



Der Dirigent braucht ein Orchester
Organisationsweite Kompetenzentwicklung
mit dem INCOSE
Systems Engineering Competency Framework

GfSE →
Gesellschaft für
Systems Engineering e.V.
GERMAN CHAPTER OF INCOSE

28.04.2026 REConf, Jürgen Rambo





ein Orchester

... ist mehr als die Summe guter Musiker!



... und es sind auch nicht die Tools, Methoden, ...



Programm

- Vorstellung(en)
- Relevanz
- Aufbau
- Gestaltung
- Abschluss & Fragen

Meine Vorstellung

#gemeinsam #besser #entwickeln

<https://www.linkedin.com/in/juergenrambo/>



- Maschinenbauer mit dem Schwerpunkt **digitale Produktentwicklung**
- Forschung, **Beratung, Training & Coaching zu PMT** in der technischen Entwicklung
- **VDI**-Mitglied und Vorsitz in Arbeitsgruppen für Richtlinien und andere Veröffentlichungen
- **GfSE**-Mitglied, Autor & Organisator von Veröffentlichung und Arbeitsgruppen

Gesellschaft für Systems Engineering, GfSE e.V.:

- 1997 als **gemeinnütziger Verein** (e.V.) gegründet (~1.600 Mitglieder)
- das German Chapter der **INCOSE** (International Council on Systems Engineering)
- Fördert in **Industrie, Lehre & Forschung** Themen Rund ums Systems Engineering
- Organisiert Konferenzen (TdSE), Vorträge, Workshops, Veröffentlichungen, **Arbeitsgruppen, ...**
 - **SE - Best Practice Circle** (seit 2013)
 - **agileSE** (seit 2018)
 - **SE - Kompetenzentwicklung** (NEU seit 2026)



Kompetenz bedeutet **wirksames Handeln**

... und nicht (nur) Wissen, Können, Dürfen.

*Kompetenz verbindet **Wissen, Fähigkeiten/Fertigkeiten und Verhalten**
und zeigt sich im **situationsgerechten und wirksamen Handeln.***



- **Wissen allein** $\neq$ Kompetenz
Wissen ist noch keine Anwendung.
- **Fähigkeit/Fertigkeit allein** $\neq$ Kompetenz
Können ist noch keine passende Auswahl.
- **Qualifikation** $\neq$ Kompetenz
Zertifikat bedeutet nicht wirksames Handeln.
- **Rolle** $\neq$ Kompetenz
Erwartung ist noch keine Leistung.
- **Zuständigkeit** $\neq$ Kompetenz
Dürfen bedeutet nicht Können.



Programm

- Vorstellung(en)
- **Relevanz**
- Aufbau
- Gestaltung
- Fragen & Abschluss

Viele geraten bei **Kompetenzen aus dem Takt**

Ohne Kompetenztransparenz wird Transformation zur Improvisation.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen (52%) sind der Meinung, dass sie **zu wenig verifizierte und valide Informationen** über die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden besitzen.

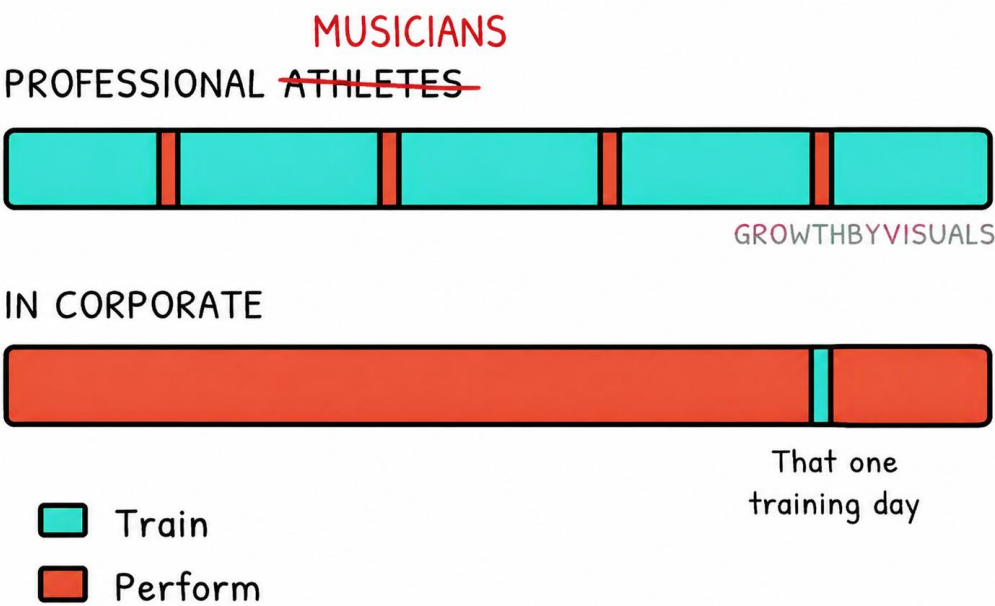
UND ...

... zugleich sagen **81%** der Führungskräfte, dass es in Transformationsprozessen **entscheidend** ist, **Kompetenzen funktionsübergreifend zu orchestrieren!**



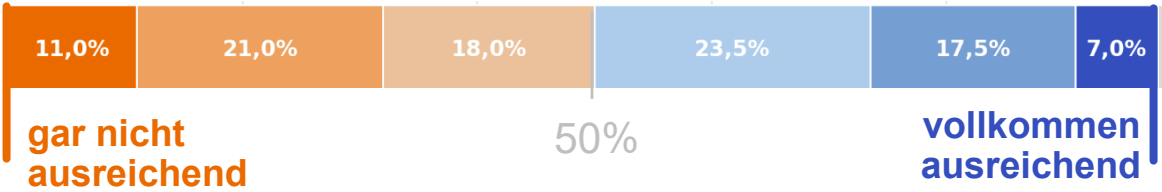
Unternehmen investieren zu wenig in die Proben

Wer Spitzenleistung will, muss mehr üben.



50% beurteilen in ihren Unternehmen **Qualifizierungsangebote** zu Schlüsselkompetenzen als **unzureichend**.

