



Fordern und Fördern

**Bausteine einer kompetenzorientierten
Personalentwicklung**

Personalentwicklung in Fragmenten ?

Die Kompetenz aller Mitarbeiter ist immer ein entscheidender Faktor für Ihr Unternehmen. Beständigkeit und Marktorientierung hängen davon ab – das bleibt auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten unbestritten.

Deshalb gibt es in jeder Organisation Ansätze, Mitarbeiter wie Führungskräfte zu motivieren und die Effizienz zu steigern. Auch wenn dies nicht unter dem Etikett „Personalentwicklung“ firmiert. Aus dem konkreten Bedarf heraus sind sehr praxisnahe Lösungen ins Leben gerufen worden, wie etwa Nachwuchsprogramme für Führungskräfte, Beurteilungsgespräche, Potenzialmessungen oder Qualifizierungskonzepte für einzelne Gruppen.

So gewinnbringend diese Maßnahmen für den aktuellen Anlass sind, bleiben sie oft nur Fragmente. Ihre Wirkung verliert sich, nachdem der erste Schritt erfolgreich getan ist. Die kontinuierliche Arbeit mit dem Instrument müsste auf eine solide Basis gestellt werden.

Um das Potenzial solcher Einzelmaßnahmen voll nutzbar zu machen, haben wir ein Referenz-Modell entworfen. Es bietet eine flexible, aber belastbare und kontinuierliche Struktur. Die losen Fragmente für den Ausbau der Kompetenzen, für Führungsarbeit und Unternehmensentwicklung können zu einem Strang geknüpft werden, der Ihr Unternehmen voran zieht.

Und das ohne große Systeme zu implementieren, sondern durch ein solides Fundament – den Grundbausteinen –, auf die Sie ganz nach Ihren Bedürfnissen weiterbauen können auf Ihrem Weg zu einem zukunftsorientierten Unternehmen.



Ihr Ansatzpunkt

Welche Ziele verfolgen Sie bereits mit einzelnen Maßnahmen?

Wollen Sie diese Schritte effizient miteinander verbinden?

■ Ausbau der Kompetenzen

Standortbestimmung, Laufbahnmodelle, Potenzialanalyse- und Förderung, Mitarbeitergespräche, bedarfsorientierte Weiterbildung

■ Führungskultur

Führungsleitlinien, Nachwuchsprogramme, Feedback-Systeme, Erfahrungsaustausch und Networking

■ Unternehmensentwicklung

Mitarbeiterbindung, Effektivitätssteigerung, Kostensenkung, Umsatzsteigerung, Personalplanung, Mitarbeiterakquise

Leitgedanken

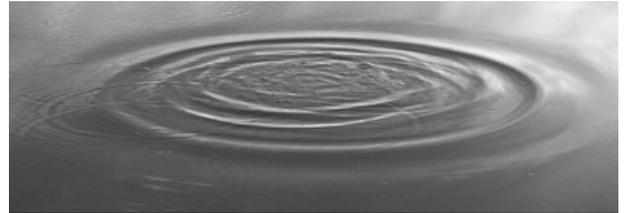
Drei Gedanken haben uns in der Konzeption und Praxis geleitet.

■ „Fordern und Fördern“

Zu diesem Motto lässt sich frei nach einem berühmten Satz von John F. Kennedy hinzufügen:

"Frag nicht nur, was Dein Unternehmen für Dich tun kann, sondern frag auch, was Du für Dein Unternehmen tun kannst!"

Personalentwicklung tritt damit aus der eher fürsorglichen und reglementierenden Funktion heraus und stellt sich dem Spannungsfeld zwischen Leistungsanforderungen und Entwicklungsförderung.



■ „Intuition und Systematisierung“

Das Modell greift die intuitive Herangehensweise von Führungskräfte in Personalfragen auf und unterstützt diese wiederum, indem es eine natürliche Systematisierung forciert.

■ „Orientierung und Strategie“

Wir wollen dem schlichten Bedürfnis der Mitarbeiter nach Orientierung entgegen kommen und gleichzeitig ein Fundament für die strategische Planung der Kompetenzentwicklung bieten.

Die Grundbausteine

Der Wirkungsgrad eines Mitarbeiters für den Unternehmensbereich ist aus unserer Perspektive der entscheidende Faktor. Denn eine Kombination aus Betriebszugehörigkeit und Berufsausbildung alleine sind noch wenig aussagefähig.

Erst wenn die aktiv eingesetzten Fähigkeiten der Mitarbeiter in den Blick treten und mit vergleichbaren Kategorien („Kompetenzen“) beschrieben werden, lassen sich valide Aussagen über die Anforderungen und den „Wert“ der Tätigkeiten für das Unternehmen treffen.

Dies ist mit den drei Grundbausteinen realisiert, die auf der nächsten Seite genauer beschrieben werden.



Kompetenzen

als vergleichbarer Maßstab der Einschätzung notwendiger Fähigkeiten



Belt-System

als Definition der Anforderungen auf den Karrierestufen



Profile

als Bündel der Kompetenzen gemäß Professionen und Funktionen



Kompetenzen

Die Anforderungen werden auf der Basis von Kompetenzen beschrieben, die im Gegensatz zu „Stellenbeschreibungen“ nicht die einzelnen Tätigkeiten festlegen, sondern was der einzelne zur Ausführung seiner Tätigkeit können muss.

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

- Fachkompetenz
- Management-/Methodenkompetenz
- Sozialkompetenz
- Persönliche Kompetenz
- Führungskompetenz

In der *Fachkompetenz* z.B. wird der Umgang mit Prozessen und Tools, Anwendungswissen oder Ergebniskontrolle definiert; bei *Sozialkompetenz* finden sich Fähigkeiten wie Zusammenarbeit, Konfliktbewältigung und Networking.

Die Abgrenzung und Wahrnehmung der Fähigkeiten ist damit leicht handhabbar, während sich parallel eine hinreichend komplexe Beschreibungsmatrix für die Profile erstellen lässt.

Mit diesen Kompetenzfeldern lassen sich Anforderungsniveaus definieren, welche das Unternehmen bzw. die Unit braucht, um in einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren erfolgreich zu agieren.

Belt - System

Sportlich ausgedrückt geht es um die „Kampfstärke“ einer Person – wir greifen die asiatischen Kampfsportarten als Modell für die Strukturierung auf.

Jede der 4-5 Stufe enthält klar definierte Steigerungen der Fähigkeiten bzw. ihrer Ausprägung. So lässt sich die Entwicklung der Fähigkeiten für die nächste Stufe – ob als Fach-, Projekt- oder Führungskarriere - sehr präzise bestimmen und planen. Diese Art der Differenzierung ist leicht nachvollziehbar und relevant:

Beispiel Fachkarriere:

<i>yellow belt</i>	Solide Fachkraft
<i>green belt</i>	Leistungsträger
<i>blue belt</i>	Leistungsträger mit fachlichen Führungsqualitäten
<i>black belt</i>	Spitzenkraft

Profile

Entsprechend verschiedener Professionen wie z.B. Entwickler, Operator, Produktmanager sind die Kompetenzen in Umfang und Ausprägungsgrad als Profile definiert und bieten eine klare Orientierung für die Leistungsanforderungen.

Als Besonderheit gegenüber anderen Konzepten legen wir ein praxiserprobtes Referenzmodell zugrunde. Darin sind ausgewählte Kompetenzen auf jedem Reifegrad definiert. So lassen sich die spezifischen Anforderungen in der jeweiligen Abteilung und für die entsprechenden Professionen abbilden. Dies geschieht durch Gewichtung, Auslassung und Ergänzung.

Auf diese Weise ist nicht nur eine schnelle Ein- und Umsetzbarkeit zu erreichen, sondern auch eine Vergleichbarkeit zwischen den Tätigkeitsbereichen und über die Abteilungen hinweg.

Erster Praxisschritt: Mitarbeitergespräch

Der erste Schritt in Richtung Personalentwicklung hat durch diese Bausteine ein Fundament: das Mitarbeiter-Führungskraft-Gespräch.

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 – eine Persönliche Kompetenz - aber nicht stabil genug ist.

Im Gespräch mit dem Mitarbeiter vermag die Führungskraft einerseits ein dezidiertes positives Feedback zu geben, andererseits lassen sich Maßnahmen zur Verbesserung der Konfliktfähigkeit und zum weiteren Ausbau der hohen Fachkompetenz vereinbaren, damit er die Leistungsstärke auch zukünftig halten kann.

Das Gespräch zur Beurteilung bzw. Zielvereinbarung, wie eben kurz skizziert, verläuft auf einer klaren Basis, einem Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild. Standortbestimmung und Entwicklungslinien lassen sich konkret festhalten.

Aus unseren Erfahrungen wissen wir, dass dieser erste Schritt für beide Seiten mithilfe solcher Kompetenzprofile sehr gewinnbringend ist.



Der gemeinsame Weg mit Ihnen

Wir begleiten Sie Schritt für Schritt auf Ihrem Weg zum Ausbau Ihrer Personalentwicklung. Einzelne Steps für die Grundlegung könnten z.B. sein:

- Sichtung, Analyse und Einbeziehung vorhandener PE-Fragmente
- Projektplanung und Contracting mit Promotoren und Steuerungsgruppen
- Entwicklung von Kompetenzprofilen für Professionen und Abteilungen
- Konzeptentwicklung für Fach-/ Projekt-/ Führungskarriere
- Testphase und Evaluation mit Führungskräften und Mitarbeitern
- Einführung von Zielvereinbarungen auf der Grundlage der Kompetenzprofile

- Training der Führungskräfte für das Beurteilungsgespräch
- Rollout und Projektreview

Dabei werden wir sehr sorgfältig darauf achten, dass Ihre bestehenden Lösungen integriert werden und das Projekt mit Promotoren, Steuerungsgruppen und Testläufen in Ihrer Kultur verankert und damit erfolgreich wird.

Nach den Grundbausteinen sind alle Wege für Sie frei, ob und in welcher Weise Sie die Personalentwicklung nach Ihrem aktuellen Bedarf weiter ausbauen wollen. Denn die Anwendungsmöglichkeiten sind vielfältig und ihre Basis ist gelegt.

Anwendungsoptionen und Ausbaustufen

Eine sehr wichtige Anwendungsoption über diese Grundlegung hinaus ist die Verknüpfung der mittelfristigen Bereichsentwicklung mit der Personalentwicklung. Anhand eines solchen Konzeptes hat die verantwortliche Führungskraft die Chance, eine Planung ganz konkret für die zukünftigen Anforderungen vorzunehmen. Dies ist dann sowohl mit den Mitarbeitern als auch mit der Fachabteilung im Bereich Personal oder mit der übergeordneten Leitung klar verhandelbar.

Die Grundbausteine schaffen eine verlässliche Basis in verschiedenen Richtungen: Förderprogramme, gezielte Qualifizierungsmaßnahmen für Fach- und Führungskräfte der verschiedenen Belts bis hin zu gezielten Akquisitionsmaßnahmen lassen sich besser und sicherer abwickeln.

Eine übergreifende Personalentwicklung schließt sich nahtlos an. 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 der fachlichen Spitzenkräfte („black belts“) in unternehmerische Entscheidungen die Motivation und die Identifikation mit dem Unternehmen, sie schafft aber auch Anreiz für andere, ihre eigene Qualifikation zu steigern.

Viele Möglichkeiten lassen sich von diesem Kernkonzept auf der Basis der Grundbausteine anschließen wie z.B. Führungskräftefeedback, 360°-Feedback, Methoden des Potenzialscreenings, etc.

Welche Pfade von diesem Kernkonzept heraus genutzt werden, das sollte stets mit den Unternehmensprioritäten verknüpft sein.



