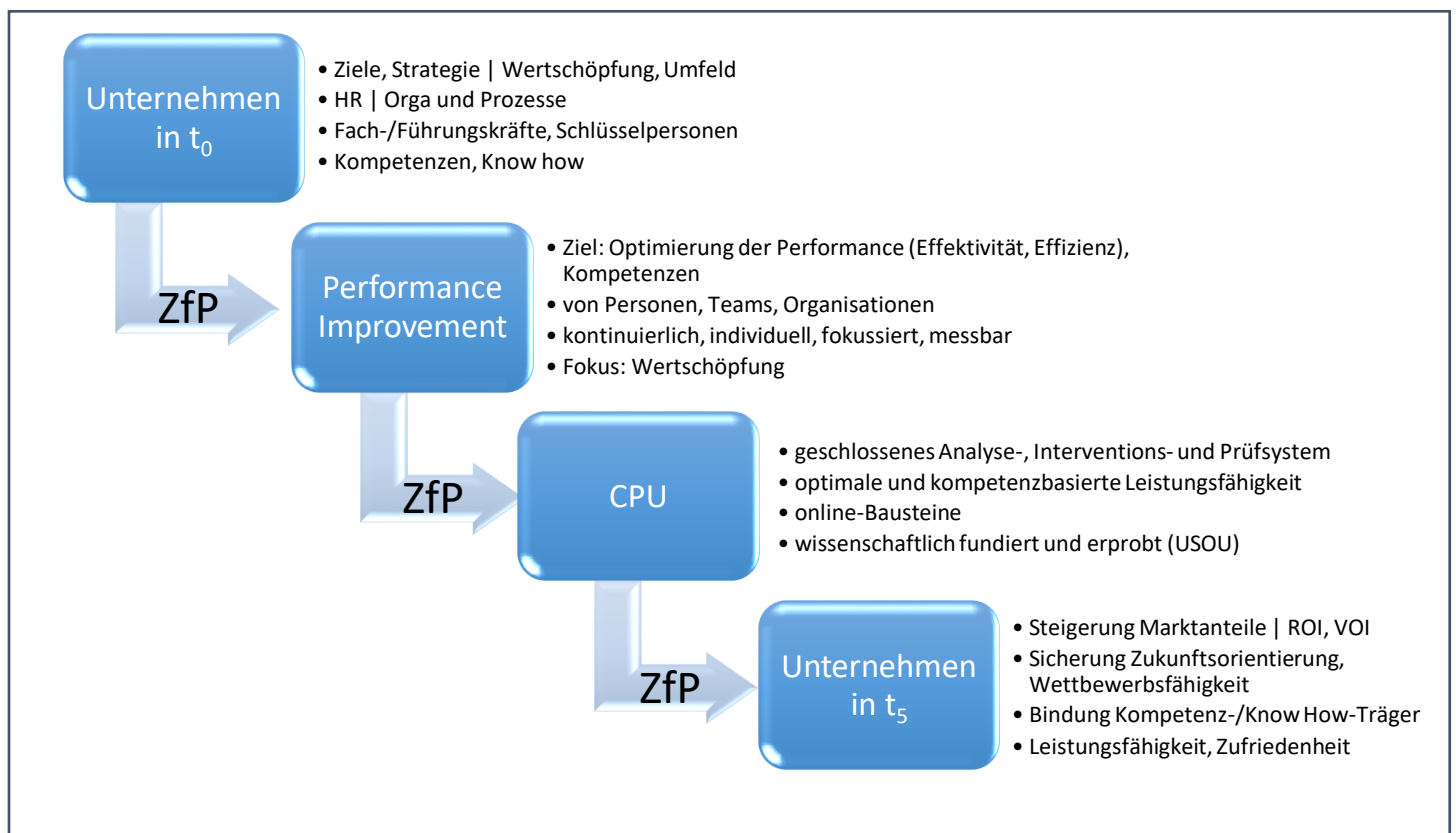


Das ZfP Programm

Performance Improvement mit CPU



1. Performance Improvement

Performance Improvement zielt auf die optimale und kompetenzbasierte Leistungsfähigkeit und -verhalten von Fach- und Führungskräften im Unternehmen ab. Dazu setzt das ZfP CPU als wissenschaftlich entwickeltes Methoden- und Baukasten-System ein.

