



# TALENT-net

---

People for Procurement,  
Supply Chain & Logistics

**People matter most**

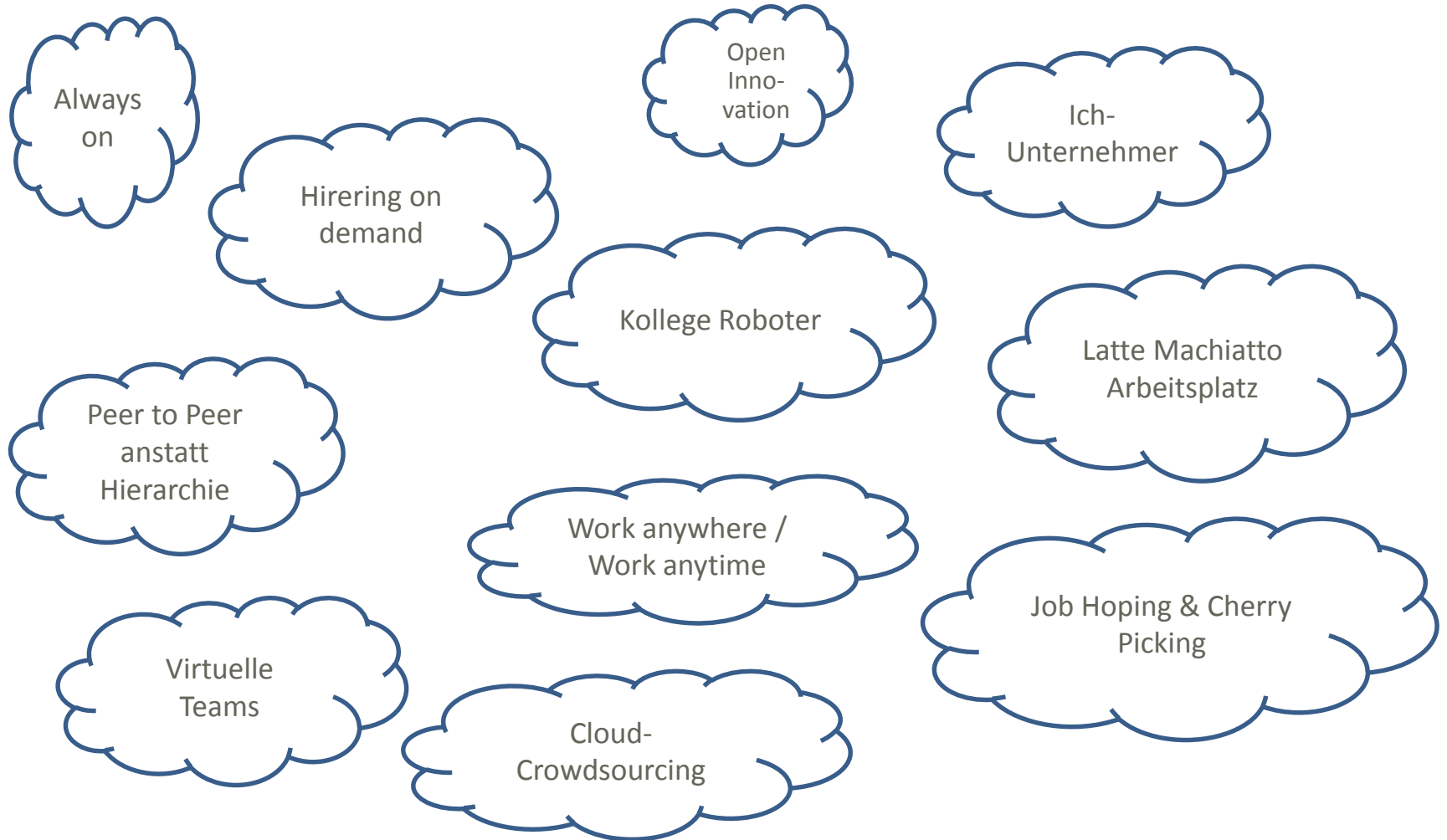
**Wie man als Einkäufer erfolgreich bleibt**

