



**Leistungsklarheit schaffen:  
Erfolgreiches Competency-Management.  
Leistungsanforderungen erlebbar und nachvollziehbar  
machen**

Baumgartner & Partner bietet Lösungen und Methoden, um Leistungsunterschiede sichtbar und erlebbar zu machen

HR Strategy

HR Operational  
Excellence

Talent &  
Performance  
Management

Compensation  
Management

Benchmarking

## Baumgartner & Partner / Unsere vier HR-Geschäftsfelder

HR Strategy	HR Operational Excellence	Talent and Performance Management	Compensation-Management
Kulturanalyse online	HR Best Practice Prozesse	HR Assessments - Online	Funktions-/Stellenbewertung
Integr. HR und Unternehmensstrategie	HR Business Partner Organisation	360 Feedback online	Funktions-/Stellenbeschreibungen
Strategische Personalplanung	HR Investitionsrechn. & Business Case	Kundenbefragung online	Gehaltsstrukturdesign
HR Audit/HR Reviews	Service Center Aufbau & Ausbau	Mitarbeiterbefragung online	Grundgehaltskonzepte
Human Capital Management	HR Cockpit & Controlling	Online-Bewerberportal	Tarifeingruppierung
Führungs- und Managementsysteme	Standardleistungsverzeichnis	Umfrage-Service	Einführung Haustarif
HR Scorecard & Controlling	Effizienzsteigerung	Job Profiling System	Variable Vergütungskonzepte
HR Kundenbefragung/-segmentierung	Outsourcing-Prüfung	Job Grading System	Leistungsvergütung
HR Transformation	Prozessoptimierung	Performance Management	Zielorientierte Bonussteuerung
Mergers & Joint Ventures	Elektronische Personalakte	Kompetenz-/Skill-Management	Verhaltensorientierte Bonussteuerung
Vorbereitung von Börsengängen (IPOs)	E-Recruiting	Karrieremanagement/ Laufbahnmodelle	Erfolgsvergütung
Restrukturierungen & Privatisierung	Employee & Manager Self Service	(Weiter-)Bildungsmanagement	Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung
Personalanpassungsprozesse	Anfragen-Mgt. & Employee Interaction	Management Audit	Beteiligungsmodelle
Corporate Culture Change & Integration	Wissensdatenbank & Knowhow-Portal	Multi-Rater (360°) Feedback	Marktgehaltsanalysen
	SAP HCM Nutzenoptimierung	Assessments/Diagnostik	Club-Benchmarking
HR Benchmarking Online (hr-bench.de)		Mitarbeiterbefragungen	Compensation Online
Finance Benchmarking (hr-bench.de)		Kultur- und Engagementanalysen	Expatriation, Global Employment
www.compensation-online.de		Competency Management	

## Eine erste inhaltliche Abgrenzung

- Competencies beschreiben diejenigen Verhaltensweisen, Befähigungen und Kenntnisse, die überdurchschnittlich erfolgreiche Mitarbeiter von durchschnittlich erfolgreichen Mitarbeitern unterscheiden.
- Eine Competency ist eine zugrundeliegende Eigenschaft eines Individuums, die in kausaler Beziehung steht zu effektiven und/oder überdurchschnittlichen Leistungen in einer Arbeitssituation (bezogen auf ein Leistungskriterium).

Dabei bedeutet der Begriff „zugrundeliegende Eigenschaft“, dass die Competency ein wesentlicher, stabiler Teil der Persönlichkeit ist und dadurch Verhalten in einer Vielzahl von Situationen und Aufgabenstellungen vorhergesagt werden kann.

## Eine erste inhaltliche Abgrenzung (II)

- Die Frage der Mitarbeiterkompetenzen hat im letzten Jahrzehnt weltweit ein nachhaltiges Interesse gefunden. Viele Unternehmen haben Kompetenzstudien durchgeführt, um die Kompetenzen zu ermitteln, die für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg unabdingbar sind.
- Kompetenzmodelle setzen nicht am Arbeitsergebnis, sondern am Wissen, an den Fähigkeiten und den Einstellungen der Mitarbeiter an. Demnach sind bei Kompetenzmodellen sowohl kognitive als auch verhaltensbezogene und gefühlsmäßige Faktoren beteiligt.
- Damit umfasst Kompetenz:
  - Wissen, das heißt Informationen, die für die Erfüllung einer Aufgabe bekannt sein müssen.
  - Fähigkeiten, um dieses Wissen zu verarbeiten, z. B. das technische Know-how
  - Einstellungen und Wertvorstellungen, die im Verhalten des Mitarbeiters zum Ausdruck kommen. Dabei handelt es sich gewöhnlich um Beurteilungen dessen, was als gut oder wichtig erachtet wird,

