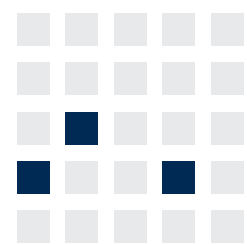




Betriebliches Wissensmanagement

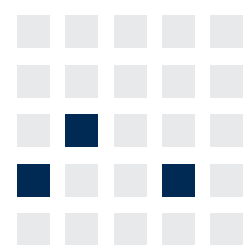
VL09 - Kompetenzmanagement

SoSe24 - 10.06.2024



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

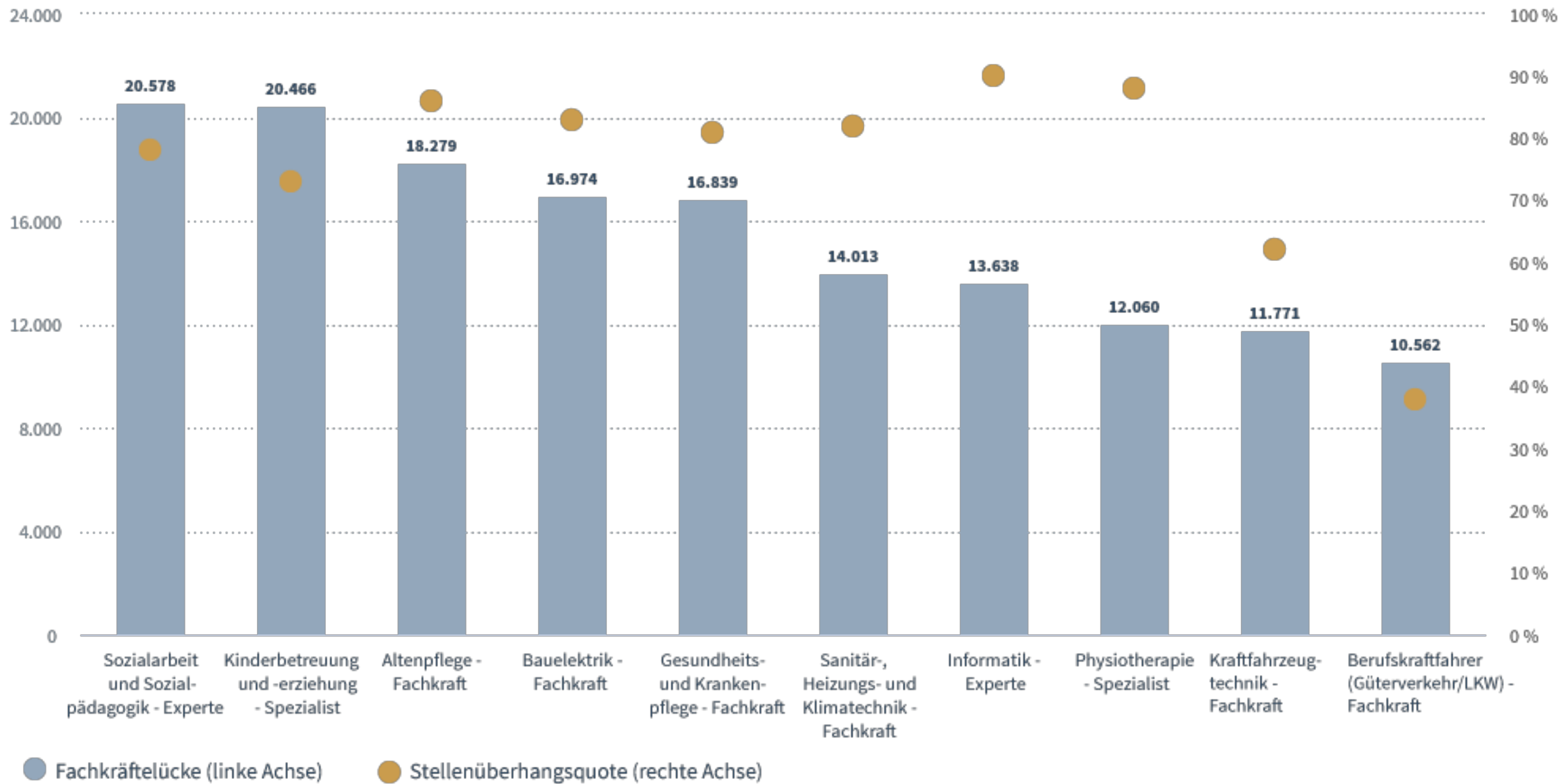
Weiterbildung

Kompetenzen von (Hochleistungs-)Teams

Staffing von Teams mit KMDL[®]

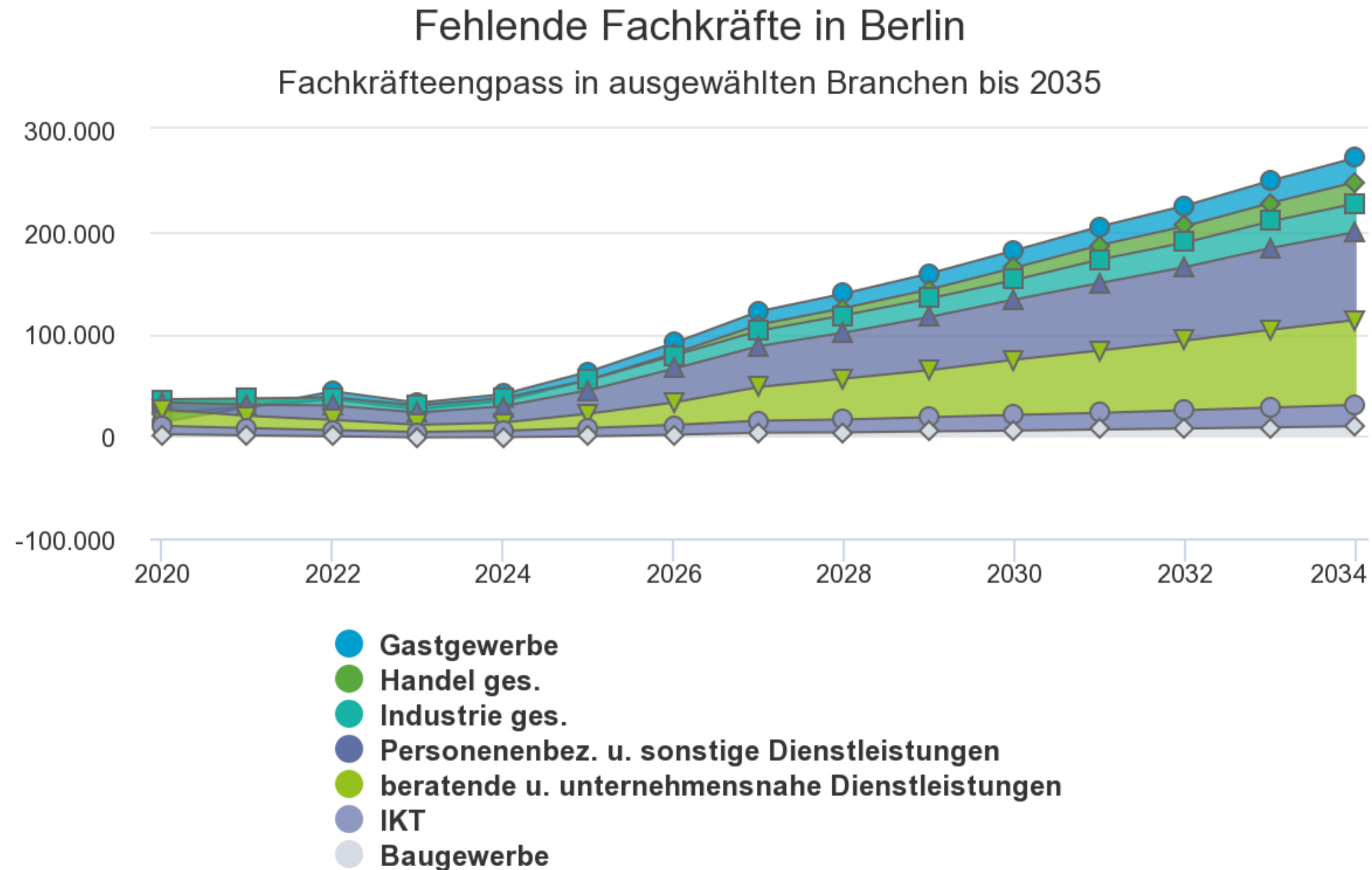
Die Berufe mit den größten Fachkräftelücken

Jahresdurchschnitt 2021/2022 (01.07.2021 – 30.06.2022)



