

## Entwicklung eines Kompetenzmodells und Implementierung von entwicklungsorientierten Mitarbeitergesprächen bei der CENIT AG



Eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer Mitarbeiter ihre Potenziale entfalten und dadurch zum Unternehmenserfolg beitragen können. Um dies zu gewährleisten, bedarf es geeigneter Instrumente, die Orientierung vermitteln und Führungskräfte bei deren Anwendung unterstützen.

Dabei ist es notwendig, dass diese Instrumente untereinander kompatibel und auf die gleichen Ziele ausgerichtet sind (Alignment). Die CENIT entwickelte gemeinsam mit meta | five ein organisationspezifisches und unternehmensweit einheitliches **Kompetenzmodell**, das eine solche Orientierungshilfe bietet. Es bildet die Grundlage für Instrumente der Personalauswahl und -entwicklung. Erstes Beispiel hierfür ist das **entwicklungsorientierte Mitarbeitergespräch**, innerhalb dessen Führungskräfte ihre Mitarbeiter im Sinne der übergeordneten Personal-

strategie kompetenzbasiert fördern und ihnen unternehmensinterne Perspektiven aufzeigen. Mit Hilfe dieser Mitarbeitergespräche werden Führungskräfte darin unterstützt, die Motivation und Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu stärken.

### Der Auftrag

Um der Entwicklung der Mitarbeiter in der CENIT eine klarere Ausrichtung auf Unternehmensziele und -perspektiven zu geben, plante die CENIT die Neukon-

## Infobox

### Die Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Mit über 700 Mitarbeitern ist die CENIT AG ein weltweit führender Beratungs- und Software-Spezialist für Informationstechnologie. Zu den wichtigsten Kundenbranchen gehören die Automobil- und Luftfahrtindustrie, der Maschinenbau und Finanzdienstleister.

### Das Ziel

Im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen stellt die CENIT die auf Unternehmensziele ausgerichtete Entwicklung der Mitarbeiter nachhaltig sicher und fördert die Identifikation und Bindung von Potenzial- und Leistungsträgern. Mitarbeiter treiben ihre eigene Weiterentwicklung verstärkt eigeninitiativ und im Sinne des Unternehmens voran.

### Der Weg

Basierend auf der Unternehmensstrategie schafft das neu entwickelte Kompetenzmodell die zielgerechte Ausrichtung der Personalentwicklung. Hieraus abgeleitet ist das entwicklungsorientierte Mitarbeitergespräch, das einen strukturierten Entwicklungsdialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften unterstützt.

### Der Nutzen

Das Kompetenzmodell schafft Orientierungshilfe für die Personalentwicklung. Der einzelne Mitarbeiter profitiert dadurch von einer höheren Transparenz bzgl. seiner beruflichen Entwicklungsperspektiven. Kombiniert mit einer klareren Verbindlichkeit von zielgerichteten Entwicklungsmaßnahmen, erleben die Mitarbeiter höhere Freiheitsgrade, die einen förderlichen Einfluss auf ihre Motivation und Bindung ans Unternehmen haben.

zeption eines Kompetenzmodells. Bislang bestehende Stellenanforderungen sollten so zu einem generischen Modell zusammengefasst werden, das zentrale Kompetenzen aufzeigt und es gleichzeitig jedem Einzelnen ermöglicht, seinen individuellen Beitrag einzuordnen. Dabei galt es eine praxisnahe Lösung zu finden, die als Grundlage für einfach zu nutzende und flexibel zu handhabende Instrumente dienen kann. Gemeinsam mit der CENIT entwickelte meta | five ein spezifisches und unternehmensweit gültiges Kompetenzmodell, das einen expliziten Zukunftsbezug aufweist, universell einsetzbar ist und bei Veränderungen flexibel angepasst werden kann. Dieses Modell ist die Grundlage für entwicklungsorientierte Mitarbeitergespräche.

## Das Kompetenzmodell

### Entwicklungsprozess

Um eine grundsätzliche Ausrichtung des Kompetenzmodells auf die Unternehmensziele zu gewährleisten, die zukünftige Entwicklung der CENIT zu berücksichtigen sowie den Zeitaufwand zu kontrollieren, wurde ein Top-Down-Ansatz gewählt: meta | five erarbeitete inhaltliche Vorschläge und holte **Feedback von internen Personengruppen** – dem Vorstand, der Personalabteilung und den Führungskräften – ein und integrierte dieses entsprechend. So konnte von Beginn an eine optimale Passung an die Spezifika des Unternehmens sichergestellt werden. Ein kontinuierlicher und transparenter Kommunikationsprozess hielt alle Beteiligten über Hintergründe und Zielsetzung der Kompetenzmodellentwicklung auf dem Laufenden. Bedenken konnten damit frühzeitig aufgegriffen werden, sodass der Entwicklungsprozess in eine konstruktive Richtung führte.

Auf der Basis einer umfangreichen **Dokumentenanalyse** und darauf aufbauenden **teilstrukturierten Interviews** mit Entscheidungsträgern der CENIT erarbeitete meta | five in dieser Phase einen konkreten Vorschlag für das Kompetenzmodell. Im Rahmen eines Management-Meetings wurde dieser Entwurf hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen diskutiert und verabschiedet. Anschließend konkretisierte meta | five das Modell mittels beobachtbarer Verhaltensanker und begleitete die CENIT bei der Kommunikation des künftigen Vorgehens in der ganzen Organisation.

### Operativer Nutzen

Um das Kompetenzmodell im Unternehmen zu verankern, bedarf es Instrumente, welche die Inhalte des Modells praktisch anwendbar und für alle Mitarbeiter greifbar machen. Dabei liefert ein Kompetenzmodell diverse Anknüpfungspunkte für eine kompetenzbasierte Personalentwicklung.

Die CENIT entschied sich für eine Neukonzeption des Mitarbeitergesprächs. Dabei sollten den Beteiligten höhere Freiheitsgrade eingeräumt und gleichzeitig die formalen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Das neue Kompetenzmodell schafft hier den nötigen Rahmen, innerhalb dessen ein standardisiertes Vorgehen die Ausrichtung auf Unternehmensziele gewährleistet. Da es gleichzeitig ermöglicht, den spezifischen Beitrag eines einzelnen Mitarbeiters zu würdigen und Orientierung für die individuelle Entwicklung gibt, bietet es den geeigneten Rahmen für einen offenen, individuenzentrierten Dialog.

## Ein entwicklungsorientiertes Mitarbeitergespräch

### Schrittweise Konzeption

Zielsetzung des jährlichen Mitarbeitergesprächs war es, einen Rahmen für die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu schaffen. Es sollte dazu beitragen, das Bewusstsein der Mitarbeiter für ihre eigenverantwortliche Weiterentwicklung zu schärfen und Perspektiven im Unternehmen aufzuzeigen. Dabei sollte der Mitarbeiter neben einer Standortanalyse (individuelle Stärken und Schwächen) und der Klärung von Erwartungen, systematisches Feedback zum Arbeitsverhalten erhalten. Hierauf aufbauend sollte ein konkreter Entwicklungsplan mit möglichst verbindlichen Maßnahmen abgeleitet werden. Um die Führungskräfte bei der standardisierten Umsetzung der neuen Mitarbeitergespräche zu unterstützen, entwickelte meta | five zunächst einen Gesprächsleitfaden (Abb.), der den **Aufbau des Mitarbeitergesprächs** festlegt. Inhaltlich bietet das Instrument sowohl Raum, um die gegenwärtige sowie die zukünftige Arbeitssituation zu thematisieren, als auch Wünsche der Mitarbeiter in Bezug auf jetzige und künftige Aufgaben festzuhalten. Schwerpunkte bilden dabei die Einschätzung der Kompetenzen des Mitarbeiters auf Basis des CENIT-Kompetenzmodells und die Vereinba-

rung individueller Weiterentwicklungsziele. Besonderes Augenmerk lag auf der intuitiven Nutzbarkeit des Leitfadens, der Praktikabilität im Führungsalltag und der digitalen Speichermöglichkeit der Ergebnisse. Zur weiteren Unterstützung der Führungskräfte wurden zudem eine Erläuterung zur Handhabung des Mitarbeitergesprächsleitfadens und eine Checkliste erstellt, die

Abb. 1 Auszug aus dem Gesprächsleitfaden



sowohl formale Aspekte der Vor- und Nachbereitung wie auch inhaltliche Punkte zur Förderung der Selbstreflexion der Führungskraft enthalten.

