

Gerd Hilbert
Benjamin Weber

PROZESSORIENTIERTES KOMPETENZMANAGEMENT für KMUs

Elf Schritte zur Kompetenzanalyse Ihres
Unternehmens

Dieses Arbeitsbuch ist entstanden mit der Unterstützung von:

BildungsWert
Mahlastraße 21
67227 Frankenthal/Pfalz

gerd hilbert | management support
Klagenfurter Strasse 5
67063 Ludwigshafen am Rhein

KURPFALZ MANAGEMENT
Mahlastraße 21
67227 Frankenthal/Pfalz

GABAL e.V
Budenheimer Weg 67
55262 Heidesheim

Coverphotographie: Johannes Wendel
Comics: KURPFALZ MANAGEMENT
Sämtliche Rechte am Text liegen bei den Autoren

1. Auflage 2009
Herausgeber: BildungsWert
Printed in Germany

Inhalt

VORWORT	7
1. EINLEITUNG	9
1.1 Problemstellung	9
1.2 Problemlösungsansatz	11
Funktionsorientierte Sichtweise eines Unternehmens	11
Prozessorientierte Sichtweise eines Unternehmens	12
Auswirkung der Prozessorientierung	12
Prozessorientiertes Kompetenzmanagement	12
Grundlagen der Prozessorganisation	14
Prozessorganisation im Unternehmen	15
1.3 Prämisse Geld und Zeit	19
2. DER PRAXISFALL UND DAS VERFAHREN	21
2.1 Von der Aufgabe/Tätigkeit über die Fertigkeiten hin zu den Kompetenzen	23
2.2 Die Prozessanalyse	26
SCHRITT 1 - Vom Prozessschritt zu den Aufgaben/Tätigkeiten	29
Arbeitsblatt 1: von der Prosa zur den Aufgaben/Tätigkeiten mit Zuständigkeiten	33
SCHRITT 2 - Von den Aufgaben/Tätigkeiten zu den Fähigkeiten/Fertigkeiten	34
Arbeitsblatt 2: von den Aufgaben/Tätigkeiten zu den Fertigkeiten/Fähigkeiten	36
SCHRITT 3 - Bestimmung/Analyse von Zuständigkeiten	37
SCHRITT 4 - Klassifikation von Fähigkeiten und Fertigkeiten	39
2.3 Mit der Systemzielanalyse zum Fragebogengrundgerüst	43
SCHRITT 5 - Arbeitsblatt 3 : Qualifikationstaxonomie	47
SCHRITT 6 - Arbeitsblatt 4: Ihr Fragebogengrundgerüst	48
2.4 Klassifizierung von Kompetenzbereichen	49
2.4.1 Mind-Map-Methode - intuitiv	50
2.4.2 Mind-Map-Methode – dual	52
2.4.3 Concept-Map	53
2.4.4 Concept-Map ... selbst rechnen!	55
SCHRITT 7 - Mappen	56
SCHRITT 8 - Matrixvorbereitung	58

SCHRITT 9 - Matrixerstellung	59
SCHRITT 10 - Clusteranalyse	60
SCHRITT 11 - Gap-Analyse	63
2.5 SOLL – Definition – status quo	70
2.6 SOLL – Definition – Strategisch	74
3. ANHANG	77
3.1 Glossar	77
Arbeitsprozess	77
Clusteranalyse	77
Concept-Map	77
Gap-Analyse	78
Geschäftsprozess	79
Hauptprozess	79
Kernprozess	79
Kompetenz	79
Kompetenzmanagement	80
Kompetenzraster (-matrix)	80
Kompetenzrad	80
Leistungserstellung	80
Management	81
Managementprozess	81
Mind-Map-Methode	81
Mitarbeiterqualifikation	82
Mitarbeiterkompetenz	82
Prozess	82
Nebenprozess	82
Prozessoptimierung	83
Prozessorientierte Arbeitsorganisation	83
Qualitätsmanagement	83
Taxonomie	84
Wertschöpfungsprozess	84
4. LITERATUR	85

Vorwort

Sehr geehrter Anwender dieses Arbeitsbuches,

als Kleines oder Mittleres Unternehmen haben wir eine große volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung in Deutschland. Wir sind die tragende Kraft der deutschen Wirtschaft.

Der Anteil der KMU´s an den deutschen Unternehmen liegt bei 99,7%. Auf sie entfallen 70,7 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und der Anteil an den Auszubildenden beträgt 82,7%. An der Nettowertschöpfung haben KMU´s einen Anteil von 47,2%. Das bedeutet fast die Hälfte aller an der Wertschöpfung beteiligten Unternehmen.

