

10.30 Unternehmensreport Demag Cranes & Components GmbH

Personenzertifizierung als ein innovatives Element moderner Personalentwicklung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum das Thema Personenzertifizierung immer mehr an Bedeutung gewinnt,
- wie das Unternehmen Demag Cranes & Components GmbH dieses Instrument einsetzt,
- mit welchen konkreten Maßnahmen die Handlungskompetenz der Mitarbeiter geschult wird,
- warum das Thema Re-Zertifizierung nicht vernachlässigt werden darf.

Der Autor

Jürgen Nowoczin, Leiter der Personalentwicklung/Personalfortbildung der Demag Cranes AG mit Sitz in Düsseldorf.

Kontakt: juergen.nowoczin@demagcranes-ag.com

Inhalt

1	Einführung	2
2	Das Unternehmen	3
3	Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick	4
4	Das neue Qualifizierungskonzept der Landesgesellschaft Deutschland als Changeprozess	6
5	New Deals	9

1 Einführung

Personalentwicklung muss sich in der heutigen Zeit immer wieder neuen Herausforderungen stellen. Dazu gehört auf der einen Seite die interne Weiterentwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter im Blick zu haben. Auf der anderen Seite gilt es, auch den Markt im Hinblick auf Entwicklungen und deren mögliche Auswirkungen für das Unternehmen zu beobachten. Bezogen auf die interne Qualifizierung wird es von großer Bedeutung sein, den bereits vorhandenen Mitarbeitern attraktive Qualifizierungsangebote zu machen, damit sie im Unternehmen bleiben.

Das sogenannte Retention Management bekommt in den nächsten Jahren einen immer höheren Stellenwert. Mitarbeiter wollen nicht nur einen gut bezahlten Job, sondern auch Perspektiven für ihre Weiterentwicklung. Wenn diese auch noch im eigenen Unternehmen gegeben sind, dann hat dies eine große Bedeutung für ihre Bereitschaft, im Unternehmen zu bleiben. Im Sinne eines Employer Branding gilt es zudem, nach außen zu signalisieren, dass sich Unternehmen bezüglich der Qualifizierung der Mitarbeiter auf allen Ebenen engagieren, um damit Hochschulabsolventen oder Mitarbeiter, die sich für eine neue Position interessieren, für das Unternehmen gewinnen zu können. Der sogenannte „*War of talents*“ der im Rahmen der demografischen Veränderung in den nächsten Jahren immer größere Ausmaße annehmen wird, zwingt uns dazu, in diese Richtung zu denken und alte, überkommene Pfade der Mitarbeiterqualifizierung und -entwicklung zu verlassen. Das bedeutet, sich auf innovative, kunden- und mitarbeiterorientierte Konzepte und Programme einzustellen.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass der Mitarbeiter nicht nur für sich das Gefühl hat „Ich habe mich weiterentwickelt, ich habe mich weiterqualifiziert, indem ich bestimmte Trainings besucht habe“. Aus Un-

ternehmenssicht sollte andererseits nicht nur die Erkenntnis vorherrschen: „Der Mitarbeiter ist auf einem guten Weg. Er kann für höherwertige Aufgaben eingesetzt werden“. Vielmehr kommt es darauf an, diesen Prozess auch zu dokumentieren. Auf eine solche Dokumentation legen auch Partner und Kunden der Unternehmen immer mehr Wert. Wir erleben zurzeit eine Phase, die vergleichbar ist mit den ersten Unternehmenszertifizierungen nach DIN ISO 9001 – jetzt bezogen auf die Qualifikation des jeweiligen Mitarbeiters.

Das Thema Personenzertifizierung gewinnt daher immer mehr an Bedeutung. Der Mitarbeiter bekommt durch eine gezielt auf Zertifizierung angelegte Qualifizierung nicht nur einen persönlichen Wissenszuwachs. Er erweitert nicht nur seine persönliche Kompetenz und ergänzt seine Performance, sondern er dokumentiert zudem seinen Leistungsstand zum Zeitpunkt der Prüfung. Insbesondere, wenn sie durch neutrale Dritte erfolgt. Dies gilt sowohl für die weitere Karriere im Unternehmen als auch für seine Employability auf dem Markt.

