



KURZWEBINARE
ZUR LUNCHTIME

Kompetenzentwicklung in Unternehmen – Strategie, Aufbau, Umsetzung

19.5.2022

ZfP - kurz

Interne Strategie der Kompetenzentwicklung

Aufbau von Kompetenzentwicklung

Umsetzung von Kompetenzentwicklung im Unternehmen



ZfP - kurz

Joachim Studt

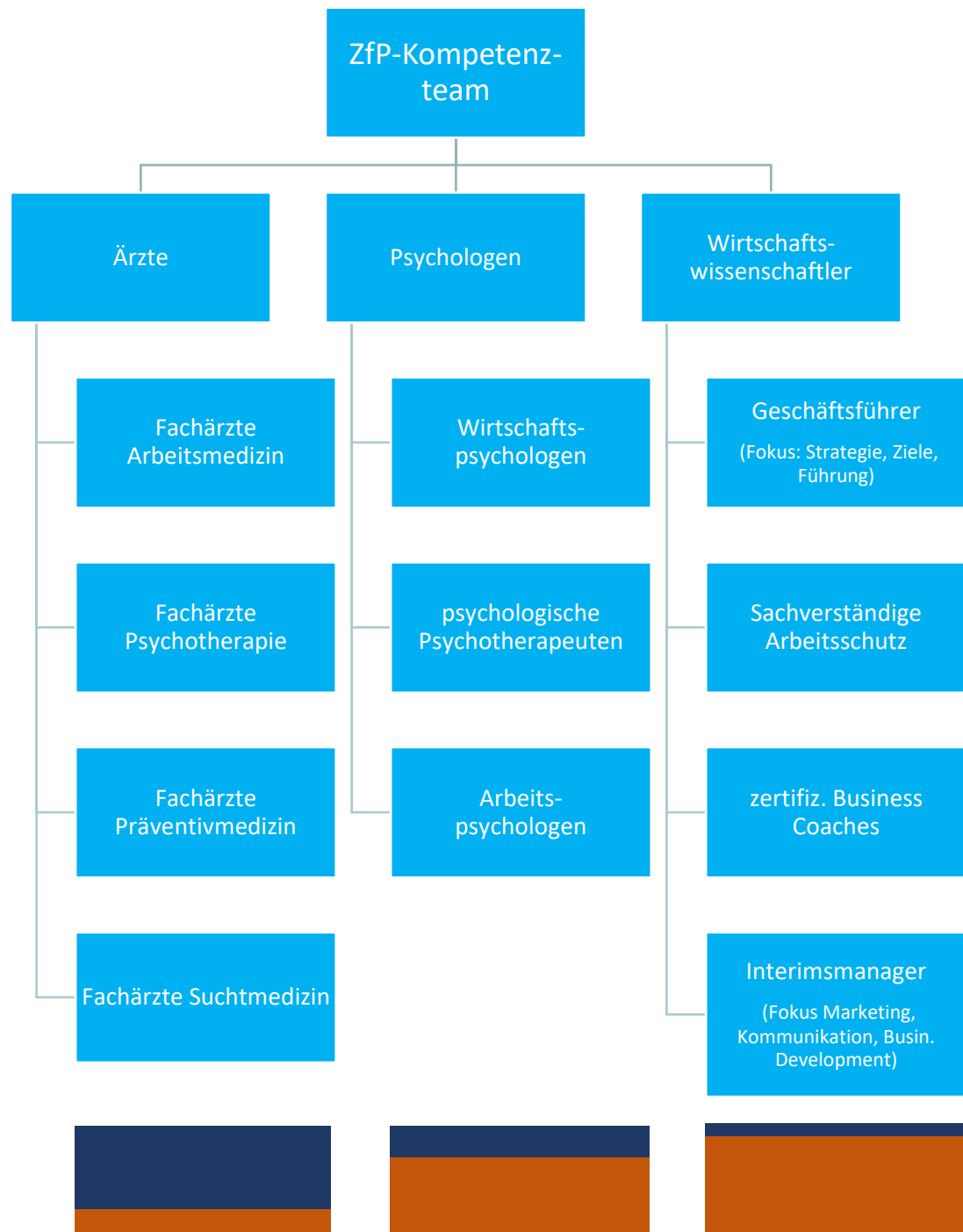
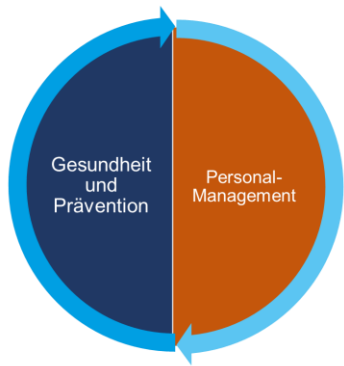
- Dipl.-Psych. (Univ.)
- Wirtschaftspsychologe
(Arbeits-, Betriebs-, Organisations-Psychologe)
- Ehem. Vorstand Unternehmensberatung
- Personalentwicklungsberater
- Business Coach | Outplacement Berater



