



**Ideenportal Qualifizierung**  
Weiterbildung. Anders. Gestalten.  
Für Betriebsräte und Personalabteilungen

# Bestimmen Sie Kernkompetenzen als Grundlage für Weiterbildung.



Strategie  
entwickeln

Grundlagen  
schaffen

Kompetenzen  
aufbauen

[www.ideenportal-qualifizierung.de](http://www.ideenportal-qualifizierung.de)

**Ein Hinweis vorab:** Erfolgreiche Weiterbildung braucht das Engagement beider Betriebsparteien. Die Einführung und Umsetzung der hier vorgestellten Weiterbildungskonzepte, -methoden und -werkzeuge sollten **Personalabteilung und Betriebsrat stets gemeinsam** voranbringen.

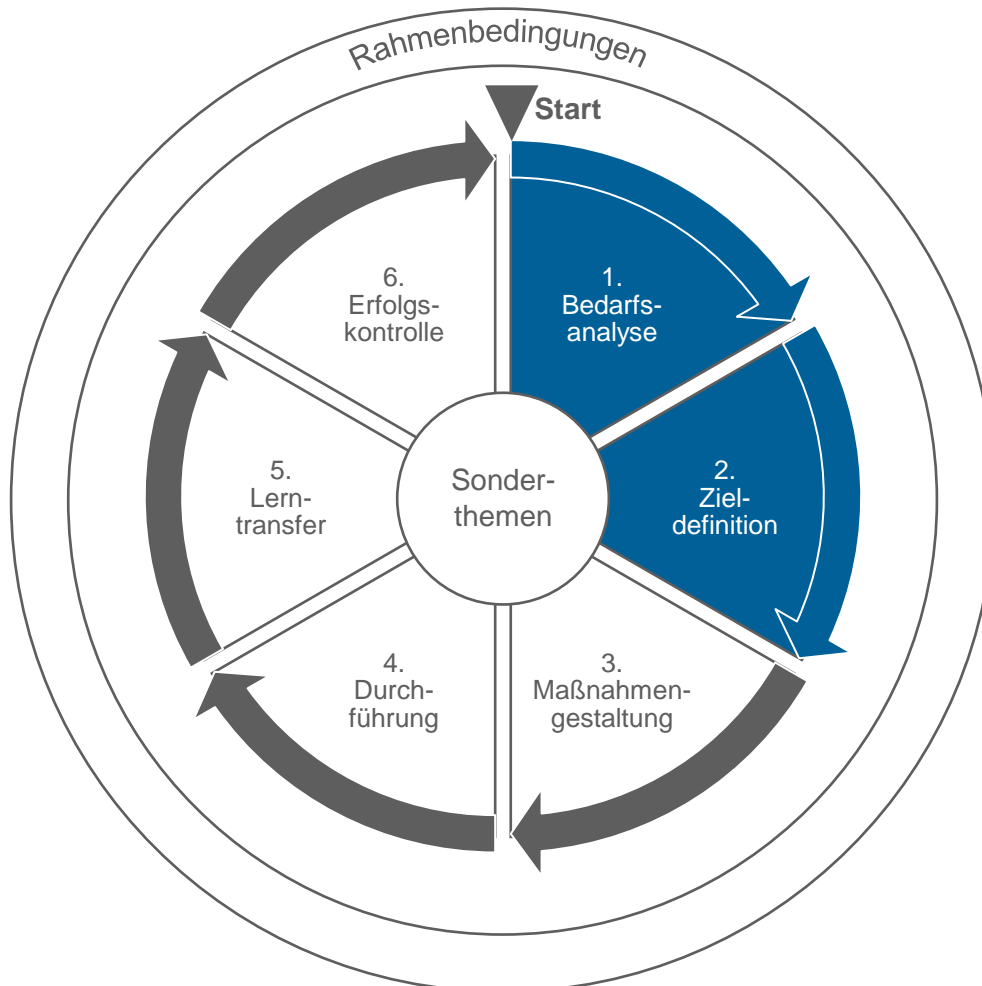
**Worauf lasse ich mich ein?**

- |   |  |  |  |  |  |  |                     |
|---|--|--|--|--|--|--|---------------------|
| <p>Welche <b>Ziele</b> können wir erreichen?</p>          |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Über die Definition von Kernkompetenzen binden wir die Weiterbildung an die Unternehmensstrategie an.</li> <li>➤ Wir legen den Grundstein für eine systematische Qualifizierung aller Beschäftigten, ohne individuelle Bedarfe aus dem Blick zu verlieren.</li> </ul> |  |  |  |  |                     |
| <p>Welchen <b>Nutzen</b> hat das für uns?</p>             |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unser Weiterbildungsangebot kann zukünftig einen klaren Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leisten.</li> <li>➤ Wir können die Bedeutung von Weiterbildung anhand der betrieblichen Interessen erläutern.</li> </ul>  |  |  |  |  |                     |
| <p>Welche <b>Voraussetzungen</b> sollen erfüllt sein?</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wir wollen Weiterbildung stärker mit der Unternehmensstrategie verknüpfen.</li> <li>➤ Wir sind bereit, Zeit in dieses Thema zu investieren.</li> </ul>  |  |  |  |  |                     |
| <p>Welche <b>Personen</b> sollen wir einbinden?</p>       |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Geschäftsleitung.</li> <li>➤ Führungskräfte.</li> <li>➤ Betriebsrat und Mitarbeitende.</li> </ul>   |  |  |  |  |                     |
| <p>Welcher <b>Aufwand</b> entsteht für uns?</p>           |  | <p>Sehr gering</p>   |  |  |  |  | <p>Hoch</p>         |
| <p>Wie schnell kann die <b>Umsetzung</b> erfolgen?</p>    |  | <p>Sehr schnell</p>  |  |  |  |  | <p>Schrittweise</p> |

