
Masterarbeit

Herr Dipl. Ing.-
Tino Gäbel

**Konzeption eines Hand-
lungskompetenzmodells im
Rahmen des strategischen
Prozessmanagements**

Mittweida, 2013

Masterarbeit

Konzeption eines Handlungskompetenzmodells im Rahmen des strategischen Prozessmanagements

Autor:

Herr Dipl. Ing. Tino Gäbel

Studiengang:

Projekt- und Prozessmanagement

Seminargruppe:

PM11w1-M

Erstprüfer:

Prof. Dr. Steffen Rößler

Zweitprüfer:

M. Sc. Erich Dräger

Einreichung:

Mittweida, 06.05.2013

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2013

Bibliografische Beschreibung:

Gäbel, Tino:

Strategisches Prozessmanagement –Entwicklung eines Handlungskompetenzmodells für das strategische Prozessmanagement. –2013. – IX, 85, 11 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Institut Technologie und Wissenstransfer, Masterarbeit, 2013

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Themenbereich Kompetenzen im Zusammenhang mit dem strategischen Prozessmanagement von Organisationen. Die Bedeutungen von Kompetenzen und Kompetenzmanagement werden aus der Betrachtung von Erfolgstreibern der deutschen Weltmarktführer allgemein abgeleitet. Aus Sicht der strategischen Managementebene, wird das strategische Prozessmanagement eingeordnet und deren Schnittstellungen näher beleuchtet. In einer anschließenden detaillierten Betrachtung des strategischen Prozessmanagements, insbesondere in den Themen Rollen und Aufgaben, ergeben sich erste Folgerungen für die Kompetenzbetrachtung. Nach Klärung der Begrifflichkeiten Handlungskompetenz, Kompetenzmanagement und Kompetenzmessung wird auf dem KODE[®]-Kompetenzatlas basierend, ein erstes Handlungskompetenzmodell erarbeitet. Dazu werden zunächst Erfolgsaspekte einer wirksamen Rollenausübung zusammengefasst. Anschließend wird anhand einer Stellenprofilanalyse, ein resultierendes Kompetenzspektrum erarbeitet und in einem reduzierten Handlungskompetenzmodell aus 22 Einzelkompetenzen dargestellt. Den Abschluss bildet eine Betrachtung zukünftiger Kompetenzentwicklung im strategischen Kompetenzmanagement.

Inhalt Masterarbeit

Inhalt Masterarbeit	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Anlagenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Zusammenfassung	IX
1 Einleitung	1
2 Erfolgstreiber heutiger Unternehmen	4
2.1 <i>Studie der Weltmarktführer</i>	4
2.1.1 Branchenmix	4
2.1.2 Ganzheitliche Unternehmensführung	5
2.1.3 Nachhaltige Geschäftsmodelle	5
2.1.4 Kundenbindung	6
2.1.5 Globale Nischendominanz.....	7
2.1.6 Technologische Führungs- und Innovationsstärke.....	7
2.1.7 Weltweite Präsenz.....	8
2.1.8 Prozessspitzenleistungen.....	8
2.1.9 Vertrauensorganisation	9
2.2 <i>Kompetenzkapital als Basis des Erfolges im 21. Jahrhundert</i>	9
2.3 <i>Ganzheitliche Sicht auf Unternehmen</i>	12
2.3.1 Was, Wie, Wer, Womit?	13
2.3.1.1 Strategisches Capability und Demand Management	14
2.3.1.2 Strategisches Prozessmanagement	16
2.3.1.3 Strategisches Kompetenzmanagement.....	17
2.3.1.4 Strategisches IT/ Ressourcenmanagement.....	19
2.4 <i>Diskussion Strategie, Erfolg und Kompetenz</i>	20
3 Strategisches Prozessmanagement	23
3.1 <i>Definition und Abgrenzung</i>	24
3.2 <i>Aufgaben strategisches Prozessmanagement</i>	27

3.3	<i>Schnittstellen des strategischen Prozessmanagements</i>	29
3.4	<i>Vorgehen/ Reifegrad/ Unternehmenskompetenzen</i>	32
3.5	<i>Organisation/ Charakteristik strategisches Prozessmanagement</i>	36
3.6	<i>Rollen im strategischen Prozessmanagement</i>	38
3.7	<i>Diskussion und Zusammenfassung strategisches Prozessmanagement</i>	45
4	Handlungskompetenz	47
4.1	<i>Abgrenzung und Definition von Kompetenz</i>	47
4.2	<i>Kompetenzmodelle Handlungskompetenz</i>	50
4.3	<i>Kompetenzmessung</i>	52
4.4	<i>Kompetenzmanagement</i>	55
4.5	<i>Berufsrelevante Kompetenzen</i>	57
4.6	<i>KODE[®], K-Kapital[®], Access[®]</i>	59
4.6.1	<i>KODE[®]</i>	59
4.6.2	<i>ACCESS[®]</i>	61
4.6.3	<i>K-Kapital</i>	63
4.6.4	<i>Auswahl Verfahrensbasis für weitere Betrachtungen</i>	64
4.7	<i>Kompetenzen, Werte</i>	65
4.8	<i>Diskussion und Zusammenfassung Handlungskompetenz</i>	67
5	Kompetenzmodell strategisches Prozessmanagement	69
5.1	<i>Ableitung Erfolgskriterien strategische Prozessmanagementrollen</i>	69
5.2	<i>Stellenprofilanalyse</i>	74
5.3	<i>Basiskompetenzmodell strategische Prozessmanagementrollen</i>	77
5.4	<i>Vorschlag reduziertes Kompetenzmodell</i>	78
5.5	<i>Ausblick zur Validierung und Verfeinerung</i>	80
6	Zertifizierung und Ausbildung im strategischen Prozessmanagement ..	81
6.1	<i>Verfahren</i>	81
6.2	<i>Betrachtung Business Process Officer Novacess</i>	82
6.3	<i>Folgerungen für Kompetenzentwicklung heutiger Bildungsträger</i>	83
7	Fazit und Ausblick	85
8	Literatur	87

9	Anlagen	91
	Eidesstattliche Erklärung	98

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Capability Map am Beispiel Fusionoptix	15
Abbildung 2: strategisches Capability Management	16
Abbildung 3: strategisches Prozessmanagement im Strategieprozess.....	17
Abbildung 4: strategisches Kompetenzmanagement.....	18
Abbildung 5: Kompetenzmodelle im Kompetenzmanagement	19
Abbildung 6: strategisches IT/ Ressourcenmanagement.....	20
Abbildung 7: Gesamtzusammenhang Strategie und Umsetzung.....	21
Abbildung 8 Auszug Studie BPM 2011.....	23
Abbildung 9: Einordnung strategisches Prozessmanagement Hanschke	24
Abbildung 10: BMP & O Modell Geschäftsprozessmanagement	26
Abbildung 11: Schnittstellen zu Stakeholdern mit Ergebnistypen	30
Abbildung 12: Schnittstellen strategisches Prozessmanagement.....	32
Abbildung 13: Grobdarstellung Vorgehensmodelle	33
Abbildung 14: 5-Stufenmodell Einführung strategisches Prozessmanagement	36
Abbildung 15: Organisation strategisches PZM.....	38
Abbildung 16: Rollenübersicht-Projektfenster-Blog	39
Abbildung 17: Role Model Process Organization	44
Abbildung 18: Kompetenz Einordnung	49
Abbildung 19: Handlungskompetenzmodelle Überblick.....	51

Abbildung 20 Prozess Kompetenzabgleich	54
Abbildung 21: Nutzen und Stakeholder Kompetenzmessung	56
Abbildung 22: Einordnung berufsrelevante Kompetenz	58
Abbildung 23 Werte und Kompetenzen	66
Abbildung 24: Transmission von Werten	66
Abbildung 25: Kompetenzprofil Erfolgsaspekte	73
Abbildung 26: Auswertungsübersicht Anforderungen Stellenprofile	75
Abbildung 27: Gewichtung Kompetenzen Übersicht	76
Abbildung 28: Kompetenzmodell strategische PZM Rollen.....	77
Abbildung 29: reduziertes Kompetenzmodell.....	78
Abbildung 30: Handlungskompetenzmodell Entwurf.....	79
Abbildung 31: Anregungen Kompetenzentwicklung.....	84

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Anregungen für weitere Arbeiten.....	91
Anlage 2: Stellenprofile Bezeichnungen.....	92
Anlage 3: Ergebnistabelle Stellenprofilauswertung.....	93
Anlage 4: Zuordnung Kompetenzbegriffe KODE®	94
Anlage 5: Gewichtung der Kompetenzbegriffe	95
Anlage 6: Analyse Erfolgsaspekte Teil 1	96
Anlage 7: Analyse Erfolgsaspekte Teil 2	97

Abkürzungsverzeichnis

A

AGG..... Allgemeines Gleichbehandlungs Gesetz

B

B2B..... Business to Business

BMP & O Business Process Management and Organisation

C

CBOK BPM Common Body of Knowledge Business Process Management

CPO..... Chief Process Officer

E

EAM..... Enterprise Architektur Management

G

GP Geschäftsprozess

GPM Geschäfts-Prozess-Management

GPS..... Global Positioning System

K

KODE Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung

P

PDCA Plan-Do-Check-Act

PM Projektmanagement

PZM..... Prozessmanagment

Q

QM Qualitätsmanagement

S

SAP Systeme, Anwendungen, Produkte der SAP AG

SCM Strategisches Capability Management

SPZM Strategisches Prozessmanag

Zusammenfassung

Inhalt dieser Masterarbeit ist die Entwicklung eines ersten Ansatzes für ein Handlungskompetenzmodell im strategischen Prozessmanagement.

Dazu wird im ersten Schritt die Erfolgsfaktoren deutscher Weltmarktführer, in Beziehung zum Kompetenzkapital dargestellt. Daran anknüpfend, wird ein ganzheitlicher Blick auf die strategischen Fragestellungen eines Unternehmens vorgenommen. Die immense Bedeutung von Mitarbeiterkompetenzen in Zusammenhang zum Unternehmenserfolg wird nachvollziehbar abgeleitet. Im weiteren Verlauf der Arbeit richtet sich der Blick auf die spezifischen Details eines erfolgreichen strategischen Prozessmanagements.

Anhand der verschiedenen Perspektiven, wird sehr früh deutlich, wie wichtig die sozial-kommunikative Kompetenz neben der Fach- und Methodenkompetenz ist. Durch Einbindung der Begriffe aus den Themenfeldern Kompetenzen, Handlungskompetenz und Kompetenzmanagement, lässt sich ein übergreifendes Verständnis der Thematik fördern. Durch die Ableitung von Aspekten erfolgreicher Rahmenbedingungen, für Rollenträger im Strategischen Prozessmanagement und einer detaillierten Stellenprofilanalyse aus dem Bereich Business Process Management, wird schließlich ein auf 22 Kompetenzen reduziertes Handlungskompetenzmodell abgeleitet werden. Schließlich werden Inputs für weitere Fragestellungen geliefert und erörtert.

Der in die Zukunft gerichtete Blick für Kompetenzentwicklungsmaßnahmen stellt abschließend die Erfordernis eines passenden Kompetenzmodells heraus.

Schlagwörter:

Erfolgstreiber, Handlungskompetenz, Strategisches Prozessmanagement, Kompetenzentwicklung, Kompetenzmodell, Rollen im strategischen Prozessmanagement

1 Einleitung

Die Strategie, die in einem Unternehmen verfolgt werden soll, bildet für alle weiteren Überlegungen und Handlungen den Nukleus. Das strategische Prozessmanagement bildet dabei einen entscheidenden Baustein für Unternehmen, die prozessorientiert ihre Geschäftstätigkeit ausrichten und somit einen so 90 Grad-Shift bereits vollzogen haben. Dabei ist das strategische Prozessmanagement vom operativen Prozessmanagement abzugrenzen und im unternehmensweiten Prozessmanagement auf strategischer Ebene eingebunden.

Damit Unternehmen im 21. Jahrhundert nachhaltig erfolgreich sein können, rückt der Fokus in aktuellen Diskussionen immer weiter in Richtung eines gelebten Kompetenzmanagements. Kompetenzen des Unternehmens und infolgedessen auch die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter werden mit steigendem Komplexitätsgrad und sich immer weiter erhöhender Dynamik zum Gradmesser für prognostischen Erfolg.

So ist nicht nur die Fragestellung bezogen auf das SPZM, interessant, sondern betrifft alle Bereiche von Sozio-Technischen Systemen.

Unternehmen haben sich zukünftig folgende Fragen zu stellen und durch geeignete Umsetzungsmaßnahmen zu beantworten. Dabei ist anzumerken, dass diese Fragen parallel folgend zum Strategieprozess wiederkehrend gestellt und beantwortet werden müssen. Folgende Fragen spielen aus Verfassersicht eine tragende Rolle:

1. Was für Basiskompetenzen benötigt das Unternehmen heute und zukünftig um die strategischen Zielstellungen hochwirksam zu erreichen?
2. Wie sieht das unternehmensbezogene Kompetenzmodell aus?
3. Auf was für einen Mitarbeiterkreis wird dieses nachhaltig angewendet?
4. Wie können diese Kompetenzen verständlich in einem Handlungskompetenzmodell beschrieben werden?
5. Wie lässt sich der Ist-Zustand des Kompetenzkapitales messen?
6. Wie erfolgt eine kompetenzbasierte Personalauswahl?
7. Wie lassen sich Kompetenzen zielgerichtet entwickeln?
8. Wie lässt sich das Basiskompetenzmodell für bestimmte Jobfamilien erweitern?
9. Wie wird ein effizientes Kompetenzmanagement im Unternehmen implementiert?

Diese acht Fragen bilden sicherlich nur einen kleinen Teil ab, was dafür notwendig ist und dienen daher nur dem Einstieg ins Thema.

Alle Unternehmen, die bezogen auf PZM einen gewissen Reifegrad inne haben und damit

typische Rollenbilder ins unternehmensweite PZM eingebettet haben, stellen sich die Frage, was für Kompetenzen dafür notwendig sind und wie die Entwicklung dieser von statten geht.

In den meisten Managementdisziplinen werden heute Zertifizierungsprogramme angeboten, insbesondere in den Bereichen Projektmanagement (PM,) und Qualitätsmanagement (QM,). So haben sich seit einigen Jahren auch Anbieter positioniert, die im Prozessmanagement qualifizieren und zertifizieren. Dabei ist anzumerken, dass aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit, keines der Programme in der Lage ist, mit dem ausgestellten Zertifikat vorherzusagen, ob der Zertifikant erfolgreich und hochwirksam agieren wird. Alle Zertifikate stützen sich im Wesentlichen auf Wissen, Fertigkeiten und allgemeiner Berufserfahrung ab.

Workshops mit anschließender Beurteilung durch Assessoren, bilden dabei erste Möglichkeiten kompetentes Handeln zu beobachten. Allerdings ist diese Vorgehensweise zwar strukturell standardisiert aber keinesfalls rein objektiver Natur.

So bilden alle Zertifikate eher ein Qualifizierungslevel ab, aber nicht ob die notwendigen Kompetenzen als Voraussetzung für hochwirksames Agieren und Handeln vorhanden sind.

Dazu verfolgt diese Arbeit, aus Sicht des strategischen Prozessmanagements, das Ziel folgende Fragen zu beantworten:

- Wie steht Erfolg im Unternehmenskontext in Bezug zu Kompetenzen?
- Wie ist das SPZM idealerweise in einer Organisation eingebunden?
- Welche Aufgaben und Erfolgskriterien spielen im SPZM eine tragende Rolle?
- Welche Rollen gibt es im Zusammenhang mit dem SPZM?
- Welche Grundlagen in Bezug zu einem Handlungskompetenzmodell sind notwendig?
- Wie kann ein Handlungskompetenzmodell entwickelt werden?
- Welche Kompetenzen spiegeln sich im Modell wieder?
- Welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung des Modells sind sinnvoll?
- Wie kann auf einem Modell aufbauend die Kompetenzentwicklung verbessert werden?

Auf Grund dieser Zusammenhänge beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Erstellung eines ersten allgemeinen unternehmensunabhängigen Kompetenzmodells für den Bereich Rollen im SPZM. Dabei wird in Kapitel 2 erst einmal anhand der Erfolgsgeschichte deutscher Unternehmen nach der Finanzkrise 2008/2009 dargestellt, was für Strategien und Managementpraktiken dabei eine Rolle gespielt haben und wie der Bezug zum Kompetenzbegriff zu sehen ist.

Im Kapitel 3 wird das SPZM näher betrachtet, insbesondere die Schnittstellen und Aufga-

ben sollen dabei klar ersichtlich werden.

Um die Begrifflichkeiten zum Thema Kompetenzen einzuordnen und zu definieren widmet sich das Kapitel 4 dieser Thematik.

Kapitel 5 leitet in einem ersten Ansatz ein allgemeines Handlungskompetenzmodell für das SPZM ab und zeigt auf, welche Maßnahmen in weitergehenden Arbeiten umgesetzt werden sollten.

Schließlich wird sich Kapitel 6 damit befassen, wie in Zukunft externe Anbieter Ihr Angebot optimieren können. So soll aufgezeigt werden, wie neben der reinen Qualifikation auch gezielt, mit Entwicklungsmaßnahmen, Kompetenzen entwickelt werden können. Die Zusammenfassung der Ergebnisse erfolgt anschließend im Kapitel 7, das mit einem Fazit schließen wird.

2 Erfolgstreiber heutiger Unternehmen

Im Kapitel 2 wird das Thema erfolgreiches unternehmerisches Handeln näher beleuchtet. Dabei wird im Abschnitt 2.1 im Wesentlichen die Studie der Weltmarktführer (vgl. [Ven13]) herangezogen, um darzustellen was für Kriterien und Praktiken aus Sicht dieser Studie für nachhaltigen Erfolg in einem globalisierten Wirtschaftsraum verantwortlich sind. Im Abschnitt 2.2 wird dann eine Brücke zum Begriff Kompetenzkapital gebildet. Dabei wird der Begriff definiert und begrifflich eingeordnet. Im Abschnitt 2.3 wird auf strategischer Ebene ein Blick auf das gesamte Unternehmen gerichtet. Dabei werden die unterschiedlichen Begrifflichkeiten näher erläutert und miteinander in Beziehung gesetzt. Als Diskussion dient der Abschnitt 2.4 zur inhaltlichen Zusammenfassung des Themenfeldes Erfolgsgrundlagen heutiger Weltmarktführer.

2.1 Studie der Weltmarktführer

Aufbauend auf einer Datenbank mit über 1500 Unternehmen aus allen Branchen erforschte der Strategieberater Prof. Bernd Vernohr die Erfolgskriterien deutscher Unternehmen insbesondere der Weltmarktführer. Dabei ist anzumerken, dass die Studie keinen Anspruch auf eine umfassende Sicht erhebt. Wegen der großen Datenbasis geht der Autor davon aus, dass hier die wichtigsten Erfolgsgrundlagen heutiger Unternehmen aus strategischer Sicht implementiert wurden. Viel wichtiger ist aber nicht nur der Blick in die Gegenwart sondern auch in die Vergangenheit. Viele der besonders erfolgreichen Unternehmen halten eine Spitzenposition im Markt schon seit mehreren Jahrzehnten. Somit geht der Autor davon aus, dass sich die Mehrzahl der beschriebenen Faktoren auch in Zukunft als wichtig erweisen werden.

2.1.1 Branchenmix

Im Wesentlichen lassen sich die erfolgreichen Unternehmen in zwei Segmente dem B2B und dem Premiumsegment zuordnen. Auffällig ist dabei die Vielfalt von Branchen und Spezialisten insbesondere im Maschinenbau. Im B2B-Geschäft lösen deutsche Unternehmen die Probleme Ihrer Kundenunternehmen zum Beispiel durch maßgeschneiderte Produktionsanlagen. Auf der anderen Seite finden sich viele Premiumanbieter, die in bestimmten Märkten aktiv sind. So sind Branchen wie Pkw, Küchengeräte oder aber auch Schreibutensilien genannt

2.1.2 Ganzheitliche Unternehmensführung

Hier wird auf die Besonderheiten der Unternehmensführung deutscher Unternehmen eingegangen. Die Stärke liegt insbesondere im ganzheitlichen Ansatz des Managementmodells, dass Strategie, Kernprozesse, Führung und Organisation zu einem schlagkräftigen Ganzen verbindet. Neben einer im weltweiten Vergleich sehr guten Produkt- und Dienstleistungsqualität bezieht sich die Studie auf zwei Kernelemente, die sich vom angelsächsischen Mainstream Managementmodell unterscheiden. Die zwei Elemente sind in 2.1.3 und 2.1.4 beschrieben. Aus Sicht des Autors liegt hier die Wurzel des Erfolges. Die ganzheitliche Betrachtung nach innen und nach außen gekoppelt mit nachhaltiger Denkweise ermöglichen nicht nur gute Produkte und Dienstleistungen, sondern vor allem die richtigen. Viele Unternehmen insbesondere mittelständige Unternehmen sind sich einer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Eine reine Gewinnmaximierung wie im US-amerikanischen Modell des oftmals kritisierten Raubtierkapitalismus ist bei deutschen Mittelständlern nicht im Fokus.

2.1.3 Nachhaltige Geschäftsmodelle

Die erfolgreichen Mittelstandsunternehmen aus Deutschland sind zu etwa 70 % im reinen Familienbesitz. Oft sind die Eigentümerfamilien lokal seit Jahrzehnten in die Gesellschaft fest eingebunden. Auf Grund dieser Besonderheit sind die Interessen der Eigentümer oft langfristig geprägt und zielen auf ein gesundes nachhaltiges Wachstum ab, ohne den Bestand des Unternehmens durch Waghalsigkeit zu gefährden. Durch diese Gegebenheiten richtet sich der Blick anders als bei der Shareholder Value Perspektive auf alle wesentlichen Stakeholder.

So bilden Vertrauensbeziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Gesellschaft die Grundlage für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass die Leitungsinteressen identisch sind mit den Eigentümerinteressen und so langfristig eine Unabhängigkeit gegeben ist. Aus Sicht des Autors könnte man diese Perspektive auch als Partnerperspektive benennen.

Weitere Ansätze, die aus Sicht des Verfassers, in dieser Studie von Bernd Vernohr nicht detaillierter erwähnt sind, sind die sogenannten Clusterinitiativen einzelner Branchen. So ist es auch für kleinere Unternehmen möglich durch Kontakte insbesondere beim Aufbau von Geschäftsaktivitäten im internationalen Bereich zu profitieren. Insbesondere die partnerschaftlichen Beziehungen unter den Unternehmen im Netzwerk schaffen vielerlei Synergien. So ist es zum Beispiel als Unternehmen einfacher verlässliche Problemlöser

zu identifizieren, die als Lieferanten im B2B Segment partnerschaftlich oft regional zuarbeiten. Aber auch Themen wie Technologie und Wissenstransfer oder best-practice Ansätze im Management werden im Netzwerk mit Unterstützung von Politik und Bildungseinrichtungen effektiver vorangetrieben.

Insbesondere schätzt der Autor Initiativen, wie bei der Neue Materialien Bayreuth GmbH, zukünftig sehr wichtig im Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen ein. So kooperieren Universitäten mit Unternehmen und der Politik, um aus Forschungsergebnissen marktreife Produkte und Anwendungsmöglichkeiten zu entwickeln. Die so entstehenden dynamischen Innovationscluster ermöglichen es den Unternehmen und schließlich auch der Gesellschaft in Form von Arbeitsplätzen zu profitieren.

Diese Strukturen sind weder einfach zu kopieren noch schnell und unproblematisch aufzubauen. Innovationscluster bilden somit aus Sicht des Autors eine der Grundlagen für Technologieführerschaft, auch im direkten Vergleich zu aufstrebenden Schwellenländern.

2.1.4 Kundenbindung

Anders als die typischen traditionellen Unternehmensstrategien der Kostenführerschaft und Qualitätsführerschaft im Wettbewerbsfokus von Massenmärkten mit anonymen Kundenstrukturen, spielen im B2B-Bereich andere Kriterien eine wichtige Rolle.

So entwickeln sich in diesem Segment oft partnerschaftliche Kunden und Lieferantenbeziehungen, die über längere Zeiträume stabil bleiben. Unternehmen im B2B-Segment sind oft sehr tief eingebundene Problemlösungsspezialisten, die beim Kunden und vor allem mit dem Kunden maßgeschneiderte Lösungen entwickeln und einen auf starker Vertrauensbasis basierenden Service sicherstellen.

Durch diese exklusiven Partnerschaften bilden sich zuweilen auch regelrechte Abhängigkeiten. So werden Lieferanten sehr frühzeitig in strategische Überlegungen eingebunden. Durch ein nachhaltiges Win-Win-Denken sind diese Unternehmen oft innovativ vernetzt. Besonders in dynamischen Märkten schafft diese Vertrauensbasis die Grundlage für die Flexibilität ganzer Unternehmensökosysteme. Im Hochtechnologiebereich werden die Endprodukte oder auch die Produktionstechnologien immer komplexer. Das hinterlegte Know-How gewinnt mehr und mehr an Bedeutung.

Es ist nur dieses Unternehmen nachhaltig erfolgreich, dass in der Lage ist nicht nur sich selbst auf die neuen Gegebenheiten einzustellen, sondern alle am Gesamtprozess beteiligten Unternehmen mitzunehmen.

Dieser Umstand erfordert ganz neue Kompetenzen aller Beteiligten untereinander. Dabei liegt der Schwerpunkt auf dem Erhalt von Vertrauen anstatt kurzfristiger Gewinne. Wettbewerber werden durch Zuverlässigkeit und Qualität verdrängt und weniger durch aggressive Preiskämpfe wie zum Beispiel in Massenmärkten.

2.1.5 Globale Nischendominanz

Einige Weltmarktführer nutzen für den Erfolg eine 2-Säulen Strategie. Auf der einen Seite spezialisieren sich diese Unternehmen auf sehr kleine Marktsegmente und entwickeln hoch innovative Lösungen gepaart mit Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Sicherheit, Qualität, Langlebigkeit und Design.

Auf der anderen Seite wird die Strategie aber weltweit verfolgt, so dass diese Märkte sehr schnell im zwei bis dreistelligen Millionenbereich liegen.

Der Vorteil der deutschen Unternehmenskultur ist die internationale Ausrichtung. Infolgedessen ist der Wert interkultureller Kompetenz als sehr hoch einzustufen. Insbesondere schaffen es deutsche Unternehmen die jeweiligen kulturellen Assets entsprechend in Kundenbeziehungen zu managen. Es ist sicher ein Erfolgsgarant die kulturellen Unterschiede zu erkennen und zu respektieren und zur Steigerung der Kundenzufriedenheit einzusetzen.

Der entscheidende Nachteil dieser Strategie ist der Wegfall ganzer Märkte bei großen Innovationen oder globalen technologischen Änderungen. Daher haben sich insbesondere die größeren Mittelständler oft in verschiedenen Marktsegmenten diversifiziert um diese Risiken abzuschwächen.

2.1.6 Technologische Führungs- und Innovationsstärke

Sehr verbreitet ist bei den erfolgreichen Unternehmen im B2B-Segment der Leitspruch *„Wir machen nicht, was der Kunde will, sondern was der Kunde braucht“* ([Ven13], S. 8). So steht nicht der Preis im Fokus sondern der Wert eines Produktes für den Kunden. Folgende Faktoren sind dabei bei den Weltmarktführern verbreitet:

- hohes Produkt- und Verfahrens Know How
- Produkte hoher Qualität mit Alleinstellungsmerkmalen innerhalb der Branche
- technologische Spitzenleistungen bei der Anwendung von Basisinnovationen
- kundennahe Perfektion traditioneller Produkte
- Balance zwischen Markt- und Technologieorientierung
- interdisziplinäre Projektteams und überschaubare Strukturen
- technisch geprägte Führungskräfte
- direkte Beteiligung des Top-Managements am Innovationsprozess
- hoher umsatzbezogener Kapitaleinsatz für Forschung und Entwicklung
- Einbindung in der dezentralen Hochschullandschaft und industrienahen Forschungseinrichtungen (siehe Abschnitt 2.1.3.)
- regionale Lieferantenstrukturen auf technologischer Augenhöhe

2.1.7 Weltweite Präsenz

Wie schon im Abschnitt 2.1.5. erläutert, werden die Produkte global vermarktet. Insbesondere weltweite Dienstleistungs- und Servicenetze bilden die Grundlage für einen weltweiten direkten Kundenkontakt und erschließen dabei oft weitere Einnahmequellen, wie im hochzuverlässigen und flexiblen Service über die gesamte Lebensdauer eines Produktes.

Diese Nähe am Kundenpuls schafft nicht nur eine weltweite Quelle für Innovationen, sondern steht auch oft für ein Alleinstellungsmerkmal an sich. Oft sind auch ausländische Kunden weltweit aktiv und benötigen Spitzenservice überall in hoher Qualität und aus einer Hand.

Somit ist gerade dieses Merkmal aus Sicht des Autors die Basis für die Marktführerschaft im entsprechenden Segment. Durch Einbeziehung modernster Informationstechnik übernehmen diese Unternehmen oft die gesamte Überwachung, Wartung und Austausch ihrer Produkte vom Kunden. Durch diese Durchdringung, wie im Vergleich zu einem biologischen Ökosystem, bilden sich weltweite Netzwerke, die sich als stabil und dauerhaft präsentieren.

2.1.8 Prozessspitzenleistungen

Da auch Marktführer mit diesen Voraussetzungen dennoch im Wettbewerb stehen, werden die Unternehmensprozesse ständig optimiert.

So haben insbesondere die Managementphilosophien aus Japan bei deutschen Mittelständlern Einzug gehalten und bilden oft in diesen Disziplinen den „State of the Art“. Weiterhin ist anzumerken, dass neben der Internationalisierung der Produktion und Dienstleistungserbringung, der deutsche Standort oft beibehalten wurde. So wurde der Outsourcing-Trend eher aus langfristiger Perspektive verfolgt. Durch den Erhalt der Produktions- und Dienstleistungsstrukturen in Deutschland konnte diese Entwicklung erst möglich sein.

Die kurzfristige Verlagerung von Produktionskapazitäten in Billiglohnländer steht im Widerspruch zu langwierigen Unternehmensnetzwerken aufgebaut auf Know-How und Vertrauen. So werden oft nur bestimmte Zulieferteile im Ausland produziert, die Endmontage und speziell die Entwicklung bleiben in Deutschland.

Wiederum ist hier der Blick auf die Netzwerke von Unternehmen zu richten. Eine nachhaltige Einführung moderner Produktionsphilosophien wie z.B. dem Lean-Management bedarf auch kompetenter Lieferanten, die oft regional im gewünschten Takt mit deckungsgleicher Philosophie arbeiten.

Diese Kommunikationsstärke an den Schnittstellen gepaart mit kompetenten Mitarbeiterstrukturen im Unternehmen ermöglichen erst solche Prozessspitzenleistungen. Diesen

strategischen Vorteil erkennen mittlerweile auch viele ausländische Firmen die diese Strukturen in Deutschland vermehrt nutzen. Auch Großunternehmen, die Produktionskapazitäten wieder nach Deutschland verlagern, haben längst diese Stärke erkannt.

2.1.9 Vertrauensorganisation

Die deutschen Marktführer, vor allen im Mittelstand, schaffen es eine Vertrauensorganisation innerhalb ihrer Mitarbeiterstrukturen zu implementieren.

Dabei sind folgende Faktoren der folgenden Auflistung maßgeblich oder haben einen gewissen Einfluss.

- hohe Mitarbeiterzufriedenheit und niedrige Fluktuationsrate
- gegenseitige Loyalitätsbeziehung
- Unternehmen oft größter Arbeitgeber vor Ort
- direkte Partnerschaften mit lokalen Hochschulen
- langfristige Arbeitsverhältnisse
- hohe Bereitschaft zur Personalentwicklung und Förderung
- optimale Arbeitsbedingungen
- aktive Wertschätzung der Mitarbeiter zum Beispiel durch Beteiligung am Unternehmenserfolg
- flexible Arbeitszeitmodelle
- Vertrauensbasierter Know-How Transfer im Unternehmen
- Transformationaler Führungsstil und Mitarbeiterorientierung
- interne Führungskräfteentwicklung auf Basis von Fachkompetenz und Erfahrung
- flexible Teamstrukturen und flache Hierarchien
- kurze Kommunikationswege und schnelle Konfliktlösung
- Macht und Politikspiele haben Seltenheitswert
- Transparenz und Ehrlichkeit vom Top-Down
- gelebte Werte und eine etablierte Unternehmenskultur

2.2 Kompetenzkapital als Basis des Erfolges im 21. Jahrhundert

In diesem Abschnitt wird nun der erste Blick auf das Thema Kompetenzen gerichtet. Den Einstieg soll dazu ein Zitat von einem der erfolgreichsten Unternehmer Steve Jobs dienen, der treffender die Problematik kaum beschreiben konnte.

