**Wie lassen sich Kompetenzen in der digitalen 4.0-Ära managen?**

Agil werden: „Skill blocks“ und Weiterbildungen schlank und "nah am Geschäft" entwickeln

Bundesweite Best Practices beim DiaLogisch Praxis-Treff am 02. Oktober 2019 im Sensorik-Netzwerk

**REGENSBURG. Unabhängig von Branche, Größe und Struktur: Unternehmen benötigen die richtigen Leute zum richtigen Moment mit den richtigen Kompetenzen an der richtigen Stelle. Nur ein unternehmensweites Kompetenzmanagement, das in direkter Verbindung mit den strategischen Zielen eines Unternehmens steht, kann dies leisten. Das bestätigten auch die Impulse des DiaLogisch Praxis-Treffs am 02. Oktober im Sensorik-Netzwerk. Gut 40 HR-Experten füllten den Konferenzraum der TechBase, um sich von bundesweit führenden Vordenkern Impulse zu holen: Klaus Zimmermann (Leiter Festo Training and Consulting), Experte für digitale Transformation in der Aus- und Weiterbildung, präsentierte mit dem „Festo Kompetenzmodell“ ein Best Practice für innovatives Kompetenzmanagement. Prof. Dr. Klaus North (Internationale Unternehmensführung an der Wiesbaden Business School, Hochschule RheinMain) entwickelte in Forschung und Praxis seit Jahren international anerkannte anwendungsorientierte Konzepte zur wissensorientierten Unternehmensführung.**

"Wissen selbst schafft erst einmal keinen Wert, Mitarbeiter müssen auch handeln können und dürfen – das Richtige im richtigen Moment tun, das ist Kompetenz", betonte Prof. Dr. Klaus North, der sich in seinem Vortrag den Herausforderungen eines agilen Kompetenzmanagements im Kontext des digitalen Wandels widmete. Dabei sei Kompetenz nicht messbar, sondern nur das Ergebnis, die Performanz. Irrtümlicherweise werde auch oft von Kompetenzen gesprochen, gemeint seien aber eigentlich die Qualifikationen, ergänzte er bei seinen einführenden Worten. North zeigte die Chancen des derzeitigen Wandels auf. "Kompetenzmodelle werden künftig aus Datenanalysen generiert und aktualisiert. Früher waren vielfältige, nicht kompatible und nur bedingt verfügbare Kompetenzbeschreibungen vorhanden. Nun lassen sich individuelle digitalisierte Kompetenzportfolios, die alle Lebensbereiche umfassen und selektiv von der Person freigegeben werden können, erstellen. Auch im Hinblick auf die Kommunikation von Kompetenz ändere sich einiges: Selbstdarstellung und Vermarktung der eigenen Kompetenzen finden nun im Netz statt, sogenannte „Badges“ dienen als Lernabzeichen. Ebenso wird der Lernprozess beeinflusst: "Digitale Technologien ermöglichen on-demand und informelles Lernen nah an realen Situationen."

Ursächlich für das Scheitern vieler Projekte des Kompetenzmanagements seien u. a. ein zu umfangreiches Kompetenzmodell oder ein zu wenig an die Erfordernisse des operativen Geschäfts angepasstes Modell. Die Ad-hoc-Verfügbarkeit von Wissen gelte es zu ermöglichen. „Skill blocks“ und Weiterbildungen schlank und "nah am Geschäft" zu entwickeln, das empfahl der Experte, der auch auf eine umfangreiche Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmen zurückgreifen kann. Statt großer Kompetenzkataloge sollten Kompetenzen eher selektiv, durchaus auch informell im operativen und für das zukünftige Geschäft entwickelt werden. Unterstützende, den Austausch fördernde Maßnahmen können hier z. B. die Einrichtung eines Online-Gruppenraums auf einer Social-Media-Plattform sein, wodurch der Aufbau einer Online-Fachcommunity unterstützt werde, oder ebenso die Systematisierung von Ressourcen und Materialien durch Community-Manager oder Lerncoaches, damit diese auch für weitere Nutzer zugänglich werden.

