

HAUFE.online**training** 

BAUMGARTNER  **PARTNER**
performance management worldwide

HAUFE.

Dr. Friedrich A. Fratschner

**Leistungserwartungen zielsicher
formulieren und Competency-
Systeme erfolgreich einführen**

Ihr Referent



Dr. Friedrich A. Fratschner

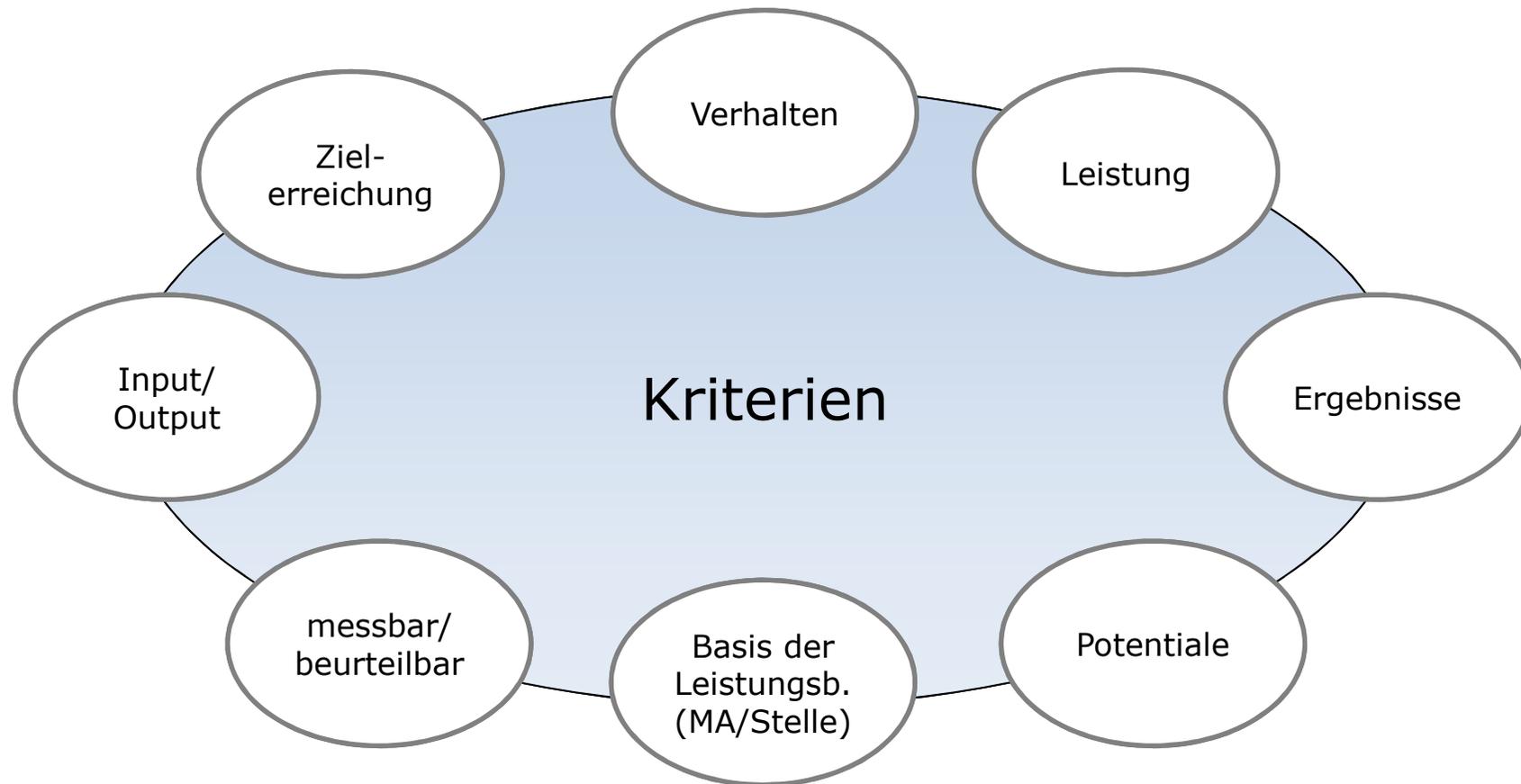
- Herr Dr. Friedrich A. Fratschner (friedrich.fratschner@baumgartner.de) ist Partner und Geschäftsführer von **Baumgartner & Partner** sowie Mitbegründer von HR Online Manager (hronlinemanager.com) der Plattform für Stellenprofile, Eingruppierung/Vergütung und Competencies im Internet.
- Herr Fratschner berät seit mehr als 20 Jahren sehr erfolgreich Unternehmen zu allen Fragen des Performance- und Vergütungsmanagements.
- Vor seiner Tätigkeit bei Baumgartner & Partner seit 2003 war Herr Fratschner u. a. bei PriceWaterhouseCoopers (pwc) in der Geschäftsleitung der Vergütungsberatung strata GmbH tätig.

