

Walter Eschenmoser  
Blumenstrasse 11  
9445 Rebstein  
071 777 65 13  
Mobile 079 406 69 60  
walter.eschenmoser@bluewin.ch

Rebstein, 1. Dezember 2006

## Kompetenz Modelldarstellung mit Bengin Vektor Grafik

### Ausgangslage

Grundlage für diese Arbeit bildete das Kompetenz Modell Auswertungsblatt von H. Fischer, Marthalen. Auf Fischer sind wir durch einen Artikel in der Beilage Sonntagszeitung 10/11. Nov. 2006 (Alpha) aufmerksam geworden. Artikel Siehe Anhang.

Das Auswertungsblatt unterscheidet vier Gewichtungen.

- A** erfüllt die Anforderungen nicht
- B** erfüllt die Anforderungen teilweise
- C** erfüllt die Anforderungen
- D** übertrifft die Anforderungen

Wir haben drei unterschiedliche Varianten erstellt, damit der Nutzen von Bengin Vektor Grafiken gegenüber herkömmlichen Methoden deutlich aufgezeigt werden kann.

### Bewertung aus Sicht eines Arbeitnehmers sowie aus der Sicht der Firma

Wir gehen davon aus, dass Arbeitnehmer, Vorgesetzte oder das Personalbüro unterschiedliche subjektive Standpunkte einnehmen. Mit der Bengin Grafik Methode können diese Unterschiede gut aufgezeigt werden. Wir haben drei Varianten gerechnet. Für alle Varianten bildete die Vorlage von H. Fischer die Basis.

Gewichtung **A** = 0  
**B** = 1  
**C** = 2  
**D** = 3

Die fiktiven Ergebnisse haben wir in ein Excel-Programm eingegeben, um die mathematischen Werte zu errechnen.

### Schlussfolgerung

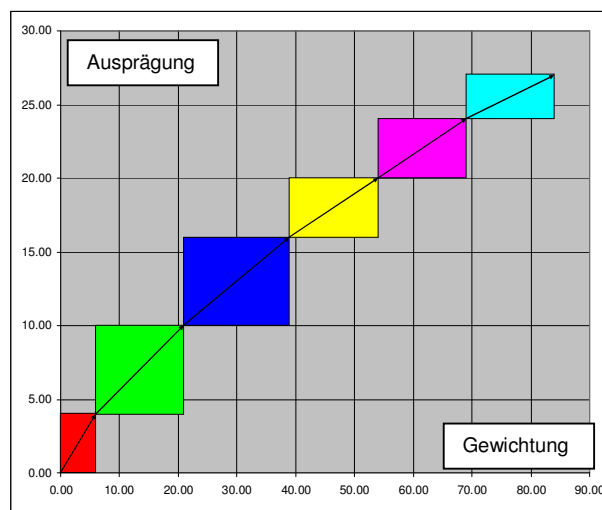
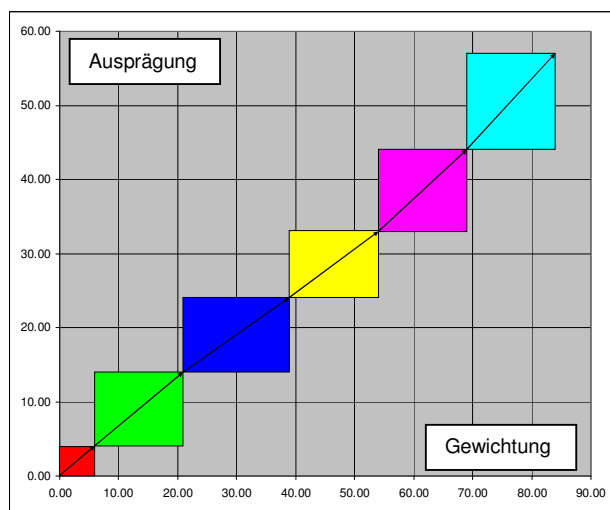
Die Bengin Vektor Grafik Darstellungsweise hat folgende Nutzen:

- a) Im Gegensatz zu herkömmlichen Methoden, wo lediglich ein Profil erstellt werden kann, ermöglicht die Bengin Vektor Grafik Methode Grössenordnungen, Wichtigkeiten und Zusammenhänge besser aufzuzeigen.
- b) Es können individuelle Gewichtungen der Kompetenzen, je nach Stelle und Anforderungsprofil, vorgenommen werden. Das heisst, das System kann unterschiedlichen Bedürfnissen der Praxis angepasst werden.
- c) Sobald die Gewichtungen vorgenommen sind, kann man auf einen Blick erkennen oder abwägen, ob die Gewichtung verhältnismässig ist.
- d) Mittels Drill Down können wir auch tiefer in ein Thema eintauchen.

Walter Eschenmoser

# Variante 1 (Vergleich Resultat Mitarbeiter / Firma)

Variante 1 (Einschätzung Mitarbeiter)		Variante 1 (Einschätzung Firma)			
	Gew.	Ausprägung			
<span style="color: red;">■</span> Fachkompetenz	6.00	4.00	Fachkompetenz	6.00	4.00
<span style="color: green;">■</span> untern. Kompetenz	15.00	10.00	untern. Kompetenz	15.00	6.00
<span style="color: blue;">■</span> Sozialkompetenz	18.00	10.00	Sozialkompetenz	18.00	6.00
<span style="color: yellow;">■</span> Persönliche Kompetenz	15.00	9.00	Persönliche Kompetenz	15.00	4.00
<span style="color: magenta;">■</span> Führungskompetenz	15.00	11.00	Führungskompetenz	15.00	4.00
<span style="color: cyan;">■</span> Methodenkompetenz	15.00	13.00	Methodenkompetenz	15.00	3.00
<b>84.00</b>		<b>57.00</b>	<b>84.00</b>		<b>27.00</b>



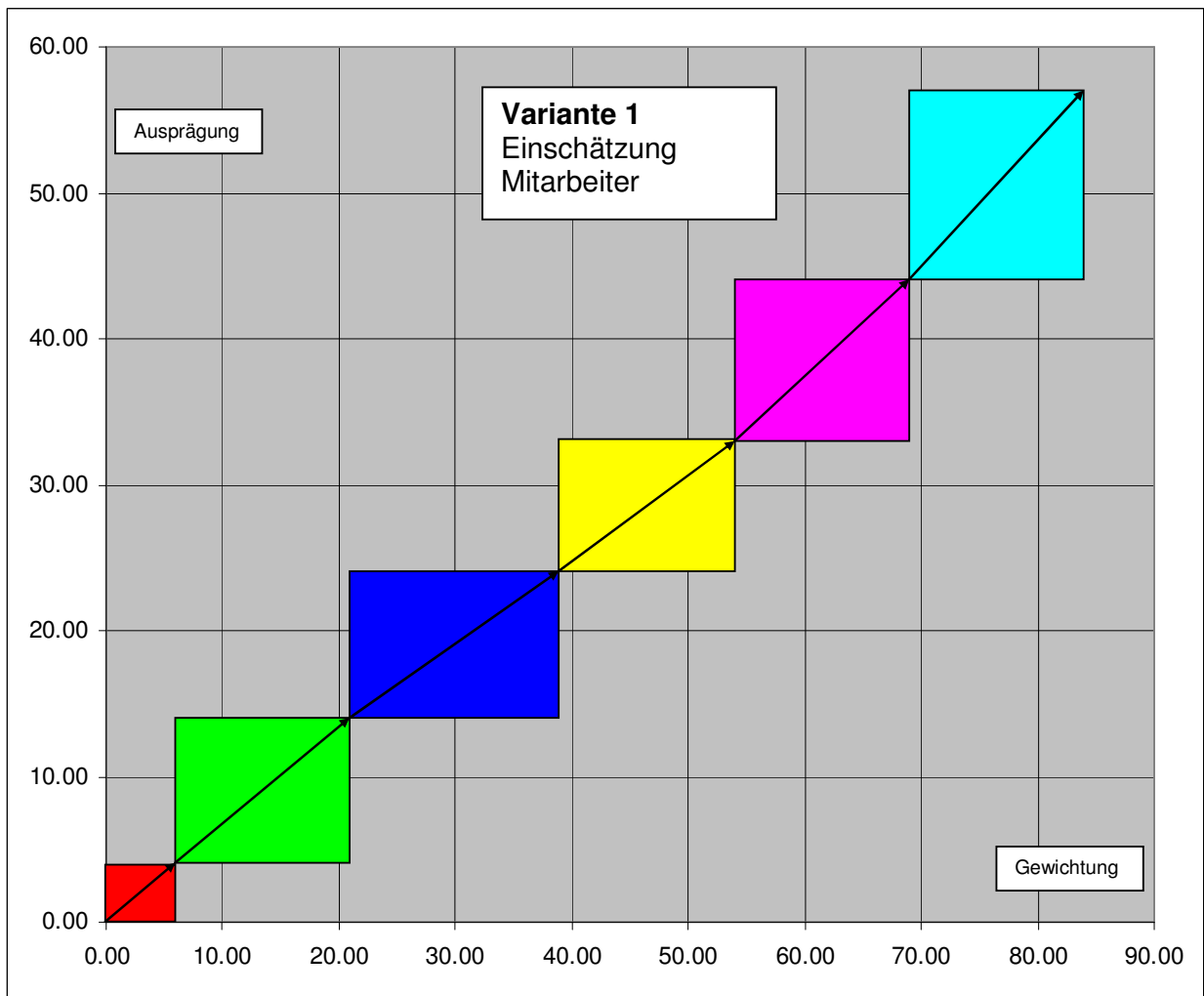
## Kommentar:

