



EU-weiter Kompetenzrahmen für die Verwaltung und Durchführung des EFRE und des Kohäsionsfonds

Anwenderleitlinien für den EU-weiten Kompetenzrahmen und das Selbstbewertungsinstrument

Bei dem EU-weiten Kompetenzrahmen und dem Selbstbewertungsinstrument handelt es sich um von der GD Regionalpolitik und Stadtentwicklung erarbeitete Hilfsmittel, mit denen Behörden, die für die Verwaltung und Durchführung des EFRE und des Kohäsionsfonds verantwortlich sind, dabei unterstützt werden sollen, Kompetenzen zu ermitteln, die weiter ausgebaut werden müssen.

*Regional and
Urban Policy*

[illegible]

INHALTSVERZEICHNIS

LISTE VERWENDETER ABKÜRZUNGEN	2
GLOSSAR	3
1 EINFÜHRUNG.....	5
2 GRUNDPRINZIPIEN UND KERNKONZEPTE.....	7
2.1 Notwendigkeit eines EU-weiten Kompetenzrahmens und eines Selbstbewertungsinstruments.....	7
2.2 Kernkonzepte und Definitionen	8
3 VERWENDUNG DER INSTRUMENTE	11
3.1 Phase 1: Vorbereitungen für die Bewertung.....	11
3.2 Phase 2: Bereitstellung der Bewertung	13
3.3 Phase 3: Analyse und Erarbeitung des Lern- und Entwicklungsplans.....	23
4 ANPASSUNG DER INSTRUMENTE	30
4.1 Anpassung des EU-weiten Kompetenzrahmens	30
4.2 Anpassung des Selbstbewertungsinstruments	30
4.2.1 Hinzufügen/Bearbeiten von Aufgaben	30
4.2.2 Ändern der angestrebten Kompetenzstufen	33
4.2.3 Hinzufügen von Kompetenzen.....	35
ANHANG 1: EU-WEITER KOMPETENZRAHMEN	39
ANHANG 2: ARBEITSPLANVORLAGE.....	40
ANHANG 3: VORLAGE FÜR DEN LERN- UND ENTWICKLUNGSPLAN	41
ANHANG 4: VORLAGEN FÜR DIE INSTITUTIONSWEITE ANALYSE	42

LISTE VERWENDETER ABKÜRZUNGEN

Abkürzung	Erläuterung
KF	Kohäsionsfonds
GD REGIO	Generaldirektion Regionalpolitik und Stadtentwicklung
EK	Europäische Kommission
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
EU	Europäische Union
HR	Personalressourcen

GLOSSAR

Begriff	Erläuterung
Kompetenz	Das Vermögen, Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Verhaltensweisen und persönliche Eigenschaften einzusetzen oder zu verwenden, um erfolgreich wichtige Arbeitsaufgaben oder spezielle Funktionen auszuüben oder eine bestimmte Rolle oder Position zu erfüllen.
Kompetenzrahmen	Ein Instrument für die Personalverwaltung, das eine Gruppe von Kompetenzen umfasst, die für die Entwicklung sowohl der Institution insgesamt als auch der einzelnen Mitarbeiter von Bedeutung sind.
Mitarbeiter der Entscheidungsebene (Entscheidungssträger)	Die oberste Führungsebene der EFRE-/Kohäsionsfondsinstitution bzw. die Personen, die auf verhältnismäßig hoher strategischer Managementebene agieren.
EU-weiter Kompetenzrahmen	Der von der GD REGION entwickelte Kompetenzrahmen für den ERDF und den Kohäsionsfonds.
Gruppen von Tätigkeitsprofilen	Die drei Arten von Positionen für Mitarbeiter, die an der Verwaltung und Durchführung des EFRE/Kohäsionsfonds beteiligt sind (Mitarbeiter der operativen Ebene, Mitarbeiter der Vorgesetztenebene und Mitarbeiter der Entscheidungsebene); diese Positionen wurden unter Berücksichtigung der Aufgaben, Teilaufgaben und Zuständigkeiten entwickelt, die auf jeder Ebene durchzuführen sind.
Durchführungsteam	Das Team innerhalb einer Verwaltung, das für die Durchführung einer Kompetenzbewertung unter Verwendung des EU-weiten Kompetenzrahmens und des Selbstbewertungsinstruments zuständig ist.
Institution	Arten von Institutionen, die nach Maßgabe der Verordnungen an der Verwaltung und Durchführung des EFRE/Kohäsionsfonds beteiligt sind: Koordinierungsstellen, Verwaltungsbehörden, Bescheinigungsbehörden, zwischengeschaltete Stellen, Prüfbehörden oder Funktionen innerhalb gemeinsamer Sekretariate.
Instrumente	EU-weiter Kompetenzrahmen und Selbstbewertungsinstrument
Tätigkeitsbeschreibung	Ein Dokument, das eine Übersicht über die wichtigsten Zuständigkeiten, Funktionen, Pflichten und Kompetenzen sowie die erforderlichen Kompetenzstufen enthält.
Führungsrelevante Kompetenzen	Kompetenzen, die für eine leitende Tätigkeit erforderlich sind und auf erworbenen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten beruhen.
Operative Kompetenzen	Kompetenzen, über die Mitarbeiter verfügen müssen, um die zugewiesenen Funktionen in Zusammenhang mit der Verwaltung des EFRE/Kohäsionsfonds erfolgreich auszuüben.
Mitarbeiter der operativen Ebene	Sachverständige, die die einzelnen Aufgaben und Teilaufgaben innerhalb der Institution direkt bearbeiten.
Berufliche Kompetenzen	Kompetenzen, die für die Ausübung bestimmter

Begriff	Erläuterung
	beruflicher Tätigkeiten erforderlich sind und auf erworbenen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten beruhen.
Verordnungen	Verordnungen für die europäischen Struktur- und Investitionsfonds für den Zeitraum 2014–2020
Robotergesteuerte Prozessautomatisierung	Einsatz einer Technologie, mit der es möglich ist, Computersoftware oder einen „Roboter“ so zu konfigurieren, dass sie/er vorhandene Anwendungen zur Durchführung einer Transaktion, zur Bearbeitung von Daten, zur Auslösung von Reaktionen und zur Kommunikation mit anderen digitalen Systemen erfasst und interpretiert.
Selbstbewertung	Eine Bewertung der eigenen Kompetenzstufe im Hinblick auf die für die effiziente und erfolgreiche Ausübung der zugewiesenen Funktionen erforderlichen Kompetenzen.
Selbstbewertungsinstrument (Instrument)	Webbasiertes Instrument, mit dem sich die Kompetenzstufe des Anwenders bewerten lässt und ermittelt werden kann, welche Kompetenzen weiter ausgebaut werden müssen.
Teilaufgabe	Eine Handlung, die von einer Behörde (einer Institution) oder einer Person ausgeführt wird, um ein Ergebnis in Zusammenhang mit der Verwaltung des EFRE/Kohäsionsfonds zu liefern.
Mitarbeiter der Vorgesetztenenebene (Vorgesetzte)	Die mittlere Führungsebene der EFRE-/Kohäsionsfondsinstitution, in der Regel Abteilungsleiter, die für eine Gruppe von Mitarbeitern verantwortlich ist und nicht direkt an der operativen Durchführung des Programms mitwirkt.
Aufgaben	Gruppe von Teilaufgaben, die anhand des Aufgabenziels zusammengestellt wurden und von einer Person bzw. einer Gruppe von Personen im Rahmen ihres Arbeitsalltags ausgeführt werden, um die Verwaltung des EFRE/Kohäsionsfonds zu gewährleisten.
Lern- und Entwicklungspläne	Pläne zur Kompetenzentwicklung, die auf Grundlage der Ergebnisse einer Kompetenzbewertung erarbeitet werden, die unter Verwendung des EU-weiten Kompetenzrahmens und des Selbstbewertungsinstruments vorgenommen wurde.

1 EINFÜHRUNG

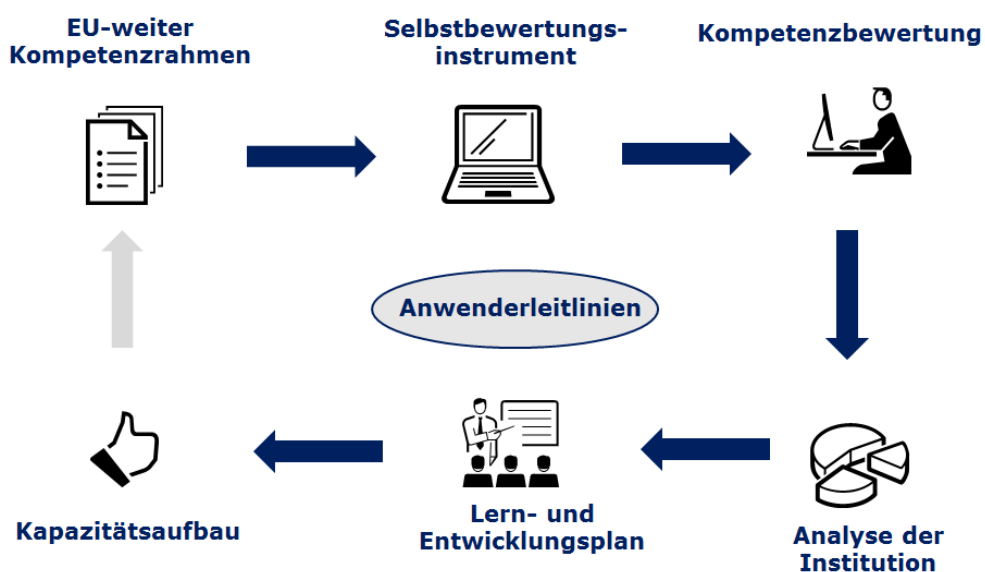
Diese Anwenderleitlinien wurden von der GD Regionalpolitik und Stadtentwicklung (GD REGIO) der Europäischen Kommission für Behörden erarbeitet, die sich mit der Verwaltung und Durchführung des EFRE und des Kohäsionsfonds beschäftigen und so über ein Hilfsmittel für die Umsetzung des EU-weiten Kompetenzrahmens und des Selbstbewertungsinstruments (der „Instrumente“) verfügen.

Die Anwenderleitlinien gelten als wichtigster Leitfaden für den Einsatz der Instrumente auf administrativer Ebene. Es wird empfohlen, dass sich die Mitarbeiter der Behörde, die mit dem Einsatz der Instrumente betraut sein werden, diese Anwenderleitlinien im Vorfeld der Kompetenzbewertung sorgfältig durchlesen.

Folgendes wird in den Anwenderleitlinien behandelt:

- der EU-weite Kompetenzrahmen mit einer ausführlichen Beschreibung der Kompetenzen, die für die Verwaltung und Durchführung des EFRE und des Kohäsionsfonds erforderlich sind, sowie der Grundprinzipien und des Nutzens (Kapitel 2)
- das Selbstbewertungsinstrument, mit dem der Inhalt des EU-weiten Kompetenzrahmens in ein Instrument eingebettet wurde, das für die Selbstbewertung der Kompetenzen von Mitarbeitern und Institutionen geeignet ist (Kapitel 2)
- die Organisation des Ablaufs der Kompetenzbewertung im Hinblick auf die Abfolge der Phasen und Tätigkeiten sowie Empfehlungen für Institutionen in Bezug auf die zu beachtende Vorgehensweise beim Einsatz der Instrumente (Kapitel 3).
- Vorbereitung von Lern- und Entwicklungsplänen (sowie Vorlagen) zur Verbesserung der Kompetenzen, die weiter ausgebaut werden müssen, u. a. ein methodischer Rahmen für die Auswahl der am besten geeigneten Lernooptionen (Kapitel 3)
- technische Hinweise zu den Maßnahmen, die für die Anpassung des EU-weiten Kompetenzrahmens und des Selbstbewertungsinstruments erforderlich sind (Kapitel 4)

Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen inhaltlichen Punkten gehen aus der nachstehenden Abbildung hervor:



Als ersten Schritt sollten die Behörden zunächst Folgendes tun:

- Zugangsdaten (Benutzername und Passwort) für eine Kopie des Selbstbewertungsinstruments in Form einer E-Mail an **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu** anfordern und
- den Benutzernamen und das Passwort auf der folgenden Website eingeben, über die das Selbstbewertungsinstrument aufgerufen werden kann:
- https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

2 GRUNDPRINZIPIEN UND KERNKONZEPTE

2.1 Notwendigkeit eines EU-weiten Kompetenzrahmens und eines Selbstbewertungsinstruments

Mit der Weiterentwicklung der Kohäsionspolitik hat sich das Spektrum an Fachkenntnissen und Kompetenzen vergrößert, die für die Umsetzung erforderlich sind. Vor diesem Hintergrund ist die Kommission in letzter Zeit verstärkt dazu übergegangen, die Mitgliedstaaten zielgerichtet in ihren Bemühungen zu unterstützen, die Verwaltungskapazitäten der nationalen und regionalen Behörden hinsichtlich der Verwaltung des EFRE und des Kohäsionsfonds in Form konkreter Maßnahmen zu stärken.