ZfP Kompetenz- team



Zentrum für
Personalgesundheit



Bewusste Wahrnehmung
und Steuerung: 20%

Arbeitsergebnisse | KPI

Verhalten | Motivation

Performance | Druck | Stress

Befinden | Ängste

Anpassungs- und
Konfliktfähigkeit

Kompetenzen

Unterbewusste Dynamiken: 80%
kaum selbst beeinflussbar

ZfP-
Kompetenz-
team

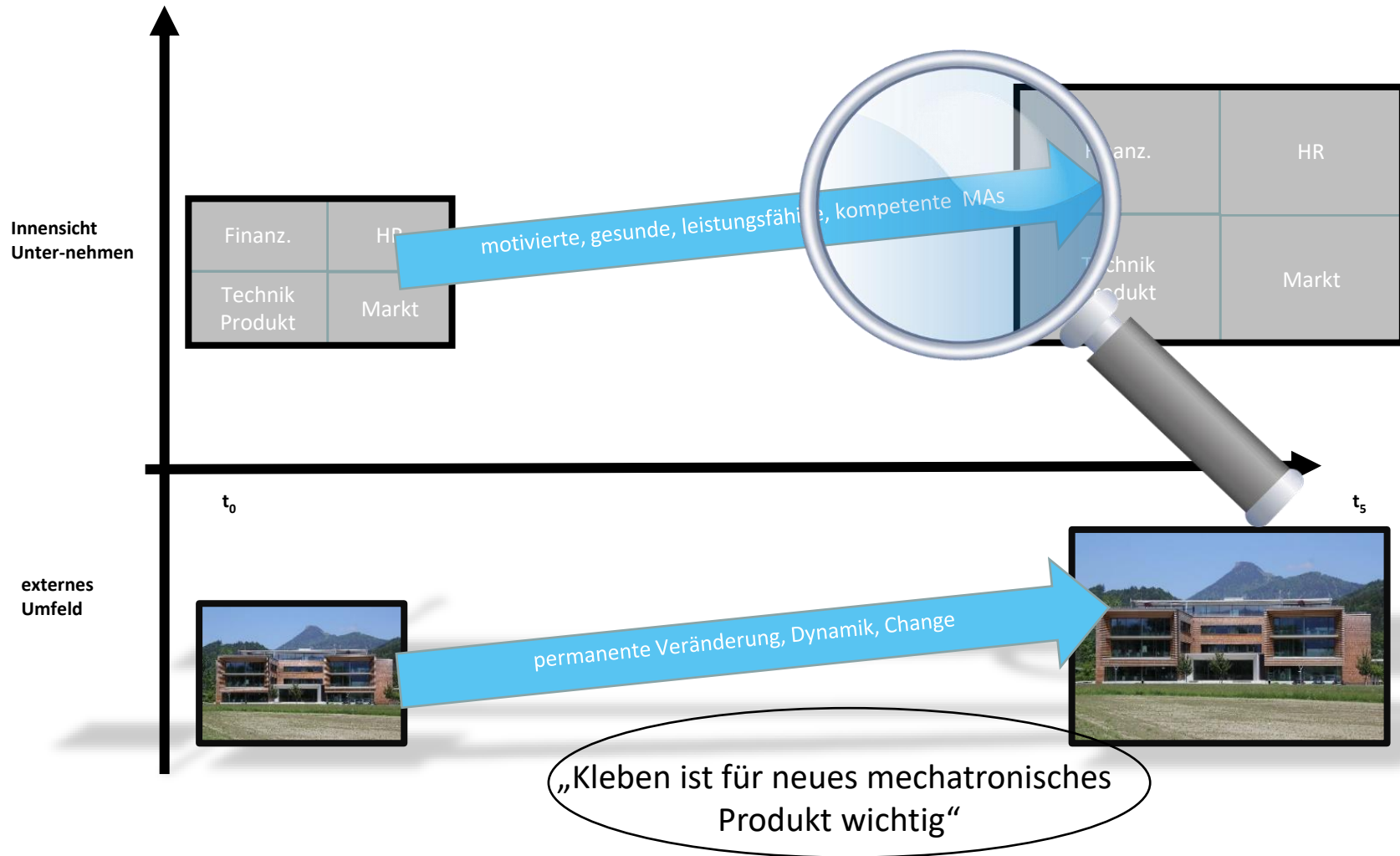
Wirtschafts-
wissenschaftler

Ärzte

Psychologen

Interne Strategie der Kompetenzentwicklung

Tauber SE - Herausforderung



Kompetenzmanagement

- **Unternehmen** bestehen künftig im weltweiten **Wettbewerb**, wenn sie auch
 - immaterielle Werte,
 - Kompetenzen,
 - Know-how,
 - Mitarbeiter- und Kundenloyalität

in den Griff bekommen
- **Unternehmenserfolg** ist abhängig von **Kompetenz** der Manager und Mitarbeiter
- Bislang schwierig: **Messen von** Maßnahmen zur **Kompetenzentwicklung** → richtiger Einsatz der Mittel

