



„Skill-/Kompetenz-Management“

Weiterentwicklung des Kompetenz-Managements im Rahmen
eines geschäftsintegrierten Innovations- und Bildungsprozesses

Human Capital
Performance

Organizational
Performance

Business
Performance

Sales
Performance



Inhaltsverzeichnis

▶	Kurzvorstellung der Berater	2
	Mögliche Projektzielsetzung	8
	Systematische und pragmatische Vorgehensweise	11
	Anhang	
	Kurzbeschreibung ETWeb	36



Starke HR-Beratungsmarken für Konzeption und Umsetzung

Baumgartner & StepStone Solutions

Unabhängigkeit:

Beide Unternehmen sind unabhängige, führende und international tätige Beratungsgesellschaften.

Kunden:

- **Global Markets**
Global Players und Multinationals
- **Middle Markets**
Eigentümergeführte national und international tätige Unternehmen
- **Public Services**
Öffentliche Verwaltung, Öffentliche Unternehmen und Non-Profit Organisationen





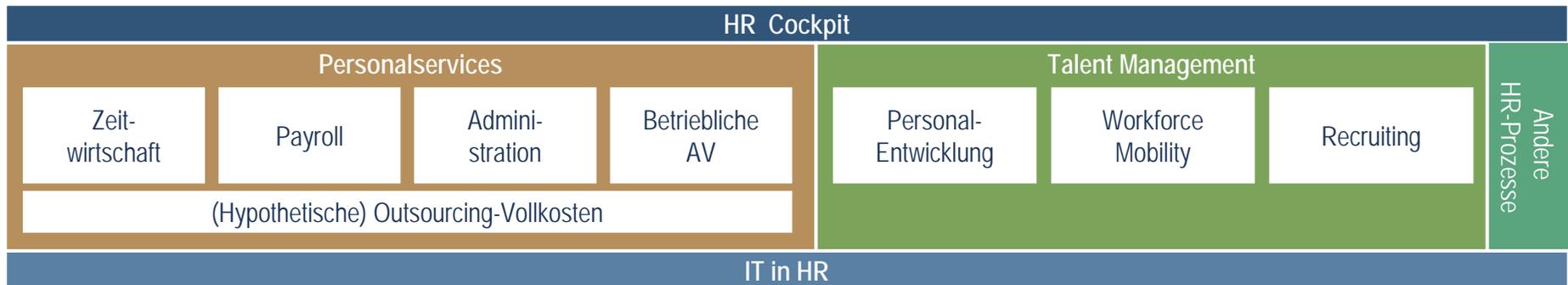
Wertschöpfungsorientierte Beratungskompetenz

Unseren Wertschöpfungsbeitrag sehen wir nicht in der Gestaltung eines zusätzlichen personaldiagnostischen Instrumentes, sondern in der wertschöpfenden Unterstützung eines geschäftsintegrierten Innovations- und Bildungsprozesses. Dies stellen wir sicher durch:

- Mix aus strategieorientierten und **umsetzungserfahrenen Beratern und Praktikern**
- Best Practice Informationen aus führender **HR Benchmarking Community** mit nahezu allen DAX-Unternehmen und über weiteren 100 großen und mittelgroßen Unternehmen
- Hohe Kompetenz in der effektiven und effizienten **Gestaltung weltweiter HR-Prozesse und Service Delivery Strukturen**
- Starke Fokussierung der Beratung auf **geschäftsintegrierte Performance & Talent Management-Prozesse**
- Kompetenz in **Definition, Quervergleich und Bewertung von Anforderungsprofilen** im Rahmen unserer Stellenbewertungen
- Kompetenz in **Konzeption und Durchführung von Beurteilungsverfahren** (z. B. Management Audits, Multi-Rater[360°]Feedback)
- Interdisziplinäre Kompetenz aus **Personalmanagement, Betriebswirtschaft, Technik und IT-Solutions**
- **Internationale Beratungserfahrung** in Europa, Amerika und Asien
- Weltweit marktführende Kompetenz in der **IT-Umsetzung von Talent Management Prozessen**



Best Practice Input aus führender HR Benchmarking Community



Mitglieder (Auszug) der HR Benchmarking Community von Baumgartner & Partner

- 3M Deutschland
 - adidas-Salomon
 - Airbus Deutschland
 - Allianz
 - Astra Zeneca
 - Audi
 - Aventis
 - AXA
 - BASF
 - BASF IT-Services
 - Bayerische Hypo- und Vereinsbank
 - Burda Services
 - Coca Cola
- Commerzbank
 - Degussa
 - Deutsche Bahn
 - Deutsche Bank
 - Deutsche Lufthansa
 - Deutsche Telekom
 - Dresdner Bank
 - EnBW
 - E-ON
 - FAG Kugelfischer
 - HASPA
 - Helaba
 - Henkel
- Hewlett Packard
 - HSH Nordbank
 - HUK-Coburg
 - Karlsruher Versicherungen
 - MAN
 - Merck
 - MTU Aero Engines
 - NDR
 - Öffentliche Versicherung
 - Raab Karcher
 - Roche Diagnostics
 - RWE Systems
 - SAP
- Schering
 - SEB
 - Siemens
 - SMS Demag
 - Stadtwerke Ulm
 - Tchibo
 - ThyssenKrupp
 - T-Systems International
 - TUI
 - Volkswagen
 - Webasto
 - West LB
 - Westdeutscher Rundfunk



Den Prozess bis zu Ende gedacht und über tausendmal implementiert

Gemeinsam mit unserem Kooperationspartner StepStone Solutions bieten wir die weltweit führende Software-Lösung ETWeb für integriertes Performance & Talent Management (bei Bedarf mit Modulen für alle weiteren HR-Prozesse). Kundenbeispiele sind:

- Adidas
- Altana
- Audi
- Barcadi
- BASF
- Bayer
- Bertelsmann
- Beiersdorf
- BMW
- Capgemini
- Carl Zeiss
- Dannemann
- Degussa
- Deutsche Post / DHL
- DSF
- DuPont
- EADS
- EnBW
- E.ON
- Farmers Insurance Group
- Finanz IT
- Hoffmann-La Roche
- Hugo Boss
- Infrserv
- Kabel Deutschland
- Kaufhof
- LSG Sky Chefs
- Lufthansa
- MAN
- McDonald's
- Metro
- Merck
- Mont Blanc
- Novartis
- OMV
- Postbank
- Puma
- RAG
- Rheinmetall
- Rodenstock
- Rolls Royce
- RTL Group
- RUAG
- RWE
- Schering
- Siemens
- Swiss Re
- Swissport
- Tchibo
- TDK
- The Linde Group
- ThyssenKrupp
- T-Systems
- TÜV Rheinland
- Volkswagen
- Versatel

StepStone ist mit insgesamt über 1.100 Kunden Weltmarktführer für Talent Management Solutions. Das System ETWeb bietet Standardschnittstellen zu SAP™, PeopleSoft™, ADP/Paisy™ etc.)



