ISSN 1437-4269 14,80 EUR . 20,70 CHF

SCHEELEN® AG
Institut für Managementberatung und Diagnostik

EXECUTIVE

Excellence

DAS MAGAZIN FÜR LEADERSHIP, MANAGEMENT UND PERSÖNLICHE SPITZENLEISTUNG

BUSINESS EXCELLENCE

Erfolgsfaktoren für
Business Excellence:
„Systemische und individuelle
Kompetenzen"
INTERVIEW MIT DETLEF SCHMIDT,
FRANK M. SCHEELEN UND
PROF. DR. ANDREAS E. STEINMANN
Seite 1 – 3

„So hat unser Business Fahrt
aufgenommen"
DANIEL HOFER, CEO MIGROL
Seite 4 – 5

„Der Siegeszug des Kompetenz-
denkens ist unaufhaltsam..."
PROF. DR. JOHN ERPENBECK
Seite 6 – 7

„Unternehmen, die ihrer gesellschaft-
lichen Verantwortung nachkommen,
haben klare wirtschaftliche Vorteile!"
INTERVIEW MIT WOLFGANG CLEMENT
Seite 8 – 9

„Klarheit – Kommunikation – Kultur"
INTERVIEW MIT CLAUDIA SCHEELEN
Seite 10 – 11

Business Excellence: So gewinnen Sie
die richtigen Mitarbeiter
RAINER SKAZEL
Seite 12 – 13

**Wolfgang Clement,
Bundeswirtschaftsminister a. D.**

Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Leserinnen und Leser,

die Märkte, in denen Sie sich mit Ihrem Unternehmen dem Wettbewerb stellen, befinden sich in permanenter Weiterentwicklung, teils in nachhaltigen Veränderungen. Die zentrale Frage lautet: Verfügt Ihr Unternehmen über die zur erfolgreichen Bewältigung der Zukunft notwendigen strategischen Erfolgsfaktoren?
Es fällt auf, dass in der Unternehmenspraxis diese Fragestellung viel zu wenig mit einer weiteren, naheliegenden Frage verknüpft wird: Ist sichergestellt, dass dem Unternehmen zur Umsetzung seiner strategischen Kernkompetenzen in konkrete Ergebnisse die entsprechenden individuellen Mitarbeiter-Kompetenzen zur Verfügung stehen?
Der Grund hierfür mag einerseits in der immer noch anzutreffenden Insel-Situation der Personalabteilung bzw. HR-Funktion liegen, andererseits oft aber auch im fehlenden Verständnis der Unternehmensführung, unternehmerische Herausforderungen nicht monokausal, sondern in einem ganzheitlichen, kompetenzorientierten Kontext anzugehen. Die Aktualität und Bedeutung der Kompetenzorientierung unterstreicht auch der renommierte Wissenschaftler Prof. John Erpenbeck in seinem Schaffen – und im Essay auf S. 6-7.

„Der Siegeszug des Kompetenzdenkens ist unaufhaltsam."

Prof. Dr. John Erpenbeck

Vor diesem Hintergrund bietet die SCHEELEN® AG (Schweiz) unter der Marke ‚St. Gallen Competence Consulting' ein neues ganzheitliches Leistungsangebot an, in dem unternehmerische Kernkompetenzen mit individuellen Mitarbeiter- und Teamkompetenzen sowie Management Consulting und Personal Development verknüpft werden. Hierzu ist sie mit zwei erfahrenen St. Galler Management Beratern ein Joint Venture eingegangen. Auf den Seiten 1-3 stellen Frank M. Scheelen, Detlef Schmidt und ich die zugrundeliegenden ‚Sieben Schritte zur kompetenzorientierten Unternehmensentwicklung' vor. Ein aktuelles Beispiel für innovative unternehmerische Konzepte lesen Sie im Interview mit Daniel Hofer, CEO Migrol und Verwaltungsratspräsident m-way AG, auf S. 4-5.
Wolfgang Clement, ehemaliger Ministerpräsident von Nordrhein-Westfalen, gibt in seinem Interview (S. 8-9) zu Good Governance zu bedenken, dass gerade heute auch das Verhalten des Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern und insbesondere gegenüber seinen Mitarbeitern zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden ist. Claudia Scheelen nimmt hierzu aus der Sicht des Mittelständlers und der Scheelen-Gruppe Stellung (S. 10-11).

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Prof. Dr. Andreas Steinmann, St. Gallen

Impressum

Executive Excellence
(ISSN 8756-2308) is published monthly by Executive Excellence Publishing, 1344 East 1120 South, Provo, Utah 84606, USA

Deutsche Ausgabe | Sonderausgabe
Herausgeber
Frank M. Scheelen
SCHEELEN® AG
Institut für Managementberatung und Diagnostik
Klettgaustraße 21
D-79761 Waldshut-Tiengen
Tel.: +49(0) 7741 . 96 94-0
Fax: +49(0) 7741 . 96 94-20
E-Mail: info@scheelen-institut.de
Web: www.scheelen-institut.de

Redaktion, Design, Gestaltung, Produktion:
text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke
Schanzenstraße 23, 51063 Köln
Tel.: +49(0) 221 . 95 64 90 570
E-Mail: redaktion@text-ur.de
Web: www.text-ur.de

Druck: Druckerei Wagner, Mindelheim

Bezugsmöglichkeiten und Kundenservice über die SCHEELEN® AG

Bildnachweise dieser Ausgabe:
Titel: © Wolfgang Clement | Editorial: © Ch. Gierke, www.text-ur.de | S. 1: © Ch. Gierke, www.text-ur.de und Roman Pfund Photografy | S. 4-5: © m-way AG | S. 12: Fotolia, © Yuri Arcurs | alle sonstigen: Abb. der jeweiligen Autoren: © bei den Autoren | rechtefreie Bildarchive

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit Genehmigung der Redaktion.
Executive Excellence
(Deutsche Ausgabe)
ISSN 1437-4269

Mitgliedschaften & Auszeichnungen:

Detlef Schmidt

Erfolgsfaktoren für Business Excellence:

„Systemische UND individuelle Kompetenzen“

Welche Faktoren zeichnen für die strategische Markteroberung und das Wachstum erfolgreicher Firmen verantwortlich? Wie können diese gezielt gestärkt werden, um (Kunden)Unternehmen zur sicheren Aufstellung für die Herausforderungen der Zukunft zu führen? Kurz: Was macht Business Excellence in Unternehmen wirklich aus? Dafür haben sich Prof. Dr. Andreas E. Steinmann, Experte für integrierte Management-und Unternehmensentwicklung, Detlef Schmidt als innovativer Konzeptspezialist und Frank M. Scheelen, der kürzlich erst als Top Consultant ausgezeichnet wurde, zu einer innovativen, hochklassigen Management- und Unternehmensberatung zusammengeschlossen. In ihrem neuen Züricher Domizil berichtet das Gründerteam über die besonderen Kernkompetenzen und damit die Strategieprozessberatung der St. Gallen Competence Consulting – und was Kundenunternehmen davon haben.

Über strategische Entscheidungen, strategische Kooperationen, strategisches Handeln sprechen Führungskräfte nur zu gerne. Es klingt ja auch so gut. Doch scheint das oft eben nur Wortgeklingel: Stattdessen beherrschen Beispiele für die Kapitulation vor komplexen Situationen im globalisierten Geschäft und das „Prinzip der Überwertigkeit des aktuellen Motivs“ in unternehmerischen Entscheidungen, wie der Psychologe Dietrich Dörner es nennt, die Wirtschaftspresse. Dem setzt St. Gallen Competence Consulting einen neuen Ansatz entgegen?

Scheelen: Wir verfolgen den Ansatz der Business Excellence, der im Kern ein doppeltes Kompetenzmodell darstellt. Zum einen geht es um die Analyse und zukunftsmarktgerechte Entwicklung der Kernkompetenzen von Unternehmen, die wir im Consulting als strategische Erfolgsfaktoren interpretieren. Zum zweiten um die Human Resources Competence im Unternehmen, die individuellen Mitarbeiter-Kompetenzen, die wir im Development stärken – und zwar entlang der strategischen Ziele des Unternehmen. Damit entkommen die von uns beratenen Unternehmen der „Dörnerschen Falle“: Dass aufgrund ständig neuer Herausforderungen die je aktuelle Situation über Gebühr in den Mittelpunkt gestellt werden und so aus der aktiv-gestaltenden visionären Führungsleistung eine reaktive Perpetuierung des operativen Geschäfts wird. Wir setzen mit unserer Beratungsleistung am größten Hebel an: Der Entwicklung der zukunftsweisenden Vision eines Unternehmens, die in sukzessiven Prozessschritten bis in die Performance der Mitarbeiter umgesetzt wird.