(n=920)



Quelle: in Anlehnung an Hidde Douna, Growth by Visuals

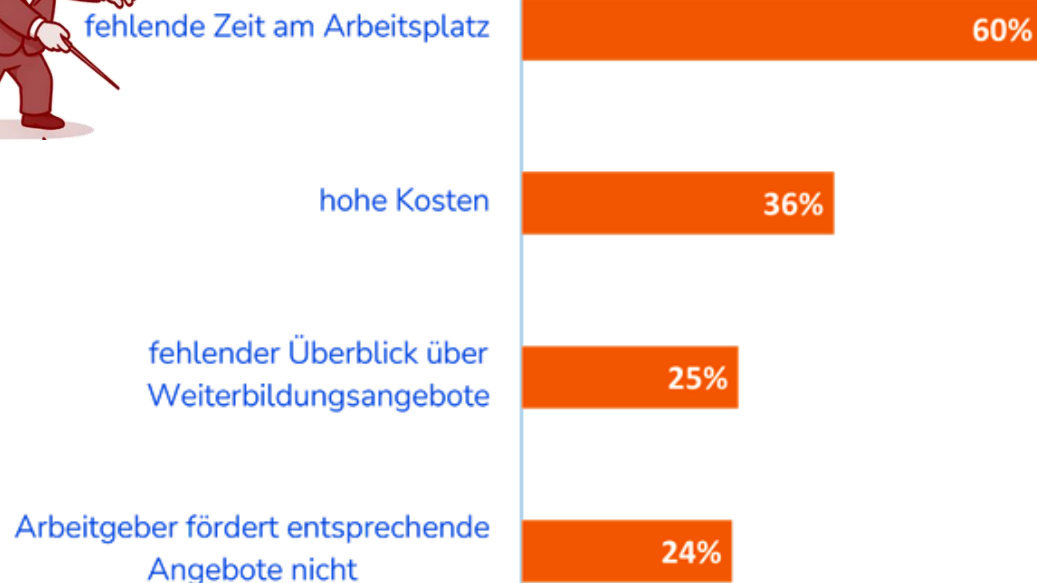
Quelle: **VDI-Studie, März 2026** - Bereit für Innovationen –
Gezielte Qualifizierung als Grundlage für neues Wachstum in Deutschland

Zum Proben fehlt die **Zeit am Arbeitsplatz**

Aber der Veränderungsdruck beschleunigt den Takt.

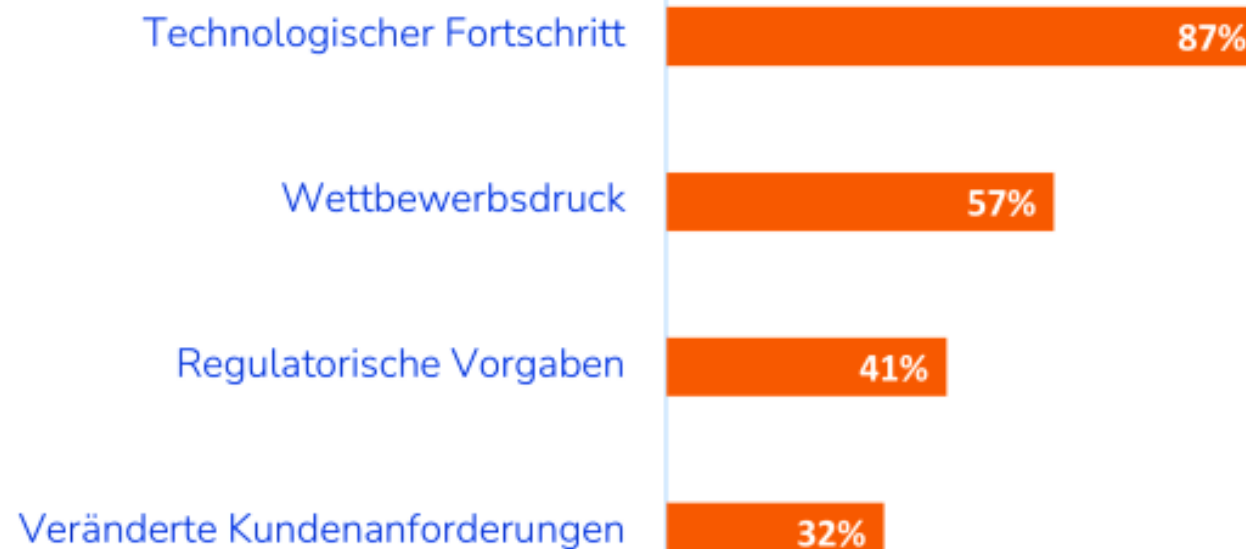
Die größten Hindernisse, Qualifikationsangebote zu nutzen sind:

(n=1358)



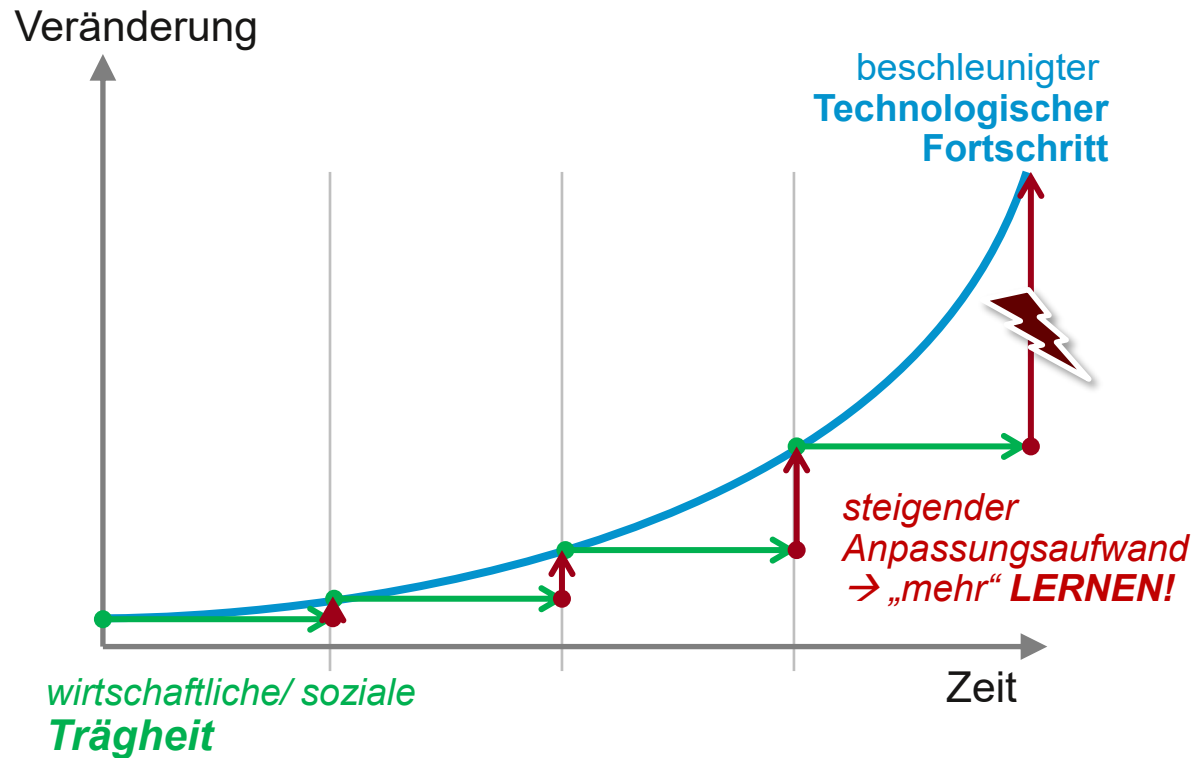
Die ausschlaggebenden Gründe für Qualifizierungsbedarfe sind:

(n=1358)

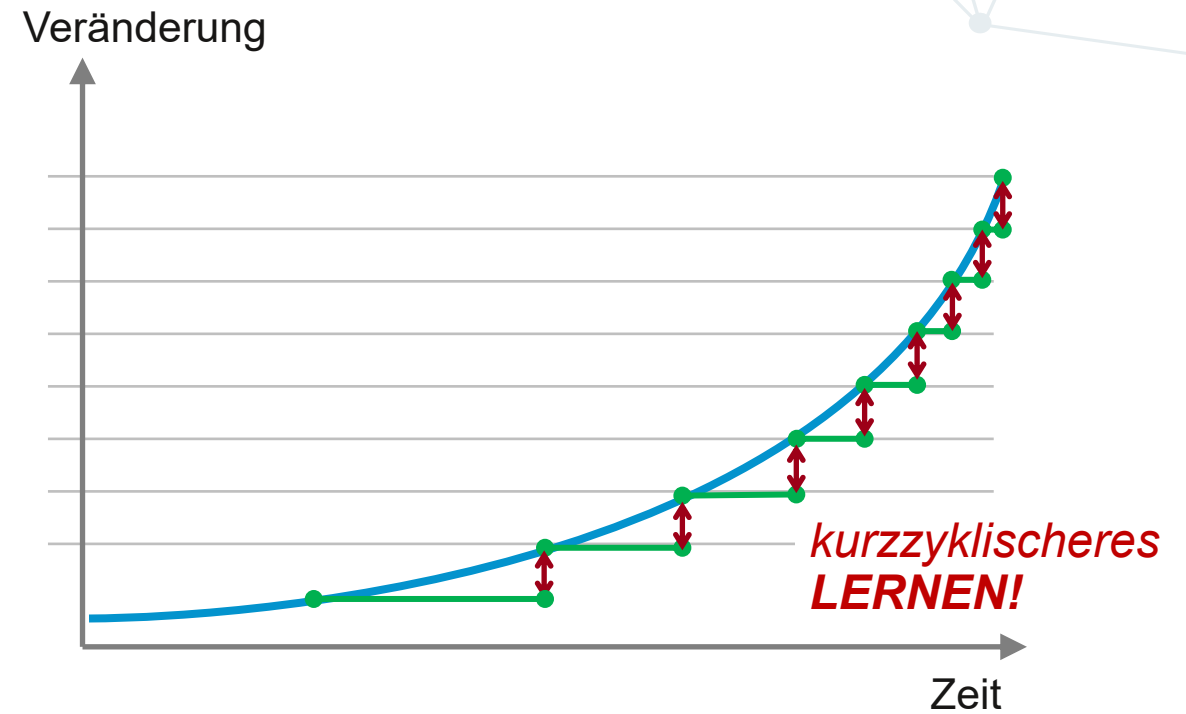


Kontinuierliche Kompetenzentwicklung ist gefordert

... und wird durch die zunehmende Dynamik technologischer Veränderungen immer wichtiger.



Wer Lernen aufschiebt, baut „**Anpassungsschulden**“ auf, die ggf. irgendwann nicht mehr leistbar sind.



Kontinuierliches Lernen verringert den Rückstand und verteilt den Anpassungsaufwand!

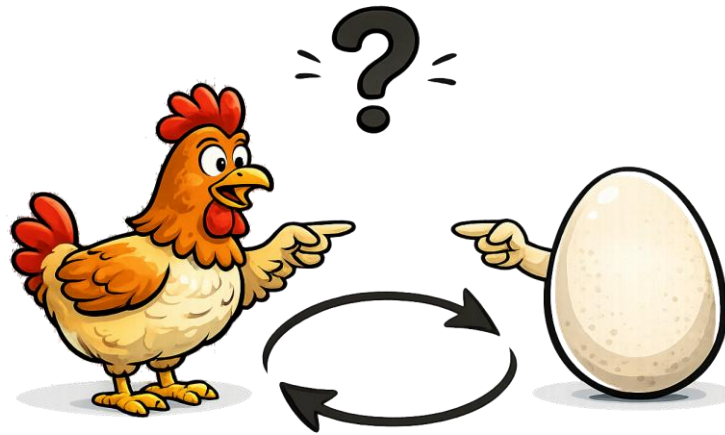


Systems Engineering und **Kompetenzaufbau stagnieren**

Das Henne-Ei-Problem der Kompetenzentwicklung.

Ohne etabliertes Systems Engineering wird
Kompetenzentwicklung schwierig

→ Woher sollen wir wissen, was wir brauchen?



Ohne gezielte Kompetenzentwicklung wird
Systems Engineering unzureichend etabliert

→ Wer soll SE anwenden und weiterentwickeln?

Von impliziten Erwartungen zu klaren Kompetenzen

Kompetenzframeworks machen sichtbar, wer im SE-Orchester welche Fähigkeit braucht.



Systems Engineering scheitert

selten an fehlenden Prozessen, Methoden, Tools – sondern eher an fehlender Transparenz über vorhandene und benötigte Kompetenzen.

- unklare Rollen ohne Lernpfade
- subjektive Kompetenzbewertungen
- Einzelhelden statt organisationsweiter SE-Fähigkeit
- Qualifizierung nach Bauchgefühl statt Bedarf
- ...



