

## Wenn Leistung auf Kompetenz trifft

Das Kölner Competence-Performance-Modell differenziert konsequent zwischen Kompetenz und Leistung und stellt damit herkömmliche Leistungsbeurteilungssysteme in Frage. Zeppelin Power Systems hat das Modell in diesem Jahr bei sich eingeführt und der Personalentwicklung so einen neuen Schub verliehen.



Für Kompetenzmanagement existieren noch keine einheitliche Nomenklatur und Methodik. HR-Fachleute sind dementsprechend an praktikablen Lösungen interessiert, die sich jenseits eines wissenschaftlichen Diskurses im unternehmerischen Alltag umsetzen lassen. Das an der Technischen Hochschule Köln entwickelte Competence-Performance-Modell (CPM) trennt bei der Leistungsbeurteilung strikt zwischen Input (Kompetenzen) und Output (Leistung). Die Entwicklungsanalyse wird in Mitarbeitergesprächen durchgeführt, IT-technisch gestützt und evaluiert und mit einem Fachkarrieremodell verknüpft. Für jede Karrierestufe werden Orientierungsprofile auf der Kompetenzebene definiert und entsprechende Pflicht- und Wahlqualifizierungen angeboten.

Das CPM besteht insgesamt aus mehreren Prozessschritten. Bei der Zeppelin Power Systems GmbH & Co. KG hat das Modell innerhalb einer zwölfmonatigen Einführungsphase zu einer Neuausrichtung der Personalentwicklung geführt.

### Aufbau des Fachkarrieremodells

Zeppelin Power Systems bietet Motoren und Antriebssysteme für alle Anwendungsgebiete in einem Leistungsbereich von 10

bis 16 800 Kilowatt an und ist ein stark engineering- und serviceorientiertes Unternehmen. Um den wachsenden Qualifizierungsanforderungen bei technischen Fachkräften gerecht zu werden und die Zukunftsfähigkeit durch Mitarbeitergewinnung und -bindung zu sichern, setzt das Hamburger Unternehmen auf das CPM. Die erste Implementierungsphase konzentrierte sich auf die Konzeption von Fachkarrieremodellen für die wichtigsten Jobfamilien. Die Entwicklung einer Fachkraft, vom Unternehmenseintritt beziehungsweise von der Berufsausbildung bis hin zur Zielposition, wurde in Karrieredimensionen (Foundational, Advanced, Expert) und Entwicklungsschritten (F1, F2, A1, A2, E) gegliedert, hier am Beispiel des technischen Service beschrieben (siehe Abbildung 1).

In technikorientierten Bereichen ist es nicht selten, dass auch berufserfahrene Einsteiger zwei Jahre oder länger benötigen, bis sie die volle Leistungsfähigkeit erreicht haben. In der Zielstufe A2 (Generalist/Spezialist) wird dann im Regelfall einige Jahre gearbeitet, bis sich weitere Entwicklungsoptionen innerhalb des Unternehmens ergeben. Allerdings ist auch klar, dass oberhalb der Zielposition nicht jeder befördert wird. Eine ausgereifte Auswahlmethodik ist erforderlich, um diejenigen Fachkräfte auszuwäh-

len, die das Potenzial zum Experten mitbringen. Jene, die in der Zielposition A2 verbleiben, werden lateral gefördert, das heißt, dass im Rahmen des Skill Managements horizontale Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden. Nach oben hin nimmt der Anteil der Pflichtqualifizierungen ab und der Anteil der Wahlqualifizierungen steigt entsprechend dem individuellen Bedarf.