Im Programmplanungszeitraum 2014–2020 wurden Änderungen an den Verordnungen vorgenommen, denen gemäß für die Verwaltung und Durchführung des EFRE und des Kohäsionsfonds neue Kompetenzen erforderlich sind. Zudem ist für eine erfolgreiche Verwaltung der Fonds eine Mischung aus Kompetenzen erforderlich, die über die in den Verordnungen verankerten Anforderungen hinausgehen.

Als Reaktion auf diese Herausforderungen hat die Kommission den EU-weiten Kompetenzrahmen und das Selbstbewertungsinstrument entwickelt, mit denen den Behörden ein praktisches Hilfsmittel an die Hand gegeben wird, um ihre Kapazität für die Verwaltung und Durchführung des EFRE und des Kohäsionsfonds zu stärken:

- Der EU-weite Kompetenzrahmen ist ein Instrument für die Personalverwaltung, in dem die Kompetenzen festgelegt sind, die für die Entwicklung sowohl der einzelnen Mitarbeiter als auch der Institutionen von Bedeutung sind, die sich mit der Verwaltung und Durchführung des EFRE und des Kohäsionsfonds beschäftigen.
- Das Selbstbewertungsinstrument basiert auf dem Inhalt des EU-weiten Kompetenzrahmens und wird zur Bewertung der Kompetenzstufe von Mitarbeitern und Institutionen verwendet, die dann Anhaltspunkte für die Erarbeitung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen liefert.

Die wichtigsten Vorteile dieser Instrumente lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Instrumente zum Kapazitätsaufbau sind passgenau auf die Besonderheiten des EFRE und des Kohäsionsfonds zugeschnitten.
- Behörden erhalten die Möglichkeit, eine Einschätzung der eigenen Kompetenzstufe sowohl auf Ebene der Mitarbeiter als auch auf Ebene der Institution vorzunehmen.
- Sie dienen der Führungsetage von Institutionen als Informationsquelle für den Kompetenzentwicklungsbedarf.
- Sie liefern Anhaltspunkte für die Entwicklung von Strategien, mit denen dem Kompetenzentwicklungsbedarf begegnet wird, so etwa der strategischer ausgerichtete Rückgriff auf die technische Hilfe aus den ESI-Fonds.
- Sie liefern Behörden Anregungen für die Verbesserung ihrer Organisationsstruktur im Hinblick auf die im Rahmen des EFRE und des Kohäsionsfonds vorgesehenen Funktionen.
- Besprechungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten bezüglich der Fachkenntnisse und Kapazitäten der Mitarbeiter sowie ihrer Stärken und Schwächen werden vereinfacht.
- Es sind keine technischen Vorkenntnisse erforderlich, den Behörden entstehen keine Kosten.

Der Einsatz der Instrumente ist nicht verpflichtend; zudem sind die Ergebnisse der Selbstbewertung für den ausschließlichen Gebrauch der Institutionen bestimmt und

müssen nicht der Kommission gemeldet werden. In diesem Zusammenhang ist es auch empfehlenswert, die Instrumente bei der Umsetzung innerhalb einer Institution unabhängig von den Beurteilungsverfahren zu verwenden und die Ergebnisse der Mitarbeiterbewertungen vertraulich zu behandeln.

2.2 Kernkonzepte und Definitionen

Der EU-weite Kompetenzrahmen

Im EU-weiten Kompetenzrahmen sind die Kompetenzen festgelegt, die für die Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter und der Institutionen von Bedeutung sind, die sich mit der Verwaltung und Durchführung des EFRE und des Kohäsionsfonds beschäftigen. Dazu gehören Koordinierungsstellen, Verwaltungsbehörden und zwischengeschaltete Stellen, Bescheinigungsbehörden und Prüfbehörden. In der nachstehenden Abbildung ist der Inhalt des EU-weiten Kompetenzrahmens übersichtlich zusammengefasst:

	Koordinierungsstellen	Verwaltungsbehörden und zwischengeschaltete Stellen	Bescheinigungsbehörden	Prüfbehörden	Gemeinsame Sekretariate
Aufgaben	5	10	2	1	9
Teilaufgaben	20	47	13	10	37
Gruppen von Tätigkeitsprofilen	3 Gruppen: Entscheidungsträger, Vorgesetzter, operative Ebene				
Operative Kompetenzen	35	44	18	18	44
Berufliche Kompetenzen	12				
Führungsrelevante Kompetenzen	12				
Kompetenzskala	1 Stufe: 0-4 für operative, berufliche, führungsrelevante Kompetenzen				

Aus praktischen Gründen ist der Inhalt des EU-weiten Kompetenzrahmens in einzelnen Excel-Dateien abgespeichert, und zwar eine pro Art der Institution. Die aktuelle Fassung des EU-weiten Kompetenzrahmens ist in ANNEX 1: EU COMPETENCY FRAMEWORK enthalten, während ein Auszug daraus in folgender Abbildung dargestellt ist:

Operational Competencies		Aufgabe → Programming						Supervisory level	Decision making level
		Operational level							
		Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Teilaufgabe	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
Definition of the guiding principles for selection of operations									
MA.O.C1	General provisions of ESIF EU / National legal acts		4	4	2	4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	← Kompetenz	4	Kompetenzstufe →	2	4	1	3	3
MA.O.C3	Eligibility of expenditure provisions included in ESIF EU / National legal acts (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)		4	2		4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning	3	3		2	3		3	2

Bei jeder Art von Institution enthält der EU-weite Kompetenzrahmen Folgendes:

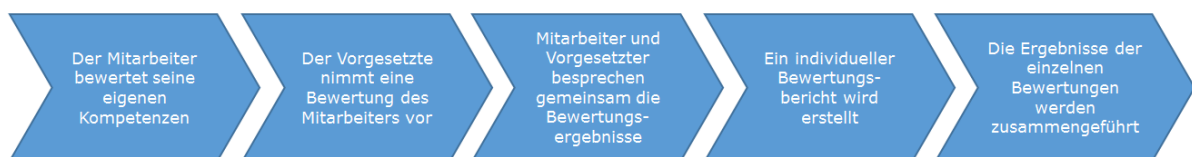
- **Aufgaben und Teilaufgaben:** Diese werden unter Berücksichtigung der Verordnungen zu den ESI-Fonds für den Zeitraum 2014–2020, von einzelstaatlichen Rechtsakten sowie von Beispielen für bewährte Verfahren erarbeitet, mit denen einzelne Mitgliedstaaten gute Erfahrungen gemacht haben.
- **Gruppen von Tätigkeitsprofilen:** Es gibt drei Gruppen von Tätigkeitsprofilen: Entscheidungsträger (in der Regel die oberste Führungsebene der EFRE-/Kohäsionsfondsinstitution), Vorgesetzte (z. B. Abteilungsleiter) und Mitarbeiter der operativen Ebene unterschiedlichen Dienstalters.
- **Gruppen von Kompetenzen:** Es gibt drei Gruppen von Kompetenzen: führungsrelevante, berufliche und operative Kompetenzen, die mit den von einzelnen Mitarbeitern aufgrund ihres Tätigkeitsprofils durchgeführten Aufgaben und Teilaufgaben verknüpft sind.
 - **Operative Kompetenzen:** Dies sind diejenigen Kompetenzen, die zur Ausübung der zugewiesenen Funktionen gemäß den Verordnungen erforderlich sind (z. B. vereinfachte Kostenoptionen, staatliche Beihilfen).
 - **Berufliche Kompetenzen:** Diese Kompetenzen sind für die erfolgreiche Ausübung bestimmter beruflicher Funktionen erforderlich (z. B. Konfliktbewältigung oder Problemlösung).
 - **Führungsrelevante Kompetenzen:** Diese Kompetenzen sind bei Mitarbeitern in leitender Funktion sowie – bis zu einem gewissen Grad – bei Mitarbeitern der operativen Ebene erforderlich (z. B. Delegierung, Führungsverhalten).
- **Kompetenzstufe:** Jeder Kompetenz ist eine Kompetenzskala von 0–4 zugewiesen. Die im EU-weiten Kompetenzrahmen enthaltenen Kompetenzstufen stellen das mittelfristige Kompetenzentwicklungsziel für Mitarbeiter und Institutionen dar.

Das Selbstbewertungsinstrument

Das Selbstbewertungsinstrument ist ein webbasiertes Tool, für dessen Verwendung als einzige technische Voraussetzung gilt, dass ein Internetzugang und ein Webbrowser vorhanden sein müssen (z. B. Internet Explorer oder Google Chrome).

Mit dem Instrument, das auf dem EU-weiten Kompetenzrahmen basiert, sollen zum einen die Bewertung der Kompetenzen einzelner Mitarbeiter und Institutionen ermöglicht werden, um diejenigen Kompetenzen zu ermitteln, die noch fehlen oder weiter ausgebaut werden müssen, und zum anderen Anhaltspunkte für die Gestaltung und Umsetzung von Lern- und Entwicklungsplänen für die jeweilige Institution bzw. deren Mitarbeiter herausgearbeitet werden.

Das Instrument sieht folgende Schritte vor:



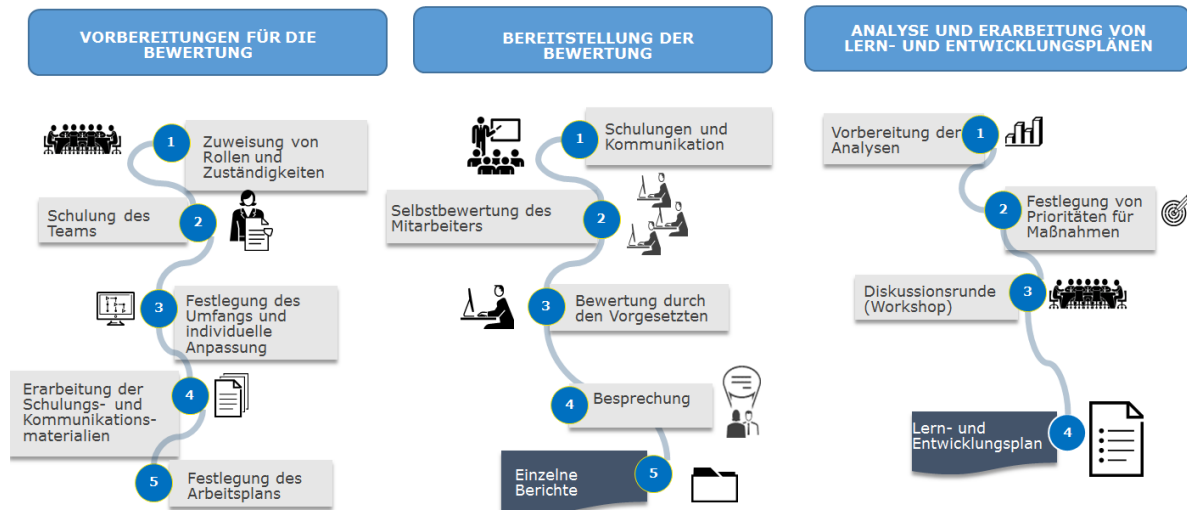
Das Selbstbewertungsinstrument bietet ein hohes Maß an Flexibilität, damit auf Grundlage der Aufgaben und Teilaufgaben, die in einer bestimmten Behörde durchgeführt werden, maßgeschneiderte Bewertungen erfolgen können:

- Mit dem Instrument können Mitarbeiter ihr jeweiliges Tätigkeitsprofil sowie ihre Aufgaben und Teilaufgaben auswählen, wobei anhand dieser Auswahl dann eine Liste mit den nach Maßgabe des EU-weiten Kompetenzrahmens zu bewertenden Kompetenzen erstellt wird, was eine maßgeschneiderte Bewertung der einzelnen Mitarbeiter ermöglicht.

