

Gottfried Richenhagen, Michael Dick, Almut Lahn, Katrin Nebauer-Herzig,
Anna Farina Vollbracht

„IntraKomp“-Handlungshilfe

Kompetenzen, Workshops und Triadengespräche

Instrumente zur Integration des Kompetenzmanagements
im Öffentlichen Dienst

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BiBB**

► Forschen
► Beraten
► Zukunft gestalten

Das dieser Handlungshilfe zugrundeliegende Vorhaben – Kooperationsprojekt „Integration der Kompetenzfeststellung und -entwicklung, insbesondere bei älteren und weiterbildungsfernen Beschäftigten in das Strategische Kompetenzmanagement (kurz: IntraKomp)“ – wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 21IAWB113A gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

Danksagung

Ein ganz besonderer Dank gilt den beiden beteiligten Praxisorganisationen für die konstruktive Zusammenarbeit, insbesondere den jeweiligen Projektleiterinnen vor Ort, Silvia Heise und Ursula Simon, sowie Gundula Grzesik und Lana Zimmermann, die das Projekt maßgeblich mitgestaltet haben. Auch danken wir weiteren Mitwirkenden, die zur Entstehung dieser Handlungshilfe beigetragen haben.

Impressum

Dieses Werk wird herausgegeben vom ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

ISBN (Print) 978-3-89275-097-0

ISBN (eBook) 978-3-89275-098-7

Layout und Satz

© 2019 by



Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH

Leimkugelstraße 6

45141 Essen

info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Einführung	4
Strategie-Workshop	6
Jobfamilien-Workshop	8
Triadengespräch	10
Kompetenzanalyse (Codierparadigma)	12
Organisationsspezifisches Kompetenzmodell.....	13
Weiterführende Informationen & Literatur (Anhang)	14

*Der demografische Wandel stellt uns als Stadtverwaltung vor die Herausforderung, die Arbeitsfähigkeit des städtischen Personals länger als bisher zu erhalten. Neben Gesundheit und Arbeitsschutz gewinnen dabei auch immer mehr Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung, insbesondere älterer Mitarbeitender, an Bedeutung. Um langfristig im Sinne eines nachhaltigen Personalmanagements die für unsere Organisation wichtigen Kompetenzen erfassen und entwickeln zu können, nehmen wir als Gewinn aus dem Projekt die Methode der Triadengespräche mit. Das Instrument Triadengespräch wurde bereits in verschiedenen Bereichen der Stadtverwaltung erfolgreich eingesetzt und soll auch zukünftig einen hohen Stellenwert bei unseren Personalentwicklungsmaßnahmen einnehmen.
(Stadt Recklinghausen)*

Warum ist Kompetenzfeststellung und -entwicklung relevant?

Steigende Anforderungen an Mitarbeitende, immer größer werdende Erwartungen seitens der Bürgerinnen und Bürger und der Politik sowie eine deutlich wachsende Dynamik – gerade im Hinblick auf die Digitalisierung – innerhalb der gesamten Verwaltungslandschaft erfordern verstärkt Anstrengungen in punkto Qualifizierung mit Kompetenzentwicklung. Hierbei werden in der Regel überwiegend formal erworbene Qualifikationen berücksichtigt. Um jetzigen sowie zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, ist es wichtig, im Rahmen einer „nutzerinnen- und nutzerorientierten Servicegesellschaft“, die Personalentwicklung zu forcieren. Hier setzte das Projekt „IntraKomp“ an.

Welches übergeordnete Ziel wurde verfolgt?

Ziel des Projekts war es, dass öffentliche Verwaltungen flexibel und anpassungsfähig auf unterschiedliche Bedürfnisse von unterschiedlichen Stakeholdern reagieren können. Dazu müssen die Mitarbeitenden spezifische Kompetenzen für ihre Tätigkeiten besitzen und weiterentwickeln. Daher werden ein organisationspezifisches Kompetenzmodell sowie ein entsprechendes Wissensmanagement benötigt.

Was beinhaltet die Handlungshilfe?

Die Handlungshilfe zeigt die im Projekt erprobten Instrumente auf, die bei dem Erhalt, der Entwicklung und dem Transfer von Kompetenzen strategisch und operativ unterstützen können. Folgende Instrumente werden dargestellt:

- Strategie-Workshop
- Jobfamilien-Workshop
- Triadengespräch
- Kompetenzanalyse (Codierparadigma)

Diese Instrumente stellen Auswahlalternativen aus unterschiedlichen Perspektiven dar und können kombiniert werden, um ein organisationsspezifisches Kompetenzmodell zu erarbeiten. Die Instrumente können jedoch auch unabhängig voneinander genutzt werden.

In kompakter Form werden die einzelnen Instrumente im Weiteren ablauftechnisch dargestellt. Praxisnahe Beispiele (für die Darstellung gekürzt) sowie Informationsboxen mit weiterführenden Informationen und Literaturempfehlungen (farblich hinterlegt am Seitenrand) sorgen dabei für ein weitreichendes Verständnis. Die Vorgehensweisen sind exemplarisch und können auf die Bedürfnisse der eigenen Organisation angepasst werden.

Ergänzt werden die Beschreibungen von Good-Practice-Statements der Praxisorganisationen, in denen diese ihre Erfahrungen aus dem Projekt schildern.

Was ist grundsätzlich für eine erfolgreiche Umsetzung wichtig?

Für eine erfolgreiche Erarbeitung und Implementierung eines spezifischen Kompetenzmodells zur Nutzung in der Personalarbeit sind vor allem folgende Faktoren entscheidend:

- Befürwortung der Verwaltungs- bzw. Organisationsleitung
- Aktive Mitwirkung relevanter Entscheidungs- und Funktionsträgerinnen und -träger
- Kommunikation und Transparenz im gesamten Prozess aller Akteurinnen- und Akteursgruppen
- Durchführung der Workshops mit geschulten Moderierenden (intern / extern)
- Freistellung von Ressourcen zur Umsetzung
- Vorhandensein eines Weiterbildungs- und Kompetenzförderungskonzepts

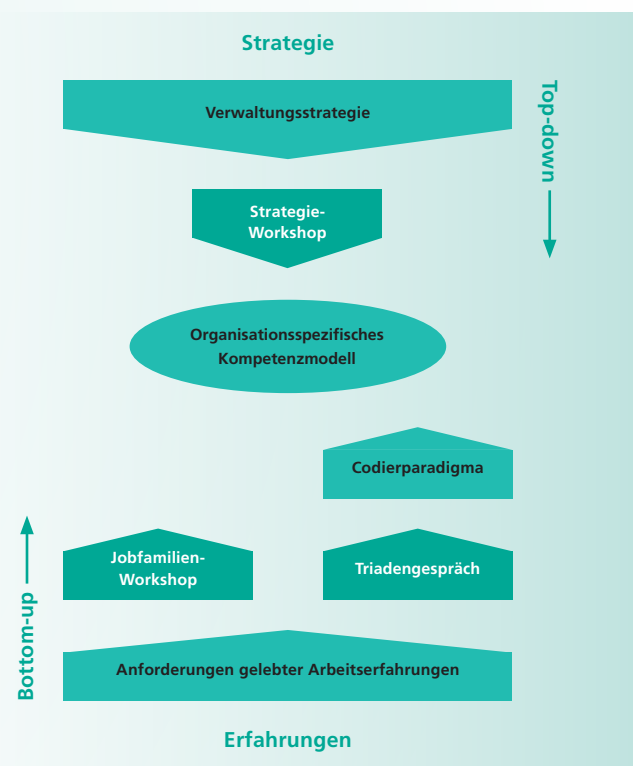
Warum Kompetenzmodelle?

Ein Kompetenzmodell kann die Basis für die Gestaltung vieler Instrumente der Personalarbeit sein, dazu zählen z. B. Stellenbeschreibungen und -ausschreibungen, Fähigkeitsprofile, Leistungsbeurteilungen, Auswahlverfahren, strukturierte Interviews oder Assessment-Center. Die Erhebung der hierfür benötigten Kompetenzbedarfe mit den dargestellten Instrumenten erfolgte aus zwei Richtungen: Top-down und Bottom-up (s. Abbildung).