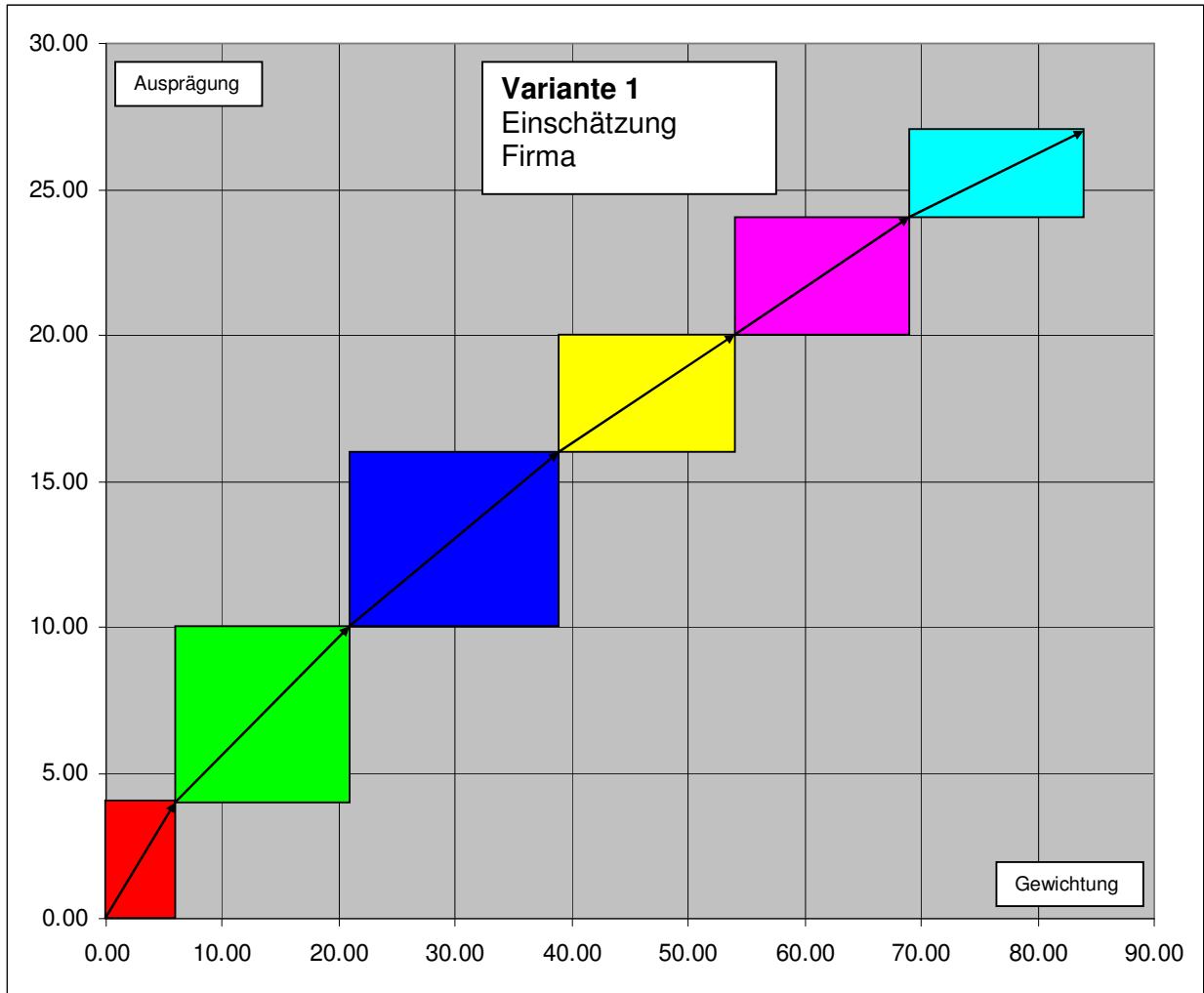
### Gewichtung:

In der Waagrechten sieht man die Gewichtung. Diese ist sowohl für den Mitarbeiter als auch für den Arbeitgeber gewählt.

### Ausprägung

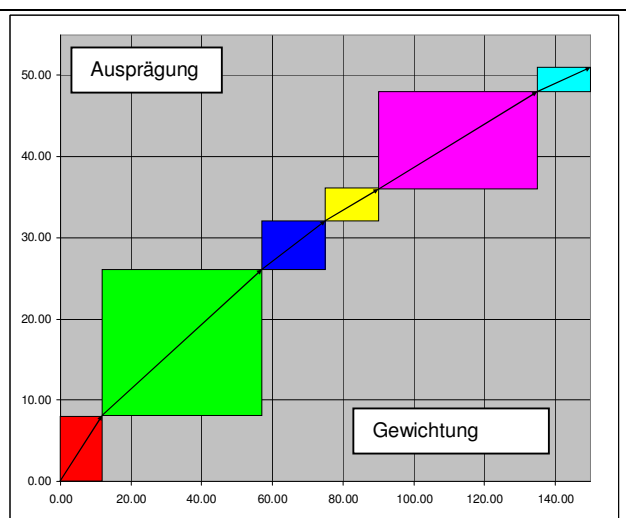
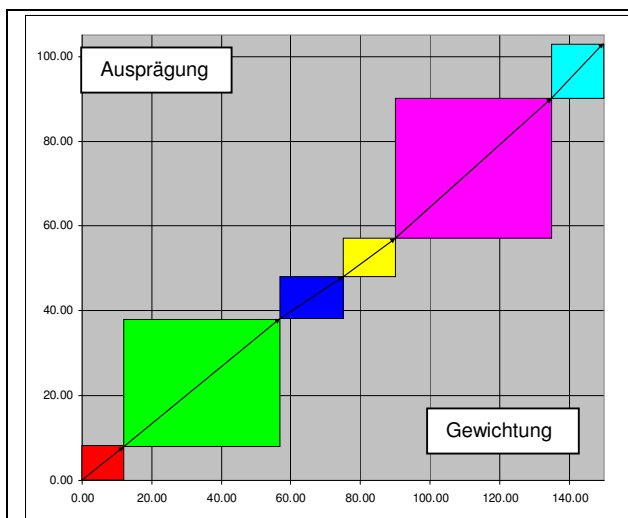
Auf der Senkrechten (Y-Achse) erkennt man die Ausprägung. Durch die Grösse wird die unterschiedliche Bewertung durch Mitarbeiter, respektive durch Firma ersichtlich.





