



Wer bin ich, was kann ich, wohin will ich? Kompetenzprofile sollen es leichter machen, sich persönlich und beruflich zu orientieren.

Foto: Getty Images

## Profile für Profis

EnBW wählt Mitarbeiter seit kurzem nach einem Kompetenzmodell aus. Das zwingt alle zum Umdenken

Von Christine Demmer

Wie man graue Theorie in den bunten Unternehmensalltag umsetzt, scheint Ernst Biesalski zu wissen. Erst hat der 35 Jahre alte Betriebswirt über das Thema Kompetenzmanagement promoviert, dann hat er das Konzept bei dem Ludwigsburger Energieversorger EnBW umgesetzt. Viele Human Resources (HR)-Kollegen, die sich erst am Beginn der mühevollen Arbeit sehen, hätten es gern schon hinter sich – nämlich das Erstellen sogenannter Kompetenzprofile. In der Praxis heißt das: Für jeden Arbeitsplatz im Unternehmen, etwa für die Rolle eines Kraftwerksmeisters, eines Schichtleiters, eines Bereichscontrollers, eines Trainees, präzise aufzulisten, was der jeweilige Stelleninhaber für seine Aufgaben wissen und können muss. Es ist eine neue Art der Stellenbeschreibung, und für die Entwickler ist es eine Herkulesaufgabe.

Fünf Jahre hat Biesalski gebraucht, um 30 solcher Kompetenzprofile zu kreieren. „Wir haben uns eine Rolle nach der anderen vorgenommen und in Workshops die Soll-Anforderungen diskutiert“, erläutert der Personalchef das Vorgehen. Zeitlich damit blockiert waren stets zehn bis 15 Menschen, darunter der Mitarbeiter, der unmittelbare Vorgesetzte, der Bereichsleiter, ein Mitglied des Betriebsrats sowie ein Berater aus dem Personalwesen.

**Muss ein Schichtleiter analytisch denken können? Mehr als ein Controller?**

Das strapazierte nicht nur das Sitzfleisch, sondern auch die Hirne. Schließlich werden für jeden Arbeitsplatz andere Kompetenzausprägungen benötigt, über deren Maß man sich erst einigen muss. Ein Einkäufer braucht natürlich mehr Überzeugungskraft als ein Azubi, aber braucht ein Azubi nicht vielleicht mehr Lernbereitschaft als ein Bereichsleiter? Oder genauso viel? Muss ein Schicht-

leiter analytisch denken können, und wenn ja, schärfer als ein Controller? Bei mehr als zwei Dutzend qualitativ zu bewertenden Soll-Kompetenzen (von 0 = nicht benötigt bis zu 5 = stark benötigt) ergeben die Diskussionen am Ende eine gezeichnete Linie von oben nach unten. Liegt die im zweiten Schritt ermittelte Kurve der vorhandenen Kompetenzen von Herrn oder Frau Müller deckungsgleich darüber, dann passen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin haargenau zum Job. Falls nicht, muss justiert werden – allerdings nicht mit Abstrichen an den Aufgaben, sondern mit gezielter Weiterbildung.

Die Mühe scheint sich aber zu lohnen. „Ein Kompetenzprofil gibt dem Mitarbeiter eine deutliche Orientierung für seine persönliche und berufliche Entwicklung“, sagt Biesalski. „Er weiß dadurch genau, was von ihm erwartet wird und wo er sich gegebenenfalls verbessern muss.“ Auch die Vorgesetzten haben etwas davon. „Sie kennen dann die jeweilige Rolle ihrer Mitarbeiter“, erklärt der Personalstrategie, „das schließt Informationslücken und verhindert Konflikte.“

Das leuchtet ein. Jede Führungskraft kennt die klassische Vorwärtsverteidigung von sich in der falschen Ecke fühlenden Mitarbeitern: „Das gehört aber nicht zu meinen Aufgaben.“ Sagt der Vorgesetzte daraufhin „Doch“, dann wird schnell die Stellenbeschreibung hervorgeholt, und wehe, die Idealform der beanstandeten Tätigkeit ist darin nicht haargenau beschrieben.

