



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

HR Strategy

Talent &
Performance
Management

Compensation-
Management

Job-Evaluation &
Career-Grading

Flexible Benefit
Solutions

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/Anforderungen der Stelle in einem engen Zusammenhang stehen;
 - auf der Grundlage allgemein anerkannter Standards beurteilt 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/abgestuft werden.

Eine erste inhaltliche Abgrenzung (V)

- Die Kernfrage zur Beurteilung konkreten Verhaltens 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.

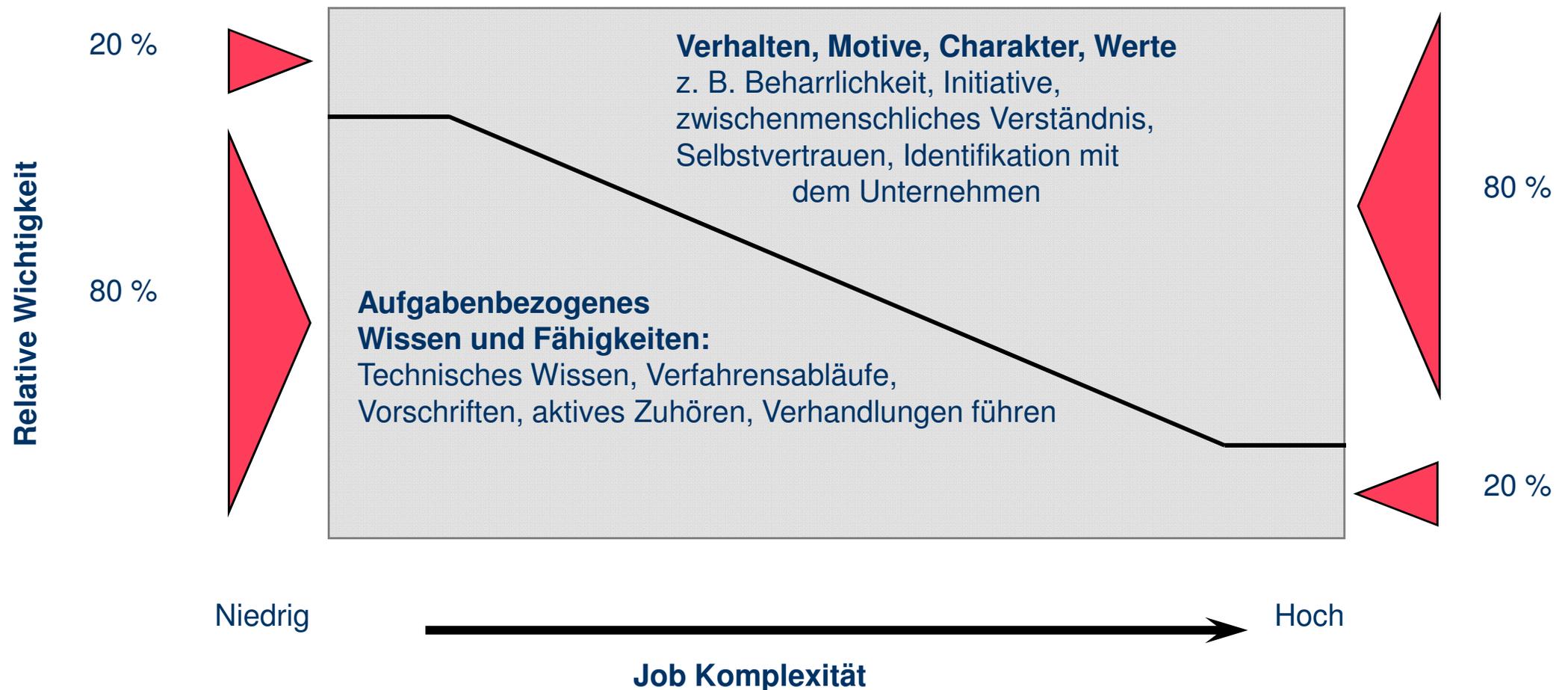
- Fazit: Auf der Basis von Competencies lässt sich das gesamte Personalmanagement ergebnisorientiert konzipieren.

