

Leitfaden für einen einfachen Employer-Branding-Prozess

1. Einführung

1.1. Was ist Employer-Branding?

Beim Employer-Branding geht es darum, die Identität oder Persönlichkeit der eigenen Organisation als Arbeitgeber (oder eben «die Arbeitgeber-Marke») zu entdecken und zu gestalten. Entdecken, weil ja schon vor dem Employer-Branding-Prozess eine Arbeitgeber-Identität da ist, wenn auch womöglich nicht in allen Details bewusst (Ist-Zustand). Und gestalten, weil Sie Ihre Organisation wahrscheinlich zu einem noch besseren Arbeitgeber weiter entwickeln möchten (Soll-Zustand).

1.2. Die Employer-Value-Proposition (EVP)

Der Kern der Arbeitgeber-Marke ist die «Employer-Value-Proposition» (EVP) oder auf Deutsch das Arbeitgeber-Nutzen-Versprechen. Die EVP umfasst alles, was Sie Ihren aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden anzubieten haben. Die EVP ist Ihre Antwort auf die Frage Ihrer aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden «Warum soll ich (weiterhin) für diese Organisation arbeiten?»

1.3. Sich beraten lassen oder selbst machen?

Ein Employer-Branding-Prozess ist ein aufwändiges und herausforderndes Unterfangen. Darum gibt es viele darauf spezialisierte Dienstleister (Berater, Agenturen). Wir empfehlen Ihnen, wenn möglich, solche Hilfe in Anspruch zu nehmen. Auch, weil jemand mit einem frischen Blick von aussen die Dinge oft noch ein wenig anders sieht, als Sie selbst mit der Innensicht. Das kann sehr bereichernd sein.

Falls für Ihr Employer-Branding externe Unterstützung keine Option ist, oder falls Sie sich zuerst selbst in das Thema einarbeiten wollen, können Sie mit Hilfe dieses sozjobs.ch-Leitfadens einen einfachen Employer-Branding-Prozess selbständig durchführen. Sie werden damit Ihre EVP definieren, die Arbeitgeber-Marke formulieren und Anregungen für Ihre Kommunikationsstrategie erhalten.

1.4. Die ganze Organisation mit einbeziehen

Beachten Sie dabei folgende wichtigen Punkte:

1.4.1. Klarer Auftrag der GL und Unterstützung

Eine Arbeitgeber-Marke zu entwickeln und dann auch zu pflegen, betrifft viele Bereiche Ihrer Organisation; es ist nicht nur ein HR-Projekt. Stellen Sie also sicher, dass Sie die Unterstützung, oder besser noch, einen klaren Auftrag der Geschäftsleitung haben und dass alle betroffenen Stellen mitmachen. Informieren Sie alle betroffenen Stellen frühzeitig und binden Sie diese in den Employer-Branding-Prozess ein.

1.4.2. Einbezug der Mitarbeitenden

Vergessen Sie nicht, die Mitarbeitenden mit einzubeziehen. Diese haben oft eine klare Sicht des Ist-Zustandes und können auch Verbesserungsvorschläge beisteuern. Den Input Ihrer Mitarbeitenden können Sie zum Beispiel mit Umfragen oder Arbeitsgruppen abholen. Viele Organisationen setzen später bei der Umsetzung des Employer-Brandings auch auf Mitarbeitende als Arbeitgeber-Markenbotschafter.

1.5. Ressourcen

Wenn Sie sich tiefer mit Employer-Branding auseinandersetzen wollen, finden Sie im Internet mit Leichtigkeit Artikel, Bücher, Kurse und Lehrgänge. Eine Auswahl interessanter Artikel zum Thema finden Sie auf unserem Blog: <https://blog.sojobs.ch/>.

Ein guter Startpunkt ist die Deutsche Employer Branding Akademie. Das Glossar auf der DEBA-Website erklärt einige wichtige Employer-Branding-Konzepte ausführlicher, als es in diesem Leitfaden möglich ist: <https://www.employerbranding.org/glossar>

Ein wichtiges Element des Employer-Branding-Prozesses ist Bestimmung der eigenen Identität und Motivation als Organisation und Arbeitgeber. Eine gute Hilfe dabei ist die Methode von Simon Sinek «Frag immer erst: warum?». Googlen Sie «Simon Sinek» für mehr Material oder starten Sie auf seiner Website: <https://simonsinek.com>.

