



Kathrin Schnalzer | Alexander Karapidis | Bernd Dworschak | Pia Mozer

---

# Vorgehensweise zur Kompetenzbedarfsermittlung in Organisationen



# Inhalt

---

<b>1. Einführung</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Voraussetzungen zur Kompetenzbedarfsermittlung</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Fraunhofer-Kompetenz-Kompass</b> .....	<b>8</b>
3.1 Schritt 1 – Strategieanbindung .....	9
Use Case .....	13
Checkliste .....	14
3.2 Schritt 2 – Kompetenzmodell .....	15
Use Case .....	18
Checkliste .....	19
3.3 Schritt 3 – Kompetenzmessung .....	20
Use Case .....	23
Checkliste .....	24
3.4 Schritt 4 – Kompetenzaufbau .....	25
Use Case .....	28
Checkliste .....	30
3.5 Schritt 5 – Kompetenzbilanz .....	31
Use Case .....	34
Checkliste .....	35
<b>4. Fokusthemen in der Kompetenzbedarfsermittlung</b> .....	<b>36</b>
4.1 Software-Unterstützung .....	37
Checkliste .....	39
4.2 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) .....	40
Checkliste .....	42
<b>5. Fazit</b> .....	<b>43</b>
<b>6. Glossar</b> .....	<b>44</b>
<b>7. Literatur</b> .....	<b>46</b>

# 1. Einführung

---

Die Vorgehensweise zur Kompetenzbedarfsermittlung dient dazu, Organisationen zu befähigen, schrittweise Kompetenzbedarfe in Teams, in Bereichen oder im gesamten Unternehmen im Kontext der beruflichen Weiterbildung zu erheben.

Insbesondere in Zeiten der Transformation von Organisationen, z. B. in Hinblick auf eine vermehrte Digitalisierung oder die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, ist es notwendig, Früherkennung von Kompetenzanforderungen zu betreiben. Dabei wird es in Zukunft für alle Beteiligten verstärkt darauf ankommen, eine kontinuierliche Weiterbildung sicherzustellen und lebenslanges Lernen zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen (vgl. Bauer et al., 2021, Schmid & Klenk, 2018, Kauffeld & Frerichs, 2018). Bei der Früherkennung von Kompetenzanforderungen sind insbesondere jene Anwendungsfelder, Tätigkeitsbereiche, Jobprofile oder Berufe in den Blick zu nehmen, die vornehmlich von neuen Technologien oder neuen Produkten und Dienstleistungen betroffen sein werden und in welchen sich die Arbeit dadurch verändert. Spezielle Einzelanalysen von Arbeitsplätzen, Tätigkeiten, Jobprofilen oder Berufen müssen durchgeführt werden, um tatsächliche Auswirkungen auf die jeweils notwendigen Kompetenzprofile und Weiterbildungsbedarfe von unterschiedlichen Beschäftigtengruppen einschätzen zu können.

Das vorliegende Dokument erhebt dabei nicht den Anspruch eines »how-to« Dokuments, mit dem Unternehmen befähigt werden, eine Kompetenzbedarfsermittlung durchzuführen. Aufgrund der individuellen Rahmenbedingungen und der Vielzahl an Stoßrichtungen und Bedarfen bei der Kompetenzerfassung wäre dies auch ein nahezu unmögliches Unterfangen. Vielmehr werden hier die Voraussetzungen und Durchführungsschritte zur Kompetenzbedarfsermittlung aufgeführt und skizziert, aus denen sich dann eine individuelle, organisations-spezifische Kompetenzbedarfsermittlung ableiten lässt.

Als Basis zur Kompetenzbedarfsermittlung wird der Fraunhofer-Kompetenz-Kompass eingesetzt, der sämtliche Prozessschritte eines strategischen Kompetenzmanagements abdeckt. Kompetenzmanagement und die darin enthaltene Kompetenzbedarfsermittlung zielen darauf ab, individuelle sowie organisationale Kompetenzen im Unternehmen erfassbar zu machen, um sie nutzbringend (z. B. im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit) einzusetzen und systematisch, als auch gezielt, entwickeln zu können (North et al., 2018; Sauter & Staudt, 2016; Zaugg & Thom, 2006). Das auf diesem Begriffsverständnis beruhende Kompetenzmanagement mit Hilfe des Fraunhofer-Kompetenz-Kompasses befähigt Unternehmen und Organisationen dazu, ihren Kompetenzbestand und die Weiterbildung strategie- und zielorientiert zu steuern.

Der Fraunhofer-Kompetenz-Kompass, der in Anlehnung an die DIN PAS 1093 Ref. Nr. PAS 1093:2009-07 (Stracke, 2009) entwickelt wurde, umfasst fünf Schritte: Strategieanbindung, Kompetenzmodell, Kompetenzmessung, Kompetenzaufbau sowie Kompetenzbilanz. Im Rahmen dieser Ausarbeitung wird der Kompetenzbegriff aus der arbeitswissenschaftlichen Perspektive heraus betrachtet, um die Anwendbarkeit für die Unternehmens- und Organisationspraxis sicherzustellen. Kompetenz bedeutet hier somit, dass eine Person bzw. Organisation bestimmte (Arbeits-)Aufgaben in einer definierten Situation bewältigen kann (Stracke, 2009).

Die Vorgehensweise zur Kompetenzbedarfsermittlung wurde im Rahmen der Initiative »Forschung zur beruflichen Weiterbildung« für die Praxis überarbeitet, erweitert und durch zahlreiche Beispiele aus Organisationen ergänzt, um einen Eindruck zur operativen Ausgestaltung der Teilschritte zu geben. Darüber hinaus wurde die Vorgehensweise um Ergebnisse aus leitfadengestützten Interviews mit sechs Expertinnen und Experten aus den Bereichen Wissenschaft, betriebliche Weiterbildungsanbieter und Unternehmen ergänzt. Die Interviews wurden zum Teil face-to-face, zum Teil per MS Teams durchgeführt, anschließend transkribiert und mit einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2012) ausgewertet. Durch die Expertise aus den Interviews konnten Wissensbestände sowie Praxis- und Forschungserfahrung aus den verschiedenen Domänen der Expertinnen und Experten zur Vorgehensweise hinzugefügt werden. Abgerundet werden alle Kapitel durch Checklisten, die wesentliche Fragestellungen zur Umsetzung der Kompetenzbedarfsermittlung adressieren. Zwei Themenfelder werden im Anschluss an die Darstellung der Vorgehensweise vertieft: Die Anbindung und Unterstützung von Kompetenzbedarfsermittlung an und mit Software sowie spezifische Herausforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Glossar mit der Beschreibung von zentralen Begriffen rund um das Thema Kompetenzbedarfsermittlung befindet sich am Ende des Dokuments.

## 2. Voraussetzungen zur Kompetenzbedarfsermittlung

---

Unabhängig davon, ob wir uns auf der individuellen Ebene, der Teamebene, der Bereichsebene oder dem ganzen Unternehmen bzw. einer Organisation bewegen sind zur Durchführung einer Kompetenzbedarfsermittlung unterschiedliche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu schaffen (vgl. Sprafke et al., 2019).

Eine Kompetenzbedarfsermittlung richtet sich nach strategischen Entscheidungen. Daher ist bei Veränderungen von strategischen Entscheidungen, diese danach auszurichten. Die Kompetenzbedarfsermittlung berücksichtigt neben Entscheidungen des Gesamtunternehmens aber auch die operativen Bereiche und deren Zielsetzungen und Fragestellungen. Daher müssen diese Aktivitäten bei Veränderungen ebenfalls neu ausgerichtet werden. Damit verbindet eine Kompetenzbedarfsermittlung die strategischen Ausrichtungen des Gesamtunternehmens bzw. einer Organisation mit operativen Notwendigkeiten in Bereichen und schafft dadurch die Voraussetzung, um strategische Entscheidungen als Grundlage zur Kompetenzbedarfsermittlung und Kompetenzentwicklung zu nutzen und Implementierungshürden proaktiv zu vermeiden.



*Kompetenzmanagement benötigt eine systematische Vorgehensweise und kann in einer komplexen Unternehmensumgebung nicht aus dem Bauch heraus gestaltet werden. D.h. es muss der Nutzen, der Output sowie die dazu benötigten Prozesse und Systeme in einem Zielbild beschrieben werden.«*

**Manfred Zahn**

HR Strategic Projects, Festo SE & Co. KG

Eine Kompetenzbedarfsermittlung orientiert sich an der Organisationsstruktur und wird entlang von Bereichen, Teams oder Aufgaben ausgerichtet, um gewünschte Effekte zu erzielen. Dafür bedarf es zeitlicher Ressourcen bei allen Beteiligten (Mitarbeitende, Kompetenzteams, Führungskräfte, Mitbestimmung usw.) zur Erfassung, Pflege, Kontrolle und Aktualisierung der Kompetenzbestände. Darüber hinaus benötigt eine Kompetenzbedarfsermittlung rechtliche Voraussetzungen, wie Datenschutzkonzepte und Betriebsvereinbarungen, die bei der Planung mitbedacht werden müssen<sup>1</sup>. In vielen Fällen setzt eine Kompetenzbedarfsermittlung auf softwaretechnische Lösungen zur Nutzung erhobener Kompetenzbestände (z. B. Erfassung, Auswertung, Visualisierung, Simulation). Für eine erfolgreiche Umsetzung benötigt eine Kompetenzbedarfsermittlung klare Verantwortlichkeiten zur Gestaltung und Umsetzung der Aktivitäten und Akzeptanz bei allen Beteiligten durch unterschiedliche Kommunikationsaktivitäten (Kulturelles Framing). Die frühzeitige Einbindung aller relevanter Stakeholder und Entscheidungsverantwortlichen (wie z. B. Geschäftsführung/Vorstand, Personalmanagement, Organisationsentwicklung, Fachbereiche,

---

<sup>1</sup> Zu rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Einbindung von Sozialpartnern in die Kompetenzbedarfsermittlung siehe auch North et al. (2018, S. 251 ff), Martinetz et al. (2015, S. 32.).

Ausbildungspersonal, Führungskräfte, Betriebs- und Sozialpartner, ...) in den Prozess der Kompetenzbedarfsanalyse ermöglicht den konstruktiven Umgang mit Bedenken sowie die Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse. Eine Kompetenzbedarfsanalyse darf dabei kein Selbstzweck sein, sondern bedarf von Beginn an einer Verankerung und Verstetigung innerhalb eines Unternehmens. Dazu gehört ein gemeinsames Verständnis über alle Begrifflichkeiten, die im Zusammenhang mit der Identifikation benötigter Kompetenzen im Zusammenhang stehen. Insbesondere der Kompetenzbegriff selbst wird aus unterschiedlichen Fachdisziplinen heraus und umgangssprachlich auf unterschiedliche Art genutzt und sollte für die Kompetenzbedarfsermittlung allgemeingültig geklärt werden.

» *Man braucht in der Organisation eine Person, die das Thema Kompetenzmanagement in die Hand nimmt, die es weitertreibt, die regelmäßig dann auch mal wieder darauf schaut und die in irgendeiner Form etwas damit machen will.«*

**Prof. Simone Kauffeld**

TU Braunschweig, Lehrstuhl Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie,  
Institut für Psychologie

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung einer Kompetenzbedarfsermittlung ist dabei eine Person aus der Geschäftsleitung, die diese Aktivitäten aktiv fördert und nach außen vertritt sowie mögliche Bedenken und Widerstände ausräumt (vgl. Bauer & Karapidis, 2013). Da sich Kompetenzbedarfe stetig verändern gilt es, sich bereits zu Beginn der Aktivitäten über eine Verstetigung der Kompetenzbedarfsermittlung zu verständigen. Ansonsten laufen die Aktivitäten Gefahr, nicht in einen Regelbetrieb überführt werden zu können.

» *Eine zentrale Frage ist immer: Wie wird das Ganze (Kompetenzbedarfsanalyse) dann auch am Leben gehalten?»*

**Prof. Simone Kauffeld**

TU Braunschweig, Lehrstuhl Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie,  
Institut für Psychologie

Für alle beteiligten Akteure, wie Mitarbeitende und Führungskräfte, ist es notwendig, ausreichend Zeit für die Kompetenzbedarfsermittlung einzuplanen. Je nach Fokus der Kompetenzbedarfsermittlung kann die Ermittlung z. B. innerhalb von Mitarbeitendengesprächen, Führungsgesprächsrunden etc. durchgeführt werden. Dies gilt nicht nur für den tatsächlichen zeitlichen Aufwand der Kompetenzbedarfsermittlung, sondern auch für die Planung, Einführung und Nachbereitung für alle am Prozess beteiligten Akteure.

### 3. Fraunhofer-Kompetenz-Kompass

Der Fraunhofer-Kompetenz-Kompass kann für die Kompetenzbedarfsermittlung in Organisationen herangezogen werden (Bauer et al., 2017). Er bietet eine systematische Vorgehensweise für ein strategisches Kompetenzmanagement mit der Analyse, Gestaltung und Bilanzierung von Weiterbildungsbedarfen und einer strategischen Kompetenzentwicklung und Weiterbildungsplanung für Organisationen. Der Fraunhofer-Kompetenz-Kompass enthält eine modulare Systematik, um eine Kompetenzbedarfsermittlung aufzubauen und durchzuführen und Kompetenzmanagement zu betreiben.



Abbildung 1: Fraunhofer-Kompetenz-Kompass, eigene Darstellung

In den folgenden Kapiteln wird die Vorgehensweise zur Kompetenzbedarfsermittlung mit Hilfe des Fraunhofer-Kompetenz-Kompasses vorgestellt. Es werden Beispiele für die Umsetzung der Vorgehensweise gegeben und Checklisten zur Prüfung der jeweiligen Aufgaben in jedem Schritt zur Verfügung gestellt.



## 3.1 Schritt 1 – Strategieanbindung

Eine Kompetenzbedarfsermittlung stellt sicher, dass für alle wichtigen Arbeitsaufgaben in Organisationen die erforderlichen Kompetenzen zur Verfügung stehen und Beschäftigte optimal für aktuelle und zukünftige Aufgaben qualifiziert werden. Dafür müssen neue Anforderungen durch Märkte und Technologien erkannt und die daraus resultierenden Kompetenzlücken identifiziert und durch Weiterbildungsaktivitäten geschlossen werden. Arbeitsaufgaben können sich verändern, z. B. infolge von Prozess-, Produkt- und Systemumstellungen, neuen Technologien oder auch Veränderungen der Aufbau- oder Ablauforganisation. Vorhandene Kompetenzen können sich verändern, z. B. durch Fachkräftemangel, Fluktuation oder Alterung von Beschäftigten. Die Auswirkungen der strategischen Ziele oder der Ausrichtung einer Organisation sowie von technologischen oder gesellschaftlichen Trends auf die Beschäftigten gilt es, in diesem ersten Schritt zu identifizieren (vgl. Jochmann, 2007; North et al., 2018; Sauter & Staudt, 2016; Weissenberger-Eibl, 2006).

**Ziel des ersten Schritts ist die Beantwortung der Frage:**

»Welche Auswirkungen haben strategische Ziele der Organisation auf Beschäftigte?«.

