

Reihe: Faktenblätter aus der Unternehmenswerkstatt

# Fachkräfteentwicklung: Einfaches Kompetenzmanagement

Das RKW Kompetenzzentrum hat im Jahr 2013 zahlreiche Werkstätten mit kleinen und mittleren Unternehmen durchgeführt, in denen Themen der Fachkräftesicherung im Mittelpunkt standen. Ziel war, die Unternehmen konkret zu unterstützen und ihnen personalwirtschaftliche Instrumente an die Hand zu geben. Verschiedene Instrumente wurden eingesetzt, erprobt und dabei auch verändert. Die Reihe „Faktenblätter aus der Unternehmenswerkstatt“ beschreibt diese Instrumente mit folgenden Schwerpunkten:

- Fachkräftebedarf: Jobfamilien und Schlüsselkräfte
- Fachkräfteentwicklung: Einfaches Kompetenzmanagement
- Fachkräfteplanung: Personalwirtschaftliche Handlungsfelder

Sie sollen so auch für andere Unternehmen nutzbar sein.



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

### Ausgangspunkte ...

für die folgenden Ausführungen sind drei Grundfragen der Organisation:

- Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür der Kunde uns bezahlt, im Zentrum der Aufmerksamkeit steht und von dort nicht wieder verschwinden kann?
- Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür wir die Mitarbeiter bezahlen, von diesen auch wirklich getan werden kann?
- Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür die Führungskräfte bezahlt werden, von diesen auch wirklich getan werden kann?

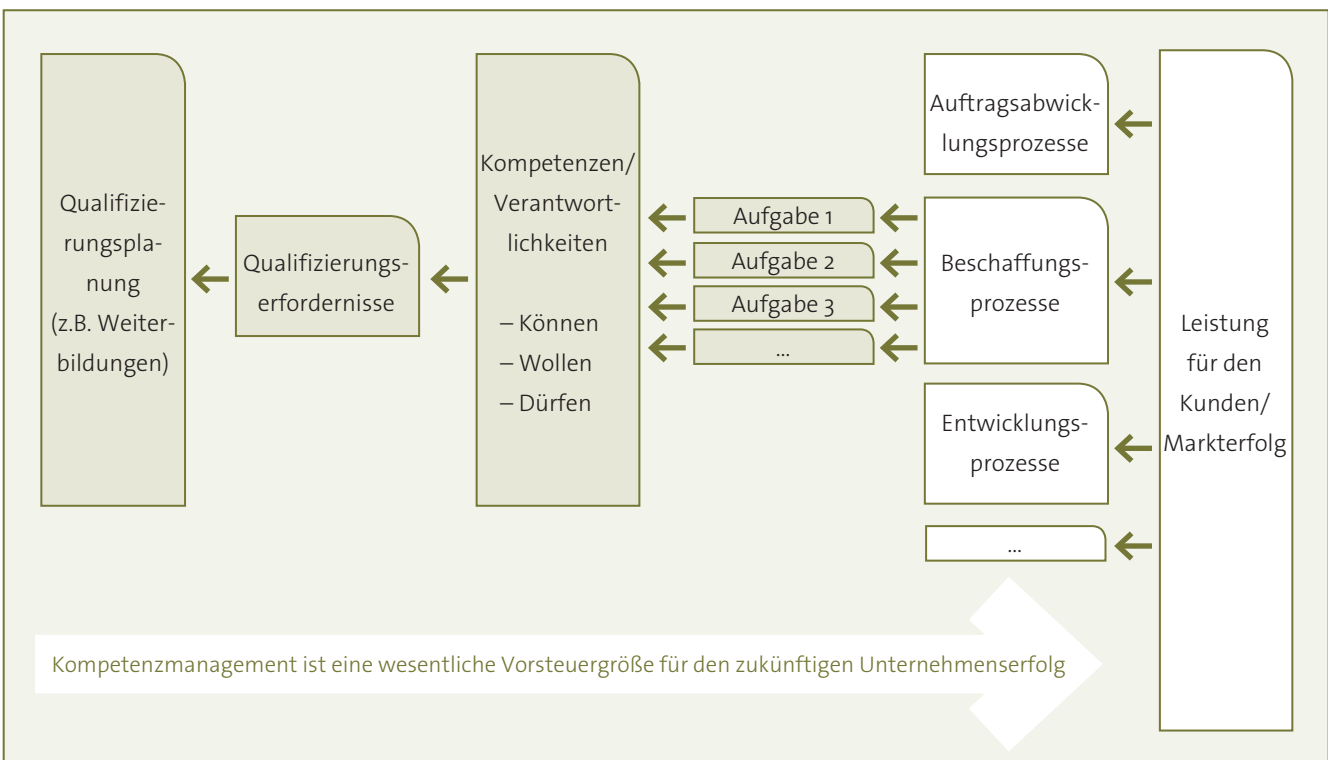
*Peter F. Drucker in „Sinnvoll wirtschaften“, 1997*