"Das Geheimnis meines Erfolgs ist, dass wir außergewöhnlich viel Aufwand betrieben haben, um die besten Leute in der Welt einzustellen." (Steve Jobs, 1995)

Betrachtet man die Welt als Ganzes, wird auffällig wie inhomogen Know-How und Lebensstandard in der Welt in Zeiten der Globalisierung verteilt sind. Bildung und Wissen waren im 20. Jh. wesentliche Treiber des Erfolges einzelner Regionen oder Nationen. Infolge der immer komplexeren und dynamischeren Welt werden Unternehmen die erfolgreich und flexibel agieren wollen immer abhängiger von „guten Mitarbeitern“. Was macht aber gute Mitarbeiter aus in einem heutigen Unternehmen?

In Zeiten von demographischen Fehlentwicklungen zum Beispiel in Deutschland wird in naher Zukunft ein sich verschärfender Fachkräftemangel erwartet.

Aus Sicht des Autors sind Kompetenzen, die im Kapitel 4 näher betrachtet werden, die Basis des zukünftigen Erfolges. Betrachtet man die Erfolgsmerkmale vornehmlich von mittelständigen deutschen Marktführern, wird deutlich, dass Mitarbeiter, die bestimmte Fertigkeiten und Qualifikationen mitbringen, nicht mehr ausreichen um die Innovationen der Zukunft zu gestalten.

Der neue Stern am Himmel heißt Kompetenz und versucht dabei zu erklären wie ein Mitarbeiter handeln muss um effizient und erfolgreich zu sein. Damit eine Kompetenz überhaupt entwickelt werden kann, muss ein hohes Qualifikationslevel erreicht sein. Erst die Anwendung von Wissen im Kontext ermöglicht die Entwicklung von Kompetenz. Nahezu alle komplexen Aufgaben erfordern aber nicht eine bestimmte Kompetenz sondern eine Vielzahl von Kompetenzen. Unternehmen haben zunehmend eine Vielzahl von Mitarbeitern, die nicht mehr auf der reinen Fertigkeitsebene agieren, sondern übergreifend in flexiblen Strukturen eigenverantwortlich und hochkommunikativ zusammenarbeiten, um Ziele zu erreichen. Die Ebene der Entwicklung liegt zunehmend deutlich höher als noch vor vielen Jahren. So ist auch die starke Trennung vom Hochlohn- und Niedriglohnsektor zu erklären. Oft sind Beschäftigte im Niedriglohnsektor gering bis mittelqualifiziert und erbringen ihre Arbeitsleistung auf einer gewissen Fertigkeitsebene. Im Zuge dieser Eigenschaften sind diese Mitarbeiter leicht ersetzbar und viele derartiger Arbeitsplätze werden überflüssig infolge der Automatisierung in immer mehr Bereichen.

Im Hochlohnsektor findet man dagegen fast ausschließlich Mitarbeiter mit sehr guter Ausbildung, die lebenslang fortgesetzt wird. Nahezu alle gut bezahlten Arbeitsplätze werden von sogenannten Fachkräften besetzt, denn Bezahlung wird sich in Zukunft an den Kompetenzen messen lassen. Auf der einen Seite bedeutet dies eine enorme gesellschaftliche Herausforderung und die Teilung in eine Zweiklassengesellschaft. Auf der anderen Seite besteht die Chance den Wert eines Menschen nicht mehr am „Geld“, sondern am Kompetenzlevel zu bemessen.

Wird dieses Denken gesellschaftlich gelebt, gefördert und im Bildungssystem von Anfang an umgesetzt, wäre das auch eine Renaissance für den Stellenwert von Bildungseinrich-

tungen für junge Menschen. Obwohl die kompetenzbezogenen Positionen daher grundsätzlich erstrebenswert sind, spricht man dennoch von einem Fachkräftemangel. Dennoch wird deutlich, dass diese Problematik kein Problem eines einzelnen Unternehmens ist, sondern die ganze Gesellschaft betrifft.

Aus Sicht des Autors wird in naher Zukunft eine Revolution des Bildungssektors unvermeidlich werden. Derzeitige Strukturen insbesondere in der Schulbildung zielen auf eine reine Wissensvermittlung ab. Erste Ansätze vor allem an Hochschulen sind zwar in Richtung Kompetenzentwicklung erkennbar, diese können aber das grundlegende Problem allein nicht lösen. Unternehmen, die Absolventen einstellen wollen, benötigen im Grunde schon ein gewisses Kompetenzlevel. Kompetenzen lassen sich zwar trainieren und entwickeln, dabei ist allerdings auf eine mittlere zeitliche Perspektive verwiesen. Ohne empirisch eine Beweisfindung anzustreben, sollte sich der Leser vor Augen halten, ob im Durchschnitt Absolventen unmittelbar in der Lage sind als Mitarbeiter in Unternehmen zu agieren, die Faktoren aus den Abschnitten 2.1.1 bis 2.1.9 innehaben.

Heutige Unternehmen leben somit von den Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter. Dabei bildet die Gesamtheit aller Kompetenzen eines Mitarbeiters dessen persönliches Kompetenzkapital. Damit ist dieser Mitarbeiter in der Lage, bestimmte hochkomplexe Aufgabenstellungen hochwirksam und eigenverantwortlich zu lösen, andere Aufgaben dagegen nicht.

Somit lässt sich folgendes festhalten: Beruflichen Erfolg werden überwiegend die Menschen haben, die frühzeitig aufbauend auf einer guten Qualifikation, ihre Potentiale kennend, entsprechend ihren Stärken Kompetenzen entwickeln.

Folgt nun die Betrachtung des Kompetenzkapitals auf Unternehmensebene, wird folgendes als Kompetenzkapital definiert.

Def.: *Kompetenzkapital eines Unternehmens ist Grundgesamtheit aller Mitarbeiterkompetenzen in einem Sozio-Technischen System*

Dabei lassen sich weitere Begriffe ableiten, die den Erfolg eines Unternehmens prognostizierbar machen. So spricht man auch von einem Ist-Kompetenzkapital, das den aktuellen Stand repräsentiert.

Daneben definiert man ein Soll-Kompetenzkapital für den Zustand den ein Unternehmen entwickeln muss, um die Unternehmensstrategie hochwirksam umsetzen zu können. Infolge dieser Kenngrößen lässt sich ableiten, was für Entwicklungsmaßnahmen notwendig sind bzw. was für Mitarbeiter eingestellt werden müssen. Auf der anderen Seite ermöglicht es auch die Mitarbeiter zu identifizieren, die unbedingt gehalten werden müssen. Ein Wegfall von bestimmten Kompetenzen zum Beispiel in Form von Mitarbeiterfluktuation wird einer der Hauptrisiken für Unternehmen. So erlebt die Bindung

von Mitarbeitern eine Renaissance, nicht mehr im Fertigungsfokus wie in den 1960er Jahren sondern im Kompetenzfokus.

Kompetenzkapital und deren Management wird dabei als Begriff im 21. Jh. deutlich an Bedeutung gewinnen. So wird dies aus Sicht vom Unternehmensberater RAUSCH zukünftig zum Beispiel beim Rating von Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Eine tiefergehende Betrachtung zu Kompetenzen im 21. Jh. findet sich bei ([Rau11], S 21 ff.)

Aus Sicht des Autors lassen sich folgende Gründe für diese Entwicklung zusammenfassen:

- steigende Komplexität
- steigende Dynamik
- permanenter Innovationsdruck
- keine Balance zwischen vorhandenen Kompetenzen und hohen Personalkosten gegenüber benötigten Kompetenzen
- Volkskrankheiten in Form von Burn-Out und Depressionen
- Fachkräftemangel insbesondere in Positionen mit hoher Kompetenzdichte
- steigende Ansprüche der Generation Y
- Teilzeitmodelle für Mütter und Väter
- die Not, wirksame Veränderungen zu vollziehen
- erste Wettbewerber die nach dieser Perspektive denken und handeln und so im Wettbewerb erfolgreicher sind
- erstes echtes Anti-Peterprinzip möglich
- Anreizsysteme sind nicht immer wirkungsvoll
- ohne die richtigen Menschen keine hochwirksame Wertschöpfung

Diese Auflistung lässt sich sicherlich weiter ausbauen und dient lediglich dazu, sich die aus Sicht des Autors wichtigsten Gründe für die zukünftige Bedeutung von Kompetenzkapital nochmals zu verdeutlichen.

2.3 Ganzheitliche Sicht auf Unternehmen

Ausgehend von der Strategie, ist die Frage zu beantworten, wie das Sozio-Technische System in der Gesamtheit gestaltet werden sollte. Dabei liegt der Fokus darin das System so auszurichten, dass die Wahrscheinlichkeit zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie hoch ist und bleibt. Dabei ist dieser Prozess dynamisch zu sehen und unterliegt hochkomplexen Regelungsmechanismen, die in Schleifen immer wieder neu beginnen.

Stillstand oder ein scharfes Abbild der Realität zu erhalten ist dabei aus Sicht des Autors nicht möglich. Der Wandel wird somit zum Alltag und birgt Chancen und Risiken. So steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit mit der Umsetzungsgeschwindigkeit und Effizienz dieser steuernden Mechanismen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist dabei nach MALIK, die innere und nach außen gerichtete Selbstregulation, die zum Ziel hat komplexe Systeme kontrollierbar zu machen (vgl. [Fre08], S.153 ff.). Dabei ist aus Sicht des Autors der Kompetenzbegriff wieder im Fokus. Ohne kompetente Mitarbeiter im Management die im Sinne des Ganzen selbstorganisiert, vernetzt und kommunikativ handeln ist eine hochwirksame Denk- und Umsetzungsstruktur auf strategischer Ebene kaum vorstellbar. Insbesondere die Vernetzung und Kommunikation unter den strategischen Managementdisziplinen ist hierbei von besonderer Bedeutung.

Erst wenn alle Dimensionen vektoriell auf die Umsetzung von Strategischen Zielen ausgerichtet werden, ist die Wahrscheinlichkeit zukünftig erfolgreich zu sein erhöht und bildet die Grundlage für den entscheidenden Wettbewerbsvorteil. So hat im Wesentlichen eine reine funktionsorientierte Denkweise ausgedient.

Aus Autorensicht bildet die strategische Ebene nur einen besonders wichtigen Teil dessen ab was zum Erfolg notwendig ist. Erfolg kann man nach (vgl. [Fre08]) auch als „Überleben“ des Sozio-Technischen Systems begreifen. Die Unternehmen wollen aber nicht nur überleben, sondern den Fortbestand langfristig auf der einen Seite sichern und innerhalb der Umwelt wachsen und gedeihen. Dazu ist es wichtig aus evolutionärer Sicht sich den Umweltbedingungen bestmöglich anzupassen und besondere Merkmale auszuprägen, die besonders gut wirksam sind. In dieser Arbeit soll dazu der Fokus auf die innere Seite des Sozio-Technischen Systems gerichtet werden.

2.3.1 Was, Wie, Wer, Womit?

Wenn Unternehmen sich infolge der strategischen Überlegungen und Entscheidungen mit der inneren Struktur und deren Aufbau beschäftigen, entstehen vielerlei Fragestellungen und Ableitungen.

Im Wesentlichen sind dabei folgende Fragestellungen zu beantworten:

1. Was kann das Unternehmen und was muss es in Zukunft können?
2. Wie tut es die Dinge und wie muss es die Dinge zukünftig tun, um effizient und flexibel zu agieren?
3. Was für Ressourcen und technischen Hilfsmittel werden dazu benötigt und wie müssen diese als Struktur aufgebaut sein?
4. Was für Menschen mit welchen für Kompetenzen werden dazu innerhalb dieser Strukturen benötigt und wie lassen sich diese gegebenenfalls entwickeln?

5. Wie sind die Aspekte der Fragestellungen 1-4 miteinander vernetzt und in Beziehung, um strategisch als Ganzes zu wirken?

Zu Beantwortung dieser Fragestellungen wurden spezielle strategische Management-Bereiche abgeleitet, die im weiteren Verlauf kurz skizziert werden sollen.

2.3.1.1 Strategisches Capability und Demand Management

„Business Capabilities beschreiben die vorhandenen oder benötigten Geschäftsfähigkeiten des Unternehmens ablauf-, werkzeug- und organisationsunabhängig. Business Capabilities sind Fähigkeiten, die eine Organisation, eine Person oder ein System besitzt und auf die sich das Unternehmen stützt, um seine Geschäftsziele zu erreichen. Sie sind „stabiler“ als Geschäftsprozesse, da sie beschreiben, was und nicht wie es zu tun ist“ (siehe [Han12], S. 169)

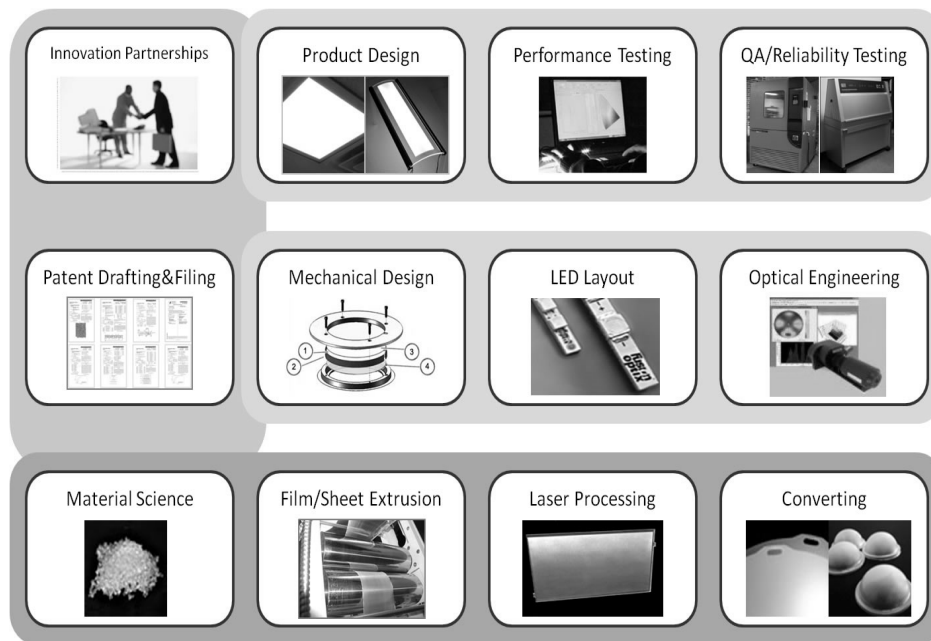
Aus diesem Zitat wird deutlich, dass hier die wesentlichen Grundlagen abgebildet werden ohne detaillierte Aussagen zu treffen. So bildet das strategische Capability Management auch die wesentliche Grundlage für die Beantwortung der weiteren Fragestellungen. Bei Folgenden strategischen Entscheidungen spielt das SCM eine wesentliche Rolle.

- Änderung des Produkt- und Dienstleistungsangebotes
- Änderungen im Management von Kundenbeziehungen
- strukturelle Änderungen wie Fusionen, Akquisitionen und Outsourcing

So wird das strategische Capability Management (SCM) wie folgt definiert:

Das SCM ist das Management von Unternehmensfähigkeiten auf strategischer Ebene.

Als bildliche Darstellung lassen sich sogenannte Capability-Maps für ein Unternehmen erstellen. Eine sehr grobe Capability-Map, hier von der Firma Fusionoptix, ist zur Veranschaulichung in Abbildung 1 dargestellt. So werden hier in grober Granularität die Capabilities aufgelistet, die das Unternehmen mitbringt und die Grundlage bilden für das eigene Geschäftsmodell. In dieser Form dient die Darstellung aber vor allem auch Marketingzwecken. Kunden, die sich auf der Web-Seite informieren sehen sofort die wesentlichen Kompetenzfelder des Unternehmens.



Quelle: <http://www.fusionoptix.com>

Abbildung 1: Capability Map am Beispiel Fusionoptix

Wenn die Strategie nun überarbeitet wurde und klar ist was für Zielstellungen nun im Unternehmen erreicht werden sollen, leitet man im strategischen Capability-Management nun das benötigte Fähigkeitsspektrum ab und identifiziert Lücken und fehlende Kompetenzen.

Aus dieser Erkenntnis können anschließend sehr schnell die erforderlichen Maßnahmen abgeleitet werden. Dabei sei explizit darauf hingewiesen, dass jedes der strategischen Managementelemente stark vernetzt zu den anderen ist.

In folgender Abbildung 2 ist eine stark vereinfachte Capability-Map zu sehen und soll die strategische Einbindung verdeutlichen. Nach HANSCHKE [Han12], S. 170) kann man die Business Capabilities auch als Zahnräder der Geschäftsprozesse sehen. Es wird somit die Frage beantwortet, welche Bestandteile werden im System benötigt, um daraus ein laufendes Uhrwerk zu generieren. Mit dieser Vorgehensweise lassen sich aber auch Redundanzen, z. B. über mehrere Geschäftseinheiten hinweg, feststellen. Capability-Maps sind somit ein erstes Mittel um Komplexität herunter zu brechen und Zusammenhänge sichtbar zu machen.

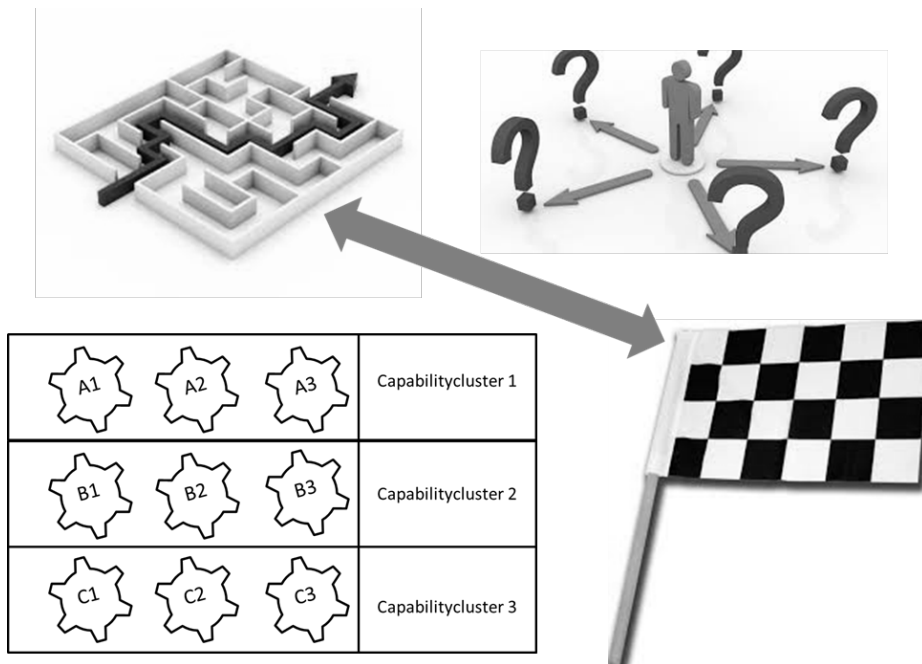


Abbildung 2: strategisches Capability Management

2.3.1.2 Strategisches Prozessmanagement

Das strategische Prozessmanagement beschäftigt sich als Element des Unternehmensprozessmanagements, wie schon angesprochen, mit dem „Wie“ die Geschäftsstrategie umgesetzt werden soll und ist wiederum stark mit den anderen beschriebenen strategischen Planungs- und Gestaltungsbereichen vernetzt.

Dabei hat das strategische Prozessmanagement die Aufgabe, die Wertschöpfungskette strategiefördernd zu gestalten und im ständigen Wandel immer wieder neu auf die Strategie auszurichten.

Die Übersetzung der Unternehmensstrategie in die Geschäftsfeldstrategie und weiter in funktionale Strategie, kann als Aufgabe des SPZM gesehen werden. So liegt der Schwerpunkt im grundlegenden Aufbau der Hauptgeschäftsprozesse und der Verankerung des Prozessgedankens im gesamten Unternehmen.

In Abbildung 3 wird noch einmal die Einbindung im Strategieprozess bildlich dargestellt. Um die Thematik etwas vereinfacht darzustellen, stelle sich der Leser einen Dirigenten vor der die Aufgabe hat einen bestimmten Anlass musikalisch erfolgreich zu begleiten. Das Orchesterensemble, was er als Capability-Map vor sich liegen hat, ermöglicht Ihm nun mit den vorhandenen Fähigkeiten in Form von diversen Instrumenten und Orchestranten sein Stück zu planen und schließlich das Zusammenspiel des Orchesters zu gestalten. Die noch notwendigen noch nicht vorhandenen Fähigkeiten stimmt er mit dem strategischen Kompetenzmanagement und dem strategischen Capability Management ab. Die einzelne Instrumente, die darüber hinaus noch beschafft oder ersetzt werden müssen, spricht dieser mit dem strategischen Ressourcenmanagement ab.

Da das strategische Prozessmanagement im Kapitel 3 detaillierter beleuchtet wird, sei an dieser Stelle darauf verwiesen.

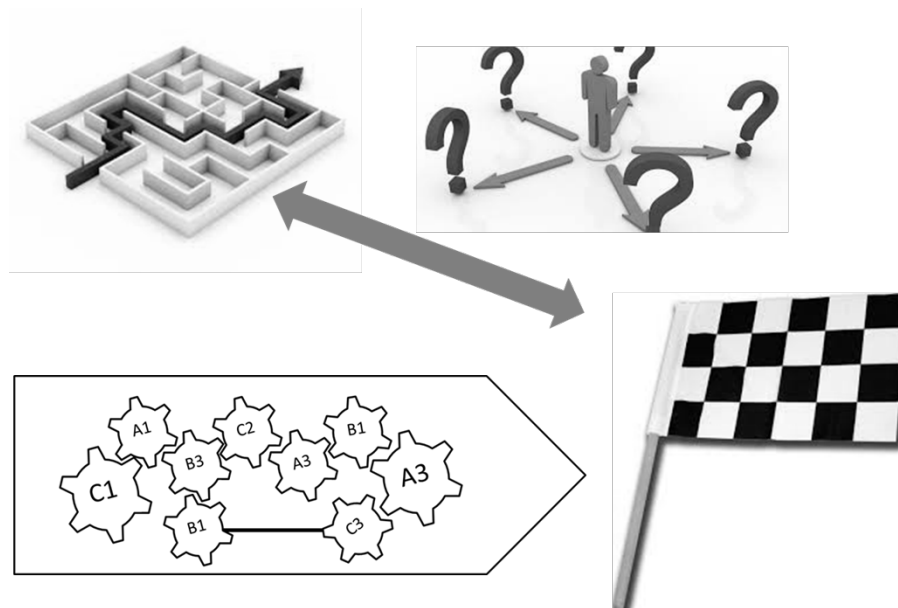


Abbildung 3: strategisches Prozessmanagement im Strategieprozess

2.3.1.3 Strategisches Kompetenzmanagement

Mit dem Wandel zur Hochtechnologie und Informationsgesellschaft steigt die Bedeutung immaterieller Unternehmenswerte kontinuierlich an. Dabei liegt einer der Hauptfaktoren im Bereich Human Capital (vgl. [Joc07], S. 12).

Nach JOCHMANN bestehen verschiedene Korrelationen zwischen den strategischen Erfolgsfaktoren und den immateriellen Werten eines Unternehmens.

Dabei fällt auf, wie wichtig der Bereich Human Capital eingestuft wird. War es innerhalb des 20. Jh. noch möglich, oft ein ganzes Berufsleben ohne entscheidenden Wandel und Weiterqualifizierung im Berufsleben zu bestehen, ist es im 21. Jh. nicht mehr denkbar.

Es ist eine Jedermanns-Aufgabe geworden durch Flexibilität und Wandlungsbereitschaft neue Wissensgebiete und Kompetenzfelder zu erschließen und im Ozean der Komplexität über Wasser zu bleiben. Das Wissen, das zum Beispiel im Studium erworben wird, ist nach wenigen Jahren überholt. Dass der Wandel nicht mehr aufzuhalten ist hat sich mittlerweile in den meisten Köpfen verfestigt. Dass dieser Wandel vor allem Chancen bietet, ist laut GAUSEMEIER (vgl. [Ros04], S. 42 ff.) allerdings noch nicht so weit verbreitet. Unternehmen erkennen daher zunehmend die Bedeutung, hier steuernd eingreifen zu müssen. Diese Steuerung beginnt daher schon auf der Strategischen Ebene und ist Aufgabe des strategischen Kompetenzmanagements.

Zur Verdeutlichung wird in folgender Abbildung 4 das strategische Kompetenzmanagement im Strategieprozess eingeordnet.

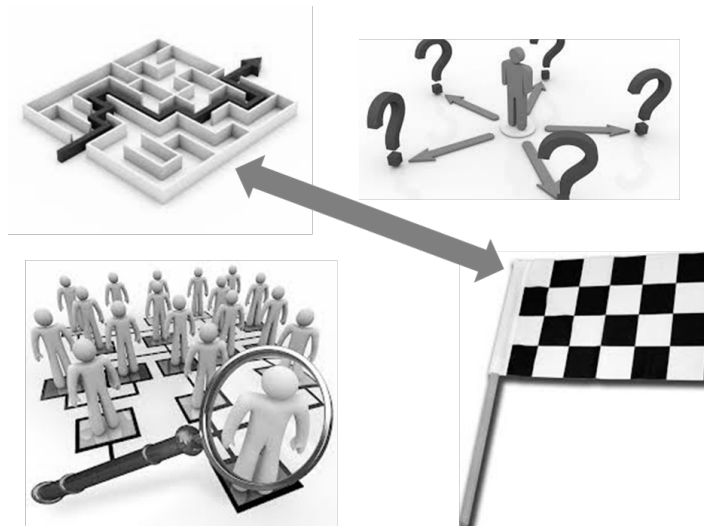


Abbildung 4: strategisches Kompetenzmanagement

Ausgehend von der Strategie, wird das Gesamtsystem Unternehmen betrachtet und durch verschiedene Methoden herausgearbeitet, was für Treiber aus Kompetenzsicht für die Strategie fördernd sind und daher durch geeignete Maßnahmen entwickelt werden. Dreh- und Angelpunkt ist dabei das Unternehmenskompetenzmodell, das sich durch verschiedene Methoden und Vorgehensweisen aus der Strategie ableiten lässt (siehe dazu [Joc07]).

Dabei gibt es noch keine Standards, wie so ein Modell aussehen muss bzw. was für Detailstufen darin abgebildet werden. Aus Sicht der Fachwelt hängt es in deutschen Unternehmen vor allem an der Größe und dem bearbeiteten Geschäftsfeld ob Kompetenzmodelle bestehen. Im Allgemeinen bildet die Basis, ein auf die Strategie und Kultur des Unternehmens ausgerichtetes grobes Basiskompetenzmodell.

Je nach Wunsch und Gegebenheiten wird dieses dann detaillierter auf die Geschäftsfelder abgebildet und mündet schließlich in Anforderungsprofilen ganzer Jobfamilien, zuweilen aber auch in sehr wichtige Einzelprofile. Da mit steigendem Detaillierungsgrad der Aufwand exponentiell wächst, bleiben viele Unternehmen eher auf einer groben Ebene, oder beschränken sich auf die Betrachtung von Führungskräften.

Aus Sicht des Autors wird diese Praktik nicht mehr durchzuhalten sein. Jobfamilienmodelle zum Beispiel für das Projektgeschäft werden im Kompetenzmanagement vermehrt Einzug halten. Wichtig ist aber, dass alle Modelle Abwärtskompatibel bleiben. So beschreibt das Unternehmensmodell diejenigen Kompetenzen, die alle Mitarbeiter miteinander verbinden sollten.

Weiterhin werden im Unternehmensmodell auch Werte und Persönlichkeitseigenschaften mit einbezogen und beschreiben somit im groben, was alle Mitarbeiter mitbringen zur gemeinsamen Reise in die Zukunft.

Zur Veranschaulichung sei auf die Folgende Abbildung 5 verwiesen.

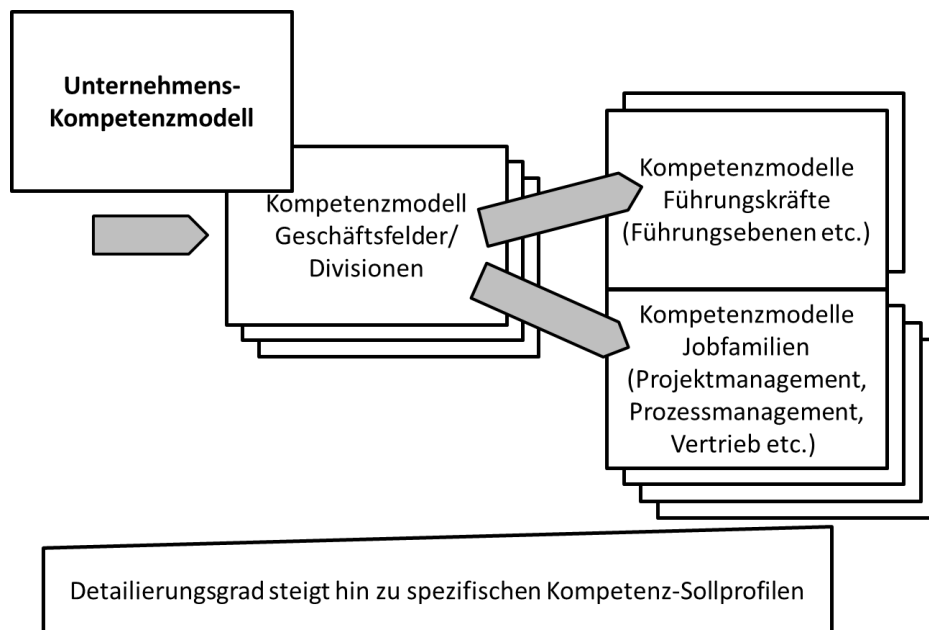


Abbildung 5: Kompetenzmodelle im Kompetenzmanagement

2.3.1.4 Strategisches IT/ Ressourcenmanagement

In der Fragestellung, womit die Strategie im Unternehmen umzusetzen ist, verbirgt sich eine enorme Komplexität. In der heutigen vernetzten Welt, die mehr und mehr durch Automatisierung und Informationstechnik geprägt ist, gewinnt dieser Bereich der strategischen Betrachtung stetig an Bedeutung. Chancen und Risiken liegen hier durch den erheblichen Investitionsbedarf bei wesentlichen Strategieanpassungen nahe beieinander.

Aus Erfahrungen des Autors wird diese Problematik etwas näher erläutert. Die Bundeswehr war bis etwa 2005 geprägt von einem Software-Multiversum.

So gab es nach Schätzungen Anfang des Jahrtausends etwa 2000 Softwarelösungen um den Dienstilltag zu bewältigen. Der Ruf nach Standardisierung und besserer Steuerbarkeit war laut. Schnell war auf strategischer Ebene die Entscheidung gefallen, SAP, als Standardunternehmenssoftware einzuführen.

Wie groß und langwierig dieses Projekt tatsächlich werden sollte, hatte man nach Meinung des Autors deutlich unterschätzt. Wegen der Vielfältigkeit von technischen Ressourcen, Infrastruktur und Waffensystemen mit mehreren hunderten Standorten und etwa zweihunderttausend Mitarbeitern unterschiedlichster fachlicher Ausprägungen, kann man dies als eines der komplexesten Projekte für IT- und Ressourcen Management bezeichnen. Dabei wurden nicht nur die Kosten und der Zeitbedarf unterschätzt, sondern auch der ständige Wandel in der Struktur der Bundeswehr an sich.

Unternehmen, die ihre Strategie durch IT und Ressourcen wirksam umsetzen wollen, brauchen somit auf strategischer Ebene ein Element, das vernetzt zu den Fragestellungen Was, Wer, Wie auftritt, um die Frage nach dem optimalen Womit zu beantworten.

Als Methode, den Prozess der strategischen IT-Planung und Umsetzung zu unterstützen, hat sich das EAM, (Enterprise Architektur Management) etabliert. Auch hier existiert mittlerweile eine Vielzahl an Software wie zum Beispiel die Open-Source Variante Itera-plan. Folgendes Zitat aus dem Buch von Inge HANSCHKE beschreibt EAM wie folgt:

„Enterprise Architecture Management stellt Hilfsmittel bereit, um die Komplexität der ITLandschaft zu beherrschen und die IT-Landschaft strategisch und Business-orientiert weiterzuentwickeln.“ ([Han121], S. 12)

Auf Grund der Komplexität dieser Thematik wird, zur Vertiefung als Einstieg, das Buch von HANSCHKE empfohlen. Zur groben Einordnung dient wiederum folgende Abbildung.

