hilighter

AUSGABE TEAM- UND ABTEILUNGSLEITUNG

Von Stellen zu Kompetenzen

Der Praxisleitfaden für eine kompetenzbasierte, lernende Organisation

IN DIESER AUSGABE

Kapitel 1: Kompetenzen mit Ergebnissen verknüpfen

Kapitel 3: Eine gemeinsame Kompetenzsprache entwickeln

Kapitel 5: Lernen im Alltag verankern

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, 3, 5 und 8. Begrenzen Sie den Piloten auf ein Team und zwei Ergebnisse.

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 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 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
_____	_____	_____	_____

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.