

# fit für den Aufschwung-

## Die Kompetenzinventur in einem produzierenden Unternehmen

Gesellschaft für Wissensmanagement,  
Dortmund, 22.2.2007

Plate consulting, Langenfeld/Rhld.  
[www.pppi.de](http://www.pppi.de)





# Präsentationsziele:

---

0. Vorstellung
1. Kompetenzinventur Hintergrund
  - a. 3 Stufen der Kompetenzinventur
  - b. Einordnung zum Wissensmanagement
2. Kompetenzinventur bei der Solvis GmbH
3. lessons learnt und Ausblick



# Martin Plate

---

- Diplom-Wirtschaftsingenieur Universität Karlsruhe
- 1985-1991 Konzernausbildung in D und USA
- 1991-2001 leitende Positionen und Geschäftsführer bei mittelständischen Herstellern
- 2001/ 2002 Gründung von plate consulting
- 2006 Wissensmanager S-IHK Hagen



# Plate consulting: [www.pppi.de](http://www.pppi.de)

---

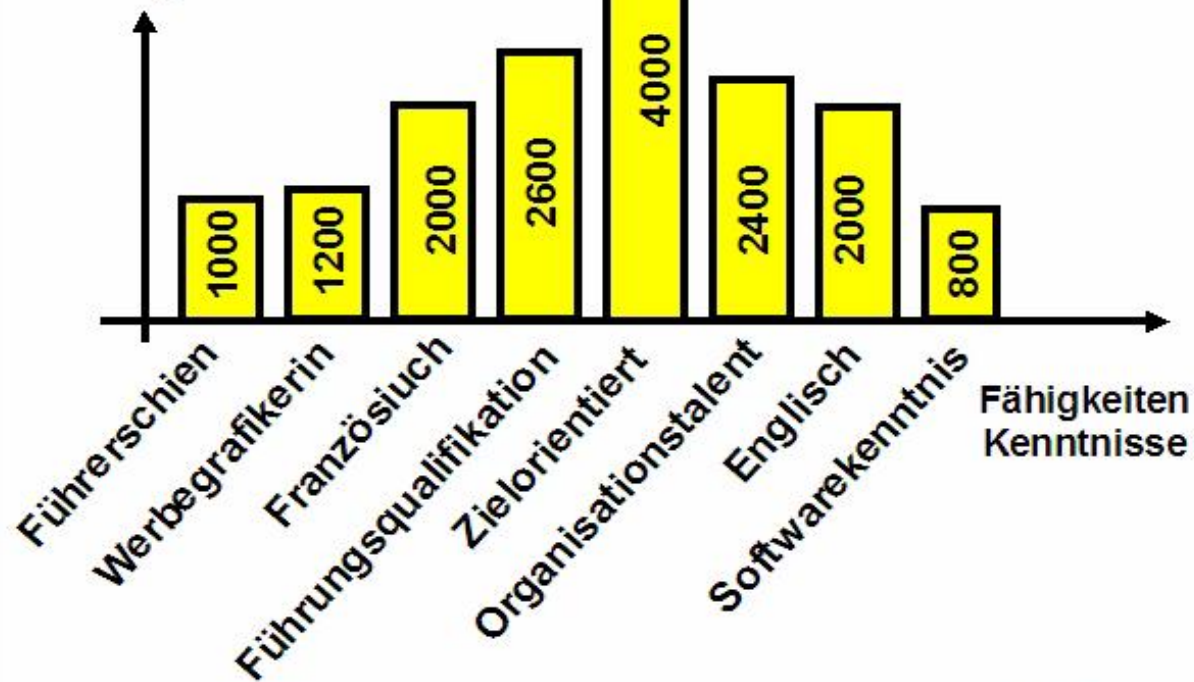
- Beratung und Interimsmanagement für **produzierende KMU**
  - ▶ people:  
selbststeuernde Gruppen, Prämienlohnsysteme, Kompetenzmanagement
  - ▶ process:  
**Produktionsmanagement**: Kanban und Fertigungslogistik für auftragssynchrone Produktion (Losgröße1), Einführung von ERP-Systemen, TQM und ISO 9000, lean management; Ergebnisverbesserung; Strategieumsetzung, allgemeine Unternehmensführung
  - ▶ product:  
Produktentwicklungen unter Einsatz von QFD, FMEA, WA; Produktprogrammplanung; Projektmanagement Vertrieb/Technik
  - ▶ innovations:  
neue Managementansätze für die **KMU-Praxis** entwickeln und umsetzen ;  
Changemanagement
- Veranstaltungspartner [forum-fuehrung.com](http://forum-fuehrung.com)



- heutiges Beraternetzwerk
- ursprünglich humatics task-force
  - ▶ [www.humatics.de](http://www.humatics.de)  
Hans-Dieter Kreft, Hamburg entwickelt **Verfahren zur Operationalisierung** von Wissensenseigenschaften (Wissensfunktionen)
  - ▶ **forum-fuehrung Mitglieder**  
versuchten eine entsprechende Software zu vertreiben, und scheiterten, da zu früh und zu kompliziert
- **Entwicklung der Kompetenzinventur**  
als "humatics-light" wird der praktische Ansatz der monetären Kompetenzbewertung bei der **agiplan** Unternehmensberatung (Mühlheim/Ruhr) von Michael Pieper für Dienstleistungen entwickelt und praktisch umgesetzt ([www.agiplan.de](http://www.agiplan.de))
- **Plate consulting** adaptiert die Kompetenzinventur für produzierende Unternehmen und setzt sie bei der Solvis GmbH in Braunschweig praktisch ein

# Humatics für betriebliche Anwender

Kompetenz:  
Umsatz pro  
Kenntnis,  
Fähigkeit



$$u_1 = 1000$$

$$u_2 = 1200$$

$$u_3 = 2000$$

$$u_4 = 2600$$

$$u_5 = 4000$$

$$u_6 = 2400$$

$$u_7 = 2000$$

$$u_8 = 800$$

$$U = 16000 \text{ € / Periode}$$

$$H = 3.83291 \text{ hbit}$$

$$T = 4174.37 \text{ (€ / Periode) / hbit}$$

$$U = T H$$

Führungskraft  
Marketing



humatics

VisionPatents AG

Wissen ist des Menschen Maß

## ▼ 3 Stufen: Die Kompetenzinventur..

1. ..**erfasst** die betrieblichen Kompetenzen
2. ..**bewertet** die Kompetenzen mit ihrem aktuellen Wertschöpfungsbeitrag
3. ..**aktiviert** das Management der Kompetenzen im Rahmen der Unternehmensstrategie, Personalentwicklung und -Führung



# **Kompetenzinventur und Wissensbilanz**

---

## Wissenskapital

Humankapital

Strukturkapital

Beziehungskapital

Persönlichkeitskomp.

Sozialkompetenz

Methodenkompetenz

Fachkompetenz



# Kompetenzinventur vs. Wissensbilanz?

---

Das Projekt der Arbeitsgemeinschaft betrieblicher Weiterbildungsforschung e.V. ([www.AbWf.de](http://www.AbWf.de)) **Kompetenzkapital: Betriebliches Kompetenzmanagement zur Verbindung von Kompetenzentwicklung und Humankapital** lief vom 01.02.2005-31.10.2006. In der Projektbeschreibung geht man kritisch auf die verschiedenen Leitfäden (Guidelines for Intellectual Capital Statements in Dänemark oder Wissensbilanz - Made in Germany) ein:

“Das Problem dieser Guidelines liegt darin, dass sie aus kompetenztheoretischer Sicht **zu oberflächlich** sind. Aus Kennzahlen, die das Humankapital als **lineare und summative** Funktion der **Individualkompetenzen** beschreiben und meist aus dem Personalcontrolling entlehnt sind, lassen sich schwerlich **Unternehmenskompetenzen** ableiten, die jedoch für eine strategische Entwicklung des Kompetenzkapitals von entscheidender Bedeutung sind. Selbstorganisierte Handlungsprozesse in Unternehmen sind mehrdimensional und nicht linear. Individuen **handeln in Teams** und bilden Teamkompetenzen aus (überindividuelle Kernkompetenzen), über die das Humankapital bestimmt wird. Im Projekt wird die Hypothese zu Grunde gelegt, dass der Schlüssel zu einer besseren **Problemlösung ein integriertes betriebliches Kompetenzmanagement ist**, das beide Seiten (top-down und bottom-up) verbindet (...).” (zitiert nach der homepage [www.AbWf.de](http://www.AbWf.de))

# ▼ Genug der Theorie....

---

...kommen wir in die Praxis...

(Teil 2)

.. zu Helmut Jäger und Klaus-Henning  
Terschüren, Geschäftsführer der Solvis GmbH



Werkfoto Solvis GmbH



# Solvis Unternehmensporträt 1. Teil

---

## Firmenphilosophie

**Optimale Nutzung der Sonnenenergie mit ausgereifter Technik und geringstem Aufwand – der Umwelt und uns Menschen zuliebe.**

1988 Gründung der Solvis Energiesysteme GmbH als **mitarbeitergeführtes** Unternehmen.  
Präsentation des ersten Serienflachkollektors auf der Hannover-Messe.

Entwicklung zum Hersteller thermischer Solaranlagen.

1994 Firmenumstrukturierung in Solvis Solarsysteme GmbH, zuständig für Forschung, Entwicklung und Produktion, und Solvis Energiesysteme GmbH & Co KG als **Beteiligungsmodell**, verantwortlich für Vertrieb und Marketing.

1995 Serienstart für den Solar-Schichtspeicher SolvisIntegral.

Markteinführung der Low-Flow-Solartechnik und Einstieg in die Heiztechnik.

1997 Markteinführung des Solarheizkessels SolvisMax Gas.

1998 **Solarpreis der Deutschen Gesellschaft für Sonnenenergie** für den SolvisMax als herausragendes technisches Solarprodukt.

**Umweltpreis des Landes Niedersachsen** für beispielhaftes Engagement im Klimaschutz.

1999 Erweiterung der Produktpalette durch den Vakuumröhrenkollektor SolvisLuna.

2000 Präsentation der technisch optimierten Speicher und Solarheizkessel im neuen Design.

.....



# Solvis Unternehmensporträt 2. Teil

2001 Serienstart für den Compact-Kollektor SolvisCala, die Photovoltaikanlagen SolvisPico und den Solarheizkessel SolvisMax Öl.

**Innovationspreis Architektur und Technik** für das Konzept der Nullemissionsfabrik.

2002 Erweiterung der Produktpalette um den Pelletkessel SolvisLino.

Verschmelzung der Produktions- und Vertriebsfirmen zur SOLVIS GmbH & Co KG.

Einzug in **Europas größte Nullemissionsfabrik. Europäischer Solarpreis** für die Nullemissionsfabrik.

2003 Präsentation der komplett überarbeiteten und um die solare Energiezentrale SolvisZentro erweiterten Produktpalette.

**Architecture & Technology Award** für die Nullemissionsfabrik an die Architekten und Planer der Haustechnik. Energy Globe, **Weltpreis für Nachhaltigkeit**, an Solvis als herausragendes Beispiel für ein umweltbewusstes Industrieunternehmen.

2004 Markteinführung des Modulsystems SolvisMax Futur und SolvisMax Pur.

Serienstart des Solarheizkessels SolvisMax als Öl-Brennwertgerät.

Präsentation des Powerdachs: Solarmodule und –kollektoren als optische Einheit.

Erweiterung der Großanlagen um die Frischwasserstation SolvisVital.

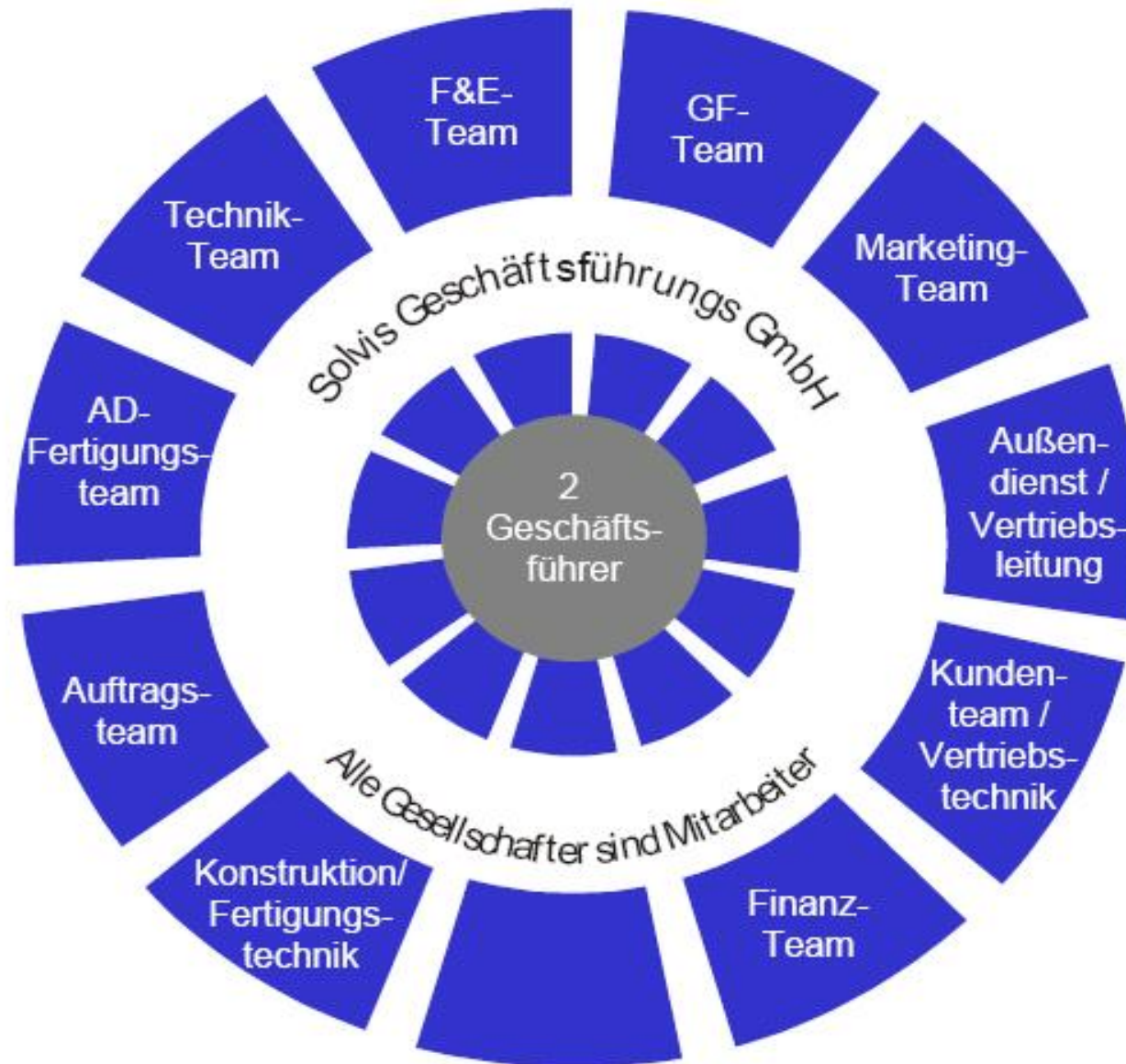
Kooperation mit VW zur Errichtung einer Photovoltaik-Tankstelle für Brennstoffzellen.

