

Die Qualifikationslücken rechtzeitig erkennen

Der Aufbau eines durchdachten Kompetenzmanagements benötigt Zeit. Doch diese Investition lohnt sich, wie das Beispiel der Hanse Wasser Bremen GmbH zeigt. Unternehmens- und Personalstrategie gehen hier Hand in Hand.



Abwasserunternehmen gelten in der öffentlichen Wahrnehmung nicht gerade als innovativ oder modern. Dabei müssen sie oft schon von „Natur aus“ mindestens hinsichtlich der Technik und der gesetzlichen Bestimmungen stets am Puls der Zeit sein. Dass sie das auch im Personalmanagement sein können, zeigt die Hanse Wasser Bremen GmbH. Im Verlauf von drei Jahren entwickelte das Unternehmen eine ausführliche Personalstrategie, die die Umsetzung der Unternehmensstrategie sicherstellen soll, und definierte in dieser Personalstrategie die wesentlichen personalbezogenen Handlungsfelder. Außerdem wurde im Zuge dieser Personalstrategie ein systematisches Kompetenzmanagementinstrument als ein wesentlicher Part entwickelt und eingeführt.

Um die ambitionierte Unternehmensstrategie umsetzen zu können, müssen die Funktionsanforderungen und die vorhandenen Mitarbeiterkompetenzen optimal zueinander passen. Die Anforderungen konkret zu definieren, die Passung zwischen „Soll“ und „Ist“ systematisch ermitteln zu können und Mitarbeiter entlang einer einheitlichen Personalstrategie in ihren Kompetenzen gezielt zu entwickeln, um letztlich alle Funktionen im Unternehmen zukünftig bestmöglich zu besetzen – das waren die Ziele, mit denen das Projekt seinerzeit an den Start ging.

Entscheidend für den späteren Erfolg des Kompetenzmanagements war die frühzei-

tige Einbindung möglichst vieler Sichtweisen und Zielgruppen im Unternehmen. In die neunmonatige Konzeptionsphase waren daher maßgeblich Geschäftsführung, Bereichsleitungen, das Personalmanagement, verschiedene Führungskräfte sowie der Betriebsrat über gemeinsame Workshops eingebunden und aktiv an der Erarbeitung beteiligt. Nachdem das Projektvorgehen in der Arbeitsgruppe abgestimmt war, wurden die zukünftig unternehmensweit gültigen Kernkompetenzen erarbeitet und definiert. Zwölf Kompetenzen bilden bei Hanse Wasser Bremen nun das Kompetenzmodell (siehe Abbildung 1).

Erfassung über Verhaltensanker

Der Annahme des Modells zufolge wären alle Funktionen optimal besetzt, wenn jeder Mitarbeiter auf seiner Funktion die in den Kompetenzen enthaltenen Anforderungen voll erfüllen würde. Um die Anforderungen zu konkretisieren und eine Bewertung anhand von tatsächlich beobachtbaren Verhaltensweisen vorzunehmen, werden alle Kompetenzen des Modells durch jeweils mehrere Verhaltensanker beschrieben. Die Erfassung der tatsächlich vorhandenen Kompetenzen („Ist-Erfassung“) erfolgt demzufolge über die Bewertung der einzelnen Verhaltensanker. So wird es später auch möglich, dem Mitarbeiter konkret aufzuzeigen, wo er seine Aufgaben bereits gut erfüllt und was er in seinem Verhalten zukünftig noch ändern kann. Außerdem

lassen sich möglicherweise notwendige Maßnahmen wie beispielsweise Qualifizierungsmodule inhaltlich deutlich konkreter auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter zuschneiden.

Um bei einem einheitlichen Kompetenzmodell dennoch den unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Anforderungen innerhalb des Unternehmens gerecht zu werden, wurden in einem nächsten Schritt elf Funktionsgruppen (Bereichsleiter, Sachbearbeiter, Unterstützungskraft etc.) definiert.

Für jede dieser Funktionsgruppen erarbeitete die Projektgruppe auf Basis der Kernkompetenzen funktionsgruppenspezifische Sollprofile. Kennzeichen dieser Sollprofile ist eine je nach Funktion unterschiedliche Konkretisierung der zwölf Kompetenzen in den Verhaltensankern. Denn natürlich zeigt sich beispielsweise das loyale und gesamtunternehmerische Handeln bei einer Bereichsleitung anders als bei einer Unterstützungskraft.