Ihr praxiserfahrenes und interdisziplinäres Beraterteam (Beispiel)

Die Mitglieder unseres Projektteams übernehmen in den verschiedenen Projektphasen sowie bei zusätzlichem Bedarf spezifische Rollen im Projektsteuerungskreis sowie in der Konzeptions- und Implementierungsphase, zum Beispiel:

- **Ralf H. Kleb** [Projektleitung, Konzeption und Implementierung]
Managing Partner, Client Relationship Partner mit über 20 Jahren Erfahrung in Organisations- und HR-Beratung (zuvor PricewaterhouseCoopers, Kienbaum, ...)
- **Rolf Grönig** [Projektsteuerungskreis und Konzeption und Implementierung bei Bedarf]
Associate Partner, zuvor Vorstand Personal und Organisation VW-Financial Services AG, Leiter Personalwesen Management Volkswagen-Konzern, Geschäftsführer VW Coaching, Personalmanager Audi, ...)
- **Norbert Rohrig** [Projektsteuerungskreis und Konzeption bei Bedarf]
Associate Partner, zuvor Vorstand IT und Organisation AXA-Konzern
- **Rainer Heise** [HR-IT-Strategie bei Bedarf]
Associate Partner, zuvor Vorstand Arinso (weltweit größter SAP/HR-Implementierer)
- **Karsten Grüner / Peter Flemm** [Softwareunterstützung]
Senior Manager, Software Experten in weltweit führenden Talent Management Systemen (ETWeb, Executive Track)



Inhaltsverzeichnis

	Kurzvorstellung der Berater	2
▶	Mögliche Projektzielsetzung	8
	Systematische und pragmatische Vorgehensweise	11
	Anhang	
	Kurzbeschreibung ETWeb	36



Einfache Ausgangsfragen an das Kompetenzmanagement

Das Kompetenzmanagement soll sicherstellen, dass Ihr Unternehmen auch in 10 Jahren noch über die Kompetenzen verfügt, um innovativ und erfolgreich zu sein.

Daraus resultieren vier einfache Kernfragen:

- **Wo wollen wir hin? (Strategie)**

Die erarbeitete 5-Jahresstrategie kann hier als Ausgangsbasis dienen.

- **Welche Kompetenzen benötigen wir dazu? (Soll)**

Aus den zukünftig bearbeiteten Märkten sollen die fachlichen und außerfachlichen Kompetenzanforderungen an Top Performer / Talente und Durchschnittsleister abgeleitet werden.

- **Welche Kompetenzen sind vorhanden? (Ist)**

Den Soll-Profilen sollen (zunächst im Mitarbeiterjahresgespräch, ggf. auch elektronisch ermittelte) Ist-Profile gegenüber gestellt werden.

- **Welche Kompetenzen müssen wir entwickeln bzw. rekrutieren? (Soll-Ist-Abgleich)**

Aus dem Soll-Ist-Abgleich sollen der Schulungsbedarf generell, die Bildungsprogramme (Clusterbildung) für die eigene Akademie sowie der Rekrutierungsbedarf abgeleitet werden. Der Schulungs- und Bildungsbedarf muss ableitbar sein; es soll nichts Unnötiges geschult werden. Dem Bildungscontrolling ist daher ein hoher Stellenwert beizumessen (z. B. Index für Wissensstand; Bildungs-TÜV).



Handlungsbedarf aus Sicht eines Kunden

- **Strategy Alignment:**
Verknüpfung der Kompetenzanforderungen mit den strategischen Unternehmenszielen unter Berücksichtigung von Markttrends und Wettbewerbsentwicklungen
- **Systematisierung des Kompetenz-Modells:**
Strukturierung und Operationalisierung eines beherrschbar komplexen Kompetenz-Modells auf Ebene der Organisation (Job Families)
- **Ist-Aufnahme der Mitarbeiter-Kompetenz-Profile:**
Vorgesetzteneinschätzung und Mitarbeiter-Self-Assessment
- **Optimierung auf Ebene des Kompetenz-Portfolios:**
Systematischer Soll-Ist-Vergleich auf Unternehmens- und Organisationsebene, Optimierung des Personalentwicklungs-/ Bildungsangebots sowie Etablierung eines Personalentwicklungs-/Bildungscontrolling (Index)
- **Entwicklung der individuellen Mitarbeiter-Kompetenzen:**
Integration in angepassten Performance & Talent Management Prozess (MAG/Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, ...)
- **Konzeption eines „Kompetenz- und Bildungs-TÜV“:**
Entwicklung eines Konzeptes zur Überprüfung der individuellen Entwicklungsmaßnahmen z. B. durch Ergänzung der Vorgesetzteneinschätzungen und Self-Assessments durch Multi-Rater(360°)Feedback, externe Experteneinschätzungen usw.



Inhaltsverzeichnis

	Kurzvorstellung der Berater	2
	Mögliche Projektzielsetzung	8
▶	Systematische und pragmatische Vorgehensweise	11
	Anhang	
	Kurzbeschreibung ETWeb	36



Bezugsebenen des Kompetenzmanagements

Aufgabe des Kompetenzmanagements ist es – mit Hilfe der in Form von beobachtbaren Kriterien operationalisierten Fähigkeiten und Verhaltensweisen – Wege aufzuzeigen, wie Spitzenleistungen, Innovationen und Wettbewerbsvorteile erreicht werden können.

Voraussetzung der Steuerbarkeit von Leistungen ist, dass die den Kompetenzen zugrunde liegenden Charakteristika die kriteriengestützte Messung und Vorhersage von Fähigkeiten und Verhaltensweisen und Leistungen in sehr unterschiedlichen Situationen zulassen.