Ausgangspunkt für Performance Improvement sind heutige und künftige operationale und strategische Kompetenzen, die ein Unternehmen zur Sicherung und Erweiterung seiner Wettbewerbsfähigkeit benötigt. In Präsenz - und/oder virtuell - werden dazu kompetenzbasierte Weiterbildungs- und Entwicklungsmodule ermittelt, abgeleitet und zielgerichtet geschult sowie zur permanenten Anwendung implementiert.



Fokus und Ergebnis von Performance Improvement ist die individuelle kontinuierliche Verbesserung von

- Leistungsfähigkeit
- Wirksamkeit
- Arbeitszufriedenheit

durch Verbesserung der Verhaltenskomponenten

- Wissen
- Wollen
- Können.

Mit seinem erfahrenen Team aus Psychologen, Wirtschaftspsychologen, Diplom-Kaufleuten und Ärzten ergänzt das ZfP Performance Improvement mit dem Bereich Gesundheit und Prävention. Durch die medizinische Kompetenz des ZfP können damit beim Kundenunternehmen auch gesundheitlich-präventive Leistungen integriert werden.

2. Integration von CPU in Performance Improvement

Competency Performance Unit (CPU) ist ein geschlossenes Analyse-, Interventions- und Prüfsystem auf wissenschaftlich fundierter Basis. CPU ermöglicht Performance Improvement aus einem Block zu erstellen, strikt an den Bedarfen des Unternehmens ausgerichtet unter Einbezug interner Ressourcen.

Im Performance Improvement integriert das ZfP Online-Bausteine der CPU (Competency Performance Unit). CPU ist von der United States Online University (USOU) seit 2004 als Beratungstechnologie entwickelt worden und wird seitdem permanent angepasst, verbessert und optimiert.

In Deutschland ist das ZfP für CPU zertifiziert. Im Rahmen eines CPU-Projekts kommen verschiedene Online-Tools und -Bausteine abgestimmt zur Anwendung. Das Vorgehen ist wie folgt:

- Identifikation zielführender Schlüsselkompetenzen im Unternehmen
- Nachweis entsprechender *Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen*, die sich in Leistungsverhalten und Soft Skills der Mitarbeiter/-innen ausdrücken
- Entwicklung geeigneter Maßnahmen zum Performance Improvement, mittels Online-Bausteinen, wie
 - Zielmanagement
 - Kompetenzmanagement
 - Performance Management
 - Performance Analysen
- begleitende und flankierende Maßnahmen zum Performance Improvement sind
 - Training-on-the-Job
 - Mentoring





- Einzel-Coaching
- Moderierte Workshops
- Durchführung abgestimmter Entwicklungsmodule in Präsenz und/oder online
- Entwickeln eines Lerndesigns, basierend auf vollständiger Integration individueller Lernvoraussetzungen und möglichst selbst-gesteuertem Lernen
- Projektplanung von der Bedarfsanalyse bis zur Erfolgseinschätzung nachhaltiger Leistungsverbesserungen.

Neben sozialen, organisatorischen und psychologischen Bedingungen ist die Leistungsfähigkeit primär abhängig von den jeweiligen Kompetenzen der Mitarbeiter-/innen. Mit dem Ziel des Performance Improvement wird ermittelt, welche Kompetenzen denn letztlich für den Strategischen Erfolg des Unternehmens erforderlich sind, wie diese festgestellt und auch gefördert werden können. CPU erfasst dabei strategische Unternehmenskompetenzen, überführt diese in Maßnahmen, trainiert und coacht Manager und Führungskräfte, aber auch Mitarbeiterteams, die mit der internen Analyse und Erweiterung der Unternehmenskompetenzen befasst sind.