» Bei 90 Prozent der Unternehmen besteht zwischen Kompetenzmanagement und mittel- bis langfristiger Unternehmensstrategie keine direkte Anbindung. D. h. sie schauen meist nur auf den aktuellen Bedarf aus Aufgabensicht, aber nicht auf die Bedarfe in den nächsten drei bis fünf Jahren.«

**Volker Zimmermann**

Geschäftsführer, NEOCOSMO

Definiert man Kompetenzmanagement dahingehend, dass Entwicklungsziele und Aufgabenstellungen von Unternehmen zu verfügbaren und benötigten Kompetenzen in Beziehung gesetzt werden (vgl. North et al., 2018), dann kann Kompetenzmanagement nur einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten, wenn es über die Förderung der Mitarbeitenden hinausgeht und in der Weiterentwicklung von Teams, Prozessen und der Unternehmensstrategie verankert ist (vgl. Rost, 2020; Dworschak et al., 2019).

Eine Unternehmensstrategie stellt dabei die Ausgangslage dar, um diese zielgerichtet in strategische Maßnahmen und Prozesse zu überführen (vgl. Wegenberger & Wegenberger, 2021). Zentrale Akteure und Stakeholder für diese Themen sollten frühzeitig in diesen Schritt einbezogen werden.

» Ich kann Kompetenzen nur dann entwickeln, wenn ich genau weiß, wohin ich sie entwickeln will.«

**Dr. Stefan Baron**

Geschäftsführer, AgenturQ – Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.

Es bieten sich beispielsweise Workshops mit Fachexpertinnen und Fachexperten und Führungskräften an, um konkrete Handlungsfelder aus der Unternehmensstrategie abzuleiten und Aufgabenbereiche zu identifizieren, die das Unternehmen zukünftig bewältigen muss. Daran schließt sich die Spezifikation von Aufgaben in den Handlungsfeldern an, die das Unternehmen, deren Bereiche und Mitarbeitende zukünftig beherrschen müssen. Beispielsweise lassen sich diese Schritte in Workshops mit Führungskräften der betroffenen Teams spezifizieren, in dem

die entsprechend notwendigen Aufgaben der involvierten Jobprofile identifiziert und notwendige Kompetenzen zur erfolgreichen Bearbeitung der heutigen und der strategisch indizierten zukünftigen Tätigkeiten herausgearbeitet werden.

Für diese Schritte bedarf es einer Abstimmung und gegebenenfalls der Modifikation der Ergebnisse mit dem zuständigen Management und internen Fachexpertinnen und Fachexperten. Der Schritt der Strategieanbindung in der Kompetenzbedarfsermittlung ist dabei darüber hinaus unter Beachtung des Zeithorizonts, der Gültigkeit, der Ressourcen, der Verantwortlichkeiten sowie der Abläufe und Aufgaben vorzunehmen. Für Unternehmen mit unterschiedlichen Standorten gilt es auch, die strategischen Vorgaben der Zentrale mit den eigenen standortspezifischen personalen und organisationalen Rahmenbedingungen zu synchronisieren. Die Ergebnisse müssen Entscheidungsträgern vorgestellt, gegebenenfalls modifiziert und verabschiedet werden.

Für den Schritt der Strategieanbindung im Kompetenzmanagement können unterschiedliche Instrumente genutzt werden, z. B.:

- Business Model-Blueprint
- Trendradar vgl. Keicher et al., 2022
- Zukunftsszenario
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Unternehmenscheck

**Beispiel:** Ein Business Model-Blueprint ist eine strukturierte Übersicht, anhand der systematisch alle wichtigen Strukturelemente des bestehenden unternehmerischen Geschäftsmodells reflektiert und erfasst werden können. Folgende Aspekte werden zum Thema betrachtet: Technologien und Ressourcen, Wertschöpfung und Netzwerk, Unternehmensleistung, Kunden und Märkte sowie Erlöse.



Abbildung 2: Beispiel Business Model (BM)-Blueprint (Rüger et al., 2018)

Ein Business Model-Blueprint ist eine praxisnahe, schnell nachvollziehbare Möglichkeit, z. B. in intern oder extern moderierten Workshops mit relevanten Vertreterinnen und Vertretern des Unternehmens, die aktuelle Unternehmenssituation systematisch zu betrachten und Zukunftsentwicklungen und strategische Vorgaben zu reflektieren. Für die Vorschau bietet es sich an, aus der Ist-Situation einen 2. Blueprint für die zukünftige Situation in zum Beispiel zwei oder vier Jahren zu entwickeln. So können künftige Veränderungen, die durch strategische Vorgaben oder Planungen beeinflusst werden, erkannt und Folgen für den notwendigen Kompetenzbedarf und Kompetenzaufbau der Beschäftigten abgeleitet werden.

Dabei sollten für die Strategieberücksichtigung in diesem ersten Schritt des Kompetenz-Kompasses folgende Leitfragen, z. B. mit Hilfe eines Business Model Blueprint beantwortet werden (bfw, 2017):

#### **Technologie und Ressourcen**

- Welche Veränderungen zeichnen sich in Ihrem Unternehmen ab in den nächsten 1-4 Jahren
  - beim Einsatz von Technologien und Software?
  - bei Produktionsverfahren?
  - bei den Produkten und Dienstleistungen?
- Werden sich dadurch Arbeitsinhalte und/oder Arbeitsorganisation verändern? In welchen Bereichen? Wie verändern sich die Anforderungen an die Beschäftigten?
- Welche Kompetenzen brauchen Ihre Beschäftigten, um diese Ziele zu erreichen?
- Wie sieht die Personalstruktur aus?
- Welche Potentiale und Herausforderungen sind bei Mitarbeitenden, Teams und Bereichen vorhanden, um strategische Ziele umzusetzen?
- Welche Strategien gibt es, um das Wissen im Unternehmen zu halten und Nachfolger aufzubauen?

#### **Wertschöpfung und Netzwerk**

- Welche externen Einflüsse, wie z. B. gesellschaftliche, rechtliche oder politische Entwicklungen werden Ihr Geschäftsmodell beeinflussen mit welchen Folgen?
- Wo erkennen Sie Chancen, wo Risiken?

#### **Erlös, Kunden und Märkte**

- Wieweit verändern sich Markt- und Kundenanforderungen?
- Sollen neue Märkte erschlossen werden?

#### **(Unternehmens-)Leistung**

- Kennen Sie die Stärken Ihres Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb? Wie können Sie das Knowhow und die Erfahrungen im Unternehmen halten und ausbauen?
- Welche Schwachstellen im Unternehmen beobachten Sie aktuell?

Ein Beispiel für ein Business Model eines Ingenieur-Bildungsanbieters findet sich in folgender Darstellung:

**Beispiel:** Ausschnitt Business Model eines Ingenieur-Bildungsanbieters



Abbildung 3: Business Model Ingenieur-Bildungsanbieter (Rüger et al., 2018,) eigene Darstellung

# Use Case

## 1. Die Ausgangslage

In einem Unternehmen der Automobilbranche mit mehreren tausend Mitarbeitenden in der Entwicklung wird neben dem Digitalen Wandel die Elektrifizierung die Art zu arbeiten in diesem Unternehmensbereich grundlegend verändern. Die Elektrifizierung verlangt im Schwerpunkt nach neuen Lösungen von Antriebskonzepten (hybrid oder vollelektrisch) und führt zu substantiellen Veränderungen des gesamten Autodesigns und als Folge davon zu neuen Herausforderungen im Markt. Darüber hinaus führen neue digitale Technologien im Bereich Entwicklung von E-Antriebskomponenten, Connected Cars, etc. zu erheblichen Tätigkeitsverschiebung vor allem bei Entwicklungsingenieuren von mechanischen hin zu elektrischen bzw. digitalen und softwarebasierten Entwicklungsaufgaben bei gleichzeitig zunehmend digitalen Arbeitsprozessen. Um Markt-anforderungen wie neue politische Rahmenbedingungen, z. B. Verbrenner-Ende, neue Mitbewerber im Bereich elektrische Antriebe zu begegnen, müssen sie heute schon anfangen, sich Fragen von morgen zu stellen: Welche Technologien wollen wir in Zukunft nutzen? Wie beeinflussen diese Technologien die strategische Ausrichtung des Unternehmens? Wie kann ein Strategie-Shift hin zu Elektrifizierung und Digitalisierung im Unternehmen gesteuert und bewältigt werden? Wie können Anforderungen der Unternehmensstrategie durch die Bereiche umgesetzt werden – vor allem hinsichtlich neuer Aufgaben und damit verbunden neuen Kompetenzanforderungen für die Belegschaft?

## 2. Die Lösung

Um die Unternehmensstrategie, die zuerst als Vision mit unterschiedlichen Schwerpunktfeldern auf 5 Jahre formuliert wurde, in die unterschiedlichen Entwicklungsbereiche hinein-zutragen und zu verankern, wurden Expertenbereiche mit Bereichsleitern und internen Experten und Externen durchgeführt, welche die strategischen Schwerpunktfelder in rund 20 Zukunftsaufgaben wie z. B. Connected Car, Sicherheit, Fahrer-assistenzsysteme / autonomes Fahren usw. ausdifferenzieren. Ausgehend hiervon ist das Zukunftsaufgaben-Portfolio den unterschiedlichen Entwicklungsbereichen zugeordnet worden. Diese so zugeordneten Zukunftsaufgaben wurden in jedem Entwicklungsbereich weiter aufgabenbasiert ausdifferenziert und mit fachlichen und überfachlichen Kompetenzanforderungen für jede ausdifferenzierte Aufgabe verknüpft. So wurde sukzessive eine Kompetenzlandkarte des Entwicklungsbereichs für zukünftige Kompetenzanforderungen ausgearbeitet.

## 3. Das Ergebnis

Mit der Ableitung von strategischen Aufgaben zu bereichs-spezifischen Aufgaben und den daraus resultierenden neuen Kompetenzanforderungen wurde ein Abgleich heutiger mit zukünftig benötigten Kompetenzen erst möglich und durch den gewählten Ansatz sichtbar und handhabbar. Zugleich zeigten sich neue inhaltliche Überschneidungen von Tätigkeiten und Zukunftsaufgaben, die eine Bündelung und Neuausrichtung der Mitarbeitenden zur Bewältigung zukünftiger Anforderungen ermöglichten.

## Checkliste

- ✓ Sind heutige und zukünftige Kundenanforderungen, die Wettbewerbslandschaft und die technologischen Entwicklungen beschrieben?
- ✓ Sind zentrale Treiber und Auslöser aus strategischen Anforderungen für die Einführung einer Kompetenzbedarfsermittlung identifiziert und priorisiert?
- ✓ Ist der zukünftige Kompetenzbedarf analysiert?
- ✓ Erfolgte eine Abstimmung und gegebenenfalls Modifikation der Ergebnisse mit dem zuständigen Management und internen Fachexpertinnen und -experten?
- ✓ Erfolgte die Zielfestlegung der Bedarfsermittlung unter Beachtung der Unternehmensbereiche, des Zeithorizonts, der Gültigkeit, der Ressourcen, der Verantwortlichkeiten sowie der Abläufe und Aufgaben?
- ✓ Wurden die Ergebnisse den Entscheidungsträgern vorgestellt, gegebenenfalls modifiziert und verabschiedet?

## 3.2 Schritt 2 – Kompetenzmodell

In diesem zweiten Schritt geht es um die systematische Strukturierung und Spezifikation des Kompetenzmodells unter Berücksichtigung des Unternehmenskontexts sowie die Anpassung an aktuelle und zukünftige Anforderungen. Um verschiedene betriebliche und organisationale Anforderungen abbilden zu können, ist die Zusammenarbeit des Personalbereichs mit weiteren Akteuren, wie der Organisationsentwicklung sowie den Betriebs- und Sozialpartnern, aufgrund des Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats zwingend notwendig. Zudem sind Fachbereiche und Führungskräfte einzubinden, da diese Einblick in die betriebliche Praxis haben und mit den erarbeiteten Lösungen arbeiten müssen (vgl. Jacobs et al., 2021).

Ein Kompetenzmodell umfasst dabei Kompetenzklassen (Welche Kompetenzen wollen wir betrachten?), die Reichweite des Modells (Ein Modell für die ganze Organisation? Oder nur für bestimmte Funktionen?), Bewertungsstufen oder Kompetenzniveaus (Notenstufen? Beginner-Experten?) und die Festlegung von Kompetenzprofilen (Heutige vorhandene Kompetenzen? Zukünftig wichtige Kompetenzen?). In einem Kompetenzmodell werden dabei auch zentrale Begriffe für die Organisation definiert und ein gemeinsames Verständnis bei allen Beteiligten geschaffen. Diese Elemente eines Kompetenzmodells werden im Folgenden erläutert.

Zur Erstellung eines Kompetenzmodells müssen zunächst Kompetenzklassen ausgewählt werden, nach denen die Kompetenzbedarfsermittlung strukturiert werden soll. Dabei geht es darum, je nach spezifischen Organisationszielen, die entsprechend relevanten Kompetenzklassen auszuwählen. Kompetenzklassen sind z. B. personale Kompetenzen, sozial-kommunikative Kompetenzen, fachlich-methodische Kompetenzen oder Aktivitäts- und Handlungskompetenzen. Oftmals wird in der Praxis hier auch auf vorhandene Kataloge von Kompetenzen zurückgegriffen, z. B. den Kompetenzatlas von Heyse & Erpenbeck (2004) mit 64 Kompetenzklassen.

Eine weitere zentrale Frage bei der Gestaltung eines Kompetenzmodells ist es, ob mit einem Modell alle Kompetenzen in der gesamten Organisation abgebildet werden sollen, z. B. für den Pförtner genauso wie für die Leiterin Forschung und Entwicklung. Eine entgegengesetzte Lösung wäre es, spezifische Kompetenzmodelle für unterschiedliche Fachbereiche und Funktionen zu wählen. Diese Entscheidung gilt es, bei der Entwicklung eines Kompetenzmodell zu treffen. In der Praxis finden sich auch Kombinationen aus diesen beiden Varianten, in denen bestimmte Kompetenzen übergreifend sind, weil sie für die Organisation zentral sind. Auf der anderen Seite gibt es spezifische Kompetenzen, die an bestimmte Funktionen gebunden sind.

Für die Kompetenzbedarfsermittlung müssen weiterhin Kompetenzniveaus/Stufen/Bewertungsskalen für die Einschätzung der Kompetenzen festgelegt werden. Dies dient als Bewertungsmaßstab, anhand dessen festgelegt werden kann, in welchem Ausmaß eine Kompetenz in einer bestimmten Funktion vorhanden sein sollte (SOLL-Profil) und um später den aktuellen Stand des Kompetenzniveaus zu beurteilen (IST-Profil). In der Praxis finden sich häufig eine 4er oder eine 5er Skala zur Einstufung der Kompetenzniveaus. Auch 3er Skalen mit z. B. den Einstufungen »Kenner, Könnler, Experte« finden in der Praxis Anwendung. Dabei ist es sinnvoll, die Stufen auch inhaltlich qualitativ mit sogenannten Handlungsankern zu beschreiben, so dass nachvollziehbar ist, was konkret für welche Einstufung an Kompetenzen vorliegen muss.

### Ziel des zweiten Schritts ist die Beantwortung der Frage:

»Welche Auswirkungen haben strategische Ziele der Organisation auf Beschäftigte?«.

