



acatech DISKUSSION

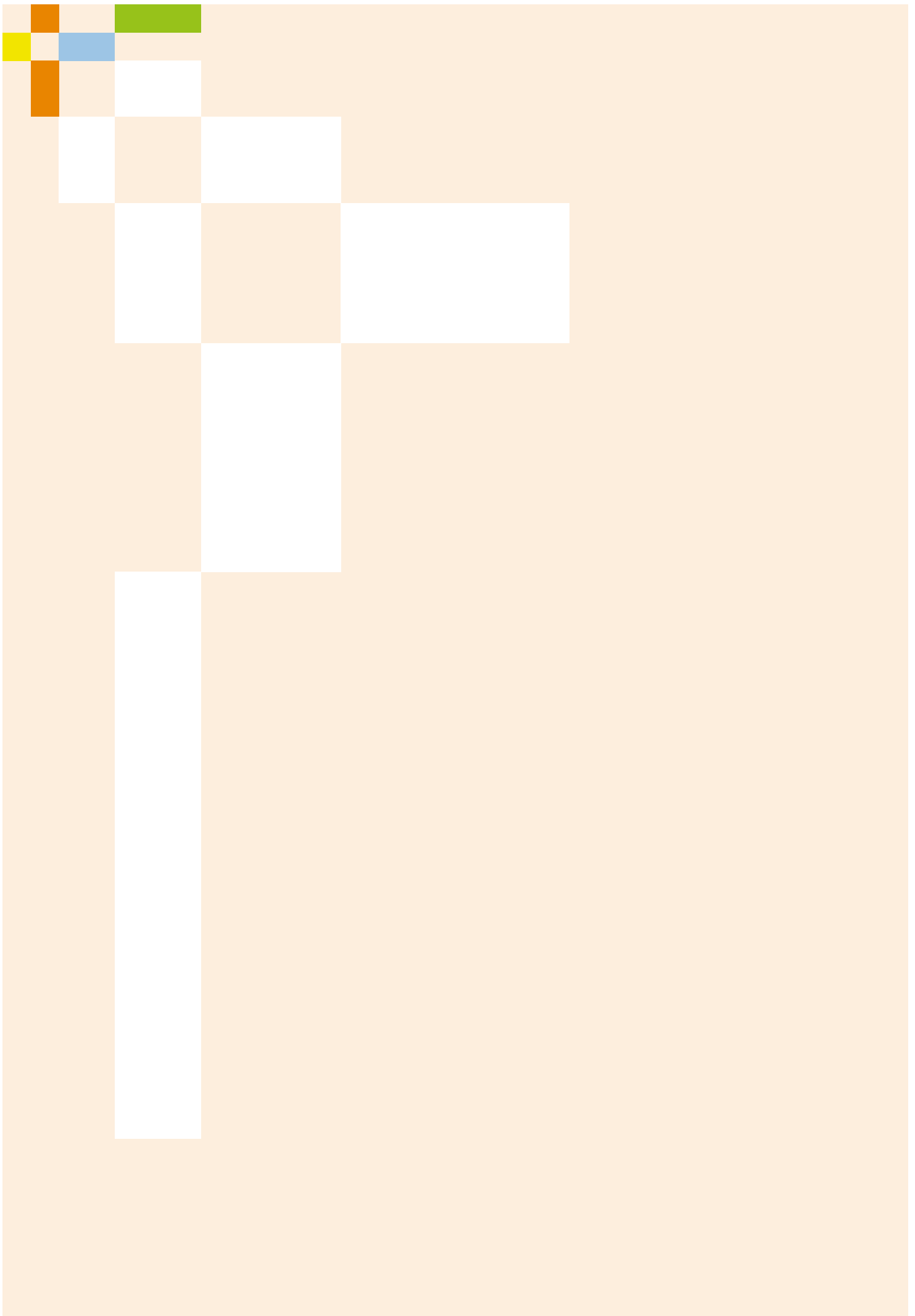
Dynamisches Kompetenzmanagement – Kompetenzbedarfe früh erkennen, passgenaue Angebote ableiten

Ein Praxis-Leitfaden des Human-Resources-Kreises von acatech

J. C. Jacobs, H. Kagermann,
H. Roehl, D. Spath (Hrsg.)

 acatech

DEUTSCHE AKADEMIE DER
TECHNIKWISSENSCHAFTEN



acatech DISKUSSION

Dynamisches Kompetenz- management – Kompetenzbedarfe früh erkennen, passgenaue Angebote ableiten

Ein Praxis-Leitfaden des Human-Resources-Kreises
von acatech

J. C. Jacobs, H. Kagermann,
H. Roehl, D. Spath (Hrsg.)



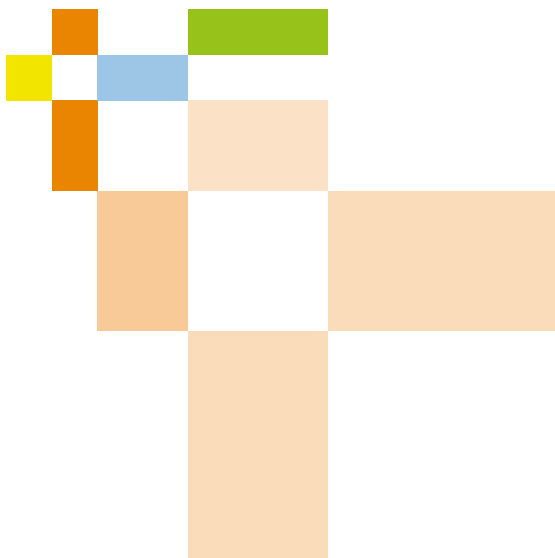
Die Reihe acatech DISKUSSION

Diese Reihe sammelt Autorenbeiträge über technikwissenschaftliche und technologiepolitische Themen. Sie dokumentiert die fachübergreifende Diskussion auf Veranstaltungen, in Projekten und Arbeitskreisen von acatech. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren.

Alle bisher erschienenen acatech Publikationen stehen unter www.acatech.de/publikationen zur Verfügung.

Inhalt

Vorwort	5
Zusammenfassung	6
Projekt	7
1 Ausgangslage	9
2 Perspektive der Wissenschaft	10
3 Ansatz zur Kompetenzbedarfsanalyse	14
3.1 Analyse der Rahmenbedingungen	22
3.2 Konzeption des Kompetenzmodells	27
3.3 Validierung des Kompetenzmodells	30
3.4 Anwendung des Kompetenzmodells	34
3.5 Review des Kompetenzmodells	39
3.6 Einblicke aus der Praxis	42
4 Drängendste Handlungsfelder und politische Handlungsoptionen	53
5 Ausblick	56
Glossar	57



Vorwort

Der Human-Resources-Kreis (HR-Kreis) von acatech hat im Februar 2020 die acatech DISKUSSION „Lebenslanges Lernen fördern – gute Beispiele aus der Praxis. Ein Good-Practice-Bericht des Human-Resources-Kreises von acatech. Lessons Learned, wissenschaftliche Analysen und Handlungsoptionen“ vorgelegt. Dort zeigen wir anhand von Beispielen aus der betrieblichen Praxis, wie Unternehmen gemeinsam mit Beschäftigten sowie den Sozial- und Betriebspartnern innovative Ansätze für Lebenslanges Lernen entwickeln.

Um Weiterbildung zielgerichtet gestalten und an der Unternehmensstrategie ausrichten zu können, müssen Unternehmen ihre Kompetenzbedarfe analysieren und definieren. In vielen Betrieben liegen stark geänderte Anforderungen an das Kompetenzmanagement vor: Welche Zielgruppen wollen wir ansprechen? Wozu wollen wir die Beschäftigten eigentlich genau befähigen? Welche konkreten Inhalte wollen wir vermitteln? Diese Fragen können nur sinnvoll beantwortet werden, wenn Unternehmen die eigene Personalplanung und -entwicklung mit personal- und unternehmensstrategischen Zielsetzungen sowie zu erwartenden technologischen Entwicklungen und Umfeldveränderungen in Einklang bringen. Beschäftigte haben dabei auch eine große Selbstverantwortung für ihre eigene Lernbiografie – jedoch benötigen sie eine Orientierung für die Ausrichtung ihres persönlichen Wissens- und Kompetenzerwerbs.

Eine unternehmens- oder gar branchenübergreifende, starre und allgemeingültige Kategorisierung und Bestimmung benötigter Kompetenzen kann es im Kontext der digitalen Transformation und sich rasch verändernder Geschäftsmodelle allerdings nicht geben. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihr Kompetenzmanagement nachhaltig zu gestalten und für die betrieblichen Kompetenzbedarfe passgenaue, zukunftsorientierte Maßnahmen abzuleiten. Die teils disruptive Veränderung der Arbeitswelt und der damit einhergehende Wandel der Anforderungen an die Beschäftigten erfordern eine flexible Gestaltung des Personal- und Kompetenzmanagements sowie die fortlaufende Überprüfung

auf Aktualität und Passgenauigkeit. Aktuelle und zukünftige Kompetenzbedarfe können so antizipiert und entsprechend in den Angeboten der Ausbildung, Weiter- und Umqualifizierung wie auch der Personalbeschaffung adressiert werden.

Die vorliegende acatech DISKUSSION vertieft diese Herausforderung einer zukunftsorientierten Kompetenzbedarfsanalyse. Die Publikation basiert vor allem auf den Ergebnissen einer Arbeitsgruppe des HR-Kreises zu diesem Thema. In der Zeit von Februar 2019 bis September 2020 haben wir konkrete Anforderungen der betrieblichen Praxis diskutiert und einen Ansatz zur Kompetenzbedarfsanalyse erarbeitet. In mehreren Workshops und Reviewschleifen mit Personalverantwortlichen aus den Mitgliedsunternehmen des HR-Kreises und nach einer erfolgreichen Praxiserprobung in den Unternehmen haben wir diesen Leitfaden für die betriebliche Praxis entwickelt. Wir verstehen ihn als ein Angebot an die verschiedenen Stakeholder der digitalen Transformation, um zukunftsorientiertes Personalmanagement zu ermöglichen, Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten sowie Innovation und gute Arbeit in Deutschland zu fördern.

Der dargestellte Ansatz sowie die Einblicke in die betriebliche Praxis und die Perspektiven aus der Wissenschaft richten sich dabei vor allem an Expertinnen und Experten aus Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Hingegen wollen wir mit den politischen Handlungsoptionen zum offenen politischen und gesellschaftlichen Diskurs zur Zukunft der Arbeit beitragen – unabhängig von partei-, verbands- und gewerkschaftspolitischen Ansätzen.

Joh. Christian Jacobs

Managing Partner
Joh. Jacobs & Co. (AG & Co.) KG

Henning Kagermann

Vorsitzender des Kuratoriums
acatech

Dieter Spath

Präsident acatech (bis 16. März 2021)



Zusammenfassung

Die **digitale Transformation** verändert Arbeits- und Organisationsprozesse in Unternehmen grundlegend. Dies erfordert eine stetige Aktualisierung und den kontinuierlichen Aufbau von Kompetenzen („Skills“). **Lebenslanges Lernen** ist ein wesentlicher Ansatz, um die neuen Bedarfe frühzeitig zu adressieren und die Chancen der digitalen Transformation wirksam in eine gesteigerte Produktivität sowie Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit von Unternehmen zu überführen. Unternehmen und Beschäftigte haben dabei eine **gemeinsame Verantwortung** zur Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Staat und Gesellschaft flankieren die zukunftsorientierte Weiterbildung.

Transparenz über unternehmensseitig sowie individuell vorhandene und benötigte Skills ist unerlässlich, um die Personalplanung und -entwicklung im Unternehmen gezielt vorbereiten und fördern zu können. Bislang fehlt jedoch ein dynamischer und holistischer Ansatz, der die Veränderungen der Arbeitswelt und die damit einhergehenden Anforderungen zur systematischen **Erfassung der Kompetenz- und Qualifikationsbedarfe** adäquat abbildet. Bestehende Ansätze verfolgen noch zu stark die Logik der Linearität und Pfadabhängigkeit.

Vor diesem Hintergrund hat der Human-Resources-Kreis („HR-Kreis“) von acatech einen **konzeptionellen Rahmen** entwickelt, mit dessen Hilfe es Organisationen branchenunabhängig gelingen kann, sich systematisch dem Thema der Ermittlung aktueller und zukünftiger Kompetenzbedarfe und deren Implementierung zu nähern sowie diese entsprechend prozessual umzusetzen. Anspruch an das Vorgehen war es, kontinuierliche Iterationen und fortlaufende Anpassungen im Prozess ermöglichen und vornehmen zu können. Um einen **praxisnahen, pragmatischen** und dennoch **wissenschaftlich fundierten Ansatz** konzipieren zu können, wählten die Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft ein mehrstufiges Verfahren: Im ersten Schritt erfolgte die Analyse verschiedenster Beiträge aus der Kompetenzforschung („**Desk Research**“). Bestehende Modelle und Ansätze wurden erfasst und kritisch hinterfragt. In mehreren Workshops und **Reviewphasen** glichen die Mitglieder der Arbeitsgruppe den aktuellen Forschungsstand mit

Anforderungen und Herangehensweisen aus der betrieblichen Praxis ab und erarbeiteten einen Ansatz zur Kompetenzbedarfsanalyse. Um die Akzeptanz wie auch die wirtschaftliche und technische Machbarkeit des Ansatzes zu prüfen, wurde dieser in verschiedenen Konzerneinheiten der Unternehmen des HR-Kreises über einen Zeitraum von drei Monaten getestet („**Pilotierung**“). Die gesammelten Erfahrungen („**Lessons Learned**“) wurden in die Konzeption rückgekoppelt. Insgesamt basiert dieser Ansatz zur Kompetenzbedarfsanalyse auf einer **ganzheitlichen Sichtweise**; unternehmens- und branchenspezifische Facetten wurden integriert, wobei die allgemeine, branchenübergreifende Anwendbarkeit gewährleistet bleibt.

Der erarbeitete Prozess der Kompetenzbedarfsanalyse gliedert sich in fünf Schritte. Zum besseren Verständnis und zur einfacheren Handhabung des Ansatzes ist jeder der fünf Prozessschritte mit optionalen **Hilfestellungen für die Praxis** („**Canvas**“) unterlegt. Diese adressieren neben Schlüsselaktivitäten und zentralen Fragestellungen unter anderem auch Tools und Entscheidungsverantwortliche, die für die jeweilige Phase entscheidend sein können. Die Hilfestellungen bieten eine Orientierung und können abhängig von den spezifischen Unternehmensanforderungen punktuell oder vollständig angewendet werden. **Unternehmensbeispiele** geben zusätzliche Einblicke in die Umsetzung in der Praxis.

Mithilfe dieses **Multi-Channel-360°-Ansatzes** ist es möglich, einen grundsätzlichen, konzeptionellen Rahmen für die Personalplanung und -entwicklung im Unternehmen zu bestimmen. Auf dessen Basis kann die Entwicklung eines auf die betrieblichen Bedarfe abgestimmten Kompetenzmodells erfolgen. Dieses unterstützt sowohl die Soll-Erfassung als auch den Soll-Ist-Abgleich der Kompetenzen auf Unternehmens- und individueller Ebene und begründet die Ableitung personalwirtschaftlicher Maßnahmen. **Fortlaufende Reviewschleifen** von Kompetenzmodell und Anwendungsprozess bezüglich Praktikabilität, Wirksamkeit und Agilität verbessern Passfähigkeit sowie Aktualität.

Ziel dieses Leitfadens für die betriebliche Praxis ist nicht die Darstellung von Struktur und Inhalt eines Kompetenzmodells. Auch die Durchführung und Bewertung der personalwirtschaftlichen Maßnahmen (zum Beispiel Recruiting, Qualifizierung) sind nicht Teil dieses Ansatzes.

Projekt

Projektleitung

- Dr. Joh. Christian Jacobs, Joh. Jacobs & Co. (AG & Co.) KG, Managing Partner/acatech Senator
- Prof. Dr. Dr.-Ing. E. h. Henning Kagermann, acatech, Vorsitzender des Kuratoriums
- Prof. Dr. Ing. Dr.-Ing. E. h. Dr. h. c. Dieter Spath, acatech Präsident (bis 16. März 2021)

Mitglieder des HR-Kreises

- Filiz Albrecht, Robert Bosch GmbH, Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin
- Sabine Bendiek, SAP SE, Chief People Officer und Arbeitsdirektorin
- Birgit Bohle, Deutsche Telekom AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal, Arbeitsdirektorin
- Dr. Elke Eller, TUI AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal, Arbeitsdirektorin
- Dr. Elke Frank, Software AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Global Human Resources, Talent Management, Global Legal, Global Information Services und Transformation
- Jochen Hanebeck, Infineon Technologies AG, Mitglied des Vorstands und Chief Operations Officer
- Michael Heinz, BASF SE, Mitglied des Vorstands, Standortleiter für das Werk Ludwigshafen, verantwortlich für die Bereiche Global Engineering Services, Corporate Environmental Protection, Health & Safety, European Site & Verbund Management, Region South America, Arbeitsdirektor (bis März 2021)
- Dr. Immanuel Hermreck, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal
- Dr. Doris Höpke, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG, Mitglied des Vorstands, Bereiche Special und Financial Risks, Personal, Arbeitsdirektorin
- Ilka Horstmeier, BMW AG, Mitglied des Vorstands, Personal- und Sozialwesen, Arbeitsdirektorin
- Dr. Joh. Christian Jacobs, Joh. Jacobs & Co (AG & Co.) KG, Managing Partner
- Prof. Dr. Henning Kagermann, acatech, Vorsitzender des Kuratoriums
- Zhengrong Liu, Beiersdorf AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Human Resources, Arbeitsdirektor

- Dr. Thomas Ogilvie, Deutsche Post DHL Group, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal
- Prof. Dr. Manfred Prenzel, Zentrum für LehrerInnenbildung der Universität Wien, Leiter/acatech
- Prof. Dr. Steffi Robak, Leibniz Universität Hannover, Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung, Vorstand
- Petra Scharner-Wolff, Otto (GmbH & Co. KG), Konzern-Vorständin Finanzen, Controlling, Personal
- Corinna Schittenhelm, Schaeffler AG, Vorstand Personal, Arbeitsdirektorin, Chief Human Resources Officer
- Martin Seiler, Deutsche Bahn AG, Vorstand Personal und Recht
- Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath, acatech Präsident (bis 16. März 2021)
- Prof. Dr. Isabell M. Welp, Technische Universität München, Lehrstuhl für Strategie und Organisation/acatech
- Prof. Dr.-Ing. Katja Windt, SMS group GmbH, Mitglied der Geschäftsführung/acatech

Arbeitsgruppe zum Thema „Ansatz zur Kompetenzbedarfsanalyse“ aus den Unternehmen des HR-Kreises zur Erarbeitung dieses Praxis-Leitfadens

Leitung der Arbeitsgruppe

- Dr. Immanuel Hermreck, Bertelsmann SE & Co. KGaA
- Ilka Horstmeier, BMW AG
- Prof. Dr. Isabell M. Welp, Technische Universität München

Expertinnen und Experten

- Laura Aleyt, Otto Group Holding
- Martina Bauer, TUI AG (bis August 2020)
- Stefan Brindt, SMS group GmbH (bis Februar 2020)
- Dr. Martin Göbbels, Robert Bosch GmbH
- Michael Harms, Beiersdorf AG
- Klaus Köhler, BMW AG
- Inge Könniker, Otto Group Holding
- Steven Moran, Bertelsmann SE & Co. KGaA
- Hanna Peter-Regar, Schaeffler AG
- Lara Rosenkötter, BMW AG
- Christopher Werner, Otto Group Holding
- Dörte Wickenhagen, Bertelsmann SE & Co. KGaA
- Sabine Wilhelm, BMW AG
- Jessica Richter, Infineon Technologies AG



Weitere Beteiligte

- Jaqueline Engels, Detecon International GmbH
- Ralf Rademann, Bayer AG
- Thomas Weiss, innogy SE

Autorinnen und Autoren

- Luise Ortloff, acatech Geschäftsstelle
- Prof. Dr. Heiko Roehl, Albert-Ludwigs-Universität
Freiburg i. Br./Kessel & Kessel GmbH
- Lara Rosenkötter, BMW AG
- Dörte Wickenhagen, Bertelsmann SE & Co. KGaA
- Katharina Winkler, acatech Geschäftsstelle

Unterstützung

acatech dankt Dr. Joh. Christian Jacobs und den Unternehmen der HR-Kreis-Mitglieder für ihre Unterstützung.

1 Ausgangslage

Die **digitale Transformation** ist der Strukturwandel unserer Zeit: Die Umsetzung der Visionen der Industrie 4.0 und der Smart-Service-Welt sowie der Einzug Künstlicher Intelligenz und Lernender Systeme in den Alltag verdeutlichen diese Entwicklung. Diese Transformation geht mit einem grundlegenden Wandel unserer Arbeitswelt einher; Arbeits-, Führungs- und Organisationsprozesse in Unternehmen werden radikal umgestaltet.

Die Globalisierung, die digitale Vernetzung der Wirtschaft und die Entwicklung in Richtung einer Plattformökonomie haben viele **klassische Wertschöpfungsketten schon jetzt massiv verändert**. Die Grenzen zwischen Produktion und Dienstleistung verschwimmen zusehends. Unternehmen müssen immer schneller auf immer radikalere technische Umbrüche reagieren – nicht zuletzt ausgelöst durch die Fortschritte im Bereich der Künstlichen Intelligenz. Etablierte Geschäftsmodelle und bislang erfolgreiche Unternehmen sehen sich von Startups und branchenfremden Unternehmen herausgefordert – allen voran den großen amerikanischen und chinesischen IT-Unternehmen. Neue, datengetriebene Geschäftsmodelle brechen zum Teil binnen kürzester Zeit etablierte Wertschöpfungsstrukturen auf.

Auch aus **gesamtwirtschaftlicher** Perspektive ist Deutschland auf einen gewaltigen **Produktivitätssprung** angewiesen, um als Wirtschaftsstandort international wettbewerbsfähig zu bleiben, die Folgen der Corona-Krise zu bewältigen und angesichts demografischer Herausforderungen die Tragfähigkeit der Sozialversicherungssysteme nachhaltig zu sichern. Die Digitalisierung wird dafür ein wesentlicher Ansatz sein.

Damit Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen von diesem Wandel profitieren, müssen sie die **Transformation gemeinsam gestalten**. Dabei spielen die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Hier erfordern die Entwicklungen zum einen Anpassungsleistungen und das stetige Dazulernen der Beschäftigten und des Arbeitgebers, zum anderen ergeben sich im Zuge der Digitalisierung

aber auch völlig neue Kompetenzbedarfe. Generell wird dieser Trend zu einem erheblichen **Skill Shift** führen: Tätigkeitsprofile verändern sich, und neue – teils deutlich anspruchsvollere – Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen. Dabei wird es kaum Tätigkeiten oder Berufe geben, die nicht von der Digitalisierung betroffen sind.

Anforderungsprofile und Berufsbilder unterlagen zwar auch früher schon teils größeren Veränderungen – neu ist jetzt allerdings die **Geschwindigkeit, Dynamik und Komplexität**, mit der sich der Wandel vollzieht. Die Digitalisierung beschleunigt technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen in einer Weise, die auch das Lernen grundlegend verändert: Wissen und Kompetenzen können in Zukunft immer weniger auf Vorrat ausgebildet werden. Bisherige Instrumente der Personalplanung und -entwicklung reichen nicht mehr aus, um die Bedarfe von morgen bereits heute antizipieren zu können. Entsprechend liegt der Fokus auf der Frage, wie auch das **betriebliche Personal- und Kompetenzmanagement** die Dynamik und Komplexität der Veränderungen adressieren kann.

Sowohl Beschäftigte als auch Unternehmen benötigen einen Rahmen, der **Orientierung zu Zukunftsprofilen** bietet. Das Wissen um aktuelle und zukünftige Kompetenzbedarfe ist entscheidend für eine bedarfsgerechte, zukunftsorientierte Personalbeschaffung und -entwicklung. Dies sichert die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nachhaltig und ermöglicht Produktivität sowie Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit von Unternehmen.

Trotz einer Vielzahl von Studien und Veröffentlichungen über aktuelle sowie zukünftige Kompetenzbedarfe (zum Beispiel OECD, World Economic Forum, McKinsey Global Institute, Ashoka Foundation) fehlt zum gegenwärtigen Zeitpunkt allerdings ein solcher dynamischer und holistischer Ansatz zur systematischen Erhebung der Kompetenz- und Qualifikationsbedarfe deutscher Unternehmen. Bisherige Ansätze gehen noch stark von der Logik der Linearität und Pfadabhängigkeit einzelner Prozessschritte aus. Vor allem für kleine und mittlere Unternehmen wäre eine solche Orientierungshilfe von besonderer Bedeutung.



