

„Kompetenter geht es immer – aber wie?“

Goldpark als Berater in einem strategischen HR-Projekt

Impressum:

Herausgeber: Goldpark GmbH Unternehmensberatung
Postanschrift: Waidmannstraße 12, 60596 Frankfurt am Main, Deutschland

Kontakt:

Telefon +49-(0)69-272 9989-70
Fax: +49-(0)69-272 9989-80
Email: mail@goldpark.de

Die Vervielfältigung und Verwertung in gedruckter oder digitaler Form ist ohne schriftliche Genehmigung der Goldpark GmbH Unternehmensberatung nicht gestattet.



„Kompetenter geht es immer, aber wie?“

Goldpark als Berater in einem strategischen HR-Projekt

1. Klient

Dienstleistungsunternehmen, circa 1.700 MitarbeiterInnen, 280 Mio. Euro Umsatz

2. Anlass Goldpark zu kontaktieren - Hintergründe

Unser Klient ist wirtschaftlich erfolgreich und als mittelständisches Unternehmen mit guten Kundenbeziehungen auch exzellent durch die Wirtschaftskrise gekommen. Allerdings steht das Unternehmen vor großen personalwirtschaftlichen Herausforderungen in der Zukunft. Akuter Fachkräftemangel, nachlassende Attraktivität und Image der Branche sowie der Einfluss des demographischen Wandels ergeben insgesamt ein unsicheres Zukunftsbild. Das ist kein Einzelfall, sondern trifft in ähnlicher Form auf viele Unternehmen – vor allem im Dienstleistungsbereich - zu.

Bei unserem Klienten entstand somit der Wunsch, den Gesamtprozess durch ein HR-Instrument zu unterstützen, welches zwei zentrale Funktionen erfüllen sollte:

- Detaillierter Überblick über die Personalsituation im Unternehmen mit Bezug auf Qualifikations- und Kompetenzstand der Mitarbeiter.
- Langfristige und nachhaltige Personalentwicklung, welche sich an der Strategie des Unternehmens orientiert.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation ist ein strategisches Projekt ins Leben gerufen worden, welches die Bearbeitung der genannten personalwirtschaftlichen Herausforderungen zum Inhalt hatte. Wir wurden gebeten, insbesondere die Personalabteilung bei der Konzeption und Umsetzung dieses Projektes zu unterstützen. Eins war von Anfang an klar: Aufgrund der dezentralen Strukturen und Verantwortlichkeiten variierten die Interessen im Unternehmen sehr stark. So stellte die interne Anschlussfähigkeit - neben der inhaltlichen Arbeit - die größte Herausforderung dar.

3. Goldpark-Empfehlung

Nach der Auftragserteilung haben wir zunächst mit verschiedenen Menschen im Unternehmen gesprochen, um ein ganzheitliches Bild über die Anforderungen des zu gestaltenden Konzepts zu bekommen. So führten wir nicht nur einen intensiven Dialog mit der Geschäftsführung, sondern auch mit Niederlassungsleitern (die in der Organisation große Macht ausüben) und anderen Führungskräften im Unternehmen, um ihren jeweiligen Blickwinkel zu verstehen. Dieser vielschichtige Ansatz ist enorm wichtig, um aus einer ganzheitlichen Perspektive die erkannten Herausforderungen zu bearbeiten. Auf dieser Basis sind wir zunächst die inhaltliche Ebene angegangen. In deren Fokus stand zunächst die Entwicklung eines strategieorientierten Kompetenzmodells, um anschließend die Maßnahmen der Personalentwicklung zu definieren und umzusetzen.

Ein derartiges Modell erschien uns in dieser Situation funktional, um einerseits die unterschiedlichen **inhaltlichen Problemfelder** zu berücksichtigen, andererseits aber auch nicht

zu viel Unruhe innerhalb der Organisation und insbesondere bei den „Mächtigen“ zu schaffen. Die organisationsdynamischen Auswirkungen von grundsätzlichen Veränderungen müssen immer mitberücksichtigt werden, denn sie sind der häufigste Grund, warum viele Veränderungsprozesse nicht erfolgreich umgesetzt werden. Die Vorteile des Kompetenzmodells liegen in

- der strategischen Dimension (Kompetenzen der Zukunft, statt Fokus auf die Gegenwart),
- der fundamentalen Basis für anschließende Maßnahmen und
- der Möglichkeit der Einheitlichkeit in einem dezentral funktionierenden Unternehmen.