**Beispiel:** Ausschnitt Kompetenzmodell mit Operationalisierungsbeispiel

Kompetenzklassen	Kompetenzarten	Handlungsanker										
Fachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spezialist</li> <li>▪ Generalist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formuliert klare Ziele für das eigene Aufgabengebiet entsprechend SMART-Kriterien</li> <li>▪ Leitet zu den eigenen Zielen geeignete Maßnahmen ab und setzt diese konsequent um.</li> <li>▪ ...</li> </ul>										
Unternehmenskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Ergebnisorientierung</b></li> <li>▪ Strategische Orientierung</li> </ul>											
Sozialkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teamfähigkeit</li> <li>▪ Durchsetzungsfähigkeit</li> </ul>											
Veränderungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interkulturelle Sensitivität</li> <li>▪ Markt-/Kundenorientierung</li> </ul>											
Führungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeiterorientierung</li> <li>▪ Zielorientierung</li> </ul>											
		Bewertungsskala										
		<table border="0"> <tr> <td><b>1</b></td> <td><b>2</b></td> <td><b>3</b></td> <td><b>4</b></td> <td><b>5</b></td> </tr> <tr> <td>Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen nie oder nur ganz schwach ausgeprägt</td> <td>Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen nur selten oder in schwacher Ausprägung</td> <td>Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen regelmäßig und adäquat ausgeprägt</td> <td>Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen immer und sehr stark ausgeprägt</td> <td>Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen immer und überragt die Anforderungen bei Weitem</td> </tr> </table>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen nie oder nur ganz schwach ausgeprägt	Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen nur selten oder in schwacher Ausprägung	Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen regelmäßig und adäquat ausgeprägt	Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen immer und sehr stark ausgeprägt	Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen immer und überragt die Anforderungen bei Weitem
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>								
Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen nie oder nur ganz schwach ausgeprägt	Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen nur selten oder in schwacher Ausprägung	Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen regelmäßig und adäquat ausgeprägt	Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen immer und sehr stark ausgeprägt	Zeigt die beschriebenen Verhaltensweisen immer und überragt die Anforderungen bei Weitem								

Abbildung 4: Kompetenzmodell eigene Darstellung nach Sauter & Staudt (2016)

**Ermittlung zukünftig benötigter Kompetenzen**

Die Beurteilung, welche Kompetenzen zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben notwendig sein werden, stellt eine der zentralen Fragen bei der Kompetenzbedarfsermittlung dar. Es ist notwendig, heutige Kompetenzen auf ihre Tauglichkeit zu prüfen und zukünftige Entwicklungen und ihren Einfluss auf konkrete Prozesse und Arbeitsschritte einzuschätzen.

Zur Ermittlung zukünftig benötigter Kompetenzen hat sich folgende Vorgehensweise im betrieblichen Kontext bewährt:

1. Spezifikation der heutigen Anforderungen an die zu bewältigenden Arbeitsprozesse
2. Identifikation neuer Anforderungen, z. B. durch Stellenprofile mit vergleichbaren Arbeitsaufgaben in Jobbörsen
3. Zusammenführung in einem Tätigkeitsprofil

Dabei ist auszudifferenzieren, welche Tätigkeiten zukünftig nicht mehr benötigt werden, welche neu hinzukommen und welche weiterhin von Relevanz sind. Zu jeder Tätigkeit lassen sich dann die entsprechenden Kompetenzen zuordnen, um diese zu bewältigen. Somit werden hierdurch nicht nur die neuen zukünftigen Kompetenzen ermittelt, sondern zeitgleich evaluiert, welche der bestehenden Kompetenzen zukünftig nicht mehr oder im geringeren Umfang benötigt werden – und dies maßgeschneidert auf die betrieblichen Bedarfe.

Zentrale Fragen in diesem Schritt sind:

- Wird der aktuelle Kompetenzbestand hinsichtlich neuer Anforderungen (Kunden/Märkte/Technologien) systematisch überprüft?
- Werden aktuelle Prozesse und Aufgaben hinsichtlich Veränderungen systematisch erfasst?
- Liegen Erkenntnisse über neue Aufgaben und Prozesse vor?
- Wurden neue Kompetenzen zu jedem Arbeitsprozess entwickelt?
- Sind fachliche und überfachliche Kompetenzen mit den Tätigkeiten eindeutig verknüpft?



- Sind die Prozesse und Aufgaben zu Tätigkeitsprofilen zusammengefasst?
- Sind die entsprechenden Erkenntnisse an alle relevanten Stellen im Unternehmen weitergeleitet (z. B. Recruiting / Ausbildung / Mitbestimmung usw.)?
- Wurden Vorgehensweisen entwickelt, um nicht mehr benötigte Kompetenzen dauerhaft auszuschließen (u.a. durch Miteinbeziehung des HR-Bereichs)?

Je nach Aufgabenbereich innerhalb der Organisation müssen im Anschluss an die Beantwortung dieser Fragen SOLL-Profile, z. B. durch Führungskräfte und Spezialistinnen und Spezialisten, festgelegt werden, die die notwendigen Kompetenzarten inklusive der notwendigen Kompetenzniveaus enthalten. Abschließend muss ein verbindliches Kompetenzmodell mit ausgewählten Entscheidungsträgern verabschiedet werden.



*Strategisches Kompetenzmanagement ist dann erfolgreich, wenn es den Kollegen in den Fachabteilungen hilft, ihre bereichsspezifischen Ziele zu erfüllen.«*

**Manfred Zahn**

HR Strategic Projects, Festo SE & Co. KG

Abhängig von vorhandenen Strukturen innerhalb der Organisation, muss das Kompetenzmodell durch verantwortliche Instanzen (z. B. PE-OE) operationalisiert werden und es muss festgelegt werden, wie die Kompetenzbedarfsermittlung mit Inhalten gefüllt und auf Dauer institutionalisiert wird. Bestehende Betriebsvereinbarungen sollten in diesem Zuge überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Die stete Einbindung der Sozialpartner ist auch in dieser Phase notwendig, um mitbestimmungsrelevante Fragen der zukünftigen Messung und Erfolgskontrolle zu klären (vgl. Jacobs et al., 2021).



*Bei der Kompetenzbedarfsanalyse kommt es darauf an, nicht zu sehr ins Klein-Klein zu gehen.«*

**Prof. Simone Kauffeld**

TU Braunschweig, Lehrstuhl Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie,  
Institut für Psychologie

Eine Herausforderung bei der Ausgestaltung des Kompetenzmodells zeigt sich, wenn das Kompetenzmodell in der Praxis zu detailliert aufgebaut und beschrieben wird. Es entsteht dann eine große, unüberschaubare Menge an Daten, die sehr schwer zu pflegen und aktuell zu halten sind. Daher ist es notwendig sehr genau zu prüfen, was in der jeweiligen Organisation wirklich benötigt wird, und die Zielstellung, die mit der Entwicklung eines Kompetenzmodells verfolgt wird, immer im Auge zu behalten. Dabei sollte das Kompetenzmodell überschaubar und veränderbar bleiben.

# Use Case

## 1. Die Ausgangslage

In einem Unternehmen der Energiebranche mit ca. 2000 Mitarbeitenden wird der Digitale Wandel die Art zu arbeiten grundlegend verändern, die Energiewende verlangt nach neuen Steuerungslösungen im Netzbetrieb und der demografische Wandel sorgt für eine hohe Mitarbeiterfluktuation innerhalb der kommenden zehn Jahre. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen sie heute schon anfangen, sich Fragen von morgen zu stellen: Welche Technologien wollen wir in Zukunft nutzen? Wie verändern diese Technologien die Arbeit im Unternehmen? Über welche Kompetenzen müssen unsere Mitarbeiter verfügen? Wie können wir diese Kompetenzen entwickeln?

## 2. Die Lösung

In einem großangelegten Projekt wurden heutige und zukünftige strategische Kompetenzen in die Kompetenzklassen digitale, fachliche und überfachliche Kompetenzen strukturiert, Kompetenzarten benannt und konkrete Handlungsanker formuliert. Diese können auf einer Bewertungsskala von »Basis«, »Fortgeschritten« und »Experte« zur Messung der heute vorliegenden IST-Kompetenzen genutzt werden und zur Formulierung von zukünftigen SOLL-Kompetenzen. Somit bietet das erstellte Kompetenzmodell die Grundlage zur Identifikation von Lücken zwischen IST- und SOLL-Kompetenzen und dient der Transparenz über notwendige Qualifizierungsmaßnahmen.

## 3. Das Ergebnis

Mit einer umfassenden Landkarte der IST- und SOLL-Kompetenzen und der notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen ist das Unternehmen nun in der Lage, sich gezielt auf künftige Veränderungen vorzubereiten und mit den Fachbereichen und dem HR Team ein strategisches Kompetenzmanagement einzuführen.

Kompetenzklassen		Kompetenzarten	Handlungsanker
Fachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Big Data</li> <li>▪ IT-Sicherheit und Quantum Computing</li> <li>▪ Cloud Computing und Plattformen</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hat Markenkenntnisse / -verständnis und kann diese entsprechend durchsetzen</li> <li>▪ Kann strategischen Markenaufbau on- und offline gestalten</li> <li>▪ Kann nachhaltige Geschäftsbeziehungen effizient aufbauen</li> </ul>	
Unternehmenskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Marketing und Vertrieb</b></li> <li>▪ Kommunikation</li> <li>▪ ...</li> </ul>		
Sozialkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenorientierung</li> <li>▪ Digitales Networking</li> <li>▪ Zielorientierung</li> </ul>		

Bewertungsskala		
Basis	Fortgeschritten	Experte
<b>B – Basis-Niveau (grundlegende Aufgabenstellungen erledigen)</b> Die Kompetenz ist für grundlegende Anforderungen vorhanden und die Kompetenz ist ausreichend zum erfolgreichen Erledigen der Aufgabe in einem spezifischen Kontext.	<b>F – Fortgeschrittenen-Niveau (Komplexe Aufgabenstellungen bewältigen)</b> Die Kompetenz ist für komplexe Anforderungen vorhanden und die Kompetenz ist ausreichend zum erfolgreichen Bewältigen der Aufgabe in unterschiedlichen Kontexten.	<b>E – Experten-Niveau (Gesamtes Aufgabenspektrum überschauen und meistern)</b> Die Kompetenz ist für nahezu alle Anforderungen vorhanden und die Kompetenz ist ausreichend zum Meistern der Aufgabe in nahezu allen Kontexten.

Abbildung 5: Beispielhaftes Kompetenzmodell (Ausschnitt) eigene Darstellung.

# Checkliste

- ✓ Sind grundlegende Begriffe wie Kompetenz, Fähigkeit, Wissen etc. für einheitliche Verwendung definiert und abgegrenzt?
- ✓ Sind Grundelemente des Kompetenzmodells erstellt?
- ✓ Liegt die Struktur, die Inhalte und hierarchische Gruppierung von Kompetenzen vor?
- ✓ Liegen die Niveaus, die zu erfassende Stufen/Skalierung der Ausprägung einer Kompetenz, vor?
- ✓ Sind Methoden zur Messung der Kompetenzen ausgewählt, z. B. Fragebogen/ Online-Assessment/ Mitarbeitendengespräch, Selbsteinschätzung/ Fremdbeurteilung?
- ✓ Ist ein Kompetenzkatalog mit Verhaltensbeschreibungen je Kompetenzausprägung entwickelt?
- ✓ Wurde das Vorgehen zur Kompetenzmodellierung ausgewählt, z. B. top-down, bottom-up oder middle-out?
- ✓ Wurden passende Schnittstellen mit HR-Instrumenten gestaltet?

### 3.3 Schritt 3 – Kompetenzmessung

In diesem Schritt geht es um die Messung und Beurteilung der vorhandenen Kompetenzen im Rahmen der Kompetenzbedarfsermittlung. Die bedarfsgerechte Kompetenzmessung kann nur anhand von gemeisterten Arbeitsaufgaben in einem spezifischen Kontext vorgenommen bzw. durchgeführt werden. Mit der Kompetenzmessung und Beurteilung gilt es die Frage zu beantworten, welche Kompetenzen heute schon auf welchem Niveau vorliegen und welche zukünftig weiterentwickelt oder gänzlich neu erworben werden müssen?

Für die Kompetenzbedarfsermittlung müssen Messinstrumente, Messverfahren und Beteiligte festgelegt werden. Dabei ist zu beachten, welche Art der Messung zielführend, wirtschaftlich und sinnvoll ist.

**Beispiel:** Typische Methoden zur Kompetenzmessung für die Praxis

**Tabelle 1: Übersicht über Instrumente zur Kompetenzmessung**

Instrument	Beispiel
<b>Interviews</b>	Mitarbeitendengespräch, Entwicklungsgespräch
<b>Fragebögen</b>	Zielvereinbarung
<b>Selbst-, Fremdeinschätzung</b>	Mitarbeitendengespräch, Entwicklungsgespräch
<b>Beobachtung</b>	Mystery Shopping
<b>Assessment / Development Center</b>	Personalauswahl, Identifikation Führungskräfte
<b>Tests</b>	Schulungsergebnisse
<b>Simulation</b>	Zertifizierung

**Ziel des dritten Schritts ist die Beantwortung der Frage:**

»Welche Kompetenzen haben wir schon heute und welche müssen wir entwickeln?«

Die Messung muss einen Mehrwert erzeugen, die Erfassungsmethoden müssen auf breite Akzeptanz stoßen, im Rahmen der Messung müssen Chancengleichheit und eine hohe Objektivität der Messung für alle gewährleistet sein, die Ergebnisrückmeldung muss sichergestellt werden und der Aufwand für die Durchführung muss im Verhältnis zum Nutzen stehen.

Kompetenzbedarfsermittlung ist kein einmaliger Vorgang, sondern sollte regelmäßig, z. B. jährlich aktualisiert werden. Von zentraler Bedeutung ist es, die Reichweite der Messung festzulegen: betrifft die Messung die gesamte Unternehmensgruppe weltweit, standortbezogen und/oder länderübergreifend, die Bereiche bzw. Gruppen, einzelne Funktionsträger oder alle Mitarbeitende.

Vor der Kompetenzmessung sind konzeptionell alle Fragestellungen zur Datenqualität und -quantität abzuklären, wie z. B. die Frage, ob mit den erhobenen Daten tatsächlich Aussagen zu den Zielen der Kompetenzbedarfsermittlung getroffen werden können oder nicht. Hier sind auch die Zeiträume zu fixieren, in denen die Daten zur Verfügung stehen müssen, um eine angemessene Rückwärtsplanung der Datenerhebung zu gewährleisten.

Für die Planung und Durchführung der Messung müssen Führungskräfte und Mitarbeitende vorbereitet werden (Information und ggfs. Schulung). Hierzu hat sich bewährt, spezifische Rollenkonzepte für alle beteiligten Akteure im Rahmen der Kompetenzerfassung zu entwerfen und entsprechend zu kommunizieren. In diesen Rollenkonzepten können die Aufgaben der Akteure beschrieben werden und damit Transparenz hergestellt werden. Darüber hinaus muss die Kommunikation in allen Phasen der Kompetenzmessung in adäquater Form gewährleistet werden (Vorbereitung – Durchführung – Nachbereitung). Alle Akteure und Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, wie z. B. Betriebs- und Sozialpartner, interne Kommunikation, externe Bildungspartner und Weiterbildung müssen dabei einbezogen werden.

