

Klaus North
Kai Reinhardt
Barbara Sieber-Suter

Kompetenzmanagement in der Praxis

**Mitarbeiterkompetenzen
systematisch identifizieren, nutzen
und entwickeln. Mit vielen Praxisbeispielen**

3. Auflage



Kompetenzmanagement in der Praxis

Klaus North · Kai Reinhardt · Barbara Sieber-Suter

Kompetenzmanagement in der Praxis

Mitarbeiterkompetenzen systematisch
identifizieren, nutzen und entwickeln.
Mit vielen Praxisbeispielen

3., aktualisierte und erweiterte Auflage

Klaus North
Wiesbaden Business School
Wiesbaden, Deutschland

Barbara Sieber-Suter
SIE KOMPETENZMANAGEMENT GMBH
Münchenstein, Schweiz

Kai Reinhardt
Hochschule für Technik und Wirtschaft
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-16871-1 ISBN 978-3-658-16872-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-16872-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2005, 2013, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Wenige Begriffe werden derzeit so viel in Praxis und Theorie strapaziert wie der Kompetenzbegriff und der digitale Wandel.

Fragen Sie einmal Ihre Kollegen, was sie unter Kompetenz verstehen – Sie werden viele unterschiedliche Antworten bekommen. Im Kern geht es darum, wird man Ihnen antworten, das Richtige im richtigen Moment zu tun. Wissen, Erfahrungen, Intuition treffen auf konkrete Situationen, die ein Handeln erfordern. Kompetenz besteht daher in der Fähigkeit, selbstorganisiert, situationsadäquat und verantwortungsvoll zu handeln. Kompetenz wird wirksam im eigenen Handeln oder im Zusammenspiel von einzelnen Menschen, Gruppen und Organisationen.

Die Digitalisierung fordert nicht nur die Wandlungsfähigkeit von Organisationen, sondern jeder Einzelne ist betroffen und wird sich im Laufe des Lebens und der beruflichen Laufbahn immer wieder neu orientieren müssen. Das Bewusstsein um das eigene Können wird zentral. Das mobile Kompetenzportfolio, neue Entwicklungen des E-Learning und der „Gamification“, Assistenzsysteme zur Unterstützung von Experten und Algorithmen in der Personalauswahl erleichtern und verändern tief greifend, wie wir mit Kompetenzen umgehen.

In diesem Buch beschreiben wir, wie Unternehmen, öffentliche Verwaltungen, Bildungseinrichtungen, Verbände – Organisationen in all ihren Formen – die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch identifizieren, nutzen, entwickeln und absichern können. Auch die individuelle Perspektive, die eigene Kompetenzbiografie aktiv zu gestalten, wird reflektiert. Eine große Anzahl von aktuellen Praxisbeispielen zeigt erprobte Lösungen und Werkzeuge.

In der vorliegenden 3. Auflage wird insbesondere auf Veränderungen des Kompetenzmanagements durch die Digitalisierung, den demografischen Wandel und die Entwicklung agiler Organisationen eingegangen.

Das Buch ist so aufgebaut, dass Sie unterschiedliche Einstiege finden. Interessieren Sie typische Kompetenzprobleme und Lösungen aus der Praxis, so werden Sie in Kap. 3 fündig. Suchen Sie nach wirksamen Werkzeugen des Kompetenzmanagements, zum Beispiel nach der Kompetenzmatrix mit Anwendungsbeispielen, dann lohnt sich ein Blick in Kap. 4. Haben Sie die Aufgabe, ein Kompetenz-Projekt zu konzipieren und

implementieren, dann hilft Ihnen Kap. 5 weiter. Begriffliche Grundlagen finden Sie in Kap. 2. Möchten Sie wissen, wie sich das Kompetenzmanagement im digitalen Zeitalter entwickelt, finden Sie dazu im Kap. 6 Anregungen und Hinweise.

Dieses Buch hätte nicht entstehen können ohne intensive Dialoge und Beiträge von Praktikern aus einer Vielzahl von Organisationen, denen wir für ihre Mitwirkung danken.

Weitere Informationen über das Buch hinaus finden Sie unter: www.kompetenzen-managen.de. Wir wünschen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Leserpost unter klaus.north@gmail.com, kai.reinhardt@gmail.com – oder barbara@sie-kompetenzmanagement.ch

Wiesbaden
Berlin
Basel
Frühjahr 2018

Klaus North
Kai Reinhardt
Barbara Sieber-Suter

Inhaltsverzeichnis

1	Erfolgreich durch Kompetenzmanagement	1
1.1	Handlungsfähig in einer komplexen Welt	1
1.1.1	Agilität in turbulentem Umfeld	2
1.1.2	Digitaler Wandel und Arbeit 4.0	4
1.1.3	Kompetent mit Heterogenität umgehen	6
1.2	Aufgaben, Ziele und Akteure des Kompetenzmanagements	8
1.2.1	Kompetenzmanagement im Lebenskontext – die Person mit all ihren Kompetenzen im Zentrum	10
1.2.2	Bildungsanbieter als Kompetenzbildner und Kompetenzprüfer	11
1.2.3	Institutionelles Kompetenzmanagement in der Arbeitswelt 4.0	13
1.3	Der Kompetenzmanagementzyklus – strategisch und operativ	16
1.3.1	Strategisches Kompetenzmanagement	16
1.3.2	Operatives Kompetenzmanagement	19
1.4	Nutzen des Kompetenzmanagements	21
1.4.1	Individuelle und institutionelle Perspektive	21
1.4.2	Kompetenzmanagement nutzerorientiert umsetzen	23
1.4.3	Die Kluft zwischen Wissen und Handeln überwinden	24
1.4.4	Kurzdiagnose: Kompetenzmuffel oder Kompetenz-Organisation	25
1.5	Praxisbeispiel: Skill- & Kompetenzmanagement der ZF Friedrichshafen AG	27
	Literatur	31
2	Was ist Kompetenz?	35
2.1	Kompetenzen verstehen	35
2.2	Theoretische Ansätze	39
2.2.1	Informationen – Wissen – Kompetenz	41
2.2.2	Kompetenz und Bildung	44

2.3	Kompetenzen entwickeln	45
2.3.1	Wie Kompetenzen entstehen	45
2.3.2	Die richtigen Rahmenbedingungen schaffen	48
2.3.3	Aus- und Weiterbildung kompetenzorientiert gestalten	54
2.3.4	Praxisbeispiel: Kompetenzorientierte Lehre in der Naturwissenschafts- und Technikdidaktik an der Pädagogischen Hochschule St. Gallen	56
2.4	Kompetenzen erkennen und beschreiben	59
2.4.1	Kompetenzen suchen und finden	59
2.4.2	Kompetenzen beschreiben	62
2.4.3	Die Crux mit den „Soft Skills“	63
2.5	Kompetenzen bündeln und ordnen	67
2.5.1	Kompetenzdimensionen	68
2.5.2	Das Kompetenzprofil	74
2.6	Kenner – Könner – Experte: Kompetenzen beurteilen	79
2.6.1	Selbstbeurteilung oder Fremdeinschätzung	85
2.6.2	Bewusstsein und Einschätzbarkeit von Kompetenzen	86
2.6.3	Verzerrungen in der Kompetenzbeurteilung	88
2.6.4	Beurteilungsmethoden für die Praxis	91
2.7	Kompetenzen validieren und anerkennen	94
2.8	Praxisbeispiel: Kompetenzen in der Ausbildung der Ausbildenden (AdA) validieren	96
2.9	Kompetenzen vermarkten	106
	Literatur	107
3	Praxiserprobte Lösungen für Kompetenzprobleme	111
3.1	Eine kompetenzbasierte Strategie entwickeln	114
3.1.1	Praxisbeispiel: Aus der Strategie Kompetenzen für die Zukunft von Siemens Healthcare ableiten	122
3.2	Die individuelle Perspektive: Berufliche Neuorientierung	129
3.3	Kompetenzen für die agile und digitalisierte Organisation entwickeln	132
3.3.1	Das Problem	132
3.3.2	Die Lösung	134
3.3.3	Praxisbeispiel: LINDIG Fördertechnik GmbH – Kundenwünsche gezielter bedienen durch systematische Service-Agilität	139
3.4	Expertinnen und Experten finden und vernetzen	143
3.4.1	Das Problem	144
3.4.2	Die Lösung	145
3.4.3	Praxisbeispiel: Semantische Technologien zur automatisierten Kompetenzkodifikation im Unternehmen	150
3.5	Projekte und Teams kompetent besetzen	156
3.5.1	Das Problem	157
3.5.2	Die Lösung	157