Baumgartner & Partner differenziert den Kompetenzbegriff zunächst hinsichtlich seiner Bezugsebene wie folgt:

- **Unternehmensebene (Kompetenz-Portfolioebene)**
Geschäftsspezifisch erforderliche Kernkompetenzen zum Aufbau von zukünftigen Wettbewerbsvorteilen.
- **Organisationsebene (Kompetenz-Modellebene)**
Aus den Zuständigkeiten abgeleitete geschäftsprozessspezifische und geschäftsprozessübergreifende Kompetenzanforderungen an Job Families, einzelne Positionen, Rollen oder Ebenen.
- **Mitarbeitersebene (Kompetenz-Profilebene)**
Vorhandene, entwickelbare und übertragbare individuelle Fähigkeiten („Competence“ auf Basis von Kenntnissen und Erfahrungen) sowie beobachtbare und beeinflussbare Verhaltensweisen („Competency“ auf Basis von Selbstbild, Einstellungen und Werthaltungen).



Fokussierung auf erfolgsrelevante Kompetenzfelder

Ganzheitliches Kompetenzmanagement bezieht sich sowohl auf

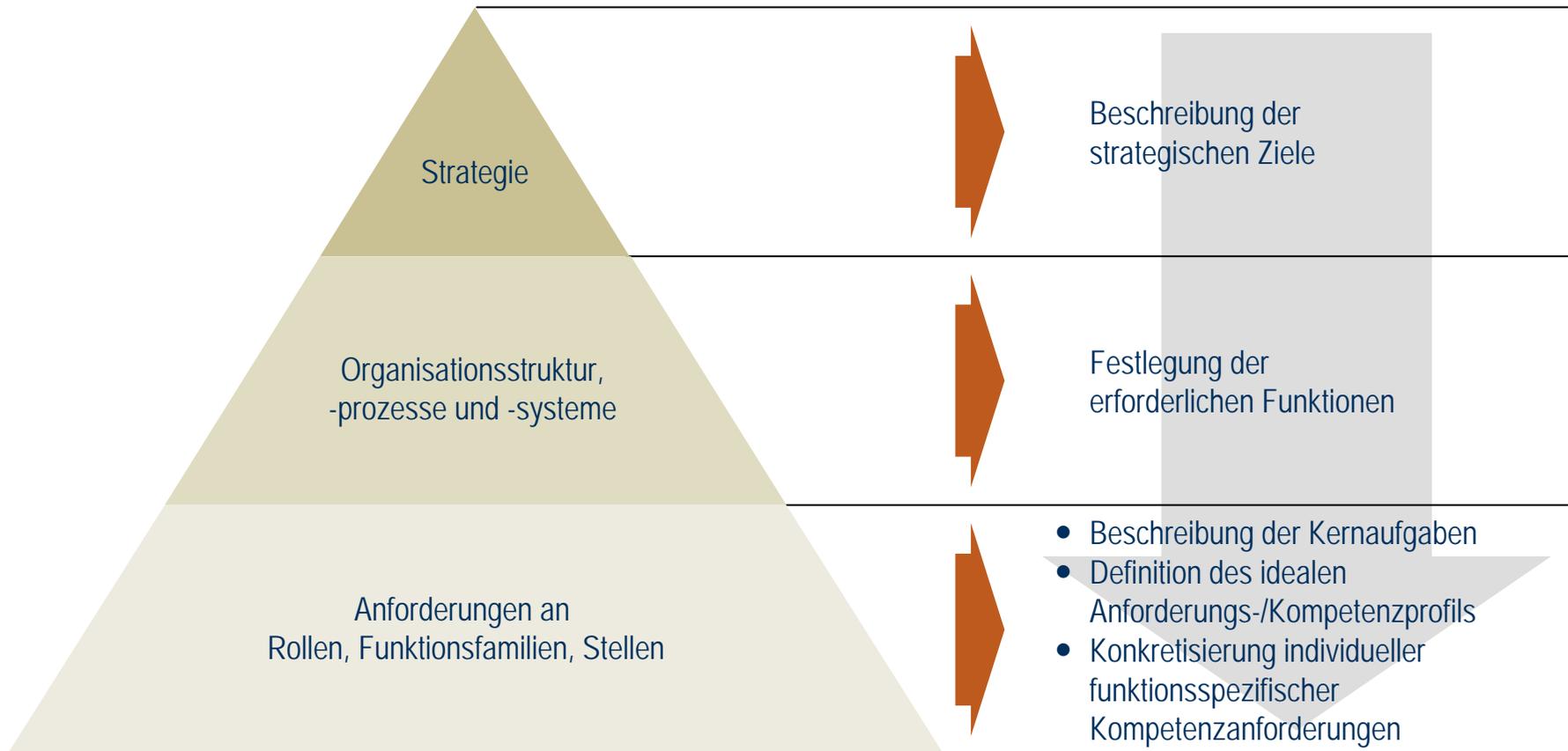
- „**Competences**“ (**was**), d. h. die Fähigkeiten und Potenziale des Unternehmens und der Mitarbeiter(gruppen), in einem bestimmten internen und externen Umfeld ein definiertes Leistungsziel zu erreichen oder zu übertreffen, als auch auf die
- „**Competencies**“ (**wie**), d. h. die Verhaltensweisen und Eigenschaften der Mitarbeiter, in einer bestimmten Aufgabe Spitzenleistungen hervorzubringen.

Wenn Wissen und Kompetenz zur Steigerung der Leistung und Produktivität führen sollen, dann darf sich das Kompetenzmanagement nicht an den Kompetenzen des Durchschnittsmitarbeiters orientieren, sondern es muss herausfinden, was die 10%-Top-Performer anders machen, als die anderen. Daher unterscheiden wir die Kompetenzen in:

- **Schwellenkompetenzen**
Charakteristika wie Basiswissen und grundlegende Fähigkeiten
- **Differenzierende Kompetenzen**
Charakteristika, die die Top-Performer von den Durchschnittsleistern unterscheiden