Aufbau und Bezeichnungen innerhalb des Instruments sind also für alle Mitarbeiter des Unternehmens gleich. Die Anforderungen in den einzelnen Positionen unterscheiden sich jedoch und spiegeln sich in verschiedenen Beschreibungen der Kompetenzen („Verhaltensanker“, siehe Abbildung 2) wider.

Qualifikations-Fits erkennen

Die Bewertung der vorhandenen Kompetenzen erfolgt auf einer fünfstufigen Skala. Das Sollprofil ist für jede Funktionsgrup-

Das Kompetenzmodell bei Hanse Wasser Bremen

Abbildung 1

Fachliche Kompetenzen	Unternehmerische Kompetenzen	Persönliche Kompetenzen	Soziale Kompetenzen
Ist fach- und methodisch kompetent	Handelt kundenorientiert und wirtschaftlich	Denkt und handelt strukturiert	Baut Vertrauen auf und überzeugt
Verfügt über Hanse Wasser spezifisches Wissen	Handelt loyal und gesamtunternehmerisch	Ist belastbar und übernimmt Verantwortung	Ist kritik- und konfliktfähig
Kennt die maßgeblichen gesetzlichen und vertraglichen Anforderungen	Handelt ziel- und ergebnisorientiert	Ist flexibel und lösungsorientiert	Führt andere kompetent

Zwölf Kompetenzen verteilt auf vier „Perspektiven“ (fachliche, unternehmerische, persönliche, soziale Kompetenzen) bilden das Kompetenzmodell der Hanse Wasser Bremen GmbH.

pe so definiert, dass bei Skalenstufe „4“ die jeweiligen Anforderungen „erfüllt“ sind. Im Hinblick auf die Bewertung einer möglichst optimalen Passung von Anforderungen und vorhandenen Kompetenzen, stellt diese Bewertungsstufe eine „100 Prozent Passung“ dar. Die fünfte Stufe kennzeichnet eine Übererfüllung des Soll-Profiles. Sie wird zwar im Erfassungsbogen dokumentiert, jedoch nicht mit einem Wert über 100 beziffert, da es ansonsten möglich wäre, Defizite an anderer Stelle zu kompensieren und damit den Aussagegehalt des Qualifikations-Fits zu verfälschen. Das heißt, auch die Stufe „5“ wird mit 100 Prozent bewertet.

Die Skalenstufen 1 bis 3 dokumentieren mehr oder weniger große Abweichungen zwischen Soll und Ist. Je größer die Abweichung, desto schwieriger ist eine gezielte Qualifizierung der Person in einem angemessenen Zeitumfang. Alternativen zu einer Qualifizierung können in solchen Fällen ein veränderter Aufgabenzuschnitt oder ein Funktionswechsel sein. Die Entscheidung hierüber muss im Dialog mit dem Mitarbeiter, der Führungskraft und dem Personalmanagement fallen.

Auf Basis der Bewertungen werden sogenannte „Qualifikations-Fits“ berechnet, die eine Aussage darüber zulassen, wie gut die jeweilige Passung zwischen Funktionsanforderungen und vorhandenen Kompetenzen (Soll-Ist-Abgleich) ist. Diese Qualifikations-Fits lassen sich sowohl für jede der zwölf Kompetenzen als auch für die vier

Perspektiven und insgesamt berechnen.

Pilotierung als Feuerprobe

Vor der flächendeckenden Einführung des Kompetenzmanagements erfolgte eine Pilotphase in einem Bereich des Unternehmens. Die Pilotierung diente einerseits dem Anwendertest, sollte aber auch noch einige spezifische Fragen beantworten.

Die Ergebnisse der Pilotierung zeigten,

- dass die Bewertungen mithilfe von Verhaltensankern deutlich reliabler und auch valider sind als bei einer Pauschalbewertung der zwölf Kompetenzen,
- dass durch die Bewertung der gewählten Kompetenzen deutlich zwischen verschiedenen kompetenten Mitarbeitern differenziert werden kann und
- dass eine weitere Differenzierung durch eine Gewichtung der Kompetenzen im Verhältnis zum Aufwand und Verlust an Verständlichkeit keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn schafft und
- dass der zunächst skeptisch betrachtete Bewertungsaufwand machbar ist.

