

7.69 Competence- und Performance-Management

Neue Impulse für Karriereplanung und Personalentwicklung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie Sie ein Fachkarriere-Modell etablieren,
- wie Competence-Management (Kompetenzprofil) und Performance-Management (Leistungsprofil) als CPM-Modell konzipiert werden,
- wie daraus die Gestaltung eines Mitarbeitergesprächs abgeleitet wird,
- wie die Anwendung eines IT-System für das CPM-Modell aussieht,
- welche Schulung der Führungskräfte erforderlich ist.

Der Autor

Prof. Dr. Christian Ernst ist Professor an der Technischen Hochschule Köln (TH Köln) und Experte für Mitarbeiterführung sowie Personal- und Managemententwicklung. Er leitet zudem das Institut für Personalforschung in Bonn.

Kontakt: Technische Hochschule Köln, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Claudiusstraße 1, 50678 Köln

Internet: www.prof-ernst.de sowie www.personalforschung.de

Inhalt

	Seite
1	Einleitung 2
2	Etablierung eines Fachkarriere-Modells 3
3	Konzeption des Competence-Managements 6
4	Konzeption des Performance-Managements 10
5	Die Gestaltung des Mitarbeitergesprächs 13
6	Die Anwendung eines IT-Systems für das CPM 14
7	Die Schulung der Führungskräfte 15

1 Einleitung

Seit geraumer Zeit wird in Fachkreisen darüber diskutiert, wie in die Entwicklung von Mitarbeitern¹ effektiver und effizienter investiert werden kann. Dieses Ansinnen wird vor allem durch die demografische Entwicklung und die damit zusammenhängende Notwendigkeit der Nutzung und Bindung personeller Ressourcen genährt. Mit dem Modell des „Competence- und Performance-Managements“ (CPM) wurde an der Technischen Hochschule Köln ein personalwirtschaftlicher Bezugsrahmen geschaffen, um gezielt Fachkarrieren im Unternehmen zu etablieren und zugleich die Kompetenzentwicklung von Fachkräften anhand eines detaillierten Evaluierungsprozesses voranzutreiben.

Das hier beschriebene Kölner CPM-Modell beschreibt neue Wege, indem die Kompetenzen und Leistungen eines Mitarbeiters als zwei zwar stark interdependente, aber zugleich analytisch getrennte Ebenen betrachtet werden. Das Fachkarrieremodell und die Kompetenz- und Leistungsanalyse werden miteinander verknüpft und als ganzheitlicher

1 *Nur aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wird hier der männliche Begriff benutzt. Gemeint sind natürlich auch Mitarbeiterinnen.*

Bezugsrahmen zum Zentrum einer modernen Personalentwicklung ausgebaut.

Das CPM-Modell besteht insgesamt aus sechs Prozessschritten:

1. Etablierung eines Fachkarriere-Modells
2. Konzeption des Competence-Managements (Kompetenzprofil)
3. Konzeption des Performance-Managements (Leistungsprofil)
4. Gestaltung des Mitarbeitergesprächs
5. Anwendung eines IT-Systems für das CPM
6. Schulung der Führungskräfte

Die Einführung eines modernen Karriere- und Talentmanagements benötigt – neben der entsprechenden Expertise, die häufig eine externe Begleitung erforderlich macht – auch eine entsprechende Zeit, um die methodische Basis zu schaffen und die Führungskräfte darauf vorzubereiten. Der nachfolgend beschriebene Prozess erfordert insofern eine detaillierte Projektplanung und mindestens zwölf Monate Vorbereitungszeit.

2 Etablierung eines Fachkarriere-Modells

Zahlreiche, meist größere Unternehmen haben sich schon länger an der Etablierung von Fachkarrieremodellen versucht. Übrig geblieben sind oftmals eher bescheidene Versuche, Fachkräften, die sich nicht für eine Führungskarriere empfehlen, dennoch Entwicklungs- und Karrierechancen zu bieten. Oftmals werden dabei aber lediglich Karriereschritte fixiert, die rein über die Länge der Betriebszugehörigkeit definiert und nicht an echten, arbeitsinhaltlich differenzierbaren Karriereankern orientiert sind. Das hört sich dann so an: „Er ist schon drei Jahre Vertriebsmitarbeiter, jetzt wird er 'Senior Accountant'“. Ein rein auf die Seniorität gestütztes Karrierekonzept wirkt oft auch für die betroffenen Mitarbeiter inhaltsleer und konstruiert.