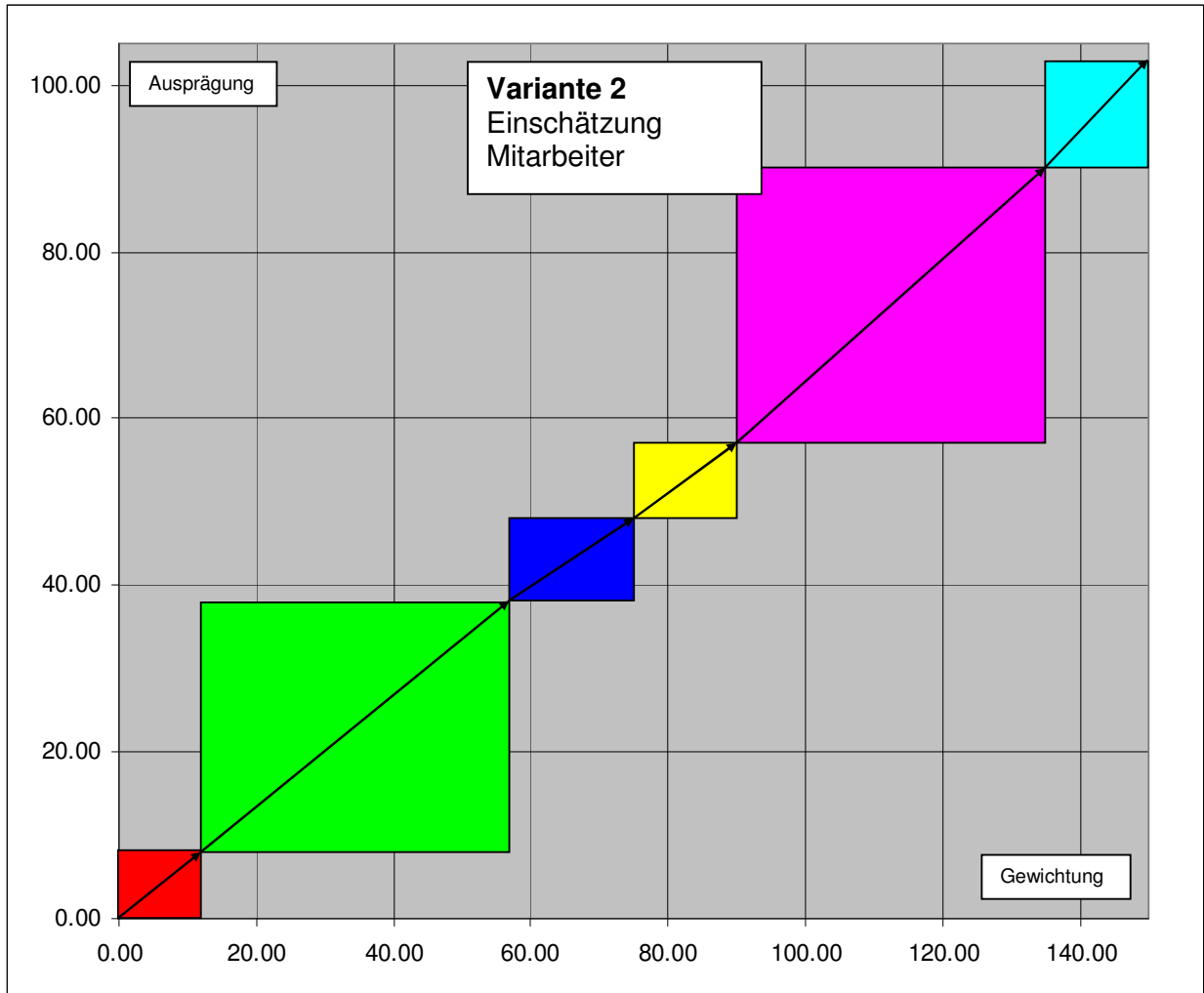
## Variante 2 (Vergleich Einschätzung Mitarbeiter / Firma)

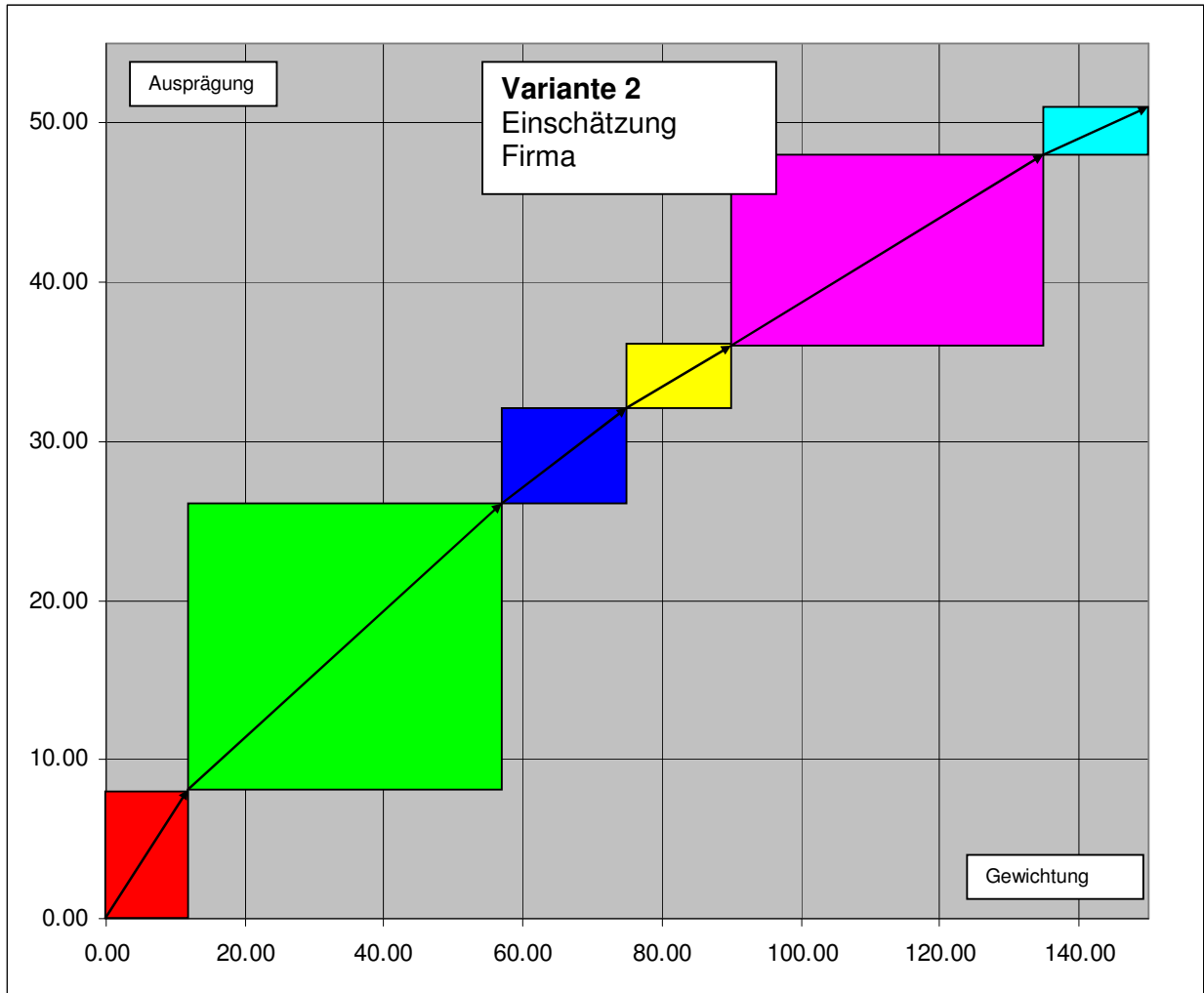
Variante 2 (Einschätzung Mitarbeiter)			Variante 2 (Einschätzung Firma)		
	Gew.	Ausprägung		Gew.	Ausprägung
<span style="color: red;">■</span> Fachkompetenz	12.00	8.00	Fachkompetenz	12.00	8.00
<span style="color: green;">■</span> untern. Kompetenz	45.00	30.00	untern. Kompetenz	45.00	18.00
<span style="color: blue;">■</span> Sozialkompetenz	18.00	10.00	Sozialkompetenz	18.00	6.00
<span style="color: yellow;">■</span> Persönliche Kompetenz	15.00	9.00	Persönliche Kompetenz	15.00	4.00
<span style="color: magenta;">■</span> Führungskompetenz	45.00	33.00	Führungskompetenz	45.00	12.00
<span style="color: cyan;">■</span> Methodenkompetenz	15.00	13.00	Methodenkompetenz	15.00	3.00



### Fazit:

Die unterschiedliche Gewichtung der Kompetenzen kann mit Bengin Vektor Grafik sehr eindrücklich aufgezeigt werden. Dadurch bekommt man eine zusätzliche Information.





