

## Qualifizierung der IT Mitarbeiter – klare Kompetenzanforderungen für effiziente Maßnahmen statt Personalentwicklung mit Gießkannenprinzip

Faruk Caglar und Heike Heeg, PA Consulting Group

„Stillstand bedeutet Rückschritt“ – eine alte Weisheit bezogen auf die Qualifizierung von IT Mitarbeitern, da technologische Entwicklungen in rasantem Tempo verlaufen. Doch heute ist unbestritten, dass für erfolgreiches Arbeiten neben dem reinen fachlichen Know-how der IT Mitarbeiter auch Soft Skills und Management Kompetenzen unerlässlich sind. Aktuelle Studien bestätigen diesen Trend, zeigen aber zugleich, dass Anspruch und Wirklichkeit noch auseinander klaffen. Insbesondere erfolgreiches Relationship Management, Kommunikations- und Führungskompetenzen gewinnen im IT Bereich zunehmend an Bedeutung – sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter.

Top three skills for IT leaders

	% saying skill was essential
Communication Skills	74%
Leadership Skills	70%
Influencing Skills	69%

Capability of team versus desired level of excellence

Capability	% rated excellent	% desired excellent
Building & maintaining relationships with the business	10%	68%
Managing IT developments and programmes	18%	54%
Managing and delivering IT operations	23%	54%

Source: „Strategic Insights Survey – An IT Leadership Perspective“, Harvey Nash – sponsored by PA Consulting Group, 2008

IT Organisationen sind ständigem Wandel ausgesetzt: Abläufe werden vereinfacht und den Kundenbedürfnissen angepasst, organisatorische Strukturen werden verschlankt oder neu zugeschnitten, neue Managementansätze werden im Rahmen einer IT Governance eingeführt, regulatorische Anforderungen werden umgesetzt und Shared Services eingeführt. Daneben unterstützen IT Organisationen unternehmensweite Initiativen wie Fusionen, Akquisitionen, Outsourcing oder Verkäufe. In Zeiten, in denen die IT bei dieser Dynamik Schritt halten muss und zudem in permanentem Wettbewerb mit externen Dienstleistern steht, ist die Kompetenz der IT Mitarbeiter wesentlicher Schlüssel zum Wertbeitrag der IT.

Oft ist jedoch systematische, effiziente und zielorientierte Qualifizierung und Entwicklung der IT Mitarbeiter ein Stiefkind. Mit der Folge, dass die internen Kunden mit Service und Kompetenz ihrer IT unzufrieden sind und auf externes Know-how zugreifen. Outtasking bzw. Outsourcing sind zunehmend Mittel der Wahl – die Daseinsberechtigung der internen IT wird oft in Frage gestellt.

Um dem zu begegnen, müssen Fähigkeiten, Expertise und Kompetenzen der IT Mitarbeiter als *das* Asset einer jeden IT Organisation anerkannt und im Kontext der strategischen Ziele entwickelt werden. Voraussetzung dafür ist Transparenz darüber, welche Kompetenzen im IT Bereich benötigt werden und welche existieren – mit der besonderen Herausforderung, die künftigen Anforderungen an den IT Bereich für einen strategischen Beitrag zu den Unternehmenszielen zu kennen. Nur dann können die erforderlichen Kompetenzen identifiziert und zielgerichtet entwickelt werden. Alles andere ist Qualifizierung nach dem Gießkannenprinzip ohne klar erkennbaren Beitrag zur strategischen Zielsetzung des IT Bereiches.

### **Projektbeispiel „Kompetenzevaluation“ in der Praxis – Teil 1:**

Im Rahmen organisatorischer Veränderungen und Neuausrichtung der IT Division eines international operierenden Konzerns wurde übergreifender Qualifizierungsbedarf für die knapp 400 IT Mitarbeiter identifiziert. Ziel des Managements war es, dieses Programm zeitnah, transparent und mit kurzfristig spürbaren positiven Effekten durchzuführen.