Die erste Phase innerhalb des CPM-Modells konzentriert sich insofern auf die Konzeption von echten Karrieremodellen für Fachkräfte. Dabei hat sich der Job-Family-Ansatz bewährt. Eine „Job Family“ ist die Bündelung von Positionen mit ähnlichen Aufgabenbereichen und Anforderungen innerhalb der Leistungserbringung eines Unternehmens und ist organi-

satorisch oft in Unternehmensbereiche geclustert. Vertrieb, Produktion, Logistik und Service sind beispielsweise typische Job Families.

Ein erfolgversprechendes Karrieremodell für Fachkräfte zeigt eine wirkliche Entwicklungsperspektive auf. Wie in Abbildung 1 ersichtlich, werden die Schritte vom Unternehmenseintritt bzw. der Berufsausbildung bis zur Zielposition in Karrieredimensionen (Foundational, Advanced, Expert) und Entwicklungsschritte gegliedert.

In technischen Bereichen ist es nicht selten, dass auch berufserfahrene Einsteiger zwei Jahre oder noch länger benötigen, bis sie die volle Leistungsfähigkeit erreicht haben. Im vorliegenden Service-Beispiel der Zeppelin Power Systems GmbH & Co. KG wird die Startphase eines Beschäftigungsverhältnisses bis hin zur Zielposition „Servicetechniker“ (F2) konkret definiert und in die Ausrichtungen „Generalist“ und „Spezialist“ aufgeteilt. Der „Spezialist“ ist fokussiert auf ein oder mehrere Spezialgebiete, z. B. bestimmte Motorenreihen oder spezifische Kundenapplikationen. Der Generalist ist auf eine möglichst breite Einsetzbarkeit ausgerichtet.

In den entsprechenden Phasen muss sich die Vergütung der Belegschaft analog zu den Entwicklungsschritten bewegen. Insofern ist das Karrieremodell natürlich mit dem Vergütungsmodell zu verlinken, damit die passenden Anreizstrukturen entwickelt werden. In der Zielstufe wird im Regelfall einige Jahre gearbeitet, bis sich weitere Entwicklungsoptionen innerhalb des Unternehmens herauskristallisieren können.

Natürlich können innerhalb dieses Karrieremodells oberhalb der Zielposition nicht alle befördert werden. Eine ausgereifte Auswahlmethodik ist erforderlich, um aus den verfügbaren Fachkräften diejenigen zu selektieren, die das Potenzial für den Expertenstatus mitbringen. Diejenigen, die in der Zielposition verbleiben, werden „lateral gefördert“, das heißt, dass im Rahmen des Skill-Managements horizontale Entwicklungsmaßnahmen geplant und durchgeführt werden. Dies geschieht innerhalb des später beschriebenen Competence-Managements.

Der Expertenstatus ist dadurch gekennzeichnet, dass eine spürbare höhere fachliche Anforderung besteht. Es handelt sich somit um einen echten Karriereschritt. Obermonteure übernehmen in unserem Servicebeispiel fachliche Koordinationsaufgaben innerhalb einer Gruppe. Mitarbeiter im Application Support verfügen über eine besonders ausgeprägte

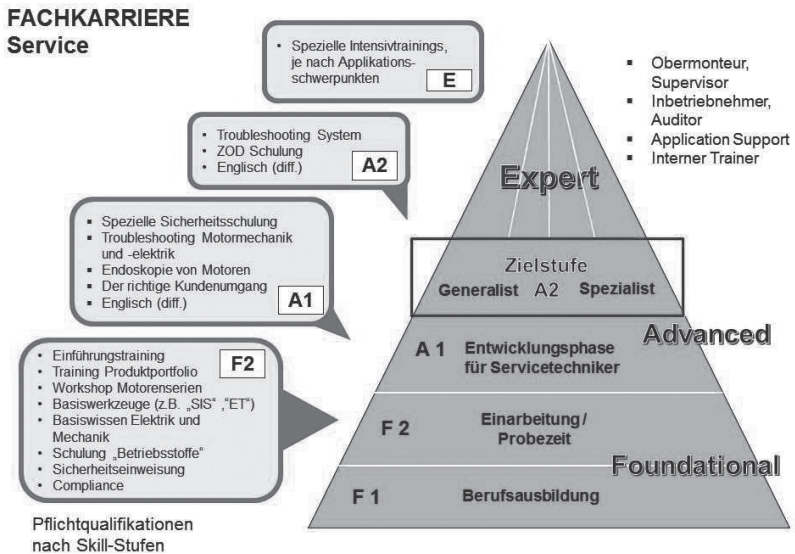


Abb. 1: Fachkarrieremodell der Job Family „Service“ am Beispiel der Zeppelin Power Systems GmbH & Co. KG

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 Kolleginnen und Kollegen im Service oder in anderen Bereichen weitergeben können. Neben ihrem Job als Servicetechniker bieten sie bis zu maximal 50 % ihrer Arbeitszeit interne Schulungen an.