- Der Vorgesetzte des Mitarbeiters (oder der Entscheidungsträger, wenn es bei der Selbstbewertung um einen Vorgesetzten geht) nimmt im Anschluss daran eine unabhängige Bewertung der Kompetenzen des Mitarbeiters vor. Dass eine zweite Person in die Bewertung einbezogen wird, liegt daran, dass die Punktzahl der Selbstbewertung überprüft und entsprechend der Bewertung des Vorgesetzten angepasst werden soll.
- Anschließend besprechen der Mitarbeiter und der Vorgesetzte die vom System errechneten Ergebnisse, in die für jede einzelne bewertete Kompetenz die Selbstbewertung des Mitarbeiters, die Bewertung des Vorgesetzten und die Kompetenzstufe des EU-weiten Kompetenzrahmens einfließen. Bei der Besprechung erörtern der Mitarbeiter und der Vorgesetzte mögliche Unstimmigkeiten, nehmen gegebenenfalls Anpassungen der Bewertung des Vorgesetzten vor und legen Follow-up-Maßnahmen fest.
- Die Ergebnisse der einzelnen Selbstbewertungen werden im Instrument gespeichert und können für Analysen auf Ebene der Institutionen verwendet werden. Das webbasierte Instrument verfügt über zwei Optionen für die Datenanalyse, über integrierte Funktionen für die Analyse einzelner Kompetenzen und über teilweise automatisierte Excel-Vorlagen, mit denen sich die jeweilige Institution einen Überblick über all ihre Kompetenzen verschaffen kann.

3 VERWENDUNG DER INSTRUMENTE

Damit der EU-weite Kompetenzrahmen und das Selbstbewertungsinstrument verwendet werden können, muss die Institution zunächst ein Kompetenzbewertungsverfahren einführen. Die folgenden Abschnitte enthalten Empfehlungen zur Gestaltung dieses Verfahrens (Phasen, Maßnahmen, Schritte) und zur Verwendungsweise der Instrumente, insbesondere des Selbstbewertungsinstruments. In der nachstehenden Abbildung sind die Phasen und Maßnahmen der Kompetenzbewertung übersichtlich zusammengefasst:



3.1 Phase 1: Vorbereitungen für die Bewertung

Maßnahme 1.1: Benennung des Durchführungsteams

Das Team, das mit der Koordinierung und Durchführung der Kompetenzbewertung betraut wird, sollte möglichst klein sein. Zwar sind drei Rollen zu vergeben, in kleineren Institutionen kann ein Mitarbeiter aber auch mehrere Rollen übernehmen. Folgende Rollen sind zu vergeben:

- **Koordinator:** Leiter der Institution oder dessen Stellvertreter, der die Gesamtverantwortung für die Durchführung der Kompetenzbewertung und der Follow-up-Maßnahmen trägt.
- **Führungskraft:** Vorgesetzter innerhalb der EFRE-/Kohäsionsfondsinstitution, der die Verantwortung für die laufende Durchführung der Instrumente trägt. Es wird empfohlen, die Benutzerrechte für die Verwaltung des Selbstbewertungsinstruments der Führungskraft zuzuweisen.
- **Personalleiter:** Je nach Organisationsstruktur der Institution könnte auch eine Führungskraft der Personalabteilung hinzugezogen werden.

Maßnahme 1.2: Schulung des Durchführungsteams

Die Führungskraft und der Personalleiter sollten sich mit den Instrumenten vertraut machen. Dazu sollten sie:

- sich in den EU-weiten Kompetenzrahmen einarbeiten,
- die Funktionsweise des Selbstbewertungsinstruments und der Analysevorlagen testen,
- an Schulungen/Webinaren teilnehmen, die möglicherweise von der Kommission veranstaltet werden.

Maßnahme 1.3: Festlegung der Mitarbeitereinbindung und der eventuellen individuellen Anpassung

Das Durchführungsteam legt den Umfang der Bewertung im Hinblick auf die Mitarbeitereinbindung, die eventuelle individuelle Anpassung der Instrumente und das Maß an Orientierungshilfe fest. Was die Mitarbeitereinbindung anbelangt, so empfiehlt sich Folgendes:

- Alle Mitarbeiter der operativen Ebene werden dahingehend eingebunden, dass sie eine Selbstbewertung vornehmen.
- Alle Mitarbeiter der Vorgesetztenebene werden dahingehend eingebunden, dass sie eine Selbstbewertung vornehmen und die Kompetenzen der Mitarbeiter ihrer Abteilung bewerten.
- Die Entscheidungsträger wirken an der Bewertung der Vorgesetzten mit und nehmen auch eine Selbstbewertung vor.

Zur individuellen Anpassung:

- Selbst wenn möglich, wird nicht empfohlen, die im EU-weiten Kompetenzrahmen und im Selbstbewertungsinstrument vorgesehenen Aufgaben, Teilaufgaben, Kompetenzen und Kompetenzstufen zu ändern, zumindest nicht bei der erstmaligen Verwendung der Instrumente.

Aufgaben, Teilaufgaben, Kompetenzen:

- Ist die Institution der Ansicht, dass ein Punkt nicht auf sie zutrifft, können die Mitarbeiter angewiesen werden, diesen Punkt zu ignorieren. Alternativ dazu besteht (wie bereits in Kapitel 4 erläutert) die Möglichkeit, einen solchen Punkt zunächst aus dem EU-weiten Kompetenzrahmen und anschließend aus dem Selbstbewertungsinstrument zu entfernen. Da das dafür erforderliche Verfahren jedoch recht zeitaufwändig ist, sollten Institutionen vor einem solchen Schritt gut die Vorteile abwägen.
- Institutionen haben außerdem die Möglichkeit, einen Punkt hinzuzufügen, wofür die Anweisungen laut Kapitel 4 zu befolgen sind. Analog zum Entfernen eines Punktes muss auch beim Hinzufügen von Inhalten zunächst der EU-weite Kompetenzrahmen geändert werden, woraufhin die Änderungen in das Selbstbewertungsinstrument übernommen werden müssen, weshalb dieselben Überlegungen zum Abwägen von Aufwand und Nutzen gelten.

Kompetenzstufen:

- Auch Kompetenzstufen können entsprechend den Anweisungen in Kapitel 4 geändert werden. Da sie jedoch als mittelfristige Ziele für die Kompetenzentwicklung vorgesehen sind und nicht für die Beurteilung der Leistung von Mitarbeitern verwendet werden, ist eine Änderung nicht zu empfehlen.

Als Anweisung für die Mitarbeiter stehen zwei Optionen zur Verfügung:

- Anhand der Funktionen der Abteilungen gibt die Führungsebene den Mitarbeitern vor, welche Aufgaben, Teilaufgaben und Kompetenzen auszuwählen sind. Der Vorteil hierbei ist, dass in den Bewertungsergebnissen ausschließlich relevante Kompetenzen aufgeführt sind; der Nachteil besteht hingegen darin, dass die Ergebnisse keinen vollständigen Überblick über sämtliche Kompetenzen der Institutionen liefern.
- Die Führungsebene gestattet den Mitarbeitern, Aufgaben, Teilaufgaben und Kompetenzen nach eigenem Ermessen auszuwählen. Der Vorteil hierbei ist, dass die

Ergebnisse einen vollständigen Überblick über sämtliche Kompetenzen der Institutionen liefern, während der Nachteil darin besteht, dass auch irrelevante Kompetenzen erfasst werden.

- Bei der Entscheidung, welche der beiden Optionen am besten geeignet ist, sollte eine Institution den Zusammenhang zwischen Aufgaben und Teilaufgaben des EU-weiten Kompetenzrahmens und den Zuständigkeiten der Abteilungen untersuchen (siehe nachstehende Abbildung):

Aufgaben des Kompetenzrahmens	Institution			
	Abteilung 1	Abteilung 2	Abteilung 3	Abteilung 4
1. Planung	✓			
2. Systemeinrichtung	✓			
3. Projekterstellung	✓	✓	✓	
4. Projektbegleitung				✓
5. Programmbegleitung				✓
6. Bewertung	✓			
7. Finanzverwaltung auf Projektebene	✓			
8. Finanzverwaltung auf Programmebene	✓			
9. Kommunikation		✓		
10. Aufsicht über zwischengeschaltete Stellen				

Maßnahme 1.4: Erarbeitung der Schulungs- und Kommunikationsmaterialien

Diese Anwenderleitlinien und das auf der Website der GD REGIO abrufbare Werbematerial (d. h. die Broschüre und die Infografik) können zu Schulungszwecken und für die interne Kommunikation verwendet werden. Möchte eine Behörde jedoch zusätzliche Materialien oder Leitlinien für Mitarbeiter erstellen, die speziell auf ihre Belange zugeschnitten sind, sollte dies in dieser Phase geschehen.

Maßnahme 1.5: Festlegung des Arbeitsplans

Die folgenden Phasen können in zwei Monaten abgeschlossen werden. Bei der Festlegung der Dauer und des Zeitraums der Selbstbewertung kann die Institution (1) das Arbeitspensum des Mitarbeiters berücksichtigen und die Maßnahme mit anderen Fristen der Institution abstimmen; (2) die Maßnahme mit anderen Tätigkeiten verknüpfen, wie etwa der Erarbeitung von Schulungs-/Einstellungsplänen.

Ebenso sollte die Institution bei der Berücksichtigung möglicher Einschränkungen externe Hilfe in Erwägung ziehen, wenn diese für den erfolgreichen Abschluss der Bewertung erforderlich sein sollte. Für den Fall, dass eine solche Hilfe benötigt wird, könnten finanzielle Mittel aus dem Programmbudget für technische Hilfe bereitgestellt werden.

Eine Arbeitsplanvorlage ist in ANNEX 2: WORK-PLAN TEMPLATE zu finden.

3.2 Phase 2: Bereitstellung der Bewertung

Maßnahme 2.1: Schulungen und Kommunikation

Vor Beginn der Selbstbewertung sind folgende vorbereitende Schritte zu empfehlen:

- **Schulung für Vorgesetzte:** Dies sollte durch die Führungskraft/den Personalleiter erfolgen und darauf abzielen, den Vorgesetzten einen Überblick über Zweck und Vorteile der Instrumente zu geben. Der Schwerpunkt der Schulung sollte auf der Rolle der Vorgesetzten in Bezug auf die Beurteilung der Selbstbewertung der Mitarbeiter, die Besprechungen und gegebenenfalls die Mitwirkung an der

Ergebnisanalyse liegen. Diese Veranstaltung sollte in Form einer Präsenzschiulung durchgeführt werden.

- **Kommunikationsmaßnahmen für Mitarbeiter der operativen Ebene:** Ziel hierbei ist, den Mitarbeitern den Zweck und die Vorteile der Instrumente zu vermitteln und ihnen zu erklären, wie die Bewertung durchzuführen ist. Was das Format anbelangt, so kann die Kommunikation in Form einer Informationsveranstaltung oder über die digitalen Kanäle der Institution erfolgen (z. B. E-Mail, Webinar, Website). In kleineren Institutionen können die Veranstaltungen für Vorgesetzte und für Mitarbeiter zusammengelegt werden.
- **Individuell angepasste Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen:** Institutionen, die ihren Mitarbeitern vorgeben möchten, welche Aufgaben, Teilaufgaben und Kompetenzen auszuwählen sind, sollten nach Abteilungen getrennte Veranstaltungen in Erwägung ziehen.

Maßnahme 2.2: Beginn der Kompetenzbewertung

Die Führungskraft ruft das Selbstbewertungsinstrument über diesen [Link¹](#) auf und gibt

ihren Benutzernamen und ihr Passwort ein, wie sie ihr von der GD DG REGIO zugewiesen wurden. Damit gelangt die Führungskraft in den „Administratorbereich“ des Instruments, wo sie auf Funktionen zur Freigabe der Bewertung, zur Auswertung der Antworten und zur Analyse der Ergebnisse zugreifen kann. Im „Administratorbereich“ befindet sich auch

das Selbstbewertungsformular. Per Klick auf „Share“ (Teilen) erzeugt das System einen Link zum Selbstbewertungsinstrument, der an die Mitarbeiter gesendet wird.

Maßnahme 2.3: Selbstbewertung des Mitarbeiters

Wenn ein Mitarbeiter den Link anklickt, gelangt er auf die Willkommensseite des Selbstbewertungsinstruments. Bevor er jedoch mit der Selbstbewertung beginnt, sollte

¹ https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

er sich zunächst einmal mit den dort beschriebenen einzelnen Schritten der Bewertung vertraut machen.

Beim ersten Aufrufen des Selbstbewertungsinstruments wird der Mitarbeiter aufgefordert, sich als neuer Benutzer anzumelden (linke Bildschirmhälfte), indem er einen Benutzernamen und ein Passwort wählt. Bei seiner Rückkehr zum Instrument verwendet der Mitarbeiter dann dieselben Zugangsdaten, gibt sie aber als registrierter Benutzer ein (rechte Bildschirmhälfte).