# Variante 2a (mit Drill Down)

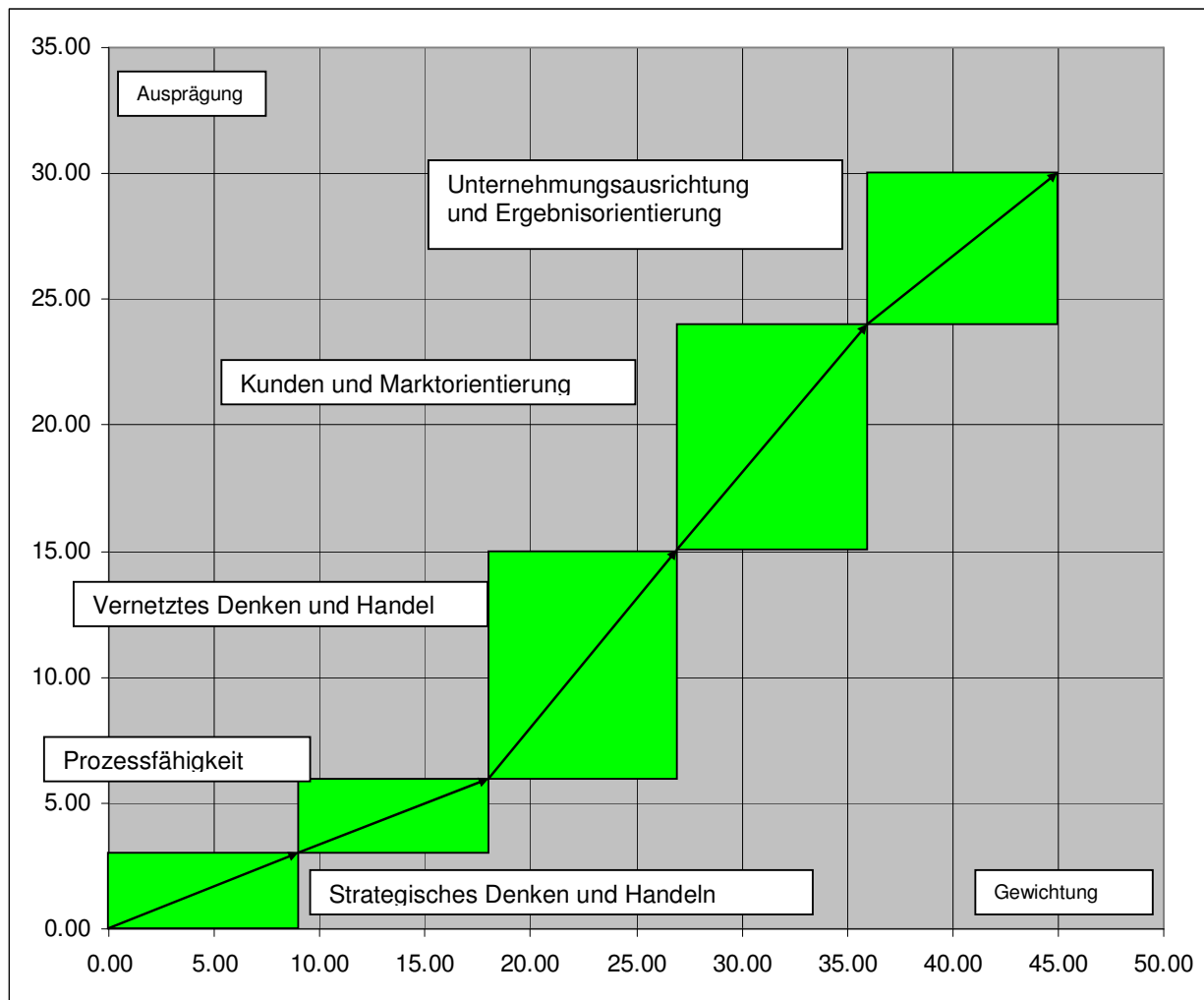
Beispiel Variante 2 (Mitarbeiter Beurteilung)

## 2.0 Unternehmerische Kompetenz

- Stragetisches Denken und Handeln
- Prozessfähigkeit
- Vernetztes Denken und Handeln
- Kunden und Marktorientierung
- Untern. Ausrichtung und Ergebnisorientierung

Faktor 3

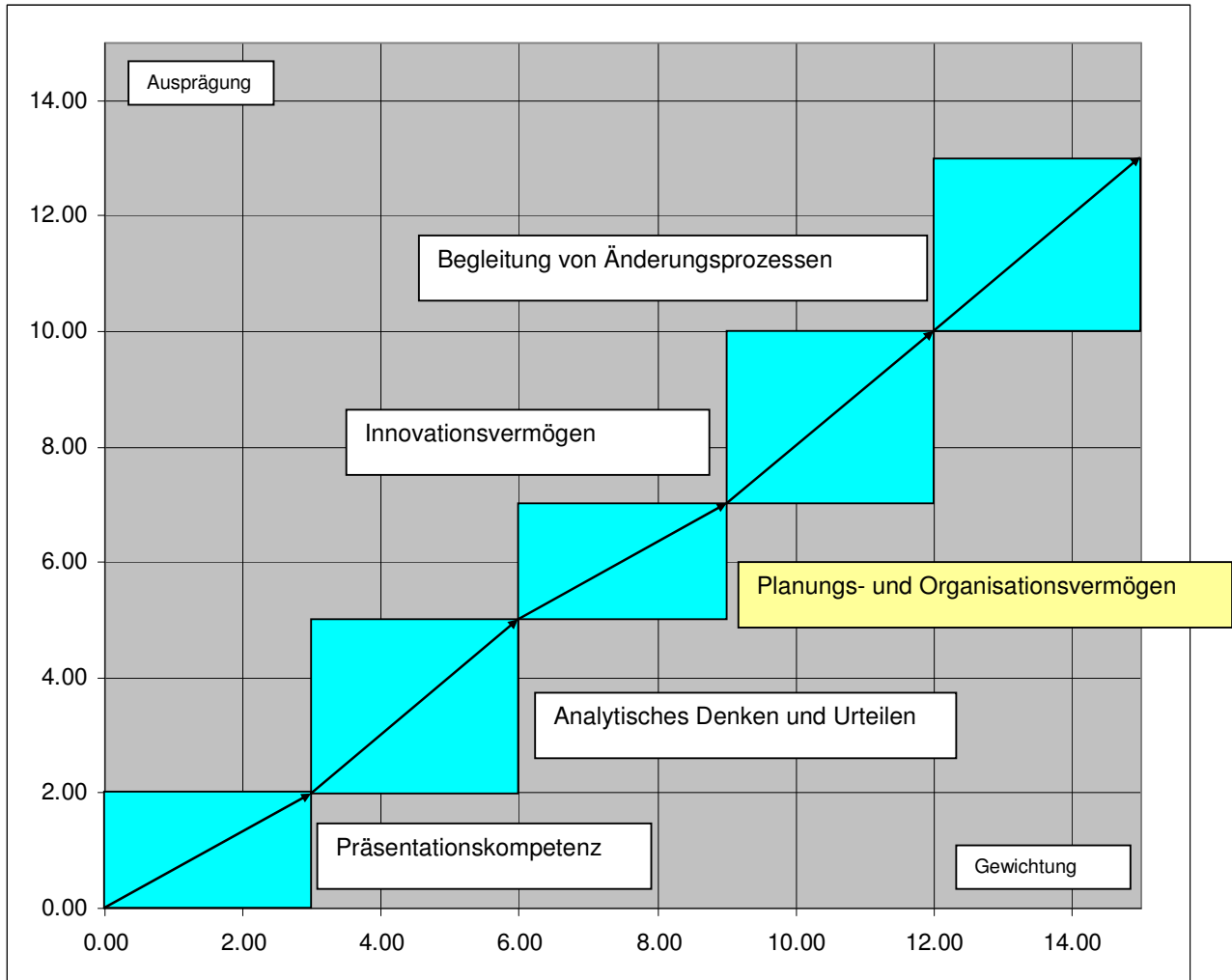
	1			0	3	6	9	0	3	0	0	3
	1			0	3	6	9	0	3	0	0	3
			1	0	3	6	9	0	0	0	9	9
			1	0	3	6	9	0	0	0	9	9
	1			0	3	6	9	0	0	6	0	6
												45
												30



### Kommentar

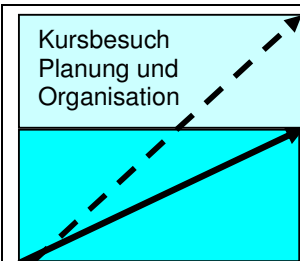
Mit dieser Darstellung gewinnt man noch ein besseres Bild über die Kompetenzen eines Mitarbeiters. Ein ideales Hilfsmittel bei Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen. Selbstverständlich könnte auch innerhalb dieser Hauptkompetenz den einzelnen Unterkompetenzen unterschiedliche Gewichtungen zugeordnet werden.





## Beispiel

### Planungs- und Organisationsvermögen

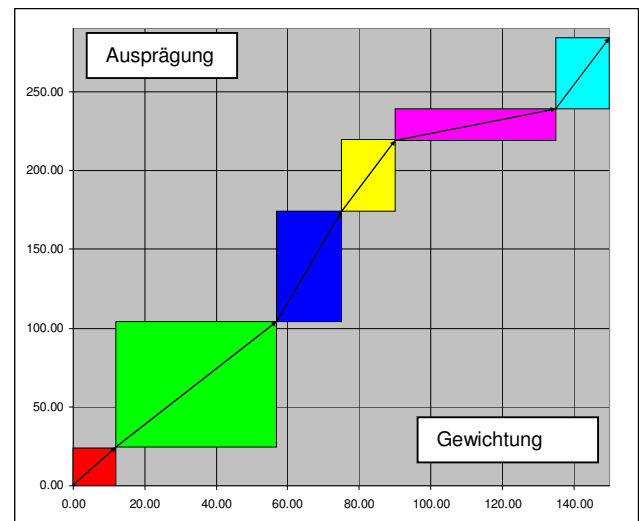
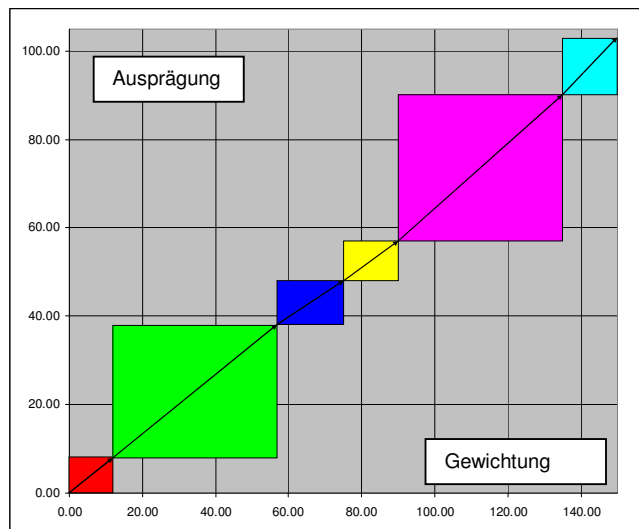


