hilighter

AUSGABE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Von Stellen zu Kompetenzen

Der Praxisleitfaden für eine kompetenzbasierte, lernende Organisation

IN DIESER AUSGABE

Kapitel 1: Kompetenzen mit Ergebnissen verknüpfen
Kapitel 2: Den Ist-Zustand verstehen
Kapitel 7: Veränderung führen und Vertrauen schützen
Kapitel 8: Ergebnisse messen und sinnvoll ausrollen
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 1, 2, 7 und 8. Wählen Sie einen wichtigen Piloten ohne zusätzliche HR-Bürokratie.

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 1: Kompetenzen mit Ergebnissen verknüpfen

Warum das wichtig ist

Ein Kompetenzprojekt ohne konkretes Geschäftsproblem wird schnell zur kostspieligen Bestandsliste. Beginnen Sie mit zwei überprüfbaren Ergebnissen: Qualität, Servicegeschwindigkeit, Ausfallsicherheit, gesellschaftliche Wirkung oder Anpassungsfähigkeit an KI. Fragen Sie Menschen, die die Arbeit tatsächlich erledigen, was sie behindert und was sich im kommenden Jahr ändern muss.

So gehen Sie vor

1. Legen Sie drei organisatorische Ziele für die nächsten zwölf Monate fest, darunter eines mit Kunden-, Service- oder Missionsbezug.
2. Leiten Sie aus jedem Ziel wichtige Arbeitsaufgaben und die dafür benötigten Fähigkeiten ab. Trennen Sie Tätigkeit und Kompetenz.
3. Wählen Sie ein kleines Pilotteam mit engagierter Führungskraft und beobachtbaren Ergebnissen.
4. Benennen Sie Sponsor, operativ Verantwortliche und eine Stimme aus der Belegschaft; schaffen Sie Freiraum zum Lernen.
5. Dokumentieren Sie Ausgangslage, 90-Tage-Ziel, Grenzen des Piloten und Prüftermin.

Fragen für den Workshop

- Welches Arbeitsergebnis wird nach 90 Tagen sichtbar besser sein?
- Welches Wissen liegt bei nur einer Person?
- Wessen Sichtweise darf im Pilot nicht fehlen?

Für Ihre Organisation anpassen

- KMU: den Prozess mit den meisten Nacharbeiten auswählen.
- NGO: Missionsziel und Schutz von Nutzenden definieren.
- Abteilung: lokalen Pilot ohne Konzern-Vollprogramm ermöglichen.

Beispiel

Ein Wartungsbetrieb mit 35 Mitarbeitenden konzentriert sich auf Reparaturen beim ersten Besuch statt auf einen unklaren „Digitalisierungsplan“. Sechs Techniker und eine Disponentin erproben Diagnoseübungen und messen Wiederholungsbesuche.

Typischer Fehler: Erfassen Sie nicht gleich alle Mitarbeitenden. KI-Prognosen sind keine sicheren Vorhersagen.

Kennzahlen: Prozessqualität, Servicekontinuität, Abdeckung kritischer Aufgaben und geschützte Lernzeit.

Ergebnis und Abschlusskriterium: Ein einseitiger Pilotauftrag mit Ergebnis, Team, Sponsor, zwei Messgrößen und Reviewtermin.

Arbeitsblatt 1.1: Ziel- und Wirkungskarte

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
Geschäfts- oder Missionsproblem	_____
Betroffene Personen und Folgen	_____
Ausgangswert mit Quelle	_____
90-Tage-Ziel	_____
Kritische Tätigkeiten und Fähigkeiten	_____
Sponsor und Beschäftigtenstimme	_____
Was wir dafür weglassen oder vereinfachen	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Arbeitsblatt 1.2: Pilotentscheidung

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
Mögliches Team / Arbeitsprozess	_____
Bedeutung (1–5)	_____
Engagement der Führung (1–5)	_____
Messbarkeit (1–5)	_____
Arbeitslast und Ausschlussrisiken	_____
Gewählter Pilot und Begründung	_____
Überprüfungs- oder Abbruchkriterium	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

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 7: Veränderung führen und Vertrauen schützen

Warum das wichtig ist

Kompetenzorientierung verschiebt Verantwortung: Beschäftigte zeigen Können, Führungskräfte geben Rückmeldung, die Leitung schafft Lernzeit. Die Einführung scheitert, wenn sie wie verdeckter Stellenabbau wirkt, Datenregeln unklar bleiben oder Führungskräfte keine Kapazitäten haben.

So gehen Sie vor

1. Beschreiben Sie ehrlich Ziele, Grenzen und welche Entscheidungen immer von Menschen getroffen werden.
2. Bestellen Sie einen Sponsor und eine kleine Arbeitsgruppe mit Beteiligung der betroffenen Beschäftigten.
3. Erklären Sie Datenarten, Zugriffsrechte, Fristen und Berichtigung; beachten Sie Mitbestimmung und Datenschutz.
4. Üben Sie mit Führungskräften evidenzbasiertes, inklusives Feedback und einen respektvollen Umgang mit Unsicherheit.
5. Berichten Sie monatlich über Fragen, Erfolge, Fehler und Anpassungen.

Fragen für den Workshop

- Welche Sorgen der Beschäftigten sind berechtigt?
- Was tun bei Uneinigkeit über eine Bewertung?
- Welche Zeit stellt die Leitung wirklich bereit?

Für Ihre Organisation anpassen

- KMU: Geschäftsführung sponsert, Teamleitung setzt um.
- NGO: Schutzbeauftragte und Ehrenamt beteiligen.
- Abteilung: HR und Arbeitnehmervertretungen früh informieren.

Beispiel

Die Leitung eines sozialen Dienstes erklärt vorab, dass keine Beschäftigungsentscheidung automatisiert wird, und veröffentlicht die Zugriffsregeln.

Typischer Fehler: Eine große Ankündigung ohne Beteiligung, Datenschutz oder Zeitbudget zerstört Vertrauen.

Kennzahlen: Beteiligung, Vertrauen, Coachingpraxis, offene Korrekturen und Teilhabe.

Ergebnis und Abschlusskriterium: Ein verständlicher Veränderungsauftrag und klare Ansprechpartner und Kommunikationswege.

Arbeitsblatt 7.1: Stakeholder- und Vertrauenskarte

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
Betroffene Gruppe	_____
Erwarteter Nutzen und Sorge	_____
Unbedingt nötige Daten	_____
Zugriff und Berichtigung	_____
Kommunikation / Beteiligung	_____
Verantwortliche Person	_____
Feedback- und Beschwerdeweg	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Arbeitsblatt 7.2: Führungsroutine

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
Rhythmus des Gesprächs	_____
Zu übende Kompetenz	_____
Frage nach beobachtbarer Leistung	_____
Zeit für Peer-Lernen / Coaching	_____
Geschützte Zeit	_____
Anerkennung der Fortschritte	_____
Eskalation bei Überlast / Ungleichheit	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Kapitel 8: Ergebnisse messen und sinnvoll ausrollen

Warum das wichtig ist

Wenn nur besuchte Kurse und ausgefüllte Profile gezählt werden, kann das Projekt erfolgreich aussehen, obwohl die Arbeit unverändert bleibt. Unterscheiden Sie Aktivität, nachgewiesene Fähigkeit und Geschäftsergebnis. Halten Sie Ausgangswerte fest, nehmen Sie Nebenwirkungen ernst und berücksichtigen Sie den Verwaltungsaufwand.

So gehen Sie vor

1. Wählen Sie vier Kennzahlen: Ergebnis, nachgewiesene Fähigkeit, faire Teilnahme und Verwaltungsaufwand.
2. Erfassen Sie Ausgangsstand und Datenquelle vor dem Pilot; kommunizieren Sie Unsicherheit.
3. Prüfen Sie an Tag 30, 60 und 90 Fortschritte, Probleme und unbeabsichtigte Folgen.
4. Treffen Sie nach 90 Tagen eine bewusste Entscheidung: skalieren, überarbeiten, pausieren oder stoppen.
5. Regeln Sie für zwölf Monate die Pflege von Rollen, Einarbeitung, Führungskräftetraining und Reviews neuer Aufgaben.

Fragen für den Workshop

- Verbessert sich die Arbeit oder nur die Dokumentation?
- Welche Stimmen fehlen in der Auswertung?
- Steht der Aufwand im Verhältnis zum Nutzen?

Für Ihre Organisation anpassen

- KMU: maximal vier Kennzahlen.
- NGO: auch gesellschaftliche Wirkung prüfen.
- Abteilung: Ergebnisse nicht auf das Gesamtunternehmen übertragen.

Beispiel

Eine 70-köpfige Abteilung reduziert wiederholte Eskalationen, bemerkt jedoch zu viele Prüfaufgaben für Führungskräfte. Sie vereinfacht den Nachweisprozess vor der Ausweitung.

Typischer Fehler: Behaupten Sie keine statistische Kausalität aufgrund eines kleinen Piloten und erfinden Sie keine Vergleichswerte.

Kennzahlen: Arbeitsqualität, nachgewiesene Abdeckung, Zeit zur Selbstständigkeit, Teilhabe, Aufwand und Reviewtakt.

Ergebnis und Abschlusskriterium: Ein 90-Tage-Befund, eine begründete Entscheidung und eine 12-Monats-Roadmap.

Arbeitsblatt 8.1: Ausgewogene Kennzahlenkarte

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
Geschäfts- / Missionsziel und Ausgangswert	_____
Kompetenz / Nachweis	_____
Anwendung des Gelernten	_____
Zugang und Fairness	_____
Zeit- / Verwaltungsaufwand	_____
Quelle und Messrhythmus	_____
Verantwortung und Entscheidungsgrenze	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Arbeitsblatt 8.2: 90-Tage-Entscheidung

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
Nachweisliche Verbesserung	_____
Was nicht funktioniert hat	_____
Bedenken der Beschäftigten	_____
Kosten und Führungsaufwand	_____
Behalten / ändern / stoppen	_____
Voraussetzungen für nächstes Team	_____
Sponsorentscheidung und Review	_____

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.