Für die Bestimmung der Unternehmenskultur stützen wir uns in diesem Leitfaden auf die Organisationsmodelle von Frederic Laloux. Sein Buch «Reinventing Organizations visuell» ist kurz und sehr empfehlenswert. Viel Gratis-Material gibt es auf seiner Website: www.reinventingorganizations.com.

1.6. Starten Sie jetzt!

Dieser Leitfaden wird Sie in sieben Schritten von den Grundlagen über den Ist- und Soll-Zustand zu Ihrer Arbeitgeber-Marke und möglichen Kommunikations-Kanälen führen. Wenn der Platz in den vorgesehenen Feldern nicht ausreicht, notieren Sie bitte die gefundenen Resultate auf weiteren Blättern oder in elektronischer Form.

Wir wünschen Ihnen viel Spass und Erfolg bei Ihrem Employer-Branding-Prozess!

2. Bestehende Grundlagen sammeln

Sammeln Sie alle Dokumente und Texte, welche Aussagen über die Strategie, die Kultur, die Werte, das Selbstverständnis als Arbeitgeber und das Auftreten nach Aussen Ihrer Organisation enthalten. Zum Beispiel:

- Unternehmensstrategie
- Leitbild
- HR-Strategie
- CI/CD
- Bestehende Selbstbeschreibungen auf Ihrer Website, in Stellenbeschreibungen, etc.

3. Grundlagen erarbeiten – Ist-Zustand

Vorgehen: Beantworten Sie die zwei Fragen «Wer sind wir als Organisation und als Arbeitgeber heute? Und was tun wir?»

3.1. Was tun wir?

Hier geht es um Aktivitäten, die sicht- und messbar sind. Das ist normalerweise die einfachere der zwei Fragen, weil die Antworten oft schon explizit schriftlich vorhanden sind. Es ist trotzdem wichtig, diese Elemente für die folgenden zwei Bereiche zu sammeln:

3.1.1. Was tun wir als Organisation?

- Was ist unser Auftrag/Mission und oder unser Angebot?
- Wer sind unsere Auftraggeber, wer sind unsere Kunden/Klienten?

3.1.2. Was tun wir als Arbeitgeber?

- Welche Tätigkeiten können bei uns ausgeübt werden?
- Wie sieht unser Entlohnungssystem aus und welche Benefits bieten wir?
- Wie sind die Arbeitsbedingungen bei uns (Arbeitsort, Arbeitszeiten, Prozesse, Mitsprache, Werkzeuge/Hilfsmittel, physische und psychische Belastung, etc.)?
- Was tun wir im Bereich Aus- und Weiterbildung und welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es?

3.2. Wer sind wir?

Hier geht es um die Identität Ihrer Organisation. Dazu gehören die Unternehmens-Werte und die Unternehmens-Kultur. Oft sind diese nicht explizit festgehalten. Und manchmal sind Unternehmenswerte zwar in einem Leitbild definiert, aber die gelebte Realität ist eine andere. Die tatsächlich gelebten Werte und Kultur können Sie mit folgenden Fragen aufdecken:

3.2.1. Welche Aussagen aus Tabelle 1 treffen auf uns zu?

Mit Tabelle 1, welche Sie auf der letzten Seite finden, bieten wir Ihnen ein einfaches Modell, um Ihre Organisationswerte und -kultur zu bestimmen. Streichen Sie das Zutreffende gelb an.

Es handelt sich dabei nur um eine Auswahl von möglichen Themen. Falls Sie weitere Aspekte Ihrer Organisation betrachten wollen, finden Sie unterhalb der Tabelle 1 weiterführende Links.

3.2.2. Welche Motivation steckt hinter unseren Aktivitäten?

Die herrschenden Werte in einer Organisation lassen sich auch recht einfach von den Aktivitäten ableiten, welche Sie bei Schritt 3.1 gesammelt haben. Fragen Sie sich einfach «Was ist die Motivation für diese Aktivität?»

Ein Beispiel: Analysieren Sie, worauf Ihre Weiterbildungsmaßnahmen den Schwerpunkt legen, und Sie entdecken schnell die dahinter liegende Motivation und Werte.