Donnerstag, April 28, 2022

Neueste Meldungen

Neue Spitze beim kommunalen Arbeitgeberverb

PERSONALintern

Der fachspezifische Newsletter für das
HR-Management in der D-A-CH-Region



PERSONALIEN

VERANSTALTUNGEN

FOKUS ▾

LITERATUR

RECHT

PERSONALTHEMA

GAS

DATENSCHUTZ

Studie: 55 Prozent der Arbeitgeber kennen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter nicht

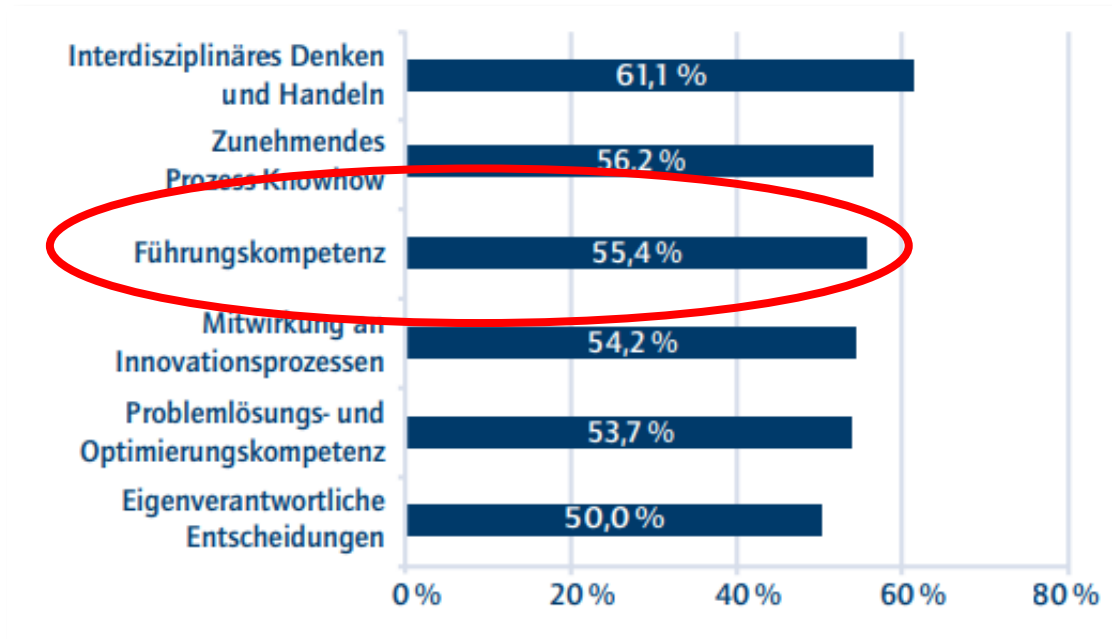
📅 20. Mai 2021 👤 Bernd Gey

Talentsoft, europäischer Anbieter von SaaS-Anwendungen im Bereich HR- und Talentmanagement, befragte gemeinsam mit dem HR-Branchenanalysten Fosway Group Unternehmen zum Thema Mitarbeiterfähigkeiten. Dabei ergab die Studie „The Reskilling Revolution“, dass mehr als die Hälfte (55 Prozent) der Arbeitgeber die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter nicht kennen. Stattdessen nutzen nur fünf Prozent effektiv die Fähigkeiten ihrer Belegschaft, um Teams nach ihren Kompetenzen neu zu organisieren und zu restrukturieren. Zudem verfügen nur sieben Prozent der Befragten über einen integrierten Ansatz, der die individuellen Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters berücksichtigt und somit ein umfassendes Mitarbeitererlebnis schafft. Methodik der Studie: Die Fosway Group befragte im Rahmen der Studie „The Reskilling Revolution“ gemeinsam mit Talentsoft zwischen August 2020 und Januar 2021 128 HR-Entscheider aus der EMEA-Region.



team concept strategy
quality reliability
service performance experience
ability goal professionalism
knowledge **competence**
creativity dynamics responsibility
flexibility