Einleitung

Ziele der Leistungsbeurteilung – ein unbefriedigendes Beispiel auf Basis vieler unklarer Begriffe

- Das Kernproblem: Viele Begriffe, wenig Klarheit:
 - ... nutzen Sie die Leistungsbeurteilung als **Feedbackinstrument** zur **Wertschätzung Ihrer Mitarbeiter** und zeigen Sie, dass Sie sich mit deren **Leistung in Bezug auf die Arbeit und Arbeitsergebnisse** beschäftigt haben.
 - ... unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei der **Erreichung Ihrer Ziele**. Beurteilen Sie sowohl die **fachliche Leistung** in Bezug auf mit den Mitarbeiter vereinbarte Ziele (z. B. in Projekten oder Abteilungen) als auch **andere Aspekte, wie Qualifikationen, soziale Kompetenzen** und den **Beitrag des oder der Mitarbeiter zu den Unternehmenszielen**.
 - ... hierzu zählen, z. B. **Kommunikations- und Kooperationsanforderungen**, wie auch die **Kompetenzen für zukünftige** Arbeitsaufgaben (Kompetenzprofiling, Laufbahnplanung).
 - ... die Kenntnis über die **Leistung Ihrer Mitarbeiter** und die **erreichten Ergebnisse** hilft Ihnen, diese optimal in die zu bearbeitenden Aufgaben einzubinden und eine **dauerhafte Über- und Unterforderung** zu vermeiden.
 - ... **qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter** wenn die Leistungsbeurteilung **Kompetenzdefizite** offenlegt und betrauen Sie diese mit weitergehenden Aufgaben und/oder Verantwortungsbereichen.
- Problem: Alle Aussagen sind richtig, aber universell. Für die Entwicklung eines klaren Feedbacksystems ergeben sich daraus viele und gleichzeitig wenig konkrete Hinweise.
- Deswegen: Ein System muss klare Ziele, klare – an der Anforderung der Stelle - ausgerichtete Merkmale aufzeigen und es muss Soll-Verhalten deutlich machen.

Unklare Begrifflichkeiten als Basis ungenügender Systeme!

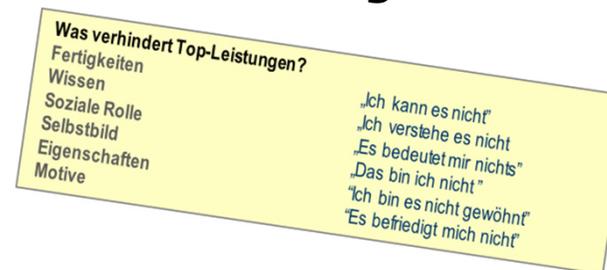


Unklare Begrifflichkeiten als Basis ungenügender Systeme!

| Typische Ziele eines Leistungsfeedbacksystems | Systemziel erreicht ? |
|--|--|
| Der Mitarbeiter und der Vorgesetzte tauschen sich über Leistungserwartungen und Leistungsergebnisse aus. | ja |
| Der Mitarbeiter erhält auf Basis der „Kriterien zur Leistungsbeurteilung“ ein faires und ehrliches Feedback. | Ja zumeist. Frage 1: Ehrlich und fair in Relation zur historischen Leistung der Person oder zum Anforderungsniveau der Stelle? Frage 2: Steht im Feedbacksystem etwas zum Anforderungsniveau der Stelle/ job-family? |
| Es wird konsequent zwischen dem allg. Leistungsergebnis, der Zielerreichung (sofern Zielvereinbarungssystem vorhanden) und dem erwarteten Verhalten differenziert. | Oft nicht |
| Die Mitarbeiter werden auf die Ziele und Strategien des Unternehmens ausgerichtet. | In Leistungsbewertung oft nicht zu erreichen. Wenn dann erfolgt dies über die Ziele der Zielvereinbarung. |
| Es wird gezeigt, welche Verhaltensweisen an der jeweiligen Stelle zum Erfolg führt. | Selten, da Leistung und erwartetes Verhalten nicht abgegrenzt werden. |
| Der Mitarbeiter erhält eine verbindliche Orientierung nicht nur darüber was zu erreichen ist, sondern auch wie es zu erreichen ist. | So gut wie nie |

Eine erste inhaltliche Abgrenzung von Competencies

- 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.
- **Wichtig:
Soll-Verhalten führt zu Gut-Leistung und nicht umgekehrt.**



Eine erste inhaltliche Abgrenzung von Competencies (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 in verschiedenen Funktionsbereichen 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 von Competencies (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/Anforderungen der job-family 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.