Die Kompetenzbeurteilung – IST-Einschätzung – kann durch Führungskräfte, Self-Assessment und ggfs. weitere Einschätzungen durchgeführt werden. Die Bestimmung der SOLL-Werte erfolgt für alle Kompetenzen der IST-Einschätzung. Grundlage dafür ist das beobachtbare Verhalten in einem spezifischen Kontext. Für die Kompetenzmessung müssen kontextbezogene Handlungsanker bzw. Beschreibungen festgelegt werden, wobei darauf zu achten ist, dass nicht zu viele Situationen und Kontexte einbezogen werden, da die Komplexität der Messung ansonsten zu hoch wird. Die handlungsleitende Frage ist hierbei: Auf welcher »Flughöhe« und auf welcher Ebene sollen Kompetenzen erfasst und gemessen werden?



*Tätigkeiten und Aufgaben der Mitarbeitenden sollten bei Kompetenzmanagement im Fokus stehen. Man muss auch mal dahin schauen, wo es nach Metall riecht und dreckig ist.«*

**Dr. Stefan Baron**

Geschäftsführer, AgenturQ – Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.

Die SOLL-Werte für alle Kompetenzen zusammen bilden die Anforderungsseite des Kompetenzprofils ab. Relevante Akteure für die Einschätzung können z. B. benannte Teilnehmende von Workshops, Arbeitskreisen u.a. mit »Best performer«, Abteilungs- und Bereichsleitern oder HR sein. SOLL-Einschätzungen können auch durch eine Führungskräftebefragung oder eine Befragung von Fachexpertinnen und -experten erhoben werden. Zusätzliche Datenquellen, welche die SOLL-Werte-Findung unterstützen, sind Datenbanken mit Stellenprofilen oder Good practices z. B. von Verbänden oder Datenschutzrichtlinien. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens oder der Organisationseinheit bzw. des Teams ist eine weitere Datenquelle für die Ermittlung von SOLL-Werten und bildet einen direkten Übergang zur Organisationsentwicklung. Hier können auch Key Performance Indikator des Unternehmens oder der Fachbereiche eine Rolle spielen.

Der SOLL-IST-Vergleich zwischen vorhandenen und benötigten Kompetenzen identifiziert Lücken, bewertet die Relevanz und den Umfang der Lücken und dokumentiert die Messung mit ihren Ergebnissen.

**Beispiel:** SOLL-IST-Vergleich für Aufgaben- und prozessbezogene Kompetenzen

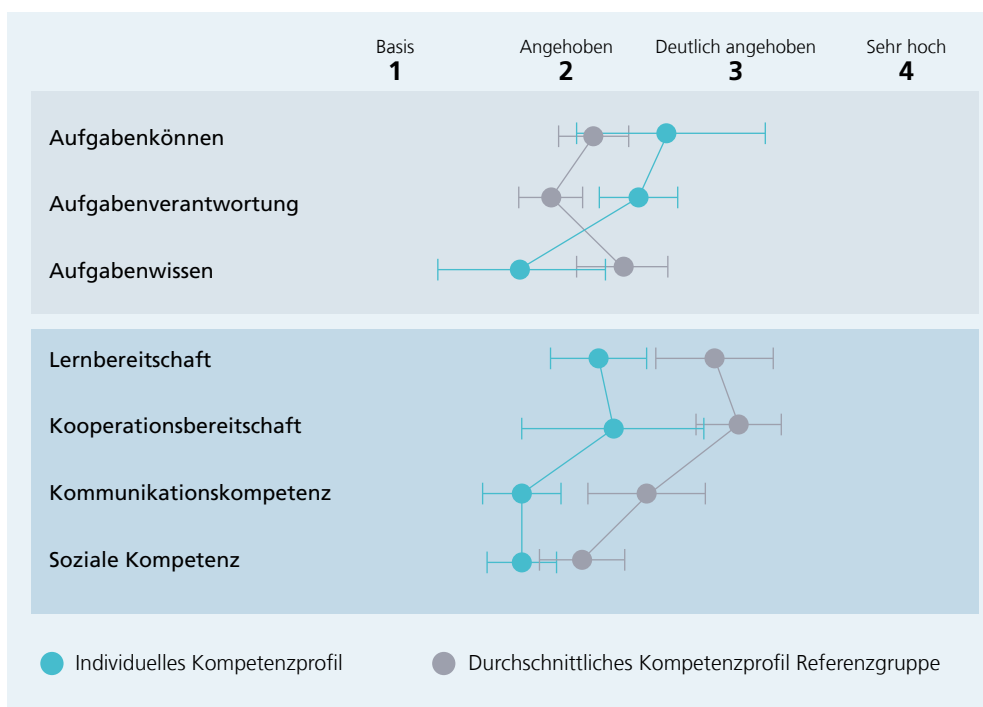


Abbildung 6: IST-SOLL-Profil von aufgaben- und prozessbezogenen Kompetenzen  
Koren (2010)

# Use Case

## 1. Die Ausgangslage

Gesellschaftliche und wirtschaftliche Dynamiken wie die demografische Entwicklung, die Digitalisierung sowie der Klimawandel stellen eine große Herausforderung für ein Unternehmen der Medienbranche mit mehreren Tausend Mitarbeitenden dar. Daher setzte sich das Unternehmen zum Ziel, diesen Wandel proaktiv mitzugestalten. Dazu soll das Potenzial ökonomischen Fortschritts für eine langfristige Wirtschaftlichkeit des Unternehmens genutzt werden, um neue Märkte und Kundengruppen zu erschließen und Produkte zu optimieren. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen sie sich folgende Fragen stellen: Welche Märkte und Kundengruppen wollen wir in Zukunft erschließen und welche Produkte benötigen wir dafür? Wie beeinflussen diese Veränderungen die Arbeit im Unternehmen? Über welche Kompetenzen müssen unsere Mitarbeitenden verfügen? Welche Kompetenzen haben wir bereits im Unternehmen und wie können wir neue Kompetenzen entwickeln?

## 2. Die Lösung

Heute vorliegende IST-Kompetenzen in den Kompetenzarten digitale, fachliche und überfachliche Kompetenzen sowie zukünftige SOLL-Kompetenzen wurden in Workshops erhoben und gegenüber gestellt. Das Beispiel zeigt einen Auszug eines Kompetenzprofils aus dem Bereich kaufmännische Tätigkeiten. Hiermit konnten Lücken zwischen IST- und SOLL-Kompetenzen in einer GAP-Analyse identifiziert und notwendige Qualifizierungsmaßnahmen zum Kompetenzaufbau benannt werden.

## 3. Das Ergebnis

Mit Hilfe der GAP-Analyse zu notwendigen Qualifizierungen konnten existierende Maßnahmen zugeordnet und weitere Maßnahmen, die für den Aufbau der Kompetenzen benötigt werden, identifiziert, priorisiert und entwickelt werden.

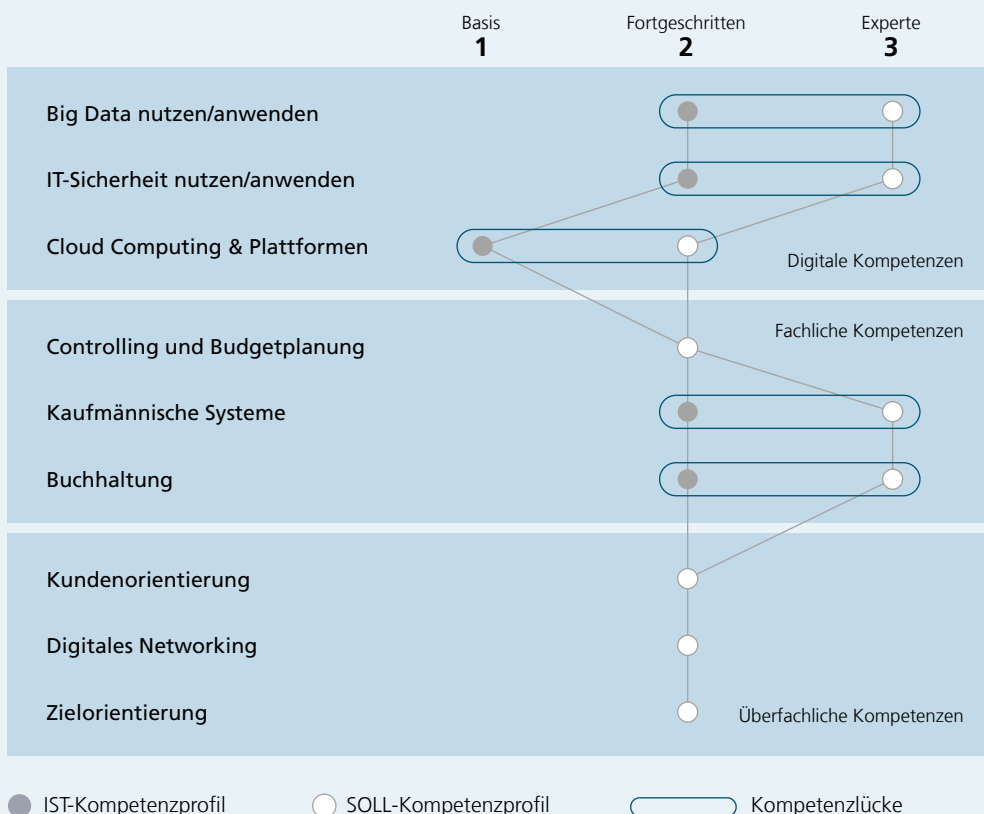


Abbildung 7: Beispielhafte Illustrierung der Kompetenzmessung, eigene Darstellung.

## Checkliste

- ✓ Sind Art und Weise der Kompetenzmessung (z. B. auch Häufigkeit der Messung, Verstetigung), Messinstrumente, Messverfahren und Beteiligte festlegt?
- ✓ Sind Führungskräfte und Mitarbeitende vorbereitet (Information und ggfs. Schulung)?
- ✓ Wurde eine Kompetenzbeurteilung (IST-Einschätzung durch Führungskräfte, Self-Assessment, ggfs. weitere Einschätzungen) durchgeführt?
- ✓ Wurde ein SOLL-IST-Vergleich zwischen vorhandenen und benötigten Kompetenzen (Identifikation der Lücken, Bewertung der Lücken, Dokumentation) durchgeführt?
- ✓ Besteht ein Konzept, damit die Kompetenzmessung von allen Beteiligten akzeptiert und mitgetragen wird?
- ✓ Steht der Aufwand für die Durchführung der Messung in einem »vernünftigen« Verhältnis zum Nutzen (z. B. Kosten durch Freistellung von Mitarbeitende und Führungskräften)?
- ✓ Besteht für alle Beteiligten ein Mehrwert durch die Messung (insbesondere auch bezüglich des Aufwands der zu erhebenden Daten und deren Nutzen)?
- ✓ Ist die Ergebnismeldung der Messergebnisse sichergestellt?



## 3.4 Schritt 4 – Kompetenzaufbau

Die identifizierten Kompetenzlücken müssen priorisiert und diejenigen ausgewählt werden, für die Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden sollen. Maßnahmen zur Schließung von Kompetenzlücken müssen diskutiert, ausgewählt und gegebenenfalls neu entwickelt werden. Die Priorisierung und Auswahl der zu entwickelnden Kompetenzen sind bedingt von den finanziellen, räumlichen und zeitlichen Ressourcen sowie den strategischen Zielen (siehe Kapitel 3.1 Strategieanbindung). Die Ermöglichung der zielorientierten Bewältigung betrieblicher Aufgabenstellungen unter den Randbedingungen des Unternehmens sollte der Fokus der Trainingsmaßnahmen sein. Das strategische Ziel definiert, ob es sich um eine Transformation, eine ad-hoc Maßnahme oder die Einführung langfristiger, kontinuierlicher Lern- und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen handelt, um für künftige Anforderungen gerüstet zu sein. Art und Inhalt der Aufbaumaßnahme leiten sich von dem jeweiligen Ziel ab. Darüber hinaus ist festzulegen, ob es sich bei der Maßnahme verstärkt um den Aufbau eines bestimmten Verhaltens oder eher um die Vermittlung von Wissen handelt. Weiter ist zu bestimmen, welche Beschäftigtengruppen in welchem Umfang adressiert werden sollen. Dabei ist besonders die Lernbiografie der jeweiligen Beschäftigtengruppen (welche Lernvorerfahrungen haben die Mitarbeitenden in dieser Gruppe? Handelt es sich um Personen, die eher mit akademischem oder handlungsorientiertem Lernen vertraut sind?) zu berücksichtigen (vgl. Erpenbeck et al., 2021).

### Ziel des vierten Schritts ist die Beantwortung der Frage:

»Welche Kompetenzen haben wir schon heute und welche müssen wir entwickeln?«

»Lernen muss immer an die individuelle Entwicklung angepasst werden und an die Motivation der Lernenden, um erfolgreich zu sein.«

**Claudia Suhr**

Fachleiterin Kompetenzorientierung, WBS TRAINING AG

Bereits bestehende Personalentwicklungsmaßnahmen müssen im Hinblick auf den notwendigen Kompetenzaufbau bewertet und eventuell auf die konkret gemessenen Kompetenzlücken angepasst werden.

Eine besondere Herausforderung liegt darin, dass verschiedene Akteure im Unternehmen unterschiedliche Zielvorstellungen haben. Beispielsweise können die Ziele von Mitarbeitenden von den Zielen des Teams oder des Unternehmens abweichen oder die Ziele einzelner Abteilungen stehen im Konflikt zueinander (vgl. Blaha, 2021). Betriebliche Mitbestimmungsrechte von Seiten der Betriebs- und Sozialparteien müssen dabei ebenfalls berücksichtigt werden (siehe auch Martinetz et al., 2015, S. 32).

»Beim Kompetenzaufbau müssen die Ziele des Unternehmens und die der individuellen Karriereplanung zusammengebracht werden.«

**Roman Senderek**

Bereichsleiter BDG Smart Work, FIR e.V. an der RWTH Aachen

Die Auswertung der Expertinnen- und Experteninterviews bestätigt, dass sowohl die strategische Anbindung auf Managementebene als auch Personen aus den Fachabteilungen, die explizit für das Kompetenzmanagement verantwortlich sind, zentral für erfolgreiche Transformationsvorhaben und nachhaltige Kompetenzentwicklung sind.

Führungskräfte spielen bei der Festlegung der Ziele eine zentrale Rolle, da sie zwischen individuellen Zielen und unternehmerischen Zielen moderieren können und Kompetenzbedarfe auf Team- oder Abteilungsebene kennen und den fachlichen Überblick haben. Sie können eine Kongruenz zwischen Individual-, Abteilungs- und Unternehmenszielen herstellen.

» *Führungskräfte sind die ersten Personalentwickler.«*

**Manfred Zahn**

HR Strategic Projects, Festo SE & Co. KG

Im darauffolgenden Teilschritt wird die am besten geeignete Lernstrategie und Trainingsmethode, um Kompetenzen auf verschiedenen Ebenen zu entwickeln und zu steigern, ausgewählt.

Abhängig von den zu entwickelnden Kompetenzen sind Entscheidungen bezüglich der Lernquellen (wie materiell oder menschlich), der Lernmethodik (z. B. instruktiv oder selbstgesteuert), der Adressatengruppen (z. B. auf individueller-, Team- und Abteilungsebene) einschließlich der hierfür erforderlichen analogen und digitalen Lernwerkzeuge, der Lernwege (z. B. modular oder Blockweise), der Lernzeit (Lernzeitpunkt, Lerndauer, Lerntempo, Lernpausen) und der Lernorte (wie inhouse oder extern, am Arbeitsplatz oder in dafür vorgesehenen Räumen) (Dyrna et al., 2018) zu treffen.

