

Kapitel 2

Mehrwert und praktische Umsetzung des Agilen Kompetenzmanagements



WIR NEHMEN **WISSEN** IN BETRIEB.

1. Inhaltsverzeichnis

1. Inhaltsverzeichnis.....	2
2. Kompetent mit Herz und Hirn.....	3
3. Bereit für Veränderungen?	4
3.1. Veränderungs- und Lernbereitschaft von Mitarbeitern.....	6
3.2. Damit Veränderungen nachhaltig wirken	6
4. Das integrative Kompetenzmanagement.....	9
4.1. Identifikationsphase	10
4.2. Validierungsphase	10
4.3. Transferphase	11
5. Das Agile Kompetenzmanagement	12
5.1. Die Elemente des Agilen Kompetenzmanagements	13
5.2. Die Agilen Kompetenzen.....	13
5.3. Die Skalierung der Agilen Kompetenzen	14
5.4. Die Levelbeschreibungen	14
5.5. Die praktische Umsetzung.....	17
5.6. Die Kompetenzmatrix	17
5.7. Die richtige Anwendung.....	18
5.8. Einführung Schritt für Schritt	19
6. Der Agile Entwicklungsplan.....	20
7. Zusammenfassung.....	21
8. Ausblick.....	22
9. Literaturhinweise	23

2. Kompetent mit Herz und Hirn



„Hallo, wir stellen jetzt das Agile Kompetenzmanagement vor. Du, aber erzähl nochmal, was heißt "Agil"?"



„Querdenken, innovativ sein und Anpassen. Das braucht flexibles Denken und Handeln. Die Leute sagen auch "Mindset" dazu. Agile Organisationen und Mitarbeiter sind wendig und beweglich.“



„Warum ist das so wichtig?“



„Agilität hilft, den digitalen Wandel zu bewältigen. Das braucht die Fähigkeit der Organisation zu lernen und dieses Wissen allen relevanten Personen zur Verfügung zu stellen.“



„Ja und das funktioniert am besten mit dem Agilen Kompetenzmanagement. Es nützt vorhandene Mitarbeiterfähigkeiten und entwickelt darauf die notwendigen Kompetenzen.“



„Wie kannst du das umsetzen?“



„Da gibt es nun erstmals was Praktisches. Wissenschaftlich fundiert, einfach anzuwenden, mit einem gesamtheitlichen Ansatz. Der Bogen spannt sich von der Identifikation der notwendigen Kompetenzen bis hin zur Entwicklung der Mitarbeiter.“



„Und worin besteht jetzt der Unterschied zu den vielen Schulungen und Ausbildungen, die Unternehmen jetzt schon anbieten?“



„Das Agile Kompetenzmanagement integriert das Mindset der Organisation, zum Wohle der Organisation und der Mitarbeiter. Ein Mindset kann man nicht schulen, das kann man nur entwickeln.“



„Was hat man nun davon, wenn man sich entschließt, das Agile Kompetenzmanagement einzuführen?“



„Entwicklungsmaßnahmen, die bisher eher zufällig entstanden sind, oder nach dem „Gießkannenprinzip“ verteilt wurden, werden ab sofort motivationsfördernd und zielgerichtet durchgeführt.“



„Das klingt gut - Mitarbeiter, die sich im Unternehmen wertgeschätzt fühlen und entfalten können. Die sich aktiv einbringen, ihre eigene Weiterentwicklung mitgestalten.“



„Nur zusammen können wir wachsen, uns entwickeln, verändern und Ziele erreichen – und zwar AGIL.“

3. Bereit für Veränderungen?



Alles ist im Fluss. Leben ist Veränderung und voller Möglichkeiten.

Damit das gut gelingt, brauchen wir Veränderungsbereitschaft. Auf der persönlichen Ebene bedeutet Veränderungsbereitschaft, die Bereitschaft für Lernen, Wachstum, Entwicklung und Veränderung. Auf organisatorischer Ebene bedeutet es, Veränderungen zu akzeptieren. Auch hier geht es um den Menschen, der z.B. Maßnahmen zum digitalen Wandel und Kulturwandel akzeptiert. Die Mitarbeiter sind diejenigen, die die Veränderungen mittragen. Diese Menschen benötigen ein unterstützendes Arbeitsklima.

Veränderung ist für Unternehmen ein Balanceakt. Stabilität steht im Gegensatz zum Wachstum. Um Veränderungen positiver gegenüberzustehen, darf der Mensch nicht seinen Halt verlieren. Wenn Angst vorherrscht, z.B. vor Verlust des Arbeitsplatzes, wird er weniger offen sein für Wachstum, er wird Stabilität bevorzugen. Angst ist ansteckend. Hier kann schnell ein ängstliches Klima entstehen, wo vernünftige Argumente nicht mehr greifen. Der Mensch braucht einen „inneren Zusammenhang“, um Veränderungsprozesse zu verstehen und zu akzeptieren. Die Psychologie spricht von Kohärenz. Der Soziologe Aaron Antonovsky beschäftigt sich mit Kohärenz und in seiner Theorie der Salutogenese mit der Frage, wie Menschen auch in schwierigsten Situationen gesund bleiben, während andere krank werden. Antonovsky beschreibt dabei drei Komponenten des Kohärenzsinns, die wir als Widerstandsressourcen betrachten:

