

Strategieumsetzung – aufgezeigt am Beispiel von PostMail

Welches sind die Fähigkeiten, über die Ihre Mitarbeitenden in Zukunft verfügen müssen? Wo im Unternehmen sind die besten Talente, die gezielt gefördert werden sollen? Zwei Schlüsselfragen der Personalentwicklung, die nicht immer eindeutig und präzise zu beantworten sind.

Der Beitrag stellt in einem ersten Teil die konzeptionellen Grundlagen des Kompetenz- und Talent Managements vor und zeigt im zweiten Teil anhand des Umsetzungsbeispiels bei PostMail, welche praktischen Erfahrungen in der Anwendung gemacht wurden.

Die erste Herausforderung besteht darin zu erkennen, welches – abgeleitet aus der Unternehmensstrategie – die Anforderungen sind, die das Unternehmen zukünftig an die Mitarbeitenden, insbesondere auch an Führungskräfte, stellt. Diese Frage kann durch die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells geklärt werden. Dabei ist wichtig, innerhalb des gesamten Führungsteams eine Diskussion darüber zu führen, welches die Qualifikationen sind, die das Un-

ternehmen zukünftig einzigartig und somit erfolgreich machen. Folgende Fragen stehen dabei zur Diskussion:

- Welches sind die wichtigsten Entwicklungstrends, die das Unternehmen betreffen (Markt, Technologie, Gesellschaft, Politik, weitere)?
- Welche Herausforderungen für das Unternehmen bringen diese Entwicklungen mit sich?
- Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen,
 - werden welche Fähigkeiten benötigt?
 - ist welches Verhalten erforderlich?
 - sind welche grundlegenden Werte förderlich?

Diese Diskussion fördert das gemeinsame Führungsverständnis und schafft ein klares Bild der erfolgskritischen Kompetenzen, die im Unternehmen aufgebaut und gefördert werden sollen. Als Resultat dieses Prozesses soll ein Kompetenzmodell vorliegen, dessen Struktur die in der folgenden Tabelle aufgeführten Elemente enthält.

Bevor das Kompetenzmodell definiert wird, sollten folgende Fragen geklärt werden.

- Definition der Zielgruppe:

- Wer soll damit angesprochen werden (Führungskräfte, Fachspezialisten, Projektleiter, weitere)?
- Werden im Unternehmen unterschiedliche Modelle angewandt oder wird ein einheitliches Modell definiert?

- Festlegung der Taxonomie:

- In welcher Grundstruktur sollen die Kompetenzen abgebildet werden (wie Fach-/Methodenkompetenzen, Selbst-, Sozial- und Führungskompetenzen)?
- Wie sollen die Kompetenzen ausformuliert werden (auf der Ebene von Fähigkeiten und Fertigkeiten [kognitiv] und/oder auf der Werte- und Einstellungsebene [affektiv])?

- Bestimmung der Beurteilungsskalen:

- Welche Skalen werden für die Einschätzung der Kompetenzen verwendet?
- Wie werden die einzelnen Stufen der Skala beschrieben (generisch oder spezifisch je nach Kompetenz)?

Steht das Kompetenzmodell, so stellt sich die Frage bezüglich der Evaluation der Kompetenzen im Unternehmen. Dabei stehen unterschiedliche Vorgehensweisen

Elemente eines Kompetenzmodells

Kompetenzbereiche	Kompetenz	Definitionen	Beobachtungselemente	Ausprägungsstufen
Definition der Kompetenzen, die für das Unternehmen strategisch relevant sind in den Bereichen der fachlichen, methodischen, sozialen und Führungskompetenz.	Einzelne Fähigkeit und Fertigkeit, die zur Ausübung einer Tätigkeit benötigt wird.	Kurze, einfach verständliche Ausformulierung, was unter Kompetenz verstanden wird. Ziel: eine gemeinsame Sprache im Unternehmen.	Beschreibung von Verhalten, in dem die Kompetenz erkennbar ist (konkrete Beispiele und Situationen aus dem Berufsalltag).	Definition der Beurteilungsskala sowie die Beschreibung einer tiefen respektive hohen Ausprägung der Kompetenz.