3.5.3	Praxisbeispiel: Anforderungsprofile für die digitale Projektarbeit in der Agentur zweipunkt	158
3.6	Kompetenzmanagement über Mitarbeitergenerationen	162
3.6.1	Das Problem	162
3.6.2	Die Lösung	163
3.6.3	Praxisbeispiel DB Netz AG: Zusammenarbeit im Generationen-Mix	166
3.7	Kompetenzbasierte Laufbahn- und Karriereplanung	170
3.7.1	Das Problem	171
3.7.2	Die Lösung	171
3.7.3	Praxisbeispiel: Kompetenzbasierte Personalprozesse im Bundesamt für Migration	173
3.8	Kompetenzbasierte Weiterbildung ohne Gießkanne	184
3.8.1	Das Problem	185
3.8.2	Die Lösung	186
3.8.3	Praxisbeispiel: Kompetenzentwicklung und mobiles Lernen bei Siemens Energy Management	189
3.9	Pay-by-Talent: Vergütung auf Kompetenzbasis	196
3.9.1	Das Problem	196
3.9.2	Die Lösung	197
3.9.3	Praxisbeispiel: Kompetenzbasiertes Entlohnungsmodell bei einem Roboterhersteller	200
	Literatur	202
4	Wirksame Werkzeuge des Kompetenzmanagements	205
4.1	Kompetenzportfolio und Kompetenzpass	206
4.1.1	Ein persönliches Logbuch	206
4.1.2	Praxisbeispiel: Portfolio – persönliches Kompetenzmanagement für Lehrpersonen, Schulen und Hochschulen	207
4.2	Gelbe Seiten und Mitarbeiterprofile	211
4.2.1	Kompetenzträger identifizieren	211
4.2.2	Praxisbeispiel: „Who is Who“ bei Raiffeisen Informatik GmbH	211
4.3	Das Kompetenzrad	213
4.3.1	Kompetenzen visualisieren	213
4.3.2	Praxisbeispiel: Karriereplanung mit dem Kompetenzrad	214
4.4	Kompetenzmatrix	215
4.4.1	Transparente Kompetenzverteilung	215
4.4.2	Praxisbeispiel: Kompetenzmatrix im mittelständischen Maschinenbau-Betrieb	216
4.4.3	Praxisbeispiel: Einsatz von Kompetenzprofilen im Krankenhaus	217
4.5	Kompetenzlandkarte	222
4.5.1	Navigation durch Kompetenzstrukturen	222

4.5.2	Praxisbeispiel: Expertise im Netzwerk mit einer Kompetenzlandkarte identifizieren	223
4.6	Skill-Based Routing	223
4.6.1	Kompetente Ansprechpartner	223
4.6.2	Praxisbeispiel: Einsatz von Skill-Based Routing im Call-Center	224
4.7	Kompetenzkarten und Kompetenzrahmen	226
4.7.1	Kompetenzen im Dialog reflektieren	226
4.7.2	Praxisbeispiel: Swiss Science Education (SWiSE) – Kompetenzrahmen und Kartenset für den naturwissenschaftlich-technischen Unterricht in der Volksschule	226
4.8	Digitale Badges als „Lernabzeichen“	230
4.8.1	Selbstgesteuertes Lernen nachweisen	230
	Literatur	232
5	Kompetenzmanagement implementieren	233
5.1	Erfolgsfaktoren	233
5.1.1	Eine Kompetenzkultur aufbauen	234
5.1.2	Führungspersonen für den Prozess gewinnen	236
5.1.3	Informieren – motivieren – überzeugen	239
5.1.4	Begleitung und Beratung	241
5.2	Praxisbeispiel Kompetenzprofile – ein Element zur Einführung des neuen Lehrplans der Volksschule Thurgau	243
5.3	Ein Kompetenz-Projekt starten	247
5.3.1	Definition strategischer und operativer Ziele	247
5.3.2	Das Projektteam auswählen	248
5.3.3	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen	249
5.3.4	Rechtliche Fragen klären	251
5.3.5	Datenschutz sicherstellen	256
5.4	Kompetenzmodell und Kompetenzkatalog erstellen	258
5.4.1	Das Kompetenzmodell entwickeln	258
5.4.2	Den Kompetenzkatalog erstellen	263
5.4.3	Kompetenzen strukturieren	265
5.4.4	Einstufung der Kompetenzanforderung	272
5.5	Praxisbeispiel: Einführung eines Kompetenzmanagementsystems im Careum Bildungszentrum	276
5.6	Die geeignete Software oder Webapplikation auswählen	283
5.7	Kopplungspunkte in der Organisation	294
5.7.1	Kopplungspunkt Strategie	295
5.7.2	Kopplungspunkt Personalmanagement	295

5.7.3	Kopplungspunkt Qualitäts- und Prozessmanagement	296
5.7.4	Kopplungspunkt Projektmanagement	297
5.7.5	Kopplungspunkt Change Management	298
	Literatur	301
6	Kompetenzmanagement im digitalen Zeitalter	303
6.1	Kompetenzen managen in digitalen Zeiten	303
6.2	Aktionsradius des Kompetenzmanagements erhöhen	307
6.2.1	Dynamische Kompetenzökosysteme aufbauen	307
6.2.2	Verschmelzen der Funktionalkompetenzen durch mehr Transversalität.	309
6.2.3	Kompetenzvernetzung über Unternehmensgrenzen.	310
6.3	Schnelle und agile Kompetenzanpassung	312
6.3.1	Vernetzte Entwicklung von Produkten.	312
6.3.2	Vernetzte und kompetente Entscheidungen	313
6.3.3	Praxisbeispiel: Digitale Lösungen für Datenanalysen im HR-Controlling bei einem führenden Online-Versandhändler	314
6.3.4	Neue Führung und veränderte Rollen in der agilen Organisation	317
6.3.5	Veränderung von Berufsbildern und Rollen: Praxisbeispiel Kompetenzbasierte Entwicklung des Controllers zum Business Partner bei der Hilti AG	320
6.4	Kompetenzbasierte Netzwerkeffekte	324
6.4.1	Vernetzung am Arbeitsplatz.	324
6.4.2	Kollaboration zwischen Mitarbeitern.	326
6.4.3	Aufbau von Netzwerk-Partnerschaften	327
6.5	Zum Abschluss: Ökonomische Verwertung von Kompetenzen versus Bildung – unterschiedliche Perspektiven	328
	Literatur	329
	Verzeichnis der Praxisbeispiele	331
	Glossar	333
	Sachverzeichnis	339

Autorenverzeichnis

Über die Autoren

Prof. Dr. Klaus North lehrt internationale Unternehmensführung an der Wiesbaden Business School, Hochschule RheinMain. Er verfügt über lange Praxiserfahrung aus der Beratung und ist Autor des Standardwerks „Wissensorientierte Unternehmensführung“ (6. Auflage, Springer Gabler 2016) und vieler Publikationen zum Kompetenz-, Wissens- und Innovationsmanagement. Weiterhin berät er führende Unternehmen und lehrt an internationalen Hochschulen.

Kontakt: k.north@gmx.de

Internet: www.north-online.de

Prof. Dr. Kai Reinhardt lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Personalmanagement, an der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Berlin. In seinen Forschungen beschäftigt er sich mit den Effekten digitaler Technologien auf Geschäftsstrategie, Arbeitswelt und Kompetenz. Über 15 Jahre war er in der internationalen Wirtschaft tätig. Zudem berät er internationale Firmen und Start-ups in Fragen der Digitalen Transformation von Geschäftsstrategie, Leadership-Modell und Kompetenzmanagement-System.

Kontakt: kai.reinhardt@gmail.com

Internet: www.kaireinhardt.de

Dr. Barbara Sieber-Suter verfügt über ein Studium und ein Doktorat in Naturwissenschaften sowie diverse Aus- und Weiterbildungen und langjährige Erfahrung im Bereich Erwachsenenbildung, Beratung, Coaching und Kompetenzmanagement. Zwischen 2003 und 2014 war sie als Dozentin am Institut Weiterbildung und Beratung an der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz tätig. In dieser Funktion entwickelte sie ein Kompetenzmanagementsystem für Lehrpersonen und Schulen sowie diverse Instrumente an der Schnittstelle von persönlichem und institutionellem Kompetenzmanagement, die unter anderem im Buch „Kompetenzmanagement, Erfahrungen und Perspektiven zur beruflichen Entwicklung von Lehrenden in Schule und Weiterbildung“

(2014, HEB, Bern, Sieber-Suter, Hrsg) ausführlich beschrieben wurden. Sie ist heute selbstständige Unternehmerin und Beraterin im Bereich Kompetenzmanagement.

Kontakt: barbara@sie-kompetenzmanagement.ch

Internet: <http://www.sie-kompetenzmanagement.ch/>

Autoren der Praxisbeispiele

Prof. Dr. Johanna Anzengruber ist Inhaberin der Professur für Strategie und Innovation an der FH Oberösterreich. Von 2011 bis 2017 absolvierte sie eine Juniorprofessur für General Management an der Steinbeis Hochschule Berlin. Zusätzlich leitete sie von 2005 bis 2016 als Strategin die Abteilung Strategic Competence Management im Siemens Healthineers Headquarters und wirkte bei Siemens Corporate Technology weltweit als Projektleiterin für langfristige strategische Zukunftsplanung sowie für Produkt- und Service Innovation.

Sandra Bachmann leitet seit 2011 die Abteilung Schulevaluation und Schulentwicklung im Amt für Volksschule und ist Gesamtleiterin des Programmes zur Einführung des Lehrplans 21 im Kanton Thurgau (vgl. www.av.tg.ch > Stichwörter A-Z > Lehrplan).

