

PERSONALMANAGEMENT AM MENSCHEN ORIENTIEREN



Die Woco Unternehmensgruppe setzt zum Erreichen ihrer strategischen Ziele auf kompetenzbasierte Personalauswahl und Personalentwicklung mit ASSESS by Scheelen®



Die Woco-Unternehmensgruppe mit Stammsitz Bad Soden-Salmünster

Unternehmen aller Branchen behaupten, den Menschen in den Mittelpunkt ihrer strategischen Überlegungen zu stellen – und zwar sowohl Kunden als auch Mitarbeiter. Damit folgen sie der Erkenntnis, dass eindeutig der Mensch entscheidend zum Unternehmenserfolg beiträgt.

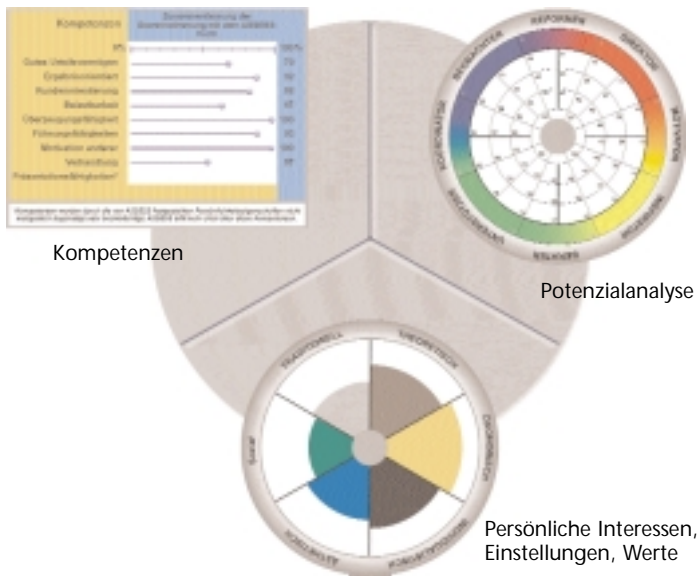
Mit welcher Konsequenz dieses Wissen umgesetzt wird, steht jedoch auf einem anderen Blatt. Die deutsche Woco Unternehmensgruppe hat sich für einen klaren Weg im Personalmanagement entschieden. Sie nutzt die Möglichkeiten einer kompetenzbasierten Persönlichkeitsanalyse, um bei Personalauswahl und Mitarbeiterentwicklung die besten Entscheidungen treffen und optimale Maßnahmen einleiten zu können.

Das Optimieren von Schwingung und Akustik vor allem im Automobilbau, aber auch in der Industrie ist das Haupttätigkeitsfeld der Woco Gruppe in Bad Soden-Salmünster. Das Familienunternehmen verweist stolz auf seine bemerkenswerte Entwicklung seit der Gründung im Jahr 1956 und seine inzwischen weltweit führende Position: Mit 32 Produk-

tionsstätten in 20 Ländern und knapp 4.500 Mitarbeitern wurde im Jahr 2004 ein Umsatz von 630 Millionen € erreicht. Das Hauptgeschäft wird in Europa generiert, vor allem in Deutschland und Frankreich. Aber auch auf den anderen Kontinenten ist die Entwicklung erfreulich.

Voraussetzung für den Erfolg ist der hohe Qualitätsanspruch im Hause Woco, der dem Unternehmen alle Zertifikate beschert, die man in der Branche benötigt, zum Beispiel die speziell für die Automobilbranche wichtige ISO TS 16949. Gleichzeitig fühlt man sich dem Schutz der Umwelt verpflichtet und stellt ihre Schonung während des gesamten Produktlebenszyklus sicher. Dafür steht die Erfüllung der DIN EN ISO 14.001. Aber auch seiner gesellschaftlichen Verantwortung ist sich das Unternehmen an allen Standorten bewusst – respektiert andere Kulturen, schafft vorbildliche Arbeitsplätze und leistet Beiträge zum Gemeinwohl.