3. Anforderung ans Unternehmen

Veränderungsprozesse geschehen permanent - und nicht nur im Unternehmen. Wandlungsfähigkeit ist für Unternehmen aber oft der entscheidende Wettbewerbsfaktor. Hintergründe für Veränderungsprozesse und Wandel auf Unternehmensebene sind u.a. neue Geschäftsmodelle, die Kombination von physischen und digitalen Produkten und auch der rapide technologische Anstieg.

In Zeiten des globalen wirtschaftlichen Wandels - verschärft durch Pandemie-Auswirkungen - steht und fällt der Unternehmenserfolg mit leistungsfähigen und gesunden Beschäftigten.

Königsdisziplin von Unternehmen ist dabei, kompetenzorientiert geeignete Maßnahmen zur Identifikation von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Know-How (Eignungsdiagnostik) sowie zur zeitgemäßen Entwicklung (Weiterbildung) persönlicher Leistung und Wirksamkeit zu ergreifen. Einer der wirksamsten Hebel für den langfristigen Unternehmenserfolg ist dabei der kontinuierliche Weiterbildungs- und Entwicklungsprozess.

4. Effektive und effiziente Weiterbildung und Kompetenzvermittlung

Die betriebliche Weiterbildung umfasst im allgemeinen einen Werkzeugkoffer an Instrumenten vom Seminar-Curriculum über das individuelle Coaching bis zum Training on the Job, ist aber im Umbruch – und das nicht erst seit „Corona“: traditionelle Präsenzseminare stehen auf dem Prüfstand bzw. sind auf dem Rückzug. Gründe dafür sind u.a.

- hohe Durchführungskosten
- Zeitverluste



- zweifelhafte Alltagstauglichkeit von Inhalten und Darstellung
- keine oder zu geringe Verzahnung der vorhandenen Lernmaßnahmen mit den (strategischen) Unternehmenszielen.

Der Digitalisierungsschub bedingt nun einen sprunghaften Anstieg an online-gestützten Formaten wie

- Webinaren
- e-learnings und
- blended-learning.

Der große Vorteil: diese Formate müssen nicht im Betrieb implementiert werden, sondern können jederzeit dezentral abgerufen werden. Rund um die Uhr, rund um die Welt. Digitale Angebote wiederum bilden grundsätzlich auch die Erwartungen der „digital natives“ an zeitgemäße Formen der Weiterbildung ab. Diese Entwicklung hat mit „Corona“ und verstärktem Zwang zu optimaler Mittelverwendung eine exponentielle Verbreitung erfahren. Gleichzeitig hilft dies auch angesichts verschärfter Anforderungen beim permanent rasanten Wandel in der „VUCA“-Welt.

Herkömmliche Programme bieten allerdings oft nicht die Grundanforderungen an solide Lerninhalte, betriebliche Spezifika und individuelle Lernbedingung. Das ZfP erzielt mit CPU

- eine umfassende und geschlossene Lösung
- mit Belastbarkeit (wissenschaftliche Validierung)
- Transparenz
- Nachprüfbarkeit sowie
- Effektivität und Effizienz.

Folglich ändern sich auch zwangsläufig die Rollen von Trainern und Lernenden. Aus Lehrern als all-wissenden „Kapitänen“ werden „Lotsen“ bzw. Lern-Coaches, aus Lernenden selbst-gesteuerte „Bildungs-Piloten“. Hier spielt CPU mit den Online-Tools und Prozess-Bausteinen seine Stärke aus, denn CPU verwirklicht im Dialog mit der Geschäftsleitung und den Personalentscheidern / Human Resource Management kompetenzbasierte Erfolgsorientierung. Herausforderungen werden durch geeignete Kompetenzen gemeistert, abgeleitet aus den strategischen Vorgaben der Unternehmensleitung.