The screenshot shows a 'Log-in' interface with two main sections: 'New User' and 'Returning User'. The 'New User' section on the left includes input fields for 'Username:', 'Password:', 'Confirm Password:', and 'Email Address:', each followed by a 'SUBMIT' button. The 'Returning User' section on the right includes input fields for 'Username:' and 'Password:', followed by a 'SUBMIT' button and a link for 'Forgot Password?'.

Das Selbstbewertungsinstrument erzeugt eine Liste mit den zu bewertenden Kompetenzen, und zwar nach der Logik des EU-weiten Kompetenzrahmens, d. h. basierend auf dem Tätigkeitsprofil, den Aufgaben und den Teilaufgaben.

Auf dem Formularblatt „Primary information“ ist für den Mitarbeiter Folgendes zu tun:

- Aus der Drop-down-Liste wählt er die zutreffende Gruppe von Tätigkeitsprofilen aus: Mitarbeiter der Entscheidungsebene, Mitarbeiter der Vorgesetztenebene und Mitarbeiter der operativen Ebene.
- Er sieht die Aufgabenliste durch und wählt die zutreffenden Aufgaben aus, indem er die zugehörigen Kontrollkästchen aktiviert. Sobald eine Aufgabe ausgewählt wurde, erscheinen die zugehörigen Teilaufgaben. Mitarbeiter der operativen Ebene sollten die Teilaufgabenliste durchsehen und die zutreffenden Teilaufgaben auswählen. Mitarbeiter der Entscheidungsebene und der Vorgesetztenebene müssen keine Angaben zu den Teilaufgaben machen.
- Mitarbeiter der operativen Ebene machen zudem Angaben zum Vorgesetzten, der die Bewertung seiner Kompetenzen vervollständigt, und geben den Titel des Programms ein, in dessen Rahmen die Bewertung durchgeführt wird (das ist deshalb wichtig, weil einige Mitarbeiter unter Umständen an mehreren operationellen Programmen teilnehmen).

8% Complete

Primary Information

Supervisor
Andrei Benghea

Supervisor's Email
ndrei.benghea-malaies@ro.ey.com

Operational Programme
Programme test

Group of Job roles *
Operational Level ☒

Tasks *

- ☐ Programming
- ☐ System set-up, development of procedures and tools
- ☐ Project generation, preparation of calls for proposals, project selection and contracting
- ☒ Monitoring on project level
- ☐ Monitoring on programme level
- ☐ Evaluation
- ☐ Financial management on project level
- ☐ Financial management on programme level
- ☐ Communication
- ☐ IB Supervision

Sub-tasks

Monitoring on project level *

- ☒ Technical monitoring and on the spot verifications at project level
- ☒ Providing advice to beneficiaries on project implementation issues
- ☐ Finding and reporting irregularities
- ☐ Procurement of goods and services under Technical Assistance

1/10

Zu den aufgelisteten Kompetenzen nimmt der Mitarbeiter dann eine Selbstbewertung vor:

- Kompetenzen sind in drei Gruppen zusammengefasst: operative Kompetenzen, führungsrelevante Kompetenzen, berufliche Kompetenzen.
- Jede dieser Kompetenzen bewertet der Mitarbeiter anhand der Kompetenzskala im Selbstbewertungsinstrument. Die Skala reicht von 0 bis 4; zudem gibt es die Option „nicht zutreffend“, die Mitarbeitern zur Verfügung steht, wenn eine Kompetenz ihrer Ansicht nach nicht erforderlich ist: Durch konsequente Anwendung dieser Option fällt nicht nur die Bewertung gezielter aus, auch lässt sich der Schwerpunkt für die Entwicklungsmaßnahmen genauer festlegen.

Stufe	Beschreibung der Kompetenz
n. z. – nicht zutreffend	Die Kompetenz trifft auf das Tätigkeitsprofil nicht zu und sollte von der Bewertung ausgenommen werden.
Stufe 0 – keine Kenntnisse	Zu dieser Kompetenz sind keine Kenntnisse vorhanden. Fähigkeiten zur Anwendung der Kenntnisse sind nicht vorhanden.
Stufe 1 – rudimentäre Kenntnisse	Zu dieser Kompetenz sind Grundkenntnisse vorhanden (z. B. allgemeine Grundlagen). Es sind grundlegende Fähigkeiten vorhanden, die Kenntnisse bei der täglichen Arbeit anzuwenden (z. B. Aspekte aufzeigen und suchen, Dokumentationsunterlagen und Situationen verstehen und deuten).
Stufe 2 – Grundkenntnisse	Zu dieser Kompetenz sind grundlegende Kenntnisse vorhanden. Es sind Fähigkeiten vorhanden, die Kenntnisse bei der täglichen Arbeit anzuwenden (z. B. kritische Aspekte aufzeigen, Lösungsvorschläge einbringen und zugehörige Dokumentationsunterlagen erstellen).

Stufe	Beschreibung der Kompetenz
Stufe 3 – fortgeschrittene Kenntnisse	Zu dieser Kompetenz sind fundierte Kenntnisse vorhanden. Es sind umfassende Fähigkeiten vorhanden, die Kenntnisse bei der täglichen Arbeit anzuwenden (z. B. andere beraten, neue Herangehensweisen erarbeiten, die richtige Vorgehensweise in einem größeren Zusammenhang auswählen)
Stufe 4 – Fachkenntnisse	Zu dieser Kompetenz sind umfangreiche Fachkenntnisse und Fertigkeiten vorhanden. Es sind Fähigkeiten vorhanden, die Vor-/Nachteile jedes mit der Kompetenz verknüpften Prozesses aufzuzeigen und sie gleichzeitig in einen größeren Zusammenhang einzuordnen. Es sind Fähigkeiten zur individuellen Beratung vorhanden, und bei der Beantwortung interner bzw. externer Anfragen können die Ratschläge durch relevante, kontextspezifische Argumente untermauert werden. Gilt als Vorbild mit Führungsqualitäten, das sein Wissen in dem jeweiligen Kompetenzbereich an andere weitergeben kann.

Nach erfolgter Selbstbewertung zu jeder Gruppe von Kompetenzen hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, zusätzliche qualitative Kommentare in das dafür vorgesehene Feld einzugeben. Hinweis: Hat der Mitarbeiter keine Kommentare, schreibt er „Kein Kommentar“ in das Kommentarfeld.

Self-assessed Proficiency Level

Operational Competencies

Proficiency scales

N.A. - Not Applicable

The competency is not applicable to the job role.

Level 0 - No knowledge

No knowledge of the competency.

No ability to apply the knowledge.

Level 1 -

Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts)

1

MA.O.C1 - ESIF EU/ National legal acts - General

N/A

MA.O.C2 - National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)

3

MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts

Hinweis: Wurde ein Bereich nicht beantwortet, erscheint eine Fehlermeldung.

Muss der Mitarbeiter seine Selbstbewertung zu irgendeinem Zeitpunkt unterbrechen, kann er seine Arbeit über die Schaltfläche „SAVE PROGRESS“ speichern, die sich am Ende jeder Seite befindet. Wenn er zur Selbstbewertung zurückkehren möchte, muss der Mitarbeiter wieder den gespeicherten Link anklicken und sich als registrierter Benutzer anmelden (siehe Schritt 3).

Sobald der Mitarbeiter seine Selbstbewertung für alle Kompetenzen vorgenommen hat, erhält er eine Mitteilung darüber, dass sein Teil abgeschlossen ist, und wird aufgefordert, den Benutzernamen und das Passwort dem zuständigen Vorgesetzten zu übermitteln.

<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
NEXT >>

31% Complete

THE SELF-ASSESSMENT IS NOW COMPLETE

You have completed the self-assessment / review of the entire set of operational, management and professional competencies.

CALL FOR ACTION

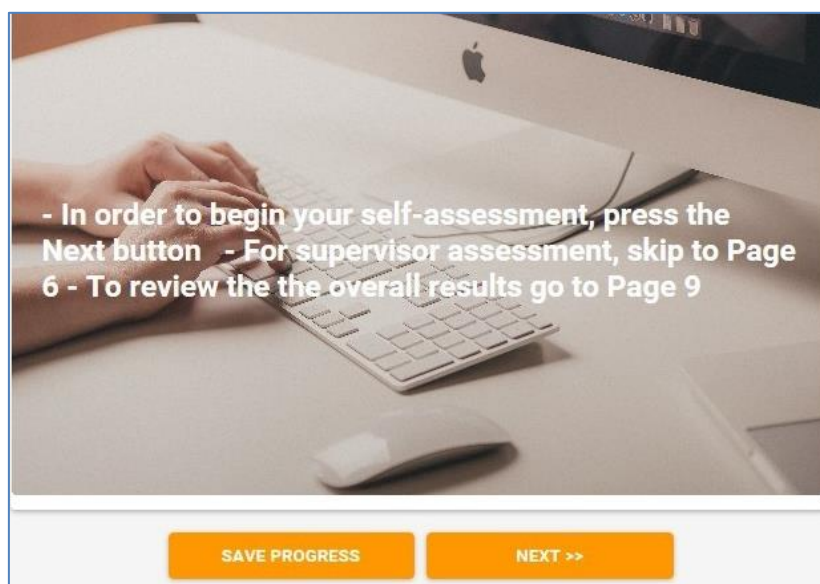
1. Log out from the form
2. Inform your supervisor via email that he/she can review your assessment
3. Share your **USERNAME** and **PASSWORD** with your Supervisor so he/she can access your assessment.

<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
NEXT >>

Maßnahme 2.4: Bewertung der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten

Damit der Vorgesetzte die Mitarbeiterkompetenzen bewerten kann, meldet er sich zunächst beim Selbstbewertungsinstrument an. Dazu verwendet er den Benutzernamen und das Passwort des Mitarbeiters, die er in den Bereich für registrierte Benutzer eingibt.

Die Bewertung des Vorgesetzten und die Selbstbewertung des Mitarbeiters erfolgen auf unterschiedlichen Seiten des Selbstbewertungsinstruments. Nach dem Anmeldevorgang wird der Vorgesetzte aufgefordert, in den Vorgesetztenbereich der Bewertung zu wechseln. Die Ergebnisse der Selbstbewertung des Mitarbeiters sind für den Vorgesetzten zwar sichtbar, aus Gründen der Unvoreingenommenheit sollte er sie jedoch nicht einsehen.



Nun nimmt der Vorgesetzte die Bewertung der Mitarbeiterkompetenzen vor.

46% Complete

Supervisor Assessment of Proficiency Level

Management Competencies

- 3 MA.M.C2 - Decision making
- 3 MA.M.C6 - Multi-level stakeholder management
- 3 MA.M.C8 - Result orientation

Nach erfolgter Bewertung erscheint eine Trennseite, mit der das Ende der Bewertung angezeigt wird. Dann speichert der Vorgesetzte die Ergebnisse und informiert den Mitarbeiter, dass die Bewertung abgeschlossen ist und er eine Besprechung mit ihm angesetzt hat.

54% Complete

The competency assessment is now complete

The next pages will present the following results:

1. Employee self-assessment
2. Supervisor assessment of the employee
3. Desired proficiency level of the employee

☒ Click here for additional information concerning the interpretation of results - ☐ Less information

6/10

<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

Maßnahme 2.5: Bewertungsergebnisse und Besprechung

Der Mitarbeiter und der Vorgesetzte besprechen die Ergebnisse der Kompetenzbewertung.

Hierfür empfiehlt sich ein persönliches Gespräch.

- Bei dieser Besprechung sollen die Ergebnisse der Selbstbewertung ausgewertet, Stärken sowie Bereiche mit Verbesserungspotenzial ermittelt und Follow-up-Maßnahmen für die Kompetenzentwicklung vereinbart werden.
- Die Bewertungsergebnisse werden aufgeschlüsselt nach Selbstbewertung des Mitarbeiters, Bewertung des Vorgesetzten und angestrebte Kompetenzstufe gemäß Vorgaben des Instruments, die dem mittelfristigen Ziel für die Kompetenzentwicklung entspricht.

- Bei deutlichen Abweichungen zwischen der Bewertung des Vorgesetzten und der Selbstbewertung des Mitarbeiters sollten die Bewertungsergebnisse angepasst werden.
- Wichtig dabei ist, dass sich die Anpassung in der Bewertung des Vorgesetzten widerspiegelt, da diese in den einzelnen Bewertungsberichten aufgeführt wird und in der Berechnung der institutionsweiten Ergebnisse erscheint.