Programm

- Vorstellung(en)
- Relevanz
- **Aufbau von Kompetenzframeworks**
- Gestaltung
- Abschluss & Fragen

Kompetenzframeworks orchestrieren Transformation ...

Oftmals sind **Kompetenzen nur implizit** beschrieben
– jeder hat eine Vorstellung davon, aber niemand kann sie sauber benennen.

Ein Kompetenzframework ...

- schafft unternehmensübergreifend **gemeinsame Sprache**
- macht Kompetenzen **sichtbar, messbar, anpassbar**
- erlaubt Soll-Ist-Abgleich und entsprechende **Gap-Analyse**
- verbindet Entwicklungsprozesse mit **Rollen, Erfahrungsstufen**
- Ermöglicht das Ableiten von Trainingsbedarfen und **Lernpfaden**
- ...

Typischer Aufbau von Kompetenzframeworks

Oft eine Matrix aus **Kompetenzen**, **-stufen**, **-indikatoren** und zusätzlich Empfehlungen zur deren Anwendung.

		Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	...
		Beschreibung	Beschreibung	Beschreibung	...
Kategorie A	Kompetenz A1	• Indikator A1-1 • Indikator A1-2 • Indikator A1-3 • ... usw	usw...	...	...
	Kompetenz A2	usw. ...	...		
	Kompetenz A3	...			
	Kompetenz A4	...			
Kategorie B	Kompetenz B1	...			
	Kompetenz B2	...			
Kategorie C	Kompetenz C1	...			
	usw. ...	...			

Kompetenzstufen

definieren den Grad der Kompetenz

(z.B. oft 3-7 Stufen, z. B.: Basic – Advanced – Lead – Expert)

Kompetenzindikatoren

beschreiben, wie sich die Kompetenzen (einer Stufe) in Bezug auf **Wissen, Erfahrung, Verhaltensweisen** zeigen

z. B. „kennt zentrale Definitionen“, „strukturiert Probleme systematisch“, „treibt Themen XY eigenständig“, ...

Kompetenzkategorien

z.B. Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz, ...

Einzelkompetenzen

konkrete Kompetenzen innerhalb eines Clusters

z. B. „Kommunikationsfähigkeit“, „Analytisches Denken“, „Projektmanagement“, ...

+ Empfehlungen

zu deren Anwendung, Anpassung, Umsetzung des Frameworks in der Organisation

Es gibt verschiedene **Kompetenzframeworks**

Für (Systems) Engineering sind sie im englischen Sprachraum eher bekannt als bei uns in Deutschland.

(Systems) Engineering Frameworks

- **INCOSE Systems Engineering Competency Framework** (INCOSE, 2018ff) + Assessment Guide (2023)
- **INCOSE UK** Systems Engineering Competency Framework (INCOSE UK, 2010ff)
- NASA aPPEL - SE Competency Model (NASA, 2019)
- **US Department of Defence**, ENGiNeering Competency Model (DoD, 2013)
- US Department of the Navy SE Career Competency Model (SECCM) (Whitcomb et al., 2017)
- MITRE Systems Engineering Competency Model (MITRE, 2007)
- Helix Atlas Proficiency Model (Hutchison et al., 2020)
- ...

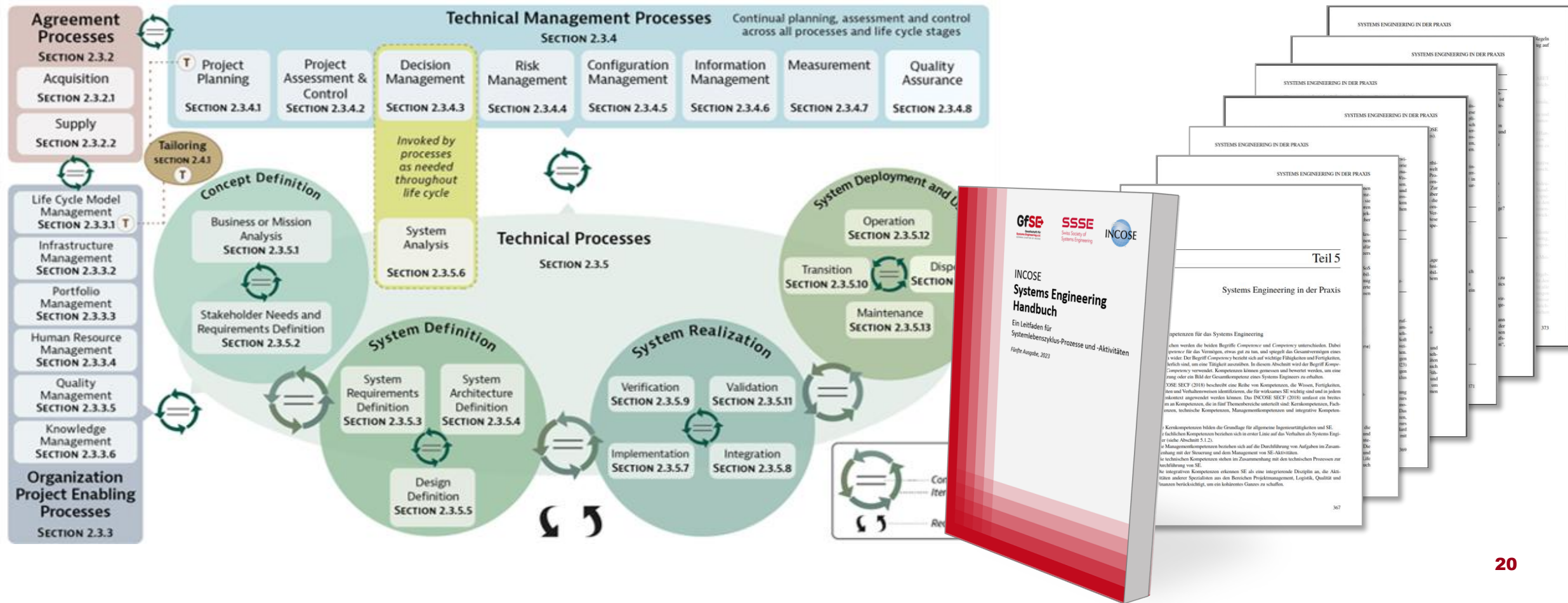
weiter allgemeinere Frameworks

- **SFIA** Skills Framework for the Information Age (2000ff)
- **IPMA / GPM** Individual Competence Baseline, V4.0 (IPMA ICB, 2017)
- **IEEE** Software Engineering Competency Model (IEEE, 2014)
- US Department of Defence, Digital Engineering Competency Framework (DECF) (SERC-2021-TR-005)
- **e-CF**, European e-Competence Framework, (Norm EN 16234-1)
- **KODE®** KompetenzAtlas
- **acatech** Dynamisches Kompetenzmanagement (acatech 2021)
- ...

Kompetenzen für Systems Engineering entwickeln

Ein Verweis auf Prozesse nach INCOSE Handbook v5 (2023) und ISO 15288 reicht nicht aus!

Systemlebenszyklusprozesse nach INCOSE /ISO15288 + Verweis auf **Kompetenzentwicklung**



Wichtige Veröffentlichungen zum **INCOSE SECF**



Es gibt mehrere hundert Seiten, die sich mit der SECF-Definition und dem Assessment befassen.

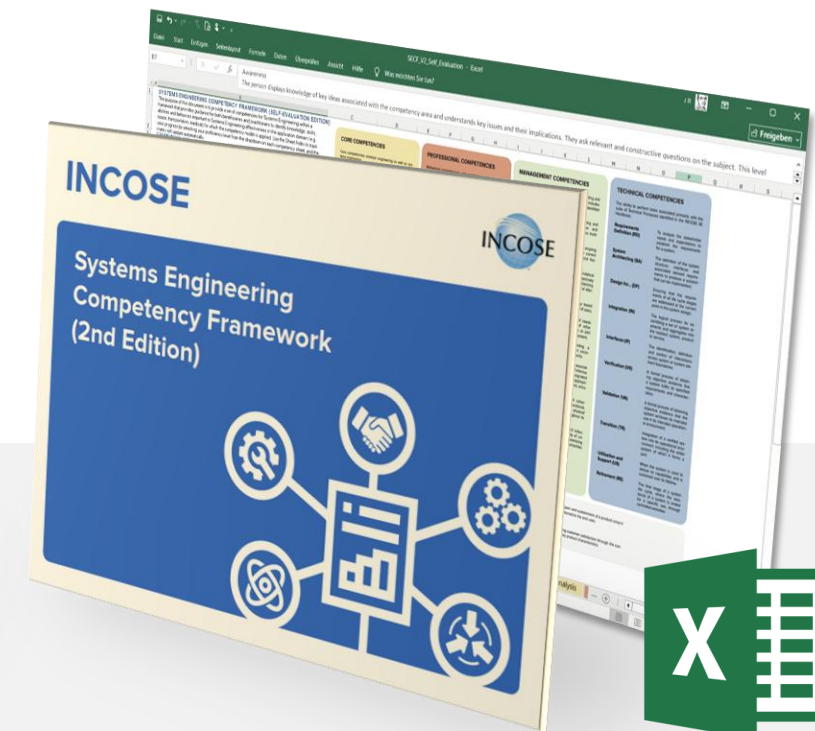
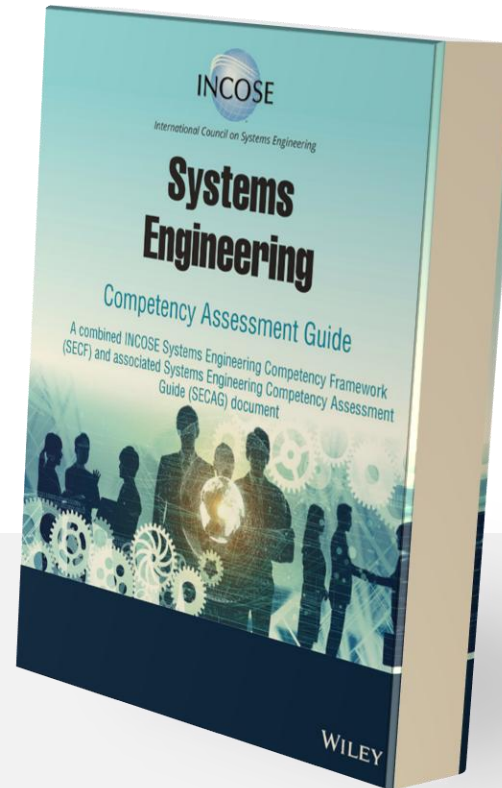
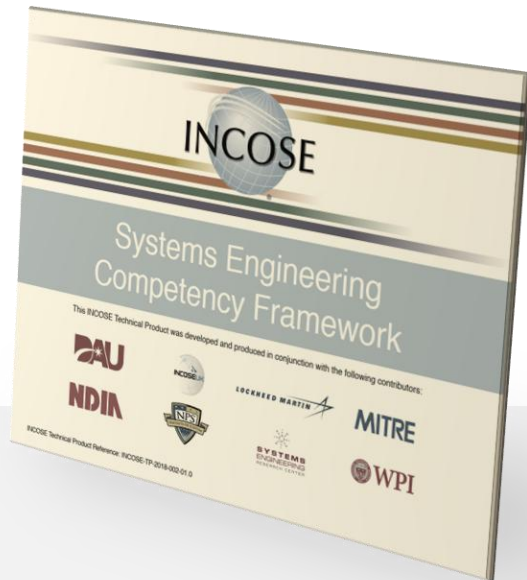
basierend auf dem INCOSE UK SECF von 2010

SECF, 1st Edition 2018

SEC Assessment Guide, 2023

SECF, 2nd Edition 2025

inkl. **Selfassessment** als Exceldatei



Kompetenzen im INCOSE SECF

Fünf Kompetenzkategorien mit insgesamt 35 Kompetenzen und 1539 Kompetenzindikatoren

CORE competencies	PROFESSIONAL competencies	MANAGEMENT competencies	TECHNICAL competencies	INTEGRATING competencies
Systems Thinking	Communications	Planning	Requirements Definition	Project Management
Lifecycles	Ethics and Professionalism	Monitoring and Control	System Architecting	Finance
Capability Engineering	Technical Leadership	Decision Management	Design for ...	Quality
General Engineering	Negotiation	Concurrent Engineering	Integration	Logistics
Critical Thinking	Team Dynamics	Business and Enterprise Integration	Interfaces	
Systems Modeling and Analysis	Facilitation	Acquisition and Supply	Verification	
	Emotional Intelligence	Information Management	Validation	
	Coaching and Mentoring	Configuration Management	Transition	
		Risk and Opportunity Management	Utilization and Support	