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

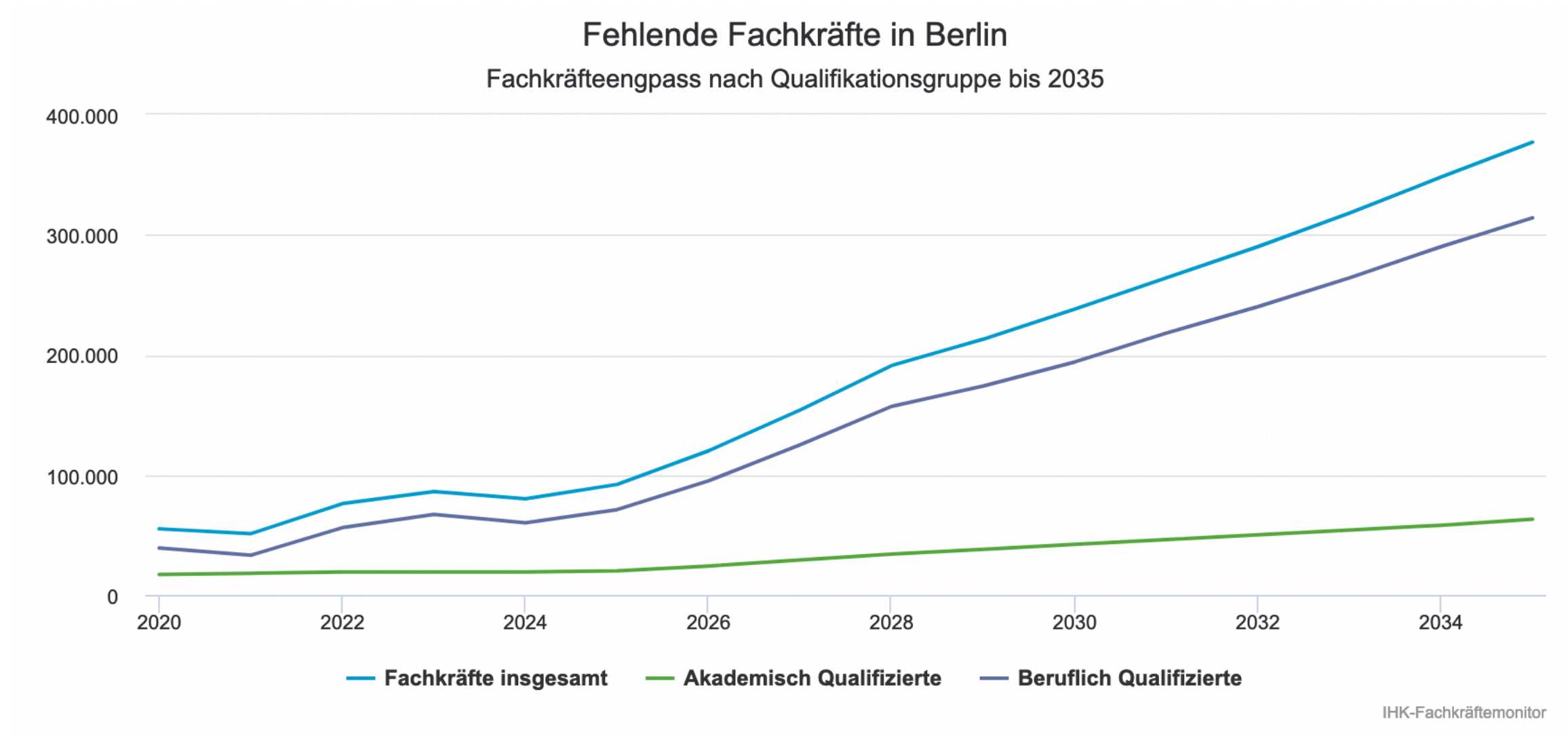
Ausblick zum Fachkräfteengpass am Beispiel Berlin



IHK-Fachkräftemonitor

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

Ausblick zum Fachkräfteengpass nach Qualifikationsgruppe



Besonders gravieren ist der Fachkräfteengpass für beruflich Qualifizierte.

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 ...

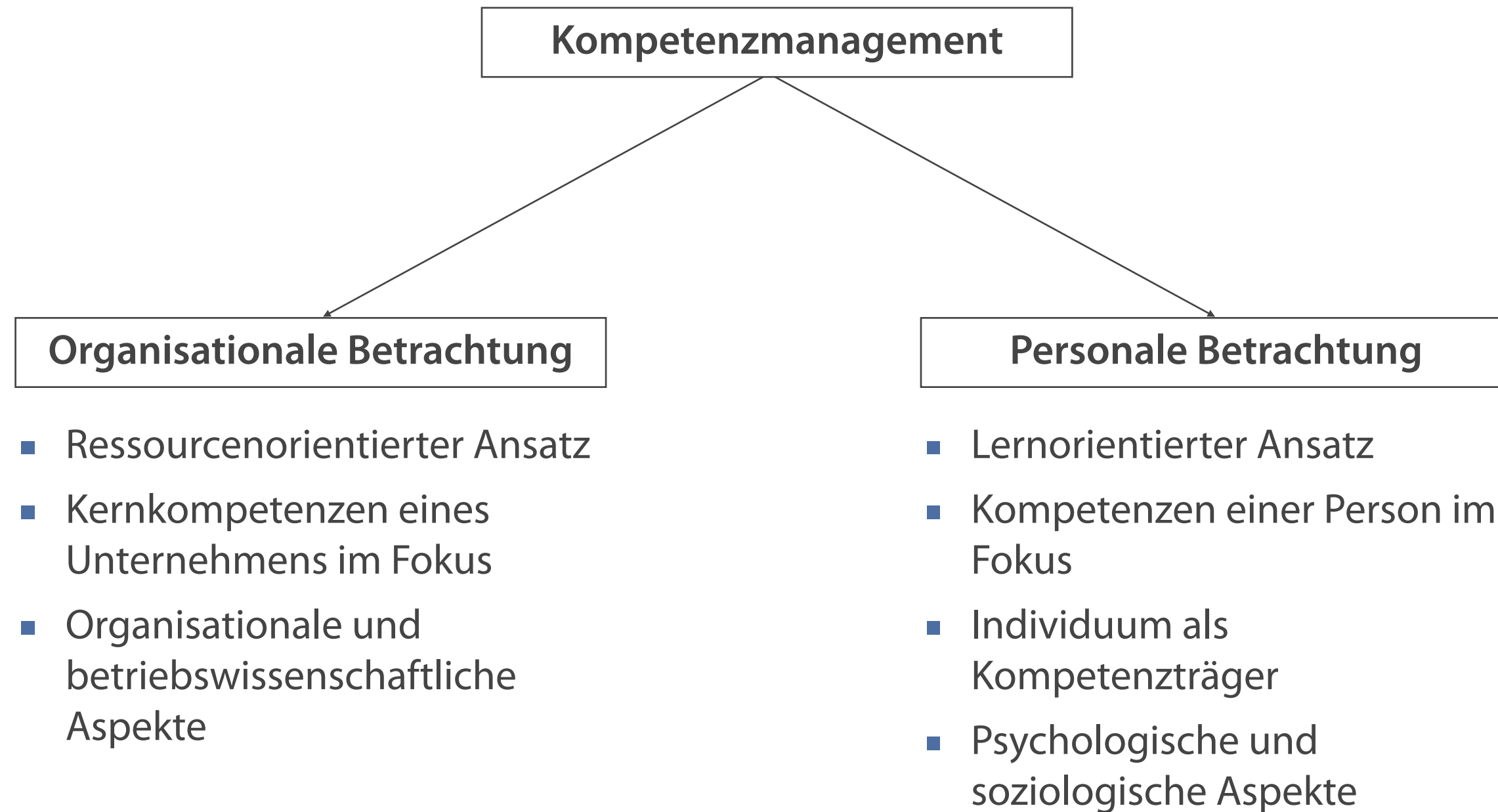
- Mit den kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften (nach Weinert)
- Disposition zur Selbstorganisation (nach Erpenbeck / v. Rosenstiel)

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.

Untersuchungsfelder des Kompetenzmanagements



Im Wesentlichen werden diese zwei Grundansätze des Kompetenzmanagements unterschieden.