Die sehr individuellen Anforderungen ganz spezieller Lern-Mandanten und Mandantinnen werden mit geeigneten inhaltlichen Angeboten verbunden - und das je nach Bedarf online-basiert als Form von „Blended Learning“ (BL integriert Online-Formate mit solchen auf Präsenzbasis, vor dem Hintergrund der individuellen Lernvoraussetzungen einer Person). Hinzu kommt die besondere Ausrichtung des ZfP auf gesundheitlich-präventive Aspekte: diese ermöglicht zugleich ein optimales Vorgehen im Hinblick auf die Vermeidung von Über-/Unterforderung.

Denn lebenslanges Lernen ist ein ständiger Anpassungsprozess und auch die individuellen und persönlichen Voraussetzungen und Herausforderungen ändern sich laufend. Es geht heute mehr denn je darum, die Eigenaktivität der betrieblichen Adressaten beim lebenslangen Lernen zu fördern, um am Ball zu bleiben.

5. Der CPU-Ansatz

- Grundlage sind die strategisch-operativen Ziele des Kunden-Unternehmens / Auftraggebers
- Die Anforderungsanalyse führt zur Entwicklung einzelner Schlüsselkompetenzen, die beobachtet, erweitert und gemessen werden können
- durch CPU wird die Leistungsfähigkeit von Fach-/Führungskräften als lebenslang Lernende anhand konkreter, beobachtbarer Verhaltensmerkmale erfasst und gezielt gesteigert (= Shaping von Verhaltenskriterien). Einzelne Kompetenzen werden in ihre Komponenten von
 - *Wissen*
 - *Wollen*
 - *Können*

aufgespalten, um sie der Beobachtung, Bearbeitung und Messung zugänglich zu machen

- daraus werden geeignete Trainings- und Weiterbildungs-Maßnahmen abgeleitet, die den individuellen Lernvoraussetzungen (Tempo, Auffassung, Verarbeitungsweise usw.) der Lernenden gerecht werden
- Lerner-zentriert bedeutet hier, dass sich zum einen die Rolle des Trainers vom Lehrer = „Kapitän“ zum Moderator = „Lotsen“ wandelt; zum anderen nehmen damit die Teilnehmer selbst-gesteuert einen wesentlichen Teil des Lernprozesses (theoretische Wissensaneignung) in die eigenen Hände
- CPU sieht gleichzeitig den Einbezug digitaler Lernmethoden wie Online-Simulation oder Wissensvermittlung im Internet vor...
 - zeit- und kostensparend
 - erleichtert gleichzeitig die Fokussierung auf wirklich wichtige Aspekte der Umsetzung im Arbeitsumfeld
 - steigert damit die Effizienz des Weiterbildungsprogramms durch Individualisierung
- die Messung der Ergebnisse erfolgt abschließend mit der Methode des „Value of Investment“ und
- dient dem Auftraggeber zur Erfolgsprüfung.