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



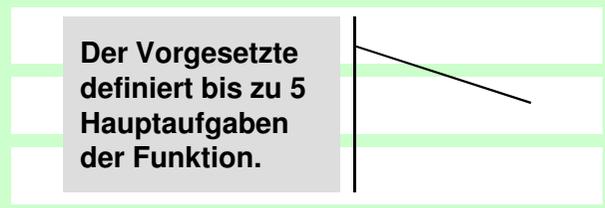
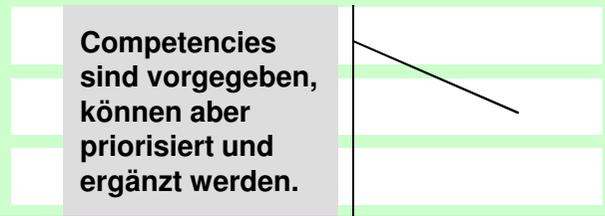
Modellalternativen

- Nachfolgend werden drei Modellalternativen beispielhaft aufgezeigt.
- Im Hinblick auf die Anwendung dieser Modelle gibt es kein „richtig“ oder „falsch“ sondern nur die Frage, welches Modell in welchem spezifischen Fall zum Unternehmen passt.
- Die Aussagen auf den nachfolgenden Seiten geben dazu einen Überblick.
- Hierbei gilt für viele unserer Kunden:
 - » Sollte ein Stellenbewertungsprozess vorab stattgefunden haben, so sollte sich auch das Competency-Modell an diesen Kriterien ausrichten.
 - » Dieser Maßgabe wird Modell III am besten gerecht, da es auf den Stellenbewertungskriterien aufbaut und diese bei Bedarf sinnvoll um Verhaltenskriterien ergänzt.

Modell I: 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 individueller Freiraum des Vorgesetzten
 - Insbesondere in kleinen Organisationseinheiten mit wenigen heterogenen Stellen anwendbar.
- Nachteile des Verfahrens
 - Keine einheitlichen Maßstäbe über Organisationseinheiten hinweg
 - Führungskräfte oft überfordert mit der präzisen Beschreibung der Competencies
 - Anspruchsniveau macht sich nicht an der Stelle, sondern an der Formulierung des Vorgesetzten fest

Modell I: 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	
Basis-Leistung (Kernfunktionen)					
<p>Der Vorgesetzte definiert bis zu 5 Hauptaufgaben der Funktion.</p> 					
Basis-Competencies (Verhalten)		vorbildlich	voll	teilweise	
<p>Competencies sind vorgegeben, können aber priorisiert und ergänzt werden.</p> 					
Gesamtbeurteilung der Funktionsausfüllung		A	B	C	

Modell II: 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

Modell II: Unterstützende (komplexe) Competency-Modelle (II)

Stark vereinfachte Prinzipdarstellung eines Competency-Profils

Rollen	Competency-Dimensionen	Ebene 1	Ebene 2	Ebene X
EDV-Spezialist	...		○	
	...			
	...			
Kundenbetreuer	...			
	...			
	...			
...	...	○		
...	...			
...	...	○		
...	...		○	
...	...			
...	...	○		

Konkret vorformulierte Competency-Anforderungen für jede Ebene in der Kundenbetreuung