Der **Top-down-Ansatz** umfasst die Ableitung aktueller und zukünftiger Kompetenzbedarfe aus den strategischen Organisations- bzw. Verwaltungszielen mit Hilfe partizipativer Strategie-Workshops.

Der **Bottom-up-Ansatz** betrachtet die Perspektive der Arbeitserfahrungen der Mitarbeitenden und untersucht diese anhand von zwei Methoden, Jobfamilien-Workshop und Triadengespräch mit anschließender Kompetenzanalyse (Codierparadigma). Diese können einzeln oder parallel durchgeführt werden. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf dem impliziten Wissen und den informell erworbenen Kompetenzen, die in realen Erfahrungssituationen erworben wurden und meist nicht formalisiert abgebildet sind. Genau diese Kompetenzen sind es aber, die eine Organisation charakterisieren, sie einmalig und unverwechselbar und damit besonders leistungsfähig machen. Diese Kompetenzen sind vor allem, aber nicht ausschließlich, bei langjährigen und älteren Beschäftigten vorhanden.

Ein Abgleich der Ergebnisse aus den beiden Perspektiven führt zu einem organisationsspezifischen Kompetenzmodell, das sehr gut zur jeweiligen Organisation und ihrer Personalarbeit passt. Es werden die für die Organisation relevanten Kompetenzen ermittelt und die Frage beantwortet, welche Kompetenzen zukünftig benötigt werden.



¹ **Mögliche Methode:** Umfeldanalyse

² **Info:** Eine Personalstrategie enthält grundsätzliche Aussagen darüber, wo sich die Organisation gegenwärtig im Hinblick auf ihre Personalaktivitäten befindet und in welche Richtung sie sich bewegen möchte (vgl. Scholz, 2011).

³ **Mögliche Methoden:** Dokumentenanalyse, Expertinnen- und Experteninterviews

⁴ **Mögliche Methode:** „Strategieregal“
Die im Projekt angewandte Methode orientiert sich an dem Vorgehensmodell strategischer Personalplanung nach Scholz (2011) – weitere Infos zur Methode sind beim ifpm erhältlich.

⁵ **Tipp:** Stimmen Sie alle Termine vorausschauend mit den Beteiligten ab.

⁶ **Literaturempfehlung:** Richenhagen, G. (2016). Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen – Was muss der Praktiker wissen?.

⁷ **Literaturempfehlungen:** Klebert, K., Schrader, E. & Straub, W. G. (2002). Moderationsmethode. Das Standardwerk.
Königswieser, R. & Exner, A. (2001). Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager.

Was wird mit der Methode erreicht?

- Ausrichtung des Personalmanagements an Organisationszielen
- Identifikation strategischer Kompetenzbedarfe

Was muss im Vorfeld passieren?

Zur Vorbereitung des Workshops sollten Informationen zu den aktuellen strategischen Zielen der Verwaltung (z. B. in Form eines Strategiepapiers) sowie weiteren relevanten Faktoren, die sich mittel- bis langfristig auf die Organisation auswirken (z. B. politische Vorgaben und sich verändernde gesetzliche Rahmenbedingungen, finanzielle Ressourcen und Budgetrahmen), eingeholt¹ werden.

Eine weitere Voraussetzung für die Durchführung des Strategie-Workshops besteht darin, dass aus den strategischen Zielen eine Personalstrategie² abgeleitet wird bzw. mit ihnen im Einklang steht. Häufig liegt eine Personalstrategie noch nicht explizit vor und es existieren unterschiedliche Prozesse, Konzepte und Initiativen. In dem Fall ist es zielführend, eine Bestandsaufnahme³ vorzunehmen, um alle Informationen, die die Personalstrategie betreffen, systematisch zu erfassen.

Die gesammelten Informationen zur Strategie der Organisation sind den Teilnehmenden des Workshops zur Verfügung zu stellen. Die Ermittlung bzw. Überprüfung⁴ der Personalstrategie als vorbereitende Maßnahme kann gemeinsam mit den Teilnehmenden durchgeführt werden. Zur Identifikation von Kompetenzbedarfen sollten den Teilnehmenden das Weiterbildungs- und Kompetenzförderungskonzept der Organisation, falls vorhanden, und die Bedeutung von Kompetenzmodellen bekannt sein.

Der **Strategie-Workshop besteht aus drei Schritten**. Diese sind auf mehrere Tage zu verteilen. Hierbei ist zu beachten, dass zwischen den Terminen⁵ nicht zu viel Zeit gelassen wird, um die Zwischenergebnisse präsent zu halten. Das dargestellte Strategie-Workshop-Format wurde für ein praxisorientiertes Vorgehen vereinfacht und basiert auf einem komplexen Strategiebildungsprozess⁶. Neben dem Workshop-Ablauf ist der Einsatz der Methoden im Vorfeld zu planen. Durch die Auswahl geeigneter Methoden sollen der fachübergreifende Austausch gefördert und die erzielten Ergebnisse gesichert werden. Folgende **Moderations- und Arbeitstechniken**⁷ haben sich im Projekt als erfolgreich erwiesen:

- Metaplan-Methode
- Systemische Moderations- und Fragetechniken
- Metaphern und Visualisierung
- Szenariotechniken

Wie ist der Strategie-Workshop aufgebaut?

Ziel:

Einklang von aktuellen Schwerpunkten des Personalmanagements und den strategischen Zielen der Organisation bzw. der Personalstrategie durch Gegenüberstellung der beiden Punkte

Vorgehensweise:

1. Darstellung der strategischen Ziele und Schwerpunkte des Personalmanagements
2. Abgleich der strategischen Ziele und der Schwerpunkte des Personalmanagements zur Identifizierung von Differenzen
3. Anpassung von strategischen Zielen bzw. Schwerpunkten des Personalmanagements

Ziel:

Formulierung von Personalentwicklungszielen durch Ableitung der strategischen Ziele bzw. der Personalstrategie und der Ergebnisse der Umfeldanalyse

Vorgehensweise:

1. Darstellung der strategischen Ziele
2. Erarbeitung von einem oder mehreren Personalentwicklungsziel(en) zu jedem strategischen Ziel (individuell oder in der Gruppe)
3. Zusammenführung und Clustern der Personalentwicklungsziele

Ziel:

Ermittlung der organisatorischen Kompetenzbedarfe durch Ableitung der Personalentwicklungsziele

Vorgehensweise:

1. Beschreibung geforderter Kompetenzen für jedes Personalentwicklungsziel
2. Sammeln und Clustern der genannten Kompetenzen
3. Diskussion der Ergebnisse
4. Priorisierung der Kompetenzen

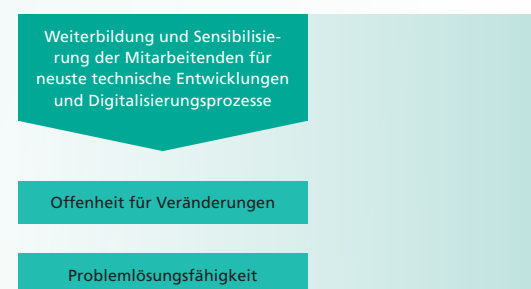
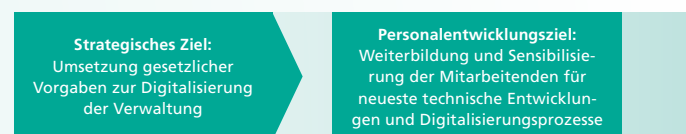
Hilfsmittel:

Für diesen Schritt kann es hilfreich sein, ein vorhandenes Kompetenzmodell als Referenz zu nutzen. Dieses unterstützt die Teilnehmenden bei der inhaltlichen Klärung einzelner Kompetenzbegriffe und erleichtert es insofern, ein einheitliches Verständnis sicherzustellen. Im Projekt wurde beispielsweise der KODE®-Kompetenz-Atlas von Heyse und Erpenbeck (2009) eingesetzt (Abbildung im Anhang). Begrifflichkeiten können aber auch modifiziert werden und an Spezifika der Organisation angepasst werden.

