

Klaus North · Kai Reinhardt · Barbara Sieber-Suter

Kompetenzmanagement in der Praxis

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

3., aktualisierte und erweiterte Auflage

Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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