Verstehbarkeit

- Der Mensch möchte im Veränderungsprozess verstehen, was mit ihm passiert

Handhabbarkeit

- Der Mensch möchte das Neue managen können. Da helfen positive Einstellung, Selbstbewusstsein und ausreichend Ressourcen

Bedeutsamkeit

- Die Veränderung soll einen Sinn ergeben. Die Veränderung soll es wert sein, seine Energie dorthin zu investieren. Hier kann man bei eigenen Werten anknüpfen und hinsichtlich Sinn überprüfen. Wenn die Werte weiterhin gelebt werden können, gibt es meist keine Sinnkrise

Abb. 1: Die Komponenten des Kohärenzsinn

Wenn diese drei Aspekte geachtet werden, kann viel Widerstand bei Veränderungsprozessen abgebaut werden.

Wenn Veränderung immer möglich ist und gewünscht sein muss, ist eine dauerhafte Offenheit für Neues nötig. Das kann für Menschen anstrengend sein, denn das natürliche Streben nach Sicherheit und Ruhe ist da und das Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz. Vor allem ist es für jene Menschen anstrengend, die eine starke Sicherheitsmotivation haben. An Veränderung kann man sich jedoch auch gewöhnen, damit hat der positive Einfluss des Wandels, einen positiven Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung.

Im Wandel muss das Unbewusste bewusst gemacht werden. Veränderung muss fürs „Hirn“ und „Herz“ fassbar gemacht werden, dann können Menschen an die Veränderung glauben. Danach gilt es zielgerichtet zu handeln. Veränderung bringt nicht nur Unternehmensentwicklung, sondern auch persönliche Entwicklung. Das „Neue“ bedeutet, sich mit einem neuen Denken anzufreunden.

3.1. Veränderungs- und Lernbereitschaft von Mitarbeitern

Neue Fähigkeiten zu erlernen machen nur dann Sinn, wenn der Mensch glaubt, sie auch lernen zu können. Das gilt es, bei der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern zu berücksichtigen.

Die Forscherin Carol Dweck unterscheidet zwischen einem statischen Selbstbild und einem dynamischen Selbstbild. Der Unterschied zeigt sich insbesondere wie Menschen auf Herausforderungen, Erfolg und Misserfolg reagieren.

Menschen mit einem statischen Selbstbild haben die Einstellung, dass ihre Fähigkeiten vorgegeben sind und wenig veränderbar sind. Sie setzen Erfolg gleichbedeutend mit gute Noten zu haben oder besser zu sein als der Andere. Sie suchen nicht aktiv nach weiteren Herausforderungen. Wenn Fehler oder schlechte Leistungen passieren, werden diese einem Mangel an Kompetenz zugeschrieben. Dabei sinkt die Motivation. Bei einem Misserfolgserlebnis erleben Menschen mit einem statischen Selbstbild ihren eigenen Selbstwert als bedroht. Reaktionen von Hilflosigkeit und Wut entstehen. Diese Menschen suchen häufig die Ursachen im Außen, oder schreiben die „Schuld“ anderen zu.

Menschen mit einem dynamischen Selbstbild sehen ihre Fähigkeiten als entwicklungsfähig und veränderbar. Sie suchen aktiv Herausforderungen. Sie wollen Lernen, um die Dinge besser zu verstehen. Fehler werden bewertet als die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln. Die Motivation und Leistungsbereitschaft steigen. Sie betrachten Misserfolge, als die Möglichkeit dazuzulernen. Es werden neue Strategien ausprobiert und alternative Wege für Lösungen gesucht. Sich anzustrengen wird hier als Voraussetzung betrachtet, um Erfolg zu haben.

3.2. Damit Veränderungen nachhaltig wirken

Robert Dilts, einer der Vorreiter des NLP (Neurolinguistisches Programmieren) hat das Modell der „Logischen Ebenen“ aufgestellt. Dieses Modell hilft Veränderungsebenen zu verstehen, damit Veränderungen nachhaltig wirken. Erkennen wir auf welcher Ebene sich das Problem eines Menschen befindet, können wir ihn dort „abholen“ und die richtigen Maßnahmen setzen.

In unserer Gehirnstruktur gibt es unterschiedliche Ebenen der Erfahrung. Diese Ebenen sind hierarchisch organisiert. Viele Veränderungsmaßnahmen setzen auf unteren Ebenen an. Das ist nicht immer ausreichend.



Abb.2: Die Ebenen der Erfahrung

Veränderungen auf höheren Ebenen können auch tiefer liegende Ebenen verändern. Jede höhere Ebene kontrolliert und organisiert die Informationen der darunter liegenden Ebenen. Veränderung auf einer höher gelegenen Ebene verändert die Dinge automatisch auch auf den tieferen Ebenen. Veränderung auf einer tiefer liegenden Ebene berührt umgekehrt aber nicht notwendigerweise die obere Ebene.

Wirksame Veränderungen sind deshalb nur auf der Ebene, wo ein Problem angesiedelt ist, oder auf einer höher liegenden möglich. Je höher die Ebene angesiedelt ist, desto komplexer und zeitaufwendiger kann die Veränderungsarbeit sein.

