

Implementierungshandbuch

Kompetenzorientiertes Unternehmenscoaching
für ein nachhaltiges Kompetenzmanagement in
KMU

Customized Corporate Competence Coaching



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

BETREUT VOM



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

Impressum

Herausgeber:
Verbundprojekt 4C4Learn
c/o Ruhr-Universität Bochum
Lehrstuhl Arbeit, Personal und Führung
Prof. Dr. Uta Wilkens
Universitätsstraße 150
44801 Bochum
0234-32-27894

Autoren:
Projektmitarbeiter/-innen des Verbundprojektes 4C4Learn

Bei Rückfragen kontaktieren Sie bitte:
Saskia Hohagen (saskia.hohagen@rub.de)

Layout:
Sven Hillebrand, Julia Pohl

Förderkennzeichen: 02L12A020

Die in dieser Broschüre vorgestellten Ergebnisse basieren auf den Forschungsvorhaben im Projekt "Kompetenzorientiertes Unternehmenscoaching für ein nachhaltiges Kompetenzmanagement in KMU" (4C4Learn), das mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ des Forschungs- und Entwicklungsprogrammes „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut wird.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

BETREUT VOM



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

Verbundpartner



Am Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der Ruhr-Universität Bochum (RUB) arbeiten drei Lehrstühle zusammen, die eine umfassende Expertise im Kompetenzmanagement und in der Begleitung betrieblicher Veränderungsprozesse haben. Gemeinsam verfolgen die drei Lehrstühle des IAW seit vielen Jahren erfolgreich ein auf Coaching-Methoden basierendes Weiterbildungsmasterprogramm.



Center for Performance Research & Analytics (CEPRA) versteht sich als Think Tank, Ideengeber und Lösungsentwickler. Angesiedelt an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg bündelt das CEPRA die interdisziplinären Forschungsaktivitäten verschiedener nationaler und internationaler Forscher und Forschungseinrichtungen, um praxisrelevante Lösungen zur Leistungsmessung und -steigerung in und von Unternehmen und öffentlichen Organisationen zu entwickeln.



Die Katholische Hospitalvereinigung gem. GmbH (KHO) ist ein Zusammenschluss aus drei Krankenhäusern in Nordrhein-Westfalen. Sie beschäftigt ca. 1.500 Mitarbeiter, welche jährlich für die Versorgung von ca. 30.000 stationären und 50.000 ambulanten Patienten sorgen und stellt somit einen wesentlichen Anker in der Gesundheitsversorgung der Region dar. In dieser strukturierten Stärke bewähren sich die Krankenhäuser im Wettbewerb vor Ort.



Heinrich Huhn

Die Heinrich Huhn GmbH & Co. KG ist auf dem stark umkämpften Markt der Automobilzulieferindustrie tätig. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens zielt darauf ab, die Wertschöpfungstiefe und -komplexität zu erhöhen, indem nicht nur Blechteile als Standardprodukte hergestellt, sondern Baugruppen mit funktionalen Anforderungen gemeinsam mit Kunden bis zur Serienreife entwickelt werden.



Die Reifenhäuser REICOFIL GmbH & Co. KG ist ein selbstständiges Unternehmen innerhalb der nach wie vor familieneigenen Reifenhäuser Gruppe. Die REICOFIL stellt Anlagen für Spinnvlies her, welches u.a. als Grundstoff für OP-Bekleidung genutzt wird. Das Unternehmen zeichnet sich besonders durch innovative Technologien aus und ist heute Weltmarktführer im Nonwoven-Anlagenbau und beschäftigt aktuell ca. 160 Mitarbeiter.

Inhaltsverzeichnis

Grußwort	7
1 Einleitung	9
2 Projekt 4C4Learn	11
Die Projektpartner	17
KHO - Katholische Hospitalvereinigung Ostwestfalen	
3.1 Das Unternehmen - eine Kurzbeschreibung	20
3.2 Ausgangssituation und Ziele des betrieblichen Kompetenzmanagements	22
3.2.1 Besonderheiten des Unternehmens	22
3.2.2 Besonderheiten des Pilotbereiches	30
3.3 Realisierte Entwicklungs- und Umsetzungsschritte	33
3.3.1 Schritte zur Vorbereitung des Kompetenzmanagements	33
3.3.2 Schritte zur Etablierung des Kompetenzmanagements	34
3.3.2.1 Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen	37
3.3.2.2 Personal- und Organisationsentwicklung	40
3.4 Erfahrungen und Empfehlungen zu den Entwicklungs- und Umsetzungsschritten	43
3.4.1 Lessons Learned	43
3.4.2 Übertragbarkeit auf andere Unternehmensbereiche	44
3.4.3 Einschätzungen zur Übertragbarkeit auf andere Unternehmen	45
3.5 Ausblick	46
Heinrich Huhn	
4.1 Das Unternehmen – eine Kurzbeschreibung	50
4.2 Ausgangssituation und Ziele des betrieblichen Kompetenzmanagements	51
4.2.1 Besonderheiten des Unternehmens	51
4.2.2 Besonderheiten des Pilotbereiches	51
4.3 Realisierte Entwicklungs- und Umsetzungsschritte	54
4.3.1 Schritte zur Vorbereitung des Kompetenzmanagements	54
4.3.2 Schritte zur Etablierung des Kompetenzmanagements	58
4.3.2.1 Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen	58
4.3.2.2 Personal- und Organisationsentwicklung	60
4.4 Erfahrungen und Empfehlungen zu den Entwicklungs- und Umsetzungsschritten	62
4.4.1 Lessons Learned	62
4.4.2 Übertragbarkeit auf andere Unternehmensbereiche	63
4.4.3 Einschätzungen zur Übertragbarkeit auf andere Unternehmen	64
4.5 Ausblick	65

REICOFIL - Reifenhäuser Gruppe

5.1 Das Unternehmen - eine Kurzbeschreibung	68
5.2 Ausgangssituation und Ziele des betrieblichen Kompetenzmanagements	70
5.2.1 Besonderheiten des Unternehmens	70
5.2.1.1 Motivation für die Teilnahme am Projekt	70
5.2.1.2 Wettbewerbssituation	71
5.2.1.3 Strategie & Kultur	72
5.2.1.4 Betriebliche Aushandlungsprozesse	75
5.2.1.5 Mitarbeitersituation und –bindung	75
5.2.1.6 Geschäftsleitung	76
5.2.2 Besonderheiten des Pilotbereiches	76
5.3 Realisierte Entwicklungs- und Umsetzungsschritte	78
5.3.1 Schritte zur Vorbereitung des Kompetenzmanagements	78
5.3.1.1 Projektteams	78
5.3.1.2 Erarbeitung des Kompetenzmodells	79
5.3.1.3 Erarbeitung der Soll-Kompetenzen	82
5.3.1.4 Erarbeitung Balanced Management Cockpit	83
5.3.1.5 Kommunikation	84
5.3.1.6 Schutz der Mitarbeiterrechte	85
5.3.1.7 Weitere Maßnahmen zur Know-How Sicherung	85
5.3.2 Schritte zur Etablierung des Kompetenzmanagements	86
5.3.2.1 Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen	86
5.3.2.2 Personal- und Organisationsentwicklung	88
5.4 Erfahrungen und Empfehlungen zu den Entwicklungs- und Umsetzungsschritten	89
5.4.1 Lessons Learned	89
5.4.1.1 Kompetenzerhebung und Kompetenzmeeting	89
5.4.1.2 Weiterentwicklung des Konzeptes	90
5.4.2 Übertragbarkeit auf andere Unternehmensbereiche	92
5.4.3 Einschätzung der Übertragbarkeit auf andere Unternehmen	93
5.5 Ausblick	94
6 Lessons Learned des Gesamtprojektes	95
7 Abbildungsverzeichnis	98
8 Literaturverzeichnis	100

Grußwort

Ein betriebliches Kompetenzmanagement gilt heute als wichtige Weichenstellung im Personalmanagement, um mit Veränderungsprozessen gut umgehen zu können. Es schafft ebenso die Voraussetzungen, um an das Feld der Personalsuche mit einer erweiterten Perspektive heranzugehen. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, heterogene Mitarbeiter zu integrieren und mit Diversität umgehen zu können. Ausschließlich auf formale Qualifikation ausgerichtete Suchstrategien versperren dabei mitunter den Weg zu kompetentem Personal. Sich bewusst zu machen, um welche Kompetenzen



Uta Wilkens

es in welchen Arbeitsprozessen eigentlich geht, ist daher ein wichtiger Schritt nach vorne zu einer zukunftsgerichteten Personalarbeit. Wie entwickelt man aber Kompetenzlandkarten und welche konkreten Implementierungsschritte kommen auf einen zu? Gibt es Stolpersteine, die man besser kennen sollte? Auf diese Fragen liefert dieses Implementierungshandbuch Antworten. Es ist ein Leitfaden von der Praxis für die Praxis. Die am BMBF-Projekt „4C4Learn - Kompetenzorientiertes Unternehmenscoaching für ein nachhaltiges Kompetenzmanagement in KMU“ beteiligten Unternehmen teilen ihre Erfahrung. Dies ist von besonderem Wert für eine erfolgreiche Entwicklung in der Vielzahl von KMU.

Ich danke für dieses Engagement, wünsche eine erkenntnisreiche Lektüre und viele Nachahmer.

Ihre
Uta Wilkens
Konsortialführerin

1 Einleitung

Damit Unternehmen der wachsenden Wettbewerbsintensität standhalten können, müssen sie ihre Wandlungsfähigkeit ausbauen (Ludwig et al., 2016). Die Grundlage für diese Wandlungsfähigkeit bilden die dynamischen Fähigkeiten von Organisationen (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Mittlerweile schaut man unter dem Stichwort der Mikrofundierung auf die betrieblichen Prozesse und Fähigkeiten der Mitarbeiter, um die Wandlungsfähigkeit von Organisationen zu stärken (Barney & Felin, 2013).

Ein betriebliches Kompetenzmanagement trägt dazu bei, die Wandlungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit auf ein systematisches Fundament zu stellen und in den Kontext der Gesamtunternehmensentwicklung einzubetten. Unter Kompetenzmanagement wird dabei die Summe verschiedener Maßnahmen verstanden, die die Beschreibung, Erhebung, Entwicklung und damit das gesamte Management der Kompetenzen umfasst (Erpenbeck, 2001). Hierbei werden die Kompetenzen der Mitarbeiter und die dynamischen Fähigkeiten von Organisationen systematisch miteinander verzahnt (Wilkens, Keller & Schmette, 2006; Wilkens, 2004). Das Ziel des Kompetenzmanagements ist es, die Potenziale der Mitarbeiter für die Unternehmensentwicklung zu nutzen und vor diesem Hintergrund auszubauen. Dies setzt voraus, dass das Kompetenzmanagement mit der Erstellung von Kompetenzlandkarten über die Fähigkeiten der Mitarbeiter mit Performanz-Indikatoren auf Unternehmensebene verknüpft wird (vgl. Wilkens, Sprafke, & Nolte, 2015).

Im Vergleich zu Großunternehmen geht die Implementierung eines Kompetenzmanagements in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) aufgrund ihrer spezifischen Charakteristika mit besonderen Herausforderungen einher. Häufig wird die schwächere Ressourcenlage von KMU als wesentliche Implementierungsbarriere angesehen (vgl. Wischmann, Wangler, & Botthoff, 2015); dem gegenüber steht eine häufig wesentlich geringere strukturelle Komplexität von KMU, die dazu führt, dass Mitarbeiter eine vergleichsweise hohe Transparenz über Abläufe und Unternehmenszusammenhänge haben (Behrends, 2009). Auch bewirken die schlanken Strukturen in Unternehmen eine höhere Flexibilität (Pfohl, 2013), die eine schnellere Reaktion auf Veränderungen ermöglicht (Mugler, 2008). Aus diesen Gegebenheiten kristallisiert sich heraus, dass bei der Implementierung eines Kompetenzmanagements für KMU weniger auf bereits etablierte Instrumente zurückgegriffen werden kann, sondern dass ein unternehmensspezifischer Ansatz entwickelt werden muss, der sich an die technologischen Voraussetzungen und den organisationalen Gegebenheiten von KMU anpasst.

2 Projekt 4C4Learn

Vor diesem Hintergrund wurde im Projekt 4C4Learn – Kompetenzorientiertes Unternehmenscoaching für ein nachhaltiges Kompetenzmanagement in KMU – ein Ansatz entwickelt und umgesetzt, der den Spezifika von KMU Rechnung trägt.

Das vom BMBF geförderte Projekt 4C4Learn (Förderkennzeichen: 02L12A020) stützt sich auf einen Ansatz, der auf Basis wertschöpfungsrelevanter Prozesse im Unternehmen Kompetenzen der Mitarbeiter in Teams erhebt. Das Ziel dieses Projektes besteht darin, KMU zu befähigen, betriebliche Kompetenzmodelle so zu entwickeln, dass neue inner- und überbetriebliche Lösungsstrategien vor dem Hintergrund technologischer und demografischer Herausforderungen identifiziert und umgesetzt werden können. Teil dieses Verbundprojektes sind Beteiligte aus Wissenschaft und Wirtschaft (drei KMU aus unterschiedlichen Branchen), die gemeinsam eine Implementierungsmethode entwickelt und erprobt haben, die auf den jeweiligen Entwicklungsstand des Unternehmens zugeschnitten wurde.

Ziel des vorliegenden Implementierungshandbuchs ist es, bei anderen Unternehmen Interesse für das Thema des Kompetenzmanagements zu entfachen oder zu verstärken und ihnen die Implementierungsmethode des Projektes 4C4Learn so näher zu bringen, dass sie selbst Implementierungsschritte durchführen können. Das Handbuch wurde von Praktikern für Praktiker geschrieben.

Mit einem einleitenden Kapitel wird auf den entwicklungstheoretischen Hintergrund des Projektes eingegangen; ebenso wird der Verlauf des Projektes skizziert. Im daran anschließenden Teil des Handbuchs stellen die drei Praxispartner dieses Verbundprojektes, REICOFIL GmbH & Co.KG, Heinrich Huhn GmbH & Co. KG und die Katholische Hospitalvereinigung Ostwestfalen gem. GmbH, ihre spezifischen Fälle vor. Den Abschluss bilden der Ausblick, die Lessons Learned und die Handlungsempfehlungen, die sich an interessierte Unternehmen richten, die nach diesem hier vorgestellten Ansatz ein Kompetenzmanagement in ihrem Unternehmen implementieren möchten.

Im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes 4C4Learn wurde eine Implementierungsmethode für ein Kompetenzmanagement entwickelt und erprobt, die am Entwicklungsstand der Unternehmen ansetzt. Diese Implementierungsmethode ist angelegt als ein wissenschaftlich begleitetes Unternehmenscoaching (Customized Corporate Competence Coaching). Durch diese Vorgehensweise werden KMU dazu befähigt, Kompetenzmodelle in Unternehmensstrukturen und –prozessen zu verankern und ein Kompetenzmanagement zu etablieren.

In diesem Verbundprojekt arbeiten fünf Partner zusammen. Nachfolgend werden die Verbundpartner mit ihren Zielen im Projekt dargestellt:

- Ruhr-Universität Bochum: Ziel des wissenschaftlichen Teams der Ruhr-Universität Bochum ist die Entwicklung eines hybriden Leistungsbündels in Form einer technisch gestützten Coaching-Methode, die aus analytischen Instrumenten, einer IT-Infrastruktur und einem konfigurierbaren Implementierungsansatz besteht.
- Universität Augsburg, CEPRA: Das Team des CEPRA verfolgt das Ziel der Entwicklung und praktischen Umsetzung eines Steuerungs- und Bewertungscockpits zum Management der Mitarbeiter- und Organisationskompetenzen.
- Heinrich Huhn GmbH & Co.KG: Das Ziel von Heinrich Huhn beläuft sich darauf, vorhandene und zu entwickelnde Kompetenzen für die Gesamtorganisation durch systematisches Coaching aber auch geeignete IT-Unterstützung nachhaltig nutzbar zu machen.
- Katholische Hospitalvereinigung Ostwestfalen gem. GmbH: Die KHO entwickelt ein Kompetenzmanagementsystem in Form einer datenbankgestützten Kompetenzlandkarte, die sich auf drei Krankenhäuser bezieht, mit dem Ziel, der höheren Diversität von Mitarbeitern und Patienten systematisch nachzukommen.
- Reifenhäuser REICOFIL GmbH & Co.KG: Das Ziel von REICOFIL richtet sich auf den Generationenaustausch, indem die Kompetenzen und das Wissen der heutigen Mitarbeiter den nachfolgenden Mitarbeitern zur Verfügung gestellt und neue Formen der Wissensteilung im Prozess der Arbeit entwickelt werden.

Der Implementierungsansatz des Projektes 4C4Learn vereint mit der Methodik des Both-Direction-Ansatzes (Top-down und Bottom-up) eine unternehmenspolitische sowie personalpolitische Perspektive im Umgang mit Kompetenzen (vgl. Porter,

Lawler, & Hackman, 1975). Dabei wird nicht nur eine operative Ebene innerhalb eines Unternehmens berücksichtigt, sondern auch die strategische Ebene adressiert, die auf eine strategische Gesamtunternehmensentwicklung zielt. Im Rahmen dieses Projektes wurden mit dem Both-Direction-Ansatz drei Strategien umgesetzt, um ein strategisches Kompetenzmanagement zu entwickeln:

- die Integration von Prozess- und Kompetenzmanagement
- die Verknüpfung von Kompetenzmanagement und Controlling
- die Berücksichtigung der wechselseitigen Beeinflussung von individuellen und kollektiven Mitarbeiterkompetenzen und der organisationalen Rahmenbedingungen

Mithilfe dieser Strategien wurde der 4C4Learn Implementierungsansatz für ein Kompetenzmanagement in KMU entwickelt und in drei Unternehmen bereits erprobt. Er setzt sich aus verschiedenen Bausteinen und Tools (siehe Abbildung 1) zusammen, die den Besonderheiten von KMU Rechnung tragen.

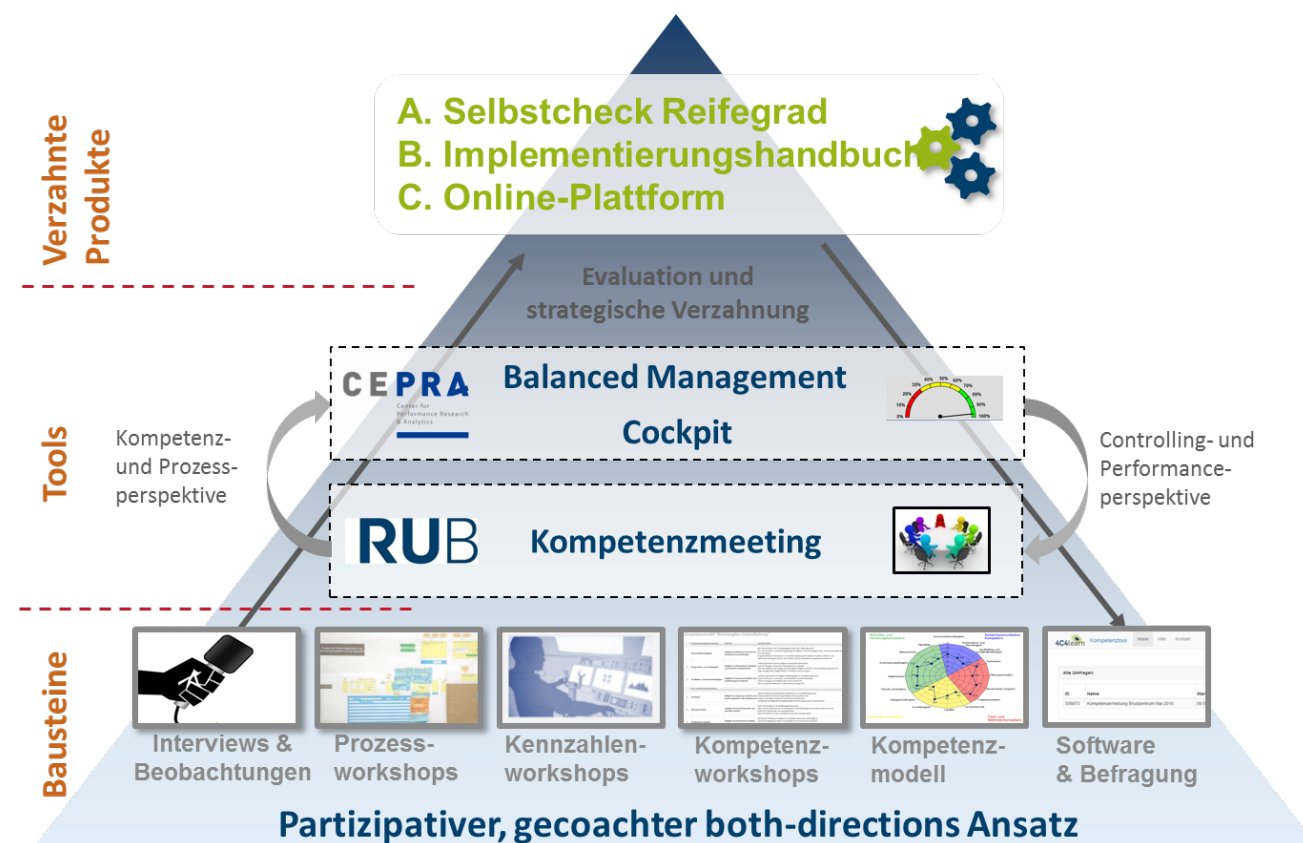


Abbildung 1: Übersicht der 4C4Learn-Tools (Quelle: Sprafke et al. (in Druck))

Diese Pyramide zeigt die Entwicklungsschritte und Ergebnisse des Projektes auf. Das Fundament der Pyramide bilden die Bausteine des Forschungs- und Entwicklungsprozesses, aus deren Bündelung zwei Tools entstanden sind. Die Spitze der Pyramide steht für die verzahnten Produkte des Projektes. Nachfolgend werden die einzelnen Bausteine ausführlich dargestellt

Der erste Baustein steht für die durchgeführten Interviews und Beobachtungen am Anfang des Projektes. Die Interviewpartner waren Experten ihres Bereichs und erstreckten sich über verschiedene Unternehmensbereiche (zum Beispiel Geschäftsführung, Personalabteilung, Qualitätsmanagement, Mitarbeitervertretung, Projektleitung und Prozessbeteiligte). In den Interviews wurden leitfadengestützt Daten zu den Rahmenbedingungen, Zukunftspotenzialen, Markt- und Umweltfaktoren und interne Gegebenheiten (zum Beispiel Betriebsklima) eruiert. Die eingesetzte Methodik orientierte sich am UNIKAT-Potenzialscanner (Kohlgrüber, Schnauffer, & Jäger, 2003). Dieser Schritt wurde gegangen, um eine Klarheit und Transparenz über die strategischen Ziele zu schaffen. Damit verbunden wurde auch die Erhebung der Rahmenbedingungen. Die Rahmenbedingungen für das Management von Kompetenzen, sowie die Implementierungsvoraussetzungen wurden in jedem der drei KMU erhoben, um die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens sichtbar zu machen und dadurch das Kompetenzmanagement besser auf die Unternehmen zuschneiden zu können. Parallel dazu wurden Beobachtungen durchgeführt, um einen Einblick in die Verhaltens-, Handlungs- und Interaktionsformen zu bekommen.

Die entwickelte Implementierungsmethode dieses Projektes sieht vor, dass entlang wertschöpfungsrelevanter Prozesse im Unternehmen die Kompetenzen der Teams erhoben werden. Im Rahmen eines Prozessworkshops (Baustein 2) wurde sich intensiv mit den wertschöpfungsrelevanten Prozessen im Unternehmen befasst. In den Unternehmen wurden Pilotbereiche mit Pilotprozessen abgestimmt. Für die Prozessmodellierung und -visualisierung wurde in jedem Unternehmen ein Prozess ausgewählt, der zentral für den Unternehmenserfolg ist und an denen verschiedene Abteilungen beteiligt sind. Diese Herangehensweise wurde gewählt, um die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Bereiche und Prozesse sicherstellen zu können. Für jeden der ausgewählten Prozesse wurden strategische Ziele identifiziert und abgestimmt. Dieses Vorgehen dient dazu, das Kompetenzmanagement wettbewerbsrelevant anzulegen. Das Ergebnis dieser Workshops war die Prozessmodellierung und -visualisierung unter Verwendung der Modellierungsnotation SeeMe. An diesem Workshop nahmen Vertreter aller an dem zu betrachtenden Pilotprozess beteiligten Abteilungen sowie die Projektleitung teil. Diese Vorgehensweise stellt einerseits sicher, dass alle relevanten Perspektiven auf den Prozess berücksichtigt werden und schafft andererseits Akzeptanz in den beteiligten Abteilungen bezogen auf die weitere Vorgehensweise im Projekt.

Im nächsten Schritt wurden die Kennzahlenworkshops durchgeführt. In diesen Workshops haben sich die Teilnehmer mit der Controlling-Perspektive auf Kompetenzen auseinandergesetzt. Dieser Workshop wurde durchgeführt, um ein Tool für die Managementperspektive zu entwickeln. Als Grundlage diente dafür die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (1997). Abgeleitet aus diesem Modell lag der Fokus auf dem Einfluss der Mitarbeiter-, Prozess-, Finanz- und Kundenperspektive. In einem zweiten Schritt wurden für die Perspektiven Steuerungsgrößen identifiziert und definiert. Für jede Steuerungsgröße wurde eine Bewertung vorgenommen hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen im Team zur Zielerreichung.

Die modellierten und visualisierten Prozesse bildeten die Datengrundlage für die Kompetenzworkshops und das Kompetenzmodell. Die Kompetenzworkshops dienten dazu, relevante Kompetenzen für eine erfolgreiche, d.h. an den strategischen Zielen orientierte, Durchführung des definierten Prozesses zu identifizieren. An diesem Workshop haben auch wieder Vertreter der am Pilotprozess beteiligten Abteilungen unterschiedlicher Hierarchieebenen sowie die Projektleitung teilgenommen. Der Workshop wurde konzipiert und moderiert durch die RUB. Der Kern des Workshops bestand darin, dass die Prozessbeteiligten *critical incidents* im Prozessgeschehen berichten und diskutieren. Diese Geschichten zu kritischen Ereignissen wurden mit dem KODE®-Kompetenzatlas analysiert und in firmenspezifische Kompetenzen übersetzt. Die übersetzten Kompetenzen wurden kategorisiert entsprechend der vier etablierten Kompetenzbereiche „Sozial-kommunikative Kompetenz“, „Fach- und Methodenkompetenz“, „Personale Kompetenz“ und „Aktivitäts- und Handlungskompetenz“ und mit Ankerbeispielen versehen. Daraus entstand für das jeweilige Unternehmen ein betriebs- und prozessspezifisches Kompetenzmodell. Dieses Kompetenzmodell spiegelt Kompetenzen wider, die auf kollektiver Ebene erforderlich sind, um die Ziele des Prozesses zu erreichen. Im Zuge der Kompetenzmodellierung wurden mehrere Rückkopplungsschleifen durchgeführt, damit das Kompetenzmodell mit den Ankerbeispielen zu den Unternehmen passt. Abbildung 2 zeigt beispielhaft ein solches Kompetenzmodell mit einem Auszug der Ankerbeispiele der Kompetenz Patientenorientierung.

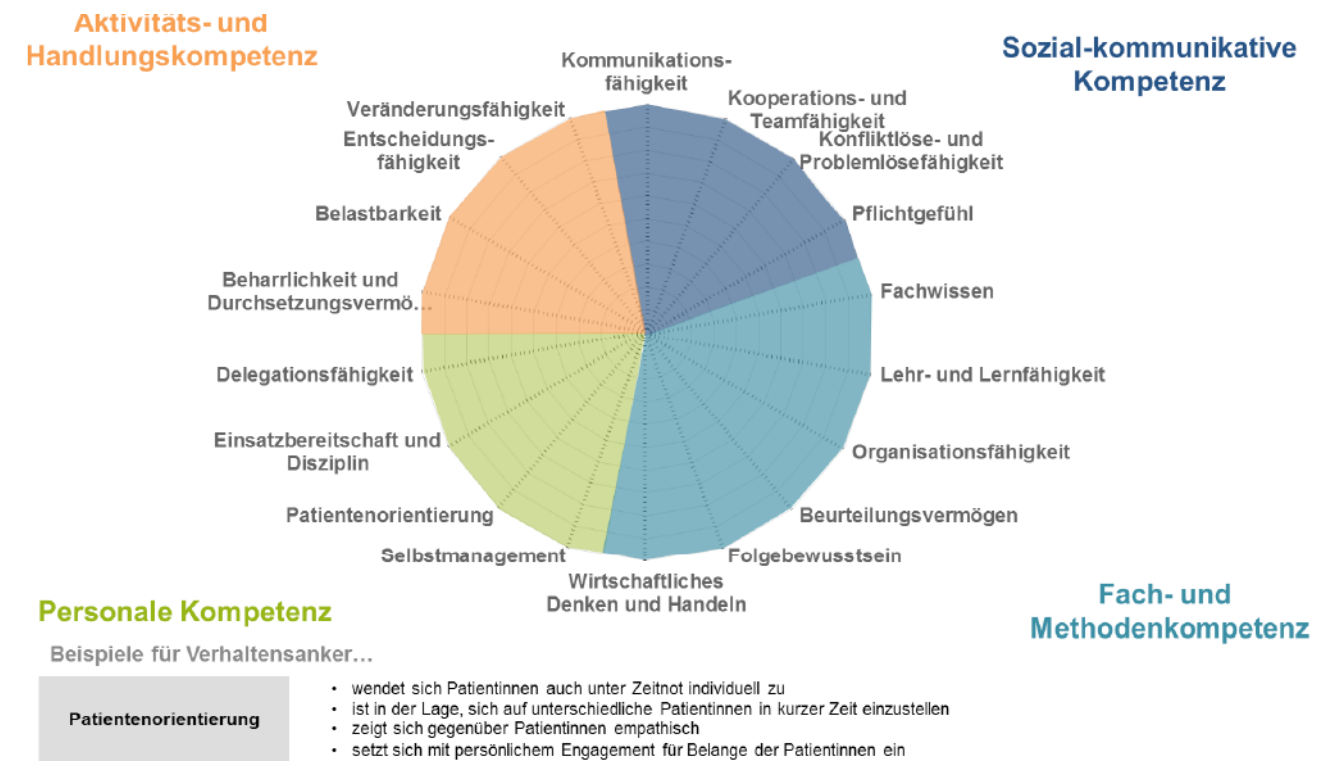


Abbildung 2: Kompetenzmodell mit Auszug zu den Ankerbeispielen

Aus diesen Kompetenzen und Ankerbeispielen, wurden in einem nächsten Schritt Indikatoren für Fragebögen abgeleitet, die der Kompetenzerhebung dienen. Abbildung 3 zeigt einen Auszug aus dem entwickelten Fragebogen. Dieser Fragebogen wurde eingesetzt, um die Kompetenzen der am Prozess beteiligten Personen zu erfassen.

