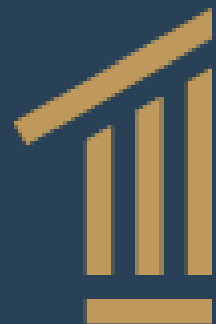


Holst du das Beste aus deinen Mitarbeiter heraus?

Der Leitfaden zur Kompetenzentwicklung

Kompetenzen entwickeln – Potenziale freisetzen



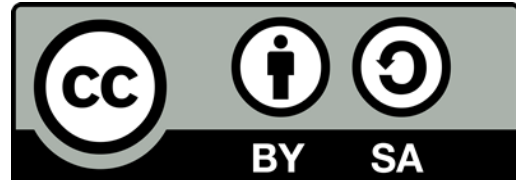
Ein Werk der The Competence House Akademie.

12.06.2017



The Competence House GmbH
Eupener Straße 135 - 137
50933 Köln
Fon: +49 221 788 744 80
Internet: www.competencehouse.de
Blog: www.competencehouse.de/blogs/
E-Mail: info@competencehouse.de

Creative-Commons-Lizenz



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Auch kommerzielle Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Alle Inhalte, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt (Copyright). Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei den Autoren. Bitte fragen Sie uns, falls Sie die Inhalte verwenden möchten.

Inhaltsverzeichnis

1. Warum Wissen und Qualifikation nicht ausreicht	4
2. Kompetenzen und Wissen	5
3. Lösungen und Perspektiven	6
4. Kompetenzentwicklung - Wissenschaftlich fundiert und in der Praxis erprobt	7
4.1. Erstellen eines Kompetenzmodells	7
4.2. Kompetenzdiagnostik - die Validierungsphase	8
4.3. Kompetenzentwicklung mit Social Workplace Learning	9
4.4. Kompetenzbasiertes Wissensmanagement	10
5. Handlungsempfehlung	12

1. Warum Wissen und Qualifikation nicht ausreicht

Zukünftig werden Organisationen und deren Mitarbeiter vor besondere Herausforderungen gestellt.

Die **Globalisierung** verschiebt die Wirtschaftsmächte. Entfernungen spielen kaum mehr eine Rolle und so entsteht direkte Konkurrenz in weit entfernten Ländern. Märkte mit hoher Kaufkraft bilden sich, verschwinden und entstehen in anderen Weltregionen neu.

Knappe Ressourcen führen zu höheren Kosten, niedrigere Margen und größerer Volatilität.

Politische und gesellschaftliche Veränderungen haben neben der Spekulation einen kaum vorhersehbaren Einfluss. Dies erfordert komplexe, innovative Strategien und neue Formen der Zusammenarbeit.

Die zunehmende **Digitalisierung** und neue **Lebens- und Arbeitsformen** werden andere Anforderungen an die Unternehmen stellen. Konsumenten teilen Ihre Erfahrungen mit den Leistungen der Anbieter, schnell und flexibel. Erst dann treffen sie ihre Kaufentscheidung. Mitarbeiter arbeiten zu jeder Zeit, von überall und auf unterschiedlichen Kommunikationsplattformen. Die bestehenden Arbeitsverhältnisse und -plätze werden infrage gestellt. Wechselseitiges, generations- und kulturübergreifendes Lernen und Managen wird immer wichtiger.

Durch den **demografischen Wandel** altert und schrumpft die Bevölkerung der westlichen Welt. Das führt zu Nachwuchsmangel und Verlust von Fähigkeiten und Kompetenzen. In Zukunft wird der Kampf um diese Ressourcen darüber entscheiden, ob Organisationen erfolgreich sind oder nicht.

Die nächsten technologischen Sprünge werden Unternehmen nur durch **“Big Collaboration”** erreichen können. Dies setzt eine enge Zusammenarbeit der verschiedenen Unternehmensbereiche, verschiedener Organisationen und unterschiedlicher Forschungsdisziplinen voraus. Durch **“Coopetition”** (auch Kooperationswettbewerb) werden Wettbewerber immer enger zusammenarbeiten, wie Beispiele aus der Automobilbranche bereits zeigen. Das alles setzt neue, offen Strukturen und Kulturen voraus.