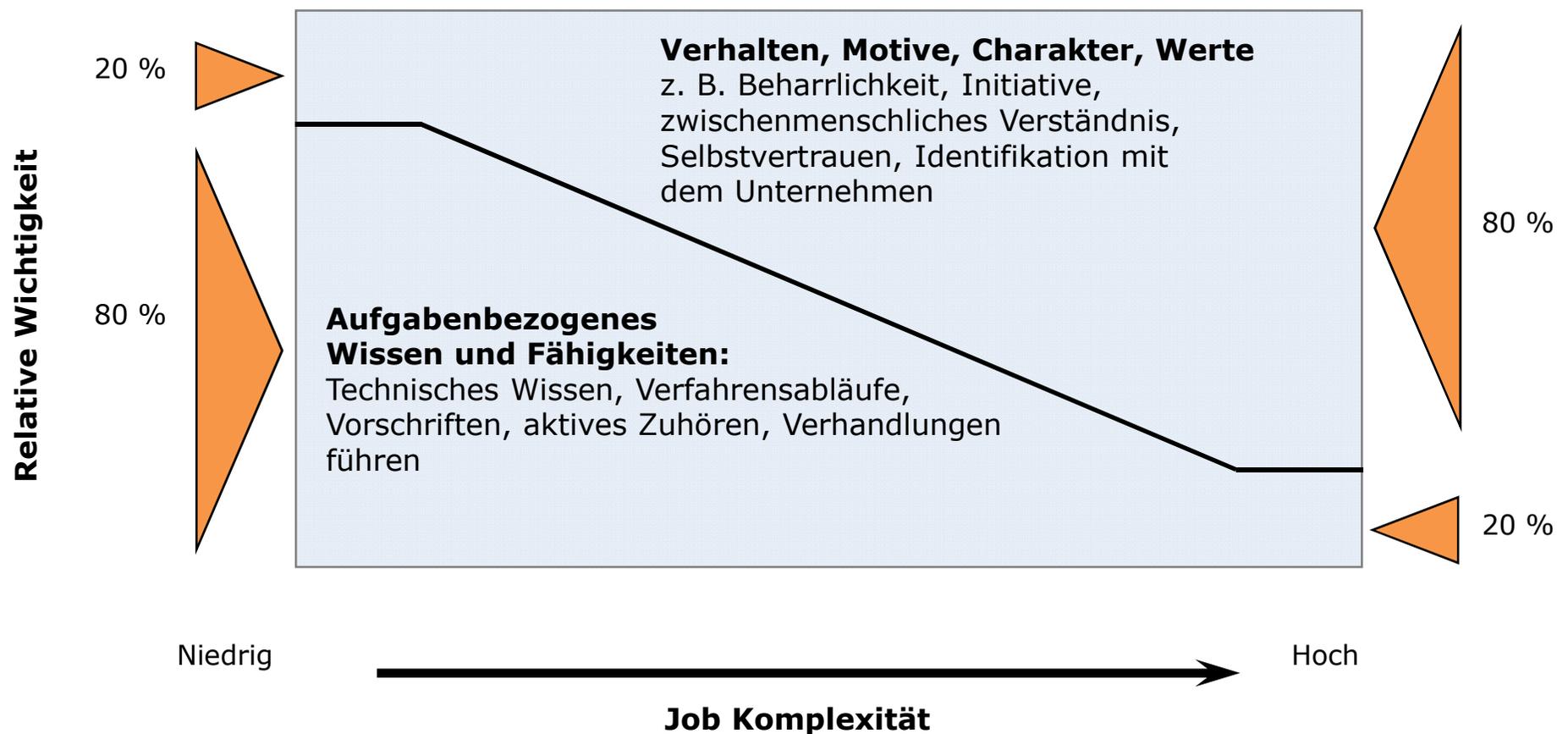
Eine erste inhaltliche Abgrenzung von Competencies (V)