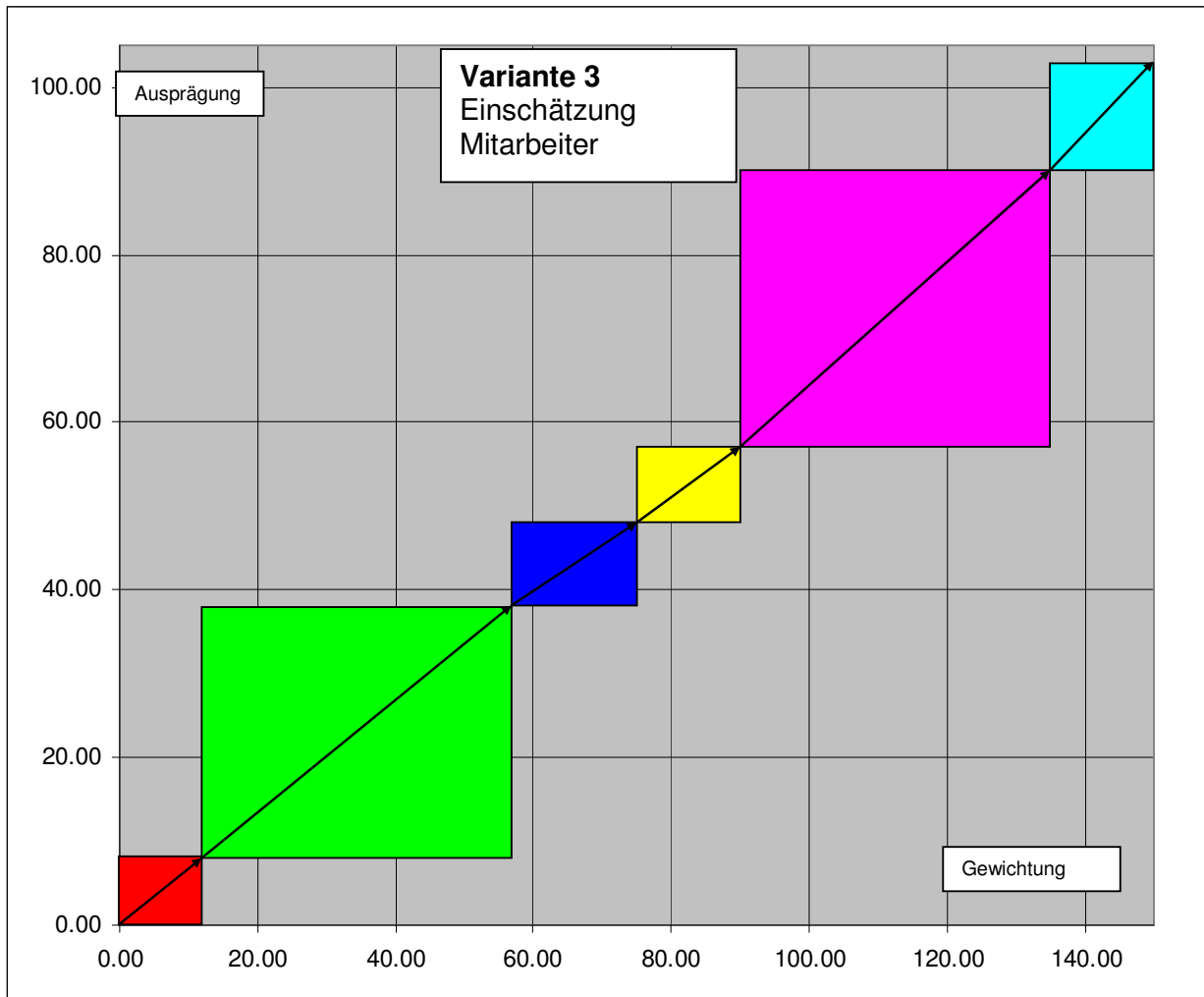
Mit der Vektor Grafik kann man mit dem Mitarbeiter in einem Mitarbeiterführungsgespräch Möglichkeiten und Potenziale besprechen. Man kann auch auf die einzelnen Unterkompetenzen eingehen und Massnahmen festlegen.

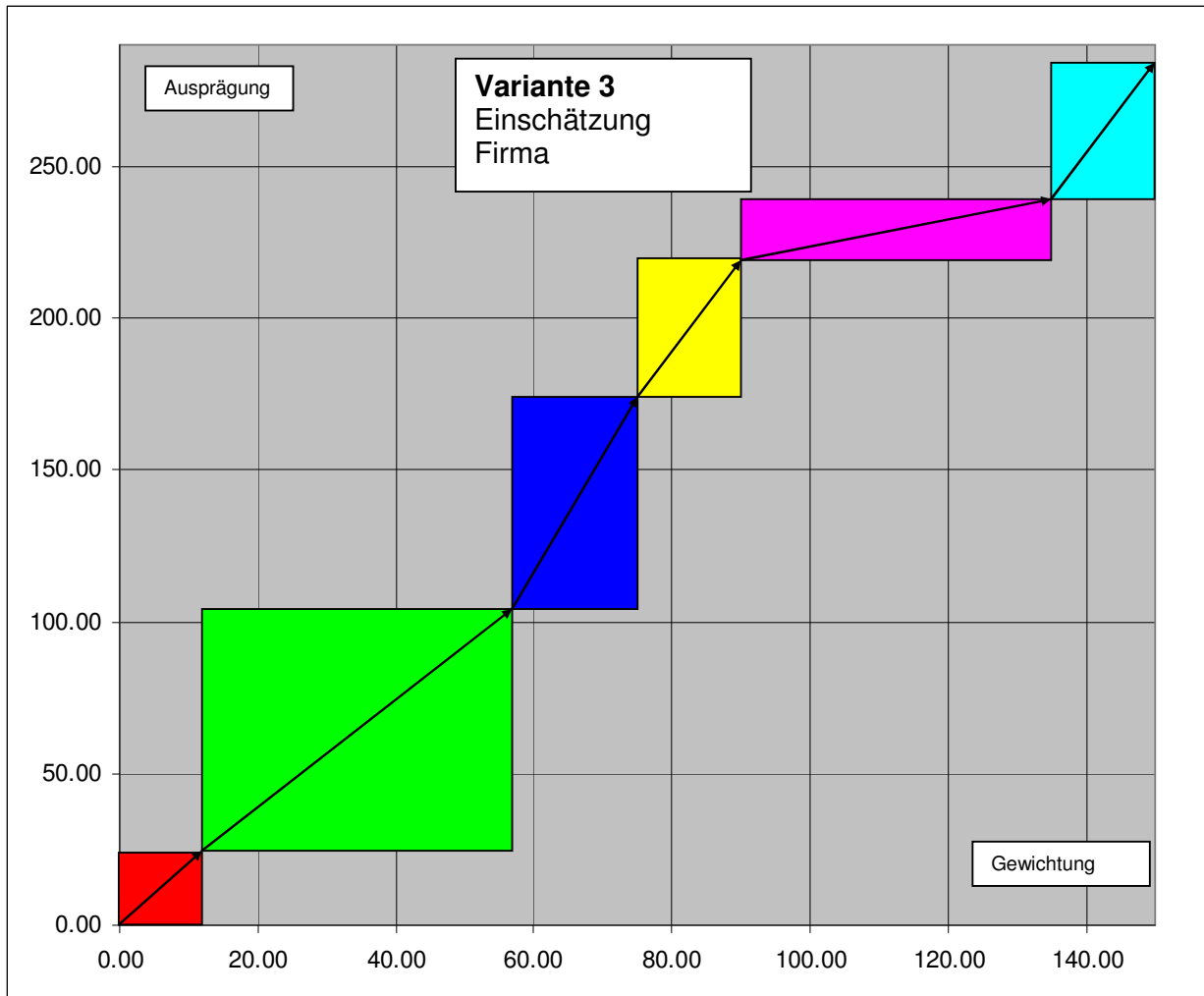
Beispielsweise kann man festlegen, dass der Mitarbeiter ein Spezialkurs belegen soll, welcher ihn im Bereich Planungs- und Organisationsvermögen weiter bringt.

