

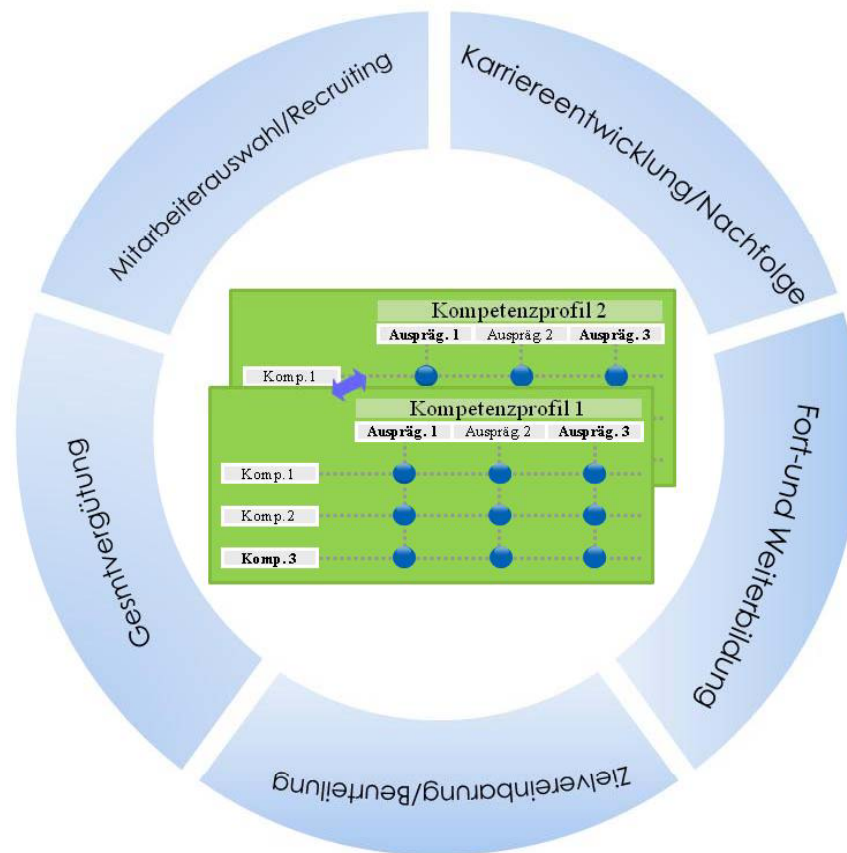
Kompetenzen als Schlüssel eines ergebnisorientierten Mitarbeitermanagements

- › Gerade in Serviceunternehmen mit überwiegend homogener Belegschaft (Consulting, EDV-Beratung, Banking, Rechts-, Wirtschafts- und Steuerberatung, etc.) haben sich so genannte kompetenzbasierte Personalmanagementsysteme durchgesetzt
- › Funktionen werden anhand von notwendigen Kompetenzen/Fähigkeiten beschrieben und mit Skalen der Ausprägung hinterlegt
- › Kompetenzen beschreiben dabei...
 - › das Wissen (knowledge)
 - › die Fähigkeiten (skills)
 - › das Verhalten (behavior)
- › Zentrale Kompetenzfelder sind dabei
 - › Fachkompetenz
 - › Methodenkompetenz
 - › Sozialkompetenz
 - › Persönlichkeitskompetenz



Kompetenzen als integraler Bestandteil von Personalsystemen und Instrumenten

- Der Vorteil in der Entwicklung kompetenzbasierter Mitarbeitersysteme liegt darin, dass, ausgehend von der Funktionsbeschreibung (Referenz), alle wesentlichen Personalsysteme und -instrumente recht einfach integriert und auf eine Ergebnisorientierung ausgerichtet werden können



- › Ergebnisorientierung im Mitarbeitermanagement sollte die Frage beantworten:

„Was erwarten wir von Mitarbeiter(in) X auf Position Y als Ergebnis der täglichen Arbeit bzw. als Ergebnis von Projekten?“