Kompetenzmanagement



Bedarf künftiger Mitarbeiterfähigkeiten. Industrie 4.0

Quelle: Fraunhofer IML

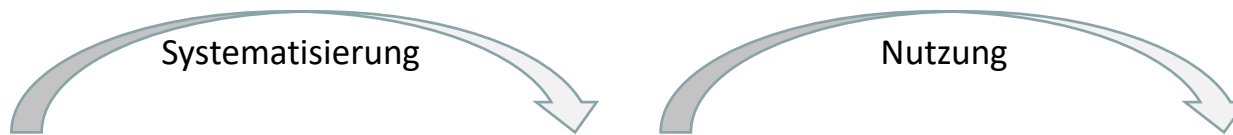
Kompetenzmanagement

Priorisierung künftiger Mitarbeiterfähigkeiten.
Industrie 4.0

Quelle: Fraunhofer IML



Kompetenzmanagement



Kompetenzanforderungen

- **Trends:** Industrie 4.0.
Verknüpfte Maschine,
Digitalisierung
- **Ziele:** Aufbau Prozesse
intern, Weiterbildung,
Zukauf Zulieferer
- **Arbeitsprozesse:**
Optimierung Schulungen....
- ...

Kompetenzmodell

- **relevante
Kompetenzen: xy**
- t_0 und t_5
- ...

Kompetenzentwicklung

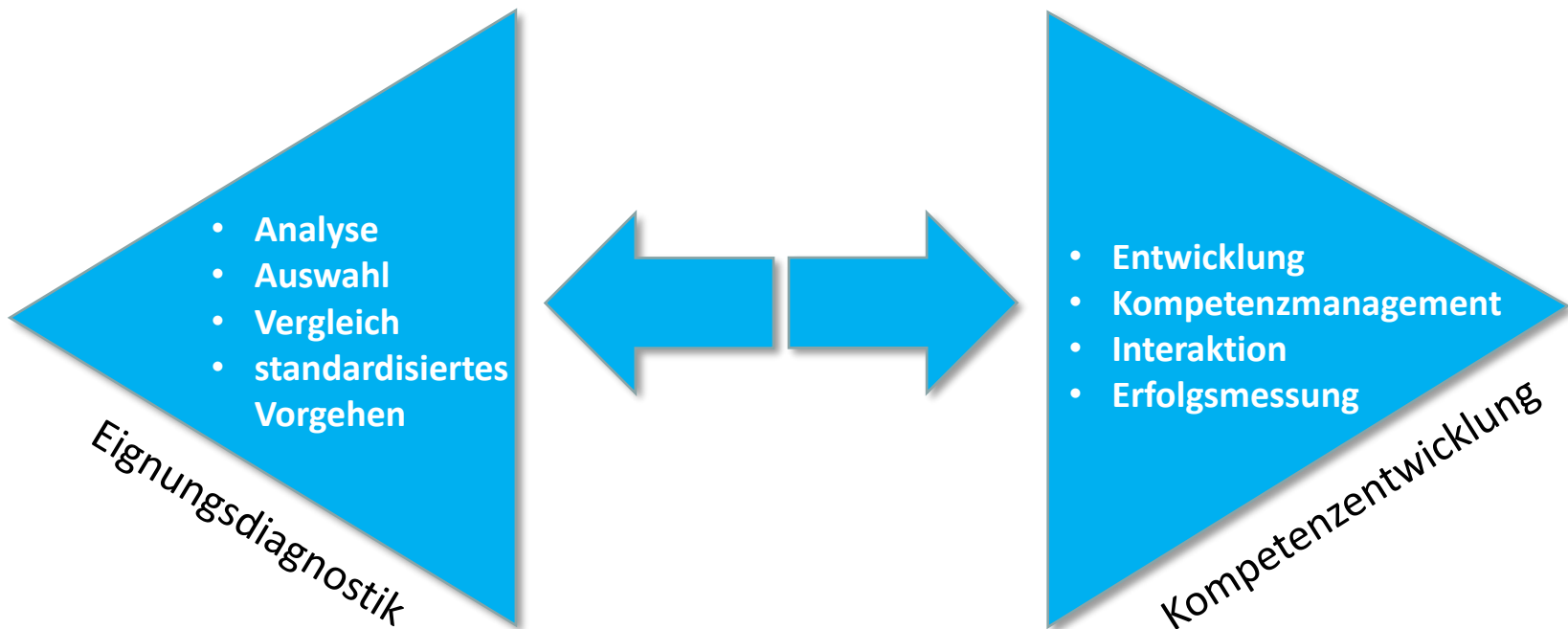
- Programme
- Aktivitäten
- Aufbau und Entwicklung

Aufbau von Kompetenzentwicklung

Anti-Blockier-System für Personalentwickler



Performance Improvement = Leistungsverbesserung



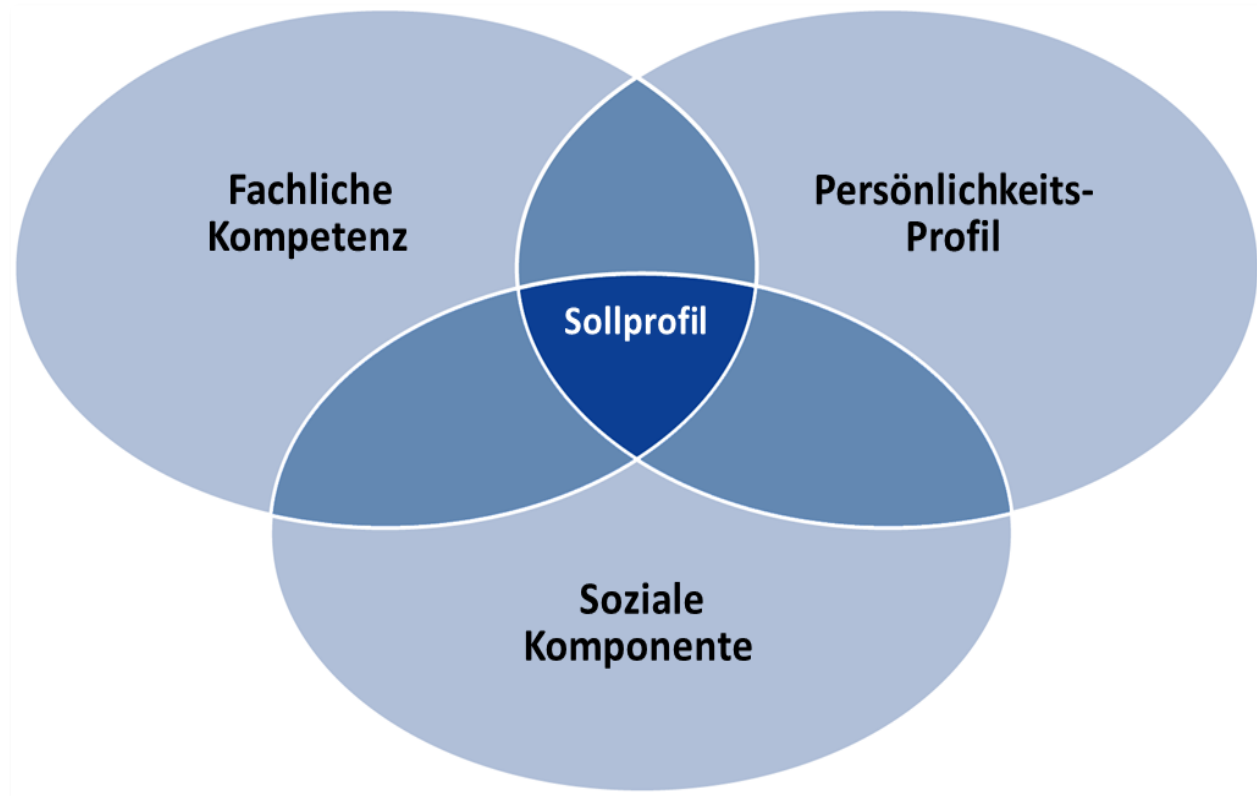
Kernfragen Kompetenz



- „... kennen wir die richtigen Kompetenzen für die Zukunft?“
- „... haben unsere Mitarbeitenden diese Kompetenzen schon?“
- „... können wir diese auf- und ausbauen?“
- „... und wie können wir Erfolge im Kompetenzausbau messen?“

Best-fit Modell

**Eigentlich
ganz
rational
und klar:**



**...aber wie verschafft man
sich Gewissheit?**

Das Kompetenz-Entwicklungssystem



Zentrum für
Personalgesundheit

Wissen / Information

Die Lernenden können vorgegebene/recherchierte Zahlen/Daten/Fakten korrekt abrufen

Einstellungen / Motive

...sie zeigen angemessenes Interesse und Engagement bei Projektaufgaben und in der Praxis

Fertigkeiten / Anwendung

...übertragen das Gelernte geschmeidig auf den Anwendungsbereich; erhalten erfolgreiche Bewertungen.

