

### **Ausgangssituation:**

Gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte mit entsprechendem IT-Hintergrund und möglichst mit Kenntnissen im HR-Bereich auf dem Arbeitsmarkt zu finden ist schwierig, nachdem hier ein Fachkräftemangel existiert. Hinzu kommt, dass sich die Standorte des Unternehmens in Regionen befinden, die bei den Fachkräften nicht unbedingt zu den bevorzugten Gegenden gehören.

Deshalb ist es für das Unternehmen von extremer Wichtigkeit, dass das vorhandene Personal an das Unternehmen gebunden wird und dass das Unternehmen den potenziellen Bewerbern Perspektiven aufzeigen kann, die die Fa. attraktiv machen.

### **Ziel der Potenzialberatung**

Sowohl für die Förderung der neuen Mitarbeiter als auch für das Aufzeigen von Perspektiven für die vorhandenen Mitarbeiter wird ein Kompetenzmodell entwickelt, das dazu beiträgt, die neuen Mitarbeiter entsprechend ihrer Kompetenzen zu fördern und für die vorhandenen Mitarbeiter Karrierepfade aufzuzeigen. Bei den Karrierepfaden kann es sich sowohl um eine Fachkarriere als auch um eine Führungslaufbahn handeln.

Das Kompetenzmodell systematisiert die internen Personalentwicklungsmaßnahmen. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass die Mitarbeiter exakt über ihre Entwicklungsmöglichkeiten Bescheid wissen und dass Entwicklungsmaßnahmen für jedermann nachvollziehbar sind. Das gibt den Mitarbeitern ein hohes Maß an Sicherheit.

Darüber hinaus unterstützt das Kompetenzmodell die Personalabteilung und die Führungskräfte bei der Erstellung von Stellenausschreibungen und bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern.

### **Vorgehensweise**

Die Geschäftsleitung der Fa. hat das Projekt bei den Führungskräften vorgestellt und seitens der Führungskräfte die volle Unterstützung bekommen. Erst dann wurde das Projekt gestartet.

Der Start der Maßnahmen erfolgte im Rahmen von Kick-off-Meetings an den Standorten. Zu diesen Kick-off-Meetings wurden alle Mitarbeiter eingeladen. In den Kick-off-Meetings wurde den Mitarbeitern das Projekt vorgestellt, welches Ziel hiermit verfolgt wird und weshalb das Unternehmen eine solche Maßnahme für sinnvoll hält. Dieser erste Schritt hat gezeigt, dass die Mitarbeiter der Potenzialberatung positiv gegenüberstehen.

Um das oben erwähnte Kompetenzmodell für das Unternehmen zu erstellen wurde stets von einem leeren Stuhl ausgegangen. D.h., für jede Stelle, die im Rahmen der Potenzialberatung einbezogen war, wurde definiert, welche Kompetenzen erforderlich sind, um den leeren Stuhl zu besetzen. Zu diesem Zweck wurden mit ausgewählten Mitarbeitern der entsprechenden Abteilungen interaktive Kreativ-WorkShops durchgeführt. Die Mitarbeiter definierten in diesen WorkShops die erforderlichen Fach- und Methodenkompetenzen und gruppieren diese nach Kompetenzbereiche.

Aus einer vorgegebenen Liste von Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen wählten die Mitarbeiter die Kompetenzen aus, die ihrer Meinung nach für die Besetzung eines bestimmten leeren Stuhls erforderlich sind.

Seitens der TrainArt Consulting wurden im nächsten Schritt alle Kompetenzfelder (Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz) in einer Matrix zusammengefasst.

In der weiteren Abfolge des Projektes ging es darum, die von den Mitarbeitern erarbeiteten Kompetenzen mit den jeweiligen Führungskräften abzustimmen. Hierfür wurden erneut diverse WorkShops terminiert. Neben der Abstimmung der Kompetenzen wurde in diesen WorkShops eine Liste von möglichen PE-Maßnahmen aufgebaut, die dafür geeignet sind, dass sich die Mitarbeiter in ihrer jeweiligen Aufgabe weiter entwickeln können oder sich ggf. auch in einen anderen Aufgabenbereich hineinentwickeln können.

Letztendlich entstand die finale Version des Kompetenzmodells. Diese finalen Versionen der Matrices bildeten letztendlich die Grundlage für die Entwicklung der möglichen Karrierepfade für alle Mitarbeiter.

Gleichzeitig wurde bei diesem WorkShop das „Potenzialhaus“ der Fa. entwickelt, das dazu dient, Bewerbern zu zeigen, wo sie einsteigen können und welche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Fa. existieren. Das Potenzialhaus zeigt aber auch den vorhandenen Mitarbeitern den groben Rahmen der Entwicklungsmöglichkeiten. Im Detail sind die Entwicklungsmöglichkeiten in den Kompetenzmatrices dargestellt.

### **Methodik**

Alle WorkShops waren so gestaltet, dass die Ergebnisse durch die Teilnehmer selbst entwickelt wurden. Es gab keine Vorgaben seitens der Berater. Dies wurde erreicht durch den Einsatz von diversen Medien, wie z.B. Moderationskarten. Einführungen in die jeweilige Thematik fanden durch kurze PowerPoint-Präsentationen statt.

Insgesamt betrachtet waren alle WorkShops partizipativ gestaltet.

### **Nachhaltigkeit**

Der Handlungsplan der Fa. zur Weiterführung der Potenzialberatung sah folgendermaßen aus:

- Veröffentlichung der vorhandenen Kompetenz-Matrix
- Kompetenz-Matrix den Mitarbeitern in den relevanten Abteilungen vorstellen (im Rahmen des Mitarbeitergespräches oder im Teammeeting)
- Fertigstellung und Veröffentlichung der Potenzialhäuser für alle beteiligten Stellen
- Erste Entwicklungsgespräche zur Ermittlung der Ist-Kompetenzen

### **Die Berater**

Diese Maßnahme im Rahmen des Programms „Potenzialberatung“ wurde in Zusammenarbeit der beiden uwm-Berater

- Peter Faidt und
- Norbert Möhring

durchgeführt.

Friedrichsdorf, im Jahr 2015

Norbert Möhring, TrainArt Consulting

[www.trainart-consulting.com](http://www.trainart-consulting.com)