Wer sind „**Führungskräfte**“? Wenn wir in diesem Leitfaden von Führungskräften schreiben, dann meinen wir solche Personen im Betrieb, die **auf mittlerer oder unterer Ebene Verantwortung für die Führung des Personals** tragen – das muss nicht unbedingt disziplinarische Weisungsbefugnis bedeuten. Die Schichtleiterin oder den Schichtleiter bezeichnen wir beispielsweise auch als Führungskraft. Meinen wir den Vorstand und leitende Angestellte auf hoher Ebene, dann schreiben wir von der „**Geschäftsleitung**“.

## Einordnung für Profis

Sie sehen unten einen **idealen Ablauf von Weiterbildungsaktivität** im Betrieb. Der **farbig hervorgehobene Teil** zeigt Ihnen, bei welchem Prozessschritt dieser Leitfaden Ihnen **hauptsächlich hilft**.



Die Darstellung hat die Form eines Kreislaufs, da **betriebliche Weiterbildung ein fortwährender Prozess** ist. Nach dem Abschluss einer Maßnahme können Sie fragen:

- Was wollen wir beim nächsten Mal besser machen?
- Haben wir den Weiterbildungsbedarf gedeckt?
- Ist inzwischen neuer Weiterbildungsbedarf entstanden?

Der Ablauf beginnt also von Neuem. Da es eine große Aufgabe darstellt, diesem Kreislauf komplett zu folgen, ist es sinnvoll, nach und nach an einzelnen Themen zu arbeiten. Auch so gelangen Sie mit der Zeit zu planvoller und vorausschauender Weiterbildung.

**Rahmenbedingungen** des Weiterbildungsprozesses sind zum Beispiel:

- Die Sicht der Führungskräfte auf Weiterbildung.
- Die Sicht der Mitarbeitenden auf Weiterbildung.
- Das Weiterbildungsklima im Betrieb.

**Sonderthemen** sind zum Beispiel:

- Der Aufbau von Qualifizierungsverbänden gemeinsam mit anderen Betrieben.
- Die Organisation der Wissensweitergabe, wenn Expertinnen oder Experten gehen.

## Bestimmen Sie Kernkompetenzen als Grundlage für Weiterbildung.

### Der Inhalt im Überblick

<b>Bestimmen Sie Kernkompetenzen als Grundlage für Weiterbildung.....</b>	<b>4</b>
<b>Zwei Wege .....</b>	<b>5</b>
<b>Die große Lösung: Kompetenzen mit Jobfamilien entwickeln .....</b>	<b>6</b>
Überblick: Kompetenzmanagement strategisch orientieren .....	6
1. Definieren Sie die strategischen Ziele des Unternehmens.....	6
2. Definieren Sie die strategischen Ziele der Bereiche .....	6
3. Definieren Sie die Zielgruppen in Form von Jobfamilien .....	7
4. Definieren Sie nötige Kompetenzen und Entwicklungsziele.....	7
So gestalten Sie einen Workshop zur Kompetenzdefinition .....	8
5. Übersetzen Sie die Ergebnisse in Weiterbildungsmaßnahmen.....	10
Wichtige Anmerkungen .....	10
Ihre nächsten Schritte .....	10
<b>Die kleine Lösung: Bestimmen Sie Kernkompetenzen an einem Tag.....</b>	<b>11</b>
Strategie und Kompetenz-Workshop .....	11
Nachverfolgung .....	13
Bestimmen Sie den Qualifizierungsbedarf .....	13
Wichtige Anmerkungen .....	14
Ihre nächsten Schritte .....	14
Haben Sie noch Fragen?.....	15
Unser weiterführendes Angebot für Sie .....	15
Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick .....	16

### Was bedeutet ...?



Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das, dass im Ideenportal eine Datei hinterlegt ist, die Sie in der Arbeit mit diesem Leitfaden nutzen können.



Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das, hier gibt es einen Hinweis auf einen weiteren Leitfaden aus dem Ideenportal, den Sie nützlich finden könnten.



Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das, dass es sich um ein Thema oder ein spezielles Konzept handelt, zu dem Sie im Internet mehr Informationen finden.

## Zwei Wege

Mit der Bestimmung von Kernkompetenzen für Ihren Betrieb schaffen Sie eine strategische Grundlage für die Weiterentwicklung Ihrer Weiterbildungsaktivitäten. Nun ist es nicht ganz einfach, diese Kernkompetenzen zu identifizieren – und es kann viel Zeit dafür verwendet werden. Die ist nicht immer da.

### **In diesem Leitfaden finden Sie zwei schlanke Vorgehensweisen:**

Die erste – die große Lösung – ist umfassender. Sie erfordert mehr Zeit und bindet mehr Personen ein. Dafür sind die Ergebnisse tiefgehender und genauer. Auch die Wahrscheinlichkeit, dass wichtige Personen und Entscheider im Betrieb das Ergebnis akzeptieren, ist höher.

