

Kompetenzentwicklungsprogramm bei EJOT

In Zeiten, die geprägt sind von turbulentem globalem Wettbewerb, demographischem Wandel und einsetzendem Fachkräftemangel und in Zeiten, in denen immer mehr Unternehmen erkennen, dass sich Wettbewerbsvorteile immer seltener über Automatisierung und Rationalisierung sichern lassen, gewinnt ein modernes Personalmanagement immer größere Bedeutung. Um künftige Personalprozesse, insbesondere in den Bereichen Rekrutierung und Personalentwicklung, mit einem strategischen Ansatz zu betreiben, entschied sich EJOT ein Kompetenzmanagementprogramm einzuführen. Die Umsetzung des Pilotprojekts und die dabei gesammelten Erfahrungen werden im Folgenden dargestellt.

Beschreibung

Das Unternehmen EJOT

EJOT ist eine inhabergeführte, mittelständische Unternehmensgruppe mit Firmensitz in Bad Berleburg (NRW). Als Spezialist für innovative Verbindungs- und Montagetechnik setzt EJOT Kundenanforderungen der Automobil- und Bauindustrie sowie vieler weiterer Branchen in individuelle Produktlösungen um. Mit seinen Vertriebs- und Produktionsgesellschaften ist das Unternehmen europäischer Marktführer in der Verbindungstechnik. Zu diesem Erfolg tragen weltweit über 2.100 Mitarbeiter bei. Dabei entfallen ca. 1.400 Beschäftigte auf die deutschen Standorte, weitere ca. 700 Mitarbeiter sind in internationalen Gesellschaften tätig.

Die Herausforderungen der globalen Märkte und die damit verbundenen tiefgreifenden Veränderungen sind nur mit hoch motiviertem und qualifiziertem Personal erfolgreich zu bewältigen. Das Unternehmen legt deshalb großen Wert auf eine nachhaltige Personalarbeit. EJOT gehört zu den 100 besten Arbeitgebern im deutschen Mittelstand. Das hat 2009 eine Untersuchung im Rahmen des bundesweiten, branchenübergreifenden Unternehmensvergleichs „Top Job“ ergeben.

Einführung eines Kompetenzmodells

EJOT zeichnet sich durch technisch anspruchsvolle Produkte aus, durch die sich das Unternehmen von Mitbewerbern unterscheidet. Für ihre Herstellung sind ausgeprägtes Wissen sowie hoch entwickelte Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter Voraussetzung. Die Mitarbeiter sind damit die wichtigste Ressource in Zeiten, die geprägt sind von turbulentem globalem Wettbewerb, demographischem Wandel und einsetzendem Fachkräftemangel. Mitarbeiterbindung und -entwicklung erhalten so einen hohen Stellenwert, der sich in der Personalarbeit von EJOT widerspiegelt.

Um künftig Personalprozesse, insbesondere in den Bereichen Rekrutierung und Personalentwicklung, mit einem strategischen Ansatz zu betreiben, entschied EJOT im Jahr 2009, ein Kompetenzmodell einzuführen.

Folgende Zielstellungen wurden mit der Implementierung des neuen Systems verfolgt:

- Schaffung von Transparenz bezüglich der vorhandenen sowie aktuell und zukünftig benötigten Kompetenzen
- Ermöglichung einer Standortbestimmung und Steigerung der Handlungssicherheit für Führungskräfte und Mitarbeiter
- Stärkere Verzahnung und Systematisierung von Prozessen („roter Faden“) in der Personalentwicklung, -planung und -auswahl
- Erhöhung der Wertschöpfungskraft von EJOT durch Unterstützung der Strategieplanung und -umsetzung

Im Zeitraum von Januar bis Juni 2010 wurden mit Unterstützung der Beraterin von Festo Didactic GmbH & Co. KG die Strukturen und Dimensionen für ein Kompetenzmodell bestimmt und die entsprechenden Prozesse eingeführt. In Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, ausgewählten Führungskräften und dem Betriebsrat wurde unter Federführung der Personalentwicklung ein unternehmensspezifischer Kompetenzkatalog erstellt.