» *Man kann natürlich nicht die ungelerten Arbeitskräfte im Unternehmen mit denselben Maßnahmen hinterm Ofen hervorlocken, wie die Meister oder Akademiker. Wir brauchen da sehr zielgruppenorientierte und individuelle Konzepte.«*

**Roman Senderek**

Bereichsleiter BDG Smart Work, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Je nach Trainingsziel ist eine spezifische Methode mehr oder weniger geeignet. So kann beispielsweise eine Selbstlernphase oder ein Trainerinput gut geeignet sein, um Wissen zu vermitteln. Zum Aufbau von bestimmten Fähigkeiten oder der Entwicklung eines bestimmten Verhaltens sind andere Methoden, zum Beispiel Unternehmensplanspiele, Simulationen oder Rollenspiele, die bessere Wahl (Blaha, 2021). Die Arbeitsplatznähe beispielsweise -ferne des Trainings ist ebenfalls vom Ziel der Maßnahme abhängig (Karapidis et al., 2005). Soll im Prozess der Arbeit gelernt werden, um möglichst anwendungsnah zu lernen oder werden situationsübergreifende Kompetenzen adressiert, die zunächst außerhalb einer alltäglichen Arbeitssituation erlernt werden? Kompetenzentwicklungsangebote sind häufig so vielfältig, dass es für Führungskräfte und Mitarbeitende schwer ist, sich einen Überblick zu verschaffen, welches Angebot für wen zielgenau passt. Lernpfade mit adaptiven, tätigkeitsbezogenen Aufgabenstellungen können einen raschen Überblick und eine Rahmung für die Trainingsmaßnahmen für verschiedene Mitarbeitende und Gruppen von Beschäftigten herstellen. Insgesamt muss sichergestellt werden, dass die Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen zum effektiven Schließen von Kompetenzlücken konsequent und zeitnah verfolgt wird. Je klarer die Ziele sind, z. B. welche Kompetenzen bis wann und in welchem Umfang entwickelt werden sollen, desto einfacher ist die spätere Überprüfung (vgl. Heyse & Ortman, 2008).



*Immer mehr Unternehmen etablieren Konzepte wie das der Learning Agents. Sie sind in den Fachabteilungen angesiedelt, bilden die Schnittstelle zu HR und sollen verhindern, dass HR Maßnahmen an den Bedarfen der Fachabteilung vorbei entwickelt.«*

**Roman Senderek**

Bereichsleiter BDG Smart Work, FIR e.V. an der RWTH Aachen

Zudem ist festzulegen, welche Zeit innerhalb der Arbeitszeit den Mitarbeitenden für Lernen und Trainings zur Verfügung steht. Dafür, so bestätigt es auch die Auswertung der Expertinnen- und Experteninterviews, ist die Etablierung einer Lernkultur im Unternehmen zentral. Die Lernkultur beschreibt den Stellenwert von formellem und informellem Lernen im Unternehmen. Lernen ist dabei sowohl auf individueller wie auf organisationaler Ebene ein Leitmotiv. Das zeigt sich beispielsweise darin, dass Lernbereitschaft und -fähigkeit zentrale Dimensionen der Personalbeurteilung sind und Lernförderlichkeit als Gestaltungskriterium der Arbeits- und Organisationsgestaltung gilt. Mitarbeitende eines Unternehmens sollen unabhängig ihrer Vorbildung und Lebensalter lernen können. Lernen wird dabei höher gewertet als Fehlerfreiheit (vgl. Senderek et al., 2015).

# Use Case

## 1. Die Ausgangslage

Für ein Großunternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus mit über 20.000 Beschäftigten stellen die langfristigen Megatrends Dekarbonisierung, Digitalisierung und Klimawandel zentrale Herausforderung bei der Ausgestaltung des Unternehmens dar. Mit nachhaltigen Technologien und digitalen Lösungen unterstützt das Unternehmen seine Kunden bei der Transformation. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen sie sich folgende Fragen stellen: Welche neuen Anwendungsfelder wollen wir in Zukunft erschließen und welche Produkte benötigen wir dafür? Wie beeinflussen diese Veränderungen die Arbeit im Unternehmen? Über welche Kompetenzen müssen unsere Mitarbeitenden verfügen? Wie qualifizieren wir unsere Beschäftigten optimal für zukünftige Kompetenzen?

## 2. Die Lösung

Für den Kompetenzaufbau und die Qualifizierung der Beschäftigten in den identifizierten Themenfeldern wurde im Unternehmen eine Lernarchitektur mit Lernpfaden und zugeordneten Lernmodulen entworfen. Über die drei Säulen »Wissen aufbauen«, »Umsetzung verstehen« sowie »Erfahrung sammeln« wurden Lernpfade entwickelt. Durch das Durchschreiten der Pfade anhand der Lernmodule qualifizierten sich die Beschäftigten für das Themenfeld.

## 3. Das Ergebnis

Mit Hilfe der Lernarchitektur und der entwickelten Lernpfade und Lernmodule können je nach bestehenden Qualifikationen von Beschäftigten einzelne Lernpfade und Lernmodule ausgewählt werden und so individuelle Lernpfade für jeden Beschäftigten erstellt werden. Dies ermöglicht die adaptive, aufgabenbezogene Qualifizierung der Beschäftigten und schafft damit die Voraussetzung, die Herausforderung der Zukunft im Unternehmen zu bewältigen.

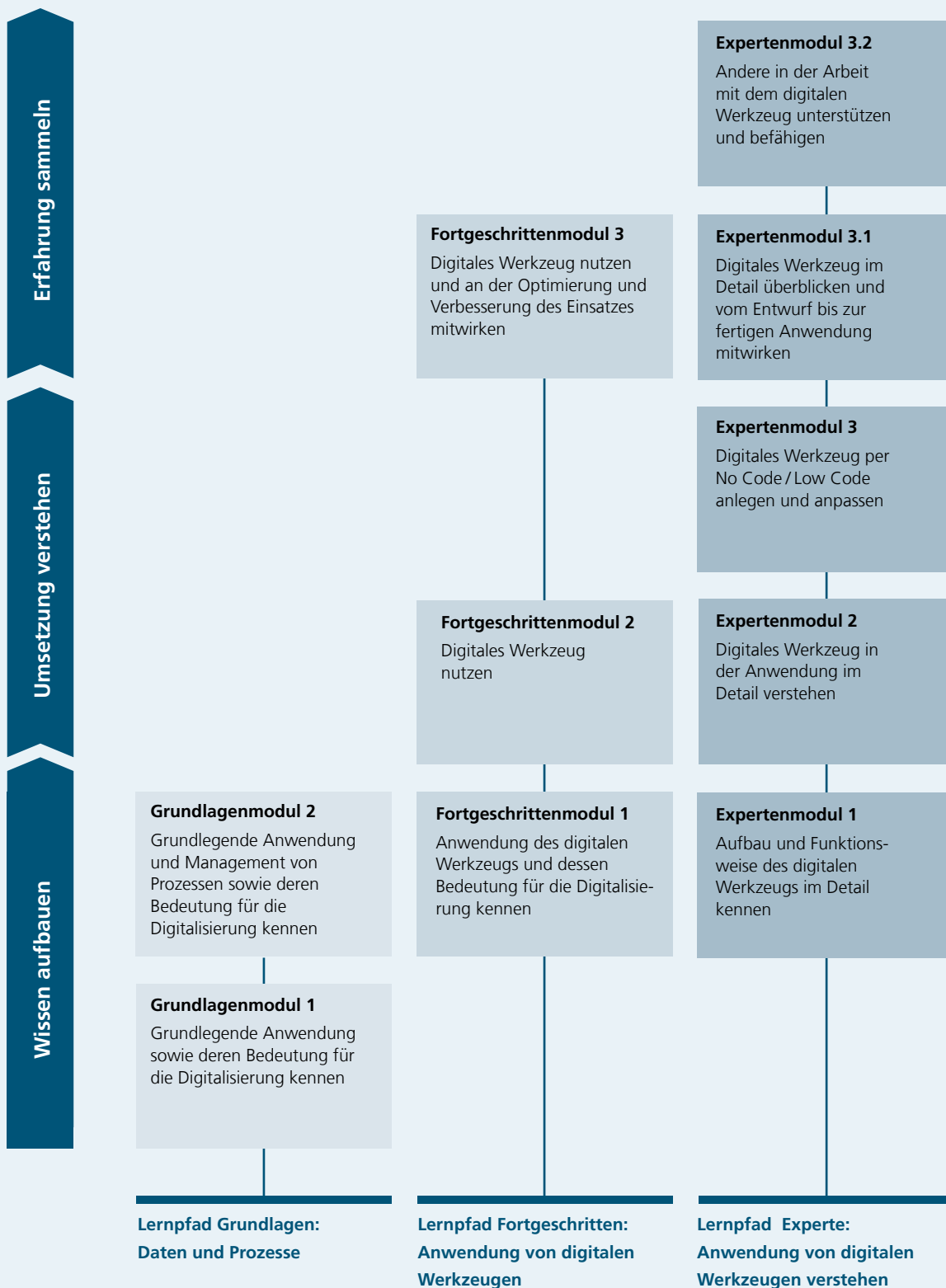


Abbildung 8: Beispiel eines Lernpfades, eigene Darstellung.

## Checkliste

- ✓ Wurden die identifizierten Kompetenzlücken priorisiert und diejenigen ausgewählt, die für die Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden sollen?
- ✓ Wurden bestehende Personalentwicklungsmaßnahmen im Hinblick auf den notwendigen Kompetenzaufbau bewertet?
- ✓ Sind Personalentwicklungsmaßnahmen auf konkret gemessene Kompetenzlücken angepasst?
- ✓ Wurden Maßnahmen zur Schließung von Kompetenzlücken diskutiert, ausgewählt und ggf. neu entwickelt?
- ✓ Wurden Mitarbeitendengespräche zur Bedeutung der Kompetenzentwicklung geführt?
- ✓ Wurden individuelle Lernpfade entwickelt?
- ✓ Erfolgt die Durchführung der PE-Maßnahmen konsequent und zeitnah?

## 3.5 Schritt 5 – Kompetenzbilanz

In diesem Schritt geht es um die Bilanzierung und Optimierung der Aktivitäten zum Kompetenzaufbau und der Aktivitäten zum gesamten Prozess des Kompetenzmanagements. Bilanzierung wird dabei als systematische empirische Analyse der Konsequenzen einer zielorientierten Aktivität definiert, um sie zu messen, zu vergleichen und gegebenenfalls zu modifizieren (vgl. Rossi et al., 1999). Auf die Kompetenzbilanzierung bezogen bedeutet dies, dass die Ziele, das Modell, die Aktivitäten zum Kompetenzaufbau und die Leistungskriterien berücksichtigt werden müssen. Die Messung von Kompetenzmanagementaktivitäten unter Berücksichtigung von Leistungskriterien sollte Kunden, Geschäftsprozesse und finanzielle Aspekte mit in den Blick nehmen (vgl. Hermann et al., 2005).

Der erste Teil der Kompetenzbilanz adressiert die Aktivitäten zum Kompetenzaufbau. Der Bilanzierungsansatz von Kirkpatrick & Kirkpatrick (2005) beinhaltet vier Stufen, auf die sich Kompetenzmanagementaktivitäten auswirken können und die daher für die Bilanzierung bedeutsam sind.



### Ziel des fünften Schritts ist die Beantwortung der Frage:

»Welche Kompetenzen haben wir schon heute und welche müssen wir entwickeln?«

Abbildung 9: Bilanzierungspyramide Kompetenzmanagement nach Kirkpatrick & Kirkpatrick (2005)

Auf der ersten Bilanzierungsebene wird die Reaktion der Lernenden in den Blick genommen. Wie kommt die Maßnahme bei ihnen an? Die Reaktion auf die Lern- und Ausbildungsaktivitäten wird in der Regel durch Feedbackbögen gemessen. Häufig werden bei diesem Schritt eher die Stimmung und die Zufriedenheit der Lernenden gegenüber der Maßnahme abgefragt. Oft gehen Unternehmen nicht über diese Art der Messung und Analyse hinaus. Nachteil ist, wenn es lediglich bei diesem Schritt bleibt, dass so nicht gemessen werden kann, ob die Lernenden tatsächlich etwas gelernt haben, das sie arbeitsbezogen anwenden können.

Bei der zweiten Ebene werden die Lerneffekte bei den einzelnen Lernenden gemessen. Es geht darum zu analysieren, welches Wissen, welche Handlungsalternativen und Verhaltensoptionen während der Lern- und Kompetenzerweiterungsaktivität aufgebaut wurde und inwiefern die Lernenden in der Lage sind, dieses in Problemsituationen anzuwenden. Durch einen Test vor und nach der Kompetenzaufbaumaßnahme können Lernfortschritte ermittelt werden. Die Testkonstruktion sollte kompetenzorientiert sein, das bedeutet, dass die Lernziele bereits beim Erstellen der Aufbaumaßnahmen operationalisiert und beschrieben werden.

In der dritten Bilanzierungsebene wird die Umsetzung des Gelernten in einer kompetenzrelevanten Arbeitssituation in den Blick genommen. Die Herausforderung besteht darin, die Verhaltensänderung und die arbeitsrelevante Handlungskompetenz der teilnehmenden Mitarbeitenden in der jeweiligen Situation zu messen. Dies gilt als zentrales Ziel und Mindestanforderung für jede Kompetenzentwicklungsaktivität. Die Schlüsselfrage dabei lautet: Bewirkt das Training eine messbare Veränderung im Verhalten, in den Fach-, Methoden oder Selbstkompetenzen der Mitarbeitenden in den relevanten Situationen? Die Kompetenzerweiterung und Verhaltensänderung kann beispielsweise durch Beobachtung in einer simulierten Problemsituation oder im realen Arbeitsprozess überprüft werden.



*Für erfolgreiches Lernen muss es einen Bezug zu den Arbeitsaufgaben geben und die Lernenden müssen einen Sinn darin für sich sehen. Sonst ist das alles umsonst.«*

**Claudia Suhr**

Fachleiterin Kompetenzorientierung, WBS TRAINING AG

Auf der vierten Bilanzierungsebene geht es um die Auswirkungen der Schulungs- und Lernaktivitäten auf die Bewältigung von neuen Anforderungen und veränderten Arbeitsbedingungen im Allgemeinen. Der skalierbare Nutzen für die Organisation in Umbruch- und Problemsituationen sowie neuen Anforderungen soll überprüft werden. Bei der Messung auf dieser Ebene müssen Schlüsselbereiche wie Kompetenzentwicklung, Engagement, höhere Produktivität, Leistungsbewertungen, geringere Fluktuation oder mehr einsatzbereite Mitarbeitende für bestimmte Positionen in den Blick genommen werden (Pfeffer, 2007).



*Kompetenzaufbau dauerhaft nachhaltig im Unternehmen zu etablieren ist wesentlich für den Erfolg. Oft passiert es, dass die Unternehmen zunächst mit Feuereifer mitmachen und nachher geht es total Verschütt im Alltagsstress.«*

**Dr. Stefan Baron**

Geschäftsführer, AgenturQ - Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.