# Variante 3 (Vergleich Einschätzung Mitarbeiter / Firma)

Einschätzung Mitarbeiter Variante 3			Einschätzung Firma Variante 3		
	Gew.	Ausprägung		Gew.	Ausprägung
<span style="color: red;">■</span> Fachkompetenz	12.00	24.00	<span style="color: red;">■</span> Fachkompetenz	12.00	24.00
<span style="color: green;">■</span> untern. Kompetenz	45.00	72.00	<span style="color: green;">■</span> untern. Kompetenz	45.00	80.00
<span style="color: blue;">■</span> Sozialkompetenz	18.00	19.00	<span style="color: blue;">■</span> Sozialkompetenz	18.00	70.00
<span style="color: yellow;">■</span> Persönliche Kompetenz	15.00	16.00	<span style="color: yellow;">■</span> Persönliche Kompetenz	15.00	45.00
<span style="color: magenta;">■</span> Führungskompetenz	45.00	69.00	<span style="color: magenta;">■</span> Führungskompetenz	45.00	20.00
<span style="color: cyan;">■</span> Methodenkompetenz	15.00	20.00	<span style="color: cyan;">■</span> Methodenkompetenz	15.00	45.00







# Anhang zu Variante 1

## 2.0 Unternehmerische Kompetenz

- Stragetisches Denken und Handeln
- Prozessfähigkeit
- Venetzes Denken und Handeln
- Kunden und Marktorientierung
- Untern. Ausrichtung und Ergebnisorientierung

**Ausprägung Mitarbeiter Eigenschaften**  
Mitarbeiter und Firma können unterschiedlich bewerten.

**Gewichtung Kompetenzen**  
A=0, B=1, C=02, D=3

	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
												<b>15</b>
												<b>10</b>

Wert erscheint auf der x-Achse

Wert erscheint auf der y-Achse

Kompetenzmodell **Variante 1**  
Mitarbeiter

**1.0 Fachkompetenz**

- Funktionsbezogene Fachkenntnisse
- Funktionsbezogene Spezialkenntnisse

Ausprägung				Gewichtung				Zwischentotal	Tot			
A	B	C	D	A	B	C	D					
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
								<b>6</b>	<b>4</b>			

**2.0 Unternehmerische Kompetenz**

- Stragetisches Denken und Handeln
- Prozessfähigkeit
- Vernetztes Denken und Handeln
- Kunden und Marktorientierung
- Untern. Ausrichtung und Ergebnisorientierung

	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
								<b>15</b>	<b>10</b>			

**3.0 Sozialkompetenz ( Interaktions-Kompetenz)**

- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Kooperations- und Temafähigkeit
- Offenheit und Toleranz
- Denk- und Verhaltenflexibilität

		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
1				0	1	2	3	0	0	0	0	0
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
								<b>18</b>	<b>10</b>			

**4.0 Persönliche Kompetenz**

- Inegrität und Loyalität
- Belastbarkeit
- Veränderungsbereitschaft
- Initiative
- Leistungsorientierung

	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
1				0	1	2	3	0	0	0	0	0
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
								<b>15</b>	<b>9</b>			

**5.0 Führungskompetenz**

- Kontrolle und Steuerung
- Überzeugungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen
- Mitarbeiterförderung, Beurteilung, Mitarbeitermotivation
- Entscheidungsfähigkeit
- Koordination und Delegation

	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
								<b>15</b>	<b>11</b>			

**6.0 Methodenkompetenz**

- Präsentationskompetenz
- Analytisches Denken und Urteilen
- Planungs- und Organisationsvermögen
- Innovationsvermögen
- Begleitung von Änderungsprozessen

		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
								<b>15</b>	<b>13</b>			

**84**

**57**

Kompetenzmodell Variante 1

Firma

**1.0 Fachkompetenz**

- Funktionsbezogene Fachkenntnisse
- Funktionsbezogene Spezialkenntnisse

Ausprägung				Gewichtung				Zwischentotal	Tot			
A	B	C	D	A	B	C	D					
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
								6	4			

**2.0 Unternehmerische Kompetenz**

- Stragetisches Denken und Handeln
- Prozessfähigkeit
- Vernetztes Denken und Handeln
- Kunden und Marktorientierung
- Untern. Ausrichtung und Ergebnisorientierung

	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
								15	6			

**3.0 Sozialkompetenz ( Interaktions-Kompetenz)**

- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Kooperations- und Teamfähigkeit
- Offenheit und Toleranz
- Denk- und Verhaltenflexibilität

	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
1				0	1	2	3	0	0	0	0	0
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
								18	6			

**4.0 Persönliche Kompetenz**

- Inegrität und Loyalität
- Belastbarkeit
- Veränderungsbereitschaft
- Initiative
- Leistungsorientierung

	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
1				0	1	2	3	0	0	0	0	0
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
								15	4			

**5.0 Führungskompetenz**

- Kontrolle und Steuerung
- Überzeugungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen
- Mitarbeiterförderung, Beurteilung, Mitarbeitermotivation
- Entscheidungsfähigkeit
- Koordination und Delegation

	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
1				0	1	2	3	0	0	0	0	0
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
								15	4			

**6.0 Methodenkompetenz**

- Präsentationskompetenz
- Analytisches Denken und Urteilen
- Planungs- und Organisationsvermögen
- Innovationsvermögen
- Begleitung von Änderungsprozessen

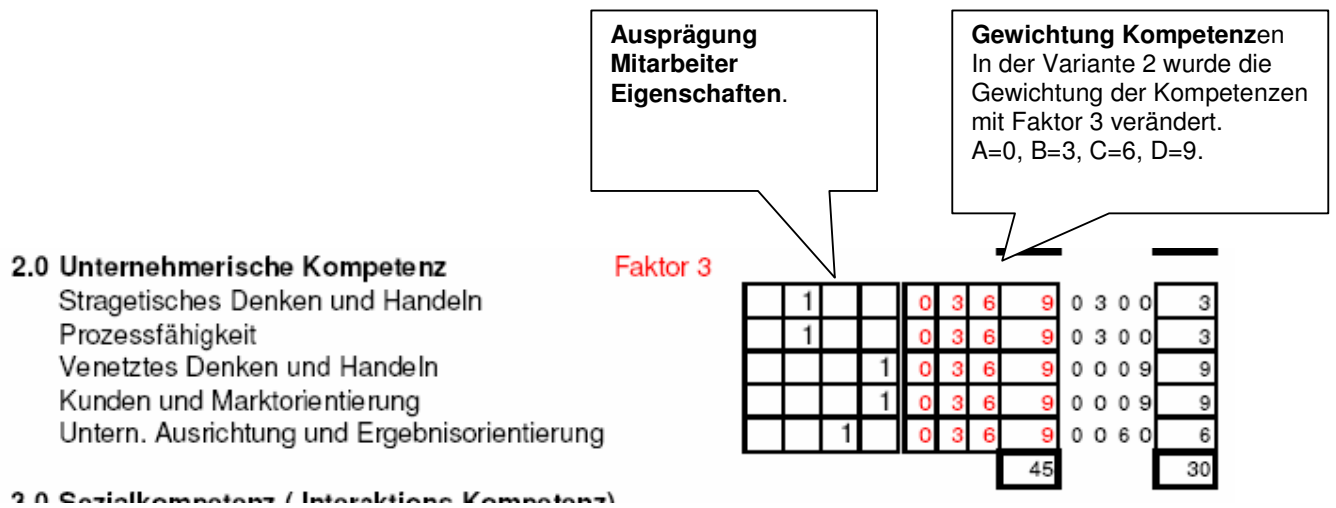
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
1				0	1	2	3	0	0	0	0	0
1				0	1	2	3	0	0	0	0	0
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
								15	3			

84	27
----	----

## Anhang zu Variante 2

Weil die Bengin Vektor Grafik sich besonders gut eignet um Informationen differenzierter darzustellen und um mehr Transparenz zu schaffen haben wir in der Variante 2 gewisse Kompetenzen unterschiedlich stark gewichtet.

Bei einer differenzierten Gewichtung der Kompetenzen bekommt man ein viel besseres Bild.



Die Ausprägungen werden wie bei Variante 1 nach A, B, C, D bewertet.

Die Gewichtung innerhalb der Stellen Kompetenzen (siehe rot) wurde in Variante 2 mit einem Faktor verändert..