- Die Kernfrage zur Beurteilung konkreten Verhaltens lautet:
 - » *Was muss ein Mitarbeiter / eine Führungskraft in bestimmten Situationen tun, damit die Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden sagen, das war »gut«?*
 - » *Und welche Bedingungen, welche Unterstützung braucht er dafür von der gesamten Organisation?*
 - » *Ergebnis:*
 - *Man kann somit erfolgskritische Situationen beschreiben und das erwartete Verhalten, das nötig ist, um eben diese Situationen erfolgreich zu meistern.*
 - *Damit 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 z. B. durch eine von der Stelle gelöste Sicht ergänzt werden.
- Abgebildet werden damit allg. Werte und Einstellungen des Unternehmens. Quellen für diese erweiterte Kompetenzbetrachtung sind damit z. B.:
 - » 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 Führungskräfte und Mitarbeiter 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 5 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 jeweiligen 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 (aus Gründen der Vereinfachung bzw. Komplexitätsreduzierung) 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 vergleichbaren Stellenebenen, sondern an der individuellen 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) | | | | | |
| <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content;"> Der Vorgesetzte definiert bis zu 5 Hauptaufgaben der Funktion. </div> | | | | | |
| Basis-Competencies (Verhalten) | | vorbildlich | voll | teilweise | |
| <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content;"> Competencies sind vorgegeben, können aber priorisiert und ergänzt werden. </div> | | | | | |
| Gesamtbeurteilung der Funktionsausfüllung | | A | B | C | |

Modell II: Unterstützende (komplexe) Competency-Modelle

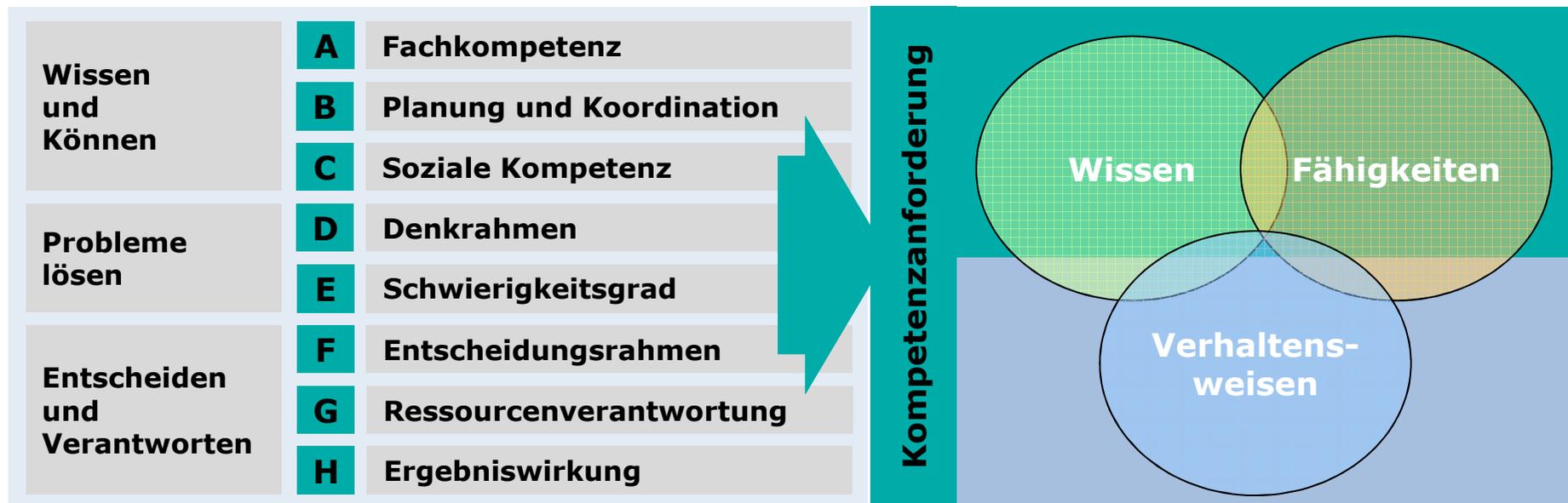
- Bei diesem Modell handelt es sich um ein hierarchie- bzw. rollenbezogenes Competency-Modell.
- Rollen beziehen sich i. d. R. auf im Unternehmen anerkannte Unternehmens- und Führungsleitlinien.
- Competency-Dimensionen strukturieren und konkretisieren die allgemein gültigen Rollenanforderungen.
- Für 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.
 - In der umfassenden Anwendung nicht geeignet für große und sehr komplex strukturierte Organisationseinheiten. Dort bietet sich eine Fokussierung auf OEs (vertikal) oder Ebenen (horizontal) an.