Neben der Bilanzierung der Lernaktivitäten zielt ein zweiter Fokus auf die Bilanzierung der Kompetenzmanagementaktivitäten selbst.

Eine Analyse der Stärken und Schwächen des Kompetenzmanagementprozesses (SWOT Analyse) kann helfen den Erfolg der kompetenzbildenden Maßnahmen zu überprüfen. Eine systematische Prozess- und Ergebnisevaluation mit einer Überprüfung von Prozessen und einer Reflexion von Ergebnissen und Wirkungen kann, z. B. in einem Lessons-Learned Workshop mit allen Beteiligten und Akteuren erfolgen. Diese Analyse kann z. B. durch eine SWOT Analyse, sowohl auf organisatorischer (Auswirkungen der Aktivitäten) als auch auf individueller Ebene (Kompetenzaufbau), durchgeführt werden.



Die wichtigsten Aktivitäten zur Analyse der Stärken und Schwächen sind:

- SWOT der Qualität, der Kosten und des Zeitaufwands von Kompetenzmanagementaktivitäten zur Unterstützung des Kompetenzkontextes (z. B. zur besseren Bewältigung eines Technologiewechsels)
- SWOT zu den verschiedenen Ergebnissen (z. B. Chancenkarte, Kompetenzfahrplan, Kompetenzmodell, Kompetenzbedarf, Kompetenzmaßnahmen) jeder Kompetenzmanagementaktivität, die im Rahmen des gesamten Prozesses durchgeführt wurde.



*Kompetenzmanagement ist kein Selbstzweck.«*

**Dr. Stefan Baron**

Geschäftsführer, AgenturQ - Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.

Das Ergebnis der SWOT-Aktivitäten ist ein Katalog der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren der durchgeführten Kompetenzmanagementaktivitäten sowie der Auswirkungen der Aktivitäten.

Es sollten nachhaltige Maßnahmen implementiert werden, um die Auswirkungen der Kompetenzmanagementaktivitäten auf den konkreten Kontext (z. B. Technologieeinführung) zu verbessern. Um das Kompetenzmanagementsystem nachhaltig zu gestalten, muss es immer wieder geprüft werden, um die Gewissheit zu haben, dass es die angestrebten Ziele erreicht, wie vorgesehen funktioniert und um gegebenenfalls Verbesserungen einzuleiten.

Die konkreten Maßnahmen sind:

- Planung und Durchführung eines Maßnahmenprogramms, um zu prüfen, ob die angestrebten Ziele systematisch erreicht werden und ob die Methoden und Verfahren des Kompetenzmanagements professionell angewendet werden.
- Auf der Grundlage der Ergebnisse sollten ein Aktionsplan zur Verbesserung und die Überwachung der Wirksamkeit der Maßnahmen zur Behebung der festgestellten Probleme durchgeführt werden.

# Use Case

## 1. Die Ausgangslage

In einem Unternehmen der Maschinenbau-Branche mit mehreren tausend Mitarbeitenden stellte sich nach der Ersteinführung von Kompetenzmanagement die Frage, wie der Kompetenzmanagement-Prozess insgesamt über alle seine Phasen hinweg weitergeführt, bewertet und kontinuierlich optimiert werden kann. Zentrale Fragen dabei waren: Wie sieht die Kosten-Nutzen-Bilanz des Kompetenzmanagement Ansatzes generell und für alle Stakeholder aus? Wie können neue Anforderungen an das Kompetenzmanagement in den gewählten Ansatz integriert werden? Wie gut ist der Kompetenzmanagement-Prozess im Unternehmen organisatorisch verankert? Wie hoch ist die Akzeptanz des Ansatzes? Welche Teilschritte sind weiter zu optimieren? Welche Herausforderungen stellen sich für den Regelbetrieb (Ressourcen, Treiber, Verantwortlichkeiten, etc.) und wie kann der Nutzen des gewählten Ansatzes kontinuierlich verbessert werden?

## 2. Die Lösung

Um eine Bilanz des Kompetenzmanagement-Prozesses durchzuführen, wurden während und nach Abschluss des Prozesses Maßnahmen entwickelt, die zur Bilanzierung und Optimierung des Ansatzes dienen. Bereits während der Kompetenz-erfassung wurden mit den Führungskräften kurze Reviews zu wichtigen Prozessschritten durchgeführt. Diese dienten dazu, Optimierungen durchzuführen bzw. modifizierte Vorgehensweisen mit den Betroffenen im Nachgang anzudiskutieren. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses verbesserte sich der gewählte Ansatz, die Kommunikation mit den Stakeholdern und damit verbundene »vertrauensbildende Maßnahmen« sukzessive weiter. Darüber hinaus wurden Hinweise jeglicher Art zum Prozess in einem »Logbuch« festgehalten, um zukünftig weitere Optimierungsmaßnahmen durchzuführen. Für eine abschließende Bilanzierung (Kosten-Nutzen) der Kompetenzmanagement-Aktivitäten, wurde im Unternehmen eine Task Force eingerichtet, bei der alle Stakeholder und die Geschäftsleitung beteiligt waren. Hier wurden Themen, wie die Wirkung des Ansatzes auf die Leistung zur Tätigkeitsbewältigung in den Bereichen, als auch Aufwand und erwarteter Nutzen bilanziert. Im nächsten Schritt wurden für den weiteren Regelbetrieb die Zielerreichung durch Kompetenzmanagement weiter geschärft, konkrete Maßnahmen in Teilschritten für das nächste Durchlaufen des Kompetenzmanagement-Prozesses festgelegt und Verantwortlichkeiten zur Einleitung der Maßnahmen definiert.

## 3. Das Ergebnis

Durch die Bilanzierung der Kompetenzmanagement-Aktivitäten gewann der Prozess und der Nutzen für das Unternehmen und alle Betroffenen Stakeholder deutlich an Performance und Klarheit. Nach Unternehmensüberzeugung wäre ohne die Bilanzierung und Optimierung des Ansatzes die Akzeptanz des Vorhabens stark zurückgegangen bzw. die Aktivität nicht weitergeführt worden. In der Summe wurde so der technologie-induzierte digitale Wandel des Unternehmens durch die Kompetenzmanagement-Aktivitäten besser unterstützt und gewann erst so an Fahrt.

# Checkliste

- ✓ Welche Stärken und Schwächen sind in den vier bisherigen Schritten des Fraunhofer-Kompetenz-Kompasses sichtbar geworden?
- ✓ Welche Elemente innerhalb der vier Schritte waren zielführend?
- ✓ Welche Elemente innerhalb der vier Schritte müssen angepasst werden?
- ✓ Wo ist die Bedarfsermittlung an veränderte Bedingungen anzupassen?
- ✓ Welche Stärken und Schwächen sind bei der Steuerung des gesamten Prozesses sichtbar geworden?

## 4. Fokusthemen in der Kompetenzbedarfsermittlung

---

Bei der Anwendung einer Kompetenzbedarfsermittlung in der Praxis stellt sich insbesondere die Frage nach der Nutzung und Anpassung von bestehenden Personalmanagementsystemen und Konzepten im Unternehmen. Darüber hinaus spielt auch die Anpassung auf betriebspezifische Gegebenheiten, wie Unternehmensgröße und die Tauglichkeit von Konzepten auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine zentrale Rolle bei der Einführung von Kompetenzmanagementsystemen. Die zunehmende Vielfalt an Systemen und Werkzeugen im Personalbereich macht es für Unternehmen immer wichtiger, die Kompetenzbedarfsermittlung an ein bestehendes Human Resource (HR) System anzuknüpfen oder eine Software dazu einzuführen. Darüber hinaus taucht immer wieder die Frage auf, wie kleine und mittlere Unternehmen mit ihren speziellen Anforderungen gegenüber großen Unternehmen und Konzernen in der Kompetenzbedarfsermittlung unterstützt werden können. Diese Themenfelder sollen in den folgenden Kapiteln fokussiert betrachtet werden.

## 4.1 Software-Unterstützung

Kompetenzbedarfe zu erheben und Kompetenzen aufzubauen bedarf nicht nur einer geeigneten und für die Gegebenheiten in Unternehmen angepassten Methodik und Vorgehensweise, sondern auch geeigneter Unterstützungsinstrumente. Es ist zwar möglich, die Kompetenzbedarfserfassung und Kompetenzmanagement im Unternehmen zu implementieren indem erhobene Daten und Ergebnisse in »Papierform« oder »Excel-Sheets« zusammentragen werden. Um jedoch einen Überblick über die Teilschritte und Aktivitäten zu erhalten, die erhobenen Daten entsprechend aufzuarbeiten, gezielte Auswertungen durchzuführen und entsprechende Maßnahmen anzustoßen, kommt man ohne eine entsprechende Softwarelösung schnell an die Grenzen des Mach- und Darstellbaren. So bietet es sich an, eine Kompetenzmanagement Software als Ergänzung zum bestehenden HR Software Portfolio anzuschaffen bzw. bestehende HR-Software für Kompetenzmanagement-Aktivitäten weiter auszugestalten und hierfür zu nutzen.

Doch welche Software für Kompetenzbedarfserhebung bzw. Kompetenzmanagement insgesamt passt zum eigenen Unternehmen? Diese Frage ist essenziell, denn nur mit einer auf die Unternehmensbedarfe ausgerichteten Software lassen sich Kompetenzen von Mitarbeitenden systematisch, passgenau und im Überblick erfassen, auswerten und damit verbundene Maßnahmen zum Kompetenzaufbau systematisch erkennen, verwalten und hinsichtlich ihrer Wirkung bewerten. Hierbei kommen in neusten Lösungen auch KI unterstützte Features, z. B. bei der Auswertung von Kompetenzlücken oder dem Abgleich von Jobprofilen, zum Einsatz.

Zentrale Vorteile im Einsatz von softwaregestützter Kompetenzbedarfsermittlung und dem Kompetenzkompass sind:

### **Beitrag zur Strategieanbindung**

Systematischer Abgleich von aufgabenbezogenen strategischen Anforderungen und tatsächlich umgesetzten aufgabenbezogenen Unternehmensaktivitäten

### **Beitrag zum Kompetenzmodell**

- Voreingestellte IST- und SOLL-Kompetenzprofile
- Systematisierung von Tätigkeitsanforderungen bzw. Jobprofil-Anforderungen mit entsprechenden Ausprägungsstufen (Kompetenzniveau)
- Überblick über Kompetenzprofile im gesamten Unternehmen für Bereiche, Teams bis hin zu Mitarbeitenden mit jeweiligen Stärken und Schwächen

### **Beitrag zur Kompetenzmessung**

Unmittelbare Identifikation von Kompetenzlücken und kapazitiver Über- und Unterdeckelungen hinsichtlich benötigter Kompetenzen

### **Beitrag zum Kompetenzaufbau**

- Passgenaue Personaleinsatzplanung für Aufgaben, Tätigkeiten und Projekte
- Verwaltung von Maßnahmen zum Kompetenzaufbau

### **Beitrag zur Evaluation Kompetenzmanagement**

Controlling durch Auswertungen, Kompetenzanalysen und Reportings

Für welche Kompetenzmanagement Software man sich im Unternehmen entscheidet, hängt vor allem vom Einsatzgebiet, dem Ziel der Kompetenzmanagement-Aktivitäten und der Reichweite (ganzes Unternehmen, Teile des Unternehmens etc.) ab. Namhafte Hersteller bieten

für jede Phase im Kompetenzkompass passende Module an, die zumeist hoch anpassbar für die Unternehmensbedarfe sind. Umfassende Systeme verknüpfen die verschiedenen Phasen im Kompetenzmanagement und bieten eine hohe Anschlussfähigkeit an bestehende IT(HR) Systeme. Gerade die Einpassung in die bestehende IT-Infrastruktur ist dabei ein zentrales Element, welches über die Nutzbarkeit der Kompetenzmanagement Software im Unternehmen entscheidenden Einfluss aufweist. Von Insellösungen einer Kompetenzmanagement Software sehen viele Unternehmen ab, da ohne eine Anschlussfähigkeit, z. B. an bestehende HR-Tools, der Kosten-Nutzen Aufwand für deren Einsatz häufig nicht gerechtfertigt ist. Diesem Umstand tragen die meisten Hersteller Rechnung und bieten zahlreiche Schnittstellen zu marktgängigen HR-IT-Lösungen an. Darüber hinaus bestehen auch bei klassischen HR-Tools Optionen, Kompetenzmanagement-Aktivitäten unterschiedlicher Phasen abzubilden, was im Einzelfall zu prüfen ist.

# Checkliste

- ✓ Was soll bei der Kompetenzbedarfsermittlung mit Software unterstützt werden?
- ✓ Wie flexibel ist die favorisierte Software, um mögliche zukünftige Bedarfe des Unternehmens bezüglich einer Kompetenzbedarfsermittlung abzudecken?
- ✓ Was sind auslösende, hemmende und begünstigende Faktoren im Unternehmen, um die Einführung einer Kompetenzmanagement Software erfolgreich durchzuführen?
- ✓ Sind die Prozesse der Kompetenzbedarfsermittlung klar definiert und strukturiert, um diese in eine IT-Lösung zu überführen?
- ✓ Gibt es geeignete Mitarbeitende im Unternehmen, um ein adäquates Pflichtenheft für die anzuschaffende Software zu erstellen?
- ✓ Können ausgewählte (HR?) Mitarbeitende eigene Programmfeatures der IT-Lösung im Betrieb programmieren (z. B. PowerBIs, Dashboards konfigurieren)?
- ✓ Sind geeignete Lehr- und Lernmittel vorhanden, um die IT-Lösung den Nutzergruppen in angemessener Form zu vermitteln?
- ✓ Sind ausgewählte Mitarbeitende aus HR und IT vorhanden, um eine Softwarelösung zu warten und ggfs. andere in der Einführung zu schulen / bzw. technisch und inhaltlich zu supporten?
- ✓ Ist eher eine neue Softwarelösung für die Kompetenzbedarfsermittlung anzuschaffen oder kann ein bestehendes (HR)System bei entsprechender Erweiterung bzw. Modifikation oder Nutzung neuer Features die Anforderungen bewältigen?

## 4.2 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen gilt es zu prüfen, welche der hier vorgestellten Schritte zur Kompetenzbedarfsermittlung und zum Kompetenzaufbau und der Weiterbildung der Beschäftigten geeignet sind. Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen gibt es spezifische Rahmenbedingungen und Herausforderungen, die beachtet werden müssen.

Die Betriebsgröße spielt bei der strategischen Ausrichtung und Gestaltung von Kompetenzmanagement und der Ausgestaltung der Weiterbildung im Unternehmen eine wesentliche Rolle. Strategisches Kompetenzmanagement und Kompetenzentwicklung werden in KMU seltener angewandt als in größeren Betrieben. Dies zeigt u.a. eine Datenauswertung durch das Fraunhofer ISI 2018 (siehe Abbildung 10). Bei kleineren und mittleren Unternehmen (zwischen 49 und 250 Mitarbeitende) wird seltener ein strategischer Ansatz verfolgt und nur jedes vierte KMU gibt an, Anforderungsprofile für Aufgabenbereiche erstellt zu haben, bestehende Kompetenzen systematisch zu erfassen und spezifische Programme zur Kompetenzentwicklung zu betreiben. Bei Betrieben unter 49 Beschäftigten hatte nur jeder fünfte Betrieb ein strategisches Kompetenzmanagement.

