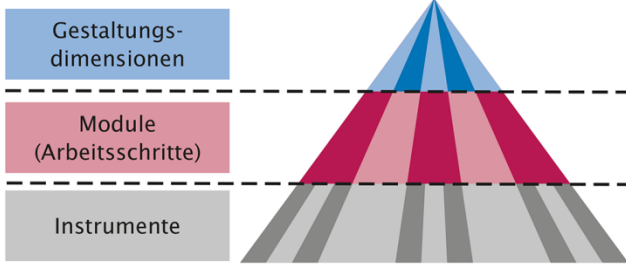


## PROMIDIS Handlungsleitfaden



## Instrument

## Kompetenzmatrix

### Ziel

Diese Methode hilft bei der Kompetenzplanung. Für verschiedene Bereiche, Leistungsangebote bzw. Rollen werden die relevanten fachlichen, methodischen und persönlichen Kompetenzen identifiziert, Lücken ermittelt und Maßnahmen abgeleitet. Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird bewertet. Entsprechende Kennzahlen können in eine Service Balanced Scorecard aufgenommen werden und zur Steuerung der Produktivität dienen.

### Nutzbar bei den Modulen

#### I. Unternehmensführung

4. Kompetenzen entwickeln

#### II. Entwicklung & Vermarktung

6. Ressourcen planen

### Aufwand

Am Anfang ist mit einem größeren zeitlichen und personellen Aufwand, evtl. sogar der Einbeziehung eines externen Beraters zu rechnen. Später ist die Durchführung mit internem Personal und mittlerem Aufwand möglich.

### Vergleich

#### Vorteile

Eine wesentliche Anforderung der ISO 9001 ist der Nachweis für die Planung und Umsetzung der relevanten Kompetenzen einer Organisation. Darum wird hier eine bewährte Methode vorgestellt, die sich schrittweise mit einfachen Mitteln auch bei kleinen und mittleren Unternehmen einführen lässt.

#### Nachteile

Mittlerer Aufwand, verglichen mit → **Service-FMEA** weniger Aufwand

### Vorgehensweise

#### Identifikation der Kompetenzlücken

Mit Hilfe der Kompetenzmatrix (vgl. Abb. 1) lassen sich bestehende Kompetenzlücken systematisch aufzeigen.

#### 1. Schritt: Leistungen und Rollen

Aufgrund von Anforderungen werden für verschiedene Bereiche das Leistungsangebot, die Rollen und gegebenenfalls die Namen identifiziert.

#### 2. Schritt: Kompetenzkriterien

Für fachliche, methodische und persönliche Kompetenzen werden jeweils 5 bis 10 relevante Kompetenzkriterien identifiziert, insgesamt also ca. 15 bis maximal 30.

#### 3. Schritt: Bewertung

Für Qualifikation bzw. Fertigkeiten können die Werte von 1 bis 4 verwendet werden, für die Erfahrung stehen die Werte 5 bis 9 zur Verfügung. Diese Skala kann bei Bedarf angepasst werden.

#### 4. Schritt: SOLL-Festlegung

Für jedes Leistungsangebot, jede Rolle bzw. Person wird bezüglich jedes Kompetenzkriteriums die „SOLL“-Kompetenz mit einem Wert von 1 bis 9 bewertet.

#### 5. Schritt: IST-Bewertung

Pro Leistungsangebot, Rolle bzw. Name wird bezüglich jedes Kompetenzkriteriums die „IST“-Kompetenz mit einem Wert von 1 bis 9 bewertet. Im Zweifel wird die Erfahrungsbewertung vor der Qualifikationsbewertung herangezogen. Diese Bewertung erfolgt zunächst vom Verantwortlichen, mittelfristig zusammen mit der Fachkraft, zum Beispiel während eines regelmäßigen Mitarbeitergesprächs.

Bereich	Service, Leistungsangebot/Rolle*	Name	Kompetenzen	Fachliche			Methodische			Persönliche			Ist: 92%	
				Technik in Handwerk/ Industrie	Kaufmännisch/ Betriebswirtschaft	Service/Dienstleistung	Fehlersuche/ Problemlösungsfähigkeit	Prozessmanagement	Projektmanagement	Qualitätsmanagement	Selbstorganisation Leistungsorientierung	Kommunikation/ Sprachen/ Teamarbeit	Kundenorientierung	Kompetenzgrad(Index)
Erbringung	Installation, Hotline, Instandhaltung /FSE	AB	SOLL	9	1	4	9	4	2	6	5	5	5	
	Installation, Hotline, Instandhaltung /FSE	AB	IST	9	1	4	9	4	2	6	5	5	5	100 %
	Hotline, Help Desk, Support, Training	CD	SOLL	7	2	5	9	6	3	6	5	5	5	
	Hotline, Help Desk, Support, Training	CD	IST	6	2	5	9	6	3	6	5	5	5	98 %
	Logistik mit Ersatzteile/Externer Partner	EF	SOLL	4	8	6	3	6	2	7	5	5	5	
	Logistik mit Ersatzteile/Externer Partner	EF	IST	4	8	6	3	6	2	7	5	5	5	100 %
Planung	Anwenderunterstützung/Applikation	GH	SOLL	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	
	Anwenderunterstützung/Applikation	GH	IST	5	1	3	7	7	7	7	6	6	6	82 %
	Neue Konzepte, Innovation/Entwickler	IJ	SOLL	8	8	8	9	9	9	9	7	7	7	
	Neue Konzepte, Innovation/Entwickler	IJ	IST	3	3	3	3	7	9	9	7	7	7	72 %
Vertrieb	Beratung, Alternativen, Angebote/Berater	KL	SOLL	5	8	5	7	6	6	6	8	8	8	
	Beratung, Alternativen, Angebote/Berater	KL	IST	5	8	5	7	6	6	6	8	8	8	100 %
	Akquise, Information, Voranalyse/GF	MN	SOLL	5	7	6	5	5	5	5	9	9	9	
	Akquise, Information, Voranalyse/GF	MN	IST	5	7	6	5	5	5	5	9	9	9	100 %

