

Branche	Technische Dienstleistungen
Leistungsprofil	Dienstleistungen im Kfz-Bereich, Industrieberatung, Seminare und Trainings, Prüfung und Zertifizierung
Beschäftigte insgesamt	> 8.000
Beschäftigte am Standort	6.292
Preisträger in der Kategorie	Innovative Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Systematische Führungskräfte- und Kompetenzentwicklung

TÜV NORD GRUPPE ESSEN

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die TÜV NORD Gruppe ist mit über 8.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf dem nationalen wie auch auf dem internationalen Markt aktiv. Kerngeschäft sind neben den technischen Dienstleistungen im Kfz-Bereich und dem Beratungsangebot für die Industrie auch Seminare und Trainings der konzerneigenen Akademien. Mission des Unternehmens ist es, weltweit technische Dienstleistungen aus einer Hand zu bieten und so einen Beitrag zur Sicherheit für Menschen und Umwelt zu leisten. Die Hauptkunden sind neben Privatpersonen vor allem die Industrie sowie sonstige gewerbliche Kunden.

Personelles Know-how, Mitarbeiterbindung, ständige (Weiter-)Qualifizierung und ein kooperatives, motivierendes und faires Miteinander sind für den Konzern grundlegend, um auch weiterhin am Markt erfolgreich zu sein. Das Führungsverhalten beruht auf Vorbildfunktion, offener Kommunikation, Zusammenarbeit, Glaubwürdigkeit und gegenseitiger Achtung. Viele der Mitarbeiter/innen arbeiten in einem Aufgabenfeld, welches in hohem Maße Selbstständigkeit und Eigenverantwortung verlangt. Delegation, Vertrauen und Verbindlichkeit gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden sind hier nicht nur theoretische Erfordernisse, sondern gelebte Praxis. Anders wären bspw. Erfolge im Ausland - wo Mitarbeiter/innen oft über Wochen nicht „kontrolliert“ werden können - nicht denkbar.

In 2006 wurde ein konzernweit abgestimmtes System zur - vor allem von Führungskräften, Führungsnachwuchs sowie für fachliche Schlüsselpositionen - eingeführt. Damit werden Kompetenzen und Potenziale systematisch erfasst sowie zielgruppenspezifisch und individuell gefördert und weiterentwickelt.

Kompetenzentwicklung als Basis zur strategischen Handlungsfähigkeit

Ausgangspunkt für die Maßnahme war das im Jahr 2006 formulierte Ziel, die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern, um auf diesem Wege die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Als Kompetenzen werden beim TÜV NORD solche Fähigkeiten und Potenziale verstanden, mit denen vor allem auch neue Situationen bewältigt werden können, für die es keine bewährten Handlungsmuster gibt. Derartige Kompetenzen werden in der Regel nicht durch klassische Aus- oder Weiterbildung angeeignet.

Welche konkreten Kompetenzen müssen bei welchem Personenkreis wie ausgeprägt sein, um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, bzw. um die Zukunft aktiv mitgestalten zu können? Dieser Frage widmeten sich diverse Führungstreffen und innerbetriebliche Workshops.

In einem ersten Schritt wurde mit dem Vorstand das Kompetenzprofil für die obere Führungsebene – dies sind Konzernführungskräfte - definiert. Zugrunde gelegt wurde ein **Kompetenzmodell** mit vier verschiedenen Kompetenzfeldern und je 16 Teilkompetenzen: (1) Aktivitäts- und Handlungskompetenz, (2) Personale Kompetenz, (3) Sozial-kommunikative Kompetenz, (4) Fach- und Methodenkompetenz. Aus den insgesamt 64 vorgegebenen Kompetenzen wurden diejenigen bestimmt, die für eine erfolgreiche (obere) Führungskraft wichtig sind. Und es wurde eine entsprechende Soll-Ausprägung (Bandbreite) festgelegt. Jeder Kompetenzbegriff wurde unternehmensspezifisch definiert und beschrieben.

Über Führungskräfte hinaus wurde das Kompetenzmodell auf weitere Tätigkeitsgruppen bzw. Positionen im Unternehmen übertragen. So gibt es inzwischen spezielle Kompetenzprofile für einzelne Jobfamilien sowie für Auszubildende und für Trainees.

Die **Kompetenzerfassung** erfolgt konzernweit und für die unterschiedlichen Zielgruppen mit jeweils verschiedenen Methoden. Für den Führungskreis der TÜV NORD Gruppe wird das Online-Tool KODE eingesetzt, ein am Markt erhältliches Instrument zur Kompetenzdiagnose und Entwicklung. Es misst und bewertet die vier Grundkompetenzen und liefert ein persönliches Kompetenzprofil (Ist-Stand). Es erfolgt sowohl eine Selbsteinschätzung als auch eine Fremdeinschätzung durch Kollegen und Vorgesetzte. Durch Vergleich der Soll- und Ist-Profile können Entwicklungsbedarfe und -potenziale erkannt und gezielt angegangen werden; durch Seminare und Trainings und insbesondere über Coaching und andere Formen selbst gesteuerten Lernens. In persönlichen Entwicklungsgesprächen werden individuelle Kompetenzentwicklungsziele und Maßnahmepläne vereinbart und die Kompetenzentwicklung wird in ihrer Wirkung langfristig evaluiert.

Ein weiteres Instrument zur Kompetenzerfassung sind Assessment-Center, z. B. zur Potenzialerkennung und Förderung von Mitarbeiter/innen, die erste Berufsjahre hinter sich und z.T. auch erste Führungserfahrung haben. Neu geplant sind „Mini-Assessment-Center“ zur Kompetenzdiagnose und Unterstützung der Personalauswahl im Rahmen des Trainee-Programms und der Ausbildung.

Für die **Kompetenzentwicklung** sind - je nach Zielgruppe - unterschiedliche Lernformen und Methoden vorgesehen, die sich am konkreten Arbeitsalltag und jeweiligen Erfahrungshintergrund orientieren. Obere Führungskräfte erhalten vor allem individuelle Coachings



und lernen durch die Reflexion „kritischer Ereignisse“. Bei Nachwuchsführungskräften wird die Kompetenzentwicklung hauptsächlich durch Kombination institutionalisierter Lernprozesse und Veränderungen im Arbeitsumfeld (Projekte, Jobrotation) gefördert. Trainees und Auszubildende erhalten eine individuelle Lernbegleitung und lernen im Rahmen gemeinsamer Projektarbeit.

NEW DEALS

Der TÜV NORD sieht in dem neuen Kompetenzmodell-System die Möglichkeit, die richtigen Personen auf die richtigen Stellen im Unternehmen zu setzen und somit eine für alle Beteiligten optimale Situation zu schaffen: Mitarbeiter machen das, was sie am besten können und haben damit die größten Erfolge und eine hohe Zufriedenheit. Vorhandene Potenziale im Unternehmen werden sichtbar und somit effektiver und effizienter einsetzbar. Insbesondere Potenzialträger und Nachwuchskräfte können gezielt gefördert und entwickelt werden.

Führungskräfte können - aufgrund einheitlicher Standards für Managementqualifikationen und Führungskompetenzen - konzernweit eingesetzt und gefördert werden. Insbesondere bei Stellenbesetzungen von Führungspositionen wird das neue Instrumentarium zunehmend eingesetzt. Das erhöht die Objektivität und Zuverlässigkeit sowie die Transparenz von Personalentscheidungen.

Das Kompetenzmodell schafft eine klare Orientierung, was von Mitarbeitern - insbesondere auf Führungs- und herausgehobenen Fachpositionen - erwartet wird. Die *Individuelle Kompetenzbilanz* zeigt den eigenen Kompetenzstand, ermöglicht eine persönliche Standortanalyse, eröffnet Entwicklungschancen und gibt Entwicklungsanstöße.