Nach Abschluss der Konzeption, der Pilotierung und der Freigabe des Instruments von Geschäftsführung und Betriebsrat erfolgten ausführliche Einführungsschulungen aller Führungskräfte. Die Schulungen beinhalteten sowohl die Erläuterungen von Zielsetzungen und Schnittstellen (beispielsweise zu der in der Entwicklung befindlichen Personalstrategie und zu dem ebenfalls in der Entwicklung befindlichen qualifizierten Mitarbeitergespräch) als auch

die ausführliche Darstellung des Instruments und seiner Systematik. Einen wichtigen Teil nahm dabei auch die Schulung von Beobachtung und Bewertung im Hinblick auf die Vermeidung typischer Fehler ein. Den Abschluss bildete die Möglichkeit, die Ist-Erfassung für die eigenen Mitarbeiter durchzuführen und mit der ebenfalls jeweils anwesenden nächst höheren Führungskraft im Vier-Augen-Prinzip zu besprechen. Dieses Vier-Augen-Prinzip war für das Einführungsjahr vorgeschrieben und ist zukünftig für die Qualitätssicherung weiterhin empfohlen.

Diese ersten Ist-Erfassungen gingen weder in die Personalakte ein, noch wurden sie mit den Mitarbeitern besprochen. Die „Trockenübung“ diente der Einführung und als Datenbasis für die ersten Auswertungen, die mit in noch zu entwickelnde neue Qualifizierungsmodule einfließen sollten.

Im Verlauf des folgenden Jahres wurde das qualifizierte Mitarbeitergespräch, welches neben dem Kompetenzmanagement noch andere Bestandteile in sich vereint, entwickelt und ebenfalls im Rahmen mehrerer Schulungen sowie mit ausführlichen Leitfäden für Führungskräfte und Mitarbeiter eingeführt.

Der Dialog als Erfolgsfaktor

Ein wichtiges Signal des Kompetenzmanagements an die Mitarbeiter ist die gewünschte Weiterentwicklung auf den jeweiligen Funktionen. Es geht nicht um eine einseitige Bewertung der Leistungen,

Soll-Profile

Abbildung 2

Soll-Profil B1 (Funktionsbereichsleiter/Teamleiter)

2.1 Handelt kundenorientiert und wirtschaftlich	Erfüllungsgrad				
	1	2	3	4	5
Überführt interne / externe Kundenbedürfnisse in wirtschaftliche Prozesse unter Beachtung der Interessen des Gesamtunternehmens					
Handelt ertrags- und kostenorientiert und berücksichtigt bei Entscheidungen auch die Folgen außerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches					
Fördert das Ansehen des Unternehmens durch das eigene Verhalten gegenüber wichtigen Geschäftskunden und weiteren relevanten externen Ansprechpartnern					
Qualifikation Fit 2.1 <input type="text"/>					

Gleiche Kompetenz
Funktions-spezifische Verhaltens-anker

Soll-Profil F (Kaufm./techn. Sachbearbeiter)

2.1 Handelt kundenorientiert und wirtschaftlich	Erfüllungsgrad				
	1	2	3	4	5
Überführt interne / externe Kundenbedürfnisse in wirtschaftliche Prozesse unter Beachtung der Interessen des Gesamtunternehmens					
Handelt ertrags- und kostenorientiert und berücksichtigt bei Entscheidungen auch die Folgen außerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches					
Fördert das Ansehen des Unternehmens durch das eigene Verhalten gegenüber wichtigen Geschäftskunden und weiteren relevanten externen Ansprechpartnern					
Qualifikation Fit 2.1 <input type="text"/>					

Gleiche Kompetenz
Funktions-spezifische Verhaltens-anker

Die Unterschiede in den Anforderungen spiegeln sich in verschiedenen und den jeweiligen Funktionen angepassten Beschreibungen der Kompetenzen („Verhaltensankern“) wider.

sondern es geht um einen vertrauensvollen Dialog über Möglichkeiten, Grenzen, Unterstützungsbedarf und Anpassungen. Deswegen wird die Ist-Erfassung auf Basis des jeweiligen Sollprofils nicht nur von der Führungskraft ausgefüllt, sondern der Mitarbeiter schätzt sich auch selbst ein. Selbstbild und Fremdbild werden im „qualifizierten Mitarbeitergespräch“ ausführlich verglichen und diskutiert. Erst die im Gespräch vereinbarte endgültige Ist-Erfassung wird als Basis für die Planungen möglicher Maßnahmen sowie für die unternehmensweiten Auswertungen verwendet.

