unter 5.1.). In so genannten „Prozess-Workshops“ haben die jeweiligen Prozesseigner die Profile der sie betreffenden Funktionen in ihren Prozessen bzw. Teilprozessen gemeinsam mit den Personalentwicklern erarbeitet. Dieses war besonders wichtig, damit jeder der Beteiligten

die Entscheidung des Prozessverantwortlichen nachvollziehen kann und ihn bei der Bewertung der notwendigen Kompetenzen unterstützt. Um der Durchsetzung des Kompetenzmanagements mehr Gewicht zu verleihen, wurde die Umsetzung in die Zielvereinbarung der Entwickler und der Prozesseigner integriert. Die Umsetzung des Projektes ist im nachfolgenden Ablaufdiagramm zusammengefasst (vgl. Abbildung 3).

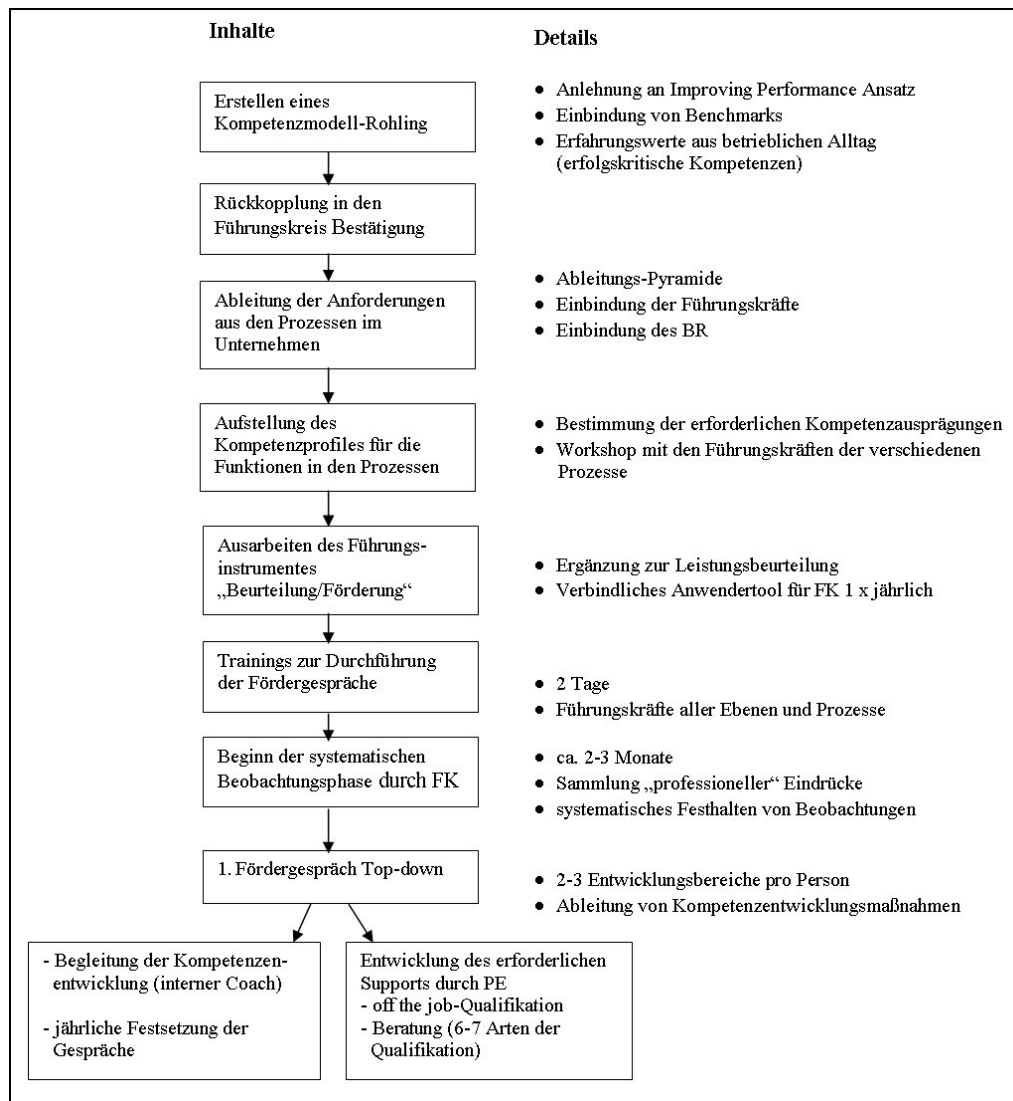


Abb. 3: Ablaufschritte bei der Einführung des Kompetenzmanagements

Einbindung des Betriebsrates

Bei der Einführung von Instrumenten zur systematischen Personalentwicklung kommt dem Betriebsrat eine besondere Rolle zu. So wurden alle Betriebsräte des Unternehmens zu einem eigenen eintägigen Workshop eingeladen und mit ihnen zusammen das Kompetenzprofil eines „freigestellten“ Betriebsrates entworfen. Das Ziel war, die Betriebsräte von dem besonderen Nutzen des Kompetenzmanagements für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu überzeugen und sie als Multiplikatoren zu gewinnen.

5 Beschreibung des Kompetenzmanagementsystems

Das Kompetenzmanagementsystem baut auf dem bereits zuvor definierten Personalgewinnungs- bzw. Bindungsprozess sowie dem Personalentwicklungsprozess auf. Der zuerst genannte liegt als Supportprozess in der Verantwortung des herkömmlichen Personalwesens, die Realisierung des zweiten liegt in der Verantwortung der Führungskräfte. Das Kompetenzmanagementsystem bietet eine einheitliche Struktur und eine gezielte Verknüpfung der beiden Prozesse: Gezielte, systematische Unterstützung des ersten o. g. Prozesses für den Personalentwicklungs-Prozess der Führungskräfte. Dies