Dr. Ernst Bernard promovierte an der TU München in Elektrotechnik. Nach beruflichen Stationen im operativen Produkt- und Innovations-Management berät er seit 2003 die Geschäfts- und Zentraleinheiten von Siemens darin, Innovationen im digitalen Service- und Produktgeschäft schneller und effektiver durch den Aufbau individueller Kompetenzen sowie organisationaler Strukturen und Herangehensweisen umzusetzen.

Dr. Philipp Bitzer ist Mitgründer und Geschäftsführer der Firma smarTransfer GmbH. Nach dem Studium der BWL an der Katholischen Universität Ingolstadt Eichstätt promovierte er am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Kassel. In seiner Forschung beschäftigte er sich mit der Effizienz und Wirksamkeit von IT im Weiterbildungsumfeld. Seit 2014 leitet er die smarTransfer GmbH, eine Lehrstuhl-Ausgründung, die Technologien zur automatischen Erstellung von Experten- und Projektprofilen entwickelt.

Marcel Dühr, M.A. M.Sc. Business Information Systems, ist Manager bei einer Business Intelligence Unternehmensberatung. Aufgrund seiner Projekterfahrung und Interessen liegen seine Schwerpunkte in den Bereichen Modellierung, Personalwesen und Managementreporting.

Dr. Gernot Falter ist Syndikusrechtsanwalt im zentralen Rechtsbereich der EnBW AG und Referent beim Institut zur Fortbildung von Betriebsräten. Studium der Rechtswissenschaften in Tübingen. Aufbaustudiengang „Mediation“ in Frankfurt/Oder und Promotion in Hall/Tirol. Tätigkeiten in der öffentlichen Verwaltung des Freistaats Sachsen und als selbstständiger Rechtsanwalt (Fachanwalt für Arbeitsrecht) in Leipzig.

Sandro Fleischli verfügt über ein Bachelorstudium in Geschichte und Wirtschaft der Universität Basel sowie ein Masterstudium in Internationaler Politischer Ökonomie an der London School of Economics and Political Science. Nach 4 Jahren professioneller Erfahrung als Management Consultant Richtung Strategy & Operations befindet er sich aktuell in einer Phase der beruflichen Neuorientierung.

Dr. Peter Friedrich, Geschäftsführer der FRITZ Change AB, Stocksund (Schweden), ist seit 35 Jahren tätig in Forschungs-, Beratungs- und Entwicklungsprojekten zu Themen wie Change Management, Arbeit in Gruppen, Kompetenzlohn, Validierung informellen Lernens und Kompetenzanalysen.

Christoph Goetsch ist seit 2009 Schulleiter der Sekundarschule Aegelsee in Rickenbach-Wilen. Während drei Jahren war er Mitglied des Kernteams zur Einführung des Lehrplans 21 im Kanton Thurgau.

Prof. Dr. Martin Klaffke lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Organisation, an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und leitet das Hamburg Institute of Change Management. Zu seinen Forschungsgebieten zählen die Führung von Mehr-Generationen-Belegschaften sowie die Gestaltung von innovativen Arbeits- und Bürowelten im Kontext von Industrie 4.0. Als Berater und Coach unterstützt er Unternehmen in Fragen des strategischen Personalmanagements sowie bei der Umsetzung von nachhaltigen Veränderungsprozessen.

David Kling ist Personalentwickler in der ZF Friedrichshafen AG. Er war Projektberater für die Einführung des Skill- und Kompetenzmanagements. Er ist Experte für Kompetenzmanagement, Führungskräfteberatung und -entwicklung

Prof. Dr. Patrick Kunz ist Dozent und Leiter des Fachbereichs Naturwissenschaften an der Pädagogischen Hochschule St. Gallen PHSG. Er verfügt über ein Studium der Biochemie sowie einen didaktischen Ausweis in Biologie und Chemie der ETH Zürich. Er unterrichtete mehrere Jahre in den Fächern Biologie, Chemie und Geografie auf den Stufen Sek I und Sek II und war in der Forschung und Entwicklung im Bereich E-Learning, Bildung für nachhaltige Entwicklung und Systemdenken tätig.

Sven Lindig, Diplom-Betriebswirt (FH), ist Geschäftsführender Gesellschafter der LIN-DIG Fördertechnik GmbH, eines Dienstleisters für Intralogistik und Zugangstechnik in Deutschlands Mitte. Er führt das Unternehmen seit 2011 in vierter Generation.

Nicola Pieper leitet die Abteilung Schulentwicklung im Careum Bildungszentrum in Zürich (CBZ). Sie ist Radiologiefachfrau und Berufsschullehrerin im Gesundheitswesen. Sie schrieb ihre Masterarbeit zum Kompetenzmanagement und arbeitet aktiv an der Weiterentwicklung des Kompetenzmanagementsystems im CBZ mit.

Dr. Johannes Seefried studierte an der Universität Augsburg Betriebswirtschaftslehre, hält einen MBA der University of Dayton (OH, USA) und promovierte an der Universität St. Gallen (CH). Er leitet als Senior Finance Business Partner den Finanzbereich

der Hilti Deutschland AG. Zuvor war er in verschiedenen Finanzfunktionen der Hilti AG tätig, zuletzt als Leiter des Kreditorenmanagements Zentraleuropa sowie am Hilti Lab for Integrated Performance Management der Universität St. Gallen.

Jonas Sieber studierte an der Universität Basel Betriebs- und Volkswirtschaftslehre. Als Executive Director ist er bei der zweipunkt GmbH für das operative Geschäft sowie für die Konzeption, die Entwicklung und die Umsetzung der strategischen Ausrichtung verantwortlich.

Ralf Spanheimer leitet bei der Siemens AG in der Division Energy Management die Abteilung „Sales Excellence“. Sein aktueller Aufgabenbereich fokussiert sich auf die Steigerung der Vertriebseffizienz und bringt neue technologische Möglichkeiten in den Praxiseinsatz. So umfasst dies die Weiterentwicklung der CRM-Systeme, die Einführung mobiler Vertriebsunterstützungsplattformen für Marketing und Vertriebstraining und die Einführung des beschriebenen Kompetenzmanagement-Programms.

André Stuker ist Geschäftsführender Gesellschafter der ID Andragogia GmbH und wurde vom SVEB 1992 als nationaler Projektleiter mit dem Aufbau des Baukastensystems Ausbildung der Auszubildenden beauftragt. Er ist Verwaltungsfachmann, diplomierter Ausbildungsleiter und Supervisor.

Heidemarie Täuber MSc. MSc. MBA ist Leitende Wissens- und Gesundheitsmanagerin in dem 2009 integrierten Gesundheits- und Vorsorgezentrum der Krankenfürsorgeanstalt der Bediensteten der Stadt Wien im Sanatorium Hera. Sie studierte Wissensmanagement sowie Gesundheitsmanagement und Public Health und absolvierte den Master of Business Administration „Healthcare Management“.

Thomas Weder ist Leiter der Personal- und Organisationsentwicklung im Staatssekretariat für Migration SEM. Zu seinen Aufgabengebieten gehören insbesondere die Aus- und Weiterbildung, die Führungsentwicklung, die Gestaltung von organisationalen Veränderungen sowie das berufliche Gesundheitsmanagement. Er ist ausgebildeter Sekundarlehrer und verfügt über einen Master in Erwachsenenbildung und betrieblichem Bildungsmanagement.

Christoph Wieser ist Personalentwickler in der ZF Friedrichshafen AG. Er war Projektleiter für die Einführung des Skill- und Kompetenzmanagements. Er ist Experte für Kompetenzmanagement und IT-bezogene Fragestellungen in der Personalentwicklung.

Michael Würzelberger ist Projektmanager, Trainer und Wissensmanager. Nach dem Master-Studium Wissensmanagement ist er seit 2002 in unterschiedlichen Funktionen in der Raiffeisen Informatik GmbH tätig. Der von ihm organisierten Initiative „Wissen in Bewegung“ wurde dem Unternehmen 2011 der proWM Preis für professionelles Wissensmanagement verliehen.

Erfolgreich durch Kompetenzmanagement

1

In diesem Kapitel erfahren Sie ...

- Warum Kompetenzen Grundlage für Agilität und Handlungsfähigkeit von Personen und Institutionen sind.
- Was Aufgaben und Ziele des Kompetenzmanagements sind.
- Wie der digitale Wandel das Kompetenzmanagement verändert.
- Wie das Kompetenzmanagement der Zukunft im Zusammenspiel der vielfältigen Akteure funktioniert.
- Mit einem Selbsttest, wie Ihr Kompetenzmanagement zu beurteilen ist.
- Ein Praxisbeispiel zeigt, wie die ZF Friedrichshafen AG ihr Skill- und Kompetenzmanagement gestaltet.