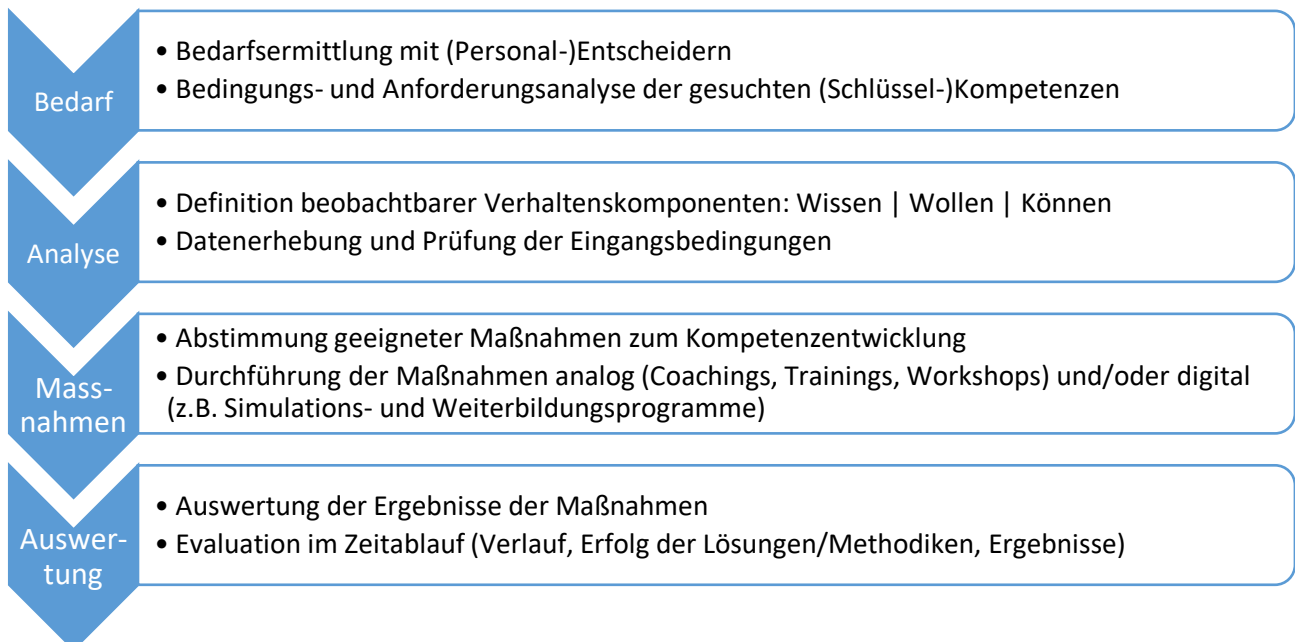
6. Vorgehen: Systematik (und Leitfragen) für Kompetenzen

Systematisch werden im Performance Improvement mit CPU unter anderem folgende Fragekomplexe zum nachhaltigen Lern- und Entwicklungsbedarf im Unternehmen analysiert:

- Sind Unternehmensziele
 - von der Vision und Strategie abgeleitet
 - aktuell (fortgeführt)
 - messbar
 - horizontal und vertikal heruntergebrochen auf
 - Abteilungen, Bereiche, Teams, (Schlüssel-)Personen etc.
 - Kompetenzfelder heute / morgen

- getragen von Schlüsselpersonen
- kommuniziert
- gelebt?
- Welche (Schlüssel-)Kompetenzen sind aus betrieblicher Sicht maßgebend für die Unternehmensziele und vice versa?
 - Wie werden diese definiert und an welchem Verhalten lassen sie sich ablesen?
 - Welche Rolle spielen Know-How, Einstellungen und Handlungsweisen bei der Entwicklung von Kompetenzen?
 - Wie können diese Kompetenzen gezielt weiterentwickelt werden?
- Worin bestehen die besonderen Herausforderungen für spezielle Zielgruppen wie Leistungs- und Potenzialträger mit abweichendem beruflichen Hintergrund?
- Welche Massnahmen zum Performance Improvement leiten sich daraus ab?
- Wie lassen sich Leistungsverbesserungen messen?

7. Ablauf CPU



Die Bedingungs- und Anforderungsanalyse mit den Entscheidern liefert Voraussetzungen für eine gezielte Suche nach erforderlichen Kompetenzen:

- welche Schlüssel-Kompetenzen sind zielführend (*wofür*)
- welche Schlüssel-Kompetenzen sollten daher weiterentwickelt werden (*wozu*)?

Auf dieser Grundlage ...

- erfolgt die Untersuchung der Eingangsvoraussetzungen bei den Lernern (Beispiel: Team der Nachwuchs-Führungskräfte)
- ergibt sich der Lern-Input: ZfP entwickelt geeignete Trainingsmaßnahmen, um den definierten Standard zu erreichen
- werden Lernerfolg und Verhaltensänderungen im Arbeitsumfeld messbar gemacht und kontrolliert
- werden die Ergebnisse anschließend im Kreis der Entscheider vorgelegt und diskutiert (ggf. Ausgangspunkt für weitergehende Entwicklungsimpulse auf höherem Niveau).