Unter dem Motto „Die Zeit verstehen, die Zukunft erahnen, mit Partnern gestalten“ beschäftigt sich



Die INSIGHTS-/ASSESS-Instrumente

die Woco Gruppe intensiv damit, Trends zu erkennen und bereits im Voraus zu wissen, welche Produkte ihren Kunden künftig von Nutzen sein können. Dieser zur Sicherung der Firmenexistenz notwendige Anspruch stellt extrem hohe Anforderungen an die Mitarbeiter des Unternehmens – ganz besonders im Führungsbereich. Denn nur mit herausragenden Leistungen aller Beteiligten sind anspruchsvolle Ziele im Markt zu erreichen. Deshalb ist Motivation bei Woco der wichtigste Motor. Und Führungskräfte bilden eine Schlüsselfunktion, sie bei den Mitarbeitern zu erhalten und zu fördern.

Analyse von Ist und Soll

„Im Jahr 2003 leiteten wir eine Revision unserer Unternehmensstrategie ein“, erklärt Gründersohn und Woco-Gesellschafter Martin Wolf. „Dabei entstand die Vision der ‚Brücke in die Zukunft‘. Sie symbolisiert den Wechsel der ersten auf die zweite Generation und den damit verbundenen Umbruch des Unternehmens.“ War bislang zentral alles auf die Person des Firmengründers Franz-Josef Wolf zugeschnitten, wollte man künftig der inzwischen erlangten Größenordnung des Unternehmens, dem Wachstum, aber auch dem gesteigerten Wettbewerb Rechnung tragen und Verantwortlichkeiten sowie entsprechende Kompetenzen dezentral auf die weltweit wichtigsten Standorte verteilen.

Erster Schritt war deshalb festzustellen, welche Anforderungen die Führungskräfte in diesem Zusammenhang künftig erfüllen müssen und welche Potenziale bereits vorhanden sind. Denn aus einem Abgleich der Kompetenzen lassen sich eventuelle Lücken erkennen zwischen den aktuell verfügbaren und den in Zukunft notwendigen Fähigkeiten, die sicherstellen, dass die Unternehmensziele für die nächsten 10 bis 15 Jahre erreicht werden.

„Anfang 2004 suchten wir zunächst nach einem Instrument, das unseren Nachwuchsführungskräften hilft zu bestimmen, wo sie stehen – als Einstieg in ihren Entwicklungsweg“, blickt Martin Wolf zurück. „Damals kamen wir in Kontakt mit Personalberaterin Beate Nimsky, Head of Consulting der SCHEELEN® AG, die uns von den Vorzügen des Diagnosetools INSIGHTS MDI® überzeugte.“

Mit dem System lassen sich Verhaltensausprägungen, Werte und Kompetenzen von Bewerbern und Mitarbeitern deutlich machen. Auf einen Blick erkennt der Anwender nicht nur bewusst gezeigte Verhaltensstrategien, sondern auch das natürliche Grundverhalten des Menschen. Daraus ergibt sich ein authentisches Bild des Einzelnen als wirkungsvolle Grundlage für die effiziente Personalauswahl und -entwicklung sowie die Integration von Teammitgliedern und Führungskräften.

Internationaler Vergleich entscheidet

Zu diesem Zeitpunkt plante die SCHEELEN® AG bereits, mit ASSESS ein weiteres in den USA seit Jahrzehnten sehr erfolgreiches Werkzeug zum Messen von Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen im deutschen Markt einzuführen. „Da wir mit der bisherigen Zusammenarbeit mit INSIGHTS und der SCHEELEN® AG sehr zufrieden waren, ergriffen wir die Gelegenheit als Pilotanwender von ASSESS in Deutschland zu fungieren“, beschreibt Martin Wolf die Entwicklung. Mit ausschlaggebend für diese Entscheidung war der enorme Erfahrungsschatz des Systems aus seinem weltweiten Einsatz. Denn anhand der bislang ausgearbeiteten Kompetenzmodelle lassen sich flächendeckende Vergleiche mit dem internationalen Wettbewerb, aber auch mit anderen Branchen durchführen. Als einzige der drei im Vorfeld gete-



Martin Wolf, COO, und Isabell Papenheim, Leiterin Personalentwicklung, setzen seit 2004 auf ASSESS by Scheelen®

steten Lösungen bot das Persönlichkeitsmessverfahren ASSESS diese Möglichkeit. Und weil die Woco Gruppe aufgrund ihrer internationalen Ausrichtung darauf angewiesen ist, auf diese Weise genau zu erkennen, wo die Mitarbeiter im Unternehmen stehen, fiel die Wahl nicht schwer.

„Wir arbeiten seit Oktober 2004 mit dem System, vorerst nur in Deutschland. Geplant ist aber, den Einsatz in den nächsten Jahren auf die ganze Unternehmensgruppe auszuweiten. Denn aufgrund unserer Größenordnung sind wir gezwungen, uns innerhalb eines Standards zu bewegen, wenn es darum geht, unsere Mitarbeiter einzuschätzen und den Bedarf zu ermitteln, welche Qualifizierung an welcher Stelle notwendig ist“, erklärt Isabell Papenheim, Leiterin der Personalentwicklung bei Woco. Zunächst aber liegt der Einsatzschwerpunkt im Entwicklungsbereich als grundlegende Maßnahme, um Klarheit über dort vorhandene Kompetenzen zu erhalten.

Kompetenzmodelle bilden das Fundament

Als ersten Schritt erarbeiteten daher die Woco-Verantwortlichen in einem SSM-Workshop (SSM Strategic Success Modelling) gemeinsam mit der SCHEELEN® AG unter der Moderation von Frank M. Scheelen und Beate Nimsky sowie Experten des US-amerikanischen Unternehmens Bigby, Havis & Associates, Entwickler von ASSESS, exakt auf ihre speziellen Anforderungen abgestimmte Kompetenzmodelle für die vier Hierarchieebenen des Unternehmens Geschäftsleitung, Bereichsleitung, technische Teamleitung und kaufmännische Teamleitung. Diese Kompetenzmodelle bilden die Basis für einen klar definierten Entwicklungsplan für die entsprechenden Führungskräfte.

Teils wurden für die vier Ebenen die gleichen Kompetenzen definiert, beispielsweise das Beziehungsmanagement. Martin Wolf erklärt: „Wir hatten im Vorfeld schon ein paar konkrete Vorstellungen wie das Ganze auszusehen hat. Dazu gehörte unsere Überzeugung, dass das Beziehungsmanagement in allen Führungspositionen wesentlich und wichtig ist, ebenso die Kommunikationsstärke.“ Parallel gibt es für jede Hierarchie aber auch unterschiedliche festgelegte Kompetenzen. Zum Beispiel Innovationsmanagement/Innovationsfähigkeit für die Geschäftsleitung oder Veränderungsmanagement für die Bereichsleiter. „So haben wir in einem Workshop an zwei Tagen die Kompetenzen gegeneinander abgewogen und festgelegt, was in welcher Ebene wichtig ist“, ergänzt Isabell Papenheim. „Besonders wichtig war uns dabei, dass neben der Abfrage von Standardmerkmalen unsere Woco-spezifischen Werte berücksichtigt werden konnten. Und hier hat uns besonders beeindruckt, wie stark am Kunden orientiert sowohl das System als auch der Anbieter arbeitet.“

Reaktion der Beteiligten

Anfangs standen die Führungskräfte dem Einsatz einer Kompetenzanalyse eher reserviert gegenüber. Martin Wolf kann das gut nachvollziehen: „Wer hat schon gerne ein Assessment. Das verursacht zunächst verständliche Unsicherheiten in der Mannschaft. Was ist der Hintergrund? Zu welchen Zwecken dient es?“ Die klare und offene interne

DIE ASSESS KOMPETENZBIBLIOTHEK (38 Kompetenzen)

DENKSTIL	ARBEITSSTIL	BEZIEHUNGSSTIL
<ul style="list-style-type: none"> · Visionskraft oder Innovationskraft · Systematisches Problemlöseverhalten oder Entscheidungsstärke · Veränderungsinitiative oder Anpassung an Veränderungen · Zivilcourage · Unternehmerisches Denken und Handeln · Fachkenntnis 	<ul style="list-style-type: none"> · Planungs- und Organisationsfähigkeit · Ergebnisorientiertes Handeln oder Ergebnisse abliefern · Qualitätsorientierung oder kontinuierliche Verbesserung oder Grundsatzorientierung · Sicherheits- und Risikobewusstsein · Kundenorientierung oder Kundenservice · Integrität · Belastbarkeit · Kontinuierliches Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> · Teamwork und Zusammenarbeit · Überzeugungskraft und Einflussnahme oder verkäuferische Überzeugungskraft · Zielorientierte Führung oder Teamführung · Mitarbeiterentwicklung · Motivationskraft · Unternehmenspolitisches Gespür oder Beziehungsmanagement · Verhandlungsführung oder Konfliktmanagement · Kommunikationsstärke · Schriftliche Kommunikation · Präsentationsfähigkeiten · Besprechungen/Meetings leiten · Aktive Teilnahme an Meetings · Kulturelles Verständnis