Die **organisationsdynamischen Aspekte** wurden aktiv berücksichtigt, indem gleichzeitig ein starker Fokus auf die Integration der unterschiedlichen Interessenlagen gelegt wurde. So sind u.a. ein Arbeitskreis Personalentwicklung (PE) und eine PE-Konferenz ins Leben gerufen worden, damit in Umsetzungsschleifen immer wieder auch die „Mächtigen“ der Organisation mit ins Boot geholt werden konnten.

4. Vorgehen

Gemeinsam mit der HR-Abteilung und ausgewählten Führungskräften haben wir zunächst die für die Zukunft relevanten Kompetenzen identifiziert. Dabei setzten wir die **CIT-Methode** (nach Flanagan) ein. Die zentrale Frage dieses Schrittes lautete: Was sind die kritischen Situationen, die den Erfolg unseres Unternehmens nachhaltig beeinflussen? Dadurch bleibt der Fokus eindeutig auf der Strategieperspektive und den für das Unternehmen anstehenden Veränderungen.

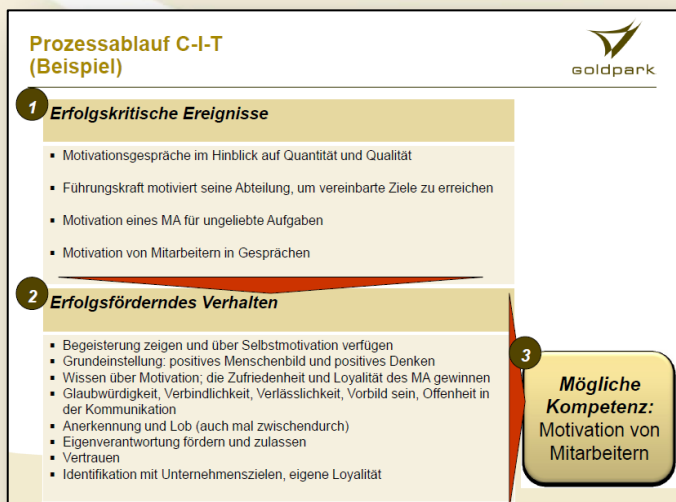


Abbildung 1: Prozessablauf der Critical Incident Technique

Aus den erarbeiteten Antworten lassen sich die relevanten Kompetenzen ableiten, die notwendig sind, um die erfolgskritischen Situationen zu meistern. Die ausgewählten Kompetenzen wurden im gebildeten Arbeitskreis-PE diskutiert und verabschiedet.

Im gleichen Kreis wurde auch ein parallel entwickeltes **Kompetenzhandbuch** verabschiedet. Dieses beschreibt nicht nur die Kompetenzen in den jeweiligen Ausprägungen. Viel wichtiger für die aktive Anwendung

des Kompetenzmanagements durch die FK ist, dass das jeweils notwendige, konkrete Vorgehen darin sehr gut erläutert wird. Ergänzend enthält das Kompetenzhandbuch auch Hintergrundinformationen zu der Entstehung des Kompetenzmodells und Grundregeln für die anschließenden Beurteilungsgespräche.

Dieses neu entwickelte Kompetenzmodell sollte besonders auf die Beurteilungs- und Leistungsgespräche unseres Klienten angewendet werden. Auf Basis der herausgearbeiteten Kompetenzen war es nun möglich, Mitarbeiter in ihrer Leistung objektiver und transparenter zu beurteilen. Um die Beurteilungen noch greifbarer zu machen und mehr Differenzierungen zuzulassen, ist der Klient unserer Empfehlung gefolgt, ein **Levelling** der Kompetenzen vorzunehmen. Hierfür werden die jeweiligen Kompetenzen zunächst ausführlich definiert und mit

Situationsschilderungen gefüttert. Im zweiten Schritt erfolgt dann eine gestaffelte („Levelling“) Beschreibung von schwacher bis starker Ausprägung.