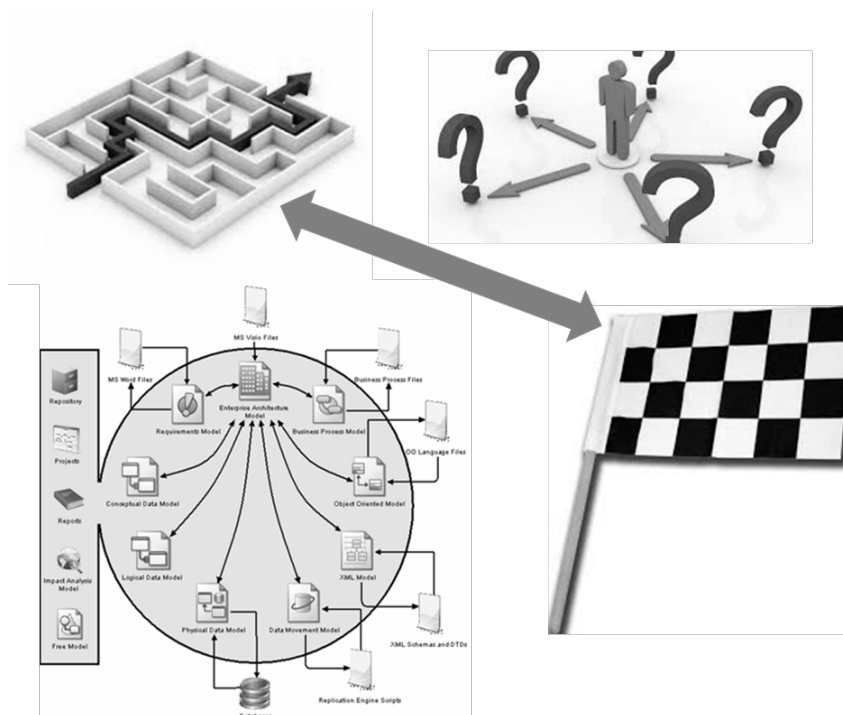


Abbildung 6: strategisches IT/ Ressourcenmanagement

2.4 Diskussion Strategie, Erfolg und Kompetenz

Um den ganzheitlichen Ansatz im Zusammenhang darzustellen, wird auf folgende Abbildung verwiesen. Diese Darstellung soll den ständigen Prozess des Wandels untermalen und verdeutlichen, wie der grobe Ablauf und die Schnittstellen zu sehen sind.

Im Wesentlichen geht es um die Beantwortung der Frage, wie das Unternehmen erfolgreich die Geschäftsstrategie umsetzt.

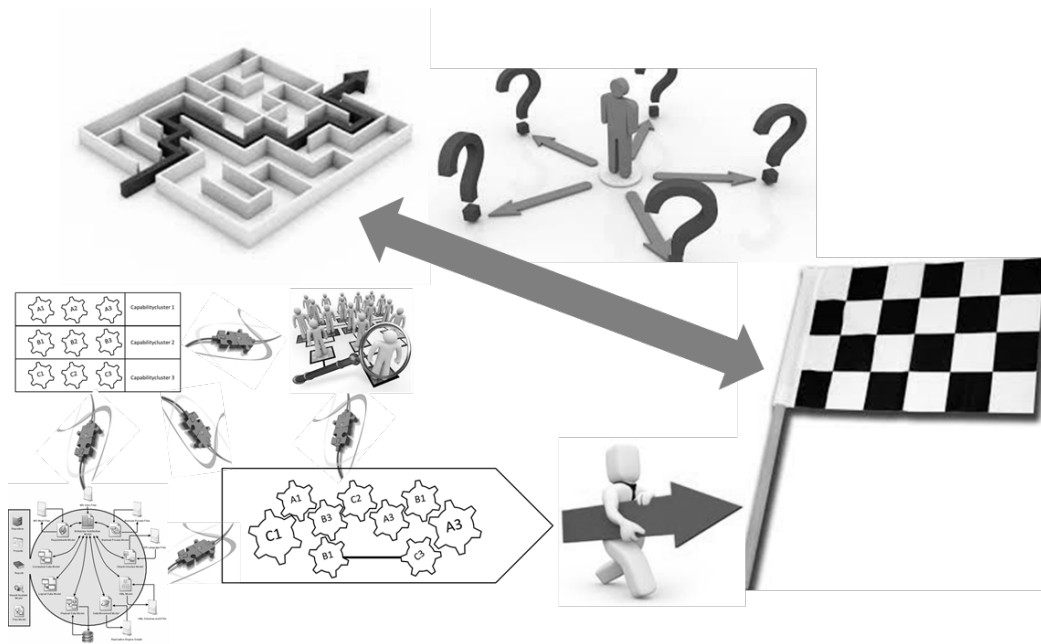


Abbildung 7: Gesamtzusammenhang Strategie und Umsetzung

Damit nun dieses hochkomplexe Thema auch funktioniert, braucht ein Unternehmen Mitarbeiter, die für diese Aufgaben abgestimmte Kompetenzen mitbringen. Sind diese Kompetenzen nicht vorhanden, ist die hochwirksame Strategieumsetzung schon auf strategischer Ebene ausgeschlossen.

Will ein Unternehmen nun, bestmöglich an die Umwelt angepasst, sich den beanspruchten Platz im Ökosystem sichern, muss es sich Gedanken machen, welche Eigenschaften und Kompetenzen die Mitarbeiter in diesen strategischen Schaltzentralen als Erfolgsgrundlage brauchen.

Ist diese Fragestellung hinreichend beantwortet, ist festzustellen wie der aktuelle Stand in Bezug auf Kompetenzen ist. Die Kompetenzmessung, wie auch immer gestaltet, muss als Element integriert werden. Liegen die Informationen zum Ist und zum Soll vor, müssen Strategien entwickelt werden, wie das Soll-Profil effizient erreicht werden kann.

Diese Arbeit hat die Aufgabe den Abschnitt SPZM im Fokus von erfolgsversprechenden Kompetenzen näher zu beleuchten. Dabei steht insbesondere die Frage im Raum, ob man Kompetenzen für den Bereich des SPZM unternehmensunabhängig definieren kann. Die Beantwortung dient danach als Grundlage für eine gezielte Entwicklung und Nachweis dieser „Basiskompetenzen“ durch externe Bildungsträger und Zertifizierungsstellen. Erst wenn dieser Aspekt standardisiert und transparent möglich ist, können Unternehmen für die Besetzung ihrer Stellen auf diese Angebote vertrauensvoll zurückgreifen.

Wie wichtig es ist, gerade auf diesen strategischen Positionen die „richtigen Leute“ zu finden, unterstreicht die Brisanz der Fragestellung. Insbesondere lassen sich Kompetenzen

nicht wie Wissen schnell und effektiv vermitteln, sondern bedürfen völlig neuartiger Konzepte und Innovationen. Unternehmen wollen den Erfolg wahrscheinlicher machen und einigermaßen sicher prognostizieren können.

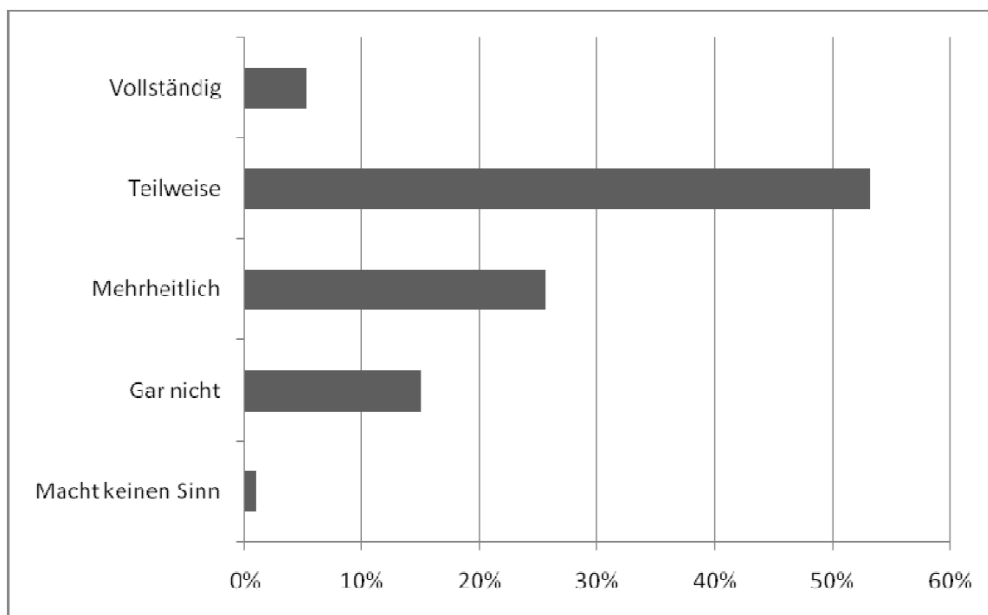
Schaffen es Bildungsträger hier Standards zu setzen, die diese Aussagen möglich machen, wird für diese ein neuer Markt entstehen, was für gleichzeitig den klassischen Wissensvermittlungsmarkt verdrängen wird. Wegen der Komplexität im Umgang mit Kompetenzen werden dazu noch viele Innovationen notwendig sein.

3 Strategisches Prozessmanagement

Wie schon im Kapitel 2.3.1.2 angesprochen wurde, ist das strategische Prozessmanagement eines der wesentlichen Elemente bei der Aufgabenstellung, ein Unternehmen daraufhin auszurichten, die Strategie bestmöglich umsetzen zu können. Die stark vernetzte Einbindung auf strategischer hin zur operativen Ebene als Bindeglied, macht dieses Element zu einem weichenstellenden Erfolgsträger und birgt wie schon mehrfach angesprochen große Chancen aber auch Risiken. Risiken bestehen vor allem darin, dass die Kommunikation der Strategie in die operative Ebene misslingt oder missverständlich ist. Insofern ist die Übersetzung der Strategie in die Prozesssyntax eine enorme Herausforderung mit hoher Verantwortung für betroffene Rolleninhaber.

Wie das Thema SPZM mit Stand 2011 von Unternehmen erfolgreich praktiziert wird, ist in folgender Abbildung ersichtlich:

Sind die Prozesse in Ihrem Unternehmen systematisch mit der Unternehmensstrategie verbunden?



Quelle: [Knu111] S. 7

Abbildung 8 Auszug Studie BPM 2011

Aus dieser Abbildung wird schnell klar, wie viel Handlungsbedarf dahingehend besteht, ein leistungsfähiges SPZM-System aufzubauen.

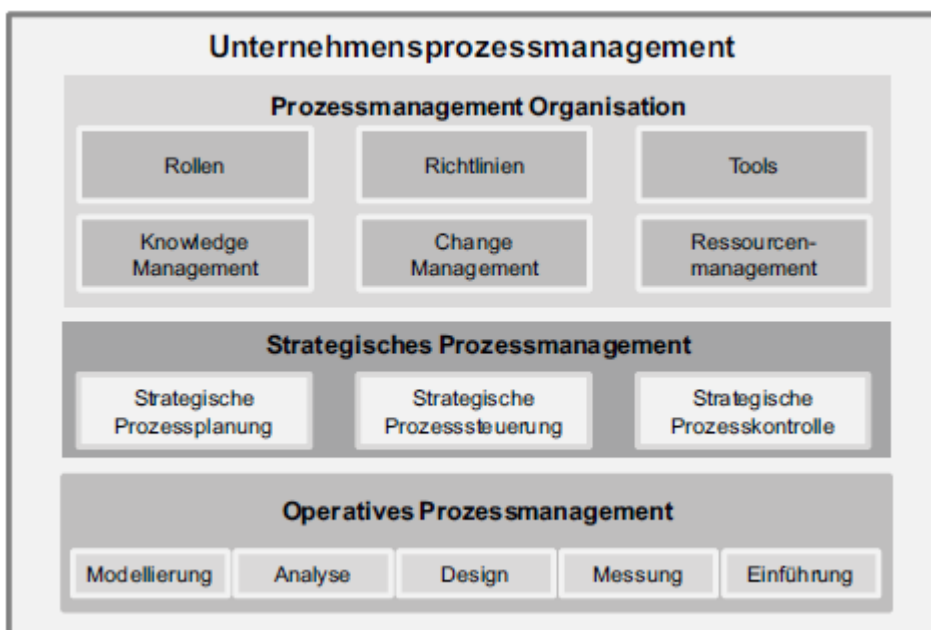
3.1 Definition und Abgrenzung

Die Folgenden Statements sind aus Autorensicht geeignet, als Einstieg, den Begriff des strategischen Prozessmanagements einzuordnen. Nach HANSCHKE kann man SPZM folgendermaßen definieren:

„Das Strategische Prozessmanagement umfasst die planenden, kontrollierenden und steuernden Aktivitäten, die notwendig sind, um die Geschäftsprozesse eines Unternehmens an der Unternehmensstrategie auszurichten und diese zu unterstützen.“

„Das Strategische Prozessmanagement definiert die Geschäftsprozesse des Unternehmens und erzeugt Transparenz über deren Verknüpfung untereinander und mit den Geschäftsprozessen von Geschäftspartnern. Es identifiziert Anforderungen an die Geschäftsprozesse aus der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell und schafft einen langfristigen und unternehmensweiten Plan zur Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse des Unternehmens. Es definiert die dafür erforderlichen Maßnahmen, kontrolliert deren Umsetzung und steuert gegebenenfalls nach, um vorhandenes Erfolgspotenzial zu sichern und neues Erfolgspotenzial aufzubauen.“ ([Han12], S. 12/13)

Um den Gesamtansatz von HANSCHKE etwas besser zu verdeutlichen, soll folgende Abbildung dienen.



Quelle: ([Han12], S. 15)

Abbildung 9: Einordnung strategisches Prozessmanagement Hanschke

Nach SCHMELZER ist die langfristige Ausrichtung, Ausgestaltung und Ausstattung der Geschäftsprozesse und des Geschäftsprozessmanagements, Gegenstand des strategischen Geschäftsprozessmanagements (vgl. [Sch10], S. 88 ff.). Vor allem soll das strategische Geschäftsprozessmanagement auf die Prozesse bezogen, langfristige Erfolgspotentiale auf- und ausbauen. Die Absicht ist es, damit die Konkurrenzfähigkeit am Markt nachhaltig zu sichern, um schließlich den Wert des Unternehmens zu steigern. Wie die Einordnung des strategischen PZM gesehen wird, ist in der Abbildung (siehe [Sch10], S. 89) des Standardwerkes schematisch dargestellt und ist vergleichbar mit HANSCHKE.

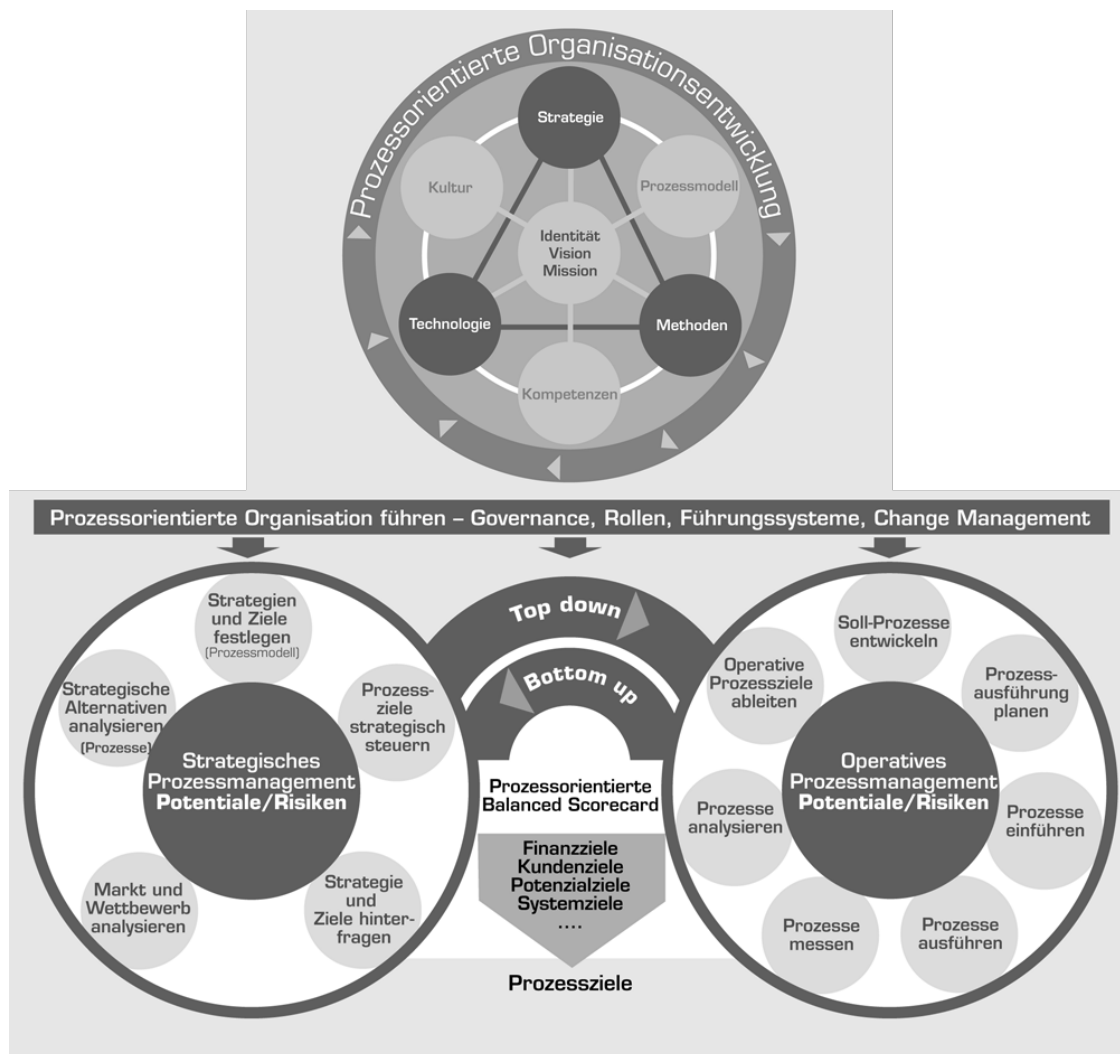
Andere Quellen (wie [Sen12], S. 102 ff.) definieren zwar nicht näher das Bild eines strategischen Prozessmanagements, verweisen aber auf die Notwendigkeit, das Kompetenzprofil eines Unternehmens auf die Umwelt auszurichten. Hierbei wird ebenfalls die Grundlage der strategischen Analyse näher beschrieben und macht deutlich, wie wichtig es ist, Prozessmanagement nicht auf der operativen Ebene anzusetzen.

Auch KNUPPERTZ und FEDDERN sehen vor allem einen Mangel darin, dass in vielen Unternehmen die Strategie nur stiefmütterlich mit den Methoden der Organisationsentwicklung begleitet wird (vgl. [Knu11], S. 44).

Nach KNUPPERTZ hat das strategische Prozessmanagement die Aufgabe zwischen den Geschäftsprozessen eine Verbindung zu den allgemeinen strategischen Zielen einer Organisation herzustellen. Dabei liegt der Schwerpunkt, unter Berücksichtigung des Prozessmodells, systematisch die Prozessleistungen an die Kundenanforderungen auszurichten und fortwährend zu prüfen ggf. anzupassen.

Dabei wird insbesondere die ununterbrochene Kreislaufcharakteristik nach dem PDCA,-Prinzip noch einmal deutlich herausgestellt, um das Unternehmen mit seiner Prozessstruktur auf Kurs zu halten (vgl. [Knu11], S. 48).

Der entscheidende Unterschied zu anderen Sichtweisen, ist die Trennung in Organisationsgestaltung, angelehnt an das 7S-Modell nach PETERS und WATERMAN (siehe oberen Teil der Abbildung 10), das viele der Elemente enthält, wie Aufbau und Rollen der Prozessorganisation. Das eigentliche Modell des GPM wird nach KUNPPERTZ in Form eines Brillen-Schemas dargestellt (siehe dazu unteren Teil der Abbildung 10).



Quelle: [Knu11]

Abbildung 10: BMP & O Modell Geschäftsprozessmanagement

Dass eine prozessorientierte Organisationsgestaltung auf den Gedanken basiert, die Anforderungen des Markt- und Wettbewerbsumfeldes und vor allem die Kundenwünsche und Bedürfnisse zu analysieren, um daraus Unternehmensziele abzuleiten, ist auch bei SCHMEISSER zentral (vgl. [Sch101], S. 9). Erst dieser Schritt ermöglicht daraus tragfähige Geschäftsprozesse abzuleiten, die von ihrer Charakteristik zur Zielerreichung geeignet sind.

Es ist somit festzuhalten, dass in der Literatur weitestgehend die Übereinstimmung darüber herrscht, dass eine integrierte strategische Komponente für das Unternehmensprozessmanagement unbedingt notwendig ist, um die strategischen Zielvorstellungen in die Ablauforganisation wirkungsvoll zu übertragen.

3.2 Aufgaben strategisches Prozessmanagement

Um im weiteren Verlauf der Arbeit überhaupt in der Lage zu sein, welche berufsrelevanten Kompetenzen ein Rollenträger im strategischen Prozessmanagement innehaben oder entwickeln sollte, ist es obligatorisch, zunächst das Aufgabenfeld und Anforderungsspektrum des strategischen Teils im Unternehmensprozessmanagement genauer zu kennen und abzugrenzen.

Daher wird im Folgenden aus verschiedenen Literaturquellen das aktuelle Aufgabenverständnis herausgearbeitet und zusammengefasst.

Im Standardwerk von SESSELMANN und SCHMELZER hat das strategische Geschäftsprozessmanagement die Aufgaben der strategischen Prozessführung, Prozessorganisation, Prozesscontrolling und Prozessoptimierung.

Dabei liegt der Schwerpunkt innerhalb der Prozessführung im Aufbau und Ausbau prozessorientierter Kernkompetenzen, sowie der Entwicklung einer Prozesskultur mit den Wurzelpunkten Prozessvision und Mission. Innerhalb der Prozessorganisation sind die Identifikation der wettbewerbsentscheidenden Geschäftsprozesse und die strategische Ausrichtung der gesamten Unternehmensorganisation im Fokus. Beim strategischen Prozesscontrolling werden vor allem die Aufgaben zur Kontrolle und Umsetzung der Ziele und Vorgaben und dem sich aus den Abweichungen ergebenden Lücken als entscheidend betrachtet. Die strategische Prozessoptimierung kann als langfristige Aufgabe gesehen werden, die nach der unternehmensweiten Implementierung von Geschäftsprozessmanagement einsetzt und Daueraufgabe im Kreislauf bleibt (vgl. [Sch10], S. 88 ff).

Etwas differenziert, wie schon im Kap. 3.1. dargestellt, sehen KNUPPERT und FEDDERN die Aufgaben des strategischen Prozessmanagements, wie in Abbildung 10 zu sehen ist. Dabei wird der Fokus auf den Kreislauf von Zielfestlegung, strategische Zielsteuerung, Hinterfragung der Ziele, Markt und Wettbewerbsanalyse und die Analyse strategischer Alternativen gerichtet.

Eine detaillierte Beschreibung, was für Feingranularitäten dahinter stecken, wird von den beiden Autoren nicht geliefert. Dafür werden die Organisationsgestaltung und die operative Ebene näher beleuchtet (vgl. [Knu11], S. 47 ff).

In der Arbeit von ALLWEYER und auf ALLWEYER ergänzend beziehend, die Arbeit von EICKER/NAGEL/SCHULER, werden folgende Aufgabenschwerpunkte im strategischen GPM, gesehen (vgl. [All05] und [Eic07]):

- mittel bis langfristige Mitarbeit in der Organisationsgestaltung
- Geschäftsmodellentwicklung und Beratung
- Festlegung grundlegender Geschäftsprozesse
- Festlegung eines Zielsystems als Schnittstelle zur nächsten Prozessebene im operativen Bereich
- Ableitung eines Kennzahlensystems mit einer tauglichen Verbindung zum Zielsystem
- Überprüfung der Zielbeziehungen unter dem Primat der Unternehmensstrategie
- strategische Ausrichtung aller Geschäftsprozesse
- Identifikation und Definition wertschöpfender Kernprozesse
- Gestaltung der Ablauforganisation im ständigen dynamischen Wandel
- Verankerung des Prozessgedankens in der gelebten Unternehmenskultur
- Vermittleraufgabe zur unternehmensweiten Darstellung der Bedeutung von Geschäftsprozessmanagement
- Analyse der Geschäftsprozesse mit dem Ziel deren Einfluss auf die Zielerreichung transparent darzustellen
- Entscheidung für Change-Bedarf in der Geschäftsprozesslandschaft
- Make or Buy Entscheidungen wie Outsourcing von Geschäftsprozessen

SENDEN und DWORSCHAK sehen die Kernaufgaben im SPZM darin, die Umwelt und Binnenwelt eines Unternehmens strategisch zu analysieren, daraufhin Lücken zu identifizieren und im Anschluss strategische Ziele abzuleiten, die mit einem herzuleitenden Geschäftsmodell korrelieren müssen (vgl. [Sen12]).

Überlegungen, welche Aufgaben im strategischen Bereich von GPM liegen, macht sich offenbar auch vermehrt die politische Ebene. So lassen sich im Handbuch Prozessmanagement des Landes Sachsen folgende Aussagen herausfiltern (vgl. [Sta11]):

- Übergreifende Planung, Steuerung und Überwachung aller Kernprozesse einer Behörde/ Organisation
- Festlegung, wie strategische Ziele erreicht werden sollen
- Ausrichtung des Managements aller Prozesse auf die Ziele (Qualitäts- und Strategieziele)
- Qualitätsmanagement der Prozesse/Kernprozesse mit einem ganzheitlichen und übergreifenden Ansatz
- Gestaltung und Management von optimierenden Wandlungsprozessen (Projekte)

Sehr detailliert und praxisnah wird die Thematik bei HANSCHKE/ LORENZ herausgearbeitet und umfasst folgende Aspekte und Aufgaben (vgl. [Han12], S. 12 ff):

- Vorausdenken im Sinne von Erfolgspotentialen (Identifikation, Aufbau, Ausbau, Sicherung, Verwertung)
- Initiator für Maßnahmen im Kontext zu Erfolgspotentialen
- Durchdenken von Änderungen zum Beispiel mit System-Impact-Analysen (Strategieanpassung, Projektergebnisse z.B. Produkte, Dienstleistungen, neue Kundengruppen, neue Vertriebskanäle, Outsourcing, Fusionen, neue Geschäftspartner usw.)
- Steigerung der Effektivität von GPM
- Erhöhung der Schnittstelleneffizienz bei systemübergreifenden GP,
- Schnittstellenmanagement zu unternehmensinternen Managementbereichen (operatives PZM, Demand-Management, strategisches Kompetenzmanagement, EAM, Capability-Management, IT und Ressourcenmanagement, Projektportfoliomanagement)
- Stellt Anforderungen an die Prozessmanagementorganisation
- unterbreitet Vorschläge für die Ausgestaltung der Ablauforganisation
- Identifikation, Gestaltung und Ausbau von GP
- konzentrierte Betrachtung von unternehmensübergreifenden GP
- Sicherstellung der Umsetzung von Vorgaben aus der Unternehmensstrategie in die Gesamtheit der GP

In einer zusammenfassenden Betrachtung wird deutlich, dass über die Grundzüge des Aufgabenfeldes im strategischen Prozessmanagement weitestgehend Übereinstimmung in der Literatur herrscht. Lediglich die Abtrennung der Organisationsgestaltung bei KNUPPERTZ/FEDDERN ist auffällig.

Aus Sicht des Autors wird das Aufgabenfeld von HANSCHKE am praxisnahesten beschrieben und verdeutlicht am geeignetsten die starke Vernetzung dieser Aufgabe in andere Managementbereiche, wie schon im Kapitel 2 verdeutlicht wurde. Da in komplexen Sozio-Technischen Systemen vor allem Kommunikation und multidirektionaler Informationsfluss, die wesentlichen Elemente bilden, damit so ein System überhaupt steuerbar ist, wird diese Betrachtung nun im nächsten Kapitel näher beleuchtet.

3.3 Schnittstellen des strategischen Prozessmanagements

Wie schon im Kapitel 2 näher beleuchtet, benötigt man nicht nur das strategische Prozessmanagement, dass das Wie beantwortet, um ein Sozio-Technisches System strategisch auf Kurs zu bringen und zu halten. Wie der Aufgabenkatalog abgeleitet von HANSCHKE aufzeigt, gehört es auch als zentrales Element zum strategischen Prozessmanagement, die Schnittstellen zu managen und den Informationsfluss vital und

werthaltig zu gestalten.

So ist der Ergebnistypenansatz von HANSCHKE aus Sicht des Autors verständlich und bildet eine, auf IT-Basis standardisierbare, transparente Grundlage zur Kommunikation im Unternehmen. Der Vorteil ist, dass in den Ergebnissen auch der Nutzwert der jeweiligen Bereiche sichtbar gemacht werden kann.

So ist es auch über das Management der Schnittstelle möglich, mit den anderen Bereichen abzustimmen was für Informationen mit was für einer Form der Aufbereitung benötigt werden und was für Informationen für die eigene Arbeit im Gegenzug geliefert werden müssen.

Ein Beispiel wäre der Ergebnistyp Projektportfolio mit der Dimension Aufwand und strategische Bedeutung aller Projekte in der Pipeline.

So kann das strategische Kompetenzmanagement abschätzen, welche Projekte zukünftig mit Priorität durchgeführt werden und dazu eine aktuelle Übersicht liefern, wie der Kompetenzpool sich derzeit gestaltet und kann dank dieser Daten strategisch planen, was für Kompetenzen verstärkt im Unternehmen geschaffen werden müssen.

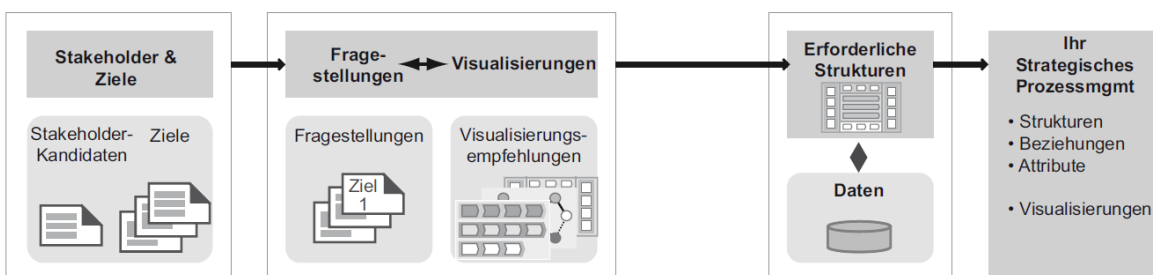
Das Projektportfoliomanagement kann zum Beispiel dem strategischen Prozessmanagement regelmäßig liefern, welche Produkte wann serienreif sein werden, um den Anpassungsbedarf bezogen auf die Geschäftsprozesse zu planen.

Die Flexibilität von Ergebnistypen auf der einen Seite und die Standardisierbarkeit auf der anderen Seite, machen diesen Ansatz aus Sicht des Autors zu einer leistungsfähigen Kommunikationssystematik innerhalb des Unternehmens.

Die Aufgabe des strategischen Prozessmanagements ist es, nun den eigenen strategischen Beitrag auf die Bedürfnisse der internen Kommunikationspartner abzustimmen und die eigenen Bedürfnisse transparent zu kommunizieren.

Da es die Kunst ist, komplexe Sachverhalte möglichst einfach aufzubereiten und verständlich zu präsentieren, birgt diese Herangehensweise ganz außerordentliche Erfolgspotentiale, besonders im Hinblick auf Nutzung modernster Informationstechnologie.

Die folgende Abbildung 11 soll diesen Sachverhalt etwas näher verdeutlichen.



Quelle: [Han12], S. 64

Abbildung 11: Schnittstellen zu Stakeholdern mit Ergebnistypen

Dank der Möglichkeiten in Bezug auf regelmäßige Dokumentation des Strategie- und Planungsprozesses innerhalb des Systems, sei insbesondere auf die Corporate Governance oder auch auf die Anforderungen eines Risikomanagementsystems hingewiesen. Im Fokus sollte dabei immer das Nutzen/Aufwand-Verhältnis stehen.