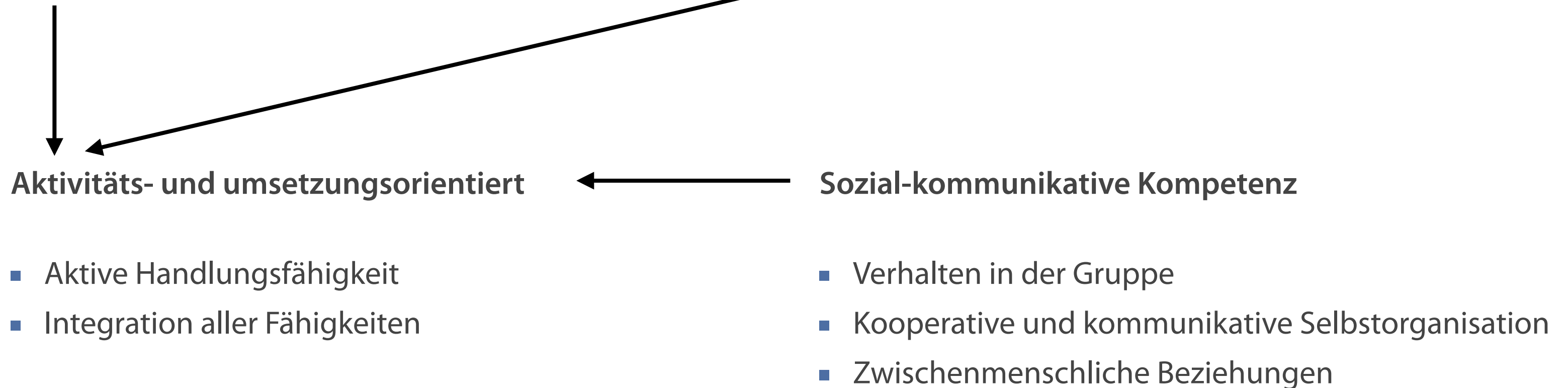
Klassifizierung von Kompetenzen

Personale Kompetenz

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

Fachlich-methodische Kompetenz

- Selbstorganisierte Handlungsfähigkeit
- Kreative Problemlösung



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

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.

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.

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

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

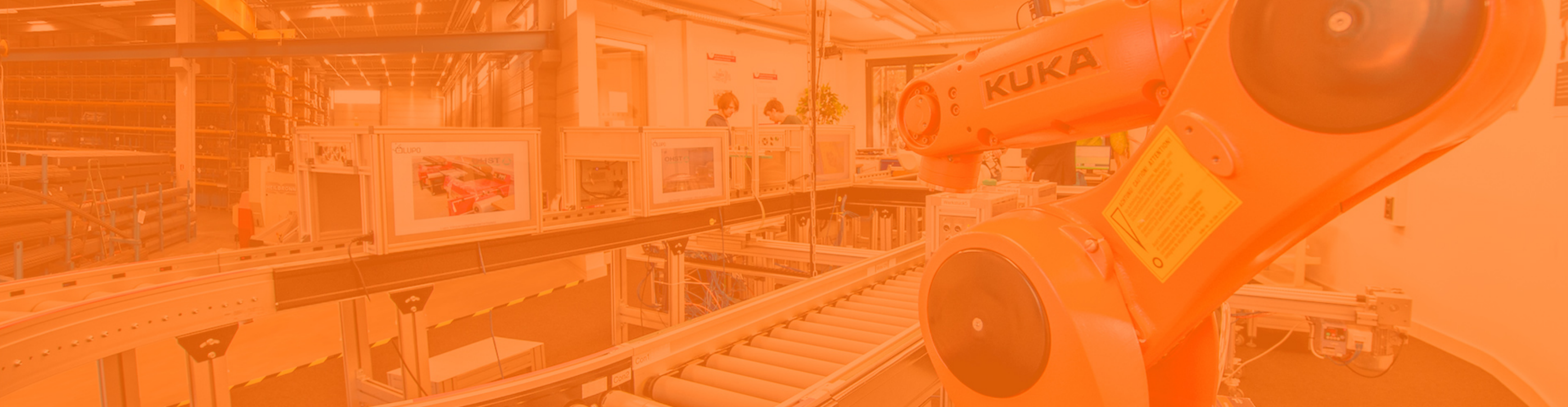
- Gezielte und kompetenzorientierte Zusammenstellung von Projektteams
- Verbesserte Vorbereitung auf Projekteinsätze

Erschließung neuer Märkte und Produktsegmente

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

Herausforderungen für das Kompetenzmanagement in der Praxis





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.

Beispiel für Yellow Pages



Franz Mustermann
Dr.-Ing.
Leiter Mitarbeiterqualifizierung
Standort Darmstadt
Deutschland
Angestellter

Kontaktieren

Ich biete

E-Learning Wissensmanagement E-Learning Technologien Content Authoring
LCMS semantische Technologien

Ich suche

Internettechnologien E-Learning semantische Technologien

Meine beruflichen Erfahrungen

07/2004 - heute
Leiter Mitarbeiterqualifizierung
Darmstadt
Deutschland

Meine Qualifikationen

Diplom Wirtschaftsinformatik

Sprachen

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

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.

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

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

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

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

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

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.