Um die Entwicklungen bei Festo hin zu einem modernen Kompetenzmanagement verstehen zu können, lohnt ein Blick in die Vergangenheit des Unternehmens. "Personalentwicklung war nicht stringent an der Unternehmensstrategie ausgerichtet, Erwartungen an Mitarbeiter waren oft nicht transparent und klar kommuniziert", erklärte Klaus Zimmermann. Auch eine systematische Identifikation von Entwicklungsbedarfen und Unterstützung der Führungskräfte in ihrer Rolle als Personalentwickler waren nicht ausreichend gegeben. Das Festo Kompetenzmodell, das seit gut eineinhalb Jahren nach einer zweijährigen Entwicklungsphase sukzessive implementiert wird, legt den Fokus auf Mitarbeiter-Exzellenz. Schlagworte wie "Performance Orientierung" und "Steuerung durch klare und mitarbeiterorientierte Führungsarbeit" prägen den neuen Ansatz. "Unser Kompetenzmodell basiert auf internen und externen Recherchen, auf Interviews mit Stakeholdern und der Forschung", erklärt Zimmermann. Ergebnis einer internen Umfrage war es beispielsweise, dass Führungskräfte nur fünf Prozent ihrer Zeit in aktive Personalarbeit steckten. Entscheidend sei jedoch, sich mit dem Mitarbeiter zu beschäftigen, "die richtigen Fragen zu stellen", und das benötigt Zeit. "Die Neuausrichtung ist vor allem ein Change- und Lernprozess. Sie stellt Denk- und Verhaltensmuster in Frage", gab er zu Bedenken. "Führung in der digitalen Transformation braucht Empathie, Reflexion, Lernbereitschaft und den Willen loszulassen." Das Modell baut auf die LEAD-Strategie des Unternehmens auf, die klar und transparent unternehmensweit kommuniziert wird. Eine Reduktion bzw. Konzentration auf das Wesentliche hat in dem Entwicklungsprozess stattgefunden: Definiert hat das Unternehmen neben den acht Fachkompetenzen drei Kern- sowie drei Führungskompetenzen. Das Besondere am Modell von Festo: Statt Schulbank dominiert hier arbeitsprozessintegriertes Lernen. 70 Prozent aller Lernaktivitäten finden im Rahmen der täglichen Arbeitsprozesse statt, 20 Prozent geschehen near-the-job, also z. B. durch den Austausch mit Führungskräften, Teammitgliedern oder Kollegen – und nur die verbleibenden 10 Prozent lernen Festo-Mitarbeiter in der formalen Ausbildung oder in Trainings. Kurze Lerneinheiten finden auch in der neuen – mitten in der Produktion aufgebauten – Lernfabrik statt. Etabliert wurde das tägliche Gespräch der Führungskräfte, die sich nun auch als Trainer ausbilden lassen können, mit den Mitarbeitern. In diesen 15 Minuten werde abgeklärt, ob der Mitarbeiter seine Aufgaben bewältigen kann – und wenn nicht, werde auch sofort reagiert.

**Projekt CoDiCLUST: „Digitales Lernen“ und die Entwicklung von Medienkompetenz im Sensorik-Netzwerk**

Im Sensorik-Netzwerk entsteht im Zuge des BMBF-geförderten Projekts CoDiCLUST eine neue Anlaufstelle für Fragen rund um das Thema „Digitales Lernen“. Der DiaLogisch Praxis-Treff ist Teil dieses Projekts und bietet eine Plattform für alle, die sich mit den Trends der Arbeitswelt aktiv auseinandersetzen und sich neue Impulse für die eigene Arbeit holen wollen. Erweitern Sie ihr Netzwerk und nutzen Sie die Möglichkeit, sich unternehmensübergreifend auszutauschen. Im Nachgang zu den Vorträgen stehen die Experten zum Austausch zur Verfügung.

Weitere beteiligte Partner am Projekt CoDiCLUST sind neben dem Netzwerkmanagement der Strategischen Partnerschaft Sensorik e.V. der SoWiBeFo e.V. mit über 25 Jahren Erfahrung im Bereich beruflicher Weiterbildung sowie Experten der Universität Regensburg (Rechenzentrum und Professur für Erziehungswissenschaften mit Schwerpunkt „Lernen mit visuellen Medien“). Essenzieller Bestandteil des Projekts CoDiCLUST ist die Ausbildung von „Lotsen für Digitales Lernen (IHK)“ in den Firmen. Kompetenz zur Gestaltung von Lernmedien können die Teilnehmer ab Mai 2019 in dieser Seminarreihe erwerben. Sie erfahren u.a., worauf im Hinblick auf Datenschutz und IT‑Sicherheit bei der Erstellung von Lernmaterialien im Detail zu achten ist. Die Teilnahme ist kostenfrei (Termine und Anmeldung unter: https://eveeno.com/LotsenFuerDigitalesLernen). Mehr Informationen bei [m.winter@sensorik-bayern.de](mailto:m.winter@sensorik-bayern.de).

*Informationen zum Projekt CoDiCLUST auch unter:* [*www.codiclust.de*](http://www.codiclust.de)

PRESSEKONTAKT

**Strategische Partnerschaft Sensorik e. V.  
Clustermanagement Sensorik**

Stefanie Fuchs

Trendscouting & Kommunikation

Franz-Mayer-Straße 1

93053 Regensburg

Tel. +49 (0)941 63 09 16 - 13

E-mail s.fuchs1@sensorik-bayern.de  
Web www.sensorik-bayern.de

Das Netzwerk der Strategischen Partnerschaft Sensorik (SPS) bildet im Rahmen der Cluster-Offensive des Freistaats Bayern die Clusterplattform für den Bereich Sensorik. Mit seinen gut 80 Mitgliedern und 250 aktiven Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik bietet es neben der Unternehmensvernetzung, Innovationsförderung und Kompetenzbildung seinen Mitgliedsunternehmen, -institutionen und somit der gesamten Region zahlreiche konkrete Dienstleistungen.