Mit Kompetenzprofilen erübrigen sich solche Diskussionen, sie zwingen Führungskräfte aber auch zur Abkehr von liebgekommenen Gewohnheiten. Andreas Tenkmann, HR-Direktor beim Cateringdienstleister Aramark in Neu-Isenburg, weiß, dass Vorgesetzte aus Gewohnheit dazu neigen, ihre Mitarbeiter subjektiv zu beurteilen. Läge die Richtschnur erst mal auf dem Tisch, blickten sie objektiver hin. „Auch für unsere Führungskräfte war es neu, sich anhand einer festgelegten Definition mit diesem Thema zu beschäftigen. Und bei Veränderungen

steht am Anfang auch Skepsis. Aber nach einigen Malen Anwendung erkennen sie die Vorteile, und später möchten sie das Modell nicht mehr missen.“

So kann es gehen, so muss es aber nicht gehen. Viele Projekte versanden schon in der Startphase, nämlich dann, wenn die Personalchefin oder der HR-Leiter in den höheren Etagen um das Plazet bitten

**In jeder Firma gibt es gewisse Funktionen, die sich nicht normieren lassen**

für die Mammutaufgabe, akribisch aufzuschreiben, was die Kollegen können sollen. Vorstände schütteln dann gern den Kopf und erkundigen sich spitz, ob es bisher nicht auch konventionell gegangen sei. Klaus North, Professor an der Wiesbaden Business School hat sich auf das Kompetenzmanagement spezialisiert und würde mit einer kurzen, aber knackigen Begründung um die Budgetfreigabe bitten: „Kompetenz ist die Fähigkeit, das Richtige im richtigen Moment zu tun“, sagt er. Das wird sehr jeder von jedem Mitarbeiter erwartet. Um es letztlich aber von ihm einfordern zu können, sei es besser, die Erwartungen im Einzelnen aufzudröseln – eben wie bei diesen Profilen.

Noch ist nicht für jeden der 20 000 EnBW-Mitarbeiter detailliert beschrieben, was genau er und sie im Job können müssen und welche Erwartungen die Führungskräfte in sie setzen. Komplett erfasst werden die Profile der benötigten Fähigkeiten und Eigenschaften wohl nie. „Eine hundertprozentige Abdeckung wird man nicht hinbekommen“, räumt Biesalski ein, „in jeder Firma gibt es gewisse Funktionen, die sich nicht normieren lassen.“ Wofür seine eigene Funktion das beste Beispiel liefert. Biesalski wurde eigens zu dem Zweck eingestellt. Kompetenzprofile zu erstellen und die Arbeit mit ihnen im Unternehmen ins Laufen zu bringen. Das macht man ein einziges Mal, und dann wird nur noch von Fall zu Fall aktualisiert.

Nicht jeder Chef ist glücklich, wenn die klassische Stellenbeschreibung ausstirbt. Denn das Kompetenzprofil macht Neueinstellungen objektiv begründbar und den Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter transparent. Rekrutierungen nach Nasenfaktor und die Zuteilung beehrter Qualifizierungsmaßnahmen nach Kassenlage werden erschwert, weil sich jede Maßnahme nach dem Grad der Soll-Ist-Abweichung überprüfen lässt. Ernst Biesalski findet das gut, weil die Mitarbeiter motivierter seien und sich dem Unternehmen enger verbunden fühlten. Außerdem könnten die Führungskräfte die berufliche und persönliche Entwicklung ihrer Zuarbeiter mit höherer Effizienz planen: „Die Rolle der Vorgesetzten als Personalentwickler wird gestärkt.“

## Komme, wer will

Familienfreundliche Arbeitgeber finden leichter die besten Köpfe, wie IBM zeigt

Eine spontane Besprechung um sieben Uhr abends? Ein wichtiger Kundenbesuch in den Osterferien? Es gibt Unternehmen, in denen solche Terminwünsche verpönt sind – aus Rücksicht auf die Kollegen mit familiären Verpflichtungen. Denn längst nicht alle Mitarbeiter können außerhalb von Kindergartenzeiten und Schulversorgungen Termine wahrnehmen. Auf Familien abgestimmte Arbeitszeitmodelle sind dort längst kein Ausdruck von Wohlwollen gegenüber den Arbeitnehmern mehr. Sie sind das Ergebnis strategischer Überlegungen in den Unternehmen.