Operational Competencies				
Code	Competency	Assessment results		
		Self Assessment	Supervisor assessment	Desired proficiency level
MA.O.C01	ESIF EU/ National legal acts - general	1	1	4
MA.O.C02	National strategic documents (e.g. National Development Strategies)	N/A	1	4

Nach erfolgter Besprechung kann das Fazit in Bezug auf die Stärken und die Bereiche mit Verbesserungspotenzial in das System eingegeben werden.

2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)

The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)

The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

☒ I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

<< PREVIOUS

SAVE PROGRESS

NEXT >>

Anschließend bestätigt der Vorgesetzte, dass alle Felder ordnungsgemäß ausgefüllt worden sind, und klickt auf „Next“, woraufhin die Seite „Submit“ erscheint. Sobald auf die Schaltfläche „Submit“ geklickt wurde, können keine Änderungen mehr an den Ergebnissen vorgenommen werden.

Maßnahme 2.6: Erstellen eines individuellen Bewertungsberichts

Die Führungskraft wechselt in den Administratorbereich des Instruments und klickt auf die Schaltfläche „Results“.

In der neuen Bildschirmansicht wird der Führungskraft eine Liste mit den abgeschlossenen Einzelbewertungen angezeigt, die mit einem grünen Status versehen sind.

Zum Absenden eines einzelnen Bewertungsberichts wählt die Führungskraft aus dem Drop-down-Menü im rechten oberen Bildschirmbereich zunächst „Individual“ und klickt anschließend auf den Briefumschlag, der links neben dem Benutzernamen des jeweiligen Mitarbeiters abgebildet ist.

Es erscheint das Pop-up-Fenster „Email result“, in dem die Führungskraft die einzelnen Felder ausfüllt (siehe Bildschirmfoto):

- „Email“: E-Mail-Adresse des Mitarbeiters
- „Notification“: Custom
- „Format“: Results PDF
- „Results PDF“: Table
- „Results View“: Individual Report
- Optional message: optionale Nachricht
- Auf „Send“ klicken

In den Ergebnissen der einzelnen Bewertungen werden jeweils drei Werte angezeigt, die bei der Feedback-Sitzung zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten besprochen wurden; und zwar: Selbstbewertung, Bewertung des Vorgesetzten und angestrebte Kompetenzstufe. Zur Verdeutlichung des Gewichts, das die Bewertung des Vorgesetzten hat, wird sie in dem Einzelbericht in einer separaten Spalte auf der rechten Seite angezeigt (siehe Abbildung).

Login Username	hjfsfhfus
Login Email	dsfds@fdsf.cs
Supervisor	fddsd
Operational Programme	dsds
Group of Job roles *	Operational Level
Tasks *	IB Supervision
MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:	2
MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3	2
MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor	2

Hinweis: Kompetenzen, die vom Vorgesetzten als „nicht zutreffend“ (n. z.) gekennzeichnet worden sind, erscheinen im Bericht als Zahl aus dem Bereich zwischen 107-110.

3.3 Phase 3: Analyse und Erarbeitung des Lern- und Entwicklungsplans

Maßnahme 3.1: Erarbeitung institutionsweiter Analysen

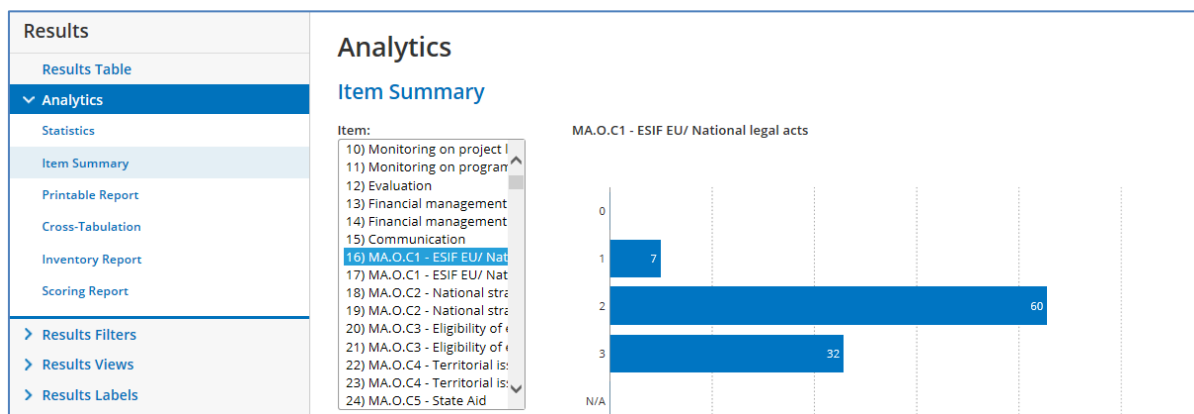
Die Führungskraft meldet sich beim Selbstbewertungsinstrument an und ruft die Seite „Results“ auf.

In diesem Bereich können zwei Arten institutionsweiter Analysen durchgeführt werden: zu einer einzelnen Kompetenz und zu allen Kompetenzen.

Institutionsweite Analysen zu einzelnen Kompetenzen

Zunächst auf die Schaltfläche „Analytics“ klicken, dann auf „Item Summary“, anschließend eine Kompetenz aus der Liste auswählen. Zu der ausgewählten Kompetenz wird eine Grafik erzeugt, aus der die Verteilung der Mitarbeiter (die eine Bewertung zu dieser Kompetenz vorgenommen haben) entsprechend der vom Vorgesetzten bewerteten Kompetenzstufe hervorgeht.

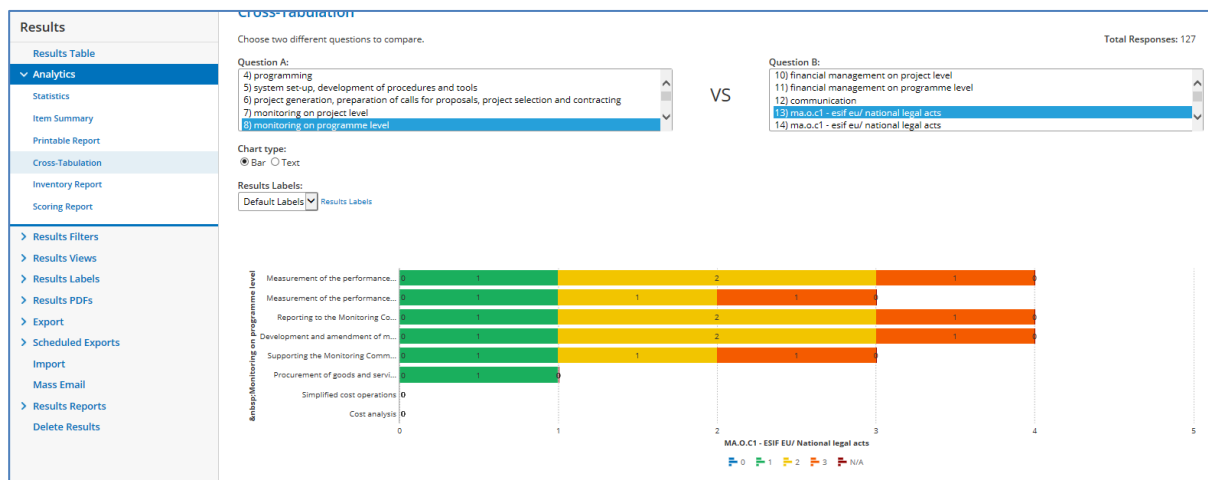
Beispiel: In der nachstehenden Grafik für die Kompetenz „MA.O.C1 – europäische und einzelstaatliche Rechtsakte zu den ESI-Fonds“ wurden 7 Mitarbeiter mit der Kompetenzstufe 1 bewertet, 60 Mitarbeiter mit der Kompetenzstufe 2 und 32 mit der Kompetenzstufe 3.



Es besteht die Möglichkeit, die Analyse einer einzelnen Kompetenz auf eine Aufgabe zu beschränken; dazu auf die Schaltfläche „Analytics“ und anschließend auf „Cross-Tabulation“ klicken. Da eine Kompetenz mehreren Aufgaben zugeordnet ist, ist diese Analyse beispielsweise für den Vorgesetzten einer Abteilung interessant, der die Kompetenzstufe der Mitarbeiter seiner Abteilung in Bezug auf eine bestimmte Kompetenz auswerten möchte.

Dazu auf die Schaltfläche „Cross-Tabulation“ klicken, dann unter „Question A“ eine Aufgabe auswählen und unter „Question B“ eine Kompetenz. Beispiel: In der nachstehenden Tabelle sind die Ergebnisse der Bewertung für die Kompetenz „MA.O.C1 – europäische und einzelstaatliche Rechtsakte zu den ESI-Fonds“ aufgeführt, und zwar nur für Mitarbeiter mit der Aufgabe „Begleitung auf Programmebene“.

In der Tabelle sind die Ergebnisse nach Teilaufgaben aufgeschlüsselt, so dass ersichtlich wird, dass für die Teilaufgabe „Bemessung der Erfüllung der Prioritätsachse/Maßnahme (Planung, Begleitung, Prognosenerstellung, Überprüfung)“ 1 Mitarbeiter mit der Kompetenzstufe 1 bewertet wurde, 2 Mitarbeiter mit der Kompetenzstufe 2 und 1 Mitarbeiter mit der Kompetenzstufe 3.



Institutionsweite Analyse zu allen Kompetenzen

Ziel dieser Funktion ist, eine institutionsweite Analyse zu allen Kompetenzen zu erstellen, indem die einzelnen Bewertungsergebnisse aller Mitarbeiter zu einer Kompetenz zusammen betrachtet werden. Dazu werden Rohdaten aus dem Selbstbewertungsinstrument in Excel extrahiert und in eine teilweise automatisierte Excel-Vorlage eingefügt (siehe „Institution_analysis_Template“ in ANNEX 4: INSTITUTION-LEVEL ANALYSIS TEMPLATES).

Es werden zwei verschiedene Rohdatensätze heruntergeladen – für Mitarbeiter der operativen Ebene und für Mitarbeiter der nicht-operativen Ebene (Vorgesetzte und Entscheidungsträger) –, die dann in separate Kalkulationstabellen der institutionsweiten Analysevorlagen eingefügt werden.

Zum Herunterladen der Rohdaten wie folgt vorgehen:

- Auf der Seite „Results“ im rechten Menü auf „Export“ klicken.
- Aus dem Drop-down-Menü „Results View“ den Eintrag „Institution Report“ auswählen.
- Unter „Results Filter“ entweder „Operational“ auswählen, wenn Daten der Mitarbeiter der operativen Ebene ausgewertet werden sollen, oder „Non-Operational“, wenn Daten aller anderen Mitarbeiter von Interesse sind.
- Per Klick auf die grüne Schaltfläche werden die Ergebnisse nun in Excel heruntergeladen.
- Sollen die Ergebnisse per E-Mail gesendet werden, auf die Option „Email me“ klicken, die E-Mail-Adresse eingeben und auf „Export“ klicken.

Nach Erhalt der Excel-Dateien mit den Daten zu den Mitarbeitern der operativen oder nicht-operativen Ebene wie folgt vorgehen:

- Die Excel-Dateien speichern.
- Die einzelnen Dateien öffnen und die Ergebnisse kopieren: Auf Zelle A1 klicken und STRG+UMSCHALT+TASTE+ → + ↓ drücken.
- Die kopierten Daten in die entsprechende Kalkulationstabelle der teilweise automatisierten Excel-Vorlage einfügen.
- Durch Einfügen der Rohdaten in die Vorlage werden zwei institutionsweite Bewertungsberichte erzeugt.

68	Prof	MA.P.C9	Usage of monitor information system
69		MA.P.C10	Representation of the outside world
70		MA.P.C11	Relevant language
71		MA.P.C12	Intercultural skills
72			
73			
		ESIF EU/	

In der ersten Analyse sind für jede bewertete Kompetenz die Gesamtzahl der zu dieser Kompetenz bewerteten Mitarbeiter sowie ihre Verteilung entsprechend der Bewertung des Vorgesetzten aufgeführt. Dies liefert zwar einen guten Überblick über den Stand der Kompetenzentwicklung innerhalb der Institution, Informationen zu den mittelfristigen Entwicklungszielen der Mitarbeiter lassen sich daraus jedoch nicht erkennen, wodurch es äußerst schwierig wird, anhand dieser Übersicht die am besten geeigneten Entwicklungsmaßnahmen zu ermitteln.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level				
				Assessed level 0	Assessed level 1	Assessed level 2	Assessed level 3	Assessed level 4
Operational	MA.O.C39	ESIF EU/ National legal acts - communication	0	0	0	0	0	0
	MA.O.C40	Identification of different stakeholders and their information needs	0	0	0	0	0	0
	MA.O.C41	Management of relevant media	0	0	0	0	0	0
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	0

Die zweite Analyseart ist umfassender, wobei darauf hingewiesen sei, dass die angestrebte Kompetenzstufe unterschiedlich ausfallen kann, je nachdem, welche Aufgaben und Teilaufgaben die Mitarbeiter ausgewählt haben. Daher wird bei der Verteilung der Mitarbeiter, die nach der bewerteten Kompetenzstufe vorgenommen wird², auch die angestrebte Kompetenzstufe jedes Mitarbeiters berücksichtigt.