2005 Präsentation des Powerdachs mit neuen monokristallinen Hochleistungsmodulen.

Unterzeichnung einer Absichtserklärung zwischen VW und Solvis zur Gründung der Brennstoffzellen-Entwicklungsgesellschaft „InnoCell GmbH“. Übernahme der ALSO GmbH mit der Mäanderfertigung für die Absorberherstellung als 100-prozentige Tochter.

2006 Erweiterung der Absorberproduktion durch eine moderne Laserschweißanlage.

**Solvis steht als Technologieführer in Deutschland und Europa und funktioniert immer noch als mitarbeitergeführtes Unternehmen.**



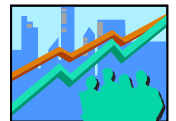
- Ca. 190 MitarbeiterInnen in 10 Teams mit gewählten Teamleitungen
- 28 GesellschafterInnen
- 17 Auszubildende
  
- GesellschafterInnenversammlung als höchstes Entscheidungsgremium
- Geschäftsführung (GF) wird von GesellschafterInnen gewählt und entlastet
- GF ist weisungsbefugt



# Solvis GmbH 2005

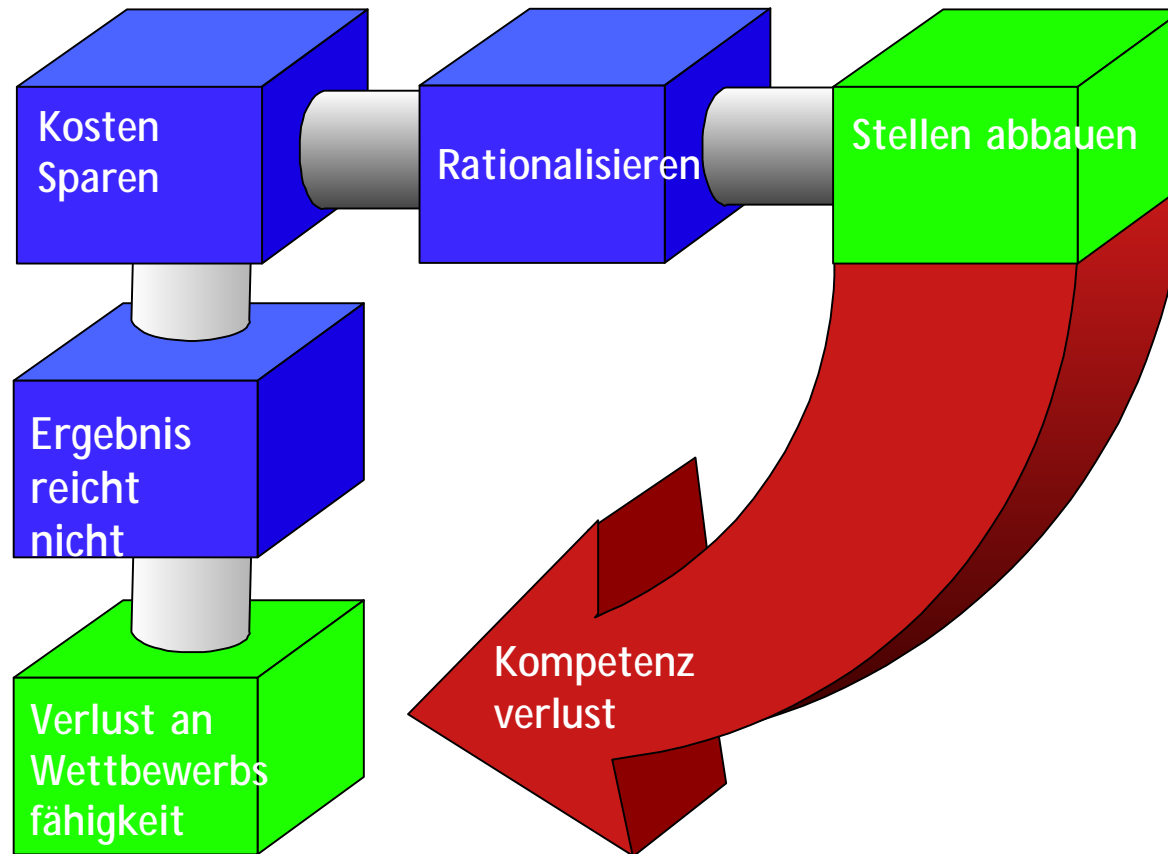
---

- Marktführer regenerative Heizsysteme in D
- 160 MA, aus grün-alternativem Bereich
- Entlohnung bisher sozial und wenig leistungsgerecht
- Mitarbeitern als Kommanditisten gehört etwa ein Drittel des Unternehmens
- kein Betriebsrat, sehr offener Diskussionsstil
- Management ist offen für Neues
- Expansionsstrategie Europa
- 2002 Nullemissionsfabrik
- positive Auftragsentwicklung
- **Bank will besseres Ergebnis**





# Im Teufelskreis der Kostenoptimierung





# Strategie ist mehr als Kosten sparen





# Kompetenzinventur bei Solvis: Projektplan

**Projektteam:** xx ccc vvv yyy.. Projektleiter: .xcxc

**Projektziel:** **Übersicht des Kompetenzstandes der Solvis MA, als Basis für gezielte Qualifizierung, Recruiting, Teambildung und Absicherung der**

**Wachstumsstrategie**

**Projektart:** Kosten ;

**Unterstützt Strategieziele:** **Gruppenprämie; (Sprach-)ausbildung, Teamzusammensetzung**

**Erfolgsannahme:** Empfehlung für Teamzusammensetzung, Schulungs- und Personalbedarf

**Zusätzlicher Umsatz 5Jahre:** ?

**Aufwand 5 J.:** 10-15 Tage

**DB 5Jahre** 0..15% PersKosten

**Risiko; Payback:** ?

**Projektplan** Wann Wer?

Festlegung des Kompetenzkatalogs 18.1.-24.1. xx

Interviews Fachkompetenzen 16.-24.1. vv

Abfrage der MA Fähigkeiten 16.-24.1. cvg

Auswertung der Daten 02.02.06 vcv

Ergebnispräsentation und Diskussion 03.02.06 xc

Erstellen des zukünftigen Organigramms, Ab 1.3.2006 yyy

Durchführung Schulungen Teamzusammensetzung, Zielvereinbarungen



# Kompetenzinventur 1. Schritt

---

1. **Aufnahme** der Kompetenzen, und Stellenanforderungen
2. **Bewerten** von Kompetenzen u. Orgaeinheiten mit Wertschöpfungs- (Umsatz-)beiträgen
3. **Optimieren** der Wertschöpfung durch Management der Kompetenzen (Personalentwicklung) und Simulation mittels Humatics-Analysetool bzw. Wissensmanagement