Sehr schnell war man mit folgenden Fragen konfrontiert: „über welche Kompetenzen verfügen unsere Mitarbeiter heute?“, „welche Kompetenzen erwarten unsere Kunden von uns?“ „wo liegen große Kompetenzlücken und wen müssen wir in welchen Kompetenzen ausbilden, um als Organisation erfolgreich zu sein?“

### *„Mitarbeiterentwicklung und Strategische Ziele“ – Verbindung mit enormem Potenzial*

#### **Strategische Ziele:**

Die Entwicklung strategischer Ziele für die IT erfolgt weitgehend strukturiert: man betrachtet die aktuelle Positionierung und Performance der IT, identifiziert spezifische Anforderungen der internen Kunden, bewertet technologische Trends, wagt einen Blick in die Zukunft und entwickelt daraus strategische Ziele. Dies sollte operativ auf alle Ebenen der IT Organisation herunter gebrochen werden. Allerdings:

- welche Kompetenzen sind auf Mitarbeiterebene erforderlich, um die strategischen Ziele zu erreichen?
- welche Auswirkung hat die strategische Zielsetzung auf die Jobprofile in den unterschiedlichen Abteilungen, Teams und für den einzelnen Mitarbeiter?
- ist die Qualifizierung der IT Mitarbeiter in den verschiedenen Abteilungen und Teams aufeinander abgestimmt und unterstützen sie die Umsetzung der Strategie?
- kann ein Mitarbeiter erkennen, welche Kompetenzen von ihm persönlich gefordert sind und welche Entwicklung damit für ihn möglich ist?
- ...

#### **Mitarbeiterentwicklung:**

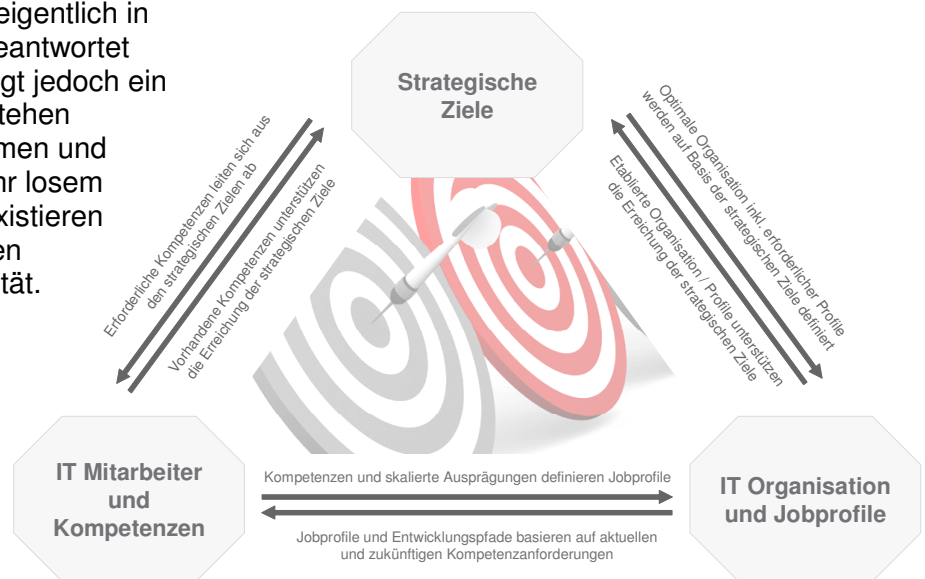
Die kontinuierliche Entwicklung der Mitarbeiter ist ein Muss für jede IT Organisation. Die Tatsache, dass neben fachlichen auch soziale Kompetenzen als kritischer Erfolgsfaktor gesehen werden, macht ein breites Spektrum an Qualifizierung erforderlich. Unterstützt durch unternehmensweite Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote liegt die Verantwortung für die Entwicklung der IT Mitarbeiter in der Regel in den Händen der Führungskraft. Allerdings:

- inwieweit existieren aus den strategischen Zielen abgeleitete Anforderungen an die Kompetenzen der IT Mitarbeiter?
- welche Kompetenzen existieren in welcher Ausprägung aktuell und welche werden künftig in der IT benötigt?
- wie finden sich Kompetenzen in den Jobprofilen und Entwicklungsmöglichkeiten in der IT wieder?
- unterstützen existierende Entwicklungsmaßnahmen die strategische Ausrichtung des IT Bereiches und damit den Aufbau kritischer Kompetenzen?
- ...

Diese Fragen müssten eigentlich in allen Fällen eindeutig beantwortet werden. Die Realität zeigt jedoch ein anderes Bild. Vielfach stehen Qualifizierungsmaßnahmen und strategische Ziele in sehr losem Zusammenhang oder existieren nicht in der erforderlichen Stringenz und Granularität.