Sind die Kosten zum Beispiel sehr hoch, um einen Stakeholder aus Sicht des strategischen Prozessmanagement mit spezifischen Informationen zu versorgen, sollte die Bedeutung und der Nutzwert entsprechend hoch sein.

Dokumentation und Kommunikation, so genau und detailliert wie nötig, im Hinblick auf maximale Potentialfreisetzung zu gestalten, ist somit eine der wesentlichen beruflichen Kernkompetenzen im strategischen Prozessmanagement und wird im Kapitel 5 in Zusammenhang näher erläutert.

Weiterhin lassen sich so auch sinnvolle Kennzahlensysteme aufbauen, die den Informationsaustausch zum Beispiel in der Beurteilung von Prozessleistungen leistungsfähig und transparent unterstützen.

Wie auch immer ein Unternehmen strukturiert ist, so sind oft verschiedene Systematiken denkbar. Wichtig ist dabei auf Informationsebene die Wertschöpfung als Planungsgrundlage für ein standardisiertes Kommunikationssystem.

Die folgende Abbildung 12 soll das dahintersteckende Prinzip verdeutlichen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Aus Sicht des Autors sind die wesentlichen Partner des strategischen Prozessmanagements dargestellt. Die zentrale Position der strategischen Unternehmensführung soll verdeutlichen, dass hier die Fäden zusammenlaufen und Entscheidungsvorlagen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens genutzt werden.

Das strategische PZM liefert somit mindestens Entscheidungsvorlagen, bezogen auf die strategische Ausrichtung des Geschäftsprozessmanagements.

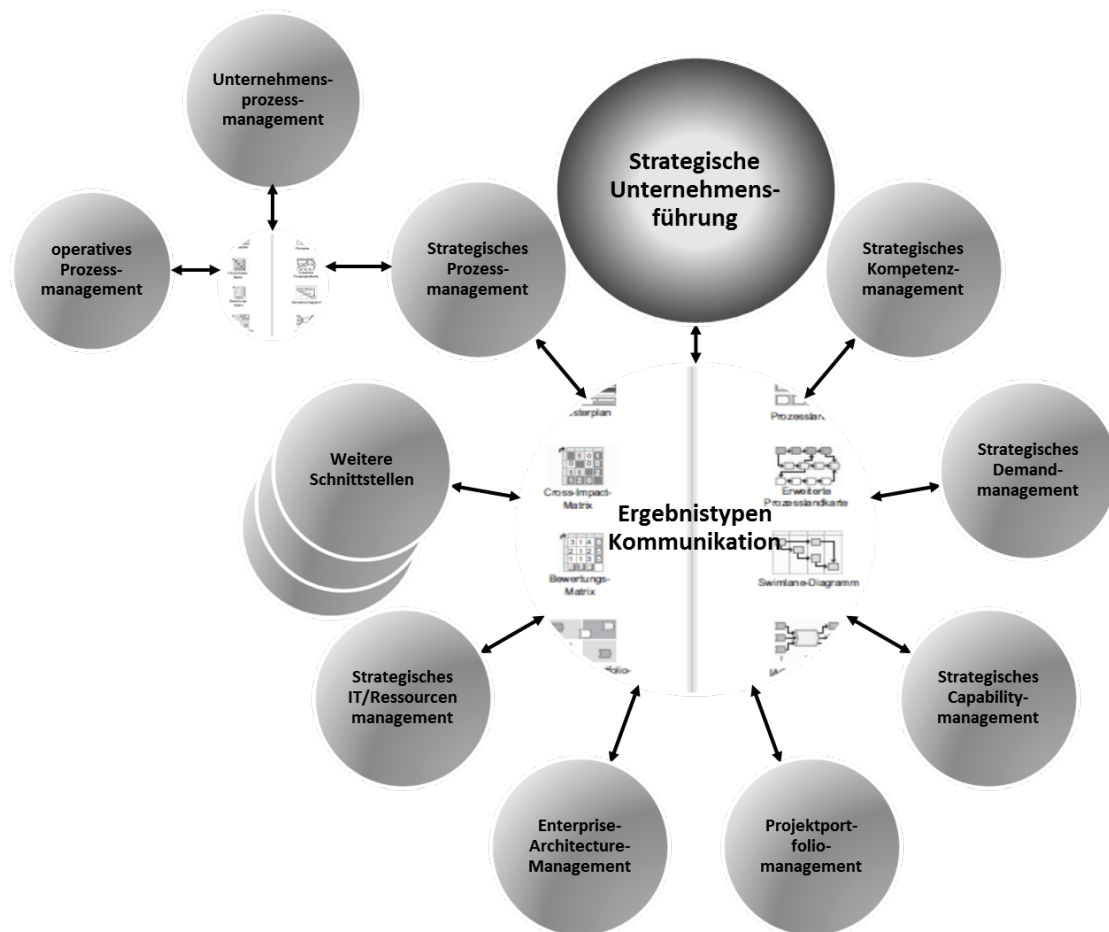


Abbildung 12: Schnittstellen strategisches Prozessmanagement

3.4 Vorgehen/ Reifegrad/ Unternehmenskompetenzen

Wie allgemein bekannt, setzt die prozessorientierte oder rein prozessorientierte Organisation einen gewissen Reifegrad voraus. Dabei gibt es in der Literatur und in der Beratungsbranche eine Vielzahl von Ansätzen, wie eine Prozessorganisation aufgebaut und verankert werden kann. Ein zentrales Element ist vor jedem Projekt die Standortbestimmung zum Beispiel durch Reifegradmodelle wie das eden-Reifegradmodell, PEMM, CMMI, EFQM etc. An dieser Standortbestimmung richtet sich ein Vorgehensmodell, aus was fürs systematisch die Einführung und Verankerung von Prozessmanagement beschreibt. Die Durchführung erfolgt dabei oft in mehreren Stufen und wird durch Organisationsprojekte realisiert.

Bekannte Vorgehensmodelle zur Einführung von Prozessmanagement sind zum Beispiel das BPM & O Modell oder NOVACESS. Diese Standard-Modelle werden bei Einsatz auf die Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmen abgestimmt und sind somit unternehmensunabhängig anwendbar. Diese beiden Modelle sind stellvertretend für alle Modelle exemplarisch in Abbildung 13 dargestellt.



NOVACCESS

vs.

BMP & O



Abbildung 13: Grobdarstellung Vorgehensmodelle

Infolge diverser Projekterfahrungen sind die Anwender und Vermarkter der Methode auch in der Lage anhand der Unternehmenscharakteristik in etwa abzuschätzen, welchen Zeithorizont und Kostenansatz für die Einführung gewählt werden muss. Wegen der komplexen Thematik der allgemeinen Einführung von Prozessmanagement, soll auf die vertiefende Betrachtung hier nicht näher eingegangen werden.

Im direkten Bezug zur Einführung eines strategischen Prozessmanagement, das bei soeben dargestellten Modellen automatisch mit betrachtet wird, ist die reale Situation vieler Unternehmen anders zu beurteilen.

Oft liegt nach Einführung Prozessmanagement eine Vision, Mission und definierte Strategie vor und auch im operativen Bereich wird auf einer gewissen Durchdringungsstufe Prozessmanagement praktiziert. Allerdings fehlt oft die anschließende permanente Verknüpfung von Strategie und Prozesslandschaft. Werden nun, nach der Einführung von Prozessmanagement, wesentliche Änderungen notwendig, die sich aus Strategieänderungen oder auch wie im Kap. 3.2. zum Beispiel durch neue Kundengruppen ergeben, fehlt der verbindende und vorausdenkende Teil des strategischen Prozessmanagements. Ein Indiz dafür ist sehr deutlich erkennbar, wenn man den Stellenmarkt in Deutschland betrachtet. Nur wenige Unternehmen bilden Stellen, die man direkt mit dem strategischen

Prozessmanagement in Verbindung bringen kann. Oft wird nur die operative Ebene weiter ausgestaltet.

So lässt sich auch in der Literatur nur wenig Praxiserprobtes zum Vorgehen bei Einführung und dauerhaften Verankerung eines strategischen Prozessmanagements finden. Eine der wenigen Quellen, die eine klare Vorgehensweise und Systematik aufzeigt, ist die von HANSCHKE und soll im weiteren Verlauf etwas näher erläutert werden.

Nach HANSCHKE [Han12] muss das Unternehmen bestimmte Voraussetzungen erfüllen um nachhaltig das strategische Prozessmanagement einführen zu können. Dabei beziehen sich die Autoren auf das PEMM-Modell, das zwischen dem Unternehmen und der Prozesslandschaft unterscheidet und mit Reifestufen bewertet.

Folgende Voraussetzungen sind demnach vor Einführung des strategischen PZM zu schaffen (vgl. [Han12], S. 62 ff):

- Wille der Geschäftsleitung zur Einführung
- Reifestufe E2 in den Bereichen Führung, Kultur, Expertise, Governance
- Definition von Rollen und Verantwortlichen
- Teamwork auf strategischer Ebene
- Verantwortungsbewusstsein
- Kundenorientierung
- Mitarbeiterentwicklung
- End-to-end Prozessbetrachtung
- IT-Unterstützung für End-to-End Prozesse

Aus Sicht dieser Arbeit sollten weitere Aspekte geprüft werden:

- Schaffung eines projektbegleitenden Strategiezirkels (mindestens aus den Bereichen Unternehmenskompetenzen, Personal und Kompetenzmanagement, Prozesse, Ressourcen, IT)
- Einführung eines Unternehmenskompetenzmodells vgl. Kapitel 2.3.1.3 und Ableitung eines Kompetenzmodells für Geschäftsprozessmanagement
- Rollenträger und Verantwortliche müssen Kompetenzprofil abdecken
- Schaffung eines dauerhaften Prozesszirkels mit Prozess-Ownern aller GP, CPO, strategisches PZM
- begleitender Entwicklungsplan/Coaching für Rollenträger und Verantwortliche
- sofern noch nicht umgesetzt, mögliche Schaffung einer neuen Stelle Chief Process Officer in der Geschäftsleitung
- projektbegleitende Change-Management- und Projektmanagement-Expertise

- ggf. Einbindung externer Beratungsleistungen
- Transparenz und Verständnis schaffen, ggf. Einbindung von kybernetischen Problemlösungsmethoden wie Syntegration nach MAILK-Management für übergreifenden Wissenstransfer zum Thema Unternehmen und Geschäftsprozessmanagement auf der gesamten oberen Führungsebene
- Unternehmensstandards festlegen für Kommunikation zum Bsp. Ergebnisty-
penorientierung

Sind die Voraussetzungen geschaffen wird die Einführung in Projektform initiiert. Da jedes Unternehmen seine eigenen Systemstrukturen hat, besteht die Aufgabe im Wesentlichen erst einmal darin ein Netzwerk systemkompatibel aufzubauen. Dabei ist zu klären, welche Interessengruppen von der Arbeit des strategischen Prozessmanagements profitieren und umgekehrt (siehe dazu rückblickend Kapitel 3.3.).

Nach HANSCHKE einige der wesentlichen Nutzer und Stakeholder:

- Business Development/ strategische Unternehmensführung
- Prozess-Owner komplexer Ent-to-End Prozesse (Bsp. Fehlermanagement, Beschwerdemanagement)
- Kundenservice
- Produktentwicklung
- Risikomanagement
- Controlling
- Enterprise Architektur Management
- Projekt Portfoliomanagement

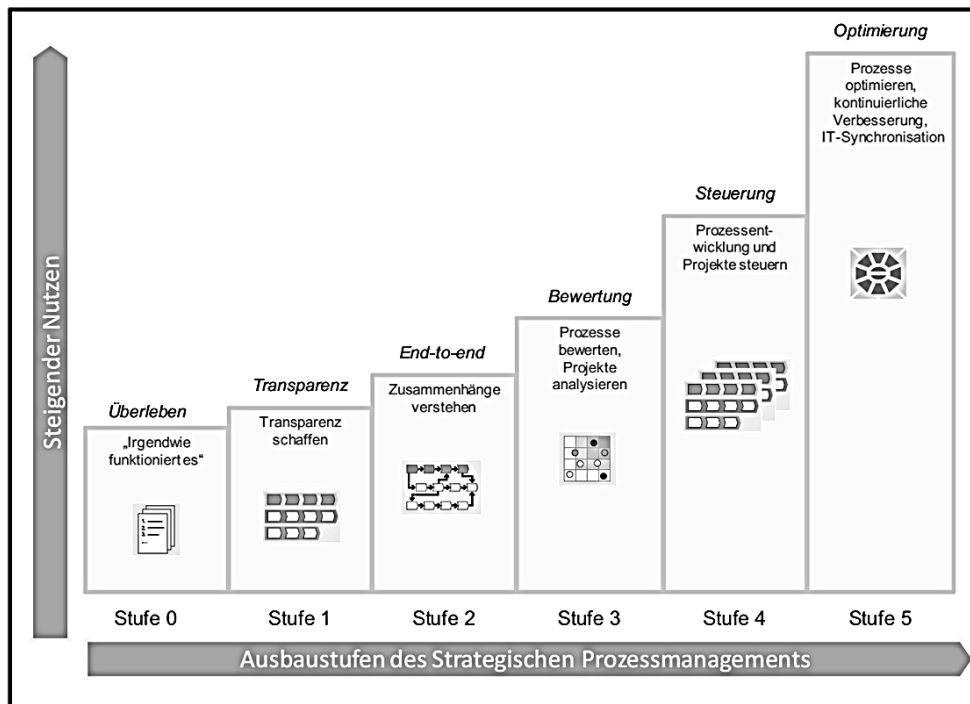
Wichtig ist hier systematisch und konsequent, vor allem aber ergebnisorientiert vorzugehen und stufenweise das strategische Prozessmanagement auszubauen. Ziel sollte es sein, schrittweise mehr und mehr Nutzen zu erzeugen. Damit wird nicht nur die Einführung registriert, geschätzt und akzeptiert, sondern nachhaltig existenzberechtigt. (Zeit-, Ressourcen-, Kostenblick)

Zur Veranschaulichung einer 5-Stufensystematik soll folgende Abbildung 14 dienen. Der stufenweise Ausbau hat dabei den Vorteil, auf der einen Seite die Beteiligten nicht überfordert und auf der anderen Seite Schritt für Schritt das SPZM im Unternehmen aufgebaut werden kann.

Mit jeder Stufe steigt der Nutzen überproportional. So ist der Rolleninhaber schnell in der Lage mehr Ressourcen einzufordern, wenn der Nutzen transparent dargestellt und argumentiert werden kann. Viele Change-Projekte scheitern, weil die Ziele ohne Zwischenmeilensteine zu weit gesteckt werden und schlichtweg die Ressourcen nicht

ausreichen. Weiterhin benötigen die Mitarbeiter Zeit mit den Neuerungen umzugehen. Wichtig ist auch die Koppelung der Reife, mit den Mitarbeiterkompetenzen in einer Prozessorganisation zu beachten. Kompetenzentwicklung ist keine Ein-Tagesaufgabe und erfordert Zeit, Ressourcen, Veränderungsbereitschaft und Motivation insbesondere von Mitarbeitern die großen Anpassungsbedarf haben.

Dieser Weg muss nicht nur von Rollenträgern im SPZM begangen werden, sondern dieser muss in seiner Rolle unterstützend im Unternehmen aktiv daran mitwirken.



Quelle: [Han12], S. 38)

Abbildung 14: 5-Stufenmodell Einführung strategisches Prozessmanagement

3.5 Organisation/ Charakteristik strategisches Prozessmanagement

Wie in den vorhergehenden Kapiteln beschrieben, lassen sich noch einmal folgende Charakteristiken für das SPZM festhalten:

- Unverzichtbares Verbindungselement von der Unternehmensstrategie hin zur operativen Ebene
- Informations- und Dokumentationsnetzwerk
- Kommunikation unter dem Aspekt Nutzwert und Steuerung
- weitere Unternehmenskompetenz zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- neuartige Rollen und Verantwortlichkeiten

- Multischnittstellenmanagement
- End-to-End Prozessdenken
- Systemdenken
- Sensorcharakter für Änderungsbedarf der Geschäftsprozesse
- durchgehendes Prozessmanagement-Reporting durch kompatible Kennzahlensysteme
- starke IT-Vernetzung
- Bindeglied zwischen Projekt- und Prozesslandschaft
- leistungsfähiger Regelkreis mit hohem Einflusspotential auf Steuerbarkeit Gesamtunternehmen (Perspektive komplexe Systeme/ Prozess und Projektorganisation)
- ermöglicht höhere Change-Umsetzungsgeschwindigkeit
- transparente Entscheidungsdokumentation
- nachvollziehbare Geschäftsprozess-Timeline (Lernende Organisation)
- standardisierte Entscheidungsvorlagen mit ständiger Verbesserung
- Aufdeckung und Management von Erfolgspotentialen

Durch diese Aspekte wird schnell die multidimensionale Organisationsform klar, die im Wesentlichen auf Kommunikation und Informationsprozessen beruht.

In aller Regel wird das SPZM als Stabsstelle innerhalb einer Prozessorganisation ausgebildet. Je nach Schnittstellenvielfalt und Diversität besteht so eine Stabsabteilung auch aus einem ganzen Team. Sofern eine Abteilung gebildet wird kommt zum Aufgabenbereich eines strategischen Prozessmanagers auch die Rolle als Führungskraft hinzu.

Um einen Ausschnitt der Organisation zu veranschaulichen, soll in folgender Abbildung 15 die Einordnung von SPZM näher verdeutlicht werden. Diese Darstellung dient nur zur groben Einordnung und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Aus Sicht des Autors ist es besonders wichtig auf der gesamten Strategieebene leistungsfähig und effektiv zusammenzuarbeiten. So schlägt der Autor auch das Element des Strategiezirkels vor. Dieser kann zeitweise begrenzt aber auch dauerhaft ausgebildet werden. Wichtig ist in diesem Punkt die Flexibilität zu beachten. Nicht jede Situation erfordert es alle Abteilungen in Workshops und Besprechungen zu binden. Dennoch gibt es eine Vielzahl von Situationen, die eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung erfordern.

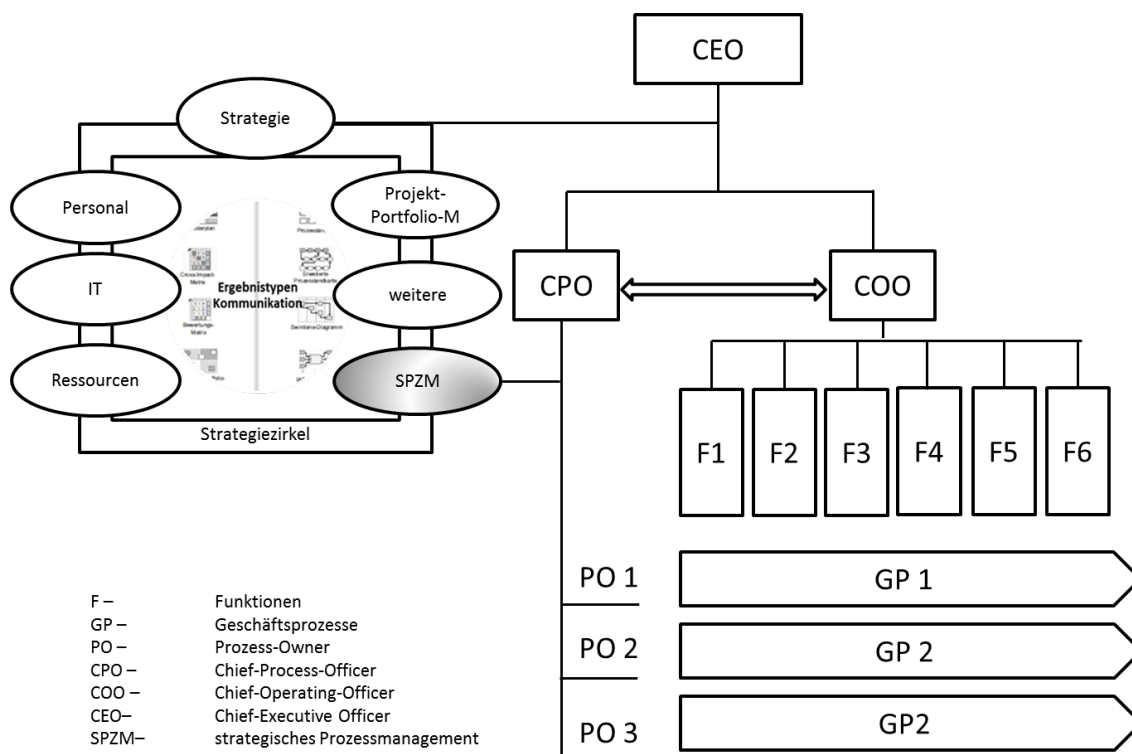


Abbildung 15: Organisation strategisches PZM

3.6 Rollen im strategischen Prozessmanagement

Betrachtet man die Fachliteratur oder auch die Ausführungen im CBOK, so wird schnell klar, dass die Meinungen und vor allem die Anzahl der Rollenbilder sehr weit auseinander gehen. Laut FISCHERMANN ([Fis13]) schlägt allein das CBOK BPM etwas 100 Rollenbilder im Prozessmanagement vor.

Nun heißt bedeutet die Rolle nicht immer auch Einzelposition. So besteht durchaus die Möglichkeit, je nach Komplexität, verschiedene Rollen einer Person zuzuordnen.

Aus Autorsicht ist die Vorgehensweise unabdingbar bei kleinen Unternehmen, die professionell Prozessmanagement betreiben wollen. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr in einem großen System zu viele Rollenbilder ohne klare Aufgaben und Verantwortung zu implementieren. So verwirrt die Systematik eher als das sie Klarheit schafft und einem standardisierten und auf die Unternehmenskomplexität bezogenen Skalierbarkeit ermöglicht.

Wichtig ist auch zu erwähnen, dass jedes Rollenbild, das durch einen Mitarbeiter oder einem Team ausgefüllt werden muss, auch eine wesentliche Änderung im Kompetenz-Anforderungsprofil nach sich zieht. Aus eigener Erfahrung des Autors werden viele Rollen und Nebenaufgaben ohne Betrachtung der dafür notwendigen Kompetenzen vergeben. Auch die Betrachtung der Motivation und Werte sollte immer auch eine Rolle spielen. Gerade innerhalb der strategischen Ebene, ist die Besetzung von Stellen anhand von

Kompetenzprofilen dringend zu empfehlen. Dort werden die Entscheidungsvorlagen generiert. Diese können zur Zielerreichung enorm beitragen, aber auch das Gegenteil kann der Fall sein.

Aus Sicht des Autors sind zunächst die Ursachen zu klären warum hier keine Klarheit und eindeutige Standards existieren.

Jede Organisation hat ihrer eigene Struktur und Komplexität. So gibt es drei klare Cluster von Organisationsformen bezogen auf PZM:

1. Prozessorientierte Funktionale Organisation
2. Prozessorientierte Organisation
3. Reine Prozessorganisation

Je nach Ausprägung und Struktur werden auch andere Rollenbilder benötigt. Während im ersten Fall eher Koordinatoren auftreten, ohne Macht und oft auch wenig Einfluss, werden im dritten Fall klare Verantwortlichkeiten erkennbar.

Die Masse der Unternehmen hat aktuell eher die Mischform gewählt. Auf der einen Seite aus Funktionalen Strukturen, auf der anderen Seite die Prozessorganisation. Die Zusammenarbeit ist in einer Matrixorganisation geregelt.

Dies lässt viel Spielraum für Interpretationen. Insbesondere wie die strategische Ausrichtung von GP gesehen wird ist unterschiedlich. Nach FISCHERMANN'S [Fis13], kann man Rollenbilder im GPM in die strategische Führungsebene, operative Führungsebene und die Ausführungsebene unterteilen (siehe Abbildung 16).

		Strategische Prozessorganisation	Prozessgestaltung	Kontinuierliche Prozessoptimierung	Prozessmanagement
Entscheidungsgrad	Aufgabentyp	Prozesslandschaften grundsätzlich neu ausrichten	Einzelprozesse in Projekten Neu gestalten	Einzelprozesse im Tagesgeschäft ausführen u. steuern	Prozessmanagement-System entwickeln und pflegen
	Strategische Führungsebene	Prozesseigner Prozesseigentümer Vorstand/ Geschäftsführer	Projekt-Lenkungs-ausschuß	Prozess-Verantwortliche Processowner	Chief Process Officer (CPO) Prozessrat
Operative Führungsebene	Programmmanager Prozessmanagement	Projektleiter Projektmanager	Prozessmanager Prozess(team)-leiter	Leiter Prozess-Management Leiter BPM-Office, Leiter BPM Center of Excellence	
Ausführungsebene	Prozessarchitektur-Board CPO Prozess-Verantwortliche	Projektteammitglied Prozessorganisator Prozessgestalter Prozessmodellierer Prozessanalyst Prozessdesigner	Prozessteam Prozesscontroller Prozessauditor	Prozessmanagement-Berater Prozessmanagement-Coach/-Consultant, Prozessmanager Prozessarchitekt	

Quelle: [Fis13]Rubrik Rollen

Abbildung 16: Rollenübersicht-Projektfenster-Blog

Auf der strategischen Ebene werden Prozesseigner gesehen, die für eine strategiekonforme Ausrichtung eines gesamten Geschäftsprozesses zuständig sind. Verknüpfungen bestehen zur Prozess-Projektlandschaft und weiter folgend, zu einem Prozessarchitektur-Board. Die fachliche Führung aller Prozessmanagement-Rollen übernimmt ein CPO, der allgemein zuständig ist, dass Prozessmanagementsystem/ Unternehmensprozessmanagement weiterzuentwickeln.

Aus Sicht des Autors dieser Arbeit, ist der Ansatz insofern interessant, dass man grundsätzlich folgende Cluster definiert, in dem sich Rollenbilder klassifizieren lassen:

- Prozessmanagement-System
- Programmmanagement für Prozessprojekte
- Strategisches Prozessmanagement
- Operatives Prozessmanagement

Im Standardwerk von SCHMELZER/ SESSELMANN ([Sch10]) werden die Rollenbilder in folgende Bereiche unterteilt:

- Einführung (GPM-Projektleiter, Prozessberater)
- Durchführung (CPO, Prozessmanager, Prozessverantwortliche, Prozesscontroller, Prozessmitarbeiter)

Neben den Einzelrollen werden Gremien und Teams vorgeschlagen:

- GPM-Control-Board
- Managementteam
- Prozessteam

Aus Sicht des strategischen Prozessmanagements ist das Managementteam für die strategische Ausrichtung der Geschäftsprozesse verantwortlich (Rollen mit strategischen Aufgaben sind unterstrichen). Dabei sind neben dem Geschäftsleiter die Prozessverantwortlichen und deren Zuarbeiter (Prozessmanager und Prozesscontroller) im Team eingebettet (vgl. [Sch10], S. 155 ff). Der CPO wird eher als der Verantwortliche zur Verbesserung des Unternehmensprozessmanagements, hinsichtlich Kommunikation, Standardisierung und Transparenz gesehen. Die Macht, strategische Entscheidungen zu treffen, liegt wie angesprochen im Managementteam.

Im Sinne der BMP & O Akademie werden die Rollenbilder in folgende Kategorien eingeordnet (vgl. [Knu11], S. 86 ff):

- führende Prozessrollen (CPO, Prozessverantwortliche, Projektverantwortliche, PZM-Koordinationsteams usw.)
- beratende Prozessrollen (Prozessmanagementberater, PZM-Coach, Prozessmodellierer, Prozessauditor, Prozess-Analyst, Prozesscontroller, Business & IT-Koordinator)
- ausführende Rollen (funktionsübergreifende Rollen für Leistungs-, Unterstützungs- und Führungsprozesse)

Aus strategischer Sicht werden wiederum die Prozessverantwortlichen identifiziert, die für einen Hauptprozess die strategischen Ziele ableiten und umsetzen. Der CPO ist wiederum eine fachliche Rolle, mit Koordinierungsfunktion und Fokussierung der Grundsatzfragen, im Prozess-Managementsystem. Die Expertise weiterer Rollenbilder ist somit den Prozessverantwortlichen der Hauptgeschäftsprozesse zugeordnet.

Zu einem ähnlichen Verständnis kommen auch SENDEN und DWORSCHAK die strategische Fragestellungen an den Prozessverantwortlichen koppeln (vgl. [Sen12], S. 159).

Zu einer etwas anderen Auffassung kommt HANSCHKE und betrachtet das strategische Prozessmanagement als Aufgabenpool, dem eine Rolle zugeordnet werden sollte. Für die Bezeichnung dieser Rolle schlägt HANSCHKE den Prozessarchitekten vor. Weitere Rollen sind der CPO, Prozessmanager und Prozess-Owner. Der CPO wird als Gesamtverantwortlicher für das Unternehmensprozessmanagement gesehen. Die Aufgaben des strategischen Prozessmanagement fallen in seinen Verantwortungsbereich. Dabei wäre dem CPO auch die Rolle als Prozessarchitekt zuzuordnen, sofern keine eigenständige Stelle geschaffen wird.

Der Prozessmanager wird als CPO-konforme Rolle gesehen, die für einen Geschäftsbe-
reich gebildet wird und ist somit auch mit dem strategischen Prozessmanagement verbunden, aber nicht fokussiert ist.

Der Prozess-Owner wird als End-to-End Verantwortlicher für einen Geschäftsprozess gesehen und ist verantwortlich für die strategische Umsetzung innerhalb seines Prozesses. Da dieser aber nur auf einen GP fokussiert ist, fehlt die systemweite strategische Prozessverantwortung.

Infolge dessen, wird die Rolle des Prozessarchitekten als Stabsstelle unter dem CPO gesehen und befasst sich mit allen Aufgaben des systemweiten strategischen Prozessmanagements. Im fachlichen Aufgabenbereich ist der Prozessarchitekt somit Vorgesetzter der Prozess-Owner.

Folgende Kurzdefinition nach HANSCHKE gilt für die Rolle des Prozessarchitekten:

„Der Prozessarchitekt ist die Rolle, die alle Aufgaben des Strategischen Prozessmanagements verantwortet. Er gestaltet und plant die Prozesslandkarte und sorgt für die Synchronisation mit allen übergreifenden, geschäftsprozessbeeinflussenden Projekten. Die Vorgaben für seine Arbeit kommen aus der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell des Unternehmens“ (zitiert [Han12], S. 42).

Je nach Kultur und Komplexität des Unternehmens, wird nach HANSCHKE die Ausgestaltung der Zelle des SPZM aus einer oder mehreren Personen gesehen.

Die Gremienbildung wird als Prozessrat in Verbindung mit den Prozess-Ownern/ Prozessmanagern vorgeschlagen. Je nach Kultur auch als Competence-Center mit Matrix-Charakter (vgl. [Han12], S. 45).

Darüber hinaus gibt HANSCHKE auch einen Ausblick auf benötigte Kompetenzen und Voraussetzungen, damit ein Mitarbeiter die wichtige Rolle hochwirksam ausgestalten kann. Diese Darstellung wird im Kapitel 6 später einbezogen, wenn es um Erfolgsfaktoren und Ableitung eines Handlungs-Kompetenzmodells geht.

Aus Sicht des Autors dieser Arbeit besteht allgemein kein gemeinsames Verständnis über ein Rollenkonzept, bezogen auf das strategische Prozessmanagement.

Auf Grund der komplexen Aufgabenstellung wird schnell klar, wie wichtig es ist, genauer zu betrachten was für Kompetenzen nun relevant erscheinen. Um dies aber zu können, muss sich auf ein Modell abgestützt werden, wie grundsätzlich die obere Führungsebene im Unternehmensprozessmanagement gestaltet werden kann.

Dazu wurde aus Sicht des Autors aus bisherigen Zusammenhängen ein Modellvorschlag entwickelt und soll im weiteren Kontext als Referenz dienen. Dabei wird im Modell nur die Prozessmanagementorganisation und den darin agierenden Rollen abgebildet.

Da die verschiedenen Rollen auch auf eine Stelle konzentriert werden können, wurde im Modell, zur Vereinfachung, ein großes Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern angenommen.

Dabei unterscheidet das Modell mehrere Ebenen. Die oberste Führungsebene wird durch den CPO abgebildet. Dem CPO zugeordnet wird die strategische Ebene, die im Wesentlichen strategisch und unternehmensübergreifend zuarbeitet.

Durch seine Gesamtverantwortung werden weitere Elemente gebündelt wie Beratung und Coaching und die Verbindung zum Projektportfoliomanagement, als auch die wichtige Einbindung von IT-Unterstützung.

Nach der strategischen Ebene folgt die operationelle Führungsebene, die durch die Prozessverantwortlichen repräsentiert wird. Diese haben zur Umsetzung des operativen

Prozessmanagements eine operative Arbeitsebene, die geschäftsprozessübergreifend zuarbeitet. Je nach Komplexität werden weitere Rollen/ Ebenen sinnvoll sein. Im Wesentlichen hängt die Form von der anvisierten Unternehmensform ab.

Die Darstellung lässt sich in dieser Form einer sehr reifen prozessorientierten Organisation oder der reinen Prozessorganisation zuordnen. Wie in der Literatur ersichtlich wird, scheuen sich viele Unternehmen hier klare Statements zu setzen und wirkliche Konsequenzen zu ziehen, bezogen auf Macht und Einfluss.

Im Grunde wird die Fachexpertise weiterhin in funktionalen Strukturen zusammengefasst und kompetenzbasiert ausgebaut. Auf der anderen Seite müssen sich die klassischen Linien als Lieferanten von Ressourcen für die Geschäftsprozesse reduzieren und den Prozess-Ownern zuarbeiten. Ihre Leistungen werden zukünftig am Kompetenzbeitrag und der Flexibilität ihrer Ressourcen bemessen.

Vor allem bei strategischen Änderungen müssen funktionale Strukturen schneller in der Lage sein, die richtige Kompetenz zu entwickeln und an den richtigen Stellen der Ablauforganisation zur Wirkung zu bringen.

Angesichts der Realität meist mehrerer Geschäftsprozesse und demnach vieler Abhängigkeiten, wird die Kompetenz systemweit zu denken und zusammenzuarbeiten, schnell unflexible „Silodenker“ aussortieren.

Als Folge wird die Hierarchie, insbesondere bei Entscheidungen, nicht mehr von Funktionsträgern bestimmt, sondern von der Unternehmensstrategie und den Erfolgspotentialen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird sich im Wesentlichen auf die Aufgaben des BPO gestützt, um für das strategische Prozessmanagement ein erstes Handlungskompetenzmodell abzuleiten. Die Rolle des BPO wird mit dieser Bezeichnung als Zertifizierung angeboten durch NOVACESS (siehe Kapitel 5).

Der Autor weist aber an dieser Stelle darauf hin, dass die Rolle BPO mit seinen Facetten und seinem Kompetenzprofil nicht deckungsgleich dem Profil entspricht, das bei NOVACESS zertifiziert wird. Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden im Kapitel 6 näher beleuchtet.

Dennoch sei angemerkt, dass sicherlich eine Vielzahl der Aspekte, im zu entwickelten Handlungskompetenzmodell, mit dem BPO NOVACESS in Zusammenhang gebracht werden können. Denn NOVACESS hat diese Rolle durchaus auf der strategischen Ebene konzipiert und passt somit optimal für eine Weiterentwicklung bezogen auf die Betrachtung Kompetenzentwicklung und Kompetenzmodell.

Zur Darstellung des Referenzmodells wird auf die folgende Abbildung 17 verwiesen.

Role-Model Process Organisation

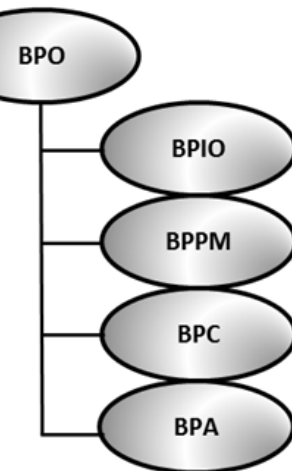
Leading Layer:

CPO- Chief Process Officer



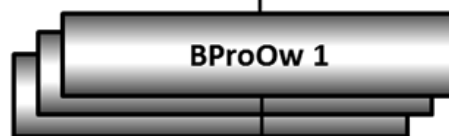
Strategic Layer:

BPO- Business Process Officer
 BPIO- Business Process Information Officer
 BPPM- Business Process Programm Manager
 BPC- Business Process Coach
 BPA- Business Process Advisor



Operational Leading Layer:

BProOw- Business Process Owner



Operational Layer:

BPM- Business Process Manager
 BPIM- Business Process Information Manager
 BPProM- Business Process Project Manager
 BPMo- Business Process Modeller

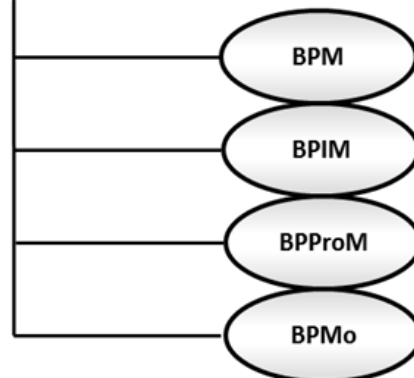


Abbildung 17: Role Model Process Organization

3.7 Diskussion und Zusammenfassung strategisches Prozessmanagement

Zusammenfassend ist festzustellen, dass es bezogen auf ein SPZM innerhalb der Literatur kein gemeinsames Verständnis gibt. Einige Elemente finden sich nahezu überall wieder, wie zum Beispiel die allgemeine Notwendigkeit die Geschäftsprozesse strategiekonform auszurichten. Andere Aspekte, z. B. die Rollenvielfalt oder der Aufgabenbereich im SPZM, unterscheiden sich stark.

Auch die Bandbreite von Aufgaben und deren Verteilung im Unternehmen ist nicht auf gleicher Verständnisebene wiederzufinden. Die enorme Bandbreite der Aufgaben, insbesondere im kommunikativen Bereich, birgt hohe Anforderungen und braucht klare organisatorische Rahmenbedingungen und ein gezieltes Schnittstellenmanagement. Insbesondere auf strategischer Führungsebene wird in der Literatur kaum Klarheit ersichtlich.

Aus Sicht des Autors liegt der Schlüssel zur erfolgreichen Ausrichtung der Organisation im Sinne der Unternehmensstrategie in einem starken Gremium, wie beispielsweise einem Strategiezirkel. Richtig und wichtig erscheint dem Autor die Kommunikation auf standardisierte Ergebnistypen aufzubauen, die genau auf den jeweiligen Nutzen des Kommunikationspartners abgestimmt sind und leicht sowie transparent Komplexität sichtbar machen. Das gilt sowohl für die Zuarbeit zum strategischen Prozessmanagement, wie auch für die internen Kunden des SPZM.

Ein allgemeines Verständnis liegt jedoch vor in der Beschreibung der Beziehungen zwischen dem operativen PZM und der strategischen Ebene. So herrscht Einigkeit, ein leistungsfähiges abwärtskompatibles Kennzahlensystem zum Beispiel auf Basis von einer BSC aufzubauen, die geeignet ist Ziele ins Gesamtsystem zu kommunizieren und deren Umsetzung objektiv zu kontrollieren.

Aus Autorensicht ist die Königsdisziplin eines Unternehmens, den Zustand objektiver Steuerbarkeit der Komplexität zu erreichen.

Wegen der Zielstellung dieser Arbeit, wird sich im weiteren Verlauf auf das entscheidende Rollenbild konzentriert. Da dieses in der Literatur nicht eindeutig herauszuarbeiten war, wurde in dieser Arbeit ein eigener Ansatz gewählt.

Die Frage, mit welchen Rollen und Verantwortlichkeiten die Prozessorganisation gestaltet werden kann, wurde in einem Rollenmodell dargestellt. Dabei ist der BPO als tragende Rolle im strategischen Bereich identifiziert wurden.

Da dieser verantwortlich ist für die strategische Ausrichtung, ist die Rolle, wie schon angesprochen, auch geeignet als Führungskraft der Stabsabteilung, die dem CPO zuarbeitet, zu fungieren.

Aus Autorensicht orientieren sich auch die Beratung und das Coaching im PZM an den Zielen, die das Unternehmen erreichen will. Defizite und Lücken im Prozessmanagement müssen somit an der Strategie orientiert beseitigt oder geschlossen werden.

Weiterhin ist die enge Verbindung zwischen Enterprise Architektur, IT und dem Unternehmensprozessmanagement so wichtig geworden, dass es aus Sicht des Autor durchaus Sinn ergibt, auf strategischer Ebene eine verbindende Kompetenz aufzubauen, die zum Beispiel durch den BPIO übernommen werden kann.

Im weiteren Verlauf der Arbeit ist es nun das Ziel, aus den Voraussetzungen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und der Komplexität im SPZM die Erfolgspotentiale zusammenzufassen. Anhand dieser Erkenntnisse und Ableitungen soll anschließend in einem Handlungskompetenzmodellansatz dargestellt werden, welche Kompetenzen ein Rolleninhaber als BPO abdecken sollte.

4 Handlungskompetenz

Im Kapitel 4 geht es nun darum, herauszuarbeiten, was genau hinter den Begriffen Kompetenz und Handlungskompetenz steckt. Weiterhin gilt es, die existierenden Modelle darzustellen und wie Kompetenzen gemessen werden können.

Im weiteren Verlauf soll das Kompetenzmanagement näher erläutert werden. Dabei geht es vor allem darum, wie in einem Unternehmen zum Beispiel ein Modell für eine bestimmte Job-Familie abgeleitet wird und was sich damit im Sinne von Erfolgspotentialen machen lässt.

Im weiteren Verlauf soll der Begriff „berufsrelevante Kompetenz“ näher erläutert werden. Darauf aufbauend, sollen im Kurzporträt drei auf dem Markt befindliche übergreifende Messverfahren im Kurzprofil vorgestellt werden.

Dabei geht es vor allem um die Frage, welche Kompetenz-Landkarte die wohl geeignetste ist für ein Kompetenzmodell im strategischen Prozessmanagement.

Schließlich soll der Kompetenzbegriff weiter abgegrenzt werden. Dazu wird diskutiert was es mit Werten auf sich hat und wie diese in Bezug zu Kompetenzen stehen.

Den Abschluss soll eine kurze Zusammenfassung darstellen, die den Bezug zum Kapitel 5 dieser Arbeit herstellt, wie nun ein erster Ansatz für ein Handlungskompetenzmodell aussehen könnte.

4.1 Abgrenzung und Definition von Kompetenz

Als Einstieg kann man durchaus die Behauptung aufstellen: *Der Kompetenzbegriff ist flexibel wie ein Parteiprogramm vor und nach den Bundestagswahlen.*

Infolge der Komplexität des Begriffes, gibt es unterschiedlichste Auffassungen, was eigentlich eine Kompetenz ist. Auch die Forschung ist sich noch nicht einig und der Begriff ist nicht standardisiert. Da sich viele Akteure im Kompetenzdschungel bewegen, ist es nun ebenfalls die Aufgabe ein nachvollziehbares Modell zu wählen, zu dem es auch ein zuverlässiges Messverfahren gibt.

Aus der Historie stammt der Begriff vom lateinischen Verb „*competere*“ ab, was so viel bedeutet wie zusammentreffen, zusammenkommen bzw. zustehen.

Im weiteren Verlauf der Geschichte, bezeichnete der Begriff Zuständigkeit, befugt sein oder auch rechtmäßig. Mit Entwicklung des öffentlichen Rechts bezeichnete Kompetenz die Zuständigkeit staatlicher Organe, mit den auf das jeweilige Organ bezogenen Rechten und Pflichten.

Weitere Entwicklungen zur Klärung der Begrifflichkeiten, insbesondere durch deutsche Forschungsprojekte, führten schließlich zur Selbstorganisationstheorie (vgl. [Hey10], S. 54).

Diese Theorie stützt sich vor allem auf unsichere, zukunfts offene und dynamische Rahmenbedingungen, wie sie heute überall, insbesondere im wirtschaftlichen Zusammenhang, die Realität widerspiegeln.

Komplexe Aufgabenstellungen zu lösen, erfordert ein durch ein Selbstorganisationskonzept angelegtes kreatives und kombinatorisches Handeln. Das Kompetenzlevel spiegelt in dieser Betrachtungsweise die Performance, des zukünftig zu erwartenden Handelns, wieder. Hohe Kompetenz ist somit verbunden mit hoher Wirksamkeit des Handlungsvorgangs.

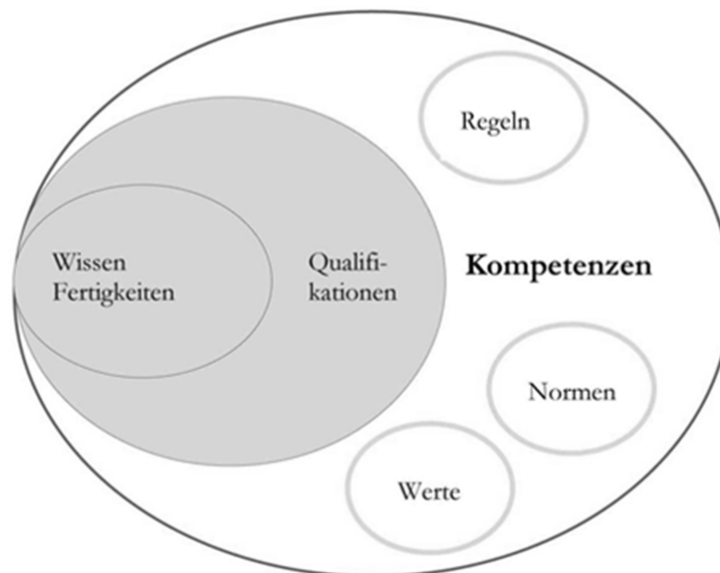
Aus Autorensicht ist der Begriff Kompetenz möglichst klar einzuordnen und auszuformulieren. Da dies keine leichte Aufgabe darstellt, kann man auch die Begriffe, die immer wieder mit dem Wort Kompetenz vermischt werden, näher beleuchten und dann ausschließen.

Eine aus Autorensicht treffende Herangehensweise lässt sich bei RAUSCH und STÜRMER finden, die Begrifflichkeiten, wie in folgender Aufstellung, verständlich beschreiben und von Kompetenz abgrenzen (vgl. [Rau11] S. 39 ff):

- Merkmale
- Eigenschaften
- Charakter
- Persönlichkeit
- Fähigkeiten
- Fertigkeiten
- Qualifikation
- Talent
- Potenzial
- Wissen
- Werte
- Motive

ERPENBECK, der innerhalb der deutschen Kompetenzforschung sicher eine gewichtige Instanz darstellt, hat ein ähnliches Verständnis zur Begriffsklärung. RAUSCH und STÜRMER unterscheiden jedoch klar den Begriff Fähigkeit und Kompetenz und behaupten alle Fähigkeiten nach Ihrem Verständnis sind im Grundsatz angeboren. Nach ERPENBECK sind Kompetenzen Fähigkeiten, aber nicht jede Fähigkeit ist eine Kompetenz.

Folgende Abbildung 18 soll darstellen, wie der Begriff nach ERPENBECK einzuordnen ist.



Quelle: vgl. [Erp07]

Abbildung 18: Kompetenz Einordnung

Wie in der Abbildung ersichtlich, ist Kompetenz etwas Umfassenderes und schließt verschiedenste Aspekte wie die Qualifikation, aber auch Werte und Normen mit ein. Kompetenz ist somit abhängig von vielen Faktoren und äußert sich als Beschreibungsmerkmal für wirksames zukünftiges Handeln.

Nach HEYSE und ERPENBECK wird Kompetenz wie folgt aufgefasst:

„Kompetenzen sind Fähigkeiten zum selbstorganisierten, kreativen Handeln als Selbstorganisationsdisposition“ (vgl. [Hey10] S. 56).

Aus Sicht des Autors sind Fähigkeiten aber auch sehen, riechen, denken usw. und somit von einfach bis hochkomplex zu unscharf beschrieben, um Handlungsweisen unter diesen Gesichtspunkten zu beschreiben.

Die Definition von HEYSE/ ERPENBECK wäre aber durchaus auch so formulierbar:

Kompetenzen sind selbstorganisierte, kreative Handlungsformen eines Individuums als Selbstorganisationsdisposition.

Eine weitere Definition die aus Autorensicht treffend den Begriff Kompetenz beschreibt, ist im Folgenden dargestellt:

„Kompetenz einer Person ist: selbstbestimmtes, selbstorganisiertes und selbstverantwortliches Denken und Handeln in einem situativen Kontext, um die optimale Wirkung zu erzielen.“ (zitiert aus [Rau11], S. 92)

4.2 Kompetenzmodelle Handlungskompetenz

Wurde früher der Begriff Schlüsselqualifikationen benutzt, wird in der jüngeren Literatur Handlungskompetenz benutzt (vgl. [Zey09], S. 8).

Dabei beschreibt Handlungskompetenz, aus Sicht des Autors, ein kontextabhängiges Konstrukt aus vielen Kompetenzfacetten und Kompetenzen. Für Aufgaben innerhalb des Kontextes ist die grundsätzliche performante Handlungsfähigkeit von zentraler Bedeutung. Dazu gibt es verschiedene Kategorisierungen und Systematiken, um Kompetenzen in Bereiche abgrenzen zu können. Folgendes Zitat beschreibt Handlungskompetenz aus Sicht von BARTSCHER:

„Oberbegriff für Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz. Ist die Fähigkeit, zielgerichtet, aufgabengemäß, der Situation angemessen und verantwortungsbewusst betriebliche Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen.“ (zitiert aus [Bar13]Begriff Handlungskompetenz)

Aus Autorensicht wird folgende Begriffsdefinition vorgeschlagen:

Handlungskompetenz ist eine individuelle Komposition von clusterbezogenen Kompetenzen, die geeignet ist erfolgreiches und hochwirksames Rollenverhalten, im situativen Kontext, hervorzubringen.

Außerdem sind, für ein hochwirksames Handeln, zudem Einflussgrößen wie Werte, Motive und das Selbstbildnis mit entscheidend.

Diese Faktoren können somit ein erwünschtes Verhalten blockieren oder aber über das Ziel hinaus verstärken. Somit ist es für ein Unternehmen nicht nur wichtig Kompetenzen zu managen, sondern sich auch dem Thema Werte, Motivation und Selbstbild ihrer Mitarbeiter anzunehmen.

Da in der Literatur verschiedene Modelle existieren, sind einige exemplarisch in folgender Abbildung 19 ersichtlich. Dabei ist anzumerken, dass derartige Modelle durchaus auch weitere spezifische kontextbezogene Elemente enthalten können.

Die Frage ist dabei immer:

- Soll in einem standardisierten Modell mit weiter Verbreitung aufgesetzt werden, oder die Rollengruppe individuell betrachtet werden?

So ist es sicher allgemein verständlicher, bei einer Führungskraft von Begriffen wie Führungskompetenz, Managementkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz zu

sprechen. Das Problematische ist dabei, wiederum die Verbindung zu einem Standard herzustellen, der dann auch für andere Bereiche gilt.

So kann es durchaus vorkommen, dass Unternehmen sich individuelle Modelle erarbeiten. Auf der einen Seite, sind diese dann meist verständlicher und haben ein Alleinstellungsmerkmal. Auf der anderen Seite sollte auch der Benchmarking-Begriff nicht vergessen werden.

Aus Sicht des Autors sollte bei der Erstellung eines Basiskompetenzmodells, für das SPZM, deshalb auf ein allgemeines Modell aufgebaut werden. Denn hierbei soll es um die Beantwortung der Frage gehen:

- Welche Kompetenzen muss ein Rollenträger im SPZM immer haben?

Dabei sollte die Betrachtungsweise unabhängig von einer Branche oder einem Einzelunternehmen sein.

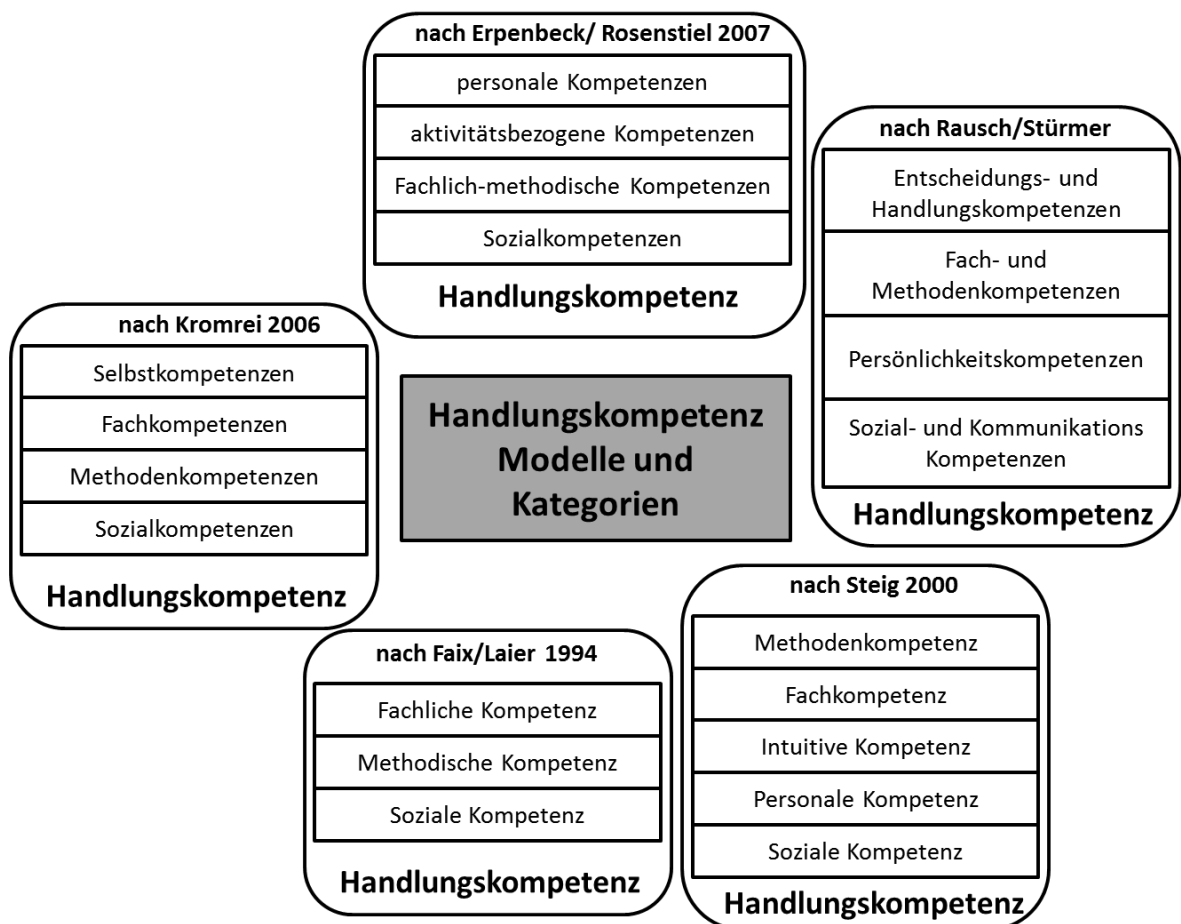


Abbildung 19: Handlungskompetenzmodelle Überblick

Aus Autorensicht kann folgende Definition von Handlungskompetenz im strategischen PZM als Einstieg formuliert werden:

Handlungskompetenz im strategischen Prozessmanagement besitzt Derjenige, der situativ im Sozio-Technischen-System selbstorganisiert und selbstbestimmt ein hochwirksames Rollenverhalten zeigt, was wirksam ist die Unternehmensstrategie im Kontext zum Unternehmensprozessmanagement umzusetzen bzw. unterstützend einzuwirken.

Die Modelle welche im Kapitel 4.6 näher betrachtet werden, basieren auf Kompetenzlandkarten. Diese unterfüttern die einzelnen Bereiche mit Einzelkompetenzen.

Wird nun für eine Rolle ein Kompetenzprofil erstellt, sind dabei die Einzelkompetenzen auszuwählen, die für die erfolgreiche Rollenausübung entscheidend sind. Ein Vorschlag wie dieser Prozess für den Rollenbetrachtung im SPZM aussehen kann, folgt im Kapitel 5. Dieser Vorschlag dient auch als Grundlage für diese Arbeit und soll auch einen Input darstellen, wie in weiteren Projekten vorgegangen werden kann.

4.3 Kompetenzmessung

Liegt ein Handlungskompetenzmodell vor und ist somit beschrieben, welche Kompetenzen wie und mit welcher Priorität ausgeprägt sein sollen, kann man nun ein geeignetes Kompetenzmessverfahren auswählen.

Dabei liegt in dieser Auswahl die eigentliche Herausforderung. Je nach Einsatzzweck und Ressourcenansatz gibt es alleine in Deutschland eine Vielzahl an Messverfahren. Fast alle Verfahren haben dabei Vor- und Nachteile.

So zielen einige Verfahren eher auf Einzelkompetenzen ab oder aber auf bestimmte Kompetenzgruppen oder Kompetenzcluster. So existieren nur wenige übergreifende Messverfahren mit multidimensionalem Ansatz in Verbindung mit verschiedenen Messsystematiken. Aus Sicht des Autors ist es wichtig möglichst trennscharf und granular Einzelkompetenzen zu messen. So lassen sich sicherlich Einzelkompetenzen mit einer Gewichtung zu Clustern verbinden und auch im Unternehmen verwerten, dennoch ist die Ausgangsbasis hier entscheidend. Nach RAUSCH ([Rau11] S. 110 ff), der sich auf die Eigenentwicklung der K-Kapital Methode bezieht, ist es für die Ableitung von gezielten Trainingsmaßnahmen sehr entscheidend, wie trennscharf man ein Kompetenzprofil messen kann.

Bei der Beurteilung eines Verfahrens hinsichtlich Qualität und Aussagekraft sind nach RAUSCH, unter weiteren Faktoren, folgende Aspekte und Bedingungen zu beachten:

Verfahrensrahmen:

- Einhaltung der DIN 33430
- Validität insbesondere die prognostische Validität (nachweisliche Wirksamkeit)
- Reliabilität
- Objektivität

Organisatorischer Rahmen:

- Information
- Partizipation und soziale Akzeptanz der Stakeholder
- Kontrolle
- Transparenz
- Bewertung und Feedback
- Ökonomische Umsetzung
- methodische Gütequalität

Angelehnt an SCHREIBER (vgl. [fit13] Rubrik Kompetenzmessung), sollte ein Kompetenzmessverfahren für Rollen im SPZM folgende Fragen beantworten:

- Werden die Rollenanforderungen in der des Gesamtbetrachtung durch die Rolleninhaber erfüllt?
- Welche Kompetenzen, in Bezug zum Soll-Profil, besitzen die Mitarbeiter und welcher Entwicklungsbedarf besteht?
- Sind die Positionen im SPZM mit Mitarbeitern besetzt, welche die Zielstellung und Strategie erfolgreich umsetzen können?

Dabei leistet ein entsprechendes Kompetenzmessverfahren die objektive Grundlage zur Beantwortung der Fragen. Weiterhin lassen sich aus den Messergebnissen entsprechende Folgerungen ableiten:

- ggf. Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter
- gezielter Entwicklungsplan vorhandener Mitarbeiter hin zum Soll-Profil

Im Sinne von SCHREIBER kann der Prozess (siehe Abbildung 20) zusammenfassend wie folgt dargestellt werden:

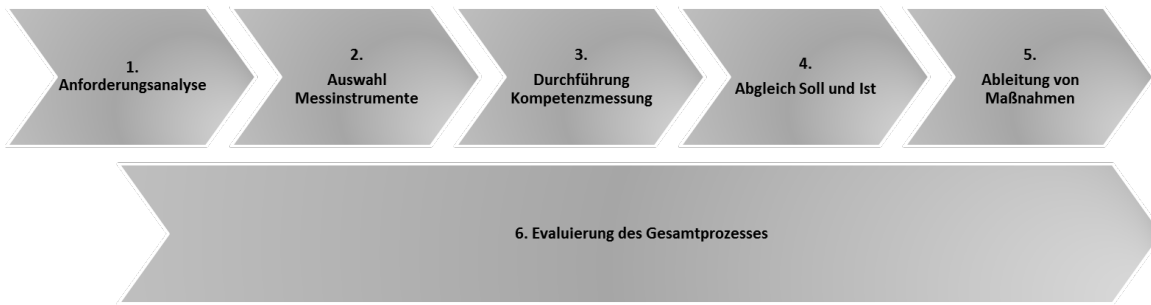


Abbildung 20 Prozess Kompetenzabgleich

Wie schon im Kapitel 4.2. dargestellt unterscheidet ERPENBECK und ROSENSTIEL in 4 verschiedene Kompetenzklassen. Folgende Aufstellung nach ERPENBECK soll an dieser Stelle als weitere Ausgangsbasis dienen:

- Personale Kompetenzen, als die Dispositionen einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln
- Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen, als die Dispositionen einer Person, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten
- Fachlich-methodische Kompetenzen, als die Dispositionen einer Person, bei der Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen geistig und physisch selbstorganisiert zu handeln
- Sozial-kommunikative Kompetenzen als die Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln

Diesem Schema werden nun die Einzelkompetenzen zugeordnet. Nach ERPENBECK gibt es nun verschiedene qualitative und quantitative Methoden zur Kompetenzmessung und im weiteren Verlauf deren Auswertung.

Nach RAUSCH gibt es zum Beispiel folgende Methoden im Zusammenhang einer Kompetenzmessung im situativen Kontext:

- Skalen-Fragen (5,6 oder 7 Stufen)
- Single und Multiple Choice Fragen
- Text und Bilderkennungsaufgaben
- Fachliche und methodische Aufgaben (Bsp.: SWOT-Analyse einer Situation usw.)
- Planungs- und Organisationsaufgaben (Projektplanung auf Basis eines Szenarios)
- Situative Entscheidungs- und Handlungsaufgaben (z. B. Vorgehen bei konkreten Problemstellungen)
- Personenerkennungsaufgaben
- Geschlossene Fragen
- Kognitive vernetzte Handlungsaufgabenstellungen

- Aufgaben zum Orientierungsvermögen

Darüber hinaus sind durchaus auch andere Aufgabentypen denkbar. So sieht ERPEN-BECK folgende Methoden:

qualitativ:

- unstrukturierte Beobachtungen
- direkte Befragungen

quantitativ:

- Experimente, Beobachtungen, Fragebögen

Dabei ist die strikte Trennung nicht zu empfehlen, sondern Kompetenzen immer aus einer multidimensionalen Betrachtung hin zu bewerten. Je mehr Blickwinkel einbezogen werden desto genauer ist die Ortung der Kompetenzausprägung (bildhaft wie beim GPS-System).

4.4 Kompetenzmanagement

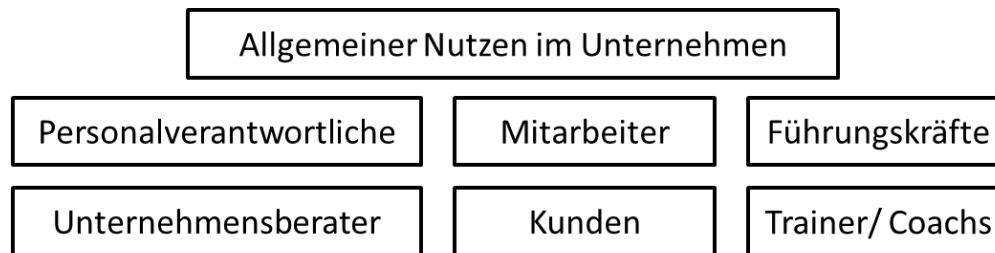
Kompetenzmanagement ein integriertes dynamisches System der Personalrekrutierung, des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung bezogen auf das Gesamtsystem des Unternehmens. Dabei nutzt es die Unternehmensstrategie als abzuleitende Funktion, um zukünftige Szenarios mit den dafür nötigen Kompetenzen zu beschreiben. Es soll bei der kontinuierlichen Anpassung der Kompetenzen an die neuen Aufgaben unterstützen und dabei strategische und organisatorische Veränderungen berücksichtigen.

Ein guter Leitspruch als Grundlage für das Kompetenzmanagement lautet: „*competencies follow strategy*“ (siehe [Hey10] S. 200).

Damit so ein System effektiv arbeiten kann, muss es von Beginn an transparent und umfassend im Unternehmen kommuniziert werden. So ist es zum Beispiel sehr wichtig die Vorteile und Nutzwerte einer gezielten Kompetenzbetrachtung und Kompetenzentwicklung klar zu kommunizieren. So ist insbesondere gerade der Aspekt der Entsprechung zum AGG interessant und sollte insbesondere mit dem Betriebsrat erörtert werden.

Die Arbeitsbasis bildet ein Kompetenzmodell, das auf die Zielstellung, Kultur und Strategie des Unternehmens aufsetzt. Eine sehr detaillierte Auflistung, welchen Nutzen ein Kompetenzmodell mit sich bringen kann ist bei RAUSCH [Rau11] S. 233 ff) zu finden.

Folgende Abbildung, soll die wichtigsten Nutznießer und aus Autorensicht wichtige Aspekte verdeutlichen.



wichtige Nutzwertaspekte:

- Steigerung der Wirksamkeit des Kompetenzeinsatzes
- Zufriedenere Mitarbeiter weniger Fluktuation durch adäquate Besetzung
- Objektivität im Recruiting, Potentialerkennung und Förderung
- Kosteneinsparungen durch Reduzierung von Fehlentscheidungen im Personalbereich
- Gezielte Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften
- Wertschöpfungsfokus auch im Human-Kapital
- Zufriedenere Kunden durch Kompetenz und Wirksamkeit

Abbildung 21: Nutzen und Stakeholder Kompetenzmessung

Den Nutzen des KODE-Systems hat HEYSE ([Hey10] S. 80 ff) ebenfalls sehr detailliert dargestellt.

Grundsätzlich hat das Kompetenzmanagement auch immer eine Verbindung zum Performancemanagement im Unternehmen.

Auch wenn der Nachweis von Performancesssteigerungen nach HEYSE und ERPENBECK schwierig ist ([Hey10] S. 269), so lassen sich in stetiger Beobachtung Steigerungen feststellen. Ein Beispiel wäre, die Betrachtung der Kundenzufriedenheit im Vertriebsprozess, bezogen auf ein Kompetenz-Trainingsprogramm zur Entwicklung der Mitarbeiter im Vertrieb.

Bei einem Kompetenzmanagement für Rollen im BPM, das unternehmensunabhängig arbeitet, wie bei Forschungsinstituten und Zertifizierungsorganisationen, sollten diese Fragestellungen generalistischer beantwortet werden. Die Fragen hier könnten lauten:

- Wie sieht ein erfolgreiches BPM generell in 5 Jahren aus und auf welche Kompetenzen der einzelnen Rollen kommt es dann an.
- Welche Rollen und Gruppen werden das PZM zukünftig prägen und verantworten?
- Welche Organisationsformen werden sich aus strategischer Sicht durchsetzen und welche Kompetenzen werden dabei die Erfolgsfaktoren sein?

Aus Sicht des Autors, bedarf es auch bei Übergreifenden Betrachtungen, einer stetigen Anpassung und Weiterentwicklung der Kompetenzmodelle und Sollprofile. Daraus folgend, sollten sich auch die Trainingsinhalte ändern und weiterentwickelt werden.

4.5 Berufsrelevante Kompetenzen

Dabei spricht man von kontextabhängigen Kompetenzen oder Kompetenzclustern. Dabei ist zum Beispiel folgende Einteilung nach ([Rau11]) möglich.

Kompetenzklasse 1:	Grundkompetenzen (Gehen, Sprechen usw.)
Kompetenzklasse 2:	Bildungskompetenzen (Lesen, Schreiben, Fremdsprachen)
Kompetenzklasse 3:	Berufs- und Lebenskompetenzen (Kreativität, Glaubwürdigkeit, Zielorientierung usw.)

Je nach Philosophie, Kompetenzverständnis, Zielgruppe lassen sich dabei nahezu alle Begriffe „verkompetenzieren“. So gibt es Begriffe wie strategische Kompetenz, Lösungskompetenz oder auch Innovationskompetenz.

Aus Autorensicht sind berufsrelevante Kompetenzen immer mit einer konkreten und komplexen Aufgabenstellung im Berufsalltag verknüpfbar und beschreiben die Grundlage für eine hochwirksames agiert, zur Bewältigung der Aufgabe.

Das kann im Vertrieb das Erstkundengespräch sein und reicht bis zur Problemlösung einer massiven Qualitätsabweichung während eines Entwicklungsprojektes.

Jede Rolle hat heutige und zukünftig wahrscheinliche Herausforderungen und Aufgabenfelder. Wichtig ist nun zu beschreiben welche Kompetenzen dafür notwendig sind und zu beschreiben mit welchen Verhaltensankern sich ein hochwirksames Verhalten beschreiben lassen würde. Es gilt somit das Bild zu zeichnen, welches während einer sehr erfolgreichen Bewältigung einer konkreten beruflichen Situation entsteht. Dieses Bild dient dann als Richtschnur zum Beispiel bei der konkreten Beobachtung von Probanden.

Wichtig ist, dass ein geeignetes Messverfahren vorhanden ist oder entwickelt wird, um den jeweiligen Zweck auch zu entsprechen. Nach Auffassung des Autors sollten berufsrelevante Kompetenzen folgende Rahmenbedingungen mitbringen:

- sollten entwicklungsfähig sein
- valide Messbar sein
- klare Aussage zu Ausprägungsstufen zu lassen

- trennscharf von anderen Kompetenzbegriffen abgegrenzt sein
- wirkliche berufliche Kontextrelevanz haben
- in selbstorganisierten Handlungsweisen beobachten lassen

In folgender Abbildung ist der Begriff berufsrelevanter Kompetenz noch einmal dargestellt. So sollten im Zusammenhang der Messungen folgende Aussagen möglich sein:

- maximale Ausprägung mit klarer Beschreibung
- Optimale Ausprägung auf die Rolle/ Job-Familie bezogen
- eindeutige Zuordnung des Probanden
- Aussage über Potential und Entwicklungsbedarf/ Aufwand
- Aussagen über Entwicklungsmöglichkeiten
- Aussagen über Maßnahmen bei deutlicher rollenschädlicher Übererfüllung

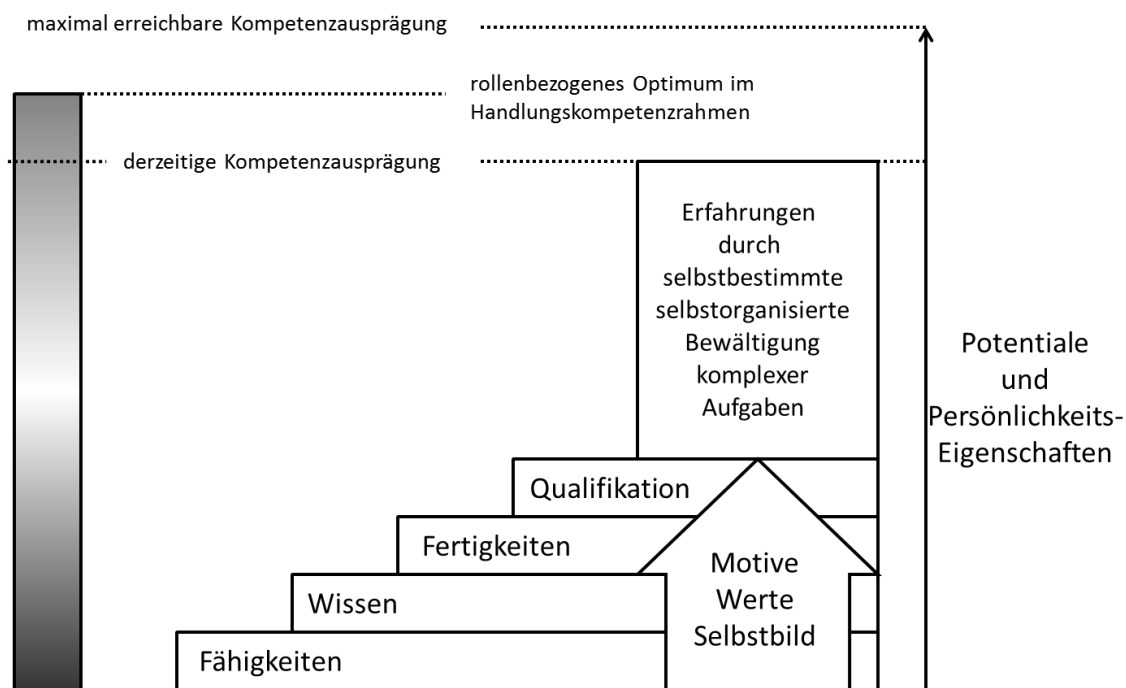


Abbildung 22: Einordnung berufsrelevante Kompetenz

4.6 KODE[®], K-Kapital[®], Access[®]

Nach ERPENBECK ([Erp07]) gibt es Stand 2007 allein im deutschsprachigen Raum über 50 Verfahren die mit Kompetenzmessung in Verbindung gebracht werden. Wenige Verfahren decken dabei übergreifende Kompetenzgitter ab.

Angesichts der Komplexität der Verfahren, sowie der dahinterliegenden Verständnisebenen, ist es nur schwer möglich aus Sicht dieser Arbeit, zu beurteilen, welches Verfahren nun das geeignetste ist. Jedes Verfahren hat andere theoretische Grundlagen und Zielstellungen. Aus Sicht des Autors kommen nur Messverfahren in Frage die sich in der Praxis schon bewährt haben und auf breiter theoretischer Basis valide und reliabel messen. Zudem ist der ökonomische Aspekt nicht zu vernachlässigen. Weiterhin sollte die Integrationsmöglichkeit in ein Kompetenzmanagementsystem oder auch Kompetenzentwicklungssystem gegeben sein. Zudem sollte das Verfahren nicht nur auf breiter Akzeptanzbasis stehen, sondern auch die rechtlichen Dimensionen wie AGG berücksichtigen und somit rechtskonform sein.

Im Folgenden sollen nun drei dieser Verfahren kurz vorgestellt werden.

4.6.1 KODE[®]

KODE[®] ist eines der ersten Verfahren welches Ende um die Jahrtausendwende aus diversen Forschungsaktivitäten entwickelt hat und auf den Arbeiten von HEYSE und ERPENBECK basiert (vgl. [Erp07] S. 489 ff.).

Kompetenzen werden hierbei als Dispositionen zur Selbstorganisation menschlichen Handelns gesehen. Kompetenzen lassen sich nicht direkt feststellen sondern nur bezogen aus der Ableitung von Realisierungen und deren Performance.

So werden Kompetenzen von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert, auf Grund von Willen realisiert. (vgl. [Erp07] S. 490).

Dabei verfolgt KODE[®] folgende Zielstellungen:

- Ermittlung der Grundkompetenzen einer Person unter Normalbedingungen und Bedingungen geprägt von Belastung und hohen Anforderungen
- Zusammenfassende Darstellung des individuellen Kompetenzspektrums
- Aufspüren von fördernden und übertrieben Kompetenzausprägungen
- Überprüfung der Belastungsfähigkeit des jeweiligen Kompetenzspektrums

- Ermittlung von Umsetzungsproblemen der Selbstorganisationsdispositionen als Grundlage für den richtigen Ansatz zum Beispiel im Coaching
- Weiterentwicklung des Kompetenzgefüges einer Person hin zu einem Soll-Profil

Methoden:

- Objektivierendes Einschätzungsverfahren bezogen auf die Gesamtheit von Grundkompetenzen
- Fragebögen zur Selbst- und Fremdeinschätzung (Individuum, Team, Unternehmen)

Durchführung:

- PC-basiert, online mit automatisierter Auswertung
- paper-pencil mit anschließender Auswertung
- Zeitansatz ca. 25 min
- Nur durch Begleitung von zertifizierten Trainern

Einsatzszenarios:

- Anforderungsanalysen, Potentialanalysen, Oualifizierungsanalysen
- Personalrecruiting, Personalauswahl, Personalförderung, High-Potentialmanagement
- weitere Möglichkeiten (siehe [Erp07] S. 492)

Verbreitung:

- Deutschland, Österreich, Schweiz insgesamt bis 2012 ca. 350.000 Einsätze
- ca. 800 zertifizierte KODE[®]-Trainer

Kompetenzgitter:

- 64 Einzelkompetenzen

Fehler/Problemkritik:

- falsche Einordnung der Ergebnisse oder Missdeutung (ist kein Persönlichkeitstest)

Website für weitere Informationen: <http://www.competenzia.de>

4.6.2 ACCESS®

Ist ein in den USA entwickeltes (Bigby, Havis & Associates (BHA)) Verfahren, das vorrangig zur Führungskräfteentwicklung genutzt werden kann. Dabei hat die SCHEELEN AG die Lizenzrechte für den deutschsprachigen Raum.

Kompetenzen werden aufgefasst als die Summe von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale. Diese bilden die Grundlage für eine erfolgreiche strategiefördernde Ausübung der Funktion zum Beispiel in einem Unternehmen.

Zielstellungen:

- Bewertung der Eignung als Führungskraft
- Feststellung und Förderung der Übereinstimmung von Ist- zum Sollprofil bezogen auf Kompetenzen
- Erarbeitung unternehmensspezifische Kompetenzprofile
- Aufzeigen der beruflichen Effektivität zum Beispiel eines Bewerbers
- Aussagen zu Entwicklungspotentialen
- Unterstützung von Personal- und Organisationsentwicklung

Methoden:

- Fragebögen Guilford-Zimmerman Temperament Survey (GZTS) und Dynamic Factors Opinion Survey (DFOS)
- eigenschaftsbasierte Persönlichkeitsinstrumente unter faktorenanalytischer Perspektive
- Basiert auf Skalenzuordnung (Kompetenzen und Eigenschaften) auf Grund statistische Ladungen
- Vorrangig auf Selbsteinschätzung beruhend

Durchführung:

- Überall durchführbar
- Zeitansatz ca. 45 min
- Internet oder PC mit Software

Einsatzszenarios:

- Qualitative Führungskräfteentwicklung
- Controlling von Entwicklungsmaßnahmen

- Identifikation von Potentialträgern
- Optimierung von Arbeitsprozessen
- Weitere ([Erp07] S. 631)

Verbreitung:

- Erfolgreiche Projekte in über 50 Unternehmen

Kompetenzgitter:

- 24 Persönlichkeitsdimensionen
 - Denkstil (5 Dimensionen)
 - Arbeitsstil (10 Dimensionen)
 - Beziehungsstil (9 Dimensionen)

Fehler/Problemkritik:

- nur Selbsteinschätzung
- zusätzliche Methoden erforderlich für hinreichende Aussagen

Website für weitere Informationen: www.scheelen-institut.de/

4.6.3 K-Kapital

Das kürzlich entwickelte K-Kapital Verfahren ist ein kommerzielles vom DIFK (Deutsches Institut für Kompetenzentwicklung) entwickeltes Messverfahren, welches als Basis dient für den gesamten Kompetenzentwicklungsprozess.

Zielstellungen:

- Kompetenzmessung, Kompetenzentwicklung, Kompetenzbegleitung, Kompetenzausbildung, Kompetenzunterstützung

Methoden:

- komplexer Fragen und Aufgabenmix siehe Kapitel 4.3
- Hybrides Messverfahren (digital offline und online)

Durchführung:

- Wissen, Werte; Motive offline und online PC-basiert
- Kompetenzen werden digital und moderiert offline erfasst (I-Pads von Apple als Eingabegerät)
- Zeitansatz ca. 3 Stunden nur für die Messung (Vorbereitung und Nachbereitung mindestens zusätzlich 4-5 Stunden)
- nur durch Begleitung von zertifizierten Trainern

Einsatzszenarios:

- Potentialerkennung
- Optimierung des Recruiting-Prozesses
- Vorbeugung Fachkräftemangel
- Optimierung des Firmen Know-How
- Stärkung und Entwicklung von Mitarbeitern

Verbreitung:

- südostdeutscher Raum, noch wenige Referenzen

Kompetenzgitter:

- 80 Einzelkompetenzen
 - Entscheidungs- und Handlungskategorie (23)

- Sozialkommunikative Kategorie (15)
- Fach- und Methodenkategorie (24)
- Persönlichkeitskategorie (18)

Fehler/Problemkritik:

- keine unabhängigen Betrachtungen
- hoher Aufwand
- noch wenige Referenzen und Informationen

Website für weitere Informationen: <http://www.mycoach-institut.de>

4.6.4 Auswahl Verfahrensbasis für weitere Betrachtungen

Nach Ansicht des Autors steht das KODE[®]-Verfahren auf einer breiten Basis und hat sich in vielen Bereichen vielfach bewährt. Weiterhin sind viele Informationsquellen vorhanden, zum Beispiel über den Aufbau und die Methodik des Verfahrens. Weiterhin lassen sich Ergebnisse im betrieblichen Kompetenzmanagement sehr gut integrieren und zum Beispiel mit dem KODE[®]X System (siehe <http://www.competenzia.de>) verbinden. Die systemische Unterteilung in 64 Einzelkompetenzen die einer der vier Kompetenzkategorien zugeordnet sind, bildet eine gute Grundlage um trennscharf Kompetenzprofile zu erstellen.

ACCESS hat den entscheidenden Nachteil das es nur auf Selbsteinschätzung beruht und vom Fokus auf Führungskräfte ausgereicht ist. Zudem ist die Anzahl trennscharfer Kompetenzen mit 38 von den drei betrachteten Verfahren am geringsten.

Da es im Strategischen PZM nicht nur um Managementthemen geht, ist dieses Verfahren aus Sicht des Autors für die Beantwortung der Fragestellungen nicht zielführend.

K-Kapital ist ein interessanter Ansatz mit derzeit 80 Einzelkompetenzen, der jedoch auch sehr aufwendig ist und für eine übergreifende Anwendung zum Beispiel im Rahmen von Zertifizierungen eher ungeeignet erscheint.

Weiterhin ist die Transparenz des Verfahrens derzeit nicht gegeben, zwar beschreiben die Entwickler in Ihrem Buch ([Rau11]) immer wieder die Vorteile des Verfahrens und warum es das „Beste“ ist, leider oft unter dem Eindruck eines subjektiven Marketings.

Derzeit fehlt somit eine unabhängige Beurteilung und Beschreibung des Verfahrens. Auch wenn die Entwickler sehr anschaulich das Thema Kompetenzen vermitteln und das Verfahren anhand bisheriger verfügbarer Informationen keine Ablehnung begründet so ist es dennoch für eine weitere Betrachtung nicht geeignet.

Als Folgerung ist somit das KODE[®]-Verfahren am besten geeignet, ein Kompetenzmodell für das SPZM zu erarbeiten und weiterzuentwickeln.

4.7 Kompetenzen, Werte

Da Kompetenzen immer auf Werten, Emotionen und Normen basieren und die Kompetenzausübung damit maßgeblich beeinflussen, kann man Werte und Kompetenzen nicht unabhängig voneinander betrachten.

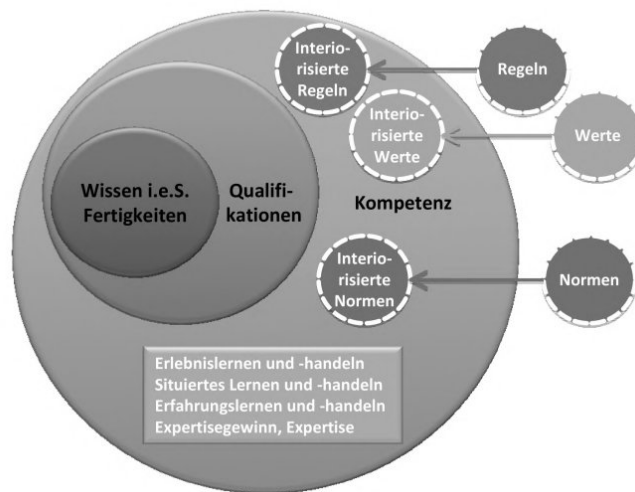
Werte, Normen und Regeln müssen somit durch emotionale Labilisierung interiorisiert werden und sind somit immer Bestandteil von gezielter Kompetenzentwicklung. Somit sollte ein Kompetenzmessverfahren auch durch die Bestimmung von Werten und Motiven begleitet werden.

Nach ERPENBECK/HEYSE ([Hey10] S. 60 ff), können Werte nicht durch die reine Wissensvermittlung übertragen werden, sondern benötigen emotionale Aktivierung. Das kann innerhalb einer Organisation, beim Coaching und bei Trainings erreicht werden.

Die Fragen, welche zum Beispiel in weiteren Forschungsarbeiten beantwortet werden sollten, könnten wie folgt lauten:

- Welche Werte, Normen und Regeln sind allgemein förderlich in Bezug auf Prozessorganisationen?
- Wie sieht eine optimale Kombination zur Bestimmung von Kompetenzen und der Wertebasis aus?
- Welche Werte wirken stützend innerhalb des SPZM?
- Welche Werte, Normen, Regeln sollten alle Rollenträger, organisationsunabhängig, im strategischen Prozessmanagement interiorisieren?
- Wie kann dieser Prozess der Werte-Interiorisierung, in Verbindung mit Kompetenztraining, durch externe Zertifizierungsstellen und deren Trainingspartner umgesetzt werden?

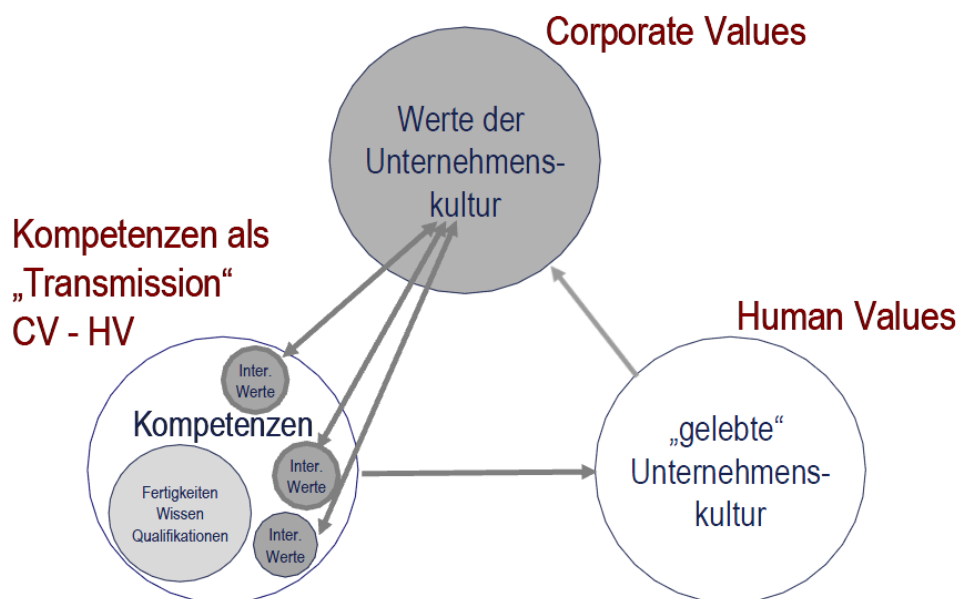
Folgende Abbildung 22 soll den Sachverhalt bildlich untermauern:



Quelle: [Hey10] S. 61

Abbildung 23 Werte und Kompetenzen

Im Sinne von Wertemanagement (Abbildung 23) müssen Unternehmen sich mit dem Themenfeld auseinandersetzen. Da Werte das Handeln von Mitarbeitern entscheidend beeinflussen, sollten die Werte der Unternehmenskultur in einem Interiorisierungsprozess den Kompetenzen zugeführt werden. Erst ein selbstorganisiertes Handeln nach diesen Werten, führt zur gelebten Unternehmenskultur. Im Idealfall entspricht die gelebte Kultur der definierten/ gewünschten Kultur.



Quelle: [Erp09] S. 48

Abbildung 24: Transmission von Werten

4.8 Diskussion und Zusammenfassung Handlungskompetenz

Werden nun die Informationen und Folgerungen aus den bisherigen Kapiteln zusammengefasst, ergeben sich folgende wichtige Rahmenbedingungen für Rollen, Kompetenzen und Schnittstellen in Bezug auf SPZM:

- Wille zur Einführung von BPM muss durchgehend, besonderes im Top-Management, kommuniziert werden
- Mindestreifegrad muss erreicht werden, bevor ein tragfähiges SPZM aufgebaut werden kann
- leistungsfähiger Strategiefindungsprozess
- vernetzte Zusammenarbeit aller strategischen Managementbereiche
- klares Rollenmodell mit AKV (Anforderungen, Kompetenzen, Verantwortung)
- Implementierung und Zusammenarbeit mit Kompetenzmanagement
- transparentes und in der Breite akzeptiertes Kompetenzmessverfahren
- Unternehmenskompetenzmodell als Basis für Job-Gruppen-Profile
- Nutzungsmöglichkeiten zur Kompetenzentwicklung im SPZM, z. Bsp. durch externe Trainings

Die Grundlage zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen ist das Handlungskompetenzmodell. Dabei muss jedes Unternehmen, auf die eigene Strategie bezogen, ein Modell entwickeln. Dies gilt auch für das strategische Prozessmanagement. Dennoch gibt es eine Vielzahl von Basiskompetenzen, die für das Aufgabenfeld notwendig sind und somit organisationsunabhängig abgeleitet werden können.

Somit ist es nun aus Autorensicht ein weiterer logischer Schritt ein erstes Handlungskompetenzmodell zu entwickeln, welches auf das SPZM und deren Rollenbilder passt. Das Modell sollte dabei in weiteren Arbeiten verfeinert und im Sinne KAIZEN ständig optimiert werden.

Viel wichtiger ist aber, welche Maßnahmen und Folgerungen sich aus einem Sollprofil im Vergleich zu einem Ist-Profil ableiten lassen.

Aus Autorensicht entsteht hier ein völlig neuer Markt, innerhalb der Weiterbildungsbranche, der auf spezialisierter Kompetenzentwicklung basiert.

Angenommen es ist ein übergreifendes Handlungskompetenzmodell für das strategische PZM vorhanden. Die Weiterbildungsträger kooperieren mit Anbietern für Kompetenzmessverfahren und messen die Kompetenzen ihrer Interessenten. Diese Messergebnisse lassen sich anschließend als Beratungsgrundlage heranziehen.

Als Ableitung des Soll-Ist-Vergleiches, werden gezielt eigens dafür entwickelte Trainingsmodule ausgewählt und nach Priorisierung als Angebot vorgeschlagen.

Im Anschluss wählt der Interessent zum Beispiel in Zusammenarbeit mit dem Kompetenzmanagement seines Unternehmens aus, welche Module er belegen will. Nach den Trainings (mittlerer zeitlicher Horizont) wird das Kompetenzprofil wiederum bestimmt.

Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten:

- Waren die Maßnahmen erfolgreich?
- Sollten die Trainingsmodule angepasst oder erweitert werden?
- Ist der Transfer in tägliches Handeln gelungen?

5 Kompetenzmodell strategisches Prozessmanagement

In diesem Kapitel wird nun ein erstes Kompetenzmodell für Rollen im SPZM erarbeitet. Dazu werden im Kapitel 5.1 allgemeine Erfolgskriterien aus Rollenperspektive ermittelt. In Kapitel 5.2 folgt die Einbindung der Ergebnisse aus einer Stellenprofilanalyse. Das Kapitel 5.3 dient im Anschluss der Darstellung des Modells in Bezug zum KODE®-Kompetenzatlas. Da es Sinn macht, so ein Modell nicht zu komplex darzustellen, werden im Kapitel 5.4 Vorschläge gemacht, um das Modell zu reduzieren. In der Zusammenfassung wird abschließend im Kapitel 5.5 ein Ausblick auf weitere Forschungsarbeiten abgeleitet.

5.1 Ableitung Erfolgskriterien strategische Prozessmanagementrollen

Aus Autorensicht, vereint die Rolle im strategischen Prozessmanagement eine Vielzahl von Rahmenbedingungen, Schnittstellen und Kompetenzen. So ist der BPO durchaus auch eine Art Innovationsmanager, denn dieser implementiert Neuerungen in das Prozessgefüge des Unternehmens. So ist der BPO auch in die Projektlandschaft eingebunden, um die Ausrichtung und den damit verbundenen Change abzuwickeln. Weiterhin muss der BPO die Hindernisse einer aktiven Verbesserung der Prozessorganisation erkennen und ist an deren Beseitigung beteiligt. Durch seine Rolle muss er in der Lage sein, aus strategischer Perspektive die Organisation im Themenfeld BPM zu beraten. Aber auch fachliche Expertise, zum Beispiel in der Modellierung von Geschäftsprozessen, muss er mit Handlungssicherheit mitbringen.

Aus Studien und Beiträgen (Status Quo BPM 2011(BMP & O-Akademie), Heldenstudie GPM (Universität der Künste), Innovationsmanager (b2AHEAD THINK!TANK), Prozessmodellierer (Prozessfenster-Blog), Prozessberater (Prozessfenster-Blog), BPM Methoden (Resultance GmbH)) und den bisherigen Erkenntnissen der Arbeit, lassen sich folgende Erfolgskriterien und Aspekte zur Rollenausübung feststellen:

- Direkte Verbindung und Kommunikation ins Top-Management
 - Sicheres Auftreten
 - Kommunikative Stärke
 - Präsentation und Moderation
 - Komplexe Sachverhalte einfach darstellen
 - Nutzung und Auswahl unterstützender IT
 - Methodenexperte im Strategieprozess
 - Weitsicht, Szenario-Denken
 - Methodenexperte Prozessmanagement auf Geschäftsprozessebene
 - siehe dazu [Res12]
- Bereitstellung von Ressourcen (Budget, Personal, IT)
 - Verantwortungsbewusstsein
 - Starke Argumentierung, Nutzwertdarstellung
 - Effizienter Einsatz von und Umgang mit Ressourcen
 - Nutzen erbringen und Ressourcen gewinnen
- Transparenz und professionelles Change-Management
 - Kommunikative Stärke
 - Kooperation
 - Partizipation Top und Down
 - Ziele klar und allen bekannt
 - Effektives realistisches Projektmanagement
 - Gute Ausbildung in Methoden Projektmanagement
 - Erfahrungen aus erfolgreichen komplexen Änderungsprojekten
 - Starkes Netzwerk im Unternehmen
 - Teamgeist und Teamorientierung
- Nutzung der vollen Potentiale aus IT und Software
 - Direkter Draht zum IT-Management
 - Versierter Umgang mit neuen Medien
 - System und Modelldenken
 - Schnittstellenkenntnisse zur IT/ EAM
 - aktives recherchieren im BPM-Tool-Markt
- Keine Hindernisse durch Silodenker (funktionale Linienvorgesetzte)
 - Fähigkeit BPM als überzeugendes Zukunftskonzept zu kommunizieren
 - Motivation und Begeisterung des Top-Managements
 - Stark in Methoden der Konfliktlösung
 - Netzwerker mit Einfluss im PZM
- Klare Strukturen und Meilensteine
 - Fähigkeit zur effektiven Priorisierung
 - Planungsvermögen
 - Umsetzungsvermögen

- Klare Vereinbarungen treffen
- Vorausdenken und Erstellung einer Roadmap
- Realismus in der Zeitplanung
 - Durchsetzungsstärke und konsequente Benennung von Rahmenbedingungen
 - Schlagfertiges Agieren
- Unternehmenskultur mit Änderungsbereitschaft
 - Verständnis auf breiter Ebene
 - Glaubwürdig sein und Anerkennung
 - Vorbilder im Top-Management einbinden zur Transmission
 - Fähigkeiten Vorteile motivierend und verständlich zu verbreiten
 - Fähigkeit Werte vorzuleben und zu transferieren
 - Kunden- und Partnerdenken
- Erfolge sind bekannt und werden kommuniziert
 - Mitgestaltung der lernenden Organisation
 - Techniken Erfolge regelmäßig zu kommunizieren
 - Marketing durch Erfolgsbilanzen
- Einbindung ins Zahlen- und Kennzahlenwerk
 - Expertise mit Kennzahlensystemen
 - Analytische Fähigkeiten
 - Konsequente Umsetzung Top-Down und zurück
 - Durchhalten bei der Verankerung
 - Rationale Denkweise zur Vermeidung von Kennzahlen-Wirrwarr
- Stärke als Projektleiter und Koordinator
 - Vertrauensbasis zum Vorgesetzten, Mitarbeiter usw.
 - Konstruktive Fehler und Kritikkultur
 - Kreativität
 - Folgende wichtige Aspekte wurden aus der Studie Heldenstudie GPM entnommen (siehe [Tro10] S. 15)
 - Motivation
 - Menschenkenntnis
 - Selbstvertrauen
 - Flexibilität
 - Vorrasschauendes Denken
 - Lernbereitschaft
 - Ausdauer
 - Empathie
 - Frustrationstoleranz
 - Offenheit
- Innovationstreiber von der Strategie in die Prozesslandschaft

- Umgang mit Innovationen (angelehnt an [Ján10] S. 3 ff)
 - Veränderungsinitiative
 - Visionskraft
 - Kreativität innovative Denkweise
 - Systematische Problemlösung
 - Erkennen von Geschäfts und Optimierungspotentialen
 - Unternehmerisch Denken und Handeln
 - Courage, Mut und Authentizität
 - Kommunikationsstärke
 - Entscheidungsstärke
 - Präsentationsfähigkeiten
 - Motivationskraft
 - Effektives Beziehungsmanagement
 - Politisches und taktisches Gespür
 - Kundenorientierte Denkweise
 - Kontinuierliche Verbesserung
 - Belastbarkeit
 - Interkulturelles Verständnis
 - Ergebnisorientierung
 - Kontinuierliches Lernen
 - Integrität
 - Effektives Besprechungs- und Workshop-Management
- Experte in der Modellierung von Geschäftsprozessen (siehe [Fis13] Rubrik „Das sollten Prozessmodellierer können“)
 - Prozessmanagementmethoden, Moderation, Notation, Kommunikation, Management, IT
- Beratung PZM (siehe [Fis13] Thema „Der Prozessmanagement-Berater: Ein moderner Fünfkämpfer?“)
 - Prozesse identifizieren, visualisieren und zu Landkarten verdichten
 - Prozesse zahlenbasiert gestalten und steuern
 - Prozessorganisation regeln
 - Prozessveränderungen professionell begleiten
 - Prozesse und IT aufeinander abstimmen.

