Betriebliches Wissensmanagement

VL09 - Kompetenzmanagement
SoSe25 - 23.06.2025

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
Prozesse und Systeme
Universität Potsdam

Chair of Business Informatics
Processes and Systems
University of Potsdam

Univ.-Prof. Dr.–Ing. habil. Norbert Gronau
Lehrstuhlinhaber | *Chairholder*

August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam | Germany

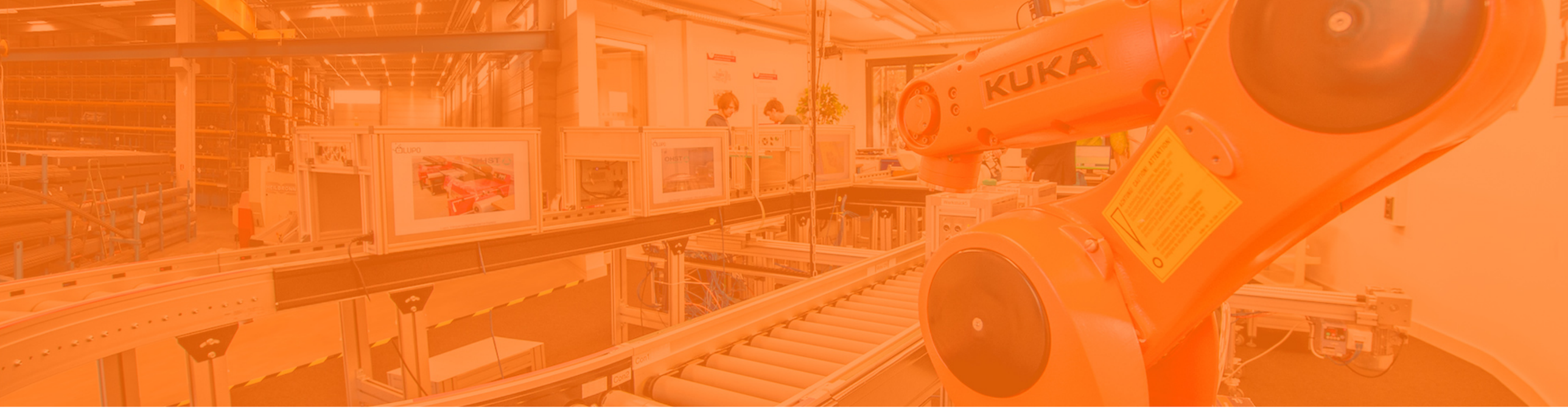
Tel +49 331 977 3322
Fax +49 331 977 3406

E-Mail ngronau@lswi.de
Web lswi.de

Lernziele dieser Vorlesung

Am Ende dieser Vorlesung sollten Sie Kenntnisse darüber haben,

- wie **Kompetenzmanagement** definiert wird,
- welche Arten von Kompetenzen und Qualifizierung existieren,
- welche Vorteile das Kompetenzmanagement einem Unternehmen bringt,
- was **Soll- und Ist-Kompetenzprofile** sind und wie sie angewendet werden können,
- wie **digitale Kompetenzen** kategorisiert werden können,
- wie sich Teams entwickeln und was erfolgreiche Teams ausmacht,
- was Weiterbildung bedeutet und
- welche Maßnahmen und Methoden der Qualifizierung existieren.



Kompetenz und Kompetenzmanagement: Begriffe, Aufgaben und Ziele

Kompetenzprofile

Digitale Kompetenzen

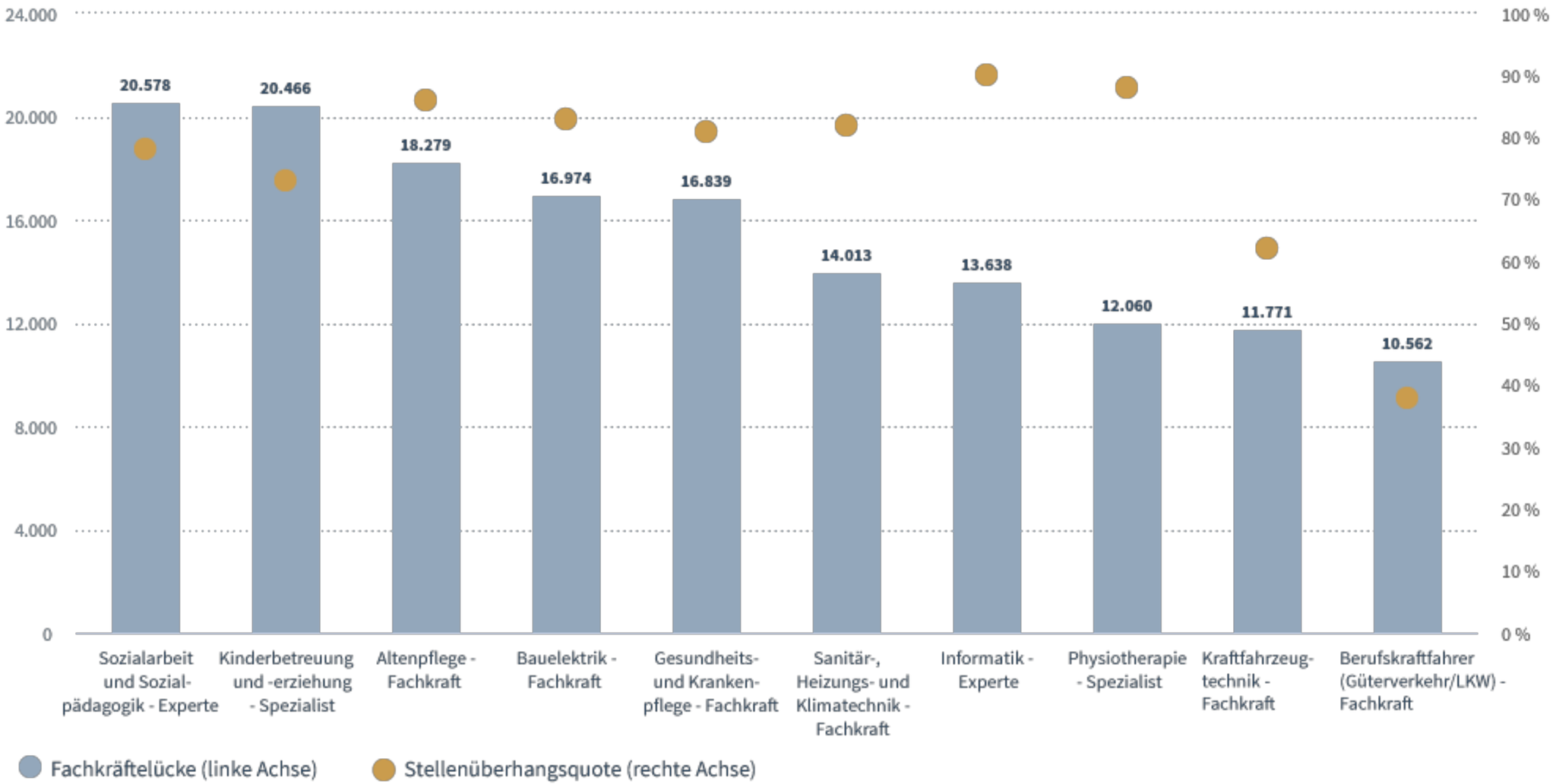
Weiterbildung

Kompetenzen von (Hochleistungs-)Teams

Staffing von Teams mit KMDL®

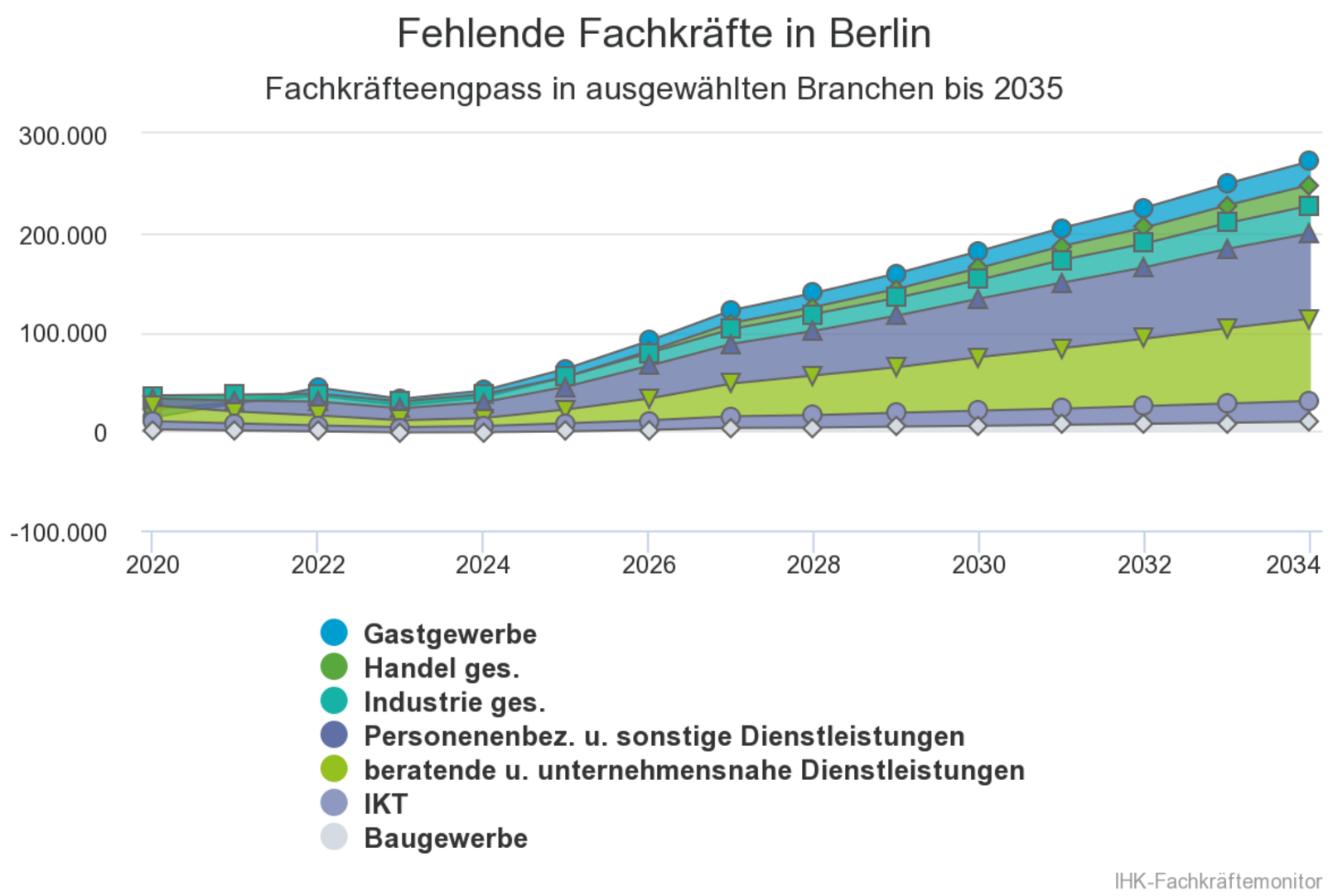
Die Berufe mit den größten Fachkräftelücken

Jahresdurchschnitt 2021/2022 (01.07.2021 – 30.06.2022)



Quelle: IW-Berechnungen auf Basis von Sonderauswertungen der BA und der IAB-Stellenerhebung, 2022

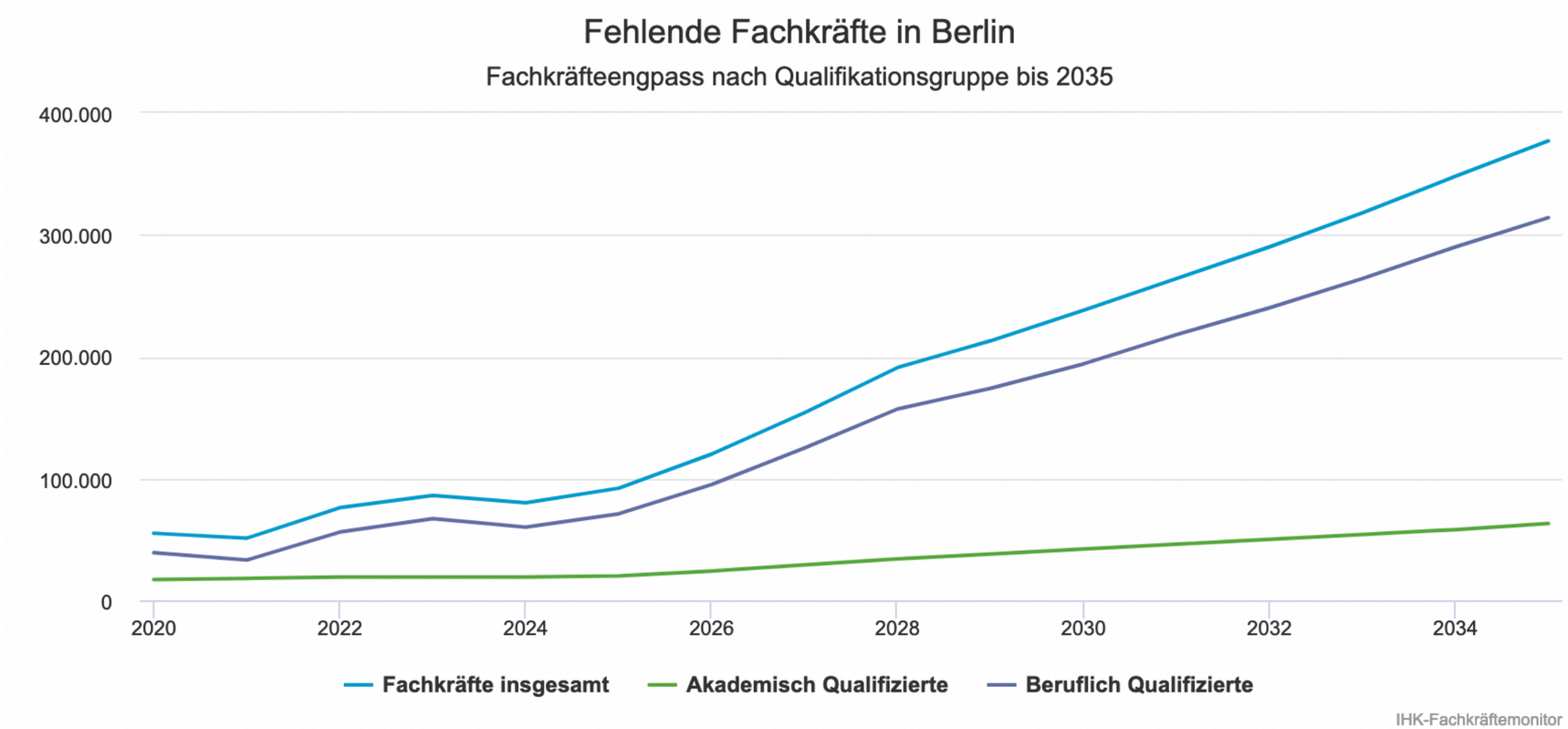
Ausblick zum Fachkräfteengpass am Beispiel Berlin



Der Fachkräfteengpass wird im Jahr 2035 siebenmal größer sein als 2021. Der Fachkräfteengpass beschreibt die Lücke zwischen Nachfrage und Angebot.

Quelle: https://www.fachkraeftemonitor-berlin.de/

Ausblick zum Fachkräfteengpass nach Qualifikationsgruppe



Besonders gravieren ist der Fachkräfteengpass für beruflich Qualifizierte.

Quelle: https://www.fachkraeftemonitor-berlin.de/

Der Kompetenzbegriff

Definition nach North / Reinhardt

- Die Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln
- "die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden".

Weitere Ansätze: Kompetenzen …

- Mit den kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften (nach Weinert)
- Disposition zur Selbstorganisation (nach Erpenbeck / v. Rosenstiel)

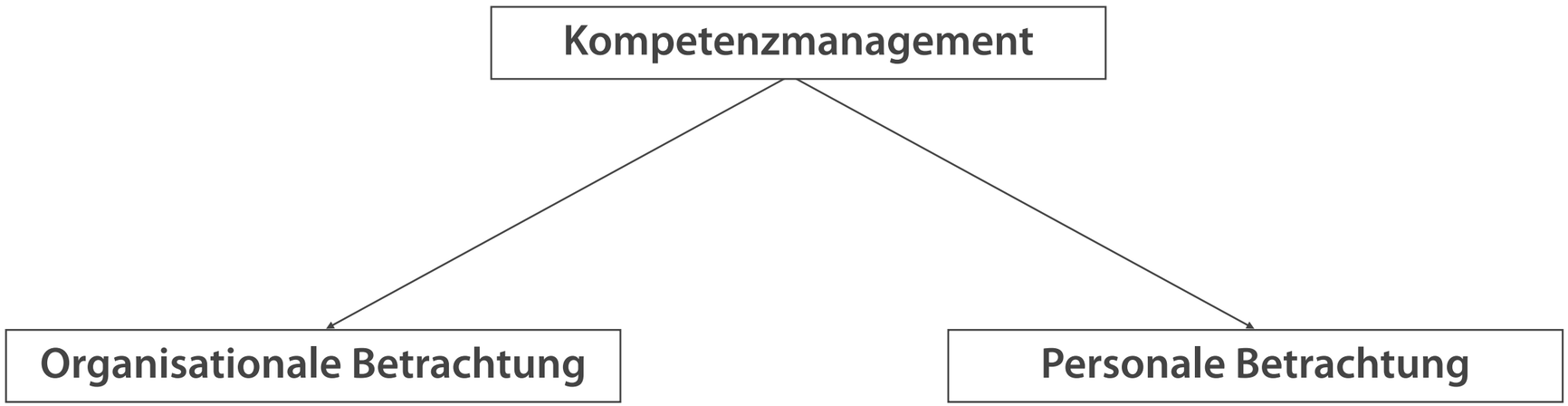
Kompetenz und Wissen

- Zweckorientierte Umsetzung von Wissen
- Kompetenz ist mehr als Wissen - es setzt dieses voraus

Die Erlangung der erforderlichen Kompetenz ist das personalisierte Entwicklungsziel des Wissensmanagements.

Quelle: North/Reinhardt 2005; Erpenbeck et al. 2017; Weinert 2001

Untersuchungsfelder des Kompetenzmanagements



- Ressourcenorientierter Ansatz
- Kernkompetenzen eines Unternehmens im Fokus
- Organisationale und betriebswissenschaftliche Aspekte

- Lernorientierter Ansatz
- Kompetenzen einer Person im Fokus
- Individuum als Kompetenzträger
- Psychologische und soziologische Aspekte

Im Wesentlichen werden diese zwei Grundansätze des Kompetenzmanagements unterschieden.

Quelle: nach North/Reinhardt 2005

Klassifizierung von Kompetenzen

Personale Kompetenz

- Reflexive Selbsteinschätzung und -organisation
- Entfaltung der Begabungen
- Lernfähigkeit

Fachlich-methodische Kompetenz

- Selbstorganisierte Handlungsfähigkeit
- Kreative Problemlösung

Aktivitäts- und umsetzungsorientiert

- Aktive Handlungsfähigkeit
- Integration aller Fähigkeiten

Sozial-kommunikative Kompetenz

- Verhalten in der Gruppe
- Kooperative und kommunikative Selbstorganisation
- Zwischenmenschliche Beziehungen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Klassifizierung! So berücksichtigt die sozial-kommunikative Kompetenz stark Persönlichkeitsmerkmale.

Quelle: Erpenbeck et al. 2017

Kompetenzmanagement

Kernaufgabe wissensorientierter Unternehmensführung

- Über das traditionelle Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinaus
- Integration von Lernen, Selbstorganisation, Nutzung und Vermarktung der Kompetenzen

Managementdisziplin

- Konzepte, Methoden und Maßnahmen für die systematische Nutzung des Wissens der Mitarbeiter
- Kompetenzen beschreiben und transparent machen
- Orientierung an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie an den Zielen der Unternehmung

... ist der systematische, an den übergeordneten Unternehmenszielen orientierte Umgang mit Kompetenzen im Unternehmen.