#### Implementierung

Um die Führungskräfte sorgfältig auf ihre neuen Aufgaben vorzubereiten, Commitment für die Freiräume der Gesprächsführung zu gewinnen und ein einheitliches Vorgehen im Unternehmen sicherzustellen, führte meta | five gemeinsam mit Personalern der CENIT praxisorientierte Workshops durch. Die Führungskräfte lernten hier die Nutzung des zugrundeliegenden Leitfadens kennen und konnten den Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen in Rollenspielen trainieren. Erfahrungsaustausch und intensive Gruppenarbeit ermöglichten es, tragfähige Lösungen für die alltagsnahe Umsetzung herauszuarbeiten. Unmittelbar im Anschluss an den ersten Workshop

begannen die teilnehmenden Führungskräfte mit der Durchführung von Mitarbeitergesprächen. Die Rückmeldungen der Beteiligten zu dieser Pilotphase waren durchweg positiv, sodass der unternehmensweiten Einführung des entwicklungsorientierten Mitarbeitergesprächs nichts mehr im Wege stand.

#### Ein Fazit

Als zentrale Erfolgsfaktoren bei der Einführung des Kompetenzmodells und des entwicklungsorientierten Mitarbeitergesprächs haben sich die frühzeitige und kontinuierliche Einbeziehung der Führungskräfte sowie die transparente Kommunikation bestätigt. Vor allem die deutliche Botschaft ein Instrument zu implementieren, das die Erkenntnisse der zuvor genutzten Mitarbeitergespräche gezielt aufgreift und eine gedankliche Neuausrichtung beinhaltet, hat den Mitarbeitern der CENIT eine neue Perspektive für eine optimierte Zusammenarbeit aufgezeigt. Konkret gelang dies, indem die Individualität der Mitarbeiter und ihre Weiterentwicklung in den Fokus gestellt wurden. Dabei kamen den Führungskräften vor allem ihre neuen Freiheiten sowie die Offenheit eines konstruktiven Entwicklungsdialogs entgegen.

Die zur Verfügung gestellten Unterlagen waren insbesondere in der Anfangsphase sehr hilfreich und gaben den Führungskräften die notwendige Sicherheit für das Gespräch. Die vielen Partizipationsmöglichkeiten während des gesamten Entwicklungsprozesses sicherte

CENIT AG,  
Claudia Kiefer, Personalreferentin,,

„Bei der Entwicklung unseres CENIT-Kompetenzmodells war uns meta | five ein wertvoller Partner. Unsere Ansprechpartner bei meta | five standen jederzeit für einen engen Austausch zur Verfügung und sind für uns bis heute kompetente Sparringspartner – auch für Fragen über das Kompetenzmodell hinaus. Besonders gut gefallen hat uns die Flexibilität und Schnelligkeit bei der Umsetzung unserer Wünsche. Individuell auf unsere Bedürfnisse abgestimmte Lösungen zeigen das Verständnis für die Besonderheiten unseres Unternehmens.“

schließlich das Zutrauen in die Anwendung des neuen Instruments und die zunehmend eigenverantwortliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensstrategie.

Aus Sicht des Unternehmens bietet das eingeführte Kompetenzmodell zudem einen Fixpunkt, an dem zukünftig weitere Personalinstrumente ausgerichtet werden können. Dies sichert das **Alignment** der Personalarbeit im Hinblick auf die Unternehmensstrategie und fördert deren **Effektivität**.

## Infobox

### Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh  
human performace consulting  
deutz-mülheimer str. 183  
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0  
info@meta-five.com

### Weitere Informationen:

[www.meta-five.com](http://www.meta-five.com)

### Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten.

Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.