1.1 Handlungsfähig in einer komplexen Welt

Umweltveränderungen, Globalisierung, polarisierende gesellschaftliche Veränderungen, demografische Entwicklung und das soziale Zusammenleben in einer multikulturellen Gesellschaft, verbunden mit einem rasanten technologischen Wandel und der Digitalisierung aller Lebensbereiche, stellen sowohl Institutionen als auch das Individuum in seiner persönlichen und beruflichen Umgebung vor große Herausforderungen: Es gilt mit Veränderungen, mit zunehmender Komplexität, mit Nichtwissen, mit Risiken und Zukunftsunsicherheit einen konstruktiven Umgang zu finden (North und Sieber-Suter 2017).

Innovationsfähigkeit, Effektivität, Zielerreichung und Ertragskraft einer Organisation hängen maßgeblich von der Fähigkeit ab, die richtigen Kompetenzen aufzubauen sowie

vorhandene Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen und zielgerichtet zu entwickeln. Unternehmen, Bildungseinrichtungen, öffentliche Verwaltungen, Verbände, Netzwerke – um nur einige Institutionen zu nennen – werden daran gemessen, wie gut sie in der Lage sind, ihr Wissen wertschöpfend wirksam werden zu lassen.

Aus individueller Sicht sorgen sich Menschen – seien es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Freischaffende, Lernende oder Studierende – um ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt und suchen nach Entwicklungsperspektiven. Berufliche Werdegänge verlaufen heute nur noch selten geradlinig. Brüche in der Biografie, vermehrte Tätigkeiten außerhalb der formellen Qualifikationen, selbst gesetzte Lern-, Such- und Orientierungszeiten, Familienphasen und der damit verbundene zeit- bzw. teilweise Ausstieg aus dem Beruf, eine Kündigung, Arbeitslosigkeit etc., aber auch die Vielfalt an Angeboten und Möglichkeiten auf dem (Weiter-)Bildungs- und dem Stellenmarkt führen zu Kehrtwendungen in der beruflichen Laufbahn und verlangen nach Neuausrichtung.

Um auch in Phasen der Unsicherheit und der Veränderung – als Person oder Institution – handlungsfähig zu bleiben, gilt es, den eigenen Kompetenzbestand immer wieder zu überprüfen, entsprechend anzupassen und das individuelle oder institutionelle Potenzial bestmöglich zu nutzen. Eine realistische Selbsteinschätzung, das Wissen um die eigenen Möglichkeiten sowie eine gezielte Steuerung und Planung der Kompetenzen sind dazu wichtige Grundlagen. Diese bilden die Basis für Wettbewerbsfähigkeit und Professionalität, erhalten die Flexibilität und eröffnen neue berufliche Optionen. Sie machen persönliche Fortschritte sichtbar, ermöglichen die Erfahrung von Selbstwirksamkeit und tragen damit auch zur Berufszufriedenheit und zum Erhalt der Gesundheit bei.

► **Kompetenzmanagement** ist der bewusste und systematische Umgang mit vorhandenen Kompetenzen und ihrer Entwicklung. Dabei wird Kompetenz verstanden als die Ressource von Individuen, Institutionen und Netzwerken, in komplexen, zukunfts-offenen Situationen handlungsfähig zu werden und zu bleiben.

Wie wir Kompetenzen managen, wandelt sich mit den Anforderungen an Agilität, mit den Veränderungen zu einer Arbeitswelt 4.0 und zunehmend älter und heterogener werdenden Belegschaften.

1.1.1 Agilität in turbulentem Umfeld

„Agilität“ als die Fähigkeit, Veränderungen, Umbruch und Unberechenbarkeit als Chance zu nutzen, wird neues Qualitätsmerkmal der Unternehmensführung (zu Theorien und Konzepten der Agilität vgl. Förster und Wendler 2012).

Hierbei zeigt sich, dass traditionelle top-down-orientierte Ansätze der Kompetenzentwicklung mit ausdifferenzierten Kompetenzmodellen den Anforderungen rascher Reaktionsfähigkeit bei zunehmender Zahl von Handlungsmöglichkeiten nicht mehr gerecht werden.

Zudem ist das vorhandene Kompetenzpotenzial der Mitarbeitenden oft wenig bekannt und wird noch wenig genutzt.

Gefragt ist eine Vielfalt von Kompetenzen, die sich im Zusammenspiel von Person und immer differenzierteren Tätigkeiten zentraler Kontrolle entziehen. Das Kompetenzmanagement der Zukunft steht vor der Herausforderung, diesen vielfältigen und sich rasch wandelnden Kompetenzanforderungen zur Erreichung der strategischen und operativen Ziele eine Richtung zu geben. Hierzu gilt es Rahmenbedingungen, geeignete Instrumente und Routinen zu gestalten, die partizipative, tätigkeitsnahe und offene Lern- und Kompetenzentwicklungsformen unterstützen und fördern. Dabei gewinnen digitale Medien und soziale Netzwerke zunehmend an Bedeutung, die traditionelle Kommunikationswege ergänzen oder überflüssig machen. Dies bedingt veränderte Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die erlernt sein wollen.

Fragen zur Agilität

Agiert Ihre Organisation in einem rasch veränderlichen, turbulenten Umfeld? Was sind die dominierenden Treiber der Veränderung?

Strategische Agilität: Sind Sie in der Lage, Marktchancen frühzeitig zu erkennen und rasch umzusetzen?

Spezialisierungsfalle: Wie vermeiden Sie, dass die speziellen Kompetenzen, die Sie heute stark machen, morgen zur Spezialisierungsfalle werden?

Operative Agilität: Sind Sie in der Lage, im täglichen Geschäft Informationen, Wissen und Kompetenz rasch zu mobilisieren, um z. B. Kundenanfragen schnell zu beantworten oder Umsatzsteigerungs- und Kostensenkungsmöglichkeiten rasch zu erkennen und zu realisieren?

Veränderungs- und Lernkompetenz: Wie entwickeln Sie die Fähigkeit, als Organisation effizient zu lernen und Veränderungen rasch umzusetzen?

Kompetenzmanagement: Ist Ihr Kompetenzmanagement dem raschen Wandel gewachsen?

Agile Organisationen sind zugleich „schlank“. Das heißt, sie orientieren ihr Kompetenzmanagement konsequent an der Wertschöpfung. Ein agiles und schlankes Kompetenzmanagement erfüllt die folgenden drei Anforderungen („3S“):

1. Es ist „*Super selektiv*“: Dies bedeutet eine Konzentration auf erfolgskritische Kompetenzen (die Alleinstellungsmerkmale unterstützen) und ihre Entwicklung möglichst dezentral und geschäftsgetrieben. Diese erfolgskritischen Kompetenzen leiten auch dann den Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Arbeit von Communities oder die Entwicklung von Trainingseinheiten.
2. Es bietet Hilfe zur Selbsthilfe – „*Selbstservice*“: Instrumente und Systeme des Kompetenzmanagements und ggf. zugehörige Unterstützungsleistungen sollten so konzipiert und verfügbar sein, dass die Durchdringung in der Breite der Organisation mit

wenig zentraler Intervention Wirkung zeigt (z. B. einfache Zusammenstellung und Modifikation von Kompetenzprofilen wie im „Webshop“, Handreichungen für Entwicklungsgespräche, Kompetenzkarten zur Diskussion und Absprache von Kompetenzziele und Entwicklungsmaßnahmen).

3. Das Kompetenzmanagement der Zukunft baut auf „*Soziale Selbstorganisation*“: Mitarbeitende und Teams übernehmen die Verantwortung für ihr Kompetenzportfolio. Communitys (z. B. sales community) nah am Geschäft bieten schnelle Unterstützung, entwickeln und unterstützen Trainings, Zertifizierungen, Themen-Mapping sowie das individuelle Wissens- und Kompetenzmanagement. Auch gewinnt die sogenannte „Peer-Recognition“ an Bedeutung, bei der Kollegen oder Community-Mitglieder sich gegenseitig Erfahrungen vorschlagen oder bestätigen (vgl. Jenewein 2017).

1.1.2 Digitaler Wandel und Arbeit 4.0

Ein agiles und schlankes Kompetenzmanagement wird durch den digitalen Wandel und damit einhergehend die strukturellen Veränderungen des Arbeitsmarktes sowie den vielfach beschworenen Fachkräftemangel immer wichtiger.

Der „digitale Wandel“ beschreibt einen umfassenden, durch die Entwicklungen und die Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien bestimmten Veränderungsprozess in allen Lebensbereichen. Für das zukünftige Kompetenzmanagement sind insbesondere die Auswirkungen auf die Arbeitswelt zu betrachten, die unter dem Begriff der „Arbeit 4.0“ diskutiert werden (vgl. Telekom und Universität St. Gallen 2015; BMAS 2015, Dialogplattform <http://www.arbeitenviernull.de/>).

Der digitale Wandel erfordert zum einen die Entwicklung von neuen Kompetenzen, so z. B. für eine Neuausrichtung von Führungsrollen und -aufgaben (vgl. Petry 2016), für die Nutzung neuer Technologien oder im Umgang mit sozialen Medien. Zum anderen ermöglichen digitale Anwendungen neue, veränderte Formen des Lernens und des Umgangs mit Kompetenzen (vgl. Erpenbeck und Sauter 2017).

Die folgenden Entwicklungen zeigen, welche Veränderungen für den Umgang mit Kompetenzen mit der Arbeit 4.0 Wirklichkeit werden (vgl. North und Sieber-Suter 2017):

- „*Matching per Mausclick*“: Arbeitskräfte werden in Form individueller Datenpakete quantifiziert – ihre Kompetenzen, Erfahrungen, Fähigkeiten sind detailliert beschrieben und erfasst. Die Personal(vor)auswahl wird zunehmend von Algorithmen übernommen, was nicht digital beschreibbar ist, bleibt außen vor. Offen bleibt, wie die Daten validiert werden.
- *Kompetenzmanagement in der Cloud*: Strukturierte Ablage von Kompetenzbeschreibungen inkl. der dazu relevanten Nachweise im Netz mit Rechtevergabe des Zugriffs. Weiterhin können übers Netz Applikationen des Kompetenzmanagements

zur Verfügung gestellt werden, mithilfe derer die unterschiedlichen Akteure (Privatpersonen, Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, Bildungsinstitutionen, Arbeitgeber etc.) miteinander vernetzt werden können, um z. B. Mitarbeiterauswahl oder Weiterbildung in der Cloud zu bewerkstelligen (vgl. Bayer 2015). Misstrauen besteht, ob die im Netz hinterlegten persönlichen Daten auch wirklich sicher vor unbefugtem Zugriff sind.

- *Virtuelle globalisierte Arbeits- und Bildungsprozesse:* Ermöglicht durch mobile Kommunikation und Collaboration spielt die räumliche Verortung des Leistungserbringers für viele Tätigkeiten nur noch eine untergeordnete Rolle. Für das Kompetenzmanagement hat dies Anforderungen an globale Transparenz und Vergleichbarkeit zur Folge. Flexible Arbeits- und Kooperationsformen führen dazu, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ständig mit einem Bein im Arbeitsmarkt stehen. Systematische Personalentwicklung wird so erschwert. Gleichzeitig steigen Erwartungen und Ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an unmittelbar nutzbare Qualifizierungen (vgl. Deutsche Telekom und Universität St. Gallen 2015).
- *Soziale Netzwerke:* Privat- und Arbeitswelt werden zunehmend geprägt durch Netzwerke, die erst durch Social Software entstehen oder über die unterschiedlichen Applikationen interagieren. Über Social Software können Kompetenzkataloge und -beschreibungen geteilt und in der Community Kompetenzen angeboten und nachgefragt werden. Es entsteht die Herausforderung, Kompetenzen in der Community transparent zu machen (Wer kann welchen Beitrag leisten?) und zu bewerten. Dabei wird die Community oder Crowd zum Teil der Wertschöpfung.
- *Computer werden kompetenter:* Mit der zunehmenden Intelligenz von Computern entstehen auch neue Interaktionsformen zwischen Mensch und Maschine. Expertise wird neu definiert als das Ergebnis der Zusammenarbeit von Mensch und Assistenzsystem. Für das Management der Kompetenzen stellt sich die Frage: Beschreiben und bewerten wir die Kompetenz einer Person oder die eines Mensch-Maschine-Systems?
- *Sensoren messen Performanz:* Kompetenzen werden durch die sogenannte „Performanz“ – das sichtbare Ergebnis des Handelns – manifest. Um Kompetenzen nachzuweisen, beschreiben wir bisher weitgehend Performanz verbal und qualitativ. Wird in Zukunft die Performanz durch digitale Systeme gemessen? Werden z. B. die Blicke zum Kunden als Messgrad der Fähigkeit zur „Kundenkommunikation“ ausgewertet? Werden Sensoren das „Büro“ der digitalen Arbeit prägen? Hier stehen wir am Anfang einer Entwicklung, die einerseits als totale Kontrolle wahrgenommen werden kann, andererseits von lästigen Dokumentationspflichten entlasten kann. Der praktische Nutzen muss hierbei gegen ethische Erwägungen abgewogen werden. Ausführliche Informationen zum digitalen Kompetenzmanagement finden Sie in Kap. 6.

In Tab. 1.1 sind zusammenfassend Veränderungen des Kompetenzmanagements mit dem digitalen Wandel dargestellt.

Tab. 1.1 Veränderungen des Kompetenzmanagements mit dem digitalen Wandel

Traditionelles Kompetenzmanagement	Kompetenzmanagement im digitalen Wandel
Vielfältige, nicht kompatible und nur bedingt verfügbare Kompetenzbeschreibungen	Individuelle digitalisierte Kompetenzportfolios, die alle Lebensbereiche umfassen und selektiv von der Person freigegeben werden können
Starre Kompetenzmodelle	Kompetenzmodelle werden aus Datenanalysen generiert und aktualisiert
Kompetenzbeurteilung	Kompetenzbewertungen z. T. über soziale Medien, durch Datenanalysen, Feedback übers Netz
Kompetenzenentwicklung weitgehend analog	Kompetenzenentwicklung mit einer Vielfalt von analogen und digitalen Formaten
Kompetenzkommunikation	Selbstdarstellung und Vermarktung der eigenen Kompetenzen im Netz

Quelle: North und Sieber-Suter (2017, S. 606)

1.1.3 Kompetent mit Heterogenität umgehen

Längere Arbeitsleben und Fachkräftemangel

Die Herausforderung, Innovation, Strukturwandel, Digitalisierung und weltweiten Wettbewerb zu bewältigen, erfordert neue Wege der Gestaltung langer Arbeitsleben sowie der Wissensweitergabe und des Lernens über Mitarbeitergenerationen. Unternehmen müssen sich Gedanken machen: Wie lernen Jüngere und Ältere von- und miteinander? Welche Entwicklungsperspektiven bieten wir Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern? Wie können wir aktiv dem Fachkräftemangel entgegenwirken?

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden immer mehr eigenverantwortlich dafür sorgen müssen, dass sie auf dem sich wandelnden Arbeitsmarkt konkurrenzfähig bleiben. Investitionen in die eigene Kompetenzentwicklung sind ebenso gefragt wie Mobilität und der Wechsel von Tätigkeiten und Arbeitgebern. Wenn wir in Zukunft wieder 40 Jahre oder mehr arbeiten, müssen wir uns frühzeitig Gedanken machen, wie wir unser Arbeitsleben gestalten wollen (vgl. North 2008).

Die demografische Entwicklung in Westeuropa hat insbesondere drei Konsequenzen für Institutionen. Junge Fachkräfte werden knapp: Besonders spürbar wird die Abnahme der Bevölkerung in der Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen rund um das Jahr 2020 sein. Der Anteil junger Menschen unter 20 Jahren wird stark abnehmen, während die Anzahl der über 60-Jährigen stark zunehmen wird. Zur „Generation 50+“ zählt über ein Drittel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bereits heute. Gering Qualifizierte scheiden früher aus dem Erwerbsleben aus, zunehmend auch Personen mit mittlerer Qualifikation.

Ohne ein ausgereiftes Kompetenzmanagement-Konzept, das in eine längerfristige Personalentwicklung integriert ist, wird diese Herausforderung nicht zu bewältigen sein. Einige interessante Lösungsansätze finden Sie unter www.demowerkzeuge.de.

Reverse Mentoring bei Bosch – Ältere lernen von Jungen

Die digitale Transformation schafft neue Möglichkeiten des vernetzten Arbeitens. Diese werden aber erst wirksam, wenn sie Eingang in das täglich gelebte Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften finden. Ein Beispiel, wie dies gefördert werden kann, zeigt das Reverse-Mentoring-Programm eines Großunternehmens: Führungs- und Nachwuchskräfte tauschen die Rollen. Nicht der Ältere, der Ranghöhere, ist der Mentor, sondern der Jüngere, der sich in sozialen Netzwerken zu Hause fühlt. Praktisch bedeutet dies, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Internetgeneration ungefähr 3000 Führungskräften zeigen, wie die neue Welt der Vernetzung funktioniert (vgl. Blog.wiwo.de). Das Beispiel illustriert, dass der digitale Wandel in der Zukunft einiges auf den Kopf stellen wird.

Diversity-Kompetenz

Mit der zunehmenden Anzahl von Migranten und international besetzten Teams wird die demografische Herausforderung auch eine multikulturelle. Allgemein geht es darum, kompetent mit Heterogenität – oft als „Diversity“ bezeichnet – umzugehen. Dies beinhaltet ethnische Herkunft, Geschlecht und Alter, aber auch Berufsgruppenzugehörigkeit („denkt wie ein Ingenieur“).

Die Kompetenz, mit Diversität umzugehen, wird oft als „Diversity-Kompetenz“ bezeichnet. Diversity-Kompetenz beinhaltet u. a., Konflikte aufgrund unterschiedlicher kulturell bedingter Wertvorstellungen und Verhaltensweisen zu erkennen und zu lösen, Mitarbeitende unterschiedlichen Alters, Geschlecht oder Ethnien zu führen und in die Organisation zu integrieren, Kompetenzen und Potenziale zu erkennen und nutzbar zu machen (vgl. Genkova und Ringeisen 2016).


