

Systematisches prozessbezogenes Kompetenz- und Skillmanagement



Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

1. Einleitung

Kompetente, leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter garantieren den Wettbewerbserfolg beim Kunden. Die Unternehmensleitung ist gefordert, die Rahmenbedingungen für einen optimierten Mitarbeiter zu schaffen.

Ein nachhaltiges, das heißt dauerhaftes Konzept zur Verbesserung und Sicherung des mitarbeiterbezogenen Wissens ist das aus der Personalentwicklung entstehende Kompetenzmanagement, wobei unter Kompetenz die Summe aller Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Persönlichkeits- bzw. Verhaltensmerkmale eines Individuums - zusammen mit den Grundwerten, Emotionen und Motivationen - verstanden werden. Dieses Kompetenzmanagement will auf der einen Seite die Fähigkeiten der Mitarbeiter optimal nutzen, das heißt die Mitarbeiter mit dem richtigen Wissen am richtigen Ort zur richtigen Zeit zu optimalen Kosten einsetzen. Zum anderen aber auch kontinuierlich und gezielt die Fähigkeiten und Qualifikation weiterentwickeln, um die Mitarbeiter für die ständig steigenden Anforderungen innerhalb der ablaufenden Wertschöpfungsprozesse zu qualifizieren. Es geht also hierbei um die Integration von Aus- und Weiterbildung mit Lernen und Selbstorganisation am Arbeitsplatz hin zur Nutzung und Vermarktung der Kompetenzen. Die Umsetzung des systematischen Kompetenzmanagements orientiert sich an dem Regelkreis der betrieblichen Weiterbildung, hier als Kompetenzentwicklungsregelkreis bezeichnet.

Dieser Kompetenzentwicklungsregelkreis ist - wie Abbildung 1 zeigt - eingebunden in den PDCA-Zyklus, der einen nachhaltigen Unternehmenserfolg durch die prozess- und arbeitsplatzbezogene Höherqualifizierung ermöglichen soll.

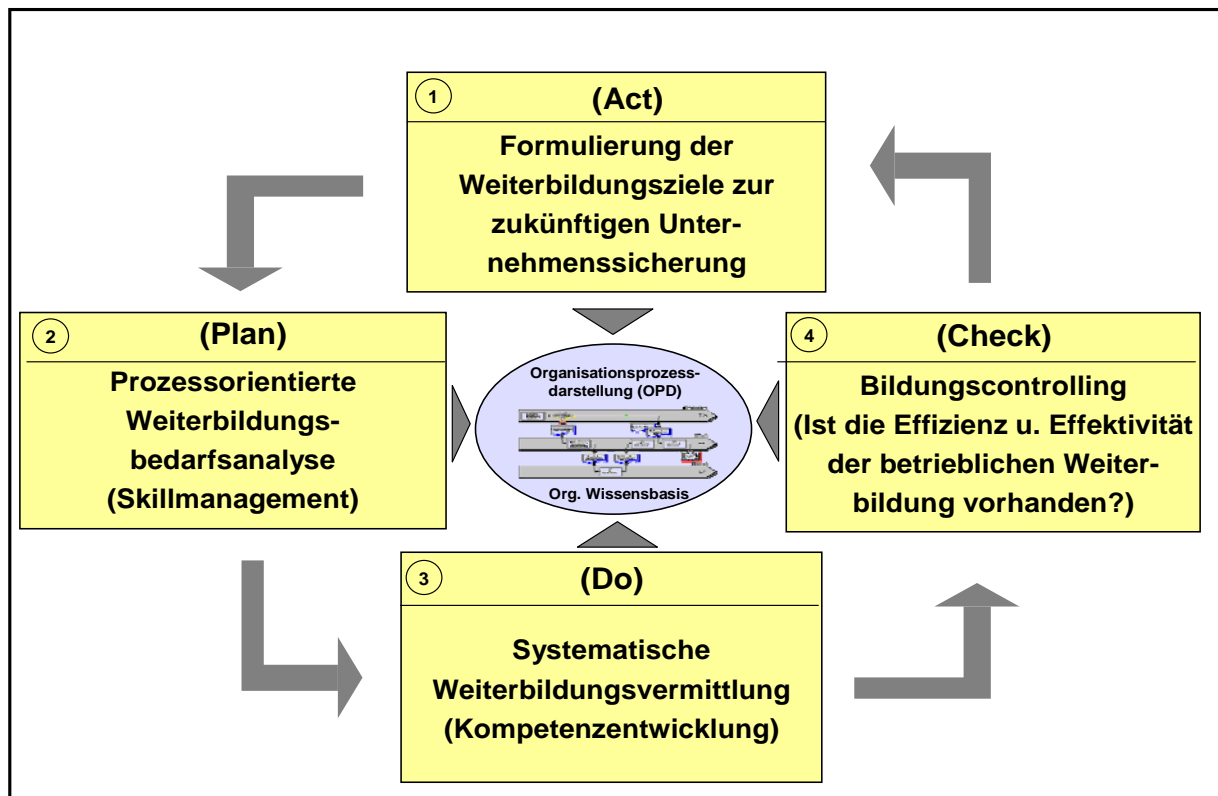


Abbildung 1 PDCA-Kompetenzentwicklungsregelkreis

R-kr-080b.PPT

Im ersten Schritt (act) ist das Management gefordert, die Unternehmensziele vorzugeben, um daraus die Weiterbildungsziele zur zukünftigen Unternehmenssicherung abzuleiten. In Schritt 2 (plan) ist der zukünftige Qualifizierungsbedarf zu planen. Hilfestellungen können hier prozessbezogene Stellenprofile bieten, die die Sollanforderungen in den Prozessen beschreiben, die die Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen erfüllen müssen, um die Unternehmensziele zu erreichen. Über eine Deltaanalyse zwischen dem Ist-Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters und des Sollprofils der betrachteten Prozessfunktion kann exakt ermittelt werden, welche Kompetenzen dem Mitarbeiter über Weiterbildungsaktivitäten arbeitsplatzbezogen noch vermittelt werden müssen. In Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen in Schritt 3 (do) wird diese Kompetenz dann vermittelt. Dies kann durch internes Coaching, aber auch durch externe Weiterbildungsanbieter erfolgen. Abschließend wird in Schritt 4 (check) im Rahmen des Bildungscontrollings ermittelt, ob diese betriebliche Weiterbildung effizient und effektiv durchgeführt und die Qualifizierungs- und Kompetenzziele erreicht wurden. Dies mit einem Feedback zum Management, um im Sinne einer kontinuierlichen Prozessverbesserung wieder neue Bildungsvorgaben zu formulieren.

Als Zielsetzung soll dieser Kompetenzmanagementregelkreis

- eine kostenoptimale Qualifizierung der Mitarbeiter zur Steigerung der Wertschöpfung des Unternehmens gewährleisten,
- das aktuelle Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter in Form von Kompetenzprofilen bzw.

Skillprofilen aktuell verfügbar halten,

- dem Abfluss von Erfahrungswissen speziell bei älteren Mitarbeitern begegnen sowie
- die Innovationsfähigkeit des Unternehmens durch gezielte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erhalten bzw. steigern.

2. Prozessbezogene Qualifizierung

Wie bereits in Abbildung 1 dargestellt, steht als Voraussetzung für das Funktionieren dieses strategiegetriebenen Kompetenzmanagementregelkreises die Entwicklung bzw. Vorgabe eines neutralen Prozessanforderungs- bzw. Rollenprofils im Mittelpunkt. Auf Grundlage der analysierten und dokumentierten Prozesse sind für die ablaufenden Geschäftsprozesse, aber auch für zukünftige Soll-Geschäftsprozesse die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter in Form von kompetenzorientierten Stellenplänen hinterlegt.

In Abbildung 2 sind die Inhalte einer prozessorientierten Stellenbeschreibung genannt.

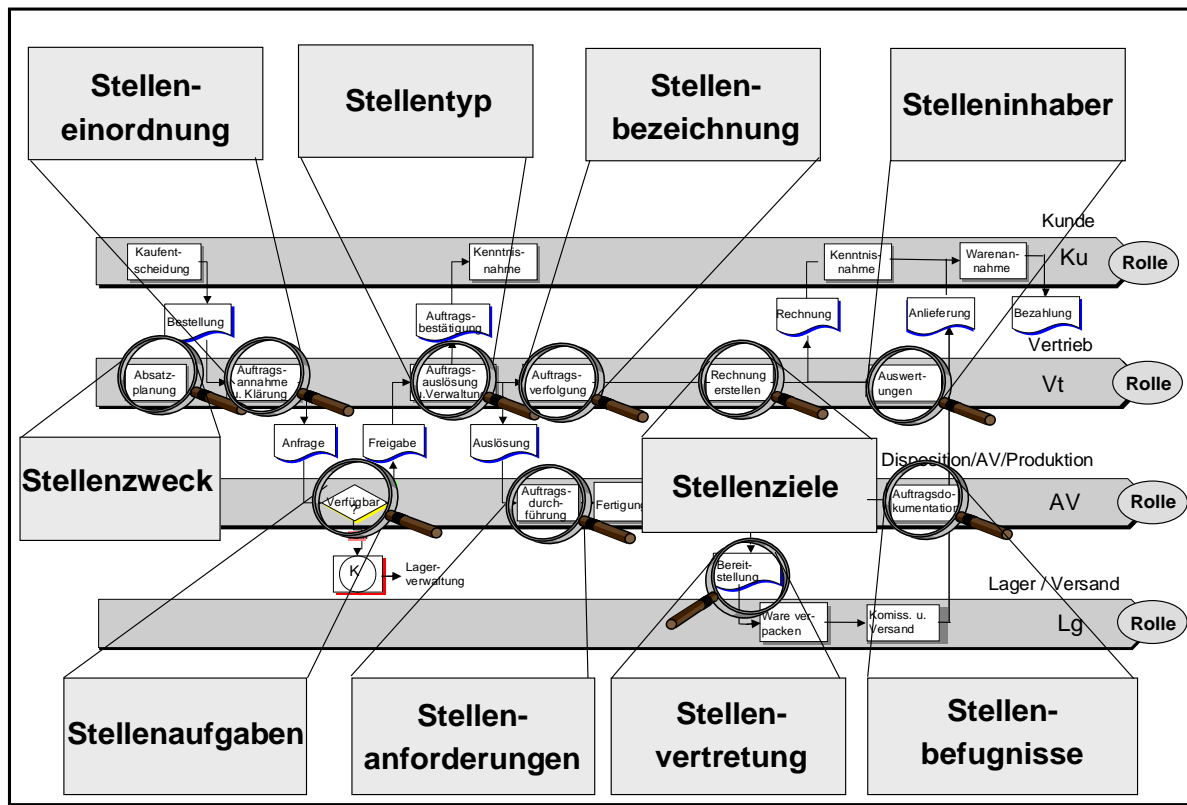


Abbildung 2 Wissensbox: Stellenbeschreibungsinhalte

An diesen arbeitsplatzbezogenen Prozessanforderungsprofilen orientiert sich wesentlich die Weiterbildungsbedarfsanalyse in Schritt 1 zur Ermittlung des prozessorientierten Weiterbildungsbedarfs. Hierbei bieten die im Rahmen des Skillmanagement im System hinterlegten Mitarbeiterkompetenzprofile eine wesentliche Unterstützung. Unter dem Begriff Skillmanagement wird die planvolle Ermittlung

bereits vorhandener Kompetenzen verstanden, um darauf eine zielorientierte Entwicklung noch fehlender Kompetenzen durch geeignete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu organisieren. Skillmanagement wird überwiegend im Zusammenhang mit der operativen Umsetzung am Arbeitsplatz genannt. Die Skills zeigen in strukturierter Form die vorhandenen Kompetenzen nach unterschiedlichen Einteilungen bzw. Feldern beispielsweise

- Methodenkompetenz
- Leistungserbringungskompetenz
- Lern- und Selbstbewertungskompetenz
- Fachkompetenz
- Soziale Kompetenz.

Zu jedem Kompetenzfeld gehören wiederum eine ganze Anzahl einzelner Kompetenzaktivitäten. Diese Kompetenzprofile werden zum einen direkt durch die Mitarbeiter in Form einer Selbsteinschätzung, aber auch in einem gemeinsamen Mitarbeitergespräch mit dem Vorgesetzten definiert. Über eine GAP-Analyse wird die Wissens- und Kompetenzlücke zwischen dem vorgegebenen transaktionsbezogenen neutralen Prozessanforderungsprofil und dem diese Stelle besetzenden Mitarbeiter mit seinem spezifischen Ist-Fähigkeitsprofil lokalisiert. Eine methodische Unterstützung bietet hierbei die Portfolioanalyse und -bewertung. Abbildung 3 zeigt dazu ein Beispiel.

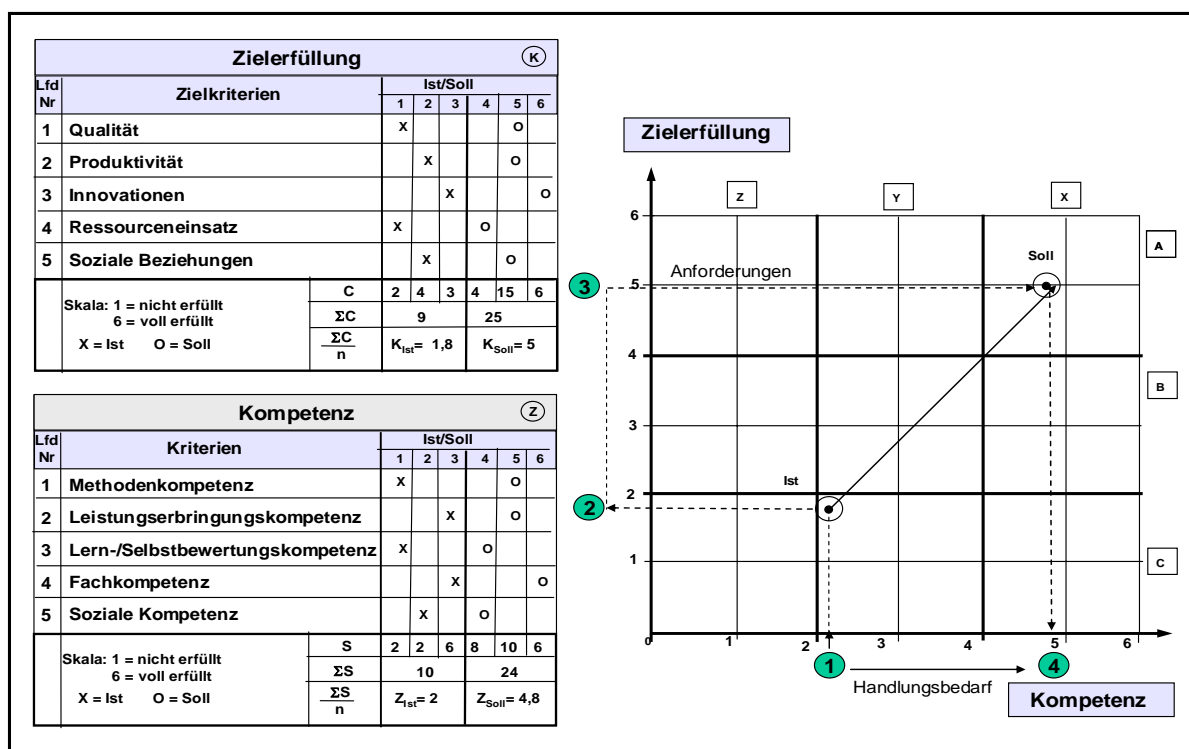


Abbildung 3 Mitarbeiterspezifisches Beurteilungsportfolio

Pers-193.PPT

Die Ergebnisse der mitarbeiterbezogenen Kompetenzportfoliobewertung sind wieder unter Bezugnahme auf den Kompetenzregelkreis in Abbildung 1 Ausgangspunkt für die Kompetenzentwicklung und Weiterbildungsplanung in Schritt 2. Hierbei lassen sich die Weiterbildungsziele und die Weiterbildungsmaßnahmen prozessfunktions-, das heißt aufgabenträgerbezogen festlegen. Berücksichtigung können hierbei auch demografische Entwicklungen in Bezug auf gezielte Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer im Bereich Arbeitsstrukturen, Arbeitsanforderungen und Gesundheitsförderung finden. Dies kann auch in einen festgelegten Zyklus durch die Führungskräfte - beispielsweise einmal im Jahr - erfolgen. Unter dem Gesichtspunkt, welche Qualifizierungsmaßnahmen zu einer Steigerung der Wertschöpfung im Unternehmen beitragen, können Bildungsmaßnahmen mitarbeiterbezogen sehr transparent beschrieben werden. Die angestrebten Weiterbildungsziele lassen sich durch Kennzahlen zur Erfüllungsgradmessung konkretisieren.