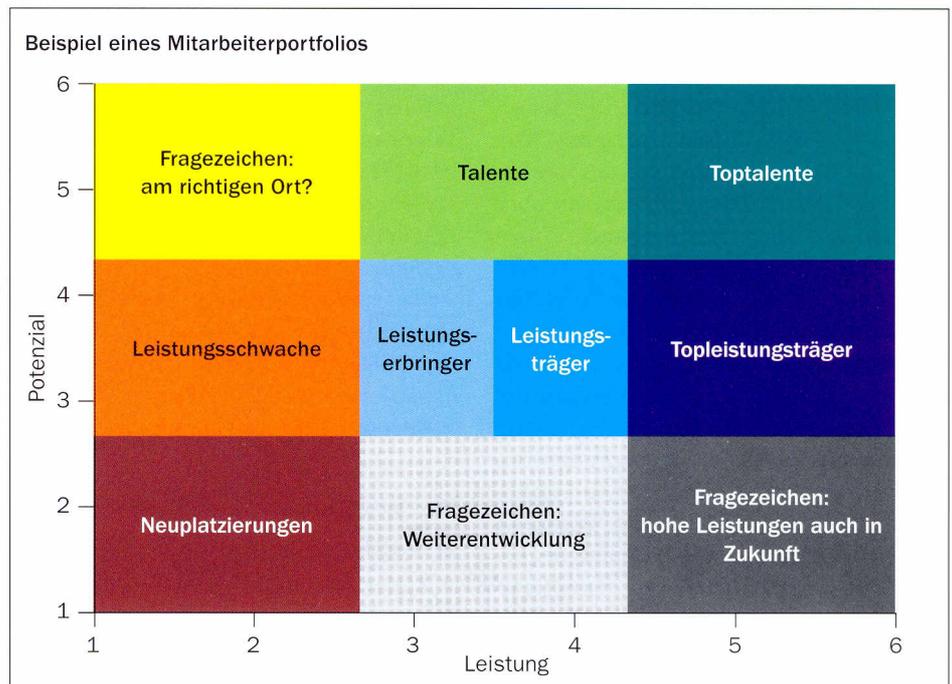
zur Auswahl, die untereinander auch kombiniert werden können:

- Selbsteinschätzung durch Mitarbeitende
- Einschätzung durch Vorgesetzte
- Fremdeinschätzung (beispielsweise durch Assessment)
- Fragebogen und (Online-)Tests zur Evaluation der Kompetenzausprägung

Für die Abstimmung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung ist es wichtig, dass sowohl Mitarbeitende wie auch Vorgesetzte die Ausprägung der Kompetenzen einschätzen. Dabei sind Einschätzungsfehler und -tendenzen wie soziale Erwünschtheit, die Tendenz zur Mitte oder die Selbstwertbestätigung zu berücksichtigen und geeignete Vorgehensweisen festzulegen, um diesen entgegenzuwirken. Diese können massgeblich durch die Definition der Skalen, der Schulung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten sowie der Entwicklung einer ausgereiften Feedbackkultur beeinflusst werden. Das Gespräch zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zwecks Abstimmung der Kompetenzeinschätzung ist ein zentrales Element des Kompetenzmanagements. Nur wo Übereinstimmung und ein gemeinsames Verständnis aufgebaut werden können, ist es möglich, wirkungsvolle Entwicklungsziele festzulegen und umzusetzen.

Kompetenzmanagement als griffige Hilfestellung

Nebst der individuellen Perspektive stellt sich für das Unternehmen die Frage, wie Mitarbeitende unternehmensweit nach gemeinsamen Standards entwickelt werden. Dazu bietet sich der Ansatz des Personalportfolios an, wo Leistung und Potenzial erfasst werden. Die Beurteilung der Leistung erfolgt auf der Basis der Zielbeurteilungen über die letzten Jahre sowie des Leistungsverhaltens der Mitarbeitenden. Die Potenzialeinschätzung hingegen ist schwieriger fassbar und bereitet oft Mühe, da unterschiedliche Interpretationen des Begriffs «Potenzial» bestehen und sich eine Unsicherheit zeigt, wie dieses eingeschätzt werden kann. Hier bietet das Kompetenzmanagement eine griffige Hilfestellung: Potenziale werden anhand der Einschätzung der Kompetenzen nach einem gemeinsamen Massstab erfasst. Dazu werden



die zu beurteilenden Kompetenzen bestimmt und folgende Fragen beantwortet:

- Wie hoch ist die Kompetenz heute ausgeprägt?
- Über welches Potenzial verfügt ein Mitarbeitender, sich in dieser Kompetenz noch weiterzuentwickeln?

