

Beschreibung des Vorgehens zur Erstellung von unternehmensspezifischen Kompetenzprofilen für die Dienstleistungserbringung

Die vorliegende Systematik zur Erstellung unternehmensspezifischer Kompetenzprofile ist im Rahmen der Forschungsprojekte InnoWa und InProDi am Institut für Technologie und Arbeit e.V. entstanden.

In einem ersten Workshop mit Unternehmensvertretern aus den Projektverbänden wurden zunächst Kompetenzen ermittelt, die für eine Dienstleistungserstellung insbesondere für produzierende Unternehmen relevant sind. Diese Sammlung von Kompetenzen wurde mit einem Modell zur Bestimmung der vom Kunden empfundenen Dienstleistungsqualität abgeglichen (abgeleitet aus dem ServQual-Modell¹) und entsprechend ergänzt.

In einem zweiten Workshop wurden die erhaltenen Kompetenzen in eine Matrix eingeordnet, welche die primären und unterstützenden Aktivitäten des Dienstleistungserstellungsprozesses den Funktionsträgern verschiedener Hierarchiestufen im Unternehmen gegenüberstellt (Abb. 1). Als theoretische Grundlage dieser Matrix diente eine aus dem Modell Porters abgeleitete Wertkette der Dienstleistungserstellung², in der die spezifischen Charakteristika von Dienstleistungen Berücksichtigung finden. Die einzelnen Phasen der Dienstleistungswertkette sind im Anhang erläutert.

	Primäre Aktivitäten						Unterstützende Aktivitäten		
	Dienstleistungs-entwicklung*	Bereitstellung der Dienstleistung	Marketing, Marktforschung, Kundenkommunikation	Einigung Anbieter / Nachfrager	Leistungserstellung	Kundenbetreuung	Infrastruktur der Organisation	Personalmanagement	Informationsmanagement
Ausführender									
Produkt-/ DL-manager									
Funktionsleiter (Abteilungsleiter)									

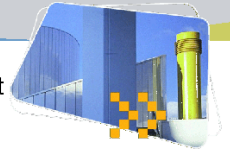
*Die den unterstützenden Aktivitäten zuzuordnende Dienstleistungsentwicklung wurde im Workshop aus didaktischen Gründen den primären Aktivitäten vorangestellt.

Abbildung 1: Matrix zur Zuordnung von Kompetenzen für die Dienstleistungserstellung

Durch die Einordnung der für die Dienstleistungserstellung relevanten Kompetenzen in die oben stehende Matrix wurde ein Raster geschaffen, das als Grundlage für eine unternehmensspezifische Ableitung von Kompetenzprofilen dienen kann. Je nach

¹ Vgl. Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A.; Berry, L.L.: Qualitätsservice: Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen. Frankfurt, New York, 1992.

² Vgl. Musold, E.: Ordnungsschema für Kompetenzen in einem Unternehmen am Beispiel der Dienstleistungserbringung. (Internes Papier im Projekt InnoWa), 2008.



Tätigkeitsfeld bzw. hierarchischer Verankerung einer Stelle im Unternehmen können die einzelnen Felder der Kompetenzmatrix im Sinne vorgefertigter „Kompetenz-Module“ miteinander kombiniert und so die daraus erhaltenen Kompetenzprofile den spezifischen Anforderungen des Unternehmens angepasst werden. Dieses Vorgehen ist insbesondere für produzierende Unternehmen interessant, die ihr ursprünglich auf Sachgüter fokussiertes Leistungsportfolio um Dienstleistungen ergänzen möchten, die wiederum zu dienstleistungsinduzierten Produktinnovationen führen können. Bestehen in diesen Unternehmen Stellenprofile, die mit ihren Kompetenzanforderungen verstärkt auf eine Produkterstellung ausgerichtet sind, können diese entsprechend um dienstleistungsbezogene Kompetenzen erweitert, oder auch neue Stellenprofile entworfen werden.

Vorgehensweise zur Ableitung von Kompetenzprofilen

Der Prozess der Dienstleistungserstellung wird im Unternehmen von verschiedenen Mitarbeitern getragen, die durch ihr Aufgabenfeld in diesem entsprechend verankert sowie in die hierarchische Struktur des Unternehmens eingebunden sind. Je nach der spezifischen Position des Mitarbeiters im Unternehmen ergeben sich daraus unterschiedliche Kompetenzanforderungen (z. B. Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt in der Kundenbetreuung oder Mitarbeiter in der Funktion eines Abteilungsleiters der Dienstleistungsentwicklung).

Die vorliegende Systematik erlaubt es, entsprechenden Stellen Kompetenzanforderungen zuzuordnen und daraus Anhaltspunkte für spezifische Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen abzuleiten.

Damit können einerseits bereits bestehende Kompetenzprofile hinsichtlich der Anforderungen für die Dienstleistungserstellung abgeglichen und ggf. ergänzt werden, andererseits auch neue Stellenprofile im Bereich der Dienstleistungserstellung entwickelt werden.

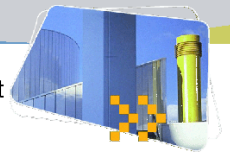
Die Systematik beinhaltet folgende Dokumente:

- 1) Eine Kompetenzmatrix, in der zur Dienstleistungserstellung benötigte Kompetenzen verschiedenen Prozessphasen³ und Funktionsträgern⁴ zugeordnet sind.
- 2) Kompetenzlisten, in denen die Kompetenzen der Matrix erläutert werden und die zudem eine unternehmensspezifische Bewertung der Relevanz der Kompetenz sowie deren Entwicklungsstand erlauben.

Die Ermittlung der Kompetenzprofile sollte mit Einbezug von Unternehmensvertretern erfolgen, die einen übergreifenden Einblick in den (geplanten) Prozess der Dienstleistungserstellung des Unternehmens besitzen und die sich daraus ergebenden Stellen im Unternehmen kennen.

³ Diese umfassen sowohl primäre Aktivitäten als auch unterstützende Aktivitäten der Dienstleistungserstellung.

⁴ In Annahme einer Matrixorganisation wurden die drei Funktionsträger Ausführer, Produkt- und Dienstleistungsmanager sowie Funktionsbereichsleiter unterschieden.



Für die Ableitung der Kompetenzprofile kann folgendermaßen vorgegangen werden:

1) *Bestimmung der Hierarchieebene (Kompetenzmatrix)*

Nimmt der Mitarbeiter schwerpunktmäßig die Aufgaben eines Ausführenden, eines Produkt-/Dienstleistungsmanagers oder eines Funktionsleiters wahr?

In Abhängigkeit von der Struktur des Unternehmens können auch Mischformen entstehen, dementsprechend kann die Auswahl von Kompetenzen miteinander kombiniert werden.

2) *Bestimmung des Aufgabenfelds (Kompetenzmatrix)*

Um zu unternehmensspezifisch angepassten Kompetenzprofilen zu gelangen, ist es erforderlich, das Aufgabenfeld des jeweiligen Mitarbeiters zu bestimmen: Über welche Phasen der Dienstleistungserstellung erstreckt sich sein Tätigkeitsfeld? Welchen primären und unterstützenden Aktivitäten sind seine Aufgaben zuzuordnen?

Ein Mitarbeiter im Außendienst könnte beispielsweise in den Phasen „Einigung zwischen Anbieter und Nachfrager“, „Leistungserstellung“ und „Kundenbetreuung“ tätig sein (siehe Abbildung 2). Neben den entsprechenden individuellen Kompetenzen sind dann in der Matrix auch die für die betrachtete Aufgabe relevanten organisationalen Kompetenzen zu finden.

Hinweis: Zusätzlich zu den Kompetenzen, die sich auf einzelne Phasen im Dienstleistungserstellungsprozess beziehen, sind im Feld „Kompetenz ist für die ganze Zeile notwendig“ auch solche hinterlegt, die als phasenübergreifend erforderlich eingestuft wurden.

2) *Bestimmung des Aufgabenfelds*

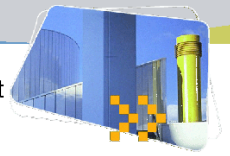
		Dienstleistungs-entwicklung	Bereitstellung der Dienstleistung	Marketing, Marktforschung, Kundenkommunikation	Einigung Anbieter / Nachfrager	Leistungserstellung	Kundenbetreuung
1) Bestimmung der Hierarchieebene	Ausführender						
	Produkt-/ DL-manager						
	Funktionsleiter (Abteilungsleiter)						

Beispiel:
Möglicherweise relevante Kompetenzfelder für einen Mitarbeiter im Außendienst

Abbildung 2: Beispielhafte Bestimmung relevanter Felder der Kompetenzmatrix

3) *Auswahl und Bewertung der ermittelten Kompetenzen (Kompetenzliste)*

Durch die Bestimmung der Hierarchieebene und des Tätigkeitsbereichs des jeweiligen Mitarbeiters wurden die in der Matrix relevanten Felder für das jeweilige Stellenprofil ausgewählt. Die darin enthaltenen Kompetenzen können nun aus der Kompetenzliste ausgewählt werden. Da die Kompetenzmatrix eine exemplarische Zuordnung beinhaltet, kann die unternehmensspezifische Bedeutung der jeweiligen Kom-