Kompetenzmodell **Variante 2**  
Mitarbeiter

**1.0 Fachkompetenz**

Funktionsbezogene Fachkenntnisse  
Funktionsbezogene Spezialkenntnisse

**Faktor 2**

Ausprägung				Gewichtung				Zwischentotal	Tot			
A	B	C	D	A	B	C	D					
		1		0	2	4	6	0	0	4	0	4
		1		0	2	4	6	0	0	4	0	4
								<b>12</b>	<b>8</b>			

**2.0 Unternehmerische Kompetenz**

Stragetisches Denken und Handeln  
Prozessfähigkeit  
Vernetztes Denken und Handeln  
Kunden und Marktorientierung  
Untern. Ausrichtung und Ergebnisorientierung

**Faktor 3**

	1			0	3	6	9	0	3	0	0	3
	1			0	3	6	9	0	3	0	0	3
			1	0	3	6	9	0	0	0	9	9
			1	0	3	6	9	0	0	0	9	9
		1		0	3	6	9	0	0	6	0	6
								<b>45</b>	<b>30</b>			

**3.0 Sozialkompetenz ( Interaktions-Kompetenz)**

Kommunikationsfähigkeit  
Konfliktfähigkeit  
Kooperationsfähigkeit  
Kooperations- und Teamfähigkeit  
Offenheit und Toleranz  
Denk- und Verhaltenflexibilität

		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
1				0	1	2	3	0	0	0	0	0
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
								<b>18</b>	<b>10</b>			

**4.0 Persönliche Kompetenz**

Inegrität und Loyalität  
Belastbarkeit  
Veränderungsbereitschaft  
Initiative  
Leistungsorientierung

	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
1				0	1	2	3	0	0	0	0	0
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
								<b>15</b>	<b>9</b>			

**5.0 Führungskompetenz**

Kontrolle und Steuerung  
Überzeugungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen  
Mitarbeiterförderung, Beurteilung, Mitarbeitermotivation  
Entscheidungsfähigkeit  
Koordination und Delegation

**Faktor 3**

	1			0	3	6	9	0	3	0	0	3
			1	0	3	6	9	0	0	0	9	9
		1		0	3	6	9	0	0	6	0	6
			1	0	3	6	9	0	0	0	9	9
		1		0	3	6	9	0	0	6	0	6
								<b>45</b>	<b>33</b>			

**6.0 Methodenkompetenz**

Präsentationskompetenz  
Analytisches Denken und Urteilen  
Planungs- und Organisationsvermögen  
Innovationsvermögen  
Begleitung von Änderungsprozessen

		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
		1		0	1	2	3	0	0	0	3	3
								<b>15</b>	<b>13</b>			

**150**

**103**

Kompetenzmodell Variante 2  
Firma

**1.0 Fachkompetenz**

Funktionsbezogene Fachkenntnisse  
Funktionsbezogene Spezialkenntnisse

Faktor 2

Ausprägung				Gewichtung				Zwischentotal	Tot			
A	B	C	D	A	B	C	D					
		1		0	2	4	6	0	0	4	0	4
		1		0	2	4	6	0	0	4	0	4
								12	8			

**2.0 Unternehmerische Kompetenz**

Stragetisches Denken und Handeln  
Prozessfähigkeit  
Vernetztes Denken und Handeln  
Kunden und Marktorientierung  
Untern. Ausrichtung und Ergebnisorientierung

Faktor 3

	1			0	3	6	9	0	3	0	0	3
	1			0	3	6	9	0	3	0	0	3
	1			0	3	6	9	0	3	0	0	3
		1		0	3	6	9	0	0	6	0	6
	1			0	3	6	9	0	3	0	0	3
								45	18			

**3.0 Sozialkompetenz ( Interaktions-Kompetenz)**

Kommunikationsfähigkeit  
Konfliktfähigkeit  
Kooperationsfähigkeit  
Kooperations- und Teamfähigkeit  
Offenheit und Toleranz  
Denk- und Verhaltenflexibilität

	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
1				0	1	2	3	0	0	0	0	0
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
								18	6			

**4.0 Persönliche Kompetenz**

Inegrität und Loyalität  
Belastbarkeit  
Veränderungsbereitschaft  
Initiative  
Leistungsorientierung

	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
1				0	1	2	3	0	0	0	0	0
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
								15	4			

**5.0 Führungskompetenz**

Kontrolle und Steuerung  
Überzeugungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen  
Mitarbeiterförderung, Beurteilung, Mitarbeitermotivation  
Entscheidungsfähigkeit  
Koordination und Delegation

Faktor 3

	1			0	3	6	9	0	3	0	0	3
	1			0	3	6	9	0	3	0	0	3
	1			0	3	6	9	0	3	0	0	3
1				0	3	6	9	0	0	0	0	0
	1			0	3	6	9	0	3	0	0	3
								45	12			

**6.0 Methodenkompetenz**

Präsentationskompetenz  
Analytisches Denken und Urteilen  
Planungs- und Organisationsvermögen  
Innovationsvermögen  
Begleitung von Änderungsprozessen

	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
1				0	1	2	3	0	0	0	0	0
1				0	1	2	3	0	0	0	0	0
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
	1			0	1	2	3	0	1	0	0	1
								15	3			

150 51

# Anhang zu Variante 3

In der dritten Variante haben wir auch die Ausprägung in sich bewertet (siehe Blau)  
 Es geht um die Frage, wie wichtig der Mitarbeiter oder die Firma diese Kompetenzen einschätzt.

## Kompetenzmodell Variante 3 Mitarbeiter

### 1.0 Fachkompetenz

- Funktionsbezogene Fachkenntnisse
- Funktionsbezogene Spezialkenntnisse

	Ausprägung				Gewichtung				Zwischentotal	Tot			
	A	B	C	D	A	B	C	D					
Faktor 2			3		0	2	4	6	0	0	12	0	12
			3		0	2	4	6	0	0	12	0	12
								12					24

Kompetenzmodell Variante 3  
Mitarbeiter

**1.0 Fachkompetenz**

Funktionsbezogene Fachkenntnisse  
Funktionsbezogene Spezialkenntnisse

Faktor 2

Ausprägung				Gewichtung				Zwischentotal		Tot		
A	B	C	D	A	B	C	D					
		3		0	2	4	6	0	0	12	0	12
		3		0	2	4	6	0	0	12	0	12
								12			24	

**2.0 Unternehmerische Kompetenz**

Stragetisches Denken und Handeln  
Prozessfähigkeit  
Vernetztes Denken und Handeln  
Kunden und Marktorientierung  
Untern. Ausrichtung und Ergebnisorientierung

Faktor 3

	2			0	3	6	9	0	6	0	0	6
	2			0	3	6	9	0	6	0	0	6
			3	0	3	6	9	0	0	0	27	27
			3	0	3	6	9	0	0	0	27	27
		1		0	3	6	9	0	0	6	0	6
								45			72	

**3.0 Sozialkompetenz ( Interaktions-Kompetenz)**

Kommunikationsfähigkeit  
Konfliktfähigkeit  
Kooperationsfähigkeit  
Kooperations- und Teamfähigkeit  
Offenheit und Toleranz  
Denk- und Verhaltenflexibilität

		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
	2			0	1	2	3	0	2	0	0	2
			2	0	1	2	3	0	0	0	6	6
			2	0	1	2	3	0	0	0	6	6
	1			0	1	2	3	0	0	0	0	0
	3			0	1	2	3	0	3	0	0	3
								18			19	

**4.0 Persönliche Kompetenz**

Inegrität und Loyalität  
Belastbarkeit  
Veränderungsbereitschaft  
Initiative  
Leistungsorientierung

	2			0	1	2	3	0	2	0	0	2
	2			0	1	2	3	0	0	0	0	0
			3	0	1	2	3	0	0	0	9	9
		1		0	1	2	3	0	0	2	0	2
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
								15			16	

**5.0 Führungskompetenz**

Kontrolle und Steuerung  
Überzeugungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen  
Mitarbeiterförderung, Beurteilung, Mitarbeitermotivation  
Entscheidungsfähigkeit  
Koordination und Delegation

Faktor 3

	2			0	3	6	9	0	6	0	0	6
			3	0	3	6	9	0	0	0	27	27
		1		0	3	6	9	0	0	6	0	6
			2	0	3	6	9	0	0	0	18	18
		2		0	3	6	9	0	0	12	0	12
								45			69	

**6.0 Methodenkompetenz**

Präsentationskompetenz  
Analytisches Denken und Urteilen  
Planungs- und Organisationsvermögen  
Innovationsvermögen  
Begleitung von Änderungsprozessen

		2		0	1	2	3	0	0	4	0	4
			2	0	1	2	3	0	0	0	6	6
		2		0	1	2	3	0	0	4	0	4
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
			1	0	1	2	3	0	0	0	3	3
								15			20	

150

220

# Anhang Kompetenzmodell

Das HSHM-Angebot besteht aus einem Führungskräfteentwicklungsprogramm basierend auf dem Kompetenzmodell 

Unternehmerische Kompetenz	Führungs-kompetenz	Interaktions-kompetenz	Persönliche Kompetenz	Methoden-kompetenz
Strategisches Denken und Handeln	Kontrolle und Steuerung	Kommunikations-fähigkeit	Integrität und Loyalität	Präsentations-kompetenz
Prozessfähigkeit	Überzeugungsfähigkeit und Durchsetzungs-vermögen	Konfliktfähigkeit	Belastbarkeit	Analytisches Denken und Urteilen
Vernetztes Denken und Handeln	Mitarbeiterförderung, Mitarbeiterbeurteilung u. Mitarbeitermotivation	Kooperations- und Teamfähigkeit	Veränderungs-bereitschaft	Planungs- und Organisations-vermögen
Kunden- und Marktorientierung	Entscheidungsfähigkeit	Offenheit und Toleranz	Initiative	Innovations-vermögen
Unternehmerische Ausrichtung und Ergebnisorientierung	Koordination und Delegation	Denk- und Verhaltensflexibilität	Leistungsorientierung	Begleitung von Änderungsprozessen

Juni 2006 - [www.faw-hannover.de](http://www.faw-hannover.de)  
 Management im Gesundheitswesen

# Anhang

## Kompetenz Modell nach H. Fischer (individuelle Anpassung an Firmenbedürfnisse)

### Mitarbeiterbeurteilung (nach dem Kompetenzmodell)

Von allen Kompetenzen sind nur die funktionsrelevanten Punkte zu bewerten!