Angelika Witzkonski, Personalleiterin von Zeppelin Power Systems, betont, wie wichtig es ihr ist, echte Karriereoptionen innerhalb des Unternehmens zu schaffen: „Nur so können wir junge, engagierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt für unser Unternehmen begeistern.“ Es wird deutlich, dass sie das Fachkarriere-Modell und das CPM-Modell auch als Maßnahme des Employer Branding versteht. In ihrem Unternehmen wurden mittlerweile

vier Entwicklungspyramiden für vier Job Families etabliert: neben dem Service auch für den Vertrieb, das Projektmanagement und die Produktion.

Die jeweiligen Entwicklungsstufen müssen mit entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen verknüpft werden. Dabei wird unterschieden nach obligatorischen Trainings der jeweiligen Entwicklungsstufe, die alle Mitarbeiter in der jeweiligen Phase absolvieren, und speziellen Trainings, die aus der individuellen Bedarfsermittlung des jährlichen Mitarbeitergesprächs – auf der Basis des nachfolgend dargestellten Competence-Managements – resultieren. Die entsprechenden Schulungen werden zum Teil durch die internen Trainer durchgeführt, zum Teil müssen sie bei Lieferanten und externen Trainingsanbietern eingekauft werden. Eine zielgerichtete und langfristige 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 wird der Workflow des Mitarbeitergesprächs transparent abgebildet.

Auf der Expertenstufe E finden keine Pflichtmaßnahmen mehr statt; es werden lediglich individuelle Schulungsmaßnahmen nach Bedarf und Zielausrichtung der Position durchgeführt. Durch die qualitative Abgrenzung der Entwicklungsschritte und die Verknüpfung des Fachkarriere-Modells mit dem Vergütungssystem werden echte Aufstiegsoptionen geschaffen, die intern für die Motivierung der Belegschaft und extern für das Personalmarketing genutzt werden können.

3 Konzeption des Competence-Managements

Ziel des CPM-Modells ist es, die Personalentwicklung innerhalb des Unternehmens zu intensivieren und zu systematisieren und damit der qualifikatorischen Diversifizierung der modernen Arbeitswelt Rechnung zu tragen. Das Modell unterscheidet zwischen Kompetenz (als Inputfaktor) und Leistung (als Outputfaktor). Eine vorhandene Stellenbeschreibung ist für diese Differenzierung eine nützliche Hilfestellung. Nach der Einführung der Entwicklungspyramiden ist der zweite Schritt zur Einführung des CPM-Modells nun die Erarbeitung des Competence-Managements.

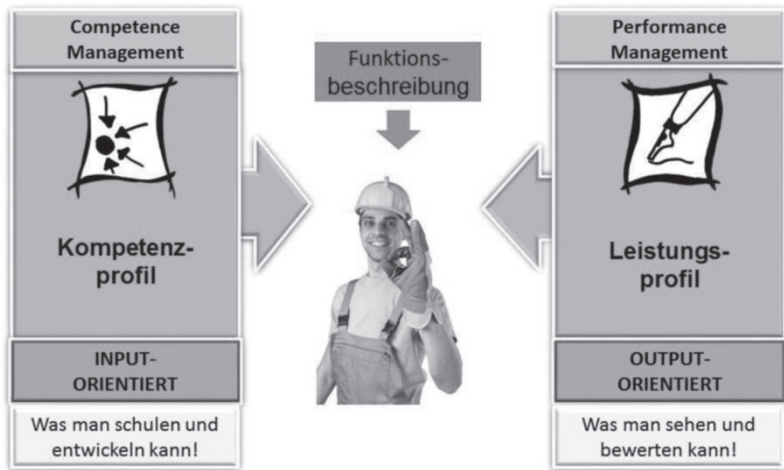


Abb. 2: Systematik des CPM-Modells

Zum Aufbau des Competence-Managements werden für das Unternehmen insgesamt oder – je nach Differenzierungsgrad – für einzelne Job Families Kompetenzraster (siehe Abbildung 3) erarbeitet. Dabei werden alle wesentlichen Kompetenzen erfasst, die innerhalb des Unternehmens bzw. der Job Family auftreten, und in eine nachvollziehbare Systematik integriert. In einem solchen Kompetenzraster kommen nicht selten über 100 Einzelkompetenzen zustande, die für die Leistungserbringung virulent sind.