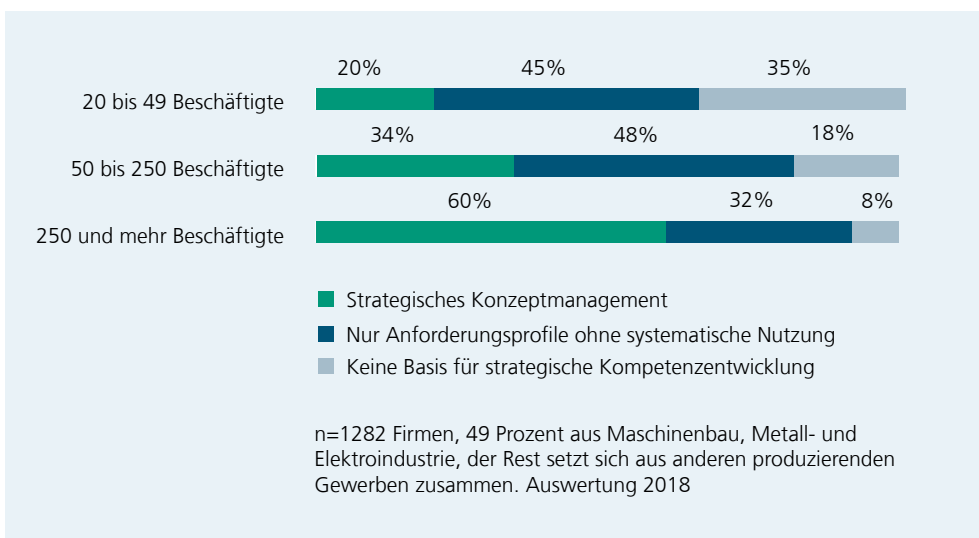


Abbildung 10: Strategisches Kompetenzmanagement nach Betriebsgrößen. Erhebung Modernisierung in der Produktion 2015, Fraunhofer ISI, (vgl. Jackwert et al., 2018).

Ursachen für die geringe Institutionalisierung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in KMU sind häufig geringere finanzielle und personelle Ressourcen um Personalförderung gezielt durchzuführen. Die Aufgaben der mittelständischen Personalmanager sind weniger arbeitsteilig organisiert und dadurch generalistischer. Es gibt in der Regel seltener funktionale Aufgabenschnitte, sondern jeder Personalmanager und jede Personalmanagerin hat mehrere konzeptionelle, operative und funktionsbezogene Verantwortungsbereiche. Aufgrund der Betriebsgröße dominieren oft informelle Lernformen, das bedeutet, dass die Weitergabe von Wissen und Einführung in Prozesse unter der Mitarbeiterschaft und nicht institutionalisiert erfolgt (vgl. Bishop, 2017).



KMU können allerdings deutlich von strategischem Kompetenzmanagement und lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung hinsichtlich positiver Effekte auf die Produktionsprozesse und die Geschäftsentwicklung profitieren (vgl. Jackwerth et al., 2018, Halvarsson Lundkvist & Gustavsson, 2018).

Viele Unternehmen sehen die Notwendigkeit von Kompetenzmanagementmaßnahmen - von 49 Prozent der Mittelständler wird strategische Personalentwicklung für den wichtigsten unternehmensinternen Erfolgsfaktor gehalten (vgl. Welter et al., 2015). Gleichwohl planen nur 30 Prozent der Unternehmen ihre Personalentwicklung vorrausschauend (vgl. Abel & Wagner, 2019). Langfristig wirkt sich ein Mangel an Weiterbildung negativ auf die Innovationsfähigkeit von KMU aus (vgl. Jackwert et al., 2018). Als Hindernisse für die Einführung zeigt sich, dass bei Betrieben häufig eine Unsicherheit bezüglich der Wahl der richtigen Strategie herrscht (vgl. Abel & Wagner, 2019) und extern angebotene Weiterbildungsmaßnahmen häufig nicht auf die Bedürfnisse der KMU zugeschnitten sind (vgl. Halvarsson Lundkvist & Gustavsson, 2018).

KMU weisen mit ihrer Fokussierung auf den Arbeitsplatz bzw. den »Hallenboden« als Lehr- und Lernort eine Basis auf, auf der eine strategische Personalentwicklung für Industrie 4.0 aufgebaut werden kann. Gleichwohl ist zu fragen, ob im Zuge der Digitalisierung der Produktion nicht auch neue Lernformen in den KMU Einzug halten sollten (vgl. Decius & Schaper, 2021).

Als erfolgreicher Einstieg in koordinierte Personalentwicklungsmaßnahmen bei KMU haben sich niedrigschwellige arbeitsbegleitende Maßnahmen wie Job Rotation oder organisierter Erfahrungsaustausch innerhalb der Belegschaft herausgestellt (vgl. Coetzer et al., 2020). Auch Aufgabenintegration, das heißt, dass verschiedene Arbeitsschritte wie planen, steuern und kontrollieren von den Produktionsmitarbeitenden selbst durchgeführt werden, zeigt positive Effekte hinsichtlich der Produktqualität. Dies führt u.a. zur Verbesserung der Produktionsabläufe und messbar geringeren Ausschussquoten (vgl. Lay & Spomenka, 2005).

Bei KMU und kleinen Organisationen hat sich in der Praxis auch bewährt, auf bestehende Kompetenzmodelle zurückzugreifen und diese unternehmensspezifisch anzupassen. Im Projekt In-K-Ha (Kortsch et al., 2016) wurden beispielsweise Trends und Entwicklungen innerhalb der Elektrobranche ausgewertet und davon ein branchenspezifisches Kompetenzmodell abgeleitet.



*Bei KMUs haben sich branchenspezifische Kompetenzmodelle als erfolgreich erwiesen. Jeder Betrieb kann sich dann raussuchen, was für ihn jeweils relevant ist, und was er für sich gebrauchen kann.«*

**Prof. Simone Kauffeld**

TU Braunschweig, Lehrstuhl Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie,  
Institut für Psychologie

Um den Bedarfen von KMU entgegenzukommen, ist die Handhabbarkeit und ein vertretbarer Pflegeaufwand von Kompetenzmanagementsystemen besonders bedeutsam. Das Instrument sollte nicht zu komplex gestaltet sein und nicht nur für den Personalbereich, sondern idealerweise auch für mittlere Führungskräfte leicht zugänglich sein. Es sollte im Alltagsgeschäft leicht zu pflegen und zu aktualisieren sein, sowie möglichst geringe Einstiegshürden für neue Anwender aufweisen. Ein intuitiver Zugang sowie ein geringer Schulungsaufwand bei der Einführung sind weitere wichtige Kriterien, um KMU den Zugang zu Kompetenzmanagementsystemen zu erleichtern. Die Implementierung als datenbankgestütztes System hat sich ebenfalls als wichtig erwiesen, um anschlussfähig an bestehende Dokumentationen und Systeme zu sein und einen geringen Schulungsbedarf zu benötigen (vgl. Kauffeld & Paulsen, 2018).

## Checkliste

- ✓ Gibt es bereits ein branchenspezifisches Kompetenzmodell, an das angeknüpft werden kann?
- ✓ Wie hoch ist der Schulungsaufwand für die zu nutzenden Methoden und Vorgehensweisen zur Kompetenzbedarfsermittlung?
- ✓ Sind die Methoden und Vorgehensweisen der Kompetenzbedarfsermittlung für Führungskräfte und Mitarbeitende verständlich anwendbar?
- ✓ Ist die Vorgehensweise geeignet, um diese dauerhaft und selbstständig im Unternehmen zu nutzen
- ✓ Gibt es arbeitsnahe Lernformate, die im Unternehmen oder der Organisation genutzt werden können?

## 5. Fazit

---

Im Rahmen der Initiative »Forschung zur beruflichen Weiterbildung« stellt der Beitrag der Kompetenzbedarfsermittlung einen zentralen Baustein dar, um Unternehmen zu sensibilisieren und zu befähigen, sich der Thematik einer strukturierten Vorgehensweise zur Ermittlung notwendiger Kompetenzen und deren Aufbau anzunähern. Der Beitrag zeigt über den Fraunhofer-Kompetenz-Kompass hinaus zentrale Schritte der Vorgehensweise auf und illustriert über Beispiele und Use Cases aus Unternehmen wie eine Ausgestaltung im betrieblichen Kontext aussehen kann. Es ist zu betonen, dass es hier nicht den »one best way« für Unternehmen gibt, da organisatorische Rahmenbedingungen, Größe, Unternehmenskultur etc. sich erheblich voneinander unterscheiden. Dies führt dazu, dass die einzusetzenden Methoden und Schritte innerhalb der Vorgehensweise auf die individuellen Anforderungen von Unternehmen anzupassen sind. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, für die eine Vielzahl der hier skizzierten Schritte zu prüfen sind.

Insgesamt kann die hier dargestellte Kompetenzbedarfsermittlung auf Grund ihrer flexiblen Gestaltungsoptionen Transformationsprozesse und Digitalisierungsaktivitäten in Unternehmen effektiv und vor allem aktiv unterstützen. Im Zuge der Durchführung spiegelt eine Kompetenzbedarfsermittlung zudem den aktuellen Status der Transformation im Unternehmen wider und kann folglich auch als Früherkennungssystem für Kompetenzanforderungen und etwaige Schwachstellen fungieren. Im Rahmen der Vorgehensweise bilden Transformationsprozesse den Ausgangspunkt für den ersten Prozessschritt der Strategie- bzw. Geschäftsmodellbindung. Kompetenzen können dann flexibel über die jeweiligen Anforderungen an Aufgaben, Tätigkeiten und Prozesse sowie Organisation und Unternehmenskultur ins Kompetenzmodell übersetzt werden. Darüber hinaus folgt der Fraunhofer-Kompetenz-Kompass einer modularen Logik. Dadurch kann eine weitere Flexibilisierung von Kompetenzbedarfsermittlung und Kompetenzmanagement erreicht werden, indem einzelne Prozessschritte je nach Unternehmenskontext besonders betont werden oder aber auch keine Berücksichtigung finden. Wie auch immer die Kompetenzbedarfsermittlung in Unternehmen ausgestaltet wird, ist diese eine erfolgskritische Voraussetzung und Ankerpunkt, um Weiterbildungsaktivitäten erfolgreich und zielgerichtet in Unternehmen durchzuführen. Weiterbildungsaktivitäten ohne klaren Aufgaben- und Tätigkeitsbezug und den damit notwendigen aufzubauenden Kompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften in Unternehmen sind häufig wenig zielführend und verbrauchen Ressourcen, die zielgerichtet besser genutzt werden können.

## 6. Glossar

---

### **Aus- und Weiterbildung**

Alle Formen der Nutzung von Bildungsangeboten durch Lerner, um eigene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen zu steigern und zu verbessern.

### **Bewertungskriterium**

Ein Merkmal, dem ein Bewertungsschema zugrunde liegt.

### **Bildungsangebot**

Bereitstellung von Lernszenarien und Lernobjekten, die aufeinander abgestimmt entwickelt sind und auf Lernaktivitäten abzielen.

### **E-Learning**

Oberbegriff für alle Bildungsangebote, die eine elektronische Unterstützung für die Lernaktivitäten vorsehen. Dies schließt alle Bildungsangebote ein, die nur teilweise eine elektronische Unterstützung anbieten (Blended Learning).

### **Erfassung**

Erfassung definiert die Instrumente für die Ermittlung und Messung von Handlungen bezüglich Aufgaben und Situationen und ist die dritte Dimension des Referenzrahmens Kompetenzmodellierung in der Personalentwicklung.

### **Fertigkeiten**

(englisch: skills) beziehen sich auf spezifische Tätigkeiten und beinhalten durch Übung weitgehend automatisierte Komponenten bzw. Abläufe, z. B. Autofahren, Stricken.

### **Fähigkeiten**

(englisch: abilities) bezeichnen nach Hacker (2014) verfestigte Systeme verallgemeinerbarer psychologischer Handlungsprozesse. Fähigkeiten werden auch als zeitlich relativ stabile Grundlagen für die Entwicklung von Kompetenzen angesehen. In letzter Zeit wird der Begriff Fähigkeiten auch synonym mit Kompetenz verwendet. (North et al., 2018)

### **Fremdeinschätzung**

Reflexion der Kompetenz des Beurteilers über die Kompetenz des Beurteilten (North et al., 2018)

### **Handlung**

Handlung ist ein Verhalten, das der Erreichung eines bewussten Zieles dient.

### **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) (Jacobs et al., 2021).

### **Jobprofile**

Jobprofile sind personenneutrale Beschreibungen beziehungsweise die detaillierte Zusammenfassung der Aufgaben, Tätigkeiten und Kompetenzen eines bestimmten Stellenprofils (Jacobs et al., 2021).

### **Kompetenz**

Ziel von Kompetenzen ist die Fähigkeit, konkrete Aufgaben zu bewältigen. Kompetenzen umfassen Wissen, Können, Wollen und Anwenden. Wichtig ist die Output-Orientierung von Kompetenz: Wie sehr trägt die Kompetenz zur Bewältigung einer Aufgabe bei?

### **Kompetenzart**

Eine Kompetenzart oder -dimension kennzeichnet die Art der Kompetenz, z. B. fachlich-methodische, sozial-kommunikative und persönlichkeitsbezogene Kompetenzen.

### **Kompetenzbedarf**

Kompetenzbedarfe umfassen die gewünschten oder notwendigen Kompetenzen, die ein Unternehmen braucht, um seine Unternehmensziele zu erreichen. Hierbei ist eine qualitative und quantitative Betrachtung erforderlich (Jacobs et al., 2021).

**Kompetenzbilanz**

Eine Kompetenzbilanz dokumentiert die Ergebnisse der Auswertung und Evaluation der Kompetenzentwicklung und deren Messung auf Basis eines Soll-Ist-Vergleichs sowie daraus abgeleiteter Aktivitäten zum Kompetenzaufbau (Personalentwicklungs- und Bildungs-Angebote).

**Kompetenzentwicklung**

erweitert den Erlebens- und Verhaltensspielraum. Sie betrifft das Wissen, die Selbstwahrnehmung und Selbstregulation sowie den Umgang mit dem Umfeld in allen Persönlichkeits- und Leistungsbereichen (Erfahrungsbildung). Neue Bildungskonzepte mit Fokus auf beschreibbare Bildungs-Outcomes anstelle von Lehrinhalten betonen diesen übergreifenden Ansatz als Entwicklungsziel und gehen somit über die Verbesserung der kogn. bzw. rationalen Fähigkeiten (Kognition, Fähigkeit) hinaus (Echterhoff, 2021)

**Kompetenzkatalog**

Der Kompetenzkatalog enthält alle im jeweiligen Unternehmenskontext relevanten und erfassten Kompetenzen und bildet die Grundlage für verschiedene Kompetenzprofile.

**Kompetenzmanagement**

Ziele des Kompetenzmanagements sind: 1) Handlungsfähigkeit herstellen. Kompetenz beschreibt nicht ein formales Bildungs- oder Qualifikationsniveau, sondern die tatsächliche Befähigung zur Bewältigung von Situationen und Aufgaben. 2) Performance erhöhen. Entscheidend ist das Ergebnis der Lernprozesse und nicht so sehr die Art und Weise des Kompetenzerwerbs. 3) Kompetenzaufbau zielgerichtet organisieren. Erwerb und Anwendung von Kompetenzen nicht nur zulassen, sondern organisatorisch aktiv unterstützen.

**Kompetenzmodellierung**

Prozess zur Planung, Entwicklung, Durchführung und Evaluation von Verfahren und Richtlinien für die Erfassung, Messung und Bewertung von (nicht erfassbaren und nicht messbaren) Kompetenzen mit Hilfe von (erfassbaren und messbaren) Handlungen in der Personalentwicklung.

**Kompetenzniveau**

Ein Kompetenzniveau ist eine definierte Ausprägung von Kompetenz, vgl. den Begriff Niveau unten.

**Kompetenzprofil**

Ein Kompetenzprofil stellt entweder für einen Arbeitsplatz oder eine Gesamtorganisation alle Kompetenzen inklusive der notwendigen Ausprägungen dar, die für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben notwendig sind, oder für eine einzelne Person alle Kompetenzen inklusive der notwendigen Ausprägungen dar, die durch Verfahren der Kompetenzmodellierung gemessen und zugeschrieben wurden.

**Niveau**

Niveau definiert die verschiedenen möglichen Ausprägungen von Kompetenz und ist die zweite Dimension des Referenzrahmens Kompetenzmodellierung in der Personalentwicklung.

**Performanz**

Performanz ist die Realisierung von Kompetenz und schließt Verhalten (und somit auch Handlungen) ein.

**Qualifikation**

In Abgrenzung zum Kompetenzbegriff (s. o.) meint der Begriff Qualifikation hier (wie auch umgangssprachlich) die formale Anerkennung von Lernergebnissen.

**Rollenkatalog**

ist die strukturierte Erfassung von Rollen von Mitarbeitenden, die eine Tätigkeitsausführung ermöglichen. (North et al., 2018)

**Selbsteinschätzung**

ist eine Einschätzung der eigenen Kompetenz (North et al., 2018)

**Stellenbeschreibung**

ist eine verbindliche, in schriftlicher Form abgefasste Fixierung der organisatorischen Eingliederung einer Stelle im Betrieb hinsichtlich ihrer Ziele, Aufgaben, Kompetenz, Pflichten etc. (Schewe, 2022)

**Struktur**

Struktur definiert die Beziehung zwischen Kompetenzen und Handlungen und ist die erste Dimension des Referenzrahmens Kompetenzmodellierung in der Personalentwicklung.

**Verhalten**

Verhalten ist beobachtbare und messbare Aktivität einer einzelnen Person, einer Gruppe oder einer Organisation, die entweder ohne bewusste Zielorientierung (Intention) durchgeführt wird oder die der Erreichung eines bewussten Zieles dient (und dann auch Handlung genannt wird).

**Wissen**

ist die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Wissen entsteht als individueller Prozess in einem spezifischen Kontext und manifestiert sich in Handlungen. (North et al., 2018)

## 7. Literatur

---

- Abel, J. & Wagner, P. (2019). Industrie 4.0: Mitarbeiterqualifizierung in KMU. In K. Kock (Ed.), *Arbeit erforschen und gestalten. Ein Querschnitt durch die Arbeitsforschung in der Sozialforschungsstelle Dortmund*. Dortmund.
- Bauer, W. & Karapidis, A. (2013). *Kompetenzmanagement in deutschen Unternehmen 2012/2013*: Fraunhofer Verlag.
- Bauer, W., Dworschak, B., Zaiser, H. (2017). Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für die Industrie 4.0. In B. Vogel-Heuser, T. Bauernhansl, M. Hompel (Eds.), *Handbuch Industrie 4.0. Bd. 1 Produktion* (S. 125–138). Springer Vieweg.
- Bauer, W., Mütze-Niewöhner, S., Stowasser, S., Zanker, C., Müller, N. (Eds.) (2021). *Arbeit in der digitalisierten Welt Praxisbeispiele und Gestaltungslösungen aus dem BMBF-Förderschwerpunkt* Springer Vieweg, Berlin <https://www.springer.com/gp/book/9783662622148>.
- bfw (2017). Leitfaden für die Erstellung von passgenauen Qualifizierungen: Erstellt im Rahmen des vom BMBF geförderten Projekts Prokom-4.0, from [https://www.bfw.de/Media/Allgemeine\\_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/Prokom-bfw\\_Leitfaden\\_passgenaue\\_Qualifizierung\\_fuer\\_KMU.pdf](https://www.bfw.de/Media/Allgemeine_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/Prokom-bfw_Leitfaden_passgenaue_Qualifizierung_fuer_KMU.pdf).
- Bishop, D. (2017). Context, agency and professional workplace learning. *Education + Training*, 59(5), 516–533. Retrieved April 25, 2022, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ET-07-2016-0129/full/pdf?title=context-agency-and-professional-workplace-learning-trainee-accountants-in-large-and-small-practices>.
- Blaha, C. (2021). Bildungs-Controlling: Wir müssen Personalentwicklung messen, um sie weiterentwickeln zu können. In R. Eschenbach, J. Baumüller, H. Siller (Eds.), *Funktions-Controlling* (S. 65–84): Springer.
- Coetzer, A., Susomrith, P., Ampofo, E. T. (2020). Opportunities to participate in formal and informal vocational learning activities and work-related outcomes in small professional services businesses. *Journal of Vocational Education & Training*, 72(1) (S. 88–114).
- Decius, J. & Schaper, N. (2021). Ein Instrument zur strategischen Kompetenzentwicklung in mittelständischen gewerblichen Betrieben: Die Kompetenzmanagementtabelle (KMT). Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 52(2), (S. 261–277), from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-021-00566-w>.
- Dworschak, B., Karapidis, A., Zaiser, H., Weisbecker, A. (2019). Kompetenzmanagement 4.0 – Kompetenz und Kompetenzentwicklung in einer digitalisierten Arbeitswelt. In R. Knackstedt, K. Kutzner, M. Sitter, I. Truschkat (Eds.), *Kompetenzmanagement in Organisationen. Grenzüberschreitungen im Kompetenzmanagement*. (S. 145–157). Springer.
- Dyrna, J., Riedel J., Schulze-Achatz, S. (2018). Wann ist Lernen mit digitalen Medien (wirklich) selbstgesteuert? Ansätze zur Ermöglichung und Förderung von Selbststeuerung in technologieunterstützten Lernprozessen. In T. Köhler, E. Schoop, N. Kahnwald (Eds.), *Gemeinschaften in neuen Medien. Forschung zu Wissensgemeinschaften in Wissenschaft, Bildung und öffentlicher Verwaltung*. Dresden: TUDpress.
- Echterhoff, W. (2021). Dorsch - Lexikon der Psychologie. In M. A. Wirtz (Ed.) *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (20., überarbeitete Auflage). Bern, Schweiz: Hogrefe.
- Erpenbeck, J., Heyse, V., Meynhardt, T., Weinberg, J. (2021). *Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung* (3. durchgesehene Auflage). Münster, New York: Waxmann.

- Gläser, J. & Laudel, G. (2012). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen (4. Auflage). Lehrbuch. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Hacker, W. & Sachse, P. (2014). Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Tätigkeiten (3., vollst. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Halvarsson Lundkvist, A. & Gustavsson, M. (2018). Conditions for Employee Learning and Innovation – Interweaving Competence Development Activities Provided by a Workplace Development Programme with Everyday Work Activities in SMEs. *Vocations and Learning*, 11(1) (S. 45–63), from <https://link.springer.com/article/10.1007/s12186-017-9179-6>.
- Hermann, S.; Becker, T.; Karapidis A. (2005): Knowledge Work Management - Wissensarbeit gestalten. In: Spath, D.; Ganz, W.; Becker, T. (Eds.): e3world: Work Learning Performance – Lernen für die Arbeit von morgen. Stuttgart.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2004). Kompetenztraining: 64 Informations- und Trainingsprogramme (1. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heyse, V. & Ortmann, S. (2008). Talentmanagement in der Praxis. Münster, Waxmann.
- Jackwerth, T., Jäger, A., Güth, S. (2018). Fähigkeiten und Kompetenzen gezielt ausbauen. *PI Mitteilung*, 73. Retrieved April 25, 2022, from [https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/modernisierung-produktion/erhebung2015/PI%2073\\_Kompetenzmanagement.pdf](https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/modernisierung-produktion/erhebung2015/PI%2073_Kompetenzmanagement.pdf).
- Jacobs, J. C., Kagermann, H., Spath, D. (Eds.) (2021). acatech Diskussion. Arbeit in der digitalen Transformation: Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel: ein Beitrag des Human-Resources-Kreises von acatech und der Jacobs Foundation. München: Herbert Utz Verlag.
- Jochmann, W. (2007). Von unternehmerischen Erfolgsfaktoren zu personalwirtschaftlichen Kompetenzmodellen. In W. Jochmann, S. Gechter (Eds.), *Strategisches Kompetenzmanagement* (S. 3–24). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Karapidis, A., Becker, T., Zimmermann, V. (2005). Knowledge Work and Learning at the Workplace - Key Issues and Solutions. Conference: Towards Sustainable and Scalable Educational Innovations Informed by the Learning Sciences - Sharing Good Practices of Research, Experimentation and Innovation, Proceedings of the 13th International Conference on Computers in Education, ICCE 2005, 28 November - 30 December 2005, Singapore.
- Kauffeld, S. & Frerichs, F. (Eds.) (2018). Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kauffeld, S. & Paulsen, H. (2018). Kompetenzmanagement in Unternehmen: Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Keicher, L., Beichter, T., Kaiser, M., Pallaks, M. (2022). Leitfaden zur Identifikation und Analyse von technologischen Trends für die berufliche Weiterbildung. Eine praxisorientierte Einführung. Fraunhofer IAO.
- Kirkpatrick, D. L., Kirkpatrick, James D. (2005). Transferring learning to behavior. Using the four levels to improve performance. 1st ed. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler Publishers.
- Koren, A. (2010). Conceptual Considerations on the Practical Use of Competence Audits in Production Systems. *Professional Training Facts*. Stuttgart.
- Kortsch, T., Paulsen, H., Naegele, L., Frerichs, F., Kauffeld, S. (2016). Branchentrends und Betriebskultur als Basis strategischer Kompetenzentwicklung. Schwerpunkt\_Kompetenzentwicklung. From ResearchGate [https://www.researchgate.net/publication/299235861\\_Branchentrends\\_und\\_Betriebskultur\\_als\\_Basis\\_strategischer\\_Kompetenzentwicklung](https://www.researchgate.net/publication/299235861_Branchentrends_und_Betriebskultur_als_Basis_strategischer_Kompetenzentwicklung).
- Lay, G. & Spomenka, M. (2005). Aufgabenintegration: Abkehr vom Taylorismus. *Mittlung aus der Produktionsinnovationserhebung*, 36. Retrieved April 25, 2022, from <https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/modernisierung-produktion/erhebung2003/pi36.pdf>.
- Martinetz, S., Schnalzer, K., Roth, I., Zanker, C. (2015). Digitalisierung bei Logistik, Handel und Finanzdienstleistungen: Abschlussbericht „ProMit - Betriebliche Mitbestimmung als Promotor der beruflichen Weiterbildung“.

- North, K., Reinhardt, K., Sieber-Suter, B. (2018). Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln (4., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pfeffer, J. (2007). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Rossi, P. H., Freeman, H. E., Lipsey, M. W. (1999). *Evaluation: A systematic approach*. London: Sage.
- Rost, M. (2020). Mit Kompetenzmanagement die Strategie und Innovationsfähigkeit des Unternehmens unterstützen. In: Pfannstiel, M., Steinhoff, P.J. (Eds.) *Transformationsvorhaben mit dem Enterprise Transformation Cycle meistern*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Rüger, M., Fischer, D., Raps, C (2018). Business Model Engineering (BME). In H.-J., Bullinger, W., Bauer, M. Rüger. (Eds.), *Geschäftsmodell-Innovationen richtig umsetzen. Vom Technologiemarkt zum Markterfolg*. (S. 70–83).
- Sauter, W. & Staudt, F.-P. (2016). *Strategisches Kompetenzmanagement 2.0: Potenziale nutzen -- Performance steigern* (1. Aufl. 2016). Essentials. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schewe, G. (2022). Definition Stellenbeschreibung, from Gabler Wirtschaftslexikon <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stellenbeschreibung-44447/version-267758>.
- Schmid, J. & Klenk, J. (2018). Berufliche Weiterbildung: Ausführliche Definition im Online-Lexikon, from <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/berufliche-weiterbildung-27376/version-251032>.
- Senderek, R., Mühlbrandt, T., Buschmayer, A. (2015). Demografiesensibles Kompetenzmanagement für die Industrie 4.0. In S. Jeschke, A. Richert, F. Hees, C. Jooß (Eds.), *Research. Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel* (S. 281–297). Wiesbaden: Springer Spektrum.
- Sprafke, N., Hohagen, S., Erlinghagen, M., Nolte, A., Wenig, P., Zechmann, A., et al. (2019). Voraussetzungen der erfolgreichen Implementierung von Kompetenzmanagement in KMU. In Bullinger-Hoffmann (Ed.), *Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe* (S. 61–82). Berlin Heidelberg: Springer.
- Stracke, C. M. (2009). *Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung von Aus- und Weiterbildung — Kompetenzmodellierung in der Personalentwicklung: PAS 1093*.
- Wegenberger, O. & Wegenberger, J. (2021). Talent- und Kompetenzmanagement: Eine Anwendungsorientierte Perspektive. In: Wegenberger, O. & Wegenberger, J. (Eds.) *Talent- und Kompetenzmanagement* (S. 67-85). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Weissenberger-Eibl, M. A. (2006). *Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken: Konzepte, Instrumente, Erfolgsmuster*. Teilw. zugl.: München, Techn. Univ., Diss., 2000 u.d.T.: Weissenberger-Eibl, Marion A.: *Wissensmanagement als Instrument der strategischen Unternehmensführung in Unternehmensnetzwerken* (2. Aufl.). Kassel: Cactus-Group-Verl.
- Welter, F., Bijedić, T., Brink, S., Kriwoluzky, S. (2015). *Triebwerk des Erfolgs: Der deutsche Mittelstand im Fokus, Auswertung der aktuellen Befragung 2015 im Auftrag von GE Capital Deutschland*. Laufende Wirtschaftsbeobachtung.
- Zaugg, R. J. & Thom, N. (Eds.) (2006). *Handbuch Kompetenzmanagement: Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen: Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Norbert Thom zum 60. Geburtstag* (1. Aufl.). Bern: Haupt.







# Impressum

---

**Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO**  
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart  
[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)

## **Kontakt**

Kathrin Schnalzer  
Kompetenzmanagement  
Telefon +49 711 970-2191  
[kathrin.schnalzer@iao.fraunhofer.de](mailto:kathrin.schnalzer@iao.fraunhofer.de)

## **Fraunhofer-Publica**

<http://dx.doi.org/10.24406/publica-208>

## **Satz und Layout**

Valentin Buhl

Diese Publikation entstand mit Unterstützung  
der Dieter Schwarz Stiftung



## Kontakt

---

Kathrin Schnalzer  
Kompetenzmanagement  
Telefon +49 711 970-2191  
[kathrin.schnalzer@iao.fraunhofer.de](mailto:kathrin.schnalzer@iao.fraunhofer.de)

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)