hilighter

AUSGABE HR UND WEITERBILDUNG

Von Stellen zu Kompetenzen

Der Praxisleitfaden für eine kompetenzbasierte, lernende Organisation

IN DIESER AUSGABE

Kapitel 2: Den Ist-Zustand verstehen

Kapitel 3: Eine gemeinsame Kompetenzsprache entwickeln

Kapitel 4: Fähigkeiten sichtbar und glaubwürdig machen

Kapitel 5: Lernen im Alltag verankern

90-Tage-Plan und 12-Monats-Roadmap

Herausgegeben von SkillsBoard SAS, Entwickler von hilighter. Kostenlos lesen, drucken und herunterladen, ohne Registrierung.
6. November 2026 · Version 1.0
Online lesen: https://www.hilighter.io/de/guides/von-stellen-zu-kompetenzen

So nutzen Sie diese Ausgabe

Beginnen Sie mit Kapitel 2, 3, 4 und 5. Schaffen Sie faire Verfahren und einfache Lernroutinen.

Wählen Sie eine echte organisatorische Herausforderung und ein Pilotteam. Bearbeiten Sie für den ersten Piloten die Kapitel 1–8 in Reihenfolge oder steigen Sie über die Empfehlungen des optionalen Fragebogens ein. Planen Sie pro Kapitel 60–90 Minuten Workshopzeit, benennen Sie Verantwortliche und überprüfen Sie Entscheidungen monatlich. Dokumentieren Sie Fakten statt Wunschbilder.

Fünf Arbeitsprinzipien

1. Beginnen Sie mit Geschäftsergebnissen und tatsächlicher Arbeit statt mit einem riesigen Kompetenzkatalog.
2. Definieren Sie beobachtbare Fähigkeiten und prüfen Sie Nachweise; eine Kursteilnahme belegt noch keine Kompetenz.
3. Schützen Sie Vertrauen: Entwicklung darf nicht zur verdeckten Überwachung oder automatisierten Rangliste werden.
4. Verankern Sie Lernen im Arbeitsalltag – unterstützt durch Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen.
5. Starten Sie klein, messen Sie Auswirkungen auf die Arbeitsqualität und verbessern Sie vor dem Rollout.

Grenzen und Schutzmaßnahmen

Dies ist eine Lern- und Umsetzungsmethode, keine rechtliche oder psychometrische Zertifizierung. Beachten Sie Arbeits- und Datenschutzrecht, beteiligen Sie Arbeitnehmervertretungen, wo erforderlich, und behalten Sie gesetzlich vorgeschriebene Qualifikationen bei. KI-Vorschläge benötigen menschliche Prüfung.

Arbeitsdefinitionen

Begriff	Definition
Stelle / Rolle	Ein Bündel von Aufgaben, das sich mit der Arbeit verändern kann.
Kompetenz	Fähigkeit, eine relevante Aufgabe in einem bestimmten Kontext zu erfüllen.
Kompetenzniveau	Nachgewiesener Grad von Selbstständigkeit und Zuverlässigkeit.
Nachweis	Beobachtbares Arbeitsergebnis, praktische Demonstration oder anderer Beleg.

Begriff	Definition
Lernende Organisation	Eine Organisation, die Wissen regelmäßig gewinnt, teilt, anwendet und verbessert.
Kompetenzorientierung	Entscheidungen berücksichtigen nachgewiesene Fähigkeiten und Arbeitsanforderungen, nicht nur Abschlüsse oder Stellenbezeichnungen.

Kapitel 2: Den Ist-Zustand verstehen

Warum das wichtig ist

Eine lernende Organisation entsteht nicht anhand eines idealen Organigramms. Prüfen Sie, wie Aufgaben, Fähigkeiten und Lernen heute dokumentiert werden: Bewerbung, Einarbeitung, Aufgabenverteilung, Betreuung und informeller Austausch. Mitarbeitende können oft mehr, als Akten zeigen. Kursteilnahme ist noch kein Kompetenznachweis.

So gehen Sie vor

1. Führen Sie kurze Gespräche mit Geschäftsführung, Führungskräften sowie unterschiedlichen Beschäftigten oder Ehrenamtlichen.
2. Sichten Sie vorhandene Rollenbeschreibungen, Einarbeitungsunterlagen, Nachweise, Arbeitsprodukte, Kennzahlen und Lernmaterialien.
3. Kennzeichnen Sie Fakten als bekannt, ungeprüft, widersprüchlich oder fehlend, ohne Personen zu bewerten.
4. Finden Sie drei Reibungspunkte: Verzögerung, Expertenabhängigkeit und Lernbarriere.
5. Bestimmen Sie Ausgangskennzahlen ohne zusätzliche Überwachung oder unnötige personenbezogene Daten.

Fragen für den Workshop

- Wie lernt jemand heute eine neue Aufgabe?
- Woran erkennen wir, dass sie beherrscht wird?
- Wo bleibt Wissen in Köpfen oder Dokumenten eingeschlossen?

Für Ihre Organisation anpassen

- KMU: bestehende Checklisten und kurze Gespräche verwenden.
- NGO: Aufgaben von Mitarbeitenden und Ehrenamt trennen.
- Abteilung: HR-, IT- und Betriebsabhängigkeiten prüfen.

Beispiel

Ein sozialer Träger stellt fest, dass Ehrenamtliche mündlich eingearbeitet werden, Übergaben aber fehleranfällig bleiben. Zwei dokumentierte Abläufe und eine kurze Beobachtungsliste verbessern die

Kontinuität.

Typischer Fehler: Machen Sie aus einer Prozessanalyse keine geheime Rangliste der Belegschaft.

Kennzahlen: Einarbeitungszeit, wiederholte Fehler, Zugang zu Unterlagen und faire Lernmöglichkeiten.

Ergebnis und Abschlusskriterium: Eine Ist-Karte mit drei Hindernissen, vorhandenen Ressourcen und zwei Ausgangsmessungen.

Arbeitsblatt 2.1: Ist-Analyse

Füllen Sie die Vorlage im Workshop aus. Benennen Sie eine verantwortliche Person, halten Sie Fakten fest und vereinbaren Sie den Prüftermin.

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
Wie Rollen beschrieben sind	_____
Wie Kompetenzen bisher anerkannt werden	_____
Wo Nachweise liegen	_____
Wie neue Personen eingearbeitet werden	_____
Wie Feedback gegeben wird	_____
Ungleichheiten beim Lernzugang	_____
Drei offene Prüfaufträge	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Arbeitsblatt 2.2: Reibungspunkt-Protokoll

Füllen Sie die Vorlage im Workshop aus. Benennen Sie eine verantwortliche Person, halten Sie Fakten fest und vereinbaren Sie den Prüftermin.

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
Tätigkeit oder Übergabe	_____
Problem und Häufigkeit	_____
Folgen für Qualität / Auftrag	_____
Vermutete Kompetenz- oder Prozessursache	_____
Vorhandener Beleg	_____
Kleines Experiment	_____
Verantwortung und Reviewtermin	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Kapitel 3: Eine gemeinsame Kompetenzsprache entwickeln

Warum das wichtig ist

Ein Kompetenzrahmen muss von den Menschen verstanden werden, die damit arbeiten. Übersetzen Sie wenige priorisierte Rollen zuerst in Aufgaben, dann in klar definierte Fähigkeiten mit beobachtbaren Niveaus. Unterscheiden Sie Kompetenzen von Werkzeugen, Persönlichkeitsmerkmalen, Aufgaben und Pflichtnachweisen. Verständlichkeit geht vor einer großen Taxonomie.

So gehen Sie vor

1. Wählen Sie je Pilotrolle fünf bis zehn entscheidende Aufgaben, auch solche, die sich durch KI verändern können.
2. Beschreiben Sie sechs bis zwölf wesentliche Fähigkeiten je Rolle in verständlicher Sprache; führen Sie Doppelungen zusammen.
3. Definieren Sie beobachtbares Verhalten für unterstützte, selbstständige und fortgeschrittene Ausführung.
4. Lassen Sie Beschäftigte, Führungskräfte und Fachleute die Definitionen prüfen und Gegenbeispiele nennen.
5. Vergeben Sie Version, Eigentümer und Überprüfungstermin; gesetzliche Qualifikationen bleiben separat.

Fragen für den Workshop

- Wüsste ein neuer Kollege, wie eine Aufgabe gut erledigt wird?
- Ist „Kommunikation“ hier eine beobachtbare Handlung?
- Was ändert sich, wenn KI einen Arbeitsschritt übernimmt?

Für Ihre Organisation anpassen

- KMU: eine Seite pro Rolle genügt.
- NGO: ehrenamtliche Aufgaben und Schutzpflichten berücksichtigen.
- Abteilung: nur sinnvolle Konzernbegriffe übernehmen.

Beispiel

Ein Serviceteam ersetzt „kommunikationsstark" durch „erläutert den Fall verständlich, prüft das Verständnis und dokumentiert den nächsten Schritt". Das kann einheitlicher beobachtet werden.

Typischer Fehler: Vermeiden Sie Hunderte unscharfe Kompetenzen und Niveaus, die nur an Berufsjahre gekoppelt sind.

Kennzahlen: Definierte Schlüsselrollen, Mitarbeiterprüfung, entfernte Unklarheiten und Aktualität.

Ergebnis und Abschlusskriterium: Eine abgestimmte Rollen-Kompetenz-Matrix mit Beispielen, Niveaus und Verantwortlichen.

Arbeitsblatt 3.1: Rollen-Kompetenz-Matrix

Füllen Sie die Vorlage im Workshop aus. Benennen Sie eine verantwortliche Person, halten Sie Fakten fest und vereinbaren Sie den Prüftermin.

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
Rolle und wesentliche Verantwortung	_____
Kritische Aufgabe / Ergebnis	_____
Kompetenz in klaren Worten	_____
Beobachtbares Verhalten	_____
Benötigtes Niveau (0–3)	_____
Gesetzlich notwendige Zulassung	_____
Prüfer und Reviewtermin	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Arbeitsblatt 3.2: Niveaubeispiele

Füllen Sie die Vorlage im Workshop aus. Benennen Sie eine verantwortliche Person, halten Sie Fakten fest und vereinbaren Sie den Prüftermin.

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
Kompetenz und Anwendung	_____
Niveau 1: mit Unterstützung	_____
Niveau 2: selbstständig	_____
Niveau 3: fortgeschritten / befähigend	_____
Geeignete Nachweise	_____
Bias- und Zugangsrisiken	_____
Abstimmung Beschäftigte / Führungskraft	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Kapitel 4: Fähigkeiten sichtbar und glaubwürdig machen

Warum das wichtig ist

Eine Kompetenzübersicht hilft nur, wenn sie vertrauenswürdig ist. Selbstauskünfte können verborgenes Können sichtbar machen, brauchen aber relevante Belege und faire Prüfung. „Nicht beobachtet" bedeutet nicht „nicht fähig". Beschäftigte müssen Zweck, Zugriff und Korrekturmöglichkeiten kennen.

So gehen Sie vor

1. Laden Sie Beteiligte ein, relevante Fähigkeiten aus Aufgaben, Projekten und Lernen zu beschreiben, ohne private Aktivitäten offenzulegen.
2. Nutzen Sie angemessene Nachweise: Arbeitsergebnis, praktische Vorführung, Beobachtung, Portfolio oder Pflichtnachweis mit Datum.
3. Richten Sie ein Verfahren für abweichende Einschätzungen ein; bei wichtigen Entscheidungen mehrere Quellen nutzen.
4. Betrachten Sie zuerst die Teamabdeckung; fehlende Daten bleiben als „unbekannt" gekennzeichnet.
5. Vereinbaren Sie Rechte auf Zugriff, Berichtigung, Aufbewahrung und Löschung vor der Datenerfassung.

Fragen für den Workshop

- Welcher Beleg überzeugt eine neutrale Person?
- Wie erkennen wir Fähigkeiten außerhalb formaler Stellen?
- Welche Datenfehler könnten jemandem schaden?

Für Ihre Organisation anpassen

- KMU: zuerst Teamausfallsicherheit prüfen.
- NGO: Daten von Klienten besonders schützen.
- Abteilung: vorhandene Zugriffsregeln beachten.

Beispiel

Eine Projektassistentin zeigt ein selbst erstelltes Dashboard und erklärt die Vorgehensweise. Ihre Berichtskompetenz wird bestätigt; andere Kompetenzen ohne Nachweis bleiben offen.

Typischer Fehler: Keine automatischen Karriere- oder Beschäftigungsentscheidungen auf Basis ungeprüfter KI-Bewertungen.

Kennzahlen: Aktuelle Nachweise für kritische Fähigkeiten, offene Einwände, unbekannte Daten und Prüfaufwand.

Ergebnis und Abschlusskriterium: Eine transparente Pilotmatrix und ein menschengeprüfter Aktualisierungsprozess.

Arbeitsblatt 4.1: Kompetenznachweis

Füllen Sie die Vorlage im Workshop aus. Benennen Sie eine verantwortliche Person, halten Sie Fakten fest und vereinbaren Sie den Prüftermin.

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
Kompetenz und Aufgabenkontext	_____
Art und Datum des Nachweises	_____
Sparsamer Link oder Beschreibung	_____
Tatsächlich beobachtbare Leistung	_____
Vorgeschlagenes Niveau und Unsicherheit	_____
Kommentar / Korrektur der Person	_____
Menschliche Prüfung und Entscheidung	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Arbeitsblatt 4.2: Abdeckungs- und Resilienzkarte

Füllen Sie die Vorlage im Workshop aus. Benennen Sie eine verantwortliche Person, halten Sie Fakten fest und vereinbaren Sie den Prüftermin.

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
Kritische Aufgabe / Rolle	_____
Benötigte Mindestabdeckung	_____
Validierte Personen (berechtigte Sicht)	_____
Fehlende oder veraltete Nachweise	_____
Einzelpersonen-Abhängigkeit	_____
Vertretungs- / Lernmaßnahme	_____
Prüfdatum	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Kapitel 5: Lernen im Alltag verankern

Warum das wichtig ist

Ein Kurskatalog verändert noch keine Organisation. Lernen wirkt, wenn neue Fähigkeiten im Arbeitsalltag angewendet, geübt, begleitet und überprüft werden. Richten Sie kleine, wiederkehrende Formate in bestehenden Meetings und Projekten ein. Denken Sie an Schichten, Teilzeit, Barrierefreiheit, mobiles Arbeiten und Ehrenamt.

So gehen Sie vor

1. Wählen Sie eine wichtige Lücke und eine reale Aufgabe, an der gefahrlos geübt werden kann.
2. Verbinden Sie Lernmaterial mit Anwendung: Hospitation, Mentoring, Rotation, Simulation oder begleitetes Arbeiten.
3. Führen Sie eine passende Routine ein: kurze Retrospektive, Austausch alle zwei Wochen oder monatliche Demonstration.
4. Sorgen Sie für geschützte Zeit und konkretes Feedback durch Führungskräfte; würdigen Sie Wissensweitergabe.
5. Prüfen Sie nach zwei bis sechs Wochen anhand von Arbeitsergebnissen, ob das Gelernte ankommt.

Fragen für den Workshop

- Wo lässt sich üben, ohne Kundinnen oder Nutzende zu gefährden?
- Wer wird wegen Schichten, Behinderung oder Arbeitslast ausgeschlossen?
- Welche Tätigkeit entfällt für die Lernzeit?

Für Ihre Organisation anpassen

- KMU: Schichtübergaben als Übungszeit nutzen.
- NGO: auch asynchrone Lernwege anbieten.
- Abteilung: bestehende Teamroutinen statt neuer Meetingflut nutzen.

Beispiel

Eine kleine Hilfsorganisation führt alle zwei Wochen eine 15-minütige Fallbesprechung durch. Das Team verbessert die Einführung Ehrenamtlicher und verfolgt Übergabefehler.

Typischer Fehler: Zählen Sie nicht nur Lernstunden oder Kursabschlüsse.

Kennzahlen: Übungsmöglichkeiten, demonstrierte Fähigkeiten, Lerntransfer, Beteiligung und Arbeitsqualität.

Ergebnis und Abschlusskriterium: Eine konkrete Lernroutine mit Eigentümer, Aufgabe, Nachweis und Review.

Arbeitsblatt 5.1: Lernexperiment im Arbeitsfluss

Füllen Sie die Vorlage im Workshop aus. Benennen Sie eine verantwortliche Person, halten Sie Fakten fest und vereinbaren Sie den Prüftermin.