Haben Mitarbeiter z. B. ein Problem auf der Ebene der Einstellungen, glauben sie etwa nicht, dass eine Sache ihnen helfen oder die Arbeit erleichtern kann, ist es wenig hilfreich, ihnen die notwendigen Fähigkeiten zu vermitteln. Sie werden diese nicht annehmen. Erst müssen Einstellungen geändert werden und der Glaube an die Sinnhaftigkeit geweckt werden. Dabei hilft der individuelle Ansatz, z.B. in einem Coaching-Setting, um herauszufinden auf welcher Ebene das Problem, der Veränderungswiderstand, liegt und

wo der Punkt ist, das Ganze wieder ins fließen zu bringen. Bei Verhaltensänderungen, liegt der Schlüssel möglicherweise auf der Ebene der Einstellungen bzw. Fähigkeiten. Lösungsmöglichkeiten finden sich häufig auf der Ebene darüber.

Damit Veränderungsprozesse leichter gelingen, braucht es die innere Einstellung dazu und das Wissen über eigene Fähigkeiten und Ressourcen.

4. Das integrative Kompetenzmanagement



Eine Maschine kann die Arbeit von fünfzig gewöhnlichen Menschen übernehmen. Keine Maschine kann aber die Arbeit eines einzigen außergewöhnlichen Menschen übernehmen.

Das Modell des integrativen Kompetenzmanagements beruht auf dem Grundgedanken, dass sowohl der Mitarbeiter selbst, wie auch das Unternehmen, das Kompetenzportfolio steuern, anpassen und entwickeln kann. Eine Synchronisation beider Interessenlagen ist ein wichtiges Element dieses Modells. Die Umsetzung des Modells soll für wissenschaftsferne Anwender einfach nachvollziehbar und an unternehmensspezifische Bedingungen anpassbar sein. Durch den modularen Aufbau des Modells soll das Unternehmen in die Lage versetzt werden, das Modell den Bedingungen der Organisation anzupassen. Die Vorgehensweise kann in folgende Phasen untergliedert werden:

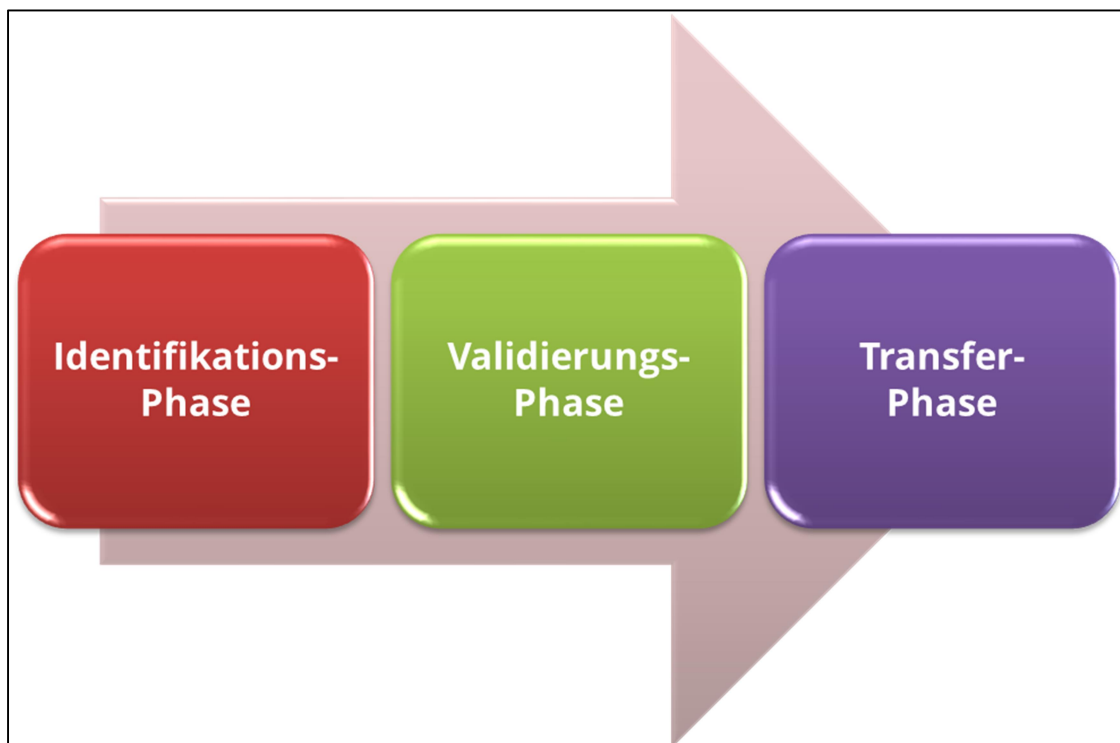


Abb.3: Phasen des integrativen Kompetenzmanagement

4.1. Identifikationsphase

Beginnend mit der Analyse werden systematisch die im Unternehmen vorhandenen und strategisch wichtigen Geschäftsfelder und die damit verbundenen Unternehmenskompetenzen untersucht und identifiziert. Das Modell sieht vor, dass zunächst ausgewählte Wertschöpfungsprozesse, Geschäftsprozesse, Produkte, Dienstleistungen, Projekte und Technologien hinsichtlich geschäftsrelevanter Kompetenzfelder untersucht werden. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird eine strategische Zielrichtung für das Kompetenzmanagement bestimmt (z. B. Initiierung kompetenzorientierter Weiterbildung; Neuaufbau der Unternehmenskompetenz XY usw.). Aus den Ergebnissen der Analyse erfolgt die Ableitung der Einzelkompetenzen, die für die organisationsabhängigen Aufgaben der Mitarbeiter relevant sind (Aufgabenkatalog). Aus diesem Katalog werden Rollen abgeleitet (Rollenkatalog). Für jede Rolle wird ein eindeutiges Soll-Kompetenzprofil erstellt, das jeweils in fachliche, methodische und soziale Komponenten zerlegt wird (drill-down). In einem Kompetenzkatalog werden Aufgaben- und Rollen-bezogene Kompetenzen aggregiert und nach Kerngeschäftsfeldern strukturiert.

4.2. Validierungsphase

In der Phase der Validierung werden anhand des Soll-Kompetenzkataloges die Ist-Kompetenzen der Mitarbeiter erfragt. Diese Befragung kann entweder analog oder digital erfolgen. Unternehmen können sich dabei auf strategisch wichtige Mitarbeitergruppen konzentrieren (z. B. Forschung und Entwicklung, IT-Mitarbeiter). Der Kompetenzgrad, das heißt die Ausprägungen der Einzelkompetenzen, werden auf einer vorher festgelegten Expertiseskala erfasst und somit messbar gemacht. Um eine differenzierte Beurteilung zu erreichen, kann zusätzlich eine Einschätzung nach der Kompetenzdomäne erfolgen. In Workshops mit Mitarbeitergruppen, in Einzelgesprächen mit dem Vorgesetzten und/oder durch Selbsteinschätzung durch die Mitarbeiter werden die Kompetenzprofile auf ihre Validität überprüft und ggf. abgeändert. Das Ergebnis ist eine Übersicht, wer, wo im Unternehmen über welche Kompetenzen im Einzelnen (Mitarbeiter ↔ Kompetenzprofil) oder im Gesamten (Gruppe ↔ Kompetenzkarte) verfügt. Unterstützung bei der Reflexion und Analyse der Ergebnisse leisten hier verschiedene Visualisierungstechniken, die den Datenbestand in komprimierter Form wiedergeben und Entscheidungen erleichtern.

4.3. Transferphase

Aufbauend auf der Transparenz des Kompetenzbestandes kann der Kompetenztransfer zwischen den Mitarbeitern, je nach Kompetenznachfrage und -angebot im Unternehmen, sehr genau ausgestaltet werden. Bisher isolierte Kompetenzbestände sind organisationsweit transparent und können vernetzt werden. Geeignete technische Lösungen unterstützen dabei die dynamische bzw. periodische Aktualisierung und Verteilung der Kompetenzinformationen. Durch Untersetzung des Modells mit einem auf das Unternehmen angepassten Kennzahlensystem, wird ein permanentes Controlling und aktives Ausgestalten des Kompetenzbestandes möglich.

5. Das Agile Kompetenzmanagement



Zu außergewöhnlicher Kompetenz führt auf jedem Gebiet ein und derselbe Weg: das beharrliche Knacken besonders harter Nüsse.

Das Agile Kompetenzmanagement ist die praktische Umsetzung des integralen Kompetenzmanagements, zum Wohle der Organisation und der Mitarbeiter. Diese Methodik stellt einen Prozessrahmen dar, um strategische Unternehmensziele sicherzustellen. Dieser Prozessrahmen beschreibt wiederum die aktuellen und zukünftig notwendigen Kompetenzen und das Mindset der Organisation. Das Agile Kompetenzmanagement nützt vorhandene Mitarbeiterfähigkeiten und entwickelt darauf basierend die notwendigen Kompetenzen.

Das Mindset ist eine gewünschte Haltung, Philosophie, Einstellung und Werthaltung, die ein bestimmtes Denken umfasst und entsprechendes Handeln nach sich zieht. Das Mindset des Mitarbeiters ist dann „richtig“, wenn es zum Mindset der Organisation passt. Darin widerspiegelt sich die Unternehmenskultur, die Summe des kollektiven Denkens. Die Organisation steuert das Denken durch die Kultur.

Wie in Kapitel 3.2. beschrieben, zeigt sich die Krux der nachhaltigen Wirkung von Veränderungen. Die Ebene der Einstellungen und der Glaube an die Sinnhaftigkeit sind gesondert zu betrachten. Es reicht nicht nur die notwendigen Fähigkeiten zu vermitteln, es braucht auch die richtige Einstellung dazu.

Damit wird klar, dass sich agile Kompetenzen nur bedingt mit „Standard-Inhalt“ (Content) in Seminaren schulen lassen. Ein Mindset kann man nicht schulen, das kann man nur entwickeln. Ein Mitarbeiter kann eine Kompetenz in einem bestimmten Bereich haben, das heißt noch lange nicht, dass er das Mindset der Organisation verinnerlicht hat. Entwicklungsbezogenes Coaching erweitert das Denken und öffnet einen eingeschränkten Denkhorizont. So kann Coaching neue Ideen liefern und Grenzen überschreiten lassen. Der Coach selbst braucht eine gesamtheitliche Methodenkenntnis, Organisationswissen bis hin zu psychologischen Kenntnissen. Coaching versteht sich nicht nur als individueller Entwicklungsansatz, ebenso als Methodik in der Teamentwicklung, z.B. ein Ziel, die Kooperation in selbstorganisierten Teams zu fördern.

