Whitepaper | Kompetenzmanagement

Hrsg. Frank Siepmann

Kompetenzmanagement:
Lernen Sie schon oder schrauben Sie noch?

Autor: Dr. Daniel Stoller-Schai

siepmann|media

IFBB
Institut für Betriebliche Bildung

REDAKTION

Siepmann Media
Zum Dorfe 28
27628 Hagen im Bremischen

Telefon: 0 47 46 / 72 68 85
Telefax: 0 47 46 / 72 68 87
eMail: redaktion@elearning-journal.de
URL: www.elearning-journal.de

Herausgeber:
Frank Siepmann

AUTOREN

Dr. Daniel Stoller-Schai

WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG

IFBB - Institut für Betriebliche Bildung GmbH

ISBN: 978-3-947372-26-3

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliothek; detaillierte bibliografische Dateien sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

Titelgestaltung: Tobias Fokken, Siepmann Media
Gestaltung und Satz: Tobias Fokken, Siepmann Media

Verwendete Grafiken:

@markoaliaksandr - stock.adobe.com, @Photocreo Bednarek - stock.adobe.com,
@greenbutterfly - stock.adobe.com, @putilov_denis.com - stock.adobe.com,
@photon_photo - stock.adobe.com, Stifterverband, Inolution, Daniel Stoller-Schai, Genner, Zoove 06.07.2016, https://zvoove.com/blog/kompetenzmanagement-was-koennen-meine-mitarbeiter, Qlik

Dieses Werk ist einschließlich seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich durch das Urheberrechtsgesetz gestattet ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Copyright © 2022 Siepmann Media
Alle Rechte vorbehalten.

Mit dem „Learning Loop“ zum Aufbau eines Kompetenzenmanagements

Die Förderung und Weiterentwicklung von Kompetenzen der Mitarbeitenden ist heutzutage aus nahezu keinem Unternehmen mehr wegzudenken – neben der Tatsache, dass diese zum persönlichen Erfolg der Mitarbeitenden beitragen, sind sie auch maßgeblich entscheidend für den Erfolg des Unternehmens. Im Zuge der Pandemie und den damit einhergehenden Veränderungen in der Arbeitswelt ist die Relevanz der Kompetenzentwicklung und damit auch des Managements dieser Kompetenzen in Unternehmen deutlich gestiegen.

Dieses lässt sich darauf zurückführen, dass sich in Folge der gesellschaftlichen, technologischen und kulturellen Umbrüche der letzten Jahre auch die Ansprüche an vorhandene Kompetenzen in Unternehmen geändert beziehungsweise Anpassungen am Kompetenzenkatalog vorgenommen wurden, der zugleich auch mit den Werten sowie den strategischen Zielen des Unternehmens einhergehen soll.

Von Seiten des Arbeitgebers ist vor diesem Hintergrund vor allem relevant, welche Kompetenzen mit Blick in die Zukunft benötigt werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben und wie diese fehlenden Kompetenzen aufgebaut und gefördert werden sollen. Die Mitarbeitenden hingegen verfolgen mit der individuellen Förderung ihrer Kompetenzen vorrangig ihre persönliche Weiterentwicklung, um so neben der Bewältigung des aktuellen Jobs ebenfalls für potenzielle neue Arbeitgeber attraktiv zu sein.

Orientierungshilfe für ein gelungenes Kompetenzenmanagement

Aufgrund der hohen Aktualität des Themas gibt es entsprechend viele Studien und Modelle, die sich dem Kompetenzenmanagement widmen. In diesem Whitepaper gibt Dr. Daniel Stoller-Schai einen Überblick über die wichtigsten Ressourcen und bietet Orientierungshilfe, indem er eine reflektierte Auswahl an Studien, Tools und Anbietern zusammenstellt, die sich mit diesen Fragen des Kompetenzenmanagements befassen. Als versierter Digital Collaboration & Learning Experte und Manager für digitale Lern- und Arbeitstechnologien weist Dr. Daniel Stoller-Schai zahlreiche Erfahrungen mit dem globalen Einsatz internetgestützter Lern- und Arbeitsprojekte auf. Diese gibt er unter anderem als Dozent an der Pädagogischen Hochschule Luzern am Institut für Kommunikation und Führung und als Programmleiter der LEARNING INNOVATION Conference weiter und ist darüber hinaus mit der Förderung und Entwicklung von Kompetenzen sowie deren Management in Unternehmen vertraut.

„Learning Loop“ in 10 Schritten

Im Folgenden konzentriert sich Dr. Daniel Stoller-Schai jedoch weniger auf die theoretischen Modelle, sondern bezieht sich vielmehr auf die praktische Umsetzung eines Kompetenzenmanagements in Unternehmen. Unter anderem geht er in diesem Zusammenhang auf das pragmatische Vorgehensmodell des „Learning Loops“ ein, in dem Unternehmen in zehn Schritten ein zuverlässiges Kompetenzenmanagement mit einem kontinuierlichen, organisationalen Lernprozess aufbauen.

So hochaktuell und nachhaltig der Aufbau und die Weiterentwicklung eines individuellen Kompetenzenmodells von Unternehmen auch ist – Dr. Daniel Stoller-Schai betont vor allem, dass der Fokus nicht auf der klaren Definition von Kompetenzen sowie dem dauerhaften Anpassen des Kompetenzenmodells liegen sollte. Vielmehr sei es wichtig, die passenden Lernmöglichkeiten zu etablieren, um die entsprechenden notwendigen Fähigkeiten aufzubauen. So ist es auch vor dem Hintergrund, dass sich die Modelle und Tools mit dem stetigen Wandel der Arbeitswelt verändern, von Vorteil, sich nicht an der Definition von Kompetenzen festzuklammern, sondern vielmehr einen kontinuierlichen, organisationalen Lernprozess mit Möglichkeiten für das Lernen neuer Kompetenzen anzustreben. Dabei kann das Modell des „Learning Loops“ als einfacher Ausgangspunkt dienen und Orientierungshilfe bieten.

Mit freundlichen Grüßen
aus Hagen im Bremischen

Frank Siepmann
Institutsleiter

Kompetenzen – Räderwerk oder Lernprozess?

Das Thema Kompetenzen ist hochaktuell. Es wird über Future Skills, Digital Skills und Kompetenzenmanagement gesprochen, debattiert und experimentiert. Jede Firma fragt sich: „Welche Kompetenzen brauchen wir in Zukunft und wie kommen wir dazu?" Mitarbeitende fragen sich: „Welche Aus- und Weiterbildungen brauche ich, damit ich meinen aktuellen Job bewältigen kann oder attraktiv für einen neuen Arbeitgeber bin?" Es gibt Dutzende von Kompetenz-Studien, Modellen und Konferenzen, die sich mit diesen Fragestellungen beschäftigen.

Die Grundlagen sind also da und es gibt keine abschliessend richtigen oder falschen Kompetenzensets, da die Zusammenstellung von Kompetenzen einerseits eine Frage der fachlichen Perspektive ist und andererseits laufend neue Kompetenzen aufgrund neuer Entwicklungen nötig werden. Es geht also nicht um die Suche nach der ultimativen Kompetenzenliste und dem ausgeklügelsten Kompetenzenmodell, sondern vielmehr darum, das Thema Kompetenzenmanagement im eigenen Unternehmen einfach einmal konkret zu starten und zu verankern und es als Teil eines organisationalen Lernprozesses zu verstehen.

Wenn das Thema Kompetenzenmanagement Teil des organisationalen Lernens ist, dann werden in regelmässigen kollaborativen Reflexionsphasen die Schwachstellen identifiziert und neuer Kompetenzenbedarf entdeckt. Diese Erkenntnisse fliessen dann wiederum in die nächste Version des eigenen Kompetenzenmodelles ein. Das heisst: ein Kompetenzenmodell und die dort zusammengestellten Kompetenzen („Future Skills") müssen zu Beginn weder vollständig noch genau die richtigen sein. Eingebettet in einen organisationalen Lernprozess haben sie eine „selbstkorrigierende Wirkung" und verbessern sich über die Jahre quasi „von selber".

In diesem Whitepaper wird versucht, diese Vorgehensweise aufzuzeigen. Es ist eine subjektiv geprägte Auslegeordnung, die versucht, hilfreiche Tipps weiterzugeben und auf wichtige Ressourcen hinzuweisen. Der Fokus liegt dabei weniger auf Theorien und Modellen, sondern mehr auf der Umsetzung und der Implementierung eines pragmatischen Vorgehensmodelles, um Kompetenzenmanagement als organisationalen Lernprozess im Unternehmen aufzubauen. Wir nennen diesen Prozess einen „Learning Loop".

In diesem Sinne geht es darum, **nicht endlos am perfekten Kompetenzenmodell zu „schrauben" sondern darum, mit dem gemeinsamen Lernen zu starten und sich so gemeinsam neue Kompetenzen anzueignen.**

Impressum 2

Vorwort 3

Kompetenzen – Räderwerk oder Netzwerk? 4

Kapitel 1 6
Einführung ins Thema

Kapitel 2 8
Ressourcen

2.1 | Studien 8
2.2 | Tools 12
2.3 | Anbieter 13

Kapitel 3 14
Lernen Sie schon oder schrauben Sie noch?

3.1 | Theorien / Modelle 15
3.2 | Diskurs mit der Geschäftsleitung 15
3.3 | Definition oder Übernehmen von Kompetenzen 15
3.4 | Aufbau eines Kreismodells 17
3.5 | Kompetenzen-Erhebung aufbauen / weiterentwickeln 17
3.6 | Durchführung einer (Null-)Messung 17
3.7 | Lernempfehlungen aussprechen 17
3.8 | Lernmassnahmen durchführen 18
3.9 | Kompetenzen sichtbar machen 18
3.10 | Auswertung und Reflexion 18

Kapitel 4 19
Ausblick

Literaturverzeichnis 20

Glossar 21

DER AUTOR

DR. DANIEL STOLLER-SCHAI

Daniel Stoller-Schai, Dr. oec. HSG, ist ein versierter Digital Collaboration & Learning Experte. Als Manager für digitale Lern- und Arbeitstechnologien hat er bei Phonak, UBS, CREALOGIX sowie in weiteren Firmen und Startups Kundenprojekte umgesetzt und Erfahrungen mit dem globalen Einsatz internetgestützter Lern- und Arbeitsprojekten gesammelt.

Mehr zur Person auf dem rückseitigen Einband.

KAPITEL 1

Einführung ins Thema

Als ich 2008 als Education Designer bei der Schweizer Grossbank UBS in Zürich meine Stelle antrat, wurde gerade das erste Kompetenzenmanagement-System beerdigt. Mir wurde gesagt, dass das alles nicht funktioniert hätte. Was war geschehen? Etwas plakativ zusammengefasst, ging es um Folgendes:

Mit viel Aufwand war über Jahre ein komplexes Kompetenzenmanagement-System aufgebaut worden. Es wurden hunderte, wenn nicht gar tausende Kompetenzen definiert und fein abgestuft. Es wurde festgelegt, welche Ausprägung pro Level und pro Kompetenz Aufschluss über die Fähigkeiten eines Mitarbeitenden geben würden. All dies wurde in den entsprechenden HR-Systemen implementiert. Die Idee war es, dass für jedes individuelle Kompetenzenprofil entsprechende Bildungsmaßnahmen zur Verfügung stehen würden. Es wurde auch angegeben, welche Bildungsmaßnahmen man absolvieren müsste, um die Anforderungen an ein neues, höheres Stellenprofil zu erfüllen und damit in den Anspruch einer höheren Lohnklasse kommen zu können. All dies wurde manuell eingegeben und gepflegt.

Das Ganze scheiterte aus verschiedenen Gründen:

- Sehr hoher personeller Aufwand.
- Sofortige Konsistenzlücken, wenn das System nicht minutiös gepflegt wurde.
- Schwierigkeiten, für jedes Kompetenzenprofil die richtigen Bildungsmaßnahmen bereitzustellen.
- Schwierigkeiten für eine konsistente und in sich logische Bepunktung der Bildungsmaßnahmen. Immer wieder stellten sich Fragen wie:
  - „Warum bekommt Bildungsmaßnahme X nur soviele Punkte, wenn sie doch eigentlich äquivalent zu Bildungsmaßnahme Y ist?“
  - „Bekomme ich diese Punkte auch, wenn ich stattdessen Bildungsmaßnahme A mit Bildungsmaßnahme B kombiniere?“
- Solche Diskussionen konnten schier endlos geführt werden und man fand immer unlogische Stellen im System.
- Schwierigkeiten, die Kompetenzversprechen und Erwartungen der Mitarbeitenden zu erfüllen, wenn sie gewissenhaft ihre Bildungsmaßnahmen erfüllt hatten und nun bereit gewesen wären für ein neues Stellenprofil.
- Schwierigkeiten mit der technischen Performanz des Systems. Oft musste man lange auf Resultate warten oder es gingen Daten aus verschiedenen Gründen verloren.

Fazit:
Es wurde sehr viel Denkarbeit, Arbeitszeit, finanzielle Ressourcen und anderes investiert, um eine „Kompetenzenmaschine“ zu bauen, bei der man vorne Mitarbeitende mit einem bestimmten Kompetenzenprofil „einspeiste“, die dann hinten neu qualifiziert wieder herauskommen sollten.

Diese neu qualifizierten Mitarbeitenden hatten dann natürlich auch Erwartungen auf eine neue Stelle oder eine höhere Karrierestufe.

Das Kompetenzenmanagementsystem wurde nicht mehr weitergeführt und abgeschaltet. Lange Zeit wurde dann bezüglich Kompetenzenmanagmenet nichts mehr gemacht und der Fokus lag dann neu vor allem auf dem Aufbau und dem Ausrollen von „mandatory-trainings“ (Compliance-Schulungen), non-mandatory-trainings“ (alles andere) und der Führungsausbildung. Von einer engen Kopplung an ein Kompetenzenmanagementsystem sah man ab.

Wo stehen wir heute?
Die Fragestellung ist auch 13 Jahre später die gleiche:

- Welche Kompetenzen benötigen wir, um als Unternehmen und als Arbeitnehmer/innen wettbewerbsfähig zu bleiben?
- Wie stellen wir fest, wo wir als Unternehmen und als Einzelpersonen in Bezug auf diese Kompetenzen aktuell stehen?
- Wie bauen wir Kompetenzen auf, die uns offenbar fehlen und wie entwickeln wir die dazu erforderlichen Werte?

Neu kommt die Frage nach den dahinterliegenden Werten dazu:

- Welche Werte sind mit diesen Kompetenzen verbunden?
- Welcher Kompetenzenbedarf oder welcher Kompetenzenkanon lässt sich aus dem Wertesystem des Unternehmens oder der Organisation ableiten?
- Welche neuen Kompetenzen machen umgekehrt auch eine Überarbeitung des Wertesystems notwendig?