Über die Effekte der Diversität im Arbeitskontext gibt es eine große Anzahl von Studien, die jedoch keine einhelligen Ergebnisse liefern (vgl. Bell et al. 2011). Diversität fördert nicht automatisch die Innovationsfähigkeit und Leistung von Arbeitsgruppen. Ausschlaggebend sind u. a. die Kompetenzverteilung in der Gruppe und die Art der Aufgabe.

Potenziale von Menschen mit Migrationshintergrund erkennen und nutzen

Menschen mit Migrationshintergrund haben schlechtere Bildungs- und Berufschancen als „Einheimische“. Doch viele Neuankömmlinge bringen wertvolle Vorerfahrungen und Qualifikationen mit. Um diese schneller erkennen und nutzen zu können, haben die Bertelsmann Stiftung und Partner Kompetenzkarten für die Potenzialanalyse in der Beratung dieser Menschen entwickelt (siehe auch Abschn. 4.7 „Kompetenzkarten und Kompetenzrahmen“) (Abb. 1.1).

Angefangen mit ihrer ursprünglichen Funktion als Instrument für Berater von erwachsenen Migranten, werden die Karten heute auch verstärkt in der Arbeit mit

Nr. 01_1 Motivationsfähigkeit



Ich kann andere von etwas begeistern. Ich kann andere mitreißen.

Motivational skills

Capacité à enthousiasmer les autres

Побудительные навыки

مهارات التحفيز

مهارت های انگیزشی

Motivasyon becerileri

ድርጅታዊ ክእለት

Abb. 1.1 Beispiel einer Kompetenzkarte in der Migrationsberatung. (Quelle: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/weiterbildung-fuer-alle/projektnachrichten/kompetenzkarten/>)

z. B. unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen, Förderschülern mit leichter geistiger Behinderung oder auch deutschen Jugendlichen eingesetzt. Die Kompetenzkarten haben die drei Anwendungsbereiche Kompetenzfeststellung, Bildungsberatung und Berufsorientierung.

1.2 Aufgaben, Ziele und Akteure des Kompetenzmanagements

Individuell – institutionell – transversal

Die Veränderungen zu Arbeit und Bildung 4.0 gepaart mit Fachkräftemangel und demografischem Wandel ermöglichen und erfordern ein Umdenken zu einem „transversalen Kompetenzmanagement“ (vgl. dazu Dahlmeyer et al. 2016) über Organisationsgrenzen hinweg. Das von North und Sieber-Suter (2017) entwickelte Modell (Abb. 1.2) zeigt die Kompetenzmanagementprozesse der unterschiedlichen Akteure in ihrem Zusammenspiel und in ihrer Vernetzung. Es beschreibt die Aufbereitung und den Austausch von Kompetenzinformationen und die Rollen, Aufgaben und Ziele der verschiedenen Akteure. Auswirkungen für das individuelle Kompetenzmanagement, für das Angebot und die Gestaltung von Bildungsprozessen sowie für das institutionelle Kompetenzmanagement werden in den nachfolgenden Abschnitten erläutert und diskutiert.

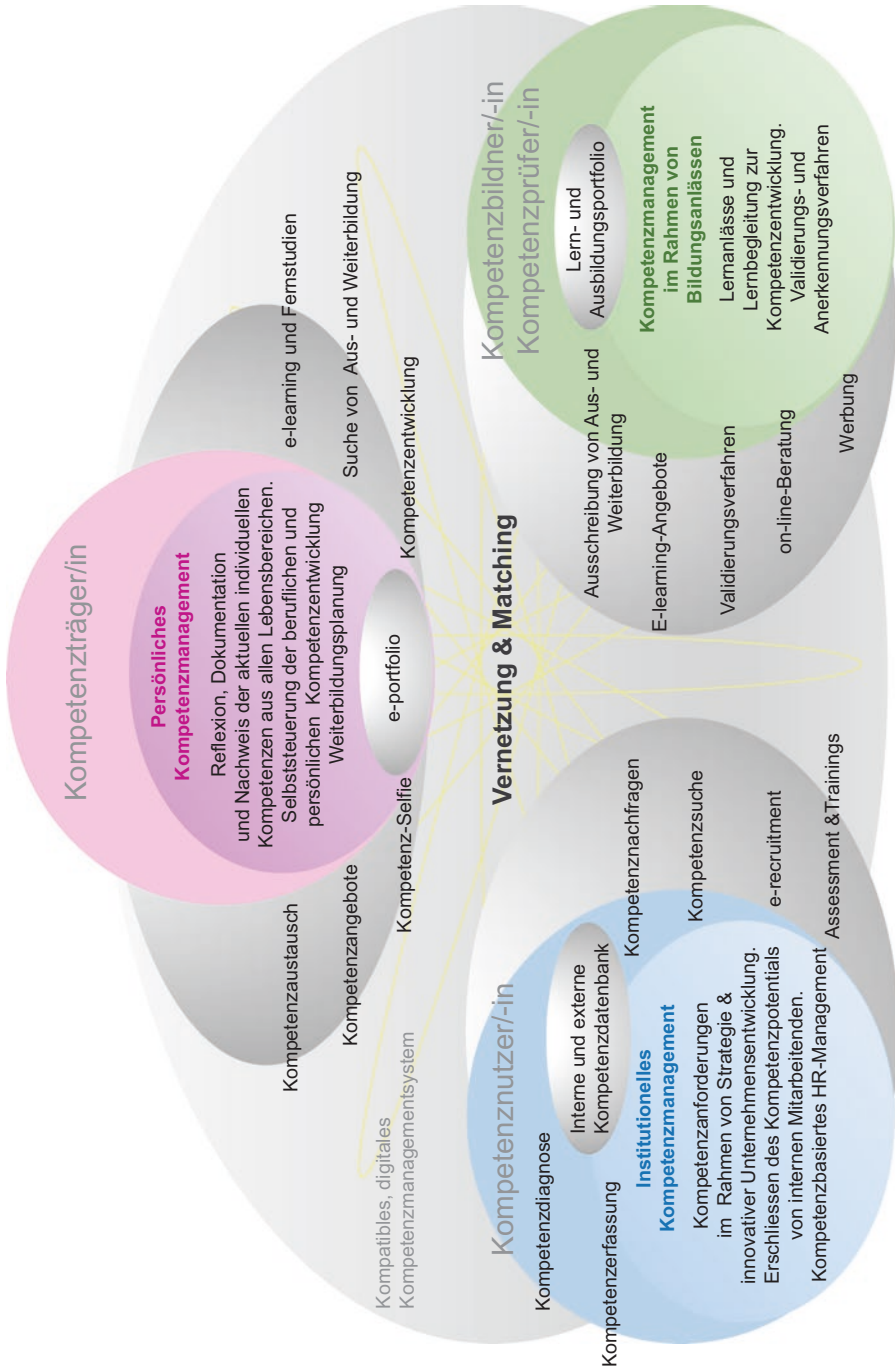


Abb. 1.2 Vernetztes Kompetenzmanagement im digitalen Wandel. (Quelle: North und Sieber-Suter 2017, S. 598)

1.2.1 Kompetenzmanagement im Lebenskontext – die Person mit all ihren Kompetenzen im Zentrum

In einem anwendungsorientierten und zukunftsfähigen Kompetenzmanagement steht das Individuum als Kompetenzträger mit eigenen Zielen und Strategien im Mittelpunkt. Die Person übernimmt die Eigenverantwortung für die Entwicklung ihrer Kompetenzen und überlässt dies nicht mehr überwiegend dem Arbeitgeber. Mit Hilfe von Bildungsträgern bauen Personen in Aus- und Weiterbildungen sowie durch organisiertes Selbstlernen, durch Erfahrungen aus unterschiedlichen Tätigkeiten und der Bewältigung von Situationen und Herausforderungen im beruflichen, außerberuflichen und privaten Bereich ihre Kompetenzen auf. Diese werden Kundinnen und Kunden, Arbeit gebenden Institutionen und Betrieben oder sozialen Institutionen im Non-Profit- und im humanitären Bereich einzeln, als Auswahl oder als ganzes Kompetenzpaket zur Nutzung angeboten.

► **Persönliches Kompetenzmanagement** ist ein strukturiertes Vorgehen zur Beschreibung, Bewertung und zum Nachweis individueller Kompetenzen. Ziel ist es, vorhandene Potenziale zu erkennen und bestmöglich zu nutzen sowie Kompetenzen ausgerichtet auf persönliche Entwicklungsziele hin zu erweitern.

Aufbau und Entwicklung der im Lebenskontext individuell erworbenen Kompetenzen werden in einem individuellen Kompetenzportfolio reflektiert und dokumentiert (siehe Abschn. 4.1). Neben berufsspezifischen Kompetenzen nimmt dieses auch Kompetenzen in den Blick, die außerhalb des Berufsfelds durch Erfahrungen und Engagement in Familie, Freizeit, Politik oder Freiwilligenarbeit entwickelt wurden. Die Kompetenzen werden gesammelt, beschrieben, mit entsprechenden Nachweisen belegt und in einer sinnvollen Form gruppiert und strukturiert. Ergebnis ist ein aktuelles, persönliches Kompetenzprofil, in dem sowohl die einzelnen Kompetenzen, aber auch die Kompetenzen in ihrer Kombination sichtbar werden. Dieses dient einerseits als Fundus für Kompetenzangebote, andererseits als Ausgangspunkt für Standortbestimmungen und die Planung und Umsetzung weiterer Entwicklungsschritte.