Merkmale des Kompetenzmodells

In der Fachliteratur findet sich eine Konzeptvielfalt zu Kompetenzmodellen und ihren Strukturen. EJOT hat sich für ein Modell entschieden, das die folgenden Kompetenzarten umfasst:

- Basiskompetenzen
- Fachkompetenzen
- Führungskompetenzen
- Persönliche Kompetenzen
- Soziale Kompetenzen
- Methodenkompetenzen.

Kompetenz wird als Anforderung verstanden, die gebraucht wird, um eine spezifische Handlung selbstständig erfolgreich ausführen zu können, also die Fähigkeit und Disposition, situationsadäquat zu handeln. Kompetenz verknüpft Wissen, Fertigkeiten und Verhalten und hat immer einen Handlungs- und Ergebnisbezug. Voraussetzung für den Aufbau eines Kompetenzmodells ist ein System der Kompetenzerfassung. Hierfür wird jede Kompetenz in einer mehrstufigen Skalierung beschrieben. Die Skalierung von North/Reinhardt wurde um die Ebenen „Einsteiger“ und „Routinier“ auf fünf Niveaus erweitert und so strukturiert, dass sie mit der bereits im Unternehmen eingesetzten Qualifizierungsmatrix kompatibel ist. Eine Ausnahme bilden die sogenannten Basiskompetenzen, für die keine Kompetenzstufen gebildet wurden.

Eine entscheidende Herausforderung bei der Formulierung der Niveaustufen für die einzelnen Kompetenzen liegt darin, dass die Stufen klar abgegrenzt und Steigerungen erkennbar sind. Außerdem müssen gleiche Niveaustufen unterschiedlicher Kompetenzen miteinander vergleichbar sein, d. h., ein Routinier für die Sozialkompetenz „Kommunikation“ sollte auf einer ähnlichen Ebene liegen wie ein Routinier der Methodenkompetenz „Problemlösungsfähigkeit“. Für diese Abstufungen wurde vom EJOT Team ein Raster gebildet, das für die Ebenen „Anwendung“, „Reaktion“, „Handlung“, „Erfahrung“, „Selbstständigkeit“ und „Wissen“ Orientierung zur Formulierung der einzelnen Kompetenzniveaus gibt und die jeweiligen Anforderungen präzisiert. Das Instrument erwies sich als wichtige Hilfe für alle, die an der Ausarbeitung der Kompetenzbeschreibungen und ihren Niveaus beteiligt waren. Der Vorteil lag vor allem in der Bildhaftigkeit und dem ganzheitlichen Ansatz, die es ermöglichten, sich die Anforderungen für einen Mitarbeiter auf einem konkreten Niveau zu verdeutlichen.

Aufbau und Einführung des Kompetenzmodells lassen sich in folgende vier Phasen unterteilen:

1. Phase: Erstellung des Kompetenzkataloges

Ausgehend von der Vision und dem Leitbild des Unternehmens bestimmten die Pilotgruppenteilnehmer – in von der Personalentwicklung moderierten Workshops – die für EJOT fachübergreifenden Kompetenzen. Im Mittelpunkt standen dabei die Fragen: Welche Anforderungen/Aufgaben werden an unsere Mitarbeiter heute und morgen gestellt? Welche Kompetenzen werden zu deren Erfüllung benötigt? Bereits in dieser Phase wurde die Wichtigkeit der exakten Definition der einzelnen Kompetenzen deutlich, denn schon in der kleinen Runde gab es unterschiedliche Auffassungen darüber, was z. B. Kommunikationsfähigkeit bedeutet. Da der Katalog später allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden soll, ist eine verständliche und eindeutige Sprache unerlässlich.

In gemeinsamen Arbeitssitzungen zwischen der Leiterin Personalentwicklung und der Beraterin wurden die von der Pilotgruppe entwickelten Kompetenzen und Verhaltensanker diskutiert und hinsichtlich ihrer Aussagekraft und Trennschärfe analysiert. Für die Darstellung und Beschreibung der Kompetenzen wurden Standards definiert. Die drei Dimensionen eines Kompetenzmodells, d. h. die Struktur und die Skalierung der einzelnen Kompetenzarten sowie die Vorgehensweise für die Bestimmung der Sollprofile und die Kompetenzerfassung, wurden festgelegt.

