



FOTO: Projektconsortium beim 2. Verbundtreffen bei der Heinrich Huhn GmbH & Co. KG in Drolshagen



## VERBUNDPARTNER



## Ergebnisse der ersten Projektphase

Im Herbst-Newsletter haben wir Ihnen den Projektansatz 4C4Learn vorgestellt und die erste Erhebungsphase bei unseren Praxispartnern *Reifenhäuser Reicofil*, *Katholische Hospitalvereinigung Ostwestfalen* und *Heinrich Huhn* vorgestellt. Nun können wir Ihnen die Ergebnisse der ersten Projektphase präsentieren.

### Methodik zur Entwicklung von betriebspezifischen Kompetenzmodellen

Aus Prozessworkshops, Potenzialinterviews und Kompetenzworkshops wurden strategische Ziele, erfolgskritische Kompetenzen und beeinflussende Rahmenbedingungen des Kompetenzmanagements ermittelt. Somit wurden

die Grundsteine für die Reifegraddiagnostik und Entwicklung der betriebspezifischen Kompetenzmodelle im Rahmen des Unternehmenscoachings 4C4Learn gelegt.

Das besondere Vorgehen in der Erhebung bestand darin, Kompetenzen entlang wertschöpfungsrelevanter Prozesse zu erfassen und zu modellieren, um statt eines eingeschränkten Funktionsbereichsdenkens eine an der Wertschöpfungskette orientierte Ausrichtung des Kompetenzmanagements zu erzielen. Entsprechend dieses Ansatzes wurden die Erhebungsaktivitäten mit Fokus auf die unternehmensstrategische Ausrichtung entwickelt und durchgeführt.

Als analytische Grundlage wurden Prozesse im Zuge moderierter Workshops visualisiert und anhand von prozessübergreifenden Critical Incidents mit Kompetenzfacetten in Verbindung gebracht. Zuvor wurden Interviews mit Vertretern unterschiedlicher Hierarchieebe-

nen geführt, um kompetenzrelevante Rahmenbedingungen der spezifischen Prozesse und strategischen Ziele zu identifizieren. Die strategischen Ziele waren leitend für die Analyse der Prozesse in den Workshops. Ergebnis dieser Schritte ist eine grafische Darstellung wertschöpfungsrelevanter Prozesse sowie ein auf den jeweiligen Prozess zugeschnittener Kompetenzkatalog, der anschließend in ein betriebspezifisches Kompetenzmodell überführt wurde.

Mit der entwickelten Methodik zur Ableitung von Kompetenzmodellen (vgl. Abb. 1) wird die Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Arbeitsbereiche und Hierarchiestufen sowie deren Schnittstellen berücksichtigt. Zugleich werden Unternehmensziele als Basis eines strategischen Kompetenzmanagements konkretisiert. Das 4C4Learn Konzept zum Kompetenzmanagement setzt dabei nicht an klassischen Soll-Ist-Profilen an, welche ausschließlich die Individuumsebene berücksichtigen und Individuen in Abhängigkeit von einer gegebenen Struktur bewerten, sondern an Profilen auf individueller sowie auf kollektiver Ebene. Dies dient beispielsweise als Grundlage für Personaleinsatzentscheidungen, Teamzusammensetzungen und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. Entwicklungsmaßnahmen werden so in den Kontext der Gesamtzielsetzung des Unternehmens gestellt.

## INHALT

ERGEBNISSE AUS DER ERSTEN PROJEKTPHASE.....	1-2
ZWEITE ERHEBUNGSPHASE.....	3
ERSTES 4C4LEARN-LERNFORUM .....	3
KURZMELDUNGEN.....	3

## Aufbau der Kompetenzmodelle

Im Anschluss an die Erhebungsphase wurden die betriebspezifischen Kompetenzmodelle visualisiert. Die Kompetenzen wurden in diesem Zuge konkretisiert und zu einem Pool strategisch relevanter Kompetenzen im Prozessgeschehen verdichtet.

Die entstandenen Kompetenzmodelle bestehen in Anlehnung an John Erpenbeck aus den vier Kompetenzbereichen Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Sozial-kommunikative Kompetenz, Personale Kompetenz und Fach- und Methodenkompetenz. Hierunter sind für die jeweiligen Unternehmen und Prozesse spezifische Kompetenzen eingeordnet, wie z.B. Veränderungsfähigkeit oder Problemlösefähigkeit. Diese konnten in ihrer besonderen Form mit spezifischen Indikatoren für die Unternehmen aus den berichteten Critical Incidents in den Workshops gewonnen werden. Vervollständigt werden die Kompetenzmodelle durch „Verhaltensanker“, die später dabei helfen die Kompetenzausprägung einzuschätzen.