Steinmann: Im grundlegenden Strategie-Check hinterfragen wir mit beraterischen Tools das Businessmodell des Kundenunternehmens auf Trag- und Zukunftsfähigkeit. Dabei wird untersucht, welche Strategien das Unternehmen bisher verfolgte, und über welche strategischen Erfolgsfaktoren es verfügt. Natürlich gleichen wir auch ab, ob diese Kompetenzausprägungen den Herausforderungen und Trends der Kernmärkte entsprechen. In der Zusammenschau verweisen diese Faktoren auf strategische Entwicklungsfelder für die Zukunft.

Um welche Kernkompetenzen handelt es sich da?

Schmidt: Die strategischen Kernkompetenzen, die Unternehmen auszeichnen, lassen sich erfahrungsgemäß fünf Grundclustern zuordnen: Marktkompetenz, Fachkompetenz, Innovationskompetenz, Effektivitätskompetenz und Effizienzkompetenz. Sind diese analysiert, begleiten wir das Unternehmen, soweit notwendig, bei der Anpassung des Geschäftsmodells und der Zuspitzung der strategischen Vision.
Natürlich kann diese strategische Beratung auch schon früher ansetzen: nämlich bei der grundlegenden Formulierung des Geschäftsmodells oder der konkreten Begleitung des Markteintritts. Ein Beispiel dafür aus unserer eigenen Beratungspraxis ist der Aufbau des Schweizer eMobilitätsunternehmens m-way (siehe S. 4-5).

Scheelen: Ob strategisches Re-Engeneering oder offensiver Markteintritt – der nächste Schritt unseres Beratungsmodells ist der Gleiche: hier geht es um Modellierung der Mitarbeiter-Kompetenzen.
Zuerst muss ja die unternehmerische Vision klar sein: Wo soll die Firma in in fünf oder zehn Jahren stehen? Wofür soll sie stehen? Was sind die Werte und der Wert, die sie auszeichnet? Und wie kommen wir dahin? Dieses „wie“ ist ein doppelter Schritt: Zunächst bilden wir die Scherpunkt-Cluster bzw. die entscheidenden strategischen Zielsetzungen in einem oder mehreren Personalkompetenz-Modellen ab. Damit definieren wir die entscheidenden Personalkompetenzen, die die im Unternehmen vorhanden sein müssen, um den zukünftigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Hierbei kommt der Strategic Success-Modelling-Process des bewährten Kompetenzdiagnostik-Tools ASSESS by SCHEELEN® zum Einsatz. Im Schritt 3 werden mit Hilfe des ASSESS-Fragebogens die Kompetenzen der Führungskräfte, Fachleute und Performance-Teams in den relevanten Clustern und strategisch unverzichtbaren Bereichen gemessen und die Ergebnisse in einem weiteren Schritt mit den Personalkompetenz-Modellen im Rahmen einer Gap-Analyse abgeglichen. Damit wird für den Kunden auf einen Blick deutlich, welche strategisch relevanten Mitarbeiterkompetenzen vorhanden sind – respektive, welche auf- und ausgebaut werden müssen.“

Steinmann: Hier greift dann die Strategieentwicklung wieder an: Beraterisch folgt die Anpassung oder Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse – oder die Entwicklung einer neuen Strategie beziehungsweise eines neuen Geschäftsmodells.

Schmidt: Gerade letzteres zeichnet unsere Beratung aus: Wir fischen nicht mit dem Kunden im „roten, blutigen Ozean“, um es mit Kim und Mauborgne zu sagen, sondern machen den Sprung in den „blauen Ozean“, wo es noch neue Nischen, Märkte, Konzepte und Businesscases gibt. Daher zielen wir auch nicht, wie viele Consultingunternehmen, auf Kosteneinsparungen zuungunsten von Mitarbeitern ab, um im „blutigen Ozean“ des Verdrängungswettbewerbs noch eine Chance zu haben, sondern wir bauen die Kompetenzen der Mitarbeiter aus, die sie brauchen, um strategische Marktziele, neue Segmente, erreichen zu können.

Hier sind wir vermutlich gleich beim nächsten Prozessschritt: der Personal- und Organisationsentwicklung?

Scheelen: Genau! Training wird und muss immer Bestandteil der unternehmerischen Entwicklung sein. Aber wie setzen diese Maßnahmen unter einer übergeordneten Strategie denn an den größten Hebeln für die Zukunftsfähigkeit an? Das ist die Frage, die Unternehmer und Personalverantwortliche stellen müssen. Und die beantwortet unser Ansatz der strategischen Beratung auf Basis des Kompetenzmanagements.

Schmidt: Kompetenzen, Werte, Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern – das sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren in Unternehmen. Das ist natürlich leicht gesagt und vielen Firmenlenkern auch bewusst – doch wie dieses Wissen in die Praxis und damit in konkrete Performancesteigerung des Unternehmens umsetzen?

Steinmann: Hier greifen die Vorteile der Arbeit mit einem computergestützten Kompetenzdiagnostiktool wie ASSESS: Kompetenz- und Verhaltensdefinitionen können mit ausführlichen Beschreibungen zusätzlich eingepflegt, mit unterschiedlichen Ausprägungsgraden hinterlegt und mit verschiedenen Test- und Validierungsverfahren versehen werden. Die vorhandene Kompetenzbibliothek kann um firmenspezifische Modelle ergänzt werden. So entstehen in Unternehmen hochindividuelle Kompetenzmodelle, die auch Besonderheiten des spezifischen Unternehmenswissens und -könnens abbilden. Das sind niemals Modelle von der Stange, hier

gibt es kein „one fits all“, denn sonst könnten sich Unternehmen auch nicht vom Wettbewerb abheben und besondere Performance abliefern.

Bessere Performance heißt natürlich auch: mehr Umsatz, mehr Liquidität, mehr Stabilität, mehr Zukunftssicherheit. Wie aber sieht es auf der individuell-menschlichen Seite der Mitarbeiter aus?

Scheelen: Das ist eine gute und wichtige Frage, denn natürlich sind es die Mitarbeiter und Führungskräfte, um die es in der Organisation Unternehmen immer geht. Denn Business Excellence durch kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung bedeutet ja: Finden und Binden der wirklich passenden neuen Mitarbeiter und der Einsatz auf der richtigen Position! Das führt zu mehr Zufriedenheit bei jedem einzelnen Mitarbeiter, und in der Summe zu geringerer Fluktuation im Unternehmen! Wenn man bedenkt, dass allein das Rekruiting und die Einarbeitung jedes neuen Mitarbeiters, die mögliche Demotivation und innere Kündigung, wenn er dann auf einem „falschen Platz“ sitzt und der Abfluss von Wissen bei seinem Weggang viele Zehntausend Euro Verlust bedeutet – von den immateriellen Verlusten ganz zu schweigen –, dann wird sofort klar, wie schnell sich der Invest hier schon amortisiert! Wer sich aber gestärkt und geschätzt fühlt, dem fällt sein Job leicht, der fühlt sich auch motiviert!

Schmidt: Die Erfahrung hat jeder schonmal gemacht: Motivation und Kompetenz merkt man schon „von Außen“, aus Marktsicht – wo meine Kernkompetenz liegt –, direkt beim ersten Aufeinandertreffen mit Führungskräften, Vertriebsmitarbeitern, Kundenservice. Und natürlich begleiten wir dies „von Innen“ im Prozessschritt Implementierung und Evaluierung mit einer laufenden Erfolgskontrolle durch Feedback- und Ergebnisanalysen.

Auf den Punkt gebracht: Was ist der besondere Nutzen der St. Gallen Competence Consulting für die Kundenunternehmen?

Steinmann: Der besondere Nutzen, den so kein anderes Consultingunternehmen bieten kann, liegt im Zusammenwirken der Tools zur Messung von Kompetenzen und Verhaltensweisen mit der jahrzehntelangen Erfahrung in der strategischen Management- und Unternehmensberatung unseres Kernteams.

Scheelen: So können die strategischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ins Verhältnis gesetzt werden zu den erforderlichen Realisierungskompetenzen der Mitarbeiter. Man kann es so sagen: Systemische UND individuelle Kompetenzen zielen damit koordiniert auf ein konkretes Ergebnis: Erreichen der Unternehmensvision durch Performancesteigerung.

Schmidt: Und das bedeutet in der Konsequenz: Quantifizierbare Ergebnisse in der Umsetzung, klare Returns on Invest, zukunftssichere Aufstellung, zielgerichtete Eroberung von Märkten.

Prof. Dr. Andreas E. Steinmann ist Unternehmensberater, Dozent und Unternehmer. Der Absolvent der Hochschule St. Gallen verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung auf dem Gebiet der integrierten Management- und Unternehmensentwicklung.
Detlef Schmidt ist seit mehr als 25 Jahren als Berater und Unternehmer erfolgreich. Zu seinen Kernkompetenzen gehören die Entwicklung innovativer Geschäftsansätze und das Überführen in realisierbare Konzeptlösungen.
Frank M. Scheelen ist erfolgreicher Unternehmer und Unternehmensberater, bekannter Bestseller-Autor und visionärer Vortragsredner. Seit mehr als 20 Jahren berät er mit der von ihm gegründeten SCHEELEN® AG Top-Unternehmen in ganz Europa. Er ist ausgezeichnet als Human Resource Professional und als Top Consultant 2011 in der Kategorie Management-Consulting.