In Zeiten von Fachkräfte- und Spezialistenmangel treten die Firmen um die besten Köpfe in den Wettbewerb. „Um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein oder zu werden, muss man Arbeitszeitmodelle anbieten, die bei Familien gut ankommen“, sagt Dieter Scholz, Personalchef bei der deutschen Tochter des amerikanischen Technologiekonzerns IBM.

Das Thema treibt längst auch die Politik um, sogar auf höchster Ebene. Im Februar hatten Bundeskanzlerin Angela Merkel und Familienministerin Kristina Schröder (beide CDU) hochrangige Wirtschafts- und Arbeitnehmervertreter zu einem Gespräch über „familienbewusste Arbeitszeiten“ eingeladen. Es war Teil einer Initiative, die das Familienministerium und die Industrie- und Handelskammern im Oktober 2010 angesichts des Fachkräftemangels gestartet hatten – bisher freilich ohne großartige Ergebnisse.

**Das Unternehmen sponsert das Mittagessen im örtlichen Kindergarten**

Die Technologiefirma IBM Deutschland mit Sitz in Ehningen bei Stuttgart arbeitet – inspiriert von amerikanischen Mutterkonzern – schon seit Jahren am Thema Familienfreundlichkeit. „Wir bieten die Kombination von flexiblen Arbeitszeiten und mobilen Arbeitsplätzen“, sagt Scholz. So können die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit bis zu 15 Stunden pro Woche reduzieren, von zu Hause aus arbeiten oder ihren Job bis zu sechs Jahre ruhen lassen, sei es für die Kinderbetreuung

## Burnout ist out

Forscher prophezeien goldene Jahre: Fachkräfte werden so rar, dass Firmen ihr Personal verwöhnen müssen, um es zu halten

Die Zukunft der Arbeit sieht eigentlich rosig aus, zumindest wenn man den Prognosen von Dirk Windemuth vertraut. „Es wird wieder etwas ruhiger, das Tempo wird vernünftiger, und wir werden alle konzentrierter arbeiten und uns gegenseitig regulieren“, sagt der Psychologie-Professor. „Wir werden sehr anders arbeiten, denn so, wie es jetzt ist, hält es kein Mensch aus. Die Folgeschäden, die durch Stress und Überforderung entstehen, ist kein Arbeitgeber bereit, auf Dauer zu bezahlen.“

Mit solchen Aussagen steht der Arbeitsmarktexperte nicht alleine da. Was uns bleibt, da sind sich viele Experten einig, sind demographischer Wandel, Fachkräftemangel, Globalisierung, Informationsflut, stärkere Technisierung und höhere Mobilität. Was kommt, ist ein Gesinnungswandel. Windemuth leitet das Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung in Dresden und forscht zu Stress am Arbeitsplatz. Er glaubt an eine Trendumkehr: „Es gibt inzwischen genug Führungskräfte, die einen Burnout hatten, da findet ein Umdenken statt. Viele haben sich in den vergangenen Jahren verabschiedet, und verantwortungsbewusste Unternehmer werden sich hüten, ihre Leute kaputtzuspielen.“ Windemuth erwartet daher, dass Personalabteilungen und Unternehmer zu mehr Personalpflege übergehen. „Personalbindung wird nur noch über Gesundheitsmaßnahmen funktionieren, über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, über gute und gesunde Arbeitsbedingungen.“

Konkret heißt das etwa, dass sich die bisweilen gescholtene moderne Technik als Segen entpuppt: Dank Internet-Telefonie ist es zum Beispiel möglich, die Zahl der Dienstreisen zu reduzieren und stattdessen Videokonferenzen abzuhalten. „Das senkt die Kosten und schont die Mitarbeiter. Ein solches Down-Sizing werden wir in vielen Bereichen erleben“, sagt Windemuth.