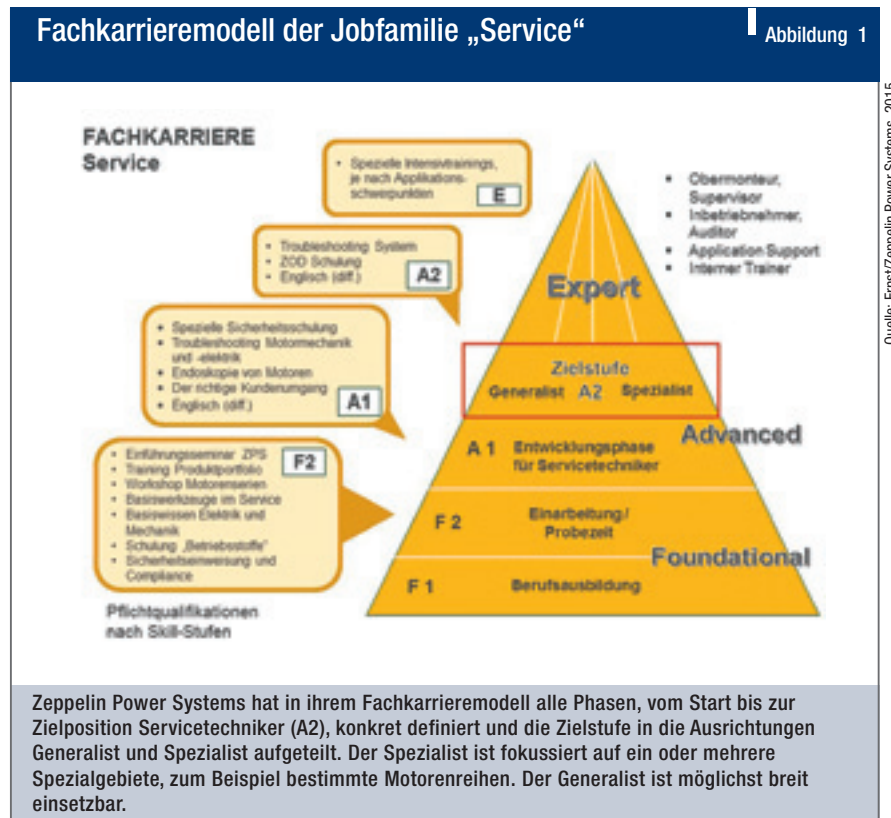
### Individuelle Qualifizierung

Der Expertenstatus ist dadurch gekennzeichnet, dass eine deutlich höhere fachliche Anforderung besteht. Obermonteure übernehmen zum Beispiel fachliche Koordinationsaufgaben innerhalb einer Gruppe. Mitarbeiter im Application Support verfügen über eine besonders ausgeprägte Fachkompetenz in bestimmten Produktbereichen und werden als Experten eingesetzt. Einige der Servicetechniker können auch den Status eines internen Trainers erlangen. Sie erhalten eine Train-the-Trainer-Schulung und lernen, wie sie ihr herausragendes Fachwissen methodisch und didaktisch versiert an die Kollegen weitergeben. Neben ihrem Job als Servicetechniker bieten sie zu maximal 50 Prozent ihrer Arbeitszeit interne Schulungen an. Die jeweiligen Entwicklungsstufen wurden mit

entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen verknüpft. Dabei wird unterschieden zwischen obligatorischen und bedarfsorientierten Trainings, wobei Letztere aus der individuellen Bedarfsermittlung des jährlichen Mitarbeitergesprächs resultieren. Eine zielgerichtete Evaluierung des Trainingserfolges wird für jede einzelne Maßnahme vorgenommen, um die Qualität der angebotenen Trainings langfristig zu sichern. Im jährlichen Mitarbeitergespräch wird entwicklungsbezogen eruiert, welche Einzelkompetenzen sich durch die absolvierten Trainings verbessert haben und welche individuellen Maßnahmen für den jeweiligen Mitarbeiter in der aktuellen Entwicklungsstufe erforderlich sind. Mittels einer Personalmanagement-Software werden der Workflow des Mitarbeitergesprächs transparent abgebildet und die Ergebnisse dokumentiert.

## Konzeption des Kompetenzmanagements

Nach der Definition der Entwicklungspyramiden für die Fachkarrieren hat Zeppelin Power Systems als Nächstes das Kompetenzmanagement implementiert. Dabei war es wichtig, auf den Kern des CPM, die zwingende Unterscheidung zwischen Kompetenz als Input-Faktor und Leistung als Output-Faktor, zu achten (siehe Abbildung 2). Zum Aufbau des Kompetenzmanagements hat das Unternehmen in moderierten Workshops ein ganzheitliches Kompetenzraster, mit über 100 Einzelkompetenzen, für alle technischen Positionen erarbeitet. Die Soll-Anforderungen der jeweiligen Zielposition wurden anschließend in Form eines Orientierungsprofils unternehmensweit festgelegt. Damit entstand ein konkreter Maßstab, was ein Mitarbeiter in seiner Zielposition tatsächlich können muss. Das Ist-Profil des jeweiligen Mitarbeiters wird im jährlichen Mitarbeitergespräch gemeinsam erstellt und in den Folgejahren jeweils aktualisiert. Der Soll-Ist-Abgleich spiegelt den Entwicklungsbedarf wider, den der Mitarbeiter hat. Für Servicetechniker, die die Zielstufe A2 noch nicht erreicht haben, wird der mittelfristige Entwicklungs-



Quelle: Ernst/Zeppelin Power Systems, 2015

bedarf klar erkennbar. Mit jeder Schulungsmaßnahme lässt sich nun jährlich herausarbeiten, wie sich das Ist-Profil verbessert und eine Annäherung an das Soll-Profil stattfindet. Für die höheren Entwicklungsstufen wird bei jedem Mitarbeiter das verfügbare Karrierepotenzial ausgelotet.

## Sämtliche Skills im Blick

Das Ist-Profil eines jeden Mitarbeiters wird zwangsläufig über alle Kompetenzen erstellt, auch für die Fähigkeiten, die in der jeweiligen Position (zunächst) unerheblich sind. Durch die holistische Betrachtungsweise geht die Skill-Analyse substanziell über rein defizitorientierte Anforderungs-Eignungsprofile hinaus. In einer IT-gestützten Auswertung können Ist-Profile der Mitarbeiter mit verschiedenen aktuellen oder zukünftigen Soll-Profilen verglichen werden. Damit erhält die Personaleinsatzplanung deutliche Impulse. Auch zukünftige Soll-Profil-Szenarien lassen sich entwickeln, um den längerfristigen Entwicklungsbedarf von Mitarbeitern zu antizipieren. Dabei

können technologische Entwicklungen für das Skill Management vorgedacht und in die aktuelle Personalentwicklung integriert werden. Zugleich ist es möglich, Projektteams mittels Kompetenzanalyse nach verfügbaren Qualifikationen ideal zusammenzusetzen.

## Entwicklung des Leistungsprofils

Nach der Input-Ebene, die vorrangig den Weiterentwicklungsbedarf des Mitarbeiters definiert, hat Zeppelin Power Systems die Output-Ebene, die sich auf Leistung und Verhalten des Arbeitnehmers bezieht, erarbeitet. Diese entspricht methodisch weitgehend herkömmlichen Leistungsbeurteilungen, wobei jedoch darauf geachtet wurde, hier keinerlei qualifizierbare Kompetenzen, sondern Verhaltensaspekte, die den Leistungsbezug verdeutlichen, abzubilden. Der entscheidende Kristallisationspunkt für die Kompetenz- und Leistungsanalyse ist der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Das Mitarbeitergespräch nach

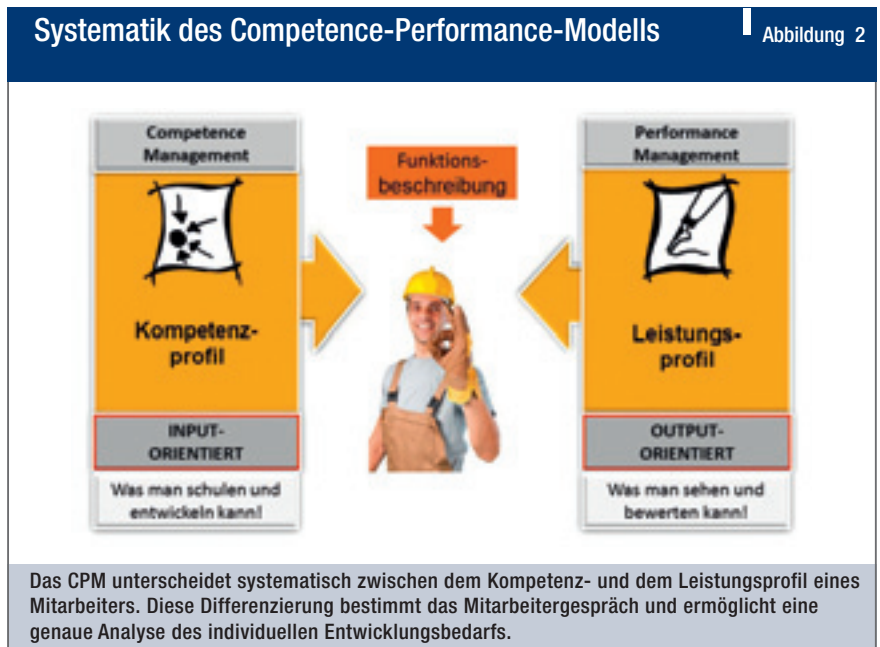
dem CPM besteht zunächst aus einem allgemeinen, reflektierenden Teil, der als freier Dialog erfolgt. Im zweiten Teil kommt das Kompetenzprofil zur Anwendung: Die Soll-Kompetenzen der Position werden mit den Ist-Kompetenzen des betreffenden Mitarbeiters in Beziehung gesetzt (Input-Orientierung). Das gesamte Orientierungsprofil wird zugrunde gelegt und Führungskraft und Mitarbeiter erarbeiten gemeinsam das Ist-Profil. Sie analysieren daraus resultierende Kompetenzdefizite und erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen, die vielfach direkt im IT-System gebucht werden können.