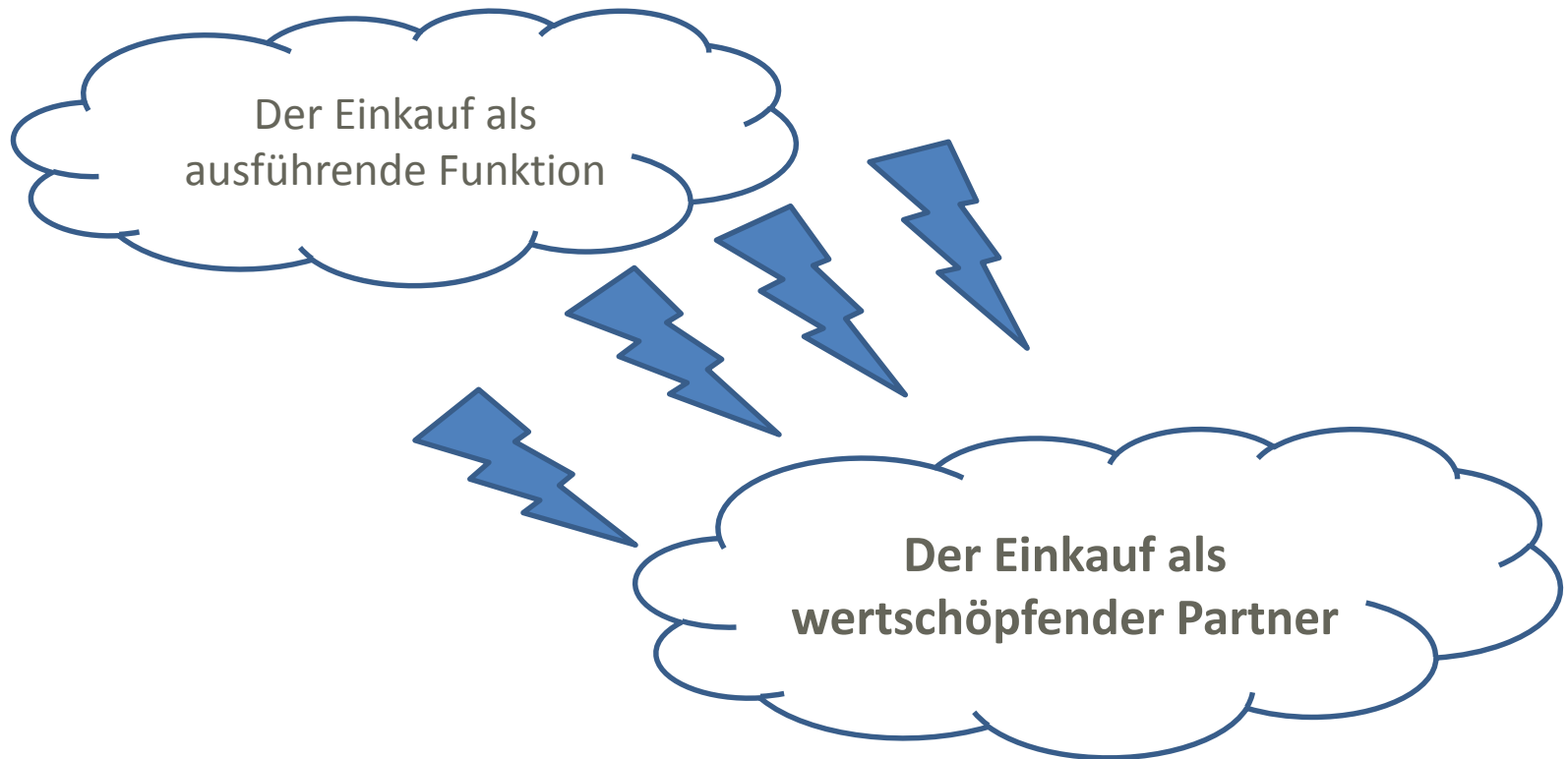
**Procure.ch im Oktober 2018**

**24. Oktober 2018**

- Arbeit im Einkauf der Zukunft, was heisst das?
- „People matter most“
- Definition und Spektrum von Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung
- Bedeutung und Ziele der Mitarbeiterentwicklung
- Kompetenzentwicklung als Kernaufgabe (Voraussetzungen, Methoden)
- Entwicklung/Implementierung von Qualifizierungskonzepten
- Indikatoren zur Messung erfolgreicher Mitarbeiterentwicklung

# Arbeit im Einkauf der Zukunft, was heisst das?





## Warum Mitarbeiterentwicklung im Einkauf?

- ❖ Verknappung der am Markt verfügbaren Fach- und Führungskräfte (demographischer Faktor)
- ❖ Größere Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten
- ❖ Menschliche Ressource als Hebel für die Erhaltung/Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit (Optimierung von Einkauf und Supply Chain, Einkauf 4.0, Nachhaltigkeit...)
- ❖ Unternehmensattraktivität als Arbeitgeber
- ❖ Ausbau der Projektmanagementfähigkeiten von A-Z
- ❖ Eigenverantwortlicher Ausbau des individuellen Netzwerks

## Unter Mitarbeiterentwicklung als Definition verstehen wir.....

- ❖ den permanenten betrieblichen Prozess zur systematischen Erfassung und Deckung von Kompetenzen (fachlich, methodisch, persönlich, sozial -> nachhaltig)
- ❖ Dieser Prozess muss alle Mitarbeiter (Fach- und Führungskräfte) zur Umsetzung der Unternehmensstrategie/-ziele sowie Ausrichtung der Organisation an Veränderungen und Zukunftsanforderungen umfassen
- ❖ Jeder Mitarbeiter muss genau wissen wohin die Reise geht.  
(Was wird von mir erwartet, was erwarte ich von meinem Arbeitgeber?  
Umsetzung der Vision und Strategie mit ständigem Feedback des Managements)

## Maßnahmen zur MA-Entwicklung im Überblick umfasst.....

Lebenszyklus Nähe zur Aufgabe	into the job	in the job		out of the job
		Förderung	Bildung	
<b>on und near the job</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einarbeitung</li> <li>■ Mentoring / Patenschaften</li> <li>■ Hospitationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projekte</li> <li>■ Arbeitsplatzwechsel</li> <li>■ Mentoring / Patenschaften</li> <li>■ Quality Circles</li> <li>■ Stellvertretung / Job enrichment</li> <li>■ Auslandseinsatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coaching / Supervision / kollegiale Beratung</li> <li>■ Erfahrungslernen / Tandems</li> <li>■ Schulungen</li> <li>■ Lernstatt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unterstützung in der Existenzgründung</li> <li>■ Beratungsmandate</li> </ul>
<b>off the job</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auswahl</li> <li>■ Ausbildung</li> <li>■ Nachwuchsprogramme (z.B. Trainee, Job Rotation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Förder- und Karriereberatungsgespräche</li> <li>■ Leistungsbeurteilung</li> <li>■ Assessments / 360° Feedback</li> <li>■ Assessment- / Entwicklungszentrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planspiele</li> <li>■ Externe Bildungsveranstaltungen / Seminare</li> <li>■ Inhouse Trainings</li> <li>■ Corporate Universities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Outplacement</li> <li>■ Ruhestandsvorbereitung</li> </ul>

Quelle: Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock

**Verbesserung der  
Wettbewerbsfähigkeit der Firma:  
Wir alle arbeiten für den Kunden  
nicht für uns selber!**

Sicherung des  
Fach- und  
Führungskräfte-  
bestandes

Erhaltung und  
Weiterentwicklung  
von Kompetenzen

Aufdecken von  
Fehlbesetzungen  
und Defiziten

Senkung der  
Fluktuation

Entwicklung  
geeigneter  
Karriereangebote

Verbesserung der  
MA-Zufriedenheit

Vermittlung  
von Schlüssel-  
qualifikationen

Verbesserung der  
Leistungsmotivation

**Mitarbeiter sind das Kapital, aber  
nicht richtig eingesetzt auch die  
Kosten der Firma**

Aktivierung ungenutzter  
Potenziale und Fähigkeiten



## Voraussetzungen für die Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen

- ❖ Eindeutige Rollenprofile/Aufgabenbeschreibungen
- ❖ Kompetenz-Checks  
(Assessment Center, Kompetenzbasierte Interviews, Online-Tests)
- ❖ Gap-Analysen  
(Standardisierte Soll-Ist Abgleich durch Vorgesetzte/Führungskräfte)
- ❖ Ehrlichkeit und Offenheit  
(Der Vorgesetzte als Coach und Personalentwickler)