# Mögliche Methoden zur Kompetenzerfassung

---

- **agiplan : Selbsteingabe**
- **psychologische Kompetenztests:**
  - ▶ 1 16PF-R Der 16 Persönlichkeits-Faktoren-Test – Revidierte Fassung
  - ▶ 2 4DPI 4-dimensionales Persönlichkeits-Inventar X
  - ▶ 3 AIST Allgemeiner Interessen-Struktur-Test X
  - ▶ 4 ALS Arbeitsleistungsserie X
  - ▶ 5 AVEM Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster X
  - ▶ 6 BCI Bambeck-Competence Instrument X
  - ▶ 7 BIP Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung
  - ▶ 8 D2-C Aufmerksamkeits-Belastungs-Test X
  - ▶ 9 ECI Emotional Competency Inventory X
  - ▶ 10 EOS Entwicklungsorientiertes Scanning X
  - ▶ 11 EPP-D Eysenck Personality Profiler – Deutsche Form X
  - ▶ 12 F-A-T Fragebogen zur Arbeit im Team X
  - ▶ 13 F-DUP Online-Tests/Access AG – Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale
  - ▶ 14 FSK Fragebogen zur sozialen Kompetenz X
  - ▶ 15 FVVB Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung X
  - ▶ 16 GPI Global Personality Inventory X
  - ▶ 17 HDI/HBDI Herrmann Dominanz Instrument bzw. Herrmann Brain Dominance Instrument



# **(Fortsetzung)**

# **Kompetenzerfassungsmethoden**

- ▶ 18 HPI-6BD Hamburger Persönlichkeits-Inventar für sechs Basisdimensionen
- ▶ 19 IPS Inventar zur Persönlichkeits-Diagnostik in Situationen
- ▶ 20 MAP Management Potenzial
- ▶ 21 NEO-FFI NEO-Fünf-Faktoren-Inventar
- ▶ 22 OPQ32 Occupational Personality Questionnaire – 32 Scales
- ▶ 23 PAPITM Personality and Preference Inventory
- ▶ 24 PIA Persönlichkeits-Inventar zur Integritätsabschätzung
- ▶ 25 PMC Perspectives on Management Competencies
- ▶ 26 PRF Deutsche Personality Research Form
- ▶ 27 SAM Fragebogen zur Erfassung dispositionaler Selbstaufmerksamkeit
- ▶ 28 SBUS-B Skalen zur Erfassung der subjektiven Belastung und Unzufriedenheit
  - ▶ im beruflichen Bereich
- ▶ 29 SKASUK Skalen zur Service- und Kundenorientierung
- ▶ 30 Smk99 Beurteilungsbogen zu sozialen und methodischen Kompetenzen
- ▶ 31 Team Puls®



## **(Fortsetzung)**

# **Kompetenzerfassungsmethoden**

- ▶ Internetgestützte Teamdiagnose X
- ▶ 32 TMPF Team Management Profil Fragebogen X
- ▶ 33 ALPHA Plus Profile® X
- ▶ 34 !Response 360°-Feedback X
- ▶ 35 WM-Kompetenz-Check X
- ▶ 36 INSIGHTS MDI®-Leadership-Check X X
- ▶ 37 Talent Management Tool (CHOICES ARCHITECT®)
- ▶ (Internetversion CHOICES ARCHITECT®2)



- *Zitiert aus :*
- *Online- und Multimediainstrumente zur Kompetenzerfassung*
- *Applikationen | Kompetenzmanagement | QUEM-reports*
- *Author(s):*
- *H.-G. Ridder, H.-J. Bruns, S. Brünn Textkörper:*
- *<http://www.abwf.de/content/main/publik/report/2004/report-86.pdf>*
- *link in <http://www.cogneon.de/wissenslandkarte/fachgebiete/kompetenzmanagement>*



# Quick & Dirty in der Praxis: 0/1 Erfassung am Bsp. Kundendienst

| KD                    | MA1  | MA2  | MA3 | MA4  | MA5  | MA6 | Nr.   | ID | Bezeichnung                       |  |
|-----------------------|------|------|-----|------|------|-----|-------|----|-----------------------------------|--|
| Benötigte Kompetenzen |      |      |     |      |      |     |       |    |                                   |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 1     |    | Analytisches Denkvermögen         |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  | 1,0 | 2     |    | Ausdauer                          |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 0,5  | 1,0  |     | 3     |    | Belastbarkeit / Stressbewältigung |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 0,5  | 1,0  |     | 4     |    | Entscheidungsvermögen             |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 5     |    | Kostenbewusstsein                 |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 7     |    | Lernbereitschaft / Lernfähigkeit  |  |
| 0,5                   | 0,5  | 0,5  |     | 0,5  | 0,5  |     | 11    |    | Unsicherheitstoleranz             |  |
| 1,0                   | 0,5  | 1,0  |     | 0,5  | 1,0  |     | 12    |    | unternehmerisches Denken          |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 13    |    | Verantwortungsbewußtsein          |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 14    |    | Verbindlichkeit                   |  |
| Sozialkompetenz       |      |      |     |      |      |     |       |    |                                   |  |
| 1,0                   | 0,5  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 19    |    | Hilfsbereitschaft                 |  |
| 1,0                   | 0,0  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 22    |    | Kommunikationsfähigkeit           |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 0,5  | 1,0  |     | 23    |    | Kompromissbereitschaft            |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 24    |    | Konfliktfähigkeit                 |  |
| 1,0                   | 0,5  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 27    |    | Teamfähigkeit / Kundenorientiert  |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     |       |    |                                   |  |
| Methodenkompetenz     |      |      |     |      |      |     |       |    |                                   |  |
| 0,5                   | 0,5  | 1,0  |     | 0,5  | 0,5  |     | 45    |    | Präsentationsmedien               |  |
| 0,5                   | 0,5  | 1,0  |     | 0,5  | 0,5  |     | 61    |    | Lehrer Seminarleiter              |  |
| Fachkompetenz         |      |      |     |      |      |     |       |    |                                   |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  | 1,0 | 1,0  | 1,0  | 1,0 | 385.1 |    | Können Heizungsregelung           |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  | 1,0 | 1,0  | 1,0  | 1,0 | 385.2 |    | Können Heizungsbau                |  |
| 1,0                   |      |      |     |      |      |     | 390   |    | Meister                           |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 89    |    | Kostenrechnung OK                 |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 107   |    | 107 Qualitätsmanagement GK        |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 146   |    | Bestandsführung OK                |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 149   |    | Materialdisposition OK            |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 158   |    | Distribution OK                   |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 170   |    | Grunddatenmanagement 3CM OK       |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 188.1 |    | Versandorganisation               |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 710   |    | Produktkenntnisse EX              |  |
| 0,5                   | 0,5  | 0,5  |     | 0,5  | 1,0  | 0,5 | 750   |    | Forderungseintreibung             |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 902   |    | BaaN: Distribution                |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 903   |    | BaaN: Manufacturing               |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 904   |    | BaaN: XVG                         |  |
| 1,0                   | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 905   |    | MS Excel                          |  |
| 0,5                   |      | 1,0  |     |      |      |     | 906   |    | MS PowerPoint                     |  |
| 1,0                   | 0,5  | 1,0  |     | 1,0  | 1,0  |     | 908   |    | MS Word                           |  |
| 1,0                   |      |      |     |      |      |     | 915   |    | PDM System Anwenderkenntnis       |  |
| 1,0                   |      |      |     |      |      |     | 920   |    | CRM Anwender                      |  |
|                       |      |      |     |      |      |     |       |    | Summe                             |  |
| 35,5                  | 29,0 | 34,0 | 5,5 | 30,0 | 32,5 | 7,0 |       |    |                                   |  |