Die zweite – die kleine Lösung – folgt im Wesentlichen dem gleichen Ansatz, verwendet dafür aber maximal einen Tag. Das geht auf Kosten der Genauigkeit. Dafür kann in einem sehr überschaubaren Zeitrahmen ein tragfähiger Ansatzpunkt für eine strategischere Weiterbildung erarbeitet werden.

Sie entscheiden, welchen Weg Sie gehen wollen und können.

### **Im Leitfaden finden Sie ab Seite 6 die große Lösung.**

### **Ab Seite 11 finden Sie die kleine Lösung.**

Sie können beide Vorschläge durchlesen – vielleicht möchten Sie beide Ansätze verbinden – oder Sie springen direkt zu der Lösung, die für Sie interessanter erscheint.

Wenn Sie am Ende zu dem Schluss kommen sollten, dass beide Lösungen für Ihren Betrieb nicht so ganz passen: Die AgenturQ steht Ihnen gerne zur Verfügung, um gemeinsam mit Ihnen eine individuelle Vorgehensweise zu entwickeln – auch wenn die ganz anders aussieht als das, was hier beschrieben ist.

Die Kontaktdaten finden Sie am Ende des Leitfadens oder unter [www.agenturq.de](http://www.agenturq.de).




## Die große Lösung: Kompetenzen mit Jobfamilien entwickeln

### Überblick: Kompetenzmanagement strategisch orientieren

**Schritt 1:** Definieren Sie die strategischen Ziele des Unternehmens.

**Schritt 2:** Brechen Sie diese auf bereichsspezifische Ziele herunter.

**Schritt 3:** Definieren Sie Kompetenzen und Kompetenzentwicklungsziele, die für die Erreichung der strategischen Ziele notwendig sind.

Wichtig: Hinterlegen Sie Kompetenzen mit  **Verhaltensankern**: Wie erkennen Sie die Kompetenz im konkreten Handeln der Beschäftigten?

**Schritt 4:** Definieren Sie Zielgruppen in Form von Jobfamilien (das sind Gruppen gleicher oder ähnlicher Tätigkeiten).

**Schritt 5:** Wählen Sie notwendige Weiterbildungsmaßnahmen aus und gestalten Sie diese. Ideales Ergebnis:

→ Sie erreichen die Kompetenzziele → und damit die Unternehmensziele.

### 1. Definieren Sie die strategischen Ziele des Unternehmens

- **Ziel:** Drei bis fünf zentrale strategische Ziele des Unternehmens (für die nächsten ein bis drei Jahre unter Beachtung möglicher langfristiger Planungen).
- **Teilnehmende:** Geschäftsführung, oberste Führungskräfte, Betriebsrat und direkte Vertreter der Belegschaft.
- **Zeitraumen:** Ein Arbeitstag.
- **Format:** Workshop, Strategiediskussion, ...

#### TIPP

Sie können den Aufwand senken, wenn Sie Sitzungen nutzen, die ohnehin schon stattfinden. Gibt es zum Beispiel einen zentralen Strategiedialog im Unternehmen? Gibt es auf der Ebene der Bereiche/Abteilungen/... Initiativen, die sich mit Strategie auseinandersetzen?

### 2. Definieren Sie die strategischen Ziele der Bereiche

- **Ziel:** Ableitung konkreter Ziele je Bereich aus den Unternehmenszielen.
- **Teilnehmende:** Obere Führungskräfte, die auch beim Schritt 1 mitgewirkt haben; auch hier ist der Einbezug von Betriebsrat und Vertretern der Belegschaft sinnvoll.
- **Zeitraumen:** Vier Stunden (abhängig vom Diskussionsbedarf beim Schritt 1 ist auch eine Zusammenlegung möglich).
- **Format:** Workshop.

### 3. Definieren Sie die Zielgruppen in Form von Jobfamilien

- **Ziel:** Basis für weitere Erarbeitung schaffen.  
**Kernfrage:** Welche Jobfamilie ist groß und wichtig genug für den Erfolg eines Bereiches/eines Betriebes, dass der Aufwand für ein Kompetenzmanagement gerechtfertigt ist?
- **Teilnehmende:** Personalwesen und Betriebsrat, ggf. unter Einbezug von Fachexperten, Organisationsexperten, Führungskräften.
- **Zeitrahmen:** Abhängig von der Betriebsgröße, mindestens vier Stunden.
- **Format:** Besprechung anhand von Organigrammen, Stellenbeschreibungen u. Ä.

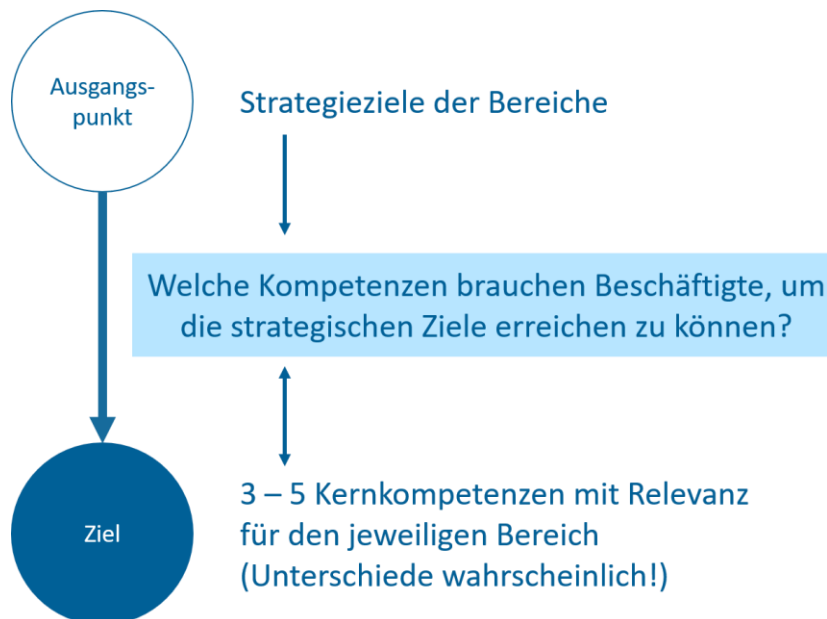
Als **Jobfamilie** beschreiben wir in diesem Leitfaden **Rollen** im Betrieb, die **im Wesentlichen die gleichen** oder von den Anforderungen her **ähnliche Aufgaben erledigen**.

Beispiele hierfür sind:

- Teamassistenzen im Vertrieb, in der Verwaltung, bei F&E, ...
- Entwicklungsingenieurinnen oder Entwicklungsingenieure für verschiedene Produkte/Bereiche
- CNC-Bedienerinnen oder CNC-Bediener an verschiedenen Fertigungsstraßen

### 4. Definieren Sie nötige Kompetenzen und Entwicklungsziele

- **Ziel:** Strategisch notwendige Kompetenzen für jede ausgewählte Jobfamilie definieren.
- **Teilnehmende:** Personalwesen und Betriebsrat, obere Führungskräfte, betriebliche Experten.
- **Zeitrahmen:** Ein Arbeitstag.
- **Format:** Workshop.



## So gestalten Sie einen Workshop zur Kompetenzdefinition

- Organisieren Sie **Ort, Zeit und Materialien** für den Workshop und laden Sie die Teilnehmenden (siehe oben) frühzeitig ein.
- **Notieren Sie bereits vorab die Strategieziele** für jeden Zuständigkeitsbereich (Abteilungen o. Ä.) auf Metaplantafeln/Moderationskarten/... Lassen Sie dabei ausreichend Platz, um weitere Karten anzupinnen.
- Die **Gruppengröße** sollte **20 Personen nicht übersteigen**. Je nach Unternehmensgröße ist die Durchführung mehrerer Workshops sinnvoll.
- Planen Sie im Ablauf **ausreichend Pausen** ein – beispielsweise zwei kurze Kaffeepausen und eine längere Mittagspause.

	Thema	Dauer
<b>1</b>	<b>Begrüßung</b>	
	Begrüßen Sie die Teilnehmenden. Stellen Sie den Ablauf vor. Warum ist der Workshop wichtig? → Basis für unsere zukünftige Weiterbildungsarbeit im Betrieb  Klärung der Flughöhe: Was verstehen wir unter „Kompetenz“?	<b>20 min</b>
<b>2</b>	<b>Notwendige Kompetenzen für jedes Strategieziel identifizieren</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Je nach Teilnehmendenzahl: Bildung von zwei bis drei Gruppen sinnvoll.</li> <li>➤  <b>Brainwriting</b>: Alle Teilnehmenden schreiben die für die Strategieziele notwendigen Kompetenzen auf Moderationskarten. Da kein Austausch stattfindet, vermeiden Sie, dass bestimmte Personen die Diskussion beherrschen.</li> <li>➤ Anpinnen der Kärtchen; Mehrfachnennungen möglich.</li> <li>➤ Beginnen Sie jetzt noch keine inhaltliche Diskussion</li> </ul>	<b>40 min</b>
<b>3</b>	<b>Gemeinsames Verständnis für die Kompetenzen entwickeln</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gibt es Kompetenzen, die für mehrere Strategieziele genannt wurden?</li> <li>➤ Welche der genannten Kompetenzen tragen voraussichtlich am meisten zur Zielerreichung bei?</li> <li>➤ Austausch in der Gesamtgruppe oder in Kleingruppen.</li> </ul>	<b>60 min</b>
<b>4</b>	<b>Kernkompetenzen identifizieren</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Die Kompetenzen nach Wichtigkeit sortieren, z. B. durch Umhängen, Abfrage mit Klebepunkten, ...</li> <li>➤ Auswahl der Top 3-/Top 5-Kompetenzen je Bereich.</li> </ul>	<b>40 min</b>
<b>5</b>	<b>Blinde Flecken schließen und Schnittmengen identifizieren</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kurzpräsentation der Top 3/Top 5 jeder Kleingruppe in der Gesamtgruppe.</li> <li>➤ Geben Sie die Möglichkeit zu Anmerkungen und Ergänzungen durch die gesamte Gruppe.</li> <li>➤ Gibt es unter den Top 3/Top 5 Kompetenzen, die über alle Bereiche hinweg genannt wurden?</li> </ul>	<b>45 min</b>





	Thema	Dauer
--	-------	-------

<b>6</b>	<b>Gemeinsames Verständnis der Kernkompetenzen sicherstellen</b>	
----------	--	--

- |  |  |                  |
|--|--|------------------|
|  | ➤ Klärung: Verstehen alle unter den (mehrfach) genannten Kompetenzen dasselbe? | <b>10-30 min</b> |
|--|--|------------------|

<b>7</b>	<b>Kompetenzen greifbar machen</b>	
----------	------------------------------------	--

- |  |   |                   |
|--|---|-------------------|
|  | ➤ Hinterlegen Sie jede Kernkompetenz mit klaren Verhaltensankern aus der betrieblichen Praxis:<br><b>„Was tut jemand, der diese Kompetenz besitzt?“</b> | <b>90-120 min</b> |
|--|---|-------------------|

Ein Verhaltensanker beschreibt beobachtbares Verhalten, das jemand zeigt, der die Kompetenz besitzt. Ein Verhaltensanker sollte so sachlich wie möglich formuliert sein.

Einige Beispiele für Kompetenzen für den Umgang mit Menschen und dazugehörige Verhaltensanker finden Sie z. B. hier:

<https://static.onleihe.de/content/haufe/20110106/978-3-448-10132-4/v978-3-448-10132-4.pdf> (Ab Seite 26; Buchauszug, HAUFE)

- Bestimmen Sie drei bis vier Ausprägungsstufen (gar nicht bis sehr gut).
- Stichworte genügen.
- Die Ausformulierung der Kompetenzen übernehmen die Workshop-Organisatoren (z. B. Personalabteilung und Betriebsrat) im Anschluss.

Für Ihre Arbeit mit Metaplantafeln oder Flipcharts finden Sie hier zwei Gestaltungsideen.

Möglichkeit 1:  
Metaplan-Entwurf

Kernkompetenz	Gar Nicht	Etwas	Gut	Sehr gut
1.				
2.				
3.				
(4.)				
(5.)				

Möglichkeit 2:  
Flipchart-Entwurf

Kernkompetenz 1:
Gar nicht
Etwas
Gut
Sehr gut

Je Kernkompetenz ein  
Flipchartblatt

**Räumen Sie für diesen Schritt unbedingt ausreichend Zeit ein. Ohne Verhaltensanker bleibt eine Kompetenz ohne Aussage.** Eine Nutzung für die Gestaltung von Weiterbildung ist dann nur schwierig möglich.

<b>8</b>	<b>Abschluss</b>	
----------	------------------	--

- |  |   |               |
|--|---|---------------|
|  | ➤ Information über die weiteren Schritte und Dank für die Teilnahme | <b>10 min</b> |
|--|---|---------------|

## 5. Übersetzen Sie die Ergebnisse in Weiterbildungsmaßnahmen

- **Ziel:** Kopplung von Weiterbildung mit den strategischen Kompetenzen sicherstellen.
- **Teilnehmende:** Personalwesen und Betriebsrat, ggf. unter Einbezug betrieblicher Experten.
- **Zeitrahmen:** Kontinuierlich.
- **Format:** Besprechungen, Workshops, ...

Hier haben Sie verschiedene Möglichkeiten:

- Entwickeln Sie selbst interne Weiterbildungsmaßnahmen.
- Passen Sie bestehende Maßnahmen an, weiten Sie diese aus, ...
- Binden Sie externe Anbieter in die Entwicklung und/oder Durchführung der Maßnahmen ein.

Wenn Sie in Zukunft Weiterbildungsmaßnahmen entwickeln, die einen Bezug zur Unternehmensstrategie haben, dann beziehen Sie sich stets auf die definierten Kompetenzen.

### Wichtige Anmerkungen

- Das strategische Kompetenzmanagement dient dem gesamten Betrieb. Individuelle Maßnahmen wie Fach-/Führungskräfte-/Traineeprogramme usw. können durch ein Kompetenzmanagement nicht ersetzt werden.
- **Wägen Sie ab: Lohnt sich der Aufwand für unser Unternehmen?** Wie detailliert müssen Sie Jobfamilien bestimmen? Ab wann übersteigen die Kosten (auch zeitlich) den Nutzen?
- **Kompetenzmanagement ist nichts Einmaliges.** Erstellte Kompetenzprofile erfordern ständige Pflege.

### Ihre nächsten Schritte

Welches Vorgehen genau für Sie passend ist, kann nicht allgemein gesagt werden. Lernen Sie wichtige Methoden und Inhalte im Ideenportal kennen oder kontaktieren Sie die AgenturQ einfach direkt (Kontaktdaten finden Sie am Ende dieses Leitfadens).

Um die Ergebnisse Ihrer Arbeit im Betrieb zu verankern, können Sie einen dieser Schritte als nächsten gehen:

- Gestalten Sie **konkrete Weiterbildungsprojekte**, um die Beschäftigten in den identifizierten Kernkompetenzen fit zu machen. Denken Sie dabei auch an informelle Möglichkeiten der Weiterbildung wie z. B.: [Geben Sie dem Austausch und der Beratung unter Kollegen eine Form.](#)
- **Führen Sie Qualifizierungsgespräche** gemäß § 3 [Tarifvertrag zur Qualifizierung](#) ein und/oder stellen Sie sicher, dass diese durchgeführt werden.
- **Binden Sie die Führungskräfte im Betrieb ein** und verdeutlichen Sie ihnen die Bedeutung von Weiterbildung. [Überzeugen Sie die Führungskräfte im direkten Gespräch.](#) [Lassen Sie Zahlen sprechen ohne Geld ins Spiel zu bringen.](#)

## Die kleine Lösung: Bestimmen Sie Kernkompetenzen an einem Tag

Die kleine Lösung kann **zunächst nur für ein bis zwei kritische Bereiche** durchgeführt werden. Das verringert den Aufwand für alle Beteiligten noch einmal deutlich. Ein Ausbau sowie die Einführung als Standardprozess sind jederzeit möglich.

### Strategie und Kompetenz-Workshop

Um Ihren Aufwand zu begrenzen, empfehlen wir Ihnen, einen Workshop nur mit **den oberen Führungskräften und Betriebsratsmitgliedern** sowie **leitenden Beschäftigten ausgewählter Zuständigkeitsbereiche** (Abteilungen, Teams, ...) durchzuführen. Gegebenenfalls können auch **betriebliche Expertinnen und Experten** beteiligt werden.

**HINWEIS:** Das beschriebene Vorgehen ist stark hierarchisch („Top-down“) geprägt. Die Mitarbeitenden sind wenig bzw. gar nicht eingebunden. Das können Sie auf verschiedene Arten ausgleichen:

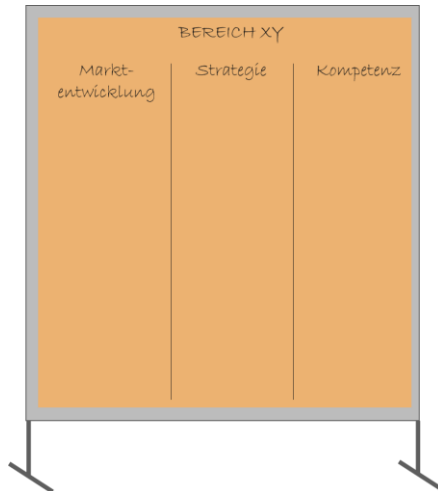
- Führen Sie den Workshop gemeinsam mit Vertretern der Belegschaft durch. Das braucht Offenheit für die Zusammenarbeit über Hierarchien hinweg.
- Führen Sie denselben Workshop vorab mit Vertretern der Belegschaft durch. Stellen Sie das Ergebnis im Workshop mit der Führungsebene vor. Sie brauchen dafür mehr Zeit.
- Führen Sie eine anonyme Umfrage zum Weiterbildungsbedarf unter den Mitarbeitenden durch. Das ist aber ein erheblicher Aufwand und der Abstimmungsbedarf ist hoch.

Planen Sie im Workshop ausreichend Pausen ein. Beispielsweise eine kurze Kaffeepause und eine längere Mittagspause. Ein Ablaufplan für den Workshop kann z. B. so aussehen:

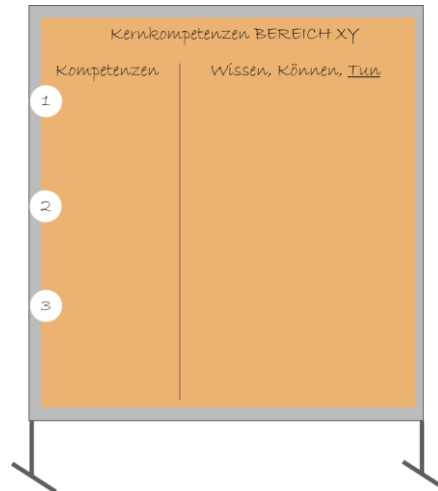
Thema	Dauer
<b>1 Begrüßung</b>	
Erläuterung der Vorteile eines gezielten Kompetenzmanagements. Abhängig von der Gruppengröße: Aufteilung in Kleingruppen (z. B. entlang gemeinsamer Tätigkeitsgebiete).	<b>30 min</b>
<b>2 Welche Kompetenzen brauchen wir, um unsere Strategie umzusetzen?</b>	
<b>Aufgabe:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Welche Kompetenzen benötigen wir zukünftig (ein bis drei Jahre) im Bereich XY/in der Abteilung Z/...?</li> <li>➤ Ausgangspunkt: Erwartete Marktentwicklung + Strategieziele (idealerweise bereits bekannt).</li> </ul>	<b>60 min</b>
<b>Methodik:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Offene Diskussion in der (Klein-)Gruppe.</li> </ul>	
<b>Ergebnis:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alle besprochenen Kompetenzen sind dokumentiert und z. B. auf einer Metaplantafel strukturiert angeordnet.</li> </ul>	

**Thema**

**Dauer**



>> Gestaltungsidee Metplantafel für die Schritte 2 und 3



>> Gestaltungsidee Metplantafel für den Schritt 4

**3 Welches sind die Top 3 (Kern-)Kompetenzen für unseren Betrieb?**

**Aufgabe:**

30 min

- Auswahl der für die Zukunft wichtigsten Kompetenzen für den Bereich.

**Methodik:**

- Festlegung der Wichtigkeit mit Klebepunkten. Jede Person kann z. B. drei Punkte vergeben.
- Bei Bedarf anschließend Diskussion.

**Ergebnis:**

- Zukünftige Top 3-Kernkompetenzen für den Bereich sind klar benannt.

**4 Was bedeuten die Kernkompetenzen für uns? Welchen Inhalt haben sie?**

**Aufgabe:**

75 min

- Inhaltliche Definition: Was bedeutet die Kernkompetenz genau?  
„Was tut jemand, der diese Kompetenz besitzt?“

**TIPP:** Die Orientierung am Arbeitsprozess hilft. Was muss eine Person können, um ein hervorragendes Ergebnis zu erreichen?

**Methode:**

- Setzen Sie etwa 20 Minuten je Kernkompetenz an.
- Geben Sie davon drei Minuten Zeit zum stillen Nachdenken über die Definitionen.
- Die Teilnehmenden stellen erste Ideen vor.
- Wo gibt es Einigkeit, wo Diskussionsbedarf? Wieso soll etwas (nicht) Teil der Kernkompetenz sein?
- Dokumentation auf Metaplantafel.
- Fehlt etwas?