Umsetzung von Kompetenzentwicklung im Unternehmen

Geschäfts-
bereich

Personalmanagement

Bereiche

Best-Placement

Performance Improvement mit CPU
Kompetenzentwicklung

Module

Beratungspaket

Eignungsdiagnostik

Performance-
Management

Kompetenz-
Management

Analysepaket

Auswahl

Performance
Analyse
(MA, VT, Personal)

Anwendungen

Förderung

Outplacement

Zielmanagement

VOI
(Bildungscontrolling)

STAR Simulation
(Vertriebscoaching)

CPU



USOU – Kooperation ZfP



Zentrum für
Personalgesundheit



FacultyCoach RegistryStoreContactMy AccountCART

ABOUTJOB CONTENDERINNOVATION POOLPROGRAMSNEWS



UNITED STATES ONLINE UNIVERSITY

Innovation | Competence | Performance

Learn More

Kompetenzmanagement

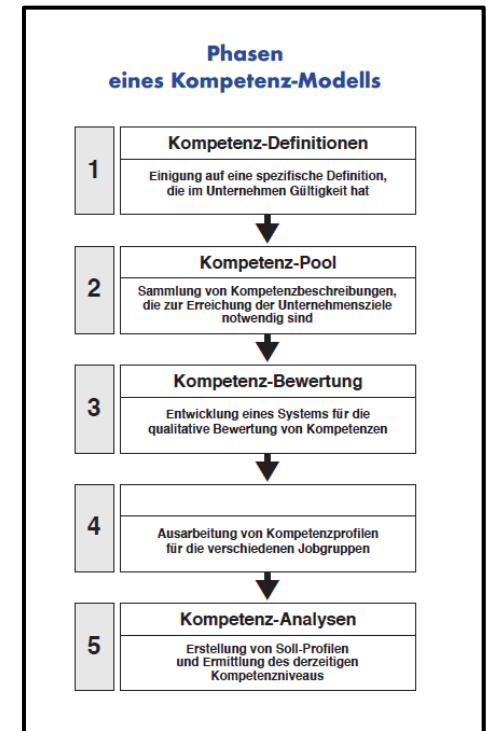
Aufgaben

- beobachtbare Verhaltensindikatoren erkennen und bewerten anhand von:
Einstellung | Wissen | Fertigkeiten
- wirksames **unternehmensspezifisches Kompetenz-Modell** erstellen, validieren und erfolgreich einsetzen
- ...transparent und messbar **kompetentes Leistungsverhalten** fördern:
effektiv und effizient.

State of the Art – der ZfP Ansatz

Aufgaben

1. **Ableitung** strategischer Kompetenzen
2. **Definition** und Darstellung dieser Kompetenzen
3. **Assessment** Ist-Zustand bei den Beschäftigten
4. **Konzeption** spezieller Weiterbildungsmaßnahmen
5. **Evaluation**...auch am Arbeitsplatz
6. **Erfolgsmessung** ROI/VOI
7. **Präsentation** der Erfolgsfaktoren im Management



Value Mapping Prozess

Nutzen-Assessment



- Ziele definieren
- Strategien festlegen
- Methoden bestimmen
- Tools entwickeln
- Praxistests durchführen
- Ergebnisse auswerten
- Tools revidieren

Werttreiber-Analyse



- Erfahrungswerte ermitteln
- Erfolge feststellen
- Werttreiber identifizieren
- Werttreiber bewerten
- Werttreiber priorisieren
- Werttreiber kommunizieren
- Werttreiber revidieren

Ergebnismessung



- Methoden auswählen

Nutzen-Quellen



Phase 4



17

Methoden

Spezifizieren Sie die Untersuchungsmethoden und interpretieren Sie die Resultate.

18

Zeiträumen

Limitieren Sie Ihre Präsentation auf einen vorher vereinbarten Zeitrahmen.

19

Feedback

Kontrollieren Sie die Wirkung Ihrer Präsentation durch gezielte Feedbackphasen.

20

Erfahrungen

Aktualisieren Sie Ihre Präsentation, indem Sie Erfahrungen aus vorherigen Meetings einbringen.

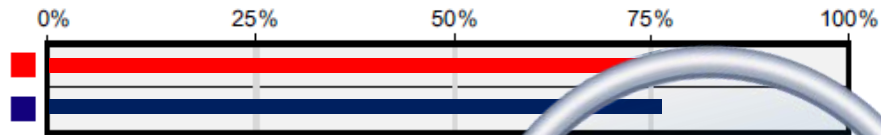
Nutzenanalyse, „ValueFinder“:
16 Nutzen-Kategorien, 80 Nutzen-Beschreibungen