5.1. Die Elemente des Agilen Kompetenzmanagements

- △ Mitarbeiter, zugeordnet nach Bereichen
- △ Fachliche und agile (methodische, soziale und persönliche) Kompetenzen
- △ Soll Einstufungen
- △ Ist Einstufungen
- △ Skalierung der Kompetenzen in 3 Stufen
- △ Levelbeschreibungen
- △ Erfüllungsgrade für Mitarbeiter und Kompetenzen
- △ Entwicklungsplan

5.2. Die Agilen Kompetenzen

Methodenkompetenz		Soziale Kompetenz		Persönliche Kompetenz	
Allgemeine Methodenkompetenz	Betriebswirtschaftliche Kompetenz	Beziehungskompetenz	Kommunikations- und Vernetzungskompetenz	Selbstkompetenz	Selbstmanagement
	Problemlösungskompetenz		Teamfähigkeit		Lese- und Lernkompetenz, selbstgesteuertes Lernen
	Projektmanagementkompetenz		Motivierungsvermögen		Eigenverantwortlichkeit, Verantwortungsbewußtsein
Digitale Kompetenz	Datensicherheits- und Datenschutzkompetenz		Feedback- und Konfliktlösekompetenz		Stressbewältigungsvermögen, (psychische) Belastbarkeit
	Informationsverarbeitungs- kompetenz, Big Data		Führungskompetenz, Delegationskompetenz	Handlungs- kompetenz	Organisationsfähigkeit
	IT-Anwendungskompetenz				Kreativität
	Online- und Medienkompetenz	Flexibilität			
		Ergebnis- kompetenz		Einsatz- und Leistungs- bereitschaft, Agilität	
			Ziel- und Ergebnisorientierung		

Abb.4: Die Agilen Kompetenzen im Überblick

5.3. Die Skalierung der Agilen Kompetenzen

- △ **Level 1 - Eingangsstufe "Kenner"** (Einstiegsniveau, erste praktische Erfahrungen, kompetenzbezogene Unterstützung wird benötigt)
- △ **Level 2 - Anwenderstufe „Könnner“** (volle Beherrschung und Anwendung der jeweiligen Kompetenz, Fähigkeit zur Optimierung von Prozessen und Lösungen im eigenen Bereich)
- △ **Level 3 - Expertenstufe** (Anforderungserfüllung auf höchstem Niveau, Wirkung über den eigenen Bereich hinaus, besondere Innovationsfähigkeit, intern und extern hohe Anerkennung, Trainerkompetenz)

5.4. Die Levelbeschreibungen

- △ Jede Kompetenz ist in den drei Levels ganz genau beschrieben – für alle relevanten Kompetenzen gibt es vorbereitete Vorlagen – das reduziert den Gestaltungsaufwand für das Unternehmen
- △ Letztendlich sind die Beschreibungen so formuliert, dass diese zu 100% die Handschrift des Unternehmens tragen
- △ Besonders essenziell ist, dass alle Beschreibungen im Rahmen der Einführung auf die Ziele des Unternehmens abgestimmt werden
- △ Die Levelbeschreibungen sind dabei so strukturiert, dass daraus konkrete Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden können

M3 Projektmanagementkompetenz

Level 1:

- △ Hat das grundsätzliche theoretische Wissen, wie im Unternehmen Projektmanagement abläuft
- △ Weiß Bescheid, dass es folgende Komponenten im Projektmanagement gibt, ohne diese inhaltlich im Detail zu kennen:
 - Die Organisation von Projekten (z.B. Projektrollen)
 - Planung, Steuerung und Kontrolle eines Projektes
 - Aufgaben des Projektleiters und der Projektmitarbeiter
 - Erfolgreicher Abschluss von Projekten
- △ Hat erste praktische Erfahrungen (aktive Mitarbeit in Projekten) zum Thema Projektmanagement
- △ Kann für kleine Themenstellungen unter Anleitung die Planung, Steuerung und Kontrolle übernehmen

Level 2:

- △ Kennt alle für den Arbeitsbereich relevanten Methoden zum Thema Projektmanagement und kann diese ohne fremde Unterstützung anwenden
- △ Weiß im Detail über folgende Komponenten des Projektmanagements Bescheid:
 - Die Organisation von neuen Projekten
 - Projektaufgaben und Abgrenzungskriterien
 - Aufgaben des Projektleiters
 - Zusammensetzung des Projektteams, Mitgliederauswahl
 - Koordinierung einer Projektgruppe
 - Optimale Kommunikation in Projektteams
 - Umgang mit Widerständen
 - Bewertung und Auswahl von Projekten
 - Planung, Steuerung und Kontrolle eines Projektes
 - Der erfolgreiche Abschluss von Projekten
- △ Hat umfangreiche praktische Erfahrung im Projektmanagement (als Projektmitglied und Projektleiter kleinerer bis mittlerer Größenordnung)

Level 3:

- △ Gilt als erster Ansprechpartner für das effiziente und effektive Projektmanagement über den eigenen Arbeitsbereich hinaus
- △ Überdenkt bestehende Methoden, Techniken und Prozesse im Zusammenhang mit Projektmanagement und entwickelt diese stetig weiter:
 - Kompetenzausstattung, Sicherung des Projekterfolges
 - Auswertung des Projektverlaufs
 - Kommunikationstechniken im Projektteam
- △ Geht neue Wege, setzt neue Leistungsstandards und implementiert Innovationen
- △ Intern und extern hohe Anerkennung für Expertise
- △ Hat umfangreiche praktische Erfahrung als Projektleiter in großen Projekten
- △ Gibt „lessons learned“ weiter und kann andere Personen trainieren

Abb.5: Beispiel einer Levelbeschreibung für eine Methodenkompetenz

S2 Teamfähigkeit

Level 1:

- △ Hat die Erfahrung gemacht, in verschiedenen Teams mitzuarbeiten
- △ Kann im Team konstruktiv zusammenarbeiten und kommunizieren
 - Nimmt Ideen und Perspektiven anderer an und baut darauf auf
 - Kann Diskussionspunkte von (negativer) Kritik unterscheiden
 - Arbeitet wertschätzend mit Teammitgliedern mit anderen Tätigkeitsschwerpunkten zusammen
 - Entscheidungen werden akzeptiert und mitgetragen
 - Vereinbarungen werden eingehalten
- △ Bringt Informationen und Ideen aktiv in Besprechungen ein

Level 2:

- △ Kann die Rollen im Team erkennen und seine eigene Rolle klären
- △ Erkennt wenn Teammitglieder einzelnen Schritten nicht folgen können und befähigt sie, sich einzubringen
- △ Ist in der Lage, gruppendynamische Entwicklungen zu erkennen und kann bei Bedarf gegensteuern
- △ Kennt unterschiedliche Wege, Entscheidungen herbeizuführen und setzt diese bedarfsorientiert ein
- △ Nutzt Werkzeuge der Teamarbeit (Brainstorming, Konsensustechniken zum Finden von Konsens-, Kompromiss- oder Konsenslösungen)
- △ Kann die für das Team notwendige administrative Arbeit durchführen
- △ Versteht das Prinzip der Kunden-Lieferantenbeziehungen zwischen Teams
- △ Ist in der Lage, Teambesprechungen zu moderieren
- △ Kann das Team gegenüber Entscheidungsträgern und nach außen vertreten

Level 3:

- △ Kann Ziele mit Teams vereinbaren, ihre Umsetzung verfolgen sowie die Resultate konstruktiv messen und kontrollieren
- △ Kann Ziele für die Selbststeuerung des Teams festlegen
- △ Kann Rollen im Team klären und vereinbaren
- △ Kann Teammitglieder in ihre Funktion einführen
- △ Ist in der Lage, Konflikte im Team zu diagnostizieren und lösen
- △ Kennt die Phasen der Teamentwicklung (forming – storming – norming – performing – adjourning)
- △ Kann Kunden- Lieferantenbeziehungen zwischen Teams aufbauen
- △ Ist in der Lage, die Zusammenarbeit mehrerer Teams zu koordinieren
- △ Kann die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder und des Gesamtteams erkennen und bewusst nutzen
- △ Kann Teams aufbauen bzw. bestehende Teams weiterentwickeln
- △ Intern und extern hohe Anerkennung für Expertise, kann andere Personen trainieren

Abb.6: Beispiel einer Levelbeschreibung für eine soziale Kompetenz

5.5. Die praktische Umsetzung

Für die konkrete Umsetzung dieser Methodik gibt es nun erstmals praktische Lösungen. Wissenschaftlich fundiert, einfach in der Handhabung und dem gesamtheitlichen Ansatz folgend. Der Bogen spannt sich von der Identifikation notwendiger Kompetenzen bis hin zur Entwicklung der Mitarbeiter.

Als Startpunkt für eine fundierte Analyse der Mitarbeiterkompetenzen, betrachten wir die strategische Zielrichtung der Organisation. Daraus folgen jene Einzelkompetenzen, die für die organisationsabhängigen Herausforderungen der Mitarbeiter relevant sind (u.a. Fachkräftemangel, Digitalisierung, Mitarbeiterbindung).

Diese Kompetenzen werden auf Basis einer festgelegten Expertise-Skala verschiedenen Levels zugeordnet (z.B. Kenner, Könnler, Experte). Die Kompetenzlevels werden detailliert beschrieben. Dazu stehen praxisnahe Vorlagen zur Verfügung. Idealerweise sind diese Level-Beschreibungen so ausformuliert, dass daraus unmittelbar Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten sind. So entstehen Standards über die gesamte Organisation. Für jeden Mitarbeiter und jede Kompetenz kann ermittelt werden, welcher Kompetenzlevel gefordert ist (Soll-Einstufung). Zur Förderung des lernorientierten Ansatzes werden in Workshops mit Mitarbeitergruppen sowie in Einzelgesprächen mit der jeweiligen Führungskraft die Soll-Einstufungen diskutiert und gegebenenfalls abgeändert.