Unter diesem Aspekt ist die Zukunftssicherung Ihres Unternehmens enorm wichtig. Sie müssen dem globalen Wettbewerb widerstehen und in Ihrer Arbeitsorganisation eine große Flexibilität und Kundenorientierung einhalten. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Ressource „Mitarbeiter“ und deren Qualifikation und Kompetenz zu, da die Unternehmen viel stärker als früher einem ständigen Wandel unterliegen.

Die für die Arbeitsprozesse eines Unternehmens erforderliche Qualifikation und Kompetenz lässt sich in der heutigen Zeit nur durch ein prozessorientiertes Kompetenzmanagement realisieren. Die Mitarbeiter letztendlich sind die wichtigste Ressource in der Leistungserstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Natürlich gibt es bei der Leistungserstellung noch andere Ressourcen, die Arbeitsmittel und

das betriebliche Umfeld. Doch wenn der Mitarbeiter ´nicht richtig „mitspielt“ ist alles vergebens. Sein Können, sein Wollen und das Dürfen seitens der Verantwortlichen für die Arbeitsprozesse, bestimmen die Leistungserstellung hinsichtlich Qualität und Kosten.

Die Autoren dieses Arbeitsbuches haben ein Analyse- und Steuerungsmodul entwickelt, das den Qualifikations-/ Kompetenzbedarf aus den Arbeitsprozessen heraus ermittelt. Zusätzlich kann der Mitarbeiterereinsatz entsprechend den Anforderungen der einzelnen Arbeitsprozesse gesteuert werden.

Dieses Analysen- und Steuerungsmodul lässt sich mit geringen Kosten anwenden. Die Unterstützung der Autoren durch Seminare und Begleitung in der Durchführung ist ein Garant für den Anwender sowohl für das strategische, wie auch operative Kompetenzmanagement, die erforderliche Qualifikation und Kompetenz zu ermitteln. Die Kompetenzentwicklung kann dann am Arbeitsplatz oder extern durch Seminare erfolgen. Das dabei durchgeführte Bildungscontrolling erfasst die Kosten/Nutzenrelation und sorgt für schonenden Ressourceneinsatz.

Ich wünsche Ihnen bei der Anwendung dieses Analysen- und Steuerungsmoduls für das Prozessorientierte Kompetenzmanagement viel Erfolg zur Zukunftssicherung Ihres Unternehmens.

*Christoph Hilbert, Geschäftsführer,
ime mobile solutions GmbH*

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Kleine und mittlere Unternehmen haben ihre Personalentwicklung nicht zentral in Form einer Stabsstelle organisiert. Bei bis zu 50 Mitarbeitern wird diese Funktion meist vom Geschäftsführer oder Inhaber wahrgenommen. Ab 50 Mitarbeitern ist es oft ein anderer leitender Mitarbeiter, der sich neben seiner eigentlichen Aufgabe um das Thema der Mitarbeiterqualifikation kümmert. Erst in größeren Unternehmen ist dann ein Personalverantwortlicher mit der Weiterbildung und Personalentwicklung betraut. Das heißt aber nicht, dass Weiterbildung kontinuierlich betrieben wird. Oft wird eine Weiterbildungsmaßnahme *erst* eingeleitet, wenn es „brennt“. Eine Grundlage für professionelles Handeln fehlt ... auf Zeit.

Auf die Frage warum das so sei, hört man als Antwort, es fehle an Zeit und Geld. Man könne Mitarbeiter in Kleinunternehmen nicht für längere Zeit in Lernveranstaltungen schicken, auch *deswegen*, weil dies häufig mit Reise- und Übernachtungskosten verbunden ist. Der Ausfall im Arbeitsprozess und die Belastung für die anderen Mitarbeiter sind sehr hoch. Über die möglichen Nachteile einer solchen Haltung macht man sich wenig Gedanken. Der Investition in den Mitarbeiter und damit in das Unternehmen wird wenig Wert zugesprochen.

Wenn Weiterbildung heute mehr als früher erforderlich ist, dann liegt ein Grund in der schnelleren Veränderung von Arbeitsprozessen und in den steigenden Anforderungen an den Mitarbeiter im produzierenden Gewerbe oder im Dienst-

Zeit und Geld ist der Engpass im Mittelstand.

