

Integration von Kompetenz- und Prozessmanagement – eine Chance für Mitarbeiter und Organisationen

Alexander NOLTE¹, Nicole SPRAFKE², Moritz WIECHERS¹, Thomas HERRMANN¹

*¹ Lehrstuhl für Informations- und Technikmanagement
Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum
Universitätsstraße 150, D-44780 Bochum*

*² Lehrstuhl Arbeitsmanagement und Personal, Institut für Arbeitswissenschaft,
Ruhr-Universität Bochum, Universitätsstraße 150, D-44780 Bochum*

Kurzfassung: Der Wandel der Arbeitswelt stellt hohe Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter. Ansätze des Prozess- und Kompetenzmanagement stellen Methoden zur Verfügung, um diesen zielgerichtet zu begegnen. Allerdings verbleiben diese Ansätze in der betrieblichen Praxis häufig noch isoliert auf der individuellen oder der organisationalen Ebene verhaftet und werden deshalb aktuellen Herausforderungen, die die gesamte Unternehmen mit ihren Schnittstellen betreffen, nicht gerecht. Dieser Beitrag zeigt anhand eines praktischen Beispiels die Ansatzpunkte und die damit verbundenen Chancen einer integrierten Betrachtung von Prozess- und Kompetenzmanagement im Hinblick auf eine nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf.

Schlüsselwörter: Kompetenzmanagement, Prozessmanagement

1. Einleitung

Der Wandel der Arbeitswelt stellt hohe Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter. Über Entwicklungsansätze gilt es sowohl das organisationale Innovationsgeschehen zu adressieren als auch die Kompetenzentwicklung zu unterstützen. Im Rahmen dieses Beitrages wird aufgezeigt, wie Ansätze des Kompetenz- und Prozessmanagements voneinander profitieren können.

Die Ausrichtung von Prozessen erfolgt aktuell an Erfolgsparametern, die sich größtenteils daran orientieren, wie mit möglichst geringem Ressourceneinsatz ein hoher Mehrwert für Kunden realisiert werden kann. Die Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen wird dabei nicht berücksichtigt. Zudem wird implizit davon ausgegangen, dass alle Mitarbeiter Prozesse gleichartig ausführen, ohne dabei auf individuelle Besonderheiten einzugehen. Das betriebliche Kompetenzmanagement bleibt in der Praxis wiederum stark an individuellen Entwicklungsverläufen ausgerichtet. Mitarbeiter werden mit Soll-Ist-Vergleichen in Abhängigkeit einer vorgegebenen Struktur bewertet und über Maßnahmen der Personalentwicklung geschult. Eine Ausrichtung am operativen Unternehmensgeschehen in Form von Prozessen unterbleibt.

Der Beitrag zeigt auf, wie Prozesse und Kompetenzen integrativ betrachtet werden können, um Synergien für die Entwicklung von Mitarbeitern und Organisationen zu erzielen. Anhand eines Praxisbeispiels werden Methoden dargestellt, mittels welcher sich Abhängigkeiten zwischen beiden Feldern identifizieren lassen, sodass zugleich Kompetenzentwicklung und Prozessinnovation vorangetrieben werden können. Dahinter steht die Überlegung, dass über eine kompetenzförderliche Gestaltung von Prozessen das arbeitsimmanente Lernen gefördert und über eine prozessorien-

tierte Ausrichtung des Kompetenzmanagements individuelle und kollektive Kompetenzen für Prozessinnovationen nutzbar gemacht werden können.

Im Folgenden werden zunächst Limitierungen aktueller Ansätze des Prozess- und Kompetenzmanagement betrachtet. Anschließend werden anhand eines praktischen Beispiels die Vorteile der Kombination beider Ansätze erörtert. Der Artikel schließt mit einem Fazit und einem Ausblick auf weitere Arbeiten.

