

Wie ein maßgefertigter Anzug

Individuell, aber doch auf die betrieblichen Bedürfnisse zugeschnitten, hat die Linde Gas Deutschland einen Qualifikationsprozess entwickelt, der langfristig die Fähigkeiten der Mitarbeiter begleitet und erhöht. Dafür hat das Unternehmen den ersten Platz beim diesjährigen Deutschen Personalwirtschafts-Preis erstritten (siehe Foto rechts).



Die Linde Group baut ihre Position als eines der weltweit führenden Industriegase-Unternehmen durch organisches Wachstum und Unternehmenszukäufe kontinuierlich aus. 50 000 Mitarbeiter erwirtschaften in 70 Ländern einen Jahresumsatz von zwölf Milliarden Euro. Die globale Unternehmensstrategie zielt auf eine Harmonisierung der Geschäftsprozesse im In- und Ausland, auf eine zügige Eingliederung neuer Unternehmen und auf eine forcierte Leistungsverbesserung in allen Bereichen ab.

Linde Gas hat deshalb ein strukturiertes Programm zur kontinuierlichen Qualifikation (KQP) aller 2500 Mitarbeiter in Deutschland initiiert. Nachdem durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess eine Million Euro Energiekosten pro Jahr im Betrieb verfahrenstechnischer Anlagen eingespart werden konnten, wurde die Übertragung auf sämtliche Funktionen entschieden. Mit dem Betriebsrat wurde hierzu 2006 eine Betriebsvereinbarung geschlossen. Die Einführung erfolgt bereichsweise und wird dort entscheidend durch den jeweiligen KQP-Beauftragten operativ getragen. Der Personalbereich verantwortet im KQP den organisatorischen Ablauf und übernimmt gemeinsam mit dem Betriebsrat die Supervision über die fünf Phasen des Programms (siehe Abbildung 1).

1. Strategietransfer durch neue Leistungsstandards

Zunächst werden aus der Strategie des jeweiligen Fachbereichs die personalre-

levanten Themen abgeleitet. Bei Linde Gas wird seit einer umfassenden Veränderung der Unternehmensstruktur der vergangenen Jahre in diesem ersten Schritt häufig die Neupositionierung eines Bereichs unter der Fragestellung geklärt: „Was genau ist unsere Wertschöpfung? Wie können wir unsere speziellen Stärken optimal einbringen? Welches sind die erfolgskritischen Tätigkeiten?“

In einem Workshop leiten Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsräte eines Bereichs aus dessen Strategie die entscheidenden Kerntätigkeiten und Leistungsstandards ab. Oftmals sind diese Punkte anhand der Balanced Score Card vordefiniert und können adaptiert oder übernommen werden. Aus der Unternehmensstrategie der forcierten Leistungsverbesserung müssen häufig neue, anspruchsvollere Tätigkeiten in den Organisationseinheiten abgeleitet werden.

Im Rahmen des Workshops wird insbesondere eine sinnvolle Differenzierung von Stellen angestrebt, wodurch idealtypisch eine stufenweise Qualifizierung für die Spitzentätigkeit entsteht. Ein beispielhafter Werdegang wäre der des Monteurs zum Vakuumpumpen-Monteur zum

Hydrogen-Technology-Specialist. Diese attraktiven Entwicklungsangebote tragen dazu bei, engagierte und leistungsstarke Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten und zu entwickeln.

2. Aufgabenbeschreibung bildet den objektiven Grundstein

Die zweite Phase ist sehr fachspezifisch und konkret am Aufgabenbereich ausgerichtet. Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte erarbeiten in einem von HR moderierten Workshop detaillierte Aufgabenbeschreibungen für jede der zuvor differenzierten Stellen. Die Zukunfts- und Leistungsorientierung spiegelt sich in der Beschreibung der Haupt- und Teilaufgaben wider (siehe Abbildung 2).

Die Diskussion von Leistung auf der Ebene der Aufgabenerfüllung anstatt der Kompetenzen/Skills ist erfolgskritisch für dieses praxisnahe Programm. Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte können für sie gut beobachtbare Tätigkeiten beschreiben, beurteilen und mögliche Verbesserungen klar formulieren. Abstrakte Kompetenzbegriffe, die erst wieder durch Beschreibungen lebendig werden, wären hier ineffizient.