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 in 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 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 Competencies in einem teilweise standardisierten Rahmenmodell

- Das hier dargestellte Competency-Modell baut auf den 3 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 und Marketing anwendbar.
- Nachteile des Verfahrens:
 - Anzahl der Sub-Kriterien ist begrenzt.
 - Rollenbilder nur nach Mitarbeitern und Führungskräften zu differenzieren.

Alternative IV: Definierte Competencies in einem teilweise standardisierten Rahmenmodell



Alternative V: Struktur eines eigenständigen Competency-Modells

- 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.

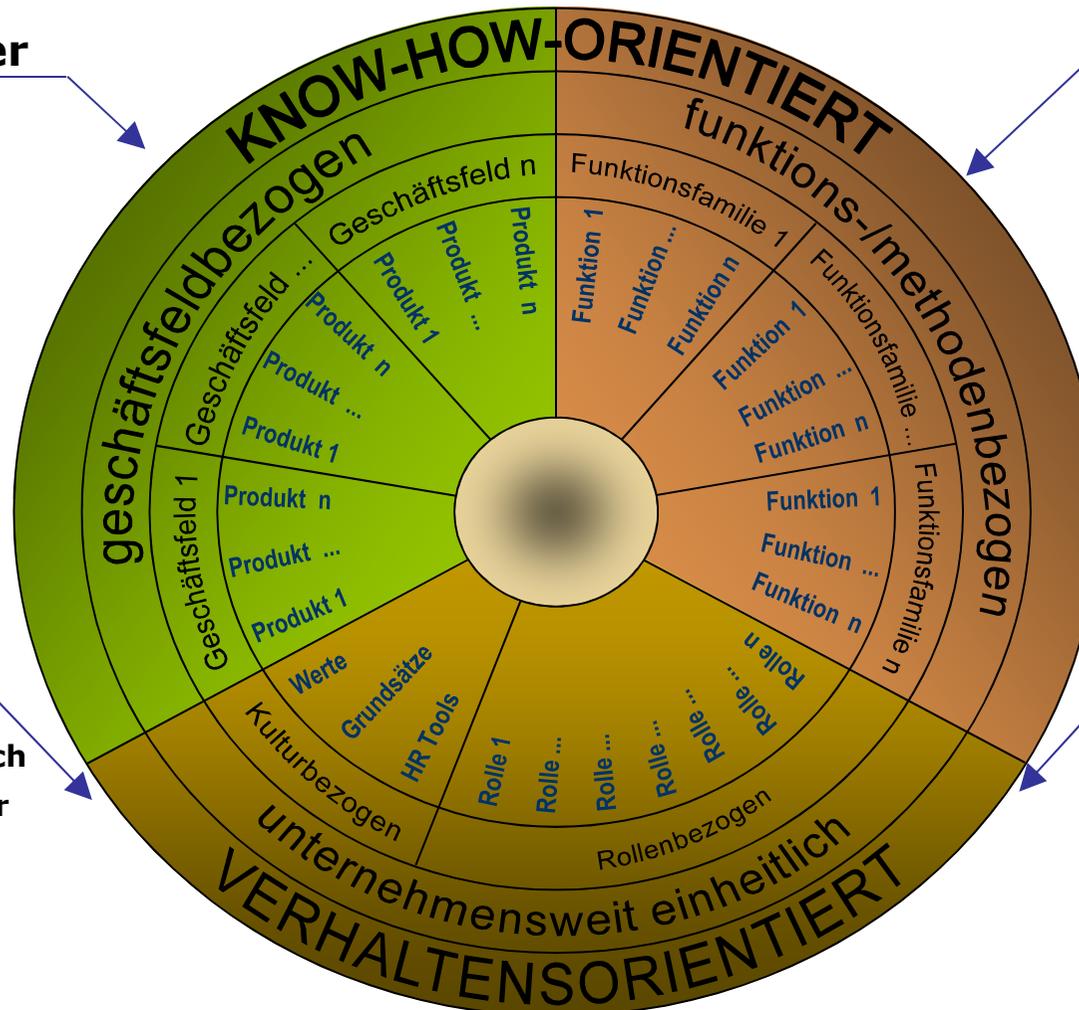
Alternative V: Struktur eines eigenständigen Competency-Modells

Geschäftsfelder

- A
- B
- C
- ...