In der ASSESS Kompetenz Analyse® wurden die unternehmensspezifischen Kompetenzen festgelegt. Die Basis dafür bildete die ASSESS Kompetenzbibliothek

Kommunikation des Vorhabens hält er deshalb für extrem wichtig. „Unsere Erfahrungen waren dann aber hervorragend. Dabei half der einfache Aufbau des Systems“, erzählt Martin Wolf weiter. Die knapp 350 Fragen lassen sich in ca. einer Stunde leicht beantworten und im direkt anschließenden Coachinggespräch bekommt jeder Teilnehmer seine Ergebnisse sofort erläutert. Das heißt, jeder erfährt seinen Entwicklungsbedarf, aber vor allem auch, wo seine Stärken und Potenziale liegen. Das sorgt für Klarheit und Sicherheit.

„Selbst jene Mitarbeiter, die sich sonst nicht so leicht von etwas Neuem überzeugen lassen, waren begeistert von der Möglichkeit, mehr über das eigene Selbstbild zu erfahren. Die Führungskräfte haben das Instrument letztlich als Wertschätzung ihrer Person empfunden. Denn die Erkenntnisse waren auch für sie sehr wertvoll. Entsprechend groß ist inzwischen auch die Begeisterung für ASSESS“, beschreibt Isabell Papenheim die Reaktion der Betroffenen. Immerhin haben bis auf drei alle 120 Führungskräften freiwillig teilgenommen.

Liegen die Ergebnisse der Analyse vor, stellt sich als nächste Frage: Was macht man damit? Wie bringt man die gewonnenen Erkenntnisse zum Einsatz und welche Auswirkung haben sie auf das Unternehmen? Das ist ein wichtiger Punkt, an dem sich entscheidet, ob es gelingt, die Führungskräfte und damit alle Mitarbeiter in die gewünschte Richtung zu lenken, so dass auch das Unternehmen die gewünschte Entwicklung nimmt. Mit Blick auf die Woco-eigenen Werte und die zuvor klar definierten strategischen Ziele werden deshalb derzeit unter anderem Führungsleitlinien erarbeitet, auf deren Basis sich die Führungskräfte in ihrem Handeln orientieren, aber auch frühzeitig Führungskräfte entwickelt werden können, um bestimmte Positionen optimal zu besetzen.

„Mit dem Einsatz von ASSESS ist unsere Personalarbeit wesentlich professioneller geworden. Bisher war es eher eine subjektive Einschätzung. Jetzt können wir gezielt feststellen, welche Kompetenzen besitzen unsere Mitarbeiter und wohin wollen wir sie entwickeln. Aber auch bei Neueinstellungen

haben wir im Vorfeld eine objektivere Einschätzungsmethode“, zieht Martin Wolf ein zufriedenes Fazit. Und er erklärt: „Trotzdem werden wir ASSESS auch in Zukunft nicht als alleiniges Instrument benutzen, um Entscheidungen zu treffen. Es dient lediglich als Ergänzung und zur Objektivierung. Denn die Entscheidung selbst kann und soll es uns nicht abnehmen.“