bedeutet, dass der Personalbedarf der Führungskräfte von den benötigten Kompetenzen her mit dem einheitlichen System beschrieben werden kann. Sind Führungskräfte an Maßnahmen der Personalauswahl beteiligt, greift auch hier – etwa in Assessment Centern – die einheitliche Systematik in Form von bekannten Beobachtungsdimensionen, über die ein gemeinsames Verständnis besteht. Für die bereits beschäftigten Personen wird die einheitliche Kompetenzsystematik im Fördergespräch dazu genutzt, eine bedarfsorientierte Weiterbildung anbieten zu können.

5.1 Wie erfolgt die Anwendung des Kompetenzmanagementsystems im Unternehmen?

Ziel des Kompetenzmanagementsystems ist es, sicherzustellen, dass die Anforderungen auf der Aufgabenebene der Prozesse des Unternehmens von den Prozessmitarbeitern umgesetzt werden können. Für die Aufgaben jeder Funktion innerhalb eines Prozesses werden auf der Basis des Kompetenzmodells die relevanten Kompetenzen (Fach-, Methoden-, Unternehmer- und persönliche Kompetenzen) sowie ihre erforderliche Ausprägung bestimmt. Dies erfolgt durch die jeweiligen Führungskräfte, die für den Prozess bzw. Teilprozess verantwortlich sind. Dieses Vorgehen ist im ersten Schritt aufwendig, trainiert allerdings den Abgleich von Anforderungen (Ziele und Teilziele im Prozess) mit den erforderlichen Kompetenzen der Funktionsinhaber und unterstützt so die Qualität der Beurteilungs- und Fördergespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Die Führungskräfte aller Prozesse (vgl. Abbildung 1) wurden intensiv auf die Anwendung des Kompetenzmanagementsystems vorbereitet. In der ersten Phase wurden sie in zweitägigen Workshops auf die Herleitung von Kompetenzprofilen für die einzelnen Teilprozesse ihrer Mitarbeiter qualifiziert. Dazu wurden exemplarisch mindestens zwei Funktionen im jeweiligen Prozess fokussiert und im Sinne der Ableitungspyramide die Kompetenzen erarbeitet (vgl. Abbildung 4).