Anhand der Ergebnisse formulieren Führungskraft und Mitarbeiter, welche Maßnahmen zu planen sind. Dies können sowohl teamintern umzusetzende Unterstützungsmaßnahmen als auch mit der Bereichsleitung abzustimmende veränderte Aufgabenzuschnitte oder aber vom Personalmanagement zu koordinierende Qualifizierungsmaßnahmen sein. Die Entscheidung darüber, an welchen Stellen Maßnahmen notwendig und sinnvoll sind,

entscheiden Führungskraft und Mitarbeiter überwiegend anhand der Abweichungen zwischen Soll und Ist. Dabei ist aber nicht jede Abweichung sinnvollerweise zu beheben. Vielleicht ist die nicht optimale Besetzung der Funktion historisch bedingt, vorhandene Defizite werden aber durch eine geschickte Organisation im Team ausgeglichen. Oder eine Qualifizierung ist vor dem Hintergrund eines altersbedingt nahen Ausscheidens nicht mehr sinnvoll, im Rahmen der Neubesetzung der Stelle sollten jedoch die entsprechenden Aspekte besonders beachtet werden. Ein Jahr nach der Pilotierung erfolgte die erste „echte“ Ist-Erfassung sowie die Ergebnisbesprechung im Rahmen des qualifizierten Mitarbeitergesprächs. Der angemeldete Qualifizierungsbedarf wird jeweils vom Personalmanagement mit vorhandenen Qualifizierungsmodulen abgeglichen. Wenn sinnvoll, werden die vorhandenen Module – immer in enger Abstimmung zwischen Führungskräften und Personalmanagement – ergänzt. Die ersten Auswertungen des Kompetenz-

managements ergaben bereits einen insgesamt sehr hohen Qualifikations-Fit von über 90 Prozent für das Gesamtunternehmen. Ein guter Mittelwert kann jedoch über einzelne Defizite rasch hinwegtäuschen. Deswegen wurden auch differenzierte Auswertungen erstellt, die für jede Funktionsgruppe darstellten, wie viele Personen welchen Gesamt-Qualifikations-Fit und welchen Minimumwert erreicht hatten. Auf diese Weise wurde besser ersichtlich, wie sich die Kompetenzen und Qualifizierungsbedarfe im Unternehmen und innerhalb der Funktionsgruppen verteilen.

Zur Umsetzung ihrer sehr anspruchsvollen Unternehmensziele hat die Hanse Wasser Bremen GmbH eine Personalstrategie, welche insgesamt sieben personalbezogene Handlungsfelder definiert, die für den Unternehmenserfolg besonders relevant sind. Neben Feldern wie Führungsverhalten, Leistungskultur und Vergütung spielt das Kompetenzmanagement eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Personalstrategie.

Um die Relevanz der Personalstrategie und damit auch des Kompetenzmanagements zu verdeutlichen, finden sich einige zentrale Ziele dazu auch auf der Unternehmenszielkarte verankert. Für den dauerhaften Erfolg des Unternehmens ist es ausgesprochen wertvoll, Unternehmens- und Personalstrategie so konsequent mit dem Kompetenzmanagement zu verzahnen. Dazu waren zahlreiche Diskussionen nötig, die manchmal anstrengend, aber letztlich essentiell für das gute Ergebnis und dessen Umsetzung waren.

Autoren

Uwe Mustermann,

Bereichsleiter zentrale Dienste, hanseWasser Bremen GmbH, mustermann@hansewasser.de

Dr. Thomas Kleine,

Geschäftsführer strategie M, Hamburg, thomas.kleine@strategie-m.de

Nina Bergmann,

Seniorberaterin strategie M, Hamburg, nina.bergmann@strategie-m.de