Die Soll-Anforderungen der jeweiligen Zielposition (Entwicklungsstufe A2 der Entwicklungspyramide) werden in Form eines „Orientierungsprofils“ unternehmensweit festgelegt. Damit entsteht ein konkreter Maßstab, was ein Mitarbeiter (z. B. als Servicetechniker) in seiner Zielposition tatsächlich können muss.

KOMPETENZ		Erläuterung		0	1	2	3	4	5	6
Elektronik / MSR	Stromlaufpläne	Verstehen, Lesen, Skizzieren von Stromlaufplänen.	Soll							
			Ist							
	Aggregate-Auslegung	Kenntnisse über die Auslegung und Auswahl elektrischer Komponenten (Motoren, Pumpen, etc.).	Soll							
			Ist							
	Einspeise-möglichkeiten	Kenntnisse über Einspeise-möglichkeiten (Arten der Regelung) von Schaltanlagen und Leistungsschaltern.	Soll							
			Ist							
Mechanik	Maschinen-elemente	Kenntnisse von Maschinen-elementen wie Kupplungen, Schraubenverbindungen, Welle-Nabe-Verbindungen, Riemen-triebe etc.	Soll							
			Ist							
	Berechnung, Auswahl von W.O.L.K.E.-Systemen	Kenntnisse über Auslegung, Berechnung und Auswahl von Subsystemen (Schnittstellen) im Hinblick auf Wasser, Öl, Luft, Kraftstoff, Elektro (-mechanik).	Soll							
			Ist							
	Werk- und Betriebsstoffe	Kenntnisse über Werkstoffe, Brennstoffe, Schmierstoffe, Kühlmittel.	Soll							
			Ist							
Leistungs-dimensionierung/Propulsion	Kenntnisse über Fahrleistungsberechnung, Lastfaktoren, Betriebszyklen, Schiffsbetriebssysteme.	Soll								
		Ist								
Thermodynamik	Abgasnach-behandlung	Kenntnisse über Abgasnach-behandlungstechnologie (Scrubber, SCR, DPF, DOC, Schalldämpfer).	Soll							
			Ist							
	Wärmenutzung	Kenntnisse über den Wärmehaushalt von Systemen sowie Wärmenutzung.	Soll							
			Ist							
	Strömungs-technik	Kenntnisse über Auswahl und Gestaltung von Subsystemen; Abschätzung von Strömungsverhältnissen in offenen und geschlossenen Systemen.	Soll							
			Ist							
Schallemission	Kenntnisse über die Beurteilung von Schallemission sowie Schallemissionsminderung.	Soll								
		Ist								

Abb. 3: Auszug aus einem Kompetenzraster

Die einzelnen Kompetenzen werden im Kompetenzraster inhaltlich näher erläutert, um innerhalb des Unternehmens ein homogenes Verständnis zu entwickeln. Auch die Skalierung wird in ihren Ausprägungen beschrieben, damit möglichst wenige Interpretationsspielräume innerhalb der Kompetenzanalyse verbleiben. Carola Schmitz, die Projektleiterin bei Zeppelin Power Systems, betont, dass die Ausarbeitung der Kompetenzraster und Orientierungsprofile „natürlich eine richtige Fleißarbeit war“. Sie betreute die interdisziplinär zusammengesetzte Arbeitsgruppe, die innerhalb von neun Monaten die wichtigsten Vorarbeiten leistete. Dabei wurde deutlich, dass im Laufe der Zeit auch erst eine gemeinsame Nomenklatur und ein homogeneres Verständnis über Kompetenzen entstanden sind. „Vor allem unsere jungen Mitarbeiter/innen werden anspruchsvoller und wollen sich häufiger persönlich und fachlich weiterentwickeln. Kompetenzanalyse und Fachkarriere sind eine gute Option, um unsere Fachkräfte durch verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten an das Unternehmen zu binden“, fasst Carola Schmitz die Zielsetzung zusammen.

Das Ist-Profil des jeweiligen Mitarbeiters wird im jährlichen Mitarbeitergespräch erst gemeinsam erstellt und in den Folgejahren jeweils aktualisiert. Der Soll-Ist-Abgleich spiegelt den Entwicklungsbedarf wider, den der Mitarbeiter individuell hat. Für Servicetechniker, die die Zielstufe noch nicht erreicht haben (Stufen F1/F2/A1), wird der mittelfristige Entwicklungsbedarf klar erkennbar. Mit jeder der vorgesehenen Schulungsmaßnahmen kann jährlich herausgearbeitet werden, wie sich das Ist-Profil verbessert und eine Annäherung an das Soll-Profil stattfindet.