		Ausprägung			
		A	B	C	D
<b>Fachkompetenz</b>	Funktionsbezogene Fachkenntnisse:				
	- Berufskennntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Produkte, Prozesse, Verfahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Funktionsbezogene Spezialkenntnisse:				
	- Anwendung der Informatikmittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Fremdsprachen: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Methodenkompetenz</b>	- Qualitätsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Zeitmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Auftragsabwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sozialkompetenz</b>	- Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Einfluss auf Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Konflikt- und Kritikverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Führungskompetenz</b>	<b>Führungsverhalten</b> (nur für Vorgesetzte)				
	- Unternehmertum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Vorbild	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Planung und Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Motivationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Gesamtbewertung:**      A    B    C    D

**Bemerkungen:**

**Bedeutung der Ausprägungsstufen:**  
 D übertrifft die Anforderungen / C erfüllt die Anforderungen / B erfüllt die Anforderungen teilweise / A erfüllt die Anforderungen nicht

	Name, Vorname	Abteilung	Pers. nummer	Unterschrift
Mitarbeiter/in				
Vorgesetzte/r				

Verteiler: Mitarbeiter/in, Vorgesetzte/r, Personalabteilung



# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 11./12. NOVEMBER 2006.  
AUFLAGE 426'645. INSERATE: 044/248 10 10, FAX 044/248 41 91

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

### Mitarbeiterbeurteilung

# Kriterien klar bemessen

**Dass Mitarbeiterbeurteilungen sehr unterschiedlich vorgenommen werden, belegt die Praxis. Oft werden sie gar nicht durchgeführt oder als Alibiübungen abgetan.**

von Dr. Hans Fischer (\*)

Obwohl es von Gesetzes wegen nicht verlangt wird, regelmässig Mitarbeitergespräche zu führen, haben viele Unternehmen dieses Führungsinstrument implementiert, insbesondere die erfolgreicheren. Zudem sehen viele Gesamtarbeitsverträge und zunehmend immer mehr Einzelarbeitsverträge eine Mitarbeiterbeurteilung oder ein Mitarbeitergespräch vor.

#### Unverzeihliche Fehler

Jeder Mitarbeitende hat jedoch gemäss Art. 330a OR das Recht, von seinem Vorgesetzten bezüglich seiner Leistung und seines Verhaltens jederzeit ein Arbeitszeugnis zu verlangen. Dies lässt sich erfahrungsgemäss nur auf der Basis von regelmässig durchgeführten und schriftlich festgehaltenen Mitarbeitergesprächen aussagekräftig erstellen.

Es gibt genügend schlechte Beispiele von Arbeitszeugnissen, die unmittelfach vor dem Austritt auf dem Hintergrund der letzten Eindrücke geschrieben werden. Dabei ist es nicht erstaunlich, dass solchermaßen verfasste Arbeitszeugnisse vor Subjektivität strotzen und auf dem Arbeitsmarkt wertlos sind. Der Nutzen von systematisch durchgeführten Mitarbeiterbeurteilungen und -gesprächen ist unbestritten. Die periodische Mitarbeiterbeurteilung mit konzeptionell durchdachten Unterlagen zur Beurteilung von Leistung und Verhalten stellt eines der wirksamsten und nachhaltigsten Führungsinstrumente dar, vorausgesetzt, dass Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung sorgfältig erfolgen. Dass Mitarbeiterbeurteilungen sehr unterschiedlich vorgenommen werden, belegt die Praxis. Es gibt leider viele Ursachen, weshalb die Mitarbeiterbeurteilung und das Gespräch in grossem Masse nicht



Hans Fischer

- Die quantitativen Ziele werden vielfach nicht vereinbart.

#### Formulare zu wenig ausgefüllt

Früher basierten die Mitarbeiterbeurteilungen praktisch auf reinen Verhaltensbeurteilungen. Üblicherweise wurden die arbeitsrelevanten Kriterien wie Qualität, Quantität sowie Art der Zusammenarbeit bewertet. Bei den Führungskräften kommt die Beurteilung der Führungskompetenz hinzu.

Häufig besteht das Beurteilungsformular aus einer Vielzahl von ungewichteten und teilweise sich überschneidenden Kriterien; die Mindestanforderungen zuverlässig, objektiv und valide sind nicht erfüllt. Damit kann kein Erfolg erzielt werden; im Gegenteil, die Mitarbeitenden werden stark demotiviert. Es ist somit nicht erstaunlich, dass solche «Führungsinstrumente» zu Alibiübungen mutieren. Leider, denn Zeiterverschwendung und Demotivation der Mitarbeitenden können wir uns heute nicht mehr leisten. Entweder wir lassen es mit den entsprechenden Konsequenzen bleiben oder wir investieren in ein konzeptionell durchdachtes und praxisstaugliches System.

#### Prozess Mitarbeiterbeurteilung

Während eines Geschäftsjahres verläuft der Prozess der Mitarbeiterbeurteilung grundsätzlich in den drei folgenden Phasen:  
**1. Zielvereinbarung:** Nach der Genehmigung des Budgets durch den Verwaltungsrat werden die Organisationsziele auf die Bereiche

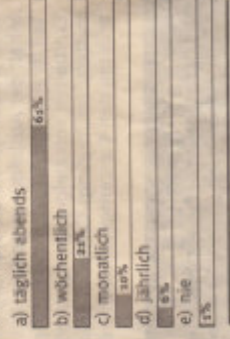
bzw. Abteilungen aufgeteilt; die Prozessziele werden definiert. Dabei sind die Mitarbeiter mit in den Prozess einbezogen. Die Ziele sind für jedes Vorgesetzte die Basis der Beurteilung, um mit seinen Mitarbeitenden die persönlichen Ziele für das Folgejahr zu vereinbaren.

**2. Leistungserbringung:** Während des Geschäftsjahres erbringen die Mitarbeitenden und Mitarbeiter die vereinbarte Leistung. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, die Mitarbeitenden in der Zielerreichung zu unterstützen. Die Beurteilung von Zwischenzielen, mittels Stichproben oder periodischen Kontrollen, kann bereits vor dem Jahresgespräch erfolgen.

(Fortsetzung auf Seite 3)

#### ALPHA-Umfrage der Woche

Wie häufig sorgen Sie für Ordnung am Arbeitsplatz?



#### ALPHA-Frage dieser Woche

Wie präzise sind die Kriterien für Ihre Mitarbeiterbeurteilung formuliert?

Antworten Sie unter [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

(Fortsetzung von Seite 1)

3. *Leistungs- und Verhaltensbeurteilung:* In der Regel kurz vor Ende des Geschäftsjahres muss die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung für das vergangene Jahr durch den Vorgesetzten durchgeführt werden. Die vereinbarten Leistungs- und Verhaltensziele werden nun konkret beurteilt, die erforderlichen Fördermassnahmen insbesondere bezüglich Personalentwicklung veranlasst sowie die neuen Ziele für das nächste Geschäftsjahr vereinbart.

#### **Aktuelle Anforderungen**

Der heutige Standard ist ein Zielvereinbarungssystem (harte Faktoren) gekoppelt mit einer Verhaltensbeurteilung (weiche Faktoren). Es liegt auf der Hand: je mehr quantitative, präzise, messbare, erreichbare und realistische Ziele zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter vereinbart werden können, desto einfacher wird die jährliche Leistungsbeurteilung. Dies ist insbesondere bei schlüsselfolgenden Leistungsbeurteilungen wichtig. Diskussionen und Konflikte entfallen, weil statt vagen «Abmachungen» eine klare Bemessungsgrundlage vorliegt.

Griffige Mitarbeiterbeurteilungssysteme müssen nicht umfangreich sein; ein konzeptuell durchdachtes, schlankes Instrumentarium genügt. Idealerweise werden die Dokumente direkt in den entsprechenden Personalprozess integriert, sodass sie von Vorgesetzten und Mitarbeitenden im System abgerufen werden können. Zu einem Minimalset an konkreten Dokumenten gehören:

- *Wegleitung für Vorgesetzte*
- *Merkblatt für Mitarbeitende*
- *Zielvereinbarungen* (wenn möglich mit quantitativen Zielen)
- *Raster für die Verhaltensbeurteilung nach dem Kompetenzmodell (Fach-, Methoden-, Sozial- und Führungskompetenz)*

(\*) Hans Fischer ist Inhaber der Dr. Hans Fischer phd in Marthalen ([www.fischer-phd.ch](http://www.fischer-phd.ch)) und Partner der IPM Consulting in Zürich ([info@fischer-phd.ch](mailto:info@fischer-phd.ch)).