Den Einzelaspekten wurden im Anschluss Kompetenzbegriffe zugeordnet. Die Gewichtung erfolgte durch Auswertung von Mehrfachnennungen und dem Abgleich, wie wichtig der Einzelaspekt im Gesamtzusammenhang zu sehen ist. Die Zuordnungen der Kompetenzbegriffe in den Anhängen 6 und 7 einsehbar. Auffallend, war hier der deutliche Schwerpunkt im Kommunikativen Bereich als auch im Fach- und Methodenbereich.

Nach Auswertung wurden anhand der KODE® -Kompetenzen, die aus Autorensicht wichtigsten 18 Kompetenzen ausgewählt. Das Ergebnis ist in Abbildung 24 dargestellt.

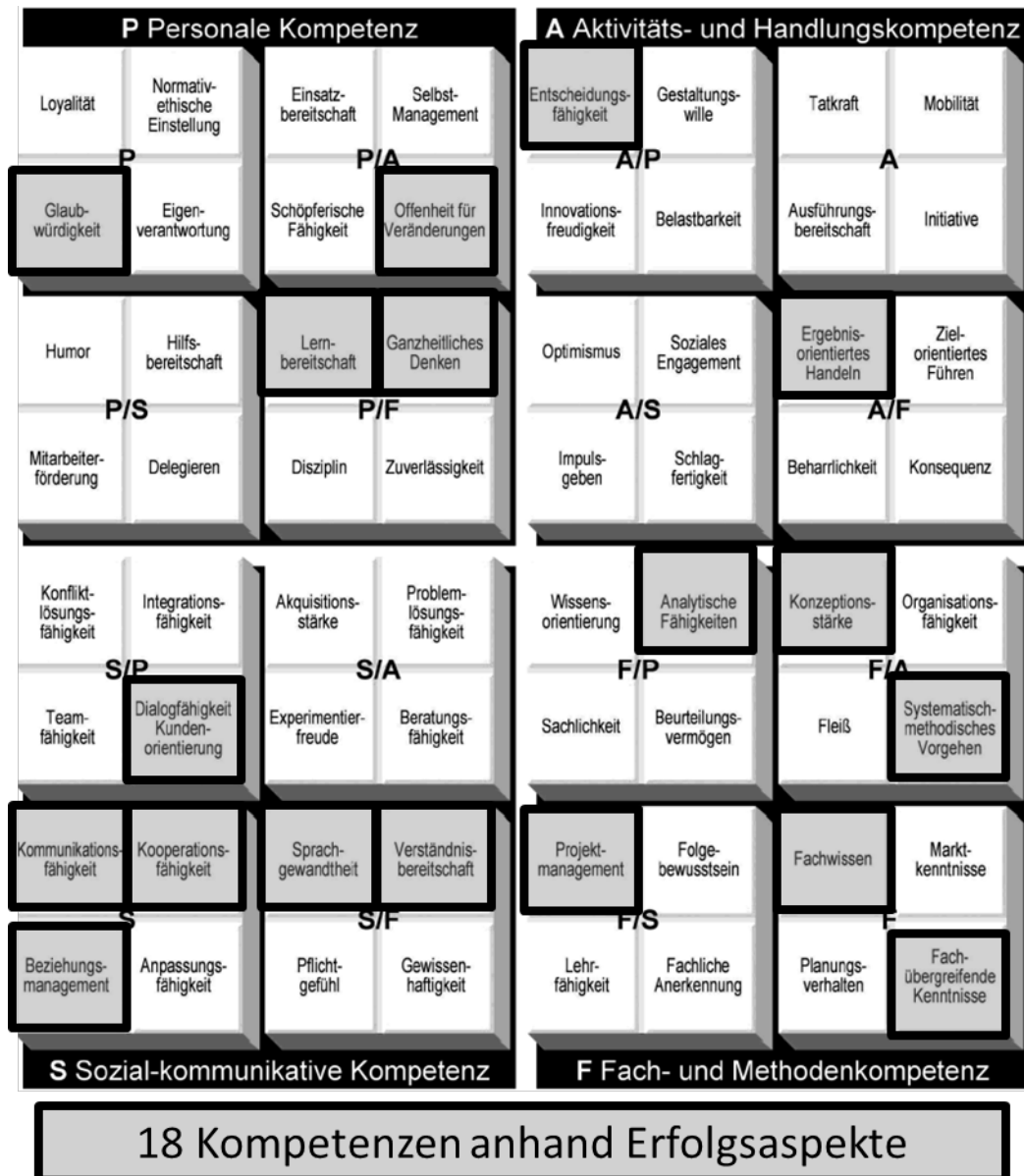


Abbildung 25: Kompetenzprofil Erfolgsaspekte

5.2 Stellenprofilanalyse

Um einen weiteren Ansatz für ein Kompetenzmodell zu entwickeln sind einige Techniken denkbar. Weitere Anregungen für Arbeiten, die auf diese aufbauen sind in Anlage 1 zu finden. In dieser Arbeit, wurde der Ansatzpunkt über die Auswertung von Stellenprofilen gewählt.

Dies hat den Vorteil, die Sichtweise einer Vielzahl verschiedener Unternehmen mit einzu-beziehen. So hat sich gezeigt das nur wenige Unternehmen im Bereich der strategischen Ebene von BPM Stellen ausschreiben und von extern besetzten. So hat der Autor in dieser Arbeit Stellenausschreibungen ausgewählt, die vom Aufgabenbereich in die strate-gische Ebene passen oder zumindest mit Geschäftsprozessmanagement allgemein in Verbindung stehen. Auffallend war, dass im englischsprachigen Raum durchaus Stelle-profile auf strategischer Ebene zu finden sind.

Insgesamt wurden 37 Stellenprofile ausgewertet. Im ersten Schritt wurden unabhängig vom KODE[®]-System die Begrifflichkeiten herausgefiltert. Dabei wurden neben klaren Anforderungen auch die Aufgabenbereiche mitbetrachtet. Wurde zum Beispiel explizit das Führen von Change-Projekten genannt, wurden daraus folgend auch die Anforderungen Change-Management, Projektmanagement, Projektleiterkompetenz in die Auswertung übernommen.

Insgesamt ist auffällig, dass viele Unternehmen zwar die Aufgaben klar benennen, auf der anderen Seite aber weniger auf die dafür notwendigen Kompetenzen eingehen. Weiterhin war auffällig, dass nahezu alle Unternehmen die fachlichen und methodischen Anfor-derungen benennen konnten, aber weniger die Ebenen der personalen, aktivitätsbezogenen und sozial-kommunikativen Kompetenzen benannt haben.

Nahezu alle Profile forderten aber Kommunikationsstärke, Teamfähigkeit, Eigeninitiative und analytisches Denkvermögen.

Das lässt die Schlussfolgerung zu, dass die wichtigsten Kompetenzen, auf einer breiten Basis, als Notwendigkeit geteilt, werden.

In folgender Abbildung 23 sind die Ergebnisse zusammengefasst. Dabei stehen die ein-zelnen Anforderungen in Bezug zur Häufigkeit.

Auswertung Stellenanzeigen Business Process Management

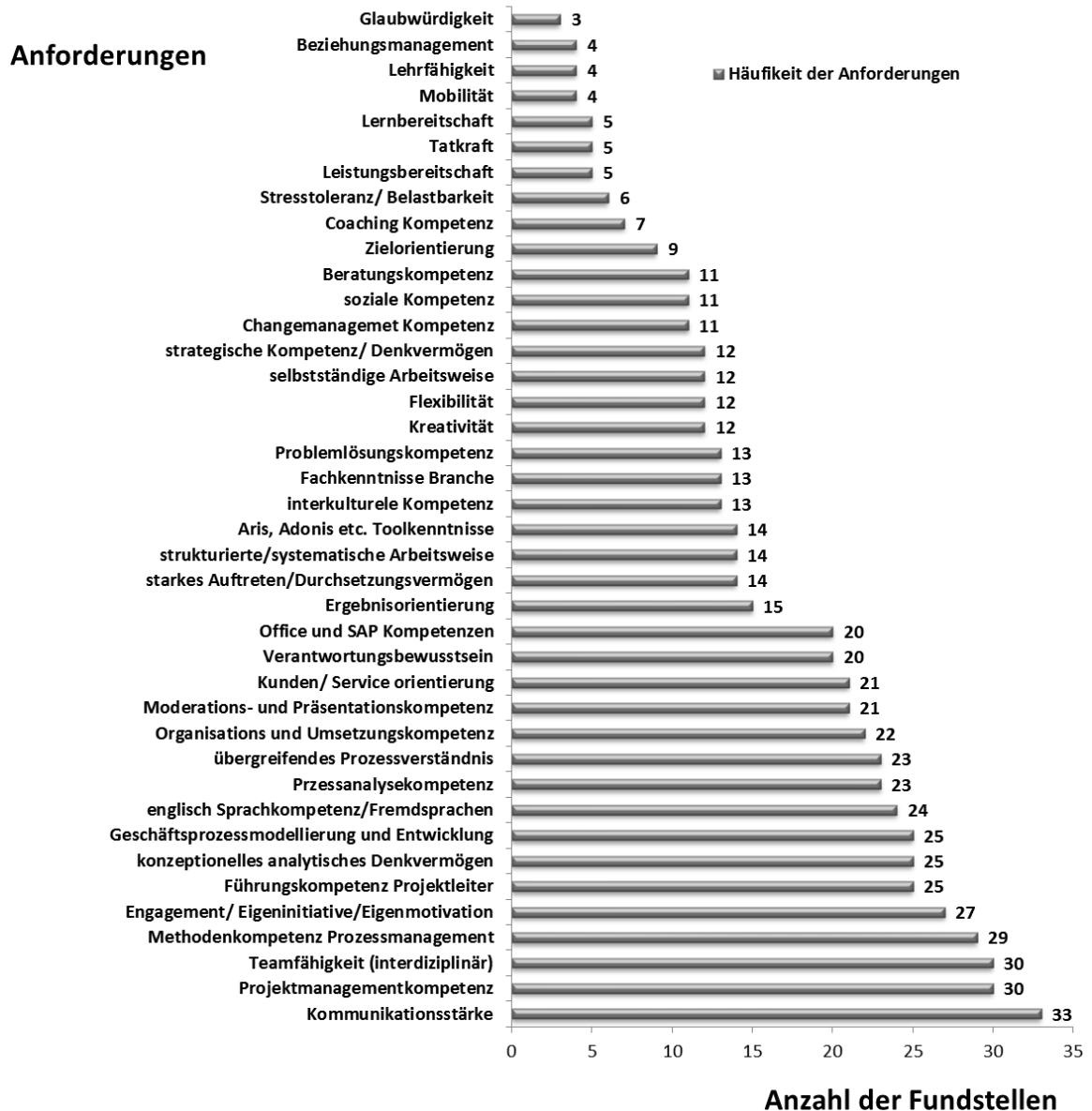


Abbildung 26: Auswertungsübersicht Anforderungen Stellenprofile

Nach dieser Auswertung wurden den einzelnen Anforderungen passenden Kompetenzen aus dem KODE[®]-Kompetenzatlas zugeordnet. Dabei kam es durchaus zu Mehrfachnennungen.

Ein Beispiel dafür ist die Kommunikationsfähigkeit. Diese wird als Reinform in Verbindung mit der Kommunikationsstärke wichtig, aber auch in Verbindung mit Präsentations- und Moderationsfähigkeiten (siehe Anlage 4).

Im nächsten Schritt wurde eine Tabelle erstellt, die als Gewichtunggrundlage dient. Dabei ist das Gewicht abhängig davon, bei welcher Anforderung der Kompetenzbegriff erstmals in Verbindung gebracht werden konnte (siehe Anlage 5).

So war die Kooperationsfähigkeit erstmals bei der Teamfähigkeit relevant. Da zum Beispiel interdisziplinär zusammengearbeitet wird (Strategiezirkel), ist es neben der reinen Teamfähigkeit, auch wichtig kooperativ zusammenzuarbeiten.

In der folgenden Abbildung 24 sind die Ergebnisse grafisch dargestellt. Diese Aufstellung diente anschließend zur Ableitung des Kompetenzmodells.

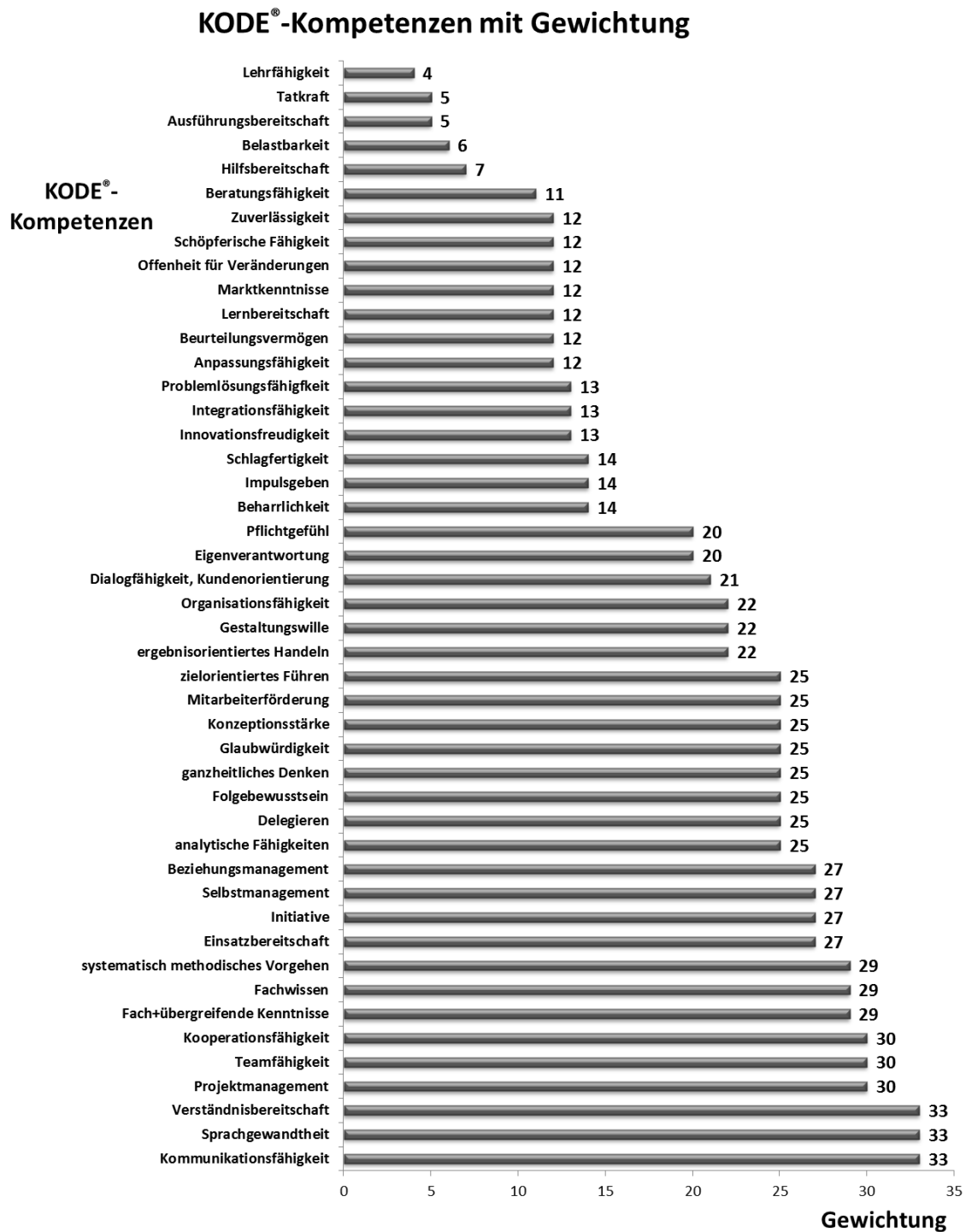


Abbildung 27: Gewichtung Kompetenzen Übersicht

5.3 Basiskompetenzmodell strategische Prozessmanagementrollen

Die folgende Abbildung zeigt den entsprechenden Transfer der Kompetenzen ab dem Gewicht von mehr als 10. Das bedeutet nur Kompetenzen die bei mehr als 25% (10/37) der Stellenprofile ableitbar waren, wurden weiter betrachtet. Insgesamt sind 40 Einzelkompetenzen als relevant eingestuft worden.

Auf Grund der vernetzten und vielseitigen Rollenfamilie im strategischen PZM, ist die Zahl durchaus realistisch. Dennoch ist es wenig sinnvoll, so viele Kompetenzen in einem Modell aufzuführen. So war es notwendig im Abgleich mit den Ergebnissen aus Kapitel 5.1 das Modell auf die wichtigsten 18 Kompetenzen, aus dieser Analyse, zu reduzieren.

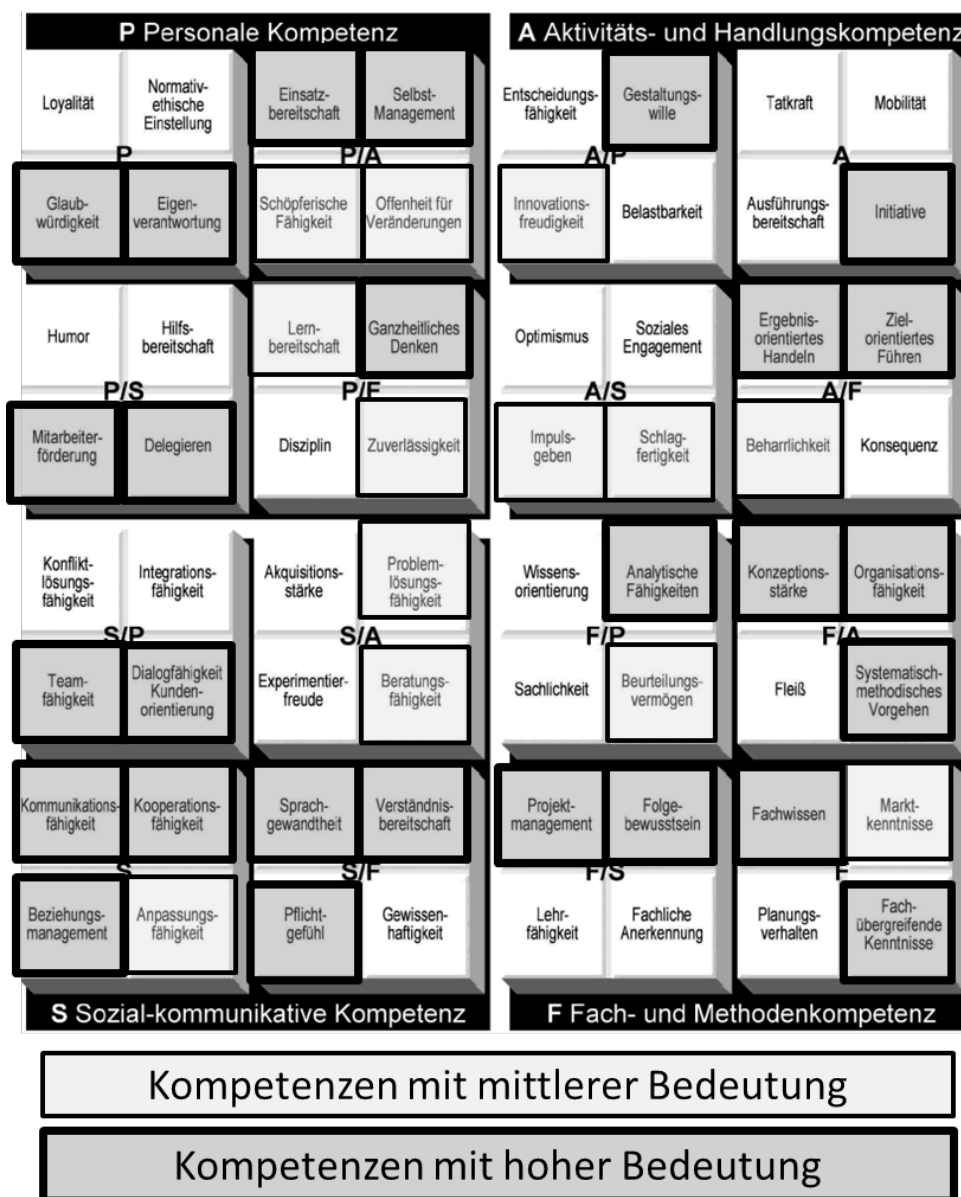


Abbildung 28: Kompetenzmodell strategische PZM Rollen

5.4 Vorschlag reduziertes Kompetenzmodell

Aus Autorensicht wurde im ersten Schritt, eine Reduzierung vorgenommen, indem nur noch Kompetenzen berücksichtigt wurden, die bei mehr als 50 % der Stellenprofile herauszufiltern waren. Im nächsten Schritt wurde der starke Einfluss der Kompetenzen als Projektleiter beseitigt. Aus Autorensicht, sind in erster Linie Kompetenzen wichtig, die mit dem originären Aufgabenfeld in Beziehung stehen. Dennoch ist anzumerken das diese Kompetenzen sehr wohl eine Rolle spielen, aber nicht die Wichtigste.

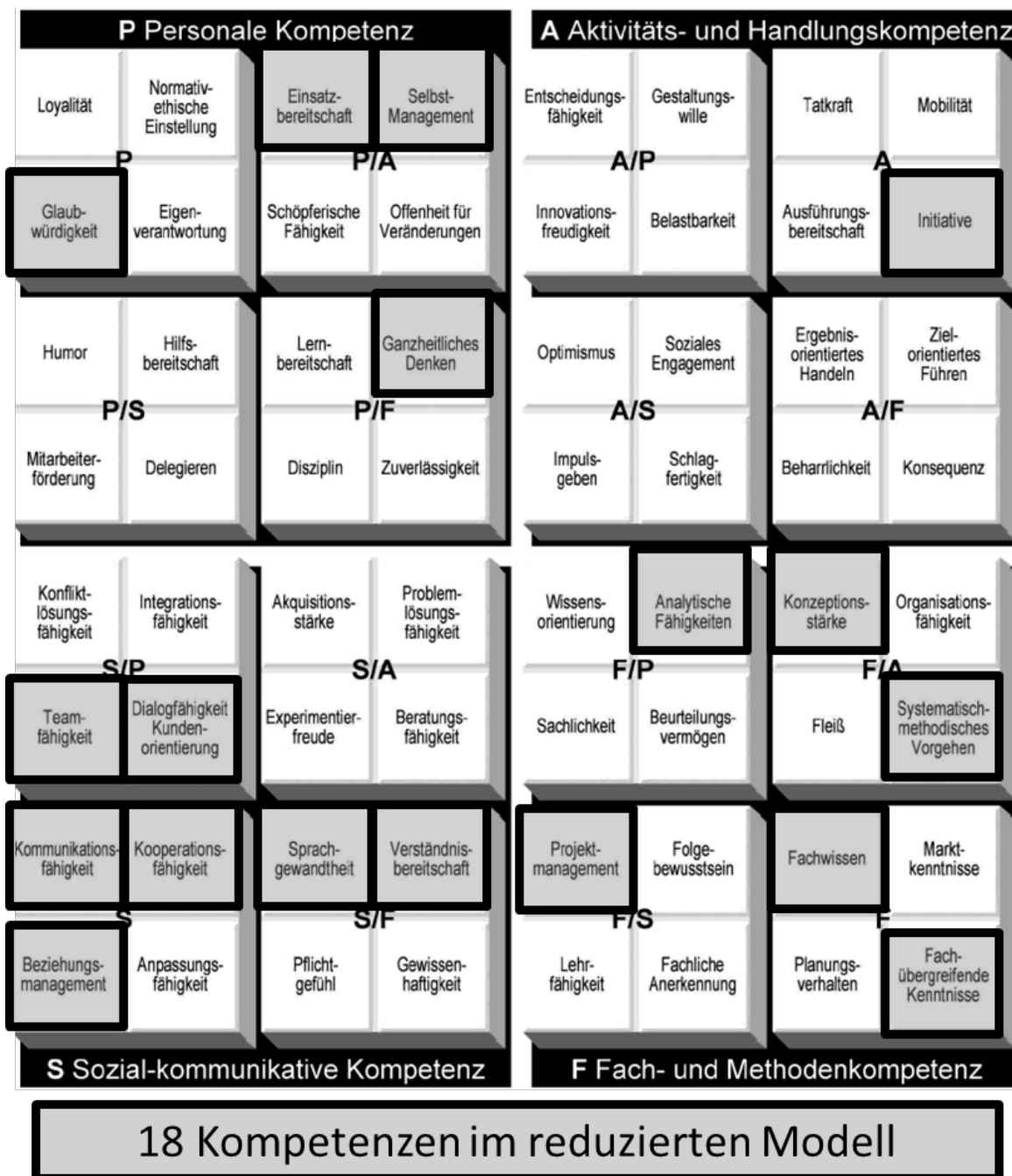


Abbildung 29: reduziertes Kompetenzmodell

In der zusammenfassenden Betrachtung aus Analyse der Erfolgskriterien und der Stellenprofilanalyse, ergaben sich insgesamt 22 Einzelkompetenzen, die für das SPZM am wichtigsten sind. Auffallend war die Übereinstimmung beider Modelle im Bereich sozial-kommunikative Kompetenz und dem Bereich der fachlich-methodischen Kompetenz.

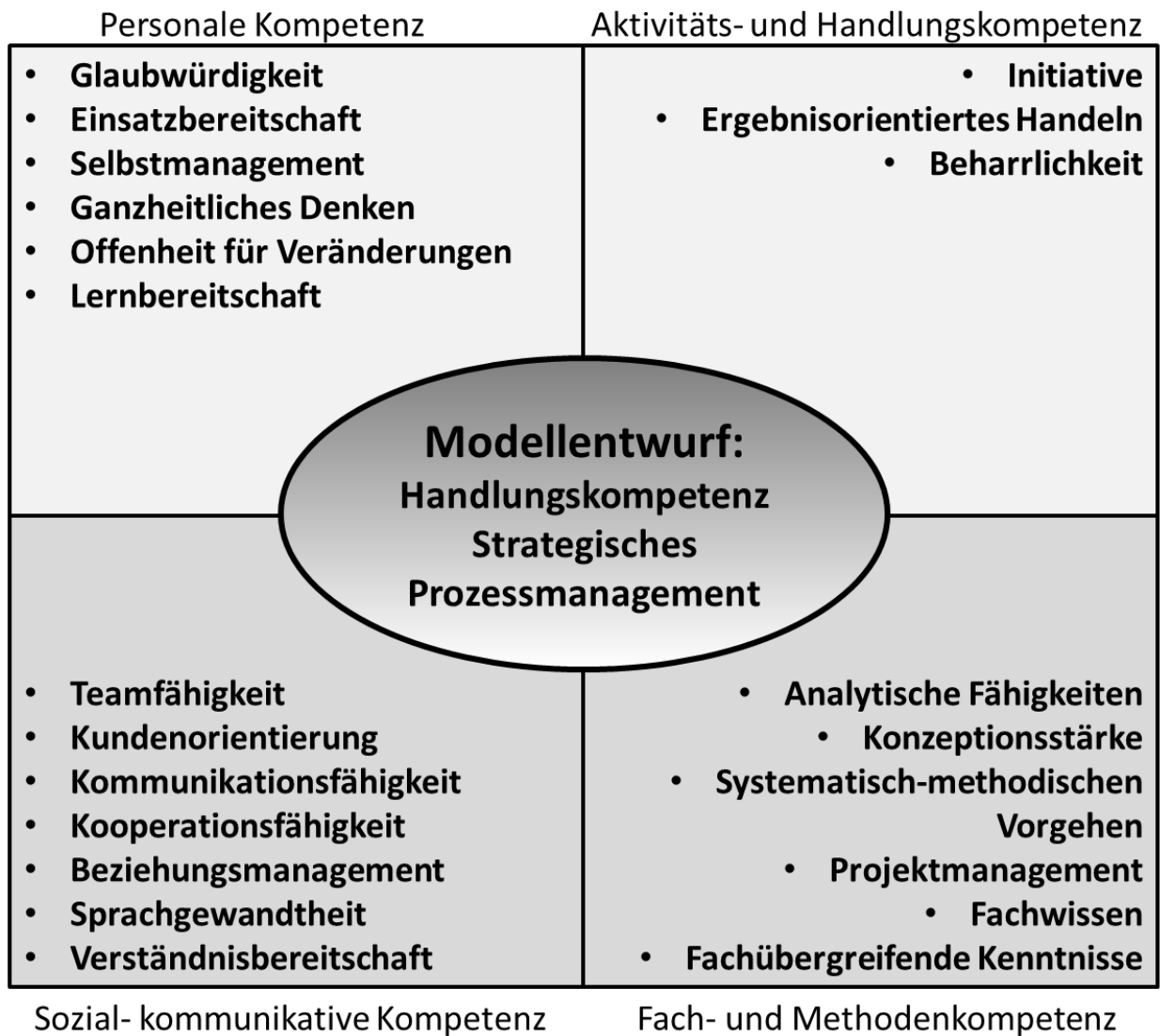


Abbildung 30: Handlungskompetenzmodell Entwurf

5.5 Ausblick zur Validierung und Verfeinerung

Wie in der Anlage 1 dargestellt, sind weitere Perspektiven in die Modellentwicklung zu integrieren. Aus Autorensicht, bildet das ermittelte Kompetenzmodell eine Ausgangsbasis. Dennoch sollten weitere Methoden wie Expertenbefragungen und empirische Studien zum Einsatz kommen.

Vor allem der Nachweis über erfolgreiche Rolleninhaber, in Verbindung mit Kompetenzmessungen, kann den Nachweis erbringen, ob die Kompetenzen für erfolgreiches Agieren wirklich wichtig sind. Weiterhin kann die Frage beantwortet werden ob weitere Kompetenzen hinzukommen bzw. Kompetenzen aus dem Modell herauszunehmen sind.

Infolgedessen, sollte das Modell weiter reduziert werden. Aus Autorensicht muss weiter verfeinert werden, welche der Kompetenzen die höchste Priorität haben.

Erst wenn das Modell hinreichend reduziert wurde, schlägt der Autor eine genaue auf das Prozessmanagement optimierte Beschreibung der Einzelkompetenzen vor.

Dabei ist es die Aufgabe, für jede Kompetenz mehrere beobachtbare Verhaltensanker zu definieren. Dabei kann die vorhandene KODE[®]-Systematik verwendet werden.

Allerdings ist es für weitere Messdimensionen (Beobachtung zum Beispiel in Szenarios) wichtig, typische Verhaltensweisen für hohe Wirksamkeit in der Rolle des strategischen Prozessmanagers zu kennen.

Auf diese Arbeiten aufbauend, sollten weitere Untersuchungen, zu förderlichen Kompetenzausprägungen, durchgeführt werden. Oft ist es der Fall, dass Übererfüllung genau das Gegenteil bewirken kann und die Handlungsfähigkeit einschränkt.

Dazu sollten Experten für Kompetenzmanagement, Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung eingebunden werden. Auch der Werteaspekt sollte berücksichtigt werden, denn Werte, wie schon im Kap. 4.7 beschrieben, beeinflussen die Kompetenzausübung maßgeblich. Die Frage wird sein, ob es Wertmaßstäbe im SPZM gibt, die organisationsunabhängig sind.

Ist schließlich das Kompetenzmodell validiert und verifiziert, kann damit begonnen werden gezielte Kompetenztrainingsmaßnahmen zu entwickeln und in Weiterbildungen anzuwenden. Die Ergebnisse und Feedbacks, sowie eine wiederkehrende Kompetenzmessung, bilden dann die Grundlage zur ständigen Verbesserung.