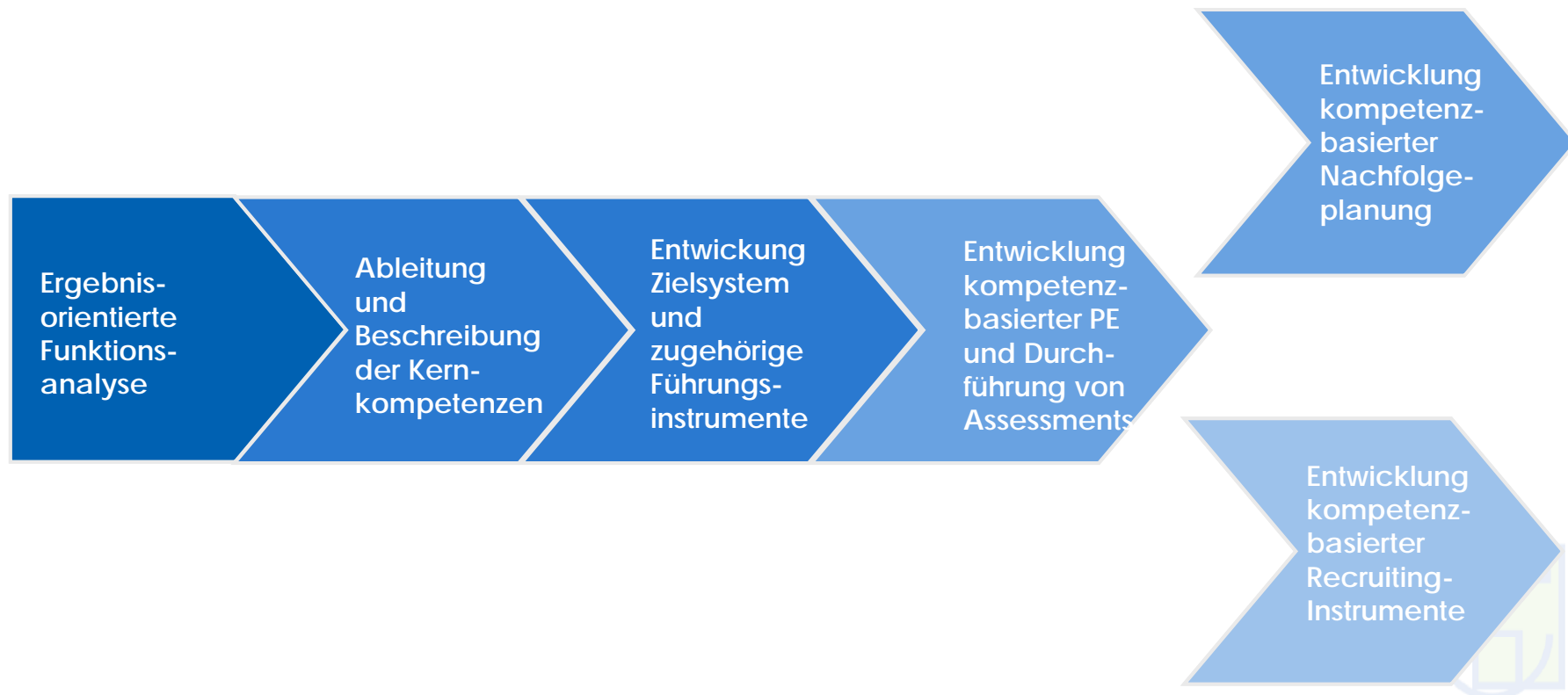
- › Diese Leitfrage sollte sich widerspiegeln bei der:
 - › Stellenplanung: Welcher Ergebnisbeitrag wird von der Stelle erwartet?
 - › Einstellung: Kann der Bewerber/die Bewerberin die Ergebnisse erbringen?
 - › Zielvereinbarung: Wird der erwartete Ergebnisbeitrag erreicht?
 - › Vergütung: Reflektiert die Vergütung den Ergebnisbeitrag?
 - › Personalentwicklung: Welche Fähigkeiten müssen entwickelt werden, um den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin zu befähigen den Ergebnisbeitrag zu erbringen?
 - › Nachfolgeplanung: Wer hat die besten Fähigkeiten und Talente eine höhere Position zu begleiten und die erwarteten Ergebnisse zu erzielen?