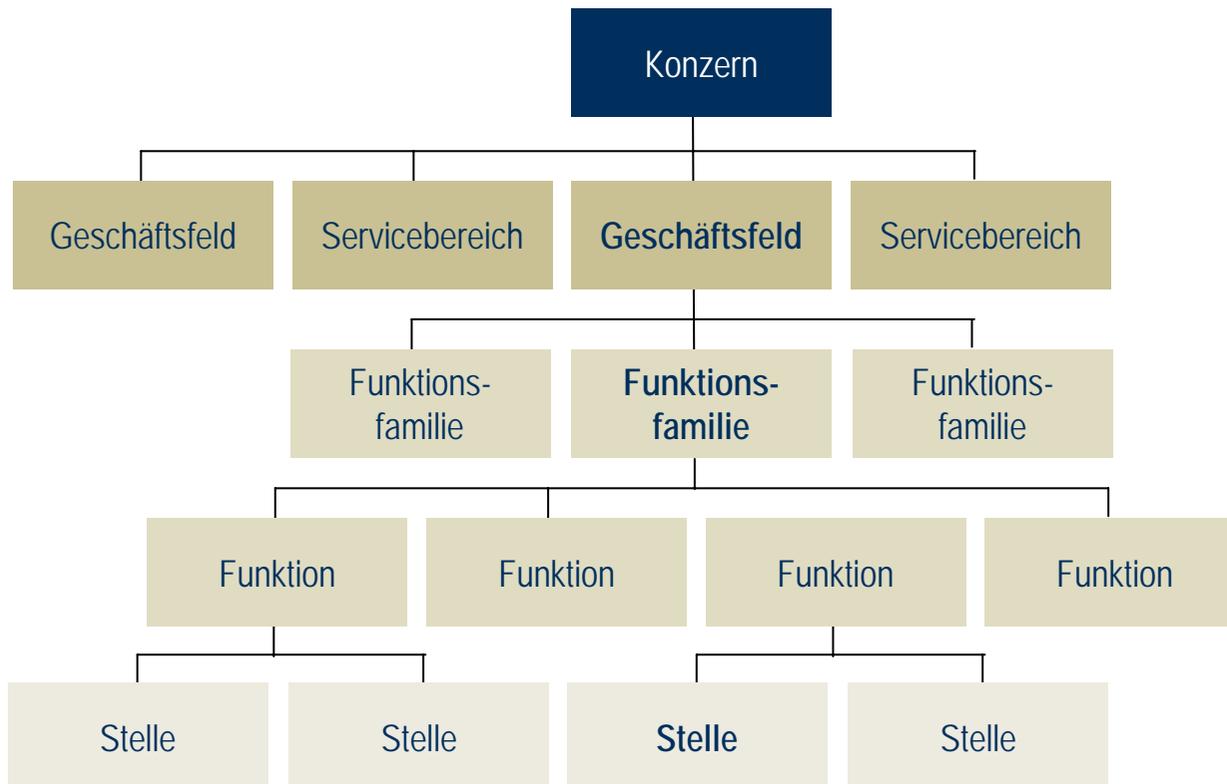


Strategieorientiertes Kompetenzmanagement



Orientierung an Organisation und Rollen

Das Kompetenzmodell muss die Anforderungen der gesamten Organisation und der darin wahrgenommenen Rollen und Funktionen in differenzierter Form abbilden.

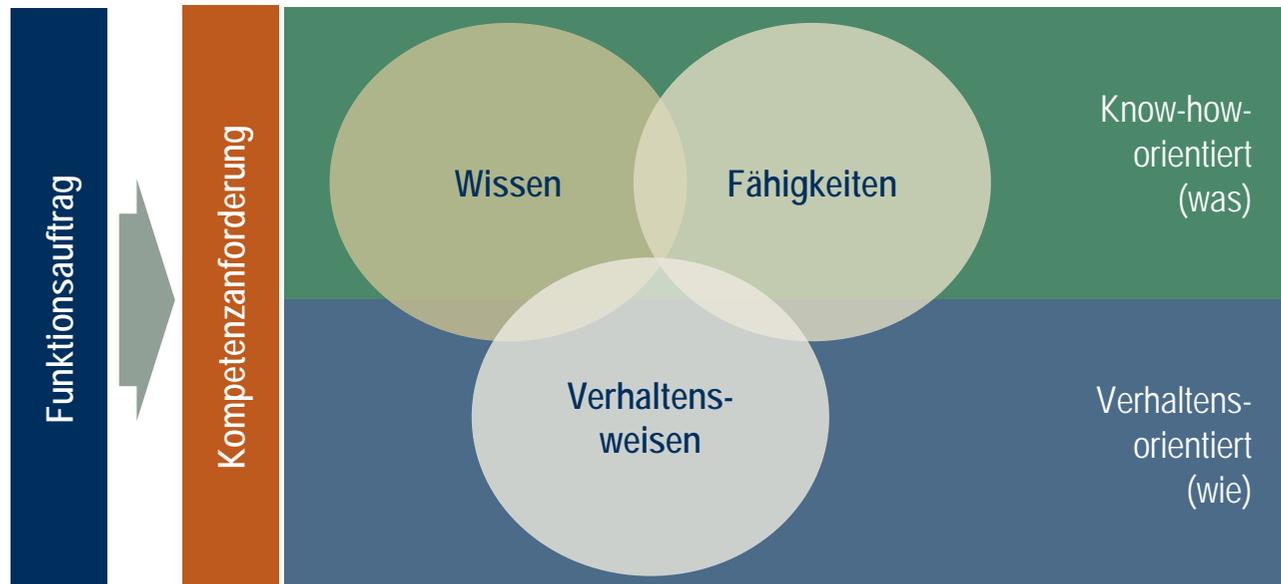




Know-how- und Verhaltensorientierung

Das **Kompetenzmodell** liefert den Rahmen für die Definition von individuellen Anforderungs-/Kompetenzprofilen und ermöglicht dadurch das systematische Management der strategisch/zukünftig erforderlichen Kompetenzen.

Das **Kompetenzprofil** liefert eine spezifische Beschreibung der von einem Mitarbeiter zukünftig benötigten Qualifikation im Hinblick auf ...



... um eine bestimmte Funktion erfolgreich auszuüben und einen Wertschöpfungsbeitrag zur Realisierung der Funktions-, Abteilungs-, Ressort- und Unternehmensziele beizutragen.



Unsere Prioritäten: Komplexitätsreduktion und Effizienzsteigerung

- **Inhaltlich:** geschäftsunterstützende und beherrschbar differenzierte Modellstruktur
 - » für Rollen, Geschäftsfelder und Funktionsbereiche werden fachliche und außerfachliche Kompetenzfelder aus der Strategie abgeleitet und auf Basis der Diskussion mit Vorstand und ausgewählten "Subject Matter Experts" generisch und stellenübergreifend beschrieben
 - » für Job Families werden fachliche Kompetenzfelder entsprechend der Strategie priorisiert und ggf. auch organisationsübergreifend im Rahmen einer Workshop-Kaskade mit Führungskräften und "Subject Matter Experts" Job Family-spezifisch definiert
- **Prozessual:** Integration in diverse HR-Geschäftsprozesse und Führungsprozess
 - » Führungskräfte und "Subject Matter Experts" werden in die Definition der Kompetenzfelder und Job Families einbezogen
 - » Führungskräfte werden in die Spezifikation der Anforderungsprofile (SOLL) einbezogen
 - » Führungskräfte und Mitarbeiter werden in die Beurteilung/Einschätzung der vorhandenen Kompetenzen (IST) einbezogen
 - » Die Administration erfolgt mit Hilfe des benutzerfreundlichen Skill- & Kompetenzmanagement Moduls von ETWeb
 - » Die Verknüpfung mit den HR-Prozessen und ETWeb-Modulen Recruiting, Laufbahn- und Nachfolgeplanung, Weiterbildungsmanagement und Performance Management, 360°Feedback und Vergütung ist jederzeit leicht möglich