Im nächsten Schritt werden basierend auf den Level-Beschreibungen die Ist-Kompetenzen evaluiert. Mit den standardisierten Level-Beschreibungen ist dies rasch und einfach möglich. Der Erfüllungsgrad - das ist das Verhältnis von Ist- und Soll-Einstufung der Einzelkompetenzen - wird ermittelt und je Mitarbeiter, je Einzelkompetenz oder in Gruppen zusammengefasst und messbar gemacht. Dies wird übersichtlich in einer Kompetenzmatrix dargestellt und weiterführend bearbeitet.

5.6. Die Kompetenzmatrix

In der Kompetenzmatrix werden Kompetenznachfrage und Kompetenzangebot genau erfasst, um die erforderlichen Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Diese können sowohl mitarbeiter- als auch kompetenzbezogen priorisiert und damit kostenoptimiert umgesetzt werden. Entwicklungsmaßnahmen, die bisher eher zufällig entstanden sind, oder nach dem „Gießkannenprinzip“ verteilt wurden, werden ab sofort motivationsfördernd und zielgerichtet durchgeführt.

TEAM	NAME	SOLL/IST	Methodenkompetenz				Soziale Kompetenz				Persönliche Kompetenz				Auswertung Mitarbeiter					
			Problemlösungs-kompetenz	Projektmanagement-kompetenz	Datenschutzkompetenz	IT-Anwendungs-kompetenz	Motivierungsvermögen	Kommunikations- und Vernetzungskomp.	Teamfähigkeit	Feedback- und Konfliktlösekompetenz	Selbstmanagement	Les- und Lern-kompetenz	Organisationsfähigkeit	Kreativität	SUMME SOLLKOMPETENZ	SUMME ISTKOMPETENZ	ERFÜLLUNGSGRAD MITARBEITER [%]			
Team A	Amsel	Soll	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	3	2	24	17	71 %			
	Monika	Ist	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	1						
	Fink	Soll	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	24	11	46 %			
	Stefan	Ist	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1						
	Meise	Soll	2	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	26	23	88 %			
	Fiona	Ist	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2						
	Soll																			
Team B	Adler	Soll	3	3	1	3	3	2	3	2	3	2	2	2	29	21	72 %			
	Claudia	Ist	3	3	1	2	2	1	2	0	2	2	1	2						
	Geier	Soll	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	23	16	70 %			
	Manuela	Ist	1	1	2	1	2	1	1	0	2	1	2	2						
	Storch	Soll	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	24	18	75 %			
	Rupert	Ist	1	1	1	1	2	2	2	0	3	1	2	2						
		Soll																		
	Ist																			
Auswertung Kompetenzen	SUMME SOLLKOMPETENZ		13	11	9	15	0	15	12	14	12	0	14	10	13	12	0	150	106	71 %
	SUMME ISTKOMPETENZ		9	8	7	7	0	11	8	11	5	0	13	8	9	10	0			
	ERFÜLLUNGSGRAD KOMPETENZ [%]		69%	73%	78%	47%	0	73%	67%	79%	42%	0	93%	80%	69%	83%	0			

Abb.7: Beispiel einer Agilen Kompetenzmatrix

- △ In der Matrix werden teambezogenen Mitarbeiter und deren Kompetenzen dargestellt
- △ Für die Mitarbeiter erfolgt dabei eine Einstufung der SOLL- und IST-Kompetenzen in drei Levels; die IST-Zuordnung zum nächst höheren Level erfolgt dann, wenn alle Anforderungen des aktuellen Levels erfüllt sind
- △ Führungskräfte setzen in Abstimmung mit den Mitarbeiter individuelle und kompetenzbezogene Schwerpunkte
- △ Entsprechend dem Verhältnis von IST- zu SOLL-Einstufung entsteht der Erfüllungsgrad der Zielerreichung

5.7. Die richtige Anwendung

- △ Nach Einfügen der Mitarbeiter und Festlegung der Kompetenzen können für alle Personen die Ist-Kompetenzen durch die jeweilige Führungskraft erfasst werden (entsprechend den Levelbeschreibungen)
- △ Die Ermittlung der Soll-Kompetenzen berücksichtigt sowohl die Ressourcen- als auch die Lernorientierung

- Für ein Team wird durch die Führungskraft je Kompetenz die Anzahl der Levelstufungen (1, 2, 3) festgelegt → Ressourcenorientierung
- Im und mit dem Team wird abgestimmt, welche Personen bei welcher Kompetenz welchen Level als Soll erreichen soll → Lernorientierung
- △ Die Kompetenzmatrix berechnet automatisch die Erfüllungsgrade und erlaubt nun
 - die „Messbarkeit“ der Kompetenzen in Summe, aber auch je Kompetenz, je Mitarbeiter und je Bereich
 - das Setzen von kompetenz- bzw. mitarbeiterbezogenen Schulungsschwerpunkten

5.8. Einführung Schritt für Schritt

- △ Vorbereitungsgespräche bzw.-tätigkeiten mit Auftraggeber, Abstimmung über die inhaltliche Umsetzung, Teamzusammensetzung und Termine
- △ Konzeptpräsentation mit vertiefenden Beispielen und Vorlagen von Levelbeschreibungen an Firmenleitung, Führungskräfte, Projektmitarbeiter; Vermittlung der Zusammenhänge zwischen Levelbeschreibung, Kompetenzmatrix und Schulungsplan
- △ Definition der relevanten Kompetenzen abgeleitet von den Unternehmenszielen → Workshop mit Projektteam, Brainstorming, Festlegung/Priorisierung auf die gewünschte Anzahl
- △ Erarbeitung/Überarbeitung der Levelbeschreibungen für jede der festgelegten Kompetenzen in den 3 Levels → Workshops mit Projektteam, Freigabe durch Auftraggeber
- △ Anpassung der Vorlagen (Levelbeschreibungen, Kompetenz-matrix und Schulungsplan) → durch Alexander Fleck
- △ **An diesem Punkt ist das Projekt offiziell beendet und Sie können mit der Nutzung der Kompetenzmatrix starten**

6. Der Agile Entwicklungsplan



Man kann einem Menschen nichts beibringen, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.