Ergebnis:

Ein klar strukturierter Kompetenzkatalog mit 19 fachübergreifenden Kompetenzen und über 40 Fachkompetenzen für die Pilotgruppe, der in Form eines Kompetenzrades visualisiert ist.

2. Phase: Erarbeitung der Fachkompetenzen und Sollprofile

In einem Pilotworkshop wurden die Sollprofile eines Fertigungsstandortes der Sparte Verbindungstechnik erarbeitet. Die Beraterin sowie die Leiterin der Personalentwicklung gestalteten den Workshop. Beteiligt waren der Fertigungsleiter und einige seiner Schichtführer. Zunächst wurden die Jobfamilien für den betroffenen Bereich festgelegt. Eine Jobfamilie fasst einzelne Arbeitsplätze zusammen, d. h., es wird von den individuellen Arbeitsplatzanforderungen abstrahiert, und es werden gemeinsame erfolgskritische Kompetenzen für die jeweilige Gruppe definiert, z. B. Einkäufer, Vertriebsmitarbeiter (differenziert nach Innendienst und Außendienst) oder Instandhalter. Kompetenzprofile von Jobfamilien können im Vergleich zu konkreten Stellenbeschreibungen langfristig genutzt werden, da nicht jede individuelle Arbeitsplatzveränderung in den Aufgaben und Kompetenzen berücksichtigt werden muss. Darüber hinaus können für die gesamte Jobfamilie bedeutsame Änderungen der Kompetenzen leicht integriert werden. Im Bedarfsfall lässt sich das Kompetenzprofil konkretisieren, um z. B. im Rahmen einer Stellenausschreibung die speziellen Anforderungen an eine konkrete Stelle abzubilden.

Für den Unternehmensbereich des Pilotworkshops wurden die zwei folgenden Jobfamilien bestimmt: Maschinenbediener und Schichtführer. Anhand der folgenden Fragen wählten die Beteiligten die Kompetenzen für die jeweiligen Sollprofile aus.

- Was sind die Kernaufgaben/-prozesse des Bereichs – heute und morgen?
- Wie wird sich die Abteilung entwickeln und vor welchen Herausforderungen steht sie?
- Welche neuen Technologien werden wichtig?
- Wie werden sich die Prozesse in Bezug auf Technik und Organisation verändern?
- Wie werden sich die Arbeitsplätze/wird sich die Arbeit an sich entwickeln?
- Welche Kompetenzen werden hierfür jetzt und zukünftig benötigt?
- Welches sind die wichtigsten Kompetenzen?

Profil vom Soll-Profil abweicht. Da sich Kompetenz in Handlungen manifestiert und als Leistung beobachtbar wird, unterstützt dies die Führungskräfte unmittelbar in der Durchführung der Feedbackgespräche. Anhand von Beispielen aus dem Arbeitsalltag können sie Kompetenzdefizite verdeutlichen und im Dialog mit dem Mitarbeiter Ursachen erkennen. Für die identifizierten Lücken werden gezielt Personalentwicklungsmaßnahmen definiert und im Protokollbogen festgehalten.

Zur effizienten Nutzung des neuen Instruments wurde ein Qualifizierungsmodul für die Führungskräfte entwickelt, das sowohl die Einführung in das Kompetenzmodell und die Kompetenzerfassung als auch den Umgang mit Konflikten im Feedbackgespräch umfasst. Insbesondere in der Pilotphase wurde darüber hinaus großen Wert auf eine frühzeitige Information der Mitarbeiter gelegt. Man hat sich hier für den persönlichen Weg in Form von Abteilungsbesprechungen entschieden, um Ängsten und Vorbehalten direkt entgegenwirken zu können.

Ergebnis:

Sensibilisierung und Qualifizierung der Führungskräfte für das Kompetenzmodell und den Umgang mit den Soll- und Ist-Profilen sowie die Erfassung des Bestandes an Ist-Kompetenzen im Unternehmen.

