

# Kompetenzenmatrix

## Kompetenzenmatrix 2 von 7

Seite	<a href="#">PDF</a>	<a href="#">Home</a>
<a href="#">1</a>	Kreisorganigramm	
<a href="#">2</a>	Kompetenzenmatrix	
<a href="#">3</a>	Sorgfaltspflichten (SFP)	
<a href="#">4</a>	Produkthaftpflicht (PHP)	
<a href="#">5</a>	Rückblick und Ausblick	
<a href="#">6</a>	Teamleiter statt Chaos	

### Zu jedem Teamentscheid wird zwingend ein umsetzungsverantwortlicher Kompetenzträger bestimmt!

"Der Teufel liegt im Detail". Im Gegensatz zu Europa und Amerika, werden in Japan Kompetenzträger schon sehr früh in die Entscheidungsfindung involviert. Zu den Entscheidungsträgern in der Entwicklung gehören Marketing, Fertigungsspezialisten, Rohmaterialbeschaffer, Verpackungsspezialisten, Servicemonteuere, usw.; die Integration von Kunden ist von essentieller Bedeutung! Für westliche Firmen hat die **Informationsphase** geringe Bedeutung, für japanische einen enormen Stellenwert [siehe Projektmanagement](#) . Japaner haben kürzere Entwicklungszeiten, tiefere Entwicklungskosten und weniger Garantiefälle. In der Informationsphase werden die Herstellkosten und die Lebensgeschichte eines Produktes entscheidend geprägt! Die Kostenfaktoren sind vielfältig und oft nur von Spezialisten zu erkennen. So können beispielsweise in der Produktdimensionierung einige Millimeter entscheiden, ob Paletten oder Laderäume optimal gefüllt werden können, oder eben nicht. Die Raumausnutzungsziffer im Gütertransport beeinflusst die Transportkosten erheblich. Zudem pflegen Japaner eine völlig andere Fehlerkultur; wir verdecken Fehler als Schwäche, Japaner managen Fehler als Chance. Fehler- und Schwachstellenmanagement ist für jede Firma von existentieller Bedeutung. Bei konstruktiven Methoden (japanische Art) werden Fehler und Schwachstellen erfasst, dann die beteiligten Personennamen gelöscht und die Fehler analysiert bzw. Massnahmen eingeleitet. Japanische Produkte haben weltweit die geringste Fehlerrate. Bei destruktiven Methoden werden Fehler den Personen zugeordnet, man sucht Schuldige wie im Militär. Je nach Person wird der Schuldige ignoriert, genannt oder gemobbt, Massnahmen werden nicht eingeleitet. Das Betriebsklima wird vergiftet; dieselbe PR-Philosophie steckt hinter der Ernennung vom Mitarbeiter des Jahres oder dem eigennützigem Sponsoring mit Firmengeld.

Das Kompetenzmanagement regelt aktuelle Handlungsfähigkeit, Zuständigkeit, Verantwortlichkeit, Klarheit, Gerechtigkeit und Rückverfolgbarkeit. Dies sind entscheidende Kriterien für ein motiviertes, konstruktives und faires Arbeitsklima, mit einem hohen Mass an Flexibilität. Man kommt dadurch schnell und unbürokratisch an die richtigen Leute, ohne verzerrte Kommunikationsfehler.

Kompetenzen*	Kompetenz-träger*	Stell-vertreter	Zuordnung (Teamleiter)				Hinweise
			fachlich	operativ	individuell	Kompetenzteam	
AVOR (PPS)	A. Egli	M. Brem	Administr.	Verkauf	Personal	AVOR	
Berechnungen	F. Vogt	D. Jung	Engineering	Technik	extern	Technik	
Direktion	B. Birrer	K. Brun	Verw.-Rat	Teamleiter	Personal	Direktion	
Drehen	F. Kunz	R. Erni	Fertigung	AVOR	Personal	Fertigung	
Einkauf	M. Brem	A. Egli	Administr.	AVOR	Personal	AVOR	
Kataloge	X. Gut	G. Müller	Technik	Informatik	Personal	Kundenintegr.	
Budget	J. Gut	P. Frank	Vertrieb	Manager	Personal	Verkauf	
Pumpen	M. Gross	D.Frei	Technik	ManagerPL2	Personal	Verkauf	
Kleben	O. Enz	S. Dill	Technik	Montage	Personal	Fertigung	
Löhne	F. Meier	P. Winter	Finanzen	Teamleiter	Personal	Personal	
Montage	O. Enz	F. Kunz	Fertigung	AVOR	Personal	Fertigung	
Normen	S. Benz	E. Sigg	Technik	Entwicklung	Personal	Technik	
Qualifikationen	R. Ott	F. Meier	Administr.	Teamleiter	Personal	Personal	
Q - Sicherung	N. Moser	O. Enz	Q-Vorgaben	Spedition	Personal	Spedition	
Manager PL1	E. Bühler	M. Frei	Engineering	Vertrieb	Personal	Manager	
Verträge	R. Maler	F. Roth	Administr.	Teamleiter	extern	Informatik	
usw.							