Das Thema Kompetenzenmanagement bewegt – während der Corona-Pandemie noch mehr als davor. Es ist klar geworden, dass wir in einer hybriden Arbeitswelt leben und arbeiten, die durch gesellschaftliche, technologische und kulturelle Umbrüche neu gestaltet wird. Dazu benötigen wir auch neue Kompetenzen.

Es ist uns bewusst, ...

- dass wir diese Kompetenzen für Anforderungen benötigen werden, die wir noch nicht klar (er)kennen.
- dass wir dafür Technologien einsetzen und benötigen werden, die es noch nicht gibt oder die gerade entwickelt werden.
- dass wir dies in Arbeitsumgebungen tun werden, die vielleicht ganz anders gestaltet sind, als diejenigen, in denen wir beruflich sozialisiert und ausgebildet wurden.
- dass wir dazu auch neue Werte, neue Führungsansätze und neue Organisationsformen benötigen, um in neuen, hybriden Arbeitswelten erfolgreich zu sein.

Wie können wir diese Art von Kompetenzen definieren, die wir für ein solche neue hybride Arbeitswelt benötigen? Werner Sauter schreibt dazu:

Zur Bedeutung von Werten schreibt Sauter:

> *„Kompetenzen sind Fähigkeiten, in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln (Selbstorganisationsdispositionen).“*
>
> *–Sauter 2021*

> *„Erst Werte ermöglichen ein Handeln unter Unsicherheit, sie überbrücken oder ersetzen fehlendes Wissen, schließen die Lücke zwischen Wissen und dem Handeln“*
>
> *– Sauter 2021*

KAPITEL 2

Ressourcen

Wer sich mit Kompetenzenmanagement befasst und die Aufgabe hat, in seiner Organisation oder Firma das Thema auf- und auszubauen, sollte dazu den aktuellen Diskurs kennen. Eine kurze Recherche zeigt, dass das Thema heftig diskutiert wird und die Anzahl an Publikationen, Studien und Konferenzen schier unüberblickbar ist.

2.1 Studien

Zahlreiche Institutionen haben sich damit befasst, Modelle zu entwickeln, die aufzuzeigen versuchen, welches die richtigen Kompetenzen sind und sein werden und wie sie entwickelt werden können. Einige wichtige sollen hier aufgeführt werden[1]:

Organisation:
Ashoka Germany und McKinsey & Company

Buchtitel:
The skilling challenge: How to equip employees for the era of automation and digitization – and how models and mindsets of social entrepreneurs can guide us

„Within the next 10 to 20 years, 65% of all activities that are currently performed by humans will be automatable. (...) While many jobs will become obsolete, automation and the resulting increase in productivity will also create new jobs."

Autoren:
Rainer Hoell, Ashoka Germany
Matthias Daub, Partner, McKinsey & Company
Anna Wiesinger, Associate Partner, McKinsey & Company

Webseite:
https://www.ashoka.org/de/files/2018theskillingchallengeashokamckinseypdf

Organisation:
Organisation World Economic Forum

Buchtitel:
The Future of Jobs Report 2020

„The Future of Jobs Report provides the timely insights needed to orient labour markets and workers towards opportunity today and in the future of work. Now in its third edition, the report maps the jobs and skills of the future, tracking the pace of change and direction of travel. "

Autoren:
Saadia Zahidi, Member of Managing Board
Vesselina RatchevaInsight, Lead, Benchmarking Practice
Guillaume Hingel, Insight Lead, Benchmarking Practice
Sophie Brown, Project Specialist

Webseite:
https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020

Organisation:
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. und McKinsey & Company

Buchtitel:
Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen

„Die zukünftige Arbeitswelt wird immer mehr von digitalen Informationen und Abläufen geprägt werden. Herkömmliche Berufsbilder wandeln sich, neue Anforderungsprofile entstehen (...) Welche Fähigkeiten werden in den Arbeits- und Lebenswelten der Zukunft konkret benötigt? Wie groß ist der Bedarf der deutschen Unternehmen an solchen 'Future Skills'?"

Autoren:
Julian Kirchherr, Julia Klier, Cornels Lehmann-Brauns, Mathias Winde

Webseiten:
https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen

https://www.future-skills.net/future-skills-framework

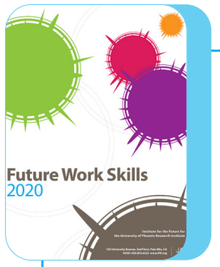
Organisation:
Gottlieb Duttweiler Institut, GDI in Rüschlikon/Schweiz

Buchtitel:
FUTURE SKILLS - Vier Szenarien für morgen und was man dafür können muss

„Der Klimawandel, geopolitische Machtverschiebungen, die Langzeitauswirkungen der Corona-Krise – viele aktuelle Trends machen die Zukunft höchst ungewiss. Aufgrund dieser Unvorhersehbarkeit sind Future-Skills-Studien einerseits enorm schwierig, andererseits aber überhaupt erst notwendig. "

Autoren:
Dr. Jakub Samochowiec

Webseiten:
https://www.gdi.ch/de/publikationen/trend-updates/future-skills-diese-faehigkeiten-braucht-es-fuer-die-zukunft



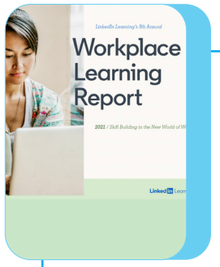
Organisation:
Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute

Buchtitel:
Future Work Skills 2020

„Global connectivity, smart machines, and new media are just some of the drivers reshaping how we think about work, what constitutes work, and the skills we will need to be productive contributors in the future.
This report analyzes key drivers that will reshape the landscape of work and identifies key work skills needed in the next 10 years. "

Autoren:
Anna Davies, Devin Fidler, Marina Gorbis

Webseite:
https://www.iftf.org/futureworkskills/



Organisation:
LinkedIn Learning, Microsoft

Buchtitel:
LinkedIn Learning's 5th Annual Workplace Learning Report 2021 / Skill Building in the New World of Work

„It all starts with skills. We need to help our teams build the skills that will inspire learners, managers, and executives to co-create a culture of learning that rewards what employees already know and the pace at which learn new, high-demand skills. (...) We have seen learning move from a relatively new discipline within HR to taking center stage and becoming a must-have strategic role that will help shape the new world of work."

Autoren:
Amanda Van Nuys et al.

Webseite:
https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report/download-report

Diese Studien liefern – kurz zusammengefasst – immer drei Dinge: Sie beschreiben erstens die aktuelle Situation einer dynamischen, oft unsicheren, komplexen und immer auch widersprüchlichen Arbeitswelt. Sie bieten zweitens einen Orientierungsrahmen oder ein Strukturierungsmodell an, das die Grundlage ist, um drittens darauf basierend eine Liste von Kompetenzen zu beschreiben, die erforderlich sind, um in der im ersten Punkt beschriebenen Arbeitswelt erfolgreich zu sein.

Exemplarisch soll dies kurz am Ansatz des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft e.V. in Zusammenarbeit mit McKinsey & Company aufgezeigt werden.