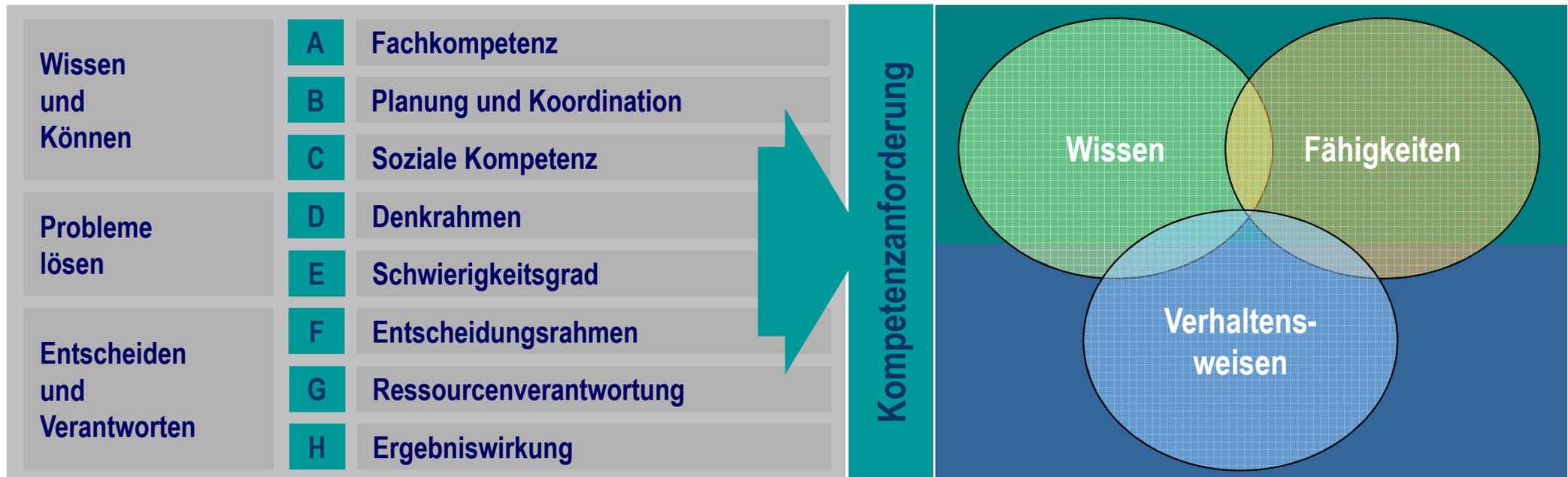
The detailed table on the right provides a comprehensive view of the competency requirements for two roles: EDV-Spezialist and Kundenbetreuer. It is structured as a grid where rows represent specific competency dimensions and columns represent different levels of proficiency (Ebene 1, Ebene 2, Ebene X). Each cell in the grid contains a small icon (circle) indicating the required level of competency for that role and dimension. The table is divided into sections for each role, with the Kundenbetreuer section being significantly larger and more detailed than the EDV-Spezialist section. The dimensions include areas like 'Externe Kundenorientierung', 'Fachliche Kompetenz', 'Teamarbeit', and 'Problemlösungsverhalten'.

Modell III: Verknüpfung von Anforderungskriterien und Competencies (I)

- In vielen Unternehmen bestehen klare Anforderungsprofile für Referenzfunktionen aus einem Stellenbewertungsprozess. Diese Stellenprofile können sehr schnell um verhaltensspezifische Anforderungen ergänzt werden.
- Damit entsteht ein Modell, das sowohl die Anforderungen der Stelle (Basis Stellenbewertung) als auch die erwarteten Verhaltensweisen der Mitarbeiter auf der Stelle beschreibt. Und dies für jede Funktionsgruppe/ Tarifgruppe und – sofern notwendig/gewünscht - nach Geschäftsbereichen unterteilt.
- Der Nutzen liegt damit in der Erweiterung der reinen Stellensicht um eine Verhaltenskomponente, die sich je nach Stellentyp unterschiedlich darstellt.
- Vorteile des Verfahrens:
 - Nach Stellenbewertungsprozess ist das Verfahren sehr schnell zu entwickeln und einzuführen, da alle Bewertungsmerkmale um eine Verhaltenssicht ergänzt werden können.
- Nachteile des Verfahrens
 - Kein einheitliches Beurteilungs-/Competency-Modell für alle Mitarbeiter (gibt es aber bei Competency-Modellen (und klassischen Feedbacksystemen) und unterschiedlichen Zielgruppen so gut wie nie (vgl. vorstehend)

Modell III: Verknüpfung von Anforderungskriterien und Competencies (II)

Die Anforderungskriterien einer Stelle/Stellenfamilie können verhaltensspezifisch ergänzt und operationalisiert werden.



Modell III: Verknüpfung von Anforderungskriterien und Competencies (II)

Hauptkriterium	Subkriterien
Fachkompetenz	Lernfähigkeit, Lernbereitschaft, Multiplikation von Wissen
Planungskompetenz	Eigenplanung, Schnittstellenkompetenz, Termineinhaltung (Verlässlichkeit), Arbeiten unter Belastung...
Soziale Kompetenz	Überzeugen, Motivieren, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathie, Transformation von Fachwissen...
Problemlösungskompetenz	Erkennen von Problemen, Lösen von Problemen, Vernetzung erkennen, Innovation, Strategieumsetzung...
Entscheidungskompetenz	Nachvollziehbarkeit, Verlässlichkeit, Verantwortungsübernahme Verständlichkeit, Konsequenzen....
Sonst. Werte	Loyalität, Verlässlichkeit, ...

