Von Stellen zu Kompetenzen

Das Praxis-Workbook für eine kompetenzbasierte, lernende Organisation

Ein selbstständig nutzbarer Transformationsleitfaden für KMU, NGOs, soziale Träger und Teams größerer Organisationen

Geschäftsführung, Bereichsleitungen, Personal- und Weiterbildungsverantwortliche, Führungskräfte und Arbeitnehmervertretungen.

Dieses Workbook zeigt, wie Arbeit beschrieben, Kompetenzen anerkannt, Lernen organisiert und Personalentscheidungen gestaltet werden können. Software allein schafft keine Lernkultur.

So nutzen Sie dieses Workbook

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.

Wählen Sie Ihren Einstieg

- **Geschäftsführung** — Beginnen Sie mit Kapitel 1, 2, 7 und 8. Wählen Sie einen wichtigen Piloten ohne zusätzliche HR-Bürokratie.
- **HR / Personalentwicklung** — Beginnen Sie mit Kapitel 2, 3, 4 und 5. Schaffen Sie faire Verfahren und einfache Lernroutinen.
- **Team- / Bereichsleitung** — Beginnen Sie mit Kapitel 1, 3, 5 und 8. Begrenzen Sie den Piloten auf ein Team und zwei Ergebnisse.
- **NGO / sozialer Träger** — Beginnen Sie mit Kapitel 1, 2, 5 und 7. Berücksichtigen Sie Ehrenamt, Versorgungssicherheit und Wirkung.
- **Beschäftigte / Vertretung** — Lesen Sie Kapitel 4, 5, 6 und 7. Achten Sie auf Transparenz, Einspruchsrechte und Lernchancen.

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

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
Stelle / Rolle	Ein Bündel von Aufgaben, das sich mit der Arbeit verändern kann.

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
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.
Lernende Organisation	Eine Organisation, die Wissen regelmäßig gewinnt, teilt, anwendet und verbessert.
Kompetenzorientierung	Entscheidungen berücksichtigen nachgewiesene Fähigkeiten und Arbeitsanforderungen, nicht nur Abschlüsse oder Stellenbezeichnungen.

Inhalt

- 1. Kompetenzen mit Ergebnissen verknüpfen
- 2. Den Ist-Zustand verstehen
- 3. Eine gemeinsame Kompetenzsprache entwickeln
- 4. Fähigkeiten sichtbar und glaubwürdig machen
- 5. Lernen im Alltag verankern
- 6. Faire Personalentscheidungen gestalten
- 7. Veränderung führen und Vertrauen schützen
- 8. Ergebnisse messen und sinnvoll ausrollen
- Ihre ersten 90 Tage
- 12-Monats-Roadmap
- 12 Fragen zum Ausgangspunkt
- Drei fiktive Beispiele
- Quellen und Vertiefung

Kapitel 1 — Kompetenzen mit Ergebnissen verknüpfen

Transformationsschritt 1/8

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	_____

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
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

Transformationsschritt 2/8

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	_____

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
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

Transformationsschritt 3/8

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	_____

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
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

Transformationsschritt 4/8

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	_____

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
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

Transformationsschritt 5/8

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 6 — Faire Personalentscheidungen gestalten

Transformationsschritt 6/8

Warum das wichtig ist

Kompetenzdaten stiften Nutzen, wenn sie eine Entscheidung verbessern: Projektbesetzung, Einstellung, Vertretung oder Weiterbildung. Ändern Sie eine Entscheidung nach der anderen. Rechtliche Vorgaben, Sicherheit, Verfügbarkeit und Interessen der Menschen bleiben entscheidend; kein Wert ersetzt menschliches Urteil.