## Eine erste inhaltliche Abgrenzung (III)

- Die Kompetenzen eines Mitarbeiters sollten:
  - einen großen Teil seiner täglichen Arbeit beeinflussen können (d.h. die angewandten Kompetenzen sollten eine oder mehrere wichtige Rollen oder Aufgaben betreffen);
  - mit den Aufgaben des Mitarbeiters in einem engen Zusammenhang stehen;
  - auf der Grundlage allgemein anerkannter Standards gemessen werden können (das ist besonders wichtig, wenn die kompetenzbasierte Leistung als Grundlage für Beförderungen oder andere Personalentscheidungen dient);
  - sich durch Schulung verbessern lassen.
- Jede von einem Unternehmen geforderte Kompetenz umfasst:
  - eine genaue Definition der einzelnen Kompetenzbestandteile
  - Leistungsniveaus, die als Maßstäbe für eine Bewertung von Kompetenzen beschrieben werden.

## Eine erste inhaltliche Abgrenzung (IV)

- Es lassen sich drei Hauptkategorien von Kompetenzen unterscheiden:
  - **Kernkompetenzen,**
  - **Verhaltenskompetenzen und**
  - **Fachkompetenzen.**
- Aus **Kernkompetenzen** geht hervor, was ein Unternehmen am besten kann. Sie beruhen auf den Werten des Unternehmens und werden als für alle Aufgaben im Unternehmen erforderlich betrachtet. Von allen Mitarbeitern wird erwartet, dass sie über diese Kompetenzen verfügen.
- **Verhaltenskompetenzen** (auch als persönliche Kompetenzen bezeichnet) beziehen sich auf Merkmale, die die Leistungen der Mitarbeiter beeinflussen und steigern. Sie sind gewöhnlich für viele Aufgaben im Unternehmen von Bedeutung.
- **Fachkompetenzen** (bisweilen auch als professionelle Kompetenzen bezeichnet) betreffen Fachwissen oder Fähigkeiten, die für die erfolgreiche Erfüllung einer bestimmten Aufgabe/Rolle erforderlich sind.

## Eine erste inhaltliche Abgrenzung (V)

- Die Beurteilung konkreten Verhaltens ist demgegenüber offenbar wesentlich aussagekräftiger.
- Die Kernfrage lautet:

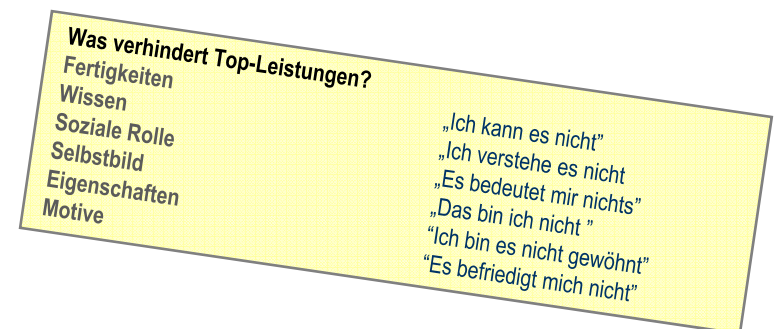
*Was muss jemand in bestimmten Situationen tun, damit die Kollegen, die Kunden sagen, das war »gut«? Und welche Bedingungen, welche Unterstützung braucht er dafür von der gesamten Organisation? Man kann somit erfolgskritische Situationen beschreiben und das erwartete Verhalten, das nötig ist, um erfolgreich diese Situationen zu meistern.*

*Dann entsteht eine Liste von Competencies, nämlich von gezeigten Fähigkeiten, Wissen und Verhaltensweisen, die für die Aufgabenerfüllung in einer Funktion wichtig sind.*