Das Ist-Profil eines jeden Mitarbeiters wird zwangsläufig über alle Kompetenzen erstellt, auch für diejenigen, die in der jeweiligen Position (zunächst) unerheblich sind, damit auch die Stärken eines Mitarbeiters herausgearbeitet werden können. Durch die holistische Betrachtungsweise geht die Skill-Analyse substanziell über rein defizitorientierte Anforderungs-Eignungs-Profile deutlich 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 können entwickelt werden, um den längerfristigen Entwicklungsbedarf von Mitarbeitern zu antizipieren. Dabei können technologische Entwicklungen für das Skill-Management vorgedacht und in die aktuelle PE integriert werden. Zugleich ist es möglich, Projektteams nach einer Kompetenzanalyse ideal zusammenzusetzen.

4 Konzeption des Performance-Managements

Neben der Input-Ebene, die vorrangig den Weiterentwicklungsbedarf des Mitarbeiters definiert, existiert im CPM-Modell die Outputebene, die sich auf Leistung und Verhalten des Arbeitnehmers bezieht. Dafür werden Leistungskriterien benötigt, die möglichst eindeutig outputorientiert definiert werden können. Das sind zum Beispiel „Arbeitsquantität“ und „Arbeitsqualität“.

Im Rahmen des CPM-Modells werden auch die Leistungskriterien unternehmensspezifisch entwickelt. Dabei können ca. zehn Kriterien als optimal angesehen werden. Die Skalierung unterscheidet sich vom Kompetenzprofil (mit Soll-Ist-Vergleich) dadurch, dass hier nur eine analytische Ebene existiert und – wie bei Leistungsbeurteilungen üblich – die Gauß'sche Normalverteilung unterstellt wird. Deshalb hat die Skala eine echte Mitte. Die Normalverteilungsannahme ist unstrittig bei natürlichen Ereignissen, wie es z. B. die Körper- oder Schuhgröße von Menschen darstellt, eine genügend große Zahl vorausgesetzt. Ob es auch bei der Betrachtung menschlicher Leistungsausprägungen zulässig ist, die Normalverteilung zu unterstellen, ist nicht unumstritten, aber in der unternehmerischen Praxis allgemein verbreitet und wird auch im CPM-Modell als praktikabel erachtet. Als angemessen werden häufig eine Fünfer- oder Siebener-Skala angesehen.

Eine Bewertung in der Mitte der Skala bedeutet insofern, dass der jeweilige Mitarbeiter eine „Normalleistung“ erbringt, so wie sie vom Unternehmen mittelfristig erwartet wird. Verlinkt man diese Sichtweise mit Vergütungsaspekten, dann kann man auch sagen, dass die gewährte Grundvergütung in längerfristiger Betrachtung eine Normalleistung erwarten lässt. Dennoch ist im Performance-Management nicht vorgesehen und auch nicht erwünscht, eine direkte Koppelung an variable Vergütungsbestandteile vorzunehmen. Das Leistungsprofil wird als Führungsinstrument eingesetzt und wird nicht als Basis einer leistungsorientierten Vergütung genutzt, damit Führungskraft und Mitarbeiter offen und konstruktiv über Leistungsaspekte und die Verbesserung des Leistungsverhaltens diskutieren können. Auch wenn das Leistungsprofil gegenüber dem sehr partnerschaftlich angelegten Kompetenzprofil stärker Feedbackcharakter (von der Führungskraft zum Mitarbeiter hin) hat, darf der konstruktiv-positive Charakter der CPM-Systematik darunter nicht leiden.

Leistungsprofil									
1 bis 3			4		5 bis 7				
Die Anwendung des Kriteriums entspricht nur unzureichend den Anforderungen			Die Anwendung des Kriteriums entspricht den Anforderungen der Stelle		Die Aspekte des Kriteriums werden überdurchschnittlich gut und sicher angewendet				
Arbeitsquantität - schafft mengenmäßig ein hohes Arbeitsvolumen - arbeitet zügig und schnell - hält zugesagte Fertigstellungstermine konsequent ein - agiert bedarfsorientiert, entsprechend dem akuten Arbeitsaufkommen			Gewichtung (X)		Kommentar: 1 2 3 4 5 6 7				
Arbeitsqualität - achtet auf Sorgfalt und Gründlichkeit in der Arbeitsausführung - liefert qualifizierte Arbeitsergebnisse in angemessener Zeit - schafft fehlerfreie, direkt verwertbare Arbeitsergebnisse - arbeitet strukturiert und zielorientiert - kümmert sich um eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsqualität			Gewichtung (X)		Kommentar: 1 2 3 4 5 6 7				
Arbeitsorganisation - verschafft sich Überblick und setzt richtige Prioritäten - setzt sich Arbeitsziele und überprüft Zielrichtung und Zielerreichung - kann an mehreren Aufgaben gleichzeitig arbeiten, ohne sich zu verzetteln - kennt erforderliche Zusammenhänge, die bei der Aufgabenerfüllung zu berücksichtigen sind - arbeitet nach den gültigen Vorschriften der Arbeitssicherheit			Gewichtung (X)		Kommentar: 1 2 3 4 5 6 7				
Kostenorientierung - wägt Kosten und Nutzen seiner Aktionen ab - hält seine Kostenvorgaben ein und sucht nach Einsparungsmöglichkeiten - geht sorgfältig und gewissenhaft mit Arbeitsmitteln um - berücksichtigt die Gesamtinteressen des Unternehmens			Gewichtung ()		Kommentar: 1 2 3 4 5 6 7				