**Ergebnis:**

- Konkrete, beobachtbare Verhaltensanker für die drei Kernkompetenzen.

Thema	Dauer
<p><b>5 Finale Formulierung der Kernkompetenzen</b></p> <p><b>Aufgabe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Finden Sie griffige Formulierungen für die Kompetenzen (ein bis drei Sätze).</li> <li>➤ Definieren Sie, ob Mitarbeitende die Kompetenzen im nächsten Jahr etwas, gut oder sehr gut beherrschen sollten.</li> </ul> <p><b>Methode:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jeder formuliert zunächst für sich.</li> <li>➤ Abgleich mit einer Partnerin/einem Partner.</li> <li>➤ Abgleich mit einem weiteren Paar (entfällt, wenn Gruppe kleiner als acht Personen).</li> <li>➤ Abgleich in der Gesamtgruppe und Beschluss der finalen Definition.</li> <li>➤ Bestimmen des Zielniveaus für das kommende Jahr.</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Klare Definition der Top 3-Kernkompetenzen für den Bereich inklusive Zielqualifikationsniveau für das kommende Jahr.</li> </ul>	<p><b>90 min</b></p>
<p><b>6 Abschluss</b></p> <p>Information über die weiteren Schritte und Dank für die Teilnahme</p>	<p><b>10 min</b></p>

## Nachverfolgung

Die zuständige Stelle (z. B. die Personalabteilung) kann digitale Versionen der jeweiligen Kompetenzraster erstellen, um die weitere Nutzung im Betrieb zu vereinfachen.

### Bestimmen Sie den Qualifizierungsbedarf

- Mitarbeitende im Zielbereich füllen im Raster eine Selbsteinschätzung hinsichtlich der Kompetenzen aus.
- Der oder die Vorgesetzte kann – z. B. im Rahmen des Qualifizierungsgesprächs (§ 3 [TV-Quali](#)) bzw. des Mitarbeitergesprächs – eine Fremdeinschätzung vornehmen.

**WICHTIG:** Klären Sie Mitarbeitende und Führungskräfte darüber auf, dass

1. die Einschätzung nicht der Leistungsbeurteilung dient, sondern ausschließlich zur Feststellung von Qualifikationsbedarf.
2. die Einschätzung „gar nicht“/„etwas“ ohne negativen Folgen bleibt und eine zu optimistische Einschätzung sogar zum Nachteil werden kann – z. B. weil zu wenig Qualifizierungsangebote gemacht werden.



Die ausgefüllten Kompetenzraster gehen zurück an die zuständige Stelle (Datenschutz beachten! Wenn gewünscht, Anonymität sicherstellen.).

- Führen Sie Auswertungen nicht individuell, sondern auf der Ebene von Bereichen, Abteilungen, Arbeitsgruppen, ... durch.
- Aus der Abweichung der Mitarbeitendenprofile/des Durchschnittsprofils vom Zielprofil kann der Weiterbildungsbedarf ermittelt werden. Weitere Einsichten hierfür können durch detailliertere Gespräche mit ausgewählten Vertretern der Belegschaft entstehen.

### Wichtige Anmerkungen

- Ohne eine weitere, tätigkeitsbezogene Unterteilung der Kompetenzen und ohne beobachtbare Verhaltensanker bleibt alles recht allgemein. Dennoch entstehen Ansätze, um die Weiterbildung zukunftsorientiert entlang der Unternehmensstrategie aufzustellen.
- Weiterbildungsbedarfe für die aktuell ausgeführte Arbeit werden über diese Methode kaum erfasst.
- Der hier vorgestellte Ansatz ersetzt kein umfassendes Kompetenzmanagement. Er kann dafür auch umgesetzt werden, wenn nur wenig Zeit verfügbar ist.

### Ihre nächsten Schritte

Um die Ergebnisse Ihrer Arbeit im Betrieb zu verankern, können Sie einen dieser Schritte als nächsten gehen:

- Machen Sie die identifizierten Kernkompetenzen im Betrieb auf breiter Basis bekannt. **Informieren Sie die Beschäftigten** über die Erwartungen des Betriebes ebenso wie über die zu erwartende Unterstützung und Weiterbildungsmaßnahmen.
- **Führen Sie Qualifizierungsgespräche** gemäß § 3 [Tarifvertrag zur Qualifizierung](#) ein und/oder stellen Sie sicher, dass diese durchgeführt werden. Auch betriebsweit gilt:  
🔗 [Machen Sie sich ein Bild von den Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden.](#)
- **Binden Sie die Führungskräfte im Betrieb ein** und verdeutlichen Sie ihnen die Bedeutung von Weiterbildung. 🔗 [Überzeugen Sie die Führungskräfte im direkten Gespräch.](#) 🔗 [Lassen Sie Zahlen sprechen ohne Geld ins Spiel zu bringen.](#)

## Haben Sie noch Fragen?

- Zum Leitfaden?
- Zum Vorgehen bei der Einführung im Betrieb?
- Zu anderen Wegen, um Ihr Ziel zu erreichen?

## Unser weiterführendes Angebot für Sie

- Wir beraten Sie zu vorausschauender und strategisch orientierter Weiterbildung im Betrieb.
- Wir unterstützen Sie bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der notwendigen Workshops, Besprechungen und weiterem.
- Wir beraten Sie zu geeigneten betrieblichen Qualifizierungsmöglichkeiten und Weiterbildungsformaten.

