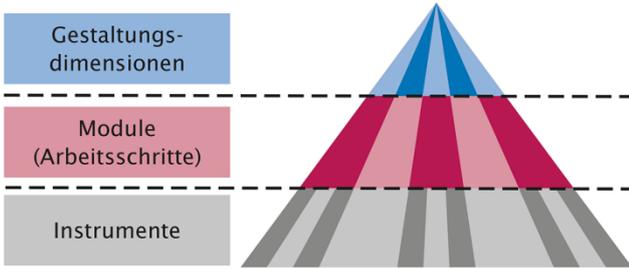


## PROMIDIS Handlungsleitfaden



### Instrument

### Rollenmatrix

#### Ziel

Die Rollenmatrix ermöglicht es, alle für die erfolgreiche Erbringung einer Dienstleistung notwendigen Rollen sowie deren Aufgaben und notwendigen Qualifikationen systematisch entlang des Dienstleistungsprozesses aufzunehmen.

Sie legt damit die Grundlage zur lückenlosen Aufnahme notwendiger personeller Ressourcen, der Ermittlung entstehender Kosten und der Planung evtl. notwendiger Qualifizierungsmaßnahmen.

#### Nutzbar bei den Modulen

#### II. Entwicklung und Vermarktung

##### 6. Ressourcen planen

#### Aufwand

1-2 Stunden

#### Vergleich

##### Vorteile

- > vollständiges Bild aller Rollen
- > vollständiges Aufgabenprofil aller Rollen
- > Systematische Übersicht entlang des Prozesses zeigt mögliche personelle Überschneidungen und Probleme auf, wie z.B. die Überschreitung von Arbeitszeitgrenzen.

##### Nachteile

- > Prozesskonzept voraussetzend
- > Erhebungsaufwand

#### Vorgehensweise

Bevor konkrete Mitarbeiter eingeplant werden, empfiehlt es sich, zunächst nur „Rollen“ zu definieren. Eine Rolle beschreibt eine spezifische Aufgabe mit den dafür notwendigen Kompetenzen.

Die Rollenmatrix erleichtert es, die Rollen und deren Aufgaben und Qualifikationen systematisch aufzu-

nehmen. Im Ergebnis entstehen so detaillierte Rollenbeschreibungen. Damit wird deutlich, welches Qualifikationsprofil an welcher Stelle notwendig ist.

Sie erleichtern die Planung,

- > welche personellen Ressourcen für die Erbringung einer Dienstleistung benötigt werden,
- > welche Mitarbeiter dafür in Frage kommen,
- > welche Personalkosten sich dadurch ergeben und
- > wo noch Qualifizierungs- oder Rekrutierungsbedarf besteht.

Die Erarbeitung von Rollensteckbriefen mit der Rollenmatrix erfolgt in zwei Schritten:

- > Aufnahme der Rollen je Prozessschritt
- > Zusammenführen der einzelnen Aufgaben zu Rollensteckbriefen

#### Aufnahme der Rollen je Prozessschritt

Ausgehend vom aufgenommenen Dienstleistungsprozess (vgl. Modul **Geschäftsprozesse aufnehmen und gestalten**) wird jeder einzelne Arbeitsschritt dahingehend durchleuchtet, welche Rollen im Unternehmen für die Erbringung der Dienstleistung notwendig sind.

Für jede Rolle wird daraufhin definiert, wie oft sie vorhanden sein muss und welche Aufgaben sie jeweils zu erfüllen hat.

Prozessschritt für Prozessschritt wird die Liste vervollständigt, bis eine komplette Übersicht aller Rollen und ihrer Aufgaben entstanden ist.

Dabei werden sämtliche identifizierten Rollen pro Prozessschritt aufgenommen, unabhängig davon, ob sie später gemeinsam mit anderen Rollen von einer Person ausgefüllt werden oder ob eine Rolle bei mehreren Prozessschritten Aufgaben erfüllt.

Prozessschritt	Rollen des Unternehmens	Anzahl	Aufgaben der Rolle	Rollen des Kunden	Anzahl	Aufgaben der Rolle
<b>Akquise</b>	Vertriebler	1	- Kundenbesuch - Angebot	Auftraggeber		
<b>Informationsaufnahme</b>	Moderator	1		Innovatoren		
	Vertriebler	1		Produktverantwortliche		
	Kalkulator	1	- Analyse des Produktes	Servicemitarbeiter		
				Fertigungsmitarbeiter		
				Strategischer Einkauf		
			QM			
<b>Analyse</b>	Kalkulator	1	- Analyse des Produktes			
<b>Vorbereitung</b>	Organisator	1	- Hotel - Raum - Verpflegung - Geheimhaltung - Dokumentation			
	Vertriebler	1	- Teilnehmer definieren (lassen)			
<b>Konzeption</b>	Vertriebler	1		s.o. (Modifikation nach Aufbereitung)		- Ideenfindung
	Moderator	1	- methodische Anleitung - Ideenfindung			
	Dokumenter	1	- Mitschrift - Exceltabelle - Zeichnungen			
	Gastgeber	1	- Begrüßung			
	Innovatoren		- Ideenfindung			
	Kalkulator	1				
<b>Abendprogramm</b>	Organisator	1	- Begleitung Abendessen, Transfer, Abendessen	s.o. (Modifikation nach Aufbereitung)		
	Gastgeber	1	- Begleitung			
<b>Umsetzung</b>	Kalkulator	2	- Kalkulation			
	Produktionsmitarbeiter	1	- Fertigung			
	Konstrukteur	1	- Vorbereitung			
<b>Präsentation</b>	Moderator	1		s.o. (Modifikation nach Aufbereitung)		
	Dokumenter	1				
	Gastgeber	1				
	Innovatoren		- Impulse geben - konkretisieren - skizzieren			
	Kalkulator	1	- Kostenanalyse			
	Vertriebler	1				
<b>Nachbereitung</b>	Vertriebler	1	- Nachfassen			

Abb. 1: Rollenmatrix am Beispiel einer Beratungsdienstleistung

Prozessschritt	Rollen des Unternehmens	Anzahl	Aufgaben der Rolle	Notwendige Kompetenzen
Informationsaufnahme	Moderator	1	- Führung des Workshops	- erstklassige Beherrschung von Moderationstechniken - genaue Methodenkenntnis - gute Beherrschung von Kreativitätstechniken - gute Kenntnisse Material und -verarbeitung - exzellente Englischkenntnisse - Neutralität
Konzeption	Moderator	1	- methodische Anleitung - Ideenfindung	
Präsentation	Moderator	1	- Führung des Workshops	

Abb.2: Rollensteckbrief am Beispiel einer Beratungsdienstleistung

### Zusammenführen der einzelnen Aufgaben zu Rollensteckbriefen

Im zweiten Schritt werden die Aufgaben jeder identifizierten Rolle des Unternehmens über den Gesamtprozess zusammengefasst.

Liegt das gesamte Aufgabenprofil vor, können daraus Rolle für Rolle Rückschlüsse auf die benötigten Qualifikationen gewonnen werden. Das Ergebnis sind Rollensteckbriefe, das heißt Beschreibungen der benötigten Rollen.

### Weiterbearbeitung der Ergebnisse

Rollenmatrix und Rollensteckbriefe sind eine gute Grundlage, um die notwendigen personellen Ressourcen sowie in Frage kommenden Mitarbeiter einzugrenzen und somit eine erste Schätzung der entstehenden Personalkosten vorzunehmen.

Die Rollensteckbriefe lassen sich zudem mit der → **Kompetenzmatrix** weiter konkretisieren. Die Kompetenzmatrix ist ein einfaches Hilfsmittel, um

- > die Anforderungsprofile für Mitarbeiter zu definieren,
- > passende Mitarbeiter festzulegen und
- > deren Qualifikationsbedarfe und mögliche Qualifizierungsmaßnahmen abzuleiten.

Optional können bereits während der Aufnahme entlang des Dienstleistungsprozesses, ergänzend zu den Rollen des Unternehmens, auch die Rollen der Kunden und deren Aufgaben festgehalten werden (vgl. Abb. 1). Dies schärft den Blick dafür,

- > welche Kunden überhaupt für die Dienstleistung in Frage kommen,
- > wo mögliche Fehlerquellen liegen und
- > welche Mitwirkungspflichten des Kunden in der späteren Angebotsbeschreibung benannt werden müssen (vgl. Modul **Ergebnisse gestalten**).

### Weiterführendes Material

- > PROMIDIS-Excellformular „Rollenmatrix“

### Impressum

Autor: Alexander Sonntag; RKW Kompetenzzentrum  
Redaktion: Alexander Sonntag, Beate Schlink; RKW Kompetenzzentrum  
November 2015

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

