

Making the railway system  
work better for society.

# Leitfaden

## *Kompetenzmanagement: Ein Rahmen für Behörden*

	<i>Abgefasst von</i>	<i>Validiert von</i>	<i>Freigegeben von</i>
<i>Name</i>	J. YEO	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Position</i>	Projektbeauftragter	Projektleiter	Referatsleiter
<i>Datum</i>	29.06.2018	29.06.2018	29.06.2018
<i>Unterschrift</i>			

### *Dokumenthistorie*

<i>Version</i>	<i>Datum</i>	<i>Anmerkungen</i>
1.0	29.06.2018	Endversion zur Veröffentlichung

*Bei diesem Dokument handelt es sich um einen nicht rechtsverbindlichen Leitfaden der Eisenbahnagentur der Europäischen Union. Die in den einschlägigen EU-Rechtsvorschriften vorgesehenen Entscheidungsprozesse bleiben hiervon unberührt. Die verbindliche Auslegung des EU-Rechts liegt in der ausschließlichen Zuständigkeit des Gerichtshofs der Europäischen Union.*

---

The NSA AT has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

---

## 1 Einleitung

Damit die nationalen Sicherheitsbehörden sowie gegebenenfalls die Eisenbahnagentur der Europäischen Union (im Folgenden auch „Agentur“) Sicherheitsbewertungen wirksam durchführen können und das Vertrauen zwischen diesen Stellen gestärkt wird, müssen die nationalen Sicherheitsbehörden und die Agentur sicherstellen, dass das mit Sicherheitsbewertungen befasste Personal über die dazu erforderlichen Fähigkeiten verfügt.

Nach Ausstellung einer einheitlichen Sicherheitsbescheinigung bzw. Erteilung einer Sicherheitsgenehmigung wacht die nationale Sicherheitsbehörde darüber, dass die Maßnahmen, die ein Antragsteller auf einheitliche Sicherheitsbescheinigung oder Sicherheitsgenehmigung als Sicherheitsmanagementsystem vorgelegt hat, wirksam umgesetzt werden und dass die gesetzlichen Auflagen damit kontinuierlich erfüllt werden. Hierfür muss die nationale Sicherheitsbehörde auch sicherstellen, dass das mit der Aufsicht befasste Personal über die entsprechenden Qualifikationen verfügt.

Begriffsbestimmungen:

- Unter der **Sicherheitsbewertung** werden die Tätigkeiten einer Behörde verstanden, die zu bewerten hat, ob das Sicherheitsmanagementsystem eines Eisenbahnunternehmens oder Infrastrukturbetreibers die rechtlichen Verpflichtungen des Eisenbahnunternehmens oder Infrastrukturbetreibers erfüllt, und die das Antragsdossier im Hinblick auf seine Vollständigkeit, Kohärenz, Relevanz und Angemessenheit zu prüfen hat, um sich Gewissheit darüber zu verschaffen, dass das Eisenbahnunternehmen bzw. der Infrastrukturbetreiber die Betriebssicherheit gewährleisten kann. Auf Grundlage der Schlussfolgerungen der abgeschlossenen Bewertung entscheidet die Behörde über die Ausstellung einer einheitlichen Sicherheitsbescheinigung bzw. Erteilung einer Sicherheitsgenehmigung.
- Die **Aufsicht** umfasst die Tätigkeiten, durch die eine nationale Sicherheitsbehörde nach Ausstellung der einheitlichen Sicherheitsbescheinigungen bzw. Erteilung der Sicherheitsgenehmigungen kontrolliert, ob das Sicherheitsmanagementsystem eines in ihrem Mitgliedstaat tätigen Eisenbahnunternehmens oder Infrastrukturbetreibers kontinuierlich mit dessen rechtlichen Verpflichtungen im Einklang steht.

### 1.1 Zweck des Leitfadens

Dieses Papier soll Stellen, die Sicherheitsbewertungen und Aufsichtstätigkeiten durchführen, als Orientierungshilfe für die Einführung, Umsetzung und Aufrechterhaltung eines Kompetenzmanagementsystems dienen, um die Kompetenz ihres Personals steuern und weiterentwickeln zu können.

Ferner werden die harmonisierten Anforderungen an die Qualifikation beschrieben, über die das Personal der nationalen Sicherheitsbehörden verfügen muss, damit eine ausreichende Zahl kompetenter Mitarbeiter vorhanden ist, die Sicherheitsbewertungen und Aufsichtstätigkeiten durchführen und die Sicherheitsleistung des Wirtschaftszweigs EU-weit angemessen überwachen können.

### 1.2 An wen richtet sich dieser Leitfaden?

Dieser Leitfaden richtet sich in erster Linie an die nationalen Sicherheitsbehörden und die Agentur, kann aber auch von anderen Agenturen und Branchenorganisationen frei genutzt werden, die sich darüber informieren wollen, welche Qualifikationen von Mitarbeitern mit vergleichbaren Aufgaben erwartet werden.

---

The NSA AT has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

### 1.3 Geltungsbereich

Das Kompetenzmanagementsystem einer Organisation muss durch die darin vorgesehenen Prozesse (z. B. Schulung, Mentoring, Begleitung, Ausbildung am Arbeitsplatz) gewährleisten, dass Mitarbeiter, die an Sicherheitsbewertungen und Aufsichtstätigkeiten beteiligt sind, über ein für die Ausübung entsprechender Aufgaben angemessenes Kompetenzniveau verfügen.

