

e|m|w

Zeitschrift für Energie, Markt, Wettbewerb
Auszug aus Nr. 2 | April 2011

Sonderdruck 2|11

YourSales
Unternehmensberatung

Strategien mit eigenen
Mitarbeitern realisieren

*DAGMAR LEHMEYER, JULIA HOLLAX
UND ANNA SCHWEIGER*

ISSN: 1611-2997

ener|gate

con|energy gruppe

ener|gate Verlag, Essen

Strategien mit eigenen Mitarbeitern realisieren

Kompetenzmanagement in der Kommunalwirtschaft

Die sich dynamisch verändernde Versorgungswirtschaft stellt mit komplexen Aufgaben steigende Anforderungen an die Unternehmenskompetenz. Liberalisierte und regulierte Energiemärkte fordern die Kommunalwirtschaft ebenso wie der am Horizont auftauchende oder bereits präsen- te Druck auf die Sparte Wasser. Die Unternehmensführung stellt sich damit neben den kommunalwirtschaftlichen Anforderungen des Citizen Value – einer Werteorientierung zwischen Gewinnerzielung, Daseinsvorsorge und Ökologie – der vollen Bandbreite unternehmerischer Herausforderungen und damit vor allem einer erhöhten Anforderung an die Erweiterung vorhandener und die Bereitstellung neuer Kompetenzfelder.

VON DAGMAR LEHMEYER, JULIA HOLLAX UND ANNA SCHWEIGER

Change Kompetenz

Das „Change Management“, die notwendige Veränderung des Unternehmens zur Ausrichtung auf die Zukunft, ist immer auch eine Veränderung der Gesamtkompetenz des Unternehmens. Eine neue Strategie verändert den Kompetenzbedarf und erfordert zuallererst alle diejenigen Kompetenzen, die Veränderungen von Umfeld, Aufgaben und Zielen zulassen und unterstützen. Den Kompetenzbedarf als Delta zum Status vollständig zu beschreiben, den Veränderungsbedarf der Teams und der einzelnen Mitarbeiter zu erkennen und die Anpas-

sung durchzuführen, das ist professionelles Kompetenzmanagement und die zentrale Voraussetzung für den künftigen Unternehmenserfolg. Denn nur, wenn alle notwendigen Kompetenzen dem Unternehmen tatsächlich zur Verfügung stehen, lassen sich Strategien realisieren.

Was ist Kompetenz?

Die Gesamtkompetenz eines Unternehmens, die Fähigkeit und Fertigkeit kompetent zu handeln, setzt sich aus unterschiedlichen Teilkompetenzen zusammen – und aus deren optimaler Vernetzung. Die Kompetenz liegt nicht in der abstrakten „Organisation“, physischen Arbeitsergebnissen in Papier-, Daten- oder Anlagenform, sondern ausschließlich in seinem Mitarbeiterstamm.

Durch die Mitarbeiter, mit den bei ihnen vorhandenen und den entwickelbaren Fähigkeiten sowie der Motivation, diese tatsächlich einzusetzen, wird das Ergebnis des Unternehmens erwirtschaftet. „Verfügbare Ressourcen zu einem gesteckten Ziel zu führen“, das ist laut Maurer und Garzeler die für alle Unternehmen notwendige Handlungskompetenz. Der Begriff „Kompetenz“ beschreibt dabei die „Relation zwischen den an die Mitarbeiter herangetragenen Anforderungen und den Fähigkeiten, diesen Anforderungen gerecht zu werden“ (vgl. Reinhard und North 2003). Kompetenz zeigt sich also erst in der konkreten Handlung und wird am erzielten Ergebnis messbar. Reines Wissen, das nicht eingesetzt wird, schafft keinen Wert für das Unternehmen.