Das Vorgehen des ZfP ist hierbei wie folgt:

- Workshop zu Beginn des Prozesses
- mit der Geschäftsleitung und Personalentscheidern
- Dauer: 2-3 Tage
- Frequenz: ca. alle 5 Jahre.

8. Vorteile / Nutzen durch Performance Improvement mit CPU

- Einführung präziser Kriterien zur Suche nach strategischen (Schlüssel-)Kompetenzen
- passgenaue Entwicklungsmaßnahmen zum Performance Improvement
- wissenschaftlich fundierte Evaluation und Erfolgsmessung
- wissenschaftlich fundierte und verlässliche Aussagen über die Befähigung einzelner Personen mit Blick auf künftige, auch innovative Aufgaben (ggf. Assessment mit Kurzgutachten)
- Erweiterung des Kompetenzspektrums im Unternehmen auf Grundlage der Unternehmensstrategie
- Zugang zu erweiterungsfähigen Kompetenzen und Potenzialen (z.B. „Skill-Datenbank“)
- anlassbezogene Professionalisierung des betrieblichen Auswahl- und Einsatzplans mit variablen Herangehensweisen
- Erhöhung der Mitarbeiter-Zufriedenheit und Leistungsmotivation
- Unterstützung des Human Resource Management durch Einführung des kompetenzbasierten Analyse- und Förderkonstrukts
- Verbunden mit internem Kompetenzaufbau
- Professionalisierung von Mitarbeiter-Interviews, z.B. im Rahmen regelmäßiger Fördergespräche
- Wissenschaftlich fundierte Unterstützung der HR-Verantwortlichen bei der künftigen Gestaltung und Umsetzung von Development-Plänen
- Systematischer Auf-/Ausbau Lerner-zentrierter Formen der Weiterbildung (e-Learning/Blended Learning) ohne notwendige Erweiterung von eigenen betrieblichen Ressourcen
- optimierter Entwicklungsprozess auch aus arbeitsmedizinischer und -psychologischer Sicht
- Nachweis erfolgreicher Programmteilnahme mit internationalem Akkreditierungs-Zertifikat / Badge für Personalunterlagen.



9. ZfP: zertifiziert für Performance Improvement mit CPU

CPU wird beim ZfP ausschließlich von dem sehr erfahrenen Team aus Psychologen, Wirtschaftspsychologen, Diplom-Kaufleuten und Ärzten durchgeführt und mit jahrelanger Erfahrung in Training und Weiterbildung sowie Personalauswahl und -einsatz, auf der Grundlage wissenschaftlich basierter Methoden

- a. Eignungsdiagnostik/Assessment
- b. Kompetenzbasierte Personalentwicklung
- c. Training, Moderation, Coaching als Mittel systemischer Weiterbildung
- d. Webinare / e-learning / blended learning.

Als zertifizierter Partner im Verbund der **Accrediting Alliance for Training & Development (AATD)**, in Kooperation mit der ITD International und der **United States Online University (USOU)** bietet die ZfP Tauberfranken GmbH ein einzigartiges und umfassendes Programm zum Performance Improvement mit CPU an - in jahrzehntelanger Forschung wissenschaftlich fundiert, nach neuesten Erkenntnissen in der Praxis geprüft und durch spezifische Online-Lernangebote abgesichert. ZfP ist der einzige akkreditierte Partner der USOU in Deutschland.



ZfP | Kontakt

ZfP Tauberfranken GmbH
Geschäftsführer: Dr. med. Michael Majer
Johann-Hammer-Straße 24 (Mittelstandszentrum)
97980 Bad Mergentheim
Tel. 0 79 31 959 846 – 0
E-Mail: kontakt@zfp-tauberfranken.de
www.zfp.tauberfranken.de
Stand: 2-2021