Die betriebspezifische Ausrichtung wurde in der weiteren Rückkopplung mit Vertreterinnen und Vertretern der drei Projektgruppen der betrieblichen Praxispartner gefestigt. Insgesamt knüpfen die Kompetenzmodelle an die Unternehmensstrategie an und thematisieren die individuelle und kollektive Handlungsfähigkeit.

## Verknüpfung der Kompetenzmodelle mit Kennzahlen

Im Sinne der strategischen Ausrichtung werden die erarbeiteten betriebspezifischen Kompetenzmodelle mit einem Kennzahlencockpit verbunden, das sowohl die Unternehmensperformance als auch unternehmensspezifische Kompetenzen durch Erfolgskennzahlen darstellt. Die Besonderheit liegt dabei in der multi-dimensionalen Betrachtungsweise des Steuerungsansatzes, wodurch KMU im Rahmen der Unternehmenssteuerung die Balance zwischen Gesamtunternehmens-, Kompetenz- sowie prozessspezi-

fischer Perspektive halten können. Darüber liefern die Kompetenzdimensionen eine Analyse der zugrundeliegenden Rahmenbedingungen, wie z.B. Unternehmenskultur oder Branchenumfeld, auf Prozessebene.

bilden Kennzahlen auf Prozessebene der ausgewählten Pilotprozesse. Dabei wird die Leistung der ausgewählten Pilotprozesse anhand von prozessspezifischen Kennzahlen gemessen, wie etwa Stillstandzeiten als Indikator für Prozessfehler in Produktionsprozessen.

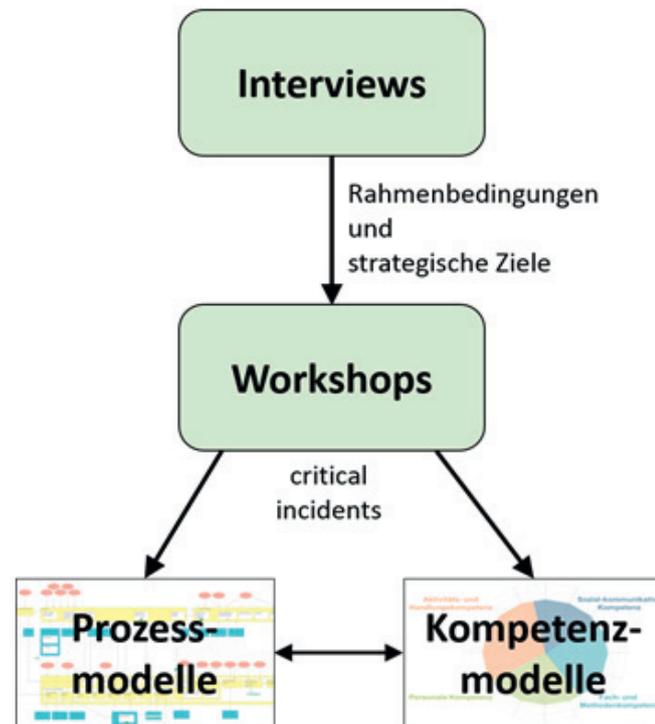


ABBILDUNG 1: Erhebung von Kompetenzen auf Basis von Prozessen

Dem Management bietet der Ansatz die Möglichkeit zur Ableitung von Steuerungsmaßnahmen und Aktionen auf Basis der visualisierten Entwicklung von Unternehmensperformance in Verbindung mit Kompetenzen. Neben der Betrachtungsweise von Mitarbeiterkompetenzen als immaterieller Wert der Unternehmen, bietet das Steuerungscockpit durch die enthaltenen Kennzahlen drei Perspektiven, die die Leistung des Unternehmens beleuchten. Zum einen ermöglicht es die Beurteilung der Unternehmensperformance auf globaler Ebene anhand von Key Financials, wie z.B. „Ergebnis der Periode“. Auf der zweiten Ebene erfolgt eine Analyse der Kompetenzentwicklung sowie von Rahmenbedingungen im Betrachtungszeitraum. Auf Seite der Kompetenzen erfolgt beispielsweise die Messung sozial-kommunikativer Kompetenzen, wie etwa Kommunikationsfähigkeit. Die Entwicklung der Unternehmenskultur, wie etwa Führungskultur, erfolgt zur Analyse der Rahmenbedingungen. Die dritte Ebene

Der gewählte Ansatz im Rahmen des Verbundprojektes soll KMU befähigen ein auf Kompetenzen orientiertes Steuerungscockpit in bestehende Controllingprozesse zu integrieren und auf Basis dessen strategische Entscheidungen abzuleiten.