Für jedes Kompetenzcenter, jedes Kompetenzteam, jeden Teamleiter und jeden Kompetenzträger gibt es einen Stellenbeschrieb. Vorliegende Organisation ist das Produkt aus vieljähriger Umsetzungserfahrung und stetiger Weiterbildung. Doppelspurigkeiten sind zu eliminieren und Synergien bewusst zu kanalisieren. Die heikle Problematik von Konjunkturschwankungen, Personalfuktuation, Ferien, Krankheit, Unfall, Mangel an Fachleuten und Pensionierung ist berücksichtigt.

**Im Sinne einer ganzheitlichen Kreisorganisation sollten alle Kompetenzteams zu einem existenzsichernden, erfolgreichen und kooperativen Team verschmelzen, wo die linke Hand weiss was die rechte Hand tut! Es versteht sich von selbst, dass bei ungleicher Arbeitsanhäufung Teamleiter, Kompetenzträger und Mitarbeiter auch teamübergreifend arbeiten.**

Kompetenzenmanagement ist auch das praxisgerechte Fundament für: **Prozessorientiertes Qualitäts-Management.**

Dieses transparente Führungsmodell mit:

1. Kreis – Organigramm (als Hardware)
2. Kompetenzenmatrix (als Software)
3. Wissensmanagement (als Speicher)

eignet sich vom Zweipersonenunternehmen bis zum Konzern, auch als synchrone Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit. Wenn die zu einem Konzern gehörenden Firmen nach dem gleichen Modell strukturiert sind, können gleichartige Segmente vernetzt handeln. (idealerweise inkl. Dienstleister, Zulieferanten und Kunden, d.h. die vor- und nachgelagerten Stufen auf der Wertschöpfungskette) Im optimalen Fall hat die Konzernleitung die identische Organisation. Im Effekt soll das Kompetenzenmanagement permanent eine harmonische Einheit generieren, wo die linke weiss, was die rechte Hand tut.

Der Soll-/Istabgleich des Kompetenzenportfolios ist abhängig von der Unternehmensstrategie.

**Und so schliesst sich der Kreis, als Symbol der Einheit und Ganzheit, mit der Feststellung, dass Kompetenzenmanagement die Grundlage ist, für: Projektmanagement, Wissensmanagement, Qualitätsmanagement, Produkthaftpflicht,**

**Instandhaltung und Unternehmensführung. Kompetenz entsteht nicht von allein. Sie muss erkannt, definiert und weiterentwickelt werden.**

## Zielvereinbarungen:

Pro Jahr soll vorschlagsweise die ganze GL mit den Kompetenzteams (d.h. inkl. Teamleiter) mindestens ein Meeting durchführen, mit dem Inhalt: Soll-/Istabgleich der vorjährigen Zielvereinbarungen und Neudefinition der zukünftigen 1-Jahreszielvereinbarungen bzw. Aktualisierung der 5-Jahres-Perspektive! Jedes Team soll insgesamt 6 neue Verbesserungsvorschläge in das Meeting einbringen (zu: Technik, Verfahren, Produkten, Abläufe, Struktur, Personal, usw.), hinzu kommen die strategischen Ziele und Kommentare des Verwaltungsrates. Das Protokoll geht mit dem Personalqualifikationsüberblick an den Verwaltungsrat, weil er nicht nur die Erfolgsrechnung zu interpretieren hat; der VR ist auch für die Sorgfaltspflichten rechtlich mitverantwortlich! Die neuen Zielvereinbarung, als Führungsinstrument, können in der Kompetenzenmatrix, unter Hinweisen, informativ und wirksam zugeordnet sein. Somit ist der Kommunikationskreis geschlossen, weil der Verwaltungsrat die strategischen Ziele vorgibt und das Protokoll die konkrete Umsetzungsstrategie der operativen Führung, mit den Ergebnissen im Rückblick! Nichts ist statisch, alles ist dynamisch!

## Fazit:

Führen heisst fokussieren, kommunizieren (nicht nur einwegig informieren), delegieren und kontrollieren. Früher verkörperte der kreative Patron alle diese Funktionen, die strategischen und die operativen, mit sozialem Engagement und bei voller Eigenverantwortung. Heute gibt der Verwaltungsrat, als Team, die strategischen Ziele vor. Der interdisziplinär agierende Geschäftsführer (GL-Vorsitzende, Direktor, CEO, Managing Director) koordiniert und präsentiert die operative Realisierung. Verantwortungsbewusste Kompetenzteams und qualifizierte Manager erarbeiten die definitive Umsetzung im Tagesgeschäft. Der Geschäftsführer ist der Teamleiter der Kompetenzteamleiter bzw. des Geschäftsleitungsteams. Theorielastige Unternehmensberater (als Mediatoren) kommentieren meist nur das, was erfahrene Mitarbeiter längst wissen, letztere werden einfach zu wenig eingebunden oder man hört ihnen nicht zu. Patrons agierten und reagierten auf Augenhöhe, dank ihrer Kompetenz und natürlichen Autorität! Im ganzheitlich strukturierten Kreisorganigramm steht Kompetenz für Qualifikation, Erfahrung, Wissen und Können; die Kompetenzenmatrix regelt die Verantwortlichkeiten hinsichtlich Zuständigkeit, Rückverfolgbarkeit und Produkthaftpflicht konkret! Weil, wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit! Jedes starke Team kennt die Ziele, die Spielregeln und das Leitbild!