



## Kompetenzen für Visionen

Zukunftsorientierte Visionen zu entwickeln ist das eine. Diese im Unternehmen umzusetzen erfordert strategisches Vorgehen sowie den Rückhalt aller Mitarbeiter. Mangelt es dem Personal an den nötigen Kompetenzen, kann die Umsetzung schnell scheitern. Eine kompetenzorientierte Personalentwicklung schwört Mitarbeiter und Führungskräfte auf Visionen ein, so geschehen bei den St. Gallisch-Appenzellischen Kraftwerken.

Die St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG (SAK), der führende regionale Energieversorger der Kantone St. Gallen und beider Appenzell, wurde durch die anstehende Teilliberalisierung des Strommarktes in der Schweiz vor circa sechs Jahren vor neue Herausforderungen gestellt. Um den Veränderungen erfolgreich entgegen zu treten, hat die SAK eine Vision entwickelt und daraus eine zukunftsweisende Unternehmensstrategie abgeleitet. Das Ziel für die Zukunft: Als regionales Unternehmen mit lokaler Verankerung auch im freien Markt erfolgreich tätig zu sein und zum führenden Energieversorger in der Ostschweiz zu

werden. Die Voraussetzung dafür: eine stärkere Fokussierung auf die Kunden. Bis dato war eine stringente Kundenorientierung bei der SAK nicht zwingend. Die Kunden bewegten sich in einem Monopolmarkt, waren an den Stromlieferanten quasi gebunden. Entsprechend wurden sie eher als Strom-Abonnenten denn als Kunden betrachtet und behandelt. Administrative Prozesse standen im Vordergrund.

### Mitarbeiter auf Kundenorientierung einnorden

Zwei Dinge waren der SAK bei der Neuausrichtung schnell klar: Erstens: Um die

Vision Wirklichkeit werden zu lassen, muss das Unternehmen konsequent strategisch und zielorientiert vorgehen. Zweitens: Unternehmensentwicklung ist ohne entsprechende Personalentwicklung nicht möglich. Wer Visionen in die Tat umsetzen, wer strategische und operative Ziele erreichen will, benötigt dazu Menschen, die über Kompetenzen und Verhaltensweisen verfügen, welche zur Zielerreichung notwendig sind. Sind diese Kompetenzen nicht vorhanden, müssen sie entwickelt werden. Bei der SAK lag zudem auf der Hand, dass eine systematische Änderung der Haltung der Mitarbeiter entscheidend ist, um das anvisierte Ziel

zu verwirklichen. Es ging in erster Linie darum, dass die Mitarbeiter die Kunden in Zukunft als Partner sehen und ihnen größtmöglichen Service bieten. Doch wie konnten die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, die erwünschte Kundenorientierung zu erreichen?

Um dies zu beantworten hat die SAK zunächst ermittelt, welche Kompetenzen für welche Mitarbeitergruppen überhaupt nötig sind. Dabei geholfen hat die Persönlichkeits-Diagnostikmethode, konkret das Tool „Assess“, ein in den USA entwickeltes Instrument, mit dem Unternehmen die (gewünschten) Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale ihrer Mitarbeiter – insbesondere der Führungskräfte – in ihren Ausprägungen beschreiben können. Die deutschsprachige Version wurde von der Scheelen AG in Waldshut-Tiengen entwickelt.

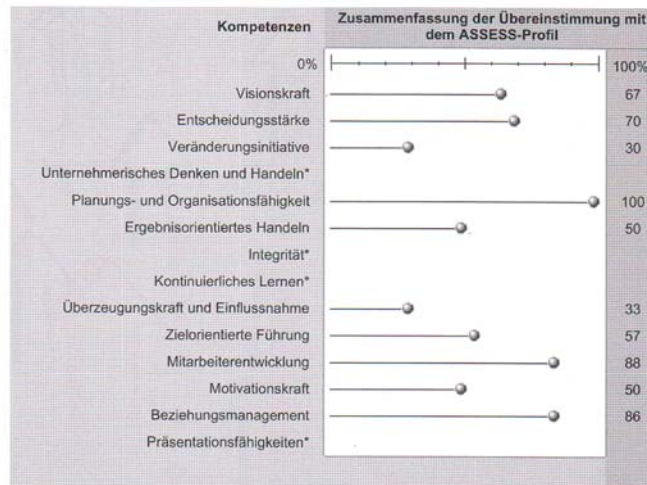
**Welche Kompetenzen sind zielführend?**

Auf Basis des Diagnostiktools und mit Beratung eines Lizenznehmers der Scheelen AG hat die SAK insgesamt fünf Kompetenzprofile – sogenannte Soll-Profile – entwickelt: für die Mitglieder der Geschäftsleitung, für die Vorgesetzten, für die Projektleiter, für die Fachexperten sowie für Sachbearbeiter und Monteure. Dabei wurde in Gruppenarbeiten diskutiert, welchen von den Kompetenzen, die für die neuen Bedingungen und gesetzten Ziele relevant sind, Priorität eingeräumt werden soll.

Die Festlegung der Kompetenzen entpuppte sich als intensive Angelegenheit. Es galt, genau zu reflektieren und zu definieren, was das Unternehmen will und braucht. Alle 38 zur Auswahl stehenden Kompetenzen wurden grundsätzlich als wichtig angesehen. Nur welche sind die wirklich entscheidenden? Hinsichtlich der ersten drei oder vier Kompetenzen für die einzelnen Funktionsgruppen war man sich jeweils schnell einig. Keiner Diskussion bedurfte es etwa beim Thema Sicherheits- und Risikobewusstsein. Dass diese Kompetenz für alle Mitarbeiter eine

**Beispielhafte grafische Auswertung einer Kompetenzanalyse**

Abbildung



\*Kompetenzen werden durch die von ASSESS festgestellten Persönlichkeitseigenschaften nicht maßgeblich begünstigt oder beeinträchtigt. ASSESS trifft kein Urteil über diese Kompetenzen.

Diese beispielhafte grafische Auswertung einer Kompetenzanalyse macht deutlich, dass bei der entsprechenden Führungskraft konkret die Kompetenzbereiche Veränderungsinitiative sowie Überzeugungskraft und Einflussnahme trainiert und entwickelt werden sollten.

wichtige Rolle spielt, erklärte sich bereits aus der jahrelangen Geschäftstätigkeit der SAK. Bei den Überlegungen, welche weiteren Kompetenzen in die Modelle einfließen sollten, wurde es jedoch immer schwieriger abzuwägen, und ohne professionelle Begleitung wäre der Prozess kaum zu stemmen gewesen.

**Auswirkungen auf die Unternehmenskultur**

Für die Vorgesetzten, auf die sich die SAK bei ihrem Veränderungsprozess zunächst konzentriert hat, kam man zu dem Schluss, dass 14 der 38 Kompetenzen ganz besonders wichtig sind, um die Unternehmensziele zu realisieren. Dazu zählt neben Entscheidungsstärke, Veränderungsinitiative und unternehmerischem Denken und Handeln die Visionskraft: Die Führungskraft sollte in der Lage sein, langfristige Ziele zu erkennen und

die Einführung kreativer Ideen zu gestalten. Denn Menschen mit unternehmerischem Denken und Handeln fordern und treiben das Unternehmen an, sich stetig zu verbessern und zu wachsen. Unter anderem wurde auch die Fähigkeit zur Mitarbeiterentwicklung als Kernkompetenz definiert. Ein Zeichen dafür, dass das Change Management der SAK auch dessen Unternehmensphilosophie berührt, denn Mitarbeiter-Entwicklung spielte bislang keine systematische Rolle.

Um das Ausmaß dieser und weiterer Kompetenzlücken erfassen zu können, musste im nächsten Schritt der jeweilige Ausprägungsgrad einer Kompetenz bei den Vorgesetzten erfasst werden. Um individuelle Schwächen zu erkennen, bearbeiteten die Führungskräfte einen 350 Fragen umfassenden Fragebogen. Zudem wurde ein Abgleich zwischen Soll-Profil und dem allgemeinen Ist-Zustand der Vor-



gesetzten gemacht. Die SAK zog hierfür das Fremdbild aufgrund einer Mitarbeiterbefragung heran, die ihm Rahmen der Teilnahme am Arbeitgeber-Award der Zeitschrift „Cash“ im Jahr 2008 durchgeführt wurde. Das Ergebnis zeigte unter anderem, dass es Verbesserungspotenzial in Sachen zielorientierter Führung gab. Durch entsprechende Schulungsmaßnahmen konnte hier gegengesteuert werden. Zumindest rutschte die SAK beim nächsten Cash-Wettbewerb von Rang 24 auf Rang 5, was unter anderem einer verbesserten Führungsbewertung zuzuschreiben war.

### Kompetenzorientierung wird zum Selbstläufer

Die Kompetenzorientierung zieht bei der SAK weite Kreise: Nachdem sie ihre strategische Personalentwicklung zur Vision- und Zielerreichung zunächst auf die Führungskräfte konzentriert hat, hat sie die kompetenzbasierte Weiterbildung auf alle Mitarbeiter ausgeweitet. Zudem werden die Kompetenzmodelle mittlerweile auch systematisch bei Leistungsbeurteilungen einbezogen. Das gleiche gilt für Neueinstellungen - insbesondere auf der Ebene der Vorgesetzten.

Insgesamt ist die Ausrichtung an den Kompetenzmodellen bei der SAK ein laufender Prozess und gleichzeitig ein Selbstläufer. So schulen sich die Beteiligten inzwischen quasi selbst: Führungskräfte, deren Kompetenzen vom Vorgesetzten mit Hilfe eines Fragebogens bewertet wurden, übertragen diesen Lernprozess automatisch auf die eigenen Mitarbeiterbeurteilungen und führen diese mit Hilfe der Kompetenzprofile durch.

Dogmatisch wird mit den Kompetenzmodellen jedoch nicht umgegangen. Das Ergebnis einer Kompetenzbeurteilung gibt der Führungskraft vielmehr eine Richtlinie an die Hand, von der sie aufgrund ihrer persönlichen Wahrnehmung durchaus abweichen kann: Wenn sie im Gespräch zu der Meinung gelangt, eine Person sei für eine vakante Stelle die richtige, die Kompetenzbeurteilung dies aber nicht bestätigt, vertraut man bei der SAK dem Urteil der Führungskraft.



Autor  
**Reinhard Künzler,**  
Leiter Personal bei der SAK  
St. Gallisch-Appenzellische  
Kraftwerke AG, St. Gallen,  
reinhard.kuenzler@sak.ch



Autor  
**Frank M. Scheelen,**  
Vorstandsvorsitzender  
der Unternehmensberatung  
Scheelen AG, exklusiver  
Lizenzträger für ASSESS  
in Zentraleuropa,  
fs@scheelen-institut.de



## Damit Ihr Kunde König bleibt

Schwankende Auftragslagen und steigende Personalkosten bekommen Sie nur mit hoher Flexibilität und intelligentem Personaleinsatz in den Griff. Mit ATOSS optimieren Sie alle Prozesse rund um die Planung und Steuerung Ihrer Mitarbeiter. So steigern Sie die Produktivität und senken die Kosten – bei mehr Motivation und Servicequalität. Und sichern die Zufriedenheit Ihrer Kunden.

### ATOSS Workforce Management

- Arbeitszeitmanagement
- Personalbedarfsermittlung
- Personaleinsatzplanung
- Zutrittskontrolle
- Managementanalysen



# ATOSS

Fon +49. 89. 4 27 71-0 • [www.atoss.com](http://www.atoss.com)