Quelle: Gronau 2009, S. 115 ff.; North / Reinhardt 2005

Ziele und Aufgaben des Kompetenzmanagements

Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit

- Oberziel des Kompetenzmanagements
- Effektive Nutzung vorhandener Potenziale
- Entwicklung von notwendigen Kompetenzen

Hauptaufgaben

- Repräsentation der Kompetenzen auf Unternehmensebene
- Reflexion der vorhandenen Kompetenzen
- Verteilung und Verbreitung der Kompetenzen
- Entwicklung: Anpassung des Kompetenzportfolios

Durch Kompetenzmanagement können komplexe externe und interne Einflüsse steuer- und kontrollierbar begegnet werden.

Quelle: North / Reinhardt 2005

Ziele und Aufgaben des Kompetenzmanagements

Was brauchen die Unternehmen für Kompetenzen, die sie vor zehn Jahren noch nicht brauchten?

Vorteile und Nutzen von Kompetenzmanagement (1/2)

Personalmanagement

- Effektiver Umgang sowie zielgerichtete Entwicklung von Mitarbeiterfähigkeiten (z. B. über Qualifizierungsbedarfsanalysen)

Mitarbeiterzufriedenheit

- Motivationssteigerung
- Stärkere Identifikation mit dem Unternehmen

Organisationsentwicklung und strategische Unternehmensführung

- Identifikation von Kompetenzlücken, Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen

Quelle: North / Reinhardt 2005; Gronau 2009

Vorteile und Nutzen von Kompetenzmanagement (2/2)

Sicherstellung der Prozessfähigkeit

- Mehr Transparenz der Mitarbeiterkompetenzen, die bei den einzelnen Prozessschritten benötigt werden
- Wissensbewahrung bei Reorganisationen

Kompetenzbasiertes Projektmanagement

- Gezielte und kompetenzorientierte Zusammenstellung von Projektteams
- Verbesserte Vorbereitung auf Projekteinsätze

Erschließung neuer Märkte und Produktsegmente

- Verwertung bisher ungenutzter Potenziale
- Integration neuer „Kompetenzprodukte“ in das Geschäftsportfolio

Quelle: North / Reinhardt 2005; Gronau 2009

Herausforderungen für das Kompetenzmanagement in der Praxis

Kompetente Ansprechpartner sichtbar machen

Wissensweitergabe organisieren

Fehlende Kompetenzen identifizieren

Entlohnung auf Kompetenzbasis ermöglichen

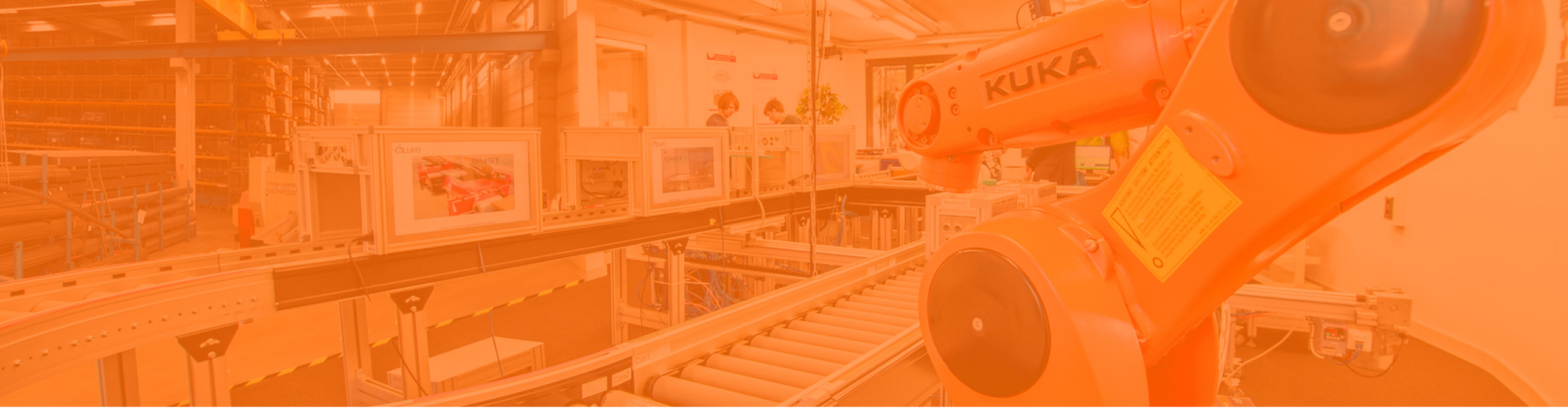
Kompetenznetzwerke etablieren

Teams kompetenzorientiert besetzen

Weiterbildung steuern

Karriere durch Kompetenzentwicklung etablieren

Quelle: North / Reinhardt 2005



Kompetenz und Kompetenzmanagement: Begriffe, Aufgaben und Ziele

Kompetenzprofile

Digitale Kompetenzen

Weiterbildung

Kompetenzen von (Hochleistungs-)Teams

Staffing von Teams mit KMDL®

Kompetenzprofile

Kompetenzprofile …

- Abbildung der Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen von Mitarbeitern eines Unternehmens
- Strukturierte Darstellung aller abgeleiteten Kompetenzen

Unterscheidung

- **Ist**-Kompetenzprofile: Aktuelles Kompetenzportfolio eines Mitarbeiters
- **Soll**-Kompetenzprofile: Abbildung der benötigten Kompetenzen

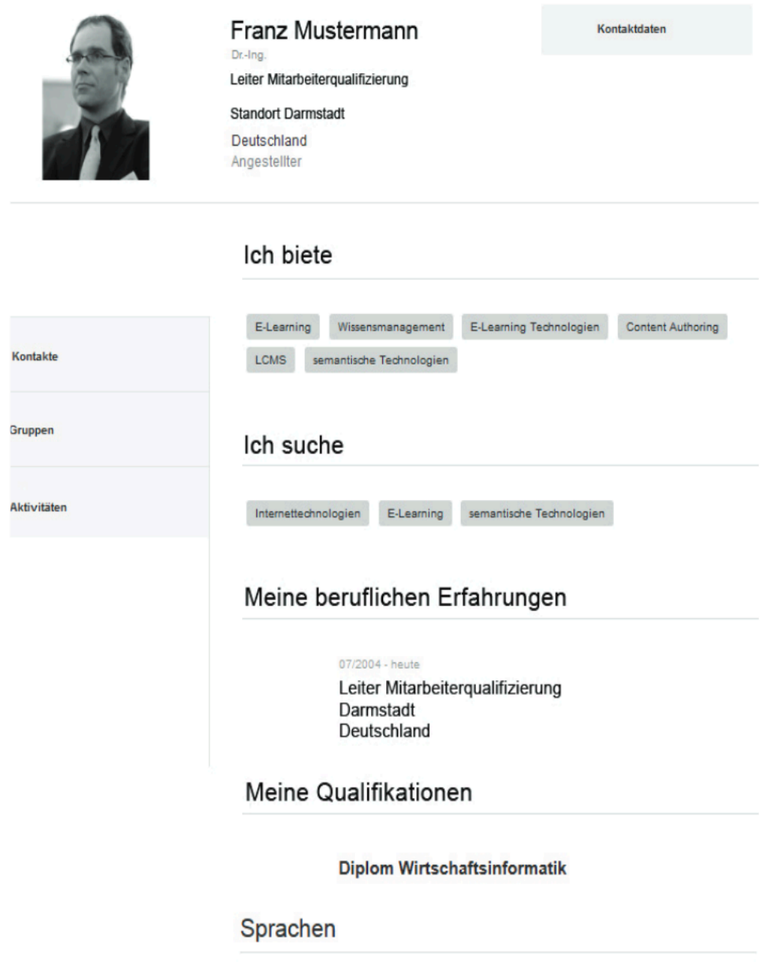
Erstellung

- Yellow Pages
- Skillmanagementsysteme (z.B. REXX)

Begriffe wie Stellenprofil, Qualifizierungsprofil, Skillprofil und Mitarbeiterprofil werden häufig als Synonym verwendet.

Quelle: Gronau 2009, S. 117 ff.

Beispiel für Yellow Pages



Yellow Pages werden häufig als Expertenverzeichnisse bezeichnet und geben bspw. Auskunft über Fachgebiet, Projekterfahrungen, Sprachkompetenz, Länderkompetenz, Kurzbiografie

Quelle: https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/Leitfaden-yellow-pages-experten-im-unternehmen-finden.pdf

Soll- und Ist-Kompetenzprofile

Soll-Kompetenzprofil

- Benötigte Kompetenzen
- Art und Ausprägung
- Mögliche Bezugsgrößen
- Konkrete Position, Abteilung, Berufsgruppe

Ist-Kompetenzprofil

- Aktuelle Kompetenzen
- Mögliche Kompetenzträger sowohl Mitarbeiter als auch Bewerber

Auf Unternehmensebene kann durch ein Soll-/Ist Vergleich der für ein Projekt am besten geeignete Mitarbeiter gefunden werden.

Quelle: Gronau 2009, S. 117 ff.

Ableitung von Soll-Kompetenzprofilen

Forschungsbasierter Ansatz ("Research-Based Competency Approach")

- Erhebung von Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Ableitung von Soll-Kompetenzen
- z. B. mittels kompetenzbiografischer und vergleichender Untersuchungen

(Kultur-)wertbasierter Ansatz („Value-Based Competency Approach")

- Ableitung von Soll-Kompetenzen aus Normen oder Werten des Unternehmens
- z. B. mittels Visions-, Missions- und Wertediskussionen

Strategiebasierter Ansatz („Strategy-Based Approach")

- Ableitung von Soll-Kompetenzen aus der Unternehmensstrategie
- z. B. mittels konsequenter Ableitung aus der Unternehmensstrategie und Konzentration auf besonders wichtige Zielgruppen

Hybrid-Ansatz

- Kombination der vorangegangenen Ansätze
- Ziel: Vor- und Nachteile kombinieren
- z. B. wissenschaftliche Herleitung benötigter Kompetenzsets/Schlüsselkompetenzen (Diagnostik), die mit unternehmensspezifischen Identifikationsmerkmalen abgeglichen werden

Quelle: Briscoe/Hall 1999, Erpenbeck et al. 2017

Bewertung von Ist-Kompetenzen

Bewertung anhand ermittelter Soll-Kompetenzprofile

- Durch das Soll-Kompetenzprofil vorgegebene Mitarbeiterkompetenzen
- Bewertung der Ist-Kompetenzen als Kontrollfunktion auf das Soll-Kompetenzprofil
- Mögliche Anpassung der Indikatoren
- Mögliche Ergänzung fehlender Soll-Kompetenzen

Bewertung unabhängig von Soll-Kompetenzprofilen

- Bewertung vorhandener Mitarbeiterkompetenzen (auch wenn sie nicht durch das Soll-Kompetenzprofil vorgegeben werden)
- Beispiel: Bewertung fachlicher Kompetenzen im Bereich der Buchhaltung von Mitarbeitern, auch wenn diese für die momentane Position nicht erforderlich sind

Bei der Bewertung vorhandener Kompetenzen kann auch zwischen Selbst- und Fremdbewertung unterschieden werden.

Quelle: North / Reinhardt 2005

Selbst- und Fremdeinschätzung der Kompetenz - Ein Beispiel

Ergebnisorientierung

Selbst: 4 / Fremd: 5

- Kennt relevante Ziele und setzt diese konsequent in eigenen Arbeitsbereich um
- Priorisiert Aktionen nach Wichtigkeit
- Entwickelt alternative Lösungsansätze zur Zielerreichung

Team-/ Zusammenarbeit

Selbst: 4 / Fremd: 4

- Übernimmt aktive Rolle und Verantwortung im Gebietsteam
- Kooperiert mit Kollegen/Vorgesetzten im Regionalteam/ Co-Promotion Partnern/ Innendienst
- Integriert sich in Teamstrukturen

Kundenorientierung

Selbst: 5 / Fremd: 4

- Setzt situativ Fähigkeiten und Mittel ein, um Kundenbedarf zu erkennen bzw. zu wecken
- Nutzt diese Kenntnisse über Kunden zum Aufbau einer dauerhaften Geschäftsbeziehung
- Beantwortet Kundenanfragen schnell und umfassend

Kommunikation + Information

Selbst: 5 / Fremd: 3

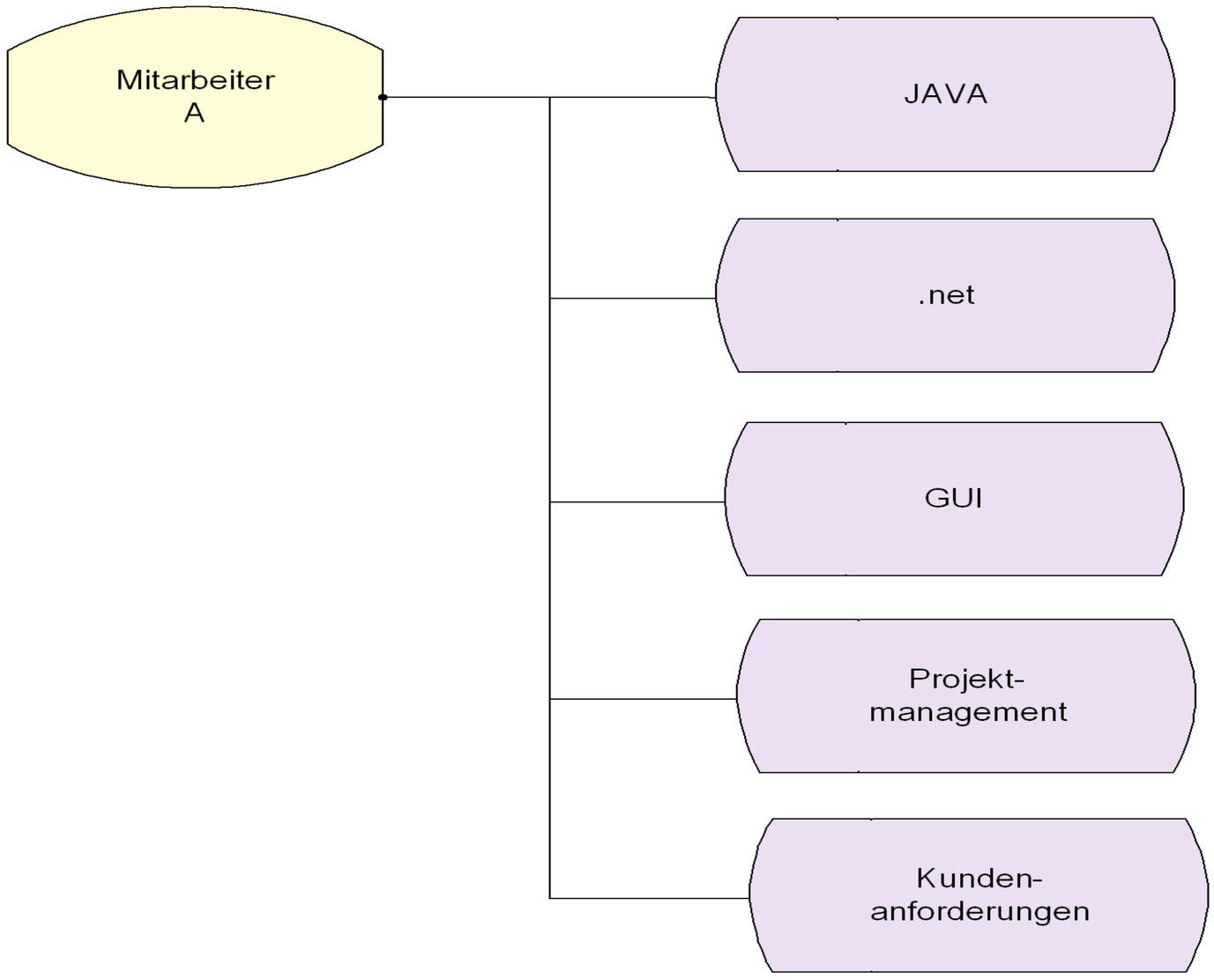
- Wendet Gesprächstechniken situationsgerecht und effizient an
- Gibt intern und extern sowie zeitnah und vollständig relevante Informationen weiter
- Beherrscht Präsentations- und Moderationstechniken

Die Fremdbeurteilung ist als Objektivierung der eigenen Einschätzung notwendig.

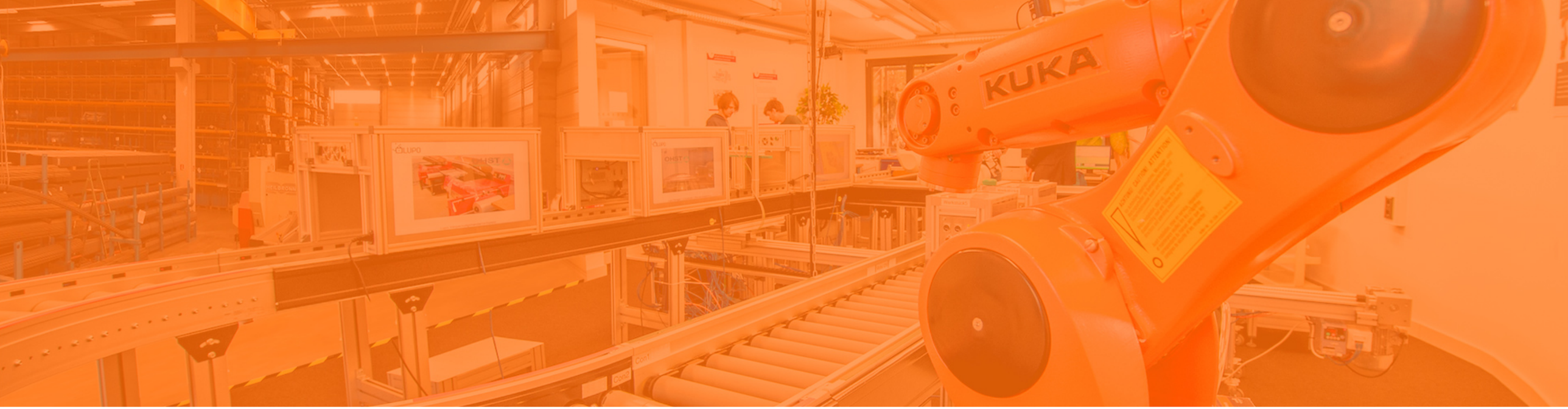
Quelle: North et al. 2018

Beispiel für prozessorientiertes KMDL Kompetenzprofil

- Es werden genau jene Mitarbeiterfähigkeiten dem Profil hinzugefügt, die für aktuell zu erfüllende Aufgaben genutzt werden.