Systematische und pragmatische Vorgehensweise im Überblick



Integration in weitere HR-Geschäftsprozesse und Customizing der IT-Lösung (ETWeb)



Schritt 1: Strategy Alignment

Schritt 1

Strategy
Alignment
Analyse
erfolgskritischen
Kompetenz-
bedarfs und
Kompetenz-
portfolios
auf
Unternehmens-
ebene

Schritt 1-1: Vorbereitende Geschäftsfeld- und Technologieanalyse

- Kundenseitige Identifikation und Bereitstellung kompetenzrelevanter unternehmenseigener oder externer Dokumente, die die heutigen und zukünftigen Kundenanforderungen, Errungenschaften und Entwicklungen in Forschung und Technologie sowie die Situation und Entwicklung der Wettbewerbslandschaft beschreiben
- Analyse der uns kundenseitig zur Verfügung gestellten Dokumente
- Ableitung/Einschätzung des zukünftigen Kompetenzbedarfs und Kompetenzportfolios in Form von Szenarios und Hypothesen im gemeinsamen Projektteam
- Entwurf eines Gesprächseinladungsschreibens mit Vorabinformationen sowie eines strukturierten Gesprächsleitfadens und der Begleitdokumente durch die Beratung



Schritt 1: Strategy Alignment

Schritt 1

Strategy
Alignment
Analyse
erfolgskritischen
Kompetenz-
bedarfs und
Kompetenz-
portfolios
auf
Unternehmens-
ebene

Schritt 1-2: Durchführung von strukturierten Einzelgesprächen mit Vorstand, Top Management und ggf. weiteren ausgewählten (internen) Experten

- Erläuterung der Projektzielsetzung und Vorgehensweise
- Konfrontation mit den erarbeiteten Szenarios und Hypothesen
- Verifikation und Weiterentwicklung der Szenarios und Hypothesen
- Ergebnisdokumentation der Einzelgespräche

Schritt 1-3: Entwurf eines Szenarios für Kompetenzbedarf und Kompetenzportfolio auf Unternehmensebene

- Auswertung der Erkenntnisse aus den Einzelgesprächen im Projektteam
- Entwurf eines Szenarios für Kompetenzbedarf und Kompetenzportfolio auf Unternehmensebene durch die Beratung
- Abstimmung des Szenarios für Kompetenzbedarf und Kompetenzportfolio auf Unternehmensebene im gemeinsamen Projektteam



Schritt 1: Strategy Alignment

Schritt 1

Strategy
Alignment
Analyse
erfolgskritischen
Kompetenz-
bedarfs und
Kompetenz-
portfolios
auf
Unternehmens-
ebene

Schritt 1-4: Verifikation und Festlegung des Kompetenzbedarfs und Kompetenzportfolios auf Unternehmensebene

- Vorstellung und Verifikation des Szenarios im Vorstand / in der Geschäftsführung
- Anpassung/Finetuning des Szenarios durch die Beratung ggf. im Austausch mit kundenseitig empfohlenen (internen) Experten
- Verabschiedung des Szenarios durch den Vorstand



Schritt 2: Systematisierung des Kompetenzrahmenmodells

Schritt 2

Sytematisierung
des Kompetenz-
rahmenmodells
für Rollen,
Geschäftsfelder,
Funktions-
bereiche
und Job Families
(Komplexitäts-
reduktion:
möglichst viel vor
die Klammer
ziehen)

Hier geht es um die **systematische (Vor-)Strukturierung** und Spezifizierung eines beherrschbar komplexen Kompetenzmodells auf Ebene der Organisation (z. B. Job Families).

Aufgabe des Kompetenzrahmenmodells ist es, die Komplexität der erwartbar differenzierten Kompetenzanforderungen durch Systematisierung, Clusterbildung usw. zu reduzieren und den unterschiedlichen Organisationseinheiten des Unternehmens einen einheitlichen Orientierungsrahmen zur Verfügung zu stellen. Das Kompetenzmodell gibt den breit akzeptierten Rahmen für alle weiteren Spezifizierungen nach Job Families, Positionen, Rollen oder Ebenen im Unternehmen vor.

Definition Kompetenzbegriff:

In unserem Verständnis sind die hier bedeutsamen Kompetenzen jene vorhandenen, entwickelbare und übertragbare individuelle Fähigkeiten (auf Basis von Kenntnissen und Erfahrungen) sowie beobachtbare und beeinflussbare Verhaltensweisen (auf Basis von Selbstbild, Einstellungen und Werthaltungen) in einer bestimmten Rolle oder Position, in einem spezifizierten Umfeld, die von „Top-Leistern“ häufiger, in verschiedenen Situationen und mit besseren Ergebnissen gezeigt werden, als von Durchschnittsleistern.



Schritt 2: Systematisierung des Kompetenzrahmenmodells

Schritt 2

Sytematisierung
des Kompetenz-
rahmenmodells
für Rollen,
Geschäftsfelder,
Funktions-
bereiche
und Job Families
(Komplexitäts-
reduktion:
möglichst viel vor
die Klammer
ziehen)

Schritt 2-1: Strukturierung des Kompetenzrahmenmodells

- Zusammenfassung und Vorstellung alternativer Strukturierungs- und Visualisierungsmöglichkeiten für State-of-the-Art-Kompetenzmodelle (z. B. hierarchiebetonendes Stufenmodell, bildungsorientiertes Kreis-/Flächenmodell, ...) durch die Beratung
- Diskussion der alternativen Modelle im gemeinsamen Projektteam sowie mit ausgewählten Entscheidungsträgern
- Auswahl und Finetuning der Modellstruktur im gemeinsamen Projektteam



Schritt 2: Systematisierung des Kompetenzrahmenmodells

Schritt 2

Systematisierung
des Kompetenz-
rahmenmodells
für Rollen,
Geschäftsfelder,
Funktions-
bereiche
und Job Families
(Komplexitäts-
reduktion:
möglichst viel vor
die Klammer
ziehen)