Personalmanagement als Herausforderung

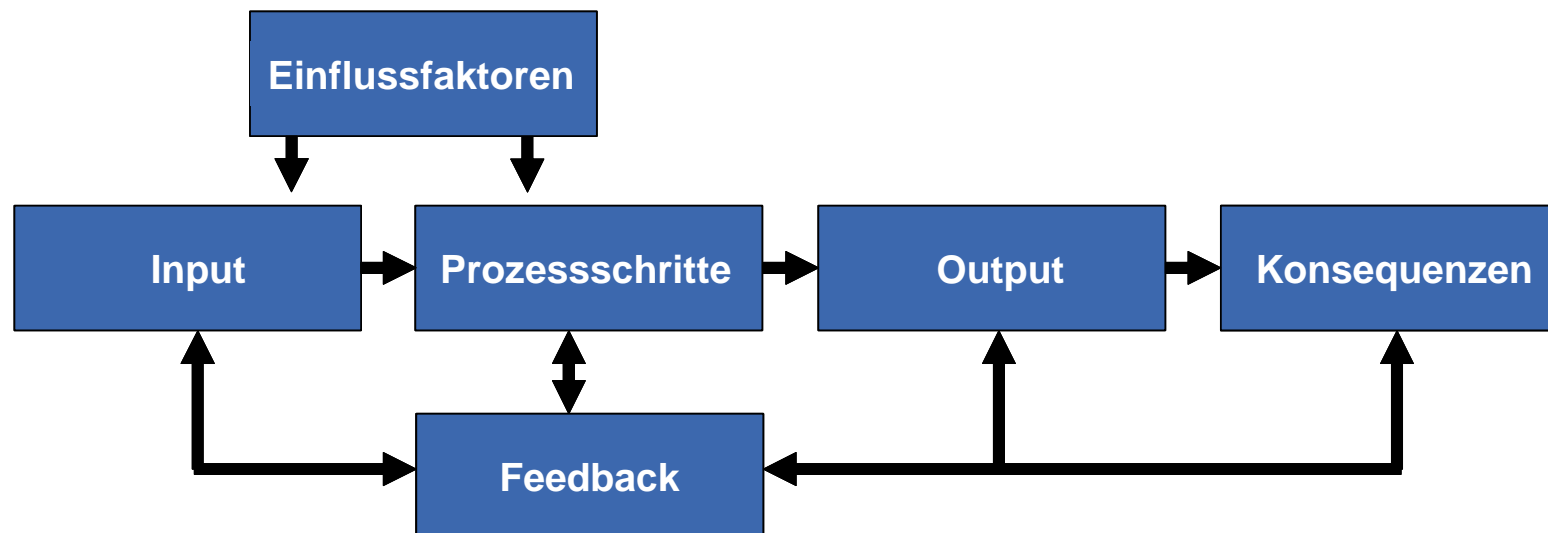


- › Basis der Kompetenzbeschreibung ist eine ergebnisorientierte Funktionsanalyse
- › Der Abgleich von Ist- und Sollwerten im Rahmen von Potenzialanalysen oder objektiven Beurteilungsverfahren (Assessment/Development Center) hat bei der Implementierung des Systems eine wesentliche Bedeutung



Entwicklung des ergebnisorientierten Kompetenzmodells: Funktionsanalyse

- › Zur Entwicklung kompetenzbasierter Funktionsbeschreibungen hat sich ein ergebnisorientierter (Output) Ansatz bewährt, da er rasch zu Ergebnissen führt und die Leistungsträger des Unternehmens in den Prozess involviert
- › Bei diesem Ansatz werden die Funktionsprofile ausgehend von erwarteten Arbeitsergebnissen und Konsequenzen des Handelns beschrieben
- › Um die Basis für das Kompetenzmodell zu legen werden individuell angepasste Workshops mit den Verantwortlichen und den Leistungsträgern (in der Funktion) des Unternehmens durchgeführt



Entwicklung des ergebnisorientierten Kompetenzmodells: Funktionsanalyse



- › Im Rahmen des Workshops werden in der Regel zwischen 4 und 6 erwartete Arbeitsergebnisse (Output) pro Funktion definiert und dann näher beschrieben
- › Sind die einzelnen Outputs definiert, können aus der Beschreibung die einzelnen Kernkompetenzen abgeleitet werden, die zur optimalen Erfüllung der Prozessschritte – welche zu den Arbeitsergebnissen führen – notwendig sind
- › Der Umfang und die Anzahl der definierten Kernkompetenzen hängt von der Anzahl der definierten Profile ab und können variieren