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
Vorrangige Kompetenzlücke	_____
Echte Aufgabe zum Üben	_____
Methode und Barrierefreiheit	_____
Takt und geschützte Zeit	_____
Coach oder Lernpartner	_____
Nachweis nach 30 Tagen	_____
Beibehalten / ändern / stoppen	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Arbeitsblatt 5.2: Individuelle Lernvereinbarung

Füllen Sie die Vorlage im Workshop aus. Benennen Sie eine verantwortliche Person, halten Sie Fakten fest und vereinbaren Sie den Prüftermin.

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
Entwicklungsziel und Nutzen	_____
Aktueller Beleg / Unsicherheit	_____
Konkretes Lernziel	_____
Praxisaufgabe und Unterstützung	_____
Zeit- / Zugangsbedarf	_____
Beleg nach 30–60 Tagen	_____
Wunsch der Person und Führungshilfe	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Ihre ersten 90 Tage

Wählen Sie eine echte organisatorische Herausforderung und ein Pilotteam. Bearbeiten Sie für den ersten Piloten die Kapitel 1–8 in Reihenfolge oder steigen Sie über die Empfehlungen des optionalen Fragebogens ein. Planen Sie pro Kapitel 60–90 Minuten Workshopzeit, benennen Sie Verantwortliche und überprüfen Sie Entscheidungen monatlich. Dokumentieren Sie Fakten statt Wunschbilder.

Tag 1–15: ausrichten

Sponsor, Beschäftigtenbeteiligung, Problem, Pilotgrenzen, Ausgangsstand und Datenschutz.

Tag 16–30: abbilden

Kritische Aufgaben, fünf bis zehn pro Rolle, benötigte Fähigkeiten und beobachtbare Niveaus.

Tag 31–45: belegen

Beschäftigte einbeziehen, Nachweise prüfen, Unsicherheit nicht als Null interpretieren.

Tag 46–60: üben

Eine Praxisroutine einführen und Zeit für Feedback schützen.

Tag 61–75: entscheiden

Ergebnisse für eine transparente Zuordnungs-, Lern- oder Vertretungsentscheidung nutzen.

Tag 76–90: überprüfen

Mit Ausgangswerten vergleichen, Sorgen aufnehmen, Aufwand erfassen, Rollout entscheiden.

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

12-Monats-Roadmap

Monat 1–3

Pilot, Nachweis- und Governance-Regeln, Fortführungsentscheidung.

Monat 4–6

Zwei verwandte Teams einbeziehen, Führungskräfte schulen, Doppelarbeit reduzieren.

Monat 7–9

Einarbeitung und eine Projektbesetzungsentscheidung verbinden; faire Chancen prüfen.

Monat 10–12

Rollen wegen KI und Arbeitswandel aktualisieren, intern lernen, nächste Ziele festlegen.

Beispiel für vier Kompetenzniveaus

- **0 - Noch nicht nachgewiesen:** Bislang keine ausreichenden Belege; kein Urteil über Potenzial.
- **1 - Mit Unterstützung:** Aufgabe gelingt mit Anleitung.
- **2 - Selbstständig:** Aufgabe gelingt im Normalfall zuverlässig.
- **3 - Fortgeschritten / befähigend:** Beherrscht Ausnahmen und unterstützt andere.

Ihr nächster Schritt

Wählen Sie das Pilotteam, benennen Sie den Sponsor und planen Sie den ersten 45-Minuten-Workshop. Ziel des ersten Monats ist kein vollständiger Kompetenzkatalog, sondern gemeinsames Verständnis für wichtige Aufgaben, benötigte Fähigkeiten und messbaren Fortschritt.

Weiterführend

Alle 8 Kapitel, die drei Beispiele und alle Quellen finden Sie in der vollständigen Ausgabe und online:

Online lesen: **https://www.hilighter.io/de/guides/von-stellen-zu-kompetenzen**

PDF: **https://www.hilighter.io/downloads/from-jobs-to-skills.de.pdf**

Testen Sie es mit Ihren eigenen Rollen: hilighter ist bis zu 3 Rollen kostenlos.
https://app.hilighter.io/signup

© 2026 SkillsBoard SAS - hilighter. Lernmaterial; Beispiele und Zeitrahmen dienen zur Orientierung.