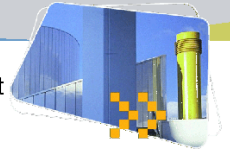
petenz unterschiedlich ausfallen, was im Bewertungsfeld neben dieser angegeben werden kann. Zusätzlich zur Differenzierung der Bedeutung sieht das Bewertungsfeld auch eine Einschätzung des bereits bestehenden Entwicklungsstands der Kompetenz an dieser Stelle vor. Eine derartige Bewertung kann im Fall von individuellen Kompetenzen beispielsweise durch eine Selbsteinschätzung des entsprechenden Mitarbeiters erzielt werden, die mit einer Fremdeinschätzung durch dessen Vorgesetzten abgeglichen wird⁵. Die Bewertung in den beiden Dimensionen „Bedeutung der Kompetenz“ und „Entwicklungsstand der Kompetenz“ ermöglicht schließlich allgemeine Aussagen zu unternehmensspezifischen Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen (siehe Abbildung 3 für individuelle und Abbildung 4 für organisationale Kompetenzen). Diese sind – insbesondere ohne weitere Anpassungen an die jeweiligen Gegebenheiten im Unternehmen – weniger als konkrete Handlungsempfehlungen zu verstehen, zeigen aber in welchen Bereichen tendenziell Handlungsbedarfe zu erkennen sind oder nicht genutzte Potenziale existieren bzw. bei welchen Kompetenzen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der eingeschätzten Bedeutung für das Unternehmen und deren Entwicklungsstand besteht.

Hinweis: Neben den aus den Feldern der Kompetenzmatrix ermittelten Kompetenzen existiert zusätzlich eine Liste, die Hierarchiestufen und Phasen übergreifende Kompetenzen enthält.

Bedeutung der Kompetenz	hoch	<p>Hoher Handlungsbedarf</p> <p><i>Kurzfristig, zeitkritisch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Kompetenzträger einsetzen • Aufgabenzuteilung prüfen (Überforderung vermeiden) <p><i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzentwicklung forcieren 	<p>Handlungsbedarf</p> <p><i>Kurzfristig, zeitkritisch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Kompetenzträger einsetzen <p><i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung der Kompetenz fördern 	<p>Ausgewogenes Verhältnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz • Position verteidigen
	mittel	<p>Handlungsbedarf</p> <p><i>Kurzfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ggf. zusätzliche Kompetenzträger einsetzen <p><i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzentwicklung fördern 	<p>Ausgewogenes Verhältnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz • Position halten 	<p>Entwicklungsstand ist höher als die Bedeutung der Kompetenz</p> <p><i>Kurzfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenzuteilung reflektieren <p><i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Kompetenz prüfen • Kompetenzentwicklungsmaßnahmen prüfen
	niedrig	<p>Ausgewogenes Verhältnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz 	<p>Entwicklungsstand ist höher als die Bedeutung der Kompetenz</p> <p><i>Kurzfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenzuteilung reflektieren <p><i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Kompetenz prüfen • Kompetenzentwicklungsmaßnahmen prüfen 	<p>Entwicklungsstand ist deutlich höher als die Bedeutung der Kompetenz</p> <p><i>Kurzfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenzuteilung reflektieren (Unterforderung vermeiden) <p><i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Kompetenz prüfen • Kompetenzentwicklungsmaßnahmen anpassen
		niedrig	mittel	hoch
		Kompetenz-Entwicklungsstand		

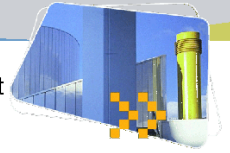
Abbildung 3: Bewertungsfeld mit entsprechenden Aussagen für die Personalentwicklung (individuelle Kompetenzen)

⁵ Zur Methode der Fremd- und Selbsteinschätzung finden sich zahlreiche Beispiele in: Erpenbeck, J.; von Rosenstiehl, L.: Handbuch der Kompetenzmessung. 2003.