Glaubt man den Forschern, brechen 20 goldene Jahre für gut Ausgebildete und Fachkräfte an. Bis etwa 2030 werden sie am meisten umworben: Gottfried Richenhagen von der Hochschule für Ökonomie und Management in Essen erwartet, dass der Anteil an 55-Jährigen an der erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland und in der EU dann am höchsten sein wird. Das heißt, jede Arbeitskraft wird gebraucht, die Besten werden hofiert. Wer jetzt 25 bis 35 Jahre alt ist, darf beinahe in Ruhe abwarten, was die Arbeitgeber zu bieten haben.

Das bestätigt der Wirtschaftspsychologe Uwe P. Kanning von der Hochschule für angewandte Wissenschaften Osnabrück: „Für gut Qualifizierte wird es künftig noch leichter, den Arbeitsplatz zu verlassen und zur Konkurrenz zu gehen.“ Verstärkt werden sich die Arbeitnehmer im Ausland umschauen, und das nicht nur in der EU: „Die größte Konkurrenz werden derzeitige Schwellenländer

wie China, Indien oder Brasilien sein.“ Wenn Europa den gewohnten Wohlstand erhalten wolle, sei es nötig, noch effizienter zu arbeiten, um die vergleichsweise hohen Sozialleistungen zu finanzieren. Rapide Entwicklungen in der Technik müssten adaptiert werden, mit weniger Personal müssten die Unternehmen eine schnellere technische Entwicklung gewährleisten und überdies Arbeitszeiten und -orte stärker flexibilisieren. „Damit wir wettbewerbsfähig bleiben, werden alle für den Arbeitsmarkt mobilisiert werden müssen, zum Beispiel auch Rentner“, sagt Kanning.

Ingrid Mayer-Dörfler aus Garching bei München berät Unternehmen zu Fragen rund um den demographischen Wandel. Sie kennt den Druck, unter dem die Firmen stehen. „Nur wer sich rechtzeitig aufstellt, gut plant und eine Strategie hat, wird diesen Wandel mitgestalten können“, sagt sie. Der Wettbewerb um die besten Köpfe und Talente werde dazu führen, dass Mitarbeiter jenseits der 45 wieder mehr Wertschätzung erfahren und nicht mehr aussortiert, sondern entwickelt werden. Vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen seien die Möglichkeiten hervorragend, rasch auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren und den Mitarbeitern ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten, sagt sie. „Die Mittelständler sind als kleine Schiffe viel wendiger und haben meist ein gutes Image in der Region. Das werden Mitarbeiter mehr schätzen.“

Dieser Wandel wird auch die Führungsstile ändern, erwartet Kanning. Der Trend zu stärkerer Mitarbeiter-Orientierung werde sich fortsetzen. „Die

ANZEIGE

**200 neue Traumjobs!**

[www.msg-systems.com](http://www.msg-systems.com)

Leute wünschen sich mehr Beteiligung. Auch ihre Bedürfnisse werden wichtiger.“ Chefs, die autoritär führen, werde es kaum noch geben, ebenso wenig Einzelkämpfer. „Die Zukunft gehört heterogenen Teams“, sagt Kanning, „und dafür brauchen die Mitarbeiter mehr soziale Kompetenzen und bessere Konfliktlösefähigkeiten – denn heterogene Teams haben mehr Konfliktpotential.“

30 Milliarden Euro jährlich investieren laut Kanning die deutschen Unternehmen in die Weiterbildung. „Dieser Betrag muss sogar noch höher werden. Arbeitnehmer müssen für die Zukunft vor allem eines wissen: Wie sie Lernen lernen.“  
Petra-Alexandra Buhl



Fortschrittliche Firmen bieten flexible Arbeitszeiten und mobile Jobs.

ung oder für die Pflege Angehöriger. Auch nach so langen Abwesenheiten stellt das Unternehmen einen „adäquaten Arbeitsplatz“ bereit.

„Wichtig ist, dass sich die Kollegen während dieser langen Zeit weiterbilden und Kontakt zu ihrer Abteilung und ihrem Chef halten“, betont IBM-Manager Scholz. Die Firma hält dafür Material und Online-Weiterbildungskurse bereit. „So stellen wir sicher, dass Qualifikationen erhalten bleiben“, sagte der 56 Jahre alte Personaldirektor des Computerkonzerns mit bundesweit 21 000 Mitarbeitern an 40 Standorten. In Ehningen, München oder Hamburg reserviert IBM Plätze in örtlichen Kindergärten und handelt Sonderkonditionen aus. Im schwäbischen Stammsitz etwa wird das Mittagessen von dem IT-Riesen gesponsert, dafür kommt die Einrichtung den Mitarbeitern mit längeren Öffnungszeiten entgegen.