Herausforderung für die meisten internen IT Organisationen ist, die Eckpunkte dieses „magischen“ Dreiecks in Einklang zu bringen und in einem konsistenten Prozess zu

verankern – im Grunde kein „Hexenwerk“, wenn folgende Schritte umgesetzt und durch einen regelmäßigen Evaluationsprozess etabliert werden:



### 1. Aufbau eines spezifischen Kompetenzrahmens:

Erforderliche Kompetenzen der IT Mitarbeiter werden auf Basis der Strategie für den IT Bereich (Kundenanforderungen, Serviceportfolio, technologische Trends) identifiziert. Dies umfasst sowohl fachliche IT Kompetenzen als auch Soft Skills in ausreichendem Umfang und aussagekräftiger Granularität.

*Gütekriterium: „Kann jede einzelne Kompetenz entwickelt bzw. trainiert werden?“*

### 2. Definition von IT Jobprofilen und Entwicklungspfad

Aus der strategischen Zielsetzung werden IT Jobprofile entwickelt und in einen stringenten Entwicklungspfad eingebettet. Der Kompetenzrahmen dient als Fundament für Skalierung und Abstufung der Jobprofile.

*Gütekriterien: „Was macht das einzelne Jobprofil aus – Schwerpunkte zu Breite und Tiefe der Kompetenzen? Sind die einzelnen Jobprofile im Gesamtsystem trennscharf definiert, baut der Entwicklungspfad logisch aufeinander auf?“*

### 3. Identifikation zielgerichteter Qualifizierungsmaßnahmen

Eine Gegenüberstellung existierender Kompetenzen (zum Beispiel durch Selbsteinschätzung der Mitarbeiter und Einschätzung durch Führungskräfte) und definierter Jobprofile ermöglicht die detaillierte Bestimmung des Deltas und die konsequente Ableitung von Qualifizierungsmaßnahmen für den IT Bereich insgesamt und für jeden einzelnen IT Mitarbeiter.

*Gütekriterium: „Inwiefern trägt die einzelne Qualifizierungsmaßnahme zum Erreichen der strategischen Ziele des IT Bereiches bei?“*

### **Projektbeispiel „Kompetenzevaluation“ in der Praxis – Teil 2:**

Gemeinsam mit ausgewählten (internen) Kunden der IT Division und dem Management wurden Kompetenzen identifiziert, so dass die IT einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. In diesem Prozess zeigte sich schnell, dass notwendiges IT Fachwissen zwar eine Grundvoraussetzung war, die erfolgskritischen Kompetenzen aber in Bereichen wie Projektmanagement, Kommunikation, Geschäftsprozess Know-how, Kundeorientierung und Führungsfähigkeiten lagen.

Der so erarbeitete Kompetenzrahmen wurde in Jobprofile übertragen und diese in einen stringenten Entwicklungspfad für IT Mitarbeiter übersetzt. Parallel dazu wurde der Kompetenzrahmen in einem Online-Fragebogen abgebildet, der für alle Kompetenzen zur Selbsteinschätzung durch die Mitarbeiter und Fremdeinschätzung durch die jeweilige Führungskraft genutzt wurde.

Auf Basis der Ergebnisse konnten übergreifende Entwicklungsbedarfe analysiert und durch einen für die IT maßgeschneiderten Qualifizierungskatalog adressiert werden. Besonders wertvoll für Führungskraft und Mitarbeiter war der strukturierte Dialog über die getroffenen Einschätzungen und die gemeinsame Planung nächster Entwicklungsschritte.

Erfolgsfaktor für diesen Prozess war unter anderem die intensive Einbindung von Führungskräften und Betriebsrat sowie die Kommunikation an die Mitarbeiter. In der Zwischenzeit ist dieser Prozess geübte Praxis und fester Bestandteil von jährlichen Mitarbeitergesprächen und Führungskultur.

Erfahrungen mit solchen Initiativen zeigen, dass dieser Prozess die Führungskräfte bei der Umsetzung strategischer Ziele und ihrer Führungsaufgabe – insbesondere beim Aufzeigen von Perspektiven und systematischer Mitarbeiterentwicklung – erfolgreich unterstützt. Positiver Nebeneffekt ist, dass Kompetenzrahmen und Jobprofile zudem als Basis für die Rekrutierung von qualifizierten IT Fachkräften genutzt werden können.

Fazit: Qualifizierungsmaßnahmen sollten nicht mehr nach dem Gießkannenprinzip verteilt, sondern punktgenau den übergreifenden und individuellen Anforderungen des IT Bereiches zugeordnet werden – jeder Euro im Qualifizierungsbudget muss klar die Erreichung der strategischen Ziele des IT Bereiches unterstützen und damit Kompetenz und Leistungsfähigkeit der internen IT erhöhen.