ANALYSE (GEKÜRZT, EXEMPLARISCH):

„Die zukünftige Arbeitswelt wird immer mehr von digitalen Informationen und Abläufen geprägt werden. Herkömmliche Berufsbilder wandeln sich, neue Anforderungsprofile entstehen. Der Umgang mit digitalen Technologien und internetbasierten Anwendungen wird in fast allen Branchen und Berufen wichtiger werden. Auch außerhalb der Arbeitswelt beeinflussen neue Formen der Interaktion und Wissensproduktion den Alltag und verändern nahezu alle Lebensbereiche. Angesichts dieser voranschreitenden gesellschaftlichen Transformation wird der kompetente Umgang mit digitalen Technologien und Kollaborationstechniken zur zentralen Voraussetzung – nicht nur für wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch für gesellschaftliche Teilhabe."
[Stifterverband 2018]

1. TECHNOLOGISCHE FÄHIGKEITEN

Komplexe Datenanalyse: Große Datenmengen effizient mit analytischen Methoden untersuchen, um Informationen zu gewinnen; dies umfasst auch das Entwickeln von Künstlicher Intelligenz (KI)

Smart Hardware-/ Robotik-Entwicklung: Physische Komponenten für "intelligente" Hardware-Software-Systeme (Internet of Things), z.B. Roboter entwickeln

Web-Entwicklung: Programmiersprachen zur Back- und Frontend-Entwicklung für Web-Applikationen (insbesondere mobil) beherrschen

Nutzerzentriertes Designen (UX): Produkte so entwerfen, dass sie auf eine optimierte Funktionalität bei intuitiver Anwendbarkeit und somit attraktive Nutzererfahrung abzielen

Konzeption und Administration vernetzter IT-Systeme: Komplexe IT-Infrastruktur, auch in der Cloud, mit Schnittstellen zu weiteren IT-Systemen aufsetzen sowie kontinuierlich verwalten und weiterentwickeln

Blockchain-Technologie-Entwicklung: Dezentrale Datenbanken ("Distributed Ledgers") mit Hilfe der Blockchain-Technologie aufbauen

2. DIGITALE GRUNDFÄHIGKEITEN

Digital Literacy: Grundlegende digitale Skills beherrschen, z.B. sorgsamer Umgang mit digitalen persönlichen Daten, Nutzen gängiger Software, Interagieren mit KI

Digitale Interaktion: Bei Interaktion über Online-Kanäle andere verstehen und sich ihnen gegenüber angemessen verhalten ("Digitaler Knigge")

Kollaboration: Unabhängig von räumlicher Nähe und über verschiedene Disziplinen und Kulturen hinweg effektiv und effizient in Projekten zusammenarbeiten, um als Team bessere Resultate als Einzelpersonen zu erzielen

Agiles Arbeiten: In einem für ein Endprodukt verantwortlichen Team iterativ („Rapid Prototyping") genau das erarbeiten, was dem Kunden Mehrwert stiftet

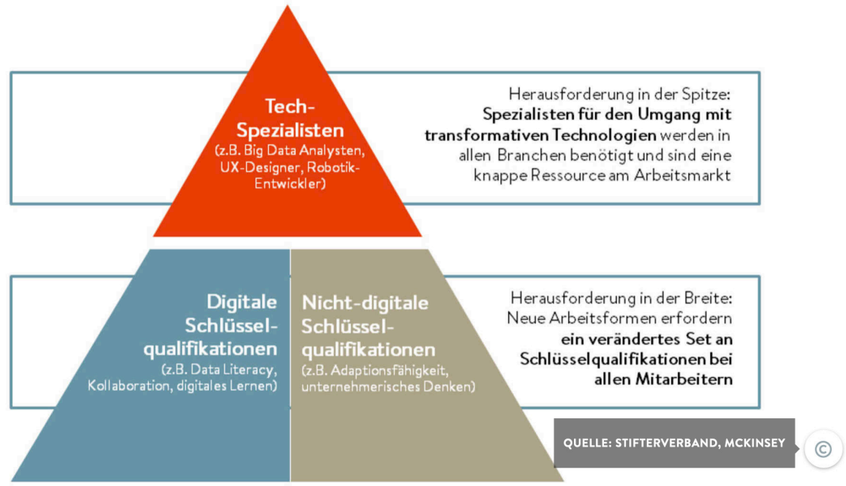


Abbildung 1: *Die zweifache Herausforderung (Quelle: Stifterverband 2018)*

Digital Learning: Aus einer Vielzahl digitaler Informationen valides Wissen zu ausgewählten Themengebieten aufbauen

Digital Ethics: Digitale Informationen sowie Auswirkungen des eigenen digitalen Handelns kritisch hinterfragen und entsprechende ethische Entscheidungen treffen

3. KLASSISCHE FÄHIGKEITEN

Problemlösungsfähigkeit: Konkrete Aufgabenstellungen, für die es keinen vorgefertigten Lösungsansatz gibt, durch einen strukturierten Ansatz und Urteilskraft lösen

Kreativität: Originelle Verbesserungsideen (z.B. für bestehende Geschäftsprozesse) oder Ideen für Innovationen (z.B. für neue Produkte) entwickeln

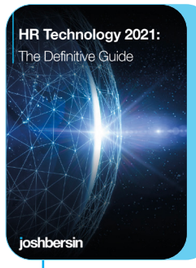
Unternehmerisches Handeln & Eigeninitiative: Eigenständig und aus eigenem Antrieb im Sinne eines Projekts oder einer Organisation arbeiten

Adaptionsfähigkeit: Sich auf neue (technologische) Entwicklungen einlassen, sie vorteilhaft nutzen und auf verschiedene Situationen transferieren können

Durchhaltevermögen: Übernommene Aufgaben, z.B. herausfordernde Projekte, fokussiert, verantwortlich und auch gegen Widerstände zu Ende führen

2.2 Tools

Nebst den Studien sind auch entsprechende Technologien erforderlich. Josh Bersin weist in seinem HR Technology Guide 2021 darauf hin, dass sich HR-Technologien von Verwaltungstechnologien hin zu Arbeitstechnologien entwickeln. Arbeitstechnologien bilden einen wesentlichen Baustein zum Aufbau von Kompetenzen, da sie sowohl Kompetenzentwicklung ermöglichen (z.B. durch digitale Bildungsmöglichkeiten und kollaborative Arbeitsumgebungen) und als auch Gegenstand von Kompetenzentwicklungsmassnahmen sind.



Organisation:
Josh Bersin Academy

Buchtitel:
HR Technology 2021: The Definitive Guide

„The Big Reset: A Shift from HR Tech to Work Tech: (...) Everything that happens at work – from the minute you leave home to the minute you clock out at night – is a step, stage, or series of activities that can be facilitated and improved by technology. In the year ahead, I see a massive convergence between HR tech and work tech."

Autoren:
Josh Bersin et al.