Persönliches Kompetenzmanagement zielt also einerseits auf Sicherung und Erweiterung von Qualifikationen und dient der Erhaltung und Entwicklung von Professionalität und Arbeitsfähigkeit. Das Portfolio zeigt aber auch Kompetenzen auf, die weit über das aktuelle Berufsfeld hinausgehen. Damit erweitert es die beruflichen Möglichkeiten, erhöht die Flexibilität und ermöglicht die Übernahme von neuen Funktionen und Aufgaben. Das Wissen um die eigenen Kompetenzen gibt zudem Sicherheit und hilft, mit beruflichen und anderen Herausforderungen und Unsicherheiten souveräner umzugehen.

1.2.2 Bildungsanbieter als Kompetenzbildner und Kompetenzprüfer

Mit der Verschiebung der Verantwortung für die Kompetenzentwicklung zum Individuum als Kompetenzträger und den damit zusammenhängenden Verfahren und Prozessen ändern sich auch die Ansprüche an die Bildungsanbieter als Kompetenzbildner. Das betrifft sowohl Schulen und Hochschulen, unternehmensinterne Weiterbildungsabteilungen, „Corporate Universities“ als auch frei am Markt agierende Bildungsanbieter.

Als Erstes müssen in Aus- und Weiterbildung sowohl die vorausgesetzten wie auch die aufzubauenden Kompetenzen ausgewiesen werden. Nur so können Individuen erkennen, mit welchen Bildungsangeboten sie an welchen Kompetenzen arbeiten können.

Die in einem Lehrgang oder einer Lerneinheit zu erreichenden Ziele werden als Kompetenzen definiert und in einem Kompetenzanforderungsprofil zusammengefasst. Dieses schafft Transparenz darüber, welche Kompetenzen im Verlauf des Lehr- oder Bildungsgangs erworben werden können und aufgebaut werden sollen. Richtung und Stufen der Kompetenzentwicklung, aber auch individualisierte Kompetenzanforderungen für die Lernenden können daraus abgeleitet werden. Durch die Definition von Nachweisen und Prüfungen wird der Stand der Kompetenzentwicklung der Lernenden laufend überprüft und sichergestellt.

Kompetenzorientierung verlangt aber auch nach einer neuen Lernkultur. In Aus- und Weiterbildung sind darum kompetenzbildende Formate gefragt: e-learning, blended learning, Portfolioarbeit, Lernen im Prozess der Arbeit und/oder im Projekt u. a. bieten den nötigen Rahmen, um Theorie und Praxis zu verbinden und im Bildungsprozess die für die Kompetenzentwicklung nötige Handlungsdimension zu eröffnen.

Nicht zuletzt fordert Kompetenzorientierung alternative Beurteilungsformen, denn Kompetenzen sind, vor allem auch wenn es um persönliche und sozial-kommunikative Kompetenzen geht, durch Prüfung von Stoffbewältigung und das Einhalten von Präsenzzeiten kaum zu fassen. Die aufgrund solcher Kriterien vergebenen ECTS-Punkte und darauf basierenden Zertifikate haben demnach wenig Aussage und sind keine Garantie für Kompetenz. Vielmehr müssen die aus den Bildungsprozessen generierten Nachweise immer wieder präzisiert und entsprechend überprüft und ausgewiesen werden. Dazu dokumentieren die Lernenden Lernwege und Lernergebnisse entlang der definierten Kompetenzanforderungen und legen die geforderten Nachweise vor bzw. die Prüfungen ab. Beurteilungen, Zertifikate, Zeugnisse, Berufs- und Studienabschlüsse enthalten Kompetenzbeschreibungen und Kompetenzeinschätzungen (Selbst- und Fremdeinschätzung) mit Hinweis auf die vorliegenden relevanten Dokumente und Produkte, auf denen die Einschätzungen gründen. Diese fließen als Nachweise in das persönliche Kompetenzportfolio ein.

Nicht formale Bildungsleistungen gewinnen an Bedeutung, die vor allem im persönlichen und sozialen Bereich zu einem großen Teil unorganisiert und informell in der Praxis, d. h. nicht in zertifizierten Ausbildungsgängen erworben werden. Das Sichtbarmachen, Validieren und Anerkennen des gesamten vorhandenen Kompetenzpotenzials einer

Person gewinnt darum zunehmend an Bedeutung und ist für Karriereplanung, Motivation, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit bedeutsam, ökonomisch interessant und steht auf der Agenda der europäischen Kommission weit vorn. Erwachsenengerechte, kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung heißt damit nicht in jedem Fall eine organisierte Bildungsveranstaltung besuchen, sondern bedeutet die Anerkennung und ggf. Zertifizierung von vorhandenem Wissen und Können und einen gezielten Auf- und Ausbau von Kompetenzen, die auf den bisherigen Berufs- und Lebenserfahrungen aufbauen. Dies führt zu einer Neuausrichtung und konsequenten Individualisierung von Bildungsangeboten und hat Konsequenzen für Schulen, Hochschulen und die dort Lehrenden.

Lehrpersonen und Schulen

Die an eine Lehrperson gestellten Anforderungen sind vielfältig und komplex: Wissensbestände sind heute oftmals nur noch kurzfristig gültig. Gesellschaftliche Fragestellungen in einem multikulturellen und heterogenen Umfeld zeigen sich zunehmend anspruchsvoll. Der bewusste Umgang mit den persönlichen Kompetenzen, eine realistische Selbsteinschätzung sowie die gezielte und kontinuierliche Weiterentwicklung der persönlichen und beruflichen Kompetenzen sind darum auch für Lehrpersonen eine Voraussetzung, um im Lehrberuf langfristig zu bestehen und Professionalität, Flexibilität, aber auch Freude, Motivation und Berufszufriedenheit langfristig zu sichern.

Die Transparenz bezüglich individueller Kompetenzen ermöglicht zudem die gegenseitige Nutzung des vorhandenen Wissens und Könnens im Team. Unterschiede, einmal sichtbar gemacht, regen an, voneinander zu lernen, stärken die Zusammenarbeit und führen schlussendlich auch zu einer gewissen Entlastung.

Transparenz und ein offener Umgang mit den individuellen Kompetenzen in einem Kollegium ermöglichen der Schulleitung, den Kompetenzbestand in der Schule als Ganzes zu erfassen, zu nutzen und gezielt auf die Bewältigung und Umsetzung von zukünftigen Aufgaben und Entwicklungen der Organisation und der Mitarbeitenden hin zu erweitern. Das Gespräch und der Austausch mit Lehrpersonen über persönliche Kompetenzprofile und Laufbahnpläne, z. B. im Rahmen des Mitarbeitenden-Gesprächs (MAG), sind Grundlage für eine ressourcen- und entwicklungsorientierte Personalführung. Unter Berücksichtigung von persönlichen Entwicklungsperspektiven werden aufzubauende Kompetenzen auf aktuelle Anforderungen sowie auf das angestrebte Schulprofil hin ausgerichtet. Weiterbildungen werden gezielt und weitsichtig gemeinsam vereinbart und geplant.

Mit diesem strategischen Kompetenzmanagement eröffnen Schulleitungen Lehrpersonen neue berufliche Perspektiven. Sie geben ihnen die Möglichkeit, ihr individuelles Profil auszugestalten, bestmöglich einzusetzen und zu erweitern. In der Verbindung und einer geschickten Ausbalancierung von individuellen Bedürfnissen und Laufbahnplänen und den zu erreichenden Zielen in Bezug auf die systemischen Anforderungen an die Schule als Ganzes steuern Schulleiterinnen und Schulleiter die Entwicklung ihrer Schule, sichern und entwickeln die Schulqualität und gestalten einen für Lehrpersonen attraktiven Arbeitsplatz.

Hochschulen

Die beruflichen Tätigkeiten an einer Hochschule sind vielfältig: Lehre, Forschung und Entwicklung, Coaching und Beratung, aber auch Führungs- und Managementaufgaben oder Arbeiten im administrativen oder technischen Bereich gehören dazu. Als Bildungsinstitution hat die Hochschule die Aufgabe, junge Akademikerinnen und Akademiker heranzubilden und für den Arbeitsmarkt in- und außerhalb der Hochschule zu qualifizieren. Das bedeutet, dass vor allem im Bereich des wissenschaftlichen Mittelbaus die Tätigkeit an einer Hochschule, die oft auch mit dem Abschluss eines Masterstudiums oder mit der Doktorarbeit einhergeht, zeitlich limitiert ist. Im Anschluss daran gilt es dann, Entscheidungen für die berufliche Zukunft zu treffen und eine geeignete Stelle zu finden. Eine Dokumentation über berufliche und persönliche Kompetenzen, das Bewusstsein über und das Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten sowie Klarheit bezüglich der Ziele für die weitere Entwicklung erleichtern und unterstützen diesen Prozess und gewährleisten eine bewusste und gezielte Laufbahngestaltung.