Quelle: Gronau 2009



Kompetenz und Kompetenzmanagement: Begriffe, Aufgaben und Ziele

Kompetenzprofile

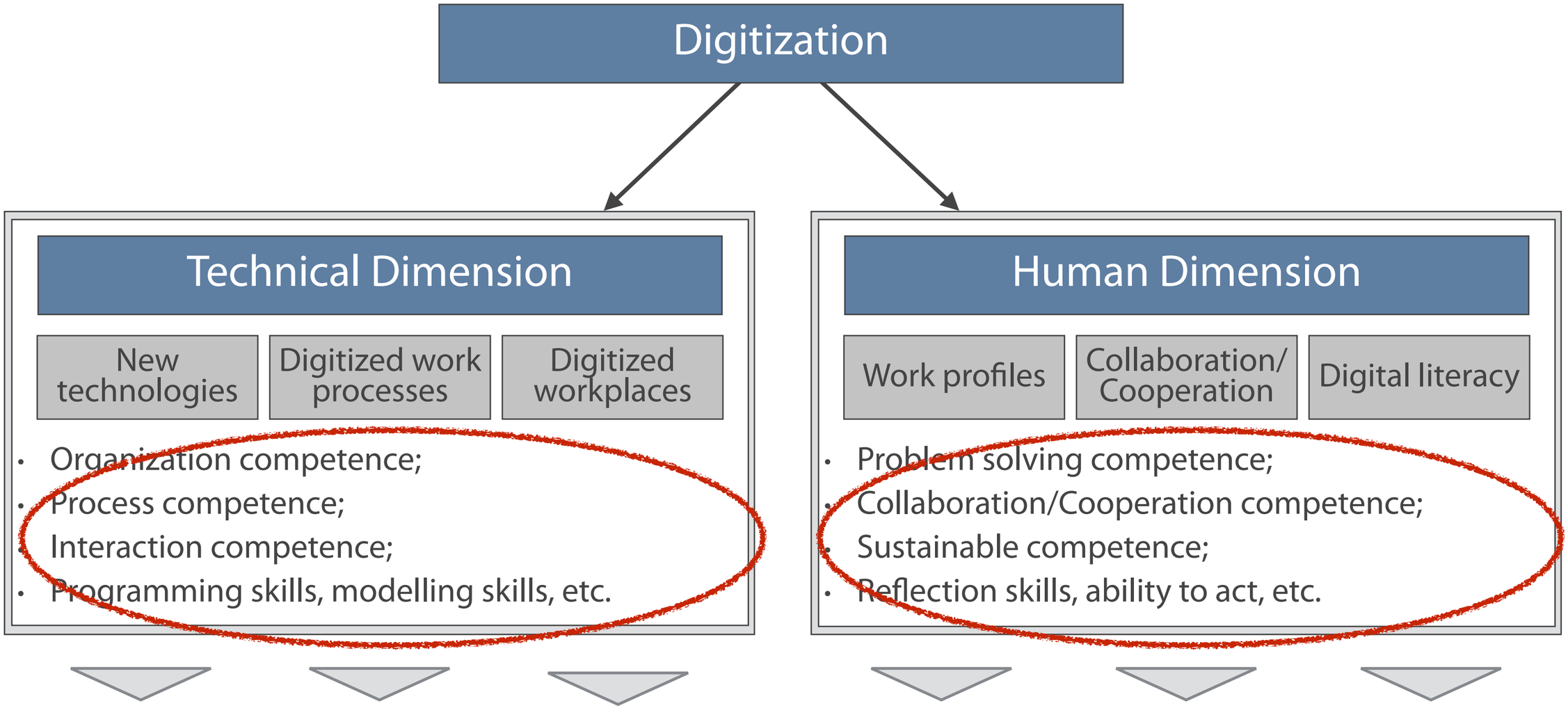
Digitale Kompetenzen

Weiterbildung

Kompetenzen von (Hochleistungs-)Teams

Staffing von Teams mit KMDL®

Zwei Dimensionen der Digitalisierung



These competencies require learning-competent learners!

Ref.: Gronau et al. 2017, Teichmann et al. 2020, Brandenburger/Teichmann 2022

The European Digital Competence Framework for Citizens (DigComp)

Hintergrund

- 40 % der Bevölkerung der EU haben ein unzureichendes Niveau an digitalen Kompetenzen - davon haben 22 % überhaupt keine
- 32 % der Erwerbstätigen in der EU über unzureichende digitale Kompetenzen, während 13 % überhaupt keine haben
- 42 % der Bürger ohne Computerkenntnisse sind nicht erwerbstätig
- Kein allgemein gültiges Verständnis darüber, was digitale Kompetenzen sind und wie sie bewertet werden können

DigComp

- Entwickelt durch die Europäische Kommission
- Identifikation von 21 Kompetenzen in 5 Kernbereichen
- Zugehöriges Tool zur Selbsteinschätzung
- Notwendigkeit der Kompetenzen in jedem Bereich zur Zielerreichung in Bezug auf Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit, Lernen, Freizeit und gesellschaftliche Teilhabe
- Kritische, kooperative und kreative Nutzung digitaler Technologien

Mangelnde digitale Kompetenzen können schwerwiegende Auswirkungen auf den Alltag und die Beschäftigungsfähigkeit von Personen haben.

Quelle: European Union 2016

The European Digital Competence Framework for Citizens (DigComp)
Auswahl der 21 Kompetenzen

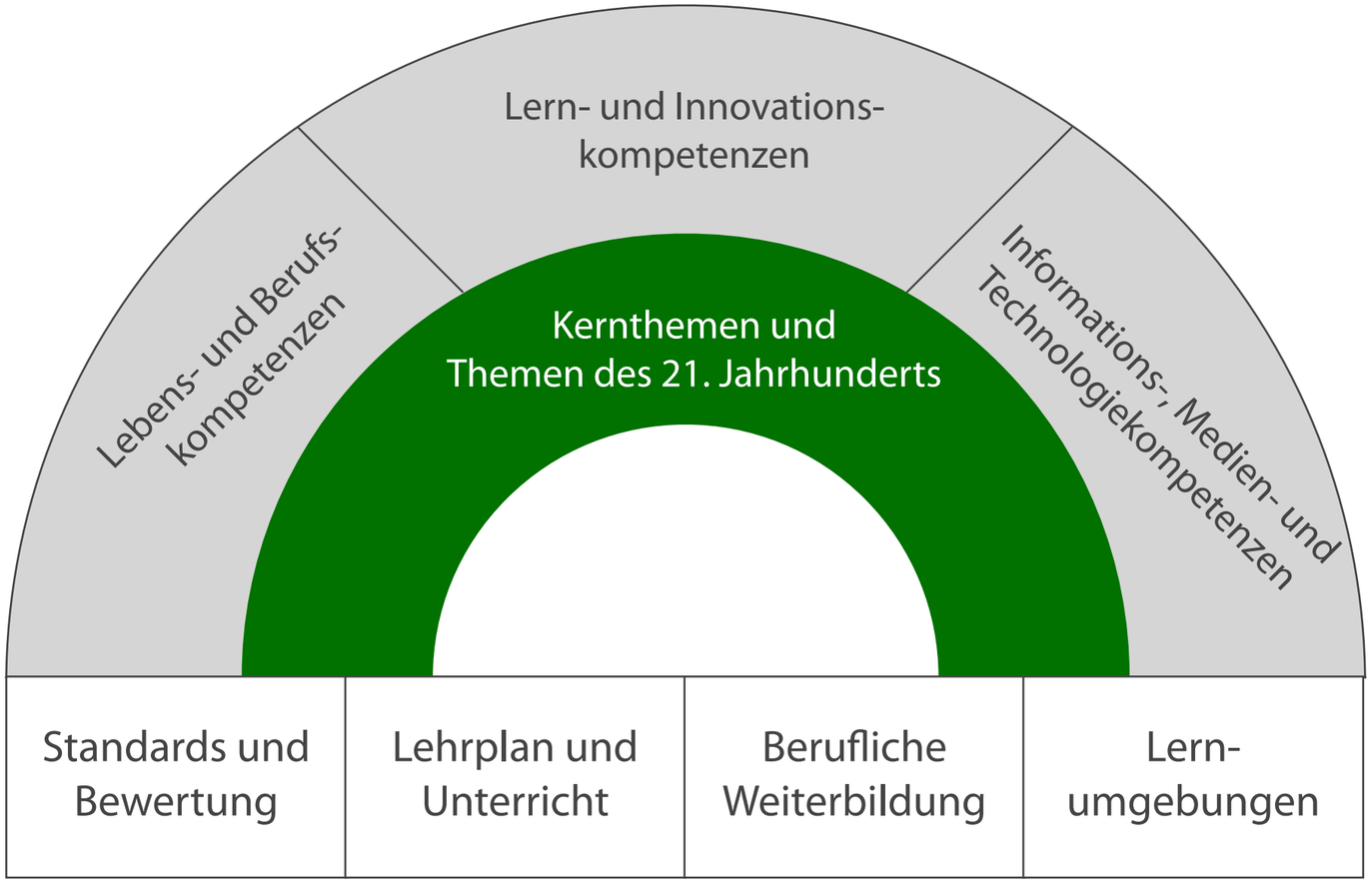
Kernbereich	Kompetenzen
Informations- und Datenkompetenz	▪ Suchen und Filtern von Daten, Informationen und digitalen Inhalten ▪ Bewerten und Verwalten von Daten, Informationen und digitalen Inhalten
Kommunikation und Zusammenarbeit	▪ Zusammenarbeit und Interaktion durch digitale Technologien ▪ Gesellschaftliches Engagement durch digitale Technologien ▪ Verwaltung der digitalen Identität
Erstellen digitaler Inhalte	▪ Programmieren und Entwickeln digitaler Inhalte ▪ Integration und Neubearbeitung digitaler Inhalte ▪ Urheberrecht und Lizenzen
Sicherheit	▪ Schutz von persönlichen Daten und der Privatsphäre ▪ Schutz von Gesundheit und Wohlbefinden ▪ Schutz der Umwelt
Problemlösung	▪ Lösung technischer Probleme, kreative Nutzung digitaler Technologien ▪ Identifizieren von Bedürfnissen und technologischen Lösungen ▪ Identifizieren digitaler Kompetenzlücken

Quelle: European Union 2016

21st Century Skills (1/2)

Rahmenwerk für das Lernen im 21. Jahrhundert

- Entwickelt durch Partnership for 21st Century Learning (P21)
- Enthält Fähigkeiten, Kenntnisse, Expertise und Unterstützungssysteme, die Schüler für den Erfolg im Beruf, im Leben und im gesellschaftlichen Zusammenleben benötigen
- P21 besteht aus Pädagogen, Bildungsexperten und Führungskräften aus der Wirtschaft



Das Ziel dieses Rahmenwerks ist es, eine einheitlich Vision davon zu schaffen, was und wie Schüler lernen müssen, um den dauerhaften Erfolg während des konstanten Wandels zu gewährleisten.