Die in diesem Papier aufgeführten Anforderungen an die Qualifikation wurden erarbeitet, um den nationalen Sicherheitsbehörden eine klare Vorstellung davon zu vermitteln, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen von dem mit Sicherheitsbewertungen und Aufsichtstätigkeiten befassten Personal erwartet werden. Sie stützen sich auf Artikel 13 des Durchführungsrechtsakts zur Festlegung der praktischen Modalitäten für die Ausstellung einheitlicher Sicherheitsbescheinigungen sowie auf Artikel 6 der gemeinsamen Sicherheitsmethoden für die Aufsicht.

Bei den vorgeschlagenen Fähigkeiten handelt es sich nicht um Auswahlkriterien für Mitarbeiter, die Sicherheitsbewertungen und Aufsichtstätigkeiten durchführen. Die ausstellende Behörde ist für die einschlägigen Personalprozesse (Auswahl, Schulung usw.) verantwortlich, mit denen sichergestellt wird, dass die Organisation über das für die genannten Tätigkeiten erforderliche Kompetenzniveau verfügt.

### 1.4 Aufbau des Leitfadens

Dieses Papier ist Teil des Leitlinienkompendiums der Agentur, das Eisenbahnunternehmen, Infrastrukturbetreiber, nationale Sicherheitsbehörden und die Agentur bei der Erfüllung ihrer Funktionen und der Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Sinne der Richtlinie (EU) 2016/798 unterstützt.



Abbildung 1: Leitlinienkompendium der Agentur

The NSA AT has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

## Inhalt

1	Einleitung .....	2
1.1	Zweck des Leitfadens .....	2
1.2	An wen richtet sich dieser Leitfaden? .....	2
1.3	Geltungsbereich .....	3
1.4	Aufbau des Leitfadens .....	3
2	ZYKLUS DES KOMPETENZMANAGEMENTSYSTEMS .....	5
2.1	Allgemein .....	5
2.2	Schritte zur Einführung eines Kompetenzmanagementsystems .....	7
2.2.1	Festlegung der Anforderungen an das Kompetenzmanagementsystem .....	7
2.2.2	Konzeption des Kompetenzmanagementsystems .....	7
2.2.3	Einrichtung des Kompetenzmanagementsystems .....	8
2.2.4	Erhaltung und Entwicklung der Kompetenz .....	9
2.2.5	Verifizierung, Prüfung und Überprüfung des Kompetenzmanagementsystems .....	9
3	QUALIFIKATIONSRAHMEN .....	11
3.1	Umfassende Qualifikationen für die Sicherheitsbewertung .....	11
3.2	Vorschlag für einen Qualifikationsrahmen für Aufsichtstätigkeiten .....	14

---

The NSA AT has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

---

## 2 ZYKLUS DES KOMPETENZMANAGEMENTSYSTEMS

### 2.1 Allgemein

Durch die Schaffung eines Kompetenzrahmens lassen sich die Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften der in einer Organisation beschäftigten Menschen wirksam bewerten, erhalten und überwachen. Der Rahmen ermöglicht die Messung des vorhandenen Kompetenzniveaus, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter über die für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben notwendige Sachkenntnis verfügen. Außerdem hilft er Führungskräften dabei, fundierte Entscheidungen in Bezug auf Einstellungen oder externe Auftragsvergabe, Lernen und Entwicklung, Personalbindung und Nachfolgekonzepte zu treffen.

#### Kompetenz oder Fähigkeit – Wo liegt der Unterschied?

Die beiden Begriffe Kompetenz („competence“) und Fähigkeit („competency“) werden im Personalwesen häufig synonym verwendet. Für die Zwecke dieses Leitfadens soll jedoch die folgende Unterscheidung getroffen werden:

- **Kompetenz** bezeichnet die erworbene Fähigkeit, eine Aufgabe, Pflicht oder Rolle in angemessener Weise auszuüben und bei der Ausübung einer Aufgabe, Pflicht oder Rolle in einem bestimmten Kontext kompetent zu handeln. Kompetenzen werden in einem Learning-by-Doing-Prozess erlangt, in dem Kenntnisse, Qualifikationen, persönliche Werte und Einstellungen zusammenfließen und mit einer bestimmten Aufgabe, Pflicht oder Rolle verbunden werden. Im Sinne dieses Dokuments bedeutet Kompetenz die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und Tätigkeiten regelmäßig nach einem anerkannten Standard auszuführen.
- Der Begriff **Qualifikation** bezeichnet jede Eigenschaft einer Person, die mit der entsprechenden Leistungsfähigkeit verbunden ist oder zu ihr beiträgt, unabhängig davon, ob es sich dabei um eine Fähigkeit, einen Wesenszug, einen Wert, eine Kenntnis, eine Fertigkeit oder eine Einstellung handelt. Eine Person, die über solche Fähigkeiten verfügt, ist nicht automatisch auch kompetent. Zusätzlich muss ein Lernprozess stattfinden, in dem sich diese Eigenschaften zu der Kompetenz zusammenfügen, eine Aufgabe, Pflicht oder Rolle in der erwarteten Weise auszuführen. Mit anderen Worten, Fähigkeiten sind als eine Kombination aus Kenntnissen, Qualifikationen, Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen zu verstehen, die zu einer erfolgreichen beruflichen Leistung führt und durch Tun und Lernen oder durch Schulung und Coaching erlangt werden kann.