So gehen Sie vor

1. Wählen Sie eine Entscheidung: Projektzuordnung, Einstellung, Vertretung, Quereinstieg oder Entwicklung.
2. Definieren Sie benötigte Kompetenzen, Nachweise und nicht verhandelbare Rahmenbedingungen.
3. Machen Sie Chancen sichtbar und prüfen Sie Barrieren für Teilzeitkräfte und wenig bekannte Mitarbeitende.
4. Nutzen Sie strukturierte Gespräche, transparente Kriterien und menschliche Überprüfung.
5. Holen Sie Rückmeldungen von ausgewählten und nicht ausgewählten Beteiligten ein.

Fragen für den Workshop

- Gewichten wir Stellenbezeichnung und Betriebszugehörigkeit unnötig stark?
- Welche Projekte zeigen eine Fähigkeit auch ohne Zeugnis?
- Welche Zulassung ist rechtlich zwingend?

Für Ihre Organisation anpassen

- KMU: Vertretung und Mehrfachqualifikation zuerst.
- NGO: sichere Versorgung bei Freiwilligeneinsatz.
- Abteilung: eine Projektbesetzung testen, kein Gesamtportal.

Beispiel

Ein Industriebetrieb besetzt ein Verbesserungsteam nach belegter Qualitäts- und Problemlösekompetenz, während Sicherheitsfreigaben verpflichtend bleiben.

Typischer Fehler: Versprechen Sie keine bereits verfügbare automatisierte interne Mobilität in Hilighter.

Kennzahlen: Verständlichkeit der Kriterien, Zugang zu Chancen, Besetzungsdauer und Beschwerden.

Ergebnis und Abschlusskriterium: Eine nachvollziehbare Entscheidung mit Kompetenzevidenz und menschlicher Prüfung.

Arbeitsblatt 6.1 — Personalentscheidung neu gestalten

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
Zu verbessernde Entscheidung	_____
Ergebnis und Fähigkeiten	_____
Belege und Pflichtanforderungen	_____
Präferenzen und Zugänglichkeit	_____
Entscheidung und Überprüfung	_____
Korrektur falscher Daten	_____

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
Kennzahlen für Ergebnis und Fairness	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Arbeitsblatt 6.2 — Chancenkarte

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
Kurzprojekt oder Aufgabe	_____
Erforderliche / erlernbare Fähigkeiten	_____
Zeit und Ort	_____
Interessenbekundung	_____
Auswahlkriterien und Feedback	_____
Unterstützung / Vertretung	_____
Ergebnis und Lernerkenntnis	_____

Empfohlene Aktion	Verantwortlich	Prüfdatum	Nachweis / Ergebnis
_____	_____	_____	_____

Kapitel 7 — Veränderung führen und Vertrauen schützen

Transformationsschritt 7/8

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	_____

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
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

Transformationsschritt 8/8

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	_____

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
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
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

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.

12 Fragen zum Ausgangspunkt

Optional und kostenlos. Antworten Sie für den heutigen Ist-Zustand: 0 = nicht vorhanden; 1 = vereinzelt; 2 = teilweise etabliert; 3 = in Pilotbereichen regelmäßig; 4 = durchgängig angewandt und geprüft. Wählen Sie „Weiß nicht“, statt zu raten. Kein validierter Benchmark und keine Mitarbeiterbewertung.

Q01. Wir können zwei Geschäfts- oder Missionsziele benennen, die durch Kompetenzentwicklung besser werden sollen.

Strategie und Sponsoring — Kapitel 1

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q02. Ein verantwortlicher Sponsor und ein realistisch großes Pilotteam sind bestimmt.

Strategie und Sponsoring — Kapitel 1

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q03. Wir kennen heutige Lernwege, Wissensaustausch und den Umgang mit kritischer Arbeit.

Ist-Zustand — Kapitel 2

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q04. Für Schlüsselrollen gibt es kurze Kompetenzlisten, die mit beobachtbaren Aufgaben verknüpft sind.

Kompetenzsprache — Kapitel 3

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q05. Kompetenzniveaus sind durch Verhalten statt durch unklare Bewertungen definiert.

Kompetenzsprache — Kapitel 3

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q06. Wichtige Fähigkeiten werden durch aktuelle, passende Arbeitsnachweise gestützt.