Was passiert im Nachgang?

Im Nachgang werden die ermittelten Kompetenzen in ein Kompetenzmodell zusammengeführt. Weiteres dazu im Kapitel „Organisationsspezifisches Kompetenzmodell“.

Beispiele Wupperverband:



⁸ **Definition:** Jobfamilien fassen Stellen mit gleichen oder ähnlichen Anforderungsprofilen zusammen (Komplexität wird reduziert).

⁹ **Literaturempfehlungen:** Richenhagen, G. (2014). DAQ-Leitfaden.
Richenhagen, G. (2016). Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen – Was muss der Praktiker wissen?.

¹⁰ **Merkmale von Kernaufgaben:**

- Hoher Anteil der Arbeitszeit für die Aufgabenerledigung
- Große Wichtigkeit der Aufgabe für das Gesamtergebnis der Verwaltung/ Verwaltungseinheit
- Starke Auswirkung der Aufgabenerledigung auf die über- und nachgeordneten Bereiche
- Negative Konsequenzen bei Nichterfüllung, Teilerfüllung oder negativer Erledigung

¹¹ **Literaturempfehlungen:**

Becker, M. (2013). Personalentwicklung.
Höft, S. & Goerke, P. (2014). Traditionelle Arbeits- und Anforderungsanalyse trifft modernen Kompetenzmanagementansatz.

Was wird mit der Methode erreicht?

- Erhalt eines Soll-Profiles (Aufgaben und Kompetenzen) für eine Jobfamilie (Kompetenzdiagnostik)
- Die Ergebnisse bilden die Basis für Maßnahmen zur Personalentwicklung (Kompetenzentwicklung)
- Erhöhung der Agilität des Personalmanagements
- Reduzierung der Komplexität der Personalarbeit

Was muss im Vorfeld passieren?

Im Vorfeld des Workshops sollte zunächst ein Jobfamilien⁸-Konzept – durch Bildung⁹ von Jobfamilien – erstellt werden. Jede Stelle wird genau einer Jobfamilie zugeordnet. In der Regel handelt es sich hierbei um einen iterativen Prozess, in dem mehrere Diskussionsschleifen mit entsprechenden Anpassungen durchlaufen werden. Von zentraler Bedeutung ist die Einbindung aller Organisationseinheiten und unterschiedlicher Akteurinnen- und Akteursgruppen. Ein mögliches Kriterium der Zuordnung von Stellen zu Jobfamilien können die Anforderungsprofile oder Kernprozesse der Organisation sein. Dabei können vorhandene Jobfamilien-Konzepte ähnlicher Organisationen als Grundlage genutzt werden (Beispiel aus dem Projekt im Anhang).

Der **Jobfamilien-Workshop enthält zwei Elemente**, die in dargestellter Reihenfolge durchgeführt werden können, aber nicht voneinander abhängig sind. Das erste Element befasst sich mit den gemeinsamen Kernaufgaben¹⁰ einer Jobfamilie, das zweite Element mit den gemeinsamen Kernkompetenzen.

In einem Jobfamilien-Workshop werden die Kernaufgaben und -kompetenzen einer Jobfamilie ermittelt¹¹. Die beiden Elemente können grundsätzlich in einer Veranstaltung bearbeitet werden. Es empfiehlt sich, mehrere Workshops zu jeder Jobfamilie durchzuführen, um die Passgenauigkeit zu erhöhen. Die Einbeziehung von Personen unterschiedlicher Bereiche und Hierarchien kann hilfreich sein, um die Akzeptanz von Jobfamilien in der eigenen Organisation zu stärken.

Mögliche **Methoden** zur Durchführung der Workshops sind auch hier die Metaplan-Methode, systemische Moderations- und Fragetechniken, Metaphern und Visualisierung sowie Szenariotechniken⁷.

Im Rahmen der Einführung von Anforderungsprofilen wurde vor einigen Jahren auf breiter Verwaltungsebene an der Entwicklung von unterschiedlichen Kompetenzausprägungen gearbeitet. Die kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Anforderungsprofile erfordert zukünftig auch die Erarbeitung eines Kompetenzmodells für die Verwaltung. Die Erkenntnisse aus dem Projekt und die Erfahrungen des Praxispartners Wupperverband bilden einen guten Grundstock für die zukünftige Erarbeitung des Kompetenzmodells. (Stadt Recklinghausen)

Wie ist der Jobfamilien-Workshop aufgebaut?

Ziel:

Erhalt von vier bis acht Kernaufgaben einer Jobfamilie (Erfahrungswerte)

Vorgehensweise:

Beantwortung folgender Fragestellung:

Welche Kernaufgaben sind für die Jobfamilie „x“ aus Ihrer Sicht erfolgskritisch und zeitstabil?

Beispiele der Stadt Recklinghausen:

Sachbearbeitung gehobener Dienst	Dienstleistungs- und Beratungstätigkeit bei externen und internen Kundinnen und Kunden
	Überwachung, Überprüfung
	Bearbeitung fachbezogener Aufgaben

Ziel:

Erhalt von sechs bis acht Kernkompetenzen¹¹ einer Jobfamilie (Erfahrungswerte)

Vorgehensweise:

- Sammlung kritischer Ereignisse durch Beantwortung folgender Fragestellungen von den Stelleninhaberinnen und -inhabern:
 - Mit welchen kritischen Herausforderungen bzw. Situationen wird man aktuell im Rahmen der Tätigkeit konfrontiert?
 - Welche zukünftigen kritischen Ereignisse können darüber hinaus für die Stelle bzw. Jobfamilie antizipiert werden?
- Priorisierung mit anschließender Begrenzung auf fünf bis sieben kritische Ereignisse
- Ableitung von Verhaltensbeschreibungen durch Beantwortung folgender Fragestellungen:
 - Wie handelt konkret die erfolgreiche Stelleninhaberin bzw. der erfolgreiche Stelleninhaber in dieser Situation?
 - Welche konkreten Verhaltensweisen können in dieser Situation beobachtet werden?
 - Worin unterscheidet sich die erfolgreiche von einer weniger erfolgreichen Stelleninhaberin bzw. einem weniger erfolgreichen Stelleninhaber?

Software streikt	Zeitdruck
Umgang mit schwierigen Kundinnen und Kunden	

1 Software streikt	2 Zeitdruck
3 Umgang mit schwierigen Kundinnen und Kunden	

Software streikt	<ul style="list-style-type: none"> ergreift Initiative sucht eigenständig nach Lösungswegen hat Mut zur Lücke
Zeitdruck	<ul style="list-style-type: none"> behält Überblick setzt Prioritäten wird nicht hektisch / nervös
Umgang mit schwierigen KundInnen	<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeit, sich in Konflikte produktiv einzubringen wirkt deeskalierend

Was passiert im Nachgang?

Zur Verwendung der gewonnenen Informationen sind die Verhaltensbeschreibungen¹² zu clustern und einzelnen Kompetenzen zuzuordnen. Diese werden im Anschluss in ein Kompetenzmodell zusammengeführt. Weiteres dazu im Kapitel „Organisationsspezifisches Kompetenzmodell“.

¹² **Tipp:** Es gibt kompetenzbezogene Verhaltensbeschreibungen des KompetenzAtlas nach Heyse und Erpenbeck, die für den Abgleich genutzt werden können. Dies kann die Zuordnung zu Kompetenzen erleichtern.

Was wird mit der Methode erreicht?

- Erfassung und Weitergabe von personengebundenem, erfahrungsbasiertem Wissen und entwickelten Handlungspraktiken
- Reflexion gelebter Arbeitspraxis und Wissenssicherung
- Hilfestellung für strategische Personal- und Kompetenzentwicklung

Was muss im Vorfeld passieren?