Der Zusammenhang zwischen Kompetenz und Qualifikation besteht darin, dass es bei der Kompetenz um die Anwendung von Fähigkeiten geht, die in Bezug auf einen bestimmten Standard oder auf bestimmte Maßstäbe beurteilt werden; Personen zeigen ihre Kompetenz, indem sie ihre Qualifikationen im Arbeitsumfeld einsetzen.

Zusammenfassung:

	<i>Kompetenz („competence“)</i>	<i>Qualifikation („competency“)</i>
<i>Schwerpunkt</i>	Funktion	Person
<i>Begriffsbestimmung</i>	Das gelernte Fähigkeit, eine Aufgabe, Pflicht oder Rolle angemessen auszuüben und bei der Ausübung einer Aufgabe, Pflicht oder Rolle in einem bestimmten Kontext kompetent zu handeln. Kompetenzen werden in einem Learning-by-Doing-Prozess erlangt, in dem Kenntnisse, Qualifikationen, persönliche Werte und	Jede Eigenschaft einer Person, die mit der entsprechenden Leistungsfähigkeit verbunden ist oder zu ihr beiträgt, unabhängig davon, ob es sich dabei um eine Fähigkeit, einen Wesenszug, einen Wert, eine Kenntnis, eine Fertigkeit oder eine Einstellung handelt. Eine Person, die über eine solche Qualifikation verfügt, ist nicht automatisch auch kompetent.

The NSA AT has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

	Einstellungen zusammenfließen und mit einer bestimmten Aufgabe, Pflicht oder Rolle verbunden werden. Im Sinne dieses Dokuments bedeutet Kompetenz die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und Tätigkeiten regelmäßig nach einem anerkannten Standard auszuführen.	Zusätzlich muss ein Lernprozess stattfinden, in dem sich diese Eigenschaften zu der Kompetenz zusammenfügen, eine Aufgabe, Pflicht oder Rolle in der erwarteten Weise auszuführen. Mit anderen Worten, die Qualifikation ist eine Kombination aus Kenntnissen, Fertigkeiten, Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen, die zu einer erfolgreichen beruflichen Leistung führt und durch Tun und Lernen oder durch Schulung und Coaching erlangt werden kann.
<i>Zeitliche Perspektive</i>	Gegenwart – bei Kompetenz geht es um erbrachte Leistungen; sie ist vergangenheitsorientiert. Eine Aussage über die Kompetenz ist eine Aussage über den gegenwärtigen Stand einer Person und nicht über ihre mögliche künftige Entwicklung.	Zukunft – Fähigkeiten beziehen sich auf das Entwicklungspotenzial einer Person und können zukunftsorientiert eingesetzt werden, um eine Prognose über ihr Leistungspotenzial abzugeben.

Für die Zwecke dieses Leitfadens und des europäischen Regelungsrahmens bezeichnet der Begriff „Kompetenzmanagementsystem“ ein System, das sicherstellen soll, dass alle für Sicherheitsbewertungen und Aufsichtstätigkeiten zuständigen Mitarbeiter die für ihre Aufgaben erforderliche Kompetenz besitzen und dass ihre Qualifikation und Kenntnisse in jeder Situation aufrechterhalten werden. Wie die meisten Managementsysteme umfasst ein Kompetenzmanagementsystem Konzeptions-, Planungs-, Umsetzungs-, Überwachungs- und Überprüfungsschritte (siehe Abbildung 2).

---

The NSA AT has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

---



Abbildung 2: Zyklus des Kompetenzmanagementsystems

## 2.2 Schritte zur Einführung eines Kompetenzmanagementsystems

### 2.2.1 Festlegung der Anforderungen an das Kompetenzmanagementsystem

Vor der Konzeption eines Kompetenzmanagementsystems muss festgelegt werden, welchem Zweck es dienen soll. Kompetenzrahmen werden für spezifische Zwecke benötigt. Im vorliegenden Fall soll gewährleistet werden, dass die mit Sicherheitsbewertungen und Aufsichtstätigkeiten befassten Mitarbeiter kompetent sind und dass sie regelmäßig bewertet werden, damit sichergestellt ist, dass sie das erforderliche Kompetenzniveau aufrechterhalten. Von der geplanten Nutzung des Kompetenzmanagementsystems hängt ab, wen sie in die Erarbeitung des Systems einbeziehen und welchen Umfang es haben soll. Da die Entwicklung eines Kompetenzmanagementsystems sehr aufwendig sein kann, sollten die entsprechenden Ressourcen dafür bereitgestellt werden.

### 2.2.2 Konzeption des Kompetenzmanagementsystems

Beziehen Sie die Menschen mit ein, die die Arbeit leisten – ein solcher Rahmen sollte nicht ausschließlich von Personalfachkräften entwickelt werden, denn auch wenn ihnen eine Stellenbeschreibung vorliegt, wissen sie nicht immer, was damit in der Praxis tatsächlich einhergeht. Die Konzeption eines Kompetenzmanagementsystems sollte auch nicht ausschließlich Führungskräften überlassen bleiben, die nicht immer genau nachvollziehen können, welche Aufgaben ihre Mitarbeiter täglich erledigen. Um eine Rolle vollständig zu erfassen, muss man zu ihrem Ausgangspunkt gehen – d. h. zu der Person, die die Aufgabe ausübt – und sich auch aus anderen Quellen Informationen darüber verschaffen, was den Erfolg einer Person an ihrem Arbeitsplatz ausmacht. So wird gleichzeitig sichergestellt, dass der Rahmen tatsächlich in der erforderlichen Weise genutzt wird. Außerdem ist es wichtig, das System für seine künftige Nutzer relevant zu gestalten, um ihre Mitverantwortung zu stärken. Wenn Sie irrelevante Fähigkeiten einschließen, wird es den Menschen wahrscheinlich schwer fallen, sich mit dem Rahmen insgesamt zu identifizieren.

Holen Sie Informationen von Mitarbeitern ein, indem Sie mehrere Workshops (oder Fokusgruppen) organisieren und persönliche und schriftliche Befragungen durchführen, um herauszufinden, welche

The NSA AT has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Fähigkeiten für erfolgreiche Leistungen der Organisation insgesamt, auf verschiedenen Ebenen sowie innerhalb bestimmter Funktionsgruppen benötigt werden. Beziehen Sie Linienvorgesetzte und Angestellte in die Konzeption des Kompetenzmanagementsystems ein und bilden Sie dazu eine Taskforce, die für Konzeption des Rahmens des Kompetenzmanagementsystems zuständig ist. Klären Sie das Personal über die Ziele des Projekts auf. Besonders umfassende und präzise Ergebnisse lassen sich mithilfe einer Arbeitsplatzanalyse erzielen, in die unterschiedliche Techniken und Erwägungen einfließen. Je besser die erfassten Daten, desto präziser wird der Rahmen sein.

### 2.2.3 Einrichtung des Kompetenzmanagementsystems

#### a) Entwicklung der Kompetenzprofile für jede Stelle/Position/Rolle

Ein Qualifikationsprofil ist ein Bündel verschiedener Qualifikationen, die für die Wahrnehmung einer Rolle vorausgesetzt werden und die jeweils auf einem bestimmten Niveau beherrscht werden müssen, damit der Rolleninhaber als kompetent gilt. Das Qualifikationsprofil einer Stelle kann organisationsübergreifend verwendet werden, um die Anforderungen an einen Stelleninhaber klar und kohärent zu definieren; in manchen Organisationen kann es auch verwendet werden, um festzulegen, über welches Kompetenzniveau einzelne Mitarbeiter mit bestimmten Aufgabenbereichen mindestens verfügen müssen, um den gesetzlichen Vorgaben zu entsprechen.

#### b) Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern durch Beurteilung anhand der festgelegten Kompetenzprofile

Eine Stellenausschreibung sollte die Qualifikation beinhalten, über die eine Person verfügen muss, um die jeweilige Stelle erfolgreich auszufüllen. Auswahlverfahren können qualifikationsorientierte Bewerbungsgespräche umfassen, in denen die Verhaltenskompetenz der Bewerber im Hinblick auf die Übernahme einer bestimmten Rolle bewertet wird. Dabei sollte insbesondere ermittelt werden, in welcher Weise die Person die entsprechende Qualifikation in der Vergangenheit unter Beweis gestellt hat. Jede Frage sollte darauf ausgerichtet sein, verhaltensspezifische Hinweise zu einer bestimmten Qualifikation zu erhalten; die Bewerber werden gebeten, konkrete Fälle aus ihrem bisherigen Werdegang zu nennen, in denen sie die geforderte Verhaltensweise gezeigt haben.

#### c) Einführung von Instrumenten zur Operationalisierung von Fähigkeiten (z. B. Leistungsbeurteilungen)

Um zu beurteilen, ob Mitarbeiter in angemessenem Umfang über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, muss ein Bewertungs- bzw. Beurteilungssystem vorhanden sein. Zu beachten ist, dass die Leistungsbeurteilung (die üblicherweise einmal im Jahr erfolgt) und die Kompetenzbewertung zu unterschiedlichen Ergebnissen führen, wenngleich sie sich häufig (je nach zu bewertender Kompetenz) auf den gleichen Personalprozess stützen. Oft erfolgt die Leistungsbeurteilung im Rahmen eines Leistungsmanagementsystems, in dem beispielsweise gute Leistungen vergütet werden und schlechte Leistungen Abhilfemaßnahmen oder im Extremfall auch Sanktionen nach sich ziehen. Durch die Kompetenzbewertung soll sichergestellt werden, dass Stelleninhaber die nötige Kompetenz besitzen, um ihre Aufgaben nach festgelegten Standards auszuführen. Wird ein Stelleninhaber aus irgendeinem Grund als nicht kompetent bewertet, wird ein Schulungs-, Coaching- oder Mentoringprogramm eingeleitet und anschließend eine erneute Bewertung durchgeführt, damit sichergestellt ist, dass die betreffende Person über das erforderliche Kompetenzniveau verfügt. Kann ein Stelleninhaber die jeweilige Kompetenz nicht nachweisen, darf die jeweilige Aufgabe nicht länger ausgeübt werden, und es kommen die Personalprozesse des Leistungsmanagementsystems zum Einsatz.

#### d) Erhaltung, Entwicklung und Bewertung der Mitarbeiter anhand der festgelegten Kompetenzprofile



Wurden Kompetenzniveaus festgelegt, müssen auch Schulungsprogramme zur Verfügung stehen, um dafür zu sorgen, dass das Personal diesen Kompetenzniveaus entspricht. In einem Managementsystem sollte überprüft werden können, ob Mitarbeiter nach der Schulung die geforderte Qualifikation aufweisen.

#### 2.2.4 *Erhaltung und Entwicklung der Kompetenz*

##### a) *Überwachung und Neubewertung der Mitarbeiterleistung*

Die Kompetenzerhaltung von mit Sicherheitsbewertungen oder Aufsichtstätigkeiten befasstem Personal erfolgt mittels eines strukturierten Prozesses zur Überwachung und Neubewertung der Kompetenz durch die für die Prozesssteuerung verantwortlichen Personen. Hierbei kann es sich um eine Linienverantwortung oder eine für die Kompetenzprüfung zuständige externe/interne Stelle handeln. Mitarbeiter, die auf der Einstiegsstufe eingestellt werden, nehmen an einem Schulungsprogramm teil, um sicherzustellen, dass sie das benötigte Kompetenzniveau erreichen. Anschließend wird ihre Kompetenz durch die Steuerung ihrer Leistungen mithilfe regelmäßiger Überwachungsmaßnahmen aufrechterhalten.

##### b) *Aktualisierung der Kompetenz des Einzelnen*

Die Kompetenz des Personals muss u. a. im Zuge gesetzlicher und technologischer Veränderungen aktualisiert werden. In Bezug auf die Organisation können die Fähigkeiten in die Lern- und Entwicklungsmaßnahmen integriert werden, damit die Mitarbeiter aktiv die Fähigkeiten entwickeln, die für den Erfolg in der Organisation bekanntermaßen ausschlaggebend sind. Die Schulungsmaßnahmen können in unterschiedlichster Weise erfolgen, zum Beispiel in Form von internen oder externen Kursen, Ausbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz oder Konferenzen/Seminaren.

##### c) *Steuerung unzulänglicher Leistungen*

Eine unzulängliche Leistung liegt dann vor, wenn nach Einschätzung des Managements die Leistungen eines Mitarbeiters nicht den Anforderungen der festgelegten Kompetenzstandards genügen. Wichtigstes Instrument zur Beurteilung der Leistung des Einzelnen wird das Bewertungssystem sein. Bei unzulänglichen Leistungen wird ein klar definiertes Leistungsförderungssystem benötigt, um die Gründe und Umstände der Defizite zu analysieren, die Betroffenen bei der Verbesserung ihrer Leistungen zu unterstützen und um die Übereinstimmung von Mitarbeiterprofil, übertragenen Aufgaben und für die Stelle erforderlichem Kompetenzniveau zu gewährleisten. Leitprinzip ist es, den Mitarbeitern bei der Erhaltung optimaler Leistungen zu helfen.

##### d) *Dokumentation*

Ein Dokumentenmanagementsystem sollte vorhanden sein, damit Unterlagen leicht recherchiert und aufgefunden werden können. Alle mit dem Leistungsmanagement zusammenhängenden Unterlagen sollten mit der Verordnung (EG) Nr. 45/2001 zum Datenschutz im Einklang stehen.

#### 2.2.5 *Verifizierung, Prüfung und Überprüfung des Kompetenzmanagementsystems*

Es sollte ein Prozess zur regelmäßigen Überprüfung des Kompetenzmanagementsystems vorhanden sein. Dieser Prozess ist von dem jährlichen Beurteilungsverfahren zu unterscheiden, bei dem die Leistung einzelner Mitarbeiter bewertet wird. In diesem Fall wird untersucht, ob die Qualifikationen und das gemäß Kompetenzprofil erforderliche Fähigkeitsniveau für die wirksame Ausübung der Aufgabe weiterhin ausschlaggebend sind.

---

The NSA AT has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Bei der Verifizierung wird kontrolliert, ob geeignete Kompetenzstandards und Bewertungsmethoden eingesetzt und die für das Kompetenzmanagementsystem entwickelten Verfahren und Arbeitsanweisungen konsequent angewendet werden.

Bei der Prüfung des Kompetenzmanagementsystems wird das System als Ganzes untersucht; alle Bereiche des Kompetenzmanagementsystems werden bezüglich Leistung und Einhaltung von Vorgaben sowie mit Blick auf die Verfahren und aktuellen gesetzlichen Anforderungen stichprobenartig untersucht und kontrolliert.

Es bestehen Regelungen zur Überprüfung des Kompetenzmanagementsystems, damit seine Wirksamkeit gewährleistet ist. Bei der Überprüfung sollte die Leistungsfähigkeit des Systems insgesamt anhand vereinbarter Standards, wichtiger Leistungsindikatoren und Empfehlungen gemessen werden, die sich aus der Verifizierung und Prüfung ergeben. Nach Abschluss der Überprüfung müssen die Ergebnisse und Empfehlungen wieder in die einschlägigen Prozessphasen einfließen, um zu einer systematischen und regelmäßigen Aktualisierung und Verbesserung des Kompetenzmanagementsystems zu gelangen.

---

The NSA AT has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

---

### 3 QUALIFIKATIONSRAHMEN

#### 3.1 Umfassende Qualifikationen für die Sicherheitsbewertung

Der folgende Qualifikationsrahmen soll als Leitlinie dienen und umfasst alle Aufgaben, die von für Sicherheitsbewertungen zuständigen Personen ausgeübt werden. Es wird nicht erwartet, dass jede Person alle der aufgeführten technischen Fähigkeiten besitzt. Allerdings sollte die Organisation über Mitarbeiter mit ausreichenden technischen Kenntnissen in den angegebenen Bereichen verfügen, die im Bedarfsfall hinzugezogen werden können. Im Bereich der nicht-technischen Fähigkeiten dienen die Verhaltensindikatoren als nicht abschließende Beispiele für beobachtbare Verhaltensweisen, die einen Bezug zu der jeweiligen Qualifikation haben; sie haben eher veranschaulichenden als verbindlichen Charakter.

Nach dem vorgeschlagenen neuen Regelungsrahmen kann die Behörde im Rahmen der Bewertung Besuche, Inspektionen und Prüfungen der Eisenbahnunternehmen vor Ort durchführen; in diesem Fall müssen die unter Tabelle 2 aufgeführten Aufsichtsfähigkeiten vorhanden sein.

*Tabelle 1: Qualifikationsrahmen für die Sicherheitsbewertung*

<i>Qualifikation</i>	<i>Erläuterung</i>
<b>Kenntnisse</b>	
EU-Rechtsrahmen für den Eisenbahnsektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ist mit dem Zweck des EU-Rechtsrahmens für den Eisenbahnsektor vertraut und versteht die Funktion der Bescheinigung für die Eisenbahnsicherheit</li> <li>Kennt und versteht den europäischen Ansatz</li> <li>Weiß, warum die Bescheinigung erfolgt und wozu sie dient</li> <li>Versteht die Zusammenhänge zwischen Bescheinigung und Aufsicht</li> </ul>
Sicherheitsmanagementsysteme (oder vergleichbare Managementsysteme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeigt ein Verständnis von Sicherheitsmanagementsystemen durch Inspektion, Prüfung oder Bewertung</li> <li>Ist damit vertraut, wie Risiken im Eisenbahnbereich oder auf einem Gebiet mit ähnlichen operativen und technischen Fragestellungen durch ein Sicherheitsmanagementsystem oder anderes vergleichbares Managementsystem (z. B. Qualitätsmanagementsystem) kontrolliert werden</li> </ul>
Funktionsweise des Eisenbahnsystems	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versteht die Zusammenhänge zwischen den technischen Aspekten, den Menschen und der Organisation des Eisenbahnsystems, ggf. einschließlich eines grundsätzlichen Verständnisses des Infrastruktur-, Fahrzeug-, Einsatz- und Anlagenmanagements</li> </ul>
<b>Erfahrung</b>	
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hat Erfahrung mit der praktischen Anwendung der Bescheinigung oder der Einführung eines Bewertungsverfahrens</li> </ul>

The NSA AT has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Tabelle 1: Qualifikationsrahmen für die Sicherheitsbewertung

Qualifikation	Erläuterung
<b>Nicht-technische Qualifikationen (Soft Skills)</b>	<b>Beispiele für Verhaltensindikatoren</b>
Angemessene Fähigkeit zur kritischen Reflexion	<p>„Kritisch“ zu sein bedeutet nicht nur, negativ zu sein oder eventuelle Mängel hervorzuheben, sondern umfassend informiert zu sein und eingehende Analysen und Bewertungen unterstützen zu können. Es zeigt die Fähigkeit, wichtige Themen und Beziehungen auf Grundlage von Informationen zu erkennen, Daten aus unterschiedlichen Quellen miteinander in Bezug zu stellen und zu vergleichen, sowie Kausalzusammenhänge zu erkennen.</p> <p>Eine angemessene Fähigkeit zur kritischen Reflexion (oder zu kritischem Denkvermögen<sup>1</sup>) kann unter anderem folgende Verhaltensweisen umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorgfältiges Nachdenken darüber, was gelesen wird und warum: die Glaubwürdigkeit von Quellen beurteilen, die eigenen Suchtechniken hinterfragen und weiterentwickeln, nicht nur Nahliegendes suchen oder Offenkundiges und/oder das zuerst Verfügbare lesen</li> <li>• Gelesenes infrage stellen und prüfen: Scheinen die Ansichten und Vorstellungen des Verfassers gerechtfertigt zu sein? Warum bzw. warum nicht?</li> <li>• Gemeinsamkeiten (oder Unterschiede) suchen, eigene Argumente – gestützt auf mehrere sorgfältig durchdachte Gesichtspunkte – formulieren und nicht nur die Ideen anderer wiedergeben</li> <li>• Wissbegierig sein, gute Fragen – an andere und an sich selbst – stellen</li> <li>• Mögliche Voreingenommenheit, verzerrte Darstellungen, Vorurteile und Eigeninteressen – in Bezug auf die Arbeit anderer aber auch auf die eigene Denkweise – erkennen und ansprechen</li> <li>• Ideen, sofern angemessen, auf Grundlage schlüssiger Beweise infrage stellen</li> <li>• Lücken suchen, neue oder alternative Lösungen vorschlagen</li> <li>• Über die eigene berufliche Praxis auf der Grundlage der eigenen, sich entwickelnden Erkenntnisse reflektieren und diese entsprechend anpassen</li> </ul>

<sup>1</sup> Lernressourcen der Universität Edinburgh, <http://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/critical>.