Abb. 1 „Citizen Value“ - Werteorientierung kommunaler Unternehmen, nach Weber 2005

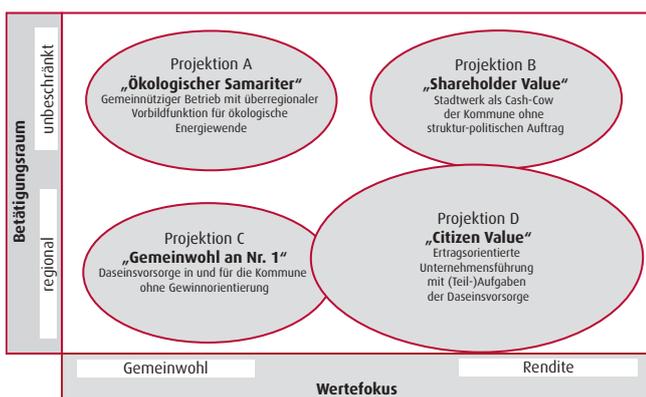


Abb. 2 Kompetenzmodell: Fach-, Methodenkompetenz und persönliche Kompetenz, Quelle: Sauter 1997



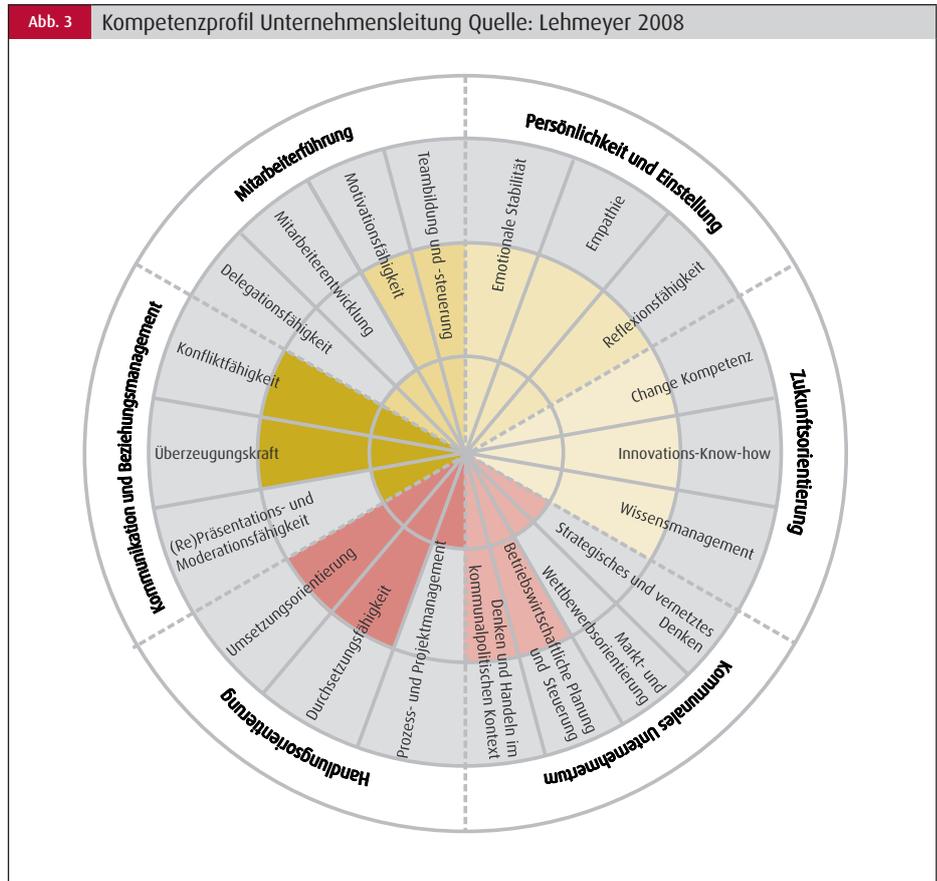
Für die Erfüllung aller Aufgaben im Unternehmen ist ein Mix aus den drei Kompetenzarten – Fachkompetenz, Methodenkompetenz und persönliche Kompetenz – nötig (Abb. 2).

In Unternehmensleitung und Führungskader schaffen persönliche und soziale Kompetenzen die Voraussetzungen für die zur Ausübung der Rolle nötige Autorität. In diesem Zusammenhang ist der Begriff der „natürlichen Autorität“ relevant, der unabhängig von Hierarchiestufen wirkt. Die persönliche und soziale Kompetenz eines Mitarbeiters prädestiniert diesen für eine Führungsaufgabe wesentlich stärker als seine fachliche Kompetenz.

Herausforderung Managementkompetenz

„Weiter wie bisher“ ist in Zeiten von Anreizregulierung und steigenden Wechselraten aber auch Chancen wie „Rekommunalisierung“ keine Option mehr. Entscheidungen von großer Tragweite müssen getroffen werden, und sie können richtig oder falsch sein. Der Erfolg der Unternehmen hängt nicht mehr fast ausschließlich von der Steuerung der Professionalität operativer Ausführung ab, sondern stattdessen von anderen Qualitäten bzw. Kompetenzen des Managements. Was zeichnet ein gutes Management kommunaler Unternehmen aber heute aus?

Unabhängig davon, ob das Unternehmen als öffentlich-rechtliche oder als privatrechtliche Unternehmensform organisiert ist, ist die Interaktion mit Mitarbeitern und Aufsichtsgremium bei zentralen Aufgaben- und Problemstellungen und der Diskurs über Lösungen und ihre Konsequenzen eine zentrale Aufgabe der Unternehmensleitung. Um Trends zu erkennen und die für das Unternehmen passenden herauszufiltern und zu wertsteigernden Geschäftsmodellen aufzubauen, ist eine umfassende unternehmerische Kompetenz – gepaart mit Vermittlungskompetenz – nötig. Kompetenzen wie „Kontinuität erhalten“ und „generische Entwicklung“ bzw. „Entwicklung als Verbesserung vorhandener Prozesse“, die über Jahrzehnte Kernmerkmale guter Unternehmensführung waren, bedürfen wenigstens der Ergänzung. Führungskräfte müssen in



der Lage sein, Veränderungen des Marktes und seiner Rahmenbedingungen zu antizipieren und ihr Verhalten darauf auszurichten. Managemententscheidungen werden zum neuralgischen Punkt des langfristigen Unternehmenserfolgs, wobei eine klare gemeinsame Linie mit dem Aufsichtsgremium und der Arbeitnehmervertretung erfolgswirksam ist. So wird integratives Unternehmertum und damit auch die Person des Unternehmers noch wichtiger. Dessen Reflexions-, Handlungs- und eigene Veränderungsfähigkeit wirkt als „großer Hebel“ auf alle anderen Führungskräfte und Mitarbeiter (vgl. Abb. 3).

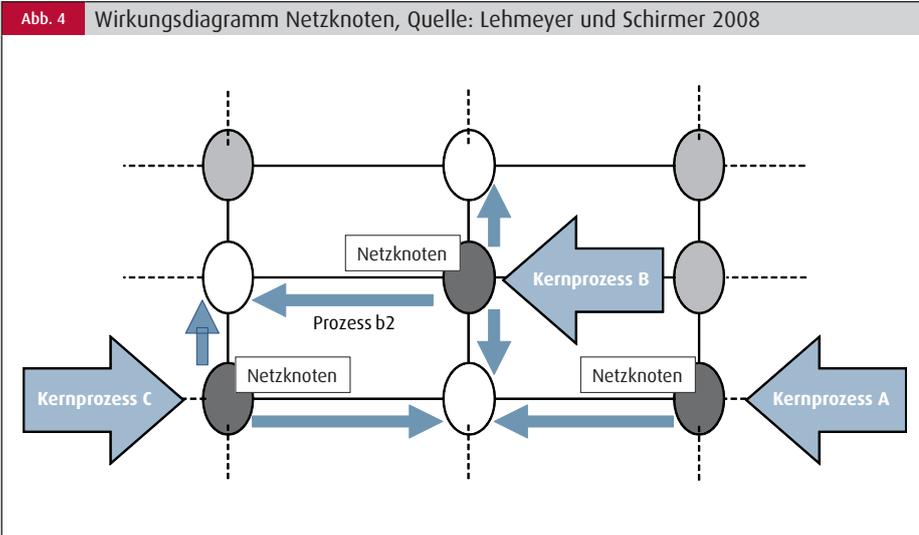
Renaissance energiewirtschaftlicher Fachkompetenz