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

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

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

Kommunikation + Information

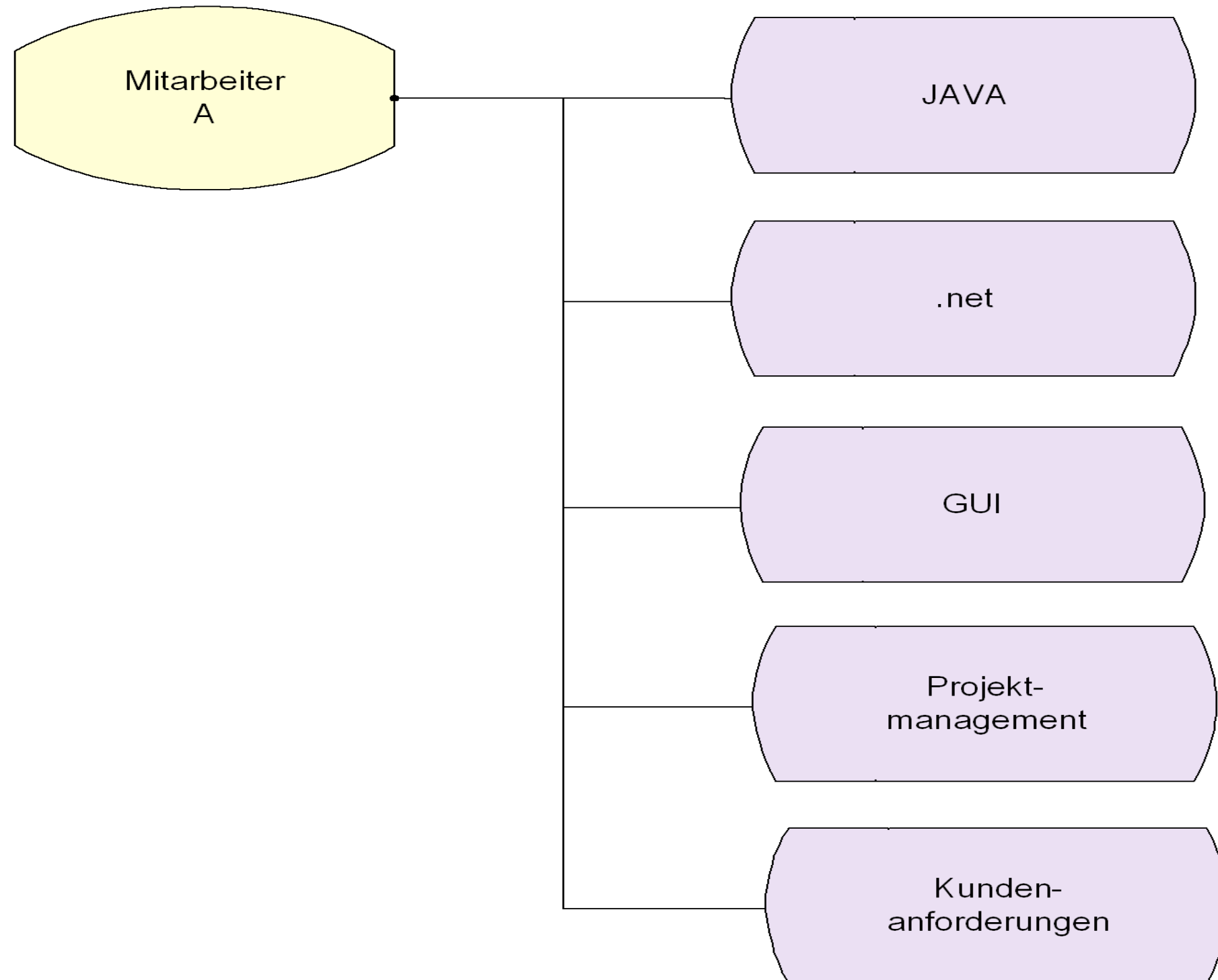
Selbst: 5 / Fremd: 3

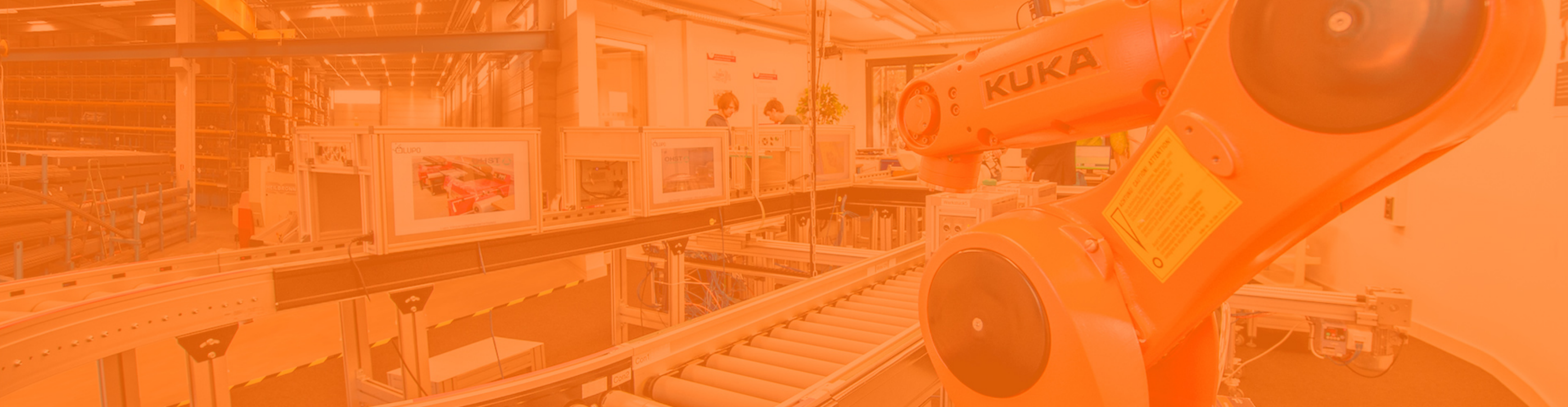
- Wendet Gesprächstechniken situationsgerecht und effizient an
- Gibt intern und extern sowie zeitnah und vollständig relevante Informationen weiter
- Beherrscht Präsentations- und Moderationstechniken

Die Fremdbeurteilung ist als Objektivierung der eigenen Einschätzung notwendig.

Beispiel für prozessorientiertes KMDL Kompetenzprofil

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





Kompetenz und Kompetenzmanagement: Begriffe, Aufgaben und Ziele

Kompetenzprofile

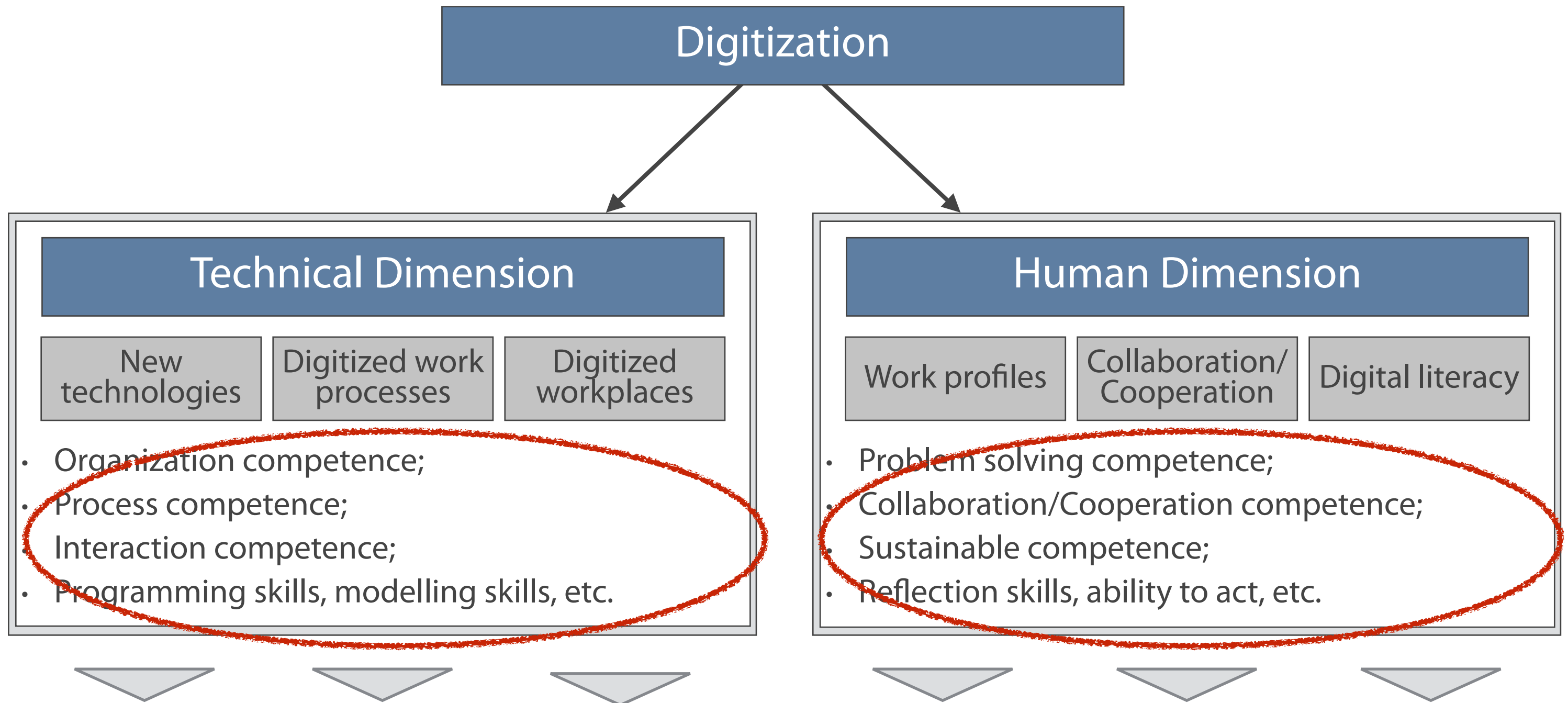
Digitale Kompetenzen

Weiterbildung

Kompetenzen von (Hochleistungs-)Teams

Staffing von Teams mit KMDL®

Zwei Dimensionen der Digitalisierung



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.

The European Digital Competence Framework for Citizens (DigComp)

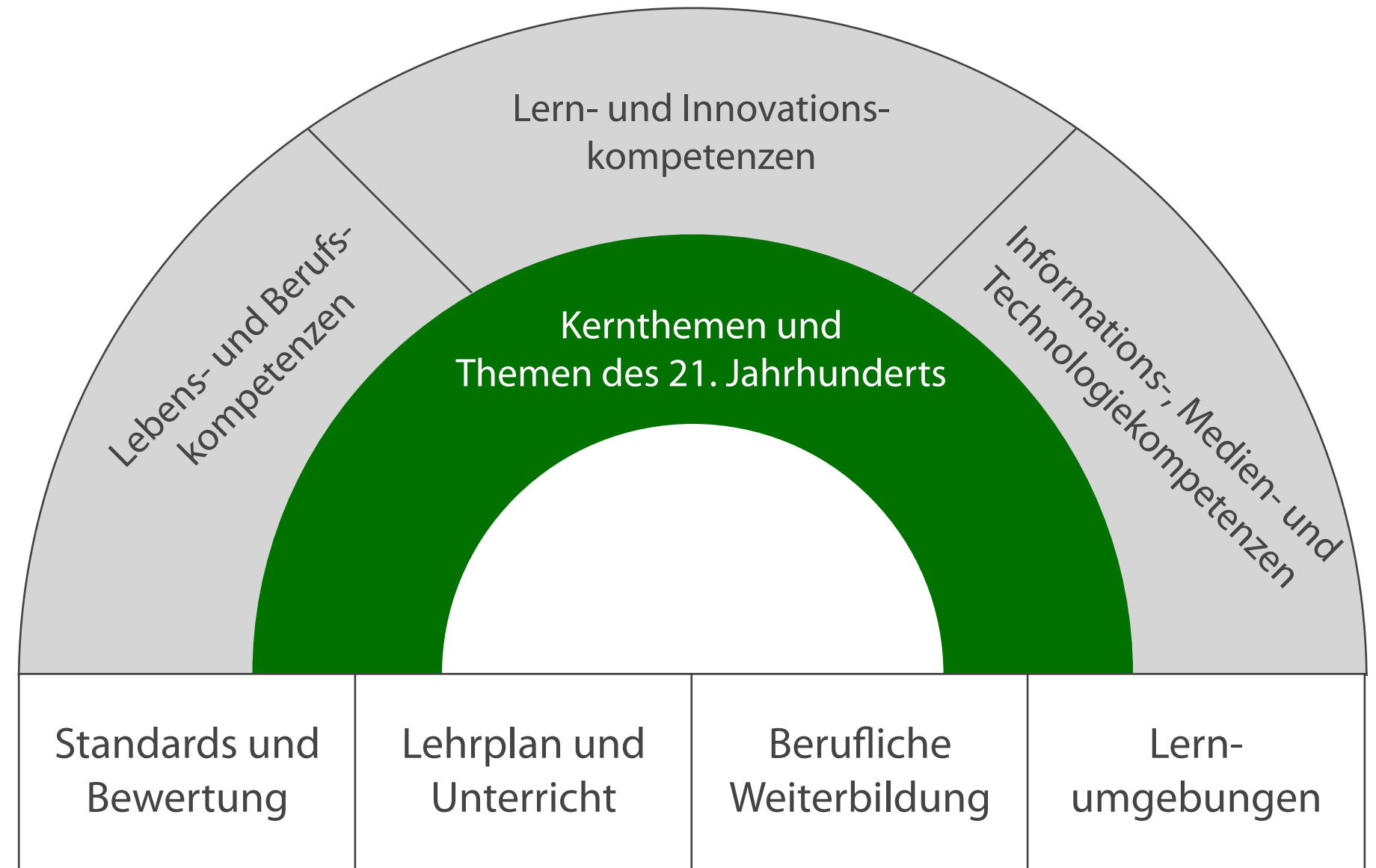
Auswahl der 21 Kompetenzen

Kernbereich	Kompetenzen
Informations- und Datenkompetenz	<ul style="list-style-type: none">■ Suchen und Filtern von Daten, Informationen und digitalen Inhalten■ Bewerten und Verwalten von Daten, Informationen und digitalen Inhalten
Kommunikation und Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none">■ Zusammenarbeit und Interaktion durch digitale Technologien■ Gesellschaftliches Engagement durch digitale Technologien■ Verwaltung der digitalen Identität
Erstellen digitaler Inhalte	<ul style="list-style-type: none">■ Programmieren und Entwickeln digitaler Inhalte■ Integration und Neubearbeitung digitaler Inhalte■ Urheberrecht und Lizenzen
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none">■ Schutz von persönlichen Daten und der Privatsphäre■ Schutz von Gesundheit und Wohlbefinden■ Schutz der Umwelt
Problemlösung	<ul style="list-style-type: none">■ Lösung technischer Probleme, kreative Nutzung digitaler Technologien■ Identifizieren von Bedürfnissen und technologischen Lösungen■ Identifizieren digitaler Kompetenzlücken

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.

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

Informations-, Medien- und Technologiekompetenzen

- ICT Kompetenzen (Information and Communications Technology)

Lern- und Innovationskompetenzen („4 Cs“)

- Kritisches Denken
- Kommunikation
- Kollaboration
- Kreativität

Lebens- und Berufskompetenzen

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

Kompetenzmodell Industrie 4.0: Handlungskompetenzen - Mensch

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Fachspezifisches Wissen	Fachspezifische Fähigkeiten	Selbständigkeit	
Kulturelle Kompetenz		Methodenkompetenz	
Interkulturelle Kompetenz	Berufskulturelle Kompetenz	Technisch	Nicht-technisch
Führungskompetenz			Sozialkompetenz
Führungsinstrumente	Führung verschiedener Arbeitsformen	Mitarbeiter-kommunikation	Sozial-kommunikative Kompetenz
Interaktionskompetenz			
Kooperationskompetenz		Kollaborationskompetenz	
Organisationskompetenz			
Personalorganisation	Maschinenorganisation	Werkstückorganisation	IS-Organisation
Prozesskompetenz			
Überblick über gesamten Prozessablauf		Technische und Operative Prozesssicherung	



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

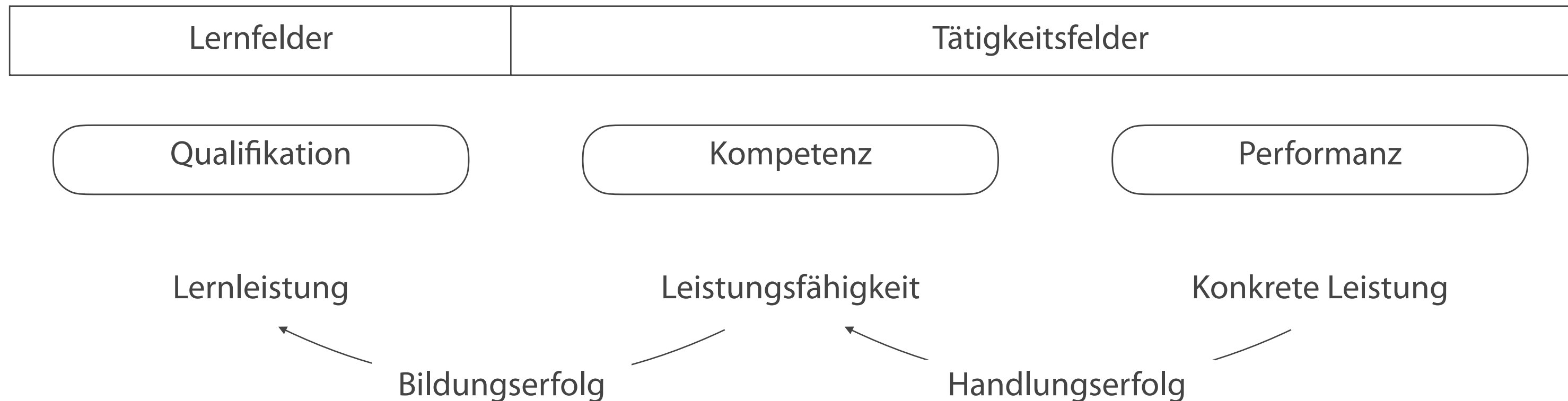
- Anpassungs- und Aufstiegsqualifizierung
- Coaching, Mentoring, Supervision
- Ergänzungsqualifizierung

Berufsverändernde Qualifizierung

- Rehabilitation
- Umschulung
- Reaktivierung

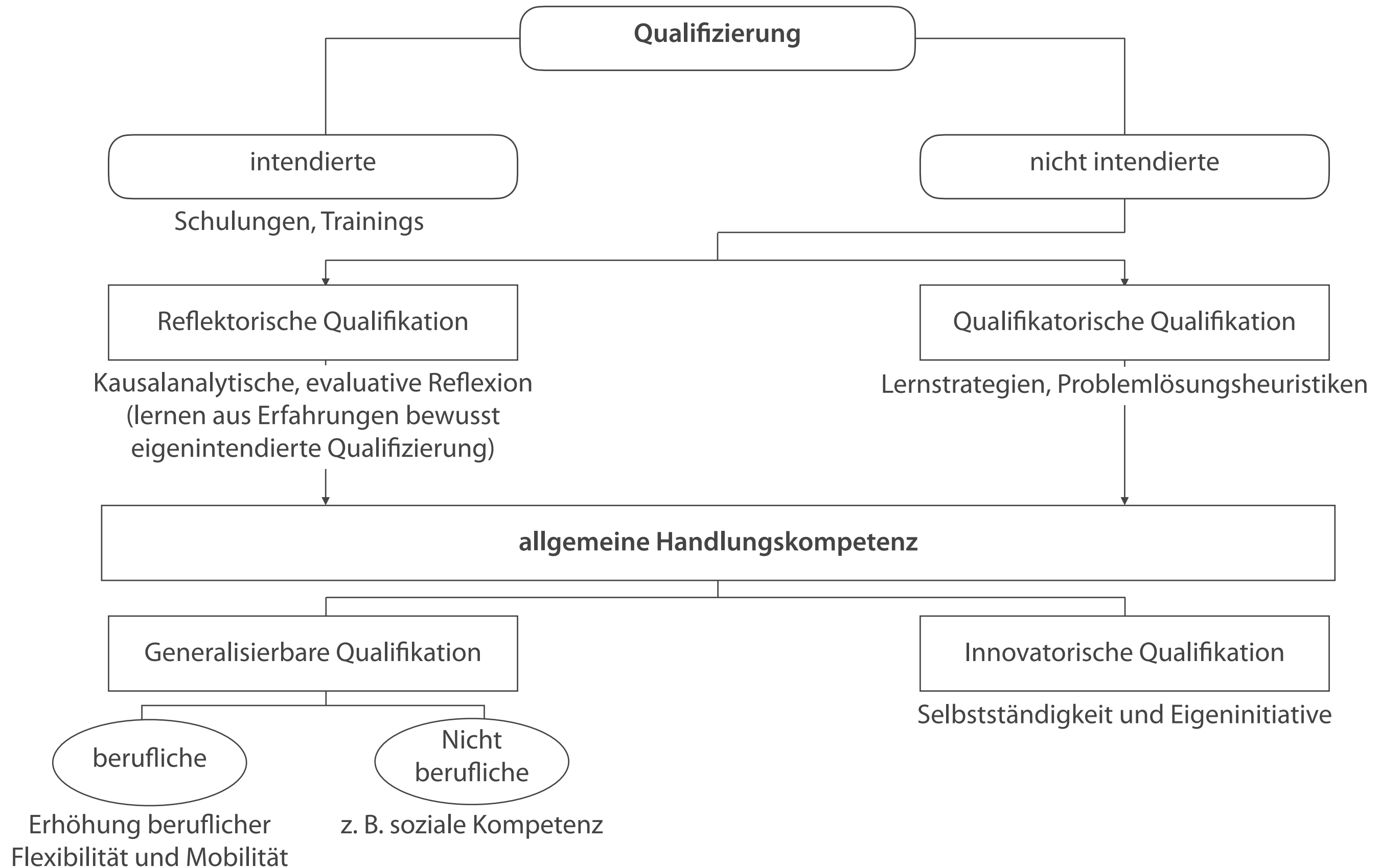
Definition Weiterbildung

- 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

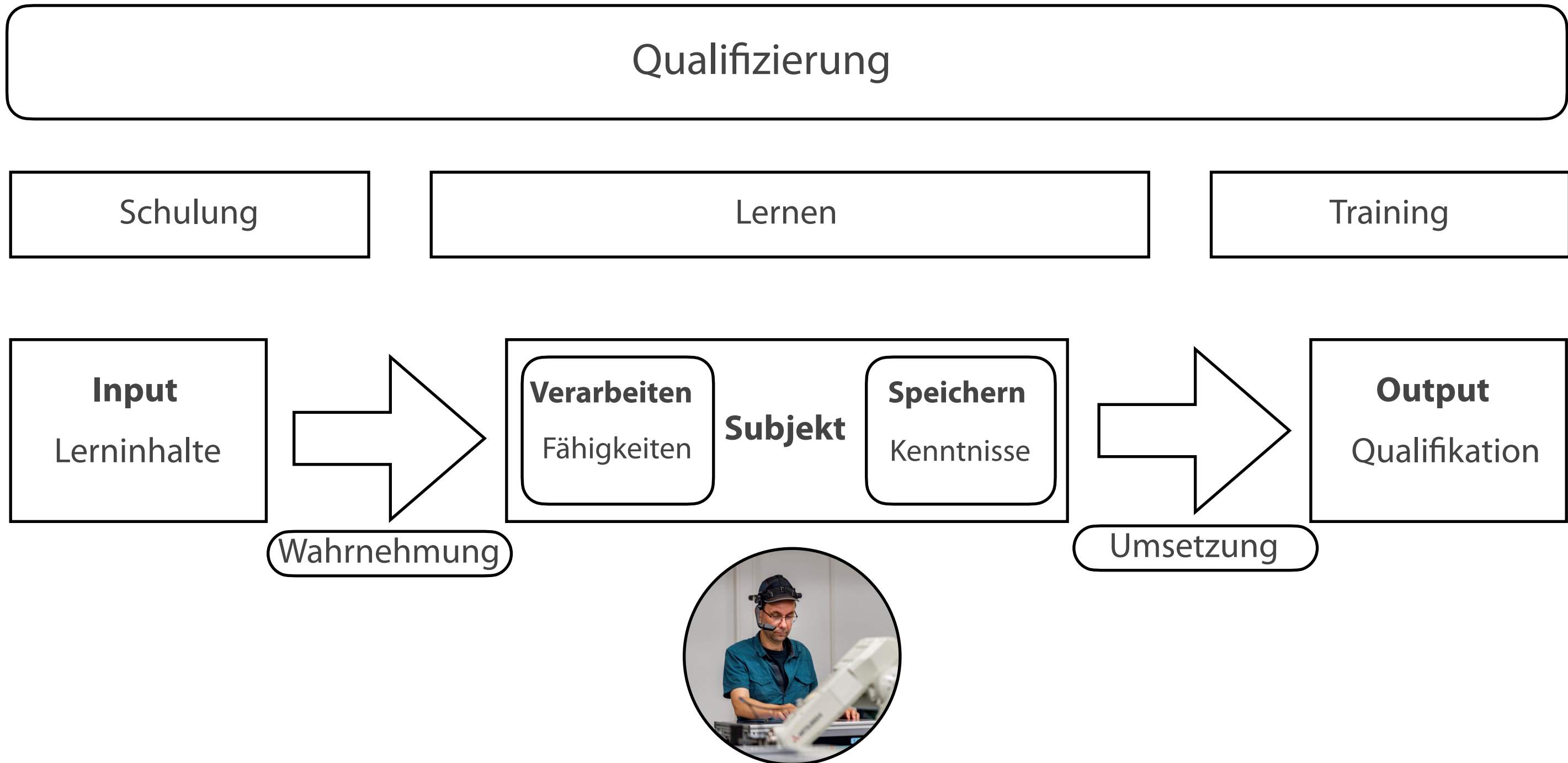


als Zusammenhang zwischen Qualifikation, Kompetenz und Performanz (Becker 2005).

Intendierte vs. nicht intendierte Qualifizierung



Intendierte Qualifizierung



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

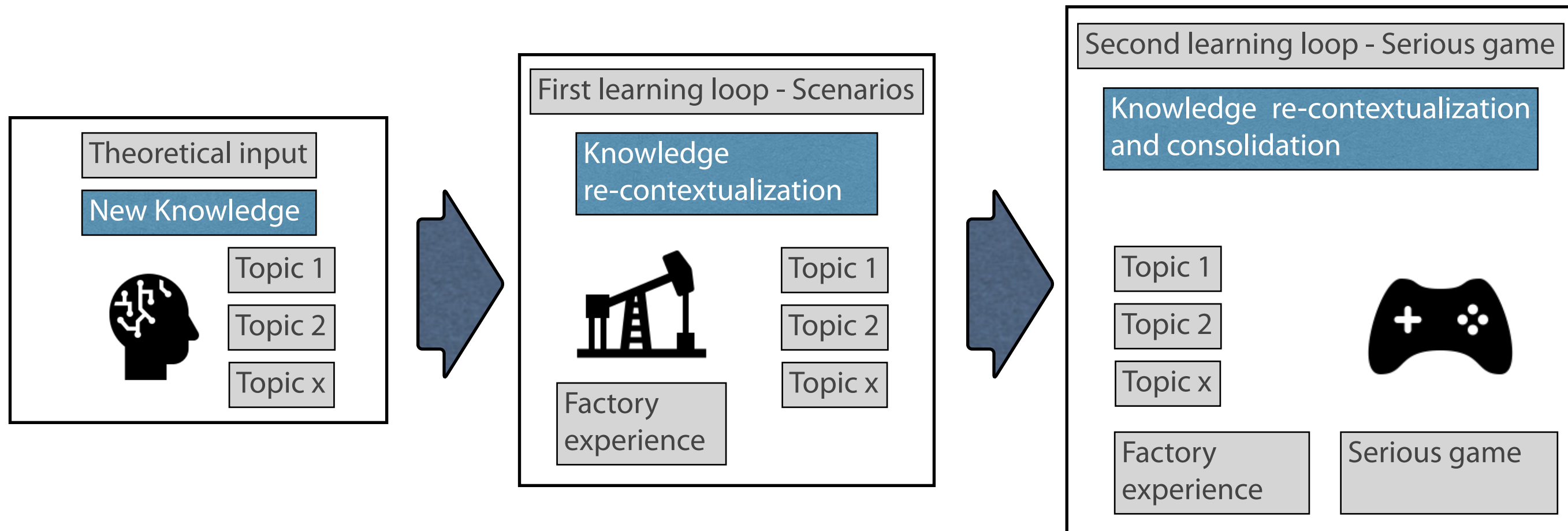
Intendierte Qualifizierung

Alt:

- Schulungen, Trainings

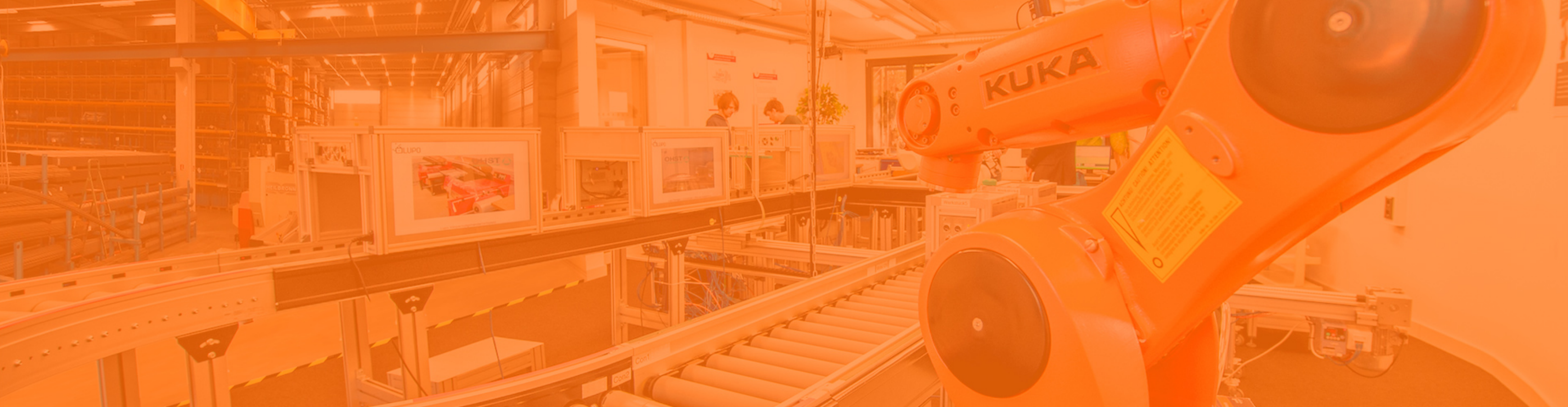
Neu:

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



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)



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.