4. Phase: Die Kompetenzentwicklung

Die Rückmeldungen aus den Sommergesprächen wurden von der Personalentwicklung ausgewertet und sind Grundlage für eine gezielte Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Hierunter versteht die Personalentwicklung nicht nur klassische Qualifizierungen in Form von Trainings, sondern die gesamte Palette von Maßnahmen (on the job, near the job, off the job).

Es wurden beispielsweise bei den fachübergreifenden Kompetenzen auffällige Lücken bei den beiden Führungskompetenzen sichtbar. Als Folge daraus wird die bislang als freiwillige Veranstaltung angebotene Modulreihe „EJOT Führungskraft“ voraussichtlich Pflichtbestandteil für jeden Vorgesetzten im Zuge seiner Professionalisierung. Neben den Grundlagen der Führung lernen die Teilnehmer dort Techniken und Methoden für den Umgang mit den Mitarbeitern kennen. Darüber hinaus wird man im Einzelfall prüfen, welche ergänzenden Maßnahmen herangezogen werden müssen.

Weiterhin gilt es, u. a. die Kommunikationsfähigkeit weiter zu entwickeln, denn auch hier zeigte sich Nachholbedarf. Diese Kompetenz findet sich in allen Soll-Profilen wieder. Aufgrund der heterogenen Zusammenstellung der Pilotgruppe macht es wenig Sinn, ein Programm für alle Betroffenen zu erstellen. Bei den Maschinenbedienern geht es beispielsweise darum, Schichten so zu übergeben, dass die Nachfolger ohne Reibungsverluste die Arbeit fortsetzen können, d. h. strukturiert und ergebnisorientiert zu kommunizieren. Der Marketingmanager hingegen soll sich vom Routinier auf die Stufe des Könners entwickeln, damit er sich auch in schwierigen und komplexen Kommunikationssituationen professionell verhält. Zwei unterschiedliche Anforderungen, die differenziert betrachtet und behandelt werden müssen.

Ergebnis:

Eine vorausschauende Planung, eine Priorisierung von Personalentwicklungsmaßnahmen und eine verbesserte Argumentationsgrundlage für Führungskräfte bei den Budgetverhandlungen.

Lessons learned

Der partizipative Ansatz wurde von den Pilotteilnehmern durchweg positiv bewertet. Durch die gemeinsame Erarbeitung der Fachkompetenzen und der Soll-Profile hatten die Führungskräfte die Möglichkeit, den Katalog selbst mitzugestalten, was zu einer hohen Identifikation geführt hat. Diese Vorgehensweise wird – auch wenn sie zeitaufwändig ist – beim anstehenden Roll-out beibehalten. Als hilfreich hat sich die Qualifizierung der Führungskräfte für das „neue“ Sommergespräch erwiesen. In praktischen Übungen wurde anhand von Gesprächssimulationen zusätzliche Handlungssicherheit vermittelt.

Als entscheidender Faktor für das Gelingen des Pilotprojekts wird die frühzeitige Information der Mitarbeiter angesehen. Bereits zum Projektstart wurden die wesentlichen Schritte in der Mitarbeiterzeitung und im Intranet veröffentlicht und ständig aktualisiert. Die für die Pilotbereiche organisierten Informationsveranstaltungen sowie die frühzeitige Einbindung des Betriebsrates haben sich als richtig erwiesen, da durch Transparenz und einen offenen Dialog Bedenken und Unklarheiten reduziert werden konnten. Dabei wurde den Führungskräften stets die Wahl gelassen, inwieweit sie die Personalentwicklungsabteilung mit einbinden wollten. Gerade in kritisch eingestellten Bereichen hat sich eine Tandemlösung bewährt.

Jedoch hat sich die Unterscheidung von Wissen und Können bei der Erfassung der Fachkompetenzen in der Praxis als schwer handhabbar erwiesen. In der Praxis zeigte sich, dass in fast allen Fällen bei beiden Kategorien die gleiche Ausprägung ausgewählt wurde. Die ursprüngliche Idee, durch die separate Bewertung später gezielter Personalentwicklungsmaßnahmen anbieten zu können, wurde damit hinfällig. Zukünftig wird die Trennung daher aufgehoben, zumal Kompetenz ja als Handlungskompetenz verstanden werden soll, die Wissen und Können einschließt.