Zusammen bilden sie das Kernteam der St. Gallen Competence Consulting, Division of Scheelen® AG (Schweiz). www.sg-competence-consulting.com

„So hat unser Business Fahrt aufgenommen“

Migrol setzte bei Gründung der eMobility-Tochter m-way von Anfang an auf strategische Unternehmensberatung

Wie wird aus einer „mobilen“ Idee stabiles Business? Wie kommt Vision zur Realisation? Wie wird Innovation zum Markterfolg? Wie lassen sich Fehler, Verirrungen, teure Fehlplanungen dabei vermeiden? Und wie geschieht das Ganze auch noch schnell und prozessorientiert sauber aufgestellt? Diese Fragen hat sich auch das schweizer Mineralöl-Handelsunternehmen Migrol gestellt, als die erste vage Idee eines ganz neuen, innovativen Geschäftsfeldes durch die Flure geisterte: eMobiliy für die Schweiz. Vom Ö zum E. Die Antwort gibt Daniel Hofer, CEO der Migrol und Verwaltungsratspräsident der m-way AG. Ein Gespräch mit voller Power.

„Wir setzen von der ersten Stunde an auf die Kompetenz externer Berater, die Erfahrung darin haben, ein neues Marktsegment zu evaluieren, zu entwickeln, zu erobern“, erzählt Hofer in seinem modernen Büro in der Glattbrugger Firmenzentrale. Und präziser: Sie setzten auf Detlef Schmidt und sein Beraterteam – jenen Detlef Schmidt, der auch als Teammitglied der neuen Highlevel-Unternehmensberatung St. Gallen Competence Consulting (SCC) bekannt und renommiert ist. „Wir hatten bei der Migrol eine Idee: Elektromobile in der Schweiz einzuführen. Und haben dafür Konzepte geprüft – und in dieser Phase haben wir Kontakt mit Herrn Schmidt mit seinem exzellenten Zugang zu Think Global, dem innovativen norwegischen Elektroautohersteller, aufgenommen.“

Daniel Hofer: „Die strategische Beratung hat uns von der Idee zur Marktfähigkeit gebracht.“

„We did it m-way“

Damit der Motor von Anfang an schnurrt, wurde das Projekt strategisch durchgeplant und angeschoben. Zunächst führte das Beraterteam eine Marktstudie durch: Ist die Schweiz bereit für eMobility? Das Ergebnis: positiv. Ebenso die nachfolgende Entscheidung von Migrol, das eMobility-Geschäft in ein eigenes Unternehmen auszugliedern. Von Anfang an wurde das neue Unternehmen strategisch mit Hilfe des externen Beraters geplant: Marktaufbau, Teamgewinnung, Produkte, Standorten und Absatzkanälen.

Und dann kamen die PS auf die Straße! „Wir haben sehr schnell weitere Produkte selektiert: Vor allem Velos, also Elektrofahrräder, aber auch Devices, Helme, Versicherungen. Dann brauchten wir als Referenz einen ersten Großkunden, das war Alpmobil, das für nachhaltige und erlebnisreiche Mobilität im Tourismus steht. Wir stellten ihnen im ersten Jahr 60 Thinks zur Verfügung, die sie für drei Monate von uns mieteten“, berichtet Hofer weiter.

Mit diesem bekannten Referenzkunden konnte m-way zeigen, dass das Angebot rundherum läuft. „Das haben wir alles gemeinsam mit Herrn Schmidt gelöst. Innerhalb von zehn Monaten waren sämtliche Geschäftszweige inklusive der ersten Shops implementiert. In dieser Zeit ist das Unternehmen von einem Mitarbeiter gewachsen auf 24 allein in der Zentrale, und zusätzlich zwei bis drei in jedem Shop.“

Elektrisierende Partnerschaften

Noch ist das Potenzial des Schweizer Marktes natürlich bei weitem nicht erschlossen. „Dabei zeigen sich Probleme“, erläutert Hofer, „denn es gibt zwar viele eMobility-Produkte, sie sind aber nicht immer verlässlich zu bekommen. Es ist kein Geheimnis, dass beispielsweise Lieferanten von Batterien Schwierigkeiten haben, einwandfrei zu liefern. „Aber es gibt Entwicklungen, die den m-way befördern, beispielsweise der allgemeine Trend zu eFahrrädern. „Von allen verkauften Fahrrädern in der Schweiz handelt es sich schon bei einem Viertel um eFahrräder, Velos laufen am besten. Elektrofahrräder sind bei älteren Leuten beliebt. Aber wir wollen junge, ur-

bane Leute ansprechen, die gar kein Auto haben und nur gelegentlich eines benutzen wollen, ad hoc, wenn sie Bedarf haben. Klar: Wir wollen das Image der Elektromobilität verändern. Dafür fahren wir eine Werbekampagne und nehmen an sportlichen Events mit Fahrrädern teil. Unser Ziel: Den Konsumentenmarkt gewinnen!"
Dazu wird auf breiter Front gepowert: Beispielsweise in den Aufbau eines Service-Netzwerkes mit Partnern von Bosch, die die Fahrzeuge warten können. Oder mit vergünstigten Angeboten zum Beispiel der Zurich Versicherung – eine Kooperation, die ebenfalls auf Detlef Schmidt als kompetenten Berater zurückgeht. Hofer fasst zusammen: „Kurz: Bei Fahrrädern und Scootern sprechen wir die Einzelkunden an, zusätzlich auch Unternehmen, die diese fürs Werksgelände nutzen. Bei den eAutos ist die Lage differenzierter, dort haben wir den Einstieg in das Flottengeschäft."

Fazit: Von Null auf Hundert mit Vollgas

Jetzt, rund 18 Monate nach Start der Unternehmung, laufen bereits fünf Shops: Bern, Genf, Lausanne, St. Gallen, Zürich. Ein weiterer in Bern sowie einer in Basel werden noch im laufenden Jahr 2012 eröffnet. Und für 2013 stehen weitere, kleinere Städte im Fokus. Und zu mehr Mobilität gesellt sich auch mehr Interaktivität: Getestet wird gerade ein Peer-to-peer

Und los mit den kleinen Stromern: Alpmobil

Carsharing-System als Austauschplattform, das bald angeboten wird. Dort können Einzelpersonen und Anbieter gegen Gebühr Angebote einstellen und sich zu Fahrpools, Gemeinschaften, Carsharings abstimmen.

Externe Beratung: Der Turbo für den Geschäftsmotor

Daniel Hofer zieht ein klares Fazit: „Die Sache steht unter Strom! Wir hätten die ganze Unternehmung nicht so gründen können ohne die Unterstützung von Herrn Schmidt und seinem Team. Mit ihnen kam das Personal und die Kontakte zu Produktlieferanten und Marktteilnehmern. Das hat uns enorme Schnelligkeit gebracht – hätte ich selbst als CEO Mitarbeiter eingestellt, hätten wir nie in ursprünglich zehn Monaten das Unternehmen mit Produktsortiment und erster Ladeneröffnung auf den Markt bringen können. Am 1.1.2011 hatten wir ein vollständiges Team zusammen, das entwickelt jetzt das Geschäft. Unser Ziel war, eine Unternehmung hinzustellen und diese mit Leuten zu bestücken, die in der Lage sind, das „Anfangsunternehmen" weiterzuentwickeln. Außerdem mittels der externen Expertise Fehler zu vermeiden, die andere Start Ups wohl machen und hohe Geschwindigkeit aufzunehmen. Die strategische Beratung hat uns quasi mit ePower von der Idee zur Realisierung, von der Marktvision zum erfolgreichen Geschäft begleitet. Empfehlenswert!"

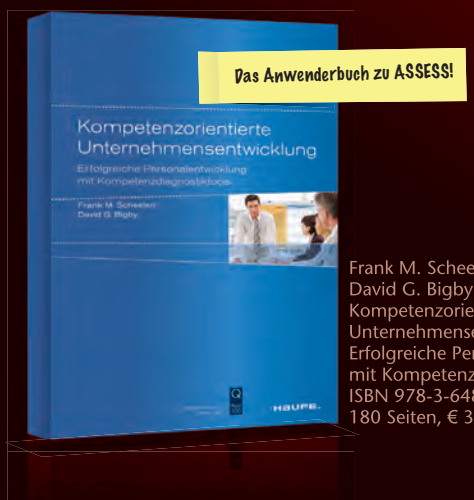
Als Anbieter für vernetzte Mobilität stellt m-way alles zur Verfügung, was Privatmenschen und Firmen brauchen, um intelligent und nachhaltig mobil sein zu können: Umfassende Beratung, auf Herz und Akku getestete Elektrofahrzeuge – Zwei- und Vierräder –, Service und Sharing-Angebote. M-way selbst setzt auf Ökostrom: www.m-way.ch

Die umfassende Beratung und Markteintrittsbegleitung übernahm Detlef Schmidt mit seinem Team. Der renommierte Business-Consultant ist bei der St. Gallen Competence Consulting erreichbar unter info@sg-competence-consulting.ch

ANZEIGE

IST IHR UNTERNEHMEN FIT FOR EXCELLENCE?