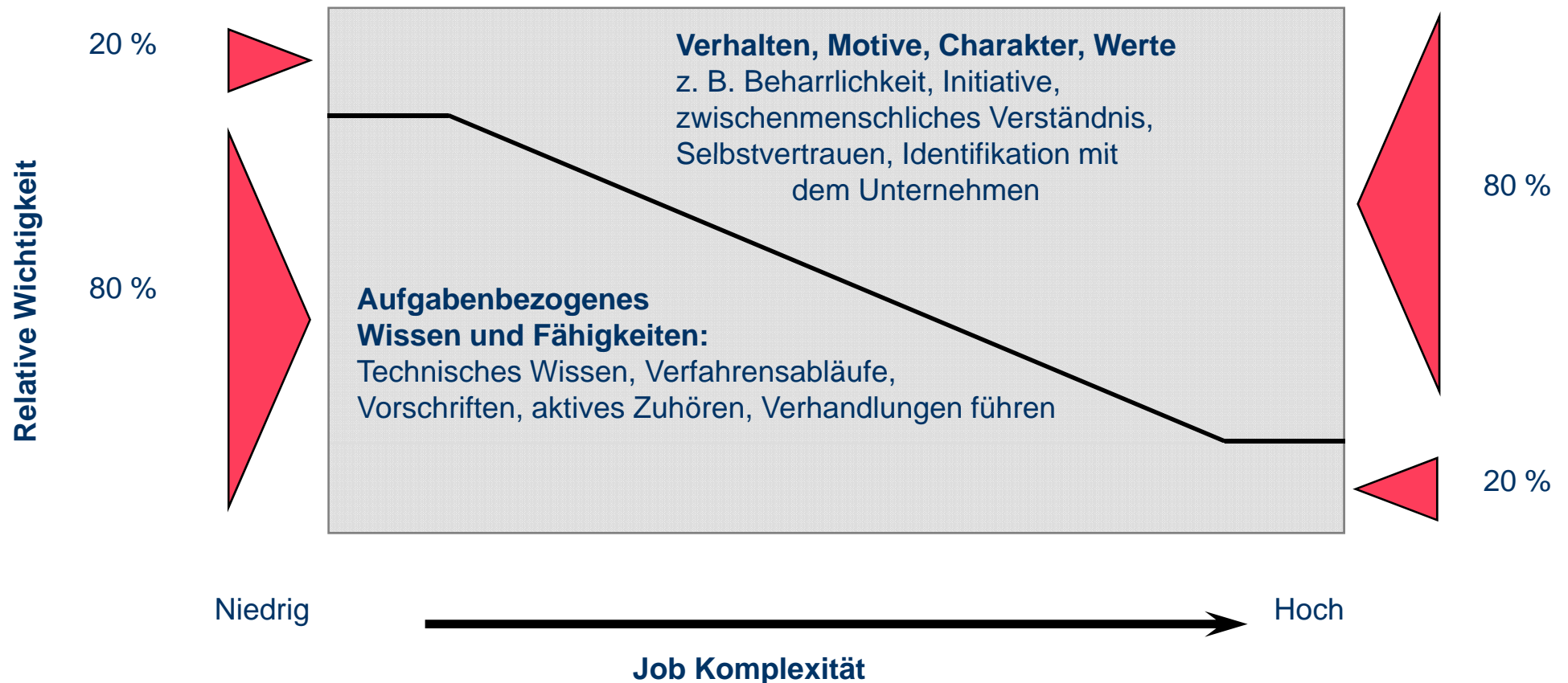
- Fazit: Auf der Basis von Competencies lässt sich das gesamte Personalmanagement ergebnisorientiert konzipieren.

## Wie lassen sich Competencies beschreiben? (I)

- Die Betrachtung der Stelleneignung einer Person in Form der Erfüllung der Kompetenzanforderungen einer Stelle kann durch eine von der Stelle gelöste Sicht ergänzt werden
- Quellen für die erweiterte Kompetenzbetrachtung sind
  - Visionen und Leitbild des Unternehmens wie z. B. „Wir wollen die Nr. 1 in Kundenzufriedenheit sein“
  - besondere Wertvorstellungen des Unternehmens wie z. B. „Wir sind eine lernende Organisation“
- Daraus abgeleitete Verhaltenserwartungen können gerichtet sein
  - auf alle Mitglieder des Unternehmens
  - auf spezifische Funktionsfamilien (wie z. B. Einkauf) oder
  - auf spezifische Funktionsebenen (wie z. B. Führungskräfte)



## Mit zunehmender Komplexität der Position steigt die Bedeutung der einzelnen Competencies

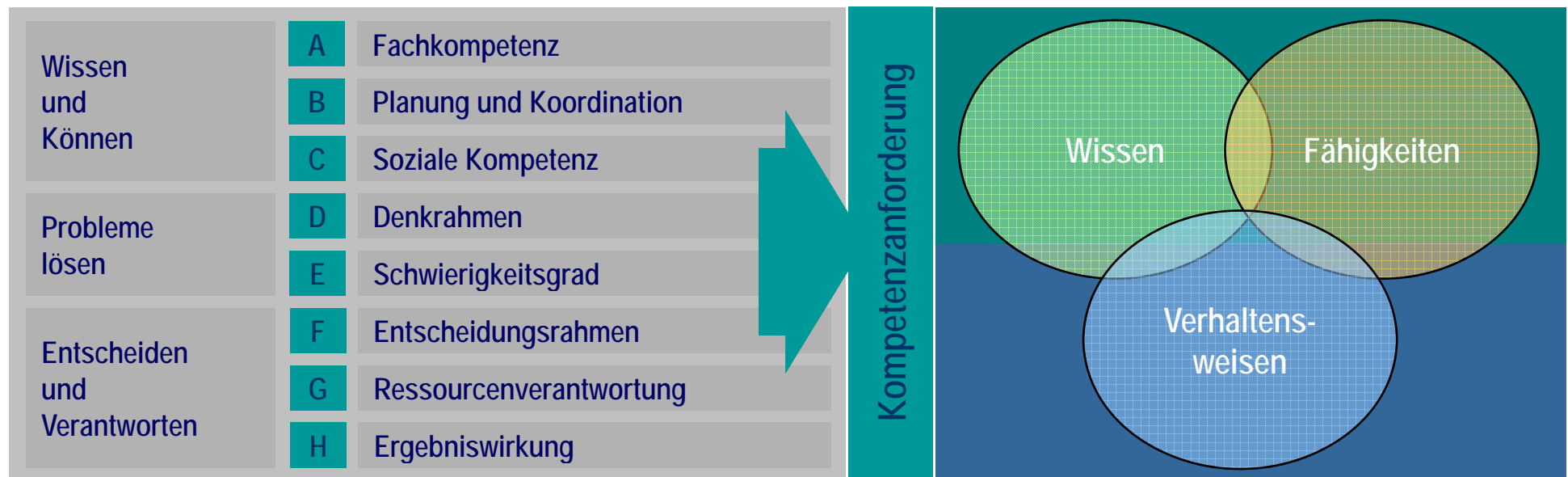


## Alternative I: Verknüpfung von Anforderungskriterien und Competencies (I)

- In vielen Unternehmen bestehen klare Stellenprofile und Anforderungsprofile für Referenzfunktionen.
- Diese Stellenprofile können um verhaltensspezifische Anforderungen ergänzt werden.
- Das Ergebnis ist ein Modell, das sowohl die Anforderungen der Stelle als auch die erwarteten Verhaltensweisen der Mitarbeiter auf der Stelle beschreibt. Und dies für die 10 % bis 15 % der Referenzstellen des jeweiligen Unternehmens.
- Der Nutzen liegt in der Erweiterung der reinen Stellensicht um eine Verhaltenskomponente, die sich je nach Stellentyp unterschiedlich darstellt.
- Vorteile des Verfahrens:
  - Wertvolle Ergänzung für (zumeist aufgabenbezogene) Stellenbeschreibungen
  - Unterstützt die Orientierung von der Aufgabenfokussierung hin zur Verhaltenssteuerung.
- Nachteile des Verfahrens
  - Kein einheitliches Competency-Modell
  - Strukturierung der Competencies macht sich an Anforderungsdimensionen fest
  - Rollenbilder werden frei/unstrukturiert definiert

## Alternative I: Verknüpfung von Anforderungskriterien und Competencies (II)

Die Anforderungskriterien einer Stelle können verhaltensspezifisch ergänzt und operationalisiert werden.



## Alternative II: Unterstützende (einfache) Competency-Modelle

- Unterstützende einfache Competency-Modelle ersetzen in vielen Fällen die klassischen Stellenbeschreibungen.
- Neben der Beschreibung der Hauptaufgaben der jeweiligen Stellen sowie der Beurteilung, wie diese Hauptaufgaben realisiert werden, greift der Vorgesetzte auf einen Competency-Katalog zurück, den er auf die besonderen Anforderungen der jeweiligen Stelle ausrichten kann.
- Vorteile des Verfahrens:
  - Einfach zu handhaben
  - Großer Freiraum des Vorgesetzten
  - Insbesondere in überschaubaren Organisationseinheiten anwendbar.
- Nachteile des Verfahrens
  - Keine einheitlichen Maßstäbe
  - Führungskräfte oft überfordert mit der präzisen Beschreibung der Competencies
  - Anspruchsniveau macht sich nicht an der Stelle, sondern an der Formulierung des Vorgesetzten fest

## Alternative II: Unterstützende (einfache) Competency-Modelle

Funktionsanforderungen (Grundlegende Anforderungen unabhängig von jährlichen individuellen Zielvereinbarungen)	Bedeutung/ Priorität für Funktion	Funktionsausfüllung (beobachtete / demonstrierte Basisleistung und -kompetenz)			Entwick- lungs- fokus
		Vorbildlich 1/2	Voll 3	Teilweise 4/5	
<b>Basis-Leistung (Kernfunktionen)</b>					
<p>Der Vorgesetzte definiert bis zu 5 Hauptaufgaben der Funktion.</p>					
<b>Basis-Competencies (Verhalten)</b>		vorbildlich	voll	teilweise	
<p>Competencies sind vorgegeben, können aber priorisiert und ergänzt werden.</p>					
<b>Gesamtbeurteilung der Funktionsausfüllung</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	

## Alternative III: Unterstützende (komplexe) Competency-Modelle

- Bei diesem Modell handelt es sich um ein hierarchie- bzw. rollenbezogenes Competency-Modelle
- Rollen beziehen sich i. d. R. auf im Unternehmen anerkannte Unternehmens- und Führungsleitlinien
- Competency-Dimensionen strukturieren und konkretisieren die allgemein gültigen Rollenanforderungen
- Für jede Ebene bestehen hinsichtlich der generellen Competencies unterschiedliche Anforderungen, die konkret ausformuliert werden
- Vorteile des Verfahrens:
  - Sehr präzise Beschreibung der Competencies
  - Geringer Interpretationsspielraum und damit geringe Fehlerquelle
  - Insbesondere in fest definierten Zielgruppen wie z. B. Vertrieb anwendbar.
- Nachteile des Verfahrens
  - Sehr aufwendig
  - Nicht geeignet für große und sehr unterschiedlich strukturierte Organisationseinheiten

# Alternative III: Unterstützende (komplexe) Competency-Modelle (II)

Stark vereinfachte Prinzipdarstellung eines Competency-Profiles

Rollen	Competency-Dimensionen	Ebene 1	Ebene 2	Ebene X
Patientenmanager	...		○	
	...	<p>Konkret vorformulierte Competency-Anforderungen für jede Ebene im Vertrieb</p>		
	...			
...				
Betreuer in der Pflege	...			○
	...	○		
	...	○		
...	...	○	○	
	...	○		
	...	○	○	

The detailed matrix for 'Betreuer in der Pflege' includes the following dimensions and levels:

- Externe Kundenorientierung** (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z)
- Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen** (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z)
- Teamorientierung im eigenen Arbeitsbereich / Projektteam** (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z)
- Fachliche Kompetenz und Lernbereitschaft** (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z)
- Problemlösungsumfähigkeit** (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z)
- Wissensmanagement** (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z)
- Wissensvermittlung und Veränderungsbereitschaft** (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z)

## Workshops zur Erarbeitung von Competencies

- Baumgartner & Partner schult Competency-Systeme im Rahmen von Workshops mit den betroffenen Führungskräften (und Mitarbeitern).

**Basis: Präzise Competency-Beschreibungen und erwartete Verhaltensänderungen liegen vor.**

- » Top 1: Führungskräfte und Mitarbeiter werden mit vier bis fünf der Kern-Competency-Aussagen konfrontiert
- » Top 2: Führungskräfte und Mitarbeiter erarbeiten aus den Competency-Begriffen praktische Erlebnisse/ Handlungsanweisungen. **(Woran erkenne ich, dass jemand die Competencies erfüllt? Was macht die Person anderes als andere Mitarbeiter?)**
- » Top 3: Die beschriebenen Erlebnisse werden den Teilnehmern vorgestellt und diskutiert. **(Was ist neu ?)**
- » Top 4: Die Erlebnisse werden bewertet vor dem Hintergrund der Ist-Situation des Kunden. **(Brauchen wir das?)**
- » Top 5: Es wird bewertet, welche Competencies leicht und welche schwer umsetzbar sind. **(Wie kommen wir dorthin?)**
- » Top 6: Maßnahmen zur Erreichung der Verhaltensänderungen werden diskutiert. **(Was müssen wir tun?)**
- » Top 7: Die Teilnehmer werden auf die Veränderungen eingeschworen **(Es ist doch gar nicht so schwer !)**
- » Top 8: Abschlussdiskussion **(Ja, das schaffen wir !)**