### Die Gestaltung des Mitarbeitergesprächs

Im dritten Schritt des Mitarbeitergesprächs lenkt die Führungskraft den Dialog von den Kompetenzen als Input-Faktoren auf die zentralen Leistungsparameter als Output-Faktoren. Neben originären Leistungskriterien wie Arbeitsmenge, Arbeitsqualität und Arbeitsorganisation werden auch überfachliche Verhaltensparameter wie Team- oder Kundenorientierung mitberücksichtigt. Es ist zielführend, zuerst über Kompetenzen zu reden und anschließend zu betrachten, wie vorhandene und verbesserte Kompetenzen sich tatsächlich im Leistungsverhalten widerspiegeln.

Während das Gespräch über Kompetenzen eher partnerschaftlicher Natur ist, wird im Leistungsdialog von der Führungskraft erwartet, dass sie dem einzelnen Mitarbeiter ein dezidiertes Leistungs-Feedback gibt. Die Trennung von Kompetenz (Input) und Leistung (Output) stellt eine wesentliche Innovation des Konzeptes dar und ermöglicht Führungskräften herauszuarbeiten, ob Leistungsmängel inputbedingt sind und durch Qualifizierung verbessert werden können oder ob es sich um eine Output-Größe handelt, bei der Verhaltensänderungen angestrebt werden müssen.

Die umfangreiche Analyse von Soll- und Ist-Kompetenzen ist nur im Rahmen einer IT-unterstützten Handhabung sinnvoll. Zeppelin Power Systems hat sich für einen namhaften Softwareanbieter für Personal-Informationssysteme entschieden und das



Quelle: Ernst, 2015

Standardsystem auf das eigene CPM zuschneiden lassen. Sind die Daten des Kompetenz- und Leistungsprofils im System erfasst, kann die Personal- oder Schulungsabteilung Bildungsbedarfsanalysen durchführen, damit bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen konzipiert und an verschiedenen Standorten angewendet werden können. Die Personalmanager sind in der Lage, die Datenbank gezielt nach einzelnen Skills auszuwerten und damit Mitarbeiter zu ermitteln, bei denen das Kompetenzprofil für höherwertige Funktionen oder Projektaufgaben passend ist. In Zukunft können Führungskräfte alle verfügbaren Qualifizierungsmaßnahmen über das IT-System als Angebot sichten und direkt oder nach Zustimmung durch den nächsthöheren Vorgesetzten buchen.

### Führungskräfte schulen

Der letzte Schritt bei der Einführung des CPM war ein zweitägiges Gesprächstraining, in dem die einzelnen Phasen des Mitarbeitergesprächs und die Handhabung der Methodik rhetorisch geschult wurden. Zahlreiche Gesprächsübungen ermöglichten den Führungskräften eine praxisnahe Einübung der richtigen Verhaltensstrategie. Sie lernten, wie sie ein

Gespräch gut initiieren, wie sie angemessen und auf Augenhöhe das Ist-Kompetenzprofil erarbeiten, die Leistung des Mitarbeiters würdigen und Entwicklungschancen für die Mitarbeiter generieren. Durch das CPM orientiert sich die Personalentwicklung gezielt weg von einer ineffizienten und kostspieligen Angebotsorientierung („Wir bieten einen Seminar-katalog“) und einer defizitorientierten Schwächenanalyse hin zu einer entwicklungsbezogenen Stärken- und Bedarfsorientierung. So kann Personalentwicklung gelingen. Voraussetzung dafür ist eine höhere Analysefähigkeit und Dialogbereitschaft der Führungskräfte.



Autor  
**Prof. Dr. Christian Ernst**,  
Professor für Personalmanagement, Technische Hochschule Köln,  
christian.ernst@th-koeln.de



Autorin  
**Angelika Witzkonski**,  
Personalleiterin, Zeppelin Power Systems GmbH und Co. KG, Hamburg, angelika.witzkonski@zeppelin.com