## Kommen Sie einfach auf uns zu. Wir sind gerne für Sie da.

Ist Ihr Unternehmen Mitglied im Arbeitgeberverband Südwestmetall, entstehen für die Beratung keine Kosten. Im Mitgliedsbeitrag ist unsere Leistung bereits enthalten.

---

**AgenturQ**  
Lindenspürstraße 32  
70176 Stuttgart

[www.agenturq.de](http://www.agenturq.de)

### Ihr Ansprechpartner:



Matthias Binder

 0711/3659188-12

 01520/2850907

 [binder@agenturq.de](mailto:binder@agenturq.de)



Eine gemeinsame Einrichtung von:



**SÜDWESTMETALL**

Bezirk  
Baden-Württemberg

---

Sie möchten vorher genauer wissen, wie eine Beratung durch die AgenturQ abläuft?  
Hier finden Sie die Antwort: <https://www.agenturq.de/service/beratung/>.

## Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick

Unter [www.ideenportal-qualifizierung.de](http://www.ideenportal-qualifizierung.de) haben Sie kostenfrei Zugang zu zahlreichen Handlungshilfen, Leitfäden und Beispielen guter Praxis rund um Weiterbildung.

Strategie entwickeln	Grundlagen schaffen	Kompetenzen aufbauen
Wo haben wir Bedarf für Weiterbildung und welchen?	Wie gewinnen wir unsere Führungskräfte für Weiterbildung?	Wie helfen wir Mitarbeitenden, denen Grundwissen fehlt?
Was können unsere Mitarbeitenden eigentlich schon alles?	Wie machen wir Lernen im Betrieb zur Selbstverständlichkeit?	Wie ermöglichen wir Lernen während und durch die Arbeit?
Wie können wir mit anderen Firmen zusammenarbeiten?	Wie bauen wir Lernen in den Arbeitsalltag ein?	Wie machen wir Mitarbeitende fit für häufige Veränderungen?
Welche AgenturQ-Werkzeuge helfen uns außerdem?	Wie ermöglichen wir Lernen, obwohl die Zeit dafür fehlt?	Wie erhalten wir Wissen im Betrieb? Wie machen wir es nutzbar?

Im **Ideenportal** finden Sie diesen Leitfaden unter dem Link:

[https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/IPQ\\_Kernkompetenzen\\_bestimmen.pdf](https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/IPQ_Kernkompetenzen_bestimmen.pdf)

oder über den Pfad:

### Strategie entwickeln

- ▷ Wo haben wir Bedarf für Weiterbildung und welchen?
- ▷ Welche Fähigkeiten braucht unser Betrieb in Zukunft?



## Impressum

Herausgeber:

**Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung  
in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.**

Lindenspürstraße 32

70176 Stuttgart

Tel.: 0711/3659188-0

[info@agenturq.de](mailto:info@agenturq.de)

[www.agenturq.de](http://www.agenturq.de)

Stand: Juli 2019

Uns ist es wichtig, dass wir den Anforderungen und Wünschen der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie gerecht werden. Daher überarbeiten wir unsere Veröffentlichungen regelmäßig. Sehr gerne berücksichtigen wir in einer Neuauflage des Leitfadens Ihre Rückmeldungen. Haben Sie Änderungswünsche, einen möglichen Ergänzungsbedarf, Kritik und natürlich auch Lob, schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an [binder@agenturq.de](mailto:binder@agenturq.de).

### Quellenangaben

Bergmann, Günther (2012): Strategisches Kompetenzmanagement – und wo bleibt die Strategie? In: Reinhardt, Rüdiger (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg. Lengerich: Pabst, S. 81-88.

Berndt C. und Wierzchowski B. (2011): Bewerberinterviews mit der VeSiEr-Methode. Wie Sie systematisch Kompetenzen erkennen und bewerten. Freiburg: Haufe.

Mollet, Andreas (2017): Vorwärts Denken. Antizipatives Kompetenzmanagement. In: personalschweiz Juni 2017, S. 33-35

Sachtleber, Susanne (2012): Kompetenzmanagement als Basis für eine strategische Personalentwicklung. Vortrag auf dem HR-Forum München.

Praevium – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention Nr. 2 2015: Arbeit und Kompetenzmanagement in der digitalisierten Welt (2015).

### Bildnachweise

Ausgewählte-Symbole von icons8:

- Download: <https://icons8.com/icon/14100/herunterladen>
- Link: <https://icons8.com/icon/16073/link>
- Externer Link: <https://icons8.com/icon/16139/externer-link>

Alle weiteren verwendeten Bilder und Grafiken sind unter der Pixabay Lizenz oder der Pexels Lizenz zur Nutzung – auch ohne Namensnennung – freigegeben oder Eigentum der AgenturQ.

QR-Codes erstellt mit <https://www.qrcode-monkey.com/de>.



# Ideenportal Qualifizierung

Weiterbildung. Anders. Gestalten.  
Für Betriebsräte und Personalabteilungen

Ein Angebot der



Agentur zur Förderung  
der beruflichen Weiterbildung  
in der Metall- und Elektroindustrie  
Baden-Württemberg e.V.

Eine gemeinsame Einrichtung von:



**SÜDWESTMETALL**

Bezirk  
Baden-Württemberg



[www.ideenportal-qualifizierung.de](http://www.ideenportal-qualifizierung.de)