Das Ergebnis der Einschätzung von Leistungs- und Potenzialkriterien ist die Positionierung der Mitarbeitenden innerhalb des Portfolios. Das Portfolio ist in verschiedene Felder aufgeteilt (siehe Abbildung).

Die im Portfolio erfassten Daten lassen sich anhand unterschiedlicher Kriterien auswerten, um kollektiven Entwicklungsbedarf zu erkennen und gezielte Massnahmen festzulegen.

Auch bei der Ausgestaltung von Entwicklungsprogrammen ist darauf zu achten, dass ein direkter Bezug zu den Herausforderungen des Unternehmens hergestellt wird. Mögliche Gestaltungselemente dazu sind:

- Involvierung von allen Talenten in den Strategieumsetzungsprozess durch Teilnahme an Workshops mit dem Führungsteam
- Bearbeitung eines realen Projektes als Bestandteil der Entwicklungsmassnahme
- Bearbeitung von Fallstudien aus dem Unternehmenskontext im Rahmen von Trainings

- Führungsgrundsätze und -verständnis durch eigene Führungskräfte vermitteln (Leaders develop Leaders)

Durch die Verknüpfung von Unternehmensstrategie mit dem Kompetenzmodell, der Evaluation der Kompetenzausprägungen sowie der Ableitung von individuellen und kollektiven Entwicklungsmassnahmen leistet das Kompetenz- und Talent Management einen direkten Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Umsetzungserfahrungen bei der Schweizerischen Post

Die Schweizerische Post, mit rund 44 000 Vollzeitstellen der zweitgrösste Arbeitgeber der Schweiz, hat vor zwei Jahren entschieden, ein Talent Management einzuführen. Das Mitarbeitendenbeurteilungsinstrument wurde 2007 grundlegend überarbeitet, und auch Aktivitäten für das E-Recruiting und die Kaderentwicklung sind auf Konzernstufe im Gange. Nachwuchsförderungs- und Nachfolgeplanungsprojekte werden in den Konzernbereichen realisiert. In einer Vorstudie wurden 2006 die Rahmenbedingungen für ein Kompetenzmanagement ermittelt, und im Frühjahr 2007 wurde ein entsprechendes Projekt initialisiert. ▶

TALENT MANAGEMENT STRATEGIE

Die Schweizerische Post wendet dabei eine einheitliche Kompetenzstruktur und ein einheitliches kognitiv orientiertes Modell bei den Verhaltenskompetenzen an (Selbst-, Sozial- und Führungskompetenzen). Die Fach- und Methodenkompetenzen werden ebenfalls zentral verwaltet, können aber von den Konzernbereichen stark mitgeprägt werden. Das Modell sieht sechs Ausprägungsstufen vor, wobei die Fach- und Methodenkompetenzen generisch, die Verhaltenskompetenzen spezifisch pro Stufe beschrieben sind. Daneben unterhält die Post eine einheitliche Funktionsarchitektur. Die Funktionen werden in Funktionsgruppen und diese wiederum in Funktionsfamilien zusammengefasst. Während die Funktionen eine eher generelle Beschreibung darstellen, können detaillierte Anforderungen in Positionsprofilen festgehalten werden. In der Regel entspricht eine Position einer spezifischen Stelle. Die Personalentwicklung von PostMail,

dem grössten Konzernbereich der Schweizerischen Post, ist einer der Treiber des Kompetenzmanagements, da eine der tragenden Säulen in der PE-Strategie das Talent-respektive Kompetenzmanagement ist. Die Personalentwicklung als alleiniger Treiber des Themas führt aber unweigerlich in die Sackgasse. Bei PostMail wurden deshalb die Fachbereiche früh einbezogen, und es stellte sich heraus, dass dort offene Türen eingerannt wurden. Der Bedarf an Grundlagen für gezielte Entwicklungen der Mitarbeitenden, also weg von der Giesskannenentwicklung, war gross.

Der Kompetenzmanagementprozess

Auf den klassischen Prozess (Definition Soll-Profil, Ist-Erhebung, Soll-Ist-Abgleich) soll hier nur punktuell eingegangen werden. Speziell an der Lösung der Schweizerischen Post dürfte der Kompetenz-Check

zur Erfassung des Ist-Profiles sein. Hierfür beantworten sowohl die Vorgesetzten als auch die Mitarbeitenden rund 60 bis 70 Fragen. Im eigens dafür entwickelten Fragebogen werden jeweils drei bis vier spezifische Fragen pro Kompetenz zusammengefasst und in eine Ausprägungsstufe umgerechnet. Die Resultate der Selbst- und der Fremdeinschätzung werden zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden besprochen und eine endgültige Einschätzung festgelegt. Die ursprüngliche Vorstellung, dass die Mitarbeitenden und Vorgesetzten die Einschätzung nur anhand der Beschreibungen der Ausprägungsstufen vornehmen könnten, hat sich als nicht praktikabel erwiesen. Zu schwierig war die Einschätzung rein aufgrund der generellen Beschreibung.

Nicht ganz alltäglich dürfte auch der Umstand sein, dass sobald ein abgeglichenes Ist-Profil besteht, die Mitarbeitenden sich mit sämtlichen vorhandenen

Soll-Profilen vergleichen können (siehe Abbildung).

Integrierte Personalentwicklung

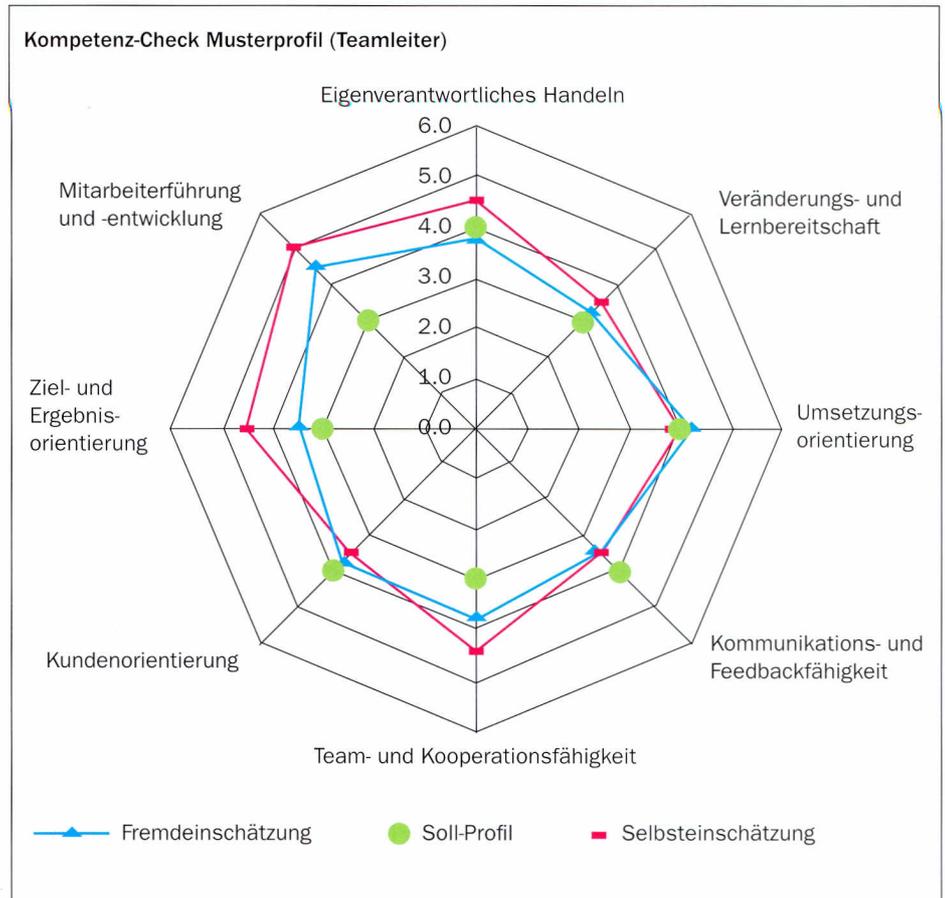
Anlässlich einer Standortbestimmung für rund 80 mittlere Führungskräfte (Führungsspanne zwischen 50 bis 300 Mitarbeitende) in Betriebsorganisationen bei PostMail wurden verschiedenste Instrumente und Ansätze der Personalentwicklung integrativ angewendet. Die Grundlage bildete das um eine Gewichtung pro Kompetenz erweiterte Soll-Profil. Darauf aufbauend wurde ein halbtägiges Development Center (DC) durchgeführt. In drei Einheiten wurden die Fähigkeiten der Teilnehmenden auf ihre Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil geprüft, während gleichzeitig ihr Potenzial ermittelt wurde. Die Resultate zeigten, dass in zwei Kompetenzfeldern (Geschäftsführung und Führungskommunikation) kollektiv Entwicklungsbedarf besteht.

Die im DC ermittelten Potenziale bildeten eine der Grundlagen im nachfolgend eingesetzten Personalportfolio. Ziel des Instruments:

- Sichtbarmachen der Verteilung im Portfolio
- Ermitteln der Potenzial- und Topleistungsträger
- 0-Messung für einen periodischen Einsatz
- Testen der Akzeptanz des Instruments

In einem für alle Beteiligten sehr lehrreichen Prozess wurden in einem ersten Schritt die Teilnehmenden von ihren Vorgesetzten eingeschätzt. Im zweiten Schritt wurden die Resultate mit den anderen Vorgesetzten in einem Abstimmungsworkshop besprochen und die eigene Einschätzung im Abgleich mit anderen Meinungen allenfalls korrigiert. Daraus entstand das endgültige Portfolio, das zusammen mit den Resultaten aus dem Development Center die Basis für die weiteren Entwicklungsschritte bildete.

Das Zentrum des Förderprogramms bilden zwei Module für die Entwicklung der oben genannten Kompetenzfelder. Das Programm wurde angereichert mit Elementen, die den Potenzialträgern vorbehalten waren. So erhielten sie zum Beispiel die Zusatzaufgabe, in strategischen Initia-



tiven mitzuarbeiten und die konkreten Anforderungen an die Führung im Bereich abzuleiten, so dass diese in die Module einfließen konnten. Ein konkreter Business-Case wurde während dem Programm immer wieder unter anderen Gesichtspunkten analysiert.

Im weiteren Verlauf werden die Potenzialträger nun vermehrt in Strategieumsetzungsprozesse involviert und mit anderen spezifischen Aufgaben gefördert und gefordert. Der Personalportfolio-Prozess wird regelmässig wiederholt, um Verschiebungen im Portfolio sichtbar zu machen. Es kann sogar so weit gehen, dass die Vorgesetzten an der Entwicklung des Portfolios gemessen werden.

Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

Einige der wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von Talent-Management-Massnahmen sind:

- strategische Ausrichtung der Personalentwicklungsaktivitäten

- Integration verschiedenster Aktivitäten für die Erreichung der Ziele
- durchgängige Entwicklungsplanung (kollektiv und individuell) über Führungsebenen hinweg
- Themensponsor (Bedürfnisträger) in der Linie respektive. in der Unternehmensleitung

Wichtig wird auch sein, dem aufwändigen Prozess konkrete Massnahmen folgen zu lassen. Statt externer Weiterbildungen dürften hier vor allem On-the-job-Massnahmen wie Job-Rotation oder kollegiale Fallberatung sinnvoll sein.

Die Personalentwicklung muss dabei

- kompetenter Partner sein
- neue Erkenntnisse und Lösungsansätze einbringen
- die analysierten Bedürfnisse der Linie abdecken

Christoph Kohler, Partner Avenir Consulting, und Andreas Kübli, Leiter Personalentwicklung, PostMail