Innerhalb des Changemanagementprozesses mit dem Ziel von Veränderungen in der Führungs- und Organisationsstruktur hat sich als sehr erfolgreiche Methode zur Kompetenzverbesserung in Schritt 3 des Kompetenzentwicklungsregelkreises die gruppenorientierte Analyse des Wertschöpfungsprozesses herausgestellt, dies unter dem Oberbegriff des organisationalen Lernens in KMU. Durch die Ermittlung von Prozessablaufstörungen und die gemeinsame Optimierung der Prozesse, wurde bei allen Beteiligten ein besserer Informationsfluss sowie eine bessere Kommunikation mit mehr Transparenz erreicht; gleichzeitig auch ein bereichsübergreifendes Verständnis für abteilungsbezogene Arbeiten. Der Reduzierung der tatsächlichen Prozesszeiten in Verbindung mit einem verbesserten Materialfluss steht eine höhere Qualifikation der Beteiligten - bezogen auf den Startpunkt des Prozessoptimierungsprojektes - gegenüber. Die Beteiligten sind aufgrund von Lernprozessen für die Bewältigung von Störungen durch koordinierte Handlungen für eine der Situation angemessene Lösung sehr viel kompetenter als vor der gemeinsamen Prozessverbesserung.

Die mit Kennzahlen hinterlegten Bildungsmaßnahmen im letzten Schritt stehen anschließend auch für das Bildungscontrolling zur Verfügung. Notwendig ist hierfür eine Messung der Effizienz und Effektivität der Bildungsmaßnahmen. Zum einen lässt sich der Lernerfolg über einen Test direkt im Anschluss an die Bildungsmaßnahme ermitteln. Hierbei werden unmittelbar der Wissenszuwachs und auch die Erweiterung der Fähigkeit und Kompetenz festgestellt. Zum anderen ist über eine übergeordnete Bildungsevaluierung festzustellen, ob Verhaltensveränderungen erfolgt sind und der übergeordnet angestrebte Wettbewerbserfolg durch eine Steigerung der Wertschöpfung tatsächlich erreicht wurde. Im Rahmen des Wissensmanagement gewinnt das Kompetenzmanagement deshalb gravierend an Bedeutung.

3. Zusammenfassung

In diesem Beitrag wird ein prozessorientiertes Vorgehensmodell zur Umsetzung des Kompetenz- und Skillmanagement innerhalb des PDCA-Kompetenzregelkreises vorgestellt. Ausgedacht von einer strategischen Ausrichtung des Personalmanagements entsprechend der stattgefundenen Marktveränderungen zu einer outputorientierten Personalentwicklung und einem Personalmanagement. Über die

Verwendung des Transformationsprozessmodells in Verbindung mit dem generischen Wissensmanagementmodell und der dahinter stehenden sycat Metawissensstruktur zur wissensbasierten Prozessanalyse und Dokumentation, werden hierbei Hilfsmittel vorgegeben, die eine strukturierte und systematische Abarbeitung der beschriebenen Aufgaben und Tätigkeitsfelder innerhalb des strategischen und auch operativen Personalmanagements erleichtern. Hierbei wird gleichzeitig eine Wissensbasis aufgebaut, die im Rahmen des Personalmanagements - aber auch für alle anderen Managementaufgaben - die Entwicklung zum lernenden Unternehmen ermöglicht. Das strukturiert hinterlegte Personalmanagementwissen in der organisationalen Wissensbasis kann für die gezielte Wissensentwicklung der Mitarbeiter im Rahmen von Lernprozessen Anwendung finden. Kollektives Wissen wird dabei wiederum für die individuelle Wissenserweiterung, das heißt für die interne Evaluierung des Wissens bereitgestellt.

4. Literaturhinweis

1. Binner, H.F.: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. 2. Auflage 2005 Carl Hanser Verlag, München Wien. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 1035 Seiten, Preis: 49,90 Euro. ISBN 3-446-40395-7.
2. Binner, H.F.: Auf dem Weg zur Spitzenleistung – Management-Leitfaden für die EFQM-Modellumsetzung. 1. Auflage. Carl Hanser Verlag, München Wien 2006. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 267 Seiten, 42,90 Euro. ISBN 3-446-40481-3.
3. Binner H.F.: Pragmatisches Wissensmanagement - Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals. 1. Auflage 2007. Carl Hanser Verlag, München Wien. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 896 Seiten, 49,90 Euro. ISBN 978-3-446-41377-1.

Prof. Binner Akademie
Schützenallee 1 - 30519 Hannover
Telefon (0511) 84 86 48 120 - Telefax (0511) 84 86 48 999
E-Mail: info@pbaka.de, Internet: www.pbaka.de / www.DrBinner.com