Competencies			Total assessed employees	Desired level 1					Desired level 2					Desired level 3					Desired level 4				
				Number of employees by supervisor assessed proficiency level																			
				0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Operational	MA.O.C41	Management of relevant media	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	11	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	3	3	0	0	1	3	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Beispiel: In vorstehender Abbildung wird für insgesamt sechs Mitarbeiter die Kompetenzstufe 2 für die operative Kompetenz „MA.O.C43 – branchenrelevante Kenntnisse im Ingenieurwesen“ angestrebt. Drei dieser sechs Mitarbeiter haben das mittelfristige Entwicklungsziel bereits erreicht, drei weitere haben es sogar übertroffen.

² Wie oben: Die Kompetenzstufe der Mitarbeiter der operativen Ebene wurde durch den Vorgesetzten bewertet, die der Vorgesetzten durch den Entscheidungsträger.

Maßnahme 3.2: Auswertung der Ergebnisse und Festlegung von Prioritäten für Maßnahmen

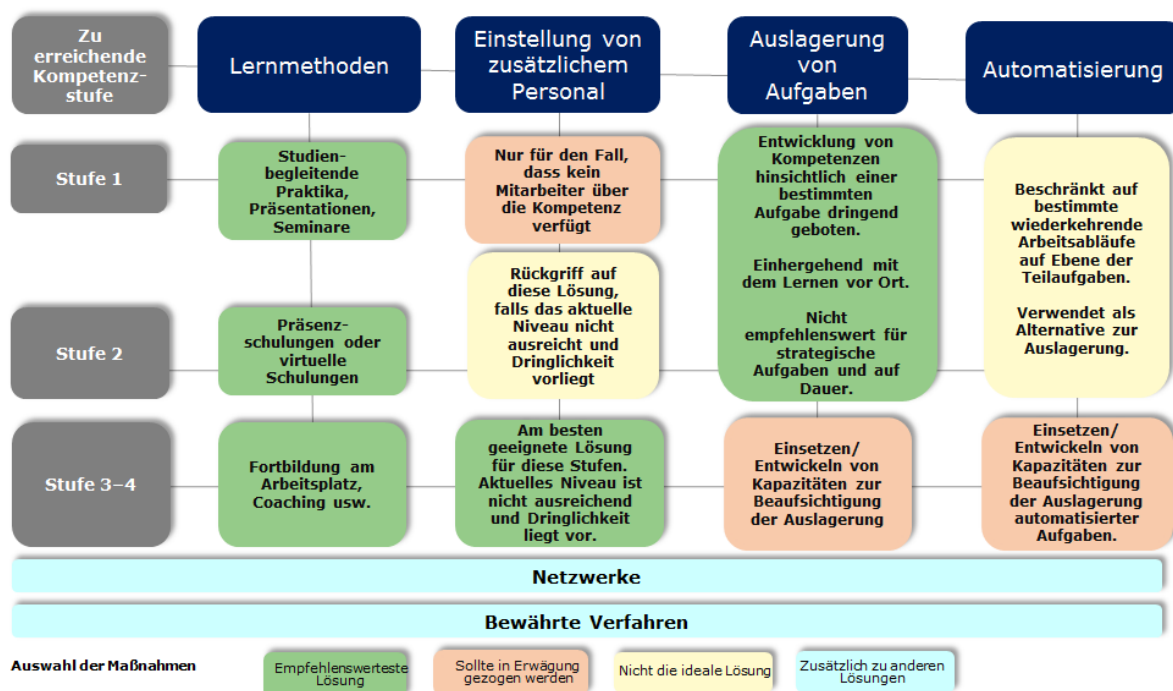
Bei dieser Maßnahme sollen anhand der Bewertungsanalysen der jeweiligen Institution zum einen die Kompetenzen ermittelt werden, die die Institution verbessern möchte, und zum anderen die Vorgehensweise, mit der eine solche Verbesserung erreicht werden soll.

Für diese Maßnahme ist die aktive Mitwirkung der Führungsebene der Institution von größter Bedeutung. Für die Umsetzung der Maßnahme sind fundierte Kenntnisse der Institution und der Umstände im Rahmen des Programmlebenszyklus erforderlich (z. B. aktueller Status, geplante Maßnahmen, Herausforderungen).

Für die Festlegung von Prioritäten für Kompetenzen gibt es keine einheitliche Vorgehensweise oder universelle Methode. Es empfiehlt sich, zu jeder Kompetenz eine systematische Analyse der Ergebnisse vorzunehmen und diejenigen Kompetenzen auszuwählen, die weiterentwickelt werden müssen.

Nachdem die Kompetenzen ermittelt worden sind, wird im nächsten Schritt die am besten geeignete Herangehensweise für die Kompetenzentwicklung ausgewählt. Zu den verfügbaren Optionen zählen Schulungen, Einstellung von zusätzlichem Personal, Auslagerung von Aufgaben (Rückgriff auf externe Fachkräfte), robotergesteuerte Prozessautomatisierung sowie Beteiligung an Lernnetzwerken und Einsatz bewährter Verfahren, z. B. durch Lernen von Kollegen.

Um die Auswahl der Kompetenzentwicklungsmethoden und -maßnahmen zu erleichtern, wurde ein methodisches Rahmenkonzept entwickelt, das in nachstehender Abbildung vorgestellt wird:



Die Grundsätze des methodischen Rahmenkonzepts lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Schulungen sind für die Kompetenzentwicklung zu bevorzugen.** Bei der Auswahl der am besten geeigneten Schulungsmethode sollte die zu erreichende Kompetenzstufe berücksichtigt werden. Höhere Kompetenzstufen sind mit Methoden zu verknüpfen, die mehr Interaktivität erfordern. Im Sinne dieser Anwenderleitlinien wird als theoretischer Bezug die Bloomsche Taxonomie der Lernziele verwendet:

Lernmethode	Definition
Zum Erreichen der Kompetenzstufen 3 und 4	
Interventionsbasierte Lernprogramme	Bei der Intervention handelt es sich um eine Methode zur Selbsthilfe, auf die von Kollegen zurückgegriffen wird, um einander bei Schwierigkeiten im Arbeitsalltag zu helfen. Manchmal besteht die Möglichkeit, einen Moderator hinzuzuziehen.
Lernen am Arbeitsplatz	Ein individueller, praxisorientierter Lernansatz, bei dem der Mitarbeiter im Zuge seines Arbeitsalltags neue Kompetenzen erlernt. Der Mitarbeiter erhält direkt bei der Ausübung seiner Aufgaben eine Rückmeldung. Der Betreuer des Mitarbeiters beobachtet, weist an und gibt Rückmeldungen.
Coaching und Unterstützung zur Leistungsverbesserung	Individuelle Unterstützung am Arbeitsplatz bei Fragen, die das technische und/oder persönliche Funktionieren betreffen. Diese Unterstützung kann intern (durch eine Führungskraft oder eine andere Person innerhalb der Organisation) oder extern (durch einen externen Coach) erfolgen.
Moderierte Diskussionsrunden mit Experten	Eine Veranstaltung, bei der Mitarbeiter die Möglichkeit haben, fachliche Herausforderungen in ihrem Arbeitsalltag anzusprechen und Orientierungshilfen sowie Tipps und Hinweise, aber auch Lösungsvorschläge für diese Herausforderungen zu erhalten.
Zum Erreichen der Kompetenzstufe 2	
Arbeit im (virtuellen) Klassenzimmer	Eine Gruppe von Mitarbeitern, die zu bestimmten Kompetenzen Näheres erfahren möchten. Diese können in einem Sitzungsraum zusammenkommen oder eine virtuelle Sitzung abhalten.
Gruppenarbeit	Eine Gruppe von Mitarbeitern erhält einen Auftrag, den sie gemeinsam erfüllen müssen.
Interaktive Spielifizierung	Bei der interaktiven Spielifizierung handelt es sich um ein Verfahren, bei dem spieltypische Gestaltungselemente und Konzepte in Schulungen angewandt werden, damit sie für den Lernenden interessanter werden. Lernende treten direkt gegen eine oder mehrere andere Personen an oder nehmen allein an einem interaktiven Ereignis teil, bei dem sie auf eine gewisse Art und Weise für ihren Lernerfolg belohnt werden.
Zum Erreichen der Kompetenzstufe 1	
Webbasiertes Lernen	Eine ausführbare Kursdatei kann per E-Mail versendet werden und im Einzelbetrieb auf einem PC laufen oder auf ein Lernmanagementsystem mit geeigneter Konfiguration hochgeladen werden. Dabei kann das Prinzip des selbstgesteuerten Lernens mit textlichen Inhalten, statischen Grafiken und Animationen zur Anwendung kommen, begleitet von gelegentlichen Interaktionen, um die Motivation zu steigern und Gelerntes abzufragen.
Verbindliches Auftreten	Hierbei handelt es sich um eine interaktive Methode, bei der eine Gruppe von Personen an einem Gespräch zu einem bestimmten Thema beteiligt wird. Dies kann in Form einer Diskussion, einer Debatte, des Geschichtenerzählens, einer Frage-/Antwort-Runde o. Ä. erfolgen.

Für die Gestaltung der Schulung stehen zwei Optionen zur Verfügung: Teilnahme an bereits organisierten Schulungsveranstaltungen oder Ausrichtung von Veranstaltungen, die speziell auf den Bedarf der Institution zugeschnitten werden. Bei der Entscheidung sollte das Kosten-Nutzen-Verhältnis in Abhängigkeit der 1) Relevanz und der 2) Kosten berücksichtigt werden (zu schulende Personen * Schulungskosten pro Teilnehmer).

- **Einstellung von zusätzlichem Personal** empfiehlt sich, wenn der aktuelle Entwicklungsstand einer Kompetenz im Vergleich zum angestrebten Stand zu gering ist und diese Diskrepanz dringend beseitigt werden muss. Einstellung von zusätzlichem Personal sollte hauptsächlich in Betracht gezogen werden, wenn es um die Gewinnung von Ressourcen für die Kompetenzstufe 3 oder 4 sowie darum geht, eine bestimmte Kompetenzlücke zu schließen, die nicht kurzfristig in Form einer Schulung gefüllt werden kann.
- **Die Auslagerung von Aufgaben als Form der Beschaffung von externen Fachkenntnissen**, mit denen bestimmte Kompetenzlücken geschlossen werden sollen, ist stets im engeren Zusammenhang mit einer oder mehreren Aufgaben oder Teilaufgaben zu sehen. Eine Auslagerung von strategischen Aufgaben darf die Institution nur als vorübergehende Lösung in Erwägung ziehen, bis die Kompetenzen institutionsintern hinreichend entwickelt sind. Zudem empfiehlt sich, auch die Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zum Gegenstand der Auslagerung zu machen. Bei nicht strategischen Aufgaben kann die Auslagerung auch als langfristige Option

erfolgen, wobei jedoch auch innerhalb der Institution ein gewisser Entwicklungsstand der Kompetenz angestrebt werden sollte.

- **Die Robotergesteuerte Prozessautomatisierung** ist die Einführung kundenspezifischer Software für wiederkehrende Teilaufgaben. Unter Berücksichtigung der Voraussetzungen für die E-Kohäsion im Hinblick auf den elektronischen Datenaustausch und die Art der Teilaufgaben könnte die robotergesteuerte Prozessautomatisierung in Zusammenhang mit bestimmten Aspekten der Projektbeurteilung und der Verwaltungskontrolle sowie der Prüfung von Förderfähigkeit und Zahlungsansprüchen Anwendung finden. Es sollte ein Anwendungsfall erarbeitet werden, anhand dessen sich schon im Vorfeld das konkrete Anwendungspotenzial abschätzen lässt, d. h. diese Option kommt nicht für die am dringendsten zu schließenden Kompetenzlücken in Frage.
- **Beteiligung an Lernnetzwerken:** Zu den Kompetenzen gibt es eine Vielzahl an Lernnetzwerken, die auf europäischer Ebene gegründet wurden und entweder von der Kommission oder von Hochschuleinrichtungen betrieben werden³. Ergänzend zu den bisher genannten Lernoptionen könnte sich die Institution einem solchen Lernnetzwerk anschließen.
- **Bewährte Verfahren:** Auf der Website der GD REGIO⁴ wurden einige bewährte Verfahren für die Kompetenzentwicklung zusammengetragen. Ähnlich wie die Beteiligung an Lernnetzwerken sollte auch der Einsatz bewährter Verfahren, z. B. durch Lernen von Kollegen, als ergänzende Lernoption angesehen werden.