Quelle: Kay 2010

21st Century Skills (2/2)

Kernthemen und Themen des 21. Jahrhunderts

- Kernthemen, z. B. Lesen, Sprache, Mathematik, Geografie, Geschichte, Politik
- Globales Bewusstsein
- Kenntnisse bzgl. Umwelt, Gesundheit, Gesellschaft, Wirtschaft, Unternehmertum

Lern- und Innovationskompetenzen („4 Cs“)

- Kritisches Denken
- Kommunikation
- Kollaboration
- Kreativität

Informations-, Medien- und Technologiekompetenzen

- ICT Kompetenzen (Information and Communications Technology)

Lebens- und Berufskompetenzen

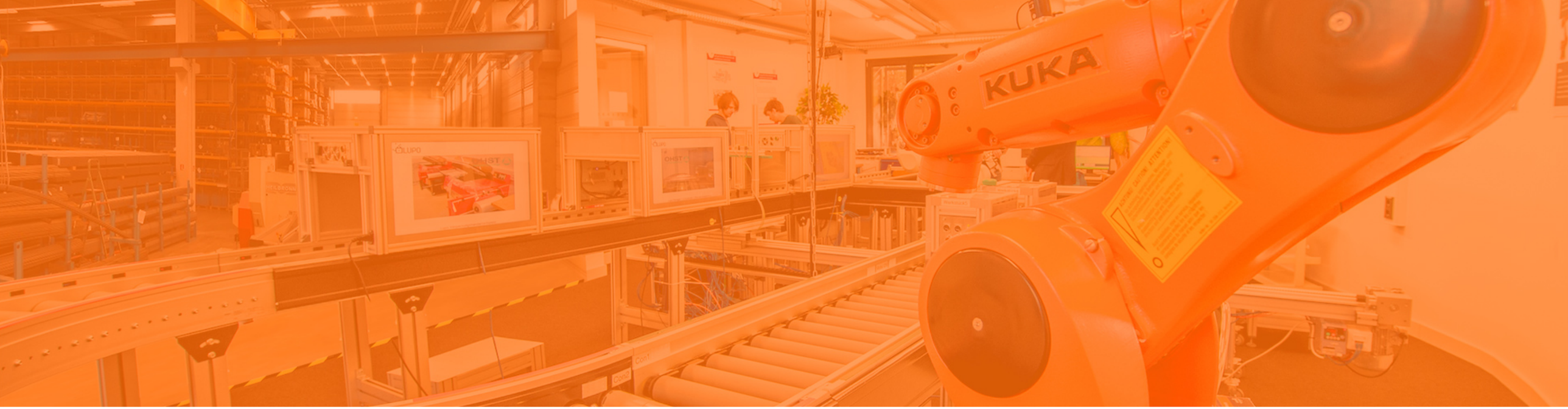
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- Initiative und Selbststeuerung
- Soziale und interkulturelle Fähigkeiten
- Produktivität und Eigenverantwortung
- Führung und Verantwortung

Quelle: Kay 2010

Kompetenzmodell Industrie 4.0: Handlungskompetenzen - Mensch

<table>
<tr><td colspan="2">Fachkompetenz</td><td colspan="2">Personale Kompetenz</td></tr>
<tr><td>Fachspezifisches Wissen</td><td>Fachspezifische Fähigkeiten</td><td colspan="2">Selbständigkeit</td></tr>
<tr><td colspan="2">Kulturelle Kompetenz</td><td colspan="2">Methodenkompetenz</td></tr>
<tr><td>Interkulturelle Kompetenz</td><td>Berufskulturelle Kompetenz</td><td>Technisch</td><td>Nicht-technisch</td></tr>
<tr><td colspan="3">Führungskompetenz</td><td>Sozialkompetenz</td></tr>
<tr><td>Führungsinstrumente</td><td>Führung verschiedener Arbeitsformen</td><td>Mitarbeiter-kommunikation</td><td>Sozial-kommunikative Kompetenz</td></tr>
<tr><td colspan="4">Interaktionskompetenz</td></tr>
<tr><td colspan="2">Kooperationskompetenz</td><td colspan="2">Kollaborationskompetenz</td></tr>
<tr><td colspan="4">Organisationskompetenz</td></tr>
<tr><td>Personalorganisation</td><td>Maschinenorganisation</td><td>Werkstückorganisation</td><td>IS-Organisation</td></tr>
<tr><td colspan="4">Prozesskompetenz</td></tr>
<tr><td colspan="2">Überblick über gesamten Prozessablauf</td><td colspan="2">Technische und Operative Prozesssicherung</td></tr>
</table>

Quelle: Wiesner et al. 2016



Kompetenz und Kompetenzmanagement: Begriffe, Aufgaben und Ziele

Kompetenzprofile

Digitale Kompetenzen

Weiterbildung

Kompetenzen von (Hochleistungs-)Teams

Staffing von Teams mit KMDL®

Qualifizierungsmaßnahmen

Berufsvorbereitende Qualifizierung

- Berufsausbildung
- Anlernen
- Trainee, Praktikum

Berufsbegleitende Qualifizierung

- Anpassungs- und Aufstiegsqualifizierung
- Coaching, Mentoring, Supervision
- Ergänzungsqualifizierung

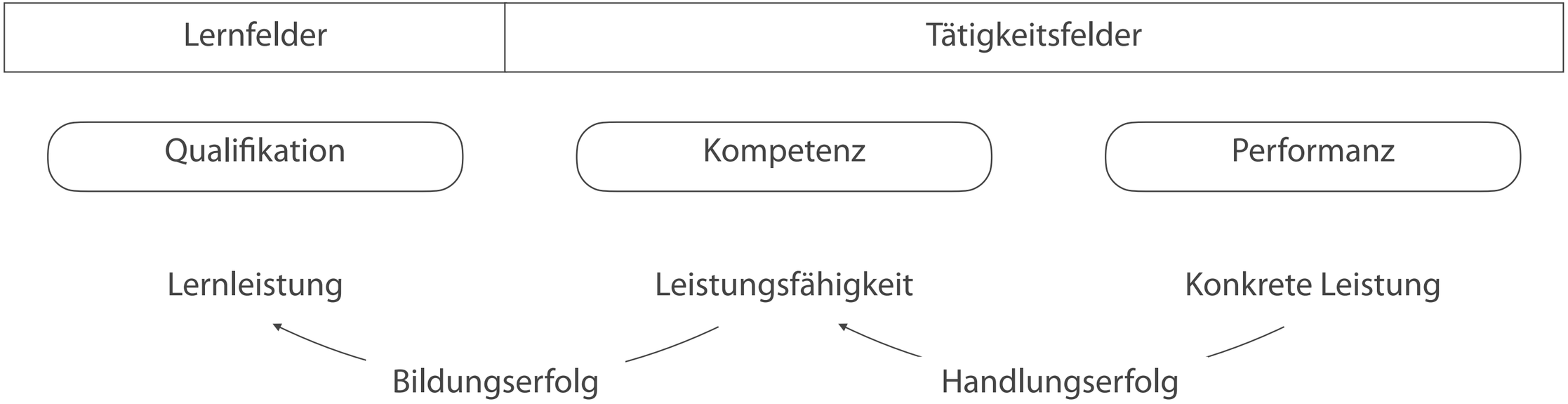
Berufsverändernde Qualifizierung

- Rehabilitation
- Umschulung
- Reaktivierung

Quelle: Bröckermann 2003

Definition Weiterbildung

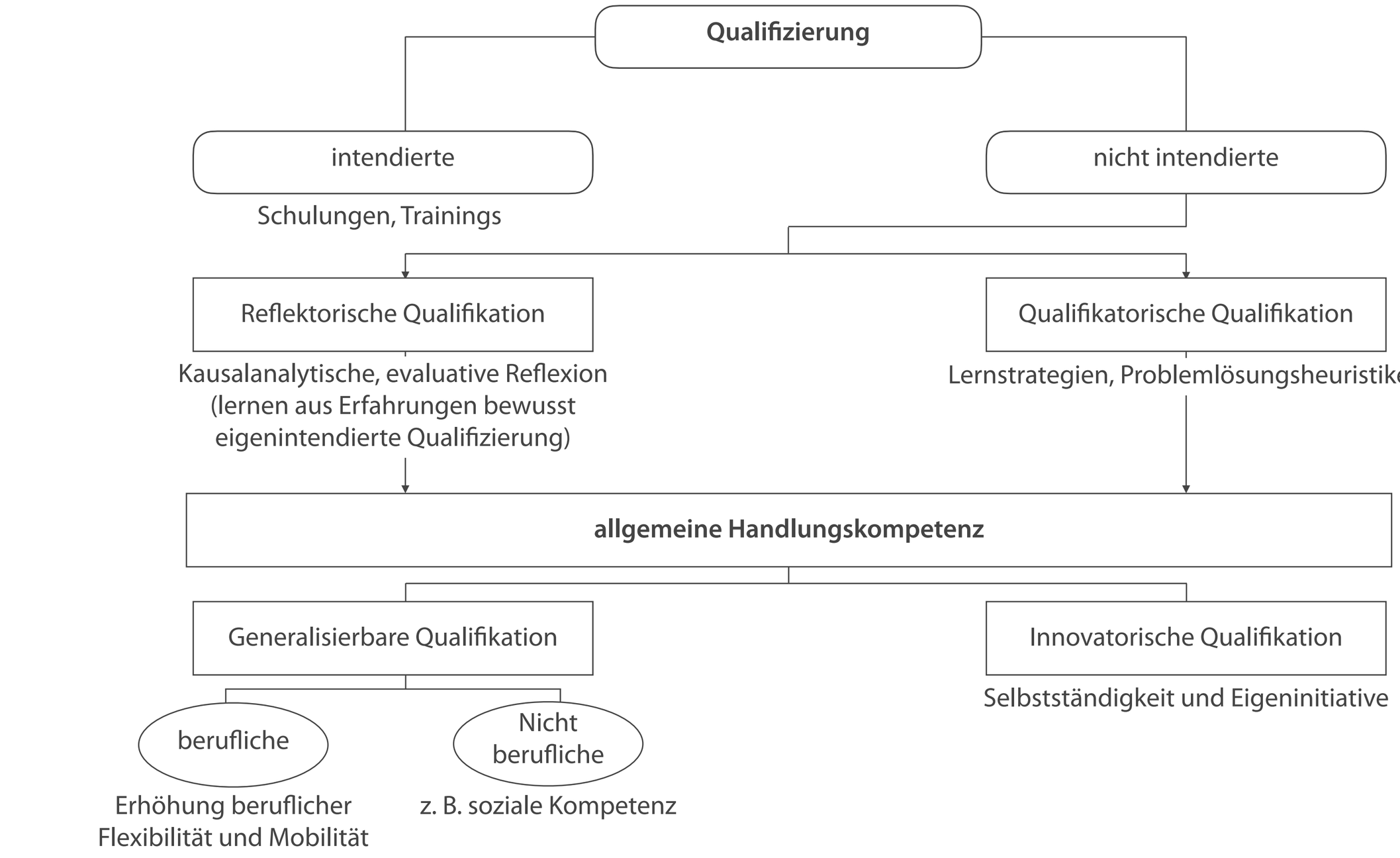
- Vorgang zur Erlangung von Fähigkeiten (Qualifikationen), um eine bestimmte Aufgabe oder Anforderung erfüllen zu können
- Überprüfung dieser Fähigkeiten
- Wichtige Methode des Qualitätsmanagements zur Gewährleistung des reibungslosen Ablaufs von Geschäftsprozessen
- Validierung zur Überprüfung, dass die Fähigkeiten ausreichen, um im praktischen Einsatz reproduzierbar die gestellten Anforderungen zu erfüllen