Isabell Papenheim ergänzt: „Das Tool hilft aber zudem jeder einzelnen Führungskraft, ihre Personalführungsaufgabe noch besser wahrnehmen zu können. Denn mit den Ergebnissen der Analyse und der Fremdeinschätzung durch die Coachinggespräche jedes einzelnen Mitarbeiters im Hintergrund kann sich die Führungskraft mit dem Einzelnen objektiver und zielgerichteter auseinandersetzen. Sie kann einfach besser einschätzen, wo Personen produktiver eingesetzt werden können als bislang oder wo jemand Hilfe braucht. Und so

lassen sich die vorgegebenen Ziele des jeweiligen Bereichs leichter erreichen.“

Fazit

Das individuelle, kompetenzbasierte Personalauswahl- und Personalentwicklungssystem ASSESS unterstützt direkt die Strategie der Woco Gruppe. Denn das System übersetzt die strategischen Zielvorgaben in benötigte Kompetenzen sowie in Verhaltensziele für die Führungskräfte und Mitarbeiter. Das differenzierte Kompetenzmodell berücksichtigt dabei die unternehmensspezifischen Werte des Hauses. Ohne offene Führungskultur und Disziplin jedoch bleibt auch ASSESS ein leeres Werkzeug. Die Führungskräfte müssen gewillt sein, ein solches Tool einzusetzen und die Erkenntnisse daraus zu nutzen, um ihrer primären Führungsaufgabe besser gerecht zu werden: Motivation und Lenkung der Mitarbeiter zum optimalen Nutzen für das Unternehmen.



Das Woco-Kommunikationszentrum
in Bad Soden-Salmünster

Die Herausforderung dabei ist, die Ergebnisse der ASSESS-Analyse in die alltäglichen Abläufe und Geschäftsprozesse zu integrieren. Die praktischen Erfahrungen der Woco Gruppe zeigen, dass sich durch das effiziente Instrument der Dialog im gesamten Unternehmen erfreulich intensiviert hat. Die konkreten Aufforderungen zum Handeln bewegen das Unternehmen, bewegen die Menschen. Martin Wolf aber räumt ein: „Voraussetzung für das gute Gelingen war die hervorragende Unterstützung durch unsere Partner. Ohne die Kompetenz in den Coachinggesprächen ginge das Ganze in eine falsche Richtung. Man hätte lediglich eine Aussage darüber, ob ein Mitarbeiter gut oder schlecht geeignet ist. Unser Verständnis des Einsatzes von ASSESS ist jedoch zu erfahren, wo steht ein Mitarbeiter und wohin muss er sich entwickeln, um seine Aufgabe optimal erfüllen zu können.“

Exklusiver Lizenzträger:

SCHEELEN® AG
 Institut für Managementberatung und
 Bildungsmarketing
 Klettgaustraße 21
 D-79761 Waldshut-Tiengen
 Tel. +49 (0) 77 41 - 96 94-0
 Fax +49 (0) 77 41 - 96 94 20
 E-Mail: info@scheelen-institut.de
www.scheelen-institut.de
www.assess-online.de



ASSESS by Scheelen® im Einsatz

In der ersten Stufe werden mit der ASSESS Performance Analyse® die arbeitsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften (angeborene und angelebte) eines Bewerbers oder Mitarbeiters gemessen – unterteilt in: Denkstil, Arbeitsstil und Beziehungsstil. Diese werden mit branchen- und arbeitsplatzspezifischen standardisierten Arbeitsplatzanforderungen abgeglichen. Für jeden Teilnehmer gibt es einen umfassenden Bericht über seine Stärken und seine kritischen Erfolgsfaktoren für ein von ihm angestrebtes Arbeitsfeld.

In der zweiten Stufe wird über einen Kompetenz-Workshop (SSM) die individuelle ASSESS Kompetenz Analyse® ermittelt. Somit kann für das zu untersuchende Unternehmen ein individuelles Kompetenzprofil aus einer Bibliothek mit 38 Kompetenzen angelegt werden. Daraus lässt sich ein an der Vision und Strategie des Unternehmens orientiertes Kompetenzmodell festlegen. Es definiert umfassend und konkret, was heutige und künftige Führungskräfte beherrschen müssen. Parallel dazu führen die Probanden eine eigene, auf sich selbst bezogene internetbasierte Kompetenzanalyse durch. Der Abgleich der beiden Modelle macht Lücken sofort sichtbar.

Mit einer solch detaillierten und an der Praxis orientierten Diagnose der konkreten Personalsituation eines Unternehmens lässt sich das unternehmerische Defizit in der Mitarbeiterentwicklung offen legen und mit entsprechenden Maßnahmen beseitigen.