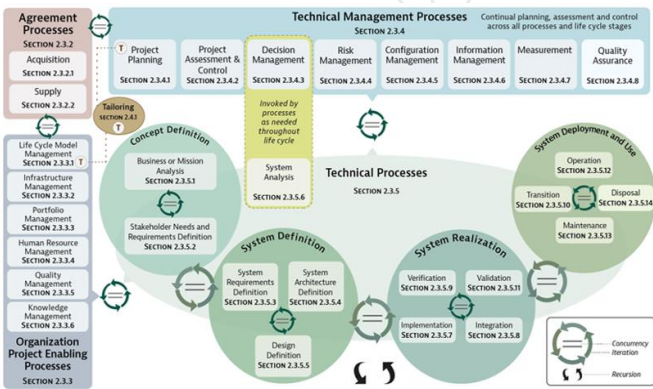
Mapping von Kompetenzen auf Lebenszyklusprozesse

Viele der Kompetenzen sind generisch und werden für verschiedene Prozesse (Aufgaben, Rollen, ...) benötigt.

5 Kompetenzkategorien mit
35 Kompetenzen

		TECHNICAL PROCESSES													TECHNICAL MANAGEMENT PROCESSES							AGREEMENT PROCESSES		ORGANIZATIONAL PROJECT-ENABLING PROCESSES							
		Business or mission analysis	Stakeholder needs and requirements definition	System requirements definition	Architecture definition	Design definition	System analysis	Implementation	Integration	Verification	Transition	Validation	Operation	Maintenance	Disposal	Project planning	Project assessment and control	Decision management	Risk management	Configuration management	Information management	Measurement	Quality assurance	Acquisition	Supply	Life cycle model management	Infrastructure management	Portfolio management	Human resource management	Quality management	Knowledge management
Core SE competencies	Systems Thinking	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Lifecycles	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Capability Engineering	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	General Engineering	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Critical Thinking	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Systems Modelling and Analysis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Professional competencies	Communications																														
	Ethics and Professionalism																														
	Technical Leadership																														
	Negotiation																														
	Team Dynamics																														
	Facilitation																														
	Emotional Intelligence																														
	Coaching and Mentoring																														
Technical competencies	Requirements Definition	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓		✓				✓		✓		✓	✓						✓	
	System Architecting		✓		✓	✓	✓	✓													✓		✓	✓						✓	
	Design for...					✓	✓	✓	✓												✓					✓				✓	
	Integration				✓				✓	✓																				✓	
	Interfaces		✓							✓																				✓	
	Verification									✓	✓																				
	Validation	✓	✓									✓	✓																		
	Transition										✓	✓	✓													✓	✓			✓	
SE Management competencies	Operation and Support			✓	✓	✓	✓	✓										✓			✓		✓	✓						✓	
	Planning				✓					✓	✓	✓	✓			✓			✓								✓				
	Monitoring and Control										✓		✓				✓					✓					✓				
	Decision Management				✓	✓	✓		✓									✓													
	Concurrent Engineering			✓						✓						✓					✓										
	Business & Enterprise Integration	✓	✓							✓			✓								✓					✓	✓	✓	✓	✓	
	Acquisition and Supply			✓	✓				✓									✓	✓				✓	✓	✓						
	Information Management	✓				✓				✓			✓						✓		✓	✓		✓	✓	✓				✓	
Integrating competencies	Configuration Management				✓	✓	✓		✓	✓		✓							✓	✓	✓										
	Risk and Opportunity Management		✓							✓																					
	Project Management															✓	✓	✓	✓	✓				✓			✓	✓			
	Finance	✓																													
	Logistics																														
Quality	✓	✓	✓																	✓	✓		✓	✓	✓					✓	

not directly adressed in INCOSE SE Handbook



Lebenszyklusprozesse
nach INCOSE / ISO 15288
bzw. vom jeweiligen Unternehmen

→TAILORING

Es gibt fünf INCOSE SE Competency Level



SECF

Awareness L1	Supervised Practitioner L2	Practitioner L3	Lead Practitioner L4	Expert L5
-----------------	-------------------------------	--------------------	-------------------------	--------------

Analogie Ausbildung	Lehrling	Geselle		Meister
Analogie Lernentwicklung	Shu (lerne: befolgen die Regeln)	Ha (lösen: breche die Regeln)		Ri (übertreffen: mache die Regeln)

HR-typisch	Beginner		Intermediate	Advanced		Expert	Thought Leader
Consulting	Associate	Professional	Senior	Lead		Principal	
Big-Tech	Entry	Junior	Mid-level	Senior	Staff	Principal	Fellow

Bezeichnungen sind ohne weitere Definitionen meist NICHT 1:1 vergleichbar (siehe z.B. Senior, Principal)

Zertifizierungen sind nur Hinweise auf ein Level, aber keine Voraussetzung oder gar Begründung für ein Level!



Selfassessment zum INCOSE SECF

Umfasst die für die 35 Kompetenzen und 5 Kompetenzstufen in Summe 1539 Kompetenzindikatoren!