Diese Kompetenzen brauchen Führungskräfte & Manager wirklich



Frank M. Scheelen,
David G. Bigby
Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung.
Erfolgreiche Personalentwicklung mit Kompetenzdiagnostiktools
ISBN 978-3-648-01287-1
180 Seiten, € 39.80*

Die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, sind das wichtigste Kapital Ihres Unternehmens.
Lesen Sie hier, dargestellt an anschaulichen Beispielen aus der Praxis, wie Sie:

- die Kompetenzen Ihrer Bewerber und Mitarbeiter fair und objektiv messen – und zwar zum Wohle der Mitarbeiter und des Unternehmens
- mit Kompetenzdiagnostiktools arbeiten
- das genau passende Kompetenzmodell für Ihre Firma entwickeln
- die Unternehmensvision mit einem Kompetenzmodell abbilden
- mit den richtigen Mitarbeitern am richtigen Platz Performancesteigerung erzielen

Bestellen Sie Ihr persönlich signiertes Exemplar unter:

+ 49 (0) 7741 969455 oder **info@scheelen-institut.de**

„Der Siegeszug des Kompetenzdenkens ist unaufhaltsam…“

Von PROF. DR. JOHN ERPENBECK

Im schulischen Bereich setzt sich echtes Kompetenzdenken allmählich durch.[1] Im Bereich der beruflich-betrieblichen Weiterbildung wird schon seit längerem Kompetenzentwicklung angestrebt, pädagogisch umgesetzt und umfangreich beforscht.[2] An den Hochschulen hat der Bologna-Prozess bewirkt, dass auch überfachliche, berufsfeldorientierte Kompetenzen, die ein Fachstudium sinnvoll ergänzen, im Studium vermittelt werden. Über 90 Prozent der deutschen Hochschulen haben die Vermittlung von Kompetenzen in ihre Lehrpläne aufgenommen oder zumindest ein Konzept dafür entwickelt.[3]

Nahezu alle großen Unternehmen nutzen heute eigene, sorgfältig ausgearbeitete, in ihrer Personalauswahl und -entwicklung fest verankerte Kompetenzmodelle. In einer neuen Arbeit „Kompetenzmodelle großer Unternehmen“ stellen u.a. Airbus, BA für Arbeit, Daimler, Porsche, Audi, Siemens AG, Siemens Healthcare, DB, Deloitte, Telekom, Esterhazy, Globus Baumärkte, Münchener Rück, Salzgitter AG, SOS Kinderdörfer, Uni St. Gallen und Steinbeis University ihre Modelle brillant vor.[4] Die Kompetenzmodelle sind in der Regel in ein umfassend ausgearbeitetes Kompetenzmanagement eingebunden. Zunehmend entwickeln auch mittlere und kleine Unternehmen ein eigenes Kompetenzmanagement.[5, 6]

Der unaufhaltsame Siegeszug des Kompetenzdenkens …
scheint manchen unheimlich: Sie reden auch nach fünfzig Jahren der Entwicklung immer noch von einer „Modeerscheinung“ oder meinen, es gäbe so viele, so unterschiedliche Definitionen von „Kompetenz“, dass man nicht wisse, woran man sich zu halten habe. Da ist es zielführend, die tatsächliche Wirkungsgeschichte des Kompetenzdenkens seit 1960 zu verfolgen. Dann wird schnell klar: Unternehmen, Märkte, Finanzbeziehungen, globale Wirtschaftsbeziehungen sind immer weniger als mechanisch-kybernetische Systeme zu verstehen und zu modellieren. Immer deutlicher tritt ihr Charakter als selbstorganisierende, teilweise chaotische Systeme zutage. Umso mehr sind Menschen mit Fähigkeiten gefragt, selbstorganisiert und kreativ angesichts von Angst, Unsicherheit und lediglich bruchstückhaftem Wissen handeln zu können: Menschen mit Kompetenzen.
So können wir festhalten: *Kompetenzen sind die Fähigkeiten, in unerwarteten, (zukunfts-) offenen Situationen selbstorganisiert und kreativ zu handeln.*

Kompetenzen sind also …
keine Fertigkeiten, kein Informationswissen, keine Qualifikationen, obwohl man all das für Handlungsentscheidungen dringendst benötigt. Nicht jede Fähigkeit ist Kompetenz. Nicht jedes selbst Organisieren ist schon Selbstorganisation. Der Begriff meint vielmehr ein durch tiefgründige, manchmal auch komplizierte Theorien (Synergetik, Autopoiese, Konstruktivismus, systemisches Herangehen) abgestütztes Verständnis des kreativen Umgangs mit Offenheit und Unsicherheit. Die Zukunft ist nicht mehr das, was sie einmal war. Sie ist mit Fertigkeiten, Informationswissen und Qualifikationen, mit Beschulungen und Qualifizierungen auch im Dutzend nicht mehr zu bewältigen. Kompetenz ist gefragt.[7]

Die Grunddimensionen von Kompetenz…
sind sofort klar, folgt man einem handlungstheoretischen Grundverständnis. Es sind Fach- und Methodenkompetenzen, sozial-kommunikative Kompetenzen, personale Kompetenzen und, manchmal den der genannten zugeordnet, Aktivtäts- und Handlungskompetenzen; es gibt keinen Ansatz, wo diese Dimension einfach fehlt. Das heißt, nahezu alle handlungsorientierten Kompetenzforscher gehen von den gleichen Basiskompetenzen, vom gleichen Grundverständnis aus. Ein überaus seltener Fall in den Human- und Sozialwissenschaften!

Die Konstruktionen der unterschiedlichsten Kompetenzmodelle…
erheben sich auf einer solchen Basis. Derartige Modelle haben eine durchaus vergleichbare Gestalt[8]: Sie wählen und definieren, ausgehend von zukünftigen Unternehmensaufgaben, einen Kern von 10, 20 Schlüsselkom-

petenzen. Sie werden für das Gesamtunternehmen, zumindest für große Teilbereiche, als verbindlich gesetzt. Sie werden möglicher Weise durch Teilkompetenzen „untersetzt". Sie werden unternehmensspezifisch definiert und auf Jobgruppen bezogen differenziert. So lassen sich im Prinzip Kompetenzanforderungen für jeden einzelnen Mitarbeiter formulieren – auch wenn das noch häufig auf die Leitungsebenen beschränkt bleibt. So lassen sich die Kompetenzen der Mitarbeiter einschätzen, wenn man sich zu einem sachnahen, meist ratingartigen Einschätzungsverfahren durchringt.
Dabei gibt es Folgendes zu bedenken.

Kompetenzen sind keine Persönlichkeitseigenschaften...
noch immer werden in zahlreichen Unternehmen und Organisationen wunderbar objektive, reliable und valide Persönlichkeitstests eingesetzt und von versierten, testtheoretisch bestens geschulten und statistische Methoden perfekt beherrschenden Psychologen zu einem Maßstab von Personalauswahl und Personalentwicklung gemacht. Dagegen gibt es ernsthafte Einwände.[9] Die sehr stabilen Persönlichkeitseigenschaften sind für Unternehmen viel weniger interessant als die zuweilen schnell veränderbaren, trainierbaren Handlungsfähigkeiten in Form von Kompetenzen.[10] Zudem ist der Schluss von Persönlichkeitseigenschaften auf Handlungsfähigkeiten fragwürdig. Selbst wenn beispielsweise Extraversion zu 90% mit einer hohen Akquisitionsstärke gekoppelt wäre, kann sich ein Unternehmen gehörig und kostenaufwendig irren, wenn es zufällig an einen der 10% gerät, der zwar gänzlich extrovertiert, aber bei Akquisitionsaufgaben eine gänzliche Niete ist. Kompetenzermittlungen schließen hingegen von aktuellem Handeln auf vorhandene Handlungsfähigkeiten, nicht auf verborgene Persönlichkeitseigenschaften. Der beste Prädiktor für zukünftiges Handeln ist vergangenes Handeln – so etwa wirbt eine bekannte Beratungsfirma um ihre Kunden.[11]
Und sie hat recht.