Schwerpunkt der Weiterbildungsangebote:

- Beherrschen der Prozesse → Motivation: Sicherheit, Compliance
- Projekt- und Change-Management → Motivation: Wachstum/Wandel, Innovation, Erfolg
- Umgang miteinander (z.B.: gewaltfreie Kommunikation) → Motivation: Harmonie, Inklusion

3.2.3. Wie denken und fühlen unsere Stakeholder (Mitarbeitende, Auftraggeber, Kunden) über unsere Organisation?

Die Antworten auf diese Fragen erhalten Sie durch Befragung der Stakeholder. Dazu können Sie schriftliche Umfragen machen, Fokusgruppen durchführen, repräsentative Mitarbeitende auswählen und befragen, etc.

→ Übertragen Sie die gefundenen Antworten aus Schritt 3 in die entsprechenden Felder bei 6.1.

4. Grundlagen erarbeiten – Soll-Zustand

Dieser Schritt ist optional. Wenn Sie mit den Werten und Kultur und den daraus resultierenden Strukturen und Prozessen Ihrer Organisation völlig zufrieden sind, können Sie gleich zum Punkt 5 weiter gehen.

4.1. Wer wollen wir in Zukunft sein?

Allerdings stehen die meisten Organisationen heute, aus unterschiedlichen Gründen, unter Druck, sich weiterzuentwickeln. Fragen Sie sich dazu «Wie soll unsere Organisation in Zukunft aussehen?». Beginnen Sie mit der Identität und Kultur und streichen Sie in der Tabelle 1 zuerst diejenigen Stichworte aus der Ist-Analyse durch, welche für Ihre Organisation nicht mehr wünschenswert sind. Markieren Sie dann diejenigen neuen Stichworte grün, die dem Zielbild Ihrer zukünftigen Organisation entsprechen.

4.1.1. Balance zwischen «Anker» und «Treiber»

Diejenigen Werte und Stichworte aus Tabelle 1, welche jetzt gelb markiert und nicht durchgestrichen sind, sind Elemente, die Ihre Organisation bisher schon auszeichnen, und die Sie beibehalten wollen. Diese Elemente werden auch «Anker» genannt, weil sie bestehenden Mitarbeitenden, und Ihrer Organisation als Ganzes, Kontinuität und Stabilität vermitteln.

Die grün markierten Werte und Stichworte sind Ihre «Treiber», denn diese Elemente sind es, die Ihre Organisation vorwärtsbringen. Achten Sie auf eine gute Balance zwischen «Anker» und «Treiber», damit Ihre Organisation und Belegschaft sich in die gewünschte Richtung entwickeln kann, ohne von zu schnellen Veränderungen überfordert zu werden.

4.2. Was heisst das konkret?

Falls Sie die Identität und Kultur Ihrer Organisation weiterentwickeln wollen, soll sich das auch in den Aktivitäten Ihrer Organisation ausdrücken. In welchen der folgenden Bereiche sollte es zu Veränderungen kommen?

4.2.1. Was tun wir als Organisation?

- Was wird unser Auftrag/Mission und oder unser Angebot in Zukunft sein?
- Wer werden unsere Auftraggeber und Kunden/Klienten in Zukunft sein?

4.2.2. Was tun wir als Arbeitgeber?

- Welche Tätigkeiten werden bei uns ausgeübt werden?
- Wie wird unser Entlohnungssystem aussehen und welche Benefits werden wir anbieten?
- Wie werden in Zukunft die Arbeitsbedingungen bei uns aussehen (Arbeitsort, Arbeitszeiten, Prozesse, Mitsprache, Werkzeuge/Hilfsmittel, physische und psychische Belastung, etc.)?
- Welche Aus- und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten werden wir bieten?

→ Übertragen Sie die gefundenen Antworten aus Schritt 4 in die entsprechenden Felder bei 6.2.

5. Alleinstellungsmerkmal bestimmen

Das Alleinstellungsmerkmal dient dazu, Ihre Organisation von allen anderen Arbeitgebern zu unterscheiden. Es muss nicht alles über Ihre Organisation und Arbeitgeber-Marke aussagen, aber es sollte den Kern der Arbeitgeber-Identität so gut wie möglich treffen. Und es soll Aufmerksamkeit generieren. Darum soll es möglichst konkret sein, damit es gut als Slogan, in Bildern und als Logo umgesetzt werden kann.