KMUs haben den Bedarf, Kompetenzen schnell anpassen zu können.

leistungsbereich. Der Wettbewerb hat zugenommen, die Kundenanforderungen sind größer geworden und die Globalisierung bringt oft kostengünstigere Angebote auf den heimischen Markt. Das erfordert zwangsläufig eine schnellere Anpassung. Nicht nur durch die Nutzung moderner Arbeitsmittel im Arbeitsprozess, sondern vor allem auch in der Anpassung der Mitarbeiterqualifikation und Mitarbeiterkompetenz im Unternehmen.

Im Zentrum von Kompetenzmanagement steht ein Kompetenzraster oder Kompetenzrad. Also etwas, das in bildhafter Form die für Ihre Prozesse notwendigen Kompetenzen abbildet. Um das Kompetenzmodell mit Leben zu erwecken, bedarf es der Kompetenzeinschätzung Ihrer Mitarbeiter. Unabhängig davon in welcher Tiefe und in welchem Bereich Ihres Unternehmens Sie auf die Suche nach Veränderungsbedarf gehen, Sie brauchen hierzu ein Erhebungsinstrument. Wie dieses auch immer umgesetzt wird, im Kern stehen hier Fragebögen zur Bewertung von Mitarbeiterkompetenzen. Um das Kompetenzmodell und die passenden Fragebögen erstellen zu können, geben wir Ihnen mit diesem Arbeitsbuch einen Wegweiser und Instrumente an die Hand. Folgende Arbeitsphasen durchlaufen Sie, wenn Sie dieses Arbeitsbuch für Ihren Fall bearbeiten:

- 1. Einlesen in den Hintergrund und die Theorie*
- 2. Identifikation von relevanten Kompetenzen (SCHRITT 1-4)*
- 3. Entwicklung Ihres Fragebogengerüsts (SCHRITT 5-6)*
- 4. Entwicklung Ihres Kompetenzmodelles (SCHRITT 7-10)*
- 5. Ihre Gap-Analyse (SCHRITT 11)*

Kompetenzmanagement

Analyse- und Steuerungsmodul zur Kompetenzbedarfsermittlung und Steuerung des Personaleinsatzes in KMU

Die Situation

Technologisch sind Sie als kleines und mittlere Unternehmen (KMU) gut aufgestellt.

Wettbewerbsvorteil erlangen Sie durch ein konstantes, an den Geschäftsprozessen orientiertes Kompetenzmanagement. Die richtigen Mitarbeiterkompetenzen sind zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Bei kontinuierlichen Optimierung dieser prozessrelevanten Kompetenzen ist Ihr Unternehmen am Markt besser aufgestellt. *Sie bekommen den Auftrag!*



Die Ziele

KMUs entwickeln ihr Kompetenz-Analyse-Tool aufgrund ihrer Geschäftsprozesse.

Auf einfache und verständliche Weise werden aus den einzelnen Aufgaben der Geschäftsprozesse relevante Fähigkeiten und Fertigkeiten ermittelt.

Das entwickelte Reportsystem macht notwendige Kompetenzen transparent und falls erforderlich wird eine Kompetenzentwicklung in Gang gesetzt ... auf den Punkt genau.

Das Steuerungsinstrument ist eine Kompetenzmatrix, die in Form einer Ampel den Unterschied zwischen Soll- und Ist-Kompetenz darstellt.

Die TeilnehmerInnen

sind Geschäftsführer, Personalverantwortlichen und Personalentwickler in KMUs.

Die Methoden

Impulsreferat, Gruppenarbeit, Präsentation und Diskussion der Ergebnisse. Arbeitsunterlagen zur Durchführung des prozessorientierten Kompetenzmanagements.

Die Inhalte

- Vom Zufall zur Kompetenzmatrix
- Die Prozessanalyse
- Grundlagen des Prozessgesteuerten Kompetenzmanagement
- Die Systemzielanalyse zur Qualifikationstaxonomie
- Klassifizierung der Kompetenzbereiche
- Tips für das weitere Vorgehen
- Checklisten

Der Ort

ist unser Trainingshaus,
67227 Frankenthal, Mahlastraße 21

Der Termin

11./12 Februar 2010

Der Preis

Euro 1450.-- zzgl. MwSt.

Die Trainer

Gerd Hilbert,
Benjamin Weber

Vorbereitende Literatur zum Thema:
Hilbert, G. & Weber, B. (2009). Kompetenzmanagement in KMUs. Verlag, BildungsWert