■ Entwicklungs-Maßnahmen

Individuell und übergreifend zuschneidbar, Förderprogramme für High Potentials

■ Laufbahnmodelle

Fach- und Führungskarriere, Eingangsvoraussetzungen und Wege für Wechsel

■ Strategische Personalplanung

Planung nach Kompetenzbedarf, Verknüpfung zu Personalakquise, Bereichs- und Unternehmensentwicklung

■ Management Development

Potenzialscreening und -analyse, Führungskräftefeedback (z.B. 360°), Führungsinstrumente

■ Vergütungsmodelle

Bonus- und Vergütungssysteme gemäß den Leistungsstufen

■ Unternehmensbeteiligung

Systematische Einbeziehung der Leistungsträger in die Unternehmensentscheidungen und -entwicklungen

Ihre Vorteile im Blick

Einschätzung der Mitarbeiter

- Mit den Kompetenzfeldern und Kategorien bietet sich ein schärferes Beobachtungsraster an – Mitarbeiter können objektiver beurteilt werden.
- Die Selbsteinschätzung/ Vorgesetztereinschätzung dient als Orientierung für die Mitarbeiter („mein Stand“, „meine Wichtigkeit für das Unternehmen“) und eröffnet ihnen klare Perspektiven der Anforderungen und der nächsten Entwicklungsschritte. Dies ist ein wichtiger Motivationsfaktor.
- Durch die Festlegung von klar definierten Leistungsstufen und durch die Ausformulierung der Anforderungen in jedem Level wird eine hohe Transparenz der Potenziale, der Anforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten erreicht. Und Leistung kann nach Kriterien gemessen eingefordert werden.
- Die Differenzierung von Fach- und Führungslaufbahn, so wie die Definition von Übergangs- und Eintrittsvoraussetzungen schafft Klarheit und Motivation.

Kulturaspekte

- Die Transparenz und die unternehmensweite Plausibilität bisher bestehender impliziter Regelungen fördert die klare Unternehmenskommunikation. Durch dieses klarere „Spielen in der Mannschaft“ wird eine direktere Auseinandersetzung mit Möglichkeiten und Grenzen erreicht, was zu einer höheren Zufriedenheit beiträgt.
- Der Aspekt „Führung“ wird im Unternehmen deutlich aufgewertet. Überforderungen und Fehlbesetzungen von Führungspositionen kann dadurch entgegen gewirkt werden.
- Das einheitliche Referenzmodell für die Leistungsanforderungen bedeuten eine Forcierung der Kompetenzen im Unternehmen und eine übergreifende Vergleichbarkeit.

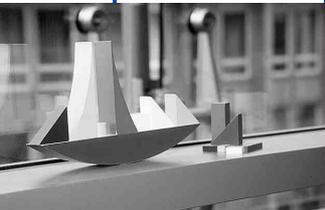


Abteilungs- und Unternehmensentwicklung

- Die Kompetenzprofile der Mitarbeiter ermöglichen (Koeffizient für Stellenstruktur) lassen für die interne Bewerbung eine wesentlich objektivere und schnellere Vorauswahl bzw. eine gezielte Einschätzung der Voraussetzungen und Eignung.
- Die Auswahl von Führungskräften wird durch die klaren Anforderungen der Führungskarriere transparenter und wesentlich stärker an Führungskompetenzen ausgerichtet. Damit ist auch eine Potenzialanalyse in einem Assessment Center für Führungsanwärter leichter und gewährt dem Unternehmen eine langfristige Entwicklung und Bindung eigener Potenzialträger.
- Durch die Richtlinien der Kompetenzstruktur für die Abteilung sich die Potenziale in der Abteilung und die Entwicklungserfordernisse für die Zukunft klarer kommunizieren und planen.
- Materielle Vergütung und attraktive Verantwortungsübernahme kann gerecht und gezielter stattfinden.

Verzahnte Maßnahmen

- Maßnahmen der Personalentwicklung lassen sich gezielt auf die Anforderungen der Kompetenzen, Stellen, Abteilungen und für die Zukunft gesteckten Ziele ausrichten. Dies erhöht die Effizienz und Passgenauigkeit der Maßnahmen ebenso wie die langfristige Planung des Bedarfs.
- Durch die Transparenz des notwendigen Entwicklungsbedarfs können sowohl unternehmensweite Maßnahmen angeboten werden, als auch sehr präzise individuelle Förderungen. Beides bedeutet letztendlich Kostenersparnis.



EKAIAS
Kompetenzentwicklung
Dr. Dieter Massa

Im Schellenkönig 20
D - 70184 Stuttgart

T 0711. 7 82 70 32
F 0711. 7 82 70 34
M 0170. 9 03 25 70

www.ekaias.de
massa@ekaias.de