- △ Die Erstellung des Entwicklungsplans erfolgt in enger Abstimmung von Führungskraft und Mitarbeitern unter Berücksichtigung der Ressourcen- und Lernorientierung
- △ Im Entwicklungsplan werden die tatsächlich durchgeführten und geplanten Schulungen dokumentiert
- △ Besonders wichtig dabei ist die Messung der Wirksamkeit bzw. des Nutzens aus Sicht der Schulungs-Teilnehmern und der Vorgesetzten
- △ Wird das Entwicklungsziel nicht erreicht, sind Nachschulungsmaßnahmen festzulegen

Lfd. Nr.	Teilnehmer	Thema der Schulung	Intern/Extern	Trainer	Kosten (bei ext. Schulung)	Geplanter Termin/Zeitraum	Status der Schulung	Tatsächlicher Abschluss der Schulung	Wirksamkeit/Nutzen (vom Teilnehmer zu bewerten)	Wirksamkeit/Nutzen (vom Vorgesetzten zu bewerten)	Anmerkungen
1	Fink Stefan	IT Anwendungskompetenz, Stufe 2	I	Adler Claudia	€ 0	KW 30/2019	abgeschlossen	26.07.2019	75 - 100%	100%	kurze Nachschulung in KW 41 erfolgt
2	Amsel Monika	IT Anwendungskompetenz, Stufe 2	I	Adler Claudia	€ 0	KW 30/2019	abgeschlossen	26.07.2019	> 100%	100%	
3	Fink Stefan	Motivierungsvermögen Stufe 2	E	flecks upgrade	€ 500	22.08.2019	abgeschlossen	22.08.2019	100%	100%	
4	Fink Stefan	Lernkompetenz Stufe 1	I	Amsel Monika	€ 0	KW 36-38/2019	in Umsetzung				
5	Adler Claudia	Kritikfähigkeit Stufe 1	I	Meise Fiona	€ 0	18.11.2019	in Vorbereitung				
6	Geier Manuela	Kritikfähigkeit Stufe 1	I	Meise Fiona	€ 0	18.11.2019	in Vorbereitung				
7	Storch Rupert	Kritikfähigkeit Stufe 1	I	Meise Fiona	€ 0	18.11.2019	in Vorbereitung				
8											
9											
10											
11											
12											
13											

Abb.8: Beispiel einer Agilen Entwicklungsplans



7. Zusammenfassung

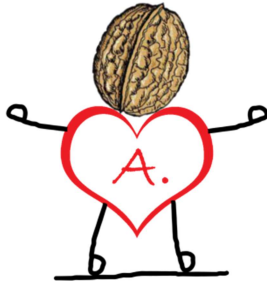


Erfolg besteht darin, daß man genau die Fähigkeiten besitzt, die im Moment gefragt sind.

Für die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungsprozessen ist es wichtig zu wissen, ob die Kompetenzen der Mitarbeiter ausreichend vorhanden sind. Kompetenzlücken, die Lücke zwischen Soll- und Ist-Kompetenzen, werden transparent und können direkt geschlossen werden.

Gewinner am Ende des Tages sind alle: Die Geschäftsführung, denn sie hat die Sicherheit, dass ihr Geld für die Entwicklung der Mitarbeiter sinnvoll investiert wurde. Die Wettbewerbsfähigkeit wird nachhaltig sichergestellt. Mitarbeiter, die sich in lernenden Organisationen wertgeschätzt fühlen und entfalten können. Die sich aktiv einbringen, ihre eigene Weiterentwicklung mitgestalten und im Unternehmen bleiben. Bei der Bewältigung neuer Anforderungen muss so nicht mehr der Arbeitsmarkt alleine liefern, was er ohnehin nicht im ausreichenden Maße kann.

8. Ausblick



In Kapitel 3 beschreibe ich mit dem Agilen Talentmanagement, wie es gelingt, dass die für den Unternehmenserfolg kritischen Rollen und Funktionen dauerhaft mit passenden Mitarbeitern besetzt sind. Schlüsselpositionen sind für Unternehmen strategisch relevant. Mitarbeiter die Schlüsselpositionen besetzen, leisten einen überproportionalen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens.

„Ich freu mich, wenn Sie weiter dran bleiben.“ Ihr A.Gil

9. Literaturhinweise

Blickhan, D. (2015). *Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis*. Paderborn: Junfermann Verlag.

Klaus North, Kai Reinhardt (2005). *Kompetenzmanagement in der Praxis – Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Gabler.

"Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Themenbeschreibung die männliche Sprachform verwendet, in aller Wertschätzung den Damen gegenüber."