Alternative IV: Definierte Kompetenzfelder in einem teilweise standardisierten Rahmenmodell

- Das hier dargestellte Competency-Modell baut auf den drei Hauptkriterien
 - Rollenwahrnehmung,
 - Funktionsspezifisches Verhalten und
 - Geschäftsfeldspezifische Kompetenz auf.
- Durch die starke Vorstrukturierung und die begrenzte Anzahl an Kriterien ist das Modell schnell zu entwickeln.
- Das Modell ist gut zu kommunizieren, setzt aber ein Commitment hinsichtlich des Rollenbildes voraus.
- Vorteile des Verfahrens:
 - Modell ist sehr leicht verständlich.
 - Aufgrund der geringen Anzahl an Subkriterien können auch unterschiedliche Funktionsbereiche damit leicht abgedeckt werden.
 - Aufgrund der Kriterien „Markt- und Produktkompetenz“ insbesondere sehr gut im Vertrieb anwendbar.
- Nachteile des Verfahrens
 - Anzahl der Sub-Kriterien ist begrenzt.
 - Rollenbilder nur nach Mitarbeitern und Führungskräften zu differenzieren.

Alternative IV: Definierte Kompetenzfelder in einem teilweise standardisierten Rahmenmodell

Rollenspezifische Kompetenzen

Unternehmerische Kompetenz

Veränderungskompetenz

Planung und Organisation

Soziale Kompetenz

Kundenorientierung

Team-/Mitarbeiterorientierung

Mitarbeitereinheitliche
Kompetenzbeschreibungen

Funktionsspezifische Kompetenzen

Funktionsspezifische Fachkompetenz

Methoden-Kompetenz

Prozess- und Schnittstellen-Kompetenz

Funktionsspezifisches Verhalten

Vertriebsspezifisch
erweiterbares/modifizierbares
Kompetenzmenü

Geschäftsfeldspezifische Kompetenzen

Marktkompetenz

Produktkompetenz

geschäftsfeldspezifisch
erweiterbares/modifizierbares
Kompetenzmenü

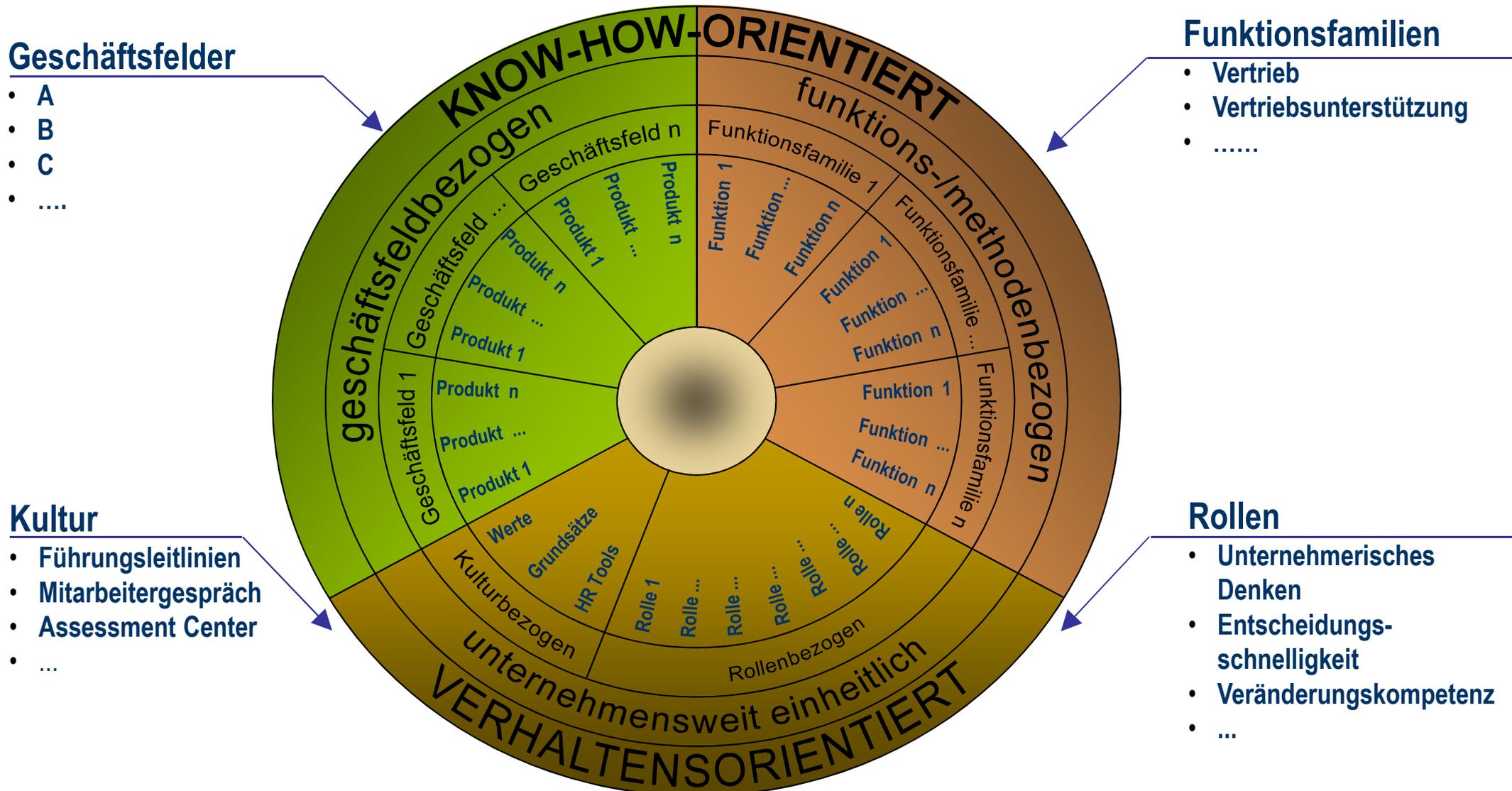
standardisiert

individualisiert

Alternative V: Struktur eines eigenständigen Kompetenzmodells

- Das hier dargestellte Competency-Modell ermöglicht eine umfassende Beschreibung der unterschiedlichen Competency-Kriterien
- Durch die geringe Vorstrukturierung sind alle Möglichkeiten gegeben, die für das jeweilige Unternehmen sinnvollsten Competency-Kriterien zu beschreiben.