Aktivitäts- und Handlungskompetenz																		
	Das ist in meinem Arbeitsprozess...							Das gelingt mir in meinem Arbeitsprozess...							Was müsste sich ändern, damit es besser gelingt?			
	Gar nicht wichtig	1	2	3	4	5	6	7	Sehr wichtig	Gar nicht	1	2	3	4		5	6	7
Beharrlichkeit und Durchsetzungsvermögen [Fähigkeit zum beharrlichen und durchsetzungsstarken Handeln]																		
Wichtige Themen immer wieder auf die Agenda bringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auch gegen Widerstände an der Umsetzung von Verbesserungen dran bleiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsequent Entscheidungen von Verantwortlichen einfordern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsbezogene Ziele ausdauernd verfolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belastbarkeit [Fähigkeit zum Handeln in Situationen erhöhter Beanspruchung]																		
Auch in stressigen Situationen ruhig und strukturiert vorgehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<small>Sich nicht durch Andere / Patienten, niedermalbesene Ärzte</small>																		

Abbildung 3: Auszug aus dem Fragebogen

Basierend auf diesem Fragebogen wurden in einem Workshop die Soll-Werte zur kollektiven Zielerreichung erhoben. Ziel dieses Workshops ist es, abgeleitet aus strategischen Zielen die Soll-Ausprägungen der Kompetenzen auf Prozessebene festzulegen („Welche Ausprägung ist erforderlich, damit der Prozess erfolgreich ist?“). Zuerst wurden in (anonymen) Einzelratings die Einschätzungen der erforderlichen Kompetenzen vorgenommen und anschließend visualisiert. Danach wurde über die Einzeleinschätzungen gemeinsam reflektiert und diskutiert.

Die Projektpartner

Den Abschluss der Bausteine stellen die Software und die Befragung dar. Seitens des wissenschaftlichen Projektpartners wurde eine webbasierte Software zur Befragung der Mitarbeiter entwickelt. Diese Software kann durch den Projektleiter gesteuert werden. Teil der Software ist der Fragebogen zur Kompetenzerhebung, der nicht nur die Kompetenzen erhebt, sondern auch Rahmenbedingungen. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit in diesem Fragebogen die Kompetenzen hinsichtlich ihres Gelingens der Umsetzung einzuschätzen und Kommentare zu dem Prozess einzufügen. Die Befragung ist anonym. Diese Software beinhaltet auch die Datenauswertung. Der Projektleiter hat Zugriff auf ein Spinnennetzdiagramm, das die kollektive Einschätzung der Mitarbeiter zeigt und die Kommentare der Mitarbeiter. Auf die Datensätze der einzelnen Mitarbeiter hat der Projektleiter keinen Zugriff.

Aus diesen Bausteinen haben sich in der Bündelung zwei Tools entwickelt, die eine Verzahnung der unternehmensstrategischen mit der personalpolitischen Perspektive darstellen. Diese zwei dialogorientierten Tools dienen nicht nur der Auseinandersetzung und Reflexion mit den Kompetenzen, sondern auch dem Management von Kompetenzen.

Die Ergebnisse aus der softwaregestützten Kompetenzbefragung werden für das Tool „Kompetenzmeeting“ herangezogen. Das Kompetenzmeeting stellt ein Meeting dar, an welchem Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen und von verschiedenen Hierarchiestufen partizipieren. Durch die gewonnenen und aggregierten Daten können partizipativ Maßnahmen abgeleitet werden, um die prozess-, fähigkeits- oder interaktionsbezogenen Probleme zu lösen. Die Erhebung der Kompetenzen und die Meetings wechseln sich zyklisch ab. Durch diese Vorgehensweise kann ermittelt werden, ob die umgesetzten Maßnahmen zum gewünschten Erfolg geführt haben, ansonsten können Nachjustierungen vorgenommen werden.

Das zweite Tool, das „Balanced Management Cockpit“ zieht auch die Daten der Kompetenzbefragung heran und stellt die Managementperspektive dar. In diesem Tool werden die Kompetenzeinschätzungen der Mitarbeiter mit den unternehmensstrategisch relevanten Steuerungsgrößen der vier Perspektiven (Mitarbeiter-, Prozess-, Finanz- und Kundenperspektive) verknüpft. Daraus lässt sich ableiten, welche Kompetenzen entwickelt werden müssen, um die Unternehmensziele zu erreichen.



KHO

Katholische Hospitalvereinigung
Ostwestfalen gem. GmbH

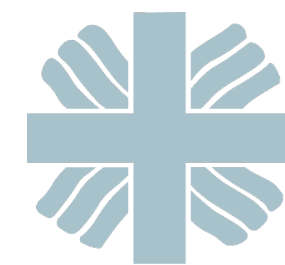


Heinrich Huhn



Reicofil

REIFENHÄUSER GRUPPE



KHO

Katholische Hospitalvereinigung
Ostwestfalen gem. GmbH

3.1 Das Unternehmen - eine Kurzbeschreibung

Die Katholische Hospitalvereinigung Ostwestfalen gem. GmbH (im weiteren Verlauf KHO genannt) ist ein Zusammenschluss aus drei Krankenhäusern: dem Franziskus Hospital in Bielefeld, dem Mathilden Hospital in Herford und dem Sankt Vinzenz Hospital in Wiedenbrück, die alle auf eine mehr als 100-jährige Geschichte zurückblicken können. Nach der Gründung einer Krankenhausholding im Jahr 1996 mit darunter selbstständigen Einzel-GmbHs führten die Träger der drei Krankenhäuser zu Beginn des Jahres 2012 die Verschmelzung durch, um das Unternehmen straffer und übersichtlicher zu führen. Eigentümer sind die katholischen Kirchengemeinden Bielefeld, Herford und Wiedenbrück sowie die Cura gem. GmbH Paderborn. Der Vorsitzende des Verwaltungsrats der KHO ist Heinz Flege, Richter am Oberlandesgericht Hamm i. R., Geschäftsführer der KHO ist Dr. Georg Rüter. Der Dipl. Volkswirt ist als starker Promotor des Themas in leitender Funktion in das Projekt eingebunden und bringt als solide ausgebildeter Ökonom innovative Ideen durch den Vergleich von freier Wirtschaft und dem Krankenhaussektor in die KHO ein, die von den Vertretern der Ruhr-Universität Bochum als „Pädagogisches Patriarchat“ charakterisiert wurde.

Grundsatz- und Investitionsfragen werden in gemeinsamer Abstimmung von Verwaltungsrat und Geschäftsführung festgelegt. Auch bei der medizinischen Schwerpunktsetzung sowie in Fragen der Aus- und Weiterbildung der insgesamt 1.548 Mitarbeiter arbeiten die drei Betriebsstätten eng zusammen. Einzelne Bereiche werden zentral organisiert, was Effizienz und Effektivität erhöht. In der Medizin ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit wichtig, um für die Patienten die optimale Behandlung zu erreichen.

Das Franziskus Hospital wurde 1869 gegründet und ist ein Akutkrankenhaus mit zehn Fachabteilungen (Allgemeine Innere Medizin, Hämatologie, Onkologie und Immunologie, Allgemein-, Viszeral- und Gefäßchirurgie, Unfallchirurgie, Orthopädie und Wirbelsäulenchirurgie, Frauenheilkunde und Geburtshilfe, Urologie, Strahlentherapie, Radiologie, Nuklearmedizin, Anästhesiologie und operative Intensivmedizin und die Belegabteilungen Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie und Hals-, Nasen- und Ohrenheilkunde) und 892 Mitarbeitern. Ein eigenes Bildungszentrum ermöglicht gut 100 Ausbildungsplätze in den Bereichen Gesundheits- und Krankenpflege und Operationstechnische Assistenz.

Das Sankt Vinzenz Hospital wurde 1849 gegründet und ist ebenfalls ein Akutkrankenhaus mit sechs Fachabteilungen (Innere Medizin mit Kardiologie und Gastroenterologie, Diabetologie, Endokrinologie, Allgemein-, Viszeral- und Gefäßchirurgie, Unfallchirurgie und Orthopädie sowie Radiologie, Anästhesiologie und operative Intensivmedizin, Belegabteilung Hals-, Nasen- und Ohrenheilkunde).

Weiterhin unterhält das Sankt Vinzenz Hospital einen Notarztstützpunkt. 295 Mitarbeiter kümmern sich um das Wohl der Patienten.

Das Mathilden Hospital wurde 1892 gegründet und ist wie die anderen beiden Häuser ein Akutkrankenhaus mit sieben Fachabteilungen (Allgemein-, Viszeral- und Gefäßchirurgie, Unfallchirurgie und Orthopädie, Allgemeine Innere Medizin und Gastroenterologie, Kardiologie und Intensivmedizin, Frauenheilkunde und Geburtshilfe, Radiologie, Anästhesiologie und operative Intensivmedizin, Belegabteilung Hals-, Nasen- und Ohrenheilkunde) und 361 Mitarbeitern.

„Also die Sinnhaftigkeit der Jobs im Krankenhaus ist, glaube ich, gegeben. Ich wüsste keinen, der hier eine unsinnige, nicht sinnstiftende Aufgabe hat, der nicht das Gefühl hat, er könnte was gestalten. Und es wird hier viel erwartet im Unternehmen. Wir hatten immer schon eine dünnere Personaldecke als die Häuser in unserem Umfeld.“ (Sinngemäß aus den Interviews entnommen)

Aus der langjährigen christlichen Tradition der Häuser ergeben sich für alle Mitarbeiter Handlungsmaximen im Umgang mit Patienten, Angehörigen und Kollegen, allen voran die Nächstenliebe/Caritas als Wesensäußerung der Religion. Medizinethische Grundsätze, das Prinzip der Subsidiarität und christliche Elemente bestimmen den Handlungsalltag der Mitarbeiter. Demzufolge zählen ein christliches Menschenbild, der Dienst für den Patienten, gegenseitige Wertschätzung, verantwortungsvoller Umgang mit anvertrauten Mitteln, eine innovative und gleichzeitig seriöse Unternehmenspolitik sowie eine solide wirtschaftliche Situation zu den Unternehmensgrundsätzen.

3.2 Ausgangssituation und Ziele des betrieblichen Kompetenzmanagements

3.2.1 Besonderheiten des Unternehmens

Die Idee zur Teilnahme an 4C4Learn ergab sich vor dem Hintergrund einer an Geschwindigkeit zunehmenden Veränderung der Krankenhauslandschaft mit den Aktionsfeldern Qualitätstransparenz, Vergütungspolitik und Arbeitsmarktlage.

Auslöser und Erwartung: Qualitätssteigerung

Die Region Ostwestfalen ist insoweit für Nordrhein-Westfalen atypisch, als hier anders als im Landesdurchschnitt kommunale sowie große evangelische Krankenhäuser dominieren. Die katholischen Krankenhäuser befinden sich in einer absoluten Minderheit und können aufgrund ihrer Fachdisziplinenstruktur (keine einzige Monopoldisziplin) bei zentralverwaltungswirtschaftlicher krankenhauserplanerischer Sicht durchaus als redundant eingestuft werden. In einem freiheitlichen System entscheiden aber die Patienten selbst, nicht die Planungsbehörde, welche Angebote bzw. Unternehmen bestehen können. Die Qualität ist hier ein ausschlaggebender Faktor.

*„Denn gerade, weil es ja auch christliche Häuser sind, fühlen sich die Patienten hier auch menschlich sehr wohl, das wird auch immer durch die Patientenbefragung bestätigt. Früher wurde man nur an dieser Menschlichkeit gemessen. In den letzten Jahren wurde die fachlich hochentwickelte Apparatemedizin angeschafft, das war vorher nicht der Fall. Irgendwann musste dieser Sprung ja kommen, zu sagen: okay, wir wollen nicht nur die guten und tollen Kirchenleute sein, wir wollen auch qualitativ hochwertige Medizin liefern. Deswegen ist die KHO ja auch entstanden, dass man eine Linie entwickelt und sagt: wir zentralisieren einige Sachen.“
(Sinngemäß aus den Interviews entnommen)*

Die Intention, ein Höchstmaß an Qualität als vorrangiges Unternehmensziel zu etablieren, resultiert unabhängig von der jeweiligen gesetzlichen oder gesamtwirtschaftlichen Situation auch und vor allem aus dem Grundsatzanspruch eines katholischen Krankenhauses: der Versorgung von Hilfesuchenden im Sinne von Nächstenliebe. Gerade bei einem – unbestrittenen und auch mit zunehmender Informationsemanzipation nicht auf Augenhöhe zu bringenden – Informationsdefizit des Patienten besteht ein ethisches Gebot, dass ein Krankenhaus von sich aus selbstverpflichtend Qualität sichert und verbessert, um auf diese Weise dem

Patienten eine möglichst hochwertige, ihm dienende Medizin angedeihen zu lassen. Ein unternehmensethischer Anspruch auf Qualitätssicherung kann in Bezug auf die Mitarbeiter insoweit abgeleitet werden, als diese ein Recht auf verlässliche Unternehmensstrukturen und eine dem christlichen Werthorizont entsprechende Unternehmenskultur haben.

Unsere Unternehmensphilosophie ist also auf die Sicherung und stetige Verbesserung der Qualität gerichtet. Wir verfolgen eine strikte Kundenorientierung durch hohe medizinische Standards und hochwertige Ausstattung. Auch wirtschaftliche Arbeitsweise, nachhaltiger Umweltschutz, gute Organisation und Prozessorientierung, kollegiales Miteinander aller Berufsgruppen, Zertifizierungen nach DIN ISO Norm, der KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) sowie Fort- und Weiterbildungen dienen diesem Ziel.

*„Der Mitarbeiter ist der Experte vor Ort und er weiß am besten, was er braucht. Er soll für seinen Bereich und für das ganze Haus Verbesserungsvorschläge machen. Dadurch ist der Mitarbeiter schon anders in den Fokus gerückt. Und man hat einfach gemerkt, dass es keinen Sinn hat, immer denjenigen als Abteilungsleitung zu nehmen, der am längsten da ist und einen Anspruch auf diesen Posten hat, sondern wirklich zu gucken: Wer hat die Kompetenz?“
(Sinngemäß aus den Interviews entnommen)*

Gleiche Voraussetzungen erfordern strikte Qualitätspolitik

Wirtschaftlich stellt die Einführung des DRG-Systems im Jahr 2004 eine Zäsur auf dem Krankenhausmarkt dar: es wurde erstmals ein Durchschnittspreis aller Anbieter von Krankenhausleistungen statistisch-empirisch ermittelt. Nach einer sechs Jahre dauernden Angleichung der gewichteten Durchschnittspreise in einem Bundesland haben sich nun seit 2010 alle Anbieter einem administrativ vorgegebenen Preis zu unterwerfen – mit entsprechend positiven oder negativen Wirkungen für die unterschiedlich gut agierenden Krankenhäuser. Es war zunächst für viele Krankenhäuser schwierig, sich diesem vorgegebenen Preis anzupassen – Strukturverzerrungen durch jahrzehntelange staatliche Lenkung der Krankenhausinvestitionen haben dies verhindert. Die nicht durch Subventionen begünstigten Krankenhäuser, so auch die KHO-Hospitäler, mussten durch erhöhte Anstrengungen der Mitarbeiter eine Kompensation dieser Wettbewerbsverzerrung erreichen. Es darf dabei aber nicht übersehen werden, dass die Gesamtvergütung für die Krankenhäuser auch nach Einführung des DRG-Systems ununterbrochen gestiegen ist.

„Der Preis ist gleich, das Angebot ist gleich, was unterscheidet uns? Eben der persönliche Umgang, weil wir das als kleines Haus nochmal anders realisieren und dann noch aufgrund der katholischen Identität Unterscheidungsmöglichkeiten sind.“ (Sinngemäß aus den Interviews entnommen)

Das Land Nordrhein-Westfalen hat im Jahr 2008 mit einer wegweisenden Änderung der Investitionsmittelzuweisung einen DRG-konformen Weg beschritten: Seither werden Investitionsmittel des Landes strikt nach der Höhe der erbrachten DRG-Leistungen verteilt. Mit dieser ordnungspolitisch konsequenten Sekundierung des DRG-Systems wurden jahrzehntelange Strukturverzerrungen auf der Basis staatlich-hoheitlicher Investitionsentscheidungen einem Ende zugeführt. Eine solche DRG-adaptierte Weichenstellung haben in den letzten Jahren weitere Bundesländer vorgenommen.

Zweifellos stellt sich nach Etablierung und Bewährung des DRG-Vergütungssystem die Frage nach einer möglichen Weiterentwicklung. Eine Konsequenz des DRG-Einheitspreissystems, das aus preistheoretischer Sicht zweifellos fundamentale Schwächen aufweist, aber ohne pragmatische Alternative dasteht, kann demzufolge nur in einer qualitäts-orientierten Differenzierung der Krankenhausvergütungen liegen. Sowohl die vollständige Transparenz des Leistungsgeschehens der einzelnen Krankenhäuser mit Hilfe der DRG-bezogenen Auflistung sämtlicher Leistungen als auch die in den vergangenen zehn Jahren sowohl vom Gesetzgeber geforderte und vor allem von Krankenkassen sowie Verbraucherorganisationen beförderte Verbesserung der Behandlungsqualität legen eine qualitätsorientierte Vergütung nahe. Auch von den Krankenhäusern selbst getragene Initiativen, wie bspw. Qualitätskliniken.de, weisen in diese Richtung.

Es kommt nun für das einzelne Unternehmen auf eine grundsätzliche Ausrichtung auf Qualitätssicherung und vor allem -verbesserung an. Die KHO verfolgt ihre Anstrengungen in Richtung prozessorientierter Qualitäts- und Produktivitätsentwicklung beharrlich weiter. Personalschulungen, Führungskräfteentwicklung und Standardisierung bilden dabei Eckpfeiler der Qualitätspolitik, die als entscheidendes Element der Wettbewerbssicherung im sich massiv wandelnden Krankenhausmarkt angesehen wird. Angesichts tradierter Organisationsstrukturen, Ausbildungsgänge sowie berufsständischer Sozialisation bedarf es einer sehr strengen, unverkrampft vorbehaltlosen Analyse, damit Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsaspekte einen hohen Durchdringungsgrad in Krankenhausprozessen erreichen.

Attraktivität am Arbeitsmarkt steigern

Auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere im Gesundheitsbereich, haben hochqualifizierte Arbeitskräfte eine komfortable Situation durch viele Auswahlmöglichkeiten. Diese (volkswirtschaftlich und gesellschaftspolitisch erfreuliche) Situation zwingt die Unternehmen dazu, ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt zu steigern, damit die Akquisition sowie Bindung qualifizierter Arbeitskräfte nicht zum Engpassfaktor für die Leistungserstellung und damit für die Unternehmenssicherung werden. Integraler Bestandteil unserer Personalentwicklung sind die Führungskräftebildungen für das mittlere Management, also Stations- und Abteilungsleiter sowie Oberärzte, die in mehreren gemeinsamen Seminartagen Grundlagen der Mitarbeiterführung und der Arbeitsorganisation erfahren und diese mit konkreten eigenständigen Projektaufgaben in die Praxis umzusetzen üben. In diesen Seminaren konnte in den zurückliegenden Jahren eine erfreuliche Professionalität, Kontinuität und nicht zuletzt Kollegialität entwickelt werden, da auf eine interprofessionelle Zusammensetzung aller Seminarteilnehmer geachtet wird. Die überkommenen berufsgruppenspezifischen Denk- und Handlungsmuster werden in diesen Seminaren durchbrochen.

Einen Indikator für den Erfolg dieser Bemühungen stellen die Relationen zwischen Bewerber- und Arbeitsplatzzahlen dar: Den in unserem Unternehmen aus demographischen, biologischen oder anderen Gründen notwendig gewordenen etwa 200 Neubesetzungen pro Jahr standen im Berichtsjahr 2015 ca. 5.000 Bewerbungen gegenüber. Diese weisen naturgemäß eine große Schwankungsbreite in Abhängigkeit der zu besetzenden Position sowie der Berufsqualifikation auf; konkret zwischen 1:3 sowie 1:130. Diese zweifellos noch verbesserungsfähige Situation bedarf, wie beim Qualitätsmanagement, der schonungslosen Analyse mit dem Ziel der Aufdeckung eigener Entwicklungsmöglichkeiten.

Qualitäts-, Organisations-, Produktivitäts- und Zukunftsentwicklung werden fast ausschließlich von der Fähigkeit des Unternehmens abhängen, geeignete Mitarbeiter zu akquirieren, an das Unternehmen zu binden, für neue Aufgaben zu befähigen und nicht zuletzt eine Kultur des produktiven Miteinanders im Sinne der Grundphilosophie des Hauses sicherzustellen. Bereits etabliert ist ein Mitarbeiter-einführungstag als Basis für alle neuen Mitarbeiter unabhängig von ihrer Funktion. Diese über alle Berufsgruppen und Hierarchieebenen völlig identische, gleichberechtigte Integration der Neueinsteiger in das Gesamtunternehmen hat sich bewährt und erfährt eine permanent gute bis sehr gute Bewertung durch die Teilnehmer. Die bestehenden Arbeitsteams werden auf diese Weise von grundlegenden, alle Dienstarten betreffenden Informationspflichten entlastet und können ihre spezifischen Einführungsanstrengungen abteilungsintern konzentrieren.

Des Weiteren findet seit vielen Jahren jährlich eine Mitarbeiterbefragung in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld statt.

Erwartung an 4C4Learn, Besonderheiten und Herausforderungen in der KHO

Die KHO erwartete durch die Teilnahme an 4C4Learn, den künftigen Anforderungen einer Verknüpfung von Qualitätssicherung, Personalentwicklung, Organisations- und Prozessverbesserung besser als bisher und damit den folgenden Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit eines Krankenhausunternehmens angemessen gerecht zu werden. Die Kompetenzen der Mitarbeiterteams sollen erfasst, Anforderungsprofile erstellt und Lücken identifiziert werden, um so gemeinsam im Kompetenzmeeting Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse ableiten zu können.

Herausforderungen im Krankenhausalltag bestehen dabei vor allem im berufsständischen Selbstbewusstsein mancher Führungskräfte, die in vielen Krankenhäusern noch sehr traditionell unterwegs sind und die Einführung einheitlicher Standards und Prozessveränderungen verzögern oder gar verhindern. Tradierte Denkweisen sind – unabhängig von der Berufsgruppe im Krankenhaus – schwer zu überwinden, so z. B. auch die häufig anzutreffende zögerliche Haltung zur zunehmenden Digitalisierung im Arbeitsalltag.

Die ausbildungstechnisch geradezu berührungsfrei geformte Berufsgruppengliederung mit den drei Grobsäulen ärztlicher, pflegerischer und administrativer Dienst findet produktionstechnisch in kleinteiligen Werkstattfertigungen ihre Projektionsfläche. Hier finden sich dann durchaus Patienten zugewandte, kollegial agierende Kleingruppen, die in Akutfall- sowie Notsituationen extrem effektiv handeln, in systematisch zu sortierenden Ablaufprozessen aber sehr schnell an die organisatorischen Grenzen ihrer kleinteiligen Prozessstrukturen geraten. Übergreifende, interdisziplinäre sowie interprofessionelle Prozesse funktionieren dann häufig nur zweitklassig gut.

Mit der Überführung der drei Krankenhäuser in Bielefeld, Herford und Wiedenbrück in die Rechtsform einer GmbH sowie der Schaffung einer regionalen Holding-Verbundlösung (Katholische Hospitalvereinigung Ostwestfalen gem. GmbH) ab 1996 wurden relativ frühe Schritte unternommen, um eine an marktwirtschaftlichen Prinzipien orientierte Unternehmenspolitik und damit auch Qualitätssicherung zu gewährleisten. Die Steuerung der KHO liegt in der Betriebsstätte in Bielefeld, was es manchen Mitarbeitern aus anderen Standorten erschwert sich mit der KHO zu identifizieren: die Mitarbeiter müssen den Spagat zwischen KHO-isierung und Traditions- und Regionsverbundenheit schaffen.

„Jedes Haus ist für sich nochmal eine Marke vor Ort und ist bekannt in den jeweiligen Regionen und das ist auch eine wichtige Sache. Das sollte nicht kaputt gemacht werden und das ist ja auch gar nicht gewünscht. Als Mitarbeiter der KHO hat man seine Identität schon im alten Krankenhaus. Man ist hier groß geworden, es ist eben das zu Hause, auch wenn man mal woanders hin muss, in seinem Haus hat man immer sein Berufszuhause.“

„Die KHO ist für viele immer noch was Neues. Viele können damit nicht umgehen, weil die Häuser doch relativ spezifisch waren. Die Jahre davor gab es auch die KHO, aber jedes Haus in einer eigenen GmbH. Einige Mitarbeiter haben Probleme damit, KHO-weit zu denken. Aber ich denke, die KHO steht für Qualität und vor allen Dingen für eine Zukunftsvision, um gemeinsam zu überlegen und nicht irgendwann sagen zu müssen, okay, ein Haus müssen wir leider schließen. Ich denke, das ist eine positive Vision.“ (Sinngemäß aus den Interviews entnommen)

Das Franziskus Hospital und das Mathilden Hospital liegen zentral in der Stadt Bielefeld (etwa 335 000 Einwohner) und dem Kreis Herford (etwa 250 000 Einwohner). Der Kreis Gütersloh (rund 350 000 Einwohner) mit dem Sankt Vinzenz Hospital und der Kreis Lippe (ca. 350 000 Einwohner) sowie die Betriebsstätten untereinander sind mit dem Auto in rund einer halben Stunde zu erreichen. Das bedeutet, dass die KHO ein großes Einzugsgebiet hat, sich aber auch gegen viele Konkurrenten durchsetzen muss. In diesem Marktgebiet, das durch lebhaften Wettbewerb der drei Trägergruppen kommunaler, evangelischer und katholischer Krankenhäuser geprägt ist, können sich die Häuser der KHO gut behaupten. Je nach Fachbereich liegt der Marktanteil bei 15-30 %.

In der KHO ergibt sich bspw. durch die traditionell eher weiblich besetzten Stellen in der Pflege die Besonderheit, dass die Belegschaft aus etwa 79 % Frauen besteht. Außerdem sind rund 43 % der Betriebsangehörigen Teilzeitkräfte. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt in der KHO also eine besonders große Rolle.

„Das Wissen in unserer Organisation geht immer wieder verloren. Daher liegt es an uns, durch das Kompetenzmanagement Strukturen zu schaffen, in denen insbesondere unsere weiblichen Beschäftigten sagen können, dass Familie und Beruf vereinbar sind.“ (Sinngemäß aus den Interviews entnommen)

Viele Mitarbeiter sind sich des starken Einflusses der Führungskräfte bewusst: In einer Mitarbeiterbefragung wurde erwartet, dass alle nun mehr Personal fordern, aber

*„Nein, das waren die wenigsten. Sondern es ging wirklich um Führung, Kommunikation, Wertschätzung, diese drei Themen.“
(Sinngemäß aus den Interviews entnommen)*

Berufsständisches Denken, vor allem in der Zusammenarbeit von ärztlichem und pflegerischem Dienst, erschwert eine hierarchiearme Prozessorientierung. Dies zeigte sich im Kompetenznetz des Pilotbereichs „Brustzentrum“: die Team- und Kooperationsfähigkeit wird zwar als wichtig eingeschätzt, ist aber gering ausgeprägt. Der Soll-Wert wird nicht erreicht, d. h. dass das Team unter der angestrebten Leistungsfähigkeit bleibt und deutlicher Verbesserungsbedarf durch die Mitarbeiter gesehen wird.