Abb. 4: Auszug aus einem Leistungsprofil

Das CPM-Modell abstrahiert in zweierlei Hinsicht von herkömmlichen Leistungsbeurteilungsverfahren, wie sie in vielen Unternehmen heute im Einsatz sind: Erstens wird bisher nicht zwischen Kompetenz und Leistung (Input und Output) differenziert. Somit kann anhand des CPM-Modells viel besser eruiert werden, inwieweit ein Leistungsdefizit auf Versäumnissen in der Qualifikation eines Mitarbeiters begründet oder auf motivationale

oder persönlichkeitsbezogene Aspekte des Verhaltens zurückzuführen ist. Zweitens unterscheiden herkömmliche Beurteilungsverfahren meist nicht zwischen dem „absoluten und relativen Maßstab“ einer Beurteilung:

Beim „relativen Maßstab“ wird die Leistung ausschließlich nach dem qualifikatorischen Status, der maßgeblich von der Berufserfahrung abhängig ist, bemessen. Das bedeutet, dass ein Neueinsteiger im mittleren Bereich der Bewertungsskala eingeschätzt wird, wenn sich seine Leistung als „normal gut“ beschreiben lässt, gemessen an der geringen Berufserfahrung und der noch geringen Qualifikation. Die Leistungserwartung ist also auf die derzeitig vorhandene Qualifikation und Erfahrung hin „geeicht“:

Beim „absoluten Maßstab“ orientiert sich die Leistungserwartung, also die Mitte der Einschätzungsskala, an dem Leistungsstand eines langjährigen Mitarbeiters, der die Position in idealtypischer Sicht „durchschnittlich“ ausführt. Man kann sich leicht vorstellen, dass ein Neueinsteiger hier, auch gemessen an diesem „normal durchschnittlichen leistenden Kollegen“, im unteren Bereich der Skala liegen wird, vor allem bei erfahrungsbasierten Leistungskriterien (z. B. bei der Arbeitsqualität).

Es bleibt kritisch anzumerken, dass dieser Unterschied zwischen relativem und absolutem Maßstab einer Leistungsbewertung in der personalwirtschaftlichen Literatur und Praxis bisher kaum reflektiert wurde. Dies ist besonders fatal, wenn in der Durchführung von Leistungsbewertungen unterschiedliche Maßstäbe angelegt werden, und vor allem, wenn diese zur variablen Entgeltfindung herangezogen werden.

Ein weiteres methodisches Element des Leistungsprofils ist die Gewichtung. Da die Leistungskriterien arbeitsplatzübergreifend für alle Mitarbeiter eines Unternehmens definiert werden, kann von der Führungskraft gekennzeichnet werden, welche Kriterien auf dem jeweils betrachteten Arbeitsplatz von besonderer Bedeutung sind. Die ersten drei Kriterien (Arbeitsquantität, Arbeitsqualität sowie Arbeitsorganisation) können über alle Positionen hinweg als universell wichtig angenommen werden und sind insofern oftmals obligatorisch gewichtet. Durch den Gewichtungsfaktor erhält die Führungskraft eine gute Möglichkeit, eigene Leistungserwartungen an den Mitarbeiter kriteriumsbezogen zu präzisieren.