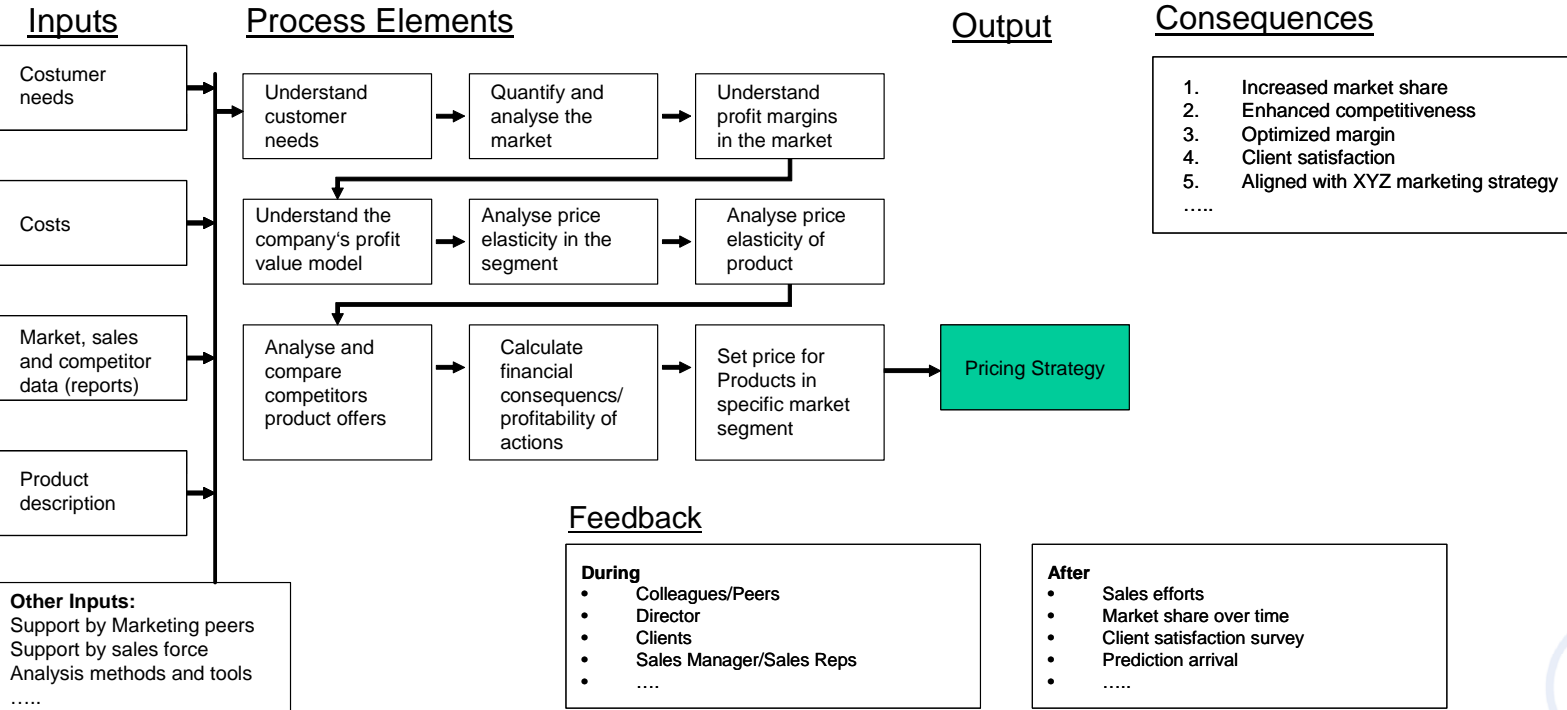


Entwicklung des ergebnisorientierten Kompetenzmodells: Funktionsanalyse

Beispielerggebnisse aus einem laufenden Projekt

Conditions

1. Product availability
2. Product performance
3. Customer requirements/specifications
4. Regulatory Requirements: State, Local, Safety
5. Company policies, strategy, formal and informal networks
-



Entwicklung des ergebnisorientierten Kompetenzmodells: Ableitung und Beschreibung der Kernkompetenzen



- › Es werden bei einem Kompetenzmodell nur die Kompetenzen ausgewählt, die erfolgskritische Bedeutung bei Erzielung der gewünschten (erwarteten) Arbeitsergebnisse und somit der Erreichung der Strategie und Ziele besitzen
- › Je nach Hierarchiestufe werden dabei häufig unterschiedliche Stufen der Ausprägung einer Kompetenz erwartet (bspw. Anfänger bis Experte)
- › Beispiel aus einem aktuell laufenden Projekt:

The 4 Competency levels

- The reference Product Manager competencies are described over 4 progressive levels of competency, from 1 (basic knowledge/know how) to 4 (expertise):
- Description of each competency level:

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
<ul style="list-style-type: none"> •Shows the skills required for day-to-day work •Handles standard/routine methodologies and procedures •Has a basic knowledge and understanding of the competency 	<ul style="list-style-type: none"> •Effectively applies knowledge and know-how to take actions that meet requirements •Handles non standard situations •Shows a deeper and/or broader understanding of the competency 	<ul style="list-style-type: none"> •Demonstrates strong skills within competency area •Deals with complex or demanding situations •Processes in-depth knowledge of the competency 	<ul style="list-style-type: none"> •Acts as an expert within competency area and passes on his/her expertise in-house •Has key impact on activity/projects, designs and/or leads change •Is able to deal with a changing environment