## Welche Kompetenzen (fachlich, methodisch, sozial/persönlich) sind für die jeweilige Einkaufsrolle in welcher Ausprägung erforderlich -> **Einkauf 2025?**

Beispiel: Corporate Sourcing Manager IT-Software (Auszug)

Kompetenz	Welche Kenntnisse/Erfahrungen sind besonders wichtig?	Soll-Wert	Ist-Wert
<b>IT Fachkenntnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT Softwarekomponenten im Kontext der IT Systemarchitektur</li> <li>Aktuelle Entwicklungen in der IT Welt</li> </ul>	4	
<b>Projektmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führung von /Mitarbeit in fachbereichsübergreifenden Projekten</li> <li>Einsatz von Projektmanagement-Techniken (Project Charter, Stakeholder Analysis, SWOT-Analyse, Fortschrittskontrolle und Reporting)</li> </ul>	3	
<b>Personalführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fachliche Führung von Mitarbeitern</li> <li>Zielvereinbarungen, Leistungs-bewertung und Personalentwicklung</li> </ul>	3	
<b>Sprachen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deutsch und Englisch fließend und verhandlungssicher in Wort und Schrift</li> </ul>	4	
<b>Internationale Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kennt zu beachtende Prinzipien und Fallstricke im interkulturellen Umfeld</li> <li>Hat mit Kollegen in anderen Ländern/ Regionen zusammen gearbeitet</li> </ul>	3	
<b>Einkaufsstrategien IT Software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgang mit internationalen Softwareanbietern wie Microsoft, SAP, Oracle ..</li> <li>Einkauf von Standardsoftware und Einkauf im Projektgeschäft</li> <li>Verhandlungsvorbereitung, -Führung, -Dokumentation in fachbereichsübergreifenden Teams</li> </ul>	5	
<b>Vertragsrecht IT Software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hat mindestens 5 Jahre komplexe, internationale IT Softwareverträge selbständig verhandelt, ist mit kritischen Klauseln und deren langfristigen Auswirkungen vertraut</li> <li>Lizenzmanagement</li> </ul>	5	
<b>Einkaufscontrolling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalkulation von <u>Savings</u></li> <li>Erstellung von Business Cases</li> <li>KPIs zur Lieferanten-/Vertragssteuerung</li> </ul>	3	

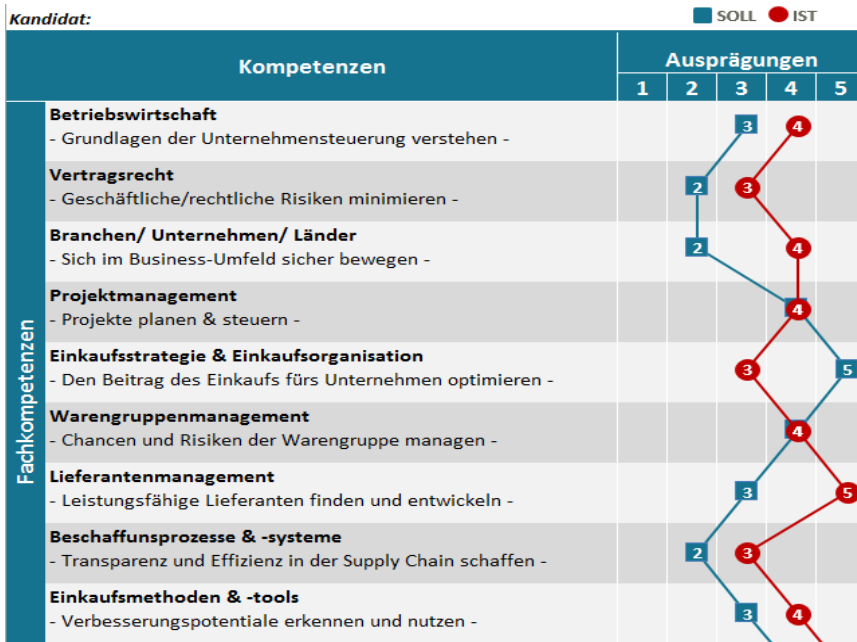
Ausprägungen: 1 (niedrig) bis 5 (hoch) müssen klar und trennungsscharf definiert sein

## Durchführung von **individuellen** Kompetenzchecks als ...

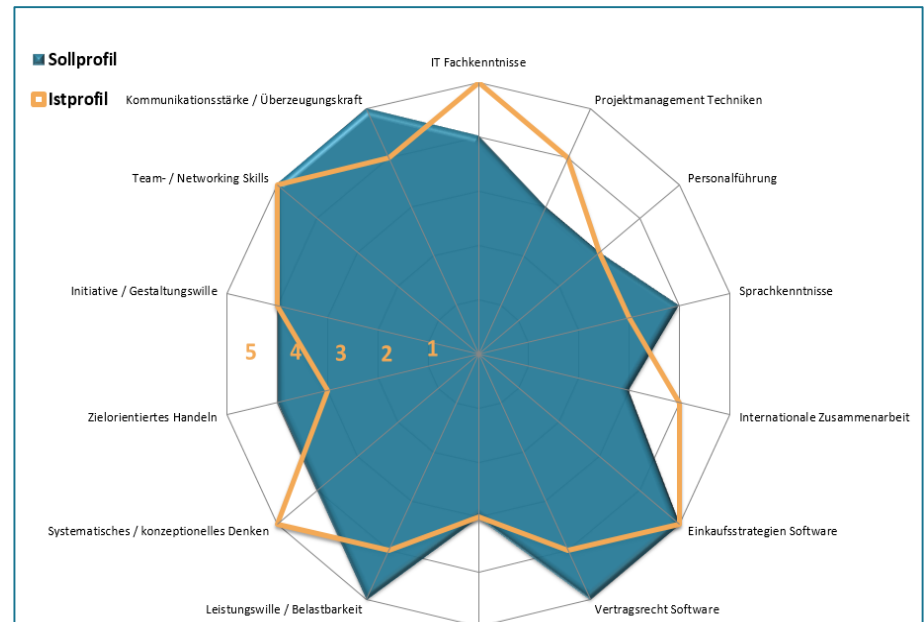
- ❖ Teil der regelmäßigen Mitarbeiterbewertung durch die jeweilige Führungskraft  
(Fokus: fachliche und methodische Kompetenzen)
- ❖ Assessment Center durch neutrale - interne/externe - Instanzen  
(Fokus: persönliche und soziale Kompetenzen,  
Simulation relevanter Anforderungen in praktischen Aufgaben zur Erfassung  
konkreter Verhaltensmuster eines Kandidaten)
- ❖ Online-Persönlichkeitstest zur Erfassung des Selbstverständnisses einer Person  
(z.B. Bochumer Intervall zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung)

## Kompetenzprofile (Soll-Ist-Abgleiche) : optionale Darstellungsmöglichkeiten

### Matrix-Diagramm



### Radarchart/Spinne



Tool-basierte Aggregation der Gap-Analysen über alle Rollen und Organisationseinheiten hinweg zur differenzierten Erfassung des Qualifizierungsbedarfs

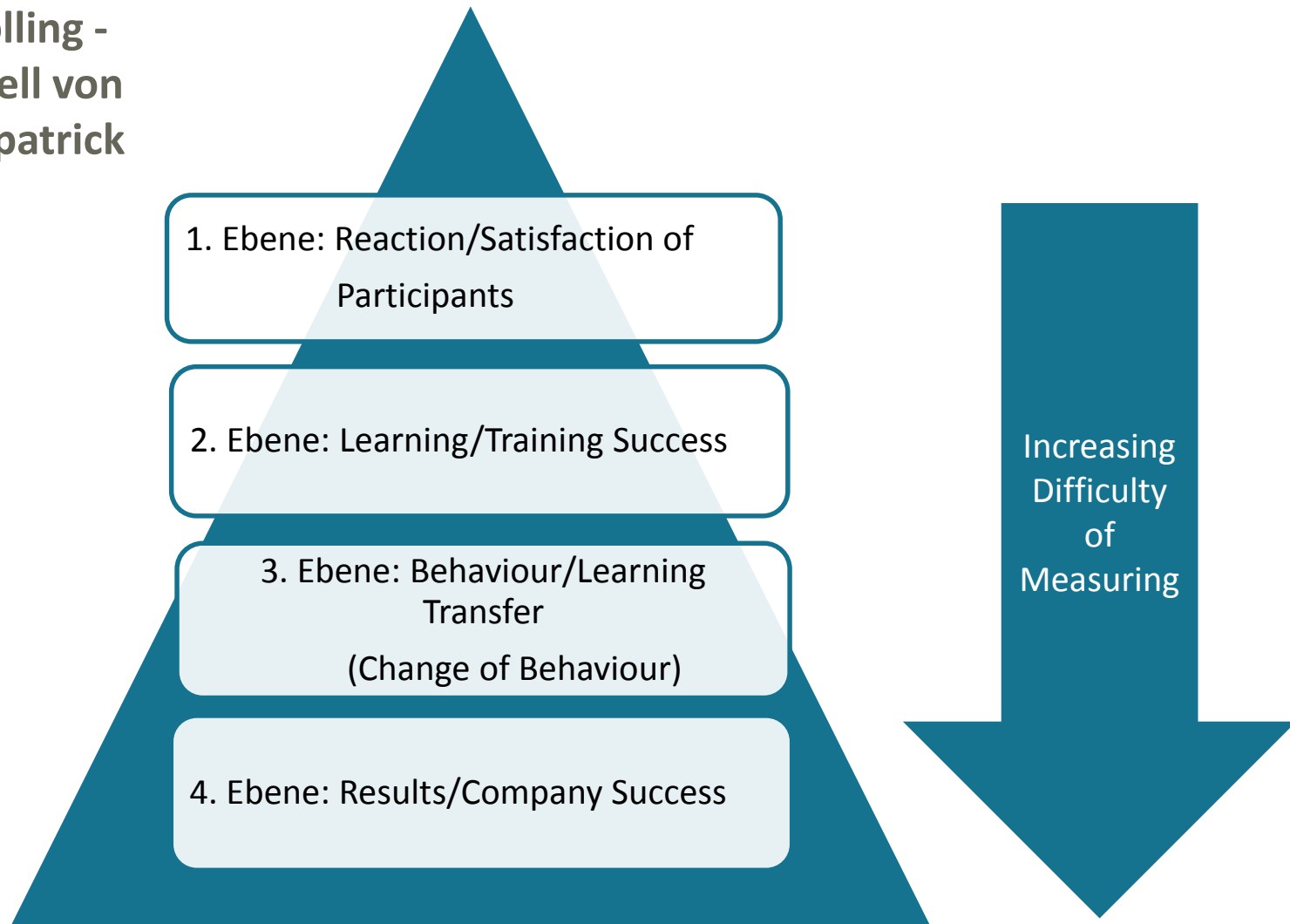
## Relevante Fragen aus der Ergebnisanalyse zur Sicherung einer nachhaltigen Aus- und Weiterbildung (1/2):

- ❖ Welches sind die auffälligsten Gaps und deren Ausprägungen?
- ❖ Gibt es regionale oder bereichsspezifische Unterschiede?
- ❖ Könnten die Gaps durch allgemeine Schulungen (z.B. offene Seminare, e-Learnings) geschlossen werden?
- ❖ Für welche Gaps sind Schulungen mit firmenspezifischen Inhalten/Prozessen erforderlich?
- ❖ Können Defizite in den Regionen selbst abgedeckt werden (z.B. durch technische Schulungen bei Lieferanten)?
- ❖ Für welche Schulungen empfehlen sich externe Trainer?
- ❖ Gibt es MA in der Organisation, die temporär als interne Trainer qualifiziert werden könnten?
- ❖ Welche Schulungen können standort-/länderübergreifend durchgeführt werden (ggf. auch als Webinar, d.h. ohne Reiseaufwand für Trainer und Teilnehmer)?