Das Triadengespräch¹³ nach Dick (2006)¹⁴ erfordert nur einen geringen Aufwand und ist in der Regel auf 60-90 Minuten begrenzt. Eine Vorbereitung der Teilnehmenden ist nicht notwendig. Die Expertin bzw. der Experte kann spontan Episoden aus ihrem bzw. seinem beruflichen Handeln erzählen und die Novizin bzw. der Novize hört zu. Die Laiin bzw. der Laie sollte über Kenntnisse der Gesprächsführung (Moderationsmethode, systemische Fragetechniken etc.) verfügen, da sie bzw. er das Setting und die Durchführung des Gesprächs absichert. Materielle oder technische Hilfsmittel sind nicht notwendig, lediglich ein ruhiger Ort ohne Störungen und nach Möglichkeit ein Aufnahmegerät sollten bereitstehen.

Neben der Auswahl der teilnehmenden Personen ist die Wahl des Themas entscheidend. Die Themenwahl kann auf drei Wegen erfolgen:

- Eine Novizin bzw. ein Novize bekundet Interesse an einem bestimmten Thema oder der beruflichen Erfahrung einer Kollegin bzw. eines Kollegen.
- Eine Expertin bzw. ein Experte entwickelt aus der Perspektive ihres bzw. seines beruflichen Handelns einen Themenvorschlag.
- Die Organisation – in der Regel Führungskräfte oder Personalentwicklung – bietet aus ihrer Sicht ein Thema an.

Bei der Auswahl des Themas sollte beachtet werden, dass es

- einen Bezug zu den aktuellen oder vorgesehenen Aufgaben der Novizin bzw. des Novizen aufweist, um die Anwendbarkeit und Nützlichkeit des Erzählten sicherzustellen,
- tatsächlich erlebt wurde und geeignet ist, Erzählungen auszulösen. Schilderungen von Standardabläufen sind z. B. ungeeignet, da sie verallgemeinert und losgelöst von den konkreten Erfahrungen Einzelner sind.

Mit den Teilnehmenden ist zudem zu klären, wie und von wem die gewonnenen Informationen in der Organisation genutzt werden dürfen. Von technisch anspruchsvollen Lösungen, wie der Veröffentlichung von Lessons Learned im Intranet oder in Wissensdatenbanken, bis zu Zusammenfassungen in Form von Protokollen sind viele Verwertungsvarianten denkbar. Auch der Verzicht auf eine Dokumentation kann plausibel erscheinen oder themenabhängig sogar notwendig sein. Ein Triadengespräch ist aber auch ohne Dokumentation wertvoll, da es einen direkten und in der Arbeitssituation benötigten Wissenstransfer¹⁵ ermöglicht.

¹³ **Definition:** Das Triadengespräch ist ein räumlich und zeitlich begrenztes Gespräch zu einem vorher vereinbarten Thema, an dem drei Personen in spezifischen Rollen freiwillig mit dem Ziel teilnehmen, erfahrungsbasiertes Wissen weiterzugeben. Die Rollen der Teilnehmenden definieren sich über deren Verhältnis zum Thema des Gesprächs. (Dick et. al. 2016).

Die Erweiterung des klassischen Experten-Novizen-Gesprächs durch eine dritte Rolle sorgt einerseits durch die inhaltliche Distanz und andererseits durch das methodische Anleiten des Gesprächs dafür, dass die erzählende und die zuhörende Person eine Sprache sprechen, implizites und lokal gebundenes Erfahrungswissen verbalisiert und Unklarheiten aufgeklärt werden.

¹⁴ **Literaturempfehlungen:**

Dick, M. (2006). Triadengespräch als Methode der Wissenstransformation in Organisationen.

Dick, M., Nebauer-Herzig, K. & Termath, W. (2016). Triadengespräch.

¹⁵ **Literaturempfehlung:**

Dick, M., Braun, M., Eggers, I. & Hildebrandt, N. (2010). Wissenstransfer per Triadengespräch: Eine Methode für Praktiker.

Wie ist das Triadengespräch aufgebaut?

Ziel:

Erhebung¹⁶ und Weitergabe von Episoden gelebter Verwaltungspraxis und ggf. deren Aufbereitung für weitere Kompetenzentwicklungsprozesse

Vorgehensweise / Ablauf:

Die **Eröffnung** des Gesprächs ist die Aufgabe der Laiin bzw. des Laien. Sie umfasst die Klärung und Sicherstellung des organisatorischen Rahmens sowie die rollenbezogenen Erzähl- und Interaktionsaufforderungen. Wichtig dabei ist, den Modus des Erzählens zu betonen („einfach drauflos“) und die Novizin bzw. den Novizen explizit zu ermuntern, jederzeit Verständnisfragen zu stellen.

Die **Gesprächsphase** beginnt mit der Erzählung der Expertin bzw. des Experten. Die Personen mit den Rollen Novize und Laie können jederzeit Zwischenfragen stellen. Diese stören den Erzählfluss nicht, solange sie keine Gegenthesen oder versteckten Argumentationen enthalten. An eine abgeschlossene Erzählepisoden werden sich in der Regel vertiefende Fragen der Novizin bzw. des Novizen anschließen, die die Expertin bzw. den Experten zu weiteren Detaillierungen veranlassen können. Die Laiin bzw. der Laie kann zusätzlich durch Nachfragen weitere Erzählungen generieren und / oder die Novizin bzw. den Novizen zum Fragenstellen animieren.

Ein Triadengespräch wird **abgeschlossen**, wenn die Erzählung der Expertin bzw. des Experten beendet ist und seitens der Teilnehmenden keine weiteren Fragen oder Themenwünsche mehr existieren. Wichtig ist, neben der atmosphärischen Gestaltschließung durch die Laiin bzw. den Laien (Dank und Feedback an die Teilnehmenden), dafür Sorge zu tragen, dass die Novizin bzw. der Novize das neu Gelernte möglichst in naher Zukunft anwenden und dadurch ihre bzw. seine berufliche Kompetenz weiterentwickeln kann. Auch die Expertin bzw. der Experte kann von dem Gespräch profitieren, indem eigenes berufliches Handeln bilanziert und reflektiert wird.

Was passiert im Nachgang?

Aus den Triadengesprächen lassen sich erfolgsrelevante Kompetenzen für Jobfamilien oder einzelne Tätigkeitsbereiche mittels systematischer Auswertung der Erzählungen der Expertinnen und Experten über kritische, erfolgreich oder nicht erfolgreich bewältigte Arbeitssituationen entlang eines Codierparadigmas (s. nächstes Kapitel) erschließen.

¹⁶ **Tipp:** Ein Leitfaden mit hilfreichen Fragen zur Gestaltung der Verwertung von Inhalten aus Triadengesprächen ist im Anhang zu finden.

Was wird mit der Methode erreicht?

- Identifizierung und Formulierung praxisbasierter Kompetenzbeschreibungen und Verhaltensanker für Jobfamilien oder einzelne Arbeitsbereiche
- Ergänzung von fachsystematisch orientierten Anforderungs- und Kompetenzprofilen entlang konkreter Arbeitserfahrungen

Was muss im Vorfeld passieren?

Die kompetenzorientierte Analyse des Triadengesprächs erfolgt durch in der Analysemethodik geschulte Personen im Anschluss an die Durchführung und Dokumentation der Gespräche.

Wie erfolgt die Kompetenzanalyse?

Das Codierparadigma kombiniert das Triadengespräch mit dem Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck und nutzt den dazugehörigen KODE®-KompetenzAtlas als Orientierungsrahmen (s. Anhang). Um Kompetenzen aus Triadengesprächen zu erschließen, empfiehlt sich das folgende mehrstufige Vorgehen¹⁷:

- Erzählungen zu signifikanten Arbeitssituationen auswählen
- Rekonstruktion der konkreten Problemstellung
- Verhaltensweisen, Hilfsmittel und Bedingungen der Problemlösung identifizieren
- Die dem Handeln zugrundeliegende Logik erschließen
- Passende Kompetenzen zuordnen (z. B. anhand des KODE®-KompetenzAtlas)

Die Reihenfolge sollte eingehalten und kein Schritt übersprungen werden.

Was passiert im Nachgang?