Webseite:
https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report/download-report

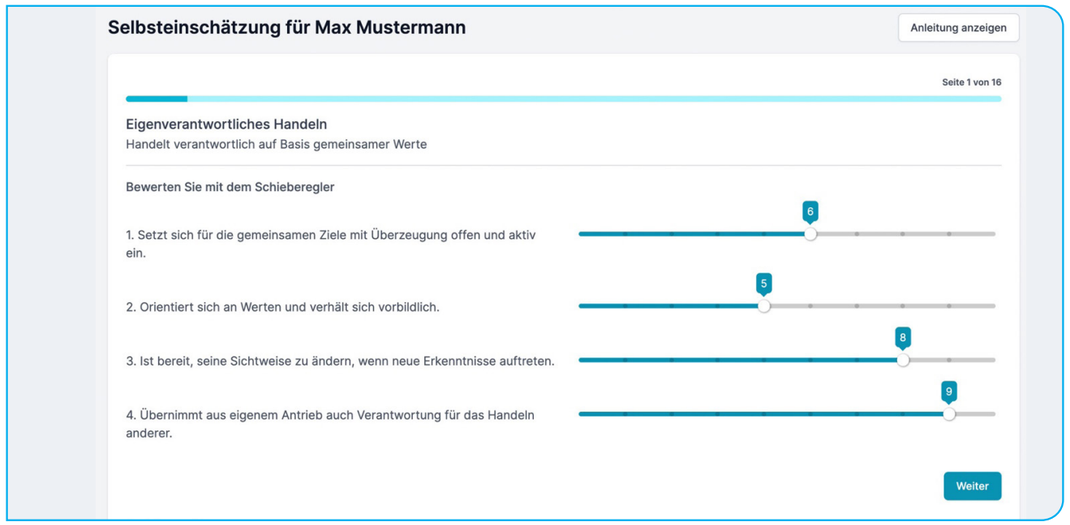


Abbildung 2: *Screenshot Valcom® Software (Quelle Valcom® 2021)*

2.3 Anbieter

Es gibt zahlreiche Anbieter, die Beratung, Projektdienstleistungen und Softwarelösungen rund um das Thema Kompetenzenmanagement anbieten. Zwei innovative Firmen sollen hier kurz und exemplarisch vorgestellt werden:

Valcom®, das Institut für Werte- und Kompetenzmanagement

„Das ValCom® Institut für Werte- und Kompetenzmanagement ermöglicht es, die Kompetenzen und Werte von Individuen, Teams und gesamten Organisationen auf Basis unserer browserbasierten, wissenschaftlich fundierten ValCom® Software gezielt zu entwickeln... (...) Werte bilden als Ordner selbstorganisierten Handelns die Kerne von Kompetenzen. Damit sind sie zwei Seiten einer Medaille. Deshalb erfassen und entwickeln wir Werte und Kompetenzen in einem integrierten Ansatz unter Einbeziehung aller Ausprägungen. Wir wollen damit dazu beitragen, ein neues Fundament für das Corporate Learning in der digitalen Transformation zu schaffen." (Quelle: Valcom®)

Link für weitere Informationen:
https://valcom.org

Inolution Kompetenz- & Performance-Management

„Kompetenzmanagement und Performance Management sind Kernaufgaben der modernen Unternehmensführung. Gemeinsam verfolgen sie das Ziel, die richtigen Mitarbeitenden und Leistungen zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen. Für das erfolgreiche Tagesgeschäft ist das unverzichtbar. Aber auch für die Zukunft des Unternehmens. Nur wenn wir Mitarbeitende fördern, klare Ziele verfolgen und auf individuelle Stärken und Schwächen eingehen, ist unser Handeln nachhaltig.
Wir schaffen Transparenz und zeigen Ihnen, welche Kompetenzen und Leistungen Sie wann und wo erfolgreich einsetzen können. Damit bilden wir die Grundlage für eine zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung." (Quelle: Inolution 2021)

Link für weitere Informationen:
https://www.inolution.com

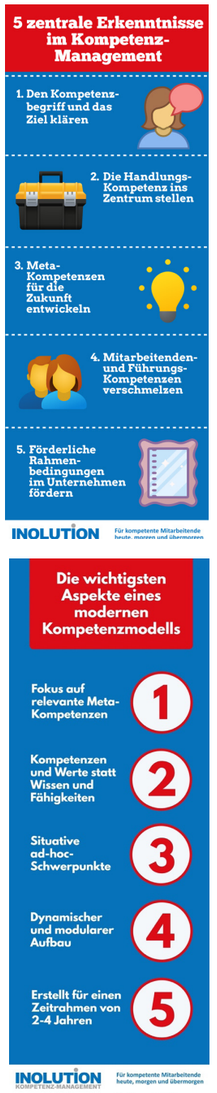


Abbildung 3: *Infografiken zum Thema „Kompetenzenmanagement" von Inolution (Quelle: Inolution 2021)*

KAPITEL 3

Lernen Sie schon oder schrauben Sie noch?

Wie das Eingangsbeispiel gezeigt hat, kann man jahrelang an seinem ganz eigenen, individuellen und maßgeschneiderten Kompetenzmodell schrauben. Wichtiger ist es jedoch, Lernmöglichkeiten zu schaffen, da es in erster Linie nicht darum geht, die exakt richtigen Kompetenzen zu definieren, sondern neue Fähigkeiten aktiv aufzubauen. Die Modelle, Kompetenzen und Tools werden sich weiter verändern und darum muss ein kontinuierlicher, organisationaler Lernprozess im Vordergrund stehen. In diesem Sinne können Sie sich die Frage stellen: „Lernen Sie schon oder schrauben Sie noch?“

Im folgenden Kapitel soll aufzeigt werden, wie sie einen kontinuierlichen, organisationalen Lernprozess („Learning Loop“) aufbauen können, der dazu beiträgt, Kompetenzen in einem Unternehmen oder einer Organisation laufend weiterzuentwickeln.

10 Schritte zum Aufbau eines Kompetenzmanagements - So können Sie vorgehen

Phase I: Aufbau
1. Theorien / Modelle: Wahl des Kompetenzenmodells
2. Diskurs mit der Geschäftsleitung
3. Definition oder Übernehmen von Kompetenzen
4. Aufbau eines Kreismodelles („Learning Loop“)

Phase II: Durchführung
5. Kompetenzen-Erhebung aufbauen
6. Durchführen einer Null-Messung
7. Lernempfehlungen aussprechen
8. Lernmaßnahmen durchführen
9. Kompetenzen sichtbar machen
10. Auswerten und Reflexion

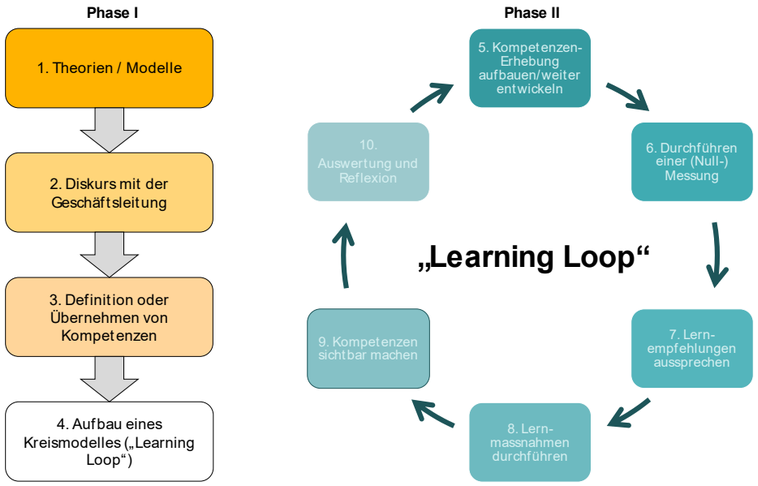


Abbildung 4: *Aufbau (Phase I) und Durchführung (Phase II) Kompetenzenmanagement (Stoller-Schai 2022)*

PHASE I

3.1 Theorien / Modelle

Schritt #1 Entscheiden Sie sich für ein Kompetenzenmodell und arbeiten Sie damit. Es gibt immer wieder Gründe, um ein Modell zu wechseln. Bleiben Sie bei ihrem Kompetenzmodell und integrieren sie Ergänzungen und Verbesserungen nur sehr sparsam. Wichtiger als die Wahl des Kompetenzenmodells ist die schrittweise Umsetzung ihres Kompetenzenmodells.