Bedeutung der Kompetenz	hoch	<p>Hoher Handlungsbedarf</p> <p><i>Kurzfristig, zeitkritisch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Externe Kompetenzen/ Ressourcen einsetzen <p><i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Kompetenzentwicklung forcieren bzw. generelle „make or buy“-Entscheidung 	<p>Handlungsbedarf</p> <p><i>Kurzfristig, zeitkritisch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Externe Kompetenzen/ Ressourcen einsetzen <p><i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Weiterentwicklung der Kompetenz fördern bzw. generelle „make or buy“-Entscheidung 	<p>Ausgewogenes Verhältnis</p> <ul style="list-style-type: none"> Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz Position verteidigen
	mittel	<p>Handlungsbedarf</p> <p><i>Kurzfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Ggf. externe Kompetenzen/ Ressourcen einsetzen <p><i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Kompetenzentwicklung fördern bzw. generelle „make or buy“-Entscheidung 	<p>Ausgewogenes Verhältnis</p> <ul style="list-style-type: none"> Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz Position halten 	<p>Entwicklungsstand ist höher als die Bedeutung der Kompetenz</p> <p><i>Kurzfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Ressourceneinsatz prüfen <p><i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Ansatzpunkte für eine Nutzung der Kompetenz prüfen Desinvestition prüfen
	niedrig	<p>Ausgewogenes Verhältnis</p> <ul style="list-style-type: none"> Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz 	<p>Entwicklungsstand ist höher als die Bedeutung der Kompetenz</p> <p><i>Kurzfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Ressourceneinsatz prüfen <p><i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Ansatzpunkte für eine Nutzung der Kompetenz prüfen Desinvestition prüfen 	<p>Entwicklungsstand ist deutlich höher als die Bedeutung der Kompetenz</p> <p><i>Kurzfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Ressourceneinsatz prüfen <p><i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Nutzung der Kompetenz prüfen (z.B. Vermarktungsoptionen) Kompetenzprofil schärfen Desinvestition prüfen
		niedrig	mittel	hoch
		Kompetenz-Entwicklungsstand		

Abbildung 4: Bewertungsfeld mit entsprechenden Aussagen für die Personalentwicklung (organisationale Kompetenzen)



Anhang: Beschreibung der Dienstleistungswertkette

Primäre Aktivitäten						Unterstützende Aktivitäten		
Dienstleistungs- entwicklung*	Bereitstellung der Dienstleistung	Marketing, Marktforschung, Kundenkommunikation	Einigung Anbieter / Nachfrager	Leistungserstellung	Kundenbetreuung	Infrastruktur der Organisation	Personal- management	Informations- management

*Die den unterstützenden Aktivitäten zuzuordnende Dienstleistungsentwicklung wurde im Workshop aus didaktischen Gründen den primären Aktivitäten vorangestellt .

Dienstleistungsentwicklung:

Alle Aktivitäten, die mit der Entwicklung und Verbesserung von Dienstleistungen und den dazugehörigen Prozessen zu tun haben.

Bereitstellung der Dienstleistung:

Aktivitäten zum Vorhalten der Leistungsbereitschaft durch die Kombination von internen und externen Ressourcen. Dies können beispielsweise Know-how, Methoden/Tools, IT-Technik, Infrastruktur, Personal, Leistungen, Waren usw. sein.

Marketing:

Alle Tätigkeiten zur Vermarktung der Dienstleistung, wie z.B. Werbung, Verkaufsförderung, Außendienst usw.

Einigung zwischen Anbieter und Nachfrager:

Beinhaltet alle Aktivitäten zur Vereinbarung und Festlegung darüber, welche Dienstleistungen woran erbracht werden soll.

Leistungserstellung:

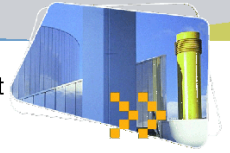
Alle Prozesse zur Erbringung und ggf. Übergabe der Dienstleistung.

Kundenbetreuung:

Sämtliche Tätigkeiten, die dem Werterhalt der erbrachten Dienstleistung dienen. Dazu könnten z. B. Informationen zu ergänzenden Dienstleistungen, Schulungen zur richtigen Nutzung oder Anwendung der Dienstleistung, bedarfsgerechte/ lebenszyklusorientierte Anpassungen der Dienstleistung usw. gehören.

Infrastruktur der Organisation:

Umfasst das Unternehmensführungssystem und das hierfür notwendige Informationssystem zur Steuerung des Unternehmens. Hierzu zählen beispielsweise Geschäftsführung, Planung, Rechnungswesen, Finanzen, EDV usw.



Personalmanagement:

Beinhaltet alle personalbezogenen Aktivitäten des Unternehmens, wie Personalauswahl-, -einsatz, -transfer, -entlohnung, Aus- und Weiterbildung, Motivation usw.

Informationsmanagement / Beschaffung:

Sämtliche Aktivitäten zur Bereitstellung der Inputs für die jeweiligen Elemente der Dienstleistungswertkette. Dies kann sowohl durch den Einkauf von Technologien, Hilfsmittel, anderen Dienstleistungen usw. erfolgen als auch durch die Beschaffung und strukturierte Bereitstellung von Informationen, die für die Dienstleistungserstellung gebraucht werden.