# Ergebnis Schritt 1 (Skilldatenbank):

---

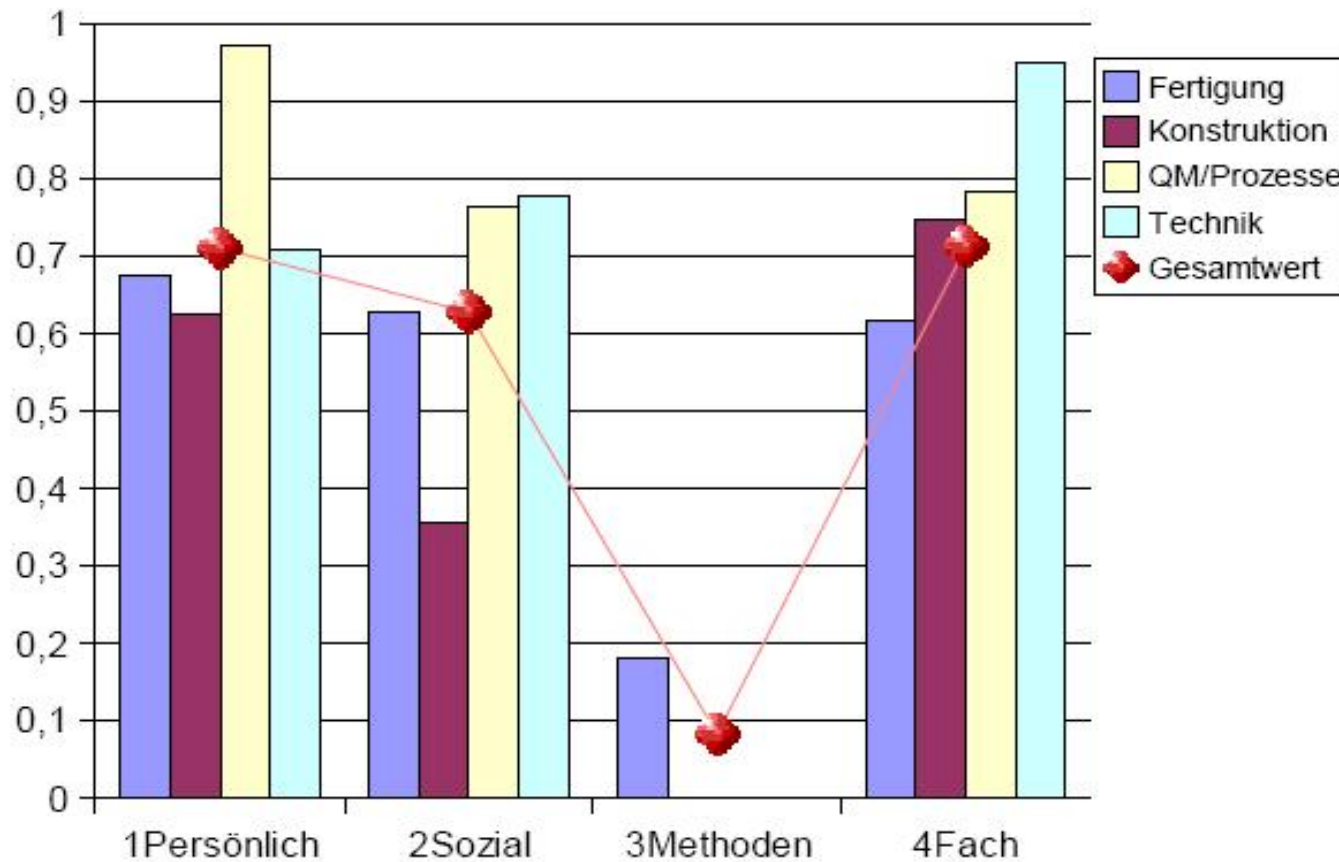
1. Liste der wesentlichen Mitarbeiterkompetenzen (Qualifizierung vs. Eingruppierung?)
2. Offensichtliche Über- oder Unterqualifizierungen zeigen Schulungs- oder Umsetzungsbedarf
3. Abteilungsübergreifende Schulungsübersicht ermöglicht günstige Sammelschulungen
4. Spezialkompetenzen (Risiken?)
5. Anzahl der Übereinstimmungen von Stellenanforderung und Kompetenz als erster Anhaltswert zur Messung der Personalentwicklung