Schritt 2-2: Spezifizierung des Kompetenzrahmenmodells

- Identifikation geeigneter Job Families und Job-Family-Experten
- Weitgehende Spezifizierung der Dimensionen des Kompetenzmodells in messbare, beobachtbare und bewertbare Variablen (Anforderungen/Kriterien) gemeinsam im Projektteam und mit den ausgewählten Job-Family-Experten im Rahmen von Einzelgesprächen
- Vorstellung, Diskussion und Finetuning des spezifizierten Kompetenzmodells in Einzelgesprächen mit ausgewählten Entscheidungsträgern und Job-Family-Experten sowie ggf. ergänzend mit ausgewählten externen Experten („Subject Matter Experts“)

Schritt 2-3: Festlegung des spezifizierten Kompetenzrahmenmodells

- Vorstellung des spezifizierten Kompetenzrahmenmodells im Vorstand / in der Geschäftsführung
- Bei Bedarf Anpassung/Finetuning des spezifizierten Kompetenzrahmenmodells durch die Beratung ggf. im Austausch mit kundenseitig empfohlenen Experten
- Verabschiedung des spezifizierten Kompetenzrahmenmodells durch den Vorstand



Schritt 3: Operationalisierung des Kompetenzmodells

Schritt 3

Operationalisierung des Kompetenzmodells (SOLL) durch Führungskräfte und Spezialisten

Die vorgenommene Spezifizierung des Kompetenzmodells liefert einen vorstrukturierten Rahmen für Job Families (Funktions-/Stellenfamilien).

Für die praktische Anwendung muss dieser Rahmen für einzelne Stellen weiter operationalisiert, d. h. in Form von messbaren, beobachtbaren und bewertbaren Variablen (Anforderungen/Kriterien) stellenspezifisch spezifiziert sowie im Zeitablauf entsprechend der sich verändernden Anforderungen angepasst werden.

Unsere Vorgehensweise zur Operationalisierung des Rahmenmodells auf Stellenebene sieht nachfolgend beschriebene Schritte vor, die primär in der operativen Verantwortung der Führungskräfte liegen, die wir jedoch mit dem Projektteam unterstützend begleiten.



Schritt 3: Operationalisierung des Kompetenzmodells

Schritt 3

Operationalisierung des Kompetenzmodells (SOLL) durch Führungskräfte und Spezialisten

Schritt 3-1: Planung und Vorbereitung der Führungskräfteeinbindung

- Abstimmung der Einbindung der Führungskräfte in den Operationalisierungsprozess im Projektteam
- Anpassung des Skills-/Kompetenz-Management-Moduls von ETWeb an das firmenspezifische Kompetenzrahmenmodell
- optional: (automatisierte) Verknüpfung der Bestimmung von Kompetenzanforderungen mit der analytischen Baumgartner-Stellenbewertung
- Entwurf eines Führungskräftemanuals mit einer Beschreibung des Kompetenzrahmenmodells sowie einer Anleitung zur zukunftsorientierten und geschäfts(prozess)relevanten Operationalisierung stellenspezifischer Kompetenzanforderungen
- Durchführung von Führungskräfteveranstaltungen zur Vorstellung des Kompetenzrahmenmodells sowie zur Anleitung der stellenspezifischen Operationalisierung



Schritt 3: Operationalisierung des Kompetenzmodells

Schritt 3

Operationalisierung des Kompetenzmodells (SOLL) durch Führungskräfte und Spezialisten

Schritt 3-2: Operationalisierung der Stellenanforderungen durch die Führungskräfte

- Stellenspezifische Spezifizierung der Kompetenzkriterien durch die Führungskräfte
- Stellen- und Rollenspezifische Beschreibung der erforderlichen Kompetenzausprägungen durch die Führungskräfte
- Bedarfsweise individuelle Unterstützung der Führungskräfte durch die Personalabteilung

Schritt 3-3: Quervergleich und Abstimmung der operationalisierten Stellenanforderungen

- Analyse der Stellenanforderungen im Quervergleich durch die Beratung
- Querabstimmung der stellenspezifischen Anforderungen in Einzelgesprächen und Workshops je nach Bedarf

Schritt 3-4: Verabschiedung der operationalisierten Stellenanforderungen

- Vorstellung des operationalisierten Gesamtmodells im Vorstand und Top Management
- Ggf. Finetuning einzelner Kompetenzanforderungen
- Verabschiedung des Gesamtmodells mit den operationalisierten Stellenanforderungen



Schritt 4: Beurteilung der vorhandenen Mitarbeiterkompetenzen

Schritt 4

Beurteilung der vorhandenen Mitarbeiterkompetenzen (IST) durch Führungskräfte und Self-Assessments der Mitarbeiter

Schritt 4-1: Festlegung von Vorgehensweise und Instrumentarium

- Analyse und unternehmens- bzw. modellspezifische Bewertung der State-of-the-Art-Prozesse und Instrumente zur Kompetenzbeurteilung und Personaldiagnostik durch die Beratung (auf Wunsch nehmen wir hier beratungsseitig vorhandene Online-Tools mit auf)
- Alternativendiskussion und Ableitung einer Empfehlung zu Vorgehensweise und Instrumentarium im Projektteam
- Vorstellung und Verabschiedung der Empfehlung zu Vorgehensweise und Instrumentarium im Vorstand

Schritt 4-2: Beschaffung, Anpassung und Bereitstellung der Instrumente

- Anpassung bereits kundenseitig vorhandener Instrumente
- Beschaffung und Anpassung neuer Instrumente
- Sicherstellung der effektiven Administration des Prozesses und der Instrumente



Schritt 4: Beurteilung der vorhandenen Mitarbeiterkompetenzen

Schritt 4

Beurteilung der vorhandenen Mitarbeiterkompetenzen (IST) durch Führungskräfte und Self-Assessments der Mitarbeiter

Schritt 4-3: Vorbereitung der Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Kompetenzbeurteilung

- Entwurf einer Trainingsveranstaltung und eines Führungskräftemanuals für die Einschätzung von Mitarbeiterkompetenzen
- Information und Schulung der Führungskräfte
- Information (ggf. Schulung) der Mitarbeiter

Schritt 4-4: Durchführung der Kompetenzbeurteilung

- Einschätzung der Mitarbeiterkompetenzen durch die Führungskräfte
- Self-Assessment der Mitarbeiterkompetenzen durch die Mitarbeiter
- Ggf. Einholung weiterer Kompetenzeinschätzungen (à la „360°“)
- Bei Bedarf Unterstützung durch die Personalabteilung



Schritt 5: Analyse des Kompetenzportfolios

Schritt 5

Analyse des vorhandenen Kompetenzportfolios (Soll/IST) auf Unternehmensebene und Ableitung von Strategien zur Optimierung von Personalentwicklung & Bildungsarbeit

Die Gegenüberstellung der SOLL-IST-Kompetenzprofile dient der Aufdeckung von strategischen Lücken im Kompetenzportfolio des Unternehmens, der Optimierung der Personalentwicklungs- und Bildungsarbeit sowie der individuellen Kompetenzentwicklung zur Schließung der festgestellten Lücken.

Schritt 5-1: Analyse des vorhandenen Kompetenzportfolios

- Identifikation von Kompetenzlücken (Gap-Analyse) durch das Beraterteam
- Bewertung der identifizierten Kompetenzlücken gemeinsam im Projektteam
- Dokumentation der Kompetenzlücken (Gap-Analyse) durch das Beraterteam

Schritt 5-2: Optimierung der Personalentwicklungs- und Bildungsprogramme

- Vorschlag geeigneter Strategien zur Schließung der Kompetenzlücken im Rahmen eines optimierten Performance & Talent Management Prozesses durch das Beraterteam
- Bewertung der vorgeschlagenen Strategien gemeinsam im Projektteam
- Ggf. Anpassung und weitere Spezifizierung geeigneter Strategien und Maßnahmen zur Schließung der Kompetenzlücken gemeinsam im Projektteam
- Dokumentation der Strategien und Maßnahmen durch das Beraterteam



Schritt 5: Analyse des Kompetenzportfolios

Schritt 5

Analyse des vorhandenen Kompetenzportfolios (Soll/IST) auf Unternehmensebene und Ableitung von Strategien zur Optimierung von Personalentwicklung & Bildungsarbeit

Schritt 5-3: Einführung eines Personalentwicklungs- und Bildungscontrolling

- Entwurf eines Personalentwicklungs- und Bildungscontrolling-Konzeptes (inkl. Index) durch die Beratung
- Bewertung des Personalentwicklungs- und Bildungscontrolling-Konzeptes im Projektteam
- Dokumentation des Personalentwicklungs- und Bildungscontrolling-Konzeptes im
- Projektteam

Schritt 5-4: Vorstellung und Verabschiedung der Strategie- und Konzeptvorschläge auf Unternehmensebene

- Vorstellung und Diskussion des vorgeschlagenen Konzeptes zur Schließung der Kompetenzlücken auf Unternehmensebene im Vorstand
- Vorstellung und Diskussion des vorgeschlagenen Personalentwicklungs- und Bildungscontrolling-Konzeptes (inkl. Index) im Vorstand
- Dokumentation und ggf. Finetuning der verabschiedeten Entwicklungs- und Controllingkonzepte



Schritt 6: Umsetzung des Kompetenzmanagements auf Mitarbeiterenebene

Schritt 6

Umsetzung des
Kompetenz-
managements
auf
Mitarbeiterenebene

Die Kompetenzlückenanalyse auf Unternehmens-/Portfolioebene wird ergänzt durch den individuellen SOLL-IST-Vergleich der Kompetenzen auf Stellen- bzw. Mitarbeiterenebene. Besondere Bedeutung kommt hier den individuellen Feedback- und Entwicklungsgesprächen zu.

Schritt 6-1: Festlegung von Vorgehensweise und Instrumentarium

- Analyse und unternehmensspezifische Bewertung der State-of-the-Art-Prozesse und Instrumente (z. B. MAG, Zielvereinbarung, ...) zur Umsetzung des Kompetenzmanagement auf Mitarbeiterenebene im Rahmen eines integrierten Performance & Talent Management Prozesses durch die Beratung
- Alternativendiskussion und Ableitung einer Empfehlung zu Prozess und Instrumentarium im Projektteam
- Vorstellung und Verabschiedung der Empfehlung zu Prozess und Instrumentarium im Vorstand

Schritt 6-2: Anpassung der Prozesse und Instrumente

- Anpassung bereits kundenseitig vorhandener Prozesse
- Anpassung neuer Instrumente
- Sicherstellung der effektiven Administration der Prozesses und Instrumente
- Dokumentation der Prozesses und Instrumente durch die Beratung



Schritt 6: Umsetzung des Kompetenzmanagements auf Mitarbeiterenebene

Schritt 6

Umsetzung des
Kompetenz-
managements
auf
Mitarbeiterenebene

Schritt 6-3: Vorbereitung der Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Feedback- und Entwicklungsgespräche

- Entwurf einer Trainingsveranstaltung und eines Führungskräftemanuals für die Durchführung von Feedback- und Entwicklungsgesprächen
- Information und Schulung der Führungskräfte
- Information (ggf. Schulung) der Mitarbeiter

Schritt 6-4: Durchführung der Feedback- und Entwicklungsgespräche

- Ggf. vorgeschaltete Querabstimmung der Kompetenzeinschätzungen im Rahmen einer sog. „Harmonisierungskonferenz“ der Führungskräfte
- Besprechung der Einschätzung der Mitarbeiterkompetenzen durch die Führungskraft
- Besprechung des Self-Assessment der Mitarbeiterkompetenzen durch den Mitarbeiter
- Ableitung von Stärken und Schwächen sowie des individuellen Entwicklungsbedarfs
- Vereinbarung eines individuellen Entwicklungsplans
- Bei Bedarf Unterstützung durch die Personalabteilung



Schritt 7: Konzeption eines "Kompetenz- & Bildungs-TÜV"

Schritt 7

Konzeption des "Kompetenz- und Bildungs- TÜV"

Zur Sicherstellung der „Beherrschbarkeit“ und „Nachhaltigkeit“ des Kompetenz-Managements sollen die Einschätzungen der Führungskräfte und Self-Assessments der Mitarbeiter ergänzt und validiert werden.

Im Rahmen eines „Kompetenz- und Bildungs-TÜV“-Konzeptes könnten die Performance- und Kompetenz-Einschätzungen der Führungskräfte und Mitarbeiter z. B. durch Multi-Rater(360°)Feedback, externe Experteneinschätzungen und formale Prüfungen ergänzt werden.

Schritt 7-1: Festlegung von Vorgehensweise und Instrumentarium

- Analyse und unternehmensspezifische Bewertung der State-of-the-Art-Prozesse und Instrumente zur Sicherstellung der „Beherrschbarkeit“ und „Nachhaltigkeit“ des Kompetenz-Managements
- Alternativendiskussion und Ableitung einer Empfehlung zu Prozess und Instrumentarium im Projektteam
- Vorstellung und Verabschiedung der Empfehlung zu Prozess und Instrumentarium im Vorstand



Schritt 7: Konzeption eines "Kompetenz- & Bildungs-TÜV"

Schritt 7

Konzeption des
"Kompetenz-
und Bildungs-
TÜV"

Schritt 7-2: Integration und Anpassung der Prozesse und Instrumente

- Anpassung bereits kundenseitig vorhandener Prozesse und Instrumente
- Integration und Anpassung neuer Prozesse und Instrumente
- Sicherstellung der effektiven Administration der Prozesses und Instrumente
- Dokumentation der Prozesse und Instrumente durch die Beratung

Schritt 7-3: Vorstellung und Verabschiedung der Konzeptvorschläge im Vorstand und Top Management

- Vorstellung und Diskussion des vorgeschlagenen „Kompetenz- und Bildungs-TÜV“-Konzeptes im Vorstand
- Dokumentation und ggf. Finetuning des „Kompetenz- und Bildungs-TÜV“-Konzeptes



Inhaltsverzeichnis

	Kurzvorstellung der Berater	2
	Mögliche Projektzielsetzung	8
	Systematische und pragmatische Vorgehensweise	11
	Anhang	
▶	Kurzbeschreibung ETWeb	36

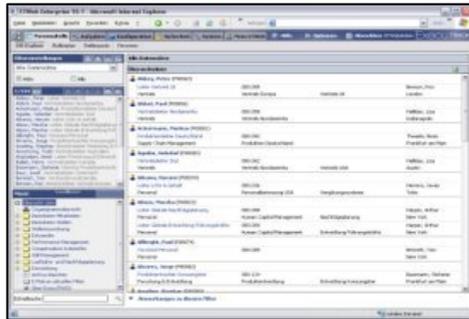


Die verschiedenen ETWeb-Module

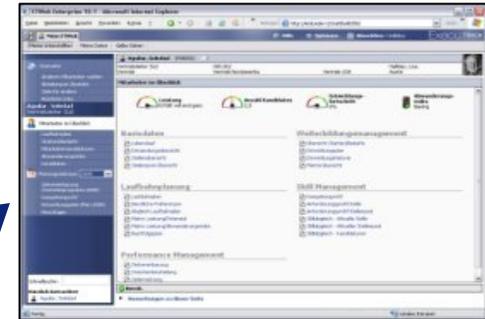


Die verschiedenen ETWeb-Module

HR



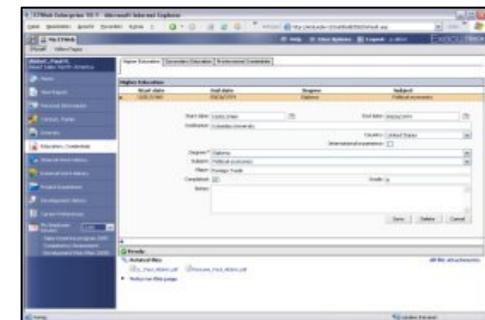
Manager



Mitarbeiter



Externe





HR Management

- Vollständig web-basierte Lösung
- Elektronische Personalakte & Dokumentenmanagement
- Vertragsdatenmanagement & Organisationsmanagement
- Multilingual & multinational
- Standardschnittstellen zu SAP™, PeopleSoft™, ADP/Paisy™ etc.
- Native XML-Schnittstelle
- Konfigurierbare Workflows & Wiedervorlagefunktion
- Expatriate Management
- Stellenbewertung



HR Analytics (ab Q1 2008)

- HR als Business Partner
- Abstimmung zwischen Unternehmens- und HR-Strategie
- Strategisches Controlling aller Talent Management-Prozesse
- Monitoring und Reporting von HR-Kennzahlen und KPI
- Umfassende Kennzahlenbibliothek im Standard
- Übersichtliche Dashboard- und Cockpit-Ansichten
- Analysemöglichkeiten mit Drill-Down über Organisationseinheiten bis zum einzelnen Mitarbeiter
- Automatisch generierte Maßnahmenvorschläge in Problembereichen



Performance Management

- Zielvereinbarungs- & Beurteilungsprozess
- Variable Vergütung
- Zielvereinbarungshierarchien
- Kaskadierung der Ziele über die Organisation
- Unterstützung unterjähriger Reviews
- Statusberichte zum aktuellen Zielvereinbarungsprozess
- Abteilungsübersichten als KPI in der Manager Scorecard
- Verfolgung aller Zielvereinbarungsveränderungen



Skill- und Kompetenz-Management

- Flexibel konfigurierbarer Skill-Katalog
- Kompetenzprofile für Mitarbeiter, Stellen und Job Families
- 360-Grad-Feedback
- Erfahrungs- & kompetenzbasierte Anforderungsprofile
- Potenzialanalysen & Profilabgleich
- Interner Stellenmarkt & Projekt-Staffing
- Gelbe Seiten & Expertensuche mit Fuzzy Logic
- Profilsuche mit Planung der geeigneten Kandidaten
- Verdichtung und Analyse der Kompetenzen nach Standorten, etc.



360 Degree Feedback

- Encompasses the entire feedback process
- Assessments from all sources
- Support from 360, 270, 180 and 90 degree feedback processes
- Flexible feedback questionnaires
- Informative graphic reports
- Support for follow-up processes
- Complete anonymity and data confidentiality
- Implementation as an integrated module or standalone solution
- Superior competence analysis (of departments, management levels, locations etc.)



Laufbahn- und Nachfolgeplanung - Übersicht

- Kandidaturen & Nachfolgeszenarien
- Onlineunterstützung der Nachfolgekonferenzen / Managementpanels
- Analyse der Entwicklungsanforderungen
- Vergleich der geeigneten Kandidaten
- Analyse des Retention Risikos (Abwanderungsrisiko)
- Laufbahnpfade
- Abgleich von Laufbahnplänen mit den beruflichen Präferenzen der Mitarbeiter
- Metriken & Kennzahlenanalyse (KPI)



Weiterbildungsmanagement

- Management der Trainings- & Weiterbildungsaktivitäten
- Administration von Job Rotation, Coaching, Blended Learning etc.
- Flexibel konfigurierbarer Genehmigungsprozess
- Online-Veranstaltungskatalog
- XML-Standardschnittstelle zu externen Seminaranbietern
- Weiterbildungshistorien/-controlling
- Integration mit Skill Management
- Automatisierbare Kursempfehlungen