Kompetenzen lassen sich messen...
Das „Handbuch Kompetenzmessung" fasst etwa 50 etablierte Messverfahren zusammen.[12] Als Königsweg zur Kompetenz erweist sich mehr und mehr die kluge Kombination qualitativer und quantitativer Verfahren.[13]
Im Zentrum steht jedoch meist ein Rating, das heißt die skalierte Abfrage von Kompetenzen, wie sie das jeweilige Kompetenzmodell vorgibt. Ist beispielsweise „Teamfähigkeit" eine der zu beurteilenden Kompetenzen, so wird auf einer festgelegten Skala von 0 (nicht vorhanden) bis zum Maximalwert (in höchstmöglicher Ausprägung vorhanden; je nach Skalentyp 5, 6, 7 ... Punkte) die Teamfähigkeit eines Mitarbeiters eingeschätzt. Dabei wird die Anzahl der Beurteiler optimiert.

Gegen Ratingverfahren ...
gab und gibt es bei klassisch psychometrisch ausgebildeten Psychologen große Vorbehalte. Aber „...unter gewissen methodischen Voraussetzungen sind solche Verfahren das einwandfreie Mittel der Wahl."[14] Dabei nutzen „Ratingverfahren ... die Fähigkeit des menschlichen Gehirns zur ‚Indikatorenverschmelzung', zur automatischen Integration einer Vielzahl von Einzelindikatoren, die sich in ihrer Wirkung in einer fast unentwirrbaren Weise verstärken, aufheben oder sonst wie in Wechselwirkung treten" auf unnachahmliche Weise.[15]
Zurecht stellen Langer und Schulz von Thun fest: „1.Ratingverfahren haben – richtig angewandt – unschätzbare Vorteile und 2. in vielen Fällen gibt es kaum eine Alternative, die dem Untersuchungsgegenstand angemessen wäre...3. Damit verbunden ist ein weiterer Vorteil: Kein anderes psychologisch-soziologisch-pädagogisches Messverfahren kommt so nah an die Ergebnisrealität von Menschen und deren alltäglich zur Lebensbewältigung und Entscheidungsbildung praktiziertes Einordnen ihrer Umwelt heran wie die Rating-Methode.."[16]
Ratingverfahren liegen fast allen Kompetenzmodellen von Unternehmen und Organisationen zugrunde. Sie sind die Methoden der Wahl, Kompetenzen in ihren, meist über Handlungsanker definierten, qualitativen Besonderheiten und in ihren quantitativen Ausprägungen zu erfassen.
Ein wirkungsvolles Kompetenzmanagement trägt zum nachhaltigen Unternehmenserfolg kräftig bei. Nachhaltiger Unternehmenserfolg ist Voraussetzung eines wirkungsvollen, weiterwirkenden Kompetenzmanagements.

1 vgl. Z.B. Rohlfs, C., Harring, M., Palentien, C. (Hrg.) (2008): Kompetenz-Bildung: Soziale, emotionale und kommunikative Kompetenzen von Kindern und Jugendlichen. Wiesbaden
2 vgl. die Publikationen der von der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations – Entwicklungs – Management herausgegebenen über 20 Bände: edition QUEM (2000-2007): Münster, New York, München Berlin
3 Vollmers, Florian (2009): Parlieren geht über Studieren. in: FAZ, 31.Januar/1.Februar 2009. S. C6; Brinker, T., Müller, E. (Hrg.) (2008): Wer, wo, wie und wie viele Schlüsselkompetenzen? Wege und Erfahrungen aus der Praxis an Hochschulen. Bochum
4 Erpenbeck, John, von Rosenstiel, Lutz, Grote, Sven (Hrg.): Kompetenzmodelle großer Unternehmen. Stuttgart. i.D
5 Geldermann, Brigitte (2011): Kompetenzmanagement im Mittelstand. Bielefeld
6 Steinweg, Svea (2009): Systematisches Talentmanagement. Stuttgart
7 Kauffeld, Simone (2006): Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Stuttgart; Kauffeld, Simone, Grote, Sven, Frieling, Ekkehart (2009): Handbuch Kompetenzentwicklung. Stuttgart
8 Heyse, V., Erpenbeck, J. (Hrg.): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxis-test. Münster, New York, München, Berlin
9 Erpenbeck, J., Hasebrook, J. (2011): Sind Kompetenzen Persönlichkeitseigenschaften? In: Faix, W., Auer, M. (Hrg.): Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Stuttgart. S. 227-262
10 Hossiep, Rüdiger, Mühlhaus, Oliver (2005): Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests. Göttingen, Bern, Wien ... S.15 f
11 So ein Werbespruch der Fa. DECIDE, http://www.managementpotenzial.de/1-0-Anlaesse.html; hier ist Verhalten durch Handeln ersetzt, um behavioristische Anklänge zu vermeiden
12 Erpenbeck, John, von Rosenstiel, Lutz (Hrg.) (2. Aufl. 2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart
13 Erpenbeck, John (Hrg.): Der Königsweg zur Kompetenz. Grundlagen qualitativ-quantitativer Kompetenzerfassung. Münster, New York, München, Berlin
14 Wirtz, Markus, Caspar, Franz (2002): Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle. S.3
15 Langer, Inghard, Schulz von Thun, Friedemann (1974/2007): Messung komplexer Merkmale in Psychologie und Pädagogik. Ratingverfahren. Münster, New York, München, Berlin. S. 20
16 Langer, Inghard, Schulz von Thun, Friedemann, ebenda, S. 10, 22

Prof. Dr. John Erpenbeck ist der in Fachkreisen anerkannte Wissenschaftler in den Bereichen Kompetenzbilanzierung, -diagnostik, -entwicklung. Sein umfangreiches Publikationswerk unter http://www.johnerpenbeck.de

„Unternehmen, die ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen, haben klare wirtschaftliche Vorteile!“

Business Excellence – das umfasst viele Aspekte. Unter anderen auch die Schaffung einer starken, glaubwürdigen Arbeitgebermarke. Bundeswirtschaftsminister a. D. Wolfgang Clement setzt sich seit Jahren für diese Idee ein. Im Interview mit Executive Excellence hebt er – wie Claudia Scheelen quasi im Praxisbeispiel auf Seite 10-11 – die Qualität der immateriellen Werte und ihre Bedeutung für Mitarbeiterzufriedenheit und folgend auch -performance ab.

Die hervorragende Unternehmenskultur – sie trägt mit Sicherheit entscheidend dazu bei, wenn Mitarbeiter sagen: „Hier kann man einen top Job machen“. Was macht nach Ihrer Erfahrung eine solche Kultur konkret aus?

Wolfgang Clement: Pauschal lässt sich diese Frage nicht beantworten. Jedes Unternehmen muss für sich herausfinden und definieren, wie seine Kultur aussehen soll, wie sie umzusetzen und mit Leben zu füllen ist. Relevante Punkte, die enthalten sein sollten, sind aber sicherlich Vertrauen, Transparenz, eine offene und ehrliche Kommunikation untereinander und natürlich Leistungswille.
Ganz wichtig aber bleibt: Es darf sich hierbei nicht um leere Floskeln handeln. Die Kultur muss authentisch gelebt werden! Nur so können sich Mitarbeiter damit identifizieren.

Unternehmen, die sich ihrer Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt bewusst sind und ihr nachkommen, sind bei vielen Arbeitnehmern besonders beliebt. Sind Corporate Social Responsibility-Progamme (CSR) für den Mittelstand Pflicht?

Unternehmen, die CSR lediglich als Feigenblatt missbrauchen, überzeugen niemanden. Ein solches Vorgehen ist nicht erst seit der neuen Transparenz dank Social Media zum Scheitern verurteilt. Denn: Verheimlichen lässt sich so etwas nicht. Erst recht nicht gegenüber den eigenen Mitarbeitern.
Wichtig ist nachhaltiges Wirtschaften aber auf jeden Fall: Es ist mittlerweile ein offenes Geheimnis, dass Unternehmen, die ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen, klare wirtschaftliche Vorteile haben. Hier gilt das Gleiche wie bei der Unternehmenskultur: Authentizität! Unternehmen müssen verkörpern, was sie sagen.

Viele mittelständische Unternehmen sind hier schon auf einem guten Weg. Eine Untersuchung der compamedia-Stiftung zur Föderung ethischen Handelns in der Wirtschaft hat ergeben, dass Unternehmensverantwortung im Mittelstand eine hohe wirtschaftliche und strategische Bedeutung genießt.

Wenn man den Prognosen der Demografen folgt, hat der Mittelstand schon aufgrund der Altersstruktur der Gesellschaft in Kürze ein massives Problem, gut ausgebildete Fachkräfte, insbesondere junge Talente, für sich zu gewinnen. Wie kann hierbei eine Marketingoffensive im Sinne des Employer Brandings – zu Deutsch: der Aufbau einer Arbeitgeber-Marke – nützlich sein?

Entscheidend ist, dass sich die Firmen über den Unterschied zwischen Arbeitgeber-Image und Arbeitgeber-Marke bewusst sind! Das Image ist eher historisch und primär durch Medieneinflüsse entstanden. Bei der Marke kann das Unternehmen aber gezielt die Art und Weise gestalten, wie es als Arbeitgeber wahrgenommen wird. Ich bin der Ansicht, dass Employer Branding insbesondere für den Mittelstand DAS Managementfeld der Zukunft werden wird. Denn zum einen müssen Mittelständler in Sachen Bekanntheit gegenüber den Großunternehmen mächtig aufholen, zum anderen ist auch der Wettbewerb um Talente unter den Mittelständlern sehr groß. Die wenigsten Mittelständler haben starke und anziehende Produktmarken, die für Fachkräfte attraktiv sind, wie z. B. die großen Automobilhersteller. Sie müssen daher mit der Arbeitgeber-Marke trumpfen.
Der Markenaufbau erfordert aber eine klare Strategie und nicht ein Sammel-

surium an Maßnahmen. Streuverluste kann sich der Mittelstand kaum leisten – hierzu fehlen die finanziellen Mittel.
Auch verfügen die wenigsten Mittelständler über die Mittel für aufwändige Rekrutierungsveranstaltungen, wie sie die großen Unternehmen gern inszenieren. Umso mehr müssen sie einer klaren straff und effizient umgesetzten Strategie folgen.

Strategischer Markenaufbau – das klingt so richtig und doch so theoretisch. Wie schaffen es denn mittelständische Firmen, den jungen Talenten klar zu machen, dass sie ihnen gute Aussichten bieten? Wenn sie schon nicht die großen „Recruitment-Days" ausrichten können, wie und wo sollen sie denn ihren (Führungskräfte-)Nachwuchs ansprechen?

Im Mittelstand gehören Talentmanagement und Employer Branding untrennbar zusammen. Denn nur, wer es versteht, die richtige Zielgruppe auf sich aufmerksam zu machen, wird auch die Talente finden, die er für sein Businessmodell braucht. Allerdings gibt es bei vielen Firmen noch Hemmungen: „Wir sind ja nicht so berühmt wie IBM, nicht so cool wie Google, haben keine Budgets wie SAP. Wie sollen wir uns denn bloß attraktiv darstellen?" Dabei wird vergessen, dass es vielen Talenten nicht nur um diese Aspekte geht, sondern auch um ein Umfeld, in dem sie sich erproben können. Um flache Hierarchien, gute Vorgesetzte, Nähe zum bisherigen sozialen Umfeld, vielversprechende Entwicklungsmöglichkeiten. Das sind die Pfunde, mit denen mittelständische Firmen wuchern können. Natürlich nur dann, wenn sie mutig genug sind, diese Qualitäten zu benennen und in ihrer Selbstbewerbung, in Stellenanzeigen und Infoportalen, auf denen sich Jugendliche tummeln, zu positionieren. Wenn sie möglichst früh den Kontakt zu möglichen Talenten aufbauen: durch Praktikumsangebote, Stipendien, universitäre Projekte. Wenn sie beweisen, dass ihre Marke für Möglichkeiten steht, wie Talente sie schätzen.

Soziologen und Arbeitsforscher haben eine neue offensichtlich besonders anspruchsvolle und wachsende Gruppe unter den jungen Mitarbeitern ausgemacht: Die nach 1980 geborenen, technisch versierten „Millennials", kurz: die „Generation Y". Was sie auszeichnet: Sie arbeiten in Netzen, teilen ihr Wissen und ihre Meinungen in vielerlei Foren, skypen, casten und bloggen, sind spaß- und ethisch orientiert – nur besonders loyal sind sie nicht. Ist der deutsche Mittelstand eigentlich wirklich bereit für die „iGeneration"? Wie kann der Mittelstand sich interessant für die Youngsters der Generation Y machen, sie finden, binden, halten?

Ich glaube gar nicht, dass mittelständische Unternehmen sich speziell für die Generation Y interessant machen müssen. Ich glaube vielmehr, sie sind es bereits. Denn einiges, was sich junge Talente wünschen, finden sie gerade hier vor: flache Hierarchien, schneller Zugang zu Informationen, große Flexibilität in der Arbeitsorganisation.
Hinzu kommen bei den TOP JOBlern eine ausgezeichnete Unternehmenskultur und die Kommunikationsfähigkeit im Unternehmen – davon kann die Zufriedenheit der Mitarbeiter ja entscheidend abhängen. Eine offene Kultur ist auch offen für die Bedürfnisse der Mitarbeiter, reagiert darauf und greift die Ideen der Beschäftigten auf. Insbesondere im Mittelstand haben High Potentials daher die Chance, ihre Arbeitswelt aktiv mitzugestalten. Und wenn sie mit Arbeit, Kollegen und Umfeld zufrieden sind und Perspektiven sehen, verspüren selbst die Vertreter der Generation Y nicht den unbändigen Drang zum Jobwechsel.

In Kundenbindung stecken Unternehmen jedes Jahr viele Ideen und viel Geld. Weniger Aufmerksamkeit erhalten oft aber die „internen Kunden" der Unternehmen, nämlich die Mitarbeiter.
90 Prozent der Personalverantwortlichen, die die Personalberatung Kienbaum vor einigen Jahren befragte, bezeichneten zwar die gezielte Bindung der Mitarbeiter als bedeutende Zukunftsaufgabe; nur wenige aber hatten ein konkretes Maßnahmenpaket zur Hand oder auch nur ein Budget dafür. Retention Management im Mittelstand – was kann das bedeuten?

Die Möglichkeiten für Mitarbeiterbindungsprogramme sind so vielfältig wie der Mittelstand selbst. Klar ist nur: Die ausgezeichneten Top-Arbeitgeber verfügen überdurchschnittlich oft über solche Instrumente. Das reicht von Arbeitszeitmodellen, die beispielsweise frischgebackenen Müttern und Vätern den Wiedereinstieg erleichtern, über auch eher ungewöhnliche Entwicklungsmöglichkeiten wie Projekt- oder Fachkarrieren bis hin zu Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen, bei denen die Kollegen direkt am Unternehmen und seinem Erfolg partizipieren. Und: Etliche Unternehmen binden ihre Kollegen sogar über das Beschäftigungsverhältnis hinaus, etwa durch das regelmäßige Zuschicken von Firmennews. Sie lassen den Kontakt nicht abbrechen – und so wurden immer wieder ehemalige Mitarbeiter zu: aktuellen, erfahrenen Mitarbeitern!

Ehemalige Mitarbeiter können zu aktuellen Mitarbeitern werden."

Bundeswirtschaftsminister a. D. Wolfgang Clement ist Mentor des Unternehmensvergleichs TOP JOB.
Das TOP JOB-Gütesiegel umfasst zwei Qualitätsstufen: die Zertifizierung und den Award. Für die Zertifizierung gelten von der Universität St. Gallen festgelegte Kriterien, die ein Bewerber erfüllen muss. Aufbauend auf der Zertifizierung können die Unternehmen im gleichen Durchgang am „TOP JOB-Award - Die 100 besten Arbeitgeber im Mittelstand" teilnehmen.

Klarheit – Kommunikation – Kultur

Claudia Scheelen: „Gelebte Werte machen Mitarbeiter zu Mitunternehmern“

Gelebte Werte, kurze Entscheidungswege, eine herausragende, motivierende Arbeitsatmosphäre – damit punkten viele mittelständische Unternehmen bei den jungen Talenten auf Jobsuche und auch bei engagierten, langfristigen Mitarbeitern. So auch die SCHEELEN® AG im idyllischen Waldshut-Tiengen. Im Gespräch erläutert Marketing- und Personalvorstand Claudia Scheelen, wie das gelingt.

„Die Führungskraft als Coach“ – diese Anforderung an hervorragende Manager ist momentan in aller Munde. Was heißt für Sie als Unternehmerin und Führungskraft, die Sie selbst gelernter Coach sind?

Claudia Scheelen: Als Führungskraft sehe ich meine Verantwortung darin, das Potenzial der Mitarbeiter zu kennen, richtig einzusetzen und zu fördern. Ich bin dann eine gute Führungskraft, wenn meine Mitarbeiter in Ihrem Aufgabenbereich Experte sind und das, was sie tun, besser können als ich. Meine Aufgabe: Meine Erwartungen zu kommunizieren, Ziele mit dem Mitarbeiter zu vereinbaren und deren Erreichung in regelmäßigen Abständen zu prüfen. Ich bin in meiner Rolle fachlicher Berater, Motivator, Impulsgeber, Zuhörer und Kontrolleur zugleich. Fehler gilt es anzusprechen und Lösungsansätze mit dem Mitarbeiter zu entwickeln. Bedeutsam im Unterschied zum Coach ist die Fürsorgeplicht für den Mitarbeiter und die hierarchische Komponente.

Als Coach arbeite ich auf einer partnerschaftlichen Ebene, auf Augenhöhe. Beim Coaching als personenbezogener Einzelberatung wird immer auf ein bestimmtes Ziel hingearbeitet. In einem zeitlich begrenzten Prozess bin ich in der Rolle als Coach Begleiter des Coachees. Durch Aufdecken von Beziehungsmustern und Handlungsfaktoren hilft der Coach, Veränderung in der Gesamtpersönlichkeit zu integrieren. Das ist so nicht Aufgabe der Führungskraft.
In meiner Dreifachrolle als Führungskraft, Coach und Unternehmerin bin ich stets Vorbild und es ist wichtig, dass ich die Werte vorlebe und weitergebe.

Was kann die Führungskraft als Coach intern leisten, was ein externer Coach nicht kann? Wo sind die Grenzen?

Der interne Coach kennt die Unternehmensperspektive und kann schnell situativ agieren und kurzfristig unterstützen. Er ist bereits eine Vertrauensperson und er kennt die Stärken und Potenziale des Mitarbeiters. Umgekehrt kann die persönliche Ebene auch hindernd für den Mitarbeiter sein, sich der internen Führungskraft anzuvertrauen. Ideale Themen als interner Coach sind: Rolle im Team, Haltungsthemen, Rituale festigen, Konfliktmanagement, Zielfokussierung, Zukunftsperspektiven und Fehlerkultur. Die Grenzen im internen Coaching sehe ich in persönlichen Entwicklungsthemen wie Selbstvertrauen, Sinnfindung, Werteprozesse und Arbeit mit Glaubenssätzen.

Studien zeigen immer wieder, dass viele Unternehmen ihre Werte weder wirklich kennen, noch natürlich leben.

Ja, stimmt. Auch ich behaupte, zu wenige Unternehmen leben Ihre Werte. Das Bewusstsein für die Wichtigkeit der Werte zur Gestaltung einer lebhaften Unternehmenskultur sollte viel stärker geweckt werden. Die Führungskraft und der Unternehmer sind in der Verantwortung, stets für sich selbst die Werte und Ideale zu hinterfragen. Vor allem sollte regelmäßig die Frage gestellt werden, wie die Werte im Alltag integriert und sichtbar gemacht werden können.
Dafür empfehle ich eine dokumentierte Feedbackkultur. Ich habe ebenso gute Erfahrung damit gesammelt, den Mitarbeiter zu befragen, wann er persönlich empfindet, dass ihm Wertschätzung und Respekt entgegengebracht werden. Die Antwort darauf ist ein wertvolles Handlungsmotiv. Und genau aus diesem Grunde arbeiten wir mit einem Führungsinstrument, bei dem der Mitarbeiter monatlich

die Chance hat, seinen Arbeitsbereich zu reflektieren und Feedback zum persönlichen Stimmungsbarometer zu geben. Im Ergebnis erhält der Mitarbeiter zusätzlich von der Führungskraft Feedback. Unsere Feedbackkultur lautet: Wir kommunizieren konstruktiv, offen, direkt und zeitnah und sichern damit einen positiven Teamgeist.

Wenn wir auf den wichtigen Punkt der Werte zu sprechen kommen: Wofür steht die SCHEELEN AG ?

Wir erwarten und leben eine hohe Eigenverantwortung, unternehmerisches Denken und Handeln, Kundenservice, Zielfokussierung, Initiative, Qualitätsbewußtsein, Loyalität, Offenheit, Wertschätzung, Flexibilität, Fachkompetenz und der Wille zur persönlichen Entwicklung sowie Work-Life-Balance. Alle diese Kriterien werden mit dem erwähnten Führungsinstrument MAX abgefragt.

Was tun Sie dafür, diese im Unternehmen umzusetzen?

Wir schaffen Strukturen und regeln Abläufe, damit eigenverantwortliches Handeln möglich ist. Wir stellen die Unternehmenstransparenz sicher, indem wir regelmäßig über die Ziele, Maßnahmen und betriebswirtschaftlichen Zahlen berichten. Wir bieten ein großes Angebot an Schulungen und schaffen ein modernes Arbeitsumfeld mit flexiblen Arbeitszeiten. Das Einbringen von Ideen wird belohnt. Und Spaß steht im Unternehmensalltag ganz oben.

Employer Branding ist für uns nicht erst seitdem wir die Auszeichnung „Top Job“ erhalten haben, mehr als ein Schlagwort, es ist ein wichtiger Arbeitgeberansatz. Wir machen Mitarbeiter zu Mitunternehmern. Zusammengefasst in den „3K“: Klarheit – Kommunikation – Kultur. Wenn wir diese „3K“ regelmäßig überdenken, aktiv vorleben, mit Innovationen die Marktnähe sicherstellen, dann bin ich überzeugt davon, dass wir - Unternehmer und Mitarbeiter – gegenseitig von der Zusammenarbeit profitieren.

Unternehmerin, Coach und Führungskraft, Sie selbst füllen viele Rollen aus. Wie klappt das? Haben Sie eine Botschaft für Ihr Leben – für ein glückliches Leben?

Die Sinnhaftigkeit meiner Arbeit steht im Vordergrund und ist mein stärkster Motivationsfaktor. Im Laufe meiner beruflichen Entwicklung stelle ich mir regelmäßig die Fragen: „Was fange ich an, was höre ich auf, wovon mache ich mehr, wovon mache ich weniger. Das hilft mir, mit meinen Rollen und Ressourcen effizient und wertvoll umzugehen. Die persönlichen und unternehmerischen Werte sind stimmig und das Zusammenspiel macht mich zufrieden und glücklich.“

Claudia Scheelen ist Vorstand Marketing & Personal der SCHEELEN® AG und ist zudem als zertifizierter Coach für die Kunden tätig. In fast 20 Jahren hat Claudia Scheelen ihr Renommee mit den unternehmerischen Schwerpunktthemen: Führung, Strategie und Steuerung als Vorstand und Mitglied des Aufsichtsratsteam sowie als Expertin in der Personal- und Organisationsentwicklung aufgebaut.
cs@scheelen-institut.de

ANZEIGE

Mit dem Innovationspreis-IT 2012 im Bereich Human Resources hat die Initiative Mittelstand das bekannte Kompetenzmanagement-Tool ASSESS by Scheelen ausgezeichnet. Als innovative IT-Lösung mit hohem Nutzwert für den Mittelstand erhält das Tool für Kompetenzanalysen und Performancemanagement das Prädikat Best of 2012 und gehört damit zur Spitzengruppe unter den mehr als 2.500 eingereichten Bewerbungen.

INNOVATIONSPREIS-IT
BEST OF 2012
initiative mittelstand
HUMAN RESOURCES

Nutzen Sie das Potenzial von ASSESS für Ihren Nutzen – ob als zertifiziertes Beratungs- oder als Anwenderunternehmen: www.assess-online.de, wi@scheelen-institut.de

Business Excellence: So gewinnen Sie die richtigen Mitarbeiter

Von RAINER SKAZEL

In Zeiten des Fachkräftemangels tendieren viele Unternehmen – besonders auch mittelständische – dazu, sich vorschnell für vordergründig passende Mitarbeiter zu entscheiden. Gerade, wenn es sich um den Nachwuchs für Führung oder Vertrieb handelt. Business Excellence bedeutet aber, die wirklich passenden Mitarbeiter zu finden, zu entwickeln und zu binden. Diejenigen, die von ihrer Wertestruktur, ihrer Einstellung und ihrem Verhalten her die Vision des Unternehmens teilen. Ob Spitzenverkäufer oder junge Führungskraft - nur so werden beide Seiten dauerhaft glücklich miteinander. Wie Sie diese finden, beschreibt Rainer Skazel.

Meine beraterische Erfahrung in vielen Firmen zeigt: Wer sich dafür entscheiden will, den wirklich „besten" Vertriebsmitarbeiter, die „beste" Führungskraft einzustellen, unterliegt häufig einem fatalen Fehler: Er fokussiert zu einseitig auf die Fachkompetenzen. Will sich damit eine – vermeintliche – Sicherheit einkaufen, nach dem Motto: „Der oder die weiß viel, kennt die Branche, kennt unseere Produkte: passt!". Jedoch: Fachkompetenz und Sympathiefaktor allein genügen nicht.

Aus meiner Sicht erfolgt die Personalauswahl noch immer zum größten Teil intuitiv. „Der Nasenfaktor ist ein wichtiger Grund, warum ich mich bei der Einstellung für diesen oder jenen Verkäufer oder Vertriebsleiter entscheide", sagen mir viele Vertriebsmanager und Unternehmer. Das bedeutet: Die Unternehmen bauen ihre Zukunft mehr auf Glück und Zufall auf – anstatt auf objektiven Kriterien und Prozessen.

Auch Vertriebsleiter, die nach neuen Mitarbeitern Ausschau halten, verengen ihren Blickwinkel allzu oft auf die verkäuferischen Aspekte und übersehen dabei, dass der neue Mitarbeiter auch menschlich ins Team passen sollte und sich die Wertvorstellungen des Unternehmens und die des Bewerbers zumindest einigermaßen in Einklang befinden sollten. Der Verkäuferberuf ist und bleibt ein Verhaltensberuf. Wenn derjenige, der den Neuen einstellt, diesen sympathisch findet, bedeutet dies noch lange nicht, dass er mit den Teamkollegen und dem Vertriebsleiter auf einer Wellenlänge schwimmt. Sicherlich kann es sein, dass für das „softe Team" der abschlussorientierte Hard Seller eine bereichernde Ergänzung sein kann. Wenn aber Unternehmenskultur und Persönlichkeit des Bewerbers überhaupt nicht zueinanderpassen, ist eine Trennung im Unfrieden vorprogrammiert.

Bei der Personalauswahl sollten also zum Beispiel die emotionalen und sozialen Eigenschaften eine ebenso große, wenn nicht sogar wichtigere Rolle spielen als die Fachkompetenzen. Neben der Persönlichkeit ist die Motivation ein wichtiger Faktor bei der Personalauswahl. Die Motive bzw. der Antrieb eines Verkäufers sollten zum Produkt und zum Unternehmen passen. Ein Verkäufer, der seine Finanzdienstleistungsprodukte ohne hohe ökonomische Motivation verkauft, wird wahrscheinlich ebenso scheitern wie ein Mitarbeiter in einem therapeutischen Beruf, der ohne ausgeprägte soziale Motivation agiert. Motivation beruht auf den inneren Motiven, die jeder Mensch in sich trägt – man kann auch sagen: den Werten. Werte sind die eigentlichen Antreiber unserer Einstellungen, unseres Verhaltens, unseres Tuns. Da wird klar: Motive - die auf Werten beruhen – zu verändern oder zu trainieren ist schlichtweg nicht möglich. Deshalb sollten die erfolgsentscheidenden Motivatoren bei einem Verkäufer von vornherein vorhanden sein.

Ganzheitliche Personalauswahl: Die „Drei großen W"

Aus diesen Gründen dürfen bei der Personalsuche und den Fragen „Wen brauchen wir?" und „Wer passt zu uns?" nicht nur die fachlichen Kompetenzen in den Fokus rücken. Vonnöten ist ein ganzheitliches Konzept, bei dem auch die Werte und das Persönlichkeitsprofil des Bewerbers Einlass in die Betrachtung finden. Konkret: Ob Bewerber und Unternehmen zusammenpassen, sollte auf den Ebenen des Verhaltens, der Werte, der

persönlichen Interessen sowie Einstellungen und der Kompetenzen geprüft werden.
Es müssen mithin drei Bereiche (siehe Abbildung) betrachtet werden:

- Beim „Was“ geht es um die Kompetenzen, also die Frage: Welche Kompetenzen benötigt die ausgeschriebene Position?
- Beim „Wie“ stehen das Verhalten und die Frage im Mittelpunkt: Welche Persönlichkeitsmerkmale erfordert die Position?
- Beim „Warum“ geht es um Werte und die Frage: Welche Wertekultur hat das Unternehmen? Danach richtet sich, welche primären Werte Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten.

Das heißt: Die ganzheitliche Perspektive mit jenen drei Ws weitet Ihren Blick und befreit Sie von den engen Scheuklappen der allein fachlichen Betrachtungsweise. Sie erlaubt es dem Bewerber und Ihnen, zu entscheiden, ob hier etwas zusammenwachsen kann, was zusammengehört, ob die Kompetenzen und überdies die Unternehmenskultur und die Bewerberpersönlichkeit, die Werteorientierung und die Unternehmensziele bzw. Interessen des Bewerbers zusammenpassen.

Soll-Profil und Ist-Profil entwickeln und abgleichen

Mit INSIGHTS MDI® und TriMetrix liegen unterstützende Auswahlverfahren vor, mit dem Sie die erforderliche ganzheitliche Betrachtungsweise vornehmen können:

- Mit TriMetrix erstellen Sie ein Anforderungsprofil für die vakante Stelle, mithin ein Jobprofil. Bei TriMetrix arbeiten Sie mit 23 Jobmerkmalen, sechs Motivbereichen und acht Verhaltensdimensionen. Wir können auch sagen, dass TriMetrix Sie mit einer detaillierten Arbeitsplatzanalyse dabei unterstützt, ein Soll-Profil dieses Bewerbers zu entwerfen. Somit erhöhen Sie die Treffsicherheit des kompletten Auswahlverfahrens deutlich.
- INSIGHTS MDI® hilft Ihnen schließlich, die „Drei W“ – Was/Kompetenzen, Wie/Verhalten, Warum/Werte – eines Bewerbers einzuschätzen. Im Prinzip geht es um die Erstellung eines Ist-Profils. Dazu benutzen wir eine Farbtypologie und eingängige sprechende Begriffe wie zum Beispiel „Inspirator“ und „Motivator“, um zu verdeutlichen, welcher Mensch Ihnen im Auswahlprocedere gegenübersitzt.

Kompetenzen, Verhalten und Werte

Der Abgleich zwischen dem idealen Soll-Profil und dem tatsächlichen Ist-Profil erlaubt Ihnen eine Beurteilung, ob Stelle und Mensch zueinanderpassen oder nicht bzw. welche Anstrengungen unternommen werden müssen, damit sich die Profile doch noch angleichen.

Jetzt können Sie das Job-Soll-Profil mit dem Profil Ihrer Verkäufer abgleichen. Wenn Sie Lücken feststellen, lassen sie sich vielleicht mit Hilfe entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen schließen.
Entscheidend jedoch ist: Sie leiten aus dem Soll-Profil eine Stellenbeschreibung ab und können die Bewerberprofiel mit dem Soll-Profil abgleichen. Der erste Schritt auf dem Weg zum richtigen Mitarbeiter ist geschafft.

Branchenspezifische Aspekte berücksichtigen

Grundsätzlich muss bei der Erstellung eines Benchmarkprofils stets gefragt werden: In welchem Markt bewegen wir uns? Sind wir – zum Beispiel – in einem Verdrängungsmarkt tätig, in dem wir künftig aktiv neue Kunden akquirieren wollen? Dann benötigen Sie natürlich eine andere Verkäuferpersönlichkeit als in einem Markt, in dem das Beziehungsmanagement im Vordergrund steht, Sie also das Vertrauensverhältnis zu Ihren Bestandskunden stabilisieren und ausbauen müssen, um zu Referenzen und Weiterempfehlungen zu gelangen. Dort brauchen Sie zur aktiven Erschließung neuer Kunden extravertierte Persönlichkeiten mit starker Zielorientierung und Abschlussorientierung. Hier sind Beziehungsmanager gefragt, die gut zuhören können und in der Lage sind, die Kundenbeziehung zu pflegen.

Wichtig für Sie ist darum: Das ideale Job-Profil, mithin das Soll-Profil kann nur jedes Unternehmen selbst entwickeln – und zwar in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche, dem Unternehmen und den Kunden. Diese Faktoren entscheiden darüber, wie der ideale Kandidat beschaffen sein muss. Es gibt also einen „Königsweg“ zum richtigen Mitarbeiter, er muss aber je Unternehmen individuell angepasst beschritten werden. Business Excellence an dieser Stelle vereint das Beste aus der wissenschaftlichen Entwicklung und Erfahrung, die in die Tools geflossen ist, mit der individuellen Ableitung der erfolgsentscheidenden Werte-, Persönlichkeits- und Verhaltensmuster in Ihrem Unternehmen.

Rainer Skazel „Erfolgsfaktoren von Spitzenverkäufern“ SCHEELEN® Bildungsverlag ISBN 978-3000363832

Rainer Skazel beschäftigt sich seit mehr als 15 Jahren mit den Themen ‚Erfolg und Persönlichkeit‘. Der Experte für Recruiting, Vertriebsmanagement & Führung ist General Manger der SCHEELEN® AG.
rs@scheelen-institut.de

IST IHR BUSINESSMODELL EXZELLENT GENUG FÜR DIE HERAUSFORDERUNGEN DER ZUKUNFT?

ST. GALLEN COMPETENCE CONSULTING

Business Excellence durch
kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung

DIE WELT BEWEGEN. GEMEINSAM. MIT IHNEN.

ST. GALLEN COMPETENCE CONSULTING
Division of SCHEELEN AG (Schweiz)
Zeltweg 44, CH-8032 Zürich
Tel. +41-(0)43-343 99 62
Fax +41-(0)43-343 99 63

www.sg-competence-consulting.com
info@sg-competence-consulting.com

ST.GALLEN
COMPETENCE CONSULTING