Wer weiß schon, welche Kompetenzen, resp. welches Kompetenzenset wir in Zukunft wirklich benötigen? Statt sich zu lange mit dem absolut richtigen Kompetenzenmodell aufzuhalten, ist es viel wichtiger, in Kompetenzbildungsmaßnahmen zu investieren.

In den meisten Modellen werden folgende generischen Kompetenzen und Werte adressiert:

- Fachliche Kompetenzen
- Soziale Kompetenzen
- Persönliche Kompetenzen
- Spezialkompetenzen

Zudem:
- Als Querschnittskompetenz kommen digitale Kompetenzen dazu.
- Die Werte sollten sich an den jeweiligen Unternehmenswerten orientieren.

3.2 Diskurs mit der Geschäftsleitung

Schritt #2 Etablieren Sie einen Kompetenzendiskurs mit Ihrer Geschäftsleitung. Sie brauchen einen Sponsor oder eine Sponsorin für das Thema Kompetenzen in der Geschäftsleitung.

Nach der Wahl eines Kompetenzenmodelles und bevor Sie sich mit der Ausarbeitung von Kompetenzen beschäftigen, ist es wichtig, den Diskurs mit der Geschäftsleitung zu suchen. Die Geschäftsleitung muss mit der Wahl des Kompetenzenmodelles einverstanden sein und dieses verstehen. In vielen Fällen kann ein generisches Modell angepasst und so zum eigenen Modell gemacht werden. Dies macht weniger Aufwand als die Entwicklung eines komplett neuen Modelles und hat den Vorteil, dass man beim „Ursprungsmodell“ immer auch weitere Ressourcen beziehen kann oder von dessen Weiterentwicklung profitiert.

3.3 Definition oder Übernehmen von Kompetenzen

Schritt #3 In einem dritten Schritt übernehmen Sie die Kompetenzen aus ihrem ausgewählten Kompetenzenmodell. Sie können diese auch anpassen, löschen und ergänzen.

Wenn Sie mit einem vorgegebenen Kompetenzenmodell arbeiten (siehe Kap. 2.1.)

Abbildung 5: *Generisches Kompetenzen- und Wertemodell (Quelle: Genner 2019)*

dann können Sie gleich dazu übergehen, Handlungsanker für diese Kompetenzen zu definieren. Wenn Sie das Kompetenzenset anpassen oder verfeinern möchten, dann gilt es, weitere Kompetenzen einzubringen oder nicht benötigte Kompetenzen zu löschen. Für jede Kompetenz können Ausprägungen oder Unterkompetenzen definiert werden:

Beispiel Kompetenz „Kommunikation“

Ausprägungen (Unterkompetenzen)
- Wirkungsvoll kommunizieren und gute Lösungen durchsetzen
- Gespräche wirkungsvoll führen
- Rhetorik: Mit guten Argumenten überzeugen
- Aktiv zuhören
- Die Non-verbale Kommunikation
- Schlagfertig: Kompetent reagieren
- Professionell verhandeln

Pro Kompetenz gilt es Handlungsanker zu definieren, an denen die Beherrschung einer Kompetenz gemessen werden kann. Handlungsanker definieren ein beobachtbares Verhalten:

„Für die Kompetenzerfassung werden Beobachtungs- und Beurteilungsmerkmale benötigt, die mit ihrer jeweiligen Ausprägungshöhe der Kompetenzen eine eindeutige und differenzierte Betrachtungsmöglichkeit geben. Wir bevorzugen anstatt des häufig genutzten Wortes „Verhaltensanker“ den Begriff „Handlungsanker“, weil Handlungen zielgerichtetes und bewusstes Agieren beschreiben, während Verhalten ohne eine bewusste oder unbewusste Intention und ohne kritische Reflektion erfolgt.“

Abbildung 6 zeigt ein Beispiel auf:

Abbildung 6: *Ein beobachtbares Verhalten (Bildquelle: Zoove)*

[1]Quelle: https://www.wernersauter.com/2020/09/07/vom-kompetenzmodell-zur-professionellen-kompetenzerfassung-ein-organisationsspezifischer-entwicklungsprozess/

Für das obengenannte Bespiel könnten zum Beispiel für die Unterkompetenz „Wirkungsvoll kommunizieren und gute Lösungen durchsetzen“ folgende Handlungsanker definiert werden:

Beispiel Handlungsanker „Wirkungsvoll kommunizieren und gute Lösungen durchsetzen“

- Allg. Gesprächstechniken erklären können
- Gute Fragen stellen und Informationen erhalten
- Die sechs Fragearten praktisch einsetzen
- Sechs Regeln für gutes Frageverhalten anwenden
- Informationen vermitteln und eindeutige Botschaften senden
- Schwierige Gesprächssituationen erfolgreich meistern
- Feedback nehmen und geben
- Ich-Botschaften geben, wo angepasst
- Wechsel auf die Metaebene, wo nötig
- Trennung von Person und Problem
- Perspektivenwechsel anregen und vorleben
- In schwierigen Gesprächen deeskalierend wirken
- Gesprächsregeln aufstellen
- Pausen machen und aushalten
- Krisengespräch führen können
- Gespräche zwischen Männern und Frauen
- Gespräche über Abteilungen und Hierarchien hinweg

Sind alle Kompetenzen und Unterkompetenzen mit ihren Handlungsanker festgelegt, kann auf dieser Basis damit ein Kreismodell („Learning Loop“) aufgebaut werden.

3.4 Aufbau eines Kreismodells

Schritt #4 Das Konzept der Lernenden Organisation feiert derzeit wieder Urständ. Bauen Sie einen Kreismodell („Learning Loop“) auf, damit das Kompetenzenmodell auch zu einem kontinuierlichen Lernprozess und damit zur Veränderung in Ihrer Organisation beiträgt.

Der Learning Loop umfasst die folgenden Schritte:
- Kompetenzen-Erhebung aufbauen oder weiter entwickeln
- Durchführen einer (Null-)Messung
- Lernempfehlungen aussprechen
- Lernmassnahmen durchführen
- Kompetenzen sichtbar machen
- Auswertung und Reflexion

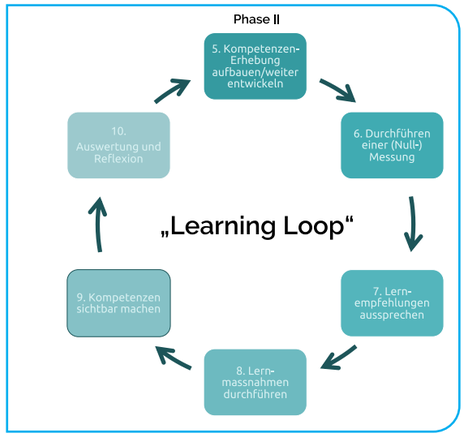


Abbildung 7: *Der Learning Loop*

PHASE II

Die Phase II befasst sich mit der konkreten Umsetzung des „Learning Loop“ und beschreibt die oben erwähnten Schritte.

3.5 Kompetenzen-Erhebung aufbauen / weiterentwickeln

Schritt #5 Basierend auf den Handlungsankern soll eine Kompetenzen-Erhebung aufgebaut, die die Handlungsanker praktisch angewendet im Berufsalltag beobachtet oder in Form eines Tests abfragt.