Als Ergebnis dieser Maßnahme empfiehlt es sich, die Liste mit den zu verbessernden Kompetenzen sowie die ausgewählte Lernmethode in die „Vorlage für die institutionsweite Analyse“ aufzunehmen, möglichst mit Angabe einer Zeitvorgabe. Diese Vorlage wird dann einer größeren Gruppe von Interessenträgern der Institution vorgelegt (siehe Beschreibung in der nächstfolgenden Maßnahme).

Code	Kompetenz	Bewertete Mitarbeiter insgesamt	Bewertete Stufe 1	Bewertete Stufe 2	Bewertete Stufe 3	Bewertete Stufe 4	Für Fortbildung ausgewählt	Kompetenzentwicklungsmethode	Zeitvorgabe
MA.O.C1	Europäische und einzelstaatliche Rechtsakte zu den ESI-Fonds						JA	Schulung	Q3 2018
MA.O.C2	Einzelstaatliche Strategiedokumente (z. B. nationale Entwicklungsstrategien, einschlägige themenorientierte und branchenspezifische politische Maßnahmen)								
MA.O.C3	Vorschriften zur Förderfähigkeit von Ausgaben in europäischen und einzelstaatlichen Rechtsakten, Leitlinien und methodische Konzepte, u. a. der Interventionsbereich								

Maßnahme 3.3: Workshop zur Besprechung der Ergebnisse

Diese Maßnahme zielt darauf ab, die Ergebnisse der Kompetenzbewertung und die geplanten Kompetenzentwicklungsmaßnahmen einer größeren Gruppe von

³ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf

Interessenträgern der Institution zugänglich zu machen und die Genehmigung der Entscheidungsträger einzuholen.

Zum Workshop können nationale Hochschulen für die öffentliche Verwaltung hinzugezogen werden, um bei der Ermittlung von Schulungsangeboten zu helfen, die für die Belange der Institutionen in Frage kommen.

Maßnahme 3.4: Erarbeitung des Lern- und Entwicklungsplans

Am Ende des Bewertungsprozesses wird Institutionen empfohlen, einen Lern- und Entwicklungsplan zu erarbeiten, bei dem die Bewertungsergebnisse wie auch die geplanten Follow-up-Maßnahmen zugunsten der Kompetenzentwicklung Berücksichtigung finden.

Es hat sich bewährt, die Planung von Ressourcen aus dem Budget für technische Hilfe des von der Institution verwalteten/durchgeführten operationellen Programms an den Maßnahmen im Lern- und Entwicklungsplan auszurichten. Die Vorlage für den Lern- und Entwicklungsplan ist in ANNEX 3: LEARNING AND DEVELOPMENT PLAN TEMPLATE zu finden und enthält Folgendes:

- Umfang und Methodik der Selbstbewertung
- Institutionsweite Ergebnisse der Kompetenzbewertung
- Sofortmaßnahmen für die Kompetenzentwicklung: ausgewählte Lernmethoden und Maßnahmen zur Schließung von Kompetenzlücken sowie Zeitvorgaben für die Umsetzung
- Überlegungen zur künftigen Verwendungsweise des Instruments unter Berücksichtigung der Zuständigkeit, der Umsetzungsverfahren und des Ressourcenbedarfs
- Umsetzungsfahrplan für Sofortmaßnahmen und vorbereitende Maßnahmen für die künftige Verwendung

Im Zuge der Erarbeitung des Plans könnten Institutionen auch überlegen, ob – ausgehend von der im EU-weiten Kompetenzrahmen enthaltenen Liste der Aufgaben und Teilaufgaben – möglicherweise ihre Organisationsstruktur verändert werden sollte. Dadurch könnten Unsicherheiten bei der Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten auf die einzelnen Abteilungen beseitigt werden.

4 ANPASSUNG DER INSTRUMENTE

4.1 Anpassung des EU-weiten Kompetenzrahmens

Möchte eine Institution die Instrumente an ihre eigenen Belange anpassen, empfiehlt es sich, sämtliche Änderungen zunächst in der Excel-Version des EU-weiten Kompetenzrahmens zu dokumentieren.

Operational Competencies		Programming							
		Operational level						Supervisory level	Decision making level
		Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	NEW SUB-TASK	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	ESIF EU/ National legal acts - general	4	4	2		4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	4	4	2		4	1	3	3
	NEW COMPETENCY				NEW PROFICIENCY LEVEL				
MA.O.C3	ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)	4	2			4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning	3		2		3		3	2

In der Praxis gestaltet sich die Anpassung nach folgender Vorgehensweise:

- Hinzufügen einer neuen Aufgabe: Im ersten Schritt werden für alle Tätigkeitsprofile die Teilaufgaben festgelegt, vorhandene und neue Kompetenzen zugeordnet und Kompetenzstufen zugewiesen.
- Hinzufügen einer neuen Teilaufgabe: Im ersten Schritt werden für alle Tätigkeitsprofile vorhandene und neue Kompetenzen zugeordnet und Kompetenzstufen zugewiesen.
- Hinzufügen einer neuen Kompetenz: Diese sollte vorhandenen Teilaufgaben zugeordnet werden (bei Mitarbeitern der operativen Ebene), aber auch den anderen Tätigkeitsprofilen.
- Sollen Kompetenzstufen geändert werden, kann dies einfach dadurch erfolgen, dass vorhandene durch neue ersetzt werden.
- Darüber hinaus empfiehlt es sich, alle Änderungen in der Datei kenntlich zu machen.

4.2 Anpassung des Selbstbewertungsinstruments

4.2.1 Hinzufügen/Bearbeiten von Aufgaben

Voraussetzungen

- Die Führungskraft ruft das Selbstbewertungsinstrument auf
- EU-weiter Kompetenzrahmen

Anweisungen

1. Bei Formsie anmelden und im eigenen Institutionsformular auf die Schaltfläche „Edit“ klicken.

2. Mit der Maus auf das Feld „Tasks“ zeigen und im linken unteren Bildschirmbereich auf die Schaltfläche „Edit“ klicken.
3. Unter „Edit Choices“ auf das runde „+“-Symbol klicken und eine neue Aufgabe hinzufügen ODER auf den Bleistift klicken und einen Aufgabennamen bearbeiten.
4. Zum Speichern auf die grüne Schaltfläche („Save“) im unteren Fensterbereich klicken.
5. Die hinzugefügte/bearbeitete Aufgabe erscheint nun im eigenen Formular.

Hinweis: Wenn keine Teilaufgaben hinzugefügt werden sollen, weiter mit Schritt 11.

6. Um eine neue Liste von Teilaufgaben hinzuzufügen, links im Menü **Common Items** auf eine „Checkbox“ klicken und diese zum Titel der gewünschten Teilaufgabe ziehen.
7. Im Fenster „Checkbox“ unter „Choices“ in die Registerkarte „Edit Choices“ wechseln. Auf das „+“-Symbol klicken und eine neue Teilaufgabe hinzufügen oder den Text für „Choice A“ oder „Choice B“ löschen und die zusätzlichen Teilaufgaben benennen.

8. Nachdem alle gewünschten Teilaufgaben hinzugefügt wurden, zum Speichern auf die grüne Schaltfläche („Save“) im unteren Fensterbereich klicken.
9. Mit der Maus auf das Textfeld „Added“ zeigen und auf die Schaltfläche „Edit“ klicken.

10. In die Registerkarte „Rules“ wechseln. Im unteren Bildschirmbereich aus den Drop-down-Listen die Optionen „Tasks“, „is“ und „Added task example“ auswählen (dadurch wird eine Regel erstellt, bei der dieses Feld nur dann erscheint, wenn im Menü „Tasks“ der Punkt „Added task example“ ausgewählt wird).

11. Um die Kompetenzen festzulegen, die den neuen Teilaufgaben zugeordnet werden sollen, müssen die Regeln für jede einzelne Kompetenz erstellt werden. Dazu bis zur Seite 3 scrollen, mit der Maus auf die Kompetenzen zeigen, die zu den neuen Aufgaben und Teilaufgaben hinzugefügt werden sollen, und anschließend auf die Schaltfläche „Edit“ klicken.
12. In die Registerkarte „Rules“ wechseln. Zum Hinzufügen einer neuen Regel auf das grüne „+“-Symbol klicken und die entsprechende Regel auswählen (im Beispiel erscheint MA.O.C5, wenn Folgendes zutrifft: „Added task example“, „is“ und „Sub task 1“).

13. Den Vorgang für alle zugehörigen Kompetenzen im Bereich für die Selbstbewertung wiederholen.
14. Um Elemente für die Vorgesetztenbewertung hinzuzufügen, zum Bereich für die Selbstbewertung herunterscrollen und den Vorgang für die Kompetenzen aus dem vorherigen Schritt wiederholen.

15. Um die angestrebte Stufe zu jeder Kompetenz festzulegen, zur Ergebnisseite (9) herunterscrollen und die jeweils angestrebte Kompetenzstufe auswählen. Beispiel: Ist für Teilaufgabe 1 „MA.O.C5 – Staatliche Beihilfen“ Kompetenzstufe 3 erforderlich, mit der Maus auf das entsprechende Feld zeigen und auf die Schaltfläche „Edit“ klicken.

MA.O.C04	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional	[pipe:1323]	[pipe:213]	1
----------	--	-------------	------------	---

0 Calculate

Edit Copy Delete Multi-Select

16. In die Registerkarte „Rules“ wechseln und eine neue Regel hinzufügen; dazu aus den Drop-down-Menüs die entsprechende Option auswählen und auf die Schaltfläche „Save“ klicken.
17. Den Vorgang für jede der hinzugefügten Kompetenzen und die zugehörigen angestrebten Stufen wiederholen.

Settings Rules

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the Rules page to configure Rules for all items at once. ? Help.

MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 3

show this item when ANY of its criteria match:

Programming is Preparation of the Programme

OR

Addes task example is Sub task 2

Hinweis: Für den Fall, dass Sie eine Aufgabe/Teilaufgabe bearbeiten möchten, denken Sie daran, dass jede einzelne von ihnen mit einer bestimmten Gruppe von Kompetenzen verknüpft ist; siehe Auflistung in der Excel-Tabelle der GD REGIO zum Kompetenzrahmen. Wenn Sie die bearbeitete Aufgabe dann an neue Anforderungen anpassen möchten, vergessen Sie nicht, auch die verknüpften Kompetenzen zu ändern.

4.2.2 Ändern der angestrebten Kompetenzstufen

Beispiel: Für einen Mitarbeiter, der mit der Teilaufgabe „Erarbeitung des Programms“ (unter „Programmaufgabe“) betraut ist, ist für die Kompetenz „MA.O.C5 – Staatliche Beihilfen“ als angestrebte Kompetenzstufe „3“ angegeben. Wenn Sie nun beschließen, dass die Kompetenzstufe für diese Kompetenz nicht 3, sondern 2 sein sollte, gehen Sie wie folgt vor, um die Stufe zu ändern.

Voraussetzungen

1. Die Führungskraft ruft das Formsie-Institutionsformular auf
2. EU-weiter Kompetenzrahmen

Anweisungen

1. Bei Formsie anmelden und im eigenen Institutionsformular auf die Schaltfläche „Edit“ klicken.

2. Zur Ergebnisseite (Seite 9) herunterscrollen, mit der Maus auf das Feld für „MA.O.C5, angestrebte Stufe 3“ zeigen und auf die Schaltfläche „Edit“ klicken.
3. In die Registerkarte „Rules“ wechseln.
4. Diejenige Regel ausfindig machen, die geändert werden soll, anschließend auf das „-“-Symbol klicken, um die Regel zu entfernen, und zum Speichern auf die grüne Schaltfläche („Save“) im unteren Fensterbereich klicken.
5. Um die angestrebte Stufe 2 für „MA.O.C5“ mit der betreffenden Teilaufgabe zu verknüpfen, mit der Maus auf das Feld für „MA.O.C5, angestrebte Stufe 2“ zeigen und auf die Schaltfläche „Edit“ klicken.

MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	3
MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	2

0 Calculate

Edit Copy Delete Multi-Select

Calculation ? Help

Settings **Rules**

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the [Rules](#) page to configure Rules for all items at once. ? Help.

MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 3

show this item when ANY of its criteria match:

Programming is Preparation of the Programme

OR

Project generation, preparation of is Preparation of proposals for si

OR

6. In die Registerkarte „Rules“ wechseln und die gewünschte Regel per Klick auf das „+“-Symbol neben dieser Regel hinzufügen.
7. Die neue Regel eingeben; dazu die gewünschten Optionen aus den Drop-down-Menüs auswählen (in diesem Beispiel: „Programming“, „is“ und „Preparation of programme“)

MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	3
MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	2

0 Calculate

Edit Copy Delete Multi-Select

Calculation ? Help

Settings **Rules**

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the [Rules](#) page to configure Rules for all items at once. ? Help.

MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 2

show this item when ANY of its criteria match:

Project generation, preparation of is Supporting applicants in relat

OR

Programming is Preparation of the Programme

und per Klick auf „Save“ speichern.

4.2.3 Hinzufügen von Kompetenzen

Voraussetzungen

- Die Führungskraft ruft das Formsie-Institutionsformular auf
- EU-weiter Kompetenzrahmen

Anweisungen

1. Die betreffende Kompetenz dem EU-weiten Kompetenzrahmen hinzufügen.
2. Die angestrebten Kompetenzstufen für die jeweiligen Teilaufgaben nach eigenem Ermessen festlegen.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Operational Competencies		Programming							
2			Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance	Supervisory level	Decision making level
45	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector								
46	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies								
47	MA.O.C45	Added new competency		1	2		2		4	4

3. Bei Formsie anmelden und im eigenen Institutionsformular auf die Schaltfläche „Edit“ klicken.
4. Bis zu den Seiten für die Selbstbewertung herunterscrollen (operative/führungsrelevante/berufliche), mit der Maus auf die letzte Kompetenz der Kategorie zeigen und auf die Schaltfläche „Copy“ klicken.
5. Mit der Maus auf die kopierte Kompetenz zeigen und auf die Schaltfläche „Edit“ klicken.
6. Die Kompetenz entsprechend umbenennen (rechte Abbildung).

MA.O.C42 - Web communication ?

MA.O.C43 - relevant engineering knowledge ?

MA.O.C44 Audit standards * ?

Edit Copy Delete Multi-Select

Insert text here

MA.O.C44 Audit standards * ?

MA.O.C44 Audit standards * ?

Edit Copy Delete Multi-Select

Insert text here

Dropdown

Settings Default Value Inventory Rules

MA.O.C45 New added competency

Enable Text Editor

Choices

Add Choices Edit Choices Funnel Choices

0

1

7. In die Registerkarte „Rules“ wechseln und über die Symbole „-“ und „+“ die entsprechenden Teilaufgaben für die neue Kompetenz hinzufügen/entfernen (gemäß den Werten, die dem EU-weiten Kompetenzrahmen hinzugefügt wurden).

Dropdown Change Type... Help

[Settings](#) [Default Value](#) [Inventory](#) **Rules** [Calculations](#)

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the [Rules](#) page to configure Rules for all items at once. [Help](#).

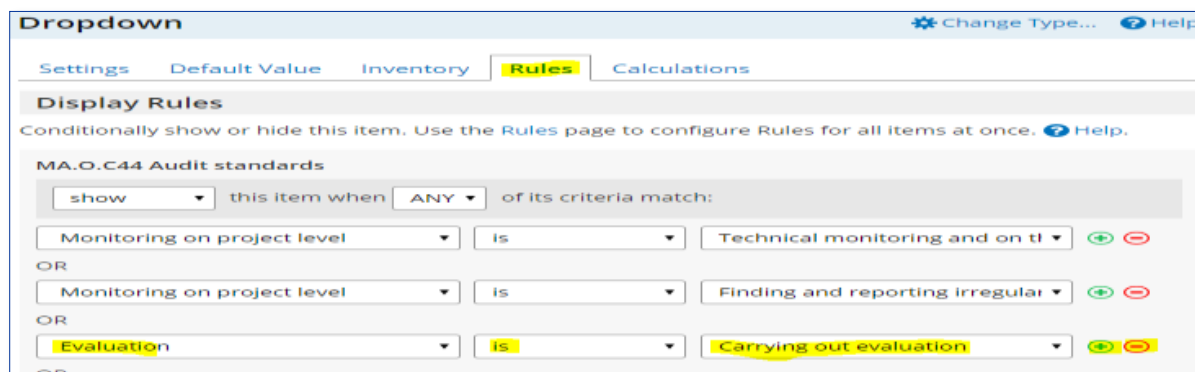
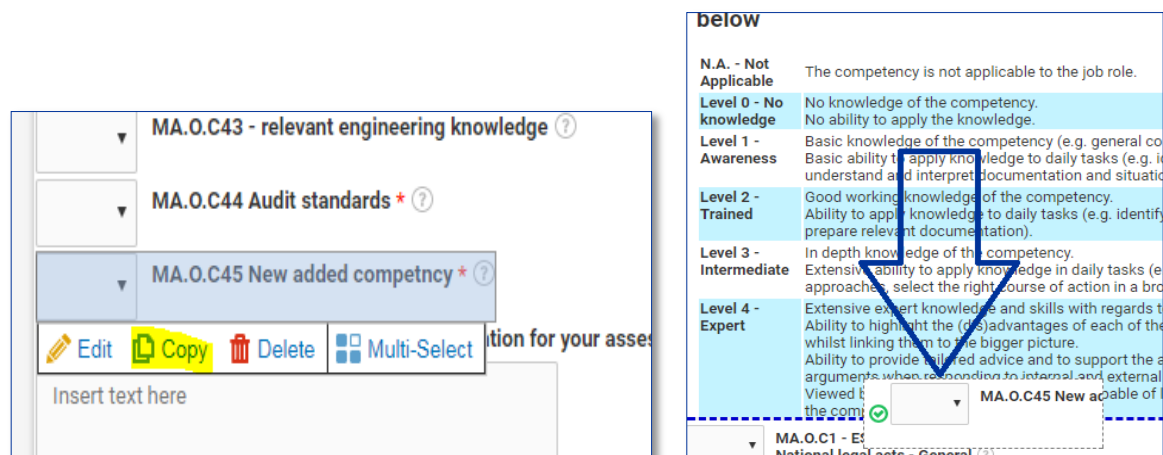
MA.O.C44 Audit standards

this item when of its criteria match:

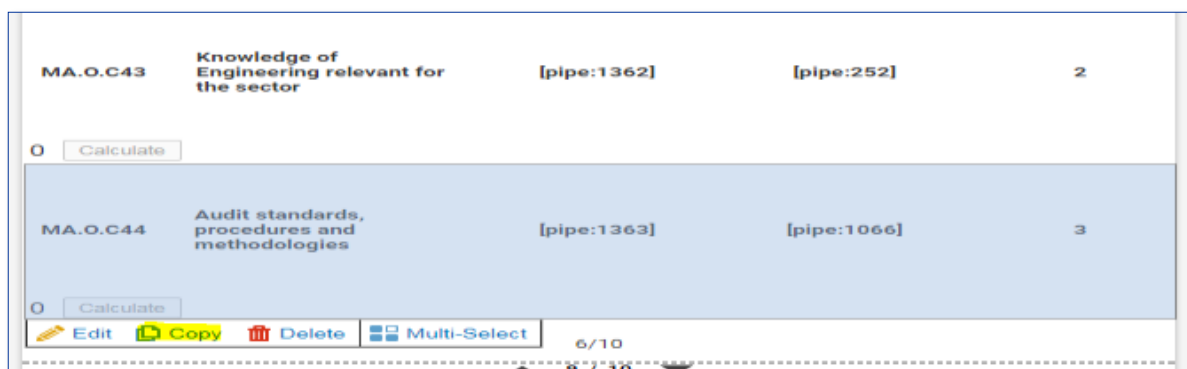
Monitoring on project level	is	Technical monitoring and on tl	+ -
OR			
Monitoring on project level	is	Finding and reporting irregular	+ -
OR			
Evaluation	is	Carrying out evaluation	+ -
OR			

8. Zum Speichern auf die grüne Schaltfläche („Save“) klicken.
9. Mit der Maus auf die neu hinzugefügte Kompetenz zeigen und auf die Schaltfläche „Copy“ klicken.

10. Auf die kopierte Kompetenz klicken und diese zum entsprechenden Bereich für die Vorgesetztenbewertung ziehen (zwei Seiten weiter).



11. Um die angestrebte Kompetenzstufe der neu hinzugefügten Kompetenz festzulegen, zur entsprechenden Kategorie im Ergebnisbereich scrollen (operative/führungsrelevante/berufliche, S. 9–10).
12. Mit der Maus auf das letzte Ergebnisfeld der Seite zeigen und auf die Schaltfläche „Copy“ klicken.
13. Mit der Maus auf das kopierte Ergebnisfeld zeigen und auf die Schaltfläche „Edit“ klicken.
14. Die Angaben zu der neuen Kompetenz entsprechend bearbeiten (z. B. die angestrebte Kompetenzstufe).
15. In die Registerkarte „Rules“ wechseln und die gewünschte Regel per Klick auf das „+“-Symbol neben dieser Regel hinzufügen.



16. In die Registerkarte „Rules“ wechseln und über die Symbole „-“ und „+“ die entsprechenden Teilaufgaben für die neue Kompetenz hinzufügen/entfernen (gemäß den Werten, die dem EU-weiten Kompetenzrahmen hinzugefügt wurden).

Hinweis: Wenn Sie eine vorhandene Kompetenz umbenennen möchten, vergessen Sie nicht, die zugehörigen angestrebten Kompetenzstufen im Ergebnisbereich zu überprüfen und

MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0	Calculate			
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0	Calculate			

Edit Copy Delete Multi-Select

entsprechend anzupassen.

Calculation				
Settings Rules				
Font Sizes Font Family B I U A A Link Image Ix <>				
MA.O.C45	Newly added competency	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3

table » tbody » tr » td » p

ANHANG 1: EU-WEITER KOMPETENZRAHMEN

Siehe separate Dateien

- 1a Kompetenzrahmen für Koordinierungsstellen
- 1b Kompetenzrahmen für Verwaltungsbehörden und zwischengeschaltete Stellen
- 1c Kompetenzrahmen für gemeinsame Sekretariate
- 1d Kompetenzrahmen für Bescheinigungsbehörden
- 1e Kompetenzrahmen für Prüfbehörden

ANHANG 2: ARBEITSPLANVORLAGE

Status bei:

Phase	Aufgaben	Monat 1				Monat 2				Monat 3			
		W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4
Phase 1: Vorbereitungen	Maßnahme 1.1: Benennung des Durchführungsteams												
	Maßnahme 1.2: Schulung des Durchführungsteams												
	Maßnahme 1.3: Festlegung der Mitarbeiterereinbindung und der eventuellen individuellen Anpassung												
	Maßnahme 1.4: Erarbeitung von Materialien und Vorlagen												
	Maßnahme 1.5: Festlegung des Arbeitsplans												
Phase 2: Selbstbewertung	Maßnahme 2.1: Schulungen und Kommunikation												
	Maßnahme 2.2: Beginn der Kompetenzbewertung												
	Maßnahme 2.3: Selbstbewertung des Mitarbeiters												
	Maßnahme 2.4: Bewertung der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten												
	Maßnahme 2.5: Bewertungsergebnisse und Besprechung												
	Maßnahme 2.6: Erstellen eines individuellen Bewertungsberichts												
Phase 3: Analyse und Erarbeitung des Lern- und Entwicklungsplans	Maßnahme 3.1: Erarbeitung institutionsweiter Analysen												
	Maßnahme 3.2: Auswertung der Ergebnisse und Festlegung von Prioritäten für Maßnahmen												
	Maßnahme 3.3: Workshop zur Besprechung der Ergebnisse												
	Maßnahme 3.4: Erarbeitung des Lern- und Entwicklungsplans												

ANHANG 3: VORLAGE FÜR DEN LERN- UND ENTWICKLUNGSPLAN

Siehe separate Datei

ANHANG 4: VORLAGEN FÜR DIE INSTITUTIONSWEITE ANALYSE

Siehe separate Dateien

1a Analysevorlage für Koordinierungsstellen

1b Analysevorlage für Verwaltungsbehörden und zwischengeschaltete Stellen

1c Analysevorlage für gemeinsame Sekretariate

1d Analysevorlage für Bescheinigungsbehörden

1e Analysevorlage für Prüfbehörden