Politischer Bezug, volkswirtschaftliche Relevanz und eine sehr langfristige Wirkung von Entscheidungen z. B. bei Anlageninvestitionen bedingen eine geringe Fehlertoleranz bei der Arbeit in der Versorgungsbranche. Diese Anforderung existiert seit Beginn der professionellen Versorgungswirtschaft und

führte in der Vergangenheit dazu, dass Versorgungssicherheit prioritäres und oft einziges Ziel von Versorgungsunternehmen war. Dies dokumentierte sich in redundanten Sicherungssystemen ebenso wie in der Verwendung von Materialien nach Qualitäts- und nicht nach Kostengesichtspunkten, man spricht von „vergoldeten Netzen“. Eine solche Anlagen- und Systemqualität setzte die Fachkraft im kommunalen Versorgungsunternehmen bei der Arbeit voraus.

Reduzierte Netzz Umsätze durch Anreizregulierung der Energienetze, erhöhte Anforderungen an das Stromnetz durch dezentrale Einspeisung, Abschaffung des Marktmonopols: Veränderte Rahmenbedingungen verändern die Arbeit und damit den Kompetenzbedarf. Die Fachkompetenz eines Netzmonteurs wird durch Umstellung auf zustandsorientierte Instandhaltung um eine analytische Kompetenz, die Zustandsbewertung der Anlagen, erweitert. Sinkende Netzqualität durch die Beachtung der Effizienzvorgaben der Anreizregulierung fordert vom anleiten-

Abb. 4 Wirkungsdiagramm Netznoten, Quelle: Lehmeier und Schirmer 2008



den Netzpersonal weniger technische als zunehmend kaufmännische Kenntnisse, denn die Netzrendite soll erwirtschaftet werden. Jahrzehntlang konnte das Verteilnetz nach dem gleichen Schema betrieben werden. Nun wird durch dezentrale Energieerzeugung und -einspeisung neue Fachkompetenz im Management der Lastflüsse erforderlich. Ein Thema von vor circa 20 Jahren, demand side management, die Steuerung der Kundenlast etwa durch abschaltbare Verträge mit Industriekunden, wird heute durch den intelligenten Zähler machbarer und durch die schwankende Einspeisung aus regenerativer Erzeugung wichtiger. Energietechnische Fachkompetenz muss zumindest um Marketingkompetenz erweitert werden, die Kenntnisse von Kundenbedürfnissen und preispolitische Instrumente umfasst. Ähnliches gilt für

die zunehmend dezentralere und regenerativ gespeiste Wärmeversorgung von Privathäusern. Die notwendige Professionalität in Asset Management, regenerativer Erzeugung, dezentralen Wärmelösungen, Netzplanung bei sinkendem Wasserbedarf, Controlling etc. erfordert eine Bandbreite von für die bisherigen Aufgaben nicht oder nicht in der Tiefe benötigten Fachkompetenzfeldern.

Dagegen stehen die in Schlagwörter gekleideten Tatsachen des demografischen Wandels, des Ingenieur- und Fachkräftemangels. So verfügen die klassischen Unternehmenskulturen der „großen Familie“, heute ins Positive gewendet „Clankulturen“ genannt, gute Bindungseigenschaften für Fachkräfte. Aber auch diese müssen aufgrund natürlicher Fluktuation und Grenzen in fachlicher Tiefe

und Breite ersetzt oder ergänzt werden. Obwohl sich nicht alle neuen Know-how-Felder mit dem bestehenden Mitarbeiterstamm abdecken lassen, können in einzelnen Unternehmen Personalentwicklungsmaßnahmen zum Aufbau neuer Kompetenzen eingesetzt werden. Ergänzend können Kooperationen genutzt werden, um Fachkompetenz verfügbar zu halten.