Je nachdem auf welcher Stufe der Bloomschen Lerntaxonomie ein Handlungsanker angesetzt ist, kann er entweder überprüft werden, indem die Umsetzung im praktischen Arbeitsalltag beobachtet wird (Stufe 3) oder es wird nur die Wissens- und Verständnisebene in Form eines Tests abgefragt (Stufe 1 und 2).

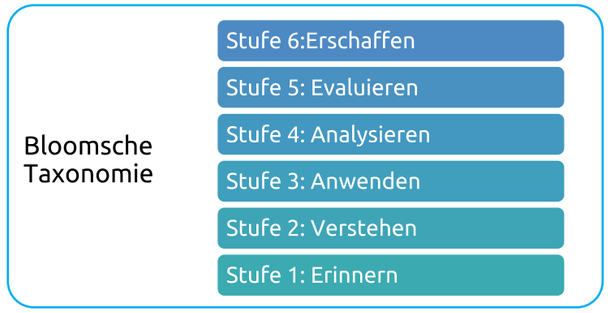


Abbildung 8: *Bloomsche Taxonomie (vereinfacht)*

3.6 Durchführung einer (Null-)Messung

Schritt #6: Mit der ersten Durchführung des Learning Loops dient die erste Messung der Kompetenzen als Null-Messung. Bei den weiteren Durchführungen dienen die weiteren Messungen als Vergleichsmessung zur Null-Messung, die als Referenzmessung dient.

Starten Sie mit der Stufe 1 und 2 und erstellen Sie einen Online-Test, der ganz klassisch über Single-Choice und Multple-Choice das Verstehen und Erinnern abfragt. Damit wird eine gute Ausgangsbasis für Lernempfehlungen, Lernmaßnahmen und höhere Taxonomiestufen gelegt, die dann über direktes Anwenden und Beobachten von Kompetenzen überprüft werden müssen.

3.7 Lernempfehlungen aussprechen

Schritt #7 Nach dem Kompetenzentests sollten die Mitarbeitenden eine Lernempfehlung erhalten, die ihnen aufzeigt, wie und wo sie sich weiterentwickeln könnten.

Die Ergebnisse aus dem Online-Test können in Form von Stufen zusammengefasst werden. Gehen wir von einer Gesamtpunktzahl von 100 Punkten, dann könnten die Stufen wie folgt aussehen:

Stufe 1: 0-25: Ein guter Start
Stufe 2: 26-50: Gut unterwegs
Stufe 3: 51-75: Schon vieles erreicht
Stufe 4: 76-100: Auf dem Weg zur Excellence

Es geht nicht darum, dass der Online-Test bestanden wird oder nicht, sondern vielmehr darum, Lust und Mut zum (Weiter-) Lernen zu machen. Stellen Sie für jede Stufe eine Reihe von Lernmaßnahmen zusammen,

- die aus Lernmodulen bestehen, die eigenständig durchgearbeitet werden können,
- die aus Webinaren bestehen, in denen Wissen aus erster Hand weitergegeben wird,
- die aus Angeboten für Lernberatungen bestehen, die von Learning Professionals durchgeführt werden.

3.8 Lernmaßnahmen durchführen

Schritt #8 Mitarbeitende werden nach dem Online-Test und den Lernempfehlungen eingeladen, die Lernmaßnahmen umzusetzen.

Die Durchführung der Lernmaßnahmen kann obligatorisch oder ganz fakultativ und freiwillig sein – diese hängt von der Lernkultur in ihrem Unternehmen oder Organisation ab.

In beiden Fällen ist es wichtig, dass folgende Faktoren geklärt sind:

- Wann können und dürfen Mitarbeitende lernen?
- Wieviel Zeit steht Ihnen dafür zur Verfügung?
- Darf Lernzeit außerhalb der Arbeitszeiten und übe das Wochenende angerechnet werden?
- Welche Form von Lernbetreuung und Lerncoaching wird angeboten?
- Können die Lernmassnahmen unabhängig von Zeit und Ort ausgeführt werden?
- Wie sieht der Prozess aus, wenn Mitarbeitende kosten- und zeitintensive Ausbildungen absolvieren möchten, die ausserhalb des Unternehmens oder der Organisation stattfinden?

Von der transparenten Beantwortung dieser Fragen hängt der Erfolg von Lernmaßnahmen maßgeblich ab.

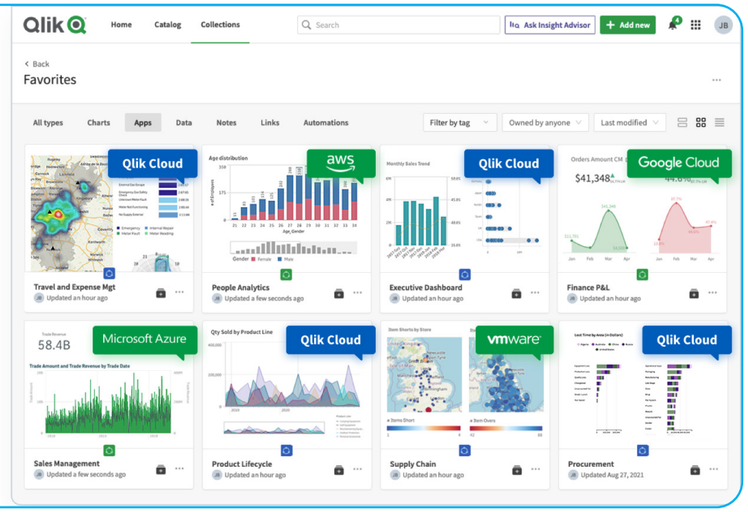


Abbildung 7: *Cloudbasierte Qlik-Software für Datenauswertung (Quelle: Qlik 2021)*

3.9 Kompetenzen sichtbar machen

Schritt #9 Kompetenzen müssen sichtbar gemacht werden. Dies beginnt mit dem Aufzeigen der Testresultate und führt weiter zu konsolidierten Reports für die Geschäftsleitung.

Die Ergebnisse aus dem Online-Test und den Lernmaßnahmen müssen aggregiert und visualisiert werden. Dies kann über folgende Möglichkeiten stattfinden:

- Daten aggregieren in den verwendeten Applikationen (Online-Test, Kompetenzen-Management-System)
- Daten aus den verschiedenen Systemen exportieren und in Excel konsolidieren und aggregieren
- Daten aus den verschiedenen Systemen exportieren und mit einer Business Intelligence Software konsolidieren und aggregieren (z.B. Qlik, https://www.qlik.com)

3.10 Auswertung und Reflexion

Schritt #10 Im letzten Schritt werden die Daten ausgewertet und reflektiert. Es soll ein Narrativ entwickelt werden, dass den IST- und den SOLL-Zustand beschreibt und Entwicklungspfade in die Zukunft aufzeigt.

Im letzten Schritt sollen die Resultate aus dem Online-Test und den Lernmaßnahmen ausgewertet und reflektiert werden. Dazu ist wiederum der Dialog mit der Geschäftsleitung essenziell für den Erfolg für das ganze Thema Kompetenzenmanagement. In diesem letzten Schritt kann nun auch auf der Basis der Daten und der Erfahrung das Kompetenzenmodell, die Kompetenzen, die Unterkompetenzen und die Handlungsanker angepasst werden.