Vorgehen: Beantworten Sie die Frage «Was macht unsere Organisation einzigartig?»

Die Antwort finden Sie ziemlich sicher in einer der folgenden sechs Kategorien. Zur Illustration gibt es jeweils ein Beispiel und einen möglichen Slogan dazu.

- Unternehmenskultur und Werte
 - Familiäre Unternehmenskultur: «Arbeiten in einem Team mit Herz»
- Menschen: Team und Kunden/Klienten
 - Das eigene Team: «Wir haben die motiviertesten Mitarbeitenden»
 - Die Klienten: «Wir helfen Menschen in schwierigen Situationen»
- Lohn und Benefits
 - Überdurchschnittliche Bezahlung: «Arbeiten, wo sich der Einsatz wirklich lohnt»
- Arbeitsort und Arbeitszeit
 - Schöner Arbeitsort: «Arbeit mit Aussicht» (z.B. auf die Alpen und vielleicht ja auch noch auf eine gute Karriere)
 - Garantierte Freitage zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf: «Wo die Arbeit Rücksicht auf die Familie nimmt»
- Arbeitsorganisation, Methoden, Prozesse und Tools
 - Mitsprache: «Meine Arbeit gestalte ich selbst»
 - Tools: «Bei uns arbeiten Sie immer mit den modernsten Werkzeugen»
- Entwicklungsmöglichkeiten
 - Karrieremöglichkeiten: «Bei uns machen Sie Karriere»

Sie können auch eine Kombination von zwei oder drei Elementen aus obiger Liste wählen. Aber bedenken Sie, dass Prägnanz hier wichtiger ist als Vollständigkeit. Die Liste all Ihrer Benefits können Sie an anderer Stelle darstellen.

→ Übertragen Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal in das Feld bei 6.3.

6. Employer-Value-Proposition definieren

Ihre Employer-Value-Proposition (EVP; dt.: Arbeitgeber-Nutzen-Versprechen) ist ein Destillat aus dem Ist- und Soll-Zustand und dem Alleinstellungsmerkmal. Die EVP ist der Kern Ihrer Arbeitgebermarke. Sie schafft Abgrenzung zu anderen Arbeitgebern, ist attraktiv für die Stellensuchenden, die zu Ihnen passen, ermöglicht Ihren Mitarbeitenden die Identifikation mit Ihrer Organisation und ist eine Handlungsleitlinie für Ihre Aktivitäten im Personalbereich.

6.1. Ist-Zustand: so ist unsere Organisation heute

Unser Auftrag/Mission/Tätigkeit ist:

Unseren Mitarbeitenden bieten wir (Tätigkeitsfelder, Lohn und Benefits, Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten):

Diese Werte sind uns wichtig und werden gelebt:

Unsere Unternehmenskultur lässt sich so beschreiben:

6.2. Soll-Zustand: so soll unsere Organisation in Zukunft sein

Unser Auftrag/Mission/Tätigkeit ist:

Unseren Mitarbeitenden bieten wir (Tätigkeitsfelder, Lohn und Benefits, Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten):

Diese Werte sind uns wichtig und werden gelebt:

Unsere Unternehmenskultur lässt sich so beschreiben:

6.3. Alleinstellungsmerkmal

Das macht uns einzigartig:

7. Arbeitgeber-Marke formulieren

7.1. Selbstbeschreibung formulieren

Beschreiben Sie Ihre Organisation als Arbeitgeber in einem kurzen Text von ca. 200-500 Worten. Folgende Themen sollten abgedeckt sein:

- Was macht die Organisation (Vision, Mission) und welche Tätigkeiten (Berufsprofile) können dort ausgeübt werden?
- Wie ist es, bei Ihnen zu arbeiten? Beschreiben Sie die Arbeitsbedingungen und die Unternehmenskultur, machen Sie einige generelle Aussagen zur Entlohnung und den gebotenen Benefits.
- Falls Sie als Organisation grössere Veränderungen planen, dann erwähnen Sie auch das (Ist- und Soll-Zustand).