Schlüsselkompetenzen

Die optimale Besetzung strategisch wichtiger und erfolgskritischer Schlüsselkompetenzen hat bei Managementaufgaben wie bei Fachaufgaben absoluten Vorrang. Der schwierigste und zugleich relevanteste Schritt ist es, diese Kompetenzen im Heute und in der Zukunft präzise zu identifizieren und klar zu beschreiben. Nur dann können geeignete Auswahl- und Entwicklungsmethoden für diese Kompetenzen gefunden werden. Das Management der Schlüsselkompetenzen wird auf zwei Wegen erreicht, durch Analyse der heutigen Tätigkeiten und der dort eingesetzten Kompetenzträger und durch Ableitungen aus der Strategie. Bei Letzterem richtet sich der Blickwinkel aus der Zukunft heraus auf den Status. Aus Unternehmens- und Fachbereichsstrategien, Geschäftsmodellen und den daraus abgeleiteten Leistungs-, Umsatz- und Kostenflüssen lassen sich zukünftige Schlüsselkompetenzen und ein Gehaltsrahmen für diese in einer Stelle gebündelten Kompetenzen ableiten. Weitere Impulse gibt der Status quo. Das Kompetenzsoll wird mit

Abb. 5 Aufbau eines Kompetenzmanagements

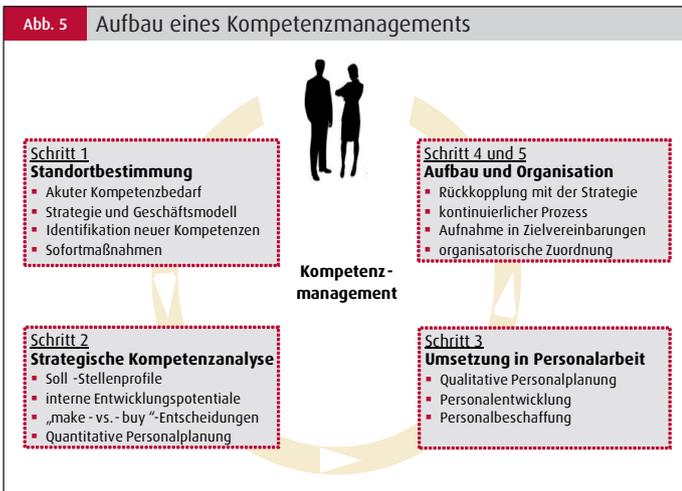
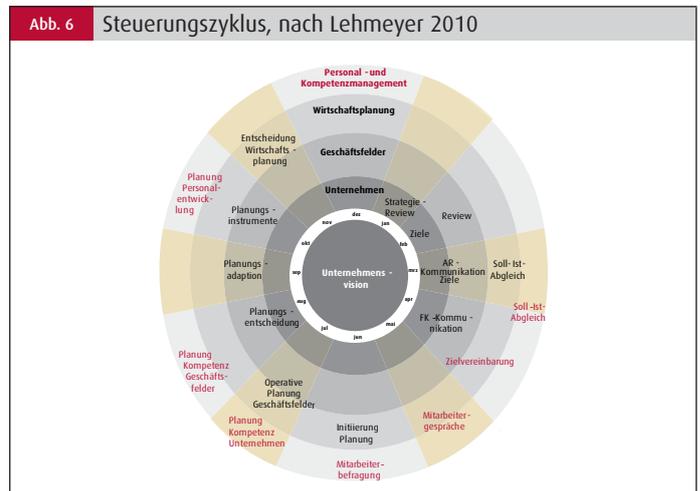


Abb. 6 Steuerungszyklus, nach Lehmeier 2010



dem Ist abgeglichen, um einen Kompetenzentwicklungsplan auf einer klar definierten Zeitachse als Grundlage der systematischen Personalarbeit zu erhalten. Bei einer „Netz-knotenanalyse“ (Abb. 4) werden diejenigen Mitarbeiter identifiziert, deren Kompetenzen heute erfolgskritisch sind. Dabei wird klar zwischen der Stelle und der tatsächlich gelebten Rolle unterschieden. Denn Netz-knoten können mit der Stelle identische Fachexperten oder aber sogenannte Vermittlungsexperten sein. Diese nehmen Aufgaben wahr, die das Organigramm nicht vorsieht, die aber entscheidend für funktionierende Abläufe, Kommunikationsprozesse oder ergänzende Kontakt- bzw. Wissensfelder sind. Beide Typen werden sich in Abhängigkeit der Entwicklung des Geschäftsmodells in der zukünftigen Unternehmenskompetenz adaptiert wiederfinden.