Unternehmen werden daher in Zukunft immer mehr darüber nachdenken, ob sie ihre traditionellen Programme nicht auch im Sinne einer Personenzertifizierung verbessern können. Nebenbei bemerkt kann man sie auch gut mit der Zertifizierung bestimmter Bereiche wie Vertrieb, Verkauf, Service oder Einkauf koppeln, um auf diese Art und Weise der ohnehin notwendigen Qualifizierung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter einen viel höheren Stellenwert zu geben. Erste Programme der Personenzertifizierung sind bereits in Unternehmen in der Erprobung.

Deshalb berichten wir nachfolgend von einem Ansatz bei der Demag Cranes & Components in Wetter (Ruhr), wo es darum ging, Mitarbeiter des Vertriebs im Blick auf ihre Kompetenzfelder zu qualifizieren und letztendlich auch durch ein neutrales Institut, hier der TÜV, zu zertifizieren. Wir erhielten dafür in 2008 den New Deals Award für innovative Personalentwicklungsmaßnahmen.

2 Das Unternehmen

Die Demag Cranes & Components GmbH gehört als Tochtergesellschaft zur Demag Cranes AG. Die Demag Cranes AG ist einer der weltweit führenden Anbieter von Industriekranen und Krankomponenten, Hafenkranen und Technologien zur Hafenautomatisierung. Services, insbesondere Instandhaltung und Modernisierung, sind ein weiteres Kernelement des Leistungsspektrums. Die Aktivitäten von Demag Cranes

sind in die Geschäftssegmente Industriekrane, Hafentechnologie und Services gegliedert.

Mit Demag und Gottwald verfügt der Konzern über zwei international bekannte Marken. Demag Cranes produziert in 16 Ländern auf fünf Kontinenten und betreibt über Tochtergesellschaften, Vertretungen und ein Joint Venture eines der umfassendsten weltweiten Vertriebs- und Servicenetzwerke in dieser Branche. So ist der Konzern in mehr als 60 Ländern präsent und erreicht Kunden in mehr als 100 Ländern.

Im Geschäftsjahr 2008/2009 erwirtschaftete der Konzern mit rund 6.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 1,05 Mrd. EUR.

3 Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Seit 2005 lässt die Landesgesellschaft Deutschland (LGD) der Demag Cranes & Components GmbH – als erstes Unternehmen der Branche – ihre Vertriebsingenieure vom TÜV Rheinland prüfen und zertifizieren. Die Personalzertifizierung folgt dabei dem Grundgedanken der Personalmarke von die ZWEI GMP. Hierbei wurde die Personalgruppe der Vertriebsingenieure in einer unternehmensspezifischen und rollenspezifischen „Markenfaktor“-Bildung bewertet. Die Bedeutung ihrer Kompetenz steht im Wesentlichen für das Markenversprechen im Sinne des „made by Demag“ und stellt somit für jeden einzelnen Mitarbeiter eine Brand Behavior Anforderung dar. Das Personalmarkenmanagement unterstützt damit den Einmaligkeitsanspruch des Demag Cranes Konzerns „We can handle it“.

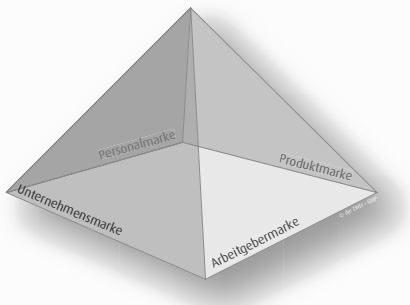


Abb. 1: Markenpyramide® die ZWEI

Das Gütesiegel Certified Engineer of Sales (CES) bescheinigt umfangreiches Fachwissen und persönliche Beratungs- und Verkaufskompetenz.

Die Zertifizierung ist Teil eines neuen ziel- und bedarfsorientierten modularen Qualifizierungskonzeptes der Landesgesellschaft. Personalentwicklung ist dabei als kontinuierlicher Prozess angelegt, der zugleich auch betriebliche Organisationsentwicklung fördert und zu einer erkennbar besseren Verkaufsleistung führt.

Der Prozess der Personalentwicklung folgt hierbei dem markensichernden Kompetenzmanagement von die ZWEI-GMP, welches für die Organisation die Einzigartigkeit und Vergleichbarkeit von Normen, Standards und Maßstäben ermöglicht und die Vertriebsingenieure in die Lage versetzt Markenaussagen und Markenwerte auf den internen und externen Handlungsfeldern zu nutzen.

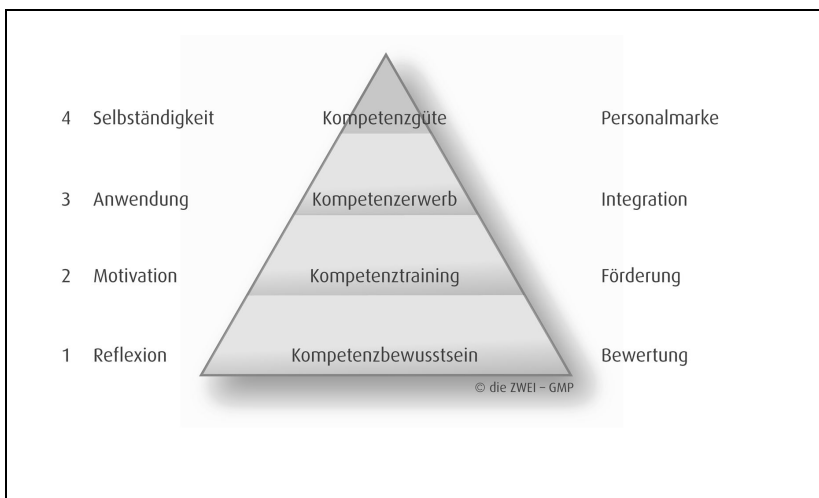


Abb. 2: Perspektivpyramide die ZWEI (I)

Diese auch für den Kunden rational und emotional erlebbar zu machen, forderte die Beherrschung neuer Kompetenzen im veränderten Vertriebsprozess als Beratungs- und Verkaufsgeschehen.

4 Das neue Qualifizierungskonzept der Landesgesellschaft Deutschland als Changeprozess

Ausschlaggebend für die Entwicklung des neuen Qualifizierungskonzeptes war die Zusammenlegung von drei Vertriebsseinheiten in Sinne des „One face to the customer“-Prinzips und die dadurch notwendige Neuorientierung der Wissensvermittlung. Das Konzept wurde entwickelt und implementiert mit der Zielsetzung, alle Mitarbeiter/innen im Vertrieb auf einen gleichen, definierten Wissensstand zu bringen, um noch kompetenter und erfolgreicher verkaufen zu können. Es wurde ein „Projektteam CES“ mit dem Ziel gebildet, ein tragfähiges Konzept zu entwickeln und die Umsetzung zu begleiten.

Dazu gehörten neben dem Leiter der Landesgesellschaft Deutschland und weiteren Führungskräften aus dem Vertriebs- und Personalwesen der Demag Cranes & Components, auch die Personalentwickler Winfried Kehmann und Nicole Schlegel von „die ZWEI – GMP“. Wissenschaftlich begleitet wurde das Projekt im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Diplomarbeit von der FH Dortmund.

