

Die Qualifikationsmatrix

Beschreibung

Die Qualifikationsmatrix ist ein praktikables Werkzeug zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs und zur Planung betrieblicher Weiterbildung. Idealer Anwendungsbereich ist die Produktion. Die Qualifikationsmatrix ist keine neue Erfindung, sie ist – vielleicht wegen ihrer Einfachheit - nicht so bekannt, wie es wünschenswert wäre.

Die Qualifikationsmatrix erfasst und visualisiert Beziehungen zwischen den in einem definierten Arbeitsbereich anfallenden Tätigkeiten und hieraus abgeleiteten Qualifikationsanforderungen einerseits und den Mitarbeitern einer Abteilung andererseits. Die Qualifikationsanforderungen werden identifiziert, falls erforderlich detailliert beschrieben und aufgelistet. Diese Beschreibung ist Grundlage für den Abgleich mit dem vorhandenen Qualifikationsstand der Mitarbeiter, wobei dieser anhand von Ziffern (siehe Legende in der Abbildung) oder Symbolen klassifiziert und in die Qualifikationsmatrix eingetragen werden kann. Die Qualifikationsmatrix liefert über den Qualifikationsstand hinaus Erkenntnisse, z.B. ob für bestimmte Tätigkeiten auch Stellvertreter vorhanden sind.

Die Qualifikationsmatrix ist kein Selbstzweck, wichtig sind die anschließenden Schulungen oder der wechselnde Arbeitseinsatz, um den Qualifikationsstand in der Abteilung nachhaltig zu erhöhen. Die Mitarbeiter müssen nach entsprechenden Schulungen Gelegenheit haben, sich in den für sie neuen Tätigkeitsbereichen zu bewähren.

Unser Beispiel bezieht sich auf die Abteilung „Roboter-Schweißerei“ in einem metallverarbeitenden Unternehmen.

Vorgehensweise

Die Führungskraft (z.B. der Meister) führt halbjährlich oder jährlich ein vorbereitetes Qualifikationsgespräch mit jedem Mitarbeiter (ca. 15 min). Gesprächsinhalt ist die Qualifikationsmatrix mit den Qualifikationsanforderungen, denen der entsprechende Qualifikationsstand des Mitarbeiters gegenüber gestellt wird (Erfüllungsgrad). Das Gesprächsziel ist die Festlegung von Maßnahmen zur Qualifikationssteigerung.

Varianten beim Vorgehen sind möglich: z.B. Einstufung durch die Gruppe selbst unter Moderation eines Gruppensprechers, der Vorgesetzte kommentiert die Ergebnisse und ergänzt sie nach der Selbsteinstufung der Gruppe aus seiner Sicht.

Erfahrungen und Erkenntnisse

- der einzelne Mitarbeiter wird regelmäßig in nachvollziehbarer Form bewertet und zur Qualifikationssteigerung, die vom Unternehmen unterstützt wird, angehalten
- es entstehen Qualifikationsprofile von Mitarbeitern und von Abteilungen
- das Vorgehen erfüllt Normforderungen von Qualitätsmanagementsystemen
- das Unternehmen hat die Möglichkeit, Entwicklungen in einzelnen Bereichen (Produktivität, Krankenstand, Qualitätskosten etc.) in Beziehung zum Qualifikationsstand zu setzen und mit den verantwortlichen Führungskräften kritisch zu hinterfragen
- der Gruppengedanke kann durch eine gemeinsame Schulung oder Unterweisung aller Mitarbeiter eines Bereiches gefördert werden
- die individuellen Bewertungen zum Qualifikationsstand können in variable Vergütungsmodelle einfließen

Übertragbarkeit

Das Konzept kann mit wenig Aufwand auf jedes Unternehmen übertragen werden. Folgende Schritte sind zu berücksichtigen:

- Erstellung eines Formulars (Qualifikationsmatrix), orientiert an der Vorlage
- Definition der Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen in einem Team (Meister, evtl. Gruppensprecher, evtl. 1-2 Mitarbeiter aus dem betroffenen Bereich, Personalentwickler)
- Definition der Bewertungskriterien, orientiert an der Vorlage (Anpassung an betriebsspezifische Beurteilungskataloge ist möglich)
- Abstimmung mit dem Betriebsrat
- Start in einem Pilotbereich
- Kick-off Workshop zur Einführung mit den betroffenen Mitarbeitern
- Begleitung der Einführung durch Personalentwickler (Koordination, Nachhaken, Auswertung)

In einem Personalentwicklungsverbund sind per se Chancen für die überbetriebliche Verbreitung vorhanden. Die Personalentwickler von MACH2 sind von ihren Mitgliedsunternehmen autorisiert, Konzepte zu übertragen. Bei Interesse können auch Führungskräfte aus einem interessierten Unternehmen mit Kollegen aus einem Anwender-Unternehmen zum Erfahrungsaustausch zusammengebracht werden.

Autor:

Dr. Bernd Helbich, MACH2 Personalentwicklung

www.mach2-personalentwicklung.de

Qualifikationsmatrix

Bewertung des Qualifikationsstandes

Roboter-Schweißerei		Qualifikationsanforderungen							
		Streuber	Diekmann	Reichel	Becker	Delker	Bracht	Klinger	Mölling
1	Ordnung und Sauberkeit halten können	1	1	1	1	2	2	3	3
2	Sorgsam mit Produktionsmitteln umgehen können	1	1	1	1	2	2	2	3
3	Zeichnungen lesen u. Werkstück fertigen können	1	1	1	1	2	2	3	3
4	Qualität gewährleisten können	1	1	1	1	2	2	3	3
5	Einzelroboter bedienen können	1	1	1	1	2	2	2	2
6	Doppelroboter bedienen können	1	1	1	1	2	3	3	3
7	Materialwirtschaft und Auftragssteuerung kennen.	2	2	2	2	3	3	3	3
8	Schweisroboter einrichten u. programmieren können	1	1	2	2	0	0	0	0
9	Meister vertreten können	2	0	0	0	0	0	0	0
10	Kleine Störungen beheben können	1	1	1	2	2	0	0	0
11	Teile aus Bereitstellungslager holen können	1	1	2	2	0	0	0	0
12	Mechanisch / elektrisches Schadensbild abgeben können	1	1	1	2	3	3	3	3

Legende zum Qualifikationsstand:

- 1 erfüllt sämtliche Anforderungen
- 2 erfüllt Anforderungen teilweise
- 3 erfüllt Anforderungen noch nicht

0 Soll-Erfüllung ist 0