### Ausgangslage

Viele Unternehmen tun sich schwer damit, ihre Weiterbildungen und Qualifizierungen systematisch auf bestehende geschäftliche und strategische Anforderungen auszurichten, neudeutsch auch Kompetenzmanagement genannt. Dabei verbergen sich für ein mittelständisches Unternehmen hinter diesem Begriff nur wenige einfache Grundsätze und Mittel der Organisationsgestaltung, die sie meist selbstständig, ohne fremde Hilfe, nutzen können.

Dieses Faktenblatt gibt ihnen dazu drei Instrumente an die Hand, deren Anwendung ein enges Zusammenspiel von Personalverantwortlichen und Vorgesetzten braucht.

### Einfaches Kompetenzmanagement: Übersicht



## Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten (AKV)

Die Kompetenzen, die ein Unternehmen braucht, können sinnvoll nur im Zusammenhang mit Aufgaben beschrieben werden.

Eine Aufgabe verbindet ein Objekt mit einer Verrichtung – immer mit Bezug auf ein Ergebnis:		
Ergebnis/Ziel (Bezug zu externen oder internen Kunden)	Objekt (materiell oder informationell)	Verrichtung
z. B. Komplettangebot an Kunden	Kundenbedürfnis	analysieren
	Angebot	aufschreiben
	Anlagen zum Angebot	zusammenstellen

Die Aufgaben, aus denen ein Geschäftsprozess<sup>1</sup> (z. B. Angebots-erstellung, Auftragsabwicklung, Beschaffung, Produktentwicklung, ...) oder Funktionsbereich (z. B. Einkauf, Rechnungswesen, Arbeitsvorbereitung, Konstruktion,...) besteht<sup>2</sup>, werden von der verantwortlichen Führungskraft im Einzelnen festgelegt und beschrieben. Ein Mitarbeiter der Personalabteilung kann ggf. methodisch unterstützen.

In einem Funktionendiagramm (siehe folgende Abbildung) werden dann den Aufgaben eines Bereichs oder Prozesses die erforderlichen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zugeordnet. Es ist wichtig, dass dies zunächst personenunabhängig geschieht, da ein Unternehmen(sbereich) unabhängig von bestimmten Einzelpersonen existieren (und überleben) können muss.

Völlig ausreichend dafür ist es, einen einfachen Kompetenzbegriff mit diesen Bestandteilen zugrunde zu legen:

**Kompetenz = Können + Wollen + Dürfen.**

Kompetenzen, wie Organisationen sie brauchen, sind demnach nicht auf das Können einer einzelnen Person beschränkt. Sie umfasst darüber hinaus auch ihre Leistungsbereitschaft (das Wollen) und das, was eine Organisation der Person und ggf. dem Team zugesteht, was sie fordert und wozu sie unterstützt (das Dürfen). Jedes Defizit in einer dieser Facetten verschlechtert die Leistungsperformance der Organisation.

Das Funktionendiagramm zeigt also, was die Mitarbeiter können, wollen und dürfen müssen, um die jeweilige Aufgabe erfüllen zu können. Diese Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden durch die Begriffe

- Ausführen,
  - Entscheiden,
  - Information an,
  - Kontrollieren,
  - Mitsprechen und
  - Planen
- beschrieben.

Komplettiert wird das Funktionendiagramm durch das Hinzufügen der Mitarbeiter, die diese Aufgaben erfüllen (Sollen).

<sup>1</sup> Ein Geschäftsprozess lässt sich durch drei Kriterien definieren: durch ein abgrenzbares und messbares Ergebnis für einen externen oder internen Kunden, durch eine transparente und robuste (personenunabhängige) Organisation und durch Führbarkeit.

<sup>2</sup> Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten können sowohl für Funktionsbereiche als auch für Geschäftsprozesse analysiert und dargestellt werden.