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.

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

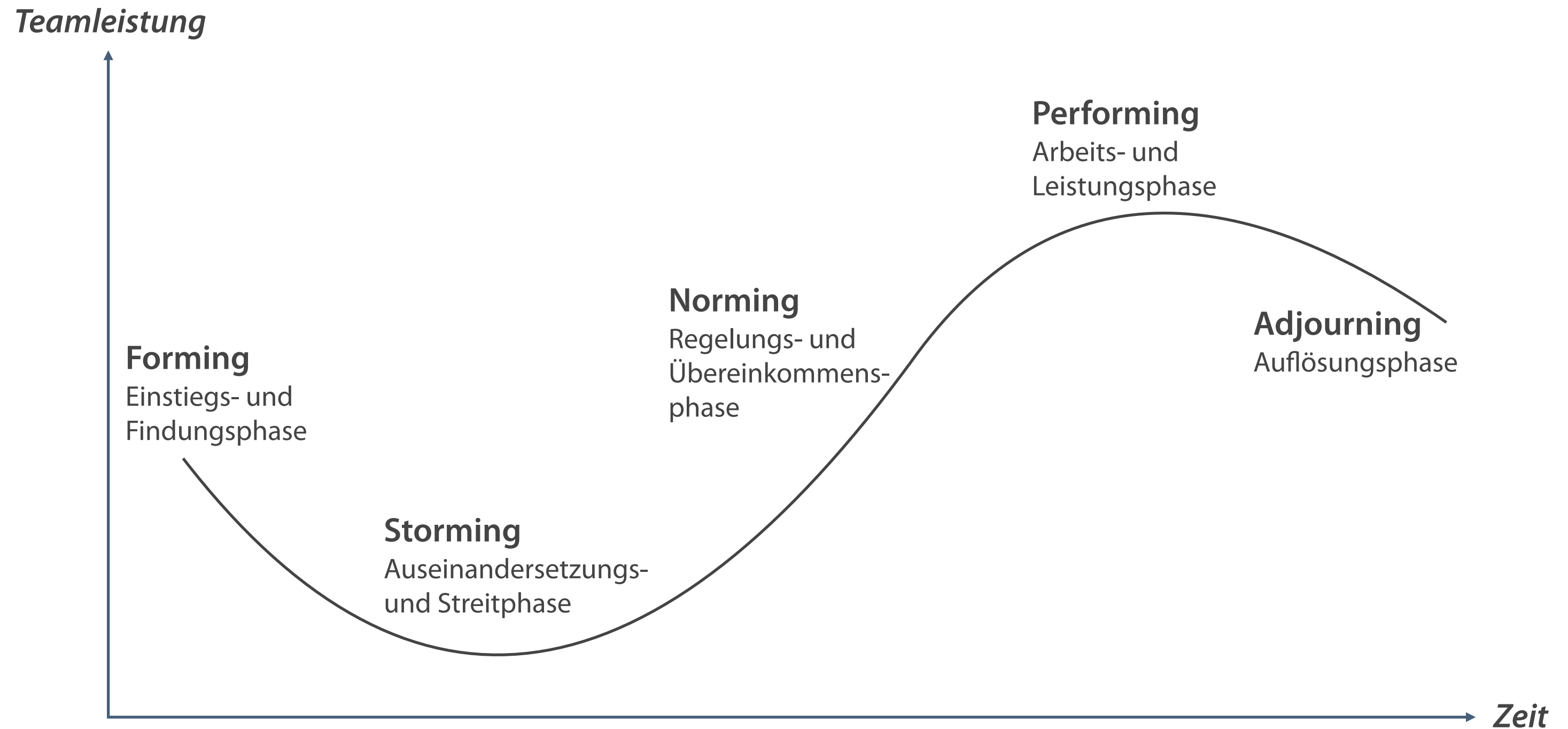
- Öffnung des Teams nach Außen
- Weiterbildung betreiben
- Image analysieren
- Feedback von Außen einholen

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.

Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman



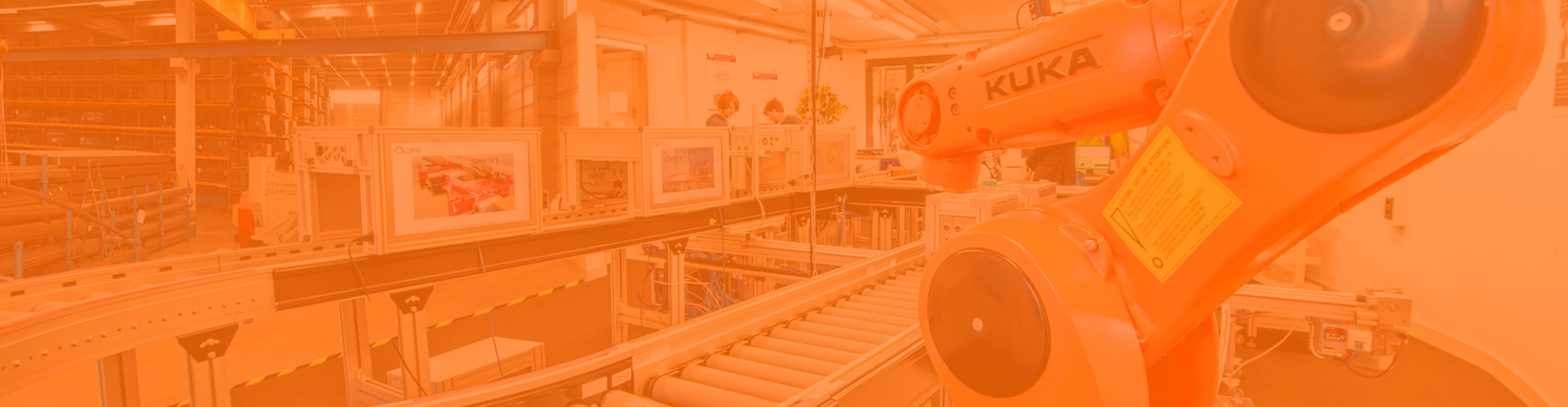
Merkmale von Hochleistungsteams



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.



Kompetenz und Kompetenzmanagement: Begriffe, Aufgaben und Ziele

Kompetenzprofile

Digitale Kompetenzen

Weiterbildung

Kompetenzen von (Hochleistungs-)Teams

Staffing von Teams mit KMDL®

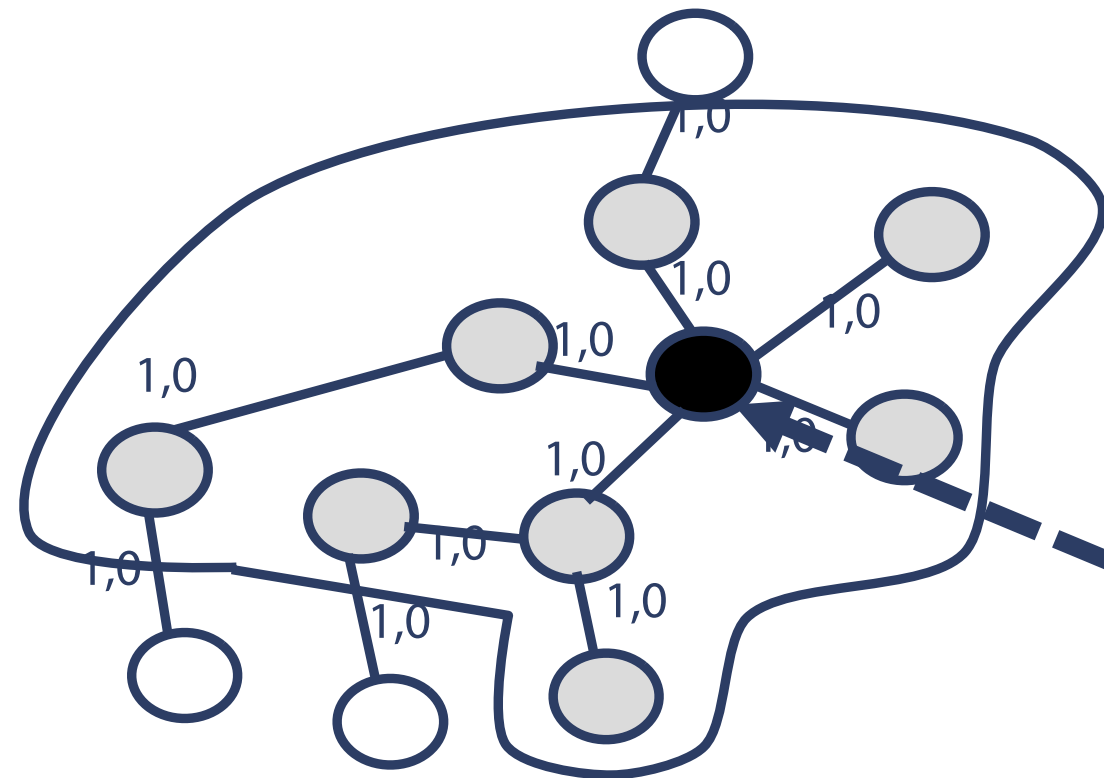
Anforderungsorientierte Zusammenstellung von Teams auf Basis der KMDL

- Wissenskontext: "Abbildung der Menge aller Kenntnisse oder Skills einer Person in Relation zu einer bestimmten gesuchten Fähigkeit."