2. Erweiterung des Prozessmanagements um individuenorientierte Aspekte

Ansätze des Prozessmanagements gehören zum Standardportfolio moderner Unternehmensorganisation. Sie dienen dazu, Arbeitsabläufe abteilungsübergreifend zu analysieren und zu optimieren (Dumas et al. 2013). Abläufe werden anhand wertschöpfender Aktivitäten betrachtet und mit dem Ziel analysiert, einen Standardablauf zu entwickeln, der bestenfalls in IT-gestützte Workflows überführt werden kann (van der Aalst & van Hee 2002). Bekannte Ansätze der Prozessoptimierung sind das von Hammer und Champy (1994) entwickelte „Business Process Reengineering“ sowie die Vorgehensweise des „Continuous Process Improvement“ (Robson 2010). Obwohl beide Ansätze verschiedene Strategien bezogen auf die Vorgehensweise der Prozessverbesserung verfolgen, haben sie gemeinsam, dass die Ziele der Optimierung stets darauf ausgerichtet sind, den Output eines Prozesses zu maximieren und den Ressourcenbedarf zu minimieren.

Eine solche Vorgehensweise eignet sich insbesondere dazu, um organisationale Abläufe abseits der Aufbauorganisation eines Unternehmens zu analysieren und zu optimieren. Akteure in Prozessen werden dabei als Rollen betrachtet, die innerhalb eines Prozesses bestimmte Rechten und Pflichten wahrnehmen (Herrmann 2012). Unterschiede zwischen den jeweiligen individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen der an einem Prozess beteiligten Akteure, die bestimmte Rollen wahrnehmen, bleiben dabei weitestgehend unbeachtet. Abweichungen in Bezug auf die individuelle Prozessdurchführung werden lediglich im Rahmen des Prozesscontrollings erfasst und beispielsweise dazu genutzt, Prozesse anzupassen (Brocke & Schmiedel 2014). Die Orientierung richtet sich somit klar auf die Standardisierung von Abläufen und lässt individuelle Aspekte, wie beispielsweise unterschiedliche Erfahrungshintergründe der Prozessakteure, unberücksichtigt.

Ein Ansatz, eine individuelle Perspektive in die Betrachtung von Prozessen zu integrieren, findet sich in der Kopplung von Prozess- und Wissensmanagement (Leyking et al. 2008). Dabei werden einzelne Prozessschritte mit Wissensbedarfen gekoppelt. Zusätzlich werden für jeden Akteur individuelle Kenntnisse erhoben und mit dem Profil des Mitarbeiters verknüpft. Werden Mitarbeiter nun bestimmten Prozessschritten zugeordnet, kann aus der zuvor beschriebenen Kombination ermittelt werden, ob ein Mitarbeiter die zur Ausführung eines Prozessschrittes benötigten Kenntnisse besitzt und somit für diesen Prozessschritt eingesetzt werden kann.

Auch wenn dieser Ansatz eine individuelle Komponente in Ansätze des Prozessmanagements integriert, greift er aus mehrfacher Hinsicht zu kurz. So werden zwar Wissensbedarfe ermittelt und in Form eines Lernkonzeptes relevanten Mitarbeitern angeboten, die Entwicklung der entsprechenden Wissensbedarfe erfolgt jedoch nicht aus dem Arbeitsprozess selbst heraus. Ziel der Prozessoptimierung bleibt weiterhin die Maximierung des Outputs bei gleichzeitiger Minimierung des Ressourceneinsatzes. Zusätzlich fokussiert Prozessmanagement lediglich auf fachbezogene Wissensbedarfe und lässt Kompetenzen wie beispielsweise Kooperations- und Teamfähigkeit

außen vor. Ansätze aus dem Bereich Kompetenzmanagement können die genannten Lücken schließen und Prozessmanagement um eine individuelle Komponente erweitern.