Entwicklung des ergebnisorientierten Kompetenzmodells: Ableitung und Beschreibung der Kernkompetenzen



- › Die einzelnen Stufen werden dabei mit beobachtbarem Verhalten beschrieben, um eine Objektivität in der Bewertung sicherzustellen (so genannte Verhaltensanker)
- › Beispiel für Verhaltensanker aus einem laufenden Projekt, wobei die Stufe 3 die angestrebte Stufe für einen erfahrenen Produktmanager darstellt

Job Title: Product Manager

		COMPETENCY LEVELS			
TASKS & SKILLS	COMPETENCY	1	2	3	4
Finds and integrates the right project team members within XYZ Promotes team effectiveness and participation through effective leadership	Project team management	Allocates tasks and checks progress Shares work out appropriately amongst project team members Keeps project team informed as to any decision that will impact them directly Gives direction and guidance to ensure work is done effectively Filters information and communicates an appropriate level and volume of information to enable the project team to achieve objectives Clarifies individual roles and responsibilities within project teams	Structures the project team based on the individual team member strengths & weaknesses Creates a feeling of belonging to the project team Manages and monitors performance to ensure objectives are met Invites input from project team members into decisions that affect the team	Empowers individuals within the project team to take responsibility for their own performance Promotes project team morale and productivity Recognises and rewards superior individual effort and does not monopolise project team credit for himself / herself Recognises when individuals may be out of their depth and takes corrective action Celebrates successes Creates and fosters a culture of challenging, questioning and change	Addresses poor performance issues promptly and takes action to get performance back on track Role models XYZ values and behaviours – gives feedback to those who do not think they need it Creates synergies across product development teams within the XYZ organization Maintains a professional composure in challenging situations by acting in a calm, rational manner that provides stability for others

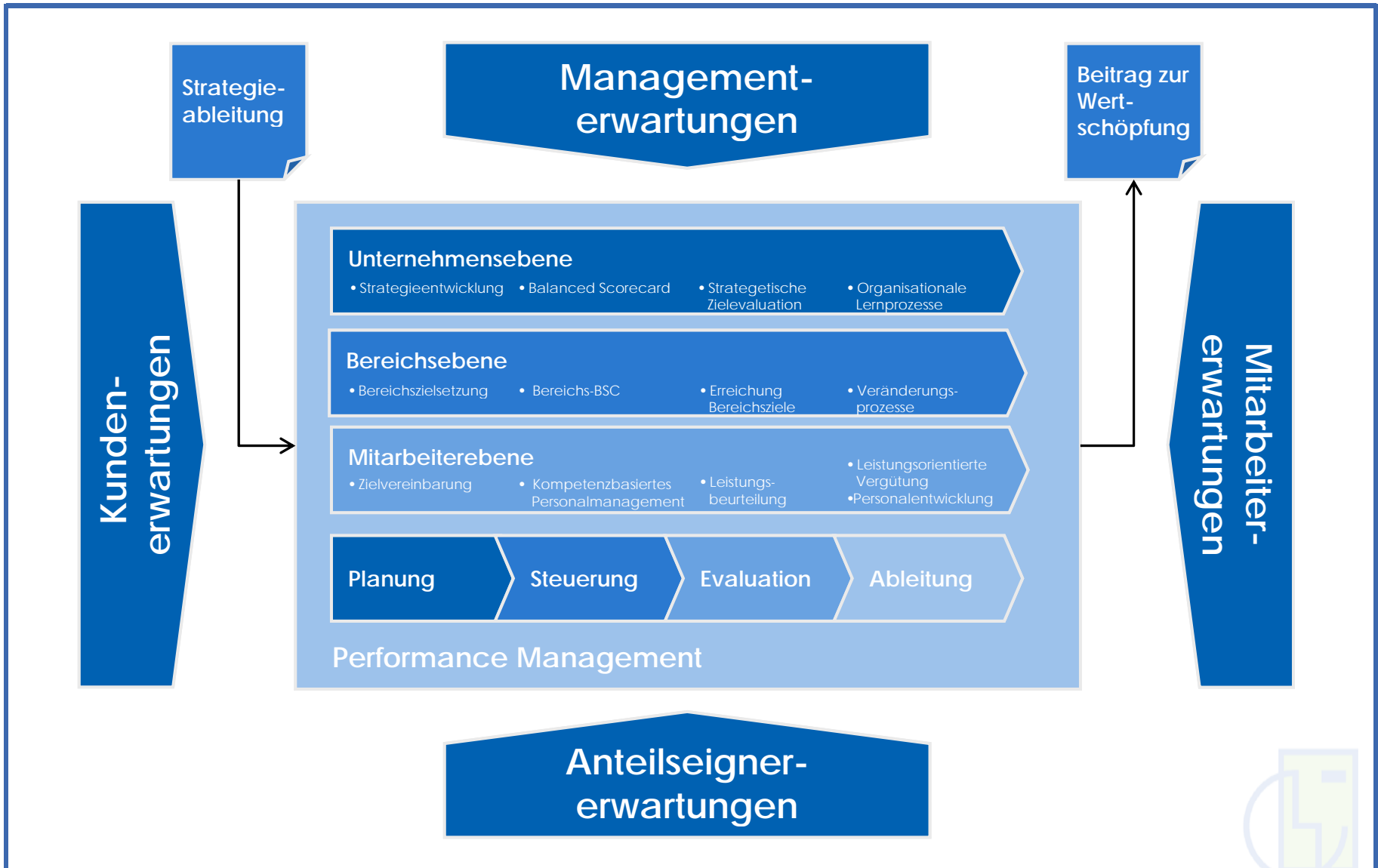
Entwicklung des ergebnisorientierten Kompetenzmodells: Zielsystem