Was bedeutet dies für die Unternehmen, Behörden, die öffentliche Verwaltung und Organisationen und die Anforderungen an ihre Mitarbeiter?

Neue, „Globalisierte“ Strategien müssen entwickelt werden und sehr agil sein, um lokale Präferenzen gerecht zu werden und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Kultur und Struktur der **Nachhaltigkeit** sind zu entwickeln, umzusetzen und dieser Wandel ist klar und entschieden zu kommunizieren.

Organisation sind so zu gestalten, dass sie den **Arbeitsbedürfnissen der Mitarbeiter** entgegenkommen – flache, flexible, dezentrale Strukturen.

Menschen mit unterschiedlichen Werten, Ethnien, Alter und digitalem Know-how werden dezentral zusammenarbeiten und geführt werden. Dies erfordert **digitale Transparenz** mit höchsten Standards bei Integrität und Aufrichtigkeit.

Diversität wird zu einer **Schlüsselkompetenz**. Führungskräfte werden lernen müssen zuzuhören und Empathie zu entwickeln. Insbesondere die Integration von ausländischen Mitarbeitern tritt immer mehr in den Fokus.

Diese Anforderungen setzen von allen Mitarbeitern

- starke kognitive Fähigkeiten,
- intellektuelle Neugier,
- emotionale Offenheit und Souveränität mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit umzugehen,

voraus.

Zusammengefasst kann man sagen, in einer immer komplexeren und dynamischeren Welt, in welcher es keine Einschränkungen und Beschränkungen von Wissen und dem Austausch von Informationen mehr gibt, in welcher Prognosen kaum noch möglich sind, werden Kompetenzen überlebensnotwendig.

2. Kompetenzen und Wissen

Spielt Wissen nun keine Rolle mehr?

Was aber sind nun Kompetenzen und warum werden diese immer wichtiger?

Wissen veraltet in der heutigen Zeit immer schneller. Deshalb wird es immer wichtiger, dass das vorhandene Wissen just-in-time und überall zur Verfügung steht. Ziel ist es, das interne und externe Informationen den Mitarbeitern für deren Wissensaufbau zur Verfügung gestellt werden. Die Sammlung und Speicherung von Wissen wird auch in Zukunft notwendig sein, hat aber nicht mehr oberste Priorität. Im Endeffekt dient die Bereitstellung von „Wissen“ dem Ziel, die individuelle Kompetenzentwicklung aller Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens zu ermöglichen, um die angestrebte Performanz der Unternehmung zu erreichen.

Damit ist klar, dass Wissen eine wesentliche Voraussetzung zur Entwicklung von Kompetenzen ist. Nach der Definition von J. Erpenbeck und L. von Rosenstiel sind Kompetenzen „Fähigkeiten, in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbst organisiert zu handeln“.

Genau das sind die Fähigkeiten, die Unternehmen und deren MitarbeiterInnen benötigen, um innerhalb der oben beschriebenen Rahmenbedingungen erfolgreich handeln zu können.

3. Lösungen und Perspektiven

Der Erfolg, die Produktivität und Innovationskraft jedes Unternehmens kann nur verbessert werden, wenn die folgenden Prinzipien (siehe P. Drucker) konsequent berücksichtigt werden:

- „Was ist die eigentliche Aufgabe?“ - Die Antwort auf diese Frage muss im Unternehmen jedem klar sein.
- Im Bereich „Forschung und Entwicklung“ und „Innovation“ muss permanent gearbeitet werden.
- Wichtig ist die bestmöglich erreichbare Qualität - nicht Quantität
- MitarbeiterInnen erhalten die größtmögliche Autonomie und können Selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten
- Arbeiten bedeutet Lernen und Lernen bedeutet Arbeit - Kontinuierliches Lernen und Lehren (Weitergabe von Erfahrungswissen) erfolgt im Prozess der Arbeit
- Mitarbeiter und deren Wissen und Kompetenzen werden nicht als Kosten, sondern als Investitionen angesehen.