Mit diesem Vorgehen wird der Fokus strategischer Personalarbeit frühzeitig auf die Erfüllung der wesentlichen Kompetenzbedarfe gelenkt. Da die möglichst redundante Verfügbarkeit von Schlüsselkompetenzen in Management und Fachfunktionen ein hinreichendes Kriterium für die Umsetzbarkeit von Strategien ist, hat der Personalbereich durch gutes oder aber auch unterlassenes Kompetenzmanagement einen entscheidenden Einfluss auf den zukünftigen Unternehmenserfolg.

Operatives Kompetenzmanagement

Der Fokus des operativen Kompetenzmanagements liegt auf der Entwicklung des Potenzials im eigenen Mitarbeiterstamm. Schlüsselkompetenzen findet man in den Führungsetagen ebenso wie in den Experten-pools der Unternehmen. Die Talente aller Mitarbeiter können identifiziert und zu für den Unternehmenserfolg auch künftig wesentlichen Kompetenzen entwickelt werden. Ein konsequent umgesetztes Kompetenzmanagement ermöglicht langfristig die Schaffung von Kompetenzredundanzen in Tätigkeiten, bei denen nicht kurzfristig von außen Ersatz beschaffbar ist. Die Entwicklung der im eigenen Hause vorhandenen Kompetenzen bindet Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen. Da sie gezielt „on the job“ aufgebaut wer-

den, gibt es keine Notwendigkeit zu wechseln. Praktisch stehen sogenannte „High Potentials“, noch nicht als Kompetenzträger erkannte oder nicht in ihrem Thema eingesetzte Mitarbeiter, im Mittelpunkt des operativen Kompetenzmanagements. Es sichert die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens mit der einfachen Formel: „Sichtbar machen, entwickeln, nutzbar machen!“ Der Einsatz des so gehobenen „Kompetenzschatzes“ sichert die Unternehmensergebnisse der Zukunft.

Aufbau eines Kompetenzmanagements

Die erfolgreiche Einführung und Umsetzung eines Kompetenzmanagements staffelt sich in fünf Bausteine, die auf die jeweilige Situation des Unternehmens angepasst werden und kurzfristige, mittelfristige und langfristige Handlungsschritte einbeziehen (vgl. Abb. 5).

- Baustein 1: Standortbestimmung
 - Entsprechen die vorhandenen Kompetenzen den heutigen Anforderungen?
 - Wo besteht dringender Handlungsbedarf und wo ist dieser erfolgsrelevant?
 - Kann dem Bedarf in der gebotenen Zeitfrist durch Schulungen/Entwicklung oder Umbesetzung entsprochen werden?
 - Kann eine Einstellung kurzfristig erfolgen? (Arbeitgeberimage, Arbeitsmarkt)
 - Welche strategische Ausrichtung verfolgt das Unternehmen?
 - Wie setzt sich dies in ein Geschäftsmodell mit quantifizierten Leistungsflüssen um?
 - Gibt es vollständig neue Kompetenzfelder?
- Baustein 2: Strategische Kompetenzanalyse als Projekt
 - Welche grundlegenden Änderungen in allen Kompetenzarten bedingt die Strategie?
 - Welche Organisationseinheiten sind vorrangig betroffen?
 - Wenn ja, sind diese intern aufzubauendes Kerngeschäft oder können sie in Kooperation oder durch Dienstleister durchgeführt werden?
 - Welche Soll-Stellenprofile (Aufgaben, Kompetenzen) ergeben sich aus der Strategie?
 - Wie verhalten sich die Soll-Profile zur