- › Auf Basis der einzelnen Funktionsprofile und der Beschreibung der notwendigen Kernkompetenzen, kann dann ein konsistentes Zielsystem aufgebaut werden
- › Die Ziele der Organisationseinheiten und der Mitarbeiter sollten wesentliche Leistungsparameter widerspiegeln und in Einklang mit den Unternehmenszielen stehen
- › Um die Ziele und die Zielerreichung transparent zu gestalten, sollten einfach handhabbare Führungsinstrumente etabliert werden, die sowohl harte Ziele (bspw. Deckungsbeitrag, fakturierte Stunden etc.), als auch weiche Ziele (bspw. persönliche Entwicklung) beinhalten und beobachten
- › Folgende Führungsinstrumente könnten Teil eines Zielsystems sein
 - › Zielvereinbarung
 - › Leistungsbeurteilung
 - › Entwicklungsgespräch
 - › Führungsfeedback (Bottom-up-Evaluation)



Allgemeine schematische Darstellung eines Zielsystems



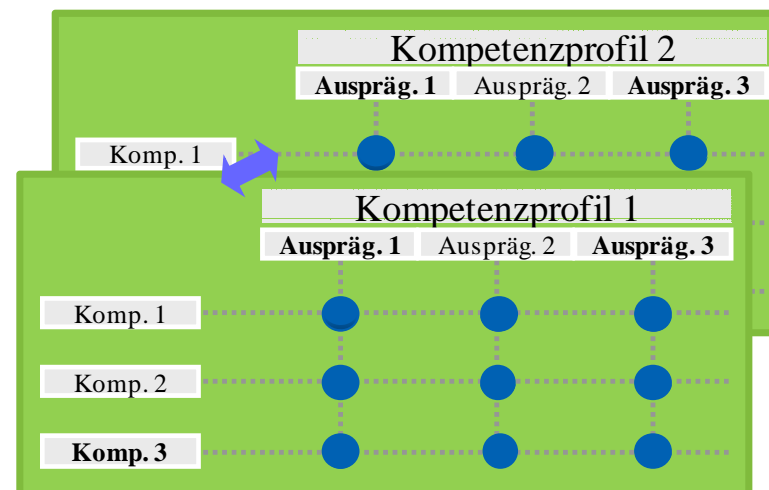
Entwicklung des ergebnisorientierten Kompetenzmodells: Personalentwicklung



- › Ein ergebnisorientierter Personalentwicklungsprozess basiert im Wesentlichen auf dem Abgleich des Kompetenzprofils der Funktion mit den tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters
- › Die Abweichung von Soll- und Ist formuliert dabei den Personalentwicklungsbedarf, der zwei wesentliche Ausprägungen hat:
 - › 1. Erreichung des notwendigen Kompetenzlevels (fachlich und persönlich)
 - › 2. Erreichung des nächsten Kompetenzlevels als Karriereschritt
- › Die Evaluation des Kompetenzlevels kann dabei in einem jährlichen oder halbjährlichen Entwicklungsgespräch stattfinden, welches wiederum aus zwei Komponenten bestehen kann:
 - › Fremdevaluation durch den Vorgesetzten oder Kollegen und Kunden
 - › Selbstevaluation durch den Mitarbeiter
- › Abgeleitet aus den Ergebnissen des Entwicklungsgesprächs kann dann auch eine Nachfolgeplanung und ein entsprechendes Talentmanagement entwickelt werden
- › Zusätzlich kann eine Potenzialanalyse vorteilhaft sein, um den Status Quo festzustellen bzw. Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen

Entwicklung des ergebnisorientierten Kompetenzmodells: Bestimmung Status Quo

- › Potenzialanalysen oder andere objektive Beurteilungsverfahren (bspw. Assessment oder Development Center) liefern die Bestimmung des Status Quo in der Belegschaft nach der Entwicklung des Kompetenzmodells
- › Es findet dabei ein Abgleich statt zwischen der tatsächlich vorhandenen Ausprägung der einzelnen Kernkompetenzen und dem gewünschten Sollwert in einer Funktion
- › Zusätzlich liefern die Beurteilungsverfahren die Startpunkte für eine gezielte Personalentwicklung, da hierdurch Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden können – sowohl im Hinblick auf eine persönliche und fachliche Entwicklung als auch im Sinne einer möglichen Karriereplanung (nächstes Kompetenzlevel)



Entwicklung des ergebnisorientierten Kompetenzmodells: Potenzialanalyse



- › Mittels einer Potenzialanalyse können Leistungsträger identifiziert werden und ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung geschaffen werden
- › Die individuelle Potenzialanalyse wird auf das Kompetenzmodell angepasst und enthält i.d.R. folgende Bestandteile
 - › Kompetenzbasiertes Interview
 - › Strategische Fallstudie oder handlungsorientierte Fallstudie/Postkorb
 - › Präsentation oder Rollenspiel
 - › Selbsteinschätzung/Erhebung Selbstbild
 - › Abschlussgespräch/Feedback
- › Spezielle Module können für einzelne Tätigkeitsbereiche konzipiert werden (bspw. eine Verkaufssituation für Vertriebsanalysen)
- › Ziel ist dabei immer, die im Kompetenzmodell beschriebenen Verhaltensweisen im Rahmen der Übungen zu beobachten und zu bewerten
- › Jeder Teilnehmer erhält ein Einzelfeedback, in dem die Potenziale oder Defizite detailliert besprochen und Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden

- › Wenn die Weiterbildungskosten einen wesentlichen Kostenblock darstellen, und die Abwesenheitszeit der Mitarbeiter vom Arbeitsplatz ggf. zu Umsatzeinbußen oder Prozessverzögerungen führt, sollte über ein ergebnisorientiertes Weiterbildungscontrolling nachgedacht werden



- › Hierdurch kann sichergestellt werden, dass die eingesetzten Mittel auch tatsächlich der individuellen und der Unternehmensperformance zugute kommen.



› Rekrutierung

- › Basierend auf den Funktionsprofilen und den zugehörigen Kompetenzleveln können geeignete Rekrutierungsinstrumente entwickelt bzw. optimiert werden, die gezielt die einzelnen Kompetenzfelder abfragen. Dies könnten sein:
 - › Fachliche Tests für spezifische Fachkompetenzen
 - › Fallstudien für analytische und kommunikative Fähigkeiten
 - › Rollenspiele für Führungskompetenz
 - › Postkorbübungen für Belastungstests
 - › Gruppenübungen für Teamkompetenzen
- › Die Abfrage der Kompetenzfelder bereits im Rahmen der Einstellungsverfahrens minimiert das Risiko von Fehleinschätzungen bzgl. der Fähigkeiten und minimiert unerwarteten Personalentwicklungsbedarf

› Nachfolgeplanung

- › Mittels der Evaluierung der Kompetenzen können leicht Kandidaten für die rasche Besetzung von Vakanzen identifiziert werden, die nicht nur die fachlichen, sondern auch ausreichende persönliche Fähigkeiten mitbringen
- › Der Entwicklungsbedarf von A nach B kann klar definiert werden und wird damit kalkulierbar, sowohl in zeitlicher wie monetärer Dimension