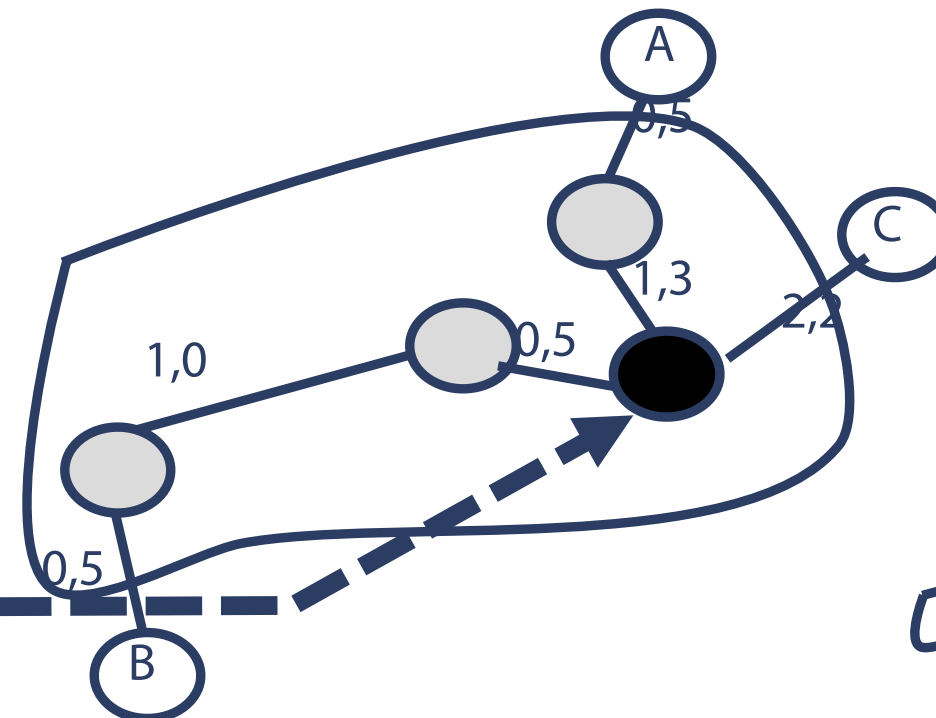


- "Die Menge aller Wissenskontexte umfasst das Wissen, welches ein Team zur Lösung einer gestellten Projektaufgabe nutzen kann."

Kontext einer Anforderung

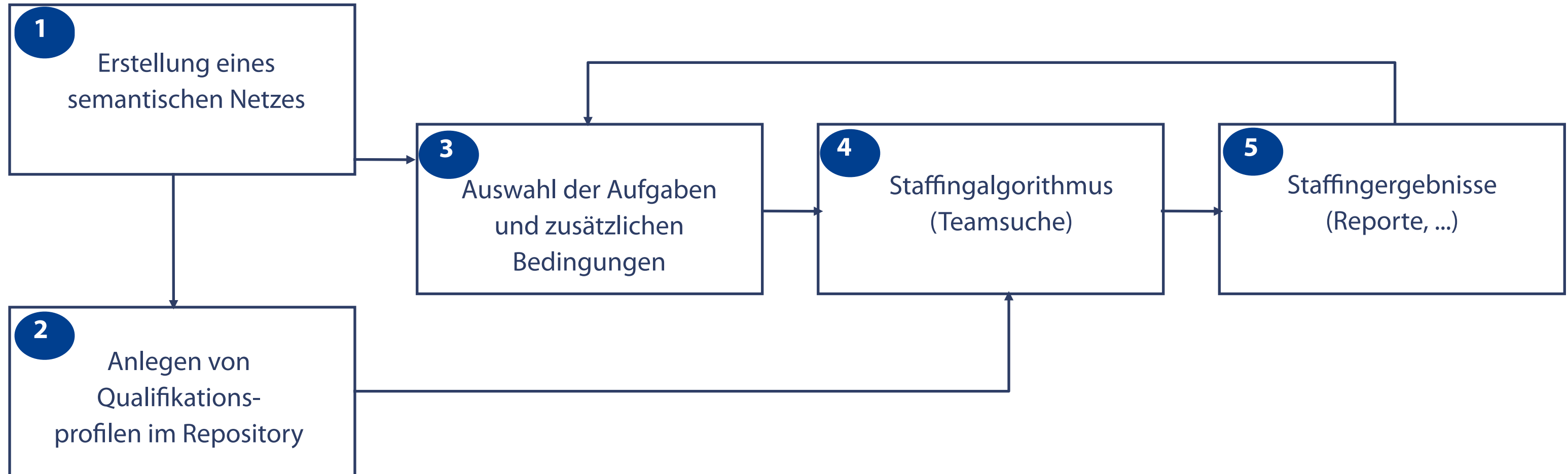


Entsprechender Wissensraum einer Person



Das Wissen eines Teams ist mehr als die Summe der Fähigkeiten seiner Mitglieder.

Vorgehensmodell zur Zusammenstellung von kompetenzorientierten Projektteams



- Notwendige Elemente
 - Beschreibungssystem zur Abbildung der Wissenskontexte
 - Skillkatalog zur Abbildung von Qualifikationsprofilen
 - Möglichkeit der Definition von Anforderungsprofilen

Zentrales Element ist der Staffingalgorithmus.

Praxisorientiertes Anwendungsbeispiel bei Softwareentwicklung

Objektrepository

Mitarbeiter	Wissensobjekt (WO)
Sefan	Betriebssysteme, Windows XP, Linux, Lotus Notes, Java
Peter	Datenbanksysteme, Oracle, DB2
Georg	HTML, XML, Java, DB2
Jane	Programmierung, Lotus Notes, Java, Windows XP
Marion	Linux, Datenbanksysteme, PostgreSQL, Java, Programmierung

Aufgabenanforderungen (AA)

	Notwendigkeit des WO	Gewichtung
Betriebssysteme	1 Mitarbeiter	1/7
Linux	1 Mitarbeiter	1/7
Datenbanksysteme	1 Mitarbeiter	1/7
PostgreSQL	1 Mitarbeiter	1/7
Lotus Notes	1 Mitarbeiter	2/7
XML	1 Mitarbeiter	1/7
Java	Alle Mitarbeiter der Arbeitsgruppe	1/7

Gegenberstellung von WO und AA

	Betriebs-systeme	Linux	DB-Systeme	PostgreSQL	Lotus Notes**	XML	Java*
Stefan	+	+	-	-	+	(Java)	+
Peter	-	-	+	(Oracle, DB2)	-	-	-
Georg	-	-	(DB2)	(DB2)	-	+	+
Jane	(Windows XP)	(Windows XP)	-	-	+	-	+
Marion	(Linux)		+	+	+	(Java)	+

* Obligatorische Kompetenz

** Relevante Anforderungen mit hoher Gewichtung

Ergebnisse (entsprechend des Staffingalgorithmus)

Vorschlag Projektteam	Benchmark Ergebnis
Stefan, Marion	230
Jane, Marion	215
Stefan, Marion, Georg	204
Jane, Marion, Georg	167
Jane, Stefan, Marion	165
Stefan, Marion, Georg, Jane	120

Grundlage für den **Staffingalgorithmus** (SA) sind Aufgaben und Anforderungen pro Aufgabe. Der SA gibt Hinweise, welche Mitarbeiter für die Aufgabe besonders geeignet sind und aus wem Projektteam bestehen könnte.

Trotz Darstellung der Mitarbeiterkombination, welche das Anforderungsprofil optimal erfüllt, bleiben Wissenslücken bestehen.

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.