Die **Bedenken**, dass die FK wegen des höheren Aufwandes und der umfangreicheren Kompetenzbeschreibungen aufstöhnen würden, bestätigte sich nur teilweise. Einige FK waren verständlicherweise sehr skeptisch gegenüber der neuen Vorgehensweise, was sie mit Aussagen „Ich beurteile Mitarbeiter seit 20 Jahren. Warum soll ich das jetzt umstellen?“ betonten. Doch der Großteil der FK erkannte schnell die Möglichkeit ihre Mitarbeiter praxisnäher, greifbarer und teilweise objektiver beurteilen zu können. Bei den MA waren vor allem „Alteingesessene“ nur schwer von den Vorteilen des neuen Kompetenzmodells zu überzeugen. Die überwiegende Mehrheit der beteiligten MA empfand die umfangreichere Beschreibung jedoch als wohltuend und gut abgegrenzt.

Im Anschluss an das Kompetenzmodell erfolgten die „üblichen“ Dinge.

- Konzeption einer kompetenzbasierten Managemententwicklung,
- Festlegung der zukünftigen Beurteilungssystematik (inklusive eines potentiellen Upward-Feedbacks) sowie die
- Konzeption eines Development Centers.

Besonders spannend war die Diskussion über das „richtige“ Instrument der Potential- und Leistungsmessung, um aktuelle und potentielle FK besser zu beurteilen und individueller entwickeln zu können. Das daraus entstandene **Potentialportfolio** hat zu vielen, auch kontroversen, Diskussionen geführt. Insbesondere im Arbeitskreis-PE wurden die latenten Widerstände und Sorgen sehr deutlich.

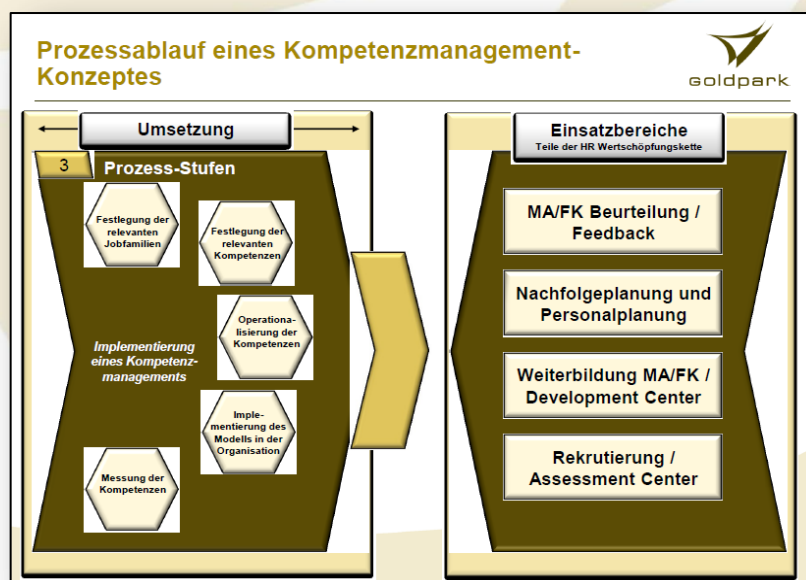


Abbildung 2: Anschlussfähigkeit von einem Kompetenzmodell

5. Fallbezogene Bedeutung und Steuerung der Organisationsdynamik

Die Besonderheit in der Dynamik der Organisation unseres Klienten liegt in der großen Verantwortung der dezentralen Einheiten. Die Erfolge in den einzelnen Regionen und die dort agierenden starken Persönlichkeiten stellten immer wieder eine große Herausforderung bei der Beachtung unterschiedlicher Interessen dar. Die Arbeit mit dem gebildeten Arbeitskreis-PE erwies sich dabei vor allem aus zwei Gründen als ausgesprochen hilfreich:

- Einerseits konnten dadurch grundsätzliche Dinge zunächst in einem Expertenkreis entwickelt werden, um sie anschließend in dem übergeordneten Gremium des Arbeitskreises zu diskutieren.