2 Perspektive der Wissenschaft

Welche Fragestellungen und Aspekte diskutieren Vertreterinnen und Vertreter aus der Wissenschaft mit Blick auf Kompetenzmanagement und Kompetenzbedarfsanalyse aktuell? Welche Kompetenzen gewinnen zukünftig noch mehr an Bedeutung? Warum bedarf es neuer Denkmuster bei der Entwicklung und Anwendung neuer Kompetenzmodelle und wie können diese in der Wirtschaft angewandt werden? Das folgende Kapitel gibt ausgewählte Antworten auf diese Fragen.

Was morgen wichtig wird – Plädoyer für eine neue Kompetenzbedarfsanalytik

Heiko Roehl (Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br./Geschäftsführer Kessel & Kessel GmbH)

Welt im Wandel

Pandemie, Digitalisierung, Migration, Finanz- und Wirtschaftskrise: Die Kette von Ereignissen, die unsere Welt durcheinanderbringen, reißt nicht ab. Alles scheint in Bewegung. Mit dem Lockdown zum Jahresbeginn 2021 ist ein vorläufiger Höhepunkt gesellschaftlicher Verunsicherung erreicht, an dem selbst der Gang zum Bäcker zu einem Abenteuer wird.

Damit wird ein wichtiges Diktum der Organisationstheorie zur bitteren Realität. Seit Jahrzehnten ist das VUCA-Zeitalter ausgerufen, das durch einen exponentiellen Anstieg von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz gekennzeichnet sein sollte¹. Bereits 1999 publizierte der Organisationspsychologe Karl Weick seine Idee des kontinuierlichen Wandels, dem Mensch und Organisation angemessen zu begegnen haben. Veränderungsfähigkeit, Improvisation und eine generelle Skepsis gegenüber den gängigen Ansätzen von Planung und Steuerung in Organisationen waren hier wesentliche Stichworte².

Gehen wir zwei weitere Jahrzehnte zurück, dann war es Henry Mintzberg³, der in diesem Zusammenhang bereits Anfang der 90er Jahre die große Krise der strategischen Planung beschwor. Zu linear, zu wenig überraschungsbereit sei die Ausrichtung der Strategieabteilungen und ihrer Instrumente. Er machte deutlich, wie strategische Planung immer wieder von der Wirklichkeit überholt und von Unternehmenskulturen verfrühstückt wird.

Abschied vom linearen Denken

Hinter der steigenden Planungskepsis der Organisationstheorie in den vergangenen Jahrzehnten steht die Frage, was in Zeiten disruptiven Wandels überhaupt noch über Zukunft in Erfahrung gebracht werden kann. Organisationen brauchen nämlich Orientierung, sie sind auf sinnfällige Zielbilder angewiesen, die dem Handeln ihrer Mitglieder eine Richtung geben. Hier liefert die Forschung zur Corporate Foresight Antworten⁴. Um für Überraschungen im Umfeld (Märkte, Technologien, Gesellschaftliche Werte etc.) offen zu bleiben, braucht es ein „Denken in Alternativen“, das mögliche Entwicklungsrichtungen der Zukunft ins Kalkül zieht und regelmäßig Signale aus dem Organisationsumfeld einbezieht, die für die Planung relevant sind – oder werden könnten. Es wird immer wichtiger, regelmäßig innezuhalten, aus dem Tagesgeschäft auszusteigen und einen Abgleich mit dem für das jeweilige Planungsthema relevanten Realitätsausschnitt herzustellen. Mit diesem lernenden Vorgehen verabschiedet sich Planung von den langfristig gesetzten, präzisen Zielmarken und wendet sich diskursiv verhandelten Zielkorridoren zu, die immer wieder Anlass zu kollektiven Lernprozessen geben können. Georg Schreyögg beschreibt diesen Abschied vom linearen Planungsparadigma bereits 1998 als Hinwendung zu kollektiven, organisationalen Lernprozessen⁵.

Die Organisation kollektiver Lernprozesse steht seither im Zentrum moderner Planungs- und Steuerungsansätze, es geht darum, schrittweise, iterativ und in Feedbackschleifen zu denken und zu handeln⁶. Zusammenfassend lässt sich zeigen, dass es dabei auf drei wesentliche Aspekte ankommt:

1. Exploration: Offenheit für disruptive Ereignisse und Signale, die außerhalb der eigenen Suchfelder liegen

1 | Vgl. etwa Kozica/Kaiser 2017, S. 245.

2 | Vgl. Weick/Quinn 1999, S. 362ff.

3 | Vgl. Mintzberg 1994.

4 | Vgl. Bergheim 2020, S. 69ff.

5 | Vgl. Schreyögg 1998, S. 35f.

6 | Vgl. Senge et al. 1996, S. 133ff; Minx/von Mutius 2013, S. 59f.

2. Dialog: Diskursive Anwendung möglichst vielfältiger Perspektiven auf die relevanten Fragestellungen innerhalb der Organisation
3. Kritikerlaubnis: Herstellung angemessener Governance für ein stetiges Hinterfragen der eigenen Grundannahmen im Prozess.

Wesentliche Merkmale einer solchen, nichtlinearen „Planungs“-praxis ist das hohe Maß an Komplexität, das in den Prozess einfließt und ihre Fähigkeit, kontinuierlich responsiv („agil“) mit ihren Umfeldern koppeln zu können.

Die Analyse künftigen Kompetenzbedarfs

Die Frage nach dem zukünftigen Kompetenzbedarf einer Organisation wirft uns auf das eingangs formulierte Dilemma zurück: Eine steigende Unsicherheit im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld der Organisation macht lineare Planungsprozesse – und damit einfache Prognosemodelle – obsolet. Bezieht man hingegen die drei oben formulierten Aspekte auf die Frage der Analytik des Kompetenzbedarfs der Organisation, ergeben sich interessante Perspektiven.

Zunächst ist festzuhalten, dass der Kompetenzbedarf einer Organisation sich idealerweise aus ihrer jeweiligen Gesamtstrategie ableiten lässt. Das Problem in der Praxis dabei ist nur, dass a) viele Organisationen in ihren Strategien die unbegrenzte Verfügbarkeit von Fach- und Führungspersonal voraussetzen und b) dass Strategiearbeit inzwischen wenig ressourcenbasiert vorstättgeht, also selten von der organisationalen Kompetenz- und Wissensbasis auf den Markt schließen, sondern ihre Leistungserbringung meist andersherum, also marktgetrieben denken (dass das einmal anders war, zeigen Prahalad und Hamel⁷). Bei näherer Hinsicht zeigt sich zudem, dass sich die Frage zukünftiger und zukunftsfähiger Kompetenzen für Organisationen ein ganz eigenes, ausgesprochen turbulentes Umfeldsegment ist.

Was wir heute bereits sicher sagen können ist, dass die Organisationen der Zukunft wahrscheinlich andere Kompetenzen brauchen als diejenigen der Gegenwart. Maschinenlernen, Künstliche Intelligenz, der Ersatz kognitiver Funktionen durch Computer, aber auch die neuen Formen von Arbeit und Organisation lassen keinen anderen Schluss zu, als dass die Arbeitswelt in 20 Jahren sich fundamental von unserer heutigen unterscheiden wird. Und es gibt Trends, die diese Vorausschau wie rote Fäden durchziehen: Der maschinenbedingte Ersatz transaktionaler Leistungen, die Hinwendung zu höherwertigen kognitiven Fähigkeiten wie komplexes Problemlösen gehören sicher dazu. Auch die Diskussionen zur

Frage, was denn genuin menschliche Kompetenzen seien, die eben nicht durch Maschinen ersetzbar sind, ist man bei der Diskussion um die Kompetenzen der Zukunft fündig geworden, etwa mit dem Hinweis auf Kreativität, Einfühlungsvermögen, Empathie.

Aufbruch in eine agile Analytik

Mit der Anwendung der oben genannten drei Aspekte moderner Strategiearbeit entsteht der kreisförmige, lernende Prozess einer Kompetenzbedarfsanalytik, dessen Grundlage nicht mehr die Ableitung einfacher strategischer Prämissen für die Kompetenzfrage und deren Umsetzung in einen linearen Planungsprozess ist. Vielmehr geht es um einen iterativen Prozess des Abgleichens von Umfeldentwicklung, strategischer Ausrichtung der Organisation und der Feststellung zukünftiger Kompetenzbedarfe.

Das in diesem Prozess entstehende Kompetenzmodell wird dabei revisionsfähig konzipiert, also immer wieder an die sich verändernden Umfelder angepasst. Damit steigen Responsivität, Kontextsensitivität und die Überraschungsfähigkeit des Modells. Im Zentrum dieser agilen Kompetenzanalytik steht ein Dialog heterogener Interessensgruppen. Mit der Verwendung diverser Perspektiven auf die Kompetenzfrage in der Organisation wird die Entwicklung kurzsichtiger und eindimensionaler Modelle vermieden, die sich aus der Prognostik singulärer Interessensgruppen zwangsläufig ergeben.

Voraussetzung für den Erfolg einer neuen Kompetenzanalytik schließlich ist eine unternehmenspolitisch und -kulturell verankerte Erlaubnis zur kritischen Auseinandersetzung mit der Kompetenzfrage. Nicht zuletzt nämlich ist die Analyse zukünftiger Kompetenzbedarfe einer Organisation immer auch ein Politikum, das einer funktionierenden Governance bedarf.

Literatur

Bergheim 2020

Bergheim, S.: *Zukünfte – Offen für Vielfalt*, Frankfurt a.M.: ZGF Verlag 2020.

Kozica/Kaiser 2017

Kozica, A./Kaiser, S.: „Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit. Eigenheiten als Fundament einer zukunftsfähigen Organisationsentwicklung“. In: Roehl, H./Asselmeyer, H. (Hrsg.): *Organisationen klug gestalten. Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2017, S. 243-253.

7 | Vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 71ff.



Mintzberg 1994

Mintzberg, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Free Press 1994.

Minx/von Mutius 2013

Minx, E./von Mutius, B.: „Kreisförmiger Fortschritt. Ein zirkuläres Prozessmodell für die erneuerungsfähige Organisation“. In: *OrganisationsEntwicklung*, 32: 1, 2013, S. 57-64.

Prahalad/Hamel 1990

Prahalad, C. K./Hamel, G.: „The Core Competence of the Corporation“. In: *Harvard Business Review*, 68: 3, 1990, S. 71-91.

Schreyögg 1998

Schreyögg, G.: „Strategische Diskurse: Strategieentwicklung im organisatorischen Prozess“. In: *OrganisationsEntwicklung*, 17: 4, 1998, S. 32-43.

Senge et al. 1996

Senge, P. M./Kleiner, A./Smith, B./Roberts, C./Ross, R.: *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1996.

Weick/Quinn 1999

Weick, K. E./Quinn, R. E.: „Organizational Change and Development“. In: *Annual Review of Psychology*, 50, 1999, S. 361-386.

Arbeitswelt der Zukunft – welche Kompetenzen brauchen Erwerbstätige?

Ein Gespräch mit Isabell M. Welpé (Inhaberin des Lehrstuhls „Strategie und Organisation“ an der TUM) und Esther Ostmeier (Wissenschaftliche Referentin am Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung – IHF)

Im Kontext gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen und Trends erleben wir gegenwärtig starke Bewegungen auf den Produkt- und Dienstleistungsmärkten und damit auch in beruflichen Tätigkeiten sowie bei Kompetenzbedarfen. Welche Kompetenzen werden in Zukunft noch wichtiger?

Ein wichtiger Treiber dieser Bewegungen sind Fortschritte bei der Entwicklung Künstlicher Intelligenzen, bei Automatisierungsprozessen und der erforderlichen Hardware. Aktuelle Studien⁸ lassen davon ausgehen, dass einerseits die Nachfrage nach technologischen Fähigkeiten mit Abstand am stärksten zunimmt. Dazu zählen Fähigkeiten im Umgang mit IT, in Datenanalyse, für das Ingenieurwesen und für die Forschung. Andererseits werden auch kognitive Fähigkeiten wie komplexes Problemlösen, Kreativität und kritisches Denken zunehmend wichtig. Dazu gehören auch ausgeprägte Lese- und Schreibfähigkeiten, die Verarbeitung komplexer Informationen, Problemlösen, Kreativität sowie Fähigkeiten in Statistik und quantitativen Methoden, wie sie zum Beispiel Medizinerinnen und Mediziner, Autorinnen und Autoren, Herausgeberinnen und Herausgeber,

Buchhalterinnen und Buchhalter sowie Research-Analystinnen und -Analysten benötigen. Demgegenüber werden einfachere kognitive Fähigkeiten (zum Beispiel Kontrollieren und Prüfen) sowie physische und manuelle Fähigkeiten, die auch „smarte“ Sensoren und Roboter haben (werden), voraussichtlich weniger nachgefragt. Solche Fähigkeiten kommen beispielsweise recht oft in Berufen der Fertigung(-stechnik), in Verkehr und Logistik sowie unternehmensbezogenen Dienstleistungen vor.

Ebenso rücken ausgeprägte sozioemotionale Fähigkeiten, wie sie zum Beispiel Geschäftsentwicklerinnen und Geschäftsentwickler, Beraterinnen und Berater, Programmiererinnen und Programmierer und Reaktionen auf Notrufe benötigen, voraussichtlich mehr in den Fokus. Dazu gehören ausgeprägte Fähigkeiten in Kommunikation und Verhandlung, Führungskompetenzen, die Fähigkeit, sich anzupassen, Empathie, ein ethisches und kulturelles Bewusstsein sowie Lebenslanges Lernen. Viele dieser menschlichen „Soft Skills“ lassen sich durch Maschinen in absehbarer Zeit nicht ersetzen.

Wir lesen und hören oft, dass digitale Kompetenzen zukunftsrelevant sind. Heißt das, alle sollten Programmieren, Maschinelles Lernen und Data Science können oder lernen?

Wir denken, dass es den meisten Erwerbstätigen zugutekäme, wenn sie ein Grundverständnis von IT-Infrastruktur, Programmieren und dem Funktionieren Künstlicher Intelligenzen hätten. Dies würde es ihnen erlauben, Potenziale effizienteren Arbeitens in ihrem beruflichen Umfeld zu

8 | Vgl. Dengler/Matthes 2018, S. 5ff.; Frey/Osborne 2017, S. 265ff.; Sousa/Rocha 2019, S. 259ff.; van Laar et al. 2017, S. 582ff.; World Economic Forum 2020, S. 35ff.

identifizieren (wie es aus Wettbewerbsgründen vielleicht notwendig ist/wird) und mit denjenigen zu kommunizieren, die diese Potenziale in Software umsetzen. Dies ist auch ein Grund dafür, dass wir es begrüßen würden, wenn künftig computer- und informationsbezogene Kompetenzen fächerübergreifend an Schulen und Universitäten vermittelt würden. In diesem Punkt hat Deutschland leider großen Nachholbedarf, wie uns international vergleichende Studien wie PISA⁹ seit Jahren für Schülerinnen und Schüler zeigen.

Ganzheitlich betrachtet lassen sich unter „digitalen Kompetenzen“ alle Fähigkeiten verstehen, die uns dazu befähigen, uns in einer Arbeitswelt, die zunehmend digitale Technologien und digital übermittelte Informationen nutzt, zu bewegen und zu dieser beizutragen. In dieser Arbeitswelt ist es unter anderem auch notwendig, die Qualität von Informationen und Daten einschätzen und aus sehr vielen Informationen die relevanten extrahieren zu können, etwas von Datenschutz zu verstehen und virtuelle Plattformen und Räume für sich nutzen zu können. COVID-19-bedingt lernen wohl die meisten zu diesem letzten Aspekt bei der Arbeit momentan viel dazu. Wir finden heraus, in welchen Situationen Präsenz erforderlich ist und in welchen Situationen wir von digitalen Formen der Zusammenarbeit profitieren können. Deshalb werden Fähigkeiten „in der Zusammenarbeit und im Führen auf Distanz“ vermutlich für viele zukunftsrelevant.

In welchen Bereichen verändern sich die zukunftsrelevanten Kompetenzen noch?

Ein Bereich, der alle betrifft und den wir deshalb hier erwähnen möchten, ist der Bereich des Karrieremanagements und der Karrieregestaltung. Karriereforscherinnen und -forscher gehen davon aus, dass Erwerbstätige heute und künftig ihren beruflichen Werdegang stärker selbst steuern müssen, sich weniger auf unternehmensinterne Karrierewege verlassen können und verstärkt zur Unternehmerin beziehungsweise zum Unternehmer in eigener Sache werden¹⁰. Dies liegt daran, dass die technischen, gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen, die Produkt- und Arbeitsmärkte

beeinflussen, weniger vorhersehbar sind und werden. Wir haben in den letzten Jahren erlebt, wie disruptiv-innovative Startups ganze Branchen (zum Beispiel Hotel, Taxi) verändern; auch unsere eigene „Branche“ – Wissenschaft, Forschung und Lehre – wird sich unter anderem mit dem Boom von Education Technologies und Onlinekursen stark verändern. Diese gewisse Unvorhersehbarkeit und Unsicherheit bedeutet für Erwerbstätige, dass selbstgesteuertes Karrieremanagement mit Eigeninitiative und Weitsicht, Resilienz sowie, wie bereits genannt, lebenslanges Lernen zukunftsrelevant sind.

Literatur und Links zum Thema:

Dengler/Matthes 2018

Dengler, K./Matthes, B.: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen: Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt (IAB-Kurzbericht Nr. 4), Nürnberg 2018.

Frey/Osborne 2017

Frey, C. B./Osborne, M. A.: „The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?“. In: *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 2017, S. 254-280.

Hirschi et al. 2020

Hirschi, A./Zacher, H./Shockley, K. M.: „Whole-Life Career Self-Management: A Conceptual Framework“. In: *Journal of Career Development*, September 2020.

Sousa/Rocha 2019

Sousa, M. J./Rocha, Á.: „Skills for Disruptive Digital Business“. In: *Journal of Business Research*, 94, 2019, S. 257-263.

van Laar et al. 2017

van Laar, E./van Deursen, A. J./van Dijk, J. A./de Haan, J.: „The Relation Between 21st-Century Skills and Digital Skills: A Systematic Literature Review“. In: *Computers in Human Behavior*, 72, 2017, S. 577-588.

World Economic Forum 2020

World Economic Forum: *The Future of Jobs Report 2020*, Cologny/Genf: World Economic Forum 2020.

9 | Ein Überblick über PISA-Publikationen findet sich hier: <https://www.pisa.tum.de/pisa-publikationen/>

10 | Vgl. beispielsweise Hirschi et al. 2020.



3 Ansatz zur Kompetenzbedarfsanalyse

Wie könnte ein Konzept zur **Identifizierung aktueller und zukünftiger Kompetenzanforderungen** (Fokus: unternehmensintern) aussehen, das die **Dynamik** und **Komplexität** der Veränderungen mitberücksichtigt? Wie können Unternehmen daraus personalwirtschaftliche Maßnahmen für ein erfolgreiches Kompetenzmanagement ableiten? Und wie können Passfähigkeit und Praxistauglichkeit des Kompetenzmodells – auch langfristig – sichergestellt werden?

Der nachfolgende Ansatz zur Kompetenzbedarfsanalyse bietet Orientierung bei der Beantwortung dieser Fragen. So können Unternehmen ihr **Kompetenzmanagement noch strategischer und gleichzeitig dynamischer ausrichten** und ihre Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen. Neben den Eckpunkten zur Umsetzung geben Praxisbeispiele konkrete Einblicke in und Hinweise auf kritische Erfolgsfaktoren sowie gewonnene Erfahrungen und Erkenntnisse der Unternehmen. Von der Analyse über die Konzeption und Validierung bis hin zur Kompetenzentwicklung bildet der Ansatz alle erforderlichen Prozessschritte zur Kompetenzbedarfsanalyse ab.

Die Anwendung dieses Leitfadens für die betriebliche Praxis ermöglicht

- die Analyse und Definition von aktuell/zukünftig benötigten Kompetenzen,
- die Entwicklung eines Kompetenzmodells,
- die Ermittlung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs,
- die Ableitung personalwirtschaftlicher Maßnahmen,
- die Überprüfung des Kompetenzmodells und des Anwendungsprozesses sowie
- die Durchführung einzelner Prozessschritte mittels Anwendung der beschriebenen Canvas.

Dahingegen sind die Darstellung struktureller und inhaltlicher Aspekte des Kompetenzmodells wie auch die Analyse der erfolgreichen Durchführung personalwirtschaftlicher Maßnahmen (beispielsweise Personalbeschaffung und -entwicklung) *nicht* Bestandteil des Ansatzes. Im Sinne einer Unterstützung bereits vorhandener Aktivitäten im Unternehmen sowie einer Hilfestellung für unternehmensinterne Reviews adressiert der nachfolgend vorgestellte Leitfaden primär größere Unternehmen.

Insgesamt gliedert sich der dargestellte Prozess der Kompetenzbedarfsanalyse in fünf Schritte:

Schritt 1 – Analyse der Rahmenbedingungen

Identifikation zentraler Trends und Analyse der Auswirkungen auf die Kompetenzbedarfe und -verfügbarkeit im Unternehmen. Anschließend Durchführung eines ersten Plausibilitätschecks.

Schritt 2 – Konzeption des Kompetenzmodells

Entwicklung eines vorläufigen Kompetenzmodells. Das heißt: Entwicklung von Struktur und Regelwerk des Kompetenzmodells, Erarbeitung eines Kompetenzkatalogs mit einzelnen Kompetenzen und Bildung von Rollen beziehungsweise Stellenbezeichnungen mit entsprechenden Kompetenzprofilen.

Schritt 3 – Validierung des Kompetenzmodells

Pilotierung des vorläufigen Kompetenzmodells für eine repräsentative Pilotgruppe, dabei auch Soll-Ist-Abgleich zur Ermittlung des individuellen Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarfs der Pilotgruppe. Auf dieser Basis Beurteilung der organisationalen Passfähigkeit und Anwendbarkeit des Kompetenzmodells im Pilotumfeld und gegebenenfalls Feinjustierung des Kompetenzmodells.

Schritt 4 – Anwendung des Kompetenzmodells

Rollout und standardisierter Einsatz des Kompetenzmodells für alle geplanten Zielgruppen. Basierend auf dem Soll-Ist-Abgleich zur Ermittlung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs dann Ableitung personalwirtschaftlicher Maßnahmen auf Grundlage des Kompetenzmodells.

Schritt 5 – Review des Kompetenzmodells

Zur Qualitätssicherung kritische Beurteilung des Kompetenzmodells und dessen Passgenauigkeit. Gegebenenfalls Anpassung des Kompetenzmodells und Ableitung unternehmensstrategischer Fragestellungen.

Die Abfolge der einzelnen Schritte ist dabei nicht als linear zu verstehen. Vielmehr stellt dieser Ansatz einen **dynamischen und flexiblen Prozess** mit fließenden Übergängen dar. Iterative Schleifen ermöglichen die mehrfache Wiederholung beziehungsweise die Rückkehr zu einzelnen Aktivitäten und die kontinuierliche Anpassung im Prozess („Anpassungsschleifen“). Durch **Reviews** in den Phasen der Entwicklung und Anwendung des Kompetenzmodells können veränderte interne sowie externe Rahmenbedingungen berücksichtigt und Lessons Learned bei

der Umsetzung sowie Implementierung des Modells für Folgeaktivitäten erarbeitet werden. Als Hilfestellung für die Anpassung und Feinjustierung des Kompetenzmodells dient der sogenannte **Entscheidungsbaum** (Abbildung 8). Dieser bietet Orientierung anhand von sechs Schlüsselfragen zu möglichen Veränderungsbedarfen des Modells. Eine Besonderheit stellt die *erstmalige Durchführung* des Prozesses der Kompetenzbedarfsanalyse dar: Hier empfiehlt sich eine chronologische Abarbeitung aller fünf Phasen.

Vor allem mit Blick auf die Veränderungsgeschwindigkeit und -dynamik in der digitalen Transformation bedarf es der **kontinuierlichen kritischen Beurteilung** des Kompetenzmodells und dessen Passgenauigkeit. Eine Neubewertung und eventuelle Anpassung des Kompetenzmodells sowie darauf basierender personalwirtschaftlicher Maßnahmen erscheint nach einem Zeitraum von 12 bis 24 Monaten sinnvoll („Überprüfungszeitraum/-zyklus“).

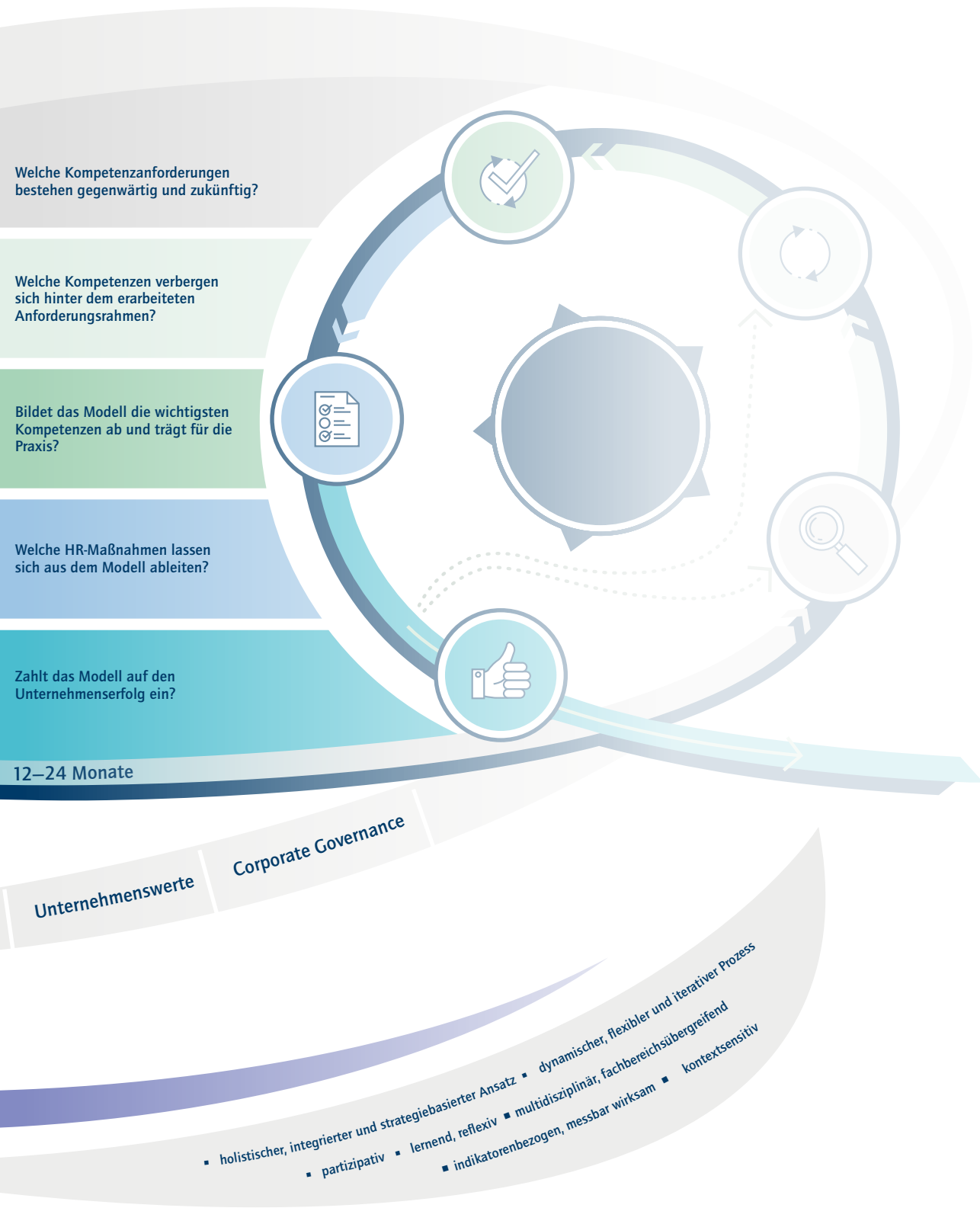
Anforderungen an die Implementierung des Ansatzes

Welche **unternehmensseitigen Voraussetzungen** bestehen für die erfolgreiche Anwendung des Ansatzes? Welche Grundprämissen sind erforderlich?

- **Zukunftsorientierte Lernkultur gewährleisten:** Eine Unternehmens- und Führungskultur, die selbstbestimmtes, arbeitsintegriertes und kontinuierliches Lernen fördert, schafft Freiräume und Flexibilität für das Lernen – eine wesentliche Voraussetzung für zukunftsorientiertes Kompetenzmanagement. Damit gehen auch erweiterte Anforderungen an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einher. Offenheit und eine positive Grundeinstellung der Organisation gegenüber digitalen Lernformaten sind dabei von zentraler Bedeutung. Es gilt die Prämisse: weg von einer präsenorientierten Ausrichtung hin zu Ergebnisorientierung und Vertrauen. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion und der konstruktive Umgang mit Fehlern sind Teil dieser Lernkultur.
- **Breite Akzeptanz und Unterstützung sicherstellen:** Eine aktive Beteiligung und Unterstützung durch das (Top-) Management bis hin zur Vorstandsebene verleiht dem Prozess des Kompetenzmanagements zusätzliche Relevanz und breite Akzeptanz im Unternehmen. Grundvoraussetzung ist dabei eine Governance, die der Personalplanung und -entwicklung Priorität einräumt und den Verantwortlichen das entsprechende Mandat für die Umsetzung des Prozesses vergibt („Ownership“).
- **Beteiligung und Zusammenarbeit im Prozess fördern:** Die frühzeitige Einbindung aller relevanten Stakeholder und Entscheidungsverantwortlichen in den Prozess der Kompetenzbedarfsanalyse und -entwicklung erhöht die Geschwindigkeit beim Übergang von der Bedarfsanalyse in den Umsetzungsmodus. Gleichzeitig ermöglicht dies den konstruktiven Umgang mit Bedenken sowie die Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse. Der kontinuierliche Dialog und die Zusammenarbeit in Co-Creation sichern die organisationale Passfähigkeit und Anwendbarkeit des Kompetenzmodells.
- **Ganzheitliche Denkweise wählen:** Indem Silos aufgebrochen und bereichsübergreifende Kollaborationen gelebt werden, lassen sich zusätzliche Synergieeffekte erzielen. Die Vernetzung mit bereits bestehenden Aktivitäten zur Kompetenzbedarfsanalyse und -entwicklung im Unternehmen wie auch die Anbindung einzelner Prozessschritte an das operative Geschäft sind dabei von zentraler Bedeutung. Der Ansatz sollte von Beginn an ganzheitlich im Unternehmen gedacht und verankert sein und stets auf den Unternehmenserfolg einzahlen. Eine Verzahnung mit der Führungskultur, der Personalstrategie, der Unternehmenspolitik und der Organisationsentwicklung wie auch mit den Werten und Grundsätzen der Unternehmensführung („Corporate Governance“) ist wesentlich für den Erfolg und die Akzeptanz des Ansatzes. Entwicklungen im Marktumfeld sind stets mitzudenken und auch unternehmensübergreifend Stakeholder des Ökosystems wie beispielsweise Kundinnen und Kunden sowie Zulieferer bei Bedarf einzubinden.
- **Dynamisches und iteratives Vorgehen ermöglichen:** Für das Gelingen einer passgenauen und bedarfsgerechten Kompetenzbedarfsanalyse bedarf es eines iterativen Prozesses. Durch die mehrfache Wiederholung gleicher oder ähnlicher Handlungen (Schritt 1 bis 5) kann die Annäherung an ein praxiserprobtes, qualitativ wirksames Kompetenzmodell gelingen. Die betriebliche Kompetenzbedarfsanalyse sollte daher als fortlaufender Prozess verstanden werden; einen fixen Endpunkt gibt es dabei nicht. Das Commitment aller Beteiligten für ein dynamisches, adaptives Vorgehen bei der Entwicklung und Anwendung des Modells spielt in diesem Zuge eine Schlüsselrolle für Unternehmen.
- **Technische Umsetzung und Implementierung fokussieren:** Der Einsatz von digitalen Tools ermöglicht die für agiles und flexibles Kompetenzmanagement erforderliche Reaktionsgeschwindigkeit. Transparenz über individuell



Abbildung 1: Ansatz zur Kompetenzbedarfsanalyse (Quelle: eigene Darstellung)





und unternehmensseitig vorhandene sowie benötigte Kompetenzen kann dabei helfen, personalwirtschaftliche Maßnahmen einfacher abzuleiten und den in manchen Bereichen erforderlichen Grad an Standardisierung für die Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche zu ermöglichen.

Verantwortlichkeiten für die Implementierung des Ansatzes

Wer initiiert und begleitet den Prozess der Kompetenzbedarfsanalyse kontinuierlich? Wer sorgt für eine erfolgreiche Praktizierung und Umsetzung des Kompetenzmodells?

Insgesamt sollte der Ansatz als **Multi-Stakeholder-Prozess** verstanden und im gesamten Unternehmen verankert werden. Dabei ist eine systematische Unterstützung des Ansatzes zur Kompetenzbedarfsanalyse über alle Managementebenen hinweg – beginnend beim Vorstand – anzustreben. Das Zusammenspiel

von Personalmanagement und weiteren Fachbereichen bei der gemeinsamen Entwicklung und Anwendung des Ansatzes von Beginn an ist ein kritischer Erfolgsfaktor. Im Sinne eines „geteilten Ownerships“ bedarf es der **crossfunktionalen Zusammenarbeit** zwischen den Bereichen. Es gilt, anstelle von Einzellösungen einen umfassenden und integrierten Ansatz zu verfolgen. Prozessstreiber kann beispielsweise die strategische Personalentwicklung oder -planung sein. Falls vorhanden, fungiert ein für diesen Prozess verantwortliches Projektteam als Schnittstelle zur Vorstandsebene. Für die operative Umsetzung sind zumeist die Fachbereiche zuständig.

Anwendung des Ansatzes

Jeder der fünf Prozessschritte ist mit einer Hilfestellung für die Praxis („Canvas“) unterlegt. Zum besseren Verständnis und zur einfacheren Nachvollziehbarkeit dient exemplarisch nachfolgendes Beispiel-Canvas, das anhand von Schritt 1 (Analyse der Rahmenbedingungen) die Struktur und Lesart erklärt:





Phase der Kompetenzbedarfsanalyse

Geltungsdauer für die Erkenntnisse dieser Phase

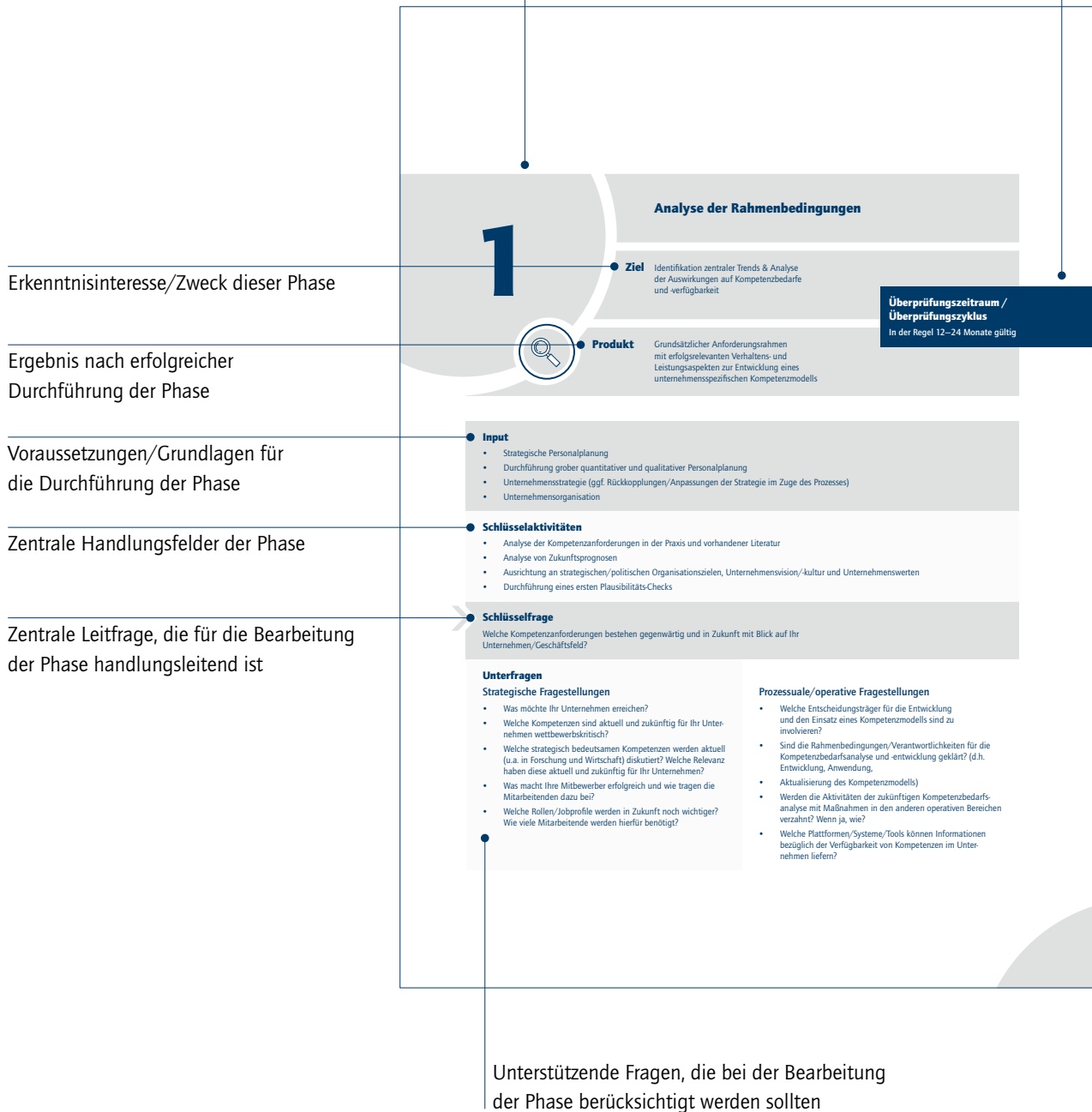


Abbildung 2: Anwendung des Ansatzes (Quelle: eigene Darstellung)



Werkzeuge, mit denen die Bearbeitung der Schlüsselfrage unterstützt werden kann

Akteure, die in die Phase der Kompetenzbedarfsanalyse eingebunden werden sollten



3.1 Analyse der Rahmenbedingungen

Um einen grundsätzlichen Anforderungsrahmen mit erfolgsrelevanten Verhaltens- und Leistungsaspekten zur Entwicklung eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells aufstellen zu können, bedarf es der **Identifikation zentraler Trends** sowie einer **Analyse ihrer Auswirkungen auf Kompetenzbedarfe und -verfügbarkeit**. Ausgangspunkt ist die Frage nach gegenwärtigen und zukünftigen Kompetenzanforderungen – stets mit Blick auf das jeweilige Unternehmen und Geschäftsfeld.

Zur Beantwortung dieser Schlüsselfrage können bestehende **Kompetenzmodelle** – sowohl aus branchenverwandten als auch aus branchenfremden Unternehmen – herangezogen und **Anforderungen aus der betrieblichen Praxis** (beispielsweise Curricula und Stellenausschreibungen) analysiert werden. Mittels Screening politischer Entwicklungen und Außenmonitoring neuer Technologiefelder wird sichergestellt, dass Unternehmen in ihrer Kompetenzbedarfsanalyse stets **wirtschaftspolitische Entwicklungen** miteinfließen lassen. Weiterhin sollten bei der Analyse der Rahmenbedingungen auch Ergebnisse aus der **Kompetenzforschung** Berücksichtigung finden: Welche Berufsbilder und Tätigkeitsfelder werden in Zukunft noch wichtiger? Welche (Schlüssel-)Kompetenzen diskutiert die Wissenschaft in diesem Kontext? Welche Relevanz haben diese aktuell und zukünftig für das Unternehmen? Diese Fragen können nur sinnvoll beantwortet werden, wenn Unternehmen die eigene Strategie und die Personalentwicklung mit zu erwartenden technologischen Entwicklungen und Umfeldveränderungen in Einklang bringen.

Voraussetzung und **Grundlage für eine zielgerichtete Analyse der Rahmenbedingungen** („Input für Phase 1“) ist eine strategische Personalplanung. Neben der (Grob-)Planung quantitativer und qualitativer Mitarbeiterkapazitäten im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung sollte im Unternehmen Klarheit über die strategische Ausrichtung herrschen – und damit über die Frage, welche Unternehmensbereiche künftig wachsen, welche in der aktuellen Größe bestehen und welche reduziert oder aufgegeben werden sollen. Da die Unternehmensstrategie eng mit dem betrieblichen Kompetenzmanagement verzahnt ist, können im Zuge der Kompetenzbedarfsanalyse gegebenenfalls Anpassungen der Strategie erforderlich werden. Weiterhin sollte die Unternehmensorganisation, also die mittel- bis langfristige Strukturierung des Unternehmens und der darin anfallenden Aufgaben, in dieser ersten Phase mitgedacht werden.

Die Analyse der Rahmenbedingungen schließt mit einem **ersten groben Plausibilitätscheck** durch die verantwortlichen Stakeholder, beispielsweise operatives und strategisches Personalmanagement, Organisationsentwicklung, Fachbereiche und Führungskräfte. Dabei werden die Erkenntnisse dieser Phase daraufhin überprüft, ob sie überhaupt plausibel – also annehmbar, nachvollziehbar und passfähig – für das Unternehmen sein können. Zwar ist es nicht möglich, dadurch die Richtigkeit aller Informationen vollständig zu verifizieren; offensichtliche Unstimmigkeiten können jedoch identifiziert werden. Zudem werden erste Überlegungen mit Blick auf perspektivische personalwirtschaftliche Maßnahmen ermöglicht. Ziel des Plausibilitätschecks ist es, die ermittelten Kompetenzbedarfe kritisch zu hinterfragen und bei Bedarf Anpassungen an der Ausgangsbasis, also dem grundsätzlichen Anforderungsrahmen mit erfolgsrelevanten Verhaltens- und Leistungsaspekten, vorzunehmen.

Insgesamt beeinflussen mehrere unternehmensinterne Faktoren, welche **personellen und finanziellen Ressourcen** in den Prozessschritten jeweils erforderlich sind:

- Vorliegende Datenbasis: Führt das Unternehmen bereits ein regelmäßiges Monitoring aktueller und zukünftiger Kompetenzen durch?
- Reife der Organisation: Gibt es einen standardisierten Strategieprozess? Inwiefern wird das Marktumfeld bislang berücksichtigt? Welche Erfahrungen bestehen mit dem Prozess der Kompetenzbedarfsanalyse und Personalplanung?
- Stakeholder-Situation: Welche Entscheidungsverantwortliche für die Entwicklung und den Einsatz eines Kompetenzmodells sind zu involvieren? Sind die Verantwortlichkeiten für die Kompetenzbedarfsanalyse und -entwicklung geklärt?
- Komplexität der Organisation: Welche Abstimmungsschleifen sind in den einzelnen Prozessen erforderlich? Wer muss in die Diskussionen und Entscheidungen involviert werden?
- Digitalisierungsgrad von HR: Welche Informations- und Kommunikationstechnologien und damit einhergehende Formen der Zusammenarbeit kommen zum Einsatz? Welches Rollenverständnis und Führungsverhalten wird im Unternehmen gelebt?
- Infrastruktur im Unternehmen: Welche Plattformen/Systeme/Tools können für den Prozess genutzt werden? Unterstützt die im Unternehmen vorhandene digitale Infrastruktur die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und schafft Transparenz über individuell vorhandene Kompetenzen sowie eventuelle Entwicklungsbedarfe?

Die Erkenntnisse aus dieser Phase sind in der Regel für einen Zeitraum von 12 bis 24 Monaten gültig. Dabei ist der sogenannte **Überprüfungszeitraum beziehungsweise -zyklus** abhängig von der Größe und Ressourcenlage der Organisation, bestehenden

Erfahrungen des Unternehmens mit solchen Prozessen, der Intensität in der Durchführung und Anwendung einzelner Aktivitäten sowie dem Management-Commitment.



1



Analyse der Rahmenbedingungen

Ziel Identifikation zentraler Trends & Analyse der Auswirkungen auf Kompetenzbedarfe und -verfügbarkeit

Produkt Grundsätzlicher Anforderungsrahmen mit erfolgsrelevanten Verhaltens- und Leistungsaspekten zur Entwicklung eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells

**Überprüfungszeitraum /
Überprüfungszyklus**

In der Regel 12–24 Monate gültig

Input

- Strategische Personalplanung
- Durchführung grober quantitativer und qualitativer Personalplanung
- Unternehmensstrategie (ggf. Rückkopplungen/Anpassungen der Strategie im Zuge des Prozesses)
- Unternehmensorganisation

Schlüsselaktivitäten

- Analyse der Kompetenzanforderungen in der Praxis und vorhandener Literatur
- Analyse von Zukunftsprognosen
- Ausrichtung an strategischen/politischen Organisationszielen, Unternehmensvision/-kultur und Unternehmenswerten
- Durchführung eines ersten Plausibilitäts-Checks

Schlüsselfrage

Welche Kompetenzanforderungen bestehen gegenwärtig und in Zukunft mit Blick auf Ihr Unternehmen/Geschäftsfeld?

Unterfragen

Strategische Fragestellungen

- Was möchte Ihr Unternehmen erreichen?
- Welche Kompetenzen sind aktuell und zukünftig für Ihr Unternehmen wettbewerbskritisch?
- Welche strategisch bedeutsamen Kompetenzen werden aktuell (u.a. in Forschung und Wirtschaft) diskutiert? Welche Relevanz haben diese aktuell und zukünftig für Ihr Unternehmen?
- Was macht Ihre Mitbewerber erfolgreich und wie tragen die Mitarbeitenden dazu bei?
- Welche Rollen/Jobprofile werden in Zukunft noch wichtiger? Wie viele Mitarbeitende werden hierfür benötigt?

Prozessuale/operative Fragestellungen

- Welche Entscheidungsträger für die Entwicklung und den Einsatz eines Kompetenzmodells sind zu involvieren?
- Sind die Rahmenbedingungen/Verantwortlichkeiten für die Kompetenzbedarfsanalyse und -entwicklung geklärt? (d.h. Entwicklung, Anwendung,
- Aktualisierung des Kompetenzmodells)
- Werden die Aktivitäten der zukünftigen Kompetenzbedarfsanalyse mit Maßnahmen in den anderen operativen Bereichen verzahnt? Wenn ja, wie?
- Welche Plattformen/Systeme/Tools können Informationen bezüglich der Verfügbarkeit von Kompetenzen im Unternehmen liefern?

Abbildung 3: Phase 1 der Kompetenzbedarfsanalyse (Quelle: eigene Darstellung)

Erster Plausibilitäts-Check:

Werden die erforderlichen Kompetenzen als derart essenziell für Ihren Unternehmenserfolg eingeschätzt, dass diese im Unternehmen selbst vorhanden sein müssen und temporäre Lösungen (bspw. Zeitarbeit) als nicht zielführend erscheinen?

Welche der benötigten Kompetenzen sind auf dem Arbeitsmarkt bzw. in Ihrem Unternehmen verfügbar?
Ist die erforderliche Anzahl an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt bzw. in Ihrem Unternehmen verfügbar?

Können die erforderlichen Kompetenzen mittels Qualifizierung und/oder Personalbeschaffung erlangt werden?
Sind die finanziellen Mittel hierfür verfügbar?

Gibt es Trends auf dem Arbeitsmarkt, die zu berücksichtigen sind?

Tools/ Vorgehen

Extern

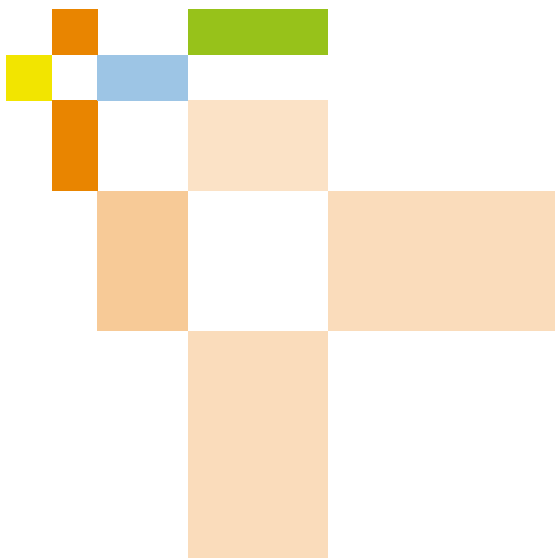
- ▶ Analyse bestehender Kompetenzmodelle/
Literaturreview
- ▶ Konferenzen
- ▶ Externe Expertennetzwerke/-interviews
- ▶ Screening politischer Entwicklungen
- ▶ Außenmonitoring neuer Technologiefelder
- ▶ Benchmarks/Best Practices
- ▶ Screening Curricula
- ▶ Analyse von Stellenausschreibungen/
Arbeitsanweisungen
- ▶ Analyse von Prozessbeschreibungen

Intern

- ▶ Interne/externe Expertennetzwerke/-interviews
- ▶ Benchmarks/Best Practices
- ▶ Screening Curricula
- ▶ Analyse von Stellenausschreibungen/
Arbeitsanweisungen
- ▶ Analyse von Prozessbeschreibungen
- ▶ Analyse der Learning Analytics von intern
bestehenden Lernplattformen
- ▶ Szenarienentwicklung/Simulationsmethoden
zur Überprüfung

Mögliche Stakeholder/Entscheidungsträger

- Geschäftsführung/Vorstand
- Operatives und strategisches
Personalmanagement
- Organisationsentwicklung
- Fachbereiche
- Ausbildungspersonal
- Führungskräfte
- Betriebs- und Sozialpartner
- Gleichstellungsbeauftragte
- Innovationsmanagement



3.2 Konzeption des Kompetenzmodells

Um ein Kompetenzmodell zu entwickeln, muss die Frage nach den **Kompetenzen** beantwortet werden, die sich hinter dem zuvor definierten, grundlegenden Anforderungsrahmen verbergen. Was bedeuten die Erkenntnisse aus Phase 1 konkret für das jeweilige Unternehmen? Welche Fähigkeiten werden in Zukunft weiterhin benötigt? Welche werden weniger stark beziehungsweise gar nicht mehr gefragt sein (Soll-Kompetenzen)? Abhängig von der Zielgruppe, die das Modell zukünftig adressieren soll, und möglichen regionalen Besonderheiten erfolgt die Entwicklung **einer Struktur und eines Regelwerks für das Kompetenzmodell**.

Dieses vordergründig erfahrungsgeleitet-intuitive Vorgehen orientiert sich stark an der betrieblichen Praxis: Nicht externe Faktoren bestimmen die Struktur des Kompetenzmodells, sondern das Unternehmen selbst entscheidet über den Aufbau und die Komplexität des Modells. Welche Anzahl an Kompetenzen erforderlich ist, welcher Grad an Detailliertheit gebraucht wird und welche Gewichtung einzelne Kompetenzen haben sollen – für die Gestaltung eines passenden Kompetenzmodells gibt es **keine generischen, allgemeingültigen „One-Size-Fits-All“-Lösungen**.

Zu Beginn müssen die ermittelten Verhaltens- und Leistungsaspekte reduziert, verdichtet, sinnvoll gruppiert und anschließend **in Kompetenzen übersetzt** werden. In sogenannten Kompetenzklausuren legen Expertinnen und Experten aus dem Personal- und Fachbereich gemeinsam mit weiteren Entscheidungsbefugten fest, welche Kompetenzen hinter den verschiedenen Anforderungsbeschreibungen stehen. Ähnliche Kompetenzprofile werden zusammengeführt, redundante Kompetenzprofile gestrichen. In einem **Kompetenzkatalog** werden die identifizierten Kompetenzen mit entsprechenden Beschreibungen dann als Soll-Anforderungen zusammengefasst. Der Katalog unterstützt einen einheitlichen Sprachgebrauch im Unternehmen, beispielsweise bei der Mitarbeiterauswahl, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung.

Im nächsten Schritt erfolgt die zielgruppen- und levelspezifische **Ausformulierung von Verhaltensankern** für die einzelnen Kompetenzen. Auf diese Weise wird das Kompetenzmodell für die betriebliche Praxis nutzbar und kann als Grundlage für

weitere personalwirtschaftliche Maßnahmen dienen. Mithilfe mehrerer Verhaltensanker werden die für eine Kompetenz bedeutsamen, erfolgskritischen Verhaltensweisen beschrieben. Die Kompetenz „Teamfähigkeit“ lässt sich so beispielsweise mit den drei Verhaltensankern „Integriert sich problemlos in eine Gruppe“, „Kann mit Menschen unterschiedlicher Arbeitsweise und Haltung zusammenarbeiten“ und „Ist selbstbewusst und bescheiden, kann sich zurücknehmen“ operationalisieren. Dabei sollten die Beschreibungen immer den Aufgabenbereich sowie die jeweilige Hierarchie- und Funktionsebene berücksichtigen. Nur so können Kompetenzen passgenau erfasst und weiterentwickelt werden.

Voraussetzungen und **Grundlagen für eine zielführende Konzeption des Kompetenzmodells** („Input für Phase 2“) sind Transparenz und Klarheit über Führungskultur und Unternehmenswerte. Nur wenn das Kompetenzmodell auf den Werten und Einstellungen im Unternehmen basiert, passt es zu den konkreten individuellen und betrieblichen Bedarfen. Darüber hinaus sollten operatives und strategisches Personalmanagement ein eventuell im Unternehmen bereits genutztes Kompetenzmodell mit Blick auf dessen Struktur und die in Phase 1 identifizierten Anforderungen überprüfen. Da die Literatur zwischen unterschiedlichen Arten von Kompetenzmodellen differenziert und diese in Struktur und Aufbau teils stark variieren, erfordert die Konzeption des Kompetenzmodells eine vorherige Einigung der Entscheidungsverantwortlichen über einen für das Unternehmen geeigneten Rahmen. Um Rollen und Stellenbezeichnungen mit entsprechenden Kompetenzprofilen definieren zu können, bedarf es zudem einer Klarheit über die derzeit bestehende Aufteilung und Gestaltung der Rollen im Unternehmen.

Um die verschiedenen betrieblichen Anforderungen adäquat im Modell abbilden zu können, ist die **Zusammenarbeit des Personalbereichs mit weiteren Stakeholdern** wie der Organisationsentwicklung sowie den Betriebs- und Sozialpartnern bei der Erarbeitung des Kompetenzmodells unabdingbar. Zudem sind die Fachbereiche und Führungskräfte einzubinden, da diese Einblick in die betriebliche Praxis haben und fortlaufend mit dem Kompetenzmodell arbeiten sollen. So wird auch ein einheitliches Verständnis über die Bedeutung einzelner Kompetenzen erzielt.

Die Erkenntnisse aus dieser Phase sind in der Regel für einen Zeitraum von 12 bis 24 Monaten gültig.



2



Konzeption des Kompetenzmodells

Ziel Entwicklung eines vorläufigen Kompetenzmodells

Produkt Vorläufiges Kompetenzmodell

**Überprüfungszeitraum /
Überprüfungszyklus**

In der Regel 12–24 Monate gültig

Input

- Unternehmenswerte
- Klares Führungsverständnis
- Überprüfung des derzeitigen Kompetenzmodells in Bezug auf dessen Struktur (fachliche/überfachliche Kompetenzen)
- Transparenz über die derzeitige Aufteilung/Gestaltung der Rollen im Unternehmen

Schlüsselaktivitäten

- Entwicklung von Struktur und Regelwerk des Kompetenzmodells
- Erarbeitung eines Kompetenzkatalogs mit einzelnen Kompetenzen, inkl. Beschreibung der Kompetenzen
- Bildung von Rollen/Stellenbezeichnungen mit entsprechenden Kompetenzprofilen

Schlüsselfrage

Welche Kompetenzen verbergen sich hinter dem definierten, grundlegendem Anforderungsrahmen?

Abbildung 4: Phase 2 der Kompetenzbedarfsanalyse (Quelle: eigene Darstellung)

Unterfragen

Strategische Fragestellungen

- Welche Zielgruppen soll das Kompetenzmodell zukünftig adressieren? Bei welchen Zielgruppen besteht der größte Handlungsbedarf? Gibt es regionale Besonderheiten?
- Was bedeuten die Erkenntnisse aus Phase 1 konkret für Ihr Unternehmen? Welche Fähigkeiten werden in Zukunft weiterhin benötigt? Welche werden weniger stark bzw. nicht mehr gefragt sein? (SOLL-Kompetenzen)
- Wann erscheint es aus Unternehmenssicht notwendig/sinnvoll, weitere Entscheidungsträger über geplante Veränderungsprozesse zu informieren?

Tools/Vorgaben

Intern

- ▶ Kompetenzklausuren
- ▶ Übersetzung der Anforderungsbeschreibungen in Kompetenzen
- ▶ User Story zur Beschreibung der Kompetenzen aus Mitarbeitersicht
- ▶ Zusammenführung ähnlicher und Streichung redundanter Kompetenzprofile
- ▶ Verdichtung der Kompetenzen in Kompetenzprofile (Cluster)
- ▶ Definition von Verhaltensankern und Kompetenzstufen
- ▶ Trennscharfe, eindeutige Definition und Operationalisierung der Kompetenzen

Prozessuale/operative Fragestellungen

- Wie soll das Kompetenzmodell grundsätzlich aufgebaut sein? Was ist ein handhabbarer/pragmatischer Rahmen? Wie können die gefundenen Kompetenzanforderungen unternehmensspezifisch formuliert werden? Bedarf es zielgruppenspezifischer Differenzierungen?
- Welche Anzahl an Kompetenzen ist erforderlich? Welcher Grad an Detailliertheit ist erforderlich? Welche Gewichtung sollen einzelne Kompetenzen haben?
- Gibt es Kompetenzen, die sich ähneln und zusammengefasst werden können?
- Mit welchen Verhaltensankern können die Kompetenzen operationalisiert werden? Was sind erfolgskritische Verhaltensweisen?
- Wie können die gefundenen Kompetenzanforderungen (bereits existierenden) Rollen bzw. Jobprofilen zugeordnet werden?
- Wie können Aktualisierungen/Anpassungen der Kompetenzanforderungen für Rollen/Jobprofile vorgenommen werden?

Mögliche Stakeholder/Entscheidungsträger

- Operatives und strategisches Personalmanagement
- Organisationsentwicklung/Change Management
- Fachbereiche
- Führungskräfte
- Betriebs- und Sozialpartner



3.3 Validierung des Kompetenzmodells

Ziele der dritten Phase sind ein validiertes Kompetenzmodell im Rahmen einer Pilotgruppe sowie die Festlegung definierter Prozesse und Verantwortlichkeiten für dessen Anwendung. Hierzu wird das vorläufige Kompetenzmodell auf die organisationale Passfähigkeit und seine **Anwendbarkeit im Unternehmen** hin überprüft. Darüber hinaus muss sichergestellt werden, dass sich aus der Anwendung des Modells passgenaue **personalwirtschaftliche Maßnahmen ableiten** lassen.

Vor allem hinsichtlich finanzieller Aspekte sowie personeller und technischer Ressourcen im Unternehmen sollte stets kritisch hinterfragt werden, ob der Aufwand für die Entwicklung einzelner Kompetenzen in einem akzeptablen Verhältnis zu den erwartbaren Resultaten steht. Dabei sollte abgewogen werden, ob der zukünftige Kompetenzbedarf aus dem bestehenden Personalbestand gedeckt werden kann. Entsprechend lassen sich Konsequenzen für die Personalbeschaffung und -entwicklung ableiten. Auch der Einsatz von Zeitarbeitsbeschäftigten kann zur Deckung kurzfristiger Bedarfe eine denkbare Option darstellen.

Im Sinne eines iterativen und flexiblen Vorgehens erfolgt die Beurteilung obiger Fragestellungen zunächst in einem **Pilotumfeld** innerhalb des Unternehmens. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen kann eine **Feinjustierung** des Modells (inklusive Soll-Ist-Abgleich) vorgenommen werden.

Da die **Pilotierung** auch als Testlauf für den Einsatz im gesamten Unternehmen dient, ist die Zusammensetzung der Pilotgruppe besonders wichtig: Die Teilnehmenden sollten einen möglichst repräsentativen Querschnitt des Unternehmens abbilden und in der Lage sein, mögliche Schwachstellen beziehungsweise nötige Anpassungen des Kompetenzmodells zu identifizieren. Insgesamt sollte der Pilotbereich weder zu klein noch zu groß gewählt werden, um dessen Handhabbarkeit und Agilität sicherzustellen. Im Idealfall handelt es sich um eine **heterogene Organisationseinheit**, deren Mitglieder zum Teil bereits in die bisherigen Schritte eingebunden waren. Dies fördert sowohl die strategische als auch die operative Validierung des Modells. Das Überprüfungsverfahren kann in zwei Stufen unterteilt werden: Aus **Unternehmensperspektive** erfolgt die Überprüfung des Modells hinsichtlich seiner Gültigkeit im Sinne einer präzisen, inhaltlich stimmigen, handhabbaren und nützlichen Beschreibung der relevanten Kompetenzen. Die **Benutzerebene** hingegen

fokussiert mittels eines kritischen internen Dialogs zum vorläufigen Kompetenzmodell die Anwendbarkeit des Prozesses der Soll-Erfassung sowie die Ist-Analyse der zuvor identifizierten Kompetenzen. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass das Kompetenzmodell sowohl den Bedürfnissen der Praxis entspricht als auch für die Praxis selbst geeignet ist.

Zunächst müssen alle Beteiligten der Pilotierung für die Anwendung des Modells geschult werden. Dabei sollte nicht nur der rein prozessuale Vorgang im Fokus stehen, sondern auch die intensive Vermittlung der Bewertungskriterien und Schlüsselfragen. Eine Übersicht und die Definition von Validierungskriterien aus Sicht aller wichtigen Stakeholder unterstützen den Prozess der Pilotierung.

Basierend auf den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugeordneten Rollen/Kompetenzprofilen erfolgt die **Pilotierung des Prozesses der Soll-Erfassung**. Dabei zeigt sich, in welchem Ausmaß die einzelnen Kompetenzaspekte und -beschreibungen geeignet, repräsentativ und relevant für die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit beziehungsweise eines Berufs sind. Gleichzeitig können fehlende Items oder Dimensionen identifiziert werden, die für einzelne Kompetenzen charakteristisch sind. Die Kompetenzbeschreibungen sollten die definierten Kompetenzen qualitativ vollständig abbilden.

Als weitere Schlüsselaktivität dient die **Pilotierung des Prozesses der Ist-Analyse**. Auf Basis der Selbst- und Fremdeinschätzung zur Kompetenzerfassung in der Pilotgruppe ergibt sich ein Überblick darüber, wie sich die Kompetenzen der Belegschaft (Pilotumfeld) heute zusammensetzen. Die Ist-Erfassung sowie deren Abgleich mit geforderten Kompetenzniveau (Soll-Profil) lässt Rückschlüsse auf die Praktikabilität und Durchführbarkeit des Prozesses zu. Die Erkenntnisse aus dem Soll-Ist-Abgleich ermöglichen zudem die **Ermittlung des individuellen Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarfs** in der Pilotgruppe. Sie fördern die Überprüfung und – wenn erforderlich – auch die Anpassung bestehender Personalentwicklungs- und Recruitingstrategien inklusive der dazugehörigen Instrumente.

Eine gelebte **Vertrauenskultur im Unternehmen** ist dabei zentral für die offene und sachliche Selbst- und Fremdeinschätzung der Beschäftigten. Ein intensiver, offener Dialog und Formate des Austauschs zwischen Führungskräften, der Organisationsentwicklung und der Pilotgruppe können zur Stärkung dieser Vertrauenskultur beitragen. Auch Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen können zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur herangezogen werden.

Die bestehenden Betriebsvereinbarungen sollten in diesem Zuge überprüft und gegebenenfalls auf Basis der Erkenntnisse aus der Pilotierung angepasst werden. Die **stete Einbindung der Sozialpartner** auch in diese Phase ist notwendig, um im gemeinsamen Dialog die erforderlichen Modifikationen vornehmen und mitbestimmen zu lassen. Dabei sollte auch geklärt werden, wie Monitoring und Erfolgskontrolle vorstattengehen und wie die Wirksamkeit des Kompetenzmodells erfasst werden soll.

Daran anknüpfend können die Implementierung und der standardisierte Einsatz des Kompetenzmodells für weitere

Zielgruppen geplant werden. Da das Kompetenzmodell eng mit den Prozessen des Personalmanagements verknüpft ist, sollten bestehende IT-Systeme auf deren Passfähigkeit hin überprüft werden. **Geeignete IT-Lösungen** müssen gefunden und gegebenenfalls neu beschafft werden. Eine enge Einbindung des IT-Bereichs ist anzustreben.

Die Erkenntnisse aus dieser Phase, das validierte Kompetenzmodell im Rahmen der Pilotgruppe sowie die definierten Prozesse und Verantwortlichkeiten für dessen Anwendung sind in der Regel für einen Zeitraum von 12 bis 24 Monaten gültig.



3



Validierung des Kompetenzmodells

Ziel Beurteilung der organisationalen Passfähigkeit und Anwendbarkeit des Kompetenzmodells im Pilotumfeld & Feinjustierung (inkl. SOLL-IST-Abgleich)

Produkt Validiertes Kompetenzmodell im Rahmen einer Pilotgruppe sowie definierte Prozesse und Verantwortlichkeiten für die Anwendung des Modells

**Überprüfungszeitraum /
Überprüfungszyklus**

In der Regel 12–24 Monate gültig

Input

- Vorläufiges Kompetenzmodell
- Übersicht/Definition von Validierungskriterien aus Sicht aller wichtigen Stakeholder
- Auswahl einer geeigneten Pilotgruppe

Schlüsselaktivitäten

- Pilotierung des vorläufigen Kompetenzmodells für eine repräsentative Pilotgruppe (SOLL-Erfassung, SOLL-IST-Abgleich, Ableitung von personalwirtschaftlichen Maßnahmen)
- Befähigung der relevanten Prozesspartner und Prozesspartnerinnen zur Anwendung des Modells
- Überprüfung des Modells hinsichtlich seiner Gültigkeit im Sinne einer präzisen, inhaltlich stimmigen, handhabbaren und nützlichen Beschreibung der relevanten Kompetenzen
- Bewertung der Repräsentativität/Relevanz der Kompetenzaspekte und -beschreibungen
- Kritischer interner Dialog zum vorläufigen Kompetenzmodell
- Modifikation/Verbesserung des Kompetenzmodells
- Beschreibung/Pilotierung des Prozesses der SOLL-Erfassung
- Beschreibung/Pilotierung des Prozesses der IST-Analyse (bspw. Selbst- und Fremdeinschätzung zur Kompetenzerfassung in der Pilotgruppe)
- SOLL-IST-Abgleich zur Ermittlung des individuellen Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarfs der Pilotgruppe
- Überprüfung und ggf. Anpassung der Personalentwicklungs- und Recruiting-Strategien inkl. der dazu gehörigen Instrumente
- Planung des Rollouts für weitere Zielgruppen inkl. Planung der benötigten IT-Lösungen

Schlüsselfragen

- Ist das Modell anwendbar und bildet es die erforderlichen zukunfts-kritischen Kompetenzen ab?
- Lassen sich aus der Anwendung des Modells personalwirtschaftliche Maßnahmen ableiten?

Abbildung 5: Phase 3 der Kompetenzbedarfsanalyse (Quelle: eigene Darstellung)

Unterfragen

Strategische Fragestellungen

- Wie schätzen Experten und Expertinnen, Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen und Mitglieder der Pilotgruppe die organisatorische Passfähigkeit und Anwendbarkeit des vorläufigen Kompetenzmodells ein?
- Welche Erkenntnisse konnten im Zuge der Piloterprobung gewonnen werden? Bedarf es einer Optimierung oder einer grundsätzlichen Anpassung des Kompetenzmodells? Bedarf es einer Anpassung der PE- und/oder Recruiting-Strategien?
- In welchem Ausmaß sind die einzelnen Kompetenzaspekte/-beschreibungen repräsentativ und relevant für die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit bzw. eines Berufs? Fehlen Items oder Dimensionen, die für einzelne Kompetenzen charakteristisch sind?
- Inwieweit bilden die Kompetenzbeschreibungen die definierten Kompetenzen qualitativ vollständig ab?
- Wie können Sie im Unternehmen die erforderliche Vertrauenskultur schaffen, um eine offene/sachliche (Selbst-)Einschätzung der Beschäftigten zu ermöglichen?
- Wie erfolgen Monitoring und Erfolgskontrolle? Wie soll die Wirksamkeit des Einsatzes des Kompetenzmodells erfasst werden?

Prozessuale/operative Fragestellungen

- Welche Form der Durchführung der Kompetenz-erfassung ist für Ihr Unternehmen geeignet?
- Wie erfolgt die Zuordnung von Rollen/Kompetenzprofilen auf die Mitarbeitenden?
- Wie erfolgt der SOLL-IST-Abgleich der Rollen? Wie können die Mitarbeitenden/Führungskräfte aktiv in den Prozess eingebunden werden?
- Wie werden die Handhabbarkeit, Akzeptanz und Nützlichkeit des Modells eingeschätzt?
- Müssen entsprechende Korrekturen im Modell vorgenommen werden?
- Wie ist der Prozess für inhaltliche Anpassungen bei neuen Jobprofilen/Aktualisierungen der entsprechenden Kompetenzprofile zu gestalten?
- Was muss sich ggf. in den Prozessen und Instrumenten der Personalentwicklung/Rekrutierung ändern, wenn das Modell in der Praxis angewendet wird?
- Sind Anpassungen von bestehenden Betriebsvereinbarungen vorzunehmen?
- Wie kann die Anwendung des Modells pragmatisch umgesetzt werden? Wie erfolgt der weitere Rollout im Unternehmen?

Tools/Vorgaben zur Beurteilung des Modells

Intern

- ▶ Schulungen zur Anwendung des Modells
- ▶ Gespräche/Workshops mit Fokusgruppen
- ▶ Think Tanks
- ▶ Expertengespräche/Mitarbeiterinterviews
- ▶ Hinzuziehen von Ergebnissen aus Mitarbeiterbefragungen
- ▶ Entwicklung von Zukunftsszenarien und Persona
- ▶ Ratingverfahren
- ▶ Praxisbeobachtungen
- ▶ Einsatz des Modells im Anwendungskontext (Piloterprobung)

Mögliche Stakeholder/Entscheidungsträger

- Operatives und strategisches Personalmanagement
- Fachbereiche
- IT-Bereich
- Führungskräfte
- Mitarbeitende
- Betriebs- und Sozialpartner
- Organisationsentwicklung
- Weiterbildung (L&D)

Tools/Vorgaben zum SOLL-IST-Abgleich der Kompetenzen

Intern

- ▶ Kompetenzdiagnostik
- ▶ 180- und ggf. 360-Grad-Beurteilung
- ▶ Fragebögen zur Kompetenzanalyse
- ▶ HR-Analytics-Tools/Datenbanken
- ▶ (Online-)Assessment
- ▶ Mitarbeitergespräche/Interviews
- ▶ Competence Mapping/Skill-Matrix



3.4 Anwendung des Kompetenzmodells

Der Rollout und **standardisierte Einsatz des Kompetenzmodells** für alle geplanten Zielgruppen schafft Transparenz über aktuelle und zukünftige Kompetenzbedarfe auf Unternehmens- sowie individueller Ebene und ermöglicht die Ableitung personalwirtschaftlicher Maßnahmen.

Hierfür bedarf es zunächst der **Qualifizierung aller Prozesspartner** für die Anwendung des Modells. Sie müssen in der Lage sein, die Instrumente, Prozesse und Tools des Kompetenzmanagements zielgerichtet einzusetzen. Die Mitwirkenden der Pilotphase (beispielsweise Führungskräfte, operatives Personalmanagement, Betriebs- und Sozialpartner) können hier als interne Multiplikatoren des Wissens fungieren. Für die erfolgreiche Anwendung des Kompetenzmodells ist ein **einheitliches Verständnis** aller Prozessbeteiligten über Ziel und Anwendung des Kompetenzmodells entscheidend. Dies ist nicht nur für den tatsächlichen Einsatz des Modells wichtig, sondern vor allem auch, um deutlich zu machen, dass das Ziel die Sicherung der erfolgskritischen Kompetenzen ist – für die betrachtete Organisationseinheit ebenso wie für jede und jeden Einzelnen. Entscheidend für die Akzeptanz und Wirksamkeit des Modells ist neben der **Unterstützung** seitens des Managements auch die crossfunktionale **Zusammenarbeit** verschiedener Bereiche. Die klare Definition von Prozessen, Zuständigkeiten und Rechten ist dabei erfolgskritisch.

Flankierend dazu sollte unternehmensweit kommuniziert werden, welche **Ziele** mit dem neuen Verfahren verfolgt werden, wo die Notwendigkeit und der Nutzen dieses Ansatzes liegen und wie er konkret wirkt. Bei der Entwicklung und Implementierung des Kompetenzmodells handelt es sich um einen Veränderungsprozess, der Zeit erfordert. Ein **Commitment** sowohl seitens der Führungskräfte als auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte erreicht, Ängste wie auch Vorbehalte sollten abgebaut werden. Eine von Offenheit und Vertrauen geprägte Unternehmenskultur bietet hierfür den erforderlichen Rahmen. Die stetige Kommunikation über Veränderungen im Kompetenz- und Personalmanagement des Unternehmens und Transparenz zu Lessons Learned aus der Pilotphase schaffen Akzeptanz und Vertrauen in das neue Modell. Eine frühzeitige Einbindung der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite in den Prozess der Information und Beratung sowie der Planung und Entwicklung zukunftsfähiger Personalbeschaffungs- und -entwicklungskonzepte ermöglicht den

konstruktiven Umgang mit Bedenken sowie die Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse.

Das (Top-)Management und die Fachbereiche müssen verdeutlichen, dass es darum geht, jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre vorhandenen Fähigkeiten zu verstehen sowie ihre persönliche Weiterentwicklung optimal zu gestalten. So wird die individuelle Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig gesichert – auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Es muss klar werden, dass es keinesfalls um eine Art Offenlegung von Schwächen oder fehlendem Wissen geht, sondern dass das Modell die persönliche Entwicklung der Beschäftigten und die Strategieumsetzung des Unternehmens fördert und dabei hilft, klare Ziele zu definieren. Auf diese Weise können **passgenaue personalwirtschaftliche Maßnahmen** entwickelt und umgesetzt werden.

Mithilfe des Kompetenzmodells können die für eine Rolle erforderlichen Fähigkeiten (Soll-Profil) mit den vorhandenen Fähigkeiten (Ist-Profil) abgeglichen und möglicherweise vorhandene Abweichungen identifiziert werden. Im Gespräch zwischen Führungskraft und Beschäftigten können dann mitarbeiterspezifische Entwicklungspläne erarbeitet werden. Mitarbeiterin und Mitarbeiter haben dabei auch eine Eigenverantwortung für ihre berufliche Entwicklung innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Sie können und sollten aktive Gestalter und Kuratorinnen ihrer eigenen Lernbiografie sein. Führungskräfte sind gefordert, als **Lernunterstützer und -begleiter** zu agieren.

Darüber hinaus sollte der Soll-Ist-Abgleich auch mit Blick auf zukünftig zu erwartende Abweichungen beispielsweise aufgrund des absehbaren Renteneintritts und prognostizierbarer Fluktuation bewertet werden. So können Engpässe bei Schlüsselqualifikationen zur Strategieumsetzung des Unternehmens frühzeitig antizipiert und Möglichkeiten identifiziert werden, um das benötigte Know-how und die Kompetenzen entsprechend auf- und umzubauen.

Die Erarbeitung eines **Indikatorensystems** für die Wirksamkeit und Anwendung in den HR-Instrumenten dient als Grundlage für ein kontinuierliches kritisches Hinterfragen und eine mögliche Neuausrichtung der geltenden unternehmensinternen Praxis (Instrumente/Prozesse/Tools). Die strategische und operative Personalentwicklungsplanung sollte dabei in enger Verzahnung mit eventuellen Anpassungen von Stellen- und Anforderungsprofilen sowie Ausbildungsberufen und deren Inhalten erfolgen.

Anpassungen des Personalmanagements können sowohl die Personaldiagnostik als auch die Ausrichtung und Auswahl von Trainingsinhalten und -formen betreffen. Hier sind Kooperationen auch mit externen Bildungsanbietern möglich. Ebenso können niedrighschwellige externe Angebote wie Micro- und Nanodegrees genutzt werden. So können die erforderlichen Kompetenzen

nachhaltig aufgebaut und eine reibungslose Anwendung des Modells in den Zielgruppen erreicht werden.

Die Erkenntnisse aus dieser Phase sind in der Regel für einen Zeitraum von 12 bis 24 Monaten gültig.



4



Anwendung des Kompetenzmodells

Ziel Implementierung des Kompetenzmodells

Produkt Transparenter Kompetenzbedarf & personalwirtschaftliche Maßnahmen

**Überprüfungszeitraum /
Überprüfungszyklus**

In der Regel 12–24 Monate gültig

Input

- Validiertes Kompetenzmodell
- Personalentwicklungsplanung
- Instrumente/Prozesse/Tools zur Anwendung des Modells

Schlüsselaktivitäten

- Rollout und standardisierter Einsatz des Kompetenzmodells für alle geplanten Zielgruppen
- Qualifizierung aller Prozesspartner für die Anwendung des Modells inkl. Führungskräfte und Mitarbeitende
- SOLL-IST-Abgleich zur Ermittlung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs
- Ableitung personalwirtschaftlicher Maßnahmen auf Grundlage des Kompetenzmodells; kritisches Hinterfragen und ggf. Neuausrichtung der geltenden, unternehmensinternen Praxis (Instrumente/Prozesse/Tools) auf Basis des Kompetenzmodells
- Unternehmensweite Kommunikation

Schlüsselfrage

Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen lassen sich aus der Implementierung und Anwendung des Modells für die Zielgruppen ableiten?

Abbildung 6: Phase 4 der Kompetenzbedarfsanalyse (Quelle: eigene Darstellung)

Unterfragen

Strategische Fragestellungen

- Gibt es Abweichung zwischen dem SOLL-Bild und dem IST-Bild für die Zielgruppen? Welche zukünftigen Abweichungen sind zu erwarten bspw. aufgrund absehbaren Renteneintritts/Fluktuation o.ä. (SOLL-IST-Abgleich?)
- Wo gibt es Engpässe bei Schlüsselqualifikationen? Welche Kompetenzen zur Strategieumsetzung sind nicht oder nicht ausgeprägt genug vorhanden?
- Wie wird der Handlungsbedarf bewertet?

Prozessuale/operative Fragestellungen

- Bedarf es aufgrund der Anwendung des Modells ggf. Anpassungen bei den bereits im Modell definierten Jobprofilen und/oder Kompetenzprofilen?
- Welche Möglichkeiten bestehen für Sie, um das Know-how und die Kompetenzen entsprechend auf- und umzubauen? Welche Konsequenzen für die Personalbeschaffung und -entwicklung ergeben sich aus dem Kompetenzmodell?
- Steht der Aufwand für die Entwicklung einzelner Kompetenzen in einem akzeptablen Verhältnis zu den erwartbaren Resultaten?
- Kann der zukünftige Kompetenzbedarf aus dem bestehenden Personalbestand gedeckt werden?
- Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen sind aus der Perspektive des Betriebsrats besonders wichtig? Welche Anpassungen der Maßnahmen sind mitbestimmungspflichtig?
- Wie kann die unternehmensweite, offene Kommunikation des Kompetenzmodells gelingen?
- Welche Art von Trainingsinhalten und -formen müssen entwickelt werden, um nachhaltig eine reibungslose Anwendung des Modells in den Zielgruppen zu erreichen?

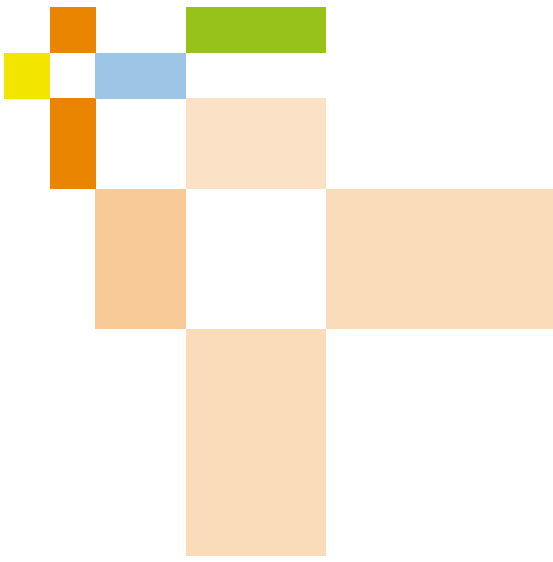
Tools/Vorgaben

Intern

- ▶ Neuausrichtung der qualitativen Personalbedarfsplanung
- ▶ Erarbeitung von mitarbeiterspezifischen Entwicklungsplänen (Kompetenzaufbau/-umbau)
- ▶ ggf. Anpassung von Stellen- und Anforderungsprofilen
- ▶ ggf. Anpassung von Ausbildungsberufen und deren Inhalten
- ▶ Erarbeitung eines Indikatorensystems für die Wirksamkeit und Anwendung in den HR-Instrumenten
- ▶ Anpassung der Personaldiagnostik
- ▶ Verzahnung mit PE-Planung (strategisch und operativ)
- ▶ Kommunikative Sichtbarmachung und Sensibilisierung seitens des Managements
- ▶ Trainingsentwicklung

Mögliche Stakeholder

- Operatives und strategisches Personalmanagement
- Organisationsentwicklung
- Fachbereiche
- Führungskräfte
- Mitarbeitende
- Betriebs- und Sozialpartner
- Interne Kommunikation
- Externe Bildungspartner
- Weiterbildung (L&D)



3.5 Review des Kompetenzmodells

Auch nach der Einführung des Kompetenzmodells müssen die Prozesse und das Modell selbst permanent evaluiert und wenn erforderlich angepasst werden. Nur mittels fortlaufender kritischer Beurteilung kann ein **praxiserprobtes, qualitativ wirksames Kompetenzmodell** aufgestellt werden: Trägt das Kompetenzmodell inhaltlich und prozessual für die unternehmerische Praxis? Bildet es die aktuellen internen und externen Rahmenbedingungen ab? Was sind Lessons Learned aus der Umsetzung?

Eine Schlüsselaktivität dieser Phase ist die **Qualitätssicherung** und die damit einhergehende **Reflexion von Praxistauglichkeit, Aktualität und Sinnhaftigkeit** des Modells. Hierzu können Tools zur systematischen **Prozess- und Ergebnisevaluation**, das heißt die Überprüfung von Prozessen im Sinne einer Prozessbegleitung (Prozessevaluation) wie auch die Reflexion von Ergebnissen und Wirkungen der Modelleinführung (Ergebnisevaluation), einen wertvollen Beitrag leisten: Durch einen kritischen Dialog zum erprobten Kompetenzmodell, Mitarbeiterfeedback und einen Lessons-Learned-Workshop mit allen Prozessbeteiligten lassen sich beispielsweise Herausforderungen bei der Anwendung und Implementierung des Modells benennen und Erfahrungswerte sammeln. Gewonnene Erkenntnisse (**Lessons Learned**) bei der Umsetzung des Kompetenzmodells können erfasst werden. Zudem wird die gemeinsame Erarbeitung konkreter Handlungsbedarfe und erweiterter Anforderungen an das Modell und dessen Umsetzung ermöglicht. Die Nutzerperspektive anzuhören und einzubeziehen, fördert nicht zuletzt die Akzeptanz des Modells.

Im Rahmen der Ergebnisevaluation sollten immer auch die geltende Unternehmensstrategie, unternehmensintern erhobene Daten (unter anderem Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen, Weiterbildungscontrolling) sowie Feedback der beteiligten

Prozesspartner Berücksichtigung finden. Eine **Aufwand-Nutzen-Analyse** hilft bei der Entscheidung, ob der Aufwand für die Entwicklung einzelner Kompetenzen in einem akzeptablen Verhältnis zu den erwartbaren Resultaten steht. Neben dem Kompetenzaufbau und -umbau mittels Qualifizierung sind auch die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der Maßnahmen zur Personalbeschaffung zu evaluieren. Über die Frage, ob und inwiefern die erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen aufgebaut werden konnten, kann ein kontinuierliches Weiterbildungscontrolling Aufschluss geben. Außerdem lässt sich überprüfen, in welchem Maß die angestrebte Transparenz über Kompetenzbedarfe erreicht und die entsprechenden personalwirtschaftlichen Maßnahmen abgeleitet werden konnten (**Vorher-Nachher-Analyse von Zielsetzungen**).

Externe Faktoren wie das Marktumfeld, also unter anderem Absatzmärkte, wirtschaftliche, gesellschaftspolitische und rechtliche Rahmenbedingungen sowie technische Entwicklungen, beeinflussen den Prozess der Kompetenzbedarfsanalyse maßgeblich. Die mittel- und langfristige Entwicklung dieser Faktoren wie auch deren direkter und indirekter Einfluss auf das Unternehmen und dessen Kompetenzmanagement sollten untersucht und bei Bedarf Anpassungen in Aufbau und Anwendung des Modells vorgenommen werden. Die Analyse kann analog zu der in Schritt 1 dargestellten Analyse von Zukunftsprognosen erfolgen.

Gleichzeitig ist der Prozess der Kompetenzbedarfsanalyse auch rückgekoppelt an unternehmensstrategische Fragestellungen. Die Erkenntnisse aus der Anwendung des Kompetenzmodells können folglich auch Auswirkungen auf die übergeordneten strategischen Unternehmensziele und die strategische Personalplanung haben.

Die Erkenntnisse aus dieser Phase sind in der Regel für einen Zeitraum von 12 bis 24 Monaten gültig.



5



Review des Kompetenzmodells

Ziel Kritische Beurteilung des Kompetenzmodells und dessen Praxistauglichkeit

Produkt Praxiserprobtes, qualitativ wirksames Kompetenzmodell

**Überprüfungszeitraum /
Überprüfungszyklus**

In der Regel 12–24 Monate gültig

Input

- Unternehmensstrategie
- Unternehmensintern erhobene Daten (u.a. Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen, Weiterbildungscontrolling)
- Feedback der beteiligten Prozesspartner

Schlüsselaktivitäten

- Qualitätssicherung
- Reflexion der Praxistauglichkeit, Aktualität und Sinnhaftigkeit des Modells
- Erarbeitung von Lessons Learned bei der Umsetzung/Implementierung
- ggf. Anpassung/Feinjustierung des Kompetenzmodells
(► Nutzen Sie den Entscheidungsbaum zur Optimierung des Modells)
- ggf. Ableitung/Anpassung unternehmensstrategischer Fragen

Schlüsselfrage

Trägt das Kompetenzmodell inhaltlich und prozessual für die unternehmerische Praxis und bildet es die aktuellen internen und externen Rahmenbedingungen ab?

Abbildung 7: Phase 5 der Kompetenzbedarfsanalyse (Quelle: eigene Darstellung)

Unterfragen

Strategische Fragestellungen

- Gab es externe bzw. interne Veränderungen, die eine grundlegende Anpassung des Kompetenzmodells erfordern?
 - ▶ Welche unternehmensinternen/externen Faktoren beeinflussen den Prozess der Kompetenzbedarfsanalyse maßgeblich?
 - ▶ Wie könnten sich diese Faktoren mittel- und langfristig entwickeln? Was würde das für das Kompetenzmodell und dessen Anwendung bedeuten?
- Was sind Lessons Learned bei der Umsetzung?
- Wie relevant sind die Informationen, die man aus der Anwendung gewinnt? Lassen sich passgenaue personalwirtschaftliche Maßnahmen ableiten?
- Was sind positive/negative Auswirkungen der Anwendung des Kompetenzmodells auf die Betroffenen? Wie bewerten die Mitarbeitenden und Führungskräfte das Modell sowie seine Umsetzung?
- Was waren Herausforderungen bei der Anwendung/Implementierung des Modells?
- Haben die Erkenntnisse Auswirkungen auf die übergeordneten strategischen Unternehmensziele? Bedarf es der Ableitung/Anpassung unternehmensstrategischer Fragen?
- Bedarf es einer Anpassung der strategischen Personalplanung?

Tools/Vorgaben

Intern

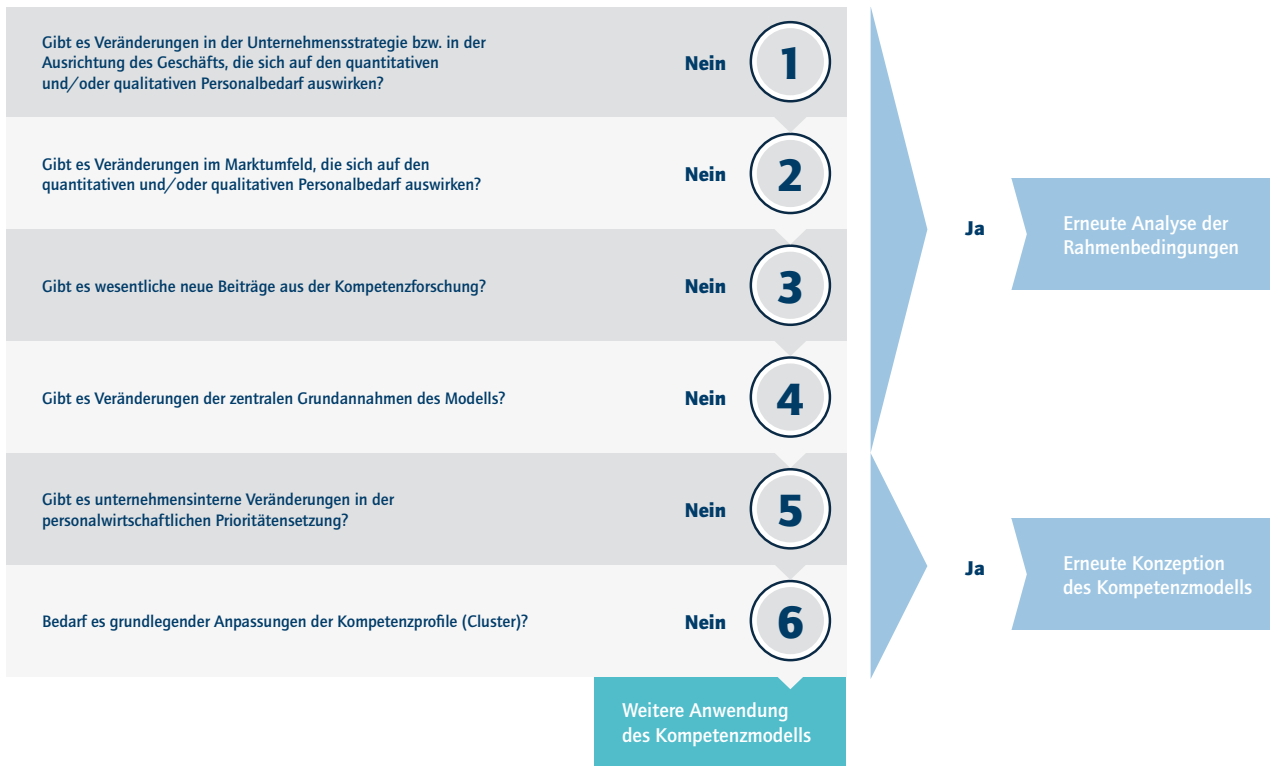
- ▶ Kritischer Dialog zum erprobten Kompetenzmodell
- ▶ Mitarbeiterfeedback
- ▶ Lessons Learned-Workshop mit allen Prozessbeteiligten
- ▶ Systematische Prozess- und Ergebnisevaluation
- ▶ Analyse der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen
- ▶ Vorher-Nachher-Analyse von Zielerreichungen
- ▶ Weiterbildungscontrolling
- ▶ Aufwand-Nutzen-Analyse

Prozessuale/operative Fragestellungen

- Wie gut funktioniert die Anwendung des Modells?
- Konnten das erforderliche Know-how/die Qualifikationen (gemäß Modell) aufgebaut werden? Konnten die Kompetenzen mittels Personalentwicklung im Unternehmen erlangt werden?
- War es möglich, die Qualifikationen, die nicht aus dem bestehenden Personalbestand gedeckt bzw. aufgebaut werden konnten, mittels Personalbeschaffung zu erlangen?
- Konnten die Erfordernisse an das operative Personalmanagement umgesetzt werden?
- Stimmen die Stakeholder für den Gesamtprozess der Kompetenzbedarfsanalyse (noch?)
- Müssen ggf. das Monitoring bzw. die Erfolgskontrolle des Modells angepasst werden? Wenn ja, wie? Wurde die gewünschte Transparenz über Kompetenzbedarfe erreicht? Können die personalwirtschaftlichen Maßnahmen entsprechend abgeleitet werden?

Mögliche Stakeholder

- Geschäftsführung/Vorstand
- Operatives und strategisches Personalmanagement
- Organisationsentwicklung
- Fachbereiche
- Führungskräfte
- Mitarbeitende
- Betriebs- und Sozialpartner



* Hilfestellung für die Anpassungsschleifen im Modell

Abbildung 8: Entscheidungsbaum zur Anpassung und Feinjustierung des Kompetenzmodells (Quelle: eigene Darstellung)

3.6 Einblicke aus der Praxis

Beispiele aus der betrieblichen Praxis zeigen: Unternehmen sind auf dem Weg, ihr Kompetenzmanagement noch stärker an den veränderten Anforderungen im Zuge der digitalen

Transformation auszurichten. Im Folgenden werden sechs Einblicke aus Unternehmen des HR-Kreises in die Umsetzung des dynamischen Ansatzes zur Kompetenzbedarfsanalyse gegeben. Dabei steht jeweils eine der oben aufgeführten fünf Phasen des Ansatzes im Fokus:

Einblick in die betriebliche Praxis: Phase 1 – Analyse der Rahmenbedingungen

Dieser Praxisbeitrag beschreibt die „Analyse der Rahmenbedingungen“ zur Feststellung von Kompetenzbedarfen mit Blick auf fachliche Kompetenzen. Die Darstellungen beziehen sich dabei auf den Ansatz zur Kompetenzentwicklung in einer der 13 funktionalen Akademien des Unternehmens.

Strukturell ist das hier beschriebene Unternehmen in Bezug auf die Kompetenzentwicklung wie folgt aufgestellt:

- Innerhalb des HR-Bereichs fokussiert sich die globale strategische Personalentwicklung auf die Identifikation, Definition und Entwicklung nicht-fachlicher, übergreifender Kompetenzen. Dazu gehören Führungsfertigkeiten, Innovationsfähigkeit oder emotionale Intelligenz. Diese Kompetenzen sind für einen Großteil der Belegschaft in jeweils unterschiedlichem Ausmaß obligatorisch.
- Für die Identifikation und Definition fachlicher Kompetenzen sowie die Ableitung und Umsetzung hierfür geeigneter Entwicklungsmaßnahmen sind hingegen die autark organisierten, funktionalen Trainingsakademien des Unternehmens verantwortlich. Sie stellen die fachliche

Qualifizierung in den verschiedenen Bereichen sicher. Diese Bereiche sind einzelnen Fachbereichen zugeordnet (zum Beispiel Finanzbereich, Research & Development, Sales & Marketing).

Als wesentlichen Treiber der Geschäftsstrategie definierte der Fachbereich einer der Akademien das Thema Kompetenzmanagement. Darauf basierend rief die Leitung der Akademie das Projekt „Funktionales Kompetenzmanagement“ ins Leben; gesponsert wird dieses von den jeweils zugehörigen Leitungskreisen.

Vier Dimensionen der Projektentwicklung geben Orientierung:

1. Ausrichtung

Vor Beginn eines neuen Geschäftsjahres wird im Leitungskreis des Fachbereichs die strategische Ausrichtung für diesen Fachbereich für das folgende Jahr definiert. Grundlage hierfür bildet die Unternehmensstrategie, die die Geschäftsleitung und die regionalen und divisionalen Leitungen gemeinsam erarbeiten beziehungsweise anpassen. Daraus resultieren auch die Ziele für die funktionale Akademie. Im Beispielfall wurde ein Projekt aufgesetzt, das die aktuellen und zukünftigen Kompetenzanforderungen definiert. So kann das Unternehmen seine Qualifizierungsstrategie nachhaltig gestalten und zukunftsrelevante Kompetenzen frühzeitig aufbauen.

2. Festlegung der Rahmenbedingungen

Zunächst haben sich die Beteiligten über einige Leitplanken des Projekts verständigt:

- a) Definition von Begrifflichkeiten: Kompetenzmanagement und (funktionale) Kompetenzen
 - Kompetenzmanagement ist ein systematischer Ansatz zur Identifizierung von Kompetenzbereichen und -bedürfnissen zur Weiterentwicklung der jeweiligen operativen und strategischen Maßnahmen im Einklang mit den Unternehmenszielen mit dem Ziel, die richtigen Kompetenzen aufzubauen sowie die individuelle und organisatorische Leistung zu maximieren.
 - Die funktionale Kompetenz beschreibt die funktionale Expertise, die für einen spezifischen Job benötigt wird.
- b) Klärung der Zielstellung des Projekts und Definition von Chancen für Organisation, Management sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Die Zielstellung des Projekts leitet sich aus der Definition des Kompetenzmanagements ab.
- Durch das Projekt ergeben sich Vorteile für
 - die Organisation, unter anderem durch höhere Transparenz und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit,
 - das Management, in Form einer besseren Orientierung in der Personaleinsatz- und Nachfolgeplanung,
 - die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in Bezug auf ein transparentes Erwartungsmanagement zu relevanten Tätigkeits- und Job-Anforderungen.

- c) Festlegung und Definition von Projektrollen: Akademie, HR und Führungskräfte
 - Innerhalb der Akademie hat sich die Rolle der sogenannten Competency Owner bewährt, die finale Entscheidungen über Kompetenzdefinitionen treffen.
 - Ein Governance Manager stellt sicher, dass die definierten Gestaltungsprinzipien in der Analyse der Kompetenzanforderungen Anwendung finden. Diese Rolle übernimmt ein HR Business Partner.
 - Als Job Family Owner fungiert eine Fachbereichsleitung. Diese bestimmt die Subjob Family Owner in der Organisation (in der Regel Führungskräfte), denen die Definition und Freigabe von Subjob Families – Stellencluster, die ähnliche Stellen zu Stellenbündeln zusammenfassen – sowie die Ableitung erforderlicher Kompetenzen innerhalb dieser Subjob Families obliegt.

- d) Planung von Projekt-Arbeitsergebnissen: Prozessbeschreibungen, Richtlinien, Schnittstellen, Gestaltungsprinzipien und die Erstellung einer Betriebsvereinbarung inklusive Zeitleiste
 - Zur Messung des Projekterfolgs wurde ein Projektplan mit einzelnen Aufgabenpaketen, Arbeitsergebnissen und Meilensteinen erstellt.
 - Zudem wurden auch Themen festgelegt, die nicht innerhalb der Zieldefinition des Projekts lagen, etwa die Anpassung des bereits etablierten Gradingssystems – ein Beurteilungssystem zur Systematisierung und Bewertung einzelner Stellen im Kontext des Gesamtunternehmens.
- e) Definition eines Zyklus, der sich kritisch mit der Aktualität der entwickelten Kompetenzen auseinandersetzt
 - Um den Prozess des Kompetenzmanagements dynamischer zu gestalten – weg von starren, einmalig erarbeiteten Ansätzen hin zu einem iterativen Prozess –,



wurden regelmäßig stattfindende Reviewrunden etabliert. Arbeitsergebnisse des Projekts werden hier mit geltenden Rahmenbedingungen (das heißt neuen, veränderten externen Trends, internen Veränderungen der Organisationsziele, Änderung der strategischen Ausrichtung) abgeglichen und gegebenenfalls angepasst.

3. Bedarfsanalyse für Kompetenzen

Innerhalb dieser Phase beschreibt ein neuer Prozess den Weg zur Ermittlung von Kompetenzbedarfen innerhalb des Fachbereichs: Die Subjob Family Owner führen mittels eines standardisierten Interviewleitfadens strukturierte Interviews mit den Stelleninhabern. Daraus resultierende klar definierte Aufgaben je Stelle bilden für die Subjob Family Owner die Basis, um Kompetenzen ableiten und nach definierten Gestaltungsprinzipien erfassen und dokumentieren zu können.

4. Process Sign-Off

Im nachfolgenden Schritt wurde bei den Verantwortlichen die Verbindlichkeit zu den definierten Kompetenzen eingeholt. Transparenz über die vorherigen Schlüsselaktivitäten unterstützt die Zielstellung, im nächsten Schritt gemeinsam mit relevanten Stakeholdern in die Umsetzung des Prozesses zu gehen.

Der Scope des Projekts umfasst die Entwicklung eines funktionalen Kompetenzmanagements innerhalb des Fachbereichs. Zentral ist hierbei die Abgrenzung von übergreifenden/digitalen Kompetenzen. Diese sind für alle Beschäftigten des Unternehmens handlungsleitend. Der „Head of Academy“ leitet das Projekt, der Leitungskreis des Fachbereichs ist der Auftraggeber. Zudem wurden alle Führungskräfte im betreffenden Fachbereich, HR-Business-Partner, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Bereich Compensation & Benefit mit Expertenwissen zu bestehendem Grading, Beschäftigte mit arbeitsrechtlichem Know-how sowie Vertretungen des Betriebsrats frühzeitig in das Projekt einbezogen.

Das Kernelement der Kompetenzbedarfsanalyse bilden die Interviews der Subjob Family Owner mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Identifikation der Aufgaben je Job und die Ableitung der Kompetenzbedarfe erfolgt entlang vorab definierter Gestaltungsprinzipien:

- **Keep it simple:** Kompetenzen sollen auf Ebene der Subjob Family beschrieben werden und nicht auf Ebene des Arbeitsplatzes. Jede Subjob Family umfasst zehn bis zwölf funktionale Kompetenzen; so wird Komplexität vermieden.
- **Use existing knowledge:** Alle Beteiligten erhielten unbegrenzten Zugang zu den Kompetenzdefinitionen. Dies schafft Orientierung und vermeidet verzichtbare Mehrarbeit.
- **Standardization:** Weltweit wurde pro Stelle nur ein Kompetenzprofil angelegt. Die Beschreibung der Kompetenzen folgt dabei immer einem dreiteiligen Standard: Kompetenzname, Definition sowie Beschreibung von Verhaltensankern.
- **Think pragmatic:** Für den späteren Rollout wurde pro Kompetenz eine Kurzbeschreibung („Onepager“) erarbeitet. Neben der standardisierten Kompetenzbeschreibung hält diese auch Platz für persönliche Notizen der Stelleninhaberin beziehungsweise des Stelleninhabers und konkrete Rückschlüsse für die eigene Position bereit.

Darauf basierend erfolgte ein erster Abgleich: Über welche Kompetenzen verfügen wir selbst im Unternehmen (basierend auf den Bewertungen im Rahmen der Leistungserfassung)? Welche Kompetenzen müssen entwickelt und welche von extern geholt werden?

Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Schlüsselaktivitäten

- a) Kompetenzmanagement ist Führungsaufgabe. Das Konzept des Kompetenzmanagements wird im Rahmen der definierten Rollen entwickelt, die Umsetzung obliegt jedoch der jeweiligen Führungskraft. Dazu gehören die Festlegung des Ausprägungsgrads je Stelle, Bewertungen sowie die Ableitung der geeigneten Entwicklungsmaßnahmen. Eine Qualifizierungsoffensive der Führungskräfte ist daher erfolgskritisch.
- b) Mittels Projektframework Orientierung schaffen. Das Projektframework beinhaltet Stakeholdermanagement, Risikoanalyse sowie einen Kommunikations- und Projektplan. Die zusätzliche Etablierung eines beratenden Gremiums von Fachleuten („Soundingboard“) ermöglicht die kritische Beurteilung der Ergebnisse dieses Frameworks aus verschiedenen Blickwinkeln.

- c) Vergleichbarkeit der Kompetenzen gewährleisten. Mit Blick auf die Analyse der Kompetenzanforderungen wurde bereits zu Beginn definiert, dass ausreichend (mindestens fünfzig) vergleichbare Funktionen vorhanden sein müssen.

Insgesamt zeigt sich, dass Standardbeschreibungen aus der Literatur oder von externen Partnern zwar eine hilfreiche Ausgangsposition schaffen; Definitionen und Verantwortlichkeiten („Rollen“) sollten jedoch unternehmensspezifisch erstellt beziehungsweise angepasst werden, um Unklarheiten und „Verwässerungen“ zu vermeiden. Des Weiteren ermöglicht ein regelmäßiger Austausch insbesondere unter

den Subjob Family Ownern die Herausarbeitung von Best Practices.

Der Erfolg des gesamten Kompetenzmanagementprozesses innerhalb des Fachbereichs wird insbesondere durch Reportings gemessen. Dazu gehören unter anderem die Teilnahme an Trainings, Veränderungen im Assessment der Kompetenzen sowie eine Veränderung im Erfolg von Personalentscheidungen (insbesondere Nachfolgeplanung, Recruiting und Entwicklung). Zusätzlich sollten die definierten Kompetenzen alle ein bis zwei Jahre mit den aktuellen Rahmenbedingungen abgeglichen werden.

Einblick in die betriebliche Praxis: Phase 2 – Konzeption des Kompetenzmodells

Das Praxisbeispiel beschreibt folgende Schlüsselaktivitäten der Kompetenzbedarfsanalyse:

- Entwicklung einer Struktur und eines Regelwerks des Kompetenzmodells
- Erarbeitung eines Kompetenzkatalogs mit einzelnen Kompetenzen, inklusive Beschreibung der Kompetenzen

Wesentlicher Inhalt des Kompetenzmodells ist die Definition fachlicher Kompetenzen. Diese basieren auf den Jobfamilien aus dem sogenannten „Global Job Catalogue“. Struktur und Regelwerk für das neue Kompetenzmodell wurden in Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen entwickelt. Um die Anwendbarkeit und Praxistauglichkeit zu überprüfen, erfolgte zunächst die Pilotierung des Modells mit einer repräsentativen Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zentrales Ergebnis dieser Testphase ist die Entscheidung, das Kompetenzmodell auf Jobfamilienebene zu strukturieren.

Pro Jobfamilie wurden Kompetenzcluster bestehend aus etwa zehn Kompetenzen/Funktionen entwickelt. Die Kompetenzbeschreibungen sind bewusst allgemein gehalten:

Der Kompetenzkatalog umfasst insgesamt rund 170 Kompetenzen. Businessvertreter wie zum Beispiel global

HR-Prozesse anwenden

- Wendet HR-Wissen an und fungiert als Fachexperte
- Nutzt geeignete Methoden für operative HR-Prozesse und führt sie in hoher Qualität und rechtzeitig aus
- Übernimmt Verantwortung für die eigenen Aufgaben
- Findet passende Lösungen für Aufgaben, die außerhalb der Standardprozesse liegen

Abbildung 9: Beispiel einer Kompetenz aus der Jobfamilie HR (Quelle: eigene Darstellung)

verantwortliche Bereichsleitungen sowie Fachexpertinnen und Fachexperten aus unterschiedlichen Funktionen, Divisionen und Regionen haben diese gemeinsam im Rahmen einer Workshopreihe erarbeitet. Das Kompetenzmodell fokussiert sich auf die wesentlichen Kompetenzen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Erfüllung der Aufgaben und Ziele benötigen. Bei der Entwicklung wurde darauf geachtet, dass das Modell praxisorientiert ist und die erforderlichen zukunftsrelevanten Kompetenzen abbildet.

Im Rahmen eines Piloten im Sales-Bereich wurden die Prozessschritte zur Konzeption des Kompetenzmodells erprobt



und anhand der gewonnenen Erkenntnisse optimiert. Ein anschließend gelaunchtes globales Projekt fokussierte die Implementierung des Prozesses auch in allen anderen Jobfamilien. Circa 170 Businessvertretungen mit globaler und regionaler Verantwortung wirkten an der Erarbeitung der Kompetenzen mit, zum Teil auch auf Vorstandsebene.

Die Definition der Kompetenzen erfolgte dabei entlang der Wertschöpfungskette für jede Jobfamilie.

Interne und externe Datenanalysen bildeten die Basis zur Erstellung eines Kompetenzclusterentwurfs mit etwa zehn Kompetenzen pro Jobfamilie. Im ersten Schritt wurden hierzu interne Datenquellen wie beispielsweise Auswertungen aus dem bisherigen Qualifikationskatalog, Stellenausschreibungen, Trainingslandschaften und Strategieunterlagen analysiert und in Cluster zusammengefasst. Im zweiten Schritt wurden externe Datenquellen wie zum Beispiel Internetrecherchen oder Best-Practice-Sammlungen hinzugezogen. Die Kernkompetenzen der jeweiligen Funktion fanden dabei besondere Berücksichtigung. Diesen so entwickelten Kompetenzclusterentwurf prüften jeweils zwölf Expertinnen und Experten inhaltlich und entwickelten ihn bei Bedarf weiter. Dazu fanden innerhalb eines Monats drei Workshops mit einer Gesamtdauer von circa fünf Stunden statt. Die Workshopreihe startete mit einer Einführung in das Kompetenzmodell, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Anschließend überarbeiteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Entwurf des Kompetenzclusters anhand folgender Leitfragen:

- Fehlen aktuelle und zukünftige strategisch wichtige Kompetenzen?
- Sind Kompetenzen obsolet?
- Sind die Kompetenzen passend für alle Stellen der Jobfamilie?
- Sind die Kompetenzbezeichnungen und -beschreibungen zutreffend?

Insgesamt sollte das Kompetenzmodell flexibel anwendbar sein und damit zum Beispiel sowohl im Recruiting als auch im Performancemanagement genutzt werden können. Zur Erarbeitung des Kompetenzkatalogs kamen die gängigen MS-Office-Programme sowie das Umfragetool „Mentimeter“ zum Einsatz.

Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Schlüsselaktivitäten

Ein Erfolgsfaktor ist die verbindliche Teilnahme repräsentativer Wissensträger am Prozess. Dazu zählen Expertinnen und Experten aus verschiedenen Führungsebenen, die unterschiedliche Funktionen, Divisionen und Regionen vertreten. Die frühzeitige Einbindung und Sensibilisierung der Teilnehmenden ermöglicht den konstruktiven Umgang mit Bedenken und erhöht die Geschwindigkeit beim Übergang von der Konzeption des Kompetenzmodells in die Anwendung. Darüber hinaus sollten Terminvereinbarungen rechtzeitig kommuniziert werden. Nur so kann eine Beteiligung aller relevanten Stakeholder an der kompletten Workshopreihe sichergestellt und ein einheitlicher Wissensstand aller Beteiligten erreicht werden. Stellvertreterregelungen oder eine punktuelle Teilnahme im Prozess führen aufgrund dadurch entstehender Wiederholungen oder zum Teil gegenläufiger Diskussionen hingegen zu Verzögerungen. Unterlagen und Ergebnisdokumentationen sollten allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden. Als Material zur Erfüllung von Arbeitsaufträgen wie Vorbereitung oder Einholung von zusätzlichem Feedback sind sie für den Prozess wesentlich. Rückmeldungen auch von Personen, die bei der Entwicklung des Kompetenzmodells nicht aktiv involviert waren – zum Beispiel direkte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Kolleginnen und Kollegen der Teilnehmenden –, fördern das Verständnis des Modells. Die Feedbackgruppe kann flexibel ausgewählt werden. Zusätzliche Perspektiven können so mit geringem Mehraufwand berücksichtigt werden.

Bei komplexeren Jobfamilien sollte ausreichend Zeit für die Definitionen eingeplant und das Kompetenzmodell anhand einer Systemdemonstration vorgestellt werden. Die Anwendung kann so veranschaulicht werden.

Ein jährlicher Reviewprozess stellt sicher, dass Konzeption und Anwendung des Kompetenzmodells nachhaltig im Unternehmen verankert werden. Ausgewählte Businessvertreterinnen und -vertreter, die bereits an der Entwicklung des Modells beteiligt waren, sind die Ansprechpersonen im Regelprozess. Inhalte können dadurch auf Aktualität und Relevanz geprüft und ihre Passfähigkeit mit den Businessbedarfen auch weiterhin sichergestellt werden.

Einblick in die betriebliche Praxis: Phase 3 – Validierung des Kompetenzmodells

Für die Konzeption des Kompetenzmodells liefert das bereits bestehende Selbstbild des Unternehmens wesentliche Anhaltspunkte: Die Festlegung zukünftig benötigter Kompetenzen leitet sich beispielsweise aus dem Unternehmensleitbild, der Unternehmensvision und -mission sowie dem Verhaltenskodex („Code of Conduct“) ab. Dort enthaltene Beschreibungen zu Werten und Grundhaltungen sollten sich zwingend in dem Kompetenzmodell wiederfinden. Denn: Eine leistungsbezogene Rückmeldung zu den jeweiligen Kompetenzen verfestigt die Kultur im Unternehmen.

Neben dem Selbstbild geben die strategischen Handlungsfelder im Unternehmen Orientierung. Dabei beeinflussen sich Kompetenzmanagement und kulturelle Aspekte im Unternehmen wechselseitig: Ein neues beziehungsweise verändertes Kompetenzmodell wirkt sich immer auch auf das Selbstbild des Unternehmens aus. Je nach Reifegrad des Unternehmens sind Anpassungen dieses Selbstverständnisses die Folge.

Zusätzlich zu den eher stabilen und langfristigen Unternehmenswerten greift das Kompetenzmodell auch die erfolgskritischen neuen Anforderungen an die Beschäftigten auf. Neben fach- und bereichsspezifischen Kompetenzen enthält das Modell auch Kompetenzen, die in der gesamten Belegschaft vorhanden sein sollten. Dazu gehören digitale Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unterschiedlichen Ausprägungsniveaus von erheblicher Bedeutung sind. Im Sinne einer pragmatischen Vorgehensweise wurde auf einen hohen Detaillierungsgrad, zum Beispiel für unterschiedliche Jobprofile, verzichtet. Die hohe Frequenz der Veränderung in den Tätigkeitsbereichen hätte einen enormen wiederkehrenden Aufwand bedeutet.

Es erfolgt eine Unterscheidung in die Gruppen „Auszubildende“, „Tarifangestellte“ sowie „außertariflich Angestellte“:

- Für Auszubildende liegt ein eigenes Kompetenzmodell vor. Dieses haben Betriebsrat, Jugend- und Auszubildendenvertretung, Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Ausbildungsleitung gemeinsam ausgearbeitet. Der Fokus liegt auf der Entwicklung von Schlüsselkompetenzen bei den Berufsneulingen. Hierzu gehören

Motivationsfähigkeit, Eigeninitiative, Leistungs- und Lernbereitschaft sowie kommunikative Fähigkeiten mündlich wie schriftlich.

- Innerhalb der beiden anderen Gruppen gibt es Überschneidungen wie auch Unterschiede in den Kompetenzfestlegungen. So wird eine Durchgängigkeit in der leistungsbezogenen Weiterentwicklung im gesamten Unternehmen ermöglicht. Folgendes Beispiel verdeutlicht dies anhand einiger Kompetenzen, die teils übergreifend gelten und teils unterschiedlich für die Gruppen festgelegt wurden.

Unternehmerische Kompetenz (außertariflich Angestellte)	Handlungskompetenz (Tarifangestellte)
<ul style="list-style-type: none"> – strategisches Handeln – wirtschaftliches Handeln – Kundenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> – Selbstständigkeit – Arbeitsqualität – Arbeitsorganisation
Soziale Kompetenz (außertariflich Angestellte/Tarifangestellte)	
<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationsstärke – Zusammenarbeit – Umgang mit Konflikten 	

Verhaltensanker strategisches Handeln (Beispiele)	Verhaltensanker Selbstständigkeit (Beispiele)
<ul style="list-style-type: none"> – setzt Prioritäten – verfolgt klar kurz-, mittel- und langfristige Ziele – steuert nach transparenten KPI 	<ul style="list-style-type: none"> – erledigt Arbeit auf eigene Initiative hin – ist auch in komplexen Situationen handlungsfähig – nutzt eigenen Handlungsspielraum aus

In der Praxis haben sich Workshops mit der Geschäftsführung und den Führungskräften bewährt. Vertretungen aus den unterschiedlichsten Fachbereichen des Unternehmens sollten hier gemeinsam die erfolgs- und zukunftskritischen Kompetenzen des Unternehmens erarbeiten. Als Tool kann zum Beispiel die Methodik der agilen Erarbeitung eines Kompetenz-Canvas für unterschiedliche Berufsgruppen eingesetzt werden. Im ersten Schritt nennen die Führungskräfte jeweils die für ihren Verantwortungsbereich zukünftig geforderten Kompetenzen (beispielsweise für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bereichen Einkauf, Projektabwicklung oder Vertrieb). Anschließend werden die gesammelten Fähigkeiten und Fertigkeiten durch Streichung beziehungsweise Zusammenfassung von Mehrfachnennungen und Bestätigung durch die Geschäftsführung zu einer „Shortlist“ zusammengefasst. Entwicklungsschritte und Qualifizierungsangebote für die Beschäftigten können so abgeleitet werden.



Ein wesentliches Ergebnis des Prozesses stellen die Beschreibungen der Verhaltensanker in den Kompetenzfeldern dar. Diese geben sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung für die leistungsbezogene Rückmeldung zu den Einzelkompetenzen und werden auf Basis der Workshopergebnisse durch die Personalentwicklung formuliert. Im Rahmen der jährlichen Leistungseinschätzung legen die Führungskräfte die individuellen Anforderungen pro Jahr neu fest und definieren die geforderte Verhaltensausrprägung. Die individuelle Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird bei der Bewertung dabei ebenso berücksichtigt wie die jeweilige Gehaltsklasse.

Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Schlüsselaktivitäten

Für eine einheitliche Verständigung über Kompetenzen und deren Bedeutung für das Unternehmen ist die Beteiligung der Geschäftsführung wie auch der Führungskräfte wesentlich. Im Rahmen der jährlichen Leistungsbeurteilung tauschen sich alle Führungskräfte im ersten und zweiten Managementlevel über das Kompetenzmodell und die Anforderungsniveaus aus. Neben dem regelmäßigen Anpassungsturnus von ein bis zwei Jahren kann das Kompetenzmodell so um aktuelle Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens ergänzt und weiterentwickelt werden.

Ein zusätzliches 360°-Führungsfeedback ergänzt das Kompetenzmodell. Zusammenhänge werden so sichtbar und ermöglichen einheitliche Weiterentwicklungen, die sich mit dem Führungsanspruch verzahnen lassen. Dieses Entwicklungsinstrument ist für die Führungskräfte des ersten und zweiten Managementlevels verpflichtend, für die Führungskräfte im dritten Managementlevel ist es freiwillig. Eine Wiederholung im Abstand von drei Jahren wird empfohlen. Das erste Führungsfeedback ist frühestens nach einem Jahr Führungsverantwortung obligatorisch. Eine entsprechende Betriebsvereinbarung im Unternehmen flankiert dieses Verfahren.

Perspektivisch soll im nächsten Anpassungsturnus ein international übergreifendes Kompetenzmodell fokussiert werden. Die Beteiligung aller Regionen und die Sicherstellung der Nutzbarkeit des Modells sind hierbei wesentlich. Zugleich sollten länder-, tarif- oder kulturbezogene Aspekte unternehmensspezifisch anpassbar sein.

Im Sinne der Kontinuität des Kompetenzmodells sollte stets eine Weiterentwicklung des bestehenden Modells angestrebt werden. Im Modell verankerte kulturelle und normative Aspekte des Unternehmens können so fortbestehen und neue Anforderungen an die Organisation flexibel eingearbeitet werden.

Einblick in die betriebliche Praxis: Phase 4 – Anwendung des Kompetenzmodells

Der Aufbau neuer technologischer Kompetenzen in den Bereichen Cloud, Data und Künstliche Intelligenz ist ein wichtiger Baustein personalwirtschaftlicher Maßnahmen in einem international tätigen Medien-, Dienstleistungs- und Bildungsunternehmen. Die strategisch ausgerichteten Weiterbildungsinitiativen werden daraus abgeleitet.

Die Digitalisierung und damit einhergehende technologische Entwicklungen erfordern den Aufbau neuer Kompetenzen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen Ebenen. Neben dem Recruiting entsprechender Fachprofile setzt die Personalstrategie des Unternehmens vor allem auf die interne Weiterbildung der Beschäftigten. Zwei Ziele sind

dabei zentral: Zum einen sollen für die Transformation des Unternehmens notwendige Technologiekompetenzen gefördert werden. Zum anderen dient die Qualifizierung der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und der individuellen Entwicklung jeder und jedes Einzelnen. Bei der Ausgestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen lag der Fokus daher auf der Schaffung eines Angebots, das sich an alle Beschäftigten richtet, unabhängig vom jeweils individuellen Stand der Technologiekompetenz.

In Zusammenarbeit mit den Fachbereichen wurden zuerst rollenspezifische Kompetenzmodelle definiert und darauf basierend konzernweit verfügbare Lern-Curricula entwickelt. Die Curricula enthalten viele unterschiedliche rollenspezifische Lernpfade: von der fachlichen Expertin mit fundierten Kenntnissen bis zum Generalisten, der eher breites Wissen

braucht und den Überblick behalten soll. Für die Entwicklung und Kuratierung dieser Curricula wurden Angebote weltweit führender Onlinebildungsanbieter im Bereich Technologie analysiert. Sowohl eine Pilotgruppe der Fachbereiche als auch die zentrale Weiterbildungsabteilung testeten die Inhalte.

Ein Kriterium bei der Auswahl der Anbieter war die fortlaufende Anpassung der Lerninhalte. So kann die Aktualität der Trainings sichergestellt werden. Neben den spezifischen Inhalten wurde im Rahmen der Analyse und des Testings besonderes Augenmerk auf Methodik und Didaktik der Curricula gelegt; auf diese Weise ist passgenaues und individualisiertes Lernen möglich. Um den Kompetenzaufbau noch zielgerichteter und bedarfsorientierter zu unterstützen, erfolgte in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen und Anbietern eine Anpassung von Inhalten an unternehmensspezifische Bedürfnisse. Dies erhöht auch die methodische Vielfalt der Curricula: Sie reichen von vollständig selbstgesteuerten Onlinetrainings, bei denen Abschlüsse und Zertifikate namhafter Bildungseinrichtungen erworben werden können, bis hin zu virtuell moderierten Livesessions in rollenspezifischen Lerngruppen.

Eine umfangreiche Kommunikationskampagne für Multiplikatoren (beispielsweise Personalabteilungen) sowie die Beschäftigten gewährleistet die optimale Einführung der Curricula für die einzelnen Rollen. Die Kampagne veranschaulicht die unterschiedlichen Lernpfade und deren Lerninhalte und unterstützt die Passfähigkeit der Angebote in Bezug auf die Lernbedürfnisse.

Neben dieser rein intern ausgerichteten Weiterbildungsinitiative führt das Unternehmen seit 2018 umfangreiche digitale Stipendienprogramme mit einem weltweit führenden Onlinebildungsanbieter durch. Diese sind sowohl für die eigene Belegschaft als auch für externe Interessenten offen, die ihre technologischen Fähigkeiten erweitern wollen. In innovativen, praxisorientierten und laufbahnspezifischen Onlinestudiengängen können die Teilnehmenden nach drei bis sechs Monaten eine marktetaillierte Zertifizierung im jeweiligen Technologiefeld erwerben.

Die Inhalte dieser Studiengänge werden in Zusammenarbeit mit führenden Expertinnen und Experten der Technologiebranche laufend an die sich verändernden Anforderungen des Marktes angepasst und weiterentwickelt. Dies sichert die Aktualität und Relevanz der Kurse und bietet den Lernenden

die Möglichkeit, sich in einem relativ kurzen Zeitraum praxisnahes Wissen anzueignen.

Im Zentrum der Initiative stand zu Beginn die Ausschreibung von 15.000 Stipendien rund um das Thema „Data Science“. Aufbauend auf dem Erfolg des Stipendienprogramms wurde eine weitere global angelegte Bildungsinitiative initiiert. Über einen Zeitraum von drei Jahren finanziert das Unternehmen insgesamt 50.000 Technologiestipendien. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf den drei Bereichen Data, Künstliche Intelligenz und Cloud.

Zu Beginn eines jeden Vergabjahres können sich die Beschäftigten und externe Interessierte um einen Platz in den sogenannten „Challenge“-Kursen bewerben. Die dreimonatigen Einführungskurse im Selbststudium umfassen die Vermittlung erster Grundlagen für die später folgenden Stipendien der eigentlichen Zertifikatskurse. Diese werden an etwa zehn Prozent der besten Absolventinnen und Absolventen der Einführungskurse vergeben. Sowohl bei den „Challenge“-Kursen als auch bei den Zertifikatskursen begleiten erfahrene Mentorinnen und Mentoren sowie Community-Managerinnen und -Manager die Stipendiatinnen und Stipendiaten in ihrem Lernprozess. Sie unterstützen den Austausch in digitalen Lerngemeinschaften und fördern so partizipatives und soziales Lernen. Der intensive kollegiale Austausch steigert auch den Lernerfolg und die Motivation der Lernenden. Für den Erfolg der Initiative spielt die umfangreiche und zielgerichtete Kommunikation eine wichtige Rolle.

Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Schlüsselaktivitäten

Zentrales Element aller Weiterbildungs- und personalwirtschaftlichen Maßnahmen des Unternehmens ist die unmittelbare Ausrichtung am Kompetenzbedarf des Unternehmens. Die entwickelten Weiterbildungsmaßnahmen basieren auf der Unternehmens- und Personalstrategie. Der strategische Auftrag, das Zielbild des Unternehmens hinsichtlich der Technologiekompetenzen durch systematische, konzernweite Weiterbildungsmaßnahmen umzusetzen, steht hierbei im Mittelpunkt.

Ebenso zählt die enge Zusammenarbeit zwischen dem zentralen Personalbereich und den zuständigen Fachbereichen zu den kritischen Erfolgsfaktoren. Auf diese Weise konnten die zielgerichtete inhaltliche Entwicklung und Kuratierung



sowie die passende Auswahl der didaktischen Methodiken der Curricula sichergestellt werden.

Aufgrund der breiten Relevanz des Themas ist es zudem erforderlich, ein möglichst großes Mitarbeiterspektrum zu erreichen: Von der fachlichen Expertin bis zum Generalisten sollte ein breiter Teilnehmerkreis angesprochen werden.

Ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich auf Basis der definierten Rollen und entsprechenden Kompetenzprofile sichert den Erfolg der beschriebenen personalwirtschaftlichen

Maßnahmen. Die jeweiligen Personalabteilungen erheben diesen Vergleich gemeinsam mit den operativen Geschäftseinheiten. So ist gewährleistet, dass der Bedarf entsprechend den Marktdynamiken abgebildet wird und nicht „am Markt vorbei“ geht. Regelmäßige Treffen zwischen dem Konzernvorstand und den jeweiligen Geschäftsführungen der Unternehmensbereiche stellen die Umsetzung der entsprechenden Bereichsstrategien sicher. Im Rahmen dieser Überprüfungen wird auch der Soll-Ist-Vergleich des Kompetenzbedarfs der definierten Rollen dargestellt und die hierfür ergriffenen personalwirtschaftlichen Maßnahmen in einem Ratingsystem abgebildet.

Einblick in die betriebliche Praxis: Phase 5 – Review des Kompetenzmodells

Im Rahmen der 2017/2018 gestarteten Initiative „Enabling Digital Transformation (EDT)“ wurde ein Kompetenzmodell entwickelt. Das Modell beschreibt 13 Kompetenzen, die in zwei Bereiche (IT-technische und crossfunktionale Kompetenzen) unterteilt sind. Ein Onlinetool zur Selbsteinschätzung bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Kompetenzen und Erfahrungen im Hinblick auf Themen der digitalen Transformation zu evaluieren: Die Nutzerinnen und Nutzer des Tools können auf vier Stufen eine Einschätzung ihrer Kompetenzen in verschiedenen Bereichen wie zum Beispiel „Machine Learning“ oder „Geschäftsmodelle“ vornehmen (1 = Ich habe noch nie von dem Begriff gehört, 4 = Ich habe ein tiefes Verständnis für das Thema und kann es anhand praktischer Beispiele erklären). Ziel dieser Selbsteinschätzung ist die Sensibilisierung der Beschäftigten für diese Kompetenzen und eine persönliche Standortbestimmung. Neben einer Übersicht zum Ergebnis ihrer Selbsteinschätzung erhält jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter personalisierte Empfehlungen mit Angeboten zur Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen. Das Tool unterliegt einem fortlaufenden Review und wird bei Anpassungen des Kompetenzmodells entsprechend überarbeitet.

Um die Qualifizierungsmaßnahmen für den Bereich der IT-technischen Kompetenzen weiter zu verbessern und auszubauen, wird dieser Teil des Kompetenzmodells aktuell

evaluiert: Gemeinsam mit internen Fachleuten überprüft die zentrale Weiterbildungsabteilung die Praxistauglichkeit des Modells. Dabei wird beispielsweise beleuchtet, ob sich neu zu erstellende Weiterbildungsmaßnahmen oder Stellenprofile mit dem Modell beschreiben lassen.

Zielgruppe des ersten EDT-Kompetenzmodells waren vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für transformationsrelevante Kompetenzen sensibilisiert und denen passende Qualifizierungsangebote aufgezeigt werden sollten. Die Weiterentwicklung der IT-technischen Kompetenzen im Modell schafft eine noch breitere Anwendungsbasis für interne Fachexpertinnen und Fachexperten, Fachthemeneigner und Weiterbildner; neue Qualifizierungsmaßnahmen können geplant und Job-/Skill-/Positionsprofile erstellt werden.

Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Schlüsselaktivitäten

Die breite Abstimmung des Modells im Unternehmen fördert seine Akzeptanz und sichert seine Praxistauglichkeit und Anwendbarkeit. Da sich Kompetenzenanforderungen unternehmensintern wie -extern schnell weiterentwickeln, ist Geschwindigkeit im Prozess ein erfolgskritischer Faktor: Evaluations- und Abstimmungsschleifen sollten, sofern es die Unternehmensgröße zulässt, mit entsprechender Dynamik vorangetrieben werden. Der sogenannte „Plan-Do-Check-Act-Ansatz“ – eine Methode des Qualitätsmanagements zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung und Projektsteuerung – bietet hier Orientierung: Ein Kompetenzmodell

muss ausreichend abgestimmt und fundiert genug für die Anwendung sein. Es soll und kann jedoch nicht auf Dauer Bestand haben. Nachfolgende Iterationsschritte müssen

eingepplant und das Modell ständig weiterentwickelt werden. Die regelmäßige Überprüfung und Validierung des Kompetenzmodells erfolgt im Turnus von circa zwölf Monaten.

Einblick in die betriebliche Praxis: Phase 5 – Review des Kompetenzmodells

Das Beispiel zur Reviewphase stammt von einem international agierenden Unternehmen mit etwa 120.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Bereichen Entwicklung, Produktion, Logistik, Vertrieb und Verwaltung.

Das Unternehmen erstellt jährlich eine von der Unternehmensstrategie abgeleitete, quantitative und qualitative strategische Personalplanung. Sie dient der langfristigen Steuerung von Auf-, Ab- und Umbaufeldern und erfolgt für strategisch relevante Kompetenzfelder. Das strategische Personalwesen steuert den Prozess in enger Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement, den Fachbereichen und dem Talentmanagement. Damit bildet die strategische Personalplanung die Basis für alle HR-Folgeprozesse (Bildungsbedarfsanalyse, Qualifizierung, Nachwuchsprogramme und Ausbildung, Nachfolge-Management, Recruiting).

Die Erfassung der Kompetenzanforderungen auf Mitarbeiter-ebene erfolgt im Rahmen einer jährlich durchgeführten Bildungsbedarfsanalyse. Diese findet in einem Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin beziehungsweise Mitarbeiter statt und wird durch IT-Bildungsbedarfsanalyse-tools unterstützt. Aus dieser Bildungsbedarfsanalyse werden individuelle Weiterentwicklungs- und Bildungsmaßnahmen abgeleitet. Die Organisationseinheit für Weiterbildung berät und unterstützt die Fachbereiche dabei. Prozess-Owner der Bildungsbedarfsanalyse ist das Talentmanagement, die Verantwortung für die Durchführung liegt bei den Führungskräften.

Review:

Auf Unternehmens- und auf individueller Ebene bestehen etablierte quartalsmäßige beziehungsweise jährliche Reviewprozesse. In regelmäßigen Konferenzen des strategischen

Personalwesens erfolgen gemeinsam mit dem Personal- und Talentmanagement ein Review der Ergebnisse der strategischen Personalplanung und die Ableitung personalwirtschaftlicher Maßnahmen. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses werden auch ein Review des Prozesses der strategischen Personalplanung vorgenommen und Ansatzpunkte zur Optimierung identifiziert.

Auf Mitarbeiter-ebene findet jährlich ein Abgleich zwischen Soll- und Ist-Kompetenzprofil statt. Bei Bedarf werden Bildungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen abgeleitet. Die Führungskraft evaluiert in einem Gespräch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Wirksamkeit von Bildungsmaßnahmen im Learning-Management-System.

Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und des schnellen technologischen Wandels wird zusätzlich zu den etablierten Reviewprozessen grundsätzlich geprüft, wie der notwendige Kompetenzauf-, -ab- und -umbau noch gezielter gesteuert werden kann.

Die folgenden Ansatzpunkte wurden identifiziert:

1. Die Kompetenzerfassung auf Unternehmensebene soll enger mit den HR-Folgeprozessen abgestimmt werden. Voraussetzung hierfür ist eine durchgängige Nomenklatur für möglichst viele Personalprozesse, das heißt eine „gemeinsame Sprache“ des Unternehmens über HR-Themen hinweg. Hierfür wurde sehr erfolgreich eine kompetenzbasierten Jobarchitektur geschaffen.
2. Für die strategische Personalplanung wird, aus den Erkenntnissen des Reviews heraus, eine besser differenzierende Beschreibung der betrachteten Kompetenzfelder angestrebt. Neben der weiteren Ausdifferenzierung der Kompetenzfelder sollen zusätzlich verwendete Kompetenzprofile die Verwendbarkeit der Nomenklatur in den HR-Folgeprozessen optimieren.



3. Workshops mit den Fachbereichen haben die Überarbeitung der Jobarchitektur im Fokus und schaffen durch die Beteiligung eine erhöhte Akzeptanz in der Anwendung.

Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Schlüsselaktivitäten

- Die erfolgreiche Entwicklung und Validierung aller Elemente des Kompetenzmodells erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Strategiestellen, HR und Fachbereichen.
 - Die Detailtiefe der Kompetenzbeschreibungen hat direkte Auswirkungen auf die Handhabbarkeit des Kompetenzmodells: Je detaillierter die Kompetenzen beschrieben sind, desto stärker muss das Modell aktualisiert und gegebenenfalls angepasst werden. Hier sollten der betriebliche Aufwand und der resultierende Mehrwert an Informationen miteinander im Einklang stehen. Für einen passenden Detaillierungsgrad bedarf es intensiver Abstimmungen mit den Fachbereichen, Strategiestellen und HR-Prozess-Ownern, flankiert von regelmäßigen Tests und Iterationsschleifen. Agile Instrumente und Tools, in die Beschäftigte beispielsweise auf freiwilliger Basis ihre Kompetenzen einpflegen können, fördern die Detailsteuerung.
- Insgesamt empfiehlt sich für die Entwicklung des Kompetenzmodells eine agile Vorgehensweise, das heißt die Entwicklung und Anwendung kleiner Abschnitte, die regelmäßige Iterationsschleifen möglich machen.
 - Die Informationen zu Kompetenzen und deren Definitionen müssen weltweit und für alle Fachbereiche im IT-System zur Verfügung stehen. Eine durchgängige IT-Lösung für die Personalprozesse löst die bisherigen Insellösungen ab.

4 Drängendste Handlungsfelder und politische Handlungsoptionen

Lebenslanges Lernen ist einer der wichtigsten Schlüssel, um Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig zu sichern und die Chancen der digitalen Transformation wirksam in eine gesteigerte Produktivität, Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit zu überführen.

Unternehmen und Beschäftigte haben dabei eine gemeinsame Verantwortung: Unternehmen müssen lernförderliche Arbeitsbedingungen schaffen, individuelle Lernprozesse bedarfsgerecht begleiten und die Lernfitness der Beschäftigten fördern. Die Beschäftigten wiederum leisten ihren Beitrag, indem sie – nach ihren Möglichkeiten – verstärkt selbstbestimmt und eigenverantwortlich lernen. Staat und Gesellschaft flankieren die zukunftsorientierte Weiterbildung.

Günstige Rahmenbedingungen schaffen

Staatliche und private Bildungsinstitutionen, Unternehmen und die Gesellschaft müssen zukünftige Kompetenzbedarfe frühzeitig antizipieren und in den Angeboten der Ausbildung, Weiter- und Umqualifizierung adressieren. Das **kontinuierliche Monitoring von Schlüsselkompetenzen** ist unerlässlich, um Lebenslanges Lernen gezielt vorbereiten und fördern zu können. Es wird dabei verstärkt darauf ankommen, noch **schneller von der Bedarfsanalyse in den Weiterbildungsmodus** umzuschalten.

Herausforderungen in der Praxis

Trotz einer Vielzahl von Studien und Veröffentlichungen über aktuelle und zukünftige Kompetenzbedarfe (zum Beispiel OECD, World Economic Forum, McKinsey Global Institute, Ashoka Foundation) fehlt in Deutschland bislang ein stetiges systematisches Monitoring der Veränderungen von Kompetenzbedarfen. Sowohl Beschäftigte als auch Unternehmen benötigen einen Rahmen, der **Orientierung zu Zukunftsprofilen** und damit zur beruflichen Aus- und Weiterbildung bietet. Zu wissen, wo wir als Innovationsstandort hinwollen und wo wir beim Thema Weiterbildung wirklich stehen, ist entscheidend für bedarfsgerechte **Just-in-Time-Weiterbildung**. Denn: Know-how zu Zukunftstechnologien lässt sich nicht auf Vorrat ausbilden.

Lösungsansatz

Nationales Kompetenzmonitoring verstetigen: Ein nationales Kompetenzmonitoring könnte dabei helfen, die entsprechenden Bedarfe noch schneller und aus unternehmens- sowie branchenübergreifender Perspektive zu erkennen und zu beschreiben¹¹: Über welche Kompetenzen muss der Innovationsstandort Deutschland verfügen, um relevanten (technologiegetriebenen) Zukunftsthemen zum Durchbruch zu verhelfen? Wie gut sind wir in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, Produktion, Geschäftsmodelle und Vermarktung im Vergleich zu anderen Ländern auf diese Themen vorbereitet?

acatech, BDI und Hans-Böckler-Stiftung haben mit Unterstützung des BMBF ein Konzept für ein solches Monitoring entwickelt und erprobt. Die Bundesregierung sollte die Initiative fortsetzen und als weiteres Instrument der Innovationspolitik verstetigen.

11 | Auch die Fokusgruppe Strategische Personalplanung und -entwicklung der Arbeitsgruppe 4 der Nationalen Plattform Zukunft der Mobilität (NPM) hat Handlungsempfehlungen entwickelt, wie wir den Herausforderungen der Transformation am Beispiel des Mobilitätssektors gemeinsam begegnen können. Neben einer zu entwickelnden Toolbox für Unternehmen, die Beschäftigungsprognosen enthält und die Unternehmen zur Implementierung einer strategischen Personalplanung befähigt, könnten regionale Kompetenz-Hubs insbesondere die Teilnahme von KMU an Weiterbildungen steigern und regionale Wirtschafts- und Innovationsnetzwerke stärken. Die Bundesregierung hat diese Vorschläge aufgegriffen (Vgl. Nationale Plattform Zukunft der Mobilität Arbeitsgruppe 4 – „Sicherung des Mobilitäts- und Produktionsstandortes, Batteriezellproduktion, Rohstoffe und Recycling, Bildung und Qualifizierung“, Fokusgruppe Strategische Personalplanung und -entwicklung: 1. Zwischenbericht zur strategischen Personalplanung und -entwicklung im Mobilitätssektor, Berlin 2020).



Finanzierungs- und Fördermodelle ausweiten

Monetäre Anreize und finanzielle Unterstützungen erscheinen zur Förderung lebenslangen Lernens an einigen Stellen sinnvoll: zum Beispiel zur **Förderung klein- und mittelständischer Unternehmen** sowie von Personen, die bislang in der Weiterbildung unterrepräsentiert sind (zum Beispiel **Geringqualifizierte**). Förder- und Anreizstrukturen mit der „Gießkanne“ werden dabei weder den Anforderungen der Unternehmen noch den Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht. Das heißt beispielsweise, dass die Politik ihre Unterstützungsinstrumente und -modelle auf die Bedingungen in den Unternehmen ausrichten sollte.

Herausforderungen in der Praxis

Bisherige Finanzierungs- und Fördermodelle basieren noch zu stark auf der Logik klassischer Weiterbildungsformate. Bestehende Fördervoraussetzungen wie beispielsweise Mindeststundenumfang oder -fortbildungsdichte einer Weiterbildungsmaßnahme sollten sich stärker **an der betrieblichen Praxis orientieren** und auch präsenzarme Angebote sowie **innovative, technologiegestützte Lehr-Lern-Lösungen berücksichtigen**. Zudem sind die Antragsverfahren für die Förderung meist mit einem hohen bürokratischen Aufwand verbunden.

Die derzeit bestehende „künstliche“ Unterscheidung bei Qualifizierungsmaßnahmen in private und betriebliche Interessen ist im Kontext der digitalen Transformation nicht mehr zeitgemäß und sollte aufgehoben werden. Denn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern können steuerliche Nachteile entstehen, wenn ihnen der Arbeitgeber Qualifizierungsmaßnahmen finanziert beziehungsweise teilfinanziert. So verliert eigeninitiiertes Lernen erheblich an Attraktivität. Durch eine **Steuerbefreiung** könnte die Beteiligungsbereitschaft seitens der Beschäftigten zur (beruflichen) Weiterentwicklung erhöht werden. Darüber hinaus sollte der Staat deutlich machen, dass **lebenslanges Lernen grundsätzlich eine hohe Wertschätzung** genießt.

Lösungsansatz

Pragmatische und praxisnahe Vorgehensweisen wählen: Verschlankte Prozesse, einfachere Vorschriften und übersichtlichere Formulare können Hemmschwellen und Barrieren bei der Antragsstellung minimieren. Bestehende Ansätze zum Abbau

bürokratischer Hürden im Arbeit-von-morgen-Gesetz sind auszuweiten. Auch kurzzeitige Fortbildungsformate unterhalb der bislang förderfähigen Mindestdauer sollten unterstützt werden.

BAföG-Modelle weiter etablieren: Da der zukünftige Bedarf an Fach- und hochqualifizierten Arbeitskräften vor allem zulasten der mittleren Qualifikationsebenen geht, spielt die Förderung von Auf- und Umstiegen eine wichtige Rolle. Auch die Förderung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte stärker in den Fokus rücken. In diesem Zusammenhang könnte das Aufstiegs-BAföG weiter ausgebaut werden. Denkbar ist eine zusätzliche Ausrichtung im Sinne eines „Alters-BAföG“, das zum Beispiel auch Qualifizierungen für rentennahe Jahrgänge in den Blick nimmt und eine Weiterbeschäftigung ermöglicht. Die Verknüpfung mit einer kombinierten überbetrieblichen Beratung bei erfolgreicher Umsetzung ist anzustreben.

Steuerliche Förderungen/Entlastungen schaffen: Unternehmensseitige Investitionen in Aus- und Weiterbildung können derzeit als Betriebsausgaben geltend gemacht werden. Als Anreiz zur Erweiterung der Förderung ist eine direkte Steuererminderung oder -befreiung zu diskutieren. Hier sollte geprüft werden, ob Modelle wie bei der Kurzarbeit oder im Bereich des Sozialgesetzbuchs (beispielsweise Bildungsgutscheine) auf die Aus- und Weiterbildung übertragen werden können. Die angedachte Weiterentwicklung des Kurzarbeitergeldes in Verbindung mit Weiterbildungsmaßnahmen ist zu begrüßen.

Zertifizierungssysteme flexibilisieren

Im Zuge des digitalen Wandels verändert sich auch die Zertifizierung von Weiterbildungsaktivitäten. Die Zertifikate müssen einerseits **flexibler** und stärker **individualisiert** werden – andererseits sollen sie **vergleichbar** und **qualitätsgesichert** sein. Dieses Spannungsfeld wird sich nicht vollkommen auflösen lassen.

Herausforderungen in der Praxis

Traditionelle Bildungsabschlüsse verlieren zunehmend an Bedeutung und bilden die persönliche Weiterbildungshistorie nicht mehr vollumfänglich ab: Kleinstabschlüsse analog den „Udacity Nano Degrees“, die **intermediär, kombinierbar und erweiterbar einsetzbar** sind, fördern beispielsweise die Just-in-Time-Weiterbildung und schaffen niedrigschwellige Angebote

für Fort- und Weiterbildung – weg von umfangreichen, starren Weiterbildungscurricula, hin zu **flexiblen, praxisnahen Qualifikationsnachweisen**. So ist eine schnellere Qualifizierung in deutlich kürzeren Zyklen möglich.

Vielen am Markt verfügbaren und gut etablierten Angeboten fehlt allerdings die staatliche Anerkennung – damit können sie nicht auf bestehende Fördermaßnahmen angerechnet werden. Vor allem für klein- und mittelständische Unternehmen erschwert dies die Finanzierung und damit einhergehend die Nutzung entsprechender Maßnahmen.

Lösungsansatz

Zertifizierung anpassen: Neue Formen der Zertifizierung sowie weniger formalisierte Weiterbildungsangebote sollten staatlich anerkannt werden. Dabei spielen insbesondere Validierung, Anerkennung und Zertifizierung von informell erworbenen Kompetenzen eine wichtige Rolle. Ziel kann es jedoch nicht sein, bisherige Prozesse informellen Lernens vollständig zu formalisieren oder Zertifikate für kommerzielle Zwecke zu instrumentalisieren. Vielmehr sollte der flexible und gleichzeitig strukturierte Kompetenzaufbau im Vordergrund stehen.



5 Ausblick

Die vorliegende DISKUSSION stellt einen Ansatz zur zukunftsorientierten betrieblichen Kompetenzbedarfsanalyse vor, gibt Einblicke in die Umsetzung im Unternehmen und präsentiert Perspektiven der Wissenschaft zum Thema Kompetenzen, Kompetenzbedarfsanalyse und -entwicklung. Gemeinsam haben wir einen Leitfaden für die betriebliche Praxis entwickelt und erprobt, der sich an den betrieblichen Anforderungen orientiert und zukunftsorientiertes Personalmanagement ermöglicht.

Auch in seinen weiteren Aktivitäten wird der HR-Kreis die chancenorientierte Gestaltung der digitalen Transformation und

der zukünftigen Arbeitswelt fokussieren. Dabei nehmen wir auch die Auswirkungen der Corona-Krise in den Blick. In Vertiefungsprojekten und Dialogformaten stellen wir dabei unter anderem folgende Schwerpunkte und Leitfragen mit Blick auf den digitalen Wandel in den Mittelpunkt:

- **Lebenslanges Lernen:** Wie kann Lebenslanges Lernen als gelebtes Prinzip in der Unternehmenskultur verankert werden? Wie können wir eine lern- und motivationsförderliche Arbeitsumgebung gestalten?
- **Post-Corona-Arbeitswelt:** Welchen mittel- bis langfristigen Einfluss hat die Corona-Krise vor allem auf Arbeits- und Organisationsprozesse? Wie gestalten wir neue Formen der Arbeitsorganisation und -kultur?

Glossar

360-Grad-Feedback

360-Grad-Feedback ist ein Instrument zur ganzheitlichen und objektiven Bewertung der Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es hilft beispielsweise bei Entscheidungen bezüglich Gehalt, Beförderungen oder Schulungs- und Entwicklungsbedarf. Die Ergebnisse basieren auf der Einschätzung verschiedener Gruppen von Gutachterinnen und Gutachtern, wie zum Beispiel Führungskräften, Kolleginnen und Kollegen sowie Kunden, die mit der bewerteten Mitarbeiterin beziehungsweise dem bewerteten Mitarbeiter in Kontakt treten. Darüber hinaus schließt dieser Prozess ein Selbstbild des oder der Beschäftigten mit ein. Damit erweitert es das 180-Grad-Feedback, das lediglich das Selbstbild sowie die Bewertung durch die jeweilige Führungskraft beinhaltet.

Kosten-Nutzen-Analyse

Die Kosten-Nutzen-Analyse ist ein Instrument, mit dessen Hilfe bestimmt werden kann, ob das Ergebnis (der Nutzen) einer Aktion deren Aufwand (die Kosten) rechtfertigt.

Jobfamilien

Jobfamilien bezeichnen Stellencluster, die nach dem Prinzip der Ähnlichkeit gebildet werden. Dabei werden „verwandte“ Jobs zusammengefasst, das heißt Stellen mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben(-profilen).

Jobprofile

Jobprofile sind personenneutrale Beschreibungen beziehungsweise die detaillierte Zusammenfassung der Aufgaben, Tätigkeiten und Kompetenzen eines bestimmten Stellenprofils.

Kompetenzanforderungen

Unter Kompetenzanforderungen sind die Beschaffenheiten oder Fähigkeiten zu verstehen, die zur Verbindung von Wissen und Können in der Bewältigung von Handlungsanforderungen notwendig sind.

Kompetenzbedarfe

Kompetenzbedarfe umfassen die gewünschten oder notwendigen Kompetenzen, die ein Unternehmen braucht, um seine

Unternehmensziele zu erreichen. Hierbei ist eine qualitative und quantitative Betrachtung erforderlich.

Kompetenzen

Kompetenzen bilden das ab, was Menschen wissen und können. Die für den Beruf notwendigen Kompetenzen können in verschiedene Kompetenzdimensionen unterteilt werden, zum Beispiel Sozialkompetenz, Methodenkompetenz oder Fachkompetenz. Sie ergeben in Summe die berufliche Handlungskompetenz.

Kompetenzkatalog

Ein Kompetenzkatalog ist die Zusammenfassung aller in einem Unternehmen benötigten beziehungsweise vorhandenen Kompetenzen. Dieser sorgt für einen einheitlichen Sprachgebrauch zum Beispiel bei Auswahl und Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung.

Kompetenzmodell

Ein Kompetenzmodell ist ein Arbeitsmittel des Kompetenzmanagements. Es beschreibt die im Unternehmen vorhandenen und benötigten Kompetenzen.

Kompetenzdiagnostik oder -analyse

Die Kompetenzdiagnostik oder -analyse bezeichnet Methoden oder Instrumente, mit deren Hilfe Kompetenzen gemessen oder bewertet werden können. Dies kann auf individueller, aber auch auf institutioneller oder systematischer Ebene geschehen, um beispielsweise Bildungssysteme zu vergleichen.

Kompetenzstufen

Kompetenzstufen dienen dazu, innerhalb einer beschriebenen Kompetenz die verschiedenen Ebenen oder Qualitäten von handlungsrelevantem Wissen und Können eines Menschen zu beschreiben.

Kompetenzprofil

Ein Kompetenzprofil meint die umfassende Darstellung der berufsrelevanten Kompetenzen, über die Führungskräfte, Beschäftigte oder allgemein Personen verfügen. Im Kompetenzprofil einer Person sind sowohl die ausgewählten Kompetenzen als auch ihre jeweilige Ausprägung oder die Kompetenzstärke beschrieben.



Learning Analytics

Unter „Learning Analytics“ werden Erhebung, Aggregation, Analyse und Auswertung von Daten über Lernende und deren Lernkontext verstanden. Damit sollen Lernfortschritte gemessen, zukünftige Leistungen vorausberechnet, potenzielle Problemereiche aufgedeckt und das Lernen sowie das Lernumfeld optimiert werden können.

Lessons Learned

Lessons Learned können im Kontext des Projektmanagements als das generierte Wissen beschrieben werden, das aus dem Prozess der Projektdurchführung gewonnen wird. Formell durchgeführte Lernlektionen werden traditionell während oder kurz vor Projektabschluss abgehalten, Lessons Learned aber können zu jedem Zeitpunkt während des Projektlebenszyklus identifiziert und dokumentiert werden. Der Zweck der Dokumentation der erzielten Erkenntnisse besteht darin, aus Erfahrungen gewonnenes Wissen zu teilen und zu nutzen, um die Wiederholung wünschenswerter Ergebnisse zu fördern und/oder das Wiederauftreten unerwünschter Ergebnisse auszuschließen.

Monitoring

Monitoring ist die Überwachung von Vorgängen mit der Zielsetzung, bei einem beobachteten Ablauf oder Prozess festzustellen, ob dieser den gewünschten Verlauf nimmt und bestimmte Schwellenwerte eingehalten werden, um andernfalls steuernd eingreifen zu können.

Persona

Persona beschreiben Vertreterinnen und Vertreter einer archetypischen Zielgruppe. Jeder Persona liegen Informationen wie Name, Verhalten, Werdegang und Präferenzen zugrunde. Persona helfen bei der Entwicklung nutzerfreundlicher Prozesse/Produkte.

Personaldiagnostik

Die Personaldiagnostik stellt Prinzipien, Methoden und Messinstrumente für diagnostische Aufgaben im Personalwesen – zum Beispiel für die Personalauswahl, die Personalplatzierung oder die Personal- und Organisationsentwicklung – bereit. Sie greift dabei auf wissenschaftliche Methoden und Forschungsergebnisse der akademischen Psychologie zurück. Damit geht es bei der Personaldiagnostik also darum, Unterschiede zwischen Personen wie Mitarbeiterinnen oder Bewerbern zu erheben, angemessen

zu interpretieren und schließlich darauf basierend eine fundierte Personalentscheidung zu treffen.

Pilotgruppe

Eine Pilotgruppe ist eine kleine, kurzfristig zusammengestellte Gruppe aus Beschäftigten (heterogene oder homogene Gruppe), die einer Organisation dabei hilft, zu lernen, wie und ob ein neuer Ansatz oder ein neues Projekt in der Praxis durchführbar ist.

Qualifikation

Unter Qualifikation ist die sich aus Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Schlüsselqualifikation zusammensetzende Eignung einer Person für eine bestimmte Tätigkeit zu verstehen.

Personalplanung

Die Personalplanung beinhaltet alle Maßnahmen, die notwendig sind, damit dem Unternehmen die zur Erreichung seiner Ziele erforderlichen Beschäftigten sowohl in quantitativer (Anzahl) als auch in qualitativer (Qualifikationen) Hinsicht zur Verfügung stehen.

Strategischer Personalplanungsprozess

Der strategische Personalplanungsprozess stellt sicher, dass die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Kompetenzen und zu den richtigen Kosten zur Umsetzung der strategischen Ziele zur Verfügung stehen. Dafür leitet die strategische Personalplanung aus den unternehmerischen Geschäftszielen, externen Treibern und der bestehenden Personalstruktur Implikationen für die qualitativen und quantitativen Personalbedarfe ab.

Think Tanks

Think Tanks sind spezielle Organisationsformen zur Bearbeitung zukunftsorientierter Themen. Dazu gehören Projektgruppen oder Unternehmensbereiche, in denen sich interdisziplinäre Teams aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und/oder Externen (zum Beispiel Expertinnen, Kooperationspartner, Kunden) mit zukunftsorientierten Fragestellungen beschäftigen.

User Stories

User Stories erfassen Anforderungen und werden iterativ verfeinert („Was will der Benutzer erreichen?“). Es handelt sich

um eine Technik zur Beschreibung von Anforderungen aus der Perspektive eines Benutzers unter Verwendung von Alltagssprache (keine Fachterminologie).

Verhaltensanker

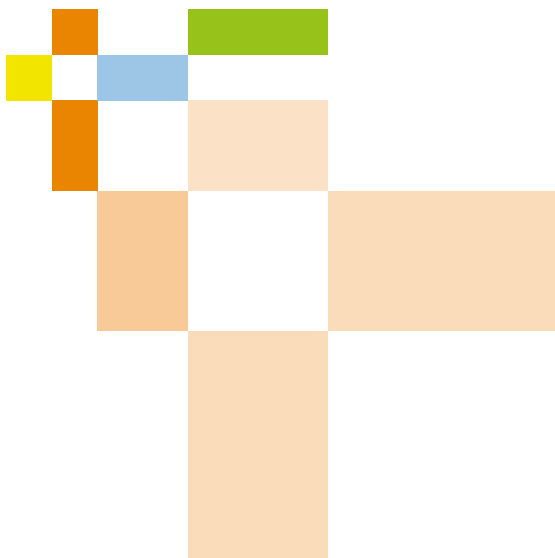
Verhaltensanker sind Indikatoren für die Ausprägung eines direkt nicht messbaren Anforderungskriteriums oder Konstrukts. Sie werden als unmittelbar beobachtbares Verhalten dokumentiert, das in Bezug zu einem definierten Anforderungskriterium bewertet wird. Zeigt eine Person das mit dem Verhaltensanker definierte Verhalten, wird dies im Sinne einer hohen Ausprägung des Anforderungskriteriums interpretiert. Bei den Anforderungskriterien kann es sich um Kompetenzen, aber auch um Wissen oder um motivierende überfachliche Eigenschaften handeln.

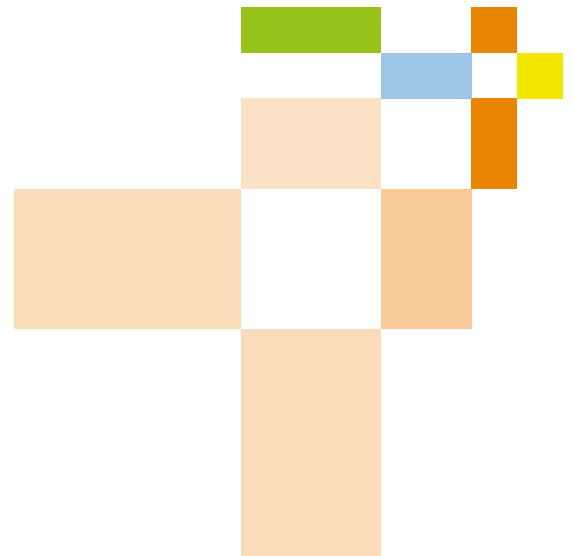
Zeitarbeit

Zeitarbeit bedeutet „Arbeiten auf Zeit“: Eine Arbeitnehmerin beziehungsweise ein Arbeitnehmer (die Leiharbeiterin oder der Leiharbeitnehmer) hat einen Arbeitsvertrag mit einer Verleihfirma (dem Verleiher) geschlossen. Die Verleihfirma setzt sie beziehungsweise ihn daraufhin befristet bei einem oder mehreren Kunden (dem Entleiher) ein. Aus diesem Grund wird Zeitarbeit auch als Arbeitnehmerüberlassung bezeichnet.

Zielgruppe

Als Zielgruppe wird eine Gruppe aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern/Menschen/Kundinnen und Kunden bezeichnet, die mit einer Maßnahme oder einem Produkt erreicht werden soll.





acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften

acatech berät Politik und Gesellschaft, unterstützt die innovationspolitische Willensbildung und vertritt die Technikwissenschaften international. Ihren von Bund und Ländern erteilten Beratungsauftrag erfüllt die Akademie unabhängig, wissenschaftsbasiert und gemeinwohlorientiert. acatech verdeutlicht Chancen und Risiken technologischer Entwicklungen und setzt sich dafür ein, dass aus Ideen Innovationen und aus Innovationen Wohlstand, Wohlfahrt und Lebensqualität erwachsen. acatech bringt Wissenschaft und Wirtschaft zusammen. Die Mitglieder der Akademie sind herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den Ingenieur- und den Naturwissenschaften, der Medizin sowie aus den Geistes- und Sozialwissenschaften. Die Senatorinnen und Senatoren sind Persönlichkeiten aus technologieorientierten Unternehmen und Vereinigungen sowie den großen Wissenschaftsorganisationen. Neben dem acatech FORUM in München als Hauptsitz unterhält acatech Büros in Berlin und Brüssel.

Weitere Informationen unter www.acatech.de.



Herausgeber:

Dr. Joh. Christian Jacobs
Joh. Jacobs & Co. (AG & Co) KG
Neuer Jungfernstieg 17
20354 Hamburg

Prof. Dr. Heiko Roehl
Kessel&Kessel GmbH
Nieritzweg 5
14165 Berlin

Prof. Dr. Henning Kagermann
acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften
Pariser Platz 4a
10117 Berlin

Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath
acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften
Karolinenplatz 4
80333 München

Reihenherausgeber:

acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, 2021

Geschäftsstelle
Karolinenplatz 4
80333 München

T +49 (0)89/52 03 09-0
F +49 (0)89/52 03 09-900

Hauptstadtbüro
Pariser Platz 4a
10117 Berlin

T +49 (0)30/2 06 30 96-0
F +49 (0)30/2 06 30 96-11

Brüssel-Büro
Rue d'Egmont/Egmontstraat 13
1000 Brüssel | Belgien

T +32 (0)2/2 13 81-80
F +32 (0)2/2 13 81-89

info@acatech.de
www.acatech.de

Vorstand i.S.v. § 26 BGB: Karl-Heinz Streibich, Prof. Dr.-Ing. Johann-Dietrich Wörner, Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier, Prof. Dr. Reinhard F. Hüttl (Amt ruht derzeit), Dr. Stefan Oschmann, Dr.-Ing. Reinhard Ploss, Prof. Dr. Christoph M. Schmidt, Prof. Dr.-Ing. Thomas Weber, Manfred Rauhmeier, Prof. Dr. Martina Schraudner

Empfohlene Zitierweise:

Jacobs, J. C./Kagermann, H./ Roehl, H./Spath, D. (Hrsg.): *Dynamisches Kompetenzmanagement – Kompetenzbedarfe früh erkennen, passgenaue Angebote ableiten. Ein Praxis-Leitfaden des Human-Resources-Kreises von acatech* (acatech DISKUSSION), München 2021.

ISSN 2193-8970

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften • 2021

Projektmanagement und Redaktion: Luise Ortloff, Katharina Winkler

Lektorat: Lektorat Berlin

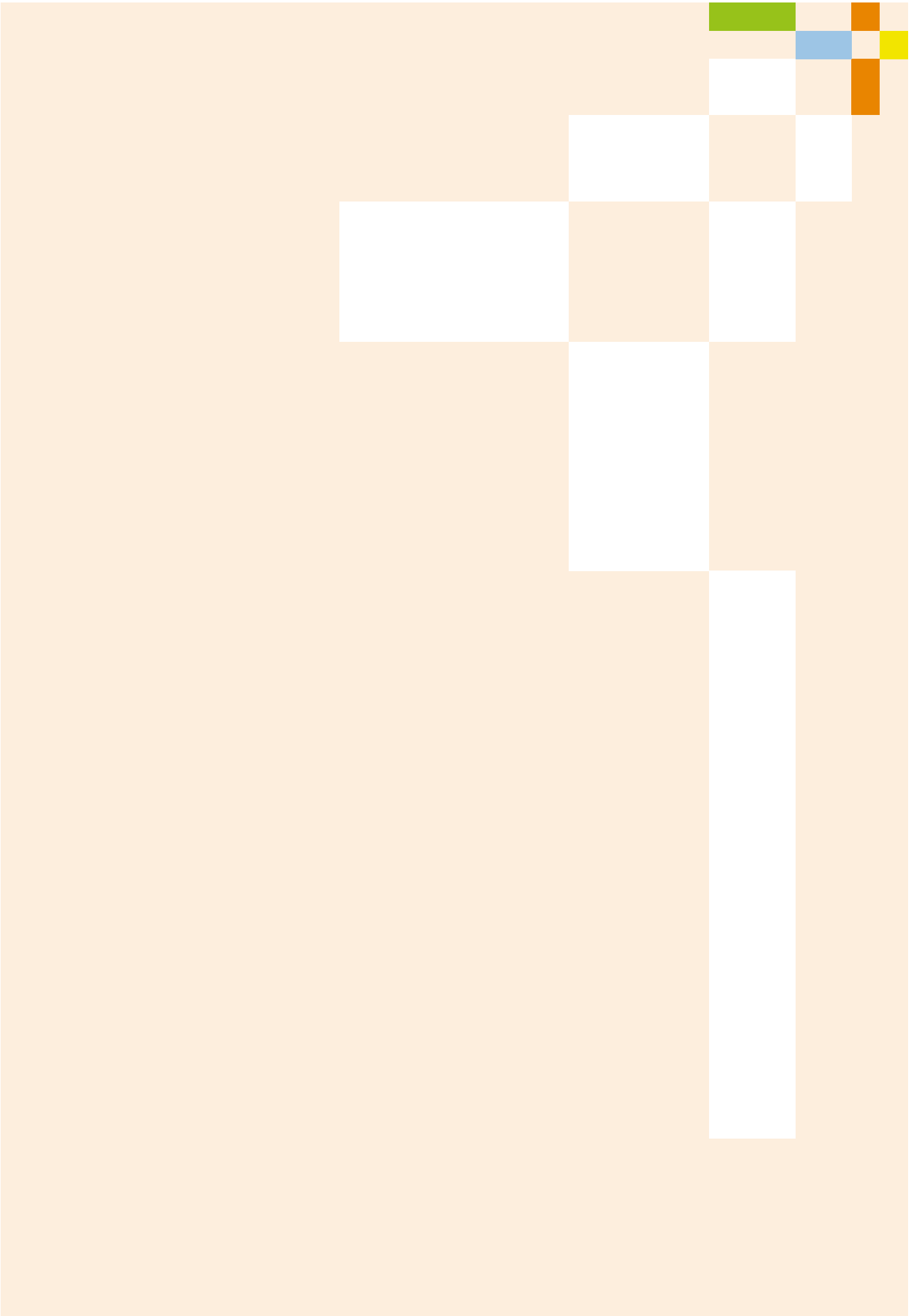
Layout-Konzeption: Groothuis, Hamburg

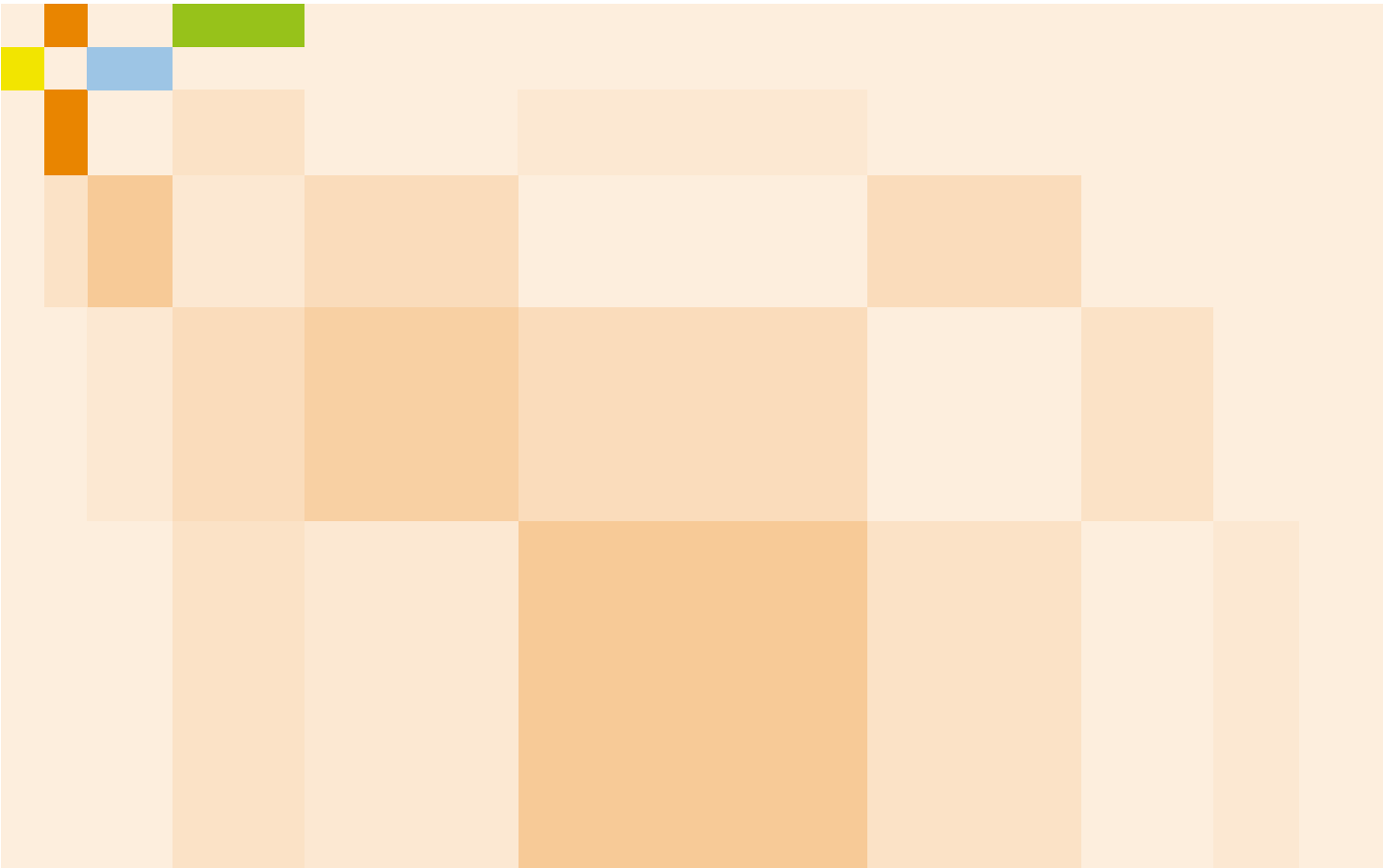
Titelabbildung: shutterstock/elenabsl und acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften

Abbildungen: Britta Stammeier

Konvertierung und Satz: Fraunhofer IAIS, Sankt Augustin

Die Originalfassung der Publikation ist verfügbar auf www.acatech.de.





Das Kompetenzmanagement nachhaltig gestalten und für die betrieblichen Bedarfe passgenaue, zukunftsorientierte Maßnahmen ableiten – vor dieser Herausforderung stehen viele Unternehmen. Zwar verändern sich Anforderungsprofile und Berufsbilder schon längere Zeit teils signifikant, neu ist allerdings die Geschwindigkeit, Dynamik und Komplexität, mit der sich der Wandel in der digitalen Transformation vollzieht. Die Digitalisierung beschleunigt technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen in einer Weise, die auch das Lernen grundlegend verändert: Wissen und Kompetenzen können in Zukunft immer weniger auf Vorrat ausgebildet werden. Eine zielgerichtete und an der individuellen Unternehmensstrategie ausgerichtete Weiterbildung erfordert daher eine betriebliche Analyse und Definition der Kompetenzbedarfe.

Die vorliegende acatech DISKUSSION präsentiert einen dynamischen Ansatz zur Analyse der gegenwärtig und zukünftig benötigten Kompetenzbedarfe, der ein reflexives und iteratives Vorgehen ermöglicht. Die Publikation basiert in erster Linie auf den Diskussionen des HR-Kreises zu diesem Thema. Den vorliegenden Leitfaden für die Praxis verstehen wir als ein Angebot an die verschiedenen Stakeholder der digitalen Transformation: Er soll zukunftsorientiertes Personalmanagement ermöglichen, Beschäftigungsfähigkeit erhalten sowie Innovation und gute Arbeit in Deutschland fördern.