- Das Modell stellt eine hohe Anforderung an die interne Vergleichbarkeit
- Vorteile des Verfahrens:
 - Modell ist umfassend sowie funktions- und stellenspezifisch aufbaubar.
 - Alle Competency-Anforderungen die mit unterschiedlichen Funktionen, Rollen, Geschäftsfelder und Kulturen zusammenhängen, können abgebildet werden.
- Nachteile des Verfahrens
 - Anzahl der Kriterien ist zumeist sehr hoch.
 - Eine Vergleichbarkeit in der Bewertung der Kriterien ist nur schwer herzustellen
 - Hohe Komplexität

Alternative V: Struktur eines eigenständigen Kompetenzmodells



Workshops zur Erarbeitung von Competencies

- Baumgartner & Partner führt Competency-Systeme in vielen Unternehmen nachfolgend zu einem Stellenbewertungsprozess ein.
- Hierbei stehen folgende Workshops im Vordergrund:
 - » Erarbeitung der verhaltensorientierten Kriterien je Funktionsstufe mit den Führungskräften jeweils einer Organisationseinheit bzw. eines Unternehmensbereichs.
 - » Verknüpfung der Ergebnisse über alle Organisationsbereiche hinweg
 - » Harmonisierung der Anforderungsniveaus sowie eventuell unterschiedlicher Rollenbilder im Kreise der Top-Führungskräfte
 - » Diese Arbeiten basieren auf den mehr als 300 vorformulierten Competencies des Baumgartner & Partner Competency-Katalogs.



Workshops zur Schulung von Competencies

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

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

- » Top 1: Die Führungskräfte 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 geschworen **(Es ist doch gar nicht so schwer !)**
- » Top 8: Abschlussdiskussion **(Ja, das schaffen wir !)**

Rufen Sie uns an...

.....oder senden Sie uns ein Email an:

Dr. Friedrich A. Fratschner

Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH
Hoheluftchaussee 18

20253 Hamburg

Tel.: 040 28 41 64 – 22

Fax: 040 28 41 64 – 11

friedrich.fratschner@baumgartner.de