Um diesen Prinzipien gerecht werden zu können, darf die Entwicklung der Kompetenzen der MitarbeiterInnen nicht dem Zufall überlassen werden.

Aus betrieblicher Sicht spielt das Kompetenzmanagement die zentrale Rolle bei der Umsetzung und Erreichung der Unternehmensziele. Als Managementdisziplin bildet es die Grundlage für die zentralen Personalprozesse wie,

- Rekrutierung und Passung,
- Beurteilung und Diagnose,
- Entwicklung und Weiterbildung,
- Führung,
- Performancemanagement,
- Nachfolge- und Karriereplanung,
- Retention- und Risikomanagement
- usw.

Nur so ist es möglich die immer komplexeren Anforderungen an die Unternehmen und die Mitarbeiter zu steuern und die dadurch entstehende Performance zu messen und zu steuern.



Abb. 1 Handlungsfelder des strategischen Kompetenzmanagements 2.0 ¹

4. Kompetenzentwicklung - Wissenschaftlich fundiert und in der Praxis erprobt

Am Anfang der Kompetenzentwicklung müssen die Anforderungen und Ziele festgelegt werden. Diese ergeben sich aus der Unternehmensstrategie eines Unternehmens. Wenn Sie heute wissen, welche Anforderungen in zwei oder drei Jahren auf Sie zukommen, können Sie die richtigen Weichen in der Personalentwicklung stellen. Die MitarbeiterInnen werden dann in der Lage sein, die Herausforderungen zielorientiert und nachhaltig bewältigen zu können.

4.1. Erstellen eines Kompetenzmodells

Ein Team, bestehend aus dem TOP-Management und ausgewählten Experten in den jeweiligen Bereichen erstellt die Soll-Profile für die zu besetzenden Stellen. In einem Workshop sollten die die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Welche strategischen Ziele werden durch die Stelle unterstützt?

¹ vgl. Malik, F. (2007); Staudt, F-P und Sauter, W. Strategisches Kompetenzmanagement 2.0 (2015)

- Welche 12 – 16 strategischen Kompetenzanforderungen (z.B. aus dem Kompetenzatlas von Heyse und Erpenbeck) mit allgemeiner Verbindlichkeit sind für den Stelleninhaber notwendig?
- Wie wichtig ist die Kompetenz, in welcher Ausprägung bzw. Bandbreite sollten diese Kompetenzen vorhanden sein?
- Wie sind Kompetenzanforderungen für alle MitarbeiterInnen im Unternehmen allgemeingültig zu formulieren?
- Woran genau können diese Kompetenzen beobachtet werden?
- Welche Entwicklungspfade, zur individuellen Kompetenzentwicklung, können daraus abgeleitet werden und empfohlen werden?



Abb. 2 Praxisbeispiel eines Soll-Profiles mit Definition, Handlungsanker und Entwicklungsmöglichkeiten²

4.2. Kompetenzdiagnostik - die Validierungsphase

Zu Messung der vorhandenen Kompetenzen gibt es verschiedene Möglichkeiten. Je nach Situation kommen zum Einsatz:

- Selbsteinschätzung (bspw. im Rekrutierungsprozess)
- Fremdeinschätzung (durch Führungskraft, Kollegen, Kunden,)
- Befragungen (durch Critical Incident Technique³)
- Online Assessments (während eines Assessment-Centers)

² Staudt, F-P und Sauter, W. Strategisches Kompetenzmanagement 2.0 (2015)

³ Vgl. Flanagan, J.C. (1954)

In der Praxis hat sich Selbst- und Fremdeinschätzung bewährt, da diese Methoden sehr valide Ergebnisse erzielen und der Zeitaufwand und die Kosten gering sind.

Das Ergebnis der Kompetenzmessung wird mit dem entsprechenden Soll-Profil verglichen.

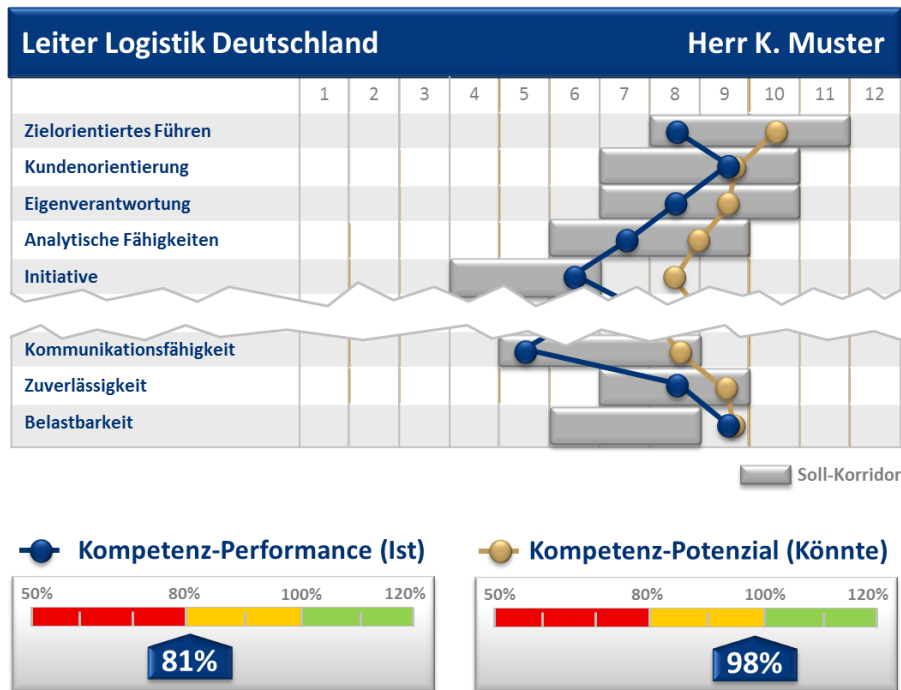


Abb. 3 Praxisbeispiel einer Gegenüberstellung Soll- und Ist-Profil mit Potenzialergebnis⁴

Daraus ergeben sich die notwendigen Entwicklungsmaßnahmen, welche zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen vereinbart werden.

4.3. Kompetenzentwicklung mit Social Workplace Learning

Heutzutage bietet es sich an für die Kompetenzentwicklung eine Soziale Kompetenzentwicklungs-Plattform zu verwenden. Die Soziale Kompetenzentwicklungs-Plattformen bieten ein kollaboratives Arbeiten und Lernen in einem. Das bedeutet, dass sowohl Arbeitsergebnisse, Projektmanagement, formelles Lernen oder informelle Entwicklung in einem System abgebildet werden. Die bisher künstlich getrennten Welten zwischen Arbeit, Lernen und Personalentwicklung werden damit aufgelöst. Die Mitarbeiter können sich während der Arbeit, von Zuhause mit Menschen auf der gesamten Welt austauschen und gemeinsam an Projekten arbeiten.

Kompetenzentwicklung setzt voraus, dass die Lerner in realen Entscheidungssituationen in ihrem Arbeitsprozess, in Projekten, Widersprüchen, Konflikten oder Verunsicherungen schöpferisch verarbeitet und so zu neuen Emotionen und Motivationen gelangen⁵. Das bisherige

⁴ Staudt, F-P und Sauter, W. Strategisches Kompetenzmanagement 2.0 (2015)

⁵ Sauter, W., Sauter S., Erpenbeck, J. Social Workplace Learning (2015)

Seminarlernen bietet diese Möglichkeiten wenig bis gar nicht. Die Lerner müssen selbstorganisiert arbeiten und handeln. Sie sollen Ihre Kompetenzziele, Wissens- und Qualifikationsziele eigenständig definieren und den Prozess selbständig organisieren und umsetzen. Dies kann erreicht werden indem der Lerner mit realen Herausforderungen am Arbeitsplatz konfrontiert wird und zwar genau dann, wenn diese Herausforderungen anfallen.

Der Prozess des Workplace Learning kann mit einem Kick-Off beginnen, in welchem die Teilnehmer ihre individuelle Lernplanung präsentieren, die Praxisaufgaben vorgestellt werden und durch verbindliche Vereinbarungen Tandem/Gruppenbildungen entstehen. In der Selbstlernphase erarbeiten die Lerner Ihre Herausforderungen mit der Unterstützung von gleichgestellten Lernbegleitern, evtl. Mentoren oder weitere Experten und evtl. gezieltem Wissensaufbau durch E-Learning. In regelmäßigen Abständen erfolgen Treffen für die Selbstreflexion, Bearbeitungen von Fragen, Präsentationen, Optimierungs-Hilfen bis es wieder in die Selbstlernphasen übergeht. Im gesamten Verlauf wird die Entwicklung der Kompetenzen durch Messungen kontrolliert.

4.4. Kompetenzbasiertes Wissensmanagement

Auch das Wissensmanagement ist Teil einer ganzheitlichen Kompetenzentwicklung im Unternehmen. Es gibt viele Gründe warum ein unternehmensweites Wissensmanagement scheitert. Die zwei wesentlichen Gründe sind:

- in vielen Fällen wurden durch einen zu technikgetriebenen Ansatz die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen nicht berücksichtigt,
- es keine oder nicht die notwendigen Rahmenbedingungen / Unternehmenskultur, die den Austausch von Informationen, Wissen und Erfahrungswissen förderte.

Sie kennen die Hürden, welche eine konstruktive Zusammenarbeit in Unternehmen verhindert. Diese sind auch dafür verantwortlich, dass Kompetenzentwicklung und Wissensmanagement nicht funktionieren. Diese Barrieren⁶ müssen beseitigt werden:

- **Konkurrenzdenken:** Mitarbeiter sehen Wissen nach wie vor als Machtinstrument an, das ihre eigene Position stärkt oder ihnen gar Überlegenheit verschafft. Deshalb wollen sie verhindern, dass mögliche Konkurrenten durch eigenes Wissen gestärkt werden.
- **Angst vor Macht- oder Statusverlust:** Mitarbeiter, die ihre Stellung bisher durch exklusives Wissen gefestigt haben, befürchten einen Ansehensverlust.
- **Abteilungs- statt Unternehmenssicht:** Abteilungen versuchen ihre eigene Position zu stärken, indem sie Erfahrungswissen zurück halten. Hierarchische Strukturen behindern eine offene Kommunikation.
- **Imageverlust:** Mitarbeiter befürchten, Ansehen zu verlieren, wenn sie „gezwungen“ sind, auf Wissen anderer zurück zu greifen.

⁶ Sauter, W. und Scholz, C. Kompetenzorientiertes Wissensmanagement (2015)

- **Zeitmangel:** Die Mitarbeiter setzen ihre Prioritäten im Arbeitsalltag anders und scheuen den Aufwand für die Dokumentation ihres Erfahrungswissens.
- **Mangelnde Motivation:** Mitarbeiter sehen nicht ein, warum sie ihr Erfahrungswissen weiter geben sollen.
- **Usability:** Mitarbeiter scheitern bereits an der Bedienung des Systems.
- **Prozessintegration:** Lernen und Arbeiten wird weiterhin „künstlich“ getrennt. Es fehlen Systeme zum Lernen und Kommunizieren losgelöst von Ort und Zeit (Mobile Learning) und zum Wissensabruf „on-demand“ (Micro Learning, effiziente Suchsysteme im Wissensmanagement-System).
- **Verständlichkeit:** Das Erfahrungswissen ist aufgrund mangelnder Kompetenz oder gar bewusst nur unzureichend aufbereitet, so dass es ein Nutzer kaum verwerten kann.
- **Organisation und Priorisierung:** Mitarbeitern werden keine Freiräume eingeräumt, das Wissensmanagementsystem zu nutzen.
- **Mangelnde Anerkennung:** Mitarbeiter haben das Gefühl verinnerlicht, dass die Weitergabe von Wissen nicht positiv, evtl. sogar negativ, bewertet wird.
- ...

Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist das herausragende Management von Kompetenzen und Wissen der MitarbeiterInnen. Die Bereitschaft aller Mitarbeiter, ihr Wissen in kollaborativen Lern- und Arbeitsprozessen weiter zu geben und zu nutzen muss unterstützt werden. Ohne die Beherrschung der notwendigen Arbeits- und Lernprozess und eine unterstützende Unternehmenskultur, werden die Potenziale der Mitarbeiter nicht genutzt werden können.

Nutzen Sie Anreizsysteme, um den Austausch von Erfahrungswissen und den Aufbau von Kompetenzen zu ermöglichen:

- **Gemeinsame Lösung von Problemen und Herausforderungen:**
 - Herausfordernde Lern-möglichkeiten im Prozess der Arbeit: Job-Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment
 - Herausfordernde Projektaufträge
 - Persönliche Entwicklung: Wachsende Kompetenz und beruflicher Aufstieg
 - Übernahme von mehr Verantwortung
 - Höhere Eigenverantwortung und mehr Selbstorganisation
 - Höhere Arbeitseffizienz
 - Mehr Spaß an der Arbeit
- **Stärkung sozialer Kontakte und Integration:**
 - Kollaborative Lösung von Herausforderungen in der Praxis
 - Arbeiten und Lernen mit Communities of Practice
 - Erweiterung des sozialen Netzwerkes
 - Akzeptanz im Netzwerk
 - Mehr Spaß an der Kommunikation
- **Anerkennung:**
 - Positive Rückmeldung von Kollegen und Führungskräften
 - Reputationsgewinn durch eigene Wissensbeiträge
 - Übernahme von weiterer Verantwortung oder Übertragung von Befugnissen
 - Übernahmen von Verantwortung in der Community of Practice

5. Handlungsempfehlung

Abschließend fassen wir unsere Handlungsempfehlungen für sie zusammen.

- Verleihen Sie der Kompetenzorientierung und dem Wissensmanagement in ihrem Unternehmen Bedeutung, indem sie diese in der Vision und in der Unternehmensstrategie verankern, transparent machen und konsequent leben.
- Ermöglichen Sie es ihren Mitarbeitern, ihre Kompetenzziele auf Basis der Kompetenzprofile und -messungen selbstorganisiert in Abstimmung mit ihren Führungskräften zu definieren.
- Initiieren Sie eine laufende, unternehmensweite Kompetenzerfassung und –transparenz, um Wissensträger auffindbar und ansprechbar zu machen.
- Ermöglichen Sie das kollaborative Arbeiten und Lernen im Netz(-werk) (Social Workplace Learning) durch die Bereitstellung eines Ermöglichungsrahmens für kompetenzorientiertes Lernen.
- Ermöglichen und fördern Sie die Kommunikation im Netz, insbesondere durch das Angebot, Communities of Practice selbstorganisiert zu gestalten.
- Ermöglichen Sie den selbstorganisierten Aufbau der Meta-Kompetenz zur aktiven Mediennutzung und zur Netzwerkbildung.
- Implementieren Sie ein Wissensmanagement-Tool als wesentliches Element eines Ermöglichungsrahmens, das allen Mitarbeitern und Führungskräften die Möglichkeit bietet, ihr eigenes Erfahrungswissen in den Wissensmanagement-Prozess einzubringen sowie das Erfahrungswissen ihrer Kollegen lösungsorientiert zu nutzen und gemeinsam weiter zu entwickeln.
- Entwickeln Sie ein kompetenzorientiertes Lernarrangement, das selbstgesteuertes, formelles Lernen, z.B. mit E-Learning und Blended Learning, sowie selbstorganisiertes, informelles Lernen im Prozess der Arbeit und im Netz ermöglicht.
- Steigern Sie die intrinsische Motivation der Mitarbeiter durch die Übertragung von herausfordernden Aufgaben.
- Gestalten Sie das Projekt zur Entwicklung und Implementierung eines kompetenzorientierten Wissensmanagements als Veränderungsprojekt.