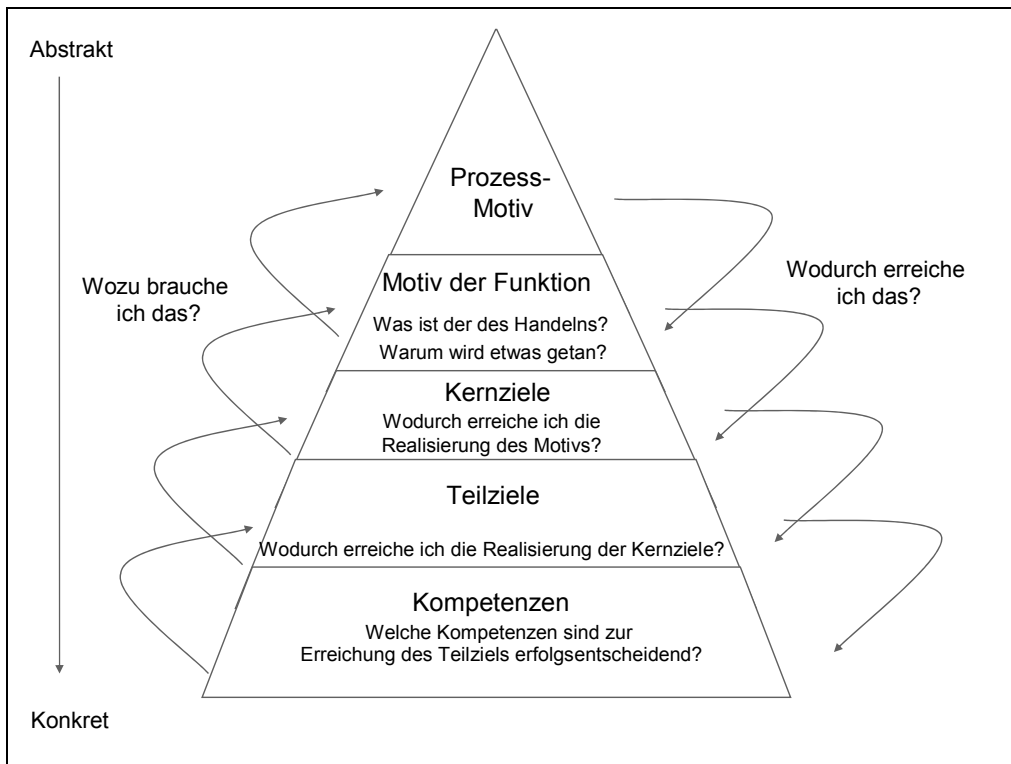


Abb. 4: Ableitungspyramide

Die Herleitung weiterer Kompetenzprofile erfolgte in kürzeren Meetings. Als Erfahrungswert stellte sich heraus, dass für die Einarbeitung in die Methodik der Anforderungsanalyse sowie der Kompetenzauswahl und Einschätzung eine zweitägige Durchführungsform sinnvoll war. Den Führungskräften wurde vermittelt, dass neben der Erstellung des Kompetenzmanagementsystems hier auch eine grundlegende Führungskompetenz vermittelt wurde, die eng an die Führungsaufgabe „Aufgabenbeschreibung, Anforderungsanalyse, Mitarbeiterbeurteilung“ angelehnt ist. In den Workshops wurden die Verantwortlichen über das methodische Vorgehen der „Ableitungspyramide“ eingestimmt. Diese Vorgehensweise war erforderlich, damit die Kompetenzfestlegung nicht zu einem „Zufallsprodukt“ wird. Den Personalentwicklern kam es besonders darauf an, die Prozessverantwortlichen von dem Prozessmotiv über die Kern- und Teilziele bis auf die Aufgabenebene zu führen und hierzu jeweils die notwendigen Kompetenzen festzulegen.

Bei der Festlegung der Kompetenzen wurde bei den Prozessverantwortlichen hinterfragt, ob diese Kompetenz zur Erreichung der Ziele erfolgsrelevant ist. Vorgesetzte neigen dazu, zu viele Kompetenzen festzulegen und so unrealistische Anforderungen zu stellen. Je erfolgsentscheidender eine Kompetenz ist, desto höher ist deren Kompetenzausprägung. Die Ausprägungen wurden in vier Kategorien eingeteilt (vgl. Tabelle 2).

Kompetenzstufe	Kompetenz
Lernender 1	Anfangsphase des Kompetenzentwicklungsprozesses. Unterer Bereich der Lernkurve einer Kompetenz. Der Mitarbeiter kann in diesem Kompetenzlevel nicht unabhängig agieren. Der Mitarbeiter ist nicht in der Lage, eine Aufgabe ohne Hilfe eines erfahrenen Mitarbeiters zu lösen.
Anwender 2	Ein erkennbarer Anteil einer Kompetenz wird beherrscht. Der Mitarbeiter ist fähig, in kleineren Aufgabenbereichen unabhängig zu agieren und hat dies bereits durch die Erledigung kleinerer Aufgaben bewiesen. Ein wesentlicher Anteil der gesamten Kompetenz muss noch entwickelt werden.
Guter Anwender 3	Es ist eine solide Kompetenzbasis erkennbar. Der Mitarbeiter ist auch bei komplexen Aufgaben in der Lage unabhängig zu agieren und Probleme selbständig zu lösen. Der Mitarbeiter hat bereits umfangreiche Projekterfahrung beim Einsatz der betrachteten Kompetenz.
Sehr guter Anwender 4	Die Kompetenzausprägung eines Mitarbeiters wird von einem anderen Mitarbeiter als höchstes Kompetenzziel aufgefasst. Die beobachtete Kompetenzausprägung ist exzellent. Der Mitarbeiter ist in der Lage Probleme bei der Erledigung einer Aufgabe zu antizipieren (erahnen) und löst komplexe Aufgaben effizient. Mitarbeiter fungiert als Ansprechpartner bei Problemen, die diese Kompetenz betreffen.

Tab. 2: Skalierung der Kompetenzausprägung

Durch die konsequente Anwendung dieser Vorgehensweise liegen für die Kernprozesse (Kundengewinnung und -bindung, Produktmanagement, Produktion, Kundenauftragserfüllung; vgl. Abbildung 1) des Unternehmens Kompetenzprofile vor. Beispielfähig dient hier das Profil des Exportmanagers (vgl. Tabelle 3).

Motiv Exportmanager: Aktive, partnerschaftliche, langfristige Zusammenarbeit mit Kunden (bestehende und potentielle), um dauerhaft ertragreichen Umsatz zu erzielen, Marktanteile zu gewinnen, das Image des Unternehmens und den Unternehmenswert zu steigern.					
Kernziele	Teilziele	Kompetenz	Ausprägung	Warum wurde diese Kompetenz gewählt?	Definition der Kompetenz
Gebietsbezogene Marktbearbeitungsstrategie definieren	Ziele (Neukundengewinnung, ...) vereinbaren	Kommunikationsfähigkeit/Überzeugungskraft	4	es ist nötig, Prozessveränderungen zu kommunizieren und abzustimmen, gemeinsam erarbeitet werden, dabei können Konflikte auftreten, wo ggf. Durchsetzung gefragt ist	Eigene Standpunkte des Bereiches klar und verständlich auf den Punkt bringen zu können. Andere durch Klarheit und persönlichen Einsatz für Ideen, Problemlösungen oder Initiativen gewinnen.
		Durchsetzungsstärke	3	siehe oben.	Eigene Vorstellungen gegen Widerstände (z. B. menschliche/organisatorische Hemmnisse) in angemessener Zeit und nachhaltig (Beharrlichkeit) verwirklichen.

Tab. 3: Kompetenzprofil eines Exportmanagers (Auszug)

In einer weiteren Maßnahme wurden die Führungskräfte für den Beurteilungs- bzw. Förderprozess qualifiziert. Dazu wurde ebenfalls ein zweitägiges Training entwickelt.

5.2 HR-Instrumente des Kompetenzmanagements

Der Personalentwicklungsprozess wurde in der Vergangenheit von den meisten Führungskräften nicht konsequent genug umgesetzt. Die fehlende Verbindlichkeit dieses Prozesses und seine Handhabung waren hierbei wesentliche Ursachen. Die Führungsinstrumente (wie z. B. Potenzial-Assessment-Center) waren inhaltlich zwar professionell gestaltet, jedoch waren sie hinsichtlich ihrer Kompetenzdimensionen und der Benennung dieser Dimensionen wenig abgestimmt und standen unverbunden nebeneinander. Von den Anwendern forderte das hohe Transferaufwendungen. Mit der Einführung des SIEGENIA-AUBI-Kompetenzmanagementsystems wurden alle Instrumente des Personalentwicklungs- und -beschaffungsprozesses daran angepasst:

- Die Teamentwicklung bzw. Feedbacksysteme orientieren sich – ausgehend vom Führungskreis – an den definierten Kompetenzprofilen.
- In der Personalauswahl wurden alle bis dato erstellten Assessment-Center auf die Struktur des Kompetenzmodells umgestellt. Somit ist eine Einheitlichkeit zur Mitarbeiterbeurteilung und Förderung gegeben.

- Die erste systematische Entwicklung eines Fördertools für Mitarbeiter (Fördergespräch) ist ebenfalls auf Basis des Kompetenzmanagementsystems abgeleitet worden.
- Das langjährige Führungskräfteentwicklungsprogramm ist in seiner Lernarchitektur und den Inhalten auf das Kompetenzmanagementsystem umgestellt worden.
- Das vormals angebotsorientierte interne Seminarprogramm wurde von einem angebots- zu einem nachfrageorientierten Programm umgestellt. Die Nachfrageschwerpunkte ergeben sich aus dem jährlichen Beurteilungs- und Fördergesprächen der Führungskräfte.
- Coachingmaßnahmen orientieren sich in ihren Entwicklungsschwerpunkten an den definierten Kompetenzen.
- In der Personalplatzierung und Nachfolgeplanung wird ebenfalls die Struktur des Kompetenzmodells verwendet.

6 Bewertung der heutigen Situation

Die Führungskräfte für die aufwändigen zweitägigen Workshops zum Einstieg (Kompetenzprofile erstellen) zu gewinnen, war zu Beginn kein Selbstläufer. Wie in vielen anderen HR-Prozessen, musste zunächst durch Auseinandersetzung mit dem Thema ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, ein für Manager großes Zeitvolumen in die Systematisierung und das eigene diesbezügliche „Lernen“ zu investieren. Herausforderung hierbei war, die Verbindlichkeit der Teilnahme für alle Bereiche des Unternehmens herzustellen und wiederholt auftretenden zeitlichen Verzögerungen zu begegnen. Dies wurde durch die gemeinsame verbindlich beschlossene Unternehmensstrategie gelöst, in der ein strategisches Ziel die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter ist.

Eine Evaluation erfolgt in der ersten Umsetzungsphase (erste Beurteilungs- und Fördergespräche) durch die kontinuierliche Befragung durch das Personalwesen. Dies begann bereits in den Anforderungsanalyse-Workshops, in denen die Führungskräfte selbst die Kompetenzprofile mit Unterstützung der Personalentwickler aufstellten. Hierdurch wurde unmittelbar ersichtlich, wo:

- Kompetenzen nicht sinnvoll zusammengestellt oder klar benannt worden sind,
- Kompetenzprofile Gefahr laufen, zu umfangreich zu werden,
- Kompetenzen im System fehlen und
- vergleichbare Tätigkeiten mit unterschiedlichen Kompetenzprofilen beschrieben werden.

6.1 Wie wird die erfolgreiche Umsetzung gemessen?

Prozesse sind Ausgangspunkt bei der Ableitung notwendiger Kompetenzen bei der SIEGENIA-AUBI. Umgekehrt sind sie der entscheidende Zielpunkt des Kompetenzmanagements. Insofern schließt sich hier der Kreis. Um eine Bewertung der Kompetenzentwicklung vornehmen zu können, wurde ein System entwickelt, mit dem von den einzelnen Funktionen im Prozess über die Teilprozessebene bis hin zum Gesamtprozess Veränderungen quantifiziert werden. Dieses System basiert auf einer prozentualen Angabe der Kompetenzen für jede Funktion, die sich aus dem Verhältnis von Ist- und Soll-Profil ergibt. Der Soll-Profil-Wert entspricht 100 % Realisierung der erforderlichen Kompetenzen. Ein Ist-Wert von z. B. 70 % kennzeichnet den vorhandenen Realisierungsgrad dieser Soll-Kompetenzen. Nach der Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen für die jeweiligen Funktionsinhaber (Mitarbeiter) erfolgt eine erneute Bewertung der relevanten Kompetenzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter.

Um einen Teilprozess bewerten zu können, werden die Einschätzungen der dazugehörigen Funktionen als Grundlage genutzt, indem z. B. die Mittelwerte der einzelnen Funktionen berechnet werden (vgl. Tabelle 4). Analog kann die Ermittlung der jeweiligen Prozess-Ist-Kompetenz erfolgen (vgl. Tabelle 5). So entsteht ein ständiger Überblick über den aktuellen Status bzw. die Entwicklung der Ist-Kompetenzen in allen Prozessen im Unternehmen. Entstehen in einzelnen Prozessen häufig Störungen, die auf das Handeln der Mitarbeiter zurückzuführen sind, können die Ergebnisse des Kompetenzmanagementsystems als eine Grundlage für die Überprüfung dienen, im Sinne der Frage: Sind die notwendigen Kompetenzen bei den Mitarbeitern in diesem Prozess vorhanden? Welche Interventionen sind erforderlich?

Teilprozess	Ist-Gewichtung
Gebietsleiter	46,8 %
Gebietsverkaufsleiter	55,6 %
Vertriebsassistenten	40,6 %
Ergebnis Teilprozess	47,7 %

Tab. 4: Ist-Gewichtung im Teilprozess

Prozessebene	Ist-Gewichtung
Teilprozess 1	45,4 %
Teilprozess 2	57,6 %
Teilprozess 3	42,1 %
Ergebnis Prozess	48,4 %

Tab. 5: Ist-Gewichtung im Gesamtprozess

6.2 Welche Ziele wurden mit dem Kompetenzmanagementsystem erreicht?

Die enge Verknüpfung des Kompetenzmanagementsystems mit der Umsetzung der Prozessorganisation hat den Stellenwert des Kompetenzmanagementsystems im Unternehmen wesentlich unterstützt. Während vormals Führungskräfte für ihre Personalentwicklungsverantwortung aus dem Personalwesen immer wieder sensibilisiert wurden, ist die Notwendigkeit und Dringlichkeit zur Personalentwicklung im Rahmen des übergeordneten Projektes allen Beteiligten sehr deutlich geworden. Dabei wurden von den Führungskräften die Einheitlichkeit des Systems und die daraus resultierende geringere Komplexität in den Personalentwicklungsaufgaben begrüßt. Die unternehmensweite Präsenz des Themas hat in den vergangenen 18 Monaten zu einem deutlichen Sensibilisierungsprozess bei den Beteiligten geführt. Dadurch veränderte sich die Rolle der Personalentwickler im Personalwesen vom Antreiber zum Unterstützer. Jetzt bestehen gute Chancen, dass die Verantwortung für den Personalentwicklungsprozess tatsächlich von den Führungskräften übernommen und gelebt wird.

Im Einzelnen sind u. a. folgende Effekte zu beobachten bzw. zeichnen sich in ersten Ansätzen ab.

- Führungskräfte haben die für Ihren Prozess relevanten Funktionen in Bezug auf alle Kompetenzen reflektiert und sind sensibilisiert für die Vielzahl der Anforderungen, bevor die ersten Fördergespräche durchgeführt werden.
- Führungskräfte, die den Personalentwicklungsprozess schon immer in ihrer Verantwortung wahrnehmen wollten, erhalten eine deutlich verbesserte Unterstützung in der Umsetzung ihres Vorhabens.
- Führungskräfte, die den Personalentwicklungsprozess eher defensiv umgesetzt haben, werden durch das Kompetenzmanagementsystem klarer in ihre Verantwortung zur Personalentwicklung genommen.
- Das Personalwesen erhält unmittelbar aus dem ersten Durchlauf der Fördergespräche klare Impulse für Qualifizierungsangebote.
- Coachingprozesse werden bereits überwiegend an den erforderlichen Entwicklungsbereichen aus dem Kompetenzmodell ausgerichtet.

6.3 Was sind offene Punkte und nächste Schritte?

Zurzeit stehen die Evaluation der Kompetenzentwicklung und die Methodik des Kompetenzmanagements im Fokus. Dabei wird ein Schwerpunkt auf das Controlling durch den Prozesseigner und das Personalwesen (Kompetenzmanagement) bezüglich der Kompetenzentwicklung in Richtung der Soll-Kompetenzprofile gelegt, ein weiterer auf das Controlling durch den Prozesseigner und das Personalwesen bezüglich der Anwendungskompetenz des Kompetenzmanagementsystems in den Prozessen: Wie

gut beherrschen die Führungskräfte die Werkzeuge? Wie gleichmäßig werden sie angewendet?

6.4 Was sind die Erfolgsfaktoren für die Implementierung?

- **Beurteilung der Führungskräfte.** Die Führungskräfte haben die Kompetenzprofile selbst erarbeitet. Dabei wurde die Begründung für die Wichtigkeit einzelner Kompetenzen schriftlich dokumentiert (vgl. Tabelle 5). Die Führungskräfte müssen somit im Fördergespräch mit dem Mitarbeiter wesentlich weniger „Übersetzungsarbeit“ leisten. Sie können in allen Entwicklungsdialogen mit ihrem Mitarbeiter sehr klar Bezug auf die zugrunde liegenden Prozesse nehmen. Kompetenzen können immer sehr klar auf Prozesse bezogen werden.
- **Qualifizierung.** In der Qualifizierung für die Mitarbeiterfördergespräche wurde darauf geachtet, dass alle Führungskräfte reale Gespräche üben. Hierdurch haben alle Teilnehmer ein persönliches Feedback erhalten, das Anknüpfungspunkte für das tägliche Führungsverhalten umfasste. In den Qualifizierungen wurden die Argumentationen zur Einführung des Kompetenzmanagementsystems bei den Mitarbeitern umfangreich besprochen. Auf diese Weise wurden die Führungskräfte auf ihre „Change-Management-Aufgabe“ vorbereitet, nämlich Mitarbeitern Sinn und Zweck des neuen Systems zu verdeutlichen.
- **Verbindlichkeit.** Das Kompetenzmanagementsystem muss als verbindliches System innerhalb des Betriebes verankert sein und damit strategisches Ziel für das gesamte Unternehmen sein. Es muss sich in den Zielvereinbarungen von Führungskräften wieder finden.
- **Integration in HR-Prozesse.** Um die Nachhaltigkeit und Eingängigkeit des Kompetenzmanagementsystems sicherzustellen, ist eine Integration in alle HR-Prozesse und -Instrumente erforderlich. Dazu müssen alle Ansprechpartner des Kompetenzmanagements im Thema Kompetenzmanagementsystem ausreichend eingebunden und kompetent sein.
- **Nutzen.** Besonders wichtig war es, ein Nutzen-Bewusstsein im Führungskreis des Unternehmens zu realisieren. Wenn der Führungskreis vom Nutzen des Instrumentes für die Leistungssteuerung ihrer Prozesse überzeugt ist, dann braucht der Prozess nur noch unterstützt, aber nicht immer wieder aufwendig angestoßen werden.

7 Ausblick

Durch die unmittelbare Verknüpfung von Prozessleistung und der dafür erforderlichen Kompetenzen der Teilprozessverantwortlichen rückt die Kompetenzentwicklung in ein breiteres unternehmerisches Blickfeld. Kompetenzentwicklung wird immer deutlicher ein betriebliches Anliegen zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit betrieblicher Prozesse. Die Organisationsentwicklung (hier zur Prozessorganisation) bedingt immer

stärker die Richtung und Steuerung von Personalentwicklungsmaßnahmen und integriert sie in die tägliche Führungsarbeit.

Die Erfassung und Bewertung von Kompetenzen bzw. Kompetenzentwicklungszielen wird eine größere Normalität im betrieblichen Alltag bekommen. Während bis in die jüngere Vergangenheit noch immer viele Mitarbeiter jahrelang kein wirklich systematisches Feedback – geschweige denn Förderung – zu ihrer Prozesskompetenz erhalten haben, wird dies stärker zur betrieblichen Normalität werden. Dies wird auch den Führungsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erleichtern, da die Hemmschwelle zum Feedback durch die regelmäßige Erfahrung sinken wird. Dadurch werden Kompetenzen als Gesprächsgegenstand betriebliche „Normalität“.

8 Literatur

Wittkuhn, K. & Bartscher, T. (2001). *Improving Performance - Leistungspotentiale in Organisationen entfalten*. Krefeld: Luchterhand.