Dieser Text ist ab jetzt die Grundlage für Ihren Auftritt als Arbeitgeber. Sie können ihn ganz, gekürzt, oder immer wieder leicht umformuliert, für Ihre Karriereseite, für Stelleninserate, für Social-Media-Posts etc. verwenden.

7.2. Slogan formulieren

Formulieren Sie einen Slogan, der Ihre Arbeitgeber-Marke auf den Punkt bringt. Der Slogan soll kurz sein, zwischen einem Wort bis maximal ein kurzer Satz und das Alleinstellungsmerkmal enthalten.

Verwenden Sie den Slogan überall, wo Sie als Arbeitgeber auftreten: Auf der Karriereseite, in Stelleninseraten, auf den Social-Media-Kanälen etc.

7.3. Liste aller Benefits erstellen

Erstellen Sie eine ausführliche Liste mit allem, was Sie Ihren Mitarbeitenden anbieten und präsentieren Sie diese an geeigneter Stelle auf der Karriereseite. Auszüge davon können Sie an verschiedenen Orten verwenden, z.B. in Stelleninseraten.

7.4. Bildwelt definieren

Auf der Grundlage Ihrer Selbstbeschreibung, des Alleinstellungsmerkmals, des Slogans und des CI/CD können Sie eine Bildwelt für Ihre Arbeitgeber-Marke entwickeln oder von einer Agentur entwickeln lassen. Schöne, aussagekräftige Bilder werten Ihre Karriereseite und Ihre Stelleninserate auf.

8. Kommunikations-Strategie definieren

Sie haben jetzt in den Schritten 2 bis 7 Ihre Arbeitgeber-Marke erarbeitet. Jetzt können Sie diese Marke auf verschiedenen Kanälen kommunizieren, um Mitarbeitende anzusprechen, welche zu Ihrer Organisation passen. Folgende – nicht abschliessende – Liste, enthält einige Anregungen dazu.

- Karriere-Seite:** Ein dezidierter Bereich für Stellensuchende auf der eigenen Website ist heute eigentlich zwingend. sozjobs.ch bietet Ihnen dafür mit dem «EmployerBoard» ein einfaches und kostenloses Tool: www.employerboard.ch.
- Stellenanzeigen** (online und print): Nutzen Sie die oben erarbeiteten Elemente (Selbstbeschreibung, Slogan, Bilder) unbedingt in Ihren Stellenanzeigen. sozjobs.ch bietet Ihnen die Möglichkeit dafür.
- Arbeitgeber-Profil** auf Stellenportalen: Moderne Stellenportale wie sozjobs.ch erlauben Ihnen nicht nur, Stellenanzeigen zu schalten, sondern sich als Arbeitgeber zu präsentieren. Nutzen Sie diese Möglichkeiten und verwenden Sie dazu alle Elemente Ihrer Arbeitgebermarke.
- Social-Media** sind heutzutage praktisch unverzichtbar. Die Auswahl ist gross; ob Sie besser auf LinkedIn, Facebook, Instagram, YouTube, TikTok oder anderswo aktiv sein sollen, hängt von der Zielgruppe ab, die Sie ansprechen wollen. Falls Sie noch keine Erfahrung mit Social-Media haben, empfiehlt es sich, für den Start Hilfe zu holen.
- Ein **Blog**, der aus dem Alltag Ihrer Mitarbeitenden berichtet, kann ein sehr wirkungsvolles Instrument sein, um Sie als Arbeitgeber zu positionieren.
- Video:** Eine Präsentation per Video kann ebenfalls sehr wirkungsvoll sein.
- Inserate- und Plakate:** Klassische Inserat- und Plakat-Kampagnen können ein wirkungsvoller Teil einer Employer-Branding-Kampagne sein.
- Arbeitgeber-Labels:** sind nicht unbedingt nötig. Aber wenn ein Label gut zur Arbeitgeber-Marke passt, kann es deren Wirkung verstärken.

9. Tabelle 1: Werte und Kultur Ihrer Organisation

Es werden wahrscheinlich Aussagen und Stichworte aus verschiedenen Kolonnen auf Ihre Organisation zutreffen, das ist ganz normal.