ResultTracker

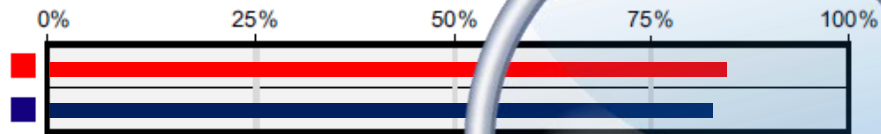
Basismessungen

6

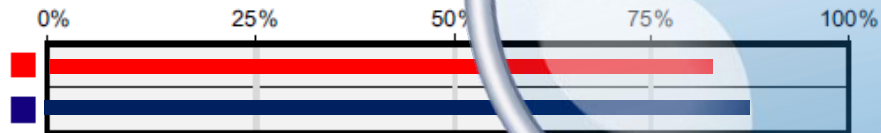
Zufriedenheit



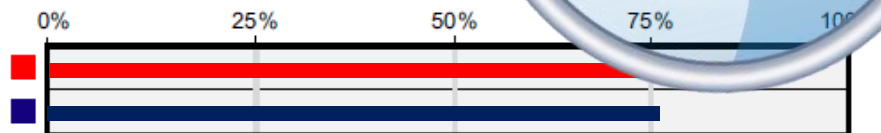
Lernzuwachs



Anwendung



Transfer



Ziel = ■ Ergebnis = ■

12

Spezifische Nutzenerwartung		Unternehmen
Nutzenbeschreibung		
Ergebnisindikatoren		
Ergebnis	Quantität Qualität 0% 25% 50% 75% 100%	

13

Spezifische Nutzenerwartung		Management
Nutzenbeschreibung		
Ergebnisindikatoren		
Ergebnis	Quantität Qualität 0% 25% 50% 75% 100%	

14

Spezifische Nutzenerwartung		Mitarbeiter
Nutzenbeschreibung		
Ergebnisindikatoren		
Ergebnis	Quantität Qualität 0% 25% 50% 75% 100%	

15

Spezifische Nutzenerwartung		Kunden
Nutzenbeschreibung		
Ergebnisindikatoren		
Ergebnis	Quantität Qualität 0% 25% 50% 75% 100%	

Nutzenerwartungen
... pro Zielgruppe,

d.h. versch. Interessen-
gruppen im Unternehmen
hinsichtlich einer
spezifischen Kompetenz
befragt:

- Unternehmen
- Management
- Mitarbeiter
- Kunden

Ergebnisdarstellung
quantitativ und qualitativ;

Die Nutzenerwartungen
sind zielführend für die
Akzeptanz auf div.
betrieblichen Ebenen

ITD INTERNATIONAL Value-of-Investment-System™

SystemGuide

Phase 1

- 1 **Ziel**
Definieren Sie das Unternehmensziel, zu dem die Maßnahme einen Beitrag leisten soll.
- 2 **Kompetenzen**
Beschreiben Sie die Kompetenzen, die primär zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlich sind.
- 3 **Profile**
Überprüfen Sie die Kompetenzprofile, indem Sie eine Gap-Analyse durchführen.
- 4 **Bedarf**
Ermitteln Sie den Unternehmensbedarf und den individuellen Entwicklungsbedarf der Teilnehmer.
- 5 **Entwicklungsplan**
Erstellen Sie den Entwicklungsplan und bestimmen Sie die Umsetzungsstrategie, die Sie anwenden.

Copyright © 2005 by ITD International

ITD INTERNATIONAL Value-of-Investment-System™

SystemGuide

Phase 2

- 6 **Nutzenbegründung**
Identifizieren Sie den Nutzen mit den Beteiligten und erstellen Sie kurze Nutzenbegründungen.
- 7 **Fortschrittsmessung**
Selektieren Sie die wirksamsten Methoden für die Fortschrittsmessung und setzen Sie diese ein.
- 8 **Auswirkungen**
Isolieren Sie die Auswirkungen von Training und Entwicklung von anderen Einflüßfaktoren.
- 9 **Monetäre Werte**
Konvertieren Sie die Trainings- und Entwicklungsergebnisse in monetäre Werte.
- 10 **Benchmarking**
Validieren Sie die Ergebnisse mit allen Beteiligten und setzen Sie wenn möglich Benchmarking ein.

Copyright © 2005 by ITD International

ITD INTERNATIONAL Value-of-Investment-System™

SystemGuide

Phase 3

- 11 **Nutzenkategorien**
Gruppieren Sie die Ergebnisse, indem Sie diese in Nutzenkategorien einordnen.
- 12 **Resultate**
Eliminieren Sie schwache Ergebnisse und konzentrieren Sie sich auf abgesicherte Resultate.
- 13 **Adressatengruppen**
Adaptieren Sie die Ergebnisse für die verschiedenen Adressatengruppen, um sie verständlich zu machen.
- 14 **Überprüfungen**
Präzisieren Sie Ihre Beschreibungen, so dass sie kritischen Überprüfungen standhalten.
- 15 **Aufmachung**
Optimieren Sie Ihre Präsentationsunterlagen durch eine interessante und aussagefähige Aufmachung.

Copyright © 2005 by ITD International

ITD INTERNATIONAL Value-of-Investment-System™

SystemGuide

Phase 4

- 16 **Unternehmensziele**
Fokussieren Sie Ihre Präsentation auf die Unternehmensziele und die Ergebnisse.
- 17 **Methoden**
Spezifizieren Sie die Untersuchungsmethoden und interpretieren Sie die Resultate.
- 18 **Zeitraumen**
Limitieren Sie Ihre Präsentation auf einen vorher vereinbarten Zeitraum.
- 19 **Feedback**
Kontrollieren Sie die Wirkung Ihrer Präsentation durch gezielte Feedbackphasen.
- 20 **Erfahrungen**
Aktualisieren Sie Ihre Präsentation, indem Sie Erfahrungen aus vorherigen Meetings einbringen.

Copyright © 2005 by ITD International

Ablauf

1. aus dem (unternehmerischen) Ziel „**Kleben**“...
2. ...werden bspw. die Kompetenzen „Detailgenauigkeit“, „Teamfähigkeit“ und „Innovationsfähigkeit“ abgeleitet;
3. Jede der abgestimmten Kompetenz-Definitionen definiert sich nach
 - Wissen,
 - Wollen,
 - Fertigkeiten
4. Das Vorliegen einer bestimmten Kompetenz wird dann im Einzel-Assessment (ideal: Simulation) abgetestet (Ist-Zustand)
5. Kompetenzvorgaben werden anschließend zu Lernzielen im Rahmen geeigneter Weiterbildungsangebote im Unternehmen
6. Deren Ergebnisse können abschließend quantitativ (ROI) und qualitativ (VOI) gemessen werden.

Take Home Value

- Kompetenzen zeigen sich in beobachtbaren Verhaltensweisen am Arbeitsplatz
- Sie bilden die Grundlagen der beruflichen Wirksamkeit
- Anhand von individuellen Lernprogrammen können sie systematisch auf- und ausgebaut werden
- Die Ergebnisse in Form von Leistungsverbesserungen sind messbar in Form von ROI/VOI Maßnahmen
- Letztlich dienen die Lernerfolge einerseits der Effektivität und Effizienz im Unternehmen...
- ...gleichzeitig resultieren sie in höherer Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, persönlich und im Team

ZfP-Programme

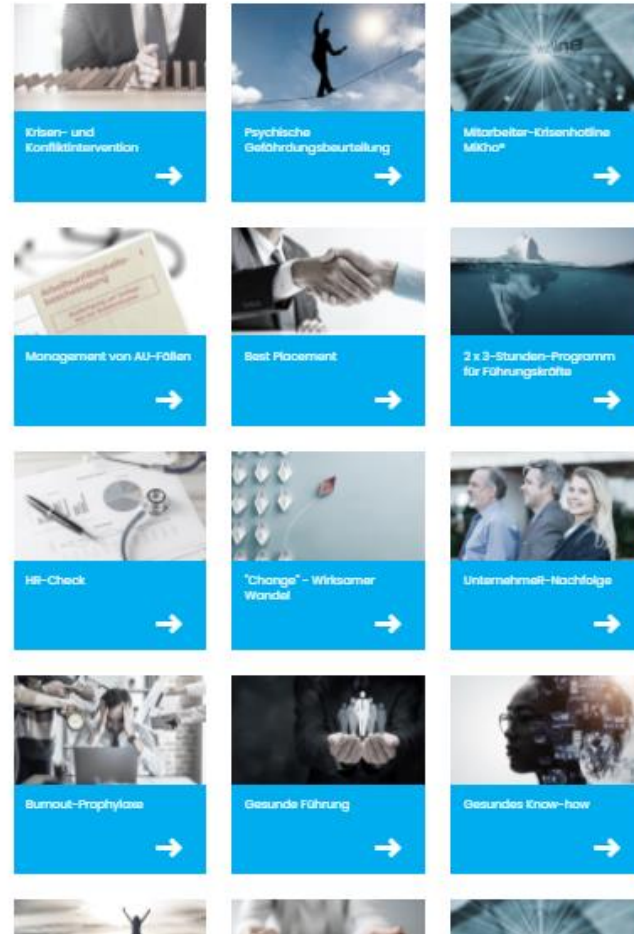
...welches ist passgenau für
die jeweilige
Herausforderung

sehr einfach zu finden...

über **Kategorien** /
Schlagworte

www.zfp-tauberfranken.de

Programme





Fragen?

**Gerne auch morgen zwischen
10:00 und 12:00 Uhr – direkt und persönlich**

Tel. 07931 – 959 846 0 | kontakt@zfp-tauberfranken.de

Auswahl an Folien stehen nach dem Kurzwebinar zum **Download**
bereit ... im Bereich Info & Events

Ausführliche Folien werden gerne zugesandt