ENGINEERING COMPETENCY FRAMEWORK (SELF-EVALUATION EDITIO ^{MM}															
The purpose of this document is to provide a set of competencies for Systems Engineering within a framework that provides guidance for both beneficiaries and practitioners to identify knowledge, skills, abilities and behaviors important to Systems Engineering effectiveness in the application domain (e.g. space, transportation, medical) for which the competency model is applied. Use the Sheet Index to track your progress by selecting your proficiency level from the dropdown on each competency sheet, and the matrix will update automatically. FRAMEWORK STRUCTURE Competencies predominately associated with Systems Engineering have been identified and grouped into five themes which are summarized in the figure below. All competence areas are fully defined in a series of tables forming the remainder this document. Note that the Systems Engineering Competency Framework (SECF) only defines the "requirements" which express competence at a particular proficiency level. Validation that requirements have been met (i.e. confirming competence at levels characterized) needs to be performed by formally assessing an individual against these indicators. Guidelines for competency assessment are defined in the INCOSE Systems Engineering Competency Assessment Guide (SECAAG). Thus the SECAAG Guidelines can be interpreted as guidelines for "verification and validation" evidence required for the SECF. Although the specific nature of evidence provided will differ from organization and individual, each defined indicator has COMPETENCE PROFICIENCY LEVELS Five "levels" of increasing competence have been defined in terms of levels of knowledge and experience for each Awareness The person displays knowledge of key ideas associated with the competency area and understands key issues and their implications. They ask relevant and constructive questions on the subject. This level characterizes engineers new to the competency area. It could also characterize an individual outside Systems Engineering who requires an understanding of the competency area to perform their role. Supervised Practitioner The person displays an understanding of the competency area and have either limited or historical experience. They require regular guidance and supervision. This level addresses two categories of individuals: * Individuals new to the competency who are "in-training" or * inexperienced in the competency area; Individuals who gained experience as a Practitioner (or higher) level in the competency area in the past, but who have not been operating as a day-to-day Practitioner for an extended period. These individuals are currently not able to operate without some degree of regular supervision. Clearly, over time, their learning may progress at a faster pace than those in-training for the first time as skills, tools and techniques are re-learned. Practitioner The person displays both knowledge and practical experience of the competency area and can function without supervision on a day-to-day basis. They are also capable of providing guidance and advice to less experienced Lead Practitioner The person displays extensive and substantial practical knowledge and experience of the competency area and provides guidance to others including practitioners encountering unusual situations. Typically, this level is associated with an individual who is the "go-to" person for advice and to determine best practice within the competency area within an organization or business unit. Expert In addition to extensive and substantial practical experience and applied knowledge of the competency area, this															
CORE COMPETENCIES				PROFESSIONAL COMPETENCIES				MANAGEMENT COMPETENCIES							
Core competencies underpin engineering as well as systems engineering.				Behavioral competencies well-established within the Human Resources (HR) domain. To facilitate alignment with existing HR frameworks, where practicable, competency definitions have been taken from well-established, internationally recognized definitions rather than partial or complete re-invention by INCOSE.				The ability to perform tasks associated with controlling and managing Systems Engineering activities. This includes tasks associated with the Management Processes identified in the INCOSE SE Handbook.							
Systems Thinking (ST)				Communications (CC)				Planning (PL)							
The application of the fundamental concepts of systems thinking to systems engineering.				The dynamic process of transmitting or exchanging information.				Producing, coordinating and maintaining effective and workable plans across multiple disciplines;							
Life Cycles (LC)				Ethics and Professionalism (EP)				Monitoring and Control (MC)							
Selection of the appropriate life cycles in the realization of a system;				The personal, organizational, and corporate standards of behavior expected of systems engineers;				Assessment of an ongoing project to see if the current plans are aligned and feasible;							
Capability Engineering (CP)				Technical Leadership (TL)				Decision Management (DM)							
An appreciation of the role the system of interest plays in the system of which it is a part;				The application of technical knowledge and experience in systems engineering together with appropriate professional competencies;				The structured, analytical framework for objectively identifying, characterizing and evaluating a set of alternatives;							
General Engineering (GE)				Negotiation (NE)				Concurrent Engineering (CE)							
Foundational concepts in mathematics, science and engineering and their application;				Dialogue between two or more parties intended to reach a beneficial outcome where difference exist between them;				A work methodology based on the parallelization of tasks;							
Critical Thinking (CT)				Team Dynamics (TD)				Business and Enterprise Integration (BE)							
The objective analysis and evaluation of a topic in order to form a judgement;				The unconscious, psychological forces that influence the direction of a team's behavior and performance;				The consideration of needs and requirements of other internal stakeholders as part of the system development;							
Systems Modeling and Analysis (SM)				Facilitation (FA)				Acquisition and Supply (AS)							
Provision of rigorous data and information including the use of modeling to support technical understanding and decision making.				The act of helping others to deal with a process, solve a problem, or reach a goal without getting directly getting involved;				Information Management (IM)							
				Emotional Intelligence (EI)				Configuration Management (CM)							
				The ability to monitor one's own and others' feelings and use this information to guide thinking and action;				Addresses activities associated with all aspects of information, to provide designated stakeholders with appropriate levels of timeliness, accuracy and security;							
				Coaching and Mentoring (ME)				Risk and Opportunity Management (RO)							
				Development approaches based on the use of one-to-one conversations to enhance an individual's skills, knowledge or work performance.				Ensuring the overall coherence of system functional, performance and physical characteristics throughout its life cycle;							
								The identification and reduction in the probability of uncertain events, or maximizing the potential of opportunities provided by them.							

<https://www.incose.org/resources-publications/publish-with-incose/competency-framework/>



Programm

- Vorstellung(en)
- Relevanz
- Aufbau
- **Gestaltung der Umsetzung**
- Abschluss & Fragen

Umsetzung eines SECF-basierten Kompetenzmodells

Orientiert am Aufbau typischer SE-Prozess, mit dem SECF-Tailoring als zentralem Erfolgsfaktor,



Gestalten und Umsetzen eines Kompetenzmodells

BEISPIEL!

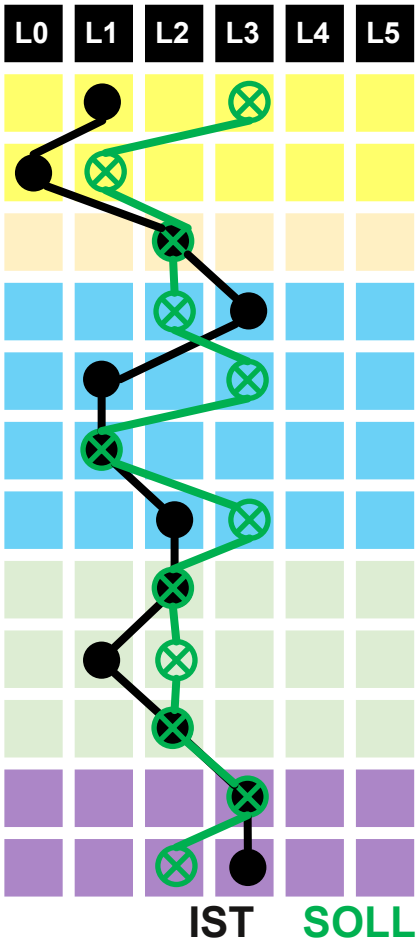
SECF-Tailoring!

Soll-Ist-Zustand definieren
& Lücken analysieren
z.B. für Individuum, Team, Org

Maßnahmen ableiten und
Roadmap festlegen
(hier nur BEISPIELE!)