Bezeichnung	Traditionell, konformistisch	Modern, leistungsorientiert	Postmodern, pluralistisch	Integral, evolutionär
Analogie	Armee	Maschine	Familie	Lebendiger Organismus
Welche Werte sind für uns am wichtigsten?	Ordnung, Stabilität, Compliance, klare Führungsverantwortung, Tüchtigkeit, Loyalität	Effizienz, Erfolg, Rationalität, Innovation, Eigenverantwortung, Gerechtigkeit	Gleichberechtigung, Harmonie, Toleranz, Soziale und ökologische Verantwortung, Fairness, Sinnhaftigkeit	Ganzheit, Flow, Autonomie, Entwicklung, Authentizität, Selbstverwirklichung
Welche Ziele haben wir?	Konkrete Ziele, z.B. Versorgungsauftrag, Anzahl angebotene Plätze, etc.	Monetäre Ziele: Rentabilität, Gewinn, etc.	Ideelle Ziele, z.B. sozial oder ökologisch	Evolutionäre Ziele: menschliches Wachstum und Entwicklung fördern
Was wird bei uns geschätzt und belohnt?	Treue (Dauer der Betriebszugehörigkeit), Einhalten von Regeln und Prozessen	Ausbildung und Diplome, Wissen und Kompetenz, Leistung und Erfolg	Wertschätzender Umgang, Bemühung um Inklusion	Blick für das grosse Ganze, Sensorium für Trends, Sensorium für subtile Spannungen
Woran orientiert sich bei uns der Lohn?	Position und Rolle (Chef verdient mehr), Verweildauer (jährliche autom. Lohnerhöhung)	Leistung und Erfolg (Leistungslohn, individueller Bonus), formale Ausbildung (Dr. verdient mehr als Master)	Gruppenzugehörigkeit: alle Menschen haben den gleichen Grundlohn, Eltern verdienen mehr, Team-Bonus, etc.	Gesamtsicht auf Beitrag der Mitarbeitenden, individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Möglichkeiten der Organisation
Welche Idee steckt hinter unseren Benefits? Typische Beispiele	Rollenbasierte Benefits; Absicherung Vergünstigung bei interner Verpflegung; Bessere Pensionskasse für Kader; Geburtszulage, Heiratszulage; Zusätzliche Versicherungen	Benefits, welche Leistung fördern und/oder Genuss und Spass versprechen Repräsentatives Firmenauto; Firmenevents mit hedonistischem Charakter; Unterstützung für Aus- und Weiterbildung	Benefits, welche das Wohlergehen des Individuums und des Kollektivs fördern Firmenevents mit Community-Building-Charakter; Betriebliches Gesundheits-Management (BGM); Flexible Arbeitszeiten	Benefits aus allen linksstehenden Kategorien, für jeden Mitarbeitenden in einem stimmigen, individuellen Paket
Auf welcher Grundlage fällen wir Entscheide?	Der Chef entscheidet für seinen Bereich, nach den bekannten Regeln der Organisation mit wenig Spielraum	Der Vorgesetzte entscheidet relativ frei, wie er die gesetzten Ziele im Einklang mit der definierten Strategie der Organisation erreichen will	Wir orientieren uns an unseren Werten und Zielen und entscheiden demokratisch oder im Konsens	Wir orientieren uns am evolutionären Zweck unserer Organisation und entscheiden selbst (nach Konsultation der Betroffenen Kollegen)

Wie sind wir organisiert?	Klare Hierarchie, nach Funktionen geteilte Abteilungen, klassisches Organigramm	Flexiblere Hierarchie, Aufgabenorientiert (Matrix-Organisation, Arbeitsgruppen)	Möglichst flache oder keine Hierarchie, Netzwerk, Mitsprache und Gleichberechtigung	In funktionellen Gruppen mit natürlichen Hierarchien (basierend auf Kompetenz, Interesse, Engagement)
Wie gehen wir mit Konflikten um?	Wir halten uns an unsere Regeln und Prozesse	Wir ringen um die effektivste Lösung	Wir suchen gemeinsam eine Lösung, die für alle möglichst fair ist	Wir nehmen den Konflikt als Hinweis auf ungenutztes Potential wahr und nutzen dieses

Weiterführende Links:

<https://reinvorgmap.com>

www.integralworks.ch/Maps-of-Evolution.html

https://imu-augsburg.de/wp-content/uploads/2017/05/Kompetenzmodell_hochkant.pdf