



Erfolgreiche Führungsinstrumente in der Produktion

Qualifikationsmatrix und Fördergespräch

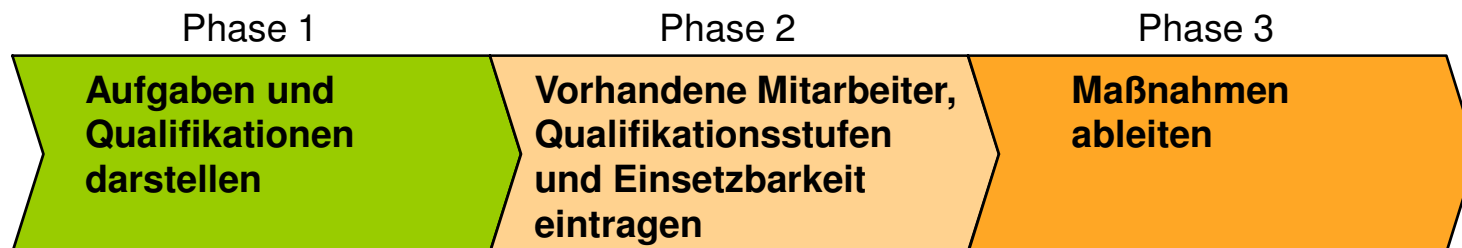
entwickeln, kombinieren, umsetzen

Schwerte, 22. September 2011

- Rita Kley, Mitarbeiterin des bfw
- Dipl. Psychologin mit dem Fokus Wirtschaftspsychologie
- Kennt das Thema PE von beiden Seiten der Praxis – als Personalentwicklerin im Unternehmen und als Beraterin
- Schwerpunkte: Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung
- Beraterin im SPILL Projekt
- Projektleiterin und Beraterin im SPI Projekt WeiterBilden in Siegen-Wittgenstein



- Praktisches Werkzeug zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs
- Besonders beliebt in der Fertigung
- Grundlage der Planung betrieblicher Weiterbildung
- Ergebnis: Aktuelle Daten über Qualifikationen der Mitarbeiter/innen und neue Anforderungen
- Probleme: Auswahl der Kriterien, Anforderungen und Qualifikationsstufen
- Methode: Darstellung von erforderlichen und verfügbaren Qualifikationen als Matrix



Strategisch mit Soll Definition
oder reine Qualifikationsanalyse

Beispiel Qualifikationsmatrix (gewerblicher Bereich)

Anforderungsbereiche	Qualifikationen	MA 1 Ist - Soll	MA 2 Ist - Soll	MA 3 Ist - Soll	MA 4 Ist - Soll	MA 5 Ist - Soll	MA 6 Ist - Soll
Logistik: Fahrzeuge führen, warten, reparieren	Radlader	?	1 3	1 3	3 3	1 3	
	Bagger		2 3	2 3	2 3	2 3	
	Gabelstapler		1 3	1 3	3 3	3 3	
Sortieren, lagern manuelle Tätigkeiten		1 3	?	?	3 3		3
		2 3			3 3		3
		1 3			3 3		1 3
Technik/ Betriebsmittel: Maschinen, Anlagen bedienen, programmieren, warten, reparieren	warten				3 3	?	?
	reinigen				2 3		
	Schere	2 1			3 1	?	?
Qualität: Materialien, Sorten kennen, unterscheiden, prüfen, testen, analysieren, dokumentieren ...	warten	2 1			3 1	?	?
	reinigen	3 3	1 3	1 3	3 1		
		3 3	?	?	?	2 3	1 3
Organisation, Planung	Arbeits-sicherheit/Umweltschutz (verantwortlich)	3			3 3		
	Arbeitsvorbereitung	1		1 3			

Die Granularität richtet sich nach den Zielen. Je mehr Qualifikationen, desto genaueres Messen.

Informationen für strukturiertes Talentmanagement

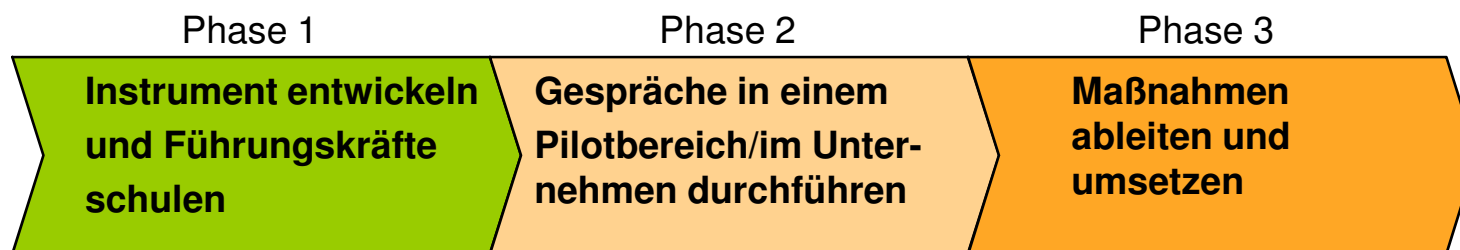
Informationen für strukturierte PE

Fachkompetenzen üblich, soziale und methodische Kompetenzen eine Bereicherung

Skalierung gut wählen

Legende: leeres Feld = Qualifikation nicht benötigt, 1 = Kenner, 2 = Könnler, 3 = Experte

- Wichtiges Werkzeug des Personalmanagements
- Jährliches, strukturiertes Gespräch zwischen Mitarbeiter/in und Führungskraft
- Grundlage der Planung betrieblicher Weiterbildung
- Ergebnis: Meinungsaustausch und Festlegungen zu Qualifizierung, Zielen und Beurteilungen
- Probleme: Unternehmensziele, aus denen abgeleitet wird, sind nicht immer bekannt, Akzeptanz bei Mitarbeiter/innen und Führungskräften
- Methode: Verpflichtendes Gespräch mit Gesprächsbogen



Nutzen für Mitarbeitende