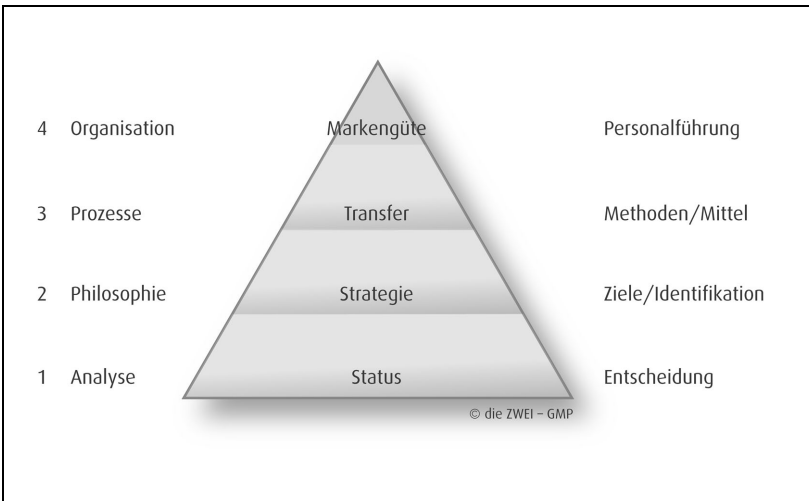


Abb. 3: Perspektivpyramide die ZWEI (II)

Es wurden insgesamt sechs Schlüsselkompetenzen für eine optimale Handlungskompetenz im Vertrieb der Demag Cranes & Components definiert und spezifiziert. Die Definition und Beschreibung der Kompetenzmerkmale sowie deren Verankerung erfolgte mit Erstellung des Kompetenzentwicklungsgesprächs (KEG) als ein praxiserprobtes Führungswerkzeug von die ZWEI – GMP:

- **Produktkompetenz**
Umfassendes Wissen über die Demag Produkte sowie deren Stärken im Vergleich zum Wettbewerb
- **Verkaufskompetenz**
Professionelle Beratung des Kunden und intensive Begleitung durch alle Schritte des Verkaufsprozesses
- **EDV-Kompetenz**
Beherrschung der IT-Tools für Planung, Projektierung und Abwicklung
- **PersönlicheKompetenz**
Stärkung und Ausbau der persönlichen Eigenschaften zum Aufbau und Erhalt langfristiger Kundenbindung
- **Unternehmenskompetenz**
Fundiertes Hintergrundwissen über unternehmensrelevante Prozesse und Zusammenhänge
- **KaufmännischeKompetenz**
Fachkenntnisse in betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Fragen

Bei der Entwicklung dieser Kompetenzen und der dafür notwendigen Anforderungen wurden die Regionalvertriebsleiter der Demag Cranes & Components als Vertreter der zu zertifizierenden Mitarbeitergruppe mit eingebunden. Zusätzlich war und ist es ihre Aufgabe, einerseits als Multiplikator die eigenen Mitarbeiter/innen über die relevanten Details des Qualifizierungskonzepts CES® zu informieren und sie im kontinuierlichen Qualifizierungsprozess zu begleiten, andererseits waren die Regionalvertriebsleiter gefordert, sich dem Brand Behavior zu verpflichten und dem Aufbau eines Markenverständnisses und Markencommitments im Führungsverhalten Rechnung zu tragen.

Unterstützung erhielten sie durch das Führungswerkzeug KEG®, in dem der individuelle Kompetenzstand des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin eingeschätzt wird und gemeinsam mit dem/der Vorgesetzten Qualifizierungsziele und konkrete Maßnahmen festgelegt werden. Im KES®-Kompetenzentwicklungsgespräch werden diese Maßnahmen eva-

liert. Diese Gespräche sind damit ein Förder- und Planungsinstrument zur systematischen Personalentwicklung und befähigen die Führungsebene im Vertrieb, die Regionalvertriebsleiter, die aus dem Prozess der Personalzertifizierung resultierende Personalentwicklung professionell zu handhaben.

Zentrales Instrument für die Wissensvermittlung ist die *Online Sales Academy*, kurz SAM. Mit diesem webbasiertem Tool kann sich der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin testen, weiterbilden und auf die Zertifizierung vorbereiten. SAM enthält Präsentationen, Nachschlagwerke, Trainingsmodule sowie Selbsttests und ermöglicht so dem Teilnehmer ein individuelles, selbstbestimmtes, zeitunabhängiges Lernen. Diese umfangreiche Online-Datenbank wurde vom Projektteam mitentwickelt und von den verschiedenen Fachexperten der Demag Cranes & Components in mehreren Prozessschritten gefüllt. Dabei war der positive Nebeneffekt einer „Wissenskonservierung“ bewusst gewollt. Regelmäßige Updates gewährleisten die Aktualität und Akzeptanz. SAM wird mittlerweile auch von anderen Funktionsbereichen – u.a. vom Vertrieb – Innendienst und Service – als Wissensdatenbank und zur individuellen Weiterbildung genutzt. Bereits jetzt setzen Demag-Auslandsgesellschaften, wie z.B. China und Indien SAM ein.

Über selbstorganisiertes Lernen und E-Learning hinaus werden Schulungen und Trainings zu den verschiedenen Kompetenzbausteinen und speziellen Themen in den Qualifizierungsprozess integriert. Ein wesentlicher Bestandteil des neuen Qualifizierungskonzepts ist die Personalzertifizierung durch einen unabhängigen Dritten, den TÜV Rheinland. Das Zertifizierungsverfahren wurde gemeinsam mit dem TÜV Rheinland und exklusiv für Demag Cranes & Components entwickelt.

Die TÜV-Prüfung besteht aus zwei Teilen: Nach einer bestandenen schriftlichen folgt die mündliche Prüfung. Zugelassen wird, wer über ein Jahr im Vertrieb bei Demag Cranes & Components (eingearbeitet) ist und beim Selbsttest in SAM mindestens ein Niveau von 80 % erreicht. Nach bestandener Prüfung erhält der Teilnehmer ein persönliches, vom TÜV Rheinland ausgestelltes Zertifikat und darf den Titel *Certified Engineer of Sales* (CES®) tragen. Wie im Qualitätsmanagement ist nach dem Ablauf von drei Jahren die Re-Zertifizierung vorgesehen.

Nach etwa einem Jahr intensiver Vorbereitung wurden in 2005 die ersten CES-Zertifikate vergeben. Inzwischen ist der Gesamtvertrieb der Demag Cranes & Components mit über 80 % der Vertriebsingenieure zertifiziert.

2008/2009 wurden mit großem Erfolg die Re-Zertifizierungen vorgenommen. Neue Mitarbeiter/innen werden automatisch in den Qualifizierungsprozess aufgenommen und systematisch auf die Zertifizierung vorbereitet. Dank einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit hat das neue Konzept sehr gute Resonanz gefunden. Unter dem Motto „Gut beraten durch Certified Engineer of Sales (CES®) – Unsere Qualifikation ist ihr Gewinn, wird die systematische und innovative Personalentwicklung im Vertrieb intern und extern kommuniziert. Weiterhin wird darüber nachgedacht, das Konzept auch auf die Servicefachleute im Außendienst zu übertragen. Die entsprechenden Anforderungsprofile und Kompetenzbausteine sind bereits erarbeitet.

5 New Deals

Mit dem neuen Qualifizierungskonzept wird die Handlungskompetenz der Vertriebsmitarbeiter/innen gestärkt. Dabei setzt Demag Cranes & Components auf eine systematische, ziel- und bedarfsorientierte Förderung jedes einzelnen Teilnehmers.

Qualifikation kostet Zeit und Geld – das ist bei Demag Cranes & Components akzeptiert. Und man ist davon überzeugt, dass sich die Investition auszahlt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter honorieren, dass das Unternehmen in sie investiert. Das schlägt sich in einer hohen Arbeitsmotivation, einer minimalen Personalfluktuaton und in einer erfolgreichen Fachkräftebindung nieder. Im Sinne eines Employer Brandings ist die DCC als ein Unternehmen, das in seine Mitarbeiter/innen investiert, auch am Arbeitsmarkt gut aufgestellt.

Diese Ansätze gilt es in Zukunft auszubauen und weitere Bereiche für eine Personenzertifizierung in den Blick zu nehmen. Deshalb ist das nächste Projekt, dass wir in unserem Hause angehen, die weltweite Zertifizierung unserer Servicemitarbeiter, um auch dort einen einheitlichen Standard zu erreichen und sich auf dem Markt gegenüber Mitbewerbern qualitativ abheben zu können. Entscheidend dabei ist die nachgewiesene, persönliche Qualität der Mitarbeiter, wie auch die Gesamtqualität des Unternehmens, das damit auch als zertifizierter Anbieter dieser Dienstleistung am Markt agieren kann.

Darüber hinaus hat sich der Markt schon auf den Bereich des Leaderships konzentriert und erste Konzepte und Programme entwickelt, mit denen Führungskräfte ebenfalls personenzertifiziert werden können. Die

Problematik in der Zertifizierung von Führungskräften liegt meines Erachtens darin, dass eine solche Zertifizierung ein klares Profil voraussetzt. Noch tun sich aber viele Unternehmen schwer, aus ihrer Unternehmenskultur und ihren Unternehmensleitlinien klare, konstruktive und spezifisch konkrete Führungsleitlinien abzuleiten. Viele Führungsleitlinien, die auf Hochglanzpapier in den verschiedenen Unternehmen vorliegen, begnügen sich mit allgemeinen, plakativen und in der Regel wenig konkreten Aussagen. Dagegen benötigen wir ein Führungsprofil, das konkret einzelne Anforderungen definiert und Kriterien formuliert, aus denen dann in den entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen eine Performance entstehen kann, die eine Führungskraft von heute und morgen schließlich auszeichnet.

Eine weitere Frage, die insbesondere bei Führungskräften von Bedeutung sein wird, ist die der Re-Zertifizierung. Zertifizierende dritte Institute, wie beispielsweise der TÜV, legen mit Berechtigung großen Wert darauf, dass eine einmal erworbene Qualität von Zeit zu Zeit nachgewiesen werden muss. Das bedeutet Zertifizierungen, so wie wir sie im Bereich Vertrieb und Service durchgeführt bzw. geplant haben, erfordern alle drei Jahre einen Re-Zertifizierungsprozess. Das Bekenntnis zu Kontinuität und Nachhaltigkeit ist unbedingte Voraussetzung für jedes Unternehmen, das den Einstieg in die Personenzertifizierung plant. Denn nur wenn Mitarbeiter und Kunden den Eindruck haben, dass hier auch langfristig und nachhaltig in Mitarbeiter und Programme investiert wird und diese Kontinuität auch über Jahre gewährleistet ist, hat man eine Garantie für die Akzeptanz und die Qualität des Gesamtkonzepts. Bei Führungskräften bedeutet das letztendlich, auch hier sehr deutlich darüber nachzudenken, in welchen entsprechenden Abständen, abgesehen von annual appraisals, wir bereit und in der Lage sind, den Aufwand zu betreiben, einen ganzen Führungsstab der Rezertifizierung seiner Führungskompetenzen zu unterziehen. In diesem Zusammenhang gilt es auch, entsprechende bereits vorhandenen Instrumente, wie das 360°-Feedback, in diese Programmatik unter dem Aspekt mit einzubeziehen. Dabei ist zu klären, inwieweit man der Führungskraft im laufenden Prozess ihrer Weiterentwicklung und ihrer Re-Zertifizierung einen entsprechenden Zwischenstand spiegeln kann. So wird eine Stärken- und Schwächenanalyse zum wesentlichen Element der Prozesse in der Führungskräftekultur. Die Personalentwicklung der nächsten Jahre steht vor spannenden und herausfordernden Aufgaben, um ihren Beitrag zur bestmöglichen Qualifizierung der Mitarbeiter und der zukunftsorientierten Gestaltung der Unternehmen zu leisten.