5 Die Gestaltung des Mitarbeitergesprächs

Der entscheidende Kristallisationspunkt für die Kompetenz- und Leistungsanalyse ist der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Für das jährliche Mitarbeitergespräch bietet das CPM-Modell, wie eben dargestellt, eine Aufspaltung in Input- und Output-Orientierung. Ein Mitarbeitergespräch nach dem CPM-Modell besteht zunächst aus einem allgemeinen, reflektierenden Teil, der als freier Dialog durchgeführt wird. Hier soll besonders der Mitarbeiter zu Wort kommen und sich artikulieren können, auch, was seine Erwartungen, Vorstellungen und Zukunftswünsche anbetrifft. Im zweiten Teil kommt das Kompetenzprofil zur Anwendung: Die Soll-Kompetenzen der Position werden mit den Ist-Kompetenzen des betreffenden Mitarbeiters in Beziehung gesetzt (Inputorientierung). Das gesamte Orientierungsprofil wird zugrunde gelegt und es wird gemeinsam das Ist-Profil erarbeitet. Führungskraft und Mitarbeiter erarbeiten das Ist-Profil konsensuell und analysieren daraus resultierende Kompetenzdefizite und erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen. In diesem Kontext werden häufig auch (technische) Zertifizierungen berücksichtigt, z. B. für die Arbeitssicherheit, was in vielen produzierenden Unternehmen auch eine hohe juristische Relevanz hat.

Das Kompetenzraster bietet Führungskräften einen weitreichenden Bezugsrahmen für die Personalentwicklung. Da, wo Führungskräfte bisher meist wenig und unsystematisch mit Mitarbeitern über Kompetenzen gesprochen haben, liegt ihnen nun eine ausführliche und systematisch strukturierte Kompetenzliste vor. „Ich habe mir noch nie so viele Gedanken über die Qualifikation meiner Mitarbeiter gemacht“, konstatiert ein erfahrener Vertriebsleiter, der das CPM-Modell anwendet.

Im dritten Schritt des Mitarbeitergesprächs lenkt die Führungskraft von den Kompetenzen als Inputfaktoren auf die zentralen Leistungsparameter als Outputfaktoren über. Die Betrachtung des Leistungsverhaltens als eine von der Kompetenz abstrahierte Qualität bezieht sich besonders auf die Verhaltensebene, die von der energetisch-motivationalen Disposition des Mitarbeiters gespeist wird. Neben originären Leistungskriterien, wie „Arbeitsmenge“, „Arbeitsqualität“ und „Arbeitsorganisation“, werden auch überfachliche Verhaltensparameter, wie „Team-“ oder „Kundenorientierung“, mitberücksichtigt. Das heißt zugleich, dass eine bloße Kompetenzbetrachtung für die Bewertung der Motivation eines Mitarbeiters nicht ausreichend ist. Es ist zielführend, zuerst über Kompetenzen zu reden

und anschließend zu betrachten, wie vorhandene und verbesserte Kompetenzen sich tatsächlich im Leistungsverhalten widerspiegeln. Es reicht eben nicht aus, Kompetenzen zu haben. Die Anwendung von Fähigkeiten in der Praxis (Transfer) und die zugrunde liegende Motivation eines Mitarbeiters sind wichtige Faktoren, die durch die Outputbetrachtung analytisch greifbar werden.

Der Prozess der Personalentwicklung wird deutlich: Im Mitarbeitergespräch wird gezielt und strukturiert über notwendige und vorhandene Kompetenzen gesprochen, Maßnahmen eingeleitet und im folgenden Jahr eruiert, inwieweit die Kompetenzen durch Qualifizierungsmaßnahmen verbessert werden konnten. Zugleich wird – in Abgrenzung zum Kompetenzprofil – über das Leistungsprofil des vergangenen Jahres gesprochen. Während der Dialog über Kompetenzen eher partnerschaftlicher Natur ist, wird im Leistungsdialog von der Führungskraft erwartet, dass sie dem einzelnen Mitarbeiter ein dezidiertes Leistungs-Feedback geben kann. Die Trennung von Kompetenz (Input) und Leistung (Output) stellt eine wesentliche Innovation des Konzeptes dar und ermöglicht Führungskräften eine bessere Maßnahmenplanung, wie sie im vierten und finalen Schritt des Mitarbeitergesprächs durchgeführt wird.

6 Die Anwendung eines IT-Systems für das CPM

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 Software-Anbieter für Personalinformationssysteme entschieden und das Standardsystem auf das eigene CPM-Modell zuschneiden lassen. Sind die Daten des Kompetenz- und Leistungsprofils im System erfasst, können durch die Personal- oder Schulungsabteilung Bildungsbedarfsanalysen durchgeführt werden, damit bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen konzipiert und angewendet werden können. So werden auch Selektionsmaßnahmen unterstützt, z. B. bei der Besetzung höherwertiger Positionen des Skill-Niveaus „Expert“. Die Personalmanager sind in der Lage, die Datenbank gezielt nach einzelnen Skills auszuwerten und damit Mitarbeiter herauszufiltern, bei denen das Kompetenzprofil für höherwertige Funktionen oder Projektaufgaben passend ist. Auch virtuelle Zukunftsprofile können erstellt werden, um zu schauen, wie Fachkräfte auf zukünftige Herausforderungen längerfristig vorbereitet werden können.

Basis solcher Auswertungen in einem Management-Informationssystem ist die systematische Pflege der Profile durch die Führungskräfte. Wenn diese sich in das System einloggen, dann finden sie dort – neben den PE-Basisdaten der eigenen Mitarbeiter – den Workflow für das Mitarbeitergespräch und können im System das Gespräch vorbereiten und anschließend dokumentieren. Das System wird mit den Daten des Kompetenz- und Leistungsprofils gefüllt und dient damit einer systematischen Mitarbeiterentwicklung. Innerhalb eines Berechtigungskonzeptes können Führungskräfte auf alle Daten der ihnen zugeordneten Mitarbeiter zugreifen und damit den Prozess der Mitarbeiterentwicklung steuern.

In manchen Unternehmen sind technische Zertifikate und Berechtigungen eng mit Kompetenzen verknüpft. Hier besteht die Möglichkeit, diese im IT-System zu hinterlegen, um damit der Zettelwirtschaft abzuschwören. Mit der Position, die einem Mitarbeiter zugeordnet wird, werden Pflichtzertifikate und obligatorische Qualifizierungsmaßnahmen sofort erkennbar. Laufen Zertifikate aus, werden diese automatisch drei Monate vorher vom System gemeldet und können erneuert werden. Auch entsprechende Schulungen und Unterweisungen können von den Führungskräften direkt im System gebucht werden, wenn das Kompetenzmanagement technologisch mit dem Weiterbildungsmanagement verbunden wird.

Grundsätzlich werden alle verfügbaren Qualifizierungsmaßnahmen über das IT-System als Angebot sichtbar und können von den Führungskräften gebucht werden. Teilweise wird in den Buchungsworkflow ein Zustimmungsvorbehalt des nächsthöheren Vorgesetzten eingebaut. Sobald im Unternehmen verfügbare Trainings und Seminare genau bezeichnen, welche Skills aus dem Kompetenzraster mit der jeweiligen Maßnahme entwickelt werden, kann das System nach der im Mitarbeitergespräch durchgeführten Kompetenzanalyse auch geeignete Entwicklungsmaßnahmen vorschlagen.

7 Die Schulung der Führungskräfte

Nicht das beschriebene System und die Methodik an sich, sondern die Anwendung durch die Führungskräfte ist das entscheidende Erfolgsmerkmal des CPM-Modells. Insofern ist neben der Ausarbeitung der Kompetenzraster, Orientierungsprofile sowie des Leistungsmodells der Qualifizierung der Führungskräfte ein besonderer Stellenwert einzuräumen.

Die Einführung des CPM-Modells erfordert ein mindestens zweitägiges Gesprächstraining, in dem die einzelnen Phasen des Mitarbeitergesprächs und die Handhabung der Methodik rhetorisch geschult werden. Zahlreiche Gesprächsübungen ermöglichen den Führungskräften eine praxisnahe Einübung der richtigen Verhaltensstrategie. Ihnen wird vermittelt, wie man einen guten Gesprächsaufakt initiiert, wie man angemessen und auf Augenhöhe das Ist-Kompetenzprofil erarbeitet und die Leistung des Mitarbeiters würdigt. Zugleich wird eingeübt, wie mit den Mitarbeitern Verbesserungspotenziale besprochen und Maßnahmen festgelegt werden, ohne dass dies als unangemessene Kritik oder gar als verbaler Angriff verstanden wird.

Innerhalb der Trainingseinheiten wird auch immer wieder die Zielsetzung des gesamten Prozesses ins rechte Licht gerückt: Es geht nicht um eine perfekte Messbarkeit von Kompetenzen und Leistung, sondern um eine sachlich-konstruktive und motivierende Analyse. Dabei geschieht – vor allem bei der Kompetenzanalyse – viel im Konsens und die Führungskraft sollte sich nicht zu sehr in die Rolle des Bewertenden begeben. Nicht Fremdsteuerung und Kontrolle des anvertrauten Mitarbeiters, sondern eine individuelle Entwicklungsförderung steht im Zenit eines so gestalteten Mitarbeitergesprächs.

Durch das CPM-Konzept orientiert sich die Personalentwicklung gezielt weg von einer ineffizienten und kostspieligen Angebotsorientierung („Wir bieten einen Seminarkatalog“) und einer defizitorientierten Schwächenanalyse, hin zu einer entwicklungsbezogenen Stärken- und Bedarfsorientierung.