- Existieren Kompetenzen, die generell geschult werden sollten?
 - Existieren Entwicklungspotenziale, die in angemessenem Zeitraum verfügbar sind?
 - Erfordert der Kompetenzbedarf Neueinstellungen?
 - Erlaubt die aus dem Geschäftsmodell abgeleitete quantitative Personalplanung Einstellungen?
 - In welchen Schritten erfolgt die Personalentwicklung und -beschaffung?
- Baustein 3: Umsetzung in der Personalarbeit
 - Planung, Durchführung und Controlling der Personalplanung
 - Planung, Durchführung und Controlling der Personalentwicklung
 - Planung, Durchführung und Controlling der Personalbeschaffung
- Baustein 4: Aufbau einer Kompetenzmanagement-Organisation
 - Vernetzung von Personalplanung, -entwicklung und -beschaffung bzw. Bearbeitung durch Dienstleister oder in Kooperation
 - Feste Mitarbeiterzuordnung
- Baustein 5: Einbindung in die Unternehmensorganisation
 - Einbindung in den jährlichen Strategieprozess
 - Aufnahme in Zielvereinbarungen
 - Aufsetzen als regelmäßigen Prozess

Einsatz des Kompetenzmanagements im Unternehmenszusammenhang

Um Kompetenzmanagement möglichst gewinnbringend für das Unternehmen einzusetzen, sollte als eine der Kernaufgaben des Arbeitsfelds Personal in den Unternehmenszusammenhang eingebunden werden. In der Planungs-, der Umsetzungs- und der Review-Phase werden nicht nur die Finanzen (Wirtschaftsplanung), sondern auch die Menschen als wesentliche Ressource des Unternehmens betrachtet und behandelt (Abb. 6). Im ersten Schritt werden mit vorhandenen Informationen aus Un-

ternehmensstrategie, Unternehmenskultur und vorhandenen Stellenprofilen/Stellenbeschreibungen die Kompetenzen identifiziert, die für den Unternehmenserfolg als Gesamtheit von besonderer Bedeutung sind (Ebene Unternehmen), im zweiten Schritt werden die Kompetenzen identifiziert, die nur für einzelne Geschäftsfelder von besonderer Bedeutung sind. Dabei wird darauf geachtet, dass solche Kompetenzen ausgewählt werden, die eine erfolgskritische Bedeutung bei der Erzielung der erwarteten Arbeitsergebnisse und somit der Erreichung der Strategie und Ziele besitzen.

Strategieumsetzung

Kompetenzmanagement bietet kommunalen Unternehmen die Chance, ihre Strategien tatsächlich umzusetzen. Jeder Strategiebaustein wird mit den dazugehörigen Aufgaben an den vorhandenen Ressourcen gespiegelt und damit überprüft. Dadurch werden die strategischen Anforderungen systematisch bis auf Mitarbeiterkompetenzen, die Ebene der Leistungs- und Wertschöpfungserbringung, heruntergebrochen. Mit der Arbeit an ressourcenseitigen Fehlbereichen kann rechtzeitig begonnen werden. Strategische Entscheidungen der

Unternehmensführung – sei es die Erschließung neuer Märkte und Produktsegmente, die Ausrichtung der internen Organisation auf Projektmanagement oder die Sicherstellung der Prozessfähigkeit einer Organisation – werden durch die Transparenz der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen plausibler und nachvollziehbarer. ■

zur Person

Dagmar Lehmeier

- Jahrgang 1966
- MBA in International Marketing, ESB Reutlingen
- Fach- und Führungstätigkeiten bei der Badenwerk AG, der EnBW AG, Siemens Malaysia, IBM Deutschland GmbH
- Lehrbeauftragte für Dienstleistungsmarketing am ESB Reutlingen und der FH Münster
- seit 2001 Geschäftsführende Gesellschafterin der YourSales Unternehmensberatung, Mannheim

Julia Hollax

- Jahrgang 1970
- Studium der Politikwissenschaft an der Universität des Saarlandes und am University College of Cardiff
- 2001-2008 verschiedene Stationen in der Personalentwicklung, -betreuung und im Career Management im EnBW Konzern
- seit Oktober 2008 Senior Consultant YourSales Unternehmensberatung

Anna Schweiger

- Jahrgang 1979
- Studium der Psychologie in Wien
- Ausbildung Systemisches Coaching und Organisationsberatung bei Train Consulting
- Junior Consultant bei Heitger Consulting in Wien
- seit Februar 2010 Associate Consultant bei YourSales