Sigrun Eggerling, technische Beraterin bei IBM und Mutter von zwei Kindern (ein und zwei Jahre alt), hat sich für die 30-Stunden-Woche entschieden. Von ihrer Arbeitszeit verbringt sie zehn bis 15 Prozent zu Hause. Aus Sicht der Spezialistin, die viel bei Kunden unterwegs

ist, hat die Abwesenheit vom Betrieb aber auch ihre Grenzen. „Wenn man zu häufig von zu Hause arbeitet, gehen persönliche Kontakte verloren, das Networking leidet.“ Die Kinder betreut ihr Mann, für den das als einzigen Mann in der Krabbelgruppe zunächst ungewohnt gewesen sei. „Jetzt findet er die Sache aber interessant“, erzählt die 36-Jährige.

Auch IBM-Eventmanagerin Esther Jeske, alleinerziehende Mutter eines sechsjährigen Jungen, braucht für ihre Arbeit nicht mehr als einen Laptop, eine Internet-Funkverbindung und ein Telefon. Deshalb kann sie ihre 80-Prozent-Teilzeitstelle an zwei Tagen in der Woche vom Home Office aus erledigen. Dienstag und Mittwoch sind ihre „Büro-Meeting-Tage“, Freitag ist frei. Jeske schwärmt von dem flexiblen Modell: „Ich finde das super, für mich funktioniert das gut.“ Die Möglichkeit, ganze Tage zu arbeiten beziehungsweise freizunehmen, erleichtert es ihr, Familienleben und Arbeit zu trennen. Denn sonst werde man niemandem gerecht, sagt sie. Eggerling und Jeske gehören zu den vielen Frauen, die von der Flexibilität profitieren. Männer sind gerade bei längeren Abwesenheiten nach Scholz' Beobachtung in der Minderzahl. „Es gibt zwar immer mehr Anträge von Männern, aber Rollenverhalten lässt sich nicht von heute auf morgen ändern.“

Warum tut sich die deutsche Wirtschaft mit der Familienfreundlichkeit so schwer? Scholz vermutet: „In vielen Firmen wird es nicht gern gesehen, wenn ein Mitarbeiter nicht körperlich im Büro anwesend ist – man befürchtet, die Kontrolle zu verlieren.“ Aber vor allem die junge Generation lasse sich nicht mehr in das Korsett starrer Arbeitszeiten stecken. Der IT-Mann weiß: „Die sind permanent vernetzt und arbeitsfähig. Neun Uhr Arbeitsbeginn, 12 Uhr Kantine und 18 Uhr nach Hause gehen, kommt für die nicht mehr in Frage.“  
Julia Giertz/dpa

## ARBEITSMARKT DER ZUKUNFT

Verantwortlich: Werner Schmidt  
Redaktion: Viola Schenz  
Anzeigen: Jürgen Maukner

Amazing things happen when you **DO WHAT YOU LOVE**

**KARRIERE BEI MICROSOFT**  
Ich arbeite an Innovationen, die unser Leben verändern.  
Ob Consulting, Vertrieb oder Marketing: Gestalten Sie mit Leidenschaft die IT-Lösungen von morgen. Und sagen Sie der Welt, was wir als Nächstes vorhaben!  
Werden Sie Teil unserer einzigartigen Community und bewerben Sie sich jetzt!

[www.microsoft.de/careers](http://www.microsoft.de/careers)

**Microsoft**

PREISE  
BESTE  
ARBEITSGEBER  
2011  
Handelsblatt

**Für Sie nur die Besten.**

Qualifizierte Mitarbeiter finden Sie mit dem großen Stellenmarkt der SZ. Jeden Samstag in der Süddeutschen Zeitung.

Seien Sie anspruchsvoll.  
Süddeutsche Zeitung