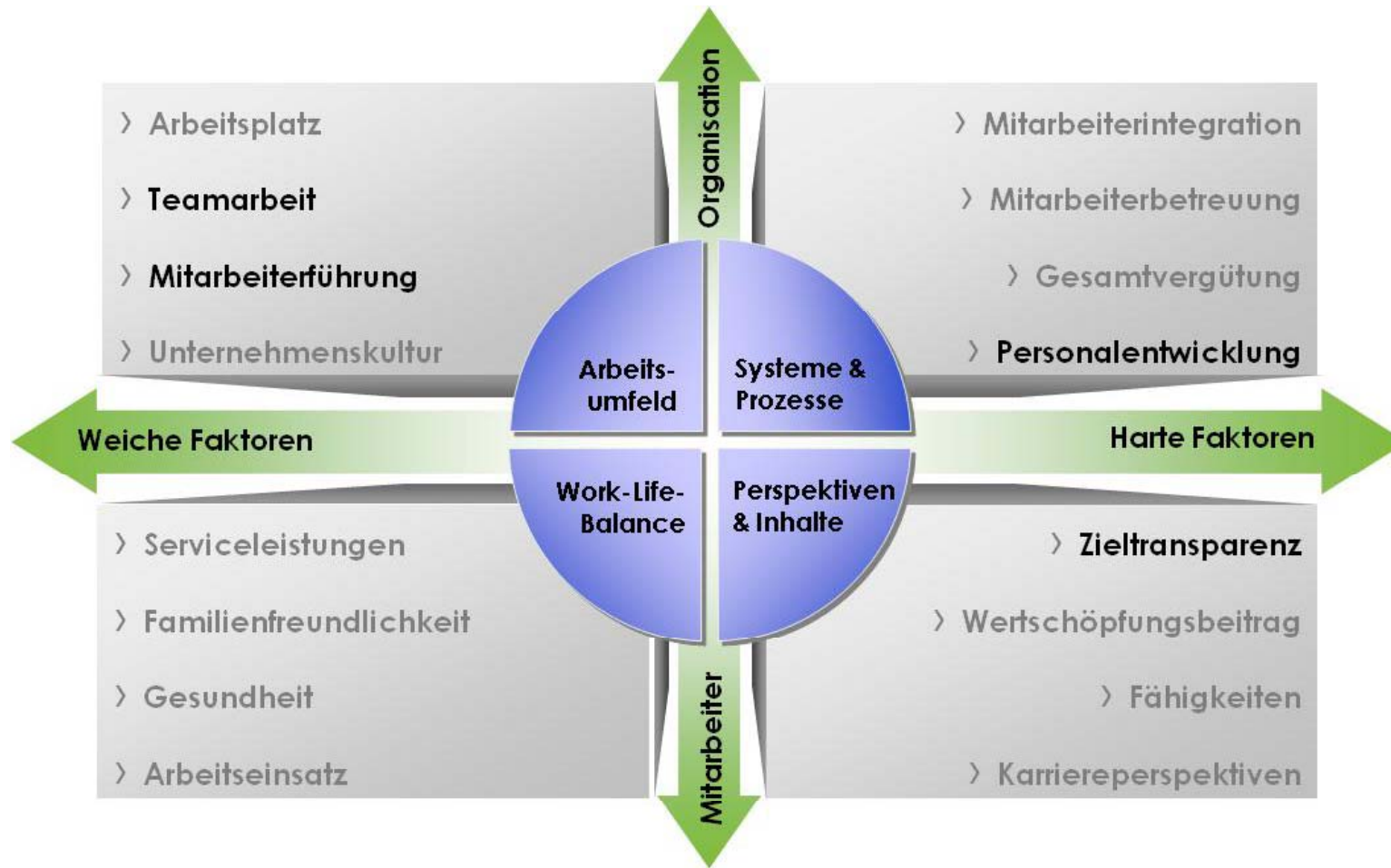
Mitarbeiterbefragung als begleitendes Führungsinstrument



- › Eine Mitarbeiterbefragung liefert unserer Erfahrung nach wertvolle Impulse für die Entwicklung von kompetenzbasierten Personal- und Führungsinstrumenten sowie deren Bewertung im täglichen Einsatz
- › Mittels einer Mitarbeiterbefragung kann dabei auch die gemeinsame Ziel- und Ergebnisorientierung evaluiert werden, um somit sicherzustellen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die gleiche Richtung arbeiten (Alignment)
- › Das 16-Felder-Modell von HRmatic hat sich dabei in zahlreichen Befragungen bewährt
- › Ein Standardfragenset liegt vor und kann sowohl im Rahmen von Interviews und Gruppendiskussionen als auch traditionell papierbasiert eingesetzt werden
- › Eine Anpassung des Fragensets auf spezielle Bedürfnisse ist problemlos möglich, ohne die Validität des Tools an sich zu gefährden



- › Das HRmatic Mitarbeiterbefragungsmodell
 - › Aus unserer Erfahrung zentrale Faktoren sind fett markiert



Ihr Kontakt



HRmatic GmbH

Burgmauer 60

50667 Köln

Tel 0221 – 130 561-70

Fax 0221 – 130 561-80

Web www.hrmatic.com

Thorsten Sand

Geschäftsführer

Tel 0221 – 130 561-62

Fax 0221 – 130 561-80

Mail thorsten.sand@hrmatic.com