Des Weiteren gab es insbesondere in fertigungsnahen Bereichen an einigen Stellen Verständnisschwierigkeiten bei den Definitionen der Kompetenzen und ihrer Niveaus. Die betroffenen Führungskräfte mussten daher die Kompetenzen in den Sommergesprächen zum Teil noch einmal erläutern. Aus diesem Feedback heraus wird der Katalog nun noch einmal auf sprachliche „Stolpersteine“ untersucht und nachgebessert, sodass zusätzliche Erklärungen auf ein Minimum reduziert werden können.

Die Kompetenzen und Soll-Profile der Pilotgruppe ließen sich bei EJOT aufgrund der überschaubaren Menge noch in Microsoft Excel abbilden. Jedoch war bereits hier deutlich zu spüren, wie unkomfortabel diese Lösung auf Dauer ist, da sämtliche Daten von der Personalentwicklungsabteilung erfasst, ausgewertet und den Pilotgruppenteilnehmern zur Verfügung gestellt wurden. Im Zuge des Roll-outs ist der Einsatz einer adäquaten Softwarelösung daher unerlässlich, damit die erhobenen Daten evaluiert und für die weitere Steuerung der Personalentwicklung genutzt werden können. Zudem empfiehlt sich die Einrichtung eines Portals, auf das Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen Zugriff haben, um dort Bewertungen und ggf. Anpassungen der Profile direkt vornehmen zu können.

Neben dem derzeitigen Haupteinsatzgebiet im Bereich der Personalentwicklung wurde das Instrument parallel auch für die Erstellung von ersten Soll-Profilen für vakante Positionen und zum Abgleich mit Bewerberkompetenzen in Vorstellungsgesprächen genutzt. Sowohl für die Führungskräfte als auch die Personalleitung zeigte sich das Instrument als sehr hilfreich, da Entscheidungen nun nach einem nachvollziehbaren System getroffen werden können. Dies heißt jedoch nicht, dass Bauchentscheidungen zwangsläufig falsch sein müssen. Sind sie es aber, endet das Ganze nicht selten in Enttäuschungen auf beiden Seiten und führt außerdem zu unnötigen Mehrkosten. Mit Hilfe des Kompetenzmodells sinkt die Gefahr dieses Szenarios deutlich.



Resümee

Nach unseren Erfahrungen sehen wir in der Einführung eines Kompetenzmodells einen hohen Mehrwert für die EJOT Gruppe und seine Mitarbeiter, das zu einer Integration der Personalprozesse und einer damit verbundenen effizienteren Personalarbeit führt. Die Transparenz des Kompetenzbestandes macht einen gezielten Kompetenztransfer zwischen den Mitarbeitern möglich und schafft somit die Voraussetzungen für eine langfristige fokussierte Planung der Personalentwicklungsmaßnahmen. Heute besitzt das Unternehmen einen klar strukturierten, praktikablen Kompetenzkatalog, der momentan gedruckt – später auch elektronisch verfügbar ist. Durch ihn gelingt es bereits heute, die einzelnen Elemente des Personalmanagements miteinander zu verzahnen, sodass sich der Katalog inzwischen wie ein „roter Faden“ durch die Personalprozesse zieht.

Die Brücke zur strategischen Ebene muss noch geschlagen werden, um das Instrument wirklich zukunftsgerichtet zu nutzen. Die Verankerung eines systemischen Kompetenzmanagements im Unternehmen, das die strategische mit der operativen Ebene des Kompetenzmanagements verzahnt, soll weiter vorangetrieben werden, da nur durch diese Integration das Instrument seine volle wettbewerbsrelevante und zukunftsichernde Wirkung entfalten kann.

Autorinnen:

Andrea Neuland, Leiterin Personalentwicklung - EJOT Holding GmbH & Co. KG (aneuland@ejot.de)

Yvonne Salazar, Beraterin Kompetenzmanagement - Festo Didactic GmbH & Co. KG (ysa@de.festo.com)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



RKW
Kompetenz-
zentrum