3. Kompetenzmanagement als Ansatz zur Verknüpfung von Individual- und Organisationsperspektive

Kompetenzmanagement verfolgt das Ziel, in der betrieblichen Praxis mit den aktuellen Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt umzugehen (North et al. 2012). Mit Kompetenzen wird im Vergleich zu Qualifikationsbetrachtungen, die auf die Bewältigung spezifisch definierter Arbeitsanforderungen gerichtet sind, auf den Umgang mit unstrukturierten, offenen und mehrdeutigen Anforderungen abgestellt (von Rosenstiel 2001). Es geht somit weniger um die Passung der Fähigkeiten von Mitarbeitern zu aktuell definierten Anforderungen einer spezifischen Stelle, sondern vielmehr um Handlungs- und Problemlösefähigkeiten, durch welche auch künftige und unvorhergesehene Anforderungen erfolgreich bewältigt werden können.

Mitarbeiter werden nicht als isolierte Potenzialträger betrachtet. Vielmehr ist angesichts der zunehmenden Bedeutung wissensintensiver und kollaborativer Formen der Zusammenarbeit, die Einbindung der Individuen in den Kontext der Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu stellen. Handlungsfelder zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit ergeben sich aus Wechselwirkungen zwischen individuellen und kollektiven Kompetenzen (Sprafke et al. 2012; Wilkens et al. 2006). Unter Kompetenz wird die Fähigkeit sozialer Akteure (Individuum, Gruppe, Organisation) verstanden, selbstgesteuert Lösungsmuster bei sich wandelnden Anforderungen und offenen Aufgabenstellungen hervorzubringen (Erpenbeck et al. 2013; Wilkens et al. 2006).

Um die Entwicklung von Kompetenzen in der betrieblichen Praxis zu adressieren, werden unternehmensspezifische Kompetenzmodelle entwickelt, die relevante Kompetenzen systematisieren und adressieren (Erpenbeck et al. 2013). In der betrieblichen Praxis werden diese zumeist genutzt, um individuelle Trainingsbedarfe auf Basis von Soll-Ist-Differenzen zu ermitteln (Scheelen 2013). Die relevanten Kompetenzen werden dabei für unterschiedliche Jobgruppen oder gemäß Abteilungszugehörigkeiten differenziert (Campion et al. 2011). Auf diesem Weg wird das Potenzial eines strategischen Kompetenzmanagements, bei dem nicht nur die passgenaue Bereitstellung von Personal, sondern auch die Sicherung der Handlungsfähigkeit auf kollektiver Ebene zu adressieren ist, nicht ausgeschöpft.

Bleibt das Kompetenzmanagement vornehmlich an individuellen Entwicklungsverläufen ausgerichtet, werden Mitarbeiter in Abhängigkeit einer vorgegebenen Struktur bewertet. Damit wird dem Ansinnen, Kompetenzen situationsübergreifend und über arbeitsplatzspezifische Anforderungen hinausgehend zu verstehen, nur bedingt nachgekommen. Auch wird das Zusammenwirken von individuellen und kollektiven Kompetenzen im Sinne der strategischen Ausrichtung des Unternehmens so kaum adressiert. Damit bleibt die Frage offen, ob und inwieweit eine Organisation imstande ist, Handlungspotenzial aufgrund von Ressourcen zu aktivieren und wirkungsvoll zu nutzen (Wilkens 2004). An dieser Stelle kann eine Ausrichtung von Kompetenzen am operativen Unternehmensgeschehen in Form von wertschöpfungsrelevanten Prozessen einen praktischen Ansatzpunkt für eine strategiebegleitende Personal- und Organisationsentwicklung bilden.

4. Integration von Prozess- und Kompetenzmanagement – Ein Praxisbeispiel

Eine integrative Umsetzung von Prozess- und Kompetenzmanagement, so die Ausgangsthese dieses Beitrags, geht mit Chancen für die Entwicklung von Mitarbeitern und Unternehmen angesichts aktueller Wandlungsanforderungen einher. Wie beide Ansätze gegenseitig voneinander profitieren und Synergien entfalten können, wird nachfolgend an diesem spezifischen Beispiel aus dem Kontext eines Krankenhausverbundes illustriert:

Einer Patientin wird im Rahmen eines Patientengesprächs eine positive Brustkrebsdiagnose mitgeteilt. Teil des Gesprächs ist eine Aufklärung durch den Facharzt über den weiteren Diagnose- und Therapieablauf. Die Patientin verlässt anschließend geschockt und aufgewühlt das Gespräch, ohne die Details ihrer Therapie aufgenommen zu haben. Um sich anschließend über den weiteren Ablauf zu vergewissern, wendet sie sich an die Sekretärin des behandelnden Arztes, da diese als erste Ansprechpartnerin zur Verfügung steht. Diese ist jedoch weder speziell ausgebildet im Bereich Seelsorge noch ist sie über die Krankengeschichte der Patientin informiert. Es stellt sich ein Gefühl der Überforderung ein und die Zeit für die eigentlichen Sekretariatsaufgaben verringert sich maßgeblich.

Wird die zuvor beschriebene Situation aus der Perspektive eines auf Soll-Ist-Abgleichen ausgerichteten Kompetenzmanagements betrachtet, kann lediglich ein Defizit bezogen auf die Belastbarkeit der Sekretärin identifiziert werden, welchem mit entsprechenden Schulungsmaßnahmen begegnet werden könnte. Der Besuch von Seminaren könnte allerdings zugleich dazu führen, dass die bereits wahrgenommene Überlastung weiter steigt. Auch würde die Sekretärin im Anschluss Aufgaben übernehmen, die außerhalb ihres eigentlichen Kernbereiches liegen.

Betrachtet man das Beispiel aus der Perspektive des Prozessmanagements, könnte der Ablauf des Prozesses so modifiziert werden, dass jede Patientin im Anschluss an eine Erstdiagnose an eine Mitarbeiterin weitergeleitet wird, die besonders im seelsorgerischen Bereich geschult und mit Diagnosemaßnahmen und Therapiemöglichkeiten vertraut ist. Dadurch könnte der Output des Prozesses (die Zufriedenheit der Patientin) gesteigert werden. Allerdings ist so nicht sichergestellt, dass nicht auch an anderen Stellen im Prozess ähnliche Situationen aufkommen können. In solchen Fällen würde die Sekretärin weiterhin zusätzlich belastet.

Sowohl eine isolierte Betrachtung und Bearbeitung durch ein Soll-Ist-basiertes Kompetenzmanagement als auch durch das Prozessmanagement würden für das beschriebene Szenario nur zu einer partiell zufriedenstellenden Lösung führen. Es werden entweder primär individuelle oder prozessual-organisationale Ansätze verfolgt. Um Synergiepotenziale beider Ansätze identifizieren zu können, ist es vielmehr erforderlich, eine vorliegende Problemsituation integriert zu betrachten. Hierzu wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes eine graphische Visualisierung erarbeitet, die Prozessmodelle mit Kompetenzmodellen in Verbindung bringt. In Abbildung 1 ist eine solche Visualisierung beispielhaft für ein Defizit der individuell wahrgenommenen Belastbarkeit der Sekretärinnen dargestellt. Zusätzlich wird ein als problematisch angenommener Prozessbereich innerhalb eines graphischen Prozessmodells (Herrmann 2012) dargestellt. Vorteil dieser Betrachtung ist nicht nur, dass bereits potenzielle Ursachen einer wahrgenommenen Überlastung im Arbeitsprozess identifiziert werden können. Vielmehr kann die integrierte Betrachtung auch die gezielte Identifizierung von Maßnahmen unterstützen. So wäre bezogen auf das vorangegangene Beispiel ein Vorgehen denkbar, dass die Kompetenzentwicklung der Sekretärin direkt an den Arbeitsprozess koppelt. Beispielsweise könnte eine Patientin direkt nach einem Arzt-

gespräch an eine geschulte Person übergeben werden. An dem anschließenden Gespräch nimmt zusätzlich zu der Patientin ebenfalls eine Sekretärin teil. Die parallele Modifikation des Arbeitsprozesses bringt direkt eine Entlastung für die Sekretärin mit sich, während die Kompetenz der Sekretärin im Prozess der Arbeit gestärkt wird. So wird sie in die Lage versetzt, auch in ähnlich gelagerten Problemsituationen kompetent handeln zu können. Zudem wird die Patientenzufriedenheit durch diese Maßnahme direkt gestärkt. Im Gegensatz zu einer individuellen externen Schulung, würden Problem- und Handlungsfähigkeiten im Team arbeitsimmanent gestärkt werden.

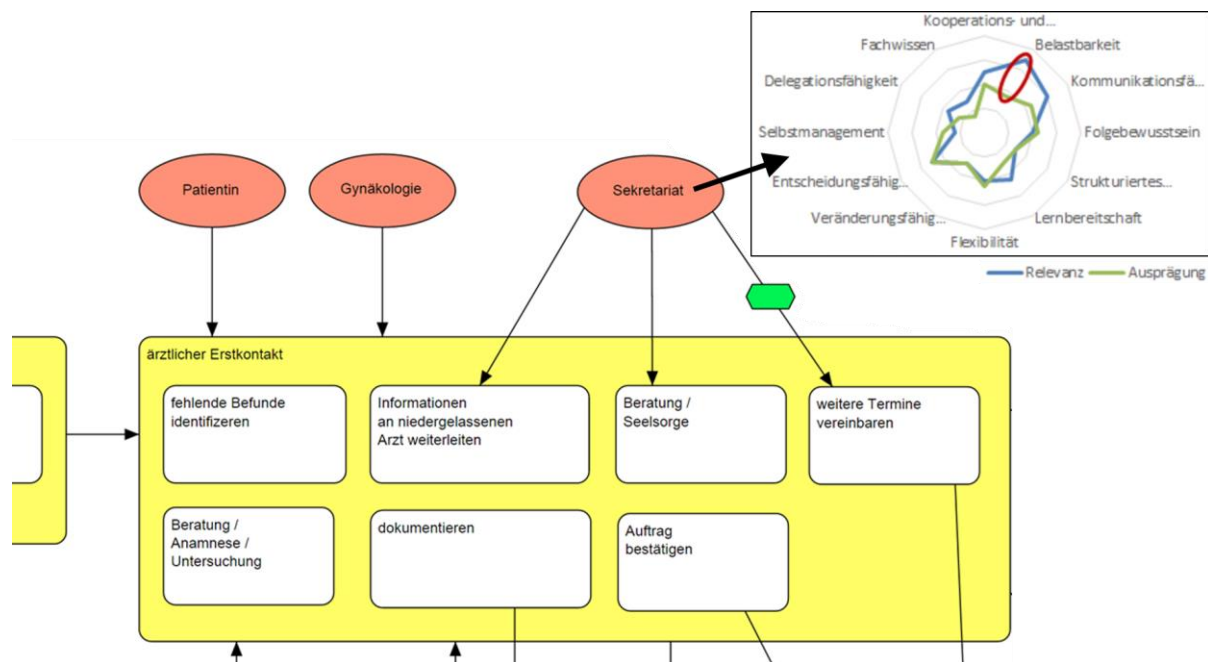


Abbildung 1: Graphische Prozessdarstellung in Form eines Prozessmodells (links unten), die um die Relevanz von Ausprägungen von Kompetenzen (oben rechts) erweitert wurde.

5. Diskussion und Ausblick

Aus der zuvor beispielhaft beschriebenen Integration wird deutlich, wie Organisationen von einer integrierten Betrachtung von Prozess- und Kompetenzmanagement profitieren können. So kann eine prozessorientierte Betrachtung dazu dienen, Ursachen für wahrgenommene Defizite zu identifizieren und so eine prozessorientierte Entwicklung von Kompetenzen zu fördern (Baitsch 1996; Dehnbostel 2007). Im Gegensatz zu einer eher defizitorientierten Personalarbeit auf Basis von Soll-Ist-Differenzen werden Mitarbeiterkompetenzen ressourcenorientiert im Zusammenhang mit der Gestaltung von arbeitsplatz- und prozessbezogenen Rahmenbedingungen betrachtet. Eine Berücksichtigung der wechselseitigen Beeinflussung von Mitarbeiterkompetenzen und Rahmenbedingungen kann als wichtige Voraussetzung benannt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen zu stärken.

Zugleich zeigt eine kompetenzorientierte Betrachtung spezifische Herausforderungen auf, die mit Abweichungen von Routinen, d.h. dem Umgang mit neuartigen Aufgabenstellungen, einhergehen. Kompetenz entwickelt sich dabei über die Auseinandersetzung mit spezifischen Aufgaben, indem Probleme gelöst und Entscheidungen getroffen werden bzw. auf kollektiver Ebene über die Interaktion beim gemeinsamen Problemlösen. Mit der Integration von Prozess- und Kompetenzmanagement

wird auch berücksichtigt, dass Prozesse und Strukturen, die auf Flexibilität und horizontale Integration ausgerichtet sind, als förderlich für die Entwicklung organisationaler Kompetenz gelten (Schreyögg & Kliesch 2003). Insgesamt wird somit zugleich eine strategische Personalentwicklung adressiert, die von der individuellen Perspektive abstrahiert, sowie eine zielgerichtete Optimierung von Prozessen, die an wettbewerbsrelevanten Indikatoren ausgerichtet ist.

Künftige Forschung zielt darauf ab, die Integration von Prozess- und Kompetenzmanagement empirisch zu untersuchen. Anhand von Fallbeispielen, wie dem oben beschriebenen, können über eine Begleitforschung belastbare Aussagen abgeleitet werden. Ziel hierbei ist es, spezifische Konzepte für den Umgang mit einer sich wandelnden Arbeitswelt abzuleiten, die an der Strategie des Unternehmens ausgerichtet sind und individuelle sowie kollektive Entwicklungsprozesse berücksichtigen.

6. Literatur

- Baitsch C (1996) Lernen im Prozess der Arbeit–ein psychologischer Blick auf den Kompetenzbegriff. QUEM-bulletin, 1(96):6–8.
- Brocke J vom, Schmiedel T (2014) Business process management. Driving innovation in a digital world. Heidelberg.
- Campion MA, Fink AA, Ruggeberg BJ, Carr L, Phillips GM, Odman RB (2011) Doing competencies well: Best practices in competency modeling. Personnel Psychology, 64(1):225–262.
- Dehnbostel P (2007) Lernen im Prozess der Arbeit in Schule und Betrieb.
- Dumas M, La Rosa M, Mendling J, Reijers HA (2013) Fundamentals of Business Process Management.
- Erpenbeck J, von Rosenstiel L, Grote S (2013) Kompetenzmodelle von Unternehmen. Stuttgart.
- Hammer M, Champy J (1994) Reengineering the corporation. Harper Business New York, NY.
- Herrmann T (2012) Kreatives Prozessdesign. Berlin Heidelberg.
- Leyking K, Angeli R, AG IS (2008) Model-based Competency-oriented Business Process Analysis. In: MobIS, 39–57.
- North K, Reinhardt K, Sieber-Suter B (2012) Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Mit vielen Fallbeispielen.
- Robson GD (2010) Continuous process improvement. Simon and Schuster.
- Scheelen FM (2013) Kompetenzmanagement Studie. Waldshut-Tiengen.
- Schreyögg G, Kliesch M (2003) Rahmenbedingungen für die Entwicklung organisationaler Kompetenz. QUEM-Materialien, Jg. Berlin.
- Sprafke N, Externbrink K, Wilkens U (2012) Exploring micro-foundations of dynamic capabilities: Insights from a case study in the engineering sector. Research in Competence-Based Management, 6:117–152.
- van der Aalst WMP, van Hee KM (2002) Workflow Management: Models, Methods, and Systems. Cambridge, Massachusetts.
- von Rosenstiel L (2001) Lernkultur Kompetenzentwicklung als Herausforderung für die Wissenschaft. Arbeiten und Lernen, 27.
- Wilkens U (2004) Von der individuellen zur kollektiven Kompetenz. Kommissionstagung Personal der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, September, Konstanz.
- Wilkens U, Keller D-PH, Schmette M (2006) Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz. In Management von Kompetenz, 121–161.