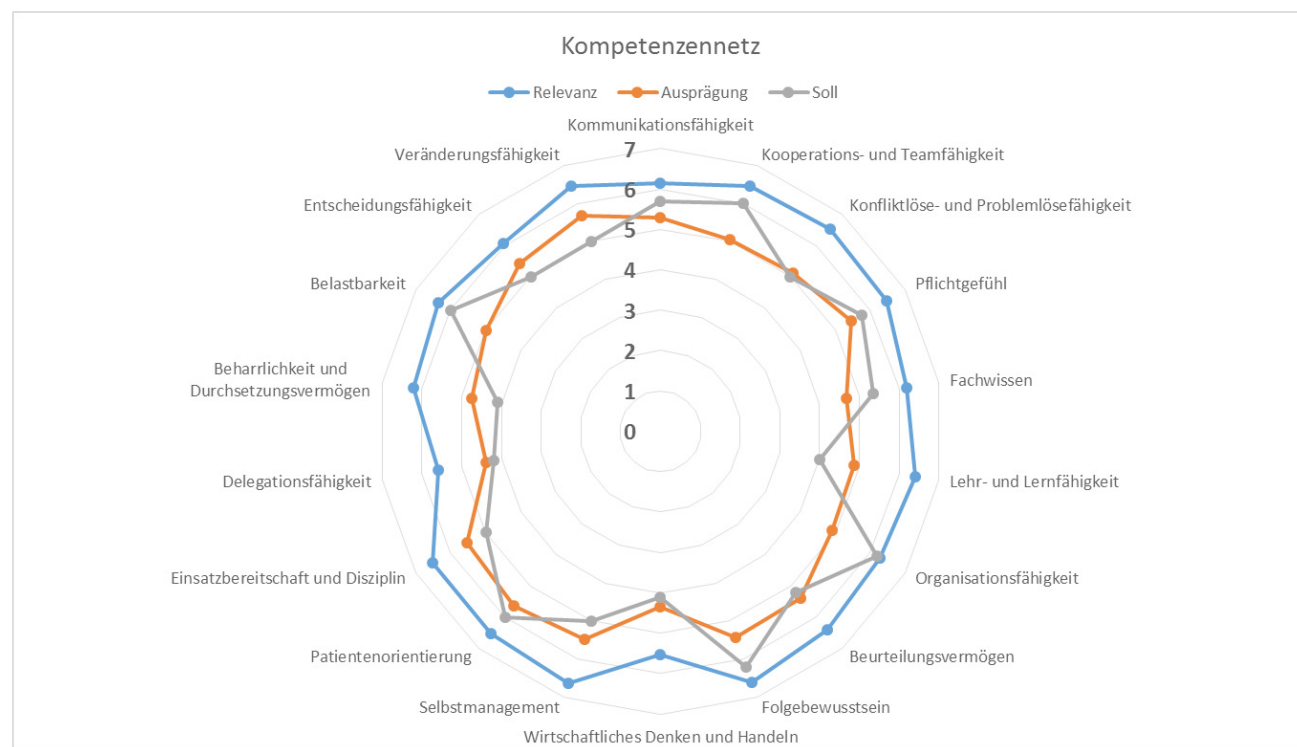


Abbildung 4: Ergebnis der Kompetenzbefragung in der KHO (veranschaulicht im Kompetenzmodell)

Bspw. sind Pflegekräfte in den Arbeitsprozessen abhängig von der Informationsweitergabe-Willigkeit der Ärzte:

*„Das ist Sache der Führungskraft, die Informationen so weiterzugeben, wie es gerade für jeden Mitarbeiter relevant ist. Und der Mitarbeiter holt sich die Information, weil er sie von der Führungskraft oft nicht bekommt. Aber das ist eine Aufgabe der Führungskraft und das wird immer bemängelt, dass die Informationen spät, sehr gefiltert oder überhaupt nicht an die Basis kommen.“
(Sinngemäß aus den Interviews entnommen)*

Auch in betrieblichen Aushandlungsprozessen wird der große Einfluss der Führungskräfte auf die Arbeitsbedingungen deutlich:

*„In unserem Haus wurden schon einige Führungskräfte ausgetauscht. Nach einiger Zeit konnte man feststellen, dass die Krankenquote um gut die Hälfte gesunken ist. Das war schon faszinierend zu sehen, was man mit einem Personenwechsel so erreichen kann.“
(Sinngemäß aus den Interviews entnommen)*

Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung

Bei der regelmäßigen Untersuchung der Mitarbeiterbedürfnisse mittels Befragung können wir auf die langjährige Kooperation mit dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre der Fakultät für Gesundheitswissenschaften an der Universität Bielefeld zurückgreifen. Die fünfte Mitarbeiterbefragung wurde Ende 2015 durchgeführt. Bei den Ergebnissen ist bemerkenswert, dass 89,7 % der Befragten die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen als gut bezeichnen, 90,1 % stimmen der Aussage »Ich arbeite gern in der KHO« zu und 82,7 % halten die KHO für einen empfehlenswerten Arbeitgeber. Auch bei den übrigen neun Befragungskategorien waren durchschnittlich 70 % positive Rückmeldungen zu registrieren. Dass diese Rückmeldung so positiv ausfällt, liegt vermutlich nicht nur an der sinnstiftenden Philosophie der Arbeit und der gelebten, christlichen Tradition sondern auch am „Produkt“:

*„Ich glaube das, was wir hier machen, macht Sinn. Wir produzieren hier nicht irgendwelchen Firlefanz, sondern wir produzieren Dinge, die doch ja wirklich unverzichtbar sind.“
(Sinngemäß aus den Interviews entnommen)*

Die erfreulich hohe Zahl sehr erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird regelmäßig mit ca. 80 Jubiläen in Form von 20-, 25-, 30- und 40-jähriger Zugehörigkeit zu unserem Unternehmen bestätigt. Die langjährige Kontinuität bei gleichzeitiger erfolgreicher Akquisition von neuen Mitarbeitern bietet die interessante Chance der Verknüpfung von großem Erfahrungswissen einerseits und innovativen Impulsen andererseits. Unternehmenspolitisch kann so eine nicht nur reizvolle, sondern vielleicht auch überlebensnotwendige Mischung aus Kontinuität und Wandel, aus Stabilität und Innovation begründet werden. Mit 6,4 % in 2015 ist die „echte“ Fluktuation, d. h. ohne Praktikanten und Schüler, im Vergleich zum Vorjahr nahezu konstant geblieben. Dieser Wert ist gering und für ein Krankenhausunternehmen dieser Größe positiv einzuordnen.

„Diese Motivation zu helfen, helfen zu wollen, und den Patienten so als Ganzes zu sehen, das ist glaube ich bei vielen Mitarbeitern noch im Blut“. (Sinngemäß aus den Interviews übernommen)

In einem Unternehmen, das teilweise durch tradierte Denkweisen und konservative Strukturen geprägt ist und in dem Führungskräfte „ihre“ Abteilungen teilweise wie eigene kleine Werkstätten führen, herrschen oft informell aufgestellte Regeln, die eine qualitativ höherwertige Prozessorientierung stören oder verhindern.

„Es werden Prozesse beschrieben, aber eigentlich haben wir in diesem Hausein Problem – die Regeleinhaltung. Wir stellen uns Regeln auf und es werden Dienstanweisungen gemacht und keine Sau hält sich dran. Das wollen wir ändern. Ein Regelwerk, das man sich selber gibt, und wenn das auch von der Basis kommt und man sich aber nicht daran hält.“ (Sinngemäß aus den Interviews entnommen)

Die leistungsorientierte Bezahlung, die es seit 2012 in der KHO gibt – zunächst nur für den Pflegedienst, im darauffolgenden Jahr für Mitarbeiter des Pflege- und Funktionsdienstes (Teamwertung) – wurde 2016 ausgedehnt auf alle Dienstarten bzw. Berufsgruppen im Team. Sie berücksichtigt besondere Anstrengungen wie beispielsweise den Besuch einer weiteren internen Fortbildung und den Abbau von Überstunden.

3.2.2 Besonderheiten des Pilotbereiches

Der Pilotbereich bei der Umsetzung des Kompetenzmanagements war das Kooperative Brustzentrum Bielefeld-Herford. Das Franziskus Hospital Bielefeld und das Mathilden Hospital Herford haben sich zusammengeschlossen, um Brustkrebspatientinnen die bestmögliche Therapie zu bieten. Gegründet wurde das Zentrum 2006 zusammen mit zwei anderen, in Bielefeld und Bünde ansässigen Krankenhäusern. Seit 2015 wird es ausschließlich durch die Betriebsstätten der KHO geführt, da die beiden anderen Häuser aus Qualitätsgründen austreten mussten. Die Zusammenarbeit der beteiligten Kliniken ist in der Geschäftsordnung des Kooperativen Brustzentrums Bielefeld-Herford beschrieben. Die Außenvertretung erfolgt durch den Geschäftsführer der KHO.

Hoher gemeinsamer Standard

Das Ziel der Kooperation ist die optimale Erkennung und Behandlung von Brustkrebs durch die Vernetzung und Nutzung des gesamten Wissens aller benötigten Fachdisziplinen wie Gynäkologie, Senologie, Radiologie,

Nuklearmedizin, Pathologie, Strahlentherapie, Internistische Onkologie und Psychoonkologie. Der stetige ärztliche Wissensaustausch wird ergänzt durch eine optimale gerätetechnische Ausstattung. Die Behandlung der Patientinnen im Brustzentrum erfolgt an allen Standorten nach einheitlichen Behandlungspfaden. Die im Handbuch des Brustzentrums beschriebenen Behandlungspfade sind für alle Kernleistungserbringer im Brustzentrum verbindlich. Die fachliche Leitung liegt beim Netzwerkkoordinator, im Regelfall der Chefarzt einer Klinik für Frauenheilkunde und Geburtshilfe.

Die Strategie des Kooperativen Brustzentrums besteht in der Erbringung einer überdurchschnittlichen Versorgungsqualität durch einen professionell-persönlichen Kontakt zwischen den erkrankten Frauen und den behandelnden Ärzten, den Pflegeexpertinnen für Brustkrebskrankungen, den Psychoonkologinnen, den Sozialarbeitern, den Physiotherapeuten und anderen Leistungserbringern im Zentrum gemäß dem Unternehmensmotto „Gesundheit persönlich“. In interdisziplinären Tumorkonferenzen wird die Therapie von allen Experten gemeinsam festgelegt. Somit erhält jede betroffene Patientin eine maßgeschneiderte Therapie, um die Heilungschancen zu optimieren. Der hohe gemeinsame Standard an allen Standorten sowie definierte Ansprechpartner garantieren eine wohnortnahe, unkomplizierte Versorgung der betroffenen Patientinnen. Benchmarking, Teilnahme an Studien, Fortbildung und Veranstaltung eigener Symposien sind Instrumente der ständigen Aktualisierung. Das monatlich stattfindende Tumorboard dient als wichtige Basis zur Kommunikation zwischen den beteiligten Disziplinen und zwischen den onkologischen Zentren (Brustzentrum, Darmzentrum, Prostatazentrum in der KHO).

Der Patient im Mittelpunkt

Die KHO sieht in der Zentrenbildung die Zukunft des Krankenhausmarktes: der Patient wird zum Kunden, der im Mittelpunkt steht und bestmöglich „bedient“ werden möchte. Somit sind im Brustzentrum durch interdisziplinäre und multiprofessionelle Zusammenarbeit kundenfreundliche Prozesse das Ziel, die durch leitliniengerechte intermodale Behandlungskonzepte gestützt werden. In der prozessorientierten Organisation des Brustzentrums bildet die Patientin dabei den Schnittpunkt für alle beteiligten Mitarbeiter. Das Brustzentrum wird gut von Patientinnen angenommen und ist am Markt dementsprechend etabliert; in der hiesigen Region ist es eines der größten seiner Art.

In Anlehnung an die Unternehmensziele sind auch für den Bereich des Brustzentrums eine zielgerichtete Personalauswahl und Einstellungspolitik, sowie entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig. Hier setzt das Projekt 4C4Learn bei der KHO an.

3.3 Realisierte Entwicklungs- und Umsetzungsschritte

Der gute erste Eindruck

Im Pilotbereich „Brustzentrum“ wurde der Pilotprozess der Therapieentscheidung in den Fokus genommen. Dieser beschreibt den Erstkontakt einer Patientin mit dem Brustzentrum bis zu ihrer Therapieentscheidung bspw. einer Operation, Chemotherapie und/oder Strahlentherapie. Der Erstkontakt der Patientin ist immens wichtig, da hier ein prägender Eindruck unserer Leistungsfähigkeit vermittelt wird. Ist dieser Prozess merklich fehlerhaft, bspw. weil es an Organisations- oder Kommunikationsfähigkeit mangelt, wird sich die Patientin vermutlich nicht für eine Behandlung in der KHO entschließen oder fühlt sich bei der Therapie nicht wohl.

Durch die enge Verzahnung der Prozesse des Brustzentrums mit dem Darm- und Prostatazentrum (Tumorboard, Tumorkonferenz) ist ein Roll-Out auf diese Bereiche gut realisierbar.

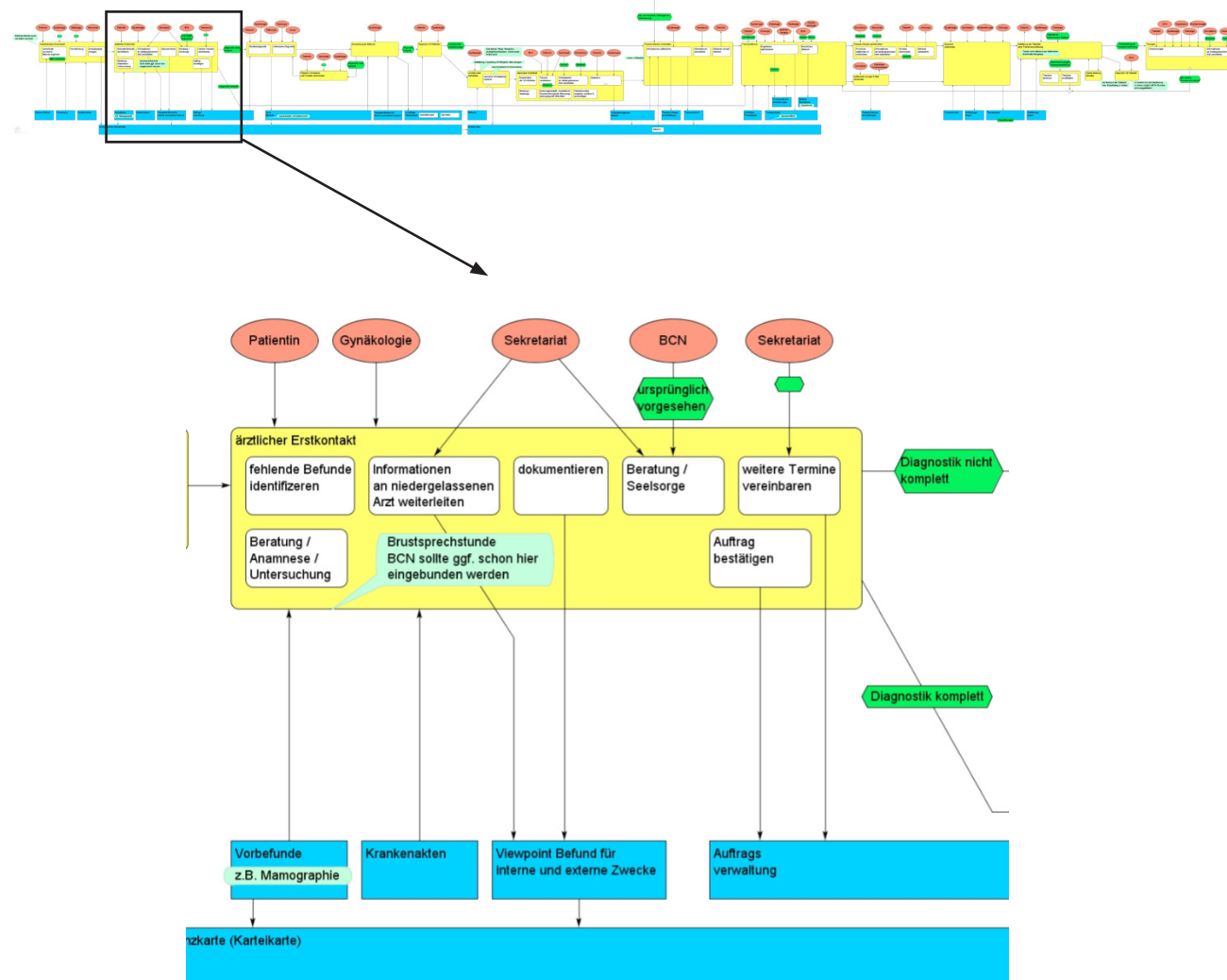


Abbildung 5: Vergrößerung aus dem Pilotprozess „Therapieentscheidung“

3.3.1 Schritte zur Vorbereitung des Kompetenzmanagements

Das Projektteam bildete sich anhand der Unternehmens- und Projektziele, die in Qualitäts- und Personalmanagement verzahnt sind: die Geschäftsführung leitet das Projekt KHO-intern, jeweils ein Vertreter aus dem Qualitätsmanagement und der Personalabteilung werden von einem Projektmitarbeiter in organisatorischen und inhaltlichen Aufgaben unterstützt.

Hinter allen Projektzielen stehen die Unternehmensziele:

- Lückenlose Qualitätssicherung und -verbesserung
- Produktivitätsverbesserung
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit

Die KHO hat sich dazu als projektbezogenes Globalziel die Entwicklung einer Kompetenzlandschaft gesetzt. Das bedeutet, dass ein alle drei Betriebsstätten/ Krankenhäuser umfassendes Kompetenzmanagement etabliert wird. Eine reine Auflistung von formalen und fachlichen Qualifikationen ist nicht ausreichend, um bei übergreifenden Prozessveränderungen/in ungeplanten Situationen kompetent reagieren zu können. Sie muss ergänzt werden durch die Fähigkeiten der Mitarbeiter/-gruppen, die die Krankenhausprozesse qualitativ und produktiv nachhaltig sichern und befördern. Die dahinterstehende Analyse von Personalakquisition, -bindung und -entwicklung soll eigene Entwicklungsmöglichkeiten aufdecken und zu einer besseren Kenntnis der Ressourcen, einem optimierten Einsatz von Mitarbeitern sowie der Teamentwicklung führen. In Führungskräftebildungen sollen Kompetenzen im organisatorischen und führungstechnischen Bereich (weiter-)entwickelt werden. Eine führende Position am Arbeitsmarkt wird angestrebt, aufgebaut und gesichert.

Das Kompetenzmanagement als Baustein von Bewerbermanagement und Personalentwicklung soll nachhaltig implementiert werden. Die Prozesse in den Behandlungszentren (Brustzentrum, Darmzentrum, Prostatazentrum) als qualitätsorientierter Organisationsform werden in Richtung Patientenorientierung optimiert. Die auch im Krankensektor absehbare Digitalisierung kann und muss genutzt werden, um Prozesse streng zu evaluieren und im Hinblick auf Redundanzen und/oder Lücken abzurufen resp. zu perfektionieren. Außerdem wird das Wissenschafts-Praxis-Netzwerk durch das Projekt systematisch erweitert. Die Unternehmenskompetenz als Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor kann so gestärkt werden, um die Marktposition zu sichern und auszubauen.

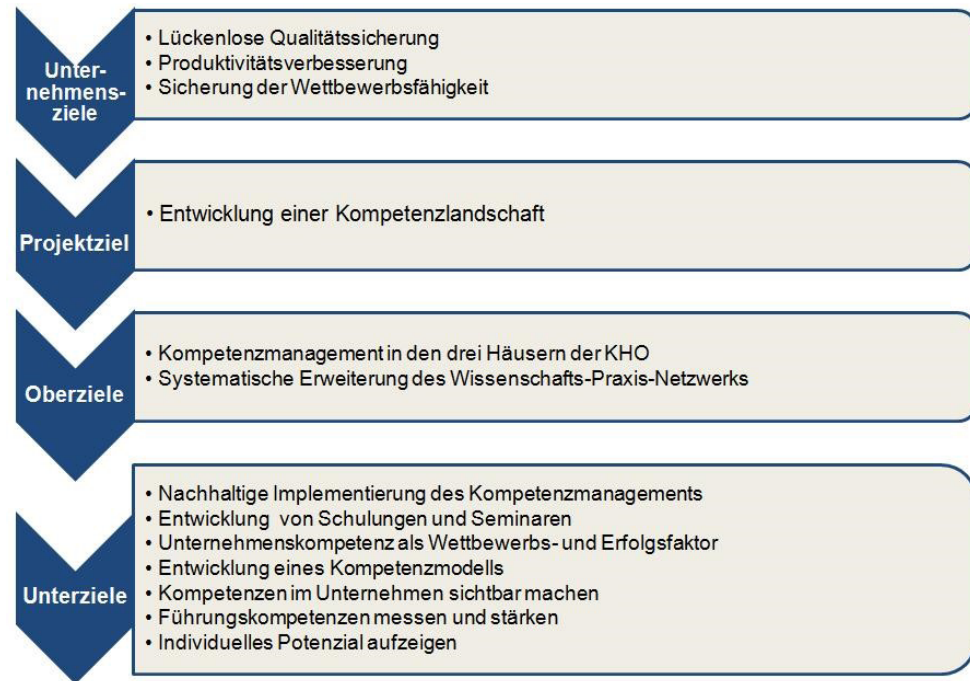


Abbildung 6: Aufschlüsselung der Ziele

Zur Abstimmung der Zielsetzung wurde unter anderem ein ausführliches Dokument erstellt, welches besondere Herausforderungen und Ziele der KHO beschreibt und die allgemeine Situation auf dem Krankenhausmarkt, die Arbeitsmarktlage, die Qualitätspolitik und das Personalmanagement KHO-bezogen und zusammenhängend thematisiert.

In regelmäßigen Abständen trifft sich darüber hinaus die Steuerungsgruppe 4C4Learn im erweiterten Mitarbeiterkreis, darunter Chefärzte, Oberärzte und Vertreter der Pflegedienstleitung, der Bereichsleitung Pflege und der kaufmännischen Leitung.

3.3.2 Schritte zur Etablierung des Kompetenzmanagements

Dem KHO-Kompetenzmodell liegt der Kompetenzatlas (nach Erpenbeck und Heyse) zu Grunde. Ausgehend von den dort beschriebenen 64 Kompetenzen wurden durch Workshops in der KHO und Beobachtungen durch Mitarbeiter der Ruhr-Universität Bochum 18 relevante Kompetenzen für den Pilotprozess herausgearbeitet.

Das Kompetenzmodell wurde durch folgende Bausteine erarbeitet:



Abbildung 7: Bausteine der Modellerarbeitung

Interviews und Beobachtungen: Befragung von Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchiestufen und Bereiche zur Erhebung von Rahmenbedingungen. Im Rahmen der Erhebungsphase 2014 wurden zunächst Potential-Interviews mit Vertretern der Geschäftsführung, der Leitung des Qualitätsmanagements sowie der Mitarbeitervertretung durchgeführt, um Kompetenzen der Organisation zu identifizieren, Stärken und Möglichkeiten zu erarbeiten und Herausforderungen zu konkretisieren.

Prozessworkshop: Im Anschluss an die Interviews und Beobachtungen erfolgte ein moderierter Workshop zu Modellierung/Visualisierung des Pilotarbeitsprozesses mit prozessbeteiligten Mitarbeitern.

Kennzahlenworkshop: Hier erfolgte eine Auseinandersetzung mit der Controlling-Perspektive auf Kompetenzen, Identifikation und Definition von Steuerungsgrößen für spezifische wertschöpfungsrelevante Prozesse.

Kompetenzworkshop: In einem moderierten Workshop, an dem auch prozessbeteiligte Mitarbeiter teilnahmen, wurden die für einen reibungslosen Prozessablauf relevanten Kompetenzen identifiziert und anschließend an die Projektgruppe rückgekoppelt. Arbeitsgrundlage für die Identifizierung der Kompetenzen war die Vorstellung, welche Fähigkeiten ein Mitarbeiter bräuchte, um die übergeordneten Organisationsziele vorantreiben zu können. Die Ergebnisse des Workshops wurden durch Beurteilung der Unternehmensleitung und weiterer Mitarbeiter, insbesondere des Qualitätsmanagements, validiert.

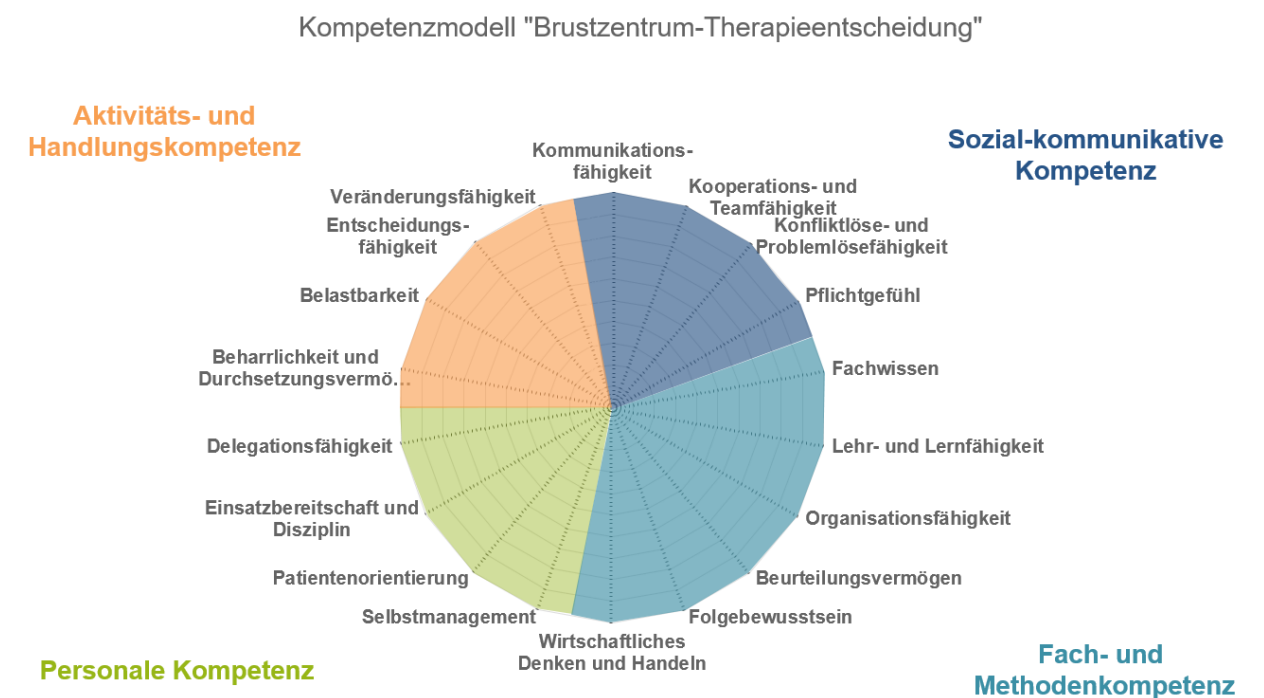


Abbildung 8: Kompetenzmodell „Brustzentrum-Therapieentscheidung“

Kompetenzerhebung: Die Pilot-Kompetenzerhebung in der KHO fand durch eine anonyme Online-Befragung im Mai 2016 über einen Zeitraum von etwa drei Wochen statt. Als Erhebungsbereich diente zunächst der Pilotprozess „Brustzentrum-Therapieentscheidung“, was etwa 120 Mitarbeiter (alle Prozessbeteiligten) betrifft. Diese füllten einen Fragebogen zur Kompetenzmessung aus, der nicht nur individuelle Kompetenzen, sondern auch die Wechselwirkung mit Rahmenbedingungen abdeckt. Es wurde eine webbasierte Software zur Befragung genutzt, die über die Projektmitarbeiterin gesteuert wurde. Das Ergebnis war ein Spinnennetzdiagramm mit der tatsächlichen Ausprägung der Kompetenzen, ihrer Soll-Werte (wie stark müssen die einzelnen Kompetenzen ausgeprägt sein, damit der Prozess funktioniert?) sowie ihrer Relevanz-Werte (wie wichtig sind die einzelnen Kompetenzen für den Prozess?). Außerdem resultierten aus der Befragung Kommentare zu Rahmenbedingungen und Störungen im Prozessablauf. Der Datenschutz der Mitarbeiter wurde über eine PUK-Vergabe des IAW (Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum) sichergestellt. Die Projektmitarbeiterin bot während des Befragungszeitraums eine Sprechstunde an, in der technische Probleme besprochen wurden und die zeitlich nicht mit den Dienstzeiten der verschiedenen Schichten kollidierte.

Der gesamte Prozess, von den Interviews bis zur Erhebung, wurde von Veröffentlichungen in der Mitarbeiterzeitung KHOMed begleitet. An die Mitarbeiter verteilte Flyer informierten über das Projekt.

In einer Projektteam-Sitzung bzgl. der Durchführung eines regelmäßigen Kompetenzmeetings wurde vorgeschlagen, dieses an das sogenannte Tumorboard zu koppeln. Ziel der Kompetenzmeetings ist die Prozessstabilisierung im Allgemeinen sowie das Erkennen und Feststellen von Schnittstellen-Problemen im Prozess. Das Tumorboard findet zehn Mal im Jahr unter der Leitung des Netzwerkkoordinators statt. Die zuständige Mitarbeiterin des Qualitätsmanagements ist anwesend, ebenso die Fachärzte der Kernleistungserbringer, die Breast Care Nurses (speziell ausgebildete Pflegekräfte) und alle interessierten Mitarbeiter im Brustzentrum. Zu bestimmten Themen werden weitere Professionen eingeladen. Die Sitzungen des Tumorboards dienen der Qualitätsverbesserung im Sinne eines interdisziplinären Qualitätszirkels. Bei komplexen Verbesserungsmaßnahmen werden spezialisierte Arbeitsgruppen gebildet.

Das Kompetenzmeeting dient dazu, die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu fördern und die Motivation der Mitarbeiter zu steigern, indem sie aktiv Einfluss auf ihre Arbeitsabläufe nehmen können. Außerdem kann das Kompetenzmeeting als neues Lernformat kennengelernt werden, das als Basis für ein Roll-Out in die anderen onkologischen Zentren dient.

Neben dem Projektteam wurden Ärzte der Gynäkologie und Onkologie eingeladen, ebenso die Breast Care Nurses, leitende Mitarbeiter der Radiologie, ein Arzt der Strahlentherapie, die zuständige Qualitätsmanagementbeauftragte für das Brustzentrum und ein Mitarbeiter des Controllings. Gute Prozesskenntnisse und ein grundlegendes Verständnis für Datenauswertung sind für die konstruktive Teilnahme am Kompetenzmeeting unverzichtbar. Die Unterstützung der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte durch das Umfeld wird für eine erfolgreiche Durchführung des Meetings erwartet. Das Budget, die Räumlichkeiten und der zeitliche Rahmen für Kompetenzmeetings sind in der KHO gegeben, wobei der benötigte Zeitrahmen auf etwa zwei bis drei Stunden geschätzt wird. Die Vor- und Nachbereitung obliegen der Projektmitarbeiterin und der beteiligten Bereiche. Wie oft das Kompetenzmeeting stattfindet, hängt von den abgeleiteten Maßnahmen ab.

In der Vorbereitung des Kompetenzmeetings stellte das Projektteam folgende Risiken und Herausforderungen bzgl. der Implementierung des Kompetenzmanagements fest:

- Widerstand der Mitarbeitervertretung, evtl. zur Methodik der Befragung
- Mangelnde Teilnahme
- Mangelnde Bereitschaft eine onlinebasierte Befragung zu absolvieren
- Ausfall wichtiger Personen bspw. durch einen klinischen Notfall

Resultat des Kompetenzmeetings sollten ein Maßnahmenplan mit Benennung der Verantwortlichen und die Evaluation der Methodik sein. Auch ein zentrales und zeitnah verfasstes Protokoll für alle Beteiligten, Führungskräfte und Koordinatoren der anderen onkologischen Zentren ist erforderlich. Das Kompetenzmeeting sollte die Erkenntnis über den Ist-Zustand des Prozesses/Teams liefern und darüber eine Verbesserung der Abläufe erreichen, die messbare und veränderte Kennzahlen ergibt, bspw. die der Patientenzufriedenheit. Ebenso ist, durch die verbesserten Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter, ein Ansatz für die Ableitung eines Personalentwicklungsplans zu bilden.

3.3.2.1 Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen

Bei der Durchführung der Kompetenzmeetings herrscht durch eine gute Moderation eine offene Kommunikationskultur, in der alle Teilnehmer Kritik üben können. Eine Agenda, die frühzeitig vor dem Meeting verschickt wird, gibt konkrete Tagesordnungspunkte vor.

Beispiel:

	Tagesordnungspunkt	Details	Wer?
1	Ziel- und Erwartungsklärung	<ul style="list-style-type: none"> Begrüßung Ziel- und Ergebniserwartung der TN abklären 	GF/ QM
2	4C4Learn: Vorstellung der zentralen Ergebnisse der 1. Kompetenzerhebung im Pilotbereich	<ul style="list-style-type: none"> Vorstellung der zentralen Ergebnisse (Soll-/Ist-Vergleich) Vorstellung der benannten Probleme im Prozess „Therapieentscheidung“ Ggf. Vorstellung weiterer benannter Probleme Sammeln ergänzender Kommentare durch die Teilnehmer 	GF/ QM
3	Entwicklung Maßnahmenplan	<ul style="list-style-type: none"> Diskussion möglicher Maßnahmen um o.g. Probleme anzugehen Ableiten eines Maßnahmenkatalogs mit Benennung der verantwortlichen Bereiche 	GF/ QM
4	Evaluation der Methodik und Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> Diskussion über Methodik: Änderungen notwendig? 	GF/ QM

Die Verknüpfung des Meetings mit dem Tumorboard als wichtiger Instanz aller onkologischen Zentren bietet den Vorteil, alle wichtigen Entscheider/Führungskräfte mit vor Ort zu haben.

Bisher wurden anhand des Spinnennetzes bezüglich der Relevanz, der Soll-Ausprägung und der Ist-Situation von personellen Kompetenzen Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Sozial-kommunikative-Kompetenz, Fach- und Methodenkompetenz sowie personale Kompetenz beleuchtet und im Hinblick auf mögliche Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Situation eingehend diskutiert.

Die Befragungsergebnisse sind insoweit plausibel, als vor allem die Organisationsfähigkeit von den Prozessbeteiligten als wichtig eingestuft, aber als am geringsten ausgeprägt eingeschätzt wird. Demzufolge müssen zunächst die Kompetenzen mit den höchsten Abweichungsgraden organisatorisch und personalpolitisch angepackt werden.

Einigkeit besteht in der Einschätzung, dass sowohl die Kenntnis der Prozesse als auch die Einhaltung der Prozessschritte die Organisationsfähigkeit der Gesamtorganisation und damit auch der einzelnen Mitarbeiter deutlich befördern würde.

Aus dem Kompetenzmeeting ergaben sich Vorschläge für konkrete Maßnahmen:

1. Prozessanalyse kann zum Gegenstand der regelmäßigen Klinikbesprechungen des ärztlichen und pflegerischen Dienstes gemacht werden
2. Dokumentationsverbesserung: eine komplette Dokumentation ist Aufgabe aller Mitarbeiter und kann stichprobenartig vom Qualitätsmanagement überprüft werden
3. Workshop zum Telefonierverhalten kann mit Vertretern der IT, der Leiterin der Sekretariatsworkshops, einer Bereichsleiterin aus der Pflege und einer Mitarbeiterin aus dem QM stattfinden
4. Kompetenzen können in das Lastenheft für Personaleinstellungen eingearbeitet werden

Zu 2.: Dokumentationsverbesserung

Im Rahmen des Risikomanagements durch die Qualitätsmanagementmitarbeiter wurde die Qualität der Dokumentation in den Patientenakten stichprobenartig in allen Krankenhäusern und den dazugehörigen Kliniken überprüft und die Ergebnisse in einem Risikokataster festgehalten.

Eine unvollständige Dokumentation führt häufig zu mangelnder oder fehlerhafter Informationskenntnis der Mitarbeiter, die direkten Patientenkontakt haben oder die dokumentierten Daten zwecks administrativer Aufgaben benötigen. Je nach Zuständigkeit für das fehlerhafte Formular kann eine gezielte Ansprache der Mitarbeiter erfolgen und auf die Dringlichkeit einer korrekten Dokumentation hingewiesen werden.

An der Erstellung von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen wird gearbeitet, zunächst für die mittlere Führungsebene wie bspw. eine pflegerische Bereichsleitung oder einen Oberarzt.

Zu 4.: Personaleinstellungen:

An der Erstellung von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen wird gearbeitet, zunächst für die mittlere Führungsebene wie bspw. eine pflegerische Bereichsleitung oder einen Oberarzt.

Ärztliche Visite Befunde								
Visite/Verlauf	●	●	●	●	●	●	●	
Visitenverordnung	●	●	CP Way	●			●	
Tumorkonferenz						●		
		Leichenschau						
Pflegedokumentation								
Pflegeanamnese	●	●	●	●	●	●	●	●
Pflegeplanung	●	●	●	●	●	●	●	●
Pflegebericht	●	●	●	●	●	●	●	●
Kurve	●	●	●	●	●	●	●	
Visitenverordnung	●	●		●	●	●		
Dekubituskala								
Wunddokumentation								
Sturzrisikoerfassung				●			●	
Fixierungsprotokoll								
CP Ways			●					●
Überwachungsprotokoll						●		●
Stammblatt								●
OP Vorbereitung Checkliste	●		●			●		

Abbildung 9: Ausschnitt aus dem Soll-Ist-Vergleich „Dokumentation“, nach Krankenhaus und dazugehörigen Kliniken geordnet

3.3.2.2 Personal- und Organisationsentwicklung

Das Projekt war Anknüpfungspunkt um auch die interne Personalentwicklung voranzutreiben. Die sogenannten Teamkompetenzen als Resultat des Projekts werden auf die Ebene der individuellen Kompetenzen weiterentwickelt, um ein Instrument für die Personalarbeit zu erstellen. So kann gezielt nach Bewerbern gefiltert werden, die gut in das Anforderungsprofil einer jeweiligen Funktion und Abteilung passen. Die KHO bildete in diesem Kontext sogenannte Expertengruppen im Bereich der mittleren Führungsebene in den drei Jobfamilien Pflege, Medizin und Verwaltung. Die „Experten“ erarbeiten gemeinsam Anforderungsprofile für die jeweilige Funktion und leiten Kompetenzen ab, welche für die Erfüllung dieser Anforderungen von besonderer Bedeutung sind. Ausgangspunkt ist hier ebenfalls der Kompetenzatlas nach Erpenbeck und Heyse. Für die KHO hat es sich als sinnvoll erwiesen, die vier Kompetenzebenen dabei um die Ebene ethisch-normativer Entscheidungen zu ergänzen. Die Ergebnisse aus den Expertengruppen sollen in darauffolgenden Validierungsgruppen geprüft

werden. Auf Basis dieser Ergebnisse können zukünftige Bewerber gezielt und systematisch anhand der Überschneidung ihres Kompetenzprofils mit dem Anforderungsprofil der Funktion ausgesucht werden. Das Ziel ist die Etablierung eines verbindlichen Personalentwicklungsplans für das Jahr 2017.

Zu den Personalentwicklungsmaßnahmen zählen die Führungskräfte Schulungen, die dem mittleren Management, also Stations- und Abteilungsleitern sowie Oberärzten, zuteilwerden und an mehreren Seminartagen durchgeführt werden. Hierbei geht es um die Grundlagen der Mitarbeiterführung und der Organisation sowie die Umsetzung von erlernten Führungsinstrumenten in praktischen Aufgaben. Bei der Durchführung der Schulungen wird an der interprofessionellen Zusammensetzung der Teilnehmer festgehalten, mit der wir berufsgruppenspezifische Denk- und Handlungsmuster hinterfragen möchten.

Neben diesen tendenziell zumindest unternehmensintern öffentlichen Veranstaltungen führen wir regelmäßig eine ganze Reihe diskreter Personalentwicklungsmaßnahmen mit Mitarbeitergruppen oder einzelnen Mitarbeitern, vorzugsweise Führungskräften, durch, die der spezifischen Ertüchtigung und Personalkompetenz sowie der Mithilfe bei der Bewältigung von Führungsproblemen dienen.

Im Bereich der Mitarbeiterrekrutierung steht den Bewerbern ein elektronisches Bewerbungsportal zur Verfügung, was gerade von den ärztlichen Nachwuchskräften aus dem In- und Ausland besonders intensiv genutzt wird. In enger Abstimmung zwischen Personalabteilung und den Chefärzten wurde ein kompaktes und stringentes Verfahren entwickelt, mit dem Ziel einer schnellstmöglichen Bearbeitung von Personalanfragen bis hin zur definitiven Einstellung sowie Absolvierung von eventuell erforderlichen Sprachkursen installiert. Insgesamt konnte 2015 eine volle Besetzung sämtlicher Positionen des ärztlichen Dienstes konstatiert werden, womit ein historischer Höchststand erreicht wurde.

Die am Pilotprozess beteiligten Mitarbeiter arbeiteten mit großem Interesse an den Teilprojekten und Workshops mit. Erfreulich war die ausgeprägte Kenntnis des Pilotprozesses „Therapieentscheidung“. In einer internen Weiterbildungsveranstaltung des Brustzentrums bat die Projektmitarbeiterin nach Vorstellung des Projektes die beteiligten Mitarbeiter aus ärztlichem und pflegerischem Bereich sich in den Prozess einzuordnen.

3.4 Erfahrungen und Empfehlungen zu den Entwicklungs- und Umsetzungsschritten

Die Sitzungsteilnehmer des ersten Kompetenzmeetings unterstrichen, dass sie mit der Teilnahme am 4C4Learn-Projekt eine andere Sicht auf die täglichen Abläufe erhalten haben: Während sie früher unmittelbar in Tagesarbeit eingebunden gewesen seien, hätten sie nunmehr einen Blick auf die Komplexität des Gesamtprozesses und die hohe Relevanz der Abstimmung zwischen den Schnittstellen erreicht. Eine deutlich größere kognitive Durchdringung der Prozesse ist auf dem Weg zu Qualitäts- und Produktivitätsverbesserungen insbesondere bzw. zumindest durch die Führungskräfte unerlässlich. Vor allem die organisatorische Positionierung der Führungskräfte des ärztlichen Dienstes ist im Zuge der Fokussierung auf verbesserte Prozessabläufe zu betrachten: Die unverzichtbare inhaltliche Priorität ärztlicher Tätigkeit wurde jahrzehntelang von einer hierarchisch organisatorischen Dominanz sekundiert. Dies hatte eine entsprechend zentrierte Organisations- und Ablaufstruktur des Krankenhauses zur Folge, die in der krankenhausinternen volkstümlichen Sprache häufig noch mit „der Chef“ emotional konserviert wird. Qualitäts- und produktivitätszentrierten Prozessen wird ein derartiger Führungsanspruch nur dann gerecht, wenn er inhaltlich solide fundiert, am Interesse des Patienten ausgerichtet und gleichzeitig organisatorisch privilegienlos stringent aufgestellt ist.

3.4.1 Lessons Learned

Im Bereich der Projektplanung hat sich gezeigt, dass eine größtmögliche Transparenz den Beteiligten und Mitarbeitern gegenüber angestrebt werden muss, bspw. durch Einbeziehung der Mitarbeitervertretung in alle wichtigen Schritte, durch Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift KHOMed, durch Präsentationen in Bereich der internen Weiterbildung des Pilotbereichs und im Rahmen von Sitzungen der Führungsebene, damit man diese als Multiplikatoren nutzen kann. Außerdem sollten beteiligte Mitarbeiter motiviert werden, als Multiplikatoren in ihren Bereichen zu fungieren.

Eine besondere Herausforderung im Projektverlauf war die Terminierung der Workshops um klinische Prozesse herum. Hier wurden möglichst frühe Absprachen getroffen und Erinnerungsmails mit ausführlichen Informationen verschickt, damit die Beteiligten gut vorinformiert in die Workshops gehen konnten. Auch die Skepsis vieler Mitarbeiter gegenüber der Befragung stellte eine Herausforderung dar. Die Länge des Fragebogens, eine wenig ausgeprägte Technikaffinität und die Angst vor persönlichen Konsequenzen – trotz guter Aufklärung über die Anonymität der Befragung – führten zu Vorbehalten gegen die Befragung und waren damit Stolpersteine, die nicht endgültig und vollständig aus dem Weg geräumt werden konnten. Um diese Schwierigkeiten aber so gut wie möglich zu lösen, wurden begleitende Informations-E-Mails während des Befragungszeitraums verschickt, jeweils anlässlich der Ankündigung und des Beginns der Befragung und als erste sowie zweite Erinnerung. Außerdem wurde das Projekt persönlich durch die Projektmitarbeiterin in den Bereichen Pflegestationen, Radiologie, Sekretariate und Chefärzte vorgestellt. Zusätzlich sprachen die zuständigen Qualitätsmanagementmitarbeiterinnen und weitere Multiplikatoren wie Führungskräfte und die Mitarbeitervertretung die Mitarbeiter in diesen Bereichen persönlich an.

Die technische Möglichkeit die Befragung von den Dienst-PCs durchzuführen wurde sichergestellt, indem die neueste Version des Internet Explorers durch die IT installiert wurde. Zusätzlich bestand die Möglichkeit sich mit einem von drei geliehenen Tablets der Ruhr-Universität zurückzuziehen und die Fragen zu beantworten. Durch die Art des Web-Hostings konnten zudem alle Prozessbeteiligten die Befragung von Zuhause aus durchführen.

Innerhalb des beteiligten Pilotbereichs gab das Projekt die Möglichkeit an den Rahmenbedingungen der eigenen Arbeitsstelle mitzuarbeiten. Das Interesse war groß, diese Chance wurde jedoch nur von wenigen Mitarbeitern tatsächlich genutzt,

was an der geringen Response-Rate von 22 % bei der ersten Kompetenzerhebung im Pilotbereich deutlich wurde. Um die Mitarbeiter des Pilotbereichs gezielter erreichen und damit die Rücklaufquote erhöhen zu können, sehen wir in der Größe des Pilotbereichs ein Kriterium für den Erfolg der Implementierung und die Aussagekraft der Befragung.

Für die KHO stellt sich die Frage nach den Voraussetzungen für eine bessere Nutzung des Befragungstools. Die Skepsis gegenüber der Online-Befragung könnte durch eine zusätzliche papierbasierte Umfrageform umgangen werden, was wiederum die Frage der technischen Verzahnung mit dem Onlinetool aufwirft. Generell sehen wir kaum mehr als die bereits ergriffenen Möglichkeiten, das Misstrauen abzubauen, welches augenscheinlich gegenüber der onlinebasierten Befragungsherrschend ist.

Aus unseren Erfahrungen ergeben sich daher folgende Erfolgsfaktoren:

- Klare Ansprechpartner im Rahmen des Projekts und viel Öffentlichkeitsarbeit, um das Thema präsent zu halten
- Klarer Fahrplan und ausreichend Zeit entsprechende Schritte umzusetzen
- Geeignete Räumlichkeiten für die Durchführung der Workshops
- Bestehende gute und gefestigte Struktur des Pilotbereichs (vgl. Handbuch Brustzentrum)
- Größe des Pilotbereichs (nicht zu groß, um bessere Erreichbarkeit der einzelnen Mitarbeiter zu gewährleisten)
- Konsistenz des Pilotprozesses (in der Industrie oder anderen medizinischen Bereichen sind Prozesse zum Teil schnell veränderlich)
- Persönlicher Einsatz einzelner beteiligter Vertreter der Bereiche
- Hohe Motivation der Mitarbeiter an den eigenen Rahmenbedingungen mitarbeiten zu wollen
- Gute Kommunikationskultur, auch interdisziplinär, in den Workshops
- Gewährleistung absoluter Anonymität
- Unterstützung durch die Geschäftsführung

3.4.2 Übertragbarkeit auf andere Unternehmensbereiche

Im Rahmen der Praxiswoche der Studenten der Ruhr-Universität sollte von den Teilnehmern die Frage nach der Übertragung des Kompetenzmodells auf das Darmzentrum erörtert werden. Diese sehen eine gute Chance der Übertragbarkeit. Auch die Übertragung auf weitere onkologische Zentren ist möglich, da sich die Prozesse teilweise überschneiden wie bspw. das Tumorboard und die Zentrumskoordination. Die Art des Roll-Outs ist dabei abhängig von der Resonanz im Rahmen der ersten Erhebung im Pilotbereich und kann erst im Anschluss an die Evaluation getroffener Maßnahmen näher beschrieben werden.

Im Rahmen eines Roll-Outs muss auf die oben genannten Erfolgsfaktoren geachtet werden. Eventuell ist auch eine Anpassung der Methodik erforderlich. Zur Diskussion steht dabei eine „Verpflichtung“ zur Befragung, um eine höhere Response-Rate zu gewährleisten. Dabei ist allerdings die Anonymität der Befragten unbedingt zu gewährleisten. Ebenso ist bei einer Verpflichtung die Gefahr groß, keine „ehrlichen“ Ergebnisse zu erhalten. Des Weiteren muss die Frage geklärt werden, ob man zusätzlich zu online-basierter Befragung ausgedruckte Fragebögen verteilt. Schwierig ist hierbei die Auswertung, bspw. die technischen Möglichkeiten und ein erhöhter Zeitbedarf, um die händisch ausgefüllten Bögen in ein elektronisches System zu übertragen. Auch eine Kürzung des Fragebogens muss in Betracht gezogen werden. Bei einem Roll-Out müssen die Schritte, die bisher von der Ruhr-Universität getragen worden sind, intern umgesetzt werden können. Hier geht es um das Know-how zur Ableitung von Kompetenzmodellen, zur Erstellung des Fragebogens, zum Hosting der Software, zur Gewährleistung der Anonymität etc. Eine weitere Herausforderung bei einem Roll-Out besteht gegebenenfalls auch in der Art des Prozesses, der abgebildet werden soll: wird dieser ähnlich konsistent wie der Pilotprozess sein? Hilfreich dabei ist, dass bereits Prozesse im Haus erhoben werden, an die gegebenenfalls angeknüpft werden kann.

3.4.3 Einschätzungen zur Übertragbarkeit auf andere Unternehmen

Das Gesundheitswesen weist eine Reihe von Besonderheiten auf, wie bspw. die notwendige, aber nur begrenzt effektiv praktizierte Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen aus Medizin, Pflege und Administration.

Die Herangehensweise ist sicherlich auch auf andere Betriebe in der Industrie übertragbar (vgl. andere Praxispartner), im Krankenhausbetrieb ergeben sich aber bisweilen terminliche Besonderheiten durch eventuelle Notfälle. Die oben genannten Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Hemmnisse sind vor allem im Gesundheitswesen vertreten.

Insgesamt ist auf eine klare Zielsetzung zu achten, die in konkreten Maßnahmen mündet. Der Zweck des partizipativen Ansatzes des Kompetenzmanagementprojektes sollte durch „Kümmerer“/Multiplikatoren präsent gehalten werden, um die Motivation der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten oder zu erhöhen, an ihren eigenen Arbeitsbedingungen mitwirken zu wollen. Es muss dabei auf eine größtmögliche Transparenz/Offenheit gegenüber den Mitarbeitern geachtet werden.

Außerdem ist eine frühe und informative Vorbereitung der Workshops von großem Wert für die konstruktive und produktive Durchführung derselben.

3.5 Ausblick

Wie oben schon beschrieben setzt das Projekt vor allem im Bereich der Personalentwicklung an. In Anlehnung an die Methodik von 4C4Learn, die sich auf die kollektiven Kompetenzen eines Arbeitsteams fokussiert, wird in der KHO ein Modell entwickelt, welches auf Basis der Anforderungen in den einzelnen Bereichen und innerhalb einzelner Funktionen die Kompetenz potentieller Bewerber auf individueller Ebene misst. Damit soll ein optimales Matching zwischen Bewerber und ausgeschriebener Stelle und dem vorhandenen Team angestrebt und subjektive Eindrücke ergänzt werden. Es wird seitens der KHO bereits an einem sogenannten Kompetenzkataster gearbeitet. Die dafür zuständige Personalabteilung hat begonnen, die Kompetenzen jedes Mitarbeiters in einer Tabelle zu erfassen. Die Basis für dieses Vorgehen bildet die Ausarbeitung von Anforderungsprofilen für die mittlere Führungsebene der drei Jobfamilien Pflege, Verwaltung und Medizin, die vielfältig in der Personalarbeit genutzt werden können, bspw. in Stellenausschreibungen und bei Bildungsmaßnahmen. Diese Anforderungsprofile enthalten neben Qualifikationsanforderungen auch Verhaltens- und Eigenschaftsanforderungen und somit auch Kompetenzprofile. In sogenannten Expertengruppen wurden dafür vorhandene Stellenbeschreibungen evaluiert, ergänzt und in Anlehnung an das Verbundprojekt relevante Kompetenzen (aus dem Kompetenzatlas nach Erpenbeck und Heyse) identifiziert und gewichtet. Das Ziel einer kompetenzorientierten Personalentwicklung ist erreicht, wenn die vollständigen Anforderungsprofile mit den Kompetenzprofilen in das Personalmanagement übertragen, die Integration in das Unternehmen abschließend geklärt und die Soll-Ist-Abgleiche in den definierten Bereichen gestaltet worden sind. Bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern wird darauf geachtet, dass sie erforderliche Kompetenzen mitbringen und bei Entwicklungsbedarf bereit sind diese aufzubauen.

Mit einer konsequenten und vor allem nachhaltigen Personalkompetenzentwicklung will sich die KHO auf die – aus volkswirtschaftlicher Sicht hoffentlich! – anhaltende Verschärfung der Arbeitsmarktsituation offensiv einstellen. Sie ist überzeugt, auf diesem Wege auch die adäquate Strategie für den Erfolg am Absatzmarkt einzuschlagen, der ebenfalls durch einen intensiven (Qualitäts-) Wettbewerb gekennzeichnet sein wird.



Heinrich Huhn

4.1 Das Unternehmen – eine Kurzbeschreibung

Mit Stolz kann die Heinrich Huhn GmbH & Co. KG auf eine mehr als 100-jährige erfolgreiche Unternehmenshistorie zurückblicken. Die Unternehmensgründung datiert auf das Jahr 1912 als Heinrich Huhn eine Maschinen- und Eisenwarenhandlung übernahm. Schnell weitete Huhn den Handel auf Pressen und Elektromotoren aus und errichtete in der Folge eine Fertigung von Stanzteilen für die Fahrradindustrie am Standort Dersschlag – einem Stadtteil der oberbergischen Kreisstadt Gummersbach. Mit der Verlagerung der Produktionsstätte nach Drolshagen leitete Heinrich Huhn den nächsten Schritt zur kontinuierlichen Unternehmensentwicklung ein: Das Unternehmen begann damit, schwere Pressteile für Bergwerke sowie die Motorrad- und Automobilindustrie zu fertigen. Nach dem zweiten Weltkrieg erfolgte ein Neubeginn. Heinrich Huhn suchte wieder die Nähe zur Automobilindustrie. Schnell wurde das Unternehmen aus Drolshagen zu einem verlässlichen Zulieferunternehmen. 1960 starb der Firmengründer. Inzwischen wird die Heinrich Huhn GmbH & Co. KG in der dritten Generation geführt. Alle Nachfolger des Firmengründers erweiterten und modernisierten die Fertigung ständig und trugen so wesentlich zum guten Ruf bei, den die Heinrich Huhn GmbH & Co. KG auf dem Gebiet der Metallumformung besitzt. 1995 wagte das Drolshagener Traditionsunternehmen den Schritt in die Globalisierung: Mit der Gründung einer Fertigungsstätte im slowakischen Vrable richtete sich Heinrich Huhn auch international aus. Am Standort Drolshagen sind mittlerweile ca. 320 und am Standort Vrable ca. 135 Mitarbeiter beschäftigt. Das Unternehmen stellt hauptsächlich Komponenten und Baugruppen mit komplexen Metallumformtechnologien und Fügetechniken her. Die Produkte werden in Lenkungs-, Brems-, Fahrerassistenz- oder Sicherheitssystemen verbaut. Zunehmend finden unsere Produkte auch Anwendung im Getriebe, Interieur oder der Karosserie.

Im Jahr 2016 erweiterte das Unternehmen seinen deutschen Standort mit dem Kauf einer Industriefläche in einem Nachbarort. Mit 4.400 m² überdachter Fläche stehen nunmehr die benötigten Räumlichkeiten für den Neuwerkzeugbau und zusätzliche Montagevorhaben am Standort in Drolshagen zur Verfügung. Parallel ist der Neubau einer Logistikhalle auf dem alten Werksgelände nahezu abgeschlossen, um das sich abzeichnende Wachstum und die gestiegenen Anforderungen an die logistischen Prozesse bewältigen zu können. Trotz der Globalisierung ist das Unternehmen insbesondere in Drolshagen stark regional verankert. Zum Teil arbeiten Mitarbeiter schon in der dritten Generation bei Heinrich Huhn. Aber auch auf institutioneller Ebene macht sich das Unternehmen stark. Neben der aktiven Mitarbeit im Arbeitgeberverband ist Heinrich Huhn auch Gründungsmitglied des Verbunds innovativer Automobilzulieferer (VIA) in der Region Südwestfalen.

4.2 Ausgangssituation und Ziele des betrieblichen Kompetenzmanagements

4.2.1 Besonderheiten des Unternehmens

Auf dem Markt der Automobilzulieferer sieht man sich in den letzten Jahren einem zunehmenden Druck durch globale Konkurrenz ausgesetzt. Lieferten wir in den 90er Jahren noch hauptsächlich an deutsche und europäische Kunden, so verlagerten diese ihre Standorte ab 2000 verstärkt in den asiatischen und südamerikanischen Raum. Dabei verlangen die Kunden höchste Qualität mit immer geringeren Toleranzen und zwar zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort. Um den Kundenanforderungen gerecht zu werden, beschäftigt sich das Unternehmen seit geraumer Zeit mit der Prozessverbesserung. Unter anderem wurde das Huhn Ideenmanagement und HEP (Huhn Effizienz Programm) ins Leben gerufen. Das Ideenmanagement versucht die Ideen der Mitarbeiter und damit Experten für ihre Prozesse umzusetzen. Das HEP hingegen arbeitet an den organisatorischen Strukturen und Rahmenbedingungen. Damit ergab sich zugleich ein Führungskraftwechsel in den genannten Abteilungen.

4.2.2 Besonderheiten des Pilotbereiches

Die Werkzeuginstandhaltung als Pilotbereich
Im Rahmen von Huhn Effizienz Programm (HEP) wurde die Entscheidung getroffen, die Werkzeuginstandhaltung der Produktion zuzuordnen. Damit wurde das Ziel verfolgt, die Verfügbarkeit von Werkzeugen zu erhöhen und gleichzeitig die Abstimmung der Planung zu verbessern. Die Werkzeuginstandhaltung teilt sich weiterhin den Maschinenpark (Erodieren, Fräsen, Drehen, Bohren etc.) mit dem Werkzeugneubau. Zunächst einige Daten und Fakten zum ausgewählten Bereich, um sich von diesem eine Vorstellung machen zu können. Die Werkzeuginstandhaltung ist ein Team aus insgesamt 29 Werkzeugmechanikern der Stanz- und Umformtechnik. Darunter fallen zwei Vorarbeiter, eine Stelle in der Arbeitsvorbereitung, drei Prozessoptimierer, zwei Spezialisten im Bereich der Transfergreifer sowie 21 Kollegen für die Wartung und Reparatur von Werkzeugen.



Abbildung 10: Werkzeuginstandhaltung bei der Heinrich Huhn GmbH & Co. KG

Anliegend am Presswerk der Firma Huhn erstreckt sich die Werkzeuginstandhaltung über rund 340 m² mit sieben PC-Arbeitsplätzen, vier Krananlagen, Schleif- und Bohrmaschinen sowie diverser Werkbänke und Montageplätze. Im Prozess liegt die Werkzeuginstandhaltung hinter dem Neuwerkzeugbau, von dem sie neue Projekte übernimmt und falls erforderlich optimiert. Prozesskunde der Werkzeuginstandhaltung ist die Produktion, für die die Werkzeuge für den nächsten Einsatz repariert und gewartet werden. Weitere Einflüsse aus der Prozesskette kommen beispielsweise durch die Qualitätssicherung bei Maßabweichungen oder Reklamationen sowie dem Technischen Vertrieb bei Produktänderungswünschen des Kunden. Im Tagesgeschäft sieht das so aus, dass in täglicher Absprache zwischen der Produktions- und Instandhaltungsleitung definiert wird, welche Werkzeuge als nächstes einsatzbereit sein müssen. Über das SAP-System wird anschließend geprüft, ob es Reparaturanweisungen zu den erforderlichen Werkzeugen seitens der Qualitätssicherung gibt. Falls vorhanden werden die Werkzeuge in die Werkzeuginstandhaltung geordert und demontiert, um den Fehler zu analysieren. Oftmals sind Rücksprachen mit der QS zur konkreten Abstimmung erforderlich. Im leichtesten Fall ist ein Werkzeugelement beschädigt, welches als Ersatzteil vorliegt und somit auf Antrieb ausgetauscht werden kann. Liegt kein Ersatzteil vor, wird die Anfertigung eines solchen im Maschinenpark der Neuwerkzeugabteilung angestoßen. Hier gibt es immer wieder großen Abstimmungsbedarf aufgrund der Zielkonflikte von Neuwerkzeugbau und Werkzeuginstandhaltung. Nach den Zerspanungsarbeiten sind häufig weitere Arbeitsgänge, zum Beispiel zur Oberflächenbehandlung, notwendig, die extern beauftragt werden. Erst nach Rückkehr dieser Bauteile kann dann die Werkzeugreparatur abgeschlossen werden.

Aus diesem hier geschilderten Tätigkeitsspektrum wurden folgende Argumente abgeleitet, die zur Auswahl der Werkzeuginstandhaltung als Pilotbereich geführt haben. Zum einen wurde die Werkzeuginstandhaltung als wichtiger Schnittpunkt zwischen den Abteilungen im operativen Geschäft und den damit vertretenen Interessen identifiziert. An dieser Stelle im Prozess fallen vorangegangene Fehler der Entwicklung über die Konstruktion und dem Werkzeugbau bis hin zur Produktion auf. Diese müssen hier behoben werden, um die Produktion als Prozesskunde zufriedenzustellen. Daraus resultieren die Erfordernisse an hoher Flexibilität, technischem Verständnis und Einsatzbereitschaft. Zum anderen müssen die Mitarbeiter der Werkzeuginstandhaltung bei ihrer Arbeit überdurchschnittlich oft auf die Ressourcen der Abteilungen zurückgreifen mit denen sie in Wechselbeziehung stehen und kooperieren. Das erfordert ein großes Maß an Kommunikation, Folgebewusstsein und Beharrlichkeit. Weiterhin sind über Jahre Strukturen und zwischenmenschliche Beziehungen gewachsen, die neben dem großen Erfahrungsschatz der Altgesellen eine Werkzeuginstandhaltung unter den oben geschilderten Herausforderungen ermöglicht. Um diese auch im Zuge des demographischen Wandels zu erhalten und weiter auszubauen bedarf es einer Analyse der abteilungsinternen Kompetenzen. Nur somit kann aktiv auf deren Entwicklung Einfluss genommen werden. Ein weiteres Argument die Werkzeuginstandhaltung als Pilotbereich auszuwählen, war die mit dem Projektbeginn zeitgleiche Neubesetzung der Abteilungsleitung. Der neue Abteilungsleiter war der Abteilung und dem Prozess gegenüber unbefangen und hatte somit die einmalige Gelegenheit, mit Hilfe externer Unterstützung die Abteilung zu analysieren.

4.3 Realisierte Entwicklungs- und Umsetzungsschritte

4.3.1 Schritte zur Vorbereitung des Kompetenzmanagements

Zu Beginn des Pilotprozesses wurden Abteilungsleiter, Vorarbeiter und Personalleitung als Projektkernteam bestimmt. Mitsprachemöglichkeiten oblagen den wissenschaftlichen Partnern der RUB. Diese unterstützten das Projektkernteam

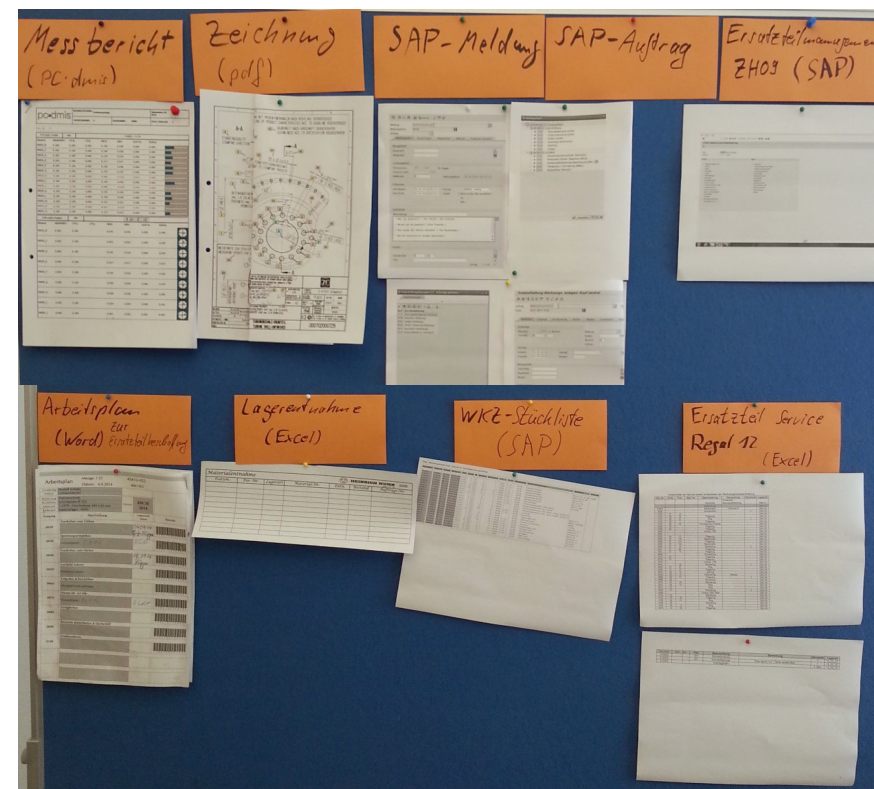


Abbildung 11: Ergebnisse des Workshops zum Dokumentenmanagement

indem sie die Voraussetzungen für die Implementierung eines KMU kompatiblen und nachhaltigen Kompetenzmanagements analysierten. Die Bildung des Projektkernteam ergab sich aus den Besonderheiten des Pilotbereiches, da die Werkzeuginstandhaltung als wichtige Schnittstelle zwischen den einzelnen Abteilungen im operativen Tagesgeschäft fungierte. Zuerst wurden die betriebliche Ausgangslage (Ist-Prozess) und die notwendigen Instrumentarien zur Umsetzung eines Kompetenzmanagements (Soll-Prozess) analysiert und mit SeeMe dargestellt. Es folgten mehrere Workshops, um z.B. das Dokumentenmanagement zu verbessern. Dafür wurden Schnittstellen zwischen den Systemen Excel, SAP sowie Zeichnungsprogrammen geprüft, um unnötigen Mehraufwand durch doppelte Aufzeichnungen zu verhindern. Ziel war es, unterschiedliche Reifegrade im Unternehmen mit Blick auf Entwicklungsstand und Entwicklungspotentialen zu erkennen und vorhandene und fehlende Kompetenzen zu bestimmen.

Die praktische Entwicklung eines Kompetenzmodells erfolgte durch die Forscher der RUB mittels strukturierter Befragungen von Mitarbeitern und Schnittstellenmitarbeitern.

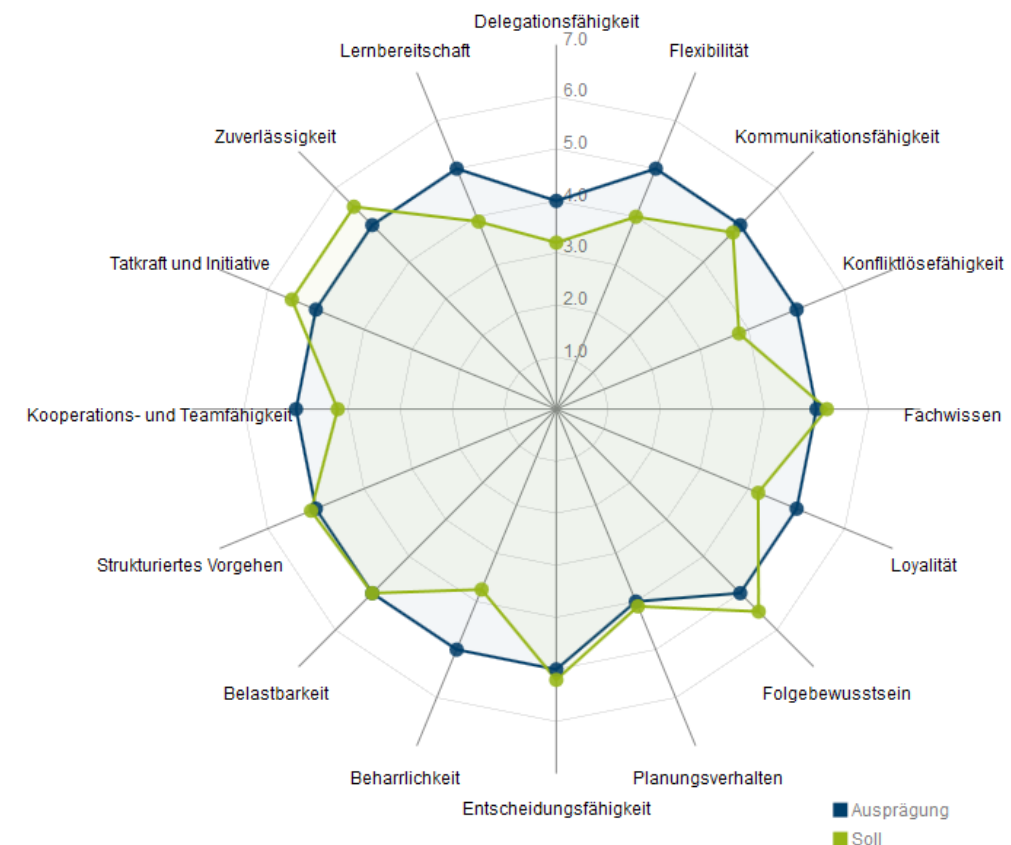


Abbildung 12: Kompetenzmodell „Werkzeugbau-Instandhaltung“

Daraus resultierte die Umsetzung in Handlungsanker und die Fragebogenkonstruktion, die unter Hilfestellung des Projektteams Heinrich Huhns sprachlich präzisiert wurden. Die Software zur Befragung der Mitarbeiter und Schnittstellenmitarbeiter wurde von der RUB zur Verfügung gestellt. Zuerst erfolgte die unmittelbare Speicherung der Fragebögen durch den befragten Mitarbeiter auf dem Server der RUB. Für die Teilnahme an der Befragung erhielten die Mitarbeiter Zugangsdaten. Um eine personenbezogene Rückverfolgbarkeit der Befragungsergebnisse möglichst ausschließen zu können, erfolgte ein Austausch der PUKs unter den Befragten. Heinrich Huhn hatte damit keine Zugriffsmöglichkeit auf individuelle Daten. Die Befragung der Mitarbeiter wurde durch den Bereichsleiter der Abteilung organisiert. Dieser stellte die Verfügbarkeit eines PCs, die Freistellung der Mitarbeiter und ihre zeitliche Taktierung während der Befragung sicher. Die Mitarbeiter der angrenzenden Bereiche beantworteten ebenfalls den Fragebogen, deren Auswertung jedoch separat erfolgte. Ziel der Befragung war es, eine Innen- und Außensicht der Abteilung zu erhalten.

Problematisch war dabei, dass die Fragen im ersten Schritt nicht auf die Sichtweise der angrenzenden Bereiche zugeschnitten waren. Durch mündliche Hinweise konnte dieses Defizit ausgeglichen werden. Eine Rücklaufquote von 86% konnte vor allem deshalb erreicht werden, weil die Befragung während der Arbeitszeit systematisch organisiert wurde.

4C4Learn Kompetenztool Home Hilfe Kontakt testHuhn

4C4Learn 16% Später fortfahren

Über den Button „Weiter“ unten rechts gelangen Sie jeweils auf die nächste Seite. Sollten Sie die Befragung unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen wollen, nutzen Sie bitte die Funktion „später fortfahren“ und wählen Sie sich bei der Fortsetzung wieder an.

Auf dieser Seite finden Sie in verschiedenen Blöcken Aussagen, die sich auf die Zusammenarbeit mit Kollegen beziehen. Es werden u.a. die Verständigung mit Kollegen und die Teamarbeit thematisiert.

Informationen und Austausch

	Das ist in meinem Arbeitsprozess...							Das gelingt mir in meinem Arbeitsprozess...							
	Gar nicht wichtig				Sehr wichtig			Gar nicht				In vollem Umfang			
Informationen bei der Schichtübergabe präzise weitergeben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegen während der Arbeit über aktuelle Dinge informieren (z.B. Störungen, Fehler)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlende Informationen aktiv bei Kollegen anfragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die eigene Arbeit vollständig dokumentieren (SAP + Zeichnungsänderungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Was müsste sich ändern, damit es besser gelingt?

Abbildung 13: Auszug aus dem entwickelten Fragebogen

Im Anschluss an die Befragungen wurde ein Sollprofil von der Geschäftsführung und den Führungskräften unter Moderation der Forscher der RUB entwickelt, um ein betriebsspezifisches Rollout zu entwickeln. Auch hier erfolgte die Auswertung anhand der Software. Die Vorstellung des vorläufigen Kompetenzmodells fand in einer Abteilungsversammlung statt. Auffallend an den Befragungsergebnissen waren die vielen freien Äußerungen, die den Kompetenzen zugeordnet und anhand einer MindMap visualisiert wurden.

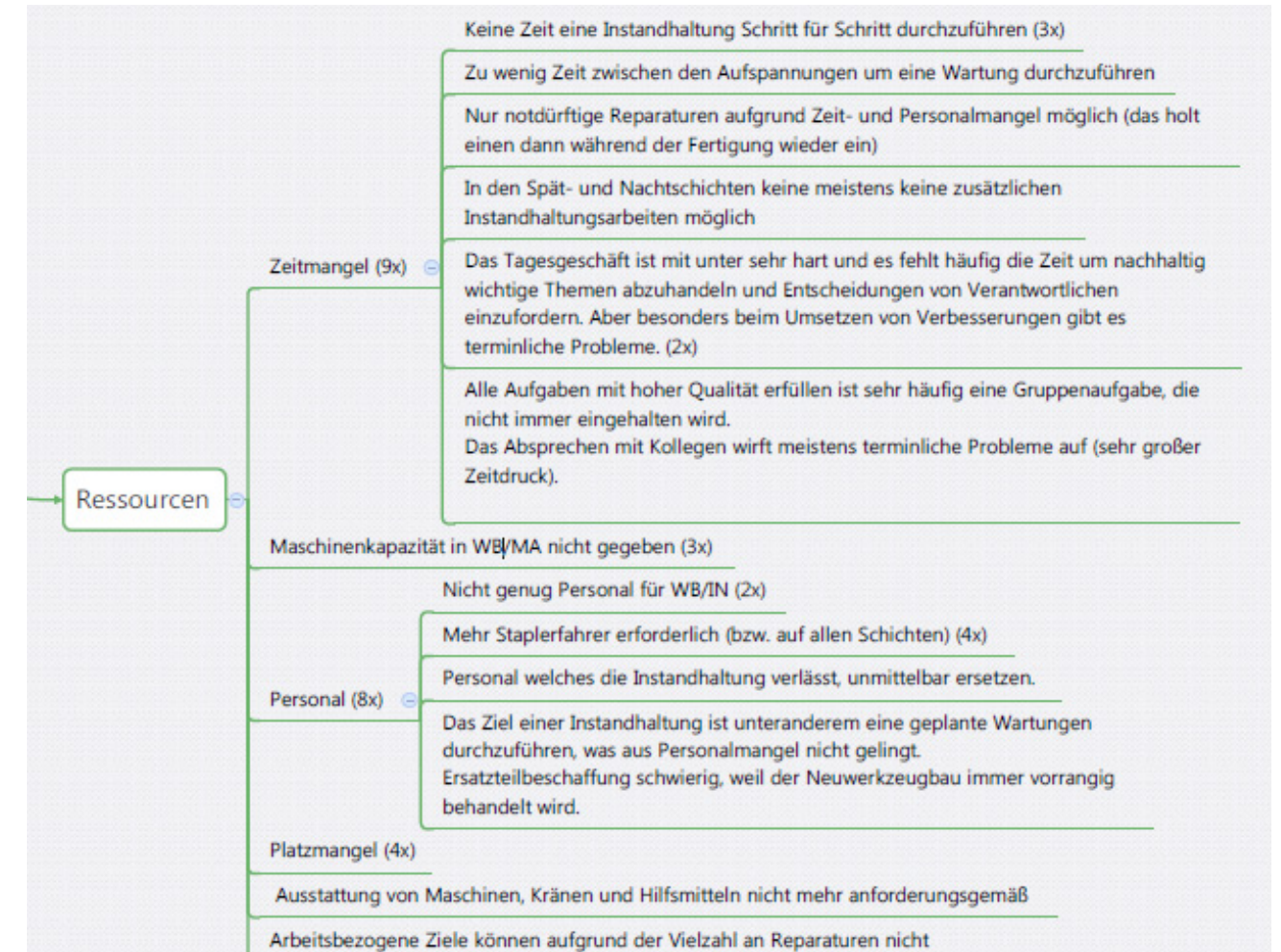


Abbildung 14: Auszug MindMap - Themen aus Kommentaren, Erste Befragung 2016

Für die Erarbeitung des Kompetenzmodells, der IT-Umsetzung, sowie der strukturellen Verankerung des Kompetenzmanagements im Unternehmen war der Kontakt zu Wissenschaftlern, der Geschäftsführung und den weiteren Projektpartnern während des gesamten Prozesses erforderlich. Der Austausch zum Entwicklungsstand des betriebsspezifischen Unternehmenscoachings erfolgte in den Abteilungsversammlungen. Die Vorstellung des Ist-Zustandes fand dagegen im Führungskreis statt. Anpassungen des Fragebogens ergaben sich lediglich durch Übersetzungen in eine betriebsspezifische Sprache, indem zum Beispiel die von der RUB vorformulierten Stakeholder in Schnittstellen zu angrenzenden Bereichen umbenannt wurden. Dadurch sollte eine betriebstypische Kommunikation unter den Mitarbeitern ermöglicht werden. Im Rahmen des Kompetenzmeetings erfolgten die vorläufige Präsentation und die Auswertung der Ergebnisse nach unterschiedlichen Kriterien sowie die Ableitung konkreter Maßnahmen für den Pilotbereich der Werkzeuginstandhaltung. In den Meetings wurde eine MindMap zur Darstellung der Themen in den offenen Fragen entwickelt, wobei der Schwerpunkt auf die wichtigsten Punkte (gefiltert nach Außen- und Innenansicht) der Abteilung gelegt wurde. Die Auswahl der Teilnehmer am Kick-off Kompetenzmeeting beschränkte sich auf Geschäftsführer und Führungskräfte. Die Vorstellung der Gesamtergebnisse aus Befragung und Kompetenzmeeting erfolgten dann in einer Abteilungsversammlung.

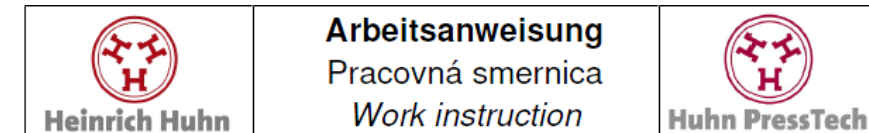
4.3.2 Schritte zur Etablierung des Kompetenzmanagements

4.3.2.1 Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen

Für die Etablierung eines Kompetenzmanagement war ein offener Dialog, der die Option bot, unterschiedliche Interessenslagen zu diskutieren, zwingend notwendig. Dadurch war es möglich einen umfangreichen Maßnahmenplan zu entwickeln.

Kick Off Kompetenzmeeting 29.06.2016 9:30-12:00 Uhr Alter Bahnhof			
Teilnehmer: S. Linder (Einlader) RUB: Dr. R. Skrotzki; Frau Hohagen GF: E. Huhn, B. Alterauge, A. Meier, R. Hupertz, H. Hardenacke, T. Siewer, U. Mentzel, L. Missel, A. Sträter			
Verteiler: s. o.			
Thema: Vorstellung der Befragung und Ableitung erster Maßnahme	Verantwortlich	Termin	Status
Fachwissen / strukturiertes Vorgehen: <ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von Leitfäden für regelmäßig auftretende Fehler, z.B. Dünnzug / Rißbildung → Fehleranalyseleitfaden „Dünnzug/Risse bzw. Faltenbildung erstellt“ (Schulung abgeschlossen) Bekannte Techniken bei der Fehlersuche anwenden (Schnitte durch Produkte, „blau machen“) Schulungen im gesamten Werkzeugbau zum Thema höherfeste Materialien ggf. über Materiallieferanten und Entwicklung und Konstruktion → T. Gräve hat die WB/IN zu 50% geschult. 	SLI/UME/CKO	07.07.2016	30
		25.08.2016	100
	SLI/UME/DDA/MWI /KJC	Lfd.	30
	TE	Sept. 2016	50
Werkzeugspezifisches Folgebewusstsein: <ul style="list-style-type: none"> Referenzmaße auch für Zwischenstufen evtl. über GOM ermitteln bei Problemprodukten Beispiele für Lösungsfindung dokumentieren und den Werkzeugmachern zugänglich machen → Vorbereitung in SAP begonnen, Umsetzung mit großen finanziellen und zeitlichen Aufwand Problem: Zugriffszeiten auf SAP und Zeichnungen dauern in der Nachtschicht sehr lange → EDV Abteilung ansprechen, ob hier Abhilfe geschaffen werden kann. → Komplette Abhilfe nicht möglich, da Backups täglich erfolgen müssen und diese in der Nacht die geringste Beeinträchtigung haben! Backupdurchführung wurde durch IT optimiert! -höhere Geschwindigkeit? Unterweisung: Änderungen der Konstruktion (R. Keßeler) z.B. von Ersatzteilen unmittelbar weitergeben, damit keine falschen Ersatzteile hergestellt bzw. bestellt werden. 	SLI/UME/DDA	Lfd.	10
	Intern: Wissensmanagement		40
	JSC	August 2016	100
Zuverlässigkeit: <ul style="list-style-type: none"> Problem: Mitarbeiter halten sich nicht an Absprachen (z.B. Rückmeldungen an QS). Mitarbeiter gehen in den Feierabend ohne versprochene Informationen weitergegeben zu haben. Dies soll in der Gruppe thematisiert werden. „Was hindert dich, die Rückmeldung zuverlässig und pünktlich durchzuführen?“ → Das Thema wurde in der Schichtübergabe vom 17.08.16 angesprochen. Fazit: Absprachen zwischen Mitarbeitern der WB/IN (Vorgesetzte ausgeschlossen) und der QS bzgl. Rückmeldungen sind nicht bekannt. → Email an QS-Leiter mit der Bitte um Benachrichtigung bei zukünftigen Vorfälle dieser Art. 	SLI	August 2016	100

Abbildung 15: Maßnahmenplan aus dem Kick Off-Kompetenzmeeting



Titel: Fehleranalyseleitfaden bei Dünnzug/Rissbildung bzw. Faltenbildung im Rahmen von Umformprozessen

Názov/ Title: Návod na analýzu preslabení/trhlín resp. zvlnenia v rámci tvárniacich procesov

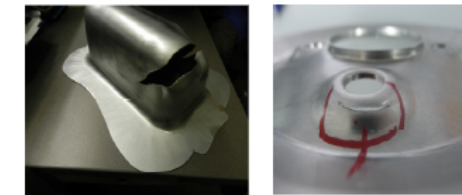
Zweck: Durchführung der derzeit besten Prozessausführung zur Fehleranalyse und Einleitung von Korrekturmaßnahmen bei Feststellung von Fehlerbildern Dünnzug/Risse bzw. Faltenbildung im Rahmen von Umformprozessen durch den Werkzeugmechaniker.

Účel Purpose: Zabezpečenie najlepšieho vykonania procesu k analýze chybovosti a návod k vyvodu nápravných opatrení pri zistení preslabení/trhlín príp. zvlnenia v rámci tvárnenia pre nástrojárov.

Verfahren/ Postup/ Method: Dünnzug / Risse oder Faltenbildung

Dünnzug / Risse oder Faltenbildung / Preslabenie / Trhlíny alebo zvlnenie

Fehlerbilder Risse / Trhlíny

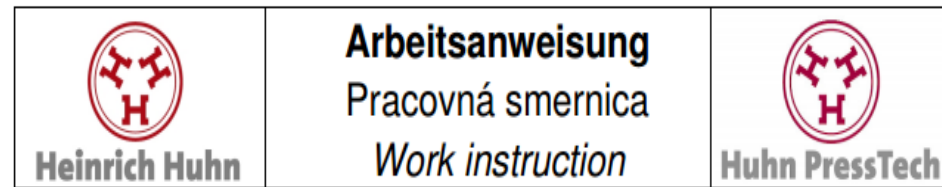


Fehlerbilder Falten



Abbildung 16: Leitfaden Dünnzug/Rissbildung

In den Kompetenzmeetings erfolgte die Darstellung der Befragungen, die z.B. Stärken und Schwächen der Mitarbeiter und Probleme in bestimmten Prozessabläufen aufdeckten. Dadurch konnten konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. So wurde im Zuge des Kompetenzmeetings ein Leitfaden für regelmäßig auftretende Fehler im Bereich „Dünnzug/Risse bzw. Faltenbildung“ entwickelt. Begleitet und geprüft wurde die Umsetzung des Leitfadens durch die computergestützte Implementierung des Leitfadens in Word. Dadurch sollte den Mitarbeitern jederzeit eine Orientierungshilfe bei auftretenden Problemen zur Verfügung stehen. Ein weiteres positives Ergebnis aus den Kompetenzmeetings ist die Schulung der Mitarbeiter auf dem Gebiet der Materialwissenschaften, das zur Vertiefung und Erweiterung ihres Wissens beiträgt. Maßnahmen die darauf abzielten, Projektzwischenenergebnisse während der Nachtschicht dokumentarisch festzuhalten, blieben hingegen erfolglos und sind vor allem den langen Zugriffszeiten auf SAP durch nächtliche Backups geschuldet.



Grundursachen: Materialmängel (Masse / Materialfluss)
Befettung
Gasdruckfeder

Príčiny: Chyba materiálu (rozmary / tok materiálu)
Mazanie
Plynové pružiny

(1) Bewertung der Aktiv – Elemente
aufgrund des Bauteils und der Vorzüge (Teile aus den einzelnen Stufen) (ca. 5 Minuten)

(1) Posúdenie aktívnych elementov na základe dielov v predtiahoch (diely z jednotlivých krokov) – 5 min.

(2) Bewertung Materialmängel Rohmaterial / Chargenwechsel
Aufgrund der Ist-Werte des Ausgangsmaterials (Platine Restmaterial) (ca. 5 Minuten)

(2) Posúdenie chýb materiálu/rozdielnych šarží na základe hodnôt vstupného materiálu – 5 min.

(3) Bewertung der Materialbefettung (Tribologie)
auf eine gleichmäßig Befettung durch visuelle Sichtprüfung (subjektive Wahrnehmung)
der Bandbefettung & Werkzeugstufen (gem. Einrichtedatenblatt) (ca. 5 Minuten)

(3) Posúdenie mazania materiálu (tribológia), či je mazanie rovnomerné vizuálnou skúškou pásu (subjektívny vnem) / posledných dielov a jednotlivých krokov nástroja – 5min.

(4) Messen der Produktbauteilhöhen aus den einzelnen Stufen und Vergleich mit
Referenzmassen ggfls. Letztteil (30 Minuten)

(4) Meranie kontrolných výšok dielov z jednotlivých krokov a porovnanie s predpísanými hodnotami – 30min

Abbildung 17: Leitfaden Dünnzug/Rissbildung

4.3.2.2 Personal- und Organisationsentwicklung

Verknüpfungen des Kompetenzmanagements zur Personal- bzw. Organisationsentwicklung haben sich durch die Einbeziehung der bereits vorhandenen Fähigkeitsmatrix ergeben. Die Fähigkeitsmatrix als eigenständiges Instrument zur Personal- und Organisationsentwicklung dient jetzt zur Erweiterung der Handlungsoptionen im Kontext des betrieblichen Kompetenzmanagements.

Personendaten				abteilungsspezifische Kenntnisse		Schweißen			Pneumatik		Oberflächenbehandlung			Drehen		Schleifen		WKZ-Arten				
Personalnummer	Name	Vorname	Bereich	Calla V5	Auto CAD	WG	MAG	E-Hand	Schweißen	Reparieren	Optimierung	Beschichten	Malen	Sonstiges	CNC	Konventionell	CNC	Konventionell	Transfer	Folgerband	Manuell	Messungswesen
			WB/IN	B3	C1	B3	C1	B3	C	C3	C	B1	B1		C1	C	C1	C	B1	B1	B1	B1
			WB/IN	B1	C	C3	C3	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	B1	C1	B1
			WB/IN	C3	C	C3	C3	C3	C	C3	C	C3	C3		C1	C	C1	C	C1	C1	C1	C2
			WB/IN	C1	C	C3	C1	C3	C	C3	C	C1	C1		C	C	C	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B3	C	C	C	C	C	C3	C	C1	C1		C	C	C	C	B1	C1	C1	C
			WB/IN	B1	C	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C	C3	C1	C3	C	C3	C	C	C		C1	C	C1	C	C	C	C	B1
			WB/IN	B1	C	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C	C	C1	C	C1	B1	C1	B1
			WB/IN	B1	C	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	C1	B1	C1	B1
			WB/IN	B3	C	C3	C3	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B3	C	C3	C3	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	C1	B1	C1	B1
			WB/IN	B1	C	C3	C1	C3	C	C3	C	C1	C1		C	C	C1	C	C1	B1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C1	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C1	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C	C3	C1	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	B1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1		C1	C	C1	C	B1	C1	C1	B1
			WB/IN	B1	C1	C3	C	C3	C	C3	C	C1	C1									

4.4 Erfahrungen und Empfehlungen zu den Entwicklungs- und Umsetzungsschritten

4.4.1 Lessons Learned

Bei der Projektinitiierung, -planung und -koordination sollte ausreichend Zeit eingeplant und Pufferzeiten berücksichtigt werden, da es aufgrund von Krankheit/Urlaub oder anderen betrieblichen Ausfällen zu Verschiebungen des Zeitplanes kommen kann. Die Definition klarer Zwischenziele im Projektstrukturplan ist ebenso wichtig, wie die „Mitnahme“ aller Mitarbeiter während des gesamten Entwicklungs- und Umsetzungsprozesses zur Einführung eines Kompetenzmanagements. Dies kann z.B. durch die Teilnahme der Mitarbeiter an Produktionsbesprechungen erfolgen, die damit Entscheidungsprozesse direkt mitgestalten können. Ebenso wichtig erscheint der regelmäßige Austausch bezüglich aktueller Zwischenergebnisse, die z.B. bei Schichtübergabe kommuniziert und dokumentiert werden sollten. Dies erhöht die Transparenz und vermittelt ebenso einen Einblick über aktuelle Wartezeiten und Stillstände des Projekts. Der gesamte Prozessablauf sollte neben internen Fachexperten auch durch kompetente externe Partner an den Schnittstellen betreut werden. Hier sind vor allem die Einhaltung der Projektstruktur und des Projektinhaltes und ein gutes Zeitmanagement seitens der Fachberater erforderlich.

Stolpersteine während des Projektes traten bei der Mitarbeiterbefragung auf. Trotz frühzeitiger Aufklärung und Sicherstellung einer anonymisierten Online-Befragung, tauschten die Mitarbeiter die Online-PUKs untereinander aus. Um das Vertrauen der Mitarbeiter bei zukünftigen Befragungen zu erhöhen bedarf es einer intensiveren Aufklärung zu datenschutzrechtlichen Bestimmungen. Die interne und externe Trennung von Befragung und mitarbeiterspezifischen Charakteristiken muss vorab klarer kommuniziert werden. Die Gefahr bei Nichtumsetzung der Maßnahmen kann zu Demotivation der Mitarbeiter und der Teilnehmer des Kompetenzmeetings führen. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken ist es sinnvoll, klare Zuständigkeiten für die Umsetzung der Maßnahmen zu schaffen. Dies kann z.B. durch die Ernennung eines Projektleiters erfolgen, der Mitarbeiter unterweist und insbesondere Schnittstellenmitarbeiter an ihre Bringschuld erinnert. Bei auftretenden Problemen sollte zunächst an der Umsetzung der Maßnahmen festgehalten werden. Nichtsdestotrotz kann ein Plan B - für den Fall, dass ein Projekt nicht erfolgreich ist – sinnvoll sein.

Sind die Ziele SMART?

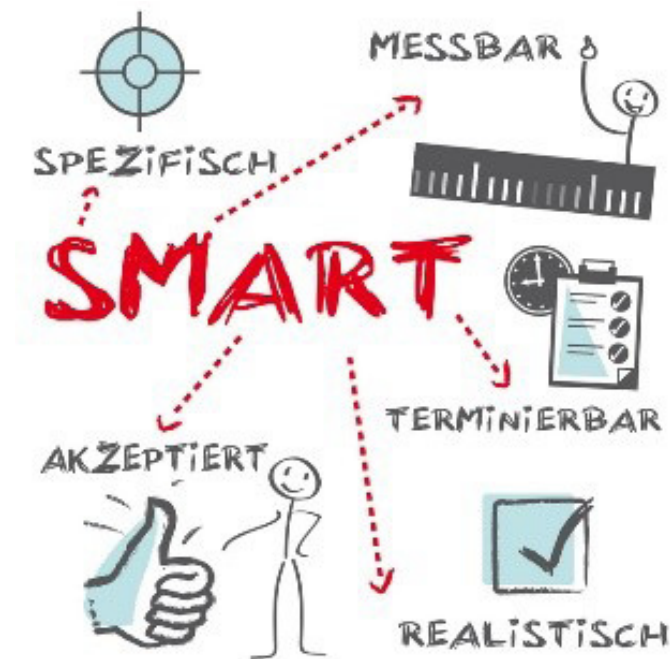


Abbildung 19: Grafik zur SMART-Zielsetzung

4.4.2 Übertragbarkeit auf andere Unternehmensbereiche

Für die Implementierung eines betriebsspezifischen Kompetenzmodells in andere Unternehmensbereiche bietet sich insbesondere der erweiterte Werkzeugbau mit den Abteilungen Neuwerkzeugbau und Maschinenpark an. Durch die Verlagerung dieser Abteilungen in ein nahegelegenes neues Werk bietet sich eine Kompetenzerhebung an, die jedoch weiterer Vorarbeiten bedarf. Da sich Kompetenzen in Unternehmen zwar ähneln, aber zum Teil unterschiedlich definiert und gehandhabt werden, ist es notwendig Kompetenzen mit neuen Verhaltensankern zu beschreiben. Dazu müssen „Kümmerer“ in den Bereichen gefunden werden und Vorgesetzte vom Nutzen neuer Verhaltensanker überzeugt sein. Zudem bedarf es externer Berater, die anhand der Handlungsanker einen Fragebogen konstruieren. Auch hier ist bei der Befragung der Mitarbeiter die Rückverfolgung auf personenbezogene Daten von Beginn an auszuschließen.

4.4.3 Einschätzungen zur Übertragbarkeit auf andere Unternehmen

Bei der Übertragbarkeit des Kompetenzmodells auf andere Unternehmen ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der Heinrich Huhn GmbH & Co. KG um ein traditionelles Familienunternehmen handelt, das durch eine betriebsspezifische Unternehmenskultur charakterisiert ist. Dadurch ist der Einfluss von Mitarbeitern auf Entscheidungsprozesse durch Stimmrechte oder Beteiligungen größer und der einzelne Mitarbeiter erfährt i.d.R. eine größere Wertschätzung. Durch Verwandtschaftsbeziehungen unter den Mitarbeitern ergeben sich auch andere Grenzen und Gesetzmäßigkeiten im Vergleich zu Unternehmen, die nicht durch Eigentums- und Leitungsstrukturen gekennzeichnet sind. Da aber die konkrete Ausgestaltung eines Unternehmenscoachings betriebsspezifisch ist, bedarf es keiner formellen Vorgehensweise, sodass sich auch andere Unternehmen an den Erfahrungen der Heinrich Huhn GmbH & Co. KG zur Einführung eines Kompetenzmodells orientieren können. Insgesamt ist die Anfertigung eines Projekt- und Zeitplanes zu empfehlen, der dem Projektleiter ausreichende Zeitpuffer und Delegationsbefugnisse einräumt, um Maßnahmen in der Firma auch verwirklichen zu können.

4.5 Ausblick

Zukünftig kann mit den Erkenntnissen des 4C4Learn Projekts weitergearbeitet werden, indem die neuen Ergebnisse auf andere Abteilungen/Bereiche/Prozesse übertragen werden. So sollten technische, organisatorische und soziale Strukturen einzelner Abteilungen nicht mehr als separate Einheiten, sondern als ineinandergreifende Elemente betrachtet werden, deren Zusammenspiel es erst möglich macht, logistische Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Erst die Verfügbarkeit von technischen Instrumenten (z.B. Maschinen, spezifische Werkzeuge), sozialen Faktoren (Mitarbeiter) und organisatorischen Bedingungen sowie deren Zusammenwirken – im Rahmen des Kompetenzmanagements – birgt die Chance für effizientere Produktionsergebnisse in der Zukunft.



Reicofil

REIFENHÄUSER GRUPPE

5.1 Das Unternehmen - eine Kurzbeschreibung

Das Unternehmen Reifenhäuser Reicofil GmbH Co. KG ist Mitglied der Reifenhäuser Gruppe – dem weltweit größten Netzwerk für Kunststoffextrusionstechnologie. Namensgebend für Reicofil ist die Spinnvliesstechnologie: Reifenhäuser Controlled Filaments.

Nach zwölfjähriger Entwicklung wurde 1985 die erste Spinnvliesanlage installiert und in Betrieb genommen. Einige Jahre später wurde 1989 die erste Meltblownanlage installiert. Seitdem hat Reicofil mehr als 250 weitere Anlagen weltweit installiert. Im Jahr 2005 wurde Reicofil als eigenständiges Unternehmen innerhalb der Reifenhäuser Gruppe ausgegründet. Seitdem bildet Reicofil unter Leitung des Geschäftsführers Dr. Kunze eine von insgesamt sechs Business Units der Gruppe. Die Reifenhäuser Gruppe befindet sich im Familienbesitz und wird in dritter Generation von der Familie Reifenhäuser geleitet.

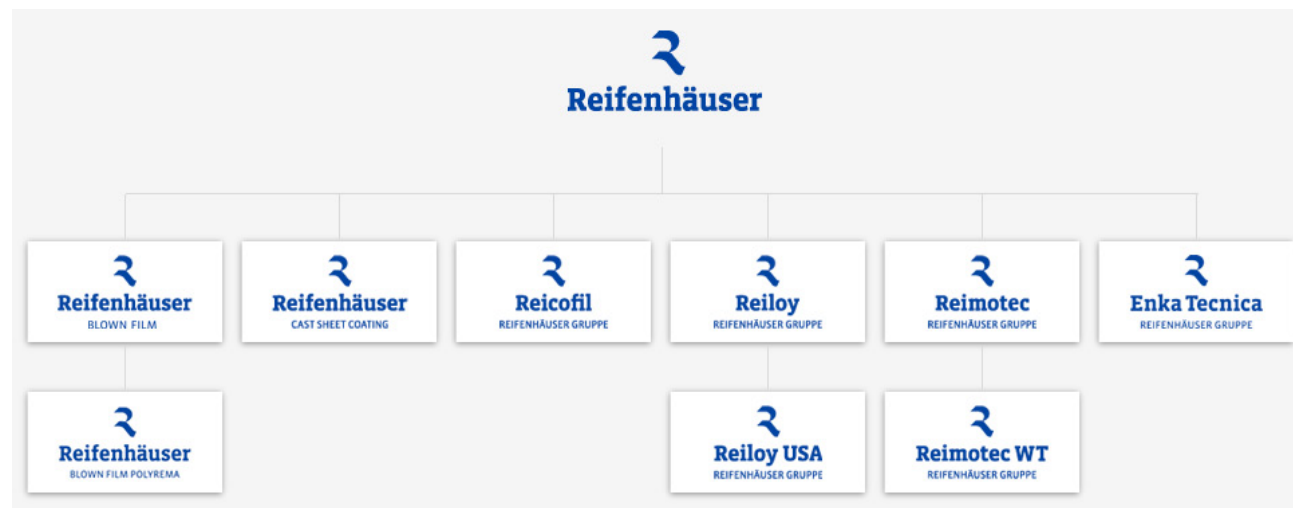


Abbildung 20: Struktur der Reifenhäuser Gruppe

Heute entwickelt, konstruiert und vertreibt Reicofil Anlagen zur Herstellung von Spinnvlies, Meltblown und Composite Vliesen (Vliesverbund aus Spinnvlies und Meltblown). Die Anlagen werden unter Aufsicht von Reicofil-Mitarbeitern aufgebaut und in Betrieb genommen. Die ca. 200 Mitarbeiter arbeiten schwerpunktmäßig am Hauptsitz in Troisdorf, wobei ein Teil weltweit Anlagen aufbaut und in Betrieb nimmt.

Die Vliese werden hauptsächlich im Hygienebereich eingesetzt, beispielsweise in Windeln für Babys und Erwachsene und in Damenhygieneprodukten. Die folgende Abbildung zeigt den Aufbau einer Windel. Reicofil Vliese werden für die Komponenten Leg Cuff, Coverstock und Textile Backsheet eingesetzt. Weitere Einsatzbereiche der Vliese sind Filtration (z.B. Luftfiltration bei Staubsaugerbeutel) und technische Anwendungen (z.B. Dachunterspannbahnen).

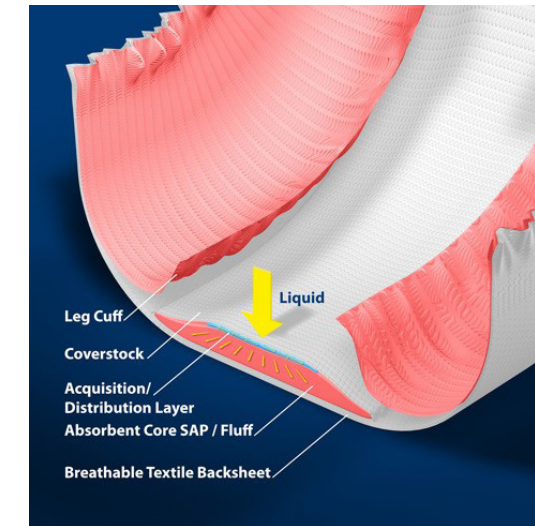


Abbildung 21: Aufbau einer Windel

In Troisdorf betreibt Reicofil ein Technikum mit insgesamt drei Anlagen. Auf diesen Anlagen werden Versuche mit Kunden, Kooperationsprojekte mit Kunden/strategischen Partnern und eigene Versuche zur Weiterentwicklung der Technologieplattformen durchgeführt. Die folgende Abbildung zeigt den Blick auf eine der Versuchsanlagen im Technikum und gibt einen Eindruck bezüglich der Dimensionen.



Abbildung 22: Versuchsanlage im Reicofil Technikum

5.2 Ausgangssituation und Ziele des betrieblichen Kompetenzmanagements

Im folgenden Kapitel werden die Besonderheiten des Unternehmens und des für das Projekt ausgewählten Pilotbereiches (die Abteilung Auftragsführung) vorgestellt.

5.2.1 Besonderheiten des Unternehmens

Reicofil ist ein Know-How getriebenes Unternehmen, das im Bereich der Spinnvlies- und Composite Anlagen für Hygieneanwendungen Weltmarktführer ist. Die familiengeführte Reifenhäuser-Gruppe bietet durch ihre langfristige Ausrichtung ein gutes Umfeld für die Weiterentwicklung der Reicofil-Technologien.

5.2.1.1 Motivation für die Teilnahme am Projekt

Eine zentrale Herausforderung und damit Auslöser für die Teilnahme am Projekt ist für Reicofil die Altersstruktur der Mitarbeiter. Ein überproportionaler Anteil der Mitarbeiter (ca. 35%) ist zwischen 45 und 55 Jahren alt und wird das Unternehmen daher altersbedingt in 12 bis 22 Jahren verlassen (siehe Abbildung 23). Ein großer Anteil der heutigen Führungskräfte und die Geschäftsleitung gehören dazu. So sind beispielsweise über 80% der Mitglieder des Managementgremiums älter als 45 Jahre, der Großteil ebenfalls zwischen 45 und 55 Jahren.

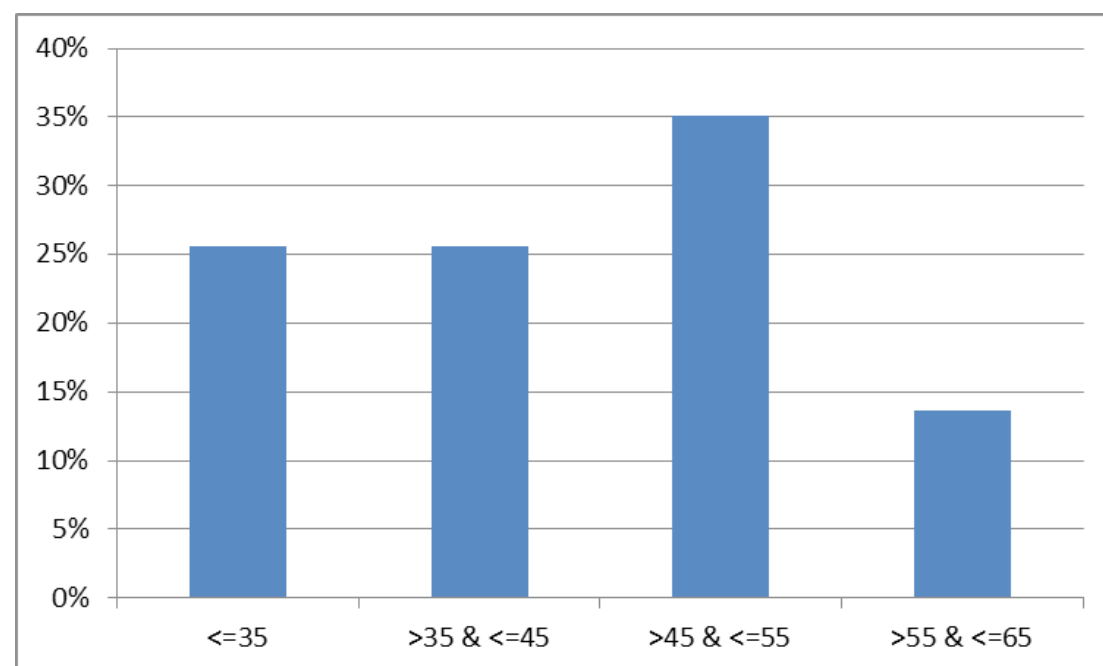


Abbildung 23: prozentuale Verteilung der Mitarbeiter auf Altersgruppen (2014)

Die Spinnvlies-Technologie ist eine recht junge Technologie und viele derjenigen, die in den kommenden Jahren in Ruhestand gehen, haben wesentlich an der Entwicklung und Marktstellung von Reicofil mitgearbeitet. Außerdem betreibt Reicofil Sondermaschinenbau in geringer Stückzahl, daher hat das persönliche Know-How der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung. Zudem nimmt die Einarbeitung neuer Mitarbeiter eine lange Zeit in Anspruch. Aus diesem Grund hat die Geschäftsleitung beschlossen am Projekt 4C4Learn teilzunehmen.

Ziel für Reicofil ist es innerhalb von 4C4Learn zu evaluieren, ob ein Kompetenzmanagement bei diesem Wandel helfen kann und ob dadurch der Verlust von Know-How vermieden werden kann.

5.2.1.2 Wettbewerbssituation

Im Bereich der Composite-Vliesanlagen für Hygieneanwendungen ist Reicofil heute Weltmarktführer. Die folgende Abbildung zeigt den Marktanteil in diesem Bereich für verschiedene Weltregionen.

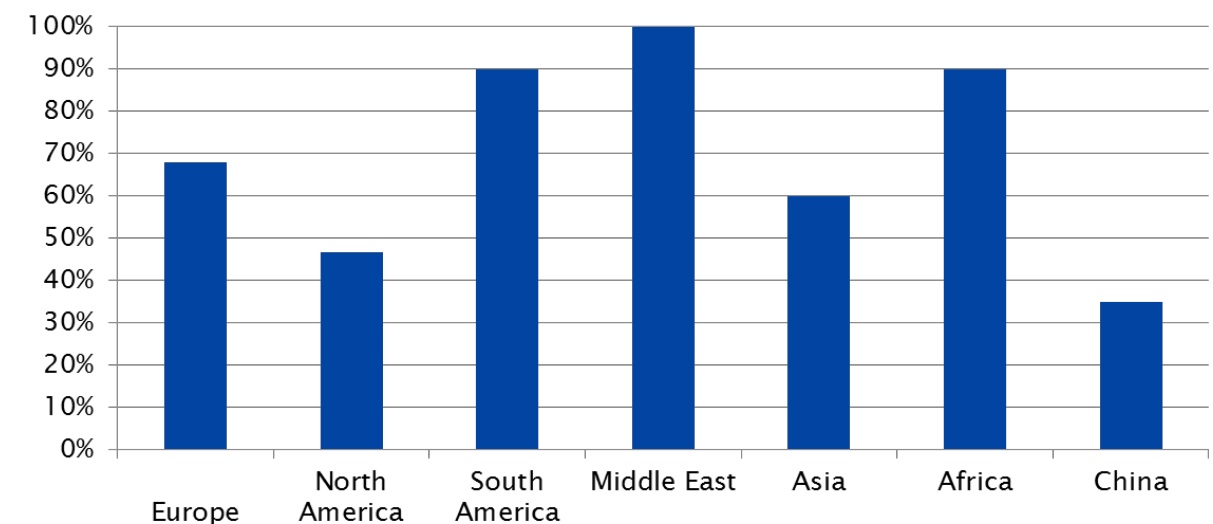


Abbildung 24: Marktanteil von Reicofil-Anlagen für Hygieneanwendungen nach Weltregionen (nach Starr 2011)

In der Vergangenheit gab es europäische Konkurrenten, beispielsweise die Firma Oerlikon Neumag. Heute sind diese Firmen entweder aufgelöst oder haben sich anderen, verwandten Marktsegmenten zugewendet. Die wesentliche Konkurrenz sitzt in China, dies lässt sich auch an dem geringen Marktanteil der Reicofil in dieser Region erkennen. In China gibt es mehr als zehn lokale Anbieter von Spinnvlies-Anlagen, die im Wesentlichen auf Reicofil-Technologien basieren. Diese Anlagen kosten teilweise nur 10% des Preises einer Reicofil-Anlage. Bis heute besteht jedoch ein wesentlicher Unterschied in der Leistungsfähigkeit. Neben der geringeren Leistung sind auch die Zuverlässigkeit und damit die Verfügbarkeit der chinesischen Anlagen deutlich geringer, so dass sich der Kauf einer Reicofil-Anlage schneller rentiert. Die Erhaltung des Technologievorsprungs ist für Reicofil überlebenswichtig, daher hat das Know-How der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung.

Als ein in der Öffentlichkeit weitestgehend unbekanntes Unternehmen mit einer führenden Position am Weltmarkt zählt Reicofil in Deutschland zu den „hidden champions“. So führte die WirtschaftsWoche die Reifenhäuser Gruppe in ihrem Ranking „Die 100 Besten des deutschen Mittelstandes“ auf Platz 56 (WirtschaftsWoche, 2013).

Im Wettbewerb um Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt hilft Reicofil der attraktive Standort im wachsenden Ballungsgebiet Köln-Bonn. Zudem besteht ein intensiver Kontakt zu der Fachhochschule Köln, der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und der RWTH Aachen in Form von Exkursionen, Praktika und studentischen Arbeiten. Dies macht sich in der großen Anzahl der Absolventen dieser Hochschulen unter den Reicofil Mitarbeitern bemerkbar.

5.2.1.3 Strategie & Kultur

Die Strategie der Reifenhäuser Gruppe und der Reicofil lässt sich in die vier Themenfelder:

- Innovationsführerschaft
- Bestes Netzwerk
- Effizienz
- Nachhaltigkeit

unterteilen (siehe folgende Abbildung).



Abbildung 25: Strategiebild der Reifenhäuser Gruppe

Für Reicofil hat die Innovationsführerschaft eine besondere Bedeutung, um den Abstand zur chinesischen Konkurrenz wahren zu können. Dabei hilft das „beste Netzwerk“. Sowohl durch Austausch innerhalb der Gruppe (beispielsweise zur Kunststoffextrusion) als auch durch gemeinsame Entwicklungsprojekte mit Kunden und strategischen Partnern wird ein Beitrag zur Innovationsführerschaft geleistet. Unter „Effizienz“ spielen Termintreue und Fehlerfreiheit eine wichtige Rolle. Eine Composite-Vliesanlage mit entsprechender Infrastruktur kann eine Investition von deutlich oberhalb von 50 Mio. € bedeuten. Jede Woche, die eine solche Anlage später in Betrieb geht – aufgrund mangelnder Termintreue oder Fehler – bedeutet einen großen finanziellen Verlust für den Betreiber. Unter „Nachhaltigkeit“ ist Effizienz ein wichtiges Thema. Die Reifenhäuser Gruppe arbeitet unter dem Oberbegriff „Blue Extrusion“ an der Energieeffizienz ihrer Anlagen.

Die Strategie der Reicofil wird auch anhand der Reifenhäuser Kulturwerte deutlich (siehe folgende Abbildung).

Reifenhäuser Kulturwerte



Offenheit / Kommunikation

Ich lege die Fakten auf den Tisch.
Ich respektiere meine Gesprächspartner und gebe einen Vertrauensvorschuss.
Ich höre genau zu ohne gleich zu bewerten.
Ich helfe, festgefahrene Situationen zu entschärfen.
Ich suche das persönliche Gespräch.



Mitunternehmertum

Ich erkenne Chancen und nehme sie wahr.
Ich gestalte Veränderung und halte Ungewissheit aus.
Ich bewerte die Auswirkungen meines Handelns.
Ich übernehme Verantwortung für das was ich tue.



Know-how haben

Ich kann beraten und abraten.
Ich kann was, ich weiß was.
Ich kann mich irren und lerne neu.
Ich will das verstehen.



Leidenschaft

Ich bin in dem was ich mache gut.
Ich kämpfe für meine Ideen.
Ich bin gern Teil eines Hochleistungsteams.



Integrität

Ich sage was ich tue und tue was ich sage.
Ich gebe Orientierung.
Ich lasse mich nicht von Verlockungen leiten.

Abbildung 26: Kulturwerte der Reifenhäuser Gruppe

Zum Thema „Offenheit“ gibt es unter anderem im Rahmen von „Kulturcafés“ die Möglichkeit, sich auszutauschen und die Kultur und den Umgang miteinander zu hinterfragen und Feedback zu äußern. Diese Veranstaltung findet mehrmals jährlich statt und steht allen Mitarbeitern offen. Auch werden die Mitarbeiter monatlich auf einer „Entwicklungsbesprechung“ über die Marktsituation und laufende Projekte informiert. Das „Mitunternehmertum“ ist auch im Ideenmanagement verankert. Mitarbeiter haben die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge einzureichen, diese werden dann bewertet und die Mitarbeiter werden im Falle einer Umsetzung an den erzielten Vorteilen finanziell beteiligt. Das Einbringen von Ideen zur Prozessverbesserung ist auch über das KVP-Team (KVP = kontinuierlicher Verbesserungsprozess) möglich. In diesem Team sind Mitarbeiter aller Abteilungen, die solche Vorschläge evaluieren und zur Umsetzung bringen. Das Übernehmen von Verantwortung wird durch flache Hierarchien erleichtert. „Leidenschaft“ und „Know-how haben“ sind zwei zentrale Kulturwerte um den technologischen Vorsprung gegenüber den chinesischen Konkurrenten zu erhalten.

Das übergeordnete Ziel ist es dabei, die Marktführerschaft zu halten (z.B. bei Reicofil) oder zu erreichen (z.B. bei der Schwesterfirma Blown Film).

5.2.1.4 Betriebliche Aushandlungsprozesse

Bei Entscheidungsfindungen wird die Geschäftsleitung durch ein 10-köpfiges Managementgremium unterstützt. Diesem Gremium gehören die Bereichsleiter sowie verschiedene Abteilungsleiter und Stabsstellen an. Innerhalb des Gremiums werden strategische Entscheidungen diskutiert und getroffen.

Der Reicofil Betriebsrat sorgt für die Wahrung der Mitarbeiterinteressen und stimmt sich dazu direkt mit der Geschäftsleitung ab. Bei Projekten, die sensible Themen wie Mitarbeiterkompetenzen betreffen, ist der Betriebsrat involviert. Beim Thema Kompetenzen gibt es häufig die Befürchtung, dass die Ergebnisse auch im Rahmen von Leistungsbeurteilungen verwendet werden. Damit dies nicht geschieht ist der Betriebsrat involviert. Im Rahmen der Projektbegleitung nimmt der Betriebsrat Einfluss auf die Ausgestaltung (beispielsweise von Kompetenzerhebungen) und informiert die Mitarbeiter.

5.2.1.5 Mitarbeitersituation und -bindung

Aufgrund der Know-How-intensiven Tätigkeit ist Reicofil an einer geringen Fluktuation interessiert und investiert daher viel in die Bindung der Mitarbeiter. Von Seiten der Holding (Reifenhäuser) wurden in den letzten Jahren große Investitionen in den Standort Troisdorf getätigt. So wurden die Technika stark erweitert, so dass nun noch umfangreichere Versuchsmöglichkeiten für Kunden und die Entwicklung zur Verfügung stehen. Die Reifenhäuser Gruppe verfügt damit über das größte Technikum in der kunststoffverarbeitenden Industrie. Das klare Bekenntnis der Familie Reifenhäuser zum Standort Troisdorf erhöht die Sicherheit der Arbeitsplätze und trägt zur Bindung der Mitarbeiter bei. Aus tariflicher Sicht unterliegt Reicofil dem IG-Metall Tarifvertrag, der mit einer 35h Woche und guter Bezahlung einen attraktiven Rahmen schafft.

Darüber hinaus gibt es verschiedene Angebote:

- *Bewirtung*: Am Standort gibt es eine subventionierte Kantine für die Mitarbeiter. Hier bekommt man zu günstigen Preisen vor Ort ein gutes Mittagessen. Zudem stehen den Mitarbeitern kostenlose Kaffeefullautomaten zur Verfügung.
- *Keep Fit*: Unter diesem Begriff betreibt die Reifenhäuser Gruppe ein Gesundheitsprogramm. Inbegriffen sind die kostenlose Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio und die Nutzung des dortigen Sportangebotes und regelmäßige Gesundheits- und Ernährungsberatungen.

- *Flexible Arbeitszeitmodelle*: Gleitzeit und Home Office bieten Eltern Möglichkeiten, um Familie und Beruf zu vereinbaren. Außerdem gibt es die Möglichkeit, Überstunden als zusätzliche Urlaubstage abzubauen.
- *Unterstützung für Eltern*: Neben einem Eltern-Kind-Zimmer gibt es die Möglichkeit, im Notfall Lösungen für die Kinderbetreuung zu organisieren.
- *Erfolgsbeteiligungsmodell*: Über sogenannte Genussscheine haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich mit eigenem Einsatz am Erfolg der Reicofil zu beteiligen und so deutlich an guten Geschäftsjahren zu profitieren.
- *Karriereplanung innerhalb der Gruppe*: Reicofil ist mit 200 Mitarbeitern ein kleines Unternehmen und bietet aufgrund der flachen Hierarchien nur begrenzt Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Gruppe mit insgesamt 1400 Beschäftigten bietet hier weitere Möglichkeiten, die im Rahmen einer Business Unit übergreifenden Karriereplanung genutzt werden.

5.2.1.6 Geschäftsleitung

Der Geschäftsleitung der Reicofil gehören neben Dr. Kunze auch Herr Geus als technischer Direktor und Herr Müller als Vertriebsdirektor an. Dr. Kunze ist seit Ausgründung der Reicofil 2005 Geschäftsführer. Zuvor war Dr. Kunze als Leiter Verfahrenstechnik der Reifenhäuser Gruppe tätig. Herr Geus war vor seiner Berufung als technischer Direktor als Leiter Verfahrenstechnik für die Entwicklung der Reicofil-Technologie verantwortlich. Beide haben daher einen starken technischen Hintergrund und sind bei Entwicklungen und Problemen auch inhaltlich in der Lage mitzudiskutieren. Herr Müller ist 2015 in die Geschäftsleitung berufen worden, da der vorige Vertriebsdirektor altersbedingt ausgeschieden ist.

5.2.2 Besonderheiten des Pilotbereiches

Zu Beginn des Projektes war zunächst die Abteilung Verfahrenstechnik als Pilotbereich vorgesehen. Die Verfahrenstechnik betreibt das Technikum und ist für Entwicklung der Technologien sowie die abschließenden Inbetriebnahmen der Anlagen bei den Kunden verantwortlich. Der wesentliche wertschöpfende Prozess der Reicofil ist jedoch der Auftragsabwicklungsprozess. In diesen ist die Verfahrenstechnik im Wesentlichen nur über die Inbetriebnahmen involviert. Dies hätte Schwierigkeiten mit der angewendeten Methodik zur Erstellung des Kompetenzmodells zur Folge gehabt. Aus diesem Grund wurde in der Anfangsphase des Projektes der Pilotbereich auf die Abteilung Auftragsführung (RFA) geändert. Die Auftragsführung nimmt innerhalb des Auftragsabwicklungsprozesses eine zentrale Rolle mit vielen Schnittstellen zu anderen Abteilungen ein.

Die Aufgaben der Auftragsführung innerhalb dieses Prozesses umfassen:

- Anlegen und Pflegen des Auftrags in SAP
- Fremdmaschinenbeschaffung: Dies beinhaltet sowohl die Erstellung der Angebotsanfrage und Bestellspezifikationen, die Prüfung der Angebote und Diskussion von Details mit den Lieferanten, die Anpassung der Anfragen in Absprache mit der Konstruktionsabteilung und Projektierung, die Terminverfolgung während der Projektlaufzeit und die Abnahme der Maschinen vor Ort beim Lieferanten.

Außerhalb des Auftragsabwicklungsprozesses ist die Auftragsführung im Rahmen von Materialgruppenteams auch an der Weiterentwicklung von Komponenten und Anforderungen beteiligt.

Die Besonderheiten der Abteilung RFA sind:

- Größe: Mit nur vier Mitarbeitern und einer Führungskraft gehört RFA zu den kleinsten Abteilungen der Reicofil.
- Altersdurchschnitt: RFA ist eine der ältesten Abteilungen der Reicofil. Von den vier operativen Mitarbeitern werden in den nächsten 15 Jahren bis auf einen alle altersbedingt ausscheiden.
- Schnittstellen: RFA hat im Auftragsabwicklungsprozess die meisten Schnittstellen zu anderen Abteilungen.
- Über diese Abteilung laufen alle Komponenten, von Handelswaren bis zu bestellspezifische Anfertigungen, so wie die Stücklisten zu Eigenkonstruktionen.

Das Ziel mit der Umsetzung des Kompetenzmanagements im Pilotbereich Auftragsführung ist die Evaluierung dieser Methodik im Hinblick auf Vermeidung von Know-How Verlust beim vermehrten altersbedingten Ausscheiden der Mitarbeiter.

Eine weitere Besonderheit, die der Pilotbereich jedoch mit vielen anderen Bereichen innerhalb der Reicofil teilt, ist Auswirkung der konservativen Wachstumshaltung des Unternehmens. Das Geschäft mit Spinnvlies- und Composite-Anlagen ist stark zyklisch. Um Phasen schlechter Auslastung ohne betriebsbedingte Kündigungen überstehen zu können wächst Reicofil nur langsam. Dies führt dazu, dass in vielen Phasen die Mitarbeiter ausgelastet sind. Dabei bleibt teilweise neben dem Tagesgeschäft nur wenig Zeit für Austausch (Lernen & Lehren).

5.3 Realisierte Entwicklungs- und Umsetzungsschritte

5.3.1 Schritte zur Vorbereitung des Kompetenzmanagements

5.3.1.1 Projektteams

Zu Beginn des Projektes wurde bei Reicofil ein Projektteam gebildet. Diesem Team gehören zwölf Mitarbeiter der verschiedenen Abteilungen an. Neben der Auftragsführung sind beteiligt:

- Montage und Logistik
- Konstruktion: mechanisch & elektrisch
- Projektmanagement
- Verfahrenstechnik
- Betriebsrat (Der Betriebsratsvorsitzende ist auch Gruppenleiter im Bereich der mechanischen Konstruktion und hat im Projekt beide Sichtweisen eingebracht.)

Zudem wurde ein Reicofil Projektleiter (aus dem Bereich Verfahrenstechnik) definiert. Die Verbund- und Arbeitstreffen wurden in den meisten Fällen von einem Team bestehend aus:

- Strategische Führungskraft (zuständig für den Auftragsabwicklungsprozess): Dies war anfangs der technische Direktor und nach einer Umstrukturierung im Frühjahr 2015 der Bereichsleiter Auftragsmanagement.
- Projektleiter (operativ tätig)
- Betriebsrat

besucht. Diese Struktur hat sich im Rahmen des Projektes bewährt. Von dem wissenschaftlichen Begleiteteam wurden die beiden ersten Personen / Funktionen auch als strategisch – operatives Duo bezeichnet.

Zudem wurde ein Team gebildet, um den korrekten Umgang mit personenbezogenen Daten und deren Verarbeitung sicher zu stellen. Dieses Team besteht aus:

- Datenschutzbeauftragter der Reifenhäuser Gruppe
- Leiter der Reifenhäuser IT (für technische Realisierbarkeit und die Bestimmungen zur Auftragsdatenverarbeitung)
- Reicofil Betriebsrat
- Projektleiter und strategische Führungskraft

Innerhalb des Projektteams fanden zudem häufigere Absprachen zwischen der strategischen Führungskraft, dem Reicofil Projektleiter und einem Mitarbeiter aus dem Bereich Auftragsführung statt. Dies erlaubte eine schnelle Rückkopplung von Ergebnissen und Vorgehensweisen. Der involvierte Mitarbeiter aus der Auftragsführung hat zudem die Kommunikation in seine Abteilung hinein wesentlich unterstützt. Diese Vorgehensweise hat sich im Rahmen des Projektes als sehr hilfreich erwiesen.

5.3.1.2 Erarbeitung des Kompetenzmodells

Den wesentlichen Input zur Erarbeitung des Kompetenzmodells lieferten zwei Workshops mit dem Projektteam und dem wissenschaftlichen Begleiteteam:

- Prozessworkshop
- Kompetenzworkshop

Im Prozessworkshop wurde mit dem Projektteam der Prozess strukturiert durchgegangen. Konkret wurde bei jedem Prozessschritt gefragt wer dort aktiv wird (Rolle) und was das Ergebnis ist. Das Resultat wurde live dokumentiert. Zwar existierte schon ein grober Plan für den Prozessablauf, jedoch zeigte sich, dass dieser nicht detailliert genug ist und viele Punkte für einen Außenstehenden nicht klar sind. Der Prozess funktioniert, weil die Beteiligten „wissen was zu tun ist“. Die folgende Abbildung zeigt das Ergebnis in Form des Prozessdiagramms.

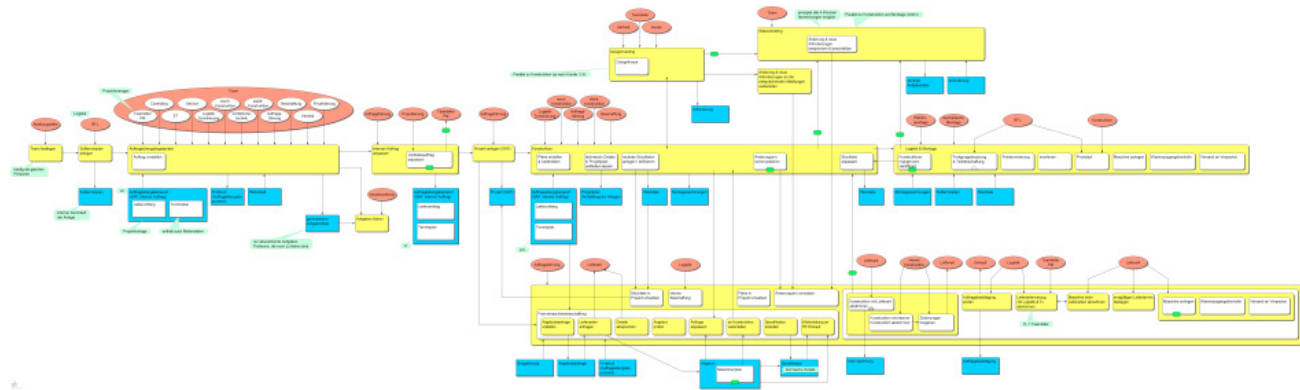


Abbildung 27: Prozessdiagramm zur Rolle von RFA im Auftragsabwicklungsprozess

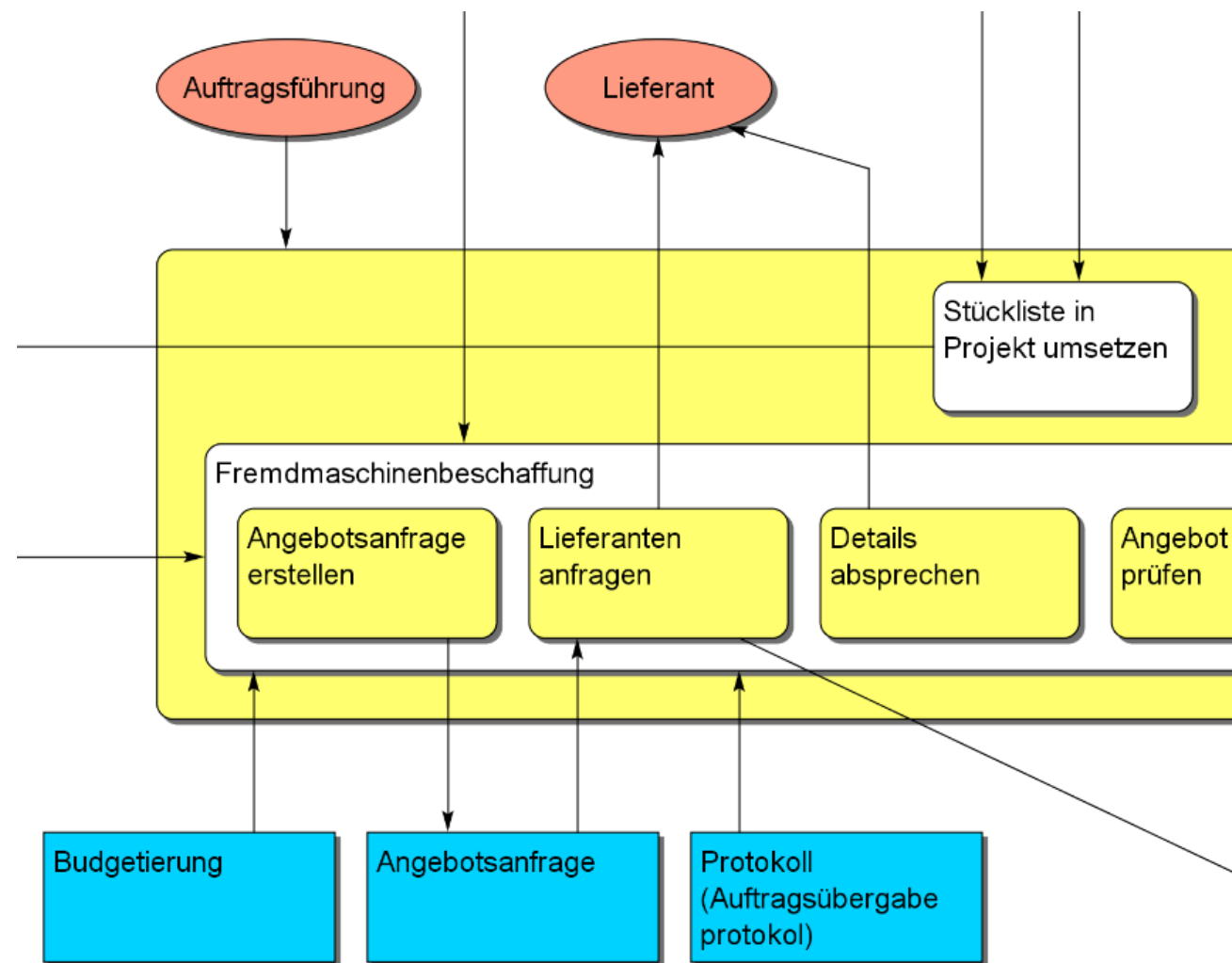


Abbildung 28: Ausschnitt des Prozessdiagramms

Die oben stehende Abbildung zeigt einen Ausschnitt des Prozessdiagramms zur Verdeutlichung der Detailtiefe. Gezeigt sind die ersten Schritte im Prozess der Fremdmaschinenbeschaffung. Die von oben kommenden Pfeile (rechts) bilden Schnittstellen zur mechanischen Konstruktion.

Dieses Prozessdiagramm wurde als Basis für den Kompetenzworkshop genommen. Das Projektteam wurde nach Vorkommnissen im Auftragsabwicklungsprozess gefragt, wo der Prozess besonders gut oder gar nicht funktioniert hat („critical incidents“). Falls möglich wurden diese Vorkommnisse auf dem Prozessdiagramm verortet. Mit diesen Informationen hat das wissenschaftliche Begleitteam dann das Kompetenzmodell entwickelt und dem Reicofil Projektteam vorgestellt. Anschließend wurden gemeinsam Anpassungen vorgenommen. Die ausgewählten Kompetenzen sind in folgender Abbildung dargestellt und gliedern sich in vier Bereiche.

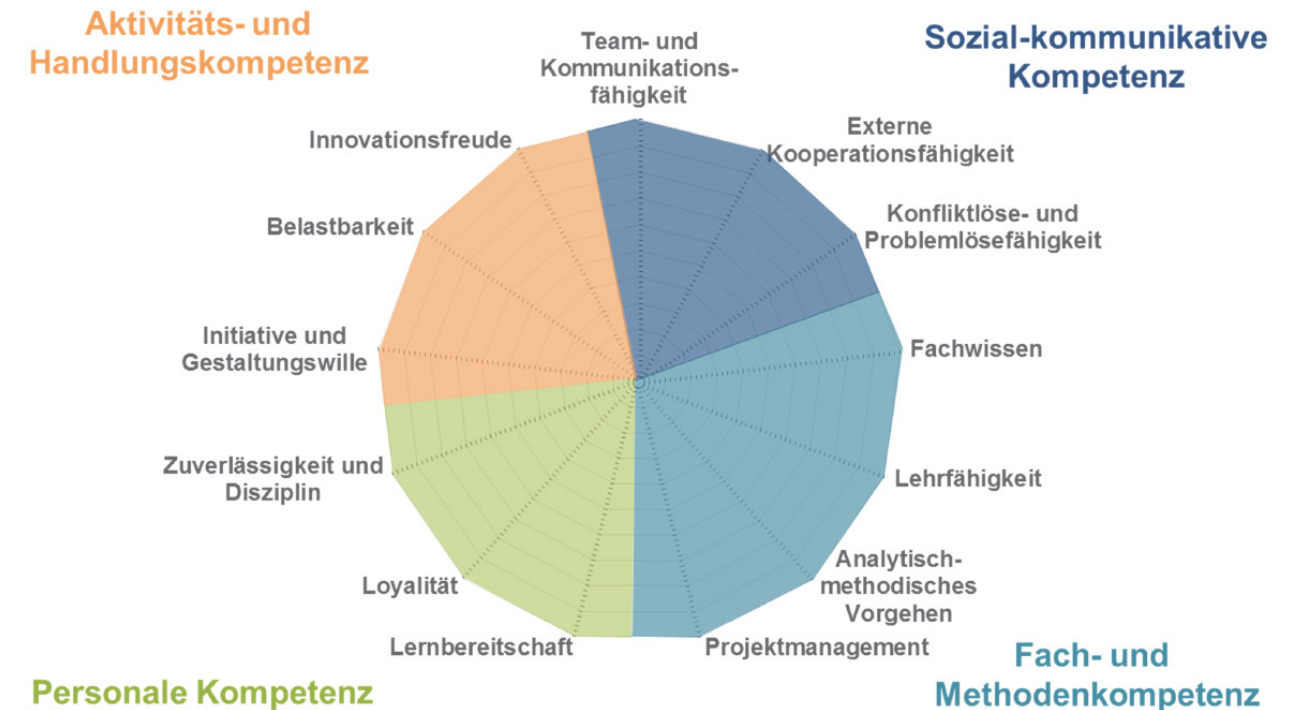


Abbildung 29: Kompetenzmodell „Auftragsführung für den Auftragsabwicklungsprozess“

Die im Modell genannten Kompetenzen sind allein anhand der Begriffe wenig spezifisch. Um sicher zu stellen, dass unter einem Begriff wie „externe Kooperationsfähigkeit“ das Gleiche verstanden wird, sind die Kompetenzen mit einer Definition und Verhaltensankern unterfüttert. Diese Verhaltensanker wurden gemeinsam vom wissenschaftlichen Begleitteam und dem Reicofil Projektteam entwickelt.

- Kompetenz: Externe Kooperationsfähigkeit
- Definition für RFA: Fähigkeit zur zielorientierten Gestaltung externer Kooperationen
- Verhaltensanker
 - Kommuniziert überzeugend mit externen Partnern wie Lieferanten
 - Begründet notwendige Arbeits- und Handlungsschritte gegenüber externen Partnern, zeigt sich offen gegenüber Vorschlägen aber klärt auch Mängel
 - Stellt tragfähige Beziehungen zu externen Partnern her und betreibt aktiv Kontaktpflege (z.B. bei Abnahme der Zukauf-Komponenten)

Diese Definitionen und Verhaltensanker wurden in mehreren Runden mit den Mitarbeitern der Abteilung abgeglichen und angepasst. Damit wurde sichergestellt, dass auch „die Sprache des Unternehmens / der Abteilung“ getroffen wird. Der zeitliche Aufwand für diese Vorgehensweise war sehr hoch.

Im weiteren Vorgehen wurden aus dem Kompetenzmodell Aussagen für eine Kompetenzerhebung generiert. Diese Aussagen basieren auf den Verhaltensankern. Auch dieser Fragebogen wurde im Zuge einer Rückkopplung mit einem Kollegen der Abteilung diskutiert. Für eine aussagekräftige Kompetenzerhebung sollte ein gleiches Verständnis für die einzelnen Fragen vorliegen. Ein unterschiedliches Verständnis innerhalb der befragten Abteilung würde ansonsten auch bei gleicher Ausprägung einer Kompetenz zu streuenden Ergebnissen führen.

5.3.1.3 Erarbeitung der Soll-Kompetenzen

Am Soll-Kompetenzworkshop, der von Kollegen des wissenschaftlichen Begleiteams moderiert wurde, haben beide Führungskräfte von RFA, die Führungskraft für den Bereich sowie der Projektleiter teilgenommen. Begonnen wurde mit einem „mission statement“ für die Auftragsführung. Das „mission statement“ soll die heutigen und zukünftigen Aufgaben der Auftragsführung in einem Satz ausdrücken. Aufbauend darauf wurden die Einschätzungen bezüglich der benötigten Ausprägung der Kompetenzen von den Teilnehmern eingeschätzt und dieses Ergebnis dann abgeglichen (siehe folgende Abbildung).

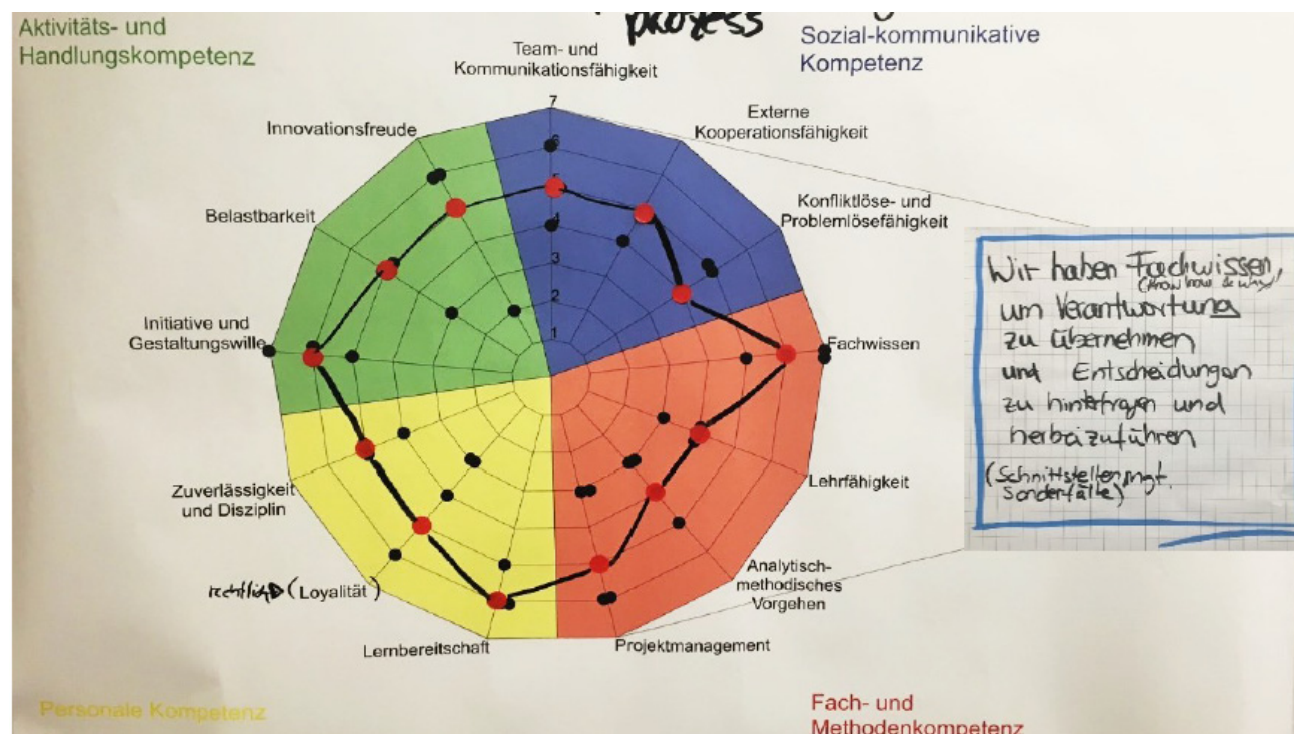


Abbildung 30: Einschätzung der Führungskräfte zur Soll-Ausprägung der einzelnen Kompetenzen

Bei einzelnen Kompetenzen zeigen die Einzeleinschätzungen eine recht hohe Spannweite auf, dies zeigt, dass eine Einschätzung hier schwierig war. Zum Ergebnis muss angemerkt werden, dass die Teilnehmer zu einer differenzierten Einschätzung ermuntert / angeleitet wurden.

Schwierig war zudem der Bezug, da sich das Kompetenzmodell nur auf die Tätigkeiten von RFA im Rahmen des Auftragsabwicklungsprozesses bezieht. Alle Mitarbeiter sind aber auch innerhalb anderer Prozesse tätig. Bei der Einschätzung der Soll-Ausprägung haben die Teilnehmer also versucht, andere Tätigkeiten von RFA (beispielsweise im Rahmen der schon erwähnten Materialgruppenteams) auszublenden. Daneben hat das „mission statement“ für die Auftragsführung einen Einfluss auf die Bewertung gehabt. Das „mission statement“ war kein Bestandteil der Kompetenzerhebung (siehe Kapitel 5.4), hat also auf die Einschätzung der IST-Ausprägung keinen Einfluss gehabt.

5.3.1.4 Erarbeitung Balanced Management Cockpit

Im Rahmen einiger Workshops und mehrerer Telefonkonferenzen mit dem wissenschaftlichen Begleiteam der Universität Augsburg (CEPRA) wurde das Balanced Management Cockpit („BMC“) entwickelt. Das BMC soll dazu dienen eine Korrelation zwischen Kompetenzausprägungen und Kenngrößen des Unternehmens herzustellen und diese auf Managementebene zu kommunizieren und zu diskutieren. Die Schwierigkeit beim Finden geeigneter Kenngrößen besteht darin, dass diese von den Mitarbeitern beeinflusst aber nicht manipuliert werden können. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für ein Commitment der Mitarbeiter. Beispielsweise wurde anfangs diskutiert, die „Anzahl der Mails“ in einem Projekt als eine Kenngröße für den Abstimmungsaufwand zu nehmen. Dies ist jedoch ein zu stark vereinfachter Zusammenhang, zudem kann die Zahl der Mails von den Mitarbeitern leicht beeinflusst werden ohne dass sich der Absprachebedarf dabei verändert. Daher entschied sich das Projektteam an dieser Stelle für eine andere Möglichkeit.

In einem weiteren Workshop wurden zu den vier Kategorien Prozess, Finanzen, Stakeholder und Mitarbeiter „Leistungsgrößen“ zugeordnet. Beispielsweise waren dies im Falle des „Prozesses“:

- Projektablauf, Anzahl Auftragsänderungen → Wie reibungslos „läuft“ der Auftrag durchs Haus?
- Fehlerreport → Anzahl der Notification Reports (Meldungen von der Baustelle über Fehler / Probleme)

- Auftragsqualität → Qualität des internen Auftrags
- Kundenzufriedenheit → Bewertungsbogen Kundenzufriedenheit nach Projektabschluss

Für diese Leistungsgrößen hat das Projektteam dann einzeln die Relevanz der verschiedenen Kompetenzen abgeschätzt. Bei dem Ergebnis zeigte sich, dass es für die meisten Leistungsgrößen sehr schwierig ist, einen klaren Zusammenhang zu einzelnen Kompetenzen auszumachen. Am Beispiel des „Projektablaufes“ ist dies in der folgenden Abbildung dargestellt.

Projektablauf, Anzahl Auftragsänderung

Team- und Kommunikationsfähigkeit	Externe Kooperationsfähigkeit	Konfliktlöse- und Problemlösefähigkeit	
14	11	8	
Fachwissen	Lehrfähigkeit	Analytisch- methodische Vorgehen	Projektmanagement
14	3	8	8
Lernbereitschaft	Loyalität	Zuverlässigkeit und Disziplin	
5	5	7	
Initiative und Gestaltungswille	Belastbarkeit	Innovationsfreude	
6	8	6	

Abbildung 31: Einfluss der jeweiligen Kompetenzen [in %] auf Projektablauf / Anzahl Auftragsänderungen

Über diese Leistungsgrößen und Kategorien ist es möglich, die erhobenen Kompetenzen zu einem „Kompetenzlevel Auftragsführung“ zu aggregieren. Da jedoch die Kompetenzerhebung über eine reine Selbsteinschätzung eine gewisse Unschärfe besitzt, wurde die Arbeit mit einer solchen aggregierten Prozentzahl auf Managementebene als kritisch angesehen.

5.3.1.5 Kommunikation

Die Kommunikation der vorstehend beschriebenen Schritte und Ergebnisse fand detailliert im Rahmen des Projektteams statt. Die entsprechenden Aspekte wurden zudem mit Team zum Umgang mit personenbezogenen Daten besprochen. Die Kommunikation auf Unternehmensebene fand über den Betriebsrat statt, der die Mitarbeiter über Existenz und Ziele des Projektes informiert hat. Dies fand zum Beispiel im Rahmen von Mitarbeiterversammlungen statt.

5.3.1.6 Schutz der Mitarbeiterrechte

Um den geltenden Bestimmungen zu entsprechen und die Anonymität der Bewertungen sicher zu stellen wurden für die Kompetenzerhebung folgende Grundsätze erarbeitet:

- Die Teilnahme erfolgt auf freiwilliger Basis. Auch gibt es bei Fragen zum Alter, Betriebszugehörigkeit etc. die Möglichkeit „keine Angabe“ zu wählen.
- Die Auswertung erfolgt nicht personenbezogen. Über die Webplattform der RUB ist nur eine aggregierte Betrachtung möglich. Dabei wird sichergestellt, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind.
- Das Rechenzentrum der RUB hat im Rahmen einer Erklärung zur Auftragsdatenverarbeitung die Einhaltung der erforderlichen Standards bestätigt und es wurde vereinbart, dass Reicofil zu keinem Zeitpunkt einen Zugriff auf die Rohdaten bekommt. Ein Zugriff auf die aggregierten Daten ist nur über die Webplattform möglich.

5.3.1.7 Weitere Maßnahmen zur Know-How Sicherung

Parallel zum Projekt 4C4Learn laufen weitere Maßnahmen zur Sicherung des Know-How. Seit Anfang 2015 wird im Rahmen des Projektes „Lastenhefte“ das vorhandene Know-How zu den Komponenten der Reicofil-Anlagen gesammelt. Ziel ist es, auch nach dem Ausscheiden von Know-How Trägern dokumentiert zu haben, warum bestimmte Anforderungen an Komponenten gestellt werden und wie diese realisiert worden sind.

Das Projekt „Anlagenhistorie“ läuft seit 2014. Im Rahmen dieses Projektes wird dokumentiert, wie sich eine in der Vergangenheit ausgelieferte Anlage vom heutigen Stand unterscheidet und warum Änderungen vorgenommen wurden. Dies ist wichtig für die Kommunikation mit unseren Kunden und beinhaltet ebenfalls einen großen Anteil an persönlichem Know-How.

5.3.2 Schritte zur Etablierung des Kompetenzmanagements

5.3.2.1 Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen

Die zwei zentralen Instrumente zur Etablierung eines Kompetenzmanagements sind die Kompetenzerhebung und das Kompetenzmeeting. Das Ziel von Reicofil ist es, diese Instrumente am Pilotbereich und Pilotprozess zu erproben und zu evaluieren, um dann über eine weitere Nutzung und Übertragung auf weitere Bereiche entscheiden zu können.

Die Kompetenzerhebung fand online-gestützt statt. Über eine Website konnten sich die Teilnehmer (das zwölfköpfige Projektteam) mit Hilfe einer PUK-Nummer (Personal Unblocking Key) einen Account anlegen und dann die Umfrage beginnen. Der Umfang hing davon ab, ob eingangs die Zugehörigkeit „innerhalb RFA“ oder „außerhalb RFA“ angewählt wurde.

Die RFA Mitarbeiter bewerteten die Aussagen zu den Kompetenzen hinsichtlich Relevanz (Wie wichtig ist das?) und IST-Ausprägung (Wie gut gelingt mir das?). Alle Mitarbeiter beantworteten Fragen zur Prozesseffizienz und Sozialstruktur. Zudem gab es unter den Frageblöcken und anhand des erarbeiteten Prozessmodells die Möglichkeit, Kommentare zu ergänzen. Diese Möglichkeit wurde von den Teilnehmern stark genutzt.

Obwohl einige Teilnehmer im Vorfeld der Erfragung skeptisch gegenüber 4C4Learn waren, haben alle eingeladenen Teilnehmer an der Erhebung teilgenommen. Hierbei hat es sich als hilfreich erwiesen die Mitarbeiter während des Erhebungszeitraums an die Teilnahme zu erinnern (pauschal alle Mitarbeiter per Mail, da keine Informationen darüber sichtbar sind, wer bereits teilgenommen hat). Einige Mitarbeiter hatten im Tagesgeschäft die Erhebung vergessen und konnten dadurch dennoch teilnehmen.

Bei der anschließenden Auswertung zeigte sich folgendes Bild zur Einschätzung der Relevanz der verschiedenen Kompetenzen durch die RFA Mitarbeiter.



Abbildung 32: Einschätzung der Relevanz im Rahmen der Piloterhebung

Da die Kompetenzen schon eine Vorauswahl durch das wissenschaftliche Begleitteam aus einem großen Kompetenzkatalog darstellen ist hier fast keine Differenzierung sichtbar. Ein ähnliches Bild zeigte sich auch bei der Einschätzung der IST-Ausprägungen. Diese Werte liegen bei allen Kompetenzen bis auf zwei sehr nahe an den Relevanz-Ergebnissen. Die Soll-Einschätzung der Führungskräfte ist mittels einer anderen Methodik (moderierter Workshop) erstellt worden und weist daher eine stärkere Differenzierung auf (siehe Abbildung 30). Dies erschwert einen direkten Vergleich der Ergebnisse. Alternativ wäre es auch möglich, die SOLL-Ausprägung im Rahmen des Kompetenzmeetings gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitern festzulegen. Auch diese Methodik wäre eine andere als die Erhebung der IST-Ausprägung über reine Selbsteinschätzung.

Die Fragen zur Prozesseffizienz und Sozialstruktur wiesen als Auffälligkeit bei einzelnen Fragen eine große Streuung der Antworten auf. Jedoch boten auch diese Ergebnisse kaum Anhaltspunkte für Diskussion bzw. die Erarbeitung von Verbesserungen.

Die Kommentare aus der Erhebung wurden im Vorfeld durch die Projektleitung in einem MindMap geclustert. Dabei wurde jeweils gekennzeichnet ob ein Kommentar aus der Gruppe „innerhalb RFA“ oder „außerhalb RFA“ kommt. Anhand dieses MindMaps wurden im Kompetenzmeeting dann die verschiedenen Punkte definiert und Maßnahmen festgehalten. In den meisten Fällen beinhalten die Maßnahmen das weitere Einholen von Informationen, da kaum „einfach abzustellende Probleme“ enthalten waren. Im Kompetenzmeeting zeigte sich als

besondere Herausforderung, dass einige Kommentare nicht verständlich waren und ein direktes Nachfragen aufgrund der anonymen Erhebung nicht möglich war. Nachfragen innerhalb des Projektteams brachten nur teilweise weitere Erkenntnisse. Zwar bietet die anonyme Online-Erhebung auch zurückhaltenden Mitarbeitern die Möglichkeit ihre Meinung zu äußern, zur Bearbeitung der Kommentare sind jedoch häufig weitere Angaben erforderlich und dies ist unter Wahrung der Anonymität schwierig.

Im Rahmen eines zweiten Kompetenzmeetings wurden dann weitere Maßnahmen diskutiert und angestoßen.

5.3.2.2 Personal- und Organisationsentwicklung

Der Personalabteilung der Reifenhäuser Gruppe wurde über das Projekt 4C4Learn informiert, ist jedoch nicht direkt involviert. Bei einem möglichen Roll Out auf andere Bereiche der Reicofil wäre eine Beteiligung der Personalabteilung sinnvoll.

Inhaltlich wäre im Fall einer Einführung eine Verknüpfung zum KVP-Team und Ideenmanagement denkbar. Über diese etablierten Wege könnten Verbesserungsvorschläge und Ideen aus dem Kompetenzmeeting zur Umsetzung gebracht werden.

Im Rahmen einer Befragung haben die Mitarbeiter aus dem Bereich RFA beschrieben, dass sich durch das Projekt keine wesentlichen Änderungen in ihrer alltäglichen Arbeit ergeben haben. Im Rahmen der Workshops haben die Mitarbeiter des Projektteams offen diskutiert und sich engagiert beteiligt. Dies passt zum Feedback in der Befragung, dass es „Spaß gemacht hat etwas Neues zu erarbeiten“.

5.4 Erfahrungen und Empfehlungen zu den Entwicklungs- und Umsetzungsschritten

5.4.1 Lessons Learned

Im Rückblick erwies sich die Abteilung Auftragsführung als gut geeignet für die Entwicklung und Erprobung eines Kompetenzmanagements im Pilotmaßstab. Die Erfahrungen im Rahmen des Projektes haben gezeigt, dass der 4C4Learn Ansatz über die Erhebung der Kompetenzen nur einen Teil zur Vermeidung von Know-How Verlust vor dem Hintergrund des demographischen Wandels beitragen kann. Zusätzlich ist eine Betrachtung von Qualifikationen und von Maßnahmen zur Sicherung von konkretem Know-How (Beispiel: Projekt „Lastenhefte“) notwendig. Dies in das Projekt 4C4Learn zu integrieren hätte den Rahmen des Projektes jedoch deutlich überschritten. Im Folgenden sind Planungen/Ideen für eine Weiterentwicklung skizziert (Kapitel 5.4.1.2).

5.4.1.1 Kompetenzerhebung und Kompetenzmeeting

Bei der Kompetenzerhebung zeigte sich keine deutliche Differenzierung bei der Einschätzung der Relevanz der verschiedenen Kompetenzen durch die Mitarbeiter. Dies deckt sich mit den Erfahrungen in den anderen Unternehmen. Daher kann diese Befragung in Zukunft entfallen. Alternativ könnte die Relevanz für die verschiedenen Kompetenzen gemeinsam von Mitarbeitern und Führungskräften im Rahmen des Kompetenzmeetings erarbeitet werden. Bei der IST-Ausprägung ist offen, inwieweit diese ein realistisches Bild zeichnet. Eine kritische Selbsteinschätzung ist schwierig. Im Vergleich zur reinen Selbsteinschätzung wird eine reine Fremdeinschätzung evaluiert werden. Auch diese wird vermutlich nur ein ungefähres Bild ergeben, jedoch mit dem Vorteil, dass die Ergebnisse der Fremdeinschätzung (z.B. durch die Führungskräfte) auch auf Individualebene betrachtet werden könnten.

Die Erstellung des Kompetenzmodells mit den Verhaltensankern für den Pilotbereich hat viel Zeit in Anspruch genommen. Hier stellt sich die Frage, inwieweit sich dieser Prozess für weitere Abteilungen und weitere Prozesse straffen lässt. Für einen möglichen Roll-Out wäre das erforderlich, da andernfalls der Aufwand als zu hoch gegenüber dem Nutzen/Ergebnis von den Führungskräften und der Projektleitung gesehen wird.

Ein weiterer Optimierungsansatz zur Durchführung des Kompetenzmeetings kann eine zu Beginn des Meetings stattfindende Abfrage der Erwartungshaltung der Teilnehmer sein, um die Beteiligung der Mitarbeiter zu fördern.

Des Weiteren wird somit deutlich, inwiefern die Mitarbeiter bereit sind, selbst an den zu planenden Maßnahmen mitzuwirken. Die Bereitschaft zur Mitwirkung an der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen im Kompetenzmeeting der Pilotphase war aufgrund der sehr hohen Auslastung der Mitarbeiter teilweise gering. Für zukünftige Kompetenzmeetings sollte daher im Vorfeld von der Geschäfts- und Abteilungsführung das Thema „Kapazitäten für Prozessverbesserungen“ diskutiert werden. Sehr positiv ist im Zusammenhang der zu planenden Maßnahmen, dass im Kompetenzmeeting eine sehr offene und sachliche Diskussion zu den einzelnen Themen geführt wurde.

5.4.1.2 Weiterentwicklung des Konzeptes

Im Rahmen eines Workshops mit externer Moderation wurde nach der Pilotphase im Kreis der drei Führungskräfte von RFA und dem RF Projektleiter die Methodik und der bisherige Projektverlauf reflektiert und Planungen/Ideen zur weiteren Vorgehensweise erarbeitet. Ziel des Workshops ist, eine Empfehlung an das Managementgremium zur weiteren Vorgehensweise geben zu können.

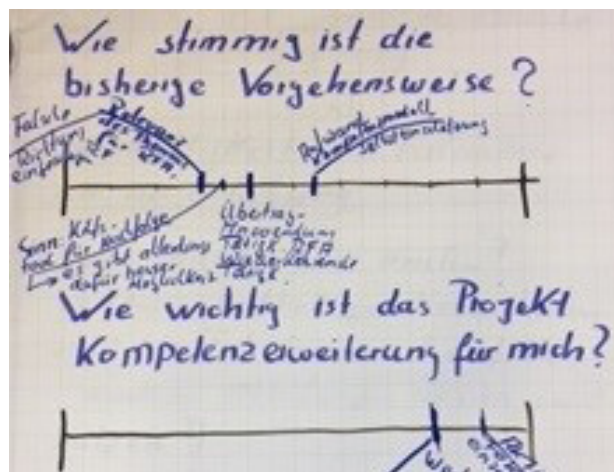


Abbildung 33: Einschätzung der Vorgehensweise und der generellen Relevanz

Die Einschätzung zeigt, dass der bisher erarbeitete 4C4Learn Ansatz alleine nicht in der Lage ist, die Herausforderungen des Know-How-Verlustes vor dem Hintergrund des Generationenwechsels zu „lösen“. Gleichzeitig zeigt die Einschätzung auch, dass das Thema Kompetenzen / Kompetenzmanagement von den Teilnehmern als sehr wichtig eingestuft wird.

Die Nachfolgeplanung bzw. der Generationenwechsel, ohne Know-How Verlust, stellen das zentrale Ziel von Reicofil dar. Dafür ist der Blick auf Teamebene teilweise hinderlich, weil so nicht sichtbar wird, welche Kompetenzen verloren gehen. Der Teamansatz ist in diesem Zusammenhang auch deshalb schwierig, weil die Mitarbeiter von RFA nicht bei Aufträgen zusammen arbeiten sondern jeweils eigene Projekte bearbeiten. Ein Ausgleich von Defiziten in bestimmten Aspekten durch andere Mitarbeiter ist also nur sehr eingeschränkt möglich. Zudem sind die Abteilung Auftragsführung (wie auch viele andere Abteilungen/Gruppen innerhalb der Reicofil) so klein, dass Mitarbeiter „alleinige Experten“ für bestimmte Themen/Fragestellungen sind. Dies liegt daran, dass die Mitarbeiterzahl der Reicofil im Verhältnis zur Komplexität und Vielfalt der eingesetzten Komponenten und Technik relativ klein ist. Zudem spielen für eine Nachfolgeplanung auch Qualifikationen eine wesentliche Rolle. Diese werden im Rahmen des Kompetenzmodells über die Kompetenz „Fachwissen“ nur wenig differenziert und allgemein abgefragt. Durch eine ergänzend zu erstellende Qualifikationsmatrix ließe sich dies detaillierter erfassen.

Ein weiterer Diskussionspunkt ist, dass die Vorgehensweise bei Bestimmung der SOLL-Kompetenzen nur in geringem Maße auf zukünftige Anforderungen (z.B. für neue Projekte, neue Komponenten) schaut. Dies ließe sich durch eine Einbeziehung der Unternehmens-Roadmap in den entsprechenden Workshop verbessern.

Als Ergebnis wurde folgende Vorgehensweise diskutiert, die die oben genannten Aspekte berücksichtigt:

- Ziele definieren
 - Zukünftige Ziele können aus Strategie und Unternehmens-Roadmap abgeleitet werden und die dafür erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen definiert werden.
 - Altersnachfolge: Über die Betrachtung, welche Mitarbeiter mit welchen Kompetenzen und Qualifikationen ausscheiden, wird der Bedarf zur Erhaltung des aktuellen Status sichtbar.
- Kompetenzen und Qualifikationen werden einer Rolle zugeordnet.
- Ermittlung der Kompetenzen und Qualifikationen: Die Kompetenzen werden durch Fremdeinschätzung der Führungskraft ermittelt, dabei kann das erstellte Kompetenzmodell helfen. Die Qualifikationen werden durch gemeinsames (Mitarbeiter und Führungskraft) Ausfüllen der Qualifikationsmatrix dokumentiert.
- Im persönlichen Gespräch mit dem Mitarbeiter werden Entwicklungsmaßnahmen besprochen und der Zusammenhang zu den Unternehmenszielen erläutert.

Somit kann zusammenfassend festgehalten werden, dass durch die Arbeit innerhalb des Projektes 4C4Learn die Auseinandersetzung mit dem Thema Generationenwechsel intensiv begonnen hat. Auf Basis der Ergebnisse und Erfahrungen wird das Thema noch weit über die Projektlaufzeit hinaus das Unternehmen beschäftigen werden.

5.4.2 Übertragbarkeit auf andere Unternehmensbereiche

Nach Befragung des Projektteams sprechen folgende Aspekte für einen Roll-Out auf andere Abteilungen:

- Verbesserungspotential wird aufgezeigt.
- Prozessabläufe und Schnittstellen werden visualisiert.
- Mitarbeiter und Führungskräfte können erkennen wo Schulungsbedarf besteht.
- Der Generationenwechsel wird erleichtert.

Dagegen sprechen:

- Mit einem Roll-Out ist ein sehr hoher Aufwand verbunden. Der Mehrwert dafür ist noch nicht erkennbar bzw. steht in einem ungünstigen Verhältnis zum Aufwand.
- Die klare Vorgehensweise / Sinnhaftigkeit der Methodik ist nicht erkennbar.

Zur grundsätzlichen Sinnhaftigkeit der Übertragung auf andere Unternehmensbereiche sind die Meinungen innerhalb des Projektteams unterschiedlich. Während ein Teil eine Übertragung ablehnt ist für andere Mitarbeiter die erarbeitete Methodik ohne Anpassungen übertragbar. Eine dritte Gruppe schlägt Anpassungen an der Methodik vor.

Eine Möglichkeit für eine Übertragung auf andere Unternehmensbereiche ist die in 5.4.1.2 beschriebene Vorgehensweise. Diese Vorgehensweise wird an einigen Fallbeispielen erprobt werden, um Erfahrungen hinsichtlich der Praktikabilität und des Nutzens zu sammeln.

5.4.3 Einschätzung der Übertragbarkeit auf andere Unternehmen

Die Anwendung dieser Methodik kann für Unternehmen interessant sein, bei denen das persönliche Know-How der Mitarbeiter eine große Bedeutung hat. In diesem Fall sollte die Methodik einerseits um eine Möglichkeit zur Erfassung von Qualifikationen ergänzt werden (z.B. Qualifikationsmatrix). Andererseits ist eine Ergänzung um Möglichkeiten zur Sicherung von konkretem Know-How empfehlenswert (z.B. Projekt „Lastenhefte“). Weniger sinnvoll ist eine solche Vorgehensweise bei Unternehmen mit einfachen Tätigkeiten, die nicht viel Know-How bzw. prozessbegleitende Kompetenzen erfordern. Die Empfehlung der Reicofil ist es, auch eine reine Selbsteinschätzung im Vergleich zu einer reinen Fremdeinschätzung zu evaluieren.

Sehr wichtig sind die Bestimmungen zum Datenschutz und der Verarbeitung personenbezogener Daten. Neben dem Datenschutzbeauftragtem sollte auch der Betriebsrat frühzeitig einbezogen werden. Bei Reicofil war zwar aufgrund der Freiwilligkeit und Anonymität keine Betriebsvereinbarung notwendig, eine solche kann jedoch in anderen Fällen erforderlich sein.

Eine wichtige Voraussetzung für die Evaluierung und Einführung eines Kompetenzmanagements ist die Einbeziehung der Mitarbeiter. Dies fällt dann deutlich leichter, wenn im Unternehmen eine Kultur der offenen Kommunikation herrscht.

5.5 Ausblick

Eine eins-zu-eins Umsetzung der Methodik wie im Projekt entwickelt, wird so bei Reicofil nicht stattfinden. Positiv an der Vorgehensweise sind die anonyme Online-Befragung und die vielen Kommentare, die dort abgegeben wurden. Dadurch entsteht eine Möglichkeit, auch zurückhaltende Mitarbeiter zu involvieren und damit ein umfangreicheres Feedback zu erhalten. Die Schwierigkeiten bei der Arbeit mit diesen anonymen Kommentaren wurden bereits im Kapitel 5.3.2.1 dargelegt. Ob die Nutzung dieses Vorteils ohne die Erstellung eines Kompetenzmodells möglich ist, wird zukünftig noch diskutiert werden.

Ebenfalls positiv gesehen wurde der Prozessworkshop zur Erstellung eines Prozessdiagramms der Auftragsabwicklung. Dies lässt sich auch losgelöst vom Kompetenzmanagement einsetzen. Ob dies zielführend ist und ob Reicofil nicht schon eher auf der überstrukturierten Seite ist, wird dafür noch diskutiert werden.

Beim Kompetenzmodell stach heraus, dass Fachwissen nur pauschal erfasst wird. Ein Ansatzpunkt hier ist die Evaluation einer Qualifikationsmatrix, wie sie beispielsweise der Projektpartner Heinrich Huhn einsetzt.

Die in Kapitel 5.4.1.2 beschriebene Vorgehensweise wird erprobt werden, um bewerten zu können, ob dadurch ein zusätzlicher Nutzen entsteht. Zielführend wäre der Einsatz nur, wenn dadurch „etwas leichter wird“.

6 Lessons Learned des Gesamtprojektes

Das Projekt 4C4Learn hatte zum Ziel, KMU zu befähigen betriebliche Kompetenzmodelle so zu entwickeln und zu nutzen, dass neue inner- und überbetriebliche Lösungsstrategien vor dem Hintergrund technologischer und demografischer Herausforderungen identifiziert und umgesetzt werden können. Anhand der drei Darstellungen der Praxispartner konnte gesehen werden, wie die einzelnen Unternehmen die Implementierungsmethode auf ihr Unternehmen übertragen haben. Der Rahmen der Implementierungsmethode war bei allen drei Unternehmen identisch, jedoch wurde dieser bei allen unterschiedlich ausgelebt.

Durch die Ausführungen wurde auch erkennbar, dass die Unternehmen individuell unterschiedliche Stolpersteine gemeistert haben und dass sich im Laufe des Projektes Gelingensbedingungen gezeigt haben, um ein solches Projekt erfolgreich im Unternehmen durchführen zu können.

Die Lessons Learned aus dem Projekt sind:

- Der Reifegrad eines Unternehmens kann (nur) organisationsspezifisch und dialogisch bestimmt werden. Es gibt keinen Algorithmus für den Reifegrad, der für alle Unternehmen gleichermaßen verwendet werden kann. Es muss durchgängig organisationsspezifisch bei der Implementierung eines Kompetenzmanagements gearbeitet werden. Durch eine organisationsspezifische Betrachtung wird das Kompetenzmanagement speziell auf die Unternehmen zugeschnitten, indem es an ihrem spezifischen Entwicklungsstand ansetzt.
- Das Projekt braucht den Rückhalt durch die Unternehmensleitung. Es zeigte sich im Projektverlauf, dass die Unterstützung durch die Unternehmensleitung sowie die Personalabteilung förderlich auf die Umsetzung wirkt. Auch stehen die Projektverantwortlichen im Unternehmen vor Herausforderungen, wenn das Projekt keinen Rückhalt auf übergeordneter Ebene hat.
- Das Projekt braucht einen operativen und strategischen Projektleiter, die in einem Duo „Hand in Hand“ zusammenarbeiten, damit das Projekt nach unten und nach oben kommuniziert wird. So hat das Projekt mehr Rückhalt im Unternehmen.

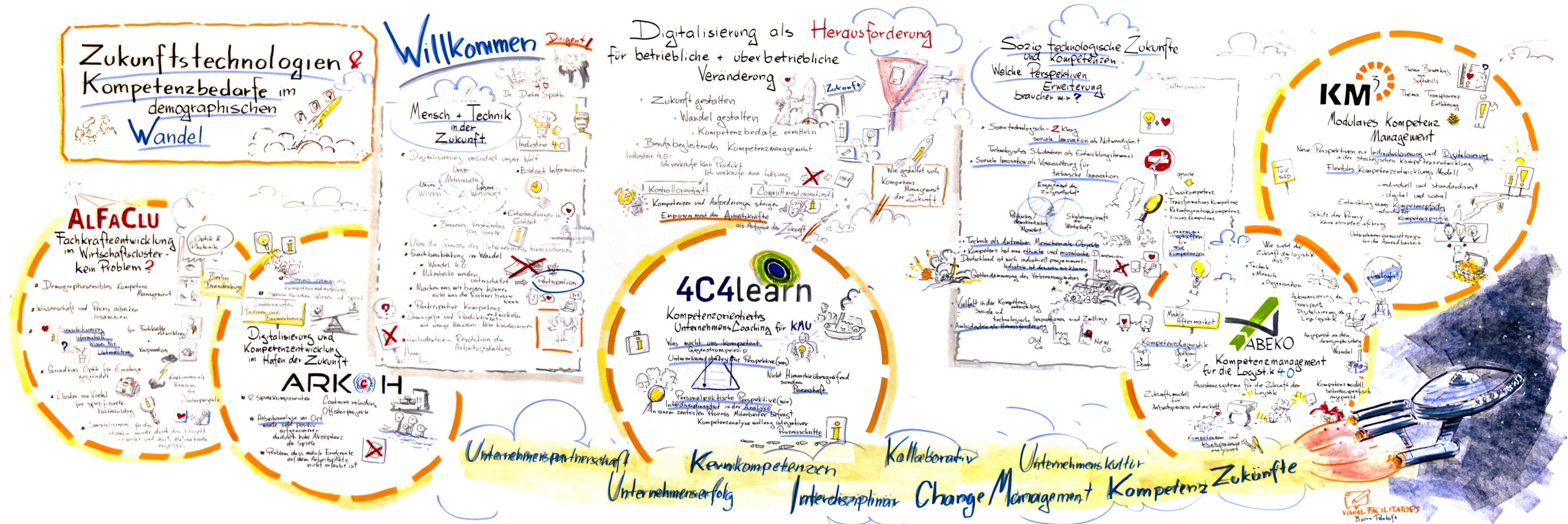


Abbildung 34: Visualisierung der Abschlusstagung der Fokusgruppe 4 „Zukunftstechnologien im demografischen Wandel“

- Die Prozessperspektive ist wichtig für die Verankerung im Arbeitsgeschehen, sollte aber nicht die Unternehmensperspektive überdecken. Im Projekt wurde anhand eines spezifischen wertschöpfungsrelevanten Prozesses ein Kompetenzmodell entwickelt und der Prozessansatz stand stark im Fokus. Dies stellt die Akteure vor eine Herausforderung die Gesamtunternehmensperspektive parallel im Blick zu behalten.
- Die Praxispartner sollten bei der Erstellung der Software eingebunden werden. Die Einbindung der Praktiker und die häufigen Rückkopplungsschleifen fördern die praktische Orientierung der Software. Es wurde eine Software entwickelt, die den praktischen Nutzen erfüllt und von den Praktikern leicht händelbar ist.
- Die Kommunikation über das Projekt innerhalb des Unternehmens ist eine weitere Gelingensbedingung. Es reicht nicht aus nur innerhalb des Projektteams über das Projekt zu kommunizieren. In regelmäßigen Abständen sollten alle vom Projekt betroffenen Mitarbeiter über das Projekt und den aktuellen Stand informiert werden. Dies fördert das Commitment.

- Die Einbindung neutraler Moderatoren bei der Modellierung des wertschöpfungsrelevanten Prozesses ist hilfreich. Die Abbildung eines Prozesses kann unter Umständen Unbehagen bei den Mitarbeitern herbeiführen, wenn offensichtlich wird, wer was konkret im Prozess macht und vor allem wer wie viel im Prozess macht. Da kann ein neutraler Moderator unterstützend wirken.
- Die frühzeitige Einbindung von Interessensgruppen (z.B. Betriebsrat, Datenschutzbeauftragte) erleichtert die Umsetzung von Maßnahmen, vor allem wenn im Projekt Daten erhoben werden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass bei allen Praxispartner ein betriebliches Kompetenzmanagement im Pilotprozess implementiert wurde, was es jetzt gilt weiter im Unternehmen zu verfestigen und die Ergebnisse des Projektes auf andere Prozesse oder andere Bereiche zu übertragen.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht der 4C4Learn-Tools.....	12
Abbildung 2: Kompetenzmodell mit Auszug zu den Ankerbeispielen.....	15
Abbildung 3: Auszug aus dem Fragebogen	15
Abbildung 4: Ergebnis der Kompetenzbefragung in der KHO (veranschaulicht im Kompetenzmodell)	28
Abbildung 5: Vergrößerung aus dem Pilotprozess „Therapieentscheidung“	32
Abbildung 7: Bausteine der Modellerarbeitung	34
Abbildung 6: Aufschlüsselung der Ziele.....	34
Abbildung 8: Kompetenzmodell „Brustzentrum-Therapieentscheidung“	35
Abbildung 9: Ausschnitt aus dem Soll-Ist-Vergleich „Dokumentation“, nach Krankenhaus und dazugehörigen Kliniken geordnet.....	40
Abbildung 10: Werkzeuginstandhaltung bei der Heinrich Huhn GmbH & Co. KG.....	52
Abbildung 11: Ergebnisse des Workshops zum Dokumentenmanagement.....	54
Abbildung 12: Kompetenzmodell „Werkzeugbau-Instandhaltung“	55
Abbildung 13: Auszug aus dem entwickelten Fragebogen	56
Abbildung 14: Auszug MindMap - Themen aus Kommentaren, Erste Befragung 2016	57
Abbildung 15: Maßnahmenplan aus dem Kick Off-Kompetenzmeeting	58
Abbildung 16: Leitfaden Dünnzug/Rissbildung.....	59
Abbildung 17: Leitfaden Dünnzug/Rissbildung.....	60
Abbildung 18: Fähigkeitsmatrix	61
Abbildung 19: Grafik zur SMART-Zielsetzung.....	63
Abbildung 20: Struktur der Reifenhäuser Gruppe	68
Abbildung 22: Versuchsanlage im Reicofil Technikum.....	69
Abbildung 21: Aufbau einer Windel.....	69
Abbildung 23: prozentuale Verteilung der Mitarbeiter auf Altersgruppen (2014)	70
Abbildung 24: Marktanteil von Reicofil-Anlagen für Hygieneanwendungen nach Weltregionen (nach Starr 2011).....	71
Abbildung 25: Strategiebild der Reifenhäuser Gruppe	73
Abbildung 26: Kulturwerte der Reifenhäuser Gruppe	74
Abbildung 27: Prozessdiagramm zur Rolle von RFA im Auftragsabwicklungsprozess.....	80
Abbildung 28: Ausschnitt des Prozessdiagramms	80
Abbildung 29: Kompetenzmodell „Auftragsführung für den Auftragsabwicklungsprozess“	81
Abbildung 30: Einschätzung der Führungskräfte zur Soll-Ausprägung der einzelnen Kompetenzen	82
Abbildung 31: Einfluss der jeweiligen Kompetenzen [in %] auf Projektablauf / Anzahl Auftragsänderungen.....	84
Abbildung 32: Einschätzung der Relevanz im Rahmen der Piloterhebung.....	87
Abbildung 33: Einschätzung der Vorgehensweise und der generellen Relevanz.....	90
Abbildung 34: Visualisierung der Abschlusstagung der Fokusgruppe 4 „Zukunftstechnologien im demografischen Wandel“	96

8 Literaturverzeichnis

Barney, J. B., & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), S. 138–155.

Behrends, T. (2009). Internationalisierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) – Herausforderungen für das mittelständische Personalmanagement. In F. Keuper, & H. Schunk (Hrsg.), *Internationalisierung deutscher Unternehmen: Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand* (S. 358–382). Wiesbaden: Springer Gabler.

Erpenbeck, J. (2001). Wissensmanagement als Kompetenzmanagement. In G. Franke (Hrsg.), *Komplexität und Kompetenz. Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung* (S. 102–120). Bielefeld: Bertelsmann.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kohlgrüber, M., Schnauffer, H. G., & Jaeger, D. (2003). *Das einzigartige Unternehmen: mit dem Potenzialscanner strategische Wettbewerbsvorteile entdecken*. Berlin: Springer.

Ludwig, T., Kotthaus, C., Stein, M., Durt, H., Kurz, C., Wenz, J., Doublet, T., Becker, M., Pipek, V., & Wulf, V. (2016). Arbeiten im Mittelstand 4.0 – KMU im Spannungsfeld des digitalen Wandels. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 53(1), 71–86.

Mugler, J. (2008). *Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe*. Wien: facultas.

N.N. (2013). Die 100 Besten des deutschen Mittelstands. *Wirtschaftswoche*, 2013 (4), 44–45.

Pfohl, H.-C. (2013). Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In H.-C. Pfohl (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung* (S. 1–24). Berlin: Erich Schmidt.

Porter, L.W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York, NY, US: McGraw-Hill.

Sprafke, N., Hohagen, S., Nolte, A., Wenig, P., Zechmann, A., Erlinghagen, M., Wilkens, U., Herrmann, T., & Minssen, H. (in Druck). Nachhaltige Implementierung betrieblicher Kompetenzmodelle in KMU durch Unternehmenscoaching und Softwareintegration. In A. C. Bullinger-Hoffmann (Hrsg.), *Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe*. Berlin: Springer-Verlag.

Starr, J. (2011). *Global Hygiene Trends. Outlook 2011*, Budapest.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.

Wilkens, U. (2004). Von der individuellen zur kollektiven Kompetenz? Conference Paper, *Herbstworkshop der Kommission Personal*. Konstanz.

Wilkens, U., Keller, H., & Schmette, M. (2006). Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz – Theoriezugänge und Modellbildung. In G. Schreyögg, & P. Conrad (Hrsg.), *Management von Kompetenz* (Bd. 16 Managementforschung, S. 121–161). Wiesbaden: Springer Gabler.

Wilkens, U., Sprafke, N., & Nolte, A. (2015). Vom Kompetenzmanagement zum Kompetenzcontrolling. *Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 27(10), 534–540.

Wischmann, S., Wangler, L., & Botthof, A. (2015). *Industrie 4.0 – Volks- und betriebswirtschaftliche Faktoren für den Standort Deutschland: Eine Studie im Rahmen der Begleitforschung zum Technologieprogramm AUTONOMIK für Industrie 4.0*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).

Globalisierung, Digitalisierung, demographischer Wandel - In Zeiten immer schnelleren Wandels von Technologien und Märkten müssen Unternehmen ihre Wettbewerbsstärke unter vielfältigen Anforderungen behaupten. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stellt dies aufgrund ihrer besonderen Charakteristika vor eine Herausforderung.

Ziel des Projektes 4C4Learn war es, KMU zu befähigen, betriebliche Kompetenzmodelle so zu entwickeln und zu nutzen, dass neue inner- und überbetriebliche Lösungsstrategien vor dem Hintergrund technologischer und demografischer Herausforderungen identifiziert und umgesetzt werden können. Dieses Ziel wurde im Projekt erfolgreich verfolgt und die KMU wurden befähigt Kompetenzmodelle im Unternehmen zu verankern und ein selbstgesteuertes Kompetenzmanagement zu etablieren.

Das Implementierungshandbuch ist eine branchenübergreifende Anleitung zum Kompetenzmanagement in KMU - geschrieben von Praktikern für Praktiker. Es bietet Interessierten einen Einblick in die entwickelte Implementierungsmethode und zeigt aus Sicht von Unternehmen unterschiedlicher Branchen die wichtigsten Prozesse, Meilensteine und Lessons Learned des Kompetenzmanagements in KMU.



Wir danken den Partnerunternehmen und allen weiteren Unterstützern des Projekts für die gemeinsame Zusammenarbeit.