Kultur

- Führungsleitlinien
- Mitarbeitergespräch
- Assessment Center
- ...



Funktionsfamilien

- Vertrieb
- Vertriebsunterstützung
- ...

Rollen

- Unternehmerisches Denken
- Entscheidungsschnelligkeit
- Veränderungskompetenz
- ...

Webplattform HR Online Manager nutzen

- Die Webplattform HR Online Manager (www.hronlinemanager.com) ist die erste Web-Plattform, die einen umfassenden Online Dictionary für hunderte von Competencies zur Verfügung stellt.
- Mit HR Online Manager können Anwender für jede Stellenanforderungsebene (Mitarbeiter, Spezialist, Projektmanager, Führungskraft) die passenden Competencies auswählen.
- Zudem können spezifische Competencies für HR-Funktionen (HR Business-Partner- sowie Sales-Stellen und Führungskräftefunktionen) ausgewählt werden.

The screenshot displays the HR Online Manager website. On the left, a video player features the title "Moderne Webtools für HR-Professionals" and "powered by Baumgartner & Partner". Below the video are four icons representing the main modules: Stellenprofil, Eingruppierung, Competency, and Compensation. A red button at the bottom of the video area says "JETZT KOSTENLOS TESTEN".

On the right, under the heading "PRODUKTE", there is a grid of four product cards:

| STELLENPROFIL ONLINE | EINGRUPPIERUNG ONLINE | COMPETENCY ONLINE | COMPENSATION ONLINE |
|--|---|--|---|
| <p>Exakte Stellenprofile analytisch ermitteln und auf hunderte von Stellenprofilvorlagen und Prüftexte zugreifen...</p> <p>→ MODUL ANSEHEN</p> | <p>Anforderungsgerechte Eingruppierung in Flächen-/Haustarifvertrag einfach und zuverlässig auf Knopfdruck prüfen...</p> <p>→ MODUL ANSEHEN</p> | <p>Per Knopfdruck Zugriff auf tausende von Competency-Beschreibungen für alle Stellenebenen erhalten...</p> <p>→ MODUL ANSEHEN</p> | <p>Aktuelle Marktvergütung für Deutschland, Schweiz und Österreich (DACH) auf Basis der ermittelten Stellenwerte ...</p> <p>→ MODUL ANSEHEN</p> |

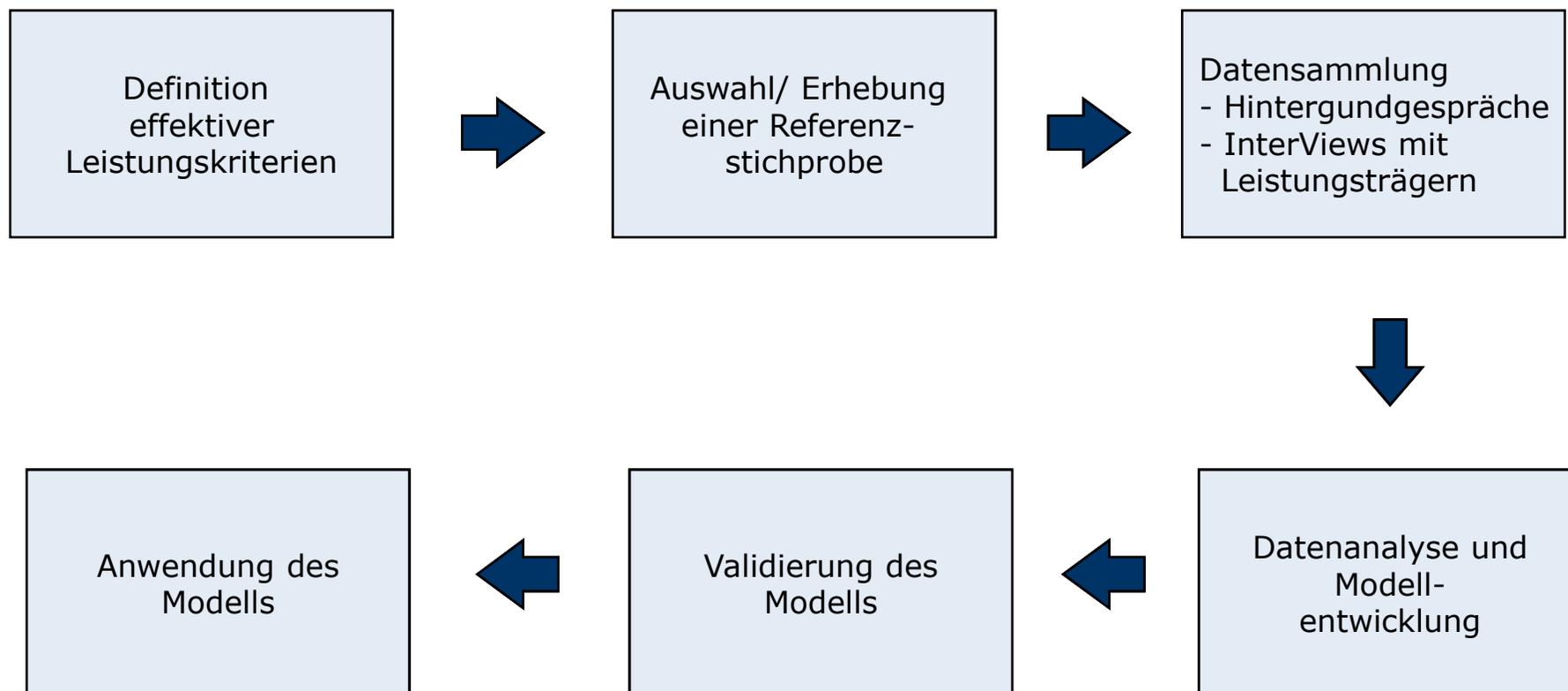
Workshops zur Erarbeitung von Competencies

- Baumgartner & Partner führt Competency-Systeme in vielen Unternehmen unabhängig sowie 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.



Entwicklung eines Competency-Modells

Zur Erarbeitung eines Competency-Modells sind 6 Schritte notwendig:



Entwicklung eines Competency-Modells / Schritt 1

- Der erste und wichtigste Schritt einer Competencystudie ist die Definition der Kriterien überdurchschnittlicher oder effektiver Leistung innerhalb der zu untersuchenden Jobs.
- Wenn „harte“ Kriterien (Erfolge, Umsätze, DBs...) nicht zur Verfügung stehen, kann man auf Vorschläge und Beurteilungen von Vorgesetzten, Kollegen oder Untergebenen zurückgreifen.
- Die Definition richtiger Effektivitätskriterien für eine Tätigkeit ist von großer Bedeutung. Ein Competencymodell, das auf überdurchschnittlichen Leistungsträgern basiert kann nicht besser sein als die Kriterien nach denen diese Leute ausgewählt werden.
- Wenn man die falschen Kriterien anwendet (z. B. nach Popularität und nicht nach Leistung), wird das Modell die falschen Competencies identifizieren.

Entwicklung eines Competency-Modells / Schritt 2

- Die Effektivitätskriterien aus Schritt 1 werden dazu benutzt, eine Gruppe von Bestleistern und eine Vergleichsgruppe von durchschnittlichen Leistungsträgern eindeutig zu bestimmen.
- Die mit Schritt 1 erhobenen „harten“ Kriterien sind von unschätzbarem Wert, um eine gute Stichprobe zu erhalten. Um wirklich sicher zu sein, dass man nur die „Superstars“ identifiziert hat, sollte man mehrere Kriterien heranziehen und nur solche Personen auswählen, die auf allen Kriterien hoch eingeschätzt werden. Einige Angestellte schneiden in einem Kriterium gut ab (z. B. Verkauf), sind aber ansonsten schlecht organisiert und wenig teamorientiert, sodass sie dadurch ihre Arbeitsergebnisse gefährden. Andere wiederum werden aufgrund ihrer Persönlichkeit hoch eingestuft, sind aber wenig motiviert und einsatzbereit.
- Der wirkliche Superstar ist jemand, der in allen „harten“ Kriterien gut ist, den der Vorgesetzte als förderungswürdig einstuft und der von Kollegen, Mitarbeitern und Kunden gleichermaßen akzeptiert und respektiert wird. Manchmal sind die wirklichen Stars solche, die in zwei oder mehreren sehr unterschiedlichen Kriterien sehr gut abschneiden.

Entwicklung eines Competency-Modells / Schritt 3

Datensammlung: Methoden der Datensammlung (I)

- Die Methoden der Datensammlung variieren in Abhängigkeit des Competencymodells, das verwendet wird. Vier Methoden werden bei der Entwicklung von klassischen Competencymodellen durch Baumgartner & Partner eingesetzt:
 - a) Behavioral event interview (BEI)**
 - » Die Interviewten berichten lebendige „Kurzgeschichten“ darüber, wie sie mit den schwierigsten und wichtigsten Aspekten ihres Jobs umgegangen sind. Auf diese Weise werden Competencies deutlich.
 - b) Expertenrunde**
 - » Eine Anzahl von Experten wird aufgefordert, durch Brainstorming persönliche Eigenschaften zu benennen, die Angestellte benötigen, um eine Tätigkeit auf einem angemessenen (Grenzwert-Verhalten) und auf einem herausragenden Niveau auszuführen.

Entwicklung eines Competency-Modells / Schritt 3

Datensammlung: Methoden der Datensammlung (II)

c) Umfragen

- » Eine Umfrage konzentriert sich auf die Erhebung einer Abfolge von Fragestellungen, die bestimmte Fertigkeiten analysiert:
 - » Wie deutlich lassen sich durch die Fertigkeit überdurchschnittliche von durchschnittlichen Leistungserbringern unterscheiden?
 - » Inwieweit ist ein Fehlverhalten/Versagen zu erwarten, wenn Angestellte eine bestimmte Competency nicht besitzen?
 - » Kann man erwarten, dass neu eingestellte Mitarbeiter die benötigten Competencies mitbringen?
 - » Kann die Fertigkeit entwickelt werden?
Leistungsorientierung und Initiative sind schwer zu entwickeln, während spezifische Produktkenntnisse relativ leicht zu erwerben sind.
 - » Durch die Analyse dieser Einschätzung von Leistungscharakteristika erhält man eine Rangreihe von Fertigkeiten, die bedeutend sind für überdurchschnittliche Leistung.

Entwicklung eines Competency-Modells / Schritt 3

Datensammlung: Methoden der Datensammlung (III)

d) direkte Beobachtung

- » Angestellte werden direkt bei der Ausübung (bedeutsamer) Aufgaben beobachtet. Ihr Verhalten wird nach Competencies „geschlüsselt“. Das Verfahren ist aber relativ teuer und ineffizient. Die meisten Mitarbeiter erleben innerhalb eines Jahrs nur wenige „kritische Ereignisse“ in ihrem Beruf. Es wird ein Menge Beobachtungszeit benötigt, um die Chance zu haben, wirklich etwas Bedeutsames zu bemerken.
- **Baumgartner & Partner favorisiert zur Bildung von Competency-Modellen die Bildung eines Expertengremiums aus Personal und jeweiligen Funktionsverantwortlichen.**

Entwicklung eines Competency-Modells / Schritt 4 & 5

Analyse und Validierung der Datenbasis des Competency-Modells

■ **Analyse**

- Bei diesem Schritt werden die Daten analysiert, um die Persönlichkeits- und Fähigkeitscompetencies zu identifizieren, die überdurchschnittliche von durchschnittlichen Mitarbeitern unterscheidet.
- Man nennt diesen Prozess Hypothesengenerierung, thematische Analyse oder Konzeptbildung.
- Alle Daten werden nach Durchschnitts- und Bestleistern sortiert. Danach wird nach den relevanten Unterschieden gesucht: Motiven, Fertigkeiten und andere Competencies, die überdurchschnittliche Personen zeigen und die bei unterdurchschnittlichen nicht zu finden sind und vice versa.

■ **Validierung**

- In Schritt 5 werden mit einzelnen ausgewählten Führungskräften Testbewertungen realisiert und (sofern notwendig) Anpassungen vorgenommen.

Workshops zur Schulung 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: Die Führungskräfte werden mit 4 bis 5 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 vor dem Hintergrund der Ist-Situation des Kunden bewertet. **(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!)**

Sie haben Fragen oder Anregungen? Dann senden Sie uns ein E-Mail oder rufen Sie uns an:

Dr. Friedrich A. Fratschner

Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH
Hoheluftchaussee 18

20253 Hamburg

Tel.: 040 28 41 64 – 0

Fax: 040 28 41 64 – 11

friedrich.fratschner@baumgartner.de

HAUFE.online**training** 

BAUMGARTNER  **PARTNER**
performance management worldwide

HAUFE.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

In Kürze in Ihrer Mediathek unter www.haufe.de/online-training

- Video-Aufzeichnung des Seminars
- FAQ-Liste