**Funktionendiagramm:**

**Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten (AKV) am Beispiel des Teilprozesses Materialbeschaffung/Einkauf**

Person	Müller	Meier	Schmidt	Schulze
<b>Aufgabe</b>				
1. Bedarfsmeldung abgeben	A, E, I		A, E, I	
2. Angebote einholen		A, E, I		
3. Angebote prüfen und Auswahl treffen nach vorgegebenen übergeordneten Kriterien sowie nach den Kriterien der Bedarfsmeldung	ggf. M	A, E, I		
4. Bestellvorgang auslösen		A, E, I		
5. Auftragsbestätigung einholen und prüfen		A, E, ggf. I		
6. Liefertermin überwachen			A, ggf. I	
7. Wareneingang prüfen durch Abgleich von Bestellung und Lieferschein			A, ggf. I	
8. Eingegangene Lieferung freigeben	A, E, I			
9. Rechnungseingang überwachen			A	
10. Rechnung bezahlen				A
11. ...				

*Legende: A = Ausführen, E = Entscheiden, I = Informationen an, K = Kontrollieren, M = Mitsprechen, P = Planen  
Es handelt sich um ein reales Beispiel aus einem produzierenden mittelständischen Unternehmen.*

Das Funktionendiagramm zeigt **horizontal** gelesen die Aufgabenteilung zwischen den Personen und damit auch die wesentlichen **Schnittstellen** eines Bereichs. Man sieht auf einen Blick die Koordinationserfordernisse und ggf. die Notwendigkeit, ein Gremium einzurichten. **Vertikal** gelesen ergeben sich jeweils die Aufgaben für die **Stellenbeschreibungen der einzelnen Positionen**. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt darin, dass die Stellenbeschreibungen nicht von unten, ausgehend vom einzelnen Arbeitsplatz, von der einzelnen Stelle oder gar vom einzelnen Mitarbeiter erstellt werden, sondern konsequent aus der Perspektive des Prozesses oder Funktionsbereichs, seiner Ergebnisse und Kundenorientierung, seiner (personenunabhängigen) Stabilität und Führbarkeit.

## Stellenbeschreibung

Wenn die AKV-Beschreibung zunächst personenunabhängig stattfindet (im Funktionendiagramm werden die Personen erst zum Schluss zugeordnet), bildet die Stellenbeschreibung dann gewissermaßen die **Schnittstelle zwischen Organisation und Person**: Aus Aufgaben werden konkrete Tätigkeiten mit Anforderungen an Kompetenzen („der Stelleninhaber sorgt für...“), aus denen nachfolgend, in einem weiteren Schritt, **personenbezogene** Qualifizierungsanforderungen abgeleitet werden können.

### Beispiel für eine Stellenbeschreibung auf der Basis des Funktionendiagramms (AKV)

1. Organisatorische Anbindung	
Bezeichnung Stelle: Sachbearbeiter Einkauf	Stelleninhaber: Meier
Bezeichnung vorgesetzte Stelle: Leiter Einkauf	Vorgesetzter: Mustermann
Bezeichnung stellvertretende Stelle: Back-Office Einkauf	Stellvertreter: Schmidt

2. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten*		
Nr.	Der Stelleninhaber sorgt für...	Aufwand in %
1	... das Einholen von Angeboten gemäß der Kriterien der eingehenden Bedarfsmeldungen	30%
2	... die Prüfung der Angebote und deren Auswahl gemäß der Kriterien der Bedarfsmeldungen und übergeordneten Vorgaben	30%
3	... das Auslösen der Bestellungen	10%
4	... das Einholen und die Prüfung von Auftragsbestätigungen	10%
5	... die Information der bedarfsmeldenden Stellen, der Buchhaltung und der Einkaufsüberwachung über den Fortschritt des Beschaffungsprozesses	10%
6	...	

3. Geltung
Bezug auf Arbeitsvertrag, Unterschriften, Datum etc.

\*Hier werden im Wesentlichen die Aufgaben samt Inhalte aus der Spalte der jeweiligen Person im Funktionendiagramm übertragen.

## Qualifikationsmatrix

Wenn es nun darum geht, im Rahmen des Kompetenzmanagements die Qualifizierungserfordernisse der einzelnen Mitarbeiter eines Prozesses oder Funktionsbereichs genauer zu bestimmen, zu dokumentieren und ggf. Qualifizierungsmaßnahmen zu planen, kann auf der Grundlage des Funktionendiagramms bzw. der Stellenbeschreibungen eine bereichsspezifische Qualifikationsmatrix erstellt werden.

### Beispiel Qualifikationsmatrix für den Teilprozess Materialbeschaffung/Einkauf

Aufgaben \ Personen	Bedarfsmeldung abgeben (A, E, I)	Angebote einholen (A, E, I)	Angebote prüfen und Auswahl treffen (A, E, I)	Bestellvorgang auslösen (A, E, I)	Auftragsbestätigung einholen und prüfen (A, E, I)	Liefertermin überwachen (A, I)	Wareneingang prüfen (A, I)	Eingegangene Lieferung freigeben (A, E, I)	Rechnungseingang überwachen (A)	Rechnung bezahlen (A)
Müller	4		3					4		
Meier		5	4	4	4	2	2			
Schmidt	4	1	1	1	1	4	4			
Schulze										4

Die Zahlen bezeichnen Qualifikationsstufen (nur bezogen auf „das Können“):

- Qualifikationsstufe 1: 0%, Mitarbeiter hat die Aufgabe noch nie gemacht.
- Qualifikationsstufe 2: 25%, Mitarbeiter macht die Aufgabe selten, kommt allein nicht zurecht, kennt nicht die Arbeitsergebnisse und -anforderungen, ständige Betreuung erforderlich.
- Qualifikationsstufe 3: 50%, Mitarbeiter macht die Aufgabe gelegentlich aber mit Unterstützung, kennt die Abläufe und wesentliche Anforderungen, ist noch unsicher, braucht mehr Zeit.
- Qualifikationsstufe 4: 75%, Mitarbeiter macht die Aufgabe häufig und beherrscht sie, kennt den Kontext und die Anforderungen genau.
- Qualifikationsstufe 5: 100%, Mitarbeiter wie Qualifikationsstufe 4, ist darüber hinaus gut als Feuerwehr bei Störungen einsetzbar und kann Andere schulen.

Die Qualifikationsmatrix bietet eine Bestandsaufnahme, die das Kompetenz-Soll zum Kompetenz-Ist in Beziehung setzt. Die Höhe des Kompetenz-Solls sollte die gewünschte **Einsatzflexibilität des Bereichs** mitberücksichtigen, also tendenziell höher sein, als für die einzelnen Aufgaben erforderlich. Generell kommt man dabei zu besseren Ergebnissen, wenn die betroffenen Mitarbeiter einbezogen werden.

Im Ergebnis beschreibt die Qualifikationsmatrix den Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter eines Bereichs. Sie stellt damit für die verantwortliche Führungskraft ein wichtiges Controlling-Instrument dar.

Aus der Qualifikationsmatrix lassen sich im nächsten Schritt auf die einzelnen Mitarbeiter bezogene Weiterbildungsziele und -inhalte ableiten, die dann durch Qualifizierungspläne und passende Weiterbildungen umgesetzt werden können.

Insofern stellen bereichsspezifische Qualifikationsmatrizen einen wichtigen Input für die Qualifizierungsplanung, Weiterbildung und Personalentwicklung, also für die Personalabteilung, eines Unternehmens dar.

## Umsetzung und Nutzen von Kompetenzmanagement

Das Funktionendiagramm zwingt die verantwortliche Führungskraft einer Abteilung oder eines Geschäftsprozesses, sich mit den „richtigen“ Fragen/ Themen auseinanderzusetzen:

- Passen die Aufgaben (noch) zu meinen Zielen/ Ergebnissen für den/ die Kunden?
- Welche Schnittstellen bestehen und wie werden sie sinnvoll bearbeitet?
- Passen die Kompetenzen meiner Mitarbeiter (noch) zu den Anforderungen?

Einmal eingeführt, wird das Funktionendiagramm zu einem wichtigen Instrument, mit dem diese Fragen von Zeit zu Zeit vom Management überprüft werden können. Es empfiehlt sich, dabei die Interessen und Wünsche der Mitarbeiter einzubeziehen. Motivierte Mitarbeiter, die ihre Stärken einbringen, sind durch nichts zu ersetzen. Das Matching von Aufgaben und Mitarbeiterstärken ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben und die Mitarbeiter sind dabei die wichtigsten Know-how-Träger.

Dies gilt uneingeschränkt auch für das Arbeiten mit der Qualifikationsmatrix, da es hier um die Bewertung von Mitarbeiterkompetenzen im Hinblick auf Arbeitsaufgaben geht. Zusätzlich ist hier zu berücksichtigen, dass der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht nach § 94 BetrVG hat. Das Management sollte sich mit dem Betriebsrat über die Einführung und Nutzung von Qualifikationsmatrizen einigen, denn ggf. hat ein Betriebsrat das Recht, die Einigungsstelle anzurufen, deren Spruch dann die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ersetzt.

## **Impressum**

Herausgeber:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

**Autoren:** Kathrin Großheim, Thomas Hoffmann

**Redaktion:** Rabena Ahluwalia

**Layout:** Claudia Weinhold

**Bildquelle:** Yuri Arcurs – Fotolia

Dezember 2013

*Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet.*

*Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.*

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages