

# INQA-Check „Wissen & Kompetenz“

Selbstbewertung zur Nutzung der Wissenspotenziale im Unternehmen



Der **INQA-Check „Wissen & Kompetenz“** wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem eigenständigen Netzwerk unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) entwickelt und herausgegeben.

Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Arbeitgeberverbänden und Kammern, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Die **Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland** fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung zeitgemäßer Standards und Praxisinstrumente und bietet vielfältige regionale Unterstützungsstrukturen speziell für den Mittelstand. Derzeit arbeiten über 250 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ mit, unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister.



# Inhalt

<b>Wissen und Kompetenz – Erfolgsfaktoren für den Wettbewerb</b>	<b>3</b>
<b>Begriffe</b>	<b>7</b>
<b>Kompetenzen in meinem Unternehmen – eine erste Einschätzung</b>	<b>9</b>
<b>1 Wissens- und Kompetenzziele festlegen</b>	<b>10</b>
<b>2 Wissen und Kompetenzen identifizieren</b>	<b>12</b>
<b>3 Wissen und Kompetenzen für das Unternehmen erwerben</b>	<b>14</b>
<b>4 Wissen und Kompetenzen innerhalb des Unternehmens entwickeln</b>	<b>16</b>
<b>5 Wissen verteilen</b>	<b>18</b>
<b>6 Wissen und Kompetenzen sinnvoll einsetzen</b>	<b>20</b>
<b>7 Wissen und Kompetenzen bewahren</b>	<b>22</b>
<b>8 Wissen und Kompetenzen bewerten</b>	<b>24</b>
<b>Maßnahmenplan</b>	
<b>Impressum</b>	

Die Entwicklung der Selbstbewertung zur Nutzung der Wissenspotenziale im Unternehmen „Wissen & Kompetenz“ wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert (Projekt „generIK – Aufbau einer generationengerechten Innovationskultur in KMU“ – ZdA-00153.11).

Im INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ wird auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise geachtet. Wo das nicht möglich ist, wird zugunsten der besseren Lesbarkeit das ursprüngliche grammatische Geschlecht als Klassifizierung von Wörtern verwendet. Es wird hier ausdrücklich darauf hingewiesen, dass damit auch jeweils das andere Geschlecht angesprochen ist.



**Wissen und  
Kompetenz –  
Erfolgsfaktoren für  
den Wettbewerb**

# Wissen und Kompetenz – Erfolgsfaktoren für den Wettbewerb

## Kennen Sie so etwas auch?

### **Vor lauter Daten finden wir die entscheidenden Informationen nicht.**

Die Suche nach den richtigen Informationen in unserem Datenbestand wird aufgrund der vielen alten unsortierten Daten immer beschwerlicher.

### **Die Anforderungen in unserer Branche verändern sich immer schneller.**

Manchmal haben wir Mühe, die neuen Entwicklungen in Bereichen der Technologie, Arbeitsverfahren, Produktentwicklung und Kundenbedarfe mitzuverfolgen sowie vorne dranzubleiben.

### **Wir wissen nicht immer, welche Kompetenzen unser Unternehmen morgen benötigt.**

So richtig systematisch haben wir noch nie die Kompetenzen all unserer Beschäftigten ermittelt, und wir wissen auch nicht genau, welche Kompetenzen wir morgen benötigen.

### **Ein Team arbeitet immer schneller und besser als das andere.**

Ich frage mich oft, warum die Ergebnisse des einen Teams so viel besser sind als die des anderen. Scheinbar tauschen sie ihre Erfahrungen untereinander nicht aus.

### **Mit unserem Rentner ist auch sein Wissen im Ruhestand.**

Ein Beschäftigter ist in Rente gegangen und hat zahlreiche Kenntnisse mitgenommen, deren Fehlen uns schlaflose Nächte bereitet.

Die Halbwertszeit des Wissens hat sich durch die rasante Entwicklung im IT-Bereich stark verkürzt. Die zunehmende Digitalisierung der Arbeit („Industrie 4.0“) wird diese Entwicklung noch weiter beschleunigen. Unternehmen müssen neues Wissen in immer schnellerem Rhythmus beschaffen oder entwickeln. Gleichzeitig macht es die demografische Entwicklung in Deutschland gerade für KMU zunehmend schwierig, zeitnah kompetente Fachkräfte zu gewinnen, die über das im Unternehmen benötigte Wissen und zukunftsfähige Kompetenzen verfügen.

Das stellt KMU angesichts der Tatsache, dass die Faktoren Wissen und Kompetenz mittlerweile weit mehr als die Hälfte der betrieblichen Wertschöpfung ausmachen, vor folgende Aufgaben: Sie müssen in der Lage sein, sich neues Wissen und neue Kompetenzen fachlich sowie zeitlich passgenau und immer schneller zu besorgen. Zusätzlich müssen sie ihr Wissen und ihre Kompetenzen intelligent organisieren, um sie wirtschaftlich optimal nutzen zu können. Unternehmen, die dies beherrschen, besitzen Wettbewerbsvorteile.

Erfolgreiche Unternehmensführung bedeutet im Hinblick auf die zentralen und gleichzeitig kritischen Ressourcen Wissen und Kompetenz für KMU also:

- ▶ sich Gedanken zu machen, welches Wissen und welche Kompetenzen für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und zukünftigen Produkte sowie Dienstleistungen des Unternehmens erforderlich sind;
- ▶ die Quellen für diese Ressourcen zu erschließen und/oder dauerhaft nutzen zu können;
- ▶ betrieblich zu organisieren, dass das notwendige Wissen und die Kompetenzen in geeigneter Form sowie zum entsprechenden Zeitpunkt zur Verfügung stehen, gesichert sind und ständig aktualisiert werden;
- ▶ für die Beschäftigten Arbeitsbedingungen zu schaffen, in denen sie ihr Wissen und ihre Kompetenzen gerne einbringen und auch bereit sind, ständig zu lernen;
- ▶ eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die lebenslanges Lernen anregt und fördert.

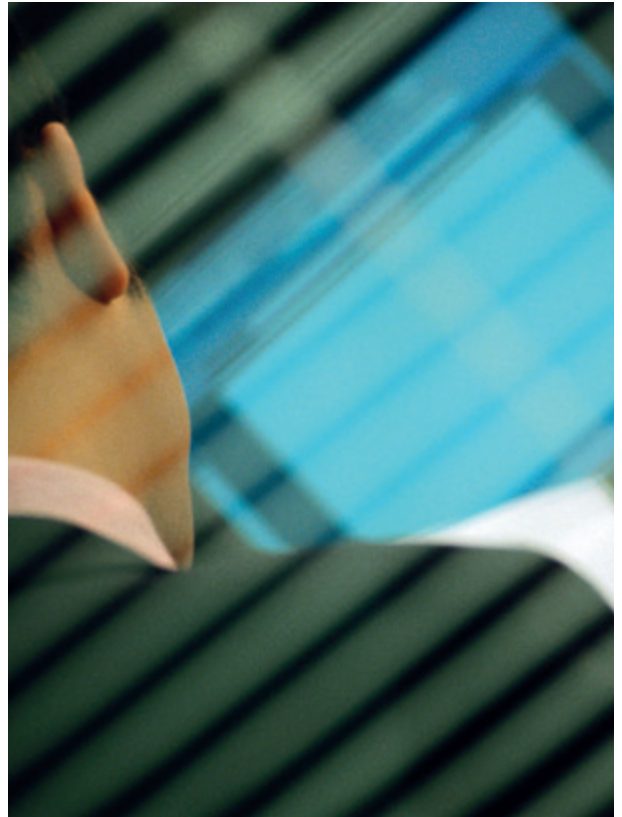
### ► Systematisch Wissen und Kompetenzen sichern

Der INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ hilft Unternehmen, die Ressourcen Wissen und Kompetenz systematisch zu gestalten, zu steuern und zu entwickeln. Grundlage sind dabei die wesentlichen Bausteine der Organisation von Wissen und Kompetenz (siehe Abbildung). Diese Bausteine entsprechen den Elementen eines guten Wissens- und Kompetenzmanagements.

### ► Wer steckt hinter dem Check?

Der INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem eigenständigen nationalen Netzwerk unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), entwickelt und herausgegeben (siehe Innenseite des Titels).

Der INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ stellt den gemeinsam von allen Partnern der Offensive Mittelstand getragenen Standard für einen systematischen Umgang mit den Themen Wissen und Kompetenz dar.



## Bausteinmodell einer systematischen Organisation von Wissen und Kompetenz



Das Konzept des Checks stammt von der Technischen Universität Dresden – CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation, der RWTH Aachen – IAW Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft, der BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft sowie der conpara Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH. Der Check wurde von allen Partnern der Offensive Mittelstand diskutiert und als gemeinsamer Praxisstandard verabschiedet.

Die Entwicklung des Checks wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert.



### ► Für wen ist der Check?

Mit dem Check können vor allem Unternehmer kleiner und mittlerer Betriebe systematisch ihre Prozesse und Möglichkeiten überprüfen, wie sie die Ressourcen Wissen und Kompetenz besser, also wirtschaftlicher, nutzen können. Darüber hinaus ist der Check auch für Führungskräfte von Abteilungen oder Teams in größeren Unternehmen zur Effizienzsteigerung von Wissensnutzung und Kompetenzentwicklung geeignet.

Als Ergebnis des INQA-Checks „Wissen & Kompetenz“ lassen sich Verbesserungsmaßnahmen für Ihr Unternehmen ableiten.

### ► Welchen Nutzen hat der INQA-Check „Wissen & Kompetenz“?

Im INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ finden Sie viele Anregungen, wie Sie Wissen und Kompetenz in Ihrem Unternehmen fördern können. Der INQA-

Check hilft Ihnen, die für Sie wichtigen Wissensbereiche und Kompetenzen zu identifizieren, zu entwickeln, zu bewahren, an sich verändernde Anforderungen anzupassen und zu erneuern. Mit dem Check können Sie systematisch die Potenziale der Themen Wissen und Kompetenz für Ihr Unternehmen kennenlernen und erschließen.

Der Check beschreibt, wie erfolgreiche Unternehmen mit den Themen Wissen und Kompetenz umgehen, sodass Sie viele Ideen, Anregungen und Beispiele finden, die Sie in Ihrem Unternehmen umsetzen können. Mithilfe des Checks können Sie Ihren eigenen Arbeitsalltag reflektieren, Entwicklungsbedarfe präzisieren und Handlungsmaßnahmen festlegen. Er regt Sie an, Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden, die die nicht immer einfache Balance zwischen zukunftsfähiger Entwicklung von Neuem und notwendiger Bewahrung von Erfolgreichem halten.

### ► Wie wird der Check eingesetzt?

Der Check umfasst acht Themen und kann wie ein modularer Werkzeugkasten genutzt werden. Sie können einzelne Module des Checks auswählen oder ihn von vorne nach hinten komplett durchgehen (Zeitbedarf: 40 bis 60 Minuten). Ermitteln Sie zunächst das zukünftige Kompetenzprofil Ihrer Beschäftigten sowie Teams und vergleichen Sie diese mit Ihren vorhandenen Kompetenzprofilen. Nutzen Sie dazu die Hilfe „Kompetenzen in meinem Unternehmen“ auf Seite 9.

Die weitere Nutzung des Checks geschieht in zwei Schritten:

**Schritt 1:** Schätzen Sie zunächst Ihre Handlungsbedarfe anhand der Ampelbewertung zu den einzelnen Themen in Form einer Ist-Analyse ein. Das gibt Ihnen einen guten Überblick, wie Ihr Unternehmen in den einzelnen Themenbereichen aufgestellt ist und wo es Verbesserungsmöglichkeiten gibt.

**Schritt 2:** Legen Sie daraufhin Ihre Maßnahmen, den Verantwortlichen sowie die jeweilige Wirksamkeitskontrolle fest. Dies alles tragen Sie im Maßnahmenplan auf der hinteren Umschlagseite ein.

Eine interaktive Fassung des Checks finden Sie im Internet unter [www.inqa-check-wissen.de](http://www.inqa-check-wissen.de).

Der Check ist aus der Perspektive von Unternehmern und Führungskräften formuliert (Wir-Form). Nicht alle Checkpunkte sind für jedes Unternehmen relevant.

## INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ und die INQA-Instrumentenfamilie

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ ist Teil der INQA-Instrumentenfamilie aus Praxisstandards und Selbstbewertungsinstrumenten. Neben dem INQA-Unternehmenscheck als Potenzialanalyse zu einem integrierten guten Management gibt es zu jeder INQA-Themensäule einen INQA-Check. Zusätzlich gibt es zu weiteren vertiefenden Themen weitere Selbstbewertungsinstrumente.

Das Besondere all dieser Instrumente

- ▶ Sie wurden im **Konsens** aller Partner der Offensive Mittelstand sowie weiterer relevanter Partner zum jeweiligen Thema als **Praxisstandard und Selbstbewertungsinstrument** entwickelt.
- ▶ Sie folgen der **gleichen Systematik und Methodik** (orientiert am Wertschöpfungsprozess, kontinuierliche Verbesserung, Beschreibung guter Praxis/Stand der Arbeitswissenschaft, jedes Thema auf zwei Seiten, Print und online).
- ▶ Sie sind ein **systematisches Betrachtungsmuster und ein niederschwelliger Einstieg** in das jeweilige Thema (auch ein Einstieg in zertifizierte Systeme wie QM, AMS, ÖKO-Audit, Qualitätssiegel von Institutionen).
- ▶ **Weiterführende Praxishilfen** der Partner der INQA-Netzwerke sind hinterlegt.

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ sowie die Checks der Themensäulen wurden von der Offensive Mittelstand im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit erarbeitet. Die Nutzung aller Instrumente ist kostenfrei.





# Begriffe

„Wissen“ und „Kompetenz“ sowie viele damit verbundene Begriffe werden oft sehr unterschiedlich verstanden. Deswegen werden diese Begriffe hier in dem Sinn beschrieben, wie sie im INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ verwendet werden.



Begriff	Beschreibung	
<b>Wissen</b>	Wissen bedeutet verknüpfte Informationen, die eine Person befähigt, in einem Kontext Entscheidungen zu treffen und zielgerichtet handeln zu können. Wissen kann implizit oder explizit sein.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Explizites Wissen</li> </ul>	Explizites Wissen ist Wissen, welches bewusst wahrgenommen werden kann. Es kann dokumentiert, ausgesprochen, unpersönlich und allgemeingültig sein (zum Beispiel Arbeitsanweisungen, Verträge, Bücher).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Implizites Wissen</li> </ul>	Implizites Wissen ist Wissen, welches eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Praxis und ihres Lernens besitzt. Implizites Wissen kann nur schwer oder gar nicht beschrieben werden, ist aber wirksames Wissen (zum Beispiel ein Kind kann Fahrrad fahren, ohne zu wissen wie).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Organisationales Wissen</li> </ul>	Organisationales Wissen ist die Gesamtheit allen Wissens im Unternehmen und liefert die Orientierung für Entscheidungen und Handlungen der Personen in der Organisation. Diese Gesamtheit des Wissens ist mehr und anders als die Summe des Wissens der einzelnen Personen der Organisation. Auch organisationales Wissen kann explizit (wie Handbücher, Patente) und implizit (wie Unternehmenskultur, Arbeitsroutinen) sein.
<b>Kompetenz</b>	<p>Kompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, auf Grundlage von persönlich gegebenen Voraussetzungen (Dispositionen, wie zum Beispiel Motive, Kenntnisse, physische und psychische Bedingungen) Wissen zur Problemlösung umzusetzen.</p> <p>Kompetenz realisiert sich nur auf der Basis bestehender organisatorischer Voraussetzungen (zum Beispiel Unternehmenskultur, Führung, Zuständigkeit).</p> <p>Kompetenzen setzen sich zusammen aus: Fachkompetenzen, Erfahrungen sowie aus den sogenannten „Schlüsselkompetenzen“ (Methodenkompetenz, sozialkommunikative Kompetenz, personale Kompetenz).</p>	
<b>Qualifikation</b>	Eine Qualifikation ist der zertifizierte Nachweis des Kompetenz- und/oder Wissenserwerbes von Personen.	
<b>Information</b>	Informationen sind Zeichen, Symbole, Sprache/Text, Bilder, Sinneseindrücke, denen eine Person eine Bedeutung zuweist (Interpretation). Die Bedeutung für die jeweilige Person hängt von den individuellen Vorstellungen, Erwartungen und Ansprüchen dieser Person ab. Es gibt also keine „objektive“ Information, die unabhängig von der Interpretation durch eine Person wäre. Das heißt: „Dieselbe“ Information kann für verschiedene Personen unterschiedliches bedeuten (dies ist sogar die Regel).	
<b>Veränderungskompetenz</b>	Fähigkeit, mit vorhandenen Kompetenzen (Fachkompetenzen, Erfahrungen, Schlüsselkompetenzen) arbeitsbedingte Veränderungen zu erkennen, einzuleiten und/oder sich diesen anzupassen.	
<b>Digitalisierung der Arbeit („Industrie 4.0“)</b>	Die Zukunft der Arbeit wird geprägt sein durch die Miniaturisierung der Computertechnologie, Kommunikation der Software untereinander und immer schnellere Netzwerkverbindungen. Dadurch können Maschinen, Geräte, Produkte und Menschen softwaretechnisch miteinander vernetzt werden („Internet der Dinge“, „Internet der Leistungen“). Das beschleunigt und verändert Arbeitsprozesse und führt zu einer Verknüpfung von Realität und Virtualität. Diese Entwicklung wird oft als „Industrie 4.0“ bezeichnet, obwohl sie alle Arbeits- und Lebensbereiche umfasst.	



**INQA-Check  
„Wissen & Kompetenz“**

# Kompetenzen in meinem Unternehmen – eine erste Einschätzung

Im Folgenden finden Sie die wesentlichen Kompetenzen für Unternehmen. Mithilfe der unten abgebildeten Matrix können Sie die vorhandenen und benötigten Kompetenzen in Ihrem Unternehmen ermitteln. Legen Sie vor der Bearbeitung der Matrix fest, welchen Arbeitsplatz/-bereich beziehungsweise welche Beschäftigten oder welches Team Sie betrachten wollen. Es kann auch interessant sein, die Matrix auf Ihre Führungskräfte anzuwenden.

Arbeitsplatz/-bereich			
Beschäftigter/Team			
Kompetenzen	Welche Kenntnisse und Fähigkeiten sind zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben erforderlich? (Soll/zukünftiges Kompetenzprofil)	Welche Kenntnisse und Fähigkeiten sind zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben vorhanden? (Ist/vorhandenes Kompetenzprofil)	Handlungsbedarf
<span style="color: green;">■</span> Zurzeit kein Handlungsbedarf <span style="color: yellow;">■</span> Handlungsbedarf <span style="color: red;">■</span> Dringender Handlungsbedarf			
<p>► <b>Fachkompetenz</b></p> <p>Kenntnisse und Fertigkeiten in einem Fachgebiet</p>			
<p>► <b>Personale Kompetenz</b></p> <p>Fähigkeit, die eigenen Kompetenzen sowie die eigenen Werte einzuschätzen und zu reflektieren (zum Beispiel Loyalität, Eigenverantwortung, Kritikfähigkeit)</p>			
<p>► <b>Sozialkommunikative Kompetenz</b></p> <p>Fähigkeit, mit anderen zu kommunizieren sowie zu kooperieren und dabei die Perspektive des Kommunikationspartners nachvollziehen zu können (zum Beispiel Aufgeschlossenheit, Durchsetzungsfähigkeit, Empathie)</p>			
<p>► <b>Methodenkompetenz</b></p> <p>Fähigkeit, mit methodischem Wissen Probleme bewältigen zu können (zum Beispiel prozessorientiertes Denken, komplexe Ursachen für Situationen erkennen und Lösungswege finden)</p>			
<p>Wer diese verschiedenen Kompetenzen miteinander kombiniert und systematisch nutzt, erhöht die Wahrscheinlichkeit, auf Veränderungen schnell und angemessen zu reagieren (Veränderungskompetenz).</p>			

## 1

# Wissens- und Kompetenzziele festlegen

**Ziel:**

Wir kennen das Wissen und die Kompetenzen, die wir benötigen, um unsere Unternehmensstrategie erfolgreich umsetzen zu können. Wir schaffen Bedingungen, damit Wissen und Kompetenzen sich im Unternehmen wirkungsvoll für die Umsetzung der Unternehmensziele entfalten können.


**Erfolgreiche Praxis**

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

**Handlungsbedarf**

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

## ► 1.1 Wissen und Kompetenz zur Umsetzung der Unternehmensziele (Strategie nach außen)

**Wir können das Wissen und die Kompetenzen benennen, die wir benötigen, um unsere Unternehmensziele umzusetzen.**

**Zum Beispiel:**

- Wir können das wesentliche Wissen benennen, das uns von Konkurrenten unterscheidet (Kernkompetenz) und/oder uns am Markt einzigartig macht.
- Wir können die Kompetenzen für die Umsetzung unserer Unternehmensziele benennen (siehe „Kompetenzen in meinem Unternehmen“ auf Seite 9).
- Wir kennen unsere Kunden, Märkte, Lieferanten.
- Wir haben Wissen über Technologien, Entwicklungen, Trends.
- Wir können unseren Wissensvorsprung gegenüber der Konkurrenz beschreiben.
- Wir besitzen Wissen über Branchenbesonderheiten (Cluster, Unternehmensnetzwerke, regionale Spezifika).
- Wir kennen die rechtlichen Anforderungen (wie Arbeits- und Umweltschutz, Produktsicherheit).

→ Siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ ([www.inqa-unternehmenscheck.de](http://www.inqa-unternehmenscheck.de))



## ► 1.2 Wissen und Kompetenz zur Umsetzung der Unternehmensziele im Unternehmen (Strategie nach innen)

**Wir können das Wissen und die Kompetenzen benennen, die wir benötigen, um unsere Unternehmensziele innerhalb des Unternehmens zu realisieren.**

**Zum Beispiel:**

- Wissen und Kompetenzen der Beschäftigten
- Wissen über Kern- und Managementprozesse
- Wissen über Führungsverhalten
- Kenntnisse über Leistungsfähigkeit und -bereitschaft
- Wissen zu relevanten Gesetzen, Vorschriften, Normen
- Wissen über Prozesse einer „Lernenden Organisation“



## Wissens- und Kompetenzziele festlegen

<p><b>Erfolgreiche Praxis</b></p> <p>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</p> <p>In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	<p><b>Handlungsbedarf</b></p>
<p> <span style="color: green;">■</span> Zurzeit kein Handlungsbedarf             <span style="color: yellow;">■</span> Handlungsbedarf             <span style="color: red;">■</span> Dringender Handlungsbedarf         </p>	

### ▶ 1.3 Wissens- und Kompetenzziele der einzelnen Beschäftigten

**Wir klären regelmäßig die persönlichen Ziele und Perspektiven mit jedem einzelnen Beschäftigten in Bezug auf Wissens- und Kompetenzentwicklung.**

**Möglichkeiten zur Verbesserung für Wissens- und Kompetenzziele:**

- ▶ Kommunikationsfähigkeit
- ▶ Strategische Kenntnisse
- ▶ Problemlösefähigkeit
- ▶ Planungskompetenz
- ▶ Fachliche Kompetenzen
- ▶ Kenntnisse im Projektmanagement
- ▶ Beratungsfähigkeit
- ▶ EDV-Kenntnisse

**Zum Beispiel:**

- ▶ Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- ▶ Individuelle Entwicklungspläne/Zielvereinbarungen (zum Beispiel auf der Basis von Perspektivcoachings, Kompetenzbilanzen)
- ▶ Festlegung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- ▶ Formelle Abschlüsse, Aufstiegsqualifikation
- ▶ Teammeetings

→ Siehe auch INQA-Check „Gute Büroarbeit“, Baustein 2.4 „Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildung“



# 2 Wissen und Kompetenzen identifizieren

## Ziel:

Wir kennen das interne und externe Wissen und die Kompetenzen, auf die wir zurückgreifen können.



### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

### Handlungsbedarf

## ► 2.1 Wissen und Kompetenzen der Beschäftigten identifizieren

Wir haben ein festgelegtes Verfahren (Vorgehen, Methode, Systematik), um das vorhandene Wissen beziehungsweise die Kompetenzen unserer Beschäftigten zu identifizieren.

### Zum Beispiel:

- Qualifizierungsbedarfsanalyse
- Qualifikations-/Kompetenzmatrix unter Berücksichtigung unterschiedlicher Altersgruppen und Funktionen
- Mitarbeitergespräche

→ Nutzen Sie dazu die Hilfe „Kompetenzen in meinem Unternehmen“ auf Seite 9.



## ► 2.2 Wissen des Unternehmens identifizieren

Wir identifizieren das organisationale Wissen (siehe Glossar) unseres Unternehmens und halten es fest.

### Beispiele für organisationales Wissen:

- Leitbild
- QM-Handbuch
- Festgelegte Arbeitsverfahren
- Arbeitsanweisungen
- Zielvereinbarungen
- Patente
- Betriebsanweisungen zum Arbeitsschutz
- Wissens- und Kompetenzbilanzierung
- Erfolgsgeschichten des Unternehmens



## Wissen und Kompetenzen identifizieren

<p><b>Erfolgreiche Praxis</b></p> <p>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</p> <p>In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	<p><b>Handlungsbedarf</b></p>
<p>■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf</p>	

### ▶ 2.3 Wissens- und Kompetenzressourcen erschließen

**Wir sind in der Lage, unerschlossenes Wissen und verborgene Kompetenzen unserer Beschäftigten für unser Unternehmen zu erschließen und nutzbar zu machen.**

**Beispiele für unerschlossenes Wissen und verborgene Kompetenzen:**

- ▶ Frühere berufliche Erfahrungen
- ▶ Spezielle Qualifikationen
- ▶ Erfahrungen aus unterschiedlichen Kulturen
- ▶ Kompetenzen aus Freizeitaktivitäten (wie Vereine, Politik, Initiativen, Kultur, soziales Engagement)
- ▶ Spezielle Interessen (wie Umweltschutz, Technologien, Schreiben von Blogs)
- ▶ IT-Kompetenzen
- ▶ Kenntnisse im Arbeitsschutz (Ersthelfer, Sicherheitsbeauftragter, Feuerwehr)

**Erschließung zum Beispiel durch:**

- ▶ Lebenslauf/Personalinformationssystem
- ▶ Mitarbeitergespräche
- ▶ „Flurfunk“
- ▶ Private Gespräche
- ▶ Pausengespräche

→ Hinweis: Datenschutz beachten



### ▶ 2.4 Wissensdefizite kennen

**Wir wissen, wo unsere Wissensdefizite liegen und wo sich durch aktuelle und zukünftige Entwicklungen (zum Beispiel neue Technologien, Arbeitsverfahren, Kundenbedarfe) Wissensbedarfe ergeben.**

**Zum Beispiel:**

- ▶ Kundenrückmeldungen auswerten
- ▶ Kundenanforderungen analysieren
- ▶ Sich mit anderen Unternehmen austauschen
- ▶ Angebote der Konkurrenz kennen



# 3

## Wissen und Kompetenzen für das Unternehmen erwerben

### Ziel:

Wir kennen die Wissensbereiche und die Kompetenzen, die wir erwerben und hinzuziehen müssen, um unsere Unternehmensziele zu erreichen.



### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

### Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 3.1 Externes Wissen und Kompetenzen erwerben

**Wir besitzen ein systematisches Verfahren (Vorgehen, Methode, Strategie), um das für uns notwendige Wissen zu erwerben, und kennen die externen Quellen, die über das notwendige Wissen und die benötigten Kompetenzen verfügen.**



#### Zum Beispiel:

- Internetrecherche, Newsletter, Blogs
- Auswertung von Kundenkontakten (Kundenwünsche, Kundenreklamationen, Beschwerdemanagement)
- Messe- und Kongressbesuche
- Angebote von Weiterbildungsinstitutionen nutzen
- Erwerb von Wissen durch Expertenrunden, Lieferanten, Kooperationspartner, Netzwerkpartner, Dienstleister, Fachgremien
- Wissensprodukte erwerben, zum Beispiel Patente, Lizenzen (wie Software, ERP-System, Produkt-Lizenzen)
- Fachzeitschriften


Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.




## Wissen und Kompetenzen für das Unternehmen erwerben

<p><b>Erfolgreiche Praxis</b></p> <p>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</p> <p>In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	<p><b>Handlungsbedarf</b></p>
<p> <span style="color: green;">■</span> Zurzeit kein Handlungsbedarf         <span style="color: yellow;">■</span> Handlungsbedarf         <span style="color: red;">■</span> Dringender Handlungsbedarf       </p>	

### ▶ 3.2 Kooperation mit Externen

<p><b>Wir identifizieren das organisationale Wissen (siehe Glossar) unseres Unternehmens und halten es fest.</b></p> <p><b>Beispiele für organisationales Wissen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Leitbild</li> <li>▶ QM-Handbuch</li> <li>▶ Festgelegte Arbeitsverfahren</li> <li>▶ Arbeitsanweisungen</li> <li>▶ Zielvereinbarungen</li> <li>▶ Patente</li> <li>▶ Betriebsanweisungen zum Arbeitsschutz</li> <li>▶ Wissens- und Kompetenzbilanzierung</li> <li>▶ Erfolgsgeschichten des Unternehmens</li> </ul>	
<p>Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein. <input type="checkbox"/></p>	

### ▶ 3.3 Projektbezogene Personalrekrutierung

<p><b>Wir rekrutieren gezielt Fachpersonal für bestimmte Fachbereiche/individuelle Projekte, um unser Wissen und/oder unsere Kompetenzen zu erweitern.</b></p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Spezialisten projektbezogen engagieren</li> <li>▶ Nutzung von Teilzeitarbeitskräften</li> <li>▶ Zeitarbeit</li> <li>▶ Projektbezogener Personalaustausch</li> <li>▶ Bereits verrentete Beschäftigte</li> </ul>	
<p>→ Ihre Potenziale bei der systematischen Gewinnung von Auszubildenden und neuen Beschäftigten können Sie mit dem INQA-Check „Personalführung“ (<a href="http://www.inqa-check-personalfuehrung.de">www.inqa-check-personalfuehrung.de</a>).</p>	

# 4 Wissen und Kompetenzen innerhalb des Unternehmens entwickeln

## Ziel:

Wir entwickeln auf Grundlage des bestehenden Wissens und der vorhandenen Kompetenzen neues Wissen und neue Kompetenzen, um konkurrenzfähig zu bleiben.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

## Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 4.1 Vorhandenes Wissen der Beschäftigten einbinden

Wir geben Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Ideen einzubringen.

#### Zum Beispiel:

- Tagesordnungspunkt in Teambesprechungen
- Teamzusammensetzung, die den Wissensaustausch fördert (zum Beispiel Jung und Alt, Kultur, Geschlecht)
- Projektgruppen (zum Beispiel Gesundheitszirkel, Arbeitskreise)
- Vorschlagswesen, kontinuierlicher Veränderungsprozess (KVP)
- Mitarbeiterbefragung
- Zeit (Freiräume zur Ideenentwicklung)
- Räumlichkeiten (zum Beispiel Kaffeecorner)
- Positive Fehlerkultur

→ Siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ ([www.inqa-unternehmenscheck.de](http://www.inqa-unternehmenscheck.de))

→ Siehe auch INQA-Check „Personalführung“ ([www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de))



### ► 4.2 Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten

Wir sorgen für die Qualifikation der Beschäftigten aller Altersgruppen (Kompetenzen, Schlüsselkompetenzen, Wissen). Dabei legen wir Wert auf die Eigenverantwortung unserer Beschäftigten.


#### Beispiele für Methoden:

- Lernen im laufenden Betrieb (Lerntandems, Training on the Job)
- Workshops
- Seminare
- Förderung des Selbststudiums
- E-Learning, Online-Seminare (Webinare)
- Seminarangebote von Organisationen nutzen (wie Kammern, Innungen, Unfallversicherungen/ Berufsgenossenschaften, Krankenkassen)




## Wissen und Kompetenzen innerhalb des Unternehmens entwickeln


<p><b>Erfolgreiche Praxis</b></p> <p>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</p> <p>In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	<p><b>Handlungsbedarf</b></p>
<p>■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf</p>	

<p><b>Beispiele für Inhalte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ IT-Kenntnisse</li> <li>▶ Sprachen</li> <li>▶ Kommunikationsfähigkeit</li> <li>▶ Umgang mit speziellen Maschinen</li> <li>▶ Sicheres und gesundheitsgerechtes Verhalten</li> </ul>	
<p>Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein. <input type="checkbox"/></p>	

### ▶ 4.3 Fragen-/Lückenkultur

<p><b>Wir unterstützen unsere Beschäftigten und Führungskräfte darin, sich Wissen durch Nachfragen anzueignen. Dies bewerten wir nicht als Eingeständnis von Schwäche oder Inkompetenz, sondern als Offenheit und produktive Neugier.</b></p> <p><b>Unterstützung zum Beispiel durch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die „Offenheit gegenüber Nachfragen“ zum Thema bei Besprechungen machen</li> <li>▶ Nachfragen und Einwände zulassen und dazu ermuntern</li> <li>▶ „Aktives Fragen“: vermutete unklare Punkte ansprechen</li> <li>▶ Gemeinsam im Team vereinbaren, dass Nachfragen positiv bewertet werden</li> <li>▶ Ein Verfahren vereinbaren, wie mit „störenden Nachfragen“, die zur „falschen Zeit“ kommen, umgegangen wird</li> </ul> <p>→ Siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (<a href="http://www.inqa-unternehmenscheck.de">www.inqa-unternehmenscheck.de</a>)</p>	
---	--

### ▶ 4.4 Kontinuierliche Wissens- und Kompetenzentwicklung

<p><b>Wir sorgen dafür, dass die Wissensentwicklung für das Unternehmen und die Kompetenzentwicklung für jeden einzelnen Beschäftigten kontinuierlich und systematisch erfolgt (integriert in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Unternehmens).</b></p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Regelmäßige Auswertung der Qualifikationsmatrix</li> <li>▶ Mitarbeitergespräche</li> <li>▶ Zielvereinbarungen</li> <li>▶ Mentoring (erfahrene Beschäftigte dienen als Ansprechpartner für unerfahrene Beschäftigte)</li> <li>▶ Thema auf Teambesprechungen</li> <li>▶ Thema im Führungskreis</li> <li>▶ Thema im Arbeitsschutzausschuss</li> </ul>	
<p>Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein. <input type="checkbox"/></p>	

# 5 Wissen verteilen

## Ziel:

Wir bringen die Informationen an die Orte im Unternehmen, wo sie benötigt werden. Nicht alle müssen alles wissen, aber alle müssen das wissen, was sie zur produktiven und zufriedenstellenden Erledigung der Arbeitsaufgaben benötigen.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

## Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 5.1 Ausreichende Informationen über Arbeitsaufgaben

**Wir sorgen dafür, dass unsere Führungskräfte aktiv den Beschäftigten alle Informationen zur Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben zukommen lassen. Unseren Beschäftigten ist bekannt, wo die Informationen zu finden sind.**

#### Zum Beispiel:

- Einweisung in neue Arbeitsaufgaben – Arbeitsanweisung und Unterweisung
- Unterweisung zum sicheren und gesundheitsgerechten Arbeiten, Betriebsanweisungen
- Klare Regelungen über Verhalten und Informationsweitergabe an Schnittstellen (zum Beispiel zwischen Arbeitsbereichen, Teams, bei Übergabe an die folgende Schicht)
- Tätigkeitsbeschreibungen
- Handbücher



### ► 5.2 Informationen über Neuigkeiten im Unternehmen verteilen

**Wir haben ein Vorgehen, um unseren Beschäftigten neue Informationen und/oder Erfahrungen mitzuteilen. Wir wissen, wen wir über welche Kommunikationswege erreichen können und wem wir welche Informationen weitergeben müssen.**

#### Zum Beispiel:

- Wikis im Intranet
- Datenbanken
- Groupwaresysteme
- E-Mail-Verteiler
- Wandzeitung, schwarzes Brett



## Wissen verteilen

<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	<b>Handlungsbedarf</b>
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf	

### ► 5.3 Wissensaustausch fördern

**Wir haben Methoden, den Austausch über Wissen und Erfahrungen zwischen unseren Beschäftigten und Teams zu fördern (zum Beispiel zwischen Hierarchien, Abteilungen, Kulturen, Altersgruppen).**

**Zum Beispiel:**

- ▶ Lerntandems
- ▶ Jobrotation
- ▶ Anlässe schaffen, sich persönlich kennenzulernen (wie Betriebsausflüge, Sportgruppen im Betrieb)
- ▶ Einführungsseminare für neue Beschäftigte

→ Siehe auch Praxishilfe INQA-Check „Personalführung“, Baustein 7 ([www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de))



### ► 5.4 Wissensförderliche Unternehmenskultur schaffen

**In unserem Unternehmen besteht eine Atmosphäre, in der es unseren Beschäftigten Freude macht, nach neuen Lösungen und Ideen zu suchen sowie diese für unsere Unternehmensziele nutzbar zu machen.**

**Zum Beispiel:**

- ▶ Möglichkeiten für informellen Austausch
- ▶ Unsere Räumlichkeiten fördern den kommunikativen Austausch
- ▶ Offenheit für (ungewöhnliche) Ideen
- ▶ „Ruhige Stunde“ organisieren, sich bewusst Zeit für Konzentration nehmen
- ▶ Pausen einlegen
- ▶ Zeitpuffer einplanen, um auf Unvorhergesehenes reagieren zu können

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.



### ► 5.5 Informationsflut vermeiden

**Wir achten darauf, dass wir uns nicht gegenseitig mit Informationen überfluten.**

**Zum Beispiel:**

- ▶ Mit den Beschäftigten gemeinsam vereinbaren, welche Informationen geholt und welche gebracht werden
- ▶ Möglichkeiten der Softwareprogramme nutzen (wie Spamfilter, Sortierfunktionen, spezielle Such- und Filterfunktionen)
- ▶ Fortbildung zum Umgang mit Softwareprogrammen sowie zum Zeit- und Selbstmanagement
- ▶ Eigene E-Mail-Kultur/E-Mail-Knigge schaffen (aussagekräftige Betreffzeilen, überflüssige Anhänge vermeiden, CC-Funktion nicht zu oft nutzen, E-Mail-freie Tage/Zeiten)
- ▶ Verzichtbare Newsletter und Informationen abbestellen



### ► 5.6 Zu viele Informationen können verwirren

**Wir haben uns deutlich gemacht, dass zu viele Informationen verwirren und handlungsunfähig machen können („jedes Wissen erzeugt Nicht-Wissen“). Wir konzentrieren uns auf das für unsere Zwecke relevante Wissen und akzeptieren, dass wir nicht alles wissen können.**



# 6 Wissen und Kompetenzen sinnvoll einsetzen

## Ziel:

Wir schaffen Bedingungen, damit unser Wissen und unsere Kompetenzen möglichst umfassend dort genutzt werden können, wo sie wirksam Produktivität, Zufriedenheit und Qualität für unser Unternehmen ermöglichen.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

## Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 6.1 Wissens- und Kompetenzbarrieren der Organisation vermeiden

**Wir achten darauf, dass die Nutzung und Förderung von Wissen und Kompetenzen nicht durch Barrieren der Organisation und der Unternehmenskultur begrenzt werden.**

**Beispiele für Organisationsbarrieren, die Wissens- und Kompetenznutzung verhindern können:**

- Gewohnheiten im Unternehmen („Das haben wir schon immer so gemacht“), Ressortblindheit, starre Denkmuster
- Geheime Spielregeln (zum Beispiel informelle Hierarchien)
- Schlechtes Vorbild-/Führungsverhalten
- Schwierigkeit des Zugangs zu Informationen
- Unverständliche Sprache
- Benutzerunfreundliche Software (Softwareergonomie beachten)
- Angst um den Arbeitsplatz



### ► 6.2 Wissens- und Kompetenzbarrieren von Beschäftigten entgegenwirken

**Wir achten darauf, dass die Nutzung und Förderung von Wissen und Kompetenzen einzelner Beschäftigter nicht durch persönliche Barrieren begrenzt werden. Wir versuchen, diese persönlichen Barrieren durch gute Personalführung zu überwinden.**

**Beispiele für persönliche Barrieren, die Wissens- und Kompetenznutzung verhindern können:**

- Erstarnte Routinen beim Einzelnen
- Lernentwöhnung
- Bequemlichkeit
- Fehlendes Vertrauen
- Besserwisserei
- Fehlende Motivation
- Vorurteile
- Angst vor Veränderung
- „Einzelkämpfertum“
- Verteidigung eines vermeintlichen Wissensmonopols
- Karrierestreben (eigenen Vorteil für Karriere nutzen)

→ Methoden zur guten Personalführung finden sich im INQA-Check „Personalführung“ ([www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de)).



## Wissen und Kompetenzen sinnvoll einsetzen

<p><b>Erfolgreiche Praxis</b></p> <p>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</p> <p>In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	<b>Handlungsbedarf</b>
<p> <span style="color: green;">■</span> Zurzeit kein Handlungsbedarf           <span style="color: yellow;">■</span> Handlungsbedarf           <span style="color: red;">■</span> Dringender Handlungsbedarf       </p>	

### ▶ 6.3 Nutzerfreundliche Software

**Wir achten darauf, dass die im Arbeitsalltag genutzte Software nutzerfreundlich gestaltet ist (gute Softwareergonomie).**

**Kriterien der Gebrauchstauglichkeit für Software sind zum Beispiel:**

- ▶ Selbstbeschreibungsfähig/selbsterklärend
- ▶ Steuerbar
- ▶ Fehlertolerant
- ▶ Erwartungskonform
- ▶ Individualisierbar
- ▶ Lernförderlich
- ▶ Strukturierte Informationen (Menü-/Dialoggestaltung)
- ▶ Grafische Objekte
- ▶ Nutzerfreundliche Informationen und Systemmeldungen

**Methoden, die Nutzerfreundlichkeit zu erhöhen, sind zum Beispiel:**

- ▶ Kriterien für Software festlegen
- ▶ Beim Einkauf der Software Kriterien berücksichtigen; gegebenenfalls auch einen Software-Fachmann hinzuziehen
- ▶ Die Beschäftigten regelmäßig nach Bedienproblemen mit der Software befragen
- ▶ Sich regelmäßig über neue Software informieren



### ▶ 6.4 Lernförderliche Arbeitsgestaltung

**Wir gestalten die Arbeitsplätze unserer Beschäftigten so, dass sie zur Nutzung von arbeitsrelevantem Wissen und zum Lernen einladen sowie zur Entfaltung der Kompetenzen wirksam beitragen (Belastungsfreiheit der Arbeitsumgebung).**

**Zum Beispiel:**

- ▶ Ergonomische Gestaltung der Arbeitsumgebung (zum Beispiel Geräuschpegel, Licht, Luft, Temperatur, Arbeitsmittel, ausreichend Platz)
- ▶ Kommunikationsbereiche
- ▶ Einsatzmöglichkeiten für neues Wissen
- ▶ Vollständige Aufgabenstellung (zum Beispiel Übertragung und Übernahme von Verantwortung, Planung, Organisation)



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

## 7

## Wissen und Kompetenzen bewahren

**Ziel:**

Wir sichern Wahrgenommenes, Erlebtes und Erfahrenes über den Augenblick und über einzelne Personen hinaus. Wir bewahren diese Erkenntnisse im Unternehmen, um es personen- und zeitunabhängig für den Wertschöpfungsprozess zu nutzen.

**Erfolgreiche Praxis**

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

→ Das Bewahren und Absichern der erforderlichen Kompetenzen wird zusätzlich über eine gute Personalführung gewährleistet. Für vertiefende Informationen nutzen Sie den INQA-Check „Personalführung“ ([www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de))

**Handlungsbedarf**

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

▶ **7.1 Kriterien für die Bewahrung von Wissen**

**Wir haben Kriterien, welches Wissen bewahrt werden soll beziehungsweise welche Informationen nicht mehr benötigt werden.**

**Beispiele für Kriterien:**

- ▶ Nützlichkeit/Dokumentation für die Abläufe
- ▶ Nützlichkeit/Dokumentation für die Kunden
- ▶ Gesetzliche Aufbewahrungsfristen

**Inhaltliche (strategische) Kriterien für aufzubewahrende Informationen können zum Beispiel sein:**

- ▶ Erfolg/Gewinn/Ertragskraft/Liquidität
- ▶ Markt/Kundenbedarfe
- ▶ Ideen für neue Produkte und/oder Prozesse
- ▶ Patente, gewerbliche Schutzrechte, Rezepturen, Verfahren und sonstige bedeutende Betriebsinterna
- ▶ Verbesserung der Produktivität
- ▶ Attraktivität für „gute Leute“
- ▶ Störungsfreie und sichere Abläufe

▶ **7.2 Wissensbestände dokumentieren**

**Wir dokumentieren vorhandene Wissensbestände. Die Dokumentation liegt strukturiert vor und ist jedem Beschäftigten bei Bedarf zugänglich (Datenschutz und Nutzungsrechte beachten).**

**Zum Beispiel in:**

- ▶ Management-Handbüchern
- ▶ Verfahrensanweisungen/-beschreibungen
- ▶ Jobbeschreibungen
- ▶ Kundendateien
- ▶ Lieferantendateien
- ▶ Arbeitsschutz-Handbüchern (wie Gefährdungsbeurteilungen, Unterweisungsnachweise)
- ▶ Fallbeschreibungen





## Wissen und Kompetenzen bewahren

<p><b>Erfolgreiche Praxis</b></p> <p>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</p> <p>In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p> <p>→ <b>Das Bewahren und Absichern der erforderlichen Kompetenzen wird zusätzlich über eine gute Personalführung gewährleistet. Für vertiefende Informationen nutzen Sie den INQA-Check „Personalführung“ (<a href="http://www.inqa-check-personalfuehrung.de">www.inqa-check-personalfuehrung.de</a>)</b></p>	<p><b>Handlungsbedarf</b></p>
<p>■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf</p>	

### ▶ 7.3 Wissen personenunabhängig im Unternehmen halten

**Wir sorgen dafür, dass das vorhandene Wissen auch bei einem Wechsel oder beim Ausfall von einzelnen Beschäftigten im Unternehmen erhalten bleibt.**

**Zum Beispiel:**

- ▶ Überprüfen, welche Personen für das Unternehmen kritisches und/oder unverzichtbares Wissen besitzen
- ▶ Die Kenntnisse einzelner Beschäftigter über individuelle Abläufe/Ansprechpartner in ihrem Arbeitsbereich schriftlich festhalten und regelmäßig aktualisieren; Mentoring (erfahrene Beschäftigte dienen als Ansprechpartner für unerfahrene Beschäftigte)
- ▶ Diese individuellen Kenntnisse in die betrieblichen Dokumentationen einpflegen (wie Checklisten, Gebrauchsanleitungen, Betriebsanweisungen, Ansprechpartnerverzeichnis, Gefährdungsbeurteilungen)
- ▶ Sicherstellen, dass Stellvertreter die Arbeit jederzeit übernehmen können (Stellvertreterregelung)
- ▶ Rechtzeitig vor dem Unternehmensaustritt von Beschäftigten: frühzeitiges Einarbeiten von neuen beziehungsweise von anderen Beschäftigten



### ▶ 7.4 Verborgenes Wissen ausscheidender Beschäftigter sichern

**Wir versuchen, das verborgene Wissen (implizites Wissen) und Kompetenzen unserer ausscheidenden Beschäftigten frühzeitig zu sichern.**

**Verborgenes Wissen kann zum Beispiel sein:**

- ▶ Spezieller Umgang mit spezifischen Kunden
- ▶ Individuelle Routinen in Arbeitsabläufen und -verfahren
- ▶ Individuelles Ablage-/Lagerungssystem
- ▶ Spezifische Absprachen mit Kunden und Lieferanten
- ▶ Problemlösestrategien („Tipps und Tricks“)

**Beispiele, wie dieses verborgene Wissen sichtbar gemacht werden kann:**

- ▶ Zeitweiliges Begleiten des ausscheidenden Beschäftigten (Tandems)
- ▶ Ausführliches strukturiertes Übergabegespräch
- ▶ Beschäftigte bitten, die Abläufe zu dokumentieren (Wissenslandkarte, Job Map)
- ▶ Kontinuierliche Rotation der Arbeitsaufgaben, um verborgenes Wissen möglichst gering zu halten
- ▶ Mentoring (erfahrene Beschäftigte dienen als Ansprechpartner für unerfahrene Beschäftigte)



### ▶ 7.5 Dokumentiertes Wissen absichern

**Die Dokumente, in denen wir das Wissen des Unternehmens zusammengetragen haben, sind ausreichend geschützt.**

**Zum Beispiel:**

- ▶ Gegenüber unautorisiertem Zugriff (Firewall)
- ▶ Gegenüber Datenverlust, zum Beispiel durch Feuer, Wasser (Backup)
- ▶ Brandschutz



# 8

## Wissen und Kompetenzen bewerten

### Ziel:

Wir überprüfen und bewerten das Wissen und die Kompetenzen im Betrieb, um Verbesserungen vorzunehmen und um die jeweilige strategische Ausrichtung des Unternehmens effektiv umsetzen zu können.



### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

### Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 8.1 Kompetenzprofile unserer Beschäftigten bewerten und weiterentwickeln

Wir überprüfen die bestehenden Kompetenzprofile und legen entsprechende Handlungsbedarfe fest.



→ Nutzen Sie dazu die Hilfe „Kompetenzen in meinem Unternehmen“ auf Seite 9.

### ► 8.2 Erreichung der Wissensziele im Unternehmen bewerten

Wir überprüfen und bewerten entsprechend der formulierten Wissensziele die Zielerreichung, um Anpassungen/Veränderungen vornehmen zu können.



#### Zum Beispiel:

- Durch konsequente und systematische Anwendung des vorliegenden Checks
- In Führungskräftebesprechungen
- In Teambesprechungen mit Beschäftigten
- Auf Treffen des Arbeitsschutzausschusses
- Mithilfe systematischer Analyse-Tools, wie Wissensmessungen (Wissensbilanz), Aktualisierung von Kompetenzportfolios oder der Balanced Scorecard

→ Siehe auch Baustein 1 „Wissens- und Kompetenzziele festlegen“ auf Seite 10.

## Wissen und Kompetenzen bewerten

<p><b>Erfolgreiche Praxis</b></p> <p>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</p> <p>In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	<p><b>Handlungsbedarf</b></p>
<p> <span style="color: green;">■</span> Zurzeit kein Handlungsbedarf             <span style="color: yellow;">■</span> Handlungsbedarf             <span style="color: red;">■</span> Dringender Handlungsbedarf         </p>	

### ► 8.3 Wissen ständig aktualisieren und weiterentwickeln

**Wir haben ein Verfahren, wie wir unsere Wissensbestände permanent bewerten, entsprechend aktualisieren und weiterentwickeln. Dabei achten wir darauf, dass diejenigen Wissensbestände weiter ausgebaut und verbessert werden, die für die Umsetzung der Unternehmensstrategie erforderlich sind.**



**Zum Beispiel:**

- ▶ Benennung eines Verantwortlichen, der das Verfahren steuert und seine Ergebnisse kontrolliert
- ▶ Verfahren, mit dem unsere Wissensbestände weiter vernetzt und neues an bestehendes Wissen angeknüpft werden kann (wie Zertifizierung, INQA-Check „Personalführung“, Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“, Kundendateien, Servicebarometer, GDA-ORGCheck)
- ▶ Bei Bedarf generationenübergreifende Arbeitsgruppen einrichten, um vorhandene Wissenspotenziale zu verknüpfen

→ Das Verfahren besteht zum Beispiel aus der konsequenten Anwendung der Bausteine 1 bis 4 dieses Checks unter dem Gesichtspunkt Weiterentwicklung und Verbesserung.

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

### ► 8.4 Daten pflegen und bewerten

**Wir haben ein Verfahren festgelegt, wie mithilfe der Kriterien für veraltetes Wissen die Daten gepflegt und veraltete aussortiert werden.**



**Zum Beispiel bei Planung berücksichtigen:**

- ▶ Verantwortlichkeiten und Termine für die Prüfung der Relevanz der Daten festlegen
- ▶ Zeitrressourcen zur Datenpflege zur Verfügung stellen
- ▶ Möglichkeit der geeigneten Entsorgung schaffen

→ Siehe auch Baustein 7.1 „Kriterien für die Bewahrung von Wissen“ auf Seite 22.



## IMPRESSUM

### INQA-Check „Wissen & Kompetenz“

Selbstbewertung zur Nutzung der Wissenspotenziale im Unternehmen

#### Herausgeber:



## OFFENSIVE MITTELSTAND

„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“

Dipl.-Ing. Helmut Ehnes

(Vorsitzender der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, Präventionsleiter Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie)

Theodor-Heuss-Straße 160, 30853 Langenhagen

[www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de)

#### Konzept und Entwicklung:

Technische Universität Dresden – CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation; RWTH Aachen – IAW Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft; BC GmbH Forschung, Wiesbaden; compara Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH, Bergheim

Der INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ wurde erarbeitet und verabschiedet von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“.

**Fotos:** BC GmbH Verlags- und Mediengesellschaft, Wiesbaden (Titel rechts oben und Mitte, S. 5, 10, 12, 16, 22, 24); Brand X Pictures (Titel links, S. 2, 4, 18); Corbis (S. 20); Fotoagentur FOX (Titel unten, S. 8); PhotoAlto (S. 14); Stockbyte (S. 7)

**Gestaltung:** BC GmbH Verlags- und Mediengesellschaft, Wiesbaden

**Druck:** DRUCKEREI KETTLER, Bönen

ISBN 978-3-940506-40-5

2. Auflage, Januar 2016

Nachdruck 2017

Wir bedanken uns bei folgenden Unternehmen, die uns bei der Praxiserprobung des INQA-Checks „Wissen & Kompetenz“ wertvolle Hinweise gegeben haben: Inlight GmbH & Co. KG, Hünxe; KJ Tech Services GmbH, Griesheim; SFS Safety Flooring Systems GmbH, Velbert; Tf-Klimatechnik Thorsten Feil, Krefeld; Tür- & Portaltechnik Zeglinski GmbH & Co. KG, Marl; Werkzeugbau Behla GmbH Co KG, Ebersbach. Außerdem bedanken wir uns bei WP/StB Dipl.-Ökon. Werner Erlinghagen, stellvertretend für die METIS-Gruppe Wirtschaftsprüfer Steuerberater, Willich, für die Unterstützung.

Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ ist Bestandteil der nationalen Initiative Neue Qualität der Arbeit:



Initiative Neue Qualität der Arbeit

Geschäftsstelle

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000

E-Mail [info@inqa.de](mailto:info@inqa.de)

Internet [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Sie können den INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ über [www.inqa.de/Publikationen](http://www.inqa.de/Publikationen) bestellen.