## Relevante Fragen aus der Ergebnisanalyse zur Sicherung einer nachhaltigen Aus- und Weiterbildung (2/2):

- ❖ Für welche Schulungen wäre die selektive Teilnahme von Lieferanten sinnvoll (z.B. 8D-Problemlösungsmethode, Inbound-Logistik)?
- ❖ Welches Budget steht für die Mitarbeiterschulung zur Verfügung?
- ❖ Wird ein zentrales Budget zur Verfügung gestellt oder werden die Kostenstellen der Teilnehmer belastet?
- ❖ Sollen alle Gaps gleichzeitig angegangen werden oder empfiehlt sich eine Priorisierung?
- ❖ Wie sollen das Trainingsmanagement (Einladungen, Raumbuchungen, Schulungsunterlagen) und die Nachsorge (Feedback-Bögen) organisiert werden?
- ❖ Wer ist verantwortlich für das „Anti-Aging“ (inhaltliche Anpassung/Updating) von Schulungsmaßnahmen?
- ❖ In welcher Form findet die Mitarbeiterqualifizierung Eingang in die jährlichen Mitarbeitergespräche/Zielvereinbarungen?
- ❖ Wie soll das Transfer-Controlling organisiert werden?

## Bildungscontrolling - 4 Ebenen-Modell von Donald. L. Kirkpatrick



Wirksamkeit von Investitionen in die Mitarbeiterentwicklung schwer und nur in längerfristiger Perspektive zu beurteilen – mögliche Ersatz-Indikatoren/KPI:

Reduzierung  
Kompetenz-Gaps

Mitarbeiter-  
Comittment zum  
Unternehmen \*)

Fluktuationsquote

Krankenstand

Steigerung der  
internen  
Kundenzufriedenheit

Verbleibquote von  
Potentialträgern

Back-up Quote bei  
Nachfolgeplanungen

\*) Messung über regelmäßige MA-Befragungen



„Einkauf, Logistik & Supply Chain liegen uns am Herzen und Menschen, die diese Leidenschaft mit uns teilen.“

Vielen Dank

## TALENT-net (CH) GmbH

Amselweg 4  
2572 Mörigen  
[axel.butterweck@talent-net.org](mailto:axel.butterweck@talent-net.org)  
[www.talent-net.ch](http://www.talent-net.ch)



## TALENT-net

For People in Procurement,  
Logistics and Supply Chain

## Axel Butterweck Geschäftsführer

Mobil: +41 76 337 8188  
axel.butterweck@talent-net.org  
www.talent-net.ch

TALENT-net (CH) GmbH

### Ihr Referent



Axel Butterweck ist Geschäftsführer der TALENT-net (CH) GmbH mit den Schwerpunkten Personalvermittlung und Qualifikation. Er bringt mehr als 30 Jahre Berufserfahrung in leitenden Einkaufs- und Logistikpositionen in den Branchen, Laden-Möbelbau, Fenster-Fassadenbau, Uhrenbranche und der Schweizerischen Post ein.

In diesen Jahren hat er neben den Branchen auch die unterschiedlichen Grössen (von der KMU bis zum Konzern) und Bedürfnisse der Supply Chain kennengelernt. Er verantwortete Aufbau-Projekte (Einkaufs- und Qualitätsbüro in Asien) wie auch Restrukturierungs- und Umbau-Projekte.

Neben den vielfältigen Aufgaben im Tagesgeschäft einer Einkaufsabteilung haben ihn vor allem die Themen Projektmanagement, Governance, Compliance, Change, Kommunikation und Aus- und Weiterbildung immer wieder auf's neue gefordert.

Er lebt mit seiner Familie seit über 30 Jahren im Seeland.

TALENT-net (CH) GmbH, im Oktober 2018,  
procure.ch/Bern