# KI Schritt1 Teilergebnis: Match MW

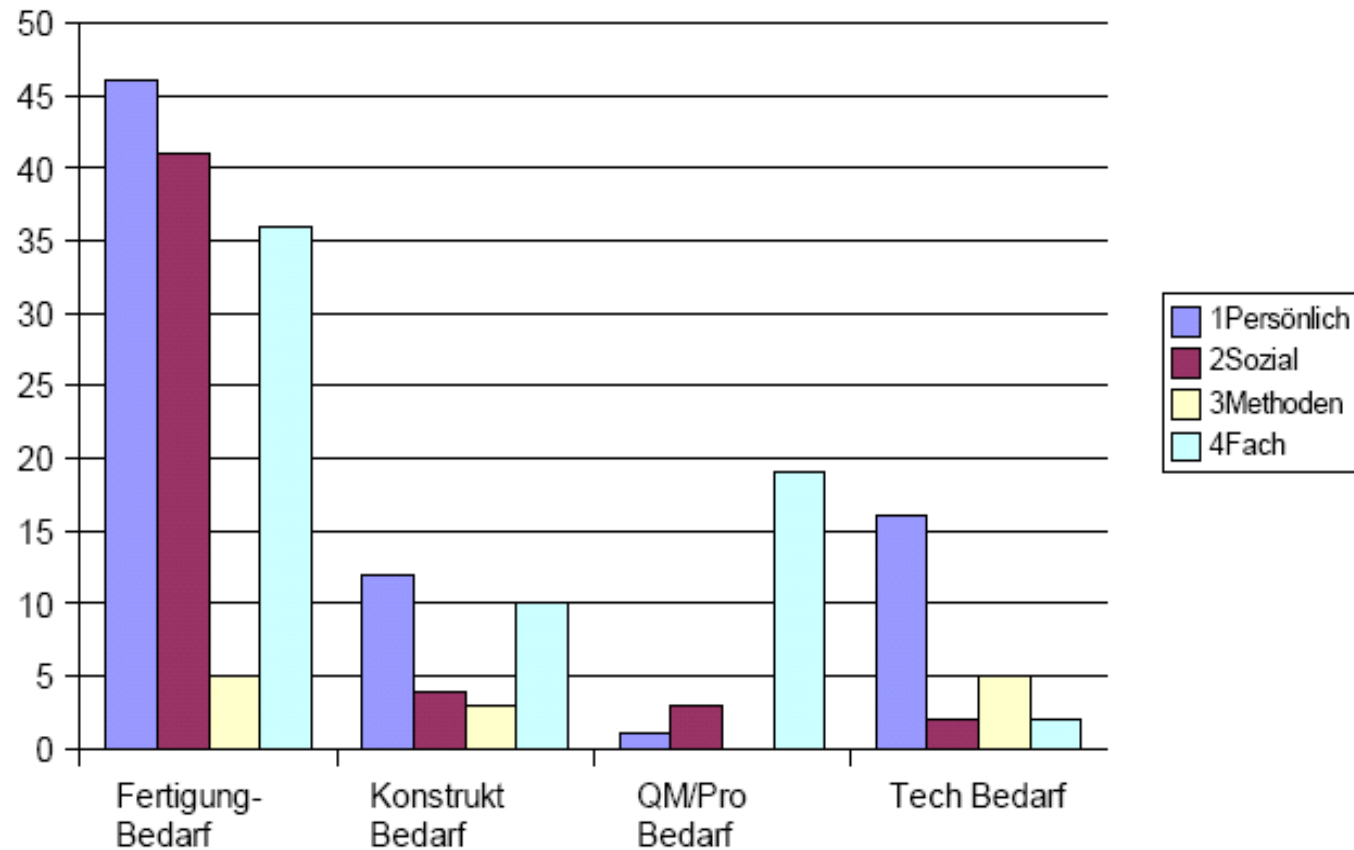
## Match Mittelwerte





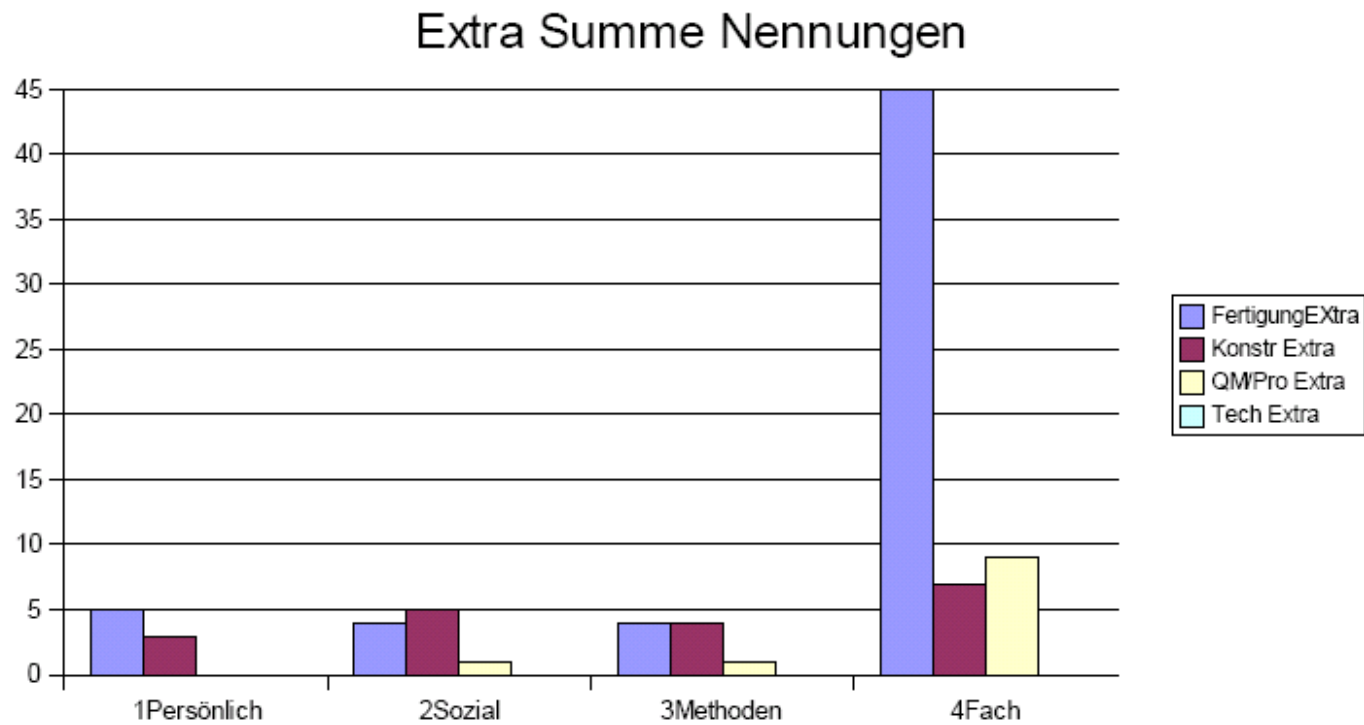
# KI Solvis: Schulungsbedarf

Bedarf Summe





# KI Solvis: Extra-Kompetenzen



in der Fertigung sind viele Kompetenzen ungenutzt, viele Mitarbeiter fachfremd eingesetzt



# Kompetenzinventur Schritt 2

---

1. **Aufnahme** der Kompetenzen, Stellenanforderungen
2. **Bewerten** von Kompetenzen u. Orgaeinheiten mit Wertschöpfungs-(Umsatz-)beiträgen
3. **Optimieren** der Wertschöpfung durch Management der Kompetenzen (Personalentwicklung) und Simulation mittels Humatics-Analysetool bzw. Wissensmanagement