Core SE Competencies	Systems Thinking
	Lifecycles
	Capability Engineering
	General Engineering
	Critical Thinking
Professional Competencies	Systems Modelling & Analysis
	Communications
	Ethics and Professionalism
	Technical Leadership
	Negotiation
	Team Dynamics
	Facilitation
	Emotional Intelligence
Technical Competencies	Coaching & Mentoring
	Requirements Definition
	System Architecting
	Design for...
	Integration
	Interfaces
	Verification
	Validation
SE Management Competencies	Transition
	Operation and Support
	Planning
	Monitoring and Control
	Decision Management
	Concurrent Engineering
	Business & Enterprise Integration
	Acquisition & Supply
Integrating Competencies	Information Mgmt
	Configuration Mgmt
	Risk & Opportunity Mgmt.
	Project Management

Systems Thinking
Lifecycles
Communications
Requirements Definition
System Architecting
Integration
Interfaces
Planning
Decision Management
Risk & Opportunity Management
+ Agility
+ AI



Serious Games/Simulationen
E-learning

Coaching, Recruiting

Job Rotation, Org.-Veränderung

Cross-functional Workshops

Maßnahmen sind nicht nur „Trainings“!

Von der Lücke zu **Kompetenzentwicklung**

Nicht jede Lücke braucht ein Training!

Lücke verstehen

Entwicklungslogik wählen

Formate kombinieren

Awareness fehlt	Verstehen, einordnen, Sprache schaffen	Impulsvortrag, Brown Bag, E-Learning, Lernnuggets, ...
Anwendung unsicher	Üben, Feedback erhalten, Sicherheit gewinnen	Training, Übung, Simulation/ Serious Gaming, Fallstudie, ...
Projekttransfer fehlt	Im realen Kontext anwenden	Coaching, Mentoring, Shadowing, Pairing, ...
Teamfähigkeit fehlt	Gemeinsame Praxis entwickeln	Community of Practice, Peer Review, Retrospektive, Lessons Learned, ...
Expertise entwickeln	Verantwortung übernehmen, Wissen weitergeben	Stretch Assignment, CoP-Leitung, Konferenzbeiträge, Unterrichten, ...

Awareness
L1

Supervised Practitioner
L2

Practitioner
L3

Lead Practitioner
L4

Expert
L5

Informieren,
Orientieren

Üben

Anwenden

Lehren, Gestalten

... damit das Modell kein Selbstzweck bleibt.

- Unternehmensziele/ -strategie
 - **Aufgaben / Prozesse**
 - **Kompetenzstufen**
 - **Rollenprofile**
 - AKV, RASIC, ...
 - Stellenprofile, -interviews
 - Team- / Organisationsprofile
 - Trainings & Lernpfade
- Assessment- / Zertifizierungslogiken
 - Karriere- / Vergütungslogiken
 - ...

Dissonanzen in der Umsetzung

... wenn Kompetenzentwicklung nicht als Engineering-Transformation orchestriert wird.

- **Falsche Partitur**
 - unzureichendes **Tailoring** auf Kontext (Reifegrad, Rollen, Domäne, ...)
- **Ohne Dirigent**
 - fehlende **Governance** zwischen Fachbereichen, HR, BR, ...
- **Falscher Takt**
 - Aufwand und **kultureller Wandel** werden unterschätzt
- **Falsches Solo**
 - Titel-, Zertifikats- oder **Gehaltdiskussionen** überlagern Klang



Kompetenz allein reicht nicht, **Kontext und Einsatz zählen**

Auch der beste Fagottspieler verdient in einer Rockband kaum Geld.

Gehalt orientiert sich am **Kompetenzlevel**

Klar & transparent

Motiviert zur Weiterentwicklung

Einfach administrierbar

Level werden politisch

Bewertungsinflation & „Titeljagd“

Kein Bezug zur tatsächlichen
Projektnutzung

Gehalt orientiert sich an Projektrolle / **Wertbeitrag**

Marktorientiert

Wertschöpfungsnah

Wirtschaftlich flexibel

Experten ohne passenden Einsatz
werden „abgewertet“

Kompetenzaufbau wird unattraktiv

Kurzfristiges Denken

Empfehlung zur Diskussion

Grundgehalt orientiert sich an Rolle,
Markt & nachgewiesenem
Kompetenzprofil

Kompetenzlevel öffnen Karriere- und
Einsatzoptionen

Variable Komponente honoriert
Verantwortung, Projekteinfluss &
Wertbeitrag

Keine Automatik!
neues Level = mehr Gehalt

Kompetenzmodelle erzeugen **Widerstand**

Widerstand entsteht oft dort, wo Transparenz, Rollenklärung und Standardisierung informelle Einflusslogiken ablösen.

SECF schafft Transparenz über ...

- vorhandene und fehlende Kompetenzen
- Rollenanforderungen
- objektivere Entwicklungs- und Karrierepfade
- nachvollziehbare Qualifizierungsbedarfe
- gemeinsame Standards für Bewertungen

Das irritiert etablierte Machtlogiken ...

- Schutz vor Sichtbarkeit eigener Defizite
- Status durch Seniorität, Titel und Netzwerke
- Besitzansprüche auf Rollen oder Positionen
- lokale Deutungshoheit über „gute Leute“
- politische Bewertungsspielräume



Offiziell wird über **Aufwand, Kosten und Nutzen** diskutiert.
Inoffiziell geht es oft um **Kontrolle, Status und Sichtbarkeit**.

Kompetenzmodelle motivieren zu mehr

„Motivation 3.0“* statt Bewertung, Druck und Geldversprechen.



Menschen wollen ...

Bedeutung für SECF / SECAG

Sinn

Beitrag zum Ganzen zeigen

Meisterschaft

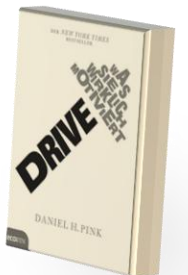
Fortschritt statt Defizite sichtbar machen

Autonomie

Mitbestimmung der eigenen Entwicklung



**Quelle: Motivation 3.0 ist ein Konzept von Daniel Pink im Buch Drive*





Programm

- Vorstellung(en)
- Relevanz
- Aufbau
- Gestaltung
- **Abschluss & Fragen**



ein Orchester

... ist mehr als die Summe guter Musiker!

Gemeinsame Kompetenzen

machen aus Spezialisten ein wirksames Ganzes.

Genau so entsteht gutes Systems Engineering!

Vielen Dank

... und noch Zeit für Diskussionen?!



<https://www.linkedin.com/in/juergerambo/>