Tabelle 1: Qualifikationsrahmen für die Sicherheitsbewertung

Qualifikation	Erläuterung
Problemlösung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist fähig, Fragestellungen und Probleme logisch und schrittweise zu analysieren und passende Lösungen zu konzipieren und umzusetzen, indem auf eigene Kenntnisse und Erfahrungen zurückgegriffen wird und bei Bedarf weitere Referenzen und Ressourcen hinzugezogen werden</li> <li>• Stellt Annahmen infrage</li> <li>• Zeigt eigenständiges Denkvermögen</li> <li>• Zeigt Aufgeschlossenheit</li> <li>• Ist sich der Grenzen des eigenen Wissens/des eigenen Erfahrungshintergrunds bewusst</li> <li>• Ermittelt bei komplexen Fragestellungen die ausschlaggebenden Fakten</li> <li>• Entwickelt zusammen mit dem Antragsteller kreative und praktische Lösungen</li> <li>• Setzt Troubleshooting-Techniken ein</li> <li>• Kann große Mengen an Informationen verarbeiten</li> <li>• Nutzt Techniken zur Förderung kreativer Problemlösungen</li> <li>• Kann geeignete Informationen einholen</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hört aktiv zu, achtet auf Details, analysiert und extrahiert die wichtigsten Informationen und stellt diese auf kreative, eindeutige, präzise und wirkungsvolle Weise dar</li> <li>• Verfügt über Empathie, nimmt die Standpunkte anderer wahr und versteht ihre Motivation</li> <li>• Drückt sich mündlich und schriftlich klar und präzise aus</li> <li>• Ist mit Vortragstechniken vertraut</li> <li>• Ist in der Lage, die Aufmerksamkeit eines Publikums zu gewinnen</li> <li>• Nutzt Überzeugungs-, Beeinflussungs-, Verhandlungs- und Moderationstechniken</li> </ul>
Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitet konstruktiv und effektiv innerhalb des unmittelbaren Teams, organisationsübergreifend sowie mit externen Interessenvertretern zusammen, um gemeinsame Ziele und Vorgaben zu erreichen, wobei Menschen aus verschiedenen Bereichen respektiert werden</li> <li>• Arbeitet kooperativ mit anderen im Team und über organisatorische Grenzen hinweg</li> <li>• Respektiert die Unterschiede zwischen Menschen</li> <li>• Arbeitet effizient im Team</li> <li>• Respektiert die Rollen im Team</li> <li>• Arbeitet über organisatorische Grenzen hinweg</li> <li>• Weiß, wie andere zu unterstützen sind</li> <li>• Weiß Vielfalt zu nutzen</li> <li>• Weiß Synergien im Team zu nutzen</li> <li>• Kann gemeinsam auf ein übergeordnetes Ziel und eine gemeinsame Vision hinarbeiten</li> </ul>

The NSA AT has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

### 3.2 Vorschlag für einen Qualifikationsrahmen für Aufsichtstätigkeiten

Der folgende Qualifikationsrahmen wird für die Aufsichtstätigkeiten einer nationalen Sicherheitsbehörde vorgeschlagen. Es wird nicht erwartet, dass jede Person alle der aufgeführten technischen Fähigkeiten besitzt. Allerdings sollte die Organisation über Mitarbeiter mit ausreichenden technischen Kenntnissen in den angegebenen Bereichen verfügen, die im Bedarfsfall hinzugezogen werden können. Im Bereich der nicht-technischen Fähigkeiten dienen die Verhaltensindikatoren als **nicht abschließende** Beispiele für beobachtbare Verhaltensweisen, die einen Bezug zu der jeweiligen Qualifikation haben; sie haben eher veranschaulichenden als verbindlichen Charakter.

*Tabelle 2: Qualifikationsrahmen für Aufsichtstätigkeiten*

<i>Qualifikation</i>	<i>Erläuterung</i>
<b>Kenntnisse</b>	
EU-Rechtsrahmen für den Eisenbahnsektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ist mit dem Zweck des EU-Rechtsrahmen für den Eisenbahnsektor vertraut und versteht die Funktion der Aufsicht für die Eisenbahnsicherheit</li> <li>Kennt und versteht den europäischen Ansatz</li> <li>Weiß, warum die Aufsicht erfolgt und wozu sie dient</li> <li>Versteht die Zusammenhänge zwischen Bescheinigung und Aufsicht</li> </ul>
Sicherheitsmanagementsysteme (oder vergleichbare Managementsysteme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeigt ein Verständnis von Sicherheitsmanagementsystemen durch Inspektion oder Prüfung</li> <li>Ist damit vertraut, wie Risiken im Eisenbahnbereich oder auf einem Gebiet mit ähnlichen operativen und technischen Fragestellungen durch ein Sicherheitsmanagementsystem oder anderes vergleichbares Managementsystem (z. B. Qualitätsmanagementsystem) kontrolliert werden</li> </ul>
Grundsätze, Techniken und Instrumente für Aufsichtstätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hat eine Vorstellung davon, wozu die Aufsicht dient, wie nationale Sicherheitsbehörden Aufsichtstätigkeiten in der Praxis durchführen und wie dies in das Konformitätsbewertungsverfahren einfließt</li> </ul>
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versteht das dynamische Verhältnis zwischen Bescheinigungsverfahren und Aufsicht</li> </ul>
Funktionsweise des Eisenbahnsystems	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versteht die Zusammenhänge zwischen den technischen Aspekten, den Menschen und der Organisation des Eisenbahnsystems, ggf. einschließlich eines grundsätzlichen Verständnisses des Infrastruktur-, Fahrzeug-, Einsatz- und Anlagenmanagements</li> </ul>
<b>Erfahrung</b>	
Aufsicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ist mit der Risikobewertung vertraut und versteht, wie sie durch ihre Funktion im Sicherheitsmanagementsystem zur Risikokontrolle beiträgt</li> </ul>

The NSA AT has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Tabelle 2: Qualifikationsrahmen für Aufsichtstätigkeiten

Qualifikation	Erläuterung
Gesprächsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat Erfahrung mit unterschiedlichen Gesprächsführungstechniken, beispielsweise mit dem Stellen offener und geschlossener Fragen. Ist in der Lage, auf allen Ebenen eine Verbindung zu den Befragten aufzubauen und ihnen sie zu beruhigen</li> </ul>
<b>Nicht-technische Fähigkeiten (Soft Skills)</b>	<b>Beispiele für Verhaltensindikatoren</b>
Angemessene Fähigkeit zur kritischen Reflexion	<p>„Kritisch“ zu sein bedeutet nicht nur, negativ zu sein oder eventuelle Mängel hervorzuheben, sondern umfassend informiert zu sein und eingehende Analysen und Bewertungen unterstützen zu können. Es wird die Fähigkeit gezeigt, wichtige Themen und Beziehungen auf Grundlage von Informationen zu erkennen, Daten aus unterschiedlichen Quellen miteinander in Bezug zu stellen und zu vergleichen, sowie Kausalzusammenhänge zu erkennen.</p> <p>Eine angemessene Fähigkeit zur kritischen Reflexion (oder zu kritischem Denkvermögen<sup>2</sup>) kann unter anderem folgende Verhaltensweisen umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorgfältiges Nachdenken darüber, was gelesen wird und warum: die Glaubwürdigkeit von Quellen beurteilen, die eigenen Suchtechniken hinterfragen und weiterentwickeln, nicht nur Naheliegendes suchen oder Offenkundiges und/oder das zuerst Verfügbare lesen</li> <li>• Gelesenes infrage stellen und prüfen: Scheinen die Ansichten und Vorstellungen des Verfassers gerechtfertigt zu sein? Warum bzw. warum nicht?</li> <li>• Gemeinsamkeiten (oder Unterschiede) suchen, eigene Argumente – gestützt auf mehrere sorgfältig durchdachte Gesichtspunkte – formulieren und nicht nur die Ideen anderer wiedergeben</li> <li>• Wissbegierig sein, gezielte/fundierte Fragen – an andere und an sich selbst – stellen</li> <li>• Mögliche Voreingenommenheit, verzerrte Auffassungen/Ansichten, Vorurteile und Eigeninteressen – in Bezug auf die Arbeit anderer aber auch auf die eigene Denkweise – erkennen und ansprechen</li> <li>• Ideen, sofern angemessen, auf Grundlage schlüssiger Beweise infrage stellen</li> <li>• Lücken suchen, neue oder alternative Lösungen vorschlagen</li> <li>• Über die eigene berufliche Praxis auf der Grundlage der eigenen, sich entwickelnden Erkenntnisse reflektieren und diese entsprechend anpassen</li> </ul>

<sup>2</sup> Lernressourcen der Universität Edinburgh, <http://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/critical>.

Tabelle 2: Qualifikationsrahmen für Aufsichtstätigkeiten

Qualifikation	Erläuterung
Problemlösung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist fähig, Fragen und Probleme logisch und schrittweise zu analysieren und passende Lösungen zu konzipieren und umzusetzen, indem auf eigene Kenntnisse und Erfahrungen zurückgegriffen wird und bei Bedarf weitere Referenzen und Ressourcen hinzugezogen werden</li> <li>• Stellt Annahmen infrage</li> <li>• Zeigt eigenständiges Denkvermögen</li> <li>• Zeigt Aufgeschlossenheit</li> <li>• Ist sich der Grenzen des eigenen Wissens/des eigenen Erfahrungshintergrunds bewusst</li> <li>• Ermittelt bei komplexen Fragestellungen die ausschlaggebenden Fakten</li> <li>• Entwickelt kreative und praktische Lösungen</li> <li>• Setzt Troubleshooting-Techniken ein</li> <li>• Kann große Mengen an Informationen verarbeiten</li> <li>• Nutzt Techniken zur Förderung kreativer Problemlösungen</li> <li>• Kann geeignete Informationen einholen</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hört aktiv zu, achtet auf Details, analysiert und extrahiert die wichtigsten Informationen und stellt diese auf kreative, eindeutige, präzise und wirkungsvolle Weise dar</li> <li>• Verfügt über Empathie, nimmt die Standpunkte anderer wahr und versteht ihre Motivation</li> <li>• Drückt sich mündlich und schriftlich klar und präzise aus</li> <li>• Ist mit Vortragstechniken vertraut</li> <li>• Ist in der Lage, die Aufmerksamkeit eines Publikums zu gewinnen</li> <li>• Nutzt Überzeugungs-, Beeinflussungs-, Verhandlungs- und Moderationstechniken</li> </ul>
Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitet konstruktiv und effektiv innerhalb des unmittelbaren Teams, organisationsübergreifend sowie mit externen Interessenvertretern zusammen, um gemeinsame Ziele und Vorgaben zu erreichen, wobei Menschen aus verschiedenen Bereichen respektiert werden</li> <li>• Arbeitet kooperativ mit anderen im Team und über organisatorische Grenzen hinweg</li> <li>• Respektiert die Unterschiede zwischen Menschen</li> <li>• Arbeitet effektiv im Team</li> <li>• Respektiert die Rollen im Team</li> <li>• Arbeitet über organisatorische Grenzen hinweg</li> <li>• Weiß, wie andere zu unterstützen sind</li> <li>• Weiß Vielfalt zu nutzen</li> <li>• Weiß Synergien im Team zu nutzen</li> <li>• Kann gemeinsam auf ein übergeordnetes Ziel und eine gemeinsame Vision hinarbeiten</li> </ul>

The NSA AT has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.



---

The NSA AT has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

---