# bisher klassisch: Betriebsabrechnungsbogen verteilt Kostenarten auf Kostenstellen

| Kostenarten                               | Zahlen der Buchf. | Allgem. Kostenstellen | Fertigungsstellen |             |             | Fert. Hilfsstellen | Materialstellen | Verwaltungsstellen | Vertriebsstellen |
|---|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------|-------------|--------------------|-----------------|--------------------|------------------|
|   |                   |                       | I                 | II          | III         |                    |                 |                    |                  |
| Hilfslöhne                                | 300               | 20                    | 90                | 80          | 60          | 10                 | 15              | 5                  | 20               |
| Gehälter                                  | 2000              | 30                    | 100               | 80          | 70          | 40                 | 60              | 1500               | 120              |
| Gemeink.-Material                         | 80                | 5                     | 20                | 15          | 15          | 5                  | 5               | 10                 | 5                |
| Steuern, Abgaben                          | 50                | –                     | –                 | –           | –           | –                  | –               | 50                 | –                |
| Versch. Kosten                            | 70                | 5                     | 10                | 10          | 5           | 5                  | 10              | 15                 | 10               |
| Abschreibungen                            | 3000              | 40                    | 1300              | 900         | 685         | 30                 | 10              | 20                 | 15               |
| Instandhaltung                            | 1000              | 8                     | 450               | 320         | 186         | 10                 | 12              | 6                  | 8                |
| Zinsen                                    | 400               | 20                    | 140               | 115         | 100         | 5                  | 4               | 10                 | 6                |
| Raumkosten                                | 500               | 47                    | 160               | 140         | 88          | 10                 | 20              | 24                 | 11               |
| Energieverbrauch                          | 600               | 5                     | 250               | 200         | 121         | 5                  | 4               | 10                 | 5                |
| <b>Summen</b>                             | <b>8000</b>       | <b>180</b>            | <b>2520</b>       | <b>1860</b> | <b>1330</b> | <b>120</b>         | <b>140</b>      | <b>1650</b>        | <b>200</b>       |
| <b>Umlage der Allg. Kostenstellen</b>     |                   |                       | 50                | 40          | 35          | 20                 | 5               | 15                 | 15               |
| <b>Umlage der Fertigungs-Hilfsstellen</b> |                   |                       | 60                | 55          | 25          |                    |                 |                    |                  |
| <b>Gemeinkosten</b>                       |                   |                       | <b>2630</b>       | <b>1955</b> | <b>1390</b> |                    | <b>145</b>      | <b>1665</b>        | <b>215</b>       |

aus : Dr. Kugler, Kaufmännische Betriebslehre, 25. Auflage, 1999, Haan-Gruiten



## Kompetenzinventur Schritt 2: Zuordnung der Wertschöpfung (Umsatz) zu Kostenstellen (Mitarbeitern) und Kompetenzen

| Kompetenz =>          | Persönl.k<br>Kompeten<br>Punktwert/Match | Sozial-<br>Komp.<br>Punktwert/Match | Methoden-<br>Kompet.<br>Punktwert/Match | Fach<br>Kom<br>Punktwert/Match | Anzahl<br>Punkte =<br>Umsatz   |
|-----------------------|--|-------------------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------|
| Kostenstelle, MA      | <  | <<<<<<                              | <<<<<<<                                 | <<<<<<<                        | <<<<<<                         |
| Fertigungsmitarbeiter | Wertbeitrag F*P                          | Wertbeitrag F*S                     | Wertbeitrag V*M                         | „„                             | >>> Kompetenzbeitrag Fertigung |
| Vertriebsmitarbeiter  | Wertbeitrag V*P                          | Wertbeitrag V*S                     | ...                                     |                                | >>> Kompetenzbeitrag Vertrieb  |
| Verwaltungsmitarb.    | Wertbeitrag V*P                          | ..                                  |   |                                | >>> Kompetenzbeitrag ....      |
| .....                 |  |                                     |   |                                |                                |



## Schritt 2: Kompetenzen mit Wertschöpfungsanteilen bewerten

---

1. bewertete Mitarbeiterkompetenzprofile und Wertschöpfungs- oder Umsatzanteile je MA  
(**Zeilensumme**)
  - Profilwert groß=>
    - MA weiß/kann verhältnismäßig viel
    - Alleinstellung?
  - Profilwert klein
    - Wissen nicht effizient ?
    - falsch eingesetzt?
    - Schulung erforderlich?
2. Summe über alle Mitarbeiter für eine Kompetenz  
(**Spaltensumme**)
  - .. relativ zu wenig => Verbesserungspotential
  - ...viel => Stärke! Kann man mehr draus machen?



## Schritt 3 der KI: **HANDELN**

---

1. **Aufnahme** der Kompetenzen, Stellenanforderungen
2. **Bewerten** von Kompetenzen u. Orgaeinheiten mit Wertschöpfungs- (Umsatz-)beiträgen
3. **Optimieren** der Wertschöpfung durch Management der Kompetenzen (Personalentwicklung) und Simulation mittels Humatics-Analysetool bzw. Wissensmanagement-Ansätze

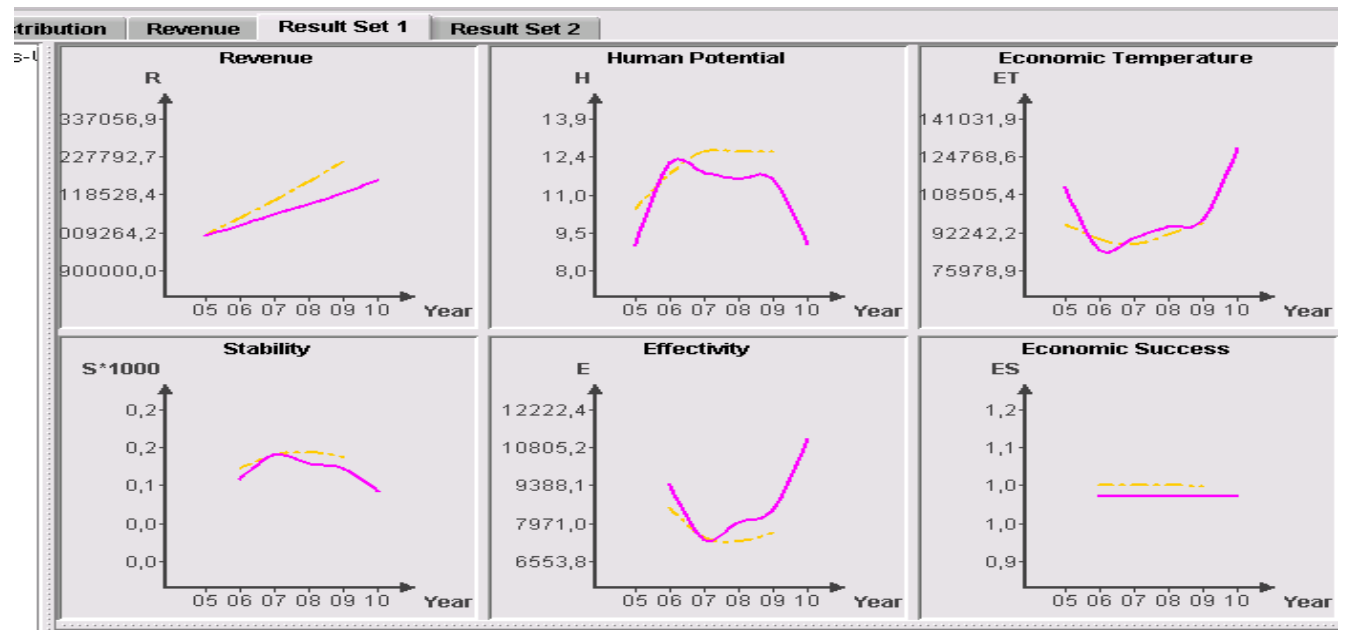




# Schritt 3 (Strategische-Analyse, humatics u./o. Wissensbilanz):

## Zeitreihen und Szenarien simulieren

1. Rationalisierungspotentiale
2. Stabilität
3. Effektivität
4. Aktualität



Abgleich mit Wissensbilanz

Abgleich der Kompetenzbasis mit Strategie



## **3.: Strategieumsetzung Solvis**

---

- ✓ **Expandieren statt Mitarbeiter freisetzen (gegen den ursprünglichen Willen der Bank)**
- ✓ **zunächst Mitarbeiter in Bereiche mit hohem Wertschöpfung/Mitarbeiter-Verhältnis einstellen (im Einkauf arbeiten jetzt 5 , statt vorher 2 Mitarbeiter)**
- ✓ **Briefing der Teamleiter für die Personalgespräche und die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter**
- ✓ **klareres Anforderungsprofil für neu einzustellende Mitarbeiter**



## Schritt 3: Solvis Ergebnis

---

GF Klaus-Henning Terschüren im Nov. 2006:

"Wir machen jetzt fast 90% mehr Umsatz als im Vorjahr. Klar, wir haben auch über 30 Mitarbeiter neu eingestellt, aber auch richtig gute, weil wir wussten, was wir wollten. Es macht wieder richtig Spaß!"