Sichtbarkeit und Vertrauen — Kapitel 4

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q07. Beschäftigte können ihre Kompetenzdaten einsehen, kommentieren und korrigieren.

Sichtbarkeit und Vertrauen — Kapitel 4

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q08. Es gibt regelmäßige Gelegenheiten, Gelerntes im Arbeitsalltag anzuwenden.

Lernen in der Arbeit — Kapitel 5

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q09. Führungskräfte schützen Lernzeit und geben konkretes Feedback.

Lernen in der Arbeit — Kapitel 5

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q10. Chancenvergabe und Einstellungen nutzen relevante Fähigkeiten und transparente Kriterien.

Personalentscheidungen — Kapitel 6

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q11. Zweck, Grenzen und Datenschutz der Vorgehensweise sind allen verständlich.

Governance und Vertrauen — Kapitel 7

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q12. Wir messen Arbeitsresultate, Teilhabe und Kompetenzen – nicht nur Lernaktivität.

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Auswertung

Je Dimension den Mittelwert der beantworteten Fragen bilden und mit 25 multiplizieren (Selbsteinschätzung 0–100). Bei fehlenden Antworten „Zu wenig Informationen“ ausgeben. Einen ungewichteten Gesamtwert nur ab sechs beantworteten Fragen berechnen; sonst nur Hinweise anzeigen. Die drei schwächsten Dimensionen empfehlen. Bei Gleichstand nach Abhängigkeiten ordnen: Strategie, Governance, Kompetenzrahmen, Transparenz, Lernen, Personalpraxis, Messung. Ohne belastbare Stichprobe keine externen Benchmarks.

Frage / Feld	Notizen / Entscheidung
Strategie und Sponsoring	___ / 100 → Kapitel 1
Ist-Zustand	___ / 100 → Kapitel 2
Kompetenzsprache	___ / 100 → Kapitel 3
Sichtbarkeit und Vertrauen	___ / 100 → Kapitel 4
Lernen in der Arbeit	___ / 100 → Kapitel 5
Personalentscheidungen	___ / 100 → Kapitel 6
Governance und Vertrauen	___ / 100 → Kapitel 7
Messung und Skalierung	___ / 100 → Kapitel 8

Drei fiktive Beispiele

KMU — Vertrieb mit 28 Personen

Problem: Bestellfehler. Pilot: Lager und Kundenservice. Kompetenzen: Prüfung, Ausnahmebehandlung, Kommunikation. Nachweis: beobachtete Auftragsprüfung. Lernen: wöchentliche Peer-Übung. Ziel: weniger Korrekturen, ohne voreilige Kausalbehauptung.

NGO — 45 Beschäftigte und Ehrenamtliche

Problem: unstete Übergaben von Klientenfällen. Pilot: ein Standort. Kompetenzen: Datenschutz, Eskalation, Zuhören. Nachweise: Übungen und beobachtete Fälle. Lernen: Fallbesprechung. Ziel: sichere Kontinuität für Schutzbedürftige.

Abteilung — Support mit 80 Personen

Problem: langsame Störungsbehebung. Pilot: eine Schicht. Kompetenzen: Diagnose, Dokumentation, Updates. Nachweise: geprüfte Tickets. Lernen: gemeinsame Fehlersuche. Ziel: weniger Eskalationen bei vertretbarem Prüfaufwand.

Quellen und Vertiefung

- OECD (2026), A Skills-First Labour Market, especially skills-first talent management: https://www.oecd.org/en/publications/a-skills-first-labour-market_2e1b85f0-en.html
- CIPD (2025), Learning and development: How to develop and deliver effective learning: https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/learning-and-development/
- CIPD (2025), Learning evaluation, impact and transfer: https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/evaluating-learning-factsheet/
- European Commission, Principles of the GDPR: https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/information-business-and-organisations/principles-gdpr_en
- World Economic Forum (2025), Future of Jobs, Skills Outlook: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/3-skills-outlook

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.

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