- Andererseits konnten aufkommende Widerstände gegen die anstehenden Veränderungen direkt bearbeitet werden. Als Augenöffnend erwies sich dabei vor allem das angebliche Nebenthema „Macht in unserem Unternehmen“. Von den Beratern wurde dieses wichtige Thema wiederholt situationsbezogen angesprochen. So wurde den Beteiligten nicht nur die aktuelle Machtkonstellation bewusster, sondern vor allem deren vielfältige Wirkungen auf Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse im gesamten Unternehmen.

Das Kompetenzmodell wurde allen FK in Schulungen, die auch eine interaktive Vorbereitung der Beurteilungsgespräche vorsahen, vorgestellt. So wurde das Modell auf Herz und Nieren geprüft und die FK trugen dessen Idee und Umsetzung anschließend als überzeugte Botschafter in die gesamte Organisation weiter.

6. Stand heute

Auf der inhaltlichen Ebene ist das ausgewählte Kompetenzmodell akzeptiert. Das im Strategieprozess identifizierte HR-Risiko ist zwar noch nicht gebannt, aber das Top-Management hat die Sicherheit, dass dieses Thema strukturiert und konsequent angegangen wird. Besonders erfolgreich war das Managemententwicklungsprogramm, da im Vorfeld die Lernfelder der Führungskräfte auf Basis der Kompetenzen sehr viel spezifischer benannt und dadurchkonsequenter an der eigenen Entwicklung gearbeitet werden konnte. Ebenso positiv ist die Tatsache, dass alle Nachwuchskräfte ein Development Center durchlaufen und sich gut orientieren können, welche Anforderungen an die Führungskräfte des Unternehmens gestellt werden.

Schwierig gestaltet sich nach wie vor der Umgang mit den Terminen der Beurteilung. Aus der PE-Perspektive ist es natürlich sinnvoll, dass die Beurteilungen auf Basis des Kompetenzmodells in einem einheitlichen, festen Zeitraum durchgeführt werden. Leider ist es noch nicht gelungen, dies in allen Teilen des Unternehmens zu verankern. Einwände und Vorwände der „Länderfürsten“ machen diesen letzten Synchronisationsschritt noch etwas schwerfällig – was aber in den Augen unseres Klienten nichts an der grundsätzlichen Wirksamkeit und des Erfolges ändert.

Die Geschäftsführung ist ebenfalls mit der Nachfolgeplanung sehr zufrieden. Für die 54 wichtigsten Positionen des Unternehmen konnte sie mittlerweile erstellt werden. Dabei wurde eine **S-N-P Unterscheidung** vorgenommen:

S (Sofort)	Kandidat, der im Notfall schnell und als Übergang diese Position (mit)übernehmen kann.
N (Nachfolger)	Der reguläre Nachfolger, der gezielt auf diese Position hin entwickelt wird.
P (Potential & Perspektive)	Eine Nachwuchskraft, der man langfristig die Übernahme dieser oder einer ähnlichen Position zutraut.

Diese Unterscheidung war aufgrund der Kompetenzmessung in den Beurteilungsgesprächen möglich. Im Ergebnis sind zwar nicht alle Positionen mit S- oder N-Kandidaten versehen worden, jedoch ist alleine die Erkenntnis, an welchen Stellen nachgelegt werden muss, ein wichtiger Meilenstein für die Geschäftsführung gewesen.

7. Ausblick

Als nächstes steht ein **270-Grad-Feedback** an. Alle Beteiligten fühlen sich durch den schon erprobten Umgang mit den Kompetenzen und der sich positiv entwickelnden Feedbackkultur gut

gerüstet. Und dennoch wird mit Spannung erwartet, wie insbesondere ihre Mitarbeiter die Führungskräfte einschätzen und wie der dazu geplante Dialog im Unternehmen laufen wird.