Als Ergebnis des gesamten Analyseprozesses entsteht für jede Anforderungssituation ein auf konkreter Berufserfahrung und real praktiziertem Expertinnen- und Expertenhandeln beruhendes Kompetenzprofil. Diese Kompetenzprofile lassen sich den Jobfamilien und dem organisationsweiten Kompetenzmodell zuordnen. Moderne Verwaltungen können sich mit diesem Ansatz ein gemeinsames, erfahrungsbasiertes Verständnis von Expertinnen- und Expertenhandeln und den diesem Handeln zugrundeliegenden Kompetenzen erarbeiten.

Durch die Teilnahme als Praxispartner beim Forschungsprojekt „IntraKomp“ sind wir ganz entscheidend beim Aufbau unseres Kompetenzmanagementsystems weitergekommen und konnten uns in der Zeit umfangreiches Wissen in diesem Themenfeld aneignen. Für die von uns definierten Jobfamilien wurden die entsprechenden Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell hinterlegt, sodass die jährlichen Mitarbeitendengespräche jetzt auf dem Kompetenzansatz basieren. Die dazu notwendigen Workshops wurden zunächst durch die wissenschaftliche Leitung moderiert und anschließend im weiteren Projektverlauf zunehmend in eigener Regie moderiert. Auch die im Forschungsansatz vorgestellten und eingesetzten Tools und Werkzeuge wie z. B. das Triadengespräch sind zur Weitergabe von Wissen hilfreich und werden von uns zukünftig eingesetzt. Die Gelegenheit, sich mit der Praxispartnerin und der wissenschaftlichen Leitung regelmäßig austauschen zu können, war für die eigene Reflexion der Arbeit hilfreich und kam zu einem guten Zeitpunkt. (Wupperverband)

¹⁷ **Info:** Eine detaillierte Darstellung des Analyseverfahrens ist im Anhang beigelegt. Weiterführende Literatur, Handlungshilfen und Trainings sind bei der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg am Lehrstuhl für Betriebspädagogik erhältlich.

Organisationsspezifisches Kompetenzmodell

Was passiert mit den ermittelten Kompetenzen?

Mit einem Abgleich bzw. Match der ermittelten Kompetenzen können die für die Organisation – insgesamt betrachtet – relevanten Kompetenzbedarfe ermittelt und die Frage beantwortet werden, welche Kompetenzen zukünftig benötigt werden.

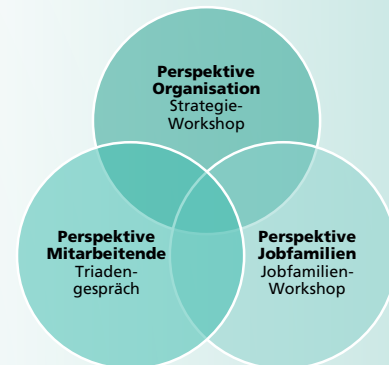
Hierzu werden die Kompetenzbedarfe aus den Perspektiven **der Organisation, der Jobfamilien sowie der Mitarbeitenden** (s. Abbildung) auf Schnittmengen geprüft und es erfolgt eine inhaltliche und sprachliche Anpassung im Hinblick auf das jeweilige organisationsspezifische Kompetenzmodell. Dies stellt die Passung zu der jeweiligen Organisationskultur sicher. Durch Anwendung und Abgleich der ermittelten Kompetenzen aus den unterschiedlichen Perspektiven kann ein Soll-Profil mit Aufgaben und Kompetenzen der Organisation sowie für jede Jobfamilie und damit für alle Mitarbeitenden erstellt werden. Dieses Soll-Profil zeigt dabei primär nicht den Ist-Bestand, sondern stellt durch Einbindung der Strategie das Soll-Profil auch im Hinblick auf zukünftige Anforderungen dar. Dadurch kann der aktuelle sowie zukünftige Entwicklungsbedarf der Mitarbeitenden einer Organisation abgeleitet werden. Die Bestimmung der Schnittmenge kann z. B. im Rahmen eines Workshops erfolgen.

Das Ergebnis eines organisationsspezifischen Kompetenzmodells aus dem Projekt wird im Anhang dargestellt. Hier wurden die Jobfamilien nochmal auf fünf Ebenen zusammengefasst.

Nach Erstellung des Kompetenzmodells durch Aufnahme von Kompetenzen sowie nach Anpassung des Kompetenzmodells durch Auswahl bzw. Austausch von Kompetenzen erfolgt abschließend ein Abgleich mit dem ggf. vorhandenen Weiterbildungs- und Kompetenzförderungskonzept der Organisation für ein aktualisiertes, zukunftsorientiertes Weiterbildungs- und Kompetenzförderungskonzept.

Wofür können die Ergebnisse genutzt werden?

- Verstetigung und Erhalt von organisationsrelevantem Wissen
- Aufbau eines Kompetenzmanagements
- Anpassung von Mitarbeitendengesprächsbögen zur Identifikation von Ist- und Soll-Kompetenzen und entsprechender spezifischer Schulung und Weiterbildung (Beispiel aus dem Projekt)
- Einbindung bei Stellenausschreibungen, bei dem Recruiting und bei Bewerbungsgesprächen (Kompetenzorientierte Personalauswahl)
- Nutzung für Personalplanung sowie -entwicklung durch präventive Maßnahmen zur zukünftigen Personaldeckung



Perspektiven und Methoden im Projekt

Weiterführende Informationen & Literatur (Anhang)

KompetenzAtlas nach Heyse und Erpenbeck

Handeln in Bezug auf die eigene Person				Gewolltes in Handlungen umsetzen			
P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
P/S		P/F		A/S		A/F	
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrations-fähigkeit	Akquisitions-stärke	Problemlösungs-fähigkeit	Wissens-orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions-stärke	Organisations-fähigkeit
S/P		S/A		F/P		F/A	
Team-fähigkeit	Dialogfähigkeit Kundenorientierung	Experimentier-freude	Beratungs-fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs- vermögen	Fleiß	Systematisch- methodisches Vorgehen
Kommunikations-fähigkeit	Kooperations-fähigkeit	Sprachgewandt-heit	Verständnis-bereitschaft	Projekt-management	Folge-bewußtsein	Fachwissen	Branchen-kennnisse
S		S/F		F/S		F	
Beziehungs-management	Anpassungs-fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissen-haftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungs-verhalten	Fach- übergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			
Nutzung von Kommunikation und Kooperation				Fachliche und methodische Expertise			

Quelle: Abb. aus Heyse und Erpenbeck (2009, S. XIII) mit Ergänzungen

Beispiel eines Jobfamilien-Konzepts (Wupperverband)

1.	Strategische Führungsebene	Leitende Führungsebene	Operative Führungsebene
2.	Projektfachkraft		Projektexperte/ Projektexpertin
3.	Technisch handwerkliche Fachkraft	Naturwissenschaftliche analytische Fachkraft	Technisch unterstützende Fachkraft Nicht-technisch unterstützende Fachkraft
4.	Organisatorisch unterstützende/r Spezialist/in	Technisch unterstützende/r Expertin/Experte	Nicht technische/r Expertin/Experte
5.	Assistenz		Sonderstatus

In der Jobfamilie „Technisch handwerkliche Fachkraft“ wurden beispielsweise u. a. folgende Stellen zusammengefasst:

- Schlosserin / Schlosser
- Elektronikerin / Elektroniker für Betriebstechnik
- Fachkraft für Abwassertechnik

Weiterführende Literatur zum Jobfamilien-Konzept und zu Instrumenten für eine strategische Personalentwicklung in öffentlichen Verwaltungen:

DAQ-Leitfaden „Heute für morgen qualifizieren! Instrumente für eine strategische Personalentwicklung in öffentlichen Verwaltungen“ des Forschungsprojekts „Demografieaktive Qualifizierung in Kommunen und Kreisen“ (kurz: DAQ-kommunal) (vgl. Richenhagen et al. (2014) – Abrufbar unter: https://www.daq-kommunal.de/fileadmin/DAQ/DAQ_Leitfaden.pdf)



Organisationsspezifisches Kompetenzmodell (Wupperverband)

Darstellung in KompetenzAtlas nach Heyse und Erpenbeck

P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität Fairness Toleranz Duldsamkeit			Selbstmanagement Selbstsicherheit Selbstüberwindung Selbstvertrauen Selbstverantwortung	Entscheidungsfähigkeit Risikobereitschaft Umsetzungsfähigkeit Konsequenzen	Gestaltungswille Engagement Leistungswille Willensstärke Einflussnahme		
Glaubwürdigkeit Authentizität Ehrlichkeit Vertrauenswürdigkeit Berechenbarkeit	Eigenverantwortung Eigenständigkeit Selbstbewusstsein Souveränität		Offenheit für Veränderungen Handlungsspielraum Handlungsfreiheit Aufgeschlossenheit	Innovationsfreudigkeit Ideenreichtum Veränderungswille Neuerungsinteresse		Ausführungsbereitschaft Arbeitswilligkeit Arbeitsfreude Schaffenslust	Initiative Dynamik Entschieden Handeln Engagement
	Hilfsbereitschaft Einsatzbereitschaft Entgegenkommen Solidarisches Verhalten		Ganzheitliches Denken Integratives Denken Umfassendes Denken Komplexes Denken			Ergebnisorientiertes Handeln Handlungswirksamkeit Erfolgsorientierung Outputorientierung	Zielorientiertes Führen Zielorientierung Zielvereinbarung Zielstrebigkeit
Mitarbeiterförderung Menschenkenntnis Mitarbeiterauswahl Mitarbeiterunterstützung	Delegieren Aufgabenübertragung Befugnisübertragung Vertrauen		Zuverlässigkeit Akkuratess Pünktlichkeit Verlässlichkeit	Impulsgeben Handlungsanregung Denkanstoß Ansporn			Konsequenz Durchsetzungskraft Folgerichtigkeit Unbeirrbarkeit
Konfliktlösungsfähigkeit Diplomatie Vermittlungsfähigkeit Kompromissfähigkeit			Problemlösungsfähigkeit Flexibles Denken Interdisziplinäres Denken Selbstkritikfähigkeit		Analytische Fähigkeiten Exaktheit Präzision Genauigkeit		Organisationsfähigkeit Organisationstalent Durchführungsstärke
Teamfähigkeit Beziehungsorientierung Beziehungsstiftung Kollegialität Teamegeist Teamorientierung	Dialogfähigkeit und Kundenorientierung Partnerorientierung Kundenfreundlichkeit Akzeptanz anderer		Beratungsfähigkeit Fähigkeit zur Personalführung Überzeugungskraft Begeisterungsfähigkeit				Systematisches Vorgehen Beurteilungsfähigkeit Strukturiertes Denken Methodisches Denken
Kommunikationsfähigkeit Gesprächsführung Offenheit in der Kommunikation Kontaktfähigkeit Umgangsformen	Kooperationsfähigkeit Arbeitsteilung Partnerschaftlichkeit Interaktionsfähigkeit			Projektmanagement Koordinationsfähigkeit Projektorganisation Lenkungs-fähigkeit	Folgebewusstsein Problemkenntnis Praktisch-technische Intelligenz Auswirkungsabschätzung	Fachwissen Berufserfahrung/ Sachkunde Produkt-, Produktions-, Fach-, Technologie- und Verfahrenkenntnisse	
			Gewissenhaftigkeit Solidarität Sorgfalt Gründlichkeit		Fachliche Anerkennung Akzeptanz Fachliche Wertschätzung Fachliche Zustimmung Kollegiale Zustimmung	Planungsverhalten Ausführungs-, Controlling- und Kalkulationskenntnisse Know-how-Orientierung	Fachübergreifende Kenntnisse Fachliche Neugier Komplexitätsverständnis Politische und soziale Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Legende:
 gelb = Assistenzenebene
 grün = Fachebene
 blau = Projektebene
 grau = Expertinnen- bzw. Experten- und Spezialistinnen- bzw. Spezialistenebene
 orange = Führungsebene

Darstellung nach organisationspezifischen Ebenen

Führungsebene	Projektebene	Fachebene	Experten- und Spezialistenebene	Assistenzenebene
Eigenverantwortung, Entscheidungsfähigkeit, Konsequenz und Glaubwürdigkeit	Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung und Teamfähigkeit	Analytische Fähigkeiten und systematisch-methodisches Vorgehen	Beratungsfähigkeit und Hilfsbereitschaft	Beurteilungs- und Problemlösungsfähigkeit
Ergebnisorientiertes Führen	Entscheidungsfähigkeit und Gestaltungswille	Ausführungsbereitschaft und Initiative	Eigenverantwortung und Folgebewusstsein	Ganzheitliches Denken
Ganzheitliches Denken und Folgebewusstsein	Fachwissen	Entscheidungsfähigkeit und Folgebewusstsein	Fachwissen und fachliche Anerkennung	Hilfsbereitschaft
Kommunikationsfähigkeit	Ganzheitliches Denken	Fachwissen und fachübergreifende Kenntnisse	Innovationsfreudigkeit und Impulsgeben	Kommunikationsfähigkeit
Konflikt- und Problemlösungsfähigkeit	Problemlösungsfähigkeit	Problemlösungsfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit	Kundenorientierung/ Dialogfähigkeit
Mitarbeiterförderung	Projektwissen und -management	Selbstmanagement	Kooperationsbereitschaft und Kundenorientierung/ Dialogfähigkeit	Loyalität
Offenheit für Veränderung	Selbstmanagement und Eigenverantwortung	Team- und Kommunikationsfähigkeit	Problemlösungsfähigkeit	Organisationsfähigkeit
Organisationsfähigkeit, Delegieren und systematisch-methodisches Vorgehen	Systematisch-methodisches Vorgehen, Planungsverhalten und ergebnisorientiertes Handeln	Zuverlässigkeit	Systematisch-methodisches Vorgehen und ergebnisorientiertes Handeln	Zuverlässigkeit und Gewissenhaftigkeit

Leitfaden zur Verwertung von Gesprächsinhalten eines Triadengesprächs

Grundsätzliche Fragen:

- Ist eine Aufbereitung der Gesprächsinhalte des Triadengesprächs gewünscht?
- Zu welchem Zweck sollen die Gesprächsinhalte des Triadengesprächs aufbereitet werden? (z. B. um sich zu einem späteren Zeitpunkt besser an das Gespräch erinnern zu können; andere Personen am Wissen teilhaben lassen)

Art der aufzubereitenden Gesprächsinhalte:

- Welche Gesprächsinhalte sollen aufbereitet werden? (z. B. die wichtigsten Kernaussagen des Gesprächs; Gesprächsinhalte, die auch für andere Personen relevant sind)
- Werden / Wurden im Triadengespräch Themen angesprochen, die personenbezogen oder sensibel sind? Wenn ja: inwiefern sind damit Einschränkungen bei der Aufbereitung verbunden?

Gestaltung der Aufbereitung der Gesprächsinhalte:

- Soll die Gestaltung eher zusammenfassend oder umfangreich ausfallen? (Geht es z. B. eher darum, die Kernaussagen des Gespräches kurz und prägnant darzustellen oder soll die Empfängerin oder der Empfänger einen möglichst umfangreichen Eindruck zu den im Gespräch thematisierten Inhalten erhalten?)

Medien und Kommunikationsformen für die Aufbereitung der Gesprächsinhalte:

- Soll die Aufbereitung digital oder analog erfolgen?
- Welche Materialien, EDV-Systeme und technischen Programme beziehungsweise Geräte stehen zur Verfügung?
- Welcher Aufwand ist mit der Erstellung und Nutzung der Aufbereitung der Gesprächsinhalte verbunden?
- Welche Zugänge und welches Wissen werden für die Erstellung und Nutzung der Aufbereitung der Gesprächsinhalte benötigt? (z. B. Zugang zu bestimmten Geräten / Systemen; Kompetenz im Umgang mit bestimmter Software)
- Welche Vor- und Nachteile sind mit den jeweiligen Medien und Kommunikationsformen verbunden?

Formen und Methoden für die Verwertung der Gesprächsinhalte:

- Welche (Kombination von) Formen oder Methoden könnte/n für eine Aufbereitung der Gesprächsinhalte in unserer Organisation sinnvoll sein?
- Beispiele: Gesprächsprotokoll / Notizen, Poster, Conceptmap, Mindmap, Checkliste, Mikroartikel, interaktive Videos, Frequently Asked Questions (FAQs), Handbücher
- Welche weiteren, nicht aufgeführten Methoden und Formen sind denkbar?

Kontexte und Zielgruppen im Hinblick auf die Aufbereitung der Gesprächsinhalte:

- Wer ist die Empfängerin / der Empfänger bzw. wer sind die Empfängerinnen und Empfänger / Nutzerinnen und Nutzer der Aufbereitung?
- In welchem Kontext sollen die aufbereiteten Gesprächsinhalte verwendet werden? (z. B. im Rahmen der Einarbeitung neuer Mitarbeitender, für die persönliche Weiterentwicklung)
- Welche persönlichen, bereichs- oder abteilungsspezifischen Besonderheiten sind zu berücksichtigen? (z. B. bestimmte Routinen bei Arbeitshandlungen, spezielle Arbeitsprozesse, Mitarbeitende arbeiten an unterschiedlichen Standorten)

Verantwortlichkeiten im Hinblick auf die Aufbereitung der Gesprächsinhalte:

- Wer ist für die Aufbereitung der Gesprächsinhalte verantwortlich? (z. B. die Novizin bzw. der Novize selbst; alle Teilnehmende des Triadengesprächs gemeinsam; die Personalentwicklung)

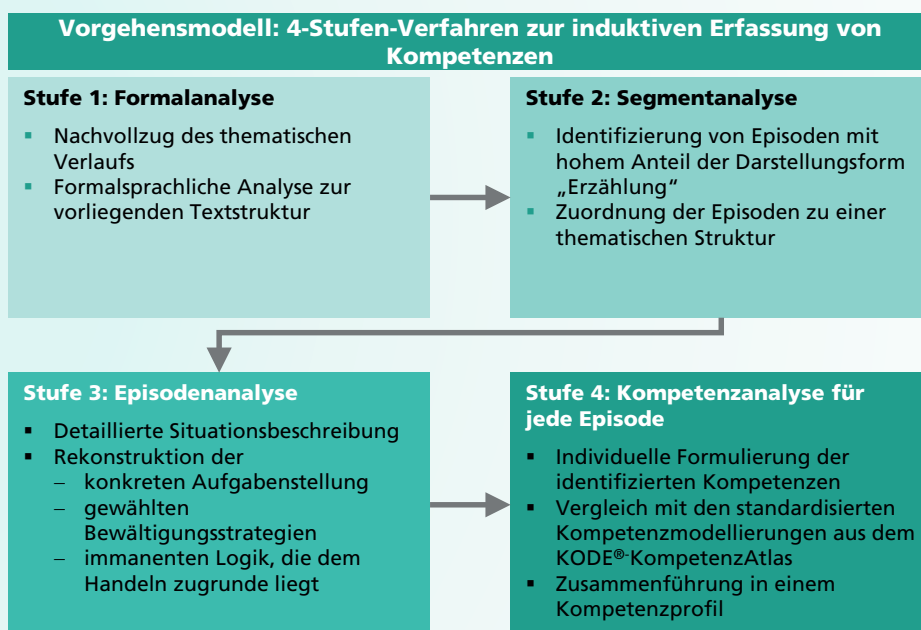
Dokumentation und Notizerstellung im Hinblick auf die Aufbereitung der Gesprächsinhalte:

- Ist vor dem Hintergrund der Aufbereitung der Gesprächsinhalte eine bestimmte Form der Aufzeichnung des Triadengesprächs nötig? (z. B. Audioaufzeichnung; Videoaufzeichnung; Anfertigen von Notizen)
- Sollten während des Gespräches Notizen angefertigt werden? Wenn ja: von wem und in welcher Form? (z. B. stichpunktartig, Antworten auf einen Fragenkatalog)

Die Ableitung von Verhaltensankern und Kompetenzbeschreibungen aus dem Triadengespräch (Codierparadigma)

Die in Triadengesprächen gewonnenen Erzählungen über kritische, erfolgreich oder nicht erfolgreich bewältigte Arbeitssituationen lassen sich daraufhin analysieren, welche Kompetenzen dort konkret wirksam waren und benötigt wurden. So können fachsystematisch orientierte Anforderungs- und Kompetenzprofile entlang der konkreten Arbeitsrealität begründet oder belegt werden. Dies ist auch deshalb wichtig, weil die erfolgreiche Bewältigung von unvorhergesehenen und nicht planbaren Geschehnissen informell erworbene Kompetenzen erfordert, die nur über subjektive Erfahrung angeeignet werden können. Da diese nur unvollständig verbalisiert werden können, sind sie in standardisierten Tätigkeitsprofilen nicht berücksichtigt.

Im Projekt „IntraKomp“ wurde ein Vorgehensmodell zur anforderungs- und kompetenzorientierten Analyse von Triadengesprächen entwickelt. Da dieses Modell auf der inhaltlichen Analyse (Codierung) der Erzählungen beruht, wird es auch „Codierparadigma“ genannt. Es kombiniert das Triadengespräch (Dick 2006) mit dem Kompetenzmodell (Heyse und Erpenbeck 2007). Der dazugehörige KODE®-KompetenzAtlas (Heyse et al. 2010) dient als deduktives Ordnungssystem, die Analyse der Erzählungen geht induktiv vor. So können individuelle Ausprägungen und organisationale Profile von Kompetenzen miteinander verschränkt werden. Das Vorgehen umfasst vier Analysestufen:



Zunächst wird auf Basis einer inhaltlichen Segmentierung der Daten eine formalsprachliche Untersuchung der Textstruktur vorgenommen, um Erzählpassagen zu identifizieren. Dabei wird auch der thematische Verlauf des Gesprächs nachvollzogen und eine inhaltlich-thematische Struktur zum subjektiv wahrgenommenen beruflichen Handeln der erzählenden Expertin bzw. des erzählenden Experten erarbeitet. Dieser thematischen Struktur werden in der zweiten Analysestufe die Textpassagen, die in der Darstellungsform Erzählung vorliegen, zugeordnet. In der dritten Stufe „Episodenanalyse“ werden diese Erzählpassagen nun separat hinsichtlich der Rekonstruktion von Expertinnen- und Expertenhandeln analysiert. Auf Basis der strukturellen Verortung der Passage im Gesamttext wird eine detaillierte inhaltsanalytische Situationsbeschreibung vorgenommen.

Diese umfasst

- die Rekonstruktion der konkreten Aufgaben-/Problemstellung, die die Expertin bzw. der Experte zu bewältigen hatte,
- ihre bzw. seine Vorgehensweise und konkreten Handlungen zur Lösung der Situation,
- entwickelte Hilfsmittel sowie die
- immanente Logik, die dem Handeln der Expertin bzw. des Experten zugrunde lag: Wie hat sie bzw. er die Situation erschlossen, welche Bedeutung misst sie bzw. er ihr bei, welche Handlungsstrategie hat ihre bzw. seine Entscheidungen beeinflusst?

In der abschließenden Kompetenzanalyse erfolgt die Identifizierung der für die zuvor rekonstruierte Anforderungssituation handlungsrelevanten Kompetenzen. Aus der Situationsbeschreibung wird die Ableitung der Kompetenzen induktiv und in der individuellen Formulierung der/des Analysierenden vorgenommen. Um eine zu stark durch subjektive Wahrnehmungsmuster konnotierte Kompetenzformulierung zu vermeiden, werden hier die standardisierten Verhaltens- und Kompetenzformulierungen aus dem KODE®-KompetenzAtlas herangezogen. In einem vorläufigen Kompetenzprofil werden dann zunächst die Kompetenzen aufgenommen, bei denen die subjektiven und die standardisierten Kompetenzmodellierungen aus dem KODE®-KompetenzAtlas übereinstimmen. Unter Kennzeichnung werden dann separat die subjektiven Kompetenzbegriffe in das Kompetenzprofil aufgenommen, bei denen sich keine Entsprechung im KODE®-KompetenzAtlas finden lässt. Zur Erhöhung der Reliabilität erarbeiten mehrere in einem Codiertraining geschulte Personen unabhängig voneinander die Codierungen. Die entstandenen Kompetenzprofile werden von den Bewertenden gegenseitig vorgestellt, auf Konsistenz geprüft und der in der ersten Analysestufe entwickelten thematischen Struktur zugeordnet.

Im Ergebnis des gesamten Analyseprozesses entsteht für jede Anforderungssituation ein auf konkreter Berufserfahrung und real praktiziertem Expertinnen- und Expertenhandeln beruhendes Kompetenzprofil. Diese lassen sich den Jobfamilien und dem organisationsweiten Kompetenzmodell zuordnen. Mit diesem Ansatz können moderne Verwaltungen sich ein gemeinsames, erfahrungsbasiertes Verständnis von Expertinnen- und Expertenhandeln und den diesem Handeln zugrundeliegenden Kompetenzen erarbeiten.

- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Dick, M. (2006). Triadengespräche als Methode der Wissenstransformation in Organisationen. In V. Luif, G. Thoma & B. Boothe (Hrsg.), *Beschreiben – Erschliessen – Erläutern. Psychotherapieforschung als qualitative Wissenschaft* (S. 141-166). Lengerich: Pabst Verlag.
- Dick, M., Nebauer-Herzig, K. & Termath, W. (2016). Triadengespräch. In M. Dick, W. Marotzki & H. Mieg (Hrsg.), *Handbuch Professionsentwicklung* (S. 331-342). Bad Heilbrunn: Klinkhardt/utb.
- Dick, M., Braun, M., Eggert, I. & Hildebrandt, N. (2010). Wissenstransfer per Triadengespräch: Eine Methode für Praktiker. *zfo – Zeitschrift Führung und Organisation*, 79(6), 367-375.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2009). *Kompetenztraining – Informations- und Trainingsprogramme*. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Höft, S. & Goerke, P. (2014). Traditionelle Arbeits- und Anforderungsanalyse trifft modernen Kompetenzmanagementansatz: Rosenkrieg oder Traumbhochzeit?. *Wirtschaftspsychologie*, 16(1), 5-14.
- Klebert, K., Schrader, E. & Straub, W. G. (2002). *Moderationsmethode. Das Standardwerk*. Hamburg: Windmühle.
- Königswieser, R. & Exner, A. (2001). *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lahn, A., Nebauer-Herzig, K. & Richenhagen, G. (2019). Förderung Sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor: Einsatz agiler Veränderungsmethoden in der Kompetenzdiagnostik und -entwicklung. In GfA (Hrsg.), *Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten. Dokumentation des 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses an der Technischen Universität Dresden vom 27.02.-01.03.2019*. Dortmund: GfA-Press, Beitrag C.7.10.
- Nebauer-Herzig, K., Lahn, A., Vollbracht, A. F., Dick, M. & Richenhagen, G. (2019). Kompetenzentwicklung, Triadengespräche und Strategie – Das Projekt IntraKomp. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft – Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert* (S. 497-515). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nebauer-Herzig, K., Dick, M. & Termath, W. (2018). Von der Theorie zur Praxis – Wie Erfahrungstransfer in agilen Verwaltungskontexten mit Kompetenzentwicklung verknüpft werden kann. In GfA (Hrsg.), *ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(f)T – Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung. Dokumentation des 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management Frankfurt a. M. vom 21.02.-23.02.2018*. Dortmund: GfA-Press, Beitrag C.5.4.
- Richenhagen, G. (2018). Teamfähigkeit und andere Kompetenzen in agilen Organisationen. In A. Ghadiri, T. Vilgis & T. Bosbach (Hrsg.), *Wissen schmeckt – Die Magie der Wissenschaften beim Kochen erklärt – mit 17 Rezepten* (S. 319-334). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Richenhagen, G. (2016). Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen – Was muss der Praktiker wissen?. In S. Scholer, S. Fischer, J. Henning & C. Schaefer (Hrsg.), *Erfolgreiches Verwaltungsmanagement – Ressourcen nutzen, Abläufe optimieren, zukunftsorientiert planen*. Kissing: WEKA MEDIA 2016, Kapitel 3/2.25, 23 Seiten.
- Richenhagen, G. & Dick, M. (2019). Aktions- und Handlungsforschung in den Arbeitswissenschaften. In GfA (Hrsg.), *Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten. Dokumentation des 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses an der Technischen Universität Dresden vom 27.02.-01.03.2019*. Dortmund: GfA-Press, Beitrag C.8.7.
- Richenhagen, G., Dick, M., Lahn, A., Nebauer-Herzig, K. & Vollbracht, A. F. (2019). Projekt IntraKomp: Das Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck in der Aktions- und Handlungsforschung. In V. Heyse & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Kompetenzmanagement in der Praxis* (S. 129-152). Münster u. a.: Waxmann.
- Richenhagen, G., Kohnen, L., Lahn, A. & Hackert, R. (2018). Mit Strategischem Kompetenzmanagement zu mehr Agilität im öffentlichen Sektor. In GfA (Hrsg.), *ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(f)T – Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung. Dokumentation des 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management Frankfurt a. M. vom 21.02.-23.02.2018*. Dortmund: GfA-Press, Beitrag C.5.5.
- Richenhagen, G., Höltenhoff, M. & Freudl, D. (2014). DAQ-Leitfaden – Heute für morgen qualifizieren! Instrumente für eine strategische Personalentwicklung in öffentlichen Verwaltungen – Abrufbar unter: <https://idw-online.de/de/attachment-data38148.pdf>.
- Scholz, C. (2019). *Grundzüge des Personalmanagements*. 3. Auflage. München: Vahlen.
- Termath, W. & Dick, M. (2017). Erfahrungsbasiertes Wissen als organisationale Ressource. In GfA (Hrsg.), *Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft. Dokumentation des 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Brugg-Windisch, Schweiz, 15.02.-17.02.2017*. Dortmund: GfA-Press, Beitrag C.5.5.

Die Handlungshilfe wurde von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management – ifpm Institut für Public Management und der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg – Lehrstuhl für Betriebspädagogik entwickelt.



Das ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule ist eine Forschungseinrichtung, die Veränderungsprozesse im öffentlichen Sektor anstößt sowie die Planung von Ressourcen und zukunftsorientierten Verwaltungsstrukturen auf Grundlage angewandter Forschung unterstützt.



Der Lehrstuhl für Betriebspädagogik der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg beschäftigt sich in der Forschung mit Lernen und Entwicklungsmöglichkeiten im Prozess der Arbeit. Ziel ist dabei, neue Herausforderungen innovativ und lösungsorientiert zu bewältigen.

Die Praxisorganisationen im Projekt:



**Ruhrfestspielstadt
RECKLINGHAUSEN**

Die Stadt Recklinghausen mit rund 120.000 Einwohnern liegt im Ruhrgebiet in Nordrhein-Westfalen und gehört zum Kreis Recklinghausen, dem bevölkerungsreichsten deutschen (Land)Kreis. Sie bildet den wirtschaftlichen und kulturellen Mittelpunkt an der Schwelle des nördlichen Ruhrgebietes zum südlichen Münsterland und gilt als zentrale Einkaufsstadt im Kreis mit einem Einzugsgebiet von rund 626.000 Menschen. Die Stadtverwaltung Recklinghausen beschäftigt rund 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



WUPPERVERBAND
für Wasser, Mensch und Umwelt

Der Wupperverband wurde 1930 gegründet mit der Zielsetzung, die wasserwirtschaftlichen Aufgaben im 813 km² großen Einzugsgebiet der Wupper über kommunale Grenzen hinweg zu erfüllen. Derzeit betreibt der Wupperverband 14 Talsperren, 11 Klärwerke, eine Schlammverbrennungsanlage und unterhält rund 2.300 Kilometer Flüsse und Bäche. Aktuell beschäftigt der Wupperverband ca. 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den unterschiedlichsten Berufsbildern.