6 Zertifizierung und Ausbildung im strategischen Prozessmanagement

Der Bedarf an komplexen handlungsorientierten Kompetenzen wie dem Projektmanagement und seit einigen Jahren auch im Prozessmanagement hat einen breiten Markt an Zertifizierungsmöglichkeiten entstehen lassen. So gibt es Zertifizierungen für Six-Sigma, Lean-Management, Qualitätsmanagement, Kaizen, usw.) Die Crux ist das viele der Themen miteinander vernetzt sind und nahezu jedes Zertifikat rezertifiziert werden muss. So stellen sich schnell Fragen wie:

- Was für Ziele habe ich beruflich?
- Welche Investition ist lohnenswert?
- Bei welchem Anbieter soll ich ein Zertifikat anstreben?
- Wie hoch ist die Qualität und was für Aussagekraft hat ein Zertifikat?
- Wo werden dazu die besten Trainings angeboten?

Im Zuge des rasch wachsenden Bildungsmarktes mit allen Ausuferungen von hervorragend bis wertlos wird es immer schwieriger für kommerzielle Anbieter sich im Ozean sichtbar zu machen. Auch hier ist man schnell bei strategischen Fragestellungen. Wichtig ist aber auch die Frage zu stellen, wie man hier echte Innovationen generieren kann.

6.1 Verfahren

Im Prozessmanagement gibt es wie schon angesprochen verschiedenste Möglichkeiten sich im deutschsprachigen Raum weiterzubilden und auch zertifizieren zu lassen. Folgende Anbieter bieten Zertifizierungsprogramme im Prozessmanagement an:

- BPM & O-Akademie (diverse u.a. Strategischer Prozessmanager EBS/BPM-Akademie)
- ABPMP (CBPP®)
- NOVACESS (BPO, BPM, BPIM)
- TÜV Austria (PcE und PcP)
- Steinbeis-Zentrum/ PVM (BPMZ Level D-A)

Dabei gehen nahezu alle Trainings über Frontalunterricht hinaus und binden Elemente wie Gruppenarbeiten ein. Die Zertifizierungsverfahren nutzen dabei die Beobachtung von

Kompetenzen (qualitativ), Erfahrungsnachweise/ Arbeitsproben, strukturierte Themendiskussionen/ Präsentationen sowie Tests von Wissen und Methoden.

Allerdings ist keines der Verfahren in der Lage, im Anschluss zu beurkunden, dass der Zertifikatsinhaber mit großer Wahrscheinlichkeit erfolgreich, auf die Rolle bezogen, innerhalb der Organisation handeln wird.

Denn eine Messung des Kompetenzprofils wird nicht vorgenommen. Dazu fehlt im ersten Schritt ein Basiskompetenzmodell und auf der anderen Seite ein Ist-Profil im Soll. Die große Chance aus Sicht des Autors besteht zukünftig darin, ein Messverfahren zu entwickeln, das optimal geeignet ist Rollen-Ist-Profile vor Trainingsmaßnahmen zu messen und mit Soll-Profilen zu vergleichen. Die anschließende gezielte Kompetenzentwicklung wird aus Sicht dieser Arbeit den Markt neu gestalten. Denn Re-Zertifizierungen werden überflüssig. Die regelmäßige Kompetenzerfassung auf die wachzunehmende Rolle wird entscheidend sein.

6.2 Betrachtung Business Process Officer Novacess

Die Rolle des BPO NOVACESS entspricht im Wesentlichen der des strategischen Prozessmanagers. So wird die Rolle als Prozessorganisationsmanager gesehen, der als strategischer Partner für die Geschäftsleitung zuarbeitet. Nach NOVACESS dient die Rolle als Schnittstelle und Ankerpunkt für die Bereiche Qualität, IT, Projektmanagement, operatives PZM.

Folgende Zielstellungen sollen möglichst praxisnah und methodenlastig erreicht werden:

- Sie beherrschen die wichtigsten Methoden, Vorgehensmodelle und Standards zum Thema Prozessorganisation (State of the Art)
- Sie sind in der Lage, Kernprozesse und -kompetenzen in Ihrem Unternehmen strategisch zu identifizieren und zu managen
- Sie kennen die Merkmale einer guten Prozessorganisation
- Sie sind befähigt auf Basis der Implementierungsmethodik eine Prozessorganisation zu konzipieren, zu planen und umzusetzen
- Sie können Prozesse messen, verbessern, dokumentieren und beherrschen das Prozessportfoliomanagement

Dabei soll Fachkräften vor allem das methodische Handwerkszeug zur erfolgreichen Rollenausübung mitgegeben werden.

Folgende Zielbeschreibung wird mit diesem Lehrgang gesetzt:

„Nach dem Lehrgang beherrschen Sie die alle Methoden, Arbeitstechniken und Instrumente eines systematischen und professionellen Prozessorganisations-managements, die sich in der Praxis bewährt haben. Kern des modularen Lehrgangs bilden Methoden u.a. aus der Strategie (Kernprozessmanagement, strategisches Organisationsmanagement), dem operativen Organisationsmanagement (Prozessorganisation, Prozesslandkarte, Rollen im Prozessmanagement), dem Portfoliomanagement sowie dem Prozesscontrolling. Weitere Ansätze aus dem Konfliktmanagement runden die Rolle des Business Process Officers ab. Unser Fokus liegt weniger auf theoretischen Ableitungen, sondern auf der Qualifizierung von Experten und Anwendern, die pragmatische Arbeitstechniken für ihre tägliche Praxis benötigen. Unsere Philosophie lautet: So wenig Theorie wie nötig, so viel Methodenpraxis wie möglich“ (zitiert aus [NOV13] Rubrik Zertifizierungen).

Wie aus der Beschreibung ersichtlich, wird der Schwerpunkt in der Vermittlung von Methodenwissen verwendet. Dieser Anteil ist ganz sicher eines der wesentlichen Kompetenzcluster (siehe Kompetenzmodell). Ohne Methodenkompetenz im strategischen Prozessmanagement, ist es undenkbar als BPO erfolgreich im Unternehmensalltag zu handeln.

Diese Rolle ist aber strategisch wichtig, eine Fehlbesetzung kann sich ein Unternehmen hier nicht leisten. So ist nach Meinung des Autors die Zertifizierung ein wichtiger Meilenstein. Der Garant für den Erfolg ist diese Zertifizierung aber nicht.

Viel wichtiger für eine erfolgreiche Rollenausübung, sind die Dimensionen des Denken und Handelns, sowie der sozialen Interaktion. Diese Kompetenzen müssen aber bei der Stellenbesetzung Beachtung finden.

6.3 Folgerungen für Kompetenzentwicklung heutiger Bildungsträger

Nach Heyse lassen sich Kompetenzen nur durch sehr aktivierende und motivierende Aspekte trainieren. Dabei wird schnell ersichtlich, dass zur Kompetenzentwicklung typische Lehrvorträge ausgedient haben.

Diese Formen der Bildung, dienen dabei nur als Wissens- und Qualifikationsfundament. Trainings und Coachings sind hier das Mittel der Wahl.

Diese Ansätze zur Kompetenzentwicklung sind aber wesentlich spezifischer und teurer. Deshalb ist es wichtig, welche Kompetenzen mit was für einer Ausprägung bisher entwickelt wurden, zu kennen. Im zweiten Schritt, muss für die neue Rolle ein Abgleich zu Soll

und Ist erfolgen. Nach Priorisierung des Entwicklungsbedarfes unter Einbezug von Potential, Werten und Motiven, ist abgestimmter Entwicklungsplan zu planen und umzusetzen. Das kann durchaus auch auf eine Gruppe angewendet werden, sofern der Bedarf nicht zu unterschiedlich ist. Aus Autorensicht, sollten anschließend die Teilnehmer in verschiedene Teilgruppen gesplittet werden, um diese individuell gezielt zu entwickeln.

Warum sollte ich einen fachlich und methodisch hochkompetenten Prozessmanager in Prozessmanagementgrundlagen und Methodeneinsatz weiterbilden? Hat dieser aber Entwicklungsbedarf in der grafischen Aufarbeitung und Präsentation von Arbeitsergebnissen, zum Beispiel als Vorlage und Vortrag zur Entscheidung beim Prozess-Owner, sollte doch hier auch gezielt angesetzt werden können.

Nach ERPENBECK soll folgende Abbildung mögliche Anregungen für Methoden der Kompetenzentwicklung im strategischen Prozessmanagement liefern.



Quelle: [Hey10] S. 100

Abbildung 31: Anregungen Kompetenzentwicklung

Somit ist es die Aufgabe von Bildungsträgern neben der Wissensvermittlung, Qualifikation und Zertifizierung auch gezielt Kompetenzbereiche mit Trainingsmodulen zu untermauern. So können Unternehmen individuell Ihr Personal an zukünftige Aufgaben und Kompetenzbedarfe heranführen.

7 Fazit und Ausblick

Das Kompetenzen und deren aktives Management und Entwicklung, gerade in Prozessorganisationen eine tragende Rolle spielen, ist während dieser Arbeit mehr als deutlich geworden. Neben den fachlichen und methodischen Basiskompetenzen stehen vor allem die sozial-kommunikativen Kompetenzen im Vordergrund.

Ein Rolleninhaber im strategischen Prozessmanagement benötigt eine breite Palette an Kompetenzen. Dies erfordert daher das dazu passende Ist-Kompetenzprofil.

Auf der anderen Seite besteht eine grundsätzliche Notwendigkeit für ein leistungsfähiges Kompetenzmanagement, welches ebenfalls eine strategische Ausrichtung aufweisen muss. Mitarbeiter in Prozessorganisationen müssen selbstorganisiert, selbstbestimmt und verantwortungsvoll handeln können und dürfen. Die Kunden- und Partnerperspektive hebt die Bedeutung aller Kompetenzbereiche, insbesondere im zwischenmenschlichen Bereich. Das System als Ganzes zu verstehen und mitzuwirken hochkomplexe Unternehmen steuerbar auf Kurs zu halten, sowie deren „Überleben“ im marktwirtschaftlichen Ökosystem zu sichern, ist eine Aufgabe aller Mitarbeiter. Die lebenslange Entwicklung von Kompetenzen ist die zukünftige Voraussetzung, sich als Mitarbeiter berufsfähig zu halten. Daher bedarf es geeigneter Methoden und Verfahren jeden Mitarbeiter gezielt, anhand seiner Stärken und Kompetenzen, weiterzuentwickeln und richtig einzusetzen. Im Hinblick auf Zufriedenheit, Selbstverwirklichung und Gesundheit (Burn-Out, Depressionen) ist ein unternehmensweites Kompetenzmanagement notwendig und sinnvoll.

Aber nicht nur Mitarbeiter müssen den strategischen Erfordernissen entsprechen. Das strategische Ableiten von strukturellen Veränderungen in der Prozesslandschaft, Ressourcenlandschaft und der Unternehmensfähigkeiten, muss wirksam und nachhaltig gestaltet werden. Dazu bedarf es geeigneter Gremien und Methoden der übergreifenden Zusammenarbeit. Die Einbettung eines strategischen Prozessmanagements, ist für die Zukunft obligatorisch und überlebensnotwendig. Erst die durchgehende Transparenz des unternehmerischen Handelns, ermöglicht allen Prozessbeteiligten, das große Ganze zu verstehen und aktiv zum Erfolg beizutragen.

Diese Arbeit hat einen ersten Schritt geleistet, um diese Zusammenhänge zu erarbeiten und aus den erarbeiteten Erkenntnissen, einen Entwurf für ein Handlungskompetenzmodell im strategischen Prozessmanagement abzuleiten.

Zukünftig muss das Modell mit zusätzlichen Perspektiven, Methoden und Praxistests weiterentwickelt werden. Erst ein treffendes Modell, kann eine gute Basis sein, neuartige

Weiterbildungsmethoden zur Kompetenzentwicklung zu erarbeiten und erfolgreich anzuwenden.

8 Literatur

[All05] Allweyer, Thomas. 2005. *Geschäftsprozessmanagement: Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling.* [Google Book] 1. Aufl., Bochum : W3L GmbH, 2005. ISBN: 3-937137-11-4.

[Bar13] Bartscher, Thomes. 2013. Gabler Wirtschaftslexikon. [Online] 2013. [Zitat vom: 17. 04 2013.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85640/handlungskompetenz-v6.html>.

[Eic07] Eicker, Nagel und Schuler. 2007. *Flexibilität im Geschäftsprozessmanagement-Kreislauf.* Duisburg-Essen : s.n., 2007. ISSN: 1860-2770.

[Erp09] Erpenbeck, John. 2009. *Kein Kompetenzmanagement ohne Wertemanagement.* [PDF] Berlin : Steinbeis Hochschule, 2009. keine.

[Erp07] Erpenbeck, John und Rosenstiel, Lutz. 2007. *Handbuch Kompetenzmessung.* 2. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2007. ISBN: 978-3-7910-2477-6.

[Fis13] Fischermanns, Guido. Prozessfenster-Blog. [Online] [Zitat vom: 16. 04 2013.] <http://prozessfenster-blog.de>.

[Han121] Hanschke, Inge. 2012. *Enterprise Architecture Management –einfach und effektiv.* München : Hanser, 2012. ISBN: 978-3-446-42694-8.

[Han12] Hanschke, Inge und Lorenz, Rainer. 2012. *Strategisches Prozessmanagement einfach und effektiv.* München : Hanser, 2012. ISBN: 978-3-446-42695-5.

[Hey10] Heyse, Volker und Erpenbeck, John. 2010. *Kompetenzmanagement in der Praxis.* Münster : Waxmann, 2010. ISBN: 978-3-8309-2335-0.

[Ján10] Jánsky, Sven. 2010. *Kompetenzprofil des Innovationsmanagers.* [PDF] Leipzig : 2b.AHEAD THINK!TANK, 2010. keine.

[Joc07] Jochmann, Walter und Gechter, Sascha. 2007. *Strategisches Kompetenzmanagement.* Heidelberg : Springer, 2007. ISBN: 13-978-3-540-27966-2.

[Knu11] Knuppertz, Thilo und Feddern, Uwe. 2011. *Prozessorientierte Unternehmensführung Prozessmanagement ganzheitlich einführen und verankern.* Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2011. ISBN: 978-3-7910-2985-6.

[Knu111] Knuppertz, Thilo, Schnägelberger, Sven und Clauberg, Katharina. 2011. *Status Quo Prozessmanagement 2011*. [PDF] Köln : BPM&O GmbH, 2011. keine.

[Kra08] Kraetke, Sandy. 2008. *Kompetenzmodell für Führungskräfte*. Saarbrücken : VDM Verlag Dr. Müller, 2008. ISBN: 978-3-639-01092-3.

[Fre08] Malik, Fredmund. 2008. *Strategie des Managements komplexer Systeme*. 10. Auflage. Italien : Haupt, 2008. ISBN: 978-3-258-07396-5.

[NOV13] NOVACESS. Institut für angewandtes Prozessmanagement. [Online] [Zitat vom: 19. 04 2013.] <http://www.novaccess.de/zertifizierung-im-prozessmanagement/zertifizierungsangebot/business-process-officer/>.

[Rau11] Rausch, Marcel und Stürmer, Oskar. 2011. *Die Wahrheit über Kompetenzen Das Zukunfts-Gen im 21. Jh.?* Deggendorf : Ebner Verlag, 2011. ISBN: 978-3-934726-36-9.

[Res12] Resultance. 2012. *ROLLEN-METHODEN-VORGEHENSMODELL BPM*. [PDF] Röthenbach : Resultance GmbH, 2012.

[Ros04] Rosenstiel, Lutz von, Pieler, Dirk und Glas, Peter. 2004. *Strategischen Kompetenzmanagement*. 1. Aufl. Wiesbaden : Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2004. ISBN: 978-3-409-12597-0.

[Sch101] Schmeisser, Wilhelm. 2010. *Grundsätze der Prozess- & Leitungsorganisation*. [E-Book PDF] s.l. : Ventus, Ventus publishing, 2010. ISBN: 978-87-7681-633-9.

[Sch10] Schmelzer, Hermann J. und Sesselmann, Wolfgang. 2010. *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis Kunden zufriedenstellen Produktivität steigern Wert erhöhen*. 2. Aufl. München : Hanser, 2010. ISBN: 987-3-446-42185-1.

[fit13] Schreiber, Sabine. fit2solve. [Online] [Zitat vom: 13. 03 2013.] <http://www.fit2solve.de/methoden-und-werkzeuge/kompetenzmessung.html>.

[Sen12] Senden, Manfred J. und Dworschak, Johannes. 2012. *Erfolg mit Prozessmanagement*. Freiburg : Haufe, 2012. ISBN: 978-3-648-02450-8.

[Sta11] Staatsmodernisierung, Projektgruppe V.5. 2011. *Handbuch Prozessmanagement 2.1*. [PDF] Dresden : Saxonia Verlag, 2011. ohne ISBN.

[Ste00] Steig, Michael. 2000. *Handlungskompetenz Kompetenzmodelle in der pädagogischen Praxis*. Norderstedt : Libri Books in Demand, 2000. ISBN: 3-8311-0394-1.

[Tro10] Trobisch, Nina und Denisow, Karin. 2010. *Projektarbeit im Heldenprinzip.*
[PDF] Berlin : Universität der Künste Berlin, 2010. keine.

[Ven13] Venohr, Bernd und Langenscheidt, Florian. 2010. [Online] 2010. [Zitat vom:
02. April 2013.] <http://www.berndvenohr.de/download/veroeffentlichungen>.

[Zey09] Zey, Matthias. 2009. *Kompetenzmessung Zukunft sichern durch geeignete
Mitarbeiterauswahl in Profit und Non-Profit Unternehmen.* Hamburg : Diplomica, 2009.
ISBN: 978-3-8366-3258-4.

9 Anlagen

Phase 1: Herleitung Prototyp Basismodell strategisches Prozessmanagement (organisationsübergreifend):

- Aufgaben und Anforderungsanalyse
- Umfeldanalyse strategisches PZM
- Quantitative Betrachtung zum Bsp. Job-Profil

Phase 2: Verfeinerung des Prototyps:

- Expertenbefragungen und Workshops
- Szenario Analysen z.B. Einführung SPZM, Impacts wie Strategiewechsel, forcierte Internationalisierung, neue Kundengruppen, Imageschaden usw. (z.B. durch Syntegration, Workshops, Erfahrungen aus Beratungsprojekten)
- strukturierte Fragebögen / empirische Studien
- Kompetenzprofilmessung Rolleninhaber aus der Praxis, im Vergleich zu Modell-Soll
- Szenario-Simulationen mit Rolleninhabern (Prototypen für Kompetenztrainings)
- Auswertung Kompetenzprofile, Performance der Rolleninhaber während Szenarios, Modellbezug/Korrelation

Phase 3: Reduktion des Modells anhand bisheriger Daten und Ergebnisse

- Reduktion auf maximal 16-20 Einzelkompetenzen, zum Beispiel durch Statistik (Zusammenhänge erfolgreicher Kompetenzprofile)
- Expertenworkshop unter Einbeziehung von erfolgreichen Rolleninhabern
 - Beschreibung der Kompetenzfacetten und Ausprägungsempfehlungen
 - Entwicklung oder Auswahl Messverfahren
 - Feldversuche in Kooperation mit Unternehmen
 - Feldversuche Training/Coaching (vorher-nachher Analysen)

Phase 4: Validierung und Verifizierung unter Einbezug Feldversuche

- Feedback und Benchmark mit Unternehmen und Trainingspartnern
- Wirksamkeitsnachweis
- Optimierung

Phase 5: ständige Optimierung durch Feedbacks aus Kompetenzentwicklung

- Erhöhung Qualität der Kompetenztrainingsmaßnahmen
- Übertragung auf andere Handlungskompetenzen zum Bsp. Projektmanagement

Anlage 1: Anregungen für weitere Arbeiten

Nr.	Stellenbezeichnung
1	Senior Consultant Business Process Management
2	Business Process Analyst
3	Berater (m/w) Business Process Management
4	Spezialist für Business Process Management
5	Senior Business Process Manager
6	Senior Expert Consultant (m/w) - Business Process Management
7	Process Expert Business Analytics
8	Process Manager
9	Functional Process Manager
10	Gruppenleiter (m/w) Processes and Applications
11	Project Manager Processes & Strategy (m/w)
12	Process Manager m/w
13	Senior Business Process Manager / Prozessmanager (w/m)
14	Business Process Manager weltweit
15	Process Improvement Manager
16	Global Process Manager
17	Senior Process Improvement Manager (m/w)
18	Process Manager Material Management
19	Process Analyst
20	PLM Consultant (m/w) Business Processes
21	Business Process Manager
22	Process Manager
23	Prozessmanager
24	Change- und Prozessmanager im Bereich Produktion Luftfahrt
25	Prozessmanager
26	Prozessmanager
27	Business Process Officer
28	SENIOR BUSINESS PROCESS MANAGER
29	Qualitätsmanager Prozesse
30	Quality/Process Improvement Officer-
31	Process Director, Business Excellence-
32	Global Lead Process Architect
33	Business Process Leader
34	Director Group Business Process Management
35	Business Process Officer
36	BPM Consultant
37	Business Process Support Manager

Anlage 2: Stellenprofile Bezeichnungen

Ensprechungen Kompetenzatlas	Ensprechungen Kompetenzatlas	Ensprechungen Kompetenzatlas	Ensprechungen Kompetenzatlas	Ensprechungen Kompetenzatlas
Kommunikationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft		
Projektmanagement				
Teamfähigkeit	Kooperationsfähigkeit			
Fachwissen	Fach-übergreifende Kenntnisse	systematisch methodisches Vorgehen		
Initiative	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement		
Beziehungsmanagement	Folgebewusstsein	Mitarbeiterförderung	zielorientiertes Führen	Glaubwürdigkeit
ganzheitliches Denken	Konzeptionsstärke	analytische Fähigkeiten		
Fachwissen	Fach-übergreifende Kenntnisse	systematisch methodisches Vorgehen		
Sprachgewandtheit				
Fachwissen	Fach-übergreifende Kenntnisse	analytische Fähigkeiten		
ganzheitliches Denken	Fach-übergreifende Kenntnisse			
ergebnisorientiertes Handeln	Gestaltungswille	systematisch methodisches Vorgehen	Organisationsfähigkeit	
Kommunikationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft		
Dialogfähigkeit, Kundenorientierung	Beziehungsmanagement			
Folgebewusstsein	Eigenverantwortung	Pflichtgefühl		
Fach-übergreifende Kenntnisse				
ergebnisorientiertes Handeln				
Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit		
systematisch methodisches Vorgehen				
Fach-übergreifende Kenntnisse				
Verständnisbereitschaft	Dialogfähigkeit, Kundenorientierung	Integrationsfähigkeit	Beziehungsmanagement	
Fachwissen				
Problemlösungsfähigkeit	Innovationsfreudigkeit			
Schöpferische Fähigkeit	Innovationsfreudigkeit			
Anpassungsfähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Lernbereitschaft		
Eigenverantwortung	Selbstmanagement	Zuverlässigkeit		
Marktkennntnisse	Beurteilungsvermögen	Konzeptionsstärke	ganzheitliches Denken	
Offenheit für Veränderungen	Anpassungsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Beziehungsmanagement		
analytische Fähigkeiten	Beratungsfähigkeit			
zielorientiertes Führen				
Verständnisbereitschaft	Hilfsbereitschaft	Impulsgeben	Glaubwürdigkeit	
Belastbarkeit				
Initiative	Ausführungsbereitschaft			
Tatkraft				
Lernbereitschaft				
Mobilität				
Lehrfähigkeit				
Beziehungsmanagement				
Glaubwürdigkeit				

Anlage 4: Zuordnung Kompetenzbegriffe KODE®

Kompetenzbegriff	Gewicht
Kommunikationsfähigkeit	33
Sprachgewandtheit	33
Verständnisbereitschaft	33
Projektmanagement	30
Teamfähigkeit	30
Kooperationsfähigkeit	30
Fachübergreifende Kenntnisse	29
Fachwissen	29
systematisch methodisches Vorgehen	29
Einsatzbereitschaft	27
Initiative	27
Selbstmanagement	27
Beziehungsmanagement	27
analytische Fähigkeiten	25
Delegieren	25
Folgebewusstsein	25
ganzheitliches Denken	25
Glaubwürdigkeit	25
Konzeptionsstärke	25
Mitarbeiterförderung	25
zielorientiertes Führen	25
ergebnisorientiertes Handeln	22
Gestaltungswille	22
Organisationsfähigkeit	22
Dialogfähigkeit, Kundenorientierung	21
Eigenverantwortung	20
Pflichtgefühl	20
Beharrlichkeit	14
Impulsgeben	14
Schlagfertigkeit	14
Innovationsfreudigkeit	13
Integrationsfähigkeit	13
Problemlösungsfähigkeit	13
Anpassungsfähigkeit	12
Beurteilungsvermögen	12
Lernbereitschaft	12
Marktkennntnisse	12
Offenheit für Veränderungen	12
Schöpferische Fähigkeit	12
Zuverlässigkeit	12
Beratungsfähigkeit	11
Hilfsbereitschaft	7
Belastbarkeit	6
Ausführungsbereitschaft	5
Tatkraft	5
Lehrfähigkeit	4
Mobilität	4

Anlage 5: Gewichtung der Kompetenzbegriffe

Aspekt	Kompetenzbezug	Kompetenzbezug
o Sicheres Auftreten	Glaubwürdigkeit	Sprachgewandtheit
o Kommunikative Stärke	Kommunikationsfähigkeit	
o Präsentation und Moderation	Kommunikationsfähigkeit	Sprachgewandtheit
o Komplexe Sachverhalte einfach darstellen	Systematisch-methodischen Vorgehen	
o Nutzung und Auswahl unterstützender IT	Fachübergreifende Kenntnisse	
o Methodenexperte im Strategieprozess	Ganzheitliches Denken	
o Weitsicht, Szenario-Denken	Folgebewusstsein	Ganzheitliches Denken
o Methodenexperte Prozessmanagement auf Geschäftsebene	Fachwissen	
o Verantwortungsbewusstsein	Eigenverantwortung	Pflichtgefühl
o Starke Argumentierung, Nutzwertdarstellung	Beziehungsmanagement	Sprachgewandtheit
o Effizienter Einsatz von und Umgang mit Ressourcen	Ergebnisorientiertes Handeln	
o Nutzen erbringen und Ressourcen gewinnen	Kooperationsfähigkeit	
o Kommunikative Stärke	Kommunikationsfähigkeit	
o Kooperation	Kooperationsfähigkeit	
o Partizipation Top und Down	Kooperationsfähigkeit	Mitarbeiterförderung
o Ziele klar und allen bekannt	Zielorientiertes Führen	
o Effektives realistisches Projektmanagement	Projektmanagement	
o Gute Ausbildung in Methoden Projektmanagement	Projektmanagement	
o Erfahrungen aus erfolgreichen komplexen Änderungsprojekten	Projektmanagement	
o Starkes Netzwerk im Unternehmen	Beziehungsmanagement	
o Teamgeist und Teamorientierung	Teamfähigkeit	Kooperationsfähigkeit
o Direkter Draht zum IT-Management	Beziehungsmanagement	Fachübergreifende Kenntnisse
o Versierter Umgang mit neuen Medien	Lernbereitschaft	
o System und Modelldenken	Konzeptionsstärke	Ganzheitliches Denken
o Schnittstellenkenntnisse zur IT/ EAM	Fachübergreifende Kenntnisse	
o aktives recherchieren im BPM-Tool-Markt	Lernbereitschaft	
o Fähigkeit BPM als überzeugendes Zukunftskonzept zu kommunizieren	Kommunikationsfähigkeit	
o Motivation und Begeisterung des Top-Managements	Kommunikationsfähigkeit	Sprachgewandtheit
o Stark in Methoden der Konfliktlösung	Konfliktlösungsfähigkeit	
o Netzwerker mit Einfluss im PZM	Beziehungsmanagement	
o Fähigkeit zur effektiven Priorisierung	Ergebnisorientiertes Handeln	
o Planungsvermögen	Organisationsfähigkeit	
o Umsetzungsvermögen	Beharrlichkeit	
o Klare Vereinbarungen treffen	Ergebnisorientiertes Handeln	
o Vorausdenken und Erstellung einer Roadmap	Innovationsfreudigkeit	Gestaltungswille
o Durchsetzungsstärke und konsequente Benennung von Rahmenbedingungen	Zielorientiertes Führen	Schlagfertigkeit
o Schlagfertiges Agieren	Schlagfertigkeit	
o Verständnis auf breiter Ebene	Verständnisbereitschaft	
o Glaubwürdig sein und Anerkennung	Glaubwürdigkeit	
o Vorbilder im Top-Management einbinden zur Transmission	Beziehungsmanagement	
o Fähigkeiten Vorteile motivierend und verständlich zu verbreiten	Kommunikationsfähigkeit	
o Fähigkeit Werte vorzuleben und zu transferieren	Glaubwürdigkeit	
o Kunden- und Partnerdenken	Kundenorientierung	Kooperationsfähigkeit
o Mitgestaltung der lernenden Organisation	Gestaltungswille	Lernbereitschaft
o Techniken Erfolge regelmäßig zu kommunizieren	Kommunikationsfähigkeit	

Anlage 6: Analyse Erfolgsaspekte Teil 1

Aspekt	Kompetenzbezug	Kompetenzbezug
o Marketing durch Erfolgsbilanzen	Kommunikationsfähigkeit	
o Expertise mit Kennzahlensystemen	Fachwissen	
o Analytische Fähigkeiten	Analytische Fähigkeiten	
o Konsequente Umsetzung Top-Down und zurück	Systematisch-methodischen Vorgehen	
o Durchhalten bei der Verankerung	Beharrlichkeit	
o Rationale Denkweise zur Vermeidung von Kennzahlen-Wirrwarr	Systematisch-methodischen Vorgehen	
o Vertrauensbasis zum Vorgesetzten, Mitarbeiter usw.	Glaubwürdigkeit	Beziehungsmanagement
o Konstruktive Fehler und Kritikkultur	Verständnisbereitschaft	
o Kreativität	Schöpferische Fähigkeit	
§ Motivation	Selbstmanagement	
§ Menschenkenntnis	Beurteilungsvermögen	
§ Selbstvertrauen	Glaubwürdigkeit	
§ Flexibilität	Offenheit für Veränderungen	
§ Vorrausschauendes Denken	Ganzheitliches Denken	
§ Lernbereitschaft	Lernbereitschaft	
§ Ausdauer	Beharrlichkeit	
§ Empathie	Verständnisbereitschaft	
§ Frustrationstoleranz	Selbstmanagement	
§ Offenheit	Offenheit für Veränderungen	
§ Veränderungsinitiative	Offenheit für Veränderungen	Initiative
§ Visionskraft	Konzeptionsstärke	
§ Kreativität innovative Denkweise	Innovationsfreudigkeit	
§ Systematische Problemlösung	Problemlösungsfähigkeit	
§ Erkennen von Geschäfts und Optimierungspotentialen	Analytische Fähigkeiten	
§ Unternehmerisch Denken und Handeln	Ganzheitliches Denken	
§ Courage, Mut und Authentizität	Glaubwürdigkeit	
§ Kommunikationsstärke	Kommunikationsfähigkeit	
§ Entscheidungsstärke	Entscheidungsfähigkeit	
§ Präsentationsfähigkeiten	Kommunikationsfähigkeit	Sprachgewandtheit
§ Motivationskraft	Kommunikationsfähigkeit	Initiative
§ Effektives Beziehungsmanagement	Beziehungsmanagement	
§ Politisches und taktisches Gespür	Beziehungsmanagement	
§ Kundenorientierte Denkweise	Kundenorientierung	
§ Kontinuierliche Verbesserung	Offenheit für Veränderungen	
§ Belastbarkeit	Belastbarkeit	
§ Interkulturelles Verständnis	Verständnisbereitschaft	
§ Ergebnisorientierung	Ergebnisorientiertes Handeln	
§ Kontinuierliches Lernen	Lernbereitschaft	
§ Integrität	Glaubwürdigkeit	
§ Effektives Besprechungs- und Workshop-Management	Systematisch-methodischen Vorgehen	
Moderation	Kommunikationsfähigkeit	Sprachgewandtheit
Kommunikation	Kommunikationsfähigkeit	
o Prozesse identifizieren, visualisieren und zu Landkarten verdichten	Fachwissen	
o Prozesse zahlenbasiert gestalten und steuern	Fachwissen	
o Prozessorganisation regeln	Fachwissen	
o Prozessveränderungen professionell begleiten	Fachwissen	
o Prozesse und IT aufeinander abstimmen.	Fachwissen	

Anlage 7: Analyse Erfolgsaspekte Teil 2

Eidesstattliche Erklärung

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

A handwritten signature in blue ink, reading "Vilseck Gabel". The signature is written in a cursive style with a large, stylized 'V' at the beginning.

Vilseck, 06.05.2013