

Industrielle Dienstleistungen: Identifikation von Kompetenzlücken

Bollhöfer, Esther; Kleine, Oliver; Schneider, Robert

Karlsruhe, 21.10.2008

Es gehört zu den schwersten Managementaufgaben, die Fähigkeiten und Potenziale von Mitarbeitern zu (er)kennen, richtig einzusetzen und gezielt zu fördern. Dies wird im Bereich dienstleistungsbasierter Geschäftsmodelle besonders deutlich, da hier die Fähigkeiten der eigenen, und im Falle kooperativen Dienstleistungen auch des externen Personals die zentrale Messgröße darstellen. Es ist insbesondere notwendig, für jede Dienstleistung aufgabenspezifisch Kompetenzanforderungen zu definieren und diese in einer Bestandsaufnahme systematisch mit den Fähigkeiten des verfügbaren Personals abzugleichen. Es gilt, Kompetenzlücken zu identifizieren und diese gezielt durch geeignete Maßnahmen (wie z.B. Qualifizierung, Kooperation, Business Process Reengineering) zu schließen.

Um bei dieser Aufgabe zu unterstützen hat das Fraunhofer ISI im Zeitraum seit März 2008 ein Analysekonzept entwickelt, das es Industrieunternehmen ermöglicht, die notwendigen Schritte zur Identifikation von Kompetenzlücken selbst durchzuführen. Zur Unterstützung steht eine Datenbanksoftware als Prototyp zur Verfügung, die derzeit noch im laufenden Forschungsvorhaben Service Chain¹ getestet und ausgebaut wird. An einer Nutzung interessierte Firmen können sich jedoch bereits jetzt unter den untenstehenden Kontaktdaten informieren.

Die entwickelte Vorgehensweise wurde so umgesetzt, dass die Unternehmen systematisch mit Hilfe einer grafischen Benutzeroberfläche durch die Analyse geführt werden. Zunächst werden die benötigten Basisinformationen, angepasst an die jeweilige unternehmensspezifische Situation, erfasst und dokumentiert:

- Gegenstand der Analyse (z.B. eine bestimmte Dienstleistung),
- Prozess der Leistungserstellung und die darin zu erbringenden Aufgaben (die Software unterstützt zugleich die Prozessmodellierung),

¹ Verbundvorhaben „Service Chain Management in industriellen Wertschöpfungsketten“. Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzeptes „Forschung für die Produktion von morgen“ gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe, Bereich Produktion und Fertigungstechnologien (PTKA-PFT), betreut.

- Vorhandene/geplante Stellen sowie externe Partner, die die Leistung erbringen (die Software ermöglicht den Aufbau von Stellenhierarchien wie sie von Unternehmensorganigrammen bekannt sind. Mit der Möglichkeit auch externe Unternehmen zu berücksichtigen ermöglicht das Analysekonzept die wichtiger werdende Einbindung externer Partnerfirmen in die Leistungserstellung),
- Unternehmensspezifische Kompetenzen (die Software unterstützt dies durch eine vorgegebene Kompetenzkategorie-Checkliste, an die die selbst definierten Kompetenzen geknüpft werden. Kompetenzen können nicht nur benannt und erläutert werden, auch ihr Ausprägungsgrad lässt sich in mehreren Stufen definieren).

Wichtig ist, dass die mit der Analysesoftware vorgegebene Struktur der Basisinformationen nur soweit mit unternehmensspezifischen Inhalten aufgefüllt werden muss, wie es dem Analysezweck dienlich ist. Wurden bereits vorher andere Prozesse analysiert, in denen ähnliche Prozessschritte und dieselben Stellen und Kompetenzen benötigt werden, so können diese auch in weiteren Prozessen einfach wieder verwendet werden.

In zwei weiteren Schritten erfolgen die Verknüpfungen von

- Aufgaben und Soll-Kompetenzen einerseits (Soll-Profil/Anforderungen) und
- Stellen und Ist-Kompetenzen andererseits (Ist-Profil/Bestandsaufnahme).

Im letzten Schritt werden unterschiedliche Aufgaben-Stellenzuordnungen auf ihre Passfähigkeit hin analysiert. Hierbei unterstützt die Software durch einen unmittelbaren, visuellen Vergleich der Ist-Profile (der Stellen) mit den Soll-Profilen (der Aufgaben). Zudem können dem Analysezweck geschuldete, weitere Auswertungen erstellt und gegebenenfalls nach z.B. Tabellenkalkulations- oder Textverarbeitungsprogramme exportiert werden.

Das Vorgehen und die softwaretechnische Umsetzung zeichnen sich durch einen breiten Einsatzbereich aus, da lediglich die Analysestruktur vorgegeben ist, die Analyseinhalte aber durch das jeweilige Unternehmen selbst festgelegt und zugleich in der Datenbank dokumentiert werden. Ein ähnliches Vorgehen der Verknüpfung von Kompetenzen, Stellen und Aufgaben, wie es hier differenziert für Prozesse unterstützt wird, ist z. B. in Stellenbeschreibungen seit langem zu beobachten. Der Mehrwert der datenbankgestützten Analyse liegt in der hohen Effizienz, mit der ein dokumentierter Abgleich von Ist- und Soll Kompetenzprofilen bei der Erbringung von Dienstleistungen möglich ist, aber auch in der weiteren Verwendbarkeit der einmal dokumentierten Basisinformationen für weitere Zwecke. Dadurch, dass die Verknüpfungen von Kompetenzen und Wissen mit einer konkreten Anwendungen des Wissens durch definierte

Stellen (Personen, Organisationseinheiten) ebenfalls mit dokumentiert sind, wird eine Wiederverwendung der Informationen entscheidend unterstützt. Erst dadurch ist es später ohne großen Aufwand möglich wichtige Informationen zur Praxissituation mit zu berücksichtigen, für die die dokumentierten Kompetenzen beschrieben worden sind.

Die Industriepartner im Projekt ServiceChain konnten mit dem Konzept und der Datenbankanwendung nach kurzer Einweisung arbeiten. Gleichwohl ist im Projekt noch eine Verbesserung der Benutzungshilfen vorgesehen.

Nach Einschätzung der Industriepartner erlauben die konzeptionell getrennte Erfassung von Basisinformationen und die mit der Analysesoftware möglichen Verknüpfungen dieser Informationen neben der Betrachtung der Kompetenzen in Dienstleistungsprozessen auch andere Anwendungen.

- Nutzung der Software zur Modellierung von Geschäftsprozessen.
Die Software unterstützt nicht nur die Definition von Prozessschritten und wenn gewünscht deren Aufgliederung in Teilprozessschritte, sondern per „klick und drop“ auch die einfache Verschiebung dieser Prozessschritte. So können aus einmal definierten Schritten schnell und einfach Prozessvarianten erzeugt und dokumentiert werden.
- Nutzung der Prozessbeschreibungen im Bereich des Qualitätsmanagements.
Hier könnten mit geringem Programmieraufwand weitere für die Qualitätssicherung und -dokumentation benötigte Informationen ergänzt werden.
- Eine Verwendung der Software zur Analyse der Aufgaben und Kompetenzen von Organisationseinheiten (z.B. Servicebereich) anstelle der Aufgaben und Kompetenzen in Geschäftsprozessen.

Interessierte Unternehmen wenden sich bitte an die Autoren

Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (ISI)

Breslauer Str. 48

76139 Karlsruhe

Tel.: ++49 (0)721 6809-0