## Kompetenz = Qualifikation + Fertigkeiten + Erfahrung

### Bewertung

- 1 ungelernt, weniger als 3 Jahre Erfahrung
- 2 intern eingewiesen, weniger als 3 Jahre Erfahrung
- 3 angelernt, Basis-Qualifikation, weniger als 3 Jahre Erfahrung
- 4 fortgeschrittene Qualifikation, weniger als 3 Jahre Erfahrung
- 5 ausgelernt, mehr als 3 Jahre Erfahrung
- 6 ausgelernt, mehr als 6 Jahre Erfahrung
- 7 ausgelernt, mehr als 12 Jahre Erfahrung
- 8 geeignet für schwere Aufgaben
- 9 geeignet für komplexe Aufgaben

### Maßnahmen

- Kleine Kompetenzlücke  
- neue Aufgaben, Einarbeitung
- Mittlere Kompetenzlücke  
- internes Training, Coaching
- Größere Kompetenzlücke  
- externes Training, Coaching

### Kompetenzgrad (Index) Ziel

- 87 % - 100 %
- 78 % - 86 %
- 0 % - 77 %

Abb. 1: Kompetenzmatrix (Quelle: Post 2015, S. 18)

## 6. Schritt: Interpretation

Ziel ist es, dass die jeweilige IST- der SOLL-Bewertung entspricht. „Übererfüllungen“ sollten kurzfristig ignoriert werden, können jedoch mittelfristig wichtig sein

## 7. Schritt: Maßnahmen

Wenn eine Differenz zwischen SOLL- und IST-Bewertung auftritt, können folgende Maßnahmen sinnvoll sein:

- > Eine „1er-Lücke“ wird durch geeignete Aufgaben, Einarbeitung geschlossen.
- > Eine „2er-Lücke“ wird durch interne Information, Training, Coaching geschlossen.
- > Eine „3er-Lücke“ oder größer wird durch externes Training, Coaching geschlossen.

## 8. Schritt: Umsetzung

Innerhalb einer Maßnahmenliste (siehe Weiterbildungsplan unten) werden Maßnahmen geplant, verfolgt und zeitversetzt auf Wirksamkeit bewertet.

### Schließen der Kompetenzlücken

Kompetenzlücken werden durch verschiedene Maßnahmen geschlossen. Einarbeitungen, Patenschaften, in denen erfahrene und qualifiziertere Kollegen Nachwuchskräfte coachen, interne oder externe Trainings, aber auch bestimmte neue temporäre Aufgabenzuordnungen (Rotation) können dabei eingesetzt werden. Erledigte Maßnahmen werden auf Wirksamkeit bewertet. Dafür gibt es die folgenden qualitativen und quantitativen Möglichkeiten:

- > Vor der Weiterbildung definiert der Mitarbeiter unter Umständen mit dem Vorgesetzten die Ziele, hinterher wird bewertet, ob diese Ziele erreicht worden sind.
- > Schriftliche Fragebögen mit kurzen, aber präzisen Bewertungskriterien mit einem Schulnotensystem. Arbeitsproben der Mitarbeiter oder auch eine generelle Bewertung der Arbeitsleistung nach der Weiterbildung.
- > Persönliche Gespräche, beispielsweise im Zuge von Mitarbeitergesprächen, wahlweise unmittelbar nach der Weiterbildung beziehungsweise nach einigen Wochen oder Monaten.

Für kleine und mittlere Unternehmen bietet sich die letzte pragmatische Variante an.

Die Produktivität der Maßnahmen kann mit Kennzahlen wie geplante, erledigte und wirksame Weiterbildungstage pro Mitarbeiter und pro Jahr bewertet werden. Schließlich kann die Entwicklung dieser Kennzahlen als Trend dargestellt werden (vgl. Abb. 2).

### Controlling mit einer Service Balanced Scorecard

Bezogen auf das Thema Produktivität können Kennzahlen der Kompetenzentwicklung in eine Service Balanced Scorecard (SBSC) systematisch eingebaut werden.

1. Für die Kundenperspektive wird die Effektivitätskennzahl der Maßnahmen durch Kundenumfragen ermittelt. Dies geschieht durch **Zufriedenheitsfragen zur Kompetenz** der Vertriebs-, Planungs- und Servicemitarbeiter.

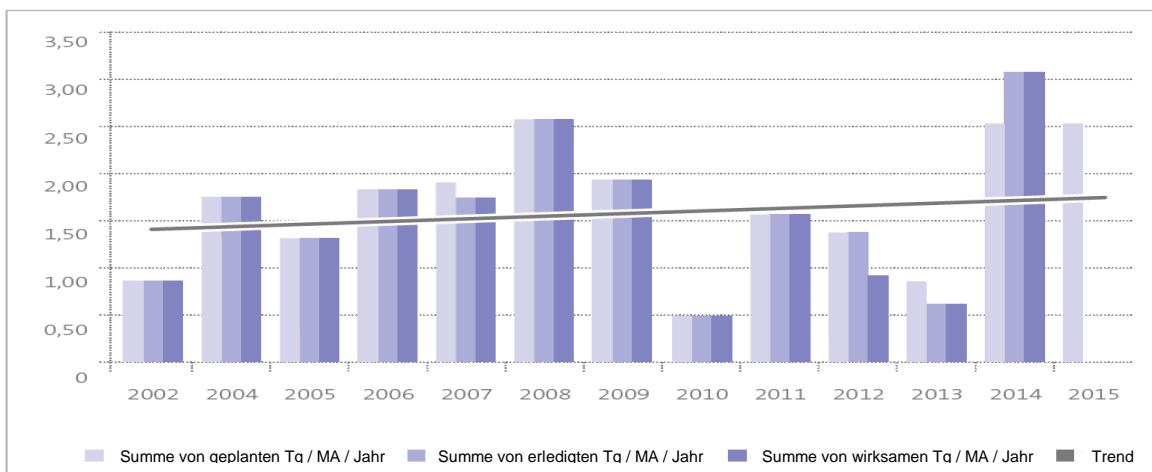
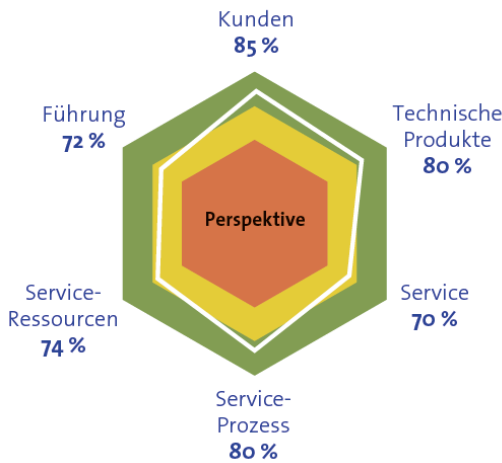


Abb. 2: Darstellung der Kennzahlen für Weiterbildungsaufwand und Trend (Quelle: Post 2015, S.21)



Perspektive	Aussagen über
Kunden	Outcome: Werte, Nutzen, Zufriedenheit, Effektivität, Image
Technische Produkte	Output: Hardware, Software
Service	Output: Dienstleistungen, Sicherheit
S-Prozess	Zuverlässigkeit, Zeiten, Flexibilität, Transparenz
S-Ressourcen	Kompetenz, Mittel, Infrastruktur, Kapazitäten, Methoden
Führung	Ziele, Planung, Finanzen, Effizienz

weiße Linie = Ist-Situation

Abb. 3: Service Balanced Scorecard (Quelle: Post 2015, S. 22)

2. Für die Ressourcenperspektive werden die Effizienz Kennzahlen aus der Kompetenzmatrix und der Maßnahmenliste abgeleitet. Diese sind der Kompetenzgrad des technischen Dienstleisters und die Summe der geplanten, der erledigten und wirksam durchgeführten Weiterbildungstage pro Mitarbeiter und pro Jahr.

3. Die Kennzahlen werden jeweils auf 100 Prozent normiert und grüne, gelbe und rote Zielbereiche festgelegt.

4. Diese Kennzahlen können in einer Service Balanced Scorecard zusammen mit weiteren Kennzahlen zu einem Index innerhalb der Kunden und Ressourcen-Perspektive dargestellt werden (vgl. Abb. 3).

Relevante Unterlieferanten und Partner können innerhalb der Service-Ressourcen-Perspektive dargestellt werden.

### Weiterführende Informationen

Post, T. (2015): Fokus: Fachkraft Technische Dienstleistungen. PROMIDIS-Reihe: Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken, Eschborn: RWK Kompetenzzentrum

### Weiterführendes Material

Die Excel-Vorlagen können auf der AFSMI-Internetseite kostenlos heruntergeladen werden und sind individuell anpassbar: [www.afsmi.de](http://www.afsmi.de)

### Impressum

Autorin: Beate Schlink; RWK Kompetenzzentrum  
 Redaktion: Alexander Sonntag, Beate Schlink;  
 RWK Kompetenzzentrum  
 November 2015

Besonderer Dank an AFSMI International German Chapter



Diese Publikation wurde im Rahmen des Projektes „Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken“ (PROMIDIS) erstellt.

