

# Personalentwicklung als konsequente Verbindung von „fordern“ und „fördern“

© Joachim Karnath (Contract KG), Dr. Dieter Massa (EKAIAS) 2003

## 1. Ausgangspunkt der Überlegungen

Wenn wir als Berater für Organisations- und Personalentwicklung in unseren Kundenunternehmen mit Personalentwicklungskonzepten zu tun haben, dann stellt sich bei näherem Hinsehen oft heraus, dass das, was Konzept sein soll, eher eine Sammlung von Stückwerken ist. An verschiedenen Stellen im Unternehmen ist mit irgendetwas angefangen worden, was gerade aktuell ein Bedarf war. Die einen rufen ein Nachwuchsprogramm für Führungskräfte ins Leben, andere vermischen Qualifizierung mit Belohnungsaspekten und wieder dritte kaufen sehr komplexe Produkte der Potenzialmessung ein, die möglicherweise wissenschaftlich gut abgesichert sind, dem Praktiker aber wenig Hilfe für seine Personalentscheidung bieten.

Führungskräfte agieren bei der Personalauswahl und bei der Personalförderung oft eher intuitiv und suchen einen pragmatischen Weg, der mit komplexen Instrumenten schwer in Einklang zu bringen ist. Gleichzeitig haben sie wenig Unterstützung, die Erwartungen des Unternehmens an die Leistung der Mitarbeiter klar zu definieren und dies in die Praxis ihrer Führungsverantwortung zu transformieren.

Auf der anderen Seite haben viele Mitarbeiter das Bedürfnis nach einer Standortbestimmung. Sie wollen wissen, wie sie gesehen werden. Meist bietet das Unternehmen und die zuständige Führungskraft wenig Anhaltspunkte, was die Mitarbeiter hier für die eigene Entwicklung tun können. Der Aufstieg zur Führungskraft ist oft die einzige Option, aber der Schritt ist groß und es bleibt unklar, wie sich jemand in kleineren Schritten dafür qualifizieren kann. Und welche Möglichkeiten bieten sich für Mitarbeiter, die nicht an Führungsarbeit interessiert sind, sondern an einer Verstärkung ihrer fachlichen Fähigkeiten und Verantwortung? Dafür findet sich in den singulären Maßnahmen keine Orientierung oder motivierende Anreize.

Aufwand und Ertrag von singulären und fragmentarischen Personalentwicklungskonzepten stehen deshalb in der Regel in einem negativen Verhältnis und eine Verbindung zur Planung der Unternehmensentwicklung ist kaum gegeben.

Um das Potenzial von PE-Konzepten für die Führungsarbeit und für die Unternehmensentwicklung nutzbar zu machen, haben wir ein Kernkonzept entworfen, das eine flexible aber belastbare Struktur bietet. Es orientiert sich an der oft intuitiven Herangehensweise der Führungskräfte in Personalfragen – und es unterstützt die Systematisierung dieser intuitiven Herangehensweise. Gleichzeitig kommt es dem Bedürfnis nach Orientierung für die Mitarbeiter genauso entgegen, wie auch einer konsequenten strategischen Planung der Kompetenzentwicklung.

Als Leitidee dieses Konzeptes haben wir eine Variation des berühmten Satzes von John F. Kennedy gewählt: „Frag nicht nur, was Dein Unternehmen für Dich tun kann, sondern frag auch, was Du für Dein Unternehmen tun kannst“. Damit tritt Personalentwicklung heraus aus

eher fürsorglichen oder reglementierenden Funktion und rückt ein Spannungsverhältnis von „Fordern und Fördern“ in das Zentrum der Überlegungen.

## 2. Kernkonzept und Referenzmodell

Das Kernkonzept umfasst als Grundbaustein ein kompetenzorientiertes Modell, das den Wirkungsgrad einer Person für das Unternehmen bzw. den Bereich zu beschreiben vermag. Entsprechend ist der Ausgangspunkt für eine Standortbestimmung nicht eine Kombination aus Berufsausbildung, Betriebszugehörigkeit und Aufgaben, wie dies bei Qualifikations- oder Stellenprofilen üblich ist, sondern wie die Fähigkeiten in der Arbeitssituation eingesetzt werden können. Betrachten wir es sportlich, so kann auch von der „Kampfstärke“ einer Person gesprochen werden. Diese lässt sich – analog zum Reifegrad in asiatischen Kampfsportarten – in einem Gürtel-/Belt-System strukturieren.

Als Kernkonzept für Fach- und Führungslaufbahnen bietet sich eine Belt-Differenzierung mit vier bis max. fünf verschiedenen Stufen an. In unserer Praxis sind wir mit vier Stufen angekommen – jellow, green, blue und black.

In der Anwendung hat sich gezeigt, dass diese Unterscheidung zum einen von den Führungskräften wie von den Mitarbeitern relativ leicht nachzuvollziehen waren und zum anderen, dass die Unterschiede relevant sind, ohne dass es zu einer Überdifferenzierung kommt.

Als hilfreich erwiesen sich auch die folgenden Verknüpfungen:

- *yellow belt*            Solide Fachkraft
- *green belt:*            Leistungsträger
- *blue belt:*             Leistungsträger mit fachlichen Führungsqualitäten
- *black belt:*            Fachliche Spitzenkraft

Ähnliche Begriffe und Stufungen lassen sich auch bei einer Erweiterung für die Führungslaufbahn oder Projektlaufbahn finden.

Die Anforderungsprofile in den jeweiligen Belts werden auf der Basis von Kompetenzen beschrieben.

Aus unserer Sicht sind dazu fünf Felder hilfreich, die jeweils verschiedene Kategorien von Kompetenzen umfassen:

- Fachkompetenz
- Managementkompetenz
- Sozialkompetenz
- Persönliche Kompetenz
- Führungskompetenz

Beispielhafte Kurzbeschreibungen dieser Kompetenzfelder finden Sie im Anhang.

Damit lassen sich Anforderungsniveaus beschreiben, die sich daran orientieren, welche Kompetenzausprägung das Unternehmen bzw. die Unternehmenseinheit braucht, um in einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren erfolgreich zu agieren.

Den Anforderungsprofilen können wir ein praxiserprobtes Referenzmodell zugrunde legen. Darin sind ausgewählte Kompetenzen auf jedem Reifegrad definiert, so dass sich die spezifischen Anforderungen in der jeweiligen Abteilung und für die entsprechenden Professionen damit abbilden lassen. Dies geschieht durch Gewichtung, Auslassung und Ergänzung. Auf diese Weise ist eine schnelle Ein- und Umsetzbarkeit zu erreichen in Kombination mit Treffsicherheit und Vergleichbarkeit über Abteilungsgrenzen hinweg.

Ein weiterer Vorteil dieses Referenzmodells liegt darin, dass für jede Kompetenz – etwa innerhalb des Feldes der Fachkompetenz „Prozesse“ oder „Ergebniskontrolle“ auf jeder Beltstufe eine ausformulierte Definition des Ausprägungsgrades gegeben wird. Im Gegensatz zu den sonst üblichen graduellen Abstufungen mit Zahlen erhöht sich die Transparenz darüber, was auf jeder Stufe verlangt wird, und ermöglicht eine klare Einstufung und Abschätzung des Entwicklungsbedarfs.

### **3. Anwendungsbeispiel – das Mitarbeiter-Führungskraft-Gespräch**

Der erste Schritt in Richtung Personalentwicklung hat durch diesen Baustein ein Fundament: das Mitarbeiter-Führungskraft-Gespräch zur Beurteilung und zur Zielvereinbarung.

Aufgrund der kompetenzorientierten Anforderungsprofile kann die Führungskraft ihre Ersteinschätzung eines Mitarbeiters auf einen Belt differenzieren.

Beispielsweise wird eine Person prinzipiell als Leistungsträger eingestuft – als green belt. Gleichzeitig macht die differenzierte Einschätzung deutlich, dass diese Person in der Fach- und Methodenkompetenz die Anforderung zwar voll erfüllt, in stress- und konfliktreichen Situationen aber nicht stabil genug ist.

Für das Gespräch mit dem Mitarbeiter und für die Entwicklung von Fördermaßnahmen ermöglicht dies, dass die Führungskraft einerseits ein dezidiertes positives Feedback geben

kann und andererseits mit dem Mitarbeiter über geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Konfliktfähigkeit und damit der persönlichen Kompetenz sprechen kann.

Damit einher gehend lassen sich zwischen Führungskraft und Mitarbeiter Qualifizierungsmaßnahmen zum weiteren Ausbau der hohen Fachkompetenz vereinbaren, damit der Mitarbeiter seine Leistungsstärke auch in den zukünftigen Zeithorizonten halten kann. Hier knüpft ein weiterer Grundgedanke dieses Konzeptes an: Eine Leistungsstufe wird nicht nur ein für alle Mal verliehen, sondern sie erfordert auch durch geeignetes Training sie immer wieder zu erhalten und ggf. auch nachzuweisen. Fordern und Fördern verknüpfen sich hier sehr eng.

Wie in dem kleinen Beispiel skizziert, können die beiden miteinander sehr viel klarer verhandeln, an welcher Stelle eine hohe Kompetenz eingebracht wird, welche weiterentwickelt und welche Entwicklungsschritte im Rahmen von Zielvereinbarungen festgehalten werden sollen. Nicht zuletzt ermöglicht es einen einfacheren Abgleich des Fremd-/Selbstbildes, so dass ein Mitarbeiter eine klare Standortbestimmung für sich selbst erhalten kann.

#### **4. Anwendungsoption**

Eine bedeutende Anwendungsoption über diese Grundlegung hinaus ist die Verknüpfung der mittelfristigen Bereichsentwicklung mit der mittelfristigen Personalentwicklung. Anhand eines solchen Konzeptes hat die verantwortliche Führungskraft die Chance, konkret eine Qualifizierungsplanung für die zukünftigen Anforderungen vorzunehmen. Diese ist dann sehr einfach ebenso mit den Mitarbeitern als auch mit den Fachabteilungen im Bereich Personal oder Personalentwicklung verhandelbar.

Dadurch wird insgesamt eine verlässlichere Basis für die Personalentwicklung geboten. Förderprogramme, gezielte Qualifizierungsmaßnahmen für Fach- und Führungskräfte der verschiedenen Belts bis hin zu gezielten Akquisitionsmaßnahmen lassen sich besser und sicherer abwickeln.

Eine übergreifende Personalentwicklung ist leichter möglich. So können zum einen Fachlaufbahnen beschrieben werden und zum anderen Übergänge von der Fachlaufbahn zur Führungslaufbahn.

Beispielsweise wird in einem Maschinenbauunternehmen eine Laufbahn als Planungsingenieur definiert, für die ab dem Level „green“ Übergänge in die Fachlaufbahn der Entwicklungsingenieure oder Vertriebsingenieure angeboten werden. Dafür gibt es jeweils unterschiedliche Übergangsvoraussetzungen, die sich einerseits an dem tatsächlichen Potenzial des Mitarbeiters orientieren und andererseits an gezielten Qualifizierungsmaßnahmen, die dann erfolgreich zu durchlaufen sind.

Weiterhin bietet ein solches Konzept eine Basis für materielle und immaterielle Belohnungssysteme. Dabei haben die immateriellen oft die größere Bedeutung. So fördert z.B. die Einbindung von „black belts“ der Fachebene in unternehmerische Entscheidungen die Motivation und die Identifikation mit dem Unternehmen, sie schafft aber auch Anreiz für andere, ihre eigene Qualifikation zu steigern. Auf der Ebene der Unternehmensöffentlichkeit wird es eher

verstanden, wenn die „black belts“ zu einer Strategieklausur eingeladen werden als wenn es unklar bleibt, wer unter welchen Kriterien auf die Einladungsliste gekommen ist.

Viele weitere Möglichkeiten lassen sich von diesem Kernkonzept aus entwickeln: Führungskräftefeedback, 360°-Feedback, Methoden des Potenzialscreens, etc. Welche Pfade von diesem Kernkonzept heraus benutzt werden, das sollte stets mit den Unternehmensprioritäten verknüpft sein.

## 5. Reaktionen aus der Praxis

In der Umsetzungsbegleitung bei Kunden waren wir selbst immer wieder überrascht, wie schnell das Konzept für Mitarbeiter wie Manager transparent wurde. Natürlich hat jede etwas komplexere Struktur einen Erklärungsbedarf, doch sobald die erste Verständnishürde genommen war, erschlossen sich die Vorteile und Anschlussmöglichkeiten wie von selbst. Ein kurzer Blick auf die Erkenntnisse, wie sie sich bei den Betroffenen selbst herauskristallisierten, ist deshalb sehr instruktiv.

Obwohl die Mitarbeiter eines IT-Unternehmens mit Beurteilungsbögen und -gesprächen vertraut waren, eröffnete ihnen das Kompetenzprofil mit seinen klar gegliederten Anforderungen zum ersten Mal ein klares Bild davon, auf welcher Leistungsstufe sie stehen, was von ihnen verlangt wird und welche Entwicklungen für sie auf den Karrierewegen möglich sind. Der Motivationsfaktor einer solchen Standort- und Zielbestimmung, der in Sätzen wie „Jetzt weiß ich, woran ich arbeiten kann, um für das Unternehmen wertvoller zu werden“ zum Ausdruck kam, war bei den Mitarbeitern deutlich spürbar. Schon allein die Erkenntnis, dass es in der Fachkarriere weitere Zwischenschritte gibt und nicht nur das entfernte und schwer zu erreichende Ziel „Teamleiter“ auf der untersten Stufe der Führungskarriere, bedeutete für die Mitarbeiter einen Motivationsimpuls.

Auch der kritische Blick der Abteilungsleiter und Führungskräfte auf ein weiteres „Tool“ aus der PE-Werkzeugkiste, das ihre Arbeit mehr kompliziert als erleichtert, veränderte sich in der Praxis. Zwar bedeutete die Erstellung der spezifischen Profile eine Zeitinvestition, jedoch erlaubten die Beobachtungskriterien einen viel schärferen Blick auf die einzelnen Personen und zugleich auf die notwendigen Kompetenzen zur Bewältigung der Bereichsaufgaben. Die Führungskraft kann klarer kommunizieren, was verlangt ist („fordern“), aber zugleich umsichtig und planvoll alle relevanten Stärken aufbauen („fördern“): „Nicht nur die Mitarbeitergespräche haben eine neue Qualität bekommen, auch meine eigene Wahrnehmung hat sich verändert.“

Die PE-Abteilung bleibt mit diesem Konzept nahe an den Bedürfnissen ihrer internen Kunden. Die Professionalisierung der Führungskräfte für ihre Personalentwicklungsaufgaben wird durch dieses Konzept vorangetrieben – die notwendige persönliche Entscheidung über die Laufbahn von Mitarbeitern wird aber nicht an einen Algorithmus in einer Datenbank delegiert, sondern bleibt bei den verantwortlichen Personen. Durch diese Unterstützung der Führungskräfte mit Instrumenten und Modellen, die in der Praxis handhabbar und systematisch ausbaubar sind, wird die Personalentwicklung strategischer Partner im Unternehmen. Und

genau diese Perspektive fanden unsere Auftraggeber aus dem Bereich Personal in unserem Konzept wieder.

## **6. Mutige Unternehmen und Führungskräfte gefragt**

Wir wollen nicht verheimlichen, dass es bei der Umsetzung durchaus bedeutsamen Widerständen zu überwinden galt.

Dieses Konzept erhöht die Transparenz in Unternehmen. Damit können Mitarbeiter ihre eigene Kompetenzentwicklung zielgerichtet und selbstständig in die Hand nehmen. Der Selbstorganisationsgrad eines Unternehmens wird erhöht. Gleichzeitig werden die Führungskräfte gefordert werden, ihre Perspektiven auf die Mitarbeiter/innen und die bis dato eher impliziten Beurteilungen aufzudecken.

Nicht zuletzt wird es zu Situationen kommen, in denen Führungskräfte deutlich machen, weshalb sie z.B. die Methodenkompetenz von Frau A höher einschätzen als von Herrn B. In dieser Konfrontation steckt allerdings das Potenzial der zielgerichteten Weiterentwicklung von Herrn B., während der Harmoniekurs die Stagnation fördert. Deshalb ist dies kein Konzept für alle, sondern eben eines für mutige Unternehmen und Führungskräfte.

Für die Führungskultur insgesamt bedeutet es ein Gewinn, doch jeder Gewinn schließt erst einmal das Wagnis ein, sich auf diesen Weg zu begeben. Deshalb suchen wir weitere mutige Unternehmen, die das Potenzial einer praxisnahen und konsequenten Personalentwicklung für sich aktivieren wollen.

### **Zu den Autoren:**

#### *Joachim Karnath*

Komplementär und Gründer der Contract KG, Unternehmensberatung für Organisationsentwicklung und Personalentwicklung.

Seit 1980 tätig in Beratung, Training und Coaching

#### *Dr. Dieter Massa*

Selbstständiger Berater - Firma: EKAIAS

Seit 1998 tätig als Projektleiter und Berater in Qualifizierungs- und Personalentwicklungsprojekten.