Zu den Kennzeichen einer Hochschule gehören auch Innovation und die Generierung, Verarbeitung und Integration von Wissen. In diesem Kontext ist dem institutionalisierten wie dem individuellen Prozess der Kompetenzentwicklung und des Kompetenzaufbaus höchste Aufmerksamkeit beizumessen. Dies gilt insbesondere auch für Mitarbeitende in der Administration, die durch ihr professionelles Auftreten im Kontakt mit Kundinnen und Kunden das Kompetenzniveau der Hochschule nach außen repräsentieren.

1.2.3 Institutionelles Kompetenzmanagement in der Arbeitswelt 4.0

Für Unternehmen, Verwaltungen, Verbände, Vereine bedingen die Entwicklungen zu einer Arbeitswelt 4.0 auch eine neue Sicht auf den Umgang mit Kompetenzen sowohl aus strategischer als auch aus operativer Sicht. Zur Sicherung ihrer Handlungs- und Veränderungsfähigkeit ergänzen Institutionen ihre Kernbelegschaften mit einer Vielzahl von externen Dienstleistern und Kooperationspartnern. Kompetenz wird zunehmend temporär eingekauft und auch Mitglieder der Kernbelegschaft wechseln häufiger – freiwillig oder gezwungen – ihre Arbeitgeber.

Aus strategischer Sicht werden Kompetenzanforderungen für die Bewältigung von aktuellen und zukünftigen Aufgaben formuliert. Diese dienen als Referenz für den Nachweis von verfügbaren und die Entwicklung oder den „Einkauf“ von fehlenden Kompetenzen. Kompetenzmanagement wird damit zu einem wirksamen Instrument für eine zukunftsfähige Unternehmensentwicklung, in dem die Ziele der Mitarbeitenden und externer Wissensarbeiter und die Ziele der Organisation temporär miteinander verbunden werden. Neben einem top-down gestalteten Strategieprozess kann bottom-up das Identifizieren des zum Teil verborgenen Kompetenzpotenzials der Mitarbeitenden zu dessen Nutzung und vielleicht zu neuen Geschäftsfeldern führen. Gerade für wissensintensive Tätigkeiten entsteht das Arbeitsergebnis aus der Interaktion des Wissensarbeiters mit der mehr oder weniger offen formulierten Ziel- oder Aufgabenstellung (vgl. North und Guldenberg 2008).

► **Institutionelles Kompetenzmanagement** geht als Kernaufgabe der Führung wissensintensiver Institutionen über das traditionelle Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinaus, indem Lernen, Selbstorganisation, Nutzung und Vermarktung der Kompetenzen integriert werden. Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen orientiert an den persönlichen Zielen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters sowie den Zielen der Institution sicherzustellen.

Personalentwickler (in der Institution oder als externe Dienstleister) werden „Kompetenzscouts“, die verborgene Kompetenzpotenziale aufspüren und für die Institution nutzbar machen, und agieren als temporäre Begleiter selbstorganisierter Kompetenzentwicklung von Individuen und Teams, die mit der Organisationsentwicklung verzahnt ist.

Auch im operativen Personalmanagement werden z. B. die HR Business Partner sich nicht nur mit der Arbeitsfähigkeit von Kernbelegschaften beschäftigen müssen, sondern werden auch zu Dienstleistern für die Beschaffung der benötigten Kompetenzen und die Sicherung der Arbeitsfähigkeit von intern-extern zusammengestellten Teams werden.

Rasche Veränderungen, differenzierte Kompetenzanforderungen sowie Collaboration intern/extern bedeuten für das Kompetenzmanagement der digitalen Zukunft, sich selektiv auf kritische Kompetenzen zu beschränken. Organisationen werden sich von einem „exzessiven Kompetenzmanagement“ verabschieden müssen, das versucht, Kompetenzen umfänglich in eine geordnete verwalt- und archivierbare Form zu zwingen. In Zukunft werden sich Organisationen genau überlegen müssen, wann der Aufwand für die Explizierung und Dokumentation von Kompetenzanforderungen lohnt oder ob es in Situationen schneller Veränderungen nicht wirkungsvoller ist, die organisationale Lernfähigkeit zu steigern und Verfahren schneller Problemlösung zu beherrschen. Hierbei ist z. B. projektorientiertes Lernen ein effektiver Ansatz (vgl. Hardwig et al. 2011).

Für ein „agiles“ Kompetenzmanagement gehen einige Unternehmen den Weg der Dreistufigkeit: Es werden in einem Katalog für die gesamte Organisation relevante Kompetenzen beschrieben, aus dem sich dann Führungskräfte, ggf. unterstützt durch ihre HR Business Partner oder Personalentwicklung, diejenigen auswählen, die für einen Tätigkeitsbereich oder für ein Team erfolgskritisch sind. Aus einem zweiten Katalog werden sogenannte „Pflichtschulungen“ ausgewählt, die sich aus Zertifizierungen, Qualitäts-, Arbeitssicherheitsanforderungen oder Corporate-Governance-Regelungen ergeben. Als drittes Element kommt die Beschreibung von erfolgskritischen Fachkenntnissen hinzu, die individuell oder für einzelne Tätigkeitsgruppen von den Führungskräften im Dialog mit den Mitarbeitenden zusammengestellt werden. Im jährlichen Entwicklungsgespräch werden diese Kompetenzen, Qualifikationen und Kenntnisse im Dialog mit dem Mitarbeitenden evaluiert und Maßnahmen zur Weiterentwicklung vereinbart, für deren Umsetzung der Mitarbeitende zusammen mit der Führungskraft die Verantwortung übernimmt (siehe Praxisbeispiel in Abschn. 1.5).

In sich schnell wandelnden Branchen und Märkten sind Institutionen in zentralen Wissensdomänen (z. B. Technologien) ständig mit neuen Entwicklungen konfrontiert, zu denen neues Wissen und Kompetenzen aufgebaut werden müssen. Hier bietet sich die bei www.scil-blog.ch beschriebene Vorgehensweise an, die von informellen Lernformen zu einer Zertifizierung von Fertigkeiten und ggf. auch Kompetenzen unter Nutzung der Fach-Community reichen kann.

Von informellen Lernformen zu einer Zertifizierung von Skills und Kompetenzen unter Nutzung der Fach-Community

Schritt 1: Der Austausch und informelles Lernen zu einem neuen Themenfeld werden von den Bildungsdienstleistern des Unternehmens durch Einrichtung eines Online-Gruppenraums auf einer Social-Media-Plattform unterstützt.

Schritt 2: Bei genügend Interesse am Thema entsteht eine Online-Fachcommunity; Ressourcen und Materialien zum neuen Themenfeld werden zusammengetragen (z. B. einzelne Problemlösungen, kurze Erfahrungsberichte, Visualisierungen).

Schritt 3: Ressourcen und Materialien werden systematisiert (von Community Manager, Lerncoach ...) und für weitere Nutzer zugänglich gemacht (z. B. Intranetseiten zum Themenfeld, Webinare ...).

Schritt 4: Qualitätssicherung der Materialien (Inkonsistenzen, Lücken), ggf. redaktionelle Überarbeitung. Diese qualitätsgesicherten Materialien sind dann eine wichtige Grundlage für den nächsten Schritt.

Schritt 5: Entwicklung von Trainingseinheiten und ggf. Zertifizierungen (Peer-to-Peer-Beurteilungen) zum neuen Thema oder zu den „Skill Blocks“.

Quelle: nach <http://www.scil-blog.ch/blog/2013/11/01/vom-formellen-zum-informellen-lernen-und-wieder-zurueck/>

Auch spielerische Ansätze wie z. B. „Gamification“ (vgl. Krapf 2016) unterstützen die Kompetenzentwicklung. Gerade die mit Computerspielen aufgewachsene Generation ist affin für Lernanreize, indem originäre Arbeitsprozesse mit Spielelementen ergänzt werden und damit die Erfahrung (bzw. das Vergnügen) des Spiels in die Arbeitswelt transferiert wird. Das Erreichen unterschiedlicher „Levels“ ist dann eine Beurteilung der Fertigkeiten, die gestellten Aufgaben zu bewältigen (vgl. Krapf 2016).

Kompetenzmanagement ist keine institutionalisierte Disziplin, sondern muss von allen Organisationsmitgliedern gelebt und verstanden werden und in jedem geschäftsrelevanten Unternehmensprozess verankert sein. Ohne diesen integrativen Leitgedanken ist es nicht möglich, ein durchgängiges Kompetenzmanagement zu gestalten.

Kompetenzmanagement impliziert vielfach einen Kulturwandel. Dazu gehören reflexives Lernen und eine größere Gewichtung der Lernwege und Lernprozesse. Frei- und Gestaltungsräume, Fehlerfreundlichkeit und ein Wechsel von der Defizit- hin zur Ressourcen-, Kompetenz- und Entwicklungsorientierung, Offenheit und gegenseitige Wertschätzung sowie Austausch und Transparenz und eine institutionalisierte Reflexions- und Feedbackkultur gehören ebenfalls dazu.