# Präsentationsziele: lessons learnt

---

1. Kompetenzinventur vorstellen
  - a. 3 Stufen der Kompetenzinventur
  - b. Einordnung zum Wissensmanagement
2. Kompetenzinventur im produzierenden Unternehmen: Solvis GmbH
3. **lessons learnt und Ausblick**

# Vorteile aus der Kompetenzinventur für Solvis

---

- ✓ Wer macht was, Eingruppierungsorientierung ähnlicher Arbeitsplätze
- ✓ Auch Mittelfeld-Mitarbeiter werden betrachtet und ggf. gefördert
- ✓ bessere Planung von MA -Gesprächen, Zielvereinbarungen ergeben sich automatisch aus Stärken und Schwächen, so dass Mitarbeiter-Entwicklung und Förderung gezielter erfolgt
- ✓ firmenweite Fortbildungsveranstaltungen in Gruppen statt einzeln, z.B. bei Sprachen oder Methoden
- ✓ Teamzusammensetzung wird deutlich. Bei Neueinstellungen ergänzende Eigenschaften mit abfragen. Zukunftsgerichtete Eigenschaften
- ✓ Wertschöpfungssicht und Bewertung / Gewichtung der Kompetenzen liefert Vergleichsmaß, wo es sich lohnt, die Kompetenzen weiterzuentwickeln,
- ✓ was "kostet" es, strategische Wissenslücken zu schließen, um Ziele zu erreichen;
- ✓ wo müssen Redundanzen erzeugt werden, wo kann darauf verzichtet werden.



# Schwächen der Kompetenzinventur

---

1. Zeitaufwand für Mitarbeiterbeurteilung, Bewertung, Gewichtung (besonders, wenn vorher keine formale Mitarbeiterbeurteilung und Entwicklungsgespräche stattgefunden haben), Eingabe und Auswertung//
2. kann manipulativ/politisch eingesetzt werden (Gesamtüberblick, bzw. Umsatzbewertung)
3. je mehr Führungsverantwortung um so stärkere Gewichtung auf Persönlichkeits-, Sozial- und Methodenkompetenz ---> weniger Kriterien und wenig trennscharf.
4. Kompetenzinventur gibt keine analytische Arbeitsplatzbewertung, allenfalls einen subjektiven Vergleich bei mehreren Arbeitsplätzen mit identischen Anforderungen. Bewertung bleibt subjektiv, aber immerhin innerhalb der Gruppe offen, vergleich- und diskutierbar.

# Verbesserungspotential

---

## Unternehmensstrategie vorher klären

### Aufnahme beschleunigen

vorbereitendes Meeting mit allen Beurteilern;  
vorbereitete Personentabellen (aus HR-Software?)  
erweiterbaren, offenen (Fach-)Kompetenzkatalog (Handwerk, Industrie, Verwaltung, Beratung, Dienstleistung....) vordenken und abstimmen  
Schnittstelle für Ein- und Ausgabe zu Exel, da Datenbankkenntnisse i.d..R nicht vorausgesetzt werden können.  
Leitfadenmäßiges Interview

### Auswertung standardisieren

Für die Auswertung sollte eine Kreuztabellenfähige Software /Datenbank benutzt werden, da über Kreuztabellen Bereichsvergleiche und sinnvolle Zusammenfassungen / Schwachpunkt-Analysen möglich werden, evtl. kombiniert mit HR-Software, humatics Wissensbilanz  
Standard-Fragen definieren, die mit einem Auswertungs-Standard schnell und einfach beantwortet werden können (short-cut Antworten)

### Added-value: Coaching

Aufnahme und Diskussion zu Mitarbeitern am besten mit praxiserfahrenen Berater, für direkte Lösung und Hilfestellung bei Führungsproblemen, best-practices, etc.



# Die Kompetenzinventur als Managementmethode .....

- ... sieht die **Mitarbeiter** und Ihre Fähigkeiten als zentralen Ansatz für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens
- ..richtet den Management-Focus auf **Wertschöpfung**, nicht nur Kosten
- .... zeigt Potentiale in **Geldeinheiten €**, daraus entsteht mehr Druck zu aktiver Personalentwicklung
- ....zeigt Verbesserungspotenziale und Zukunftsfähigkeit im **Soll-Ist-Abgleich**
- ....sichert die **strategische** Unternehmensentwicklung
- ....zeigt (ergänzend zur Wissensbilanz) die systematische Entwicklung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens für **Banken, Inhaber, Mitarbeiter, Kunden,..**
- Wissensmanagement und Kompetenzinventur **ergänzen** sich:
  - ▶ Kompetenzinventur zeigt die Handlungsfelder,
  - ▶ die ggf. mit Hilfe von Wissensmanagement- tools gelöst werden können



# ▼ Zusammenfassung

---

- ▲ für die KMU-Praxis ist die im Beispiel gezeigte Vorgehensweise ein erfolgreicher Kompromiss aus Aufwand und Ergebnis
- ▲ es gibt theoretische Schwächen, und praktische Verbesserungsmöglichkeiten
- ▲ entscheidend ist, was man daraus macht
- ▲ noch entscheidender, **dass** man es macht
- ▲ weitere Einsätze werden den Erfassungsaufwand weiter verringern und Auswertungen noch verbessern (weitere Pilot-Anwender gesucht....)



# Herzlichen Dank...

---

- den Organisatoren und Teilnehmern des GfWM-Stammtisches am 22.2.07 in Dortmund für ihre Unterstützung, ihr Interesse und ihre Beiträge. ([www.GfWM.de](http://www.GfWM.de))
- an Geschäftsleitung und Mitarbeitern der Solvis GmbH&Co. KG, Braunschweig ([www.solvis.de](http://www.solvis.de)) für ihre Offenheit, ihren Mut, Engagement, Weitsicht und Vertrauen.
- Herrn Michael Pieper von der agiplan Unternehmensberatung in Mühlheim/Ruhr für seine Unterstützung und Diskussionen zur Durchführung und den Merkmalskatalog ([www.agiplan.de](http://www.agiplan.de))
- Hans-Dieter Kreft und den Mitgliedern der humatics-task-force aus dem forum-fuehrung für ihren Anstoß und ihr Vordenken zum Thema "Geld und Wissen" ([www.forum-fuehrung.com](http://www.forum-fuehrung.com)  
[www.humatics.de](http://www.humatics.de))
- Kontakt: Martin Plate, Plate consulting,  
Langenfeld/Rhld. Tel.02173-684799,  
[kompetenz@pppi.de](mailto:kompetenz@pppi.de) [www.pppi.de](http://www.pppi.de)