Um einmal im Jahr diese Erfahrungen zu teilen und auszuwerten, kann z.B. ein BarCamp durchgeführt werden, an dem möglichst viele Mitarbeitenden und die Geschäftsleitung teilnehmen sollten. Auf diese Weise wird das Thema Kompetenzenmanagement von einem abstrakten Thema zu einer gelebten Aktivität in ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation.

KAPITEL 4

Ausblick

Theorien und Modelle zu Kompetenzenmanagement gibt es genug. Wichtiger als für unbestimmte Zeit an einem Kompetenzenmodell zu „schrauben“ ist die Schaffung von Lernmöglichkeiten, um Kompetenzen ganz praktisch zu lernen, einzuüben, anzuwenden und zu reflektieren.

- Dafür kann erstens ein einfaches Modell wie der „Learning Loop“ einen Ausgangspunkt bieten.
- Zweitens ist der Dialog über Kompetenzen dabei zentral und muss immer auch die Geschäftsleitung miteinschließen – es ist nicht ein Thema, das nur die Personalentwicklung beschäftigen sollte.
- Drittens müssen Kompetenzen sichtbar gemacht werden. Dafür bieten Testauswertungen, Beobachtungsprotokolle von angewendeten Kompetenzen und Datenvisualisierungen die Grundlage. Es muss ein Narrativ entwickelt werden, wie über Kompetenzen gesprochen wird.

Kommen wir abschließend zurück auf die Ausgangsfrage: „Schrauben Sie noch oder lernen Sie schon?“. Schrauben Sie weniger am idealen Ansatz, sondern schaffen Sie vielmehr Möglichkeiten für das Lernen neuer Kompetenzen.

EHLERS, ULF-DANIEL:
Future Skills. Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft. Wiesbaden Springer Fachmedien Wiesbaden 2020.

ERPENBECK, JOHN; ROSENSTIEL, LUTZ; GROTE, SVEN; SAUTER, WERNER: HANDBUCH KOMPETENZMESSUNG.
Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer-Poeschel 2017.

ERPENBECK, JOHN; SAUTER, WERNER.
Future Learning und New Work. Das Praxisbuch für gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement. Haufe 2021.

KAUFFELD, SIMONE; PAULSEN, HILKO:
KOMPETENZMANAGEMENT IN UNTERNEHMEN. Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen. Kohlhammer Verlag 2018.

MARR, BERNARD:
Future Skills. The 20 Skills and Competencies Everyone Needs to Succeed in a Digital World. Wiley 2022.

MOLLET, ANDREAS: KOMPETENZ-MANAGEMENT 4.0.
Die Zukunft aktiv gestalten statt passiv verwalten. 4. Auflage, Zürich WEKA Business Media AG 2021.

NORTH, KLAUS; REINHARDT, KAI; SIEBER-SUTER, BARBARA:
Kompetenzenmanagement in der Praxis. 3., akt. u. erw. Aufl. Wiesbaden. Springer Fachmedien 2018.

SAUTER, WERNER:
Future Learning und New Work Gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement mit ValCom®. Whitepaper ValCom 2021.

SPIEGEL, PETER; PECHSTEIN, ARNDT; TERNÈS VON HATTBURG, ANABEL; GRÜNEBERG, ANNEKATHRIN:
Future Skills. 30 Zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können. Verlag Vahlen 2021.

STIFTERVERBAND, MC KINSEY 2018.
Das Future Skills-Framework. 18 Skills in drei Kategorien. https://www.future-skills.net/future-skills-framework

WIPPERMANN, FRANK:
Future Skills für Führung und Organisation. Wie Sie strukturiert und flexibel die digitale Transformation meistern. Schäffer-Poeschel 2020.

BarCamps	... ein Open-Space-Konferenz-Format, in dem die Teilnehmenden zu Beteiligten werden und das Programm einer Konferenz selber bestimmen.
Bloomsche Lerntaxonomie	... Modell von Lernzielen und Lernergebnissen auf verschiedenen Niveaustufen (Lernzielhierarchisierung), entwickelt von Benjamin Samuel Bloom in den 1950er Jahren
Digital Skills	... Subset an Kompetenzen aus den übergeordneten "Future Skills".
Fachliche Kompetenzen	... Kompetenzen, die auf Fachwissen und praktischen Fertigkeiten beruhen.
Future Skills	... Set an Kompetenzen, die für die Zukunftsfähigkeit von Individuen und Unternehmen benötigt wird.
Handlungsanker	... eine messbare Fertigkeit, die aufzeigt, die als Massstab dafür dient, ob eine bestimmte Kompetenz beherrscht wird.
Kompetenzen	... „Kompetenzen sind Fähigkeiten, in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln (Selbstorganisationsdispositionen).“ (Sauter 2021).
Kompetenzenmodell	... Theoretisches Konstrukt, das die im Unternehmen vorhandenen und benötigten Kompetenzen beschreibt und zwischen verschiedenen Kompetenzarten unterscheidet.
Learning Loop	... Organisationales, zirkuläres Lernmodell, um Verbesserungen kontinuierlich in einem Unternehmen umzusetzen und aus den Erfahrungen damit zu lernen.
Lernempfehlungen	... Empfehlungen für Lernmassnahmen, die nach einer Kompetenzenmessung zur Verfügung gestellt werden können.
Lernmassnahmen	... Set an Vorschlägen, wie Kompetenzen weiter ausgebaut oder entwickelt werden können. Es können selbstgesteuerte, kollaborative, soziale oder überprüfende Lernmassnahmen zusammengestellt werden.
Null-Messung	... Ausgangspunkt zur Messung von Kompetenzen. Mit der Null-Messung wird ein Referenzpunkt geschaffen, auf den man sich später beziehen kann. Damit wir deutlich, in welchen Bereichen Kompetenzen weiter entwickelt werden konnten und wo nicht.
Persönliche Kompetenzen	... Kompetenzen, die auf Persönlichkeitsmerkmalen beruhen.
Querschnittskompetenzen	... Kompetenzen, die in allen anderen Kompetenzarten als Grundlage benötigt werden.
Soziale Kompetenzen	... Kompetenzen, die für gelingende Kommunikation, Interaktion und Kollaboration benötigt werden.
Spezialkompetenzen	... Kompetenzen, die auf den allgemeinen fachlichen Kompetenzen aufbauen.

Zu dem Autor

Dr. Daniel Stoller-Schai

Daniel Stoller-Schai, Dr. oec. HSG, ist ein versierter Digital Collaboration & Learning Experte. Als Manager für digitale Lern- und Arbeitstechnologien hat er bei Phonak, UBS, CREALOGIX sowie in weiteren Firmen und Startups Kundenprojekte umgesetzt und Erfahrungen mit dem globalen Einsatz internetgestützter Lern- und Arbeitsprojekten gesammelt.

Diese Erfahrungen gibt er als Dozent an der Pädagogischen Hochschule Luzern, am Institut für Kommunikation und Führung (IKF Luzern) und als Programmleiter der LEARNING INNOVATION Conference weiter.

Als Member des SwissEdTech Collider (ETH Lausanne) ist er Teil eines Netzwerkes, das sich mit neuen Technologien und deren Umsetzung in innovativen Lernsettings einsetzt.

Seit Anfang 2019 ist er als „Change Companion“ bei Collaboration Design tätig, wo er mit seinem Expertenwissen Unternehmen bei der Umsetzung intuitiver Kooperations- und Kollaborationsprozesse unterstützt.

Seit 2022 leitet er den vom IFBB einberufenen Arbeitskreis zum Thema „Kollaboratives Lernen und Arbeiten“.