Mitarbeiter und Vorgesetzte verwenden

Die fünf Phasen des KQP bei der Linde Group

Abbildung 1

1. Strategie-transfer

2. Aufgaben-beschreibung

3. Schulungs-module

4. MA-Gespräch

5. Zertifizierung

die Formulierungen und Begriffe ihres Fachbereichs, um den konkreten Arbeitsbereich abzubilden. Die Teilaufgaben werden beobachtbar beschrieben, wenn nötig werden in einem Erläuterungsfeld konkrete Beispiele angefügt. Die eindeutigen Beschreibungen tragen zur Objektivierung der nachfolgenden Beurteilung bei – auch im Mitarbeitergespräch. Die Gesprächsführenden kennen die verwendeten Fachbegriffe und wissen genau, was unter der guten Erfüllung einer jeden Teilaufgabe zu verstehen ist.

3. Schulungsmodule vermitteln das erforderliche Wissen

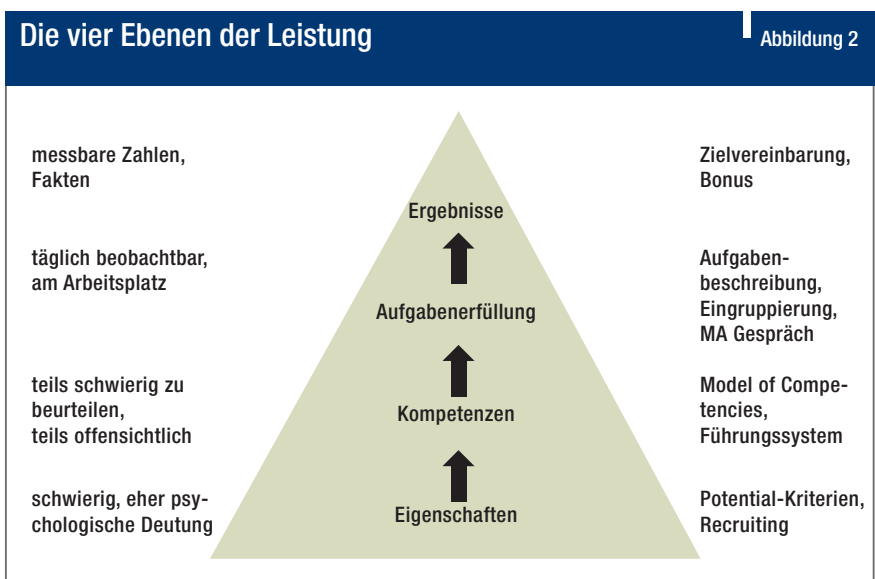
Im dritten Schritt wird in einem Workshop das für die erfolgreiche Aufgabenerfüllung erforderliche Wissen definiert. Dazu fügen Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte den bereits erarbeiteten Teilaufgaben die jeweils dazu gehörigen Wissensinhalte an (zum Beispiel H2-Pumpen-Systeme, Preissystem erklären, englisch). In diesem Prozessschritt wird somit das geforderte Wissensniveau gemeinsam vereinbart, welches der Mitarbeiter später nachweisen muss.

Aus den Wissensinhalten werden mit Beratung durch das Personalwesen abgestufte Schulungsmodule durch den KQP-Beauftragten des Bereichs definiert (wie: Pumpenlehrgang A, Preise und Lieferbedingungen). Für jedes Modul werden zugleich Lernziele formuliert, aus denen sich schlüssig Fragen zur Überprüfung des Wissensstandes ableiten lassen.

Je nach Komplexität der Aufgabe entsteht so eine Struktur von aufeinander abgestimmten Schulungsmodulen unterschiedlicher Art und Dauer. Das Abfüllen von normalen Gaszylindern wird in einer vierstündigen praktischen Schulung vermittelt. Für toxische, explosive Gase und bei höchsten Reinheiten ergeben sich mehrere Schulungen mit insgesamt mehrtägiger Dauer.

Wissen nicht eindimensional prüfen

Das Unternehmen will sicherstellen, dass alle Mitarbeiter das definierte, erforderliche Wissen besitzen und bietet entspre-



chende Schulungen an. Die Teilnahme ist in der Regel nicht verpflichtend, wohl aber der erfolgreiche Nachweis durch eine Prüfung. Diese sind themenabhängig sehr unterschiedlich. Es kann ein E-Learning-Test sein, eine praktische Schweißprüfung oder ein Fachgespräch über Analysemethoden. Meistens können und müssen interne Fachtrainer eingesetzt werden, die das Spezialwissen besitzen und vom HR-Bereich methodisch unterstützt werden. Die Erfahrung zeigt, dass es in allen Betriebsteilen KQP-Beauftragte, Führungskräfte und Spezialisten gibt, die die Schulungsmodule mit großer Fachkompetenz und Kreativität erarbeiten und die Mitarbeiter authentisch und hochmotiviert schulen.

Die erforderlichen Schulungsmodule sind im Linde Learning Management System hinterlegt. Jeder Mitarbeiter kann seinen individuellen Status einsehen und erkennt, welches Modul bereits erfolgreich absolviert wurde und welches noch offen ist. Die Einführung von derartigen Wissensüberprüfungen für jeden Beschäftigten erfordert ein sorgsames und zugleich konsequentes Change Management durch HR. Gerade bei Mitarbeitern mit langer Arbeitshistorie können Ängste entstehen, die durch sorgfältige Kommunikation ausgeräumt werden können. Dem Mitarbeiter muss vermittelt werden, dass

es sich um eine Möglichkeit der Weiterentwicklung und Qualifizierung handelt, bei der er sein Wissen über das vorhandene Maß hinaus erweitern kann. Der Begriff des „Lebenslangen Lernens“ mag strapaziert sein, er bleibt aber Voraussetzung für das Erbringen von Spitzenleistungen. Ein wichtiges Element sind auch positive Berichte von Mitarbeitern und Betriebsräten, die dabei helfen, Ängste abzubauen.

4. Kontinuität sicherstellen

KQP wird als ein Programm mit mehrjähriger Laufzeit eingeführt. Die vierte Phase bildet das jährliche Mitarbeitergespräch. Es stellt die Kontinuität in der Umsetzung sicher und bildet den notwendigen Rahmen für individuelle Anpassungen und Verbesserungen.

Die Vorgesetzten wurden in der Zielsetzung und Methodik des Mitarbeitergesprächs geschult. Es ist ihre Aufgabe, mit dem Mitarbeiter Ziele zu besprechen und mit ihm über die Möglichkeiten einer weiteren Verbesserung der Aufgabenerfüllung zu beraten.

Dazu wird zunächst die aktuelle Einschätzung der Aufgabenerfüllung und des Arbeitsverhaltens bewertet. Grundlage ist die detaillierte Liste der Teilaufgaben, die auch Hinweise auf das angemessene Verhalten enthält. Jeder Mitarbeiter weist in einzelnen Teilaufgaben Entwicklungs-

potenziale auf, die weiter ausgeschöpft werden sollen.

Die kontinuierliche Entwicklung zeigt sich in der idealtypischen Abbildung 3. Der Vorgesetzte beurteilt die Umsetzung des Wissens im betrieblichen Kontext (Können) sowie das Arbeitsverhalten (Wollen). Wenn die Anforderungen bereits vollständig (100 Prozent) erfüllt werden, gilt das Ziel einer weiteren Verbesserung in Skalenbereich 4 hinein (überdurchschnittliche Leistung). Ist dieser Leistungsstand erreicht, wird besprochen, ob über die derzeitigen Aufgaben des Mitarbeiters hinaus eine weitere Entwicklung in höherwertige Tätigkeiten möglich ist. Bei der Eingruppierung 5 werden dann bereits neue Teilaufgaben aus einem anderen Arbeitsgebiet wahrgenommen. Dies kann eine höhere tarifliche Eingruppierung zur Folge haben.

Fachkarrieren fördern

Diese entwicklungsorientierte Skalierung hat eine Funktion: Da die Hierarchieebenen deutlich verringert wurden, spielt neben dem klassischen Aufstieg die Entwicklung innerhalb der Aufgabenstellung eine zunehmend bedeutsame Rolle. Gute Tankfahrzeug-Fahrer werden als Aushilfs-Disponenten eingesetzt, erfolgreiche Vertriebsingenieure zu überregionalen Produktspezialisten und Ähnliches. Auch dies trägt dazu bei, guten Mitarbeitern Entwicklungschancen zu eröffnen.

Für die zielgenaue Qualifizierung ist die Auflistung der Teilaufgaben und die dazu gehörige Zuordnung der Schulungsmodule hilfreich. Im Mitarbeitergespräch werden die Teilaufgaben definiert, die verbessert werden sollen und es werden entsprechende Aktivitäten vereinbart. Sofern das Wissen für eine Teilaufgabe zu verbessern ist, bieten sich die speziell für den KQP erarbeiteten Schulungsmodule an. Dies muss nicht in Form eines kompletten Trainings erfolgen, häufig kann der Vorgesetzte anhand der Schulungsunterlagen selber die entscheidenden Inhalte vor Ort vermitteln. Der Erfolg der Wissensvermittlung wird durch die Lernerfolgskontrolle ein mess-

Entwicklungsorientierte Beurteilung					Abbildung 3									
1.			2.			3.			4.			5.		
-	0	+	-	0	+	-	0	+	-	0	+	-	0	+
Die Stelle wird noch nicht ausgefüllt, zum Beispiel weil der Mitarbeiter diese erst neu übernommen hat.			Die Leistungsanforderungen werden zum großen Teil erfüllt; es gibt aber noch deutliche Defizite.			Die Anforderungen werden vollständig erfüllt; der eigene Handlungsrahmen wird erfolgreich ausgeschöpft (100%).			Die Anforderungen werden mehr als vollständig erfüllt; das heißt mehr als eigentlich erwartet werden kann.			Über 4. hinaus: Anhaltende und umfassende Erweiterung der Aufgaben, über den eigenen Arbeitsbereich hinaus.		

bares Ziel für den Mitarbeiter und den Vorgesetzten. Die entscheidende Leistungsverbesserung zeigt sich jedoch erst durch die verbesserte Erfüllung der speziellen Teilaufgabe. Spätestens beim nächsten Mitarbeitergespräch wird der Leistungsstand wieder besprochen. Wenn – bei ausbleibender Verbesserung – das Wissen erfolgreich nachgewiesen werden konnte, müssen Aktivitäten vereinbart werden, die sich dann auf das Können am Arbeitsplatz und auf das Arbeitsverhalten richten.

5. Qualifikationsstandards etablieren durch Zertifikate

Das formale Ziel des KQP ist die Zertifizierung des Mitarbeiters für seine Aufgabenstellung durch den Nachweis des dazu erforderlichen Wissens, Könnens und Wollens. Nach der erfolgreichen Teilnahme an den Schulungsmodulen/Prüfungen wurde im Mitarbeitergespräch das Können und Wollen bestätigt. Der Mitarbeiter erhält bei erfolgreichem Abschluss ein Zertifikat.

Im Zuge der Umsetzung des KQP zeigen sich weitere positive Nebeneffekte:

- Der Gesamt-Prozess bis zur Zertifizierung fordert und unterstützt die Vorgesetzten in ihrer Führungsarbeit.
- Der Prozess ist stabil und dennoch anpassungsfähig. Aus der Perspektive der Mitarbeiter und Vorgesetzten erscheint er transparent, da sie involviert werden, mitentscheiden und informiert werden.
- Die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat wird gestärkt, weil sehr konkret, zukunftsorientiert und nachhaltig qualifiziert wird.

- Gute Mitarbeiter erhalten Entwicklungschancen und bleiben dem Unternehmen langfristig erhalten.
- Die Sicherung und der lückenlose Nachweis von Qualifikationsstandards werden für kritische Produktlinien (Lebensmittel, Pharmazie, Gefährliche Güter) zunehmend gesetzlich gefordert und auch von Kunden bei externen Audits geschätzt. KQP schafft einen konkreten Kundennutzen.

Hoher Nutzen

In seiner Gesamtheit bildet der KQP ein Instrument, das sowohl für das Unternehmen als auch für den einzelnen Mitarbeiter einen hohen Zusatznutzen schafft. Die Harmonisierung der Geschäftsprozesse wird durch die Ausrichtung an einheitlichen Tätigkeitsbeschreibungen vorangetrieben. Diese und insbesondere die dazu entwickelten Schulungsmodule können auch bei der zügigen Eingliederung neuer Unternehmen im Ausland eingesetzt werden. Die messbare Erfolgskontrolle der forcierten Leistungsverbesserung bietet einen Indikator für die Strategieumsetzung in den verschiedenen Aufgabenbereichen aller Funktionseinheiten. Die Mitarbeiter profitieren von der stets transparenten Einstufung ihrer Leistungsfähigkeit und sehen sich durch die erfolgreiche Zertifizierung bestätigt.



Autor
Jochen Turbanski,
 Head of Organization
 Development Continental
 and Northern Europe,
 Linde Gas, München,
 jochen.turbanski@linde-gas.com