als Zusammenhang zwischen Qualifikation, Kompetenz und Performanz (Becker 2005).

Quelle: Bröckermann 2003; Becker 2005; Gronau 2009

Intendierte vs. nicht intendierte Qualifizierung



Quelle: Baitsch 1980; Gronau 2009

Intendierte Qualifizierung

Qualifizierung

Schulung | Lernen | Training

Input
Lerninhalte

Wahrnehmung

Verarbeiten
Fähigkeiten

Subjekt

Speichern
Kenntnisse

Umsetzung

Output
Qualifikation

Das Erweitern von Kenntnissen und Ausbilden von Fähigkeiten und Fertigkeiten bedarf eines Lehrvorgangs.

Quelle: Gronau 2009

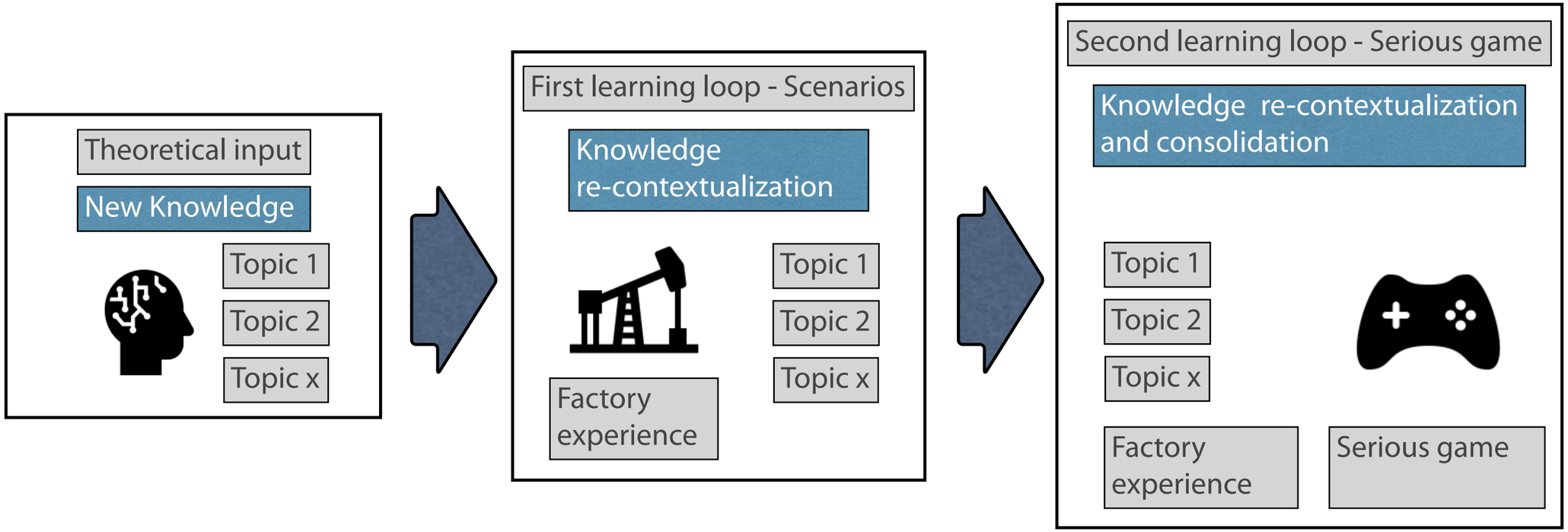
Intendierte Qualifizierung

Alt:

- Schulungen, Trainings

Neu:

- Schleifenbasiertes Lernen mit Szenarien und Serious Games (Gamification, learning loops, game-based learning)

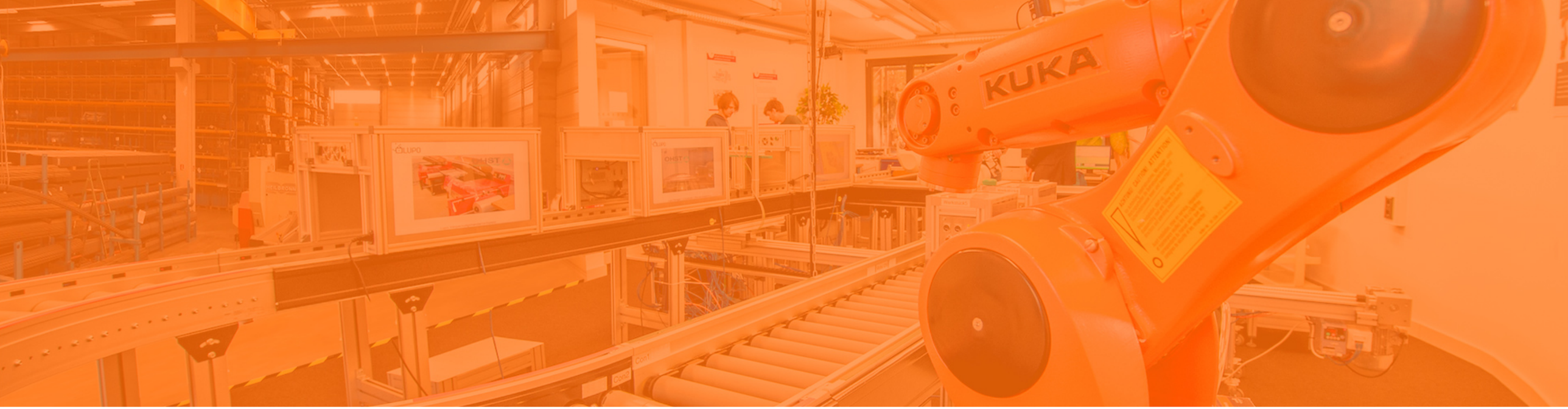


Quelle: Teichmann et al. 2020

Methoden der Qualifizierung (Auswahl)

- Kollaboratives und kooperatives Lernen
- Web Based Training (WBT)
- Virtuelle Klassenzimmer
- Simulationen
- Lernfabriken
- Gamification
- Digitale Assistenzsysteme
- Jobrotation
- Precision Teaching
- MOOCs (Massive Open Online Courses)

Quelle: Nyhuis et al. 2015, Winkler et al. 2015



Kompetenz und Kompetenzmanagement: Begriffe, Aufgaben und Ziele

Kompetenzprofile

Digitale Kompetenzen

Weiterbildung

Kompetenzen von (Hochleistungs-)Teams

Staffing von Teams mit KMDL®

Staffing

Definition

- Projektbezogene Zusammenstellung von Teams
- Ziel: Formierung einer temporären Arbeitsgruppe zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels

Zusammenstellung eines Projektteams

- Berücksichtigung von zeitliche, personellen, wissens- und anforderungsorientierten Restriktionen
- Nutzung von softwaregestützten Wissens- und Kompetenzwerkzeugen

Kompetenzorientierte Zusammenstellung von Projektteams wichtig für durchdachte und innovative Ergebnisse sowie hohe Produktivität innerhalb des Projektteams.

Quelle: Gronau 2009

Gruppe - Rolle - Team

Gruppe

- Anzahl von Personen (zwei oder mehr)
- Häufiger Umgang miteinander
- Bestimmte Zeitspanne

Rolle

- Zusammensetzung von Verhaltensweisen, die bestimmte Mitmenschen vom Rolleninhaber erwarten
- Person kann mehrere Rollen annehmen
- Gruppen sind immer Rollensysteme

Team

- Grundsätzlich gleiche Bedeutung wie Gruppe
- Gründe für die Zusammensetzung der Gruppe nicht sozial, sondern eher aufgabenorientiert

Gruppen können sowohl formell als auch informell gebildet werden.

Quelle: Bröckermann 2003, S. 324; Newcomb 1959; Katzenbach / Smith 1993

Teamentwicklungsphasen

1. Orientierungs-/Kennenlernphase

- Orientierung in und mit der Gruppe
- Regeln, klares Vorgehen entwickeln
- Gleichgewicht in der Gruppe herstellen

2. Nahkampf-/Stellungskampfphase

- Durchhalten und evtl. Hilfe in Anspruch nehmen
- "Feedback"-Sitzungen vorbereiten

3. Organisationsphase

- Öffnung des Teams nach Außen
- Weiterbildung betreiben
- Image analysieren
- Feedback von Außen einholen

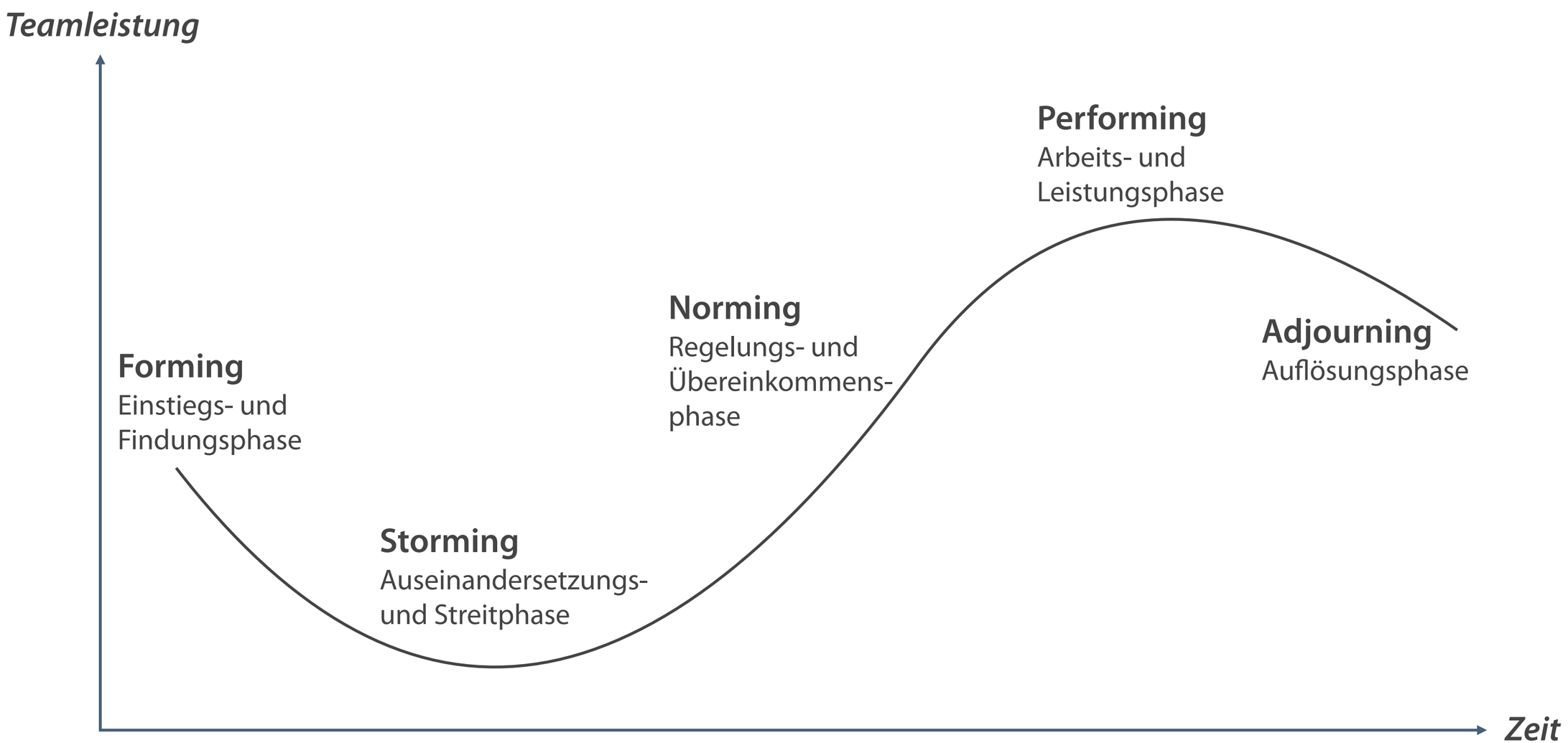
4. Arbeitsphase

- Etablierung der Teams in der Organisation
- Motivation, Ziele und Ergebnisse prüfen
- Suche nach weiteren Aufgaben für die Gruppe

Die Entwicklungsphasen sind nebenläufig zur Aufgabenbearbeitung.

Quelle: Bitzer, Liebsch, Behnert 2002

Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman



Quelle: in Anlehnung an Cullen/Calitz 2015, Tuckman 2001

Merkmale von Hochleistungsteams

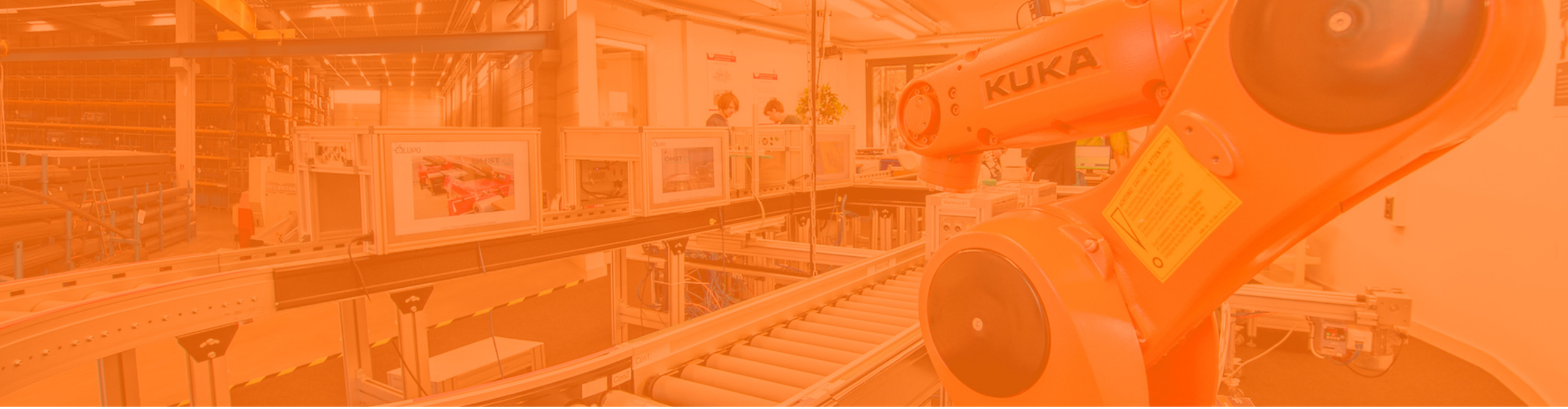
Quelle: Pawlowsky 2018

Katalysatoren von Hochleistungsteams

- Handeln
- Lernen
- Zielklarheit haben
- Reflektieren
- Innehalten
- Führen
- Vorausschauen
- Mitdenken

Diese Katalysatoren sind Faktoren, welche die Entstehung und Aufrechterhaltung von Hochleistung in Teams möglich machen.

Quelle: Pawlowsky 2017



Kompetenz und Kompetenzmanagement: Begriffe, Aufgaben und Ziele

Kompetenzprofile

Digitale Kompetenzen

Weiterbildung

Kompetenzen von (Hochleistungs-)Teams

Staffing von Teams mit KMDL®

Literatur (1/2)

- Bitzer, B./ Liebsch, K./ Behnert, A.: Betriebliche Konfliktlösung durch Mediation. Heidelberg, 2002.
- Briscoe, J. / Hall, D.: Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. Organizational Dynamics, 28, 1999, S. 37-52.
- Bröckermann, R.: Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. Schäffer-Poeschel (Stuttgart), 2003
- Cullen, M., Dalitz, A. P.: Social Team Building for MBA Study Group Cohesion, 9th International Business Conference, Victoria Falls, Zambia, 2015.
- Erpenbeck, J., v. Rosenstiel, L., Grote, S., Sauter, W. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. 3. Auflage, Schäffer-Poeschel (Stuttgart), 2017.
- European Union: The European Digital Competence Framework for Citizens, 2016.
- Gronau, N. (Hrsg.): Wissen prozessorientiert managen: Methode und Werkzeuge für die Nutzung des Wettbewerbsfaktors Wissen. Oldenbourg (München), 2009.
- Katzenbach, J. R. / Smith, D.K.: The Discipline of Teams. Harvard Business Review März/April 1993, S. 111-120.
- Kay, K.: 21st Century Skills: Why They Matter, What They Are, and How We Get There, In: Bellanca, J., Brandt, R. (Hrsg) 21st Century Skills, Solution Tree Press, 2010.
- Newcomb, Theodore M.: Sozialpsychologie. Meisenheim, 1959.
- North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung - Wertschöpfung durch Wissen. Gabler (Wiesbaden), 2005.
- North, K. / Reinhardt, K.: Kompetenzmanagement in der Praxis, 2005.
- North, K., Reinhardt, K., Sieber-Suter, B.: Kompetenzmanagement in der Praxis, 3. Auflage, Springer Fachmedien (Wiesbaden), 2018.
- Nyhuis, P., Bellmann, V., & Ansari, S. M.: Auswirkungen von globalen Trends auf die Lehr-und Lernkonzepte der Zukunft. H. Meier, Lehren und Lernen für die moderne Arbeitswelt, Schriftenreihe der Hochschulgruppe für Arbeits-und Betriebsorganisation eV (HAB), GITO-Verlag, Berlin, 2015, 163-181.
- Pawlowsky, P.: Von Hochleistungsteams lernen. In: Personal Manager, 3/2017.
- Pawlowsky, P.: Hochleistungsteams: Was Organisationen von Spitzenköchen, Piloten und Notfallrettern lernen können. Personalmanager - Zeitschrift für Human Resources, Mannheim: HRM Research Institute GmbH, 2018, 6, S. 16–19.

Literatur (2/2)

- Teichmann, M., Ullrich, A., Knost, D., & Gronau, N.: Serious games in learning factories: perpetuating knowledge in learning loops by game-based learning. Procedia Manufacturing, 45, 2020, 259-264.
- Tuckman, B. W.: Developmental sequence in small groups. International Association of Facilitators, Ausg. 3, 2001.
- Weinert, F.: Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Ders. (Hg.): Leistungsmessung in Schulen. S. 17-31. Weinheim: Beltz 2001.
- Wiesner, F., Ullrich, A. & Vladova, G. (2016). Die Ausgestaltung von Kompetenzfacetten im Kontext Industrie 4.0. In Work Sport WI - 2016 -01, First Edition, November 2016.
- Winkler, M., Grau, G., & Tilebein, M.: Lebenslanges Lernen–Neue Ansätze für die Textilwirtschaft. Lehren und Lernen für die moderne Arbeitswelt, GITO mbH Verlag, Berlin, 2015, 15-38.