Alle bisher gesammelten Erkenntnisse dienen als Input für das Unternehmenscoaching 4C4Learn, mit welchem eine am Entwicklungsstand der Unternehmen ansetzende Implementierungsmethode für das Kompetenzmanagement in KMU erarbeitet wird.

**Die entwickelte Methodik und die betriebspezifischen Kompetenzmodelle werden im Detail auf dem 4C4Learn-Lernforum am 11. Mai 2015 im Schloss Eulenbroich vorgestellt. ●**

# Zweite Erhebungsphase startet im Spätsommer 2015

Die zweite Erhebungsphase beinhaltet die Messung der Kompetenzen und der Kennzahlen. Diese wird im Spätsommer und Herbst 2015 stattfinden:

- Auf Basis der betriebsspezifischen Kompetenzmodelle erfolgt die quantitative Erhebung der Kompetenzen in den Partnerunternehmen. Die Ausprägungen der Kompetenzen werden mittels standardisierter Methoden in den Pilotprozessen auf individueller und kollektiver Ebene erfasst.

- Das Kennzahlencockpit zur Integration in die strategischen Steuerungsprozesse der Praxispartner wird weiterentwickelt. Die prozessspezifischen Kennzahlen werden in den Unternehmen etabliert und somit erste Steuerungsdaten erhoben.
- Nach Erhebung der Kompetenzen und Kennzahlen werden die erhobenen Daten in ein Steuerungscockpit überführt. Zur Visualisierung wird das Cockpit durch eine automatisierte Benutzeroberfläche technisch umgesetzt. ●

## Lernforum am 11. Mai 2015 im Schloss Eulenbroich in Rösrath (bei Köln/Bonn)

Das im Mai erstmals stattfindende Lernforum bietet einer interessierten Öffentlichkeit die Möglichkeit, Details der Entwicklung des kompetenzorientierten Unternehmenscoachings kennenzulernen und sich mit den Vertretern des Projektes aus Forschung und Praxis auszutauschen. Dr. Dorothea Gerloff von der Volkswagen AutoUni wird von Erfahrungen des Kompetenzmanagements bei Volkswagen berichten. Prof. Dr. John Erpenbeck von der Steinbeis Universität

Herrenberg/Berlin wird Impulse zum Kompetenzmanagement für KMU geben. Zudem erwartet Sie ein Marktplatz, auf dem sich unsere Praxispartner mit ihren Projektergebnissen vorstellen. Die Veranstaltung ist durch den Projektträger gefördert und daher für Interessierte Wissenschaftler und Unternehmen kostenfrei. Das Lernforum klingt mit einem Get Together mit gemeinsamen Abendessen aus. ●



FOTO 1: Schloss Eulenbroich in Rösrath

## Kurzmeldungen

### Praktikerforum „Wie innovativ ist der deutsche Mittelstand wirklich?“ im Rahmen der SKM-Tagung 2015 in Bochum (21. September 2015)

Im September richtet der Lehrstuhl Arbeitsmanagement und Personal des Instituts für Arbeitswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum die etablierte Tagung zum strategischen Kompetenzmanagement aus (SKM-Symposium). Neben wissenschaftlichen Vorträgen wird es eine Veranstaltung zum Forschungs-Praxis-Dialog „Wie innovativ ist der deutsche Mittelstand wirklich? Ansatzpunkte zum Ausbaudynamischer Fähigkeiten in Unternehmen und Regionen“ geben zu interessierte Unternehmen herzlich eingeladen sind. Weitere Informationen unter <http://www.skmcommunity.org/seminar.html>. ●

### 4. Verbundtreffen bei der Katholischen Hospitalvereinigung Ostwestfalen Gem. GmbH (KHO) im Spätsommer 2015

Nachdem am 11. März unter der engagierten Leitung des Projektteams der Reifenhäuser Reicofil das 3. Verbundtreffen 4C4Learn in Troisdorf stattfand, wird die Katholische Hospitalvereinigung Ostwestfalen im Spätsommer Gastgeber des 4. Verbundtreffens der projektbeteiligten Unternehmen sein. Im dritten Verbundtreffen standen die entwickelten Kompetenzmodelle und deren Verkopplung mit Kennzahlen im Mittelpunkt. Kernthema des vierten Verbundtreffens wird die Erhebung der Ausprägungen der Kompetenzen und Kennzahlen sein. ●

## IMPRESSUM

Ruhr-Universität Bochum  
Institut für Arbeitswissenschaft  
Universitätsstr. 150  
44801 Bochum  
V.i.S.d.P: Nicole Sprafke, nicole.sprafke@rub.de

Projektdauer: 12/2013 – 02/2017  
Finanzierung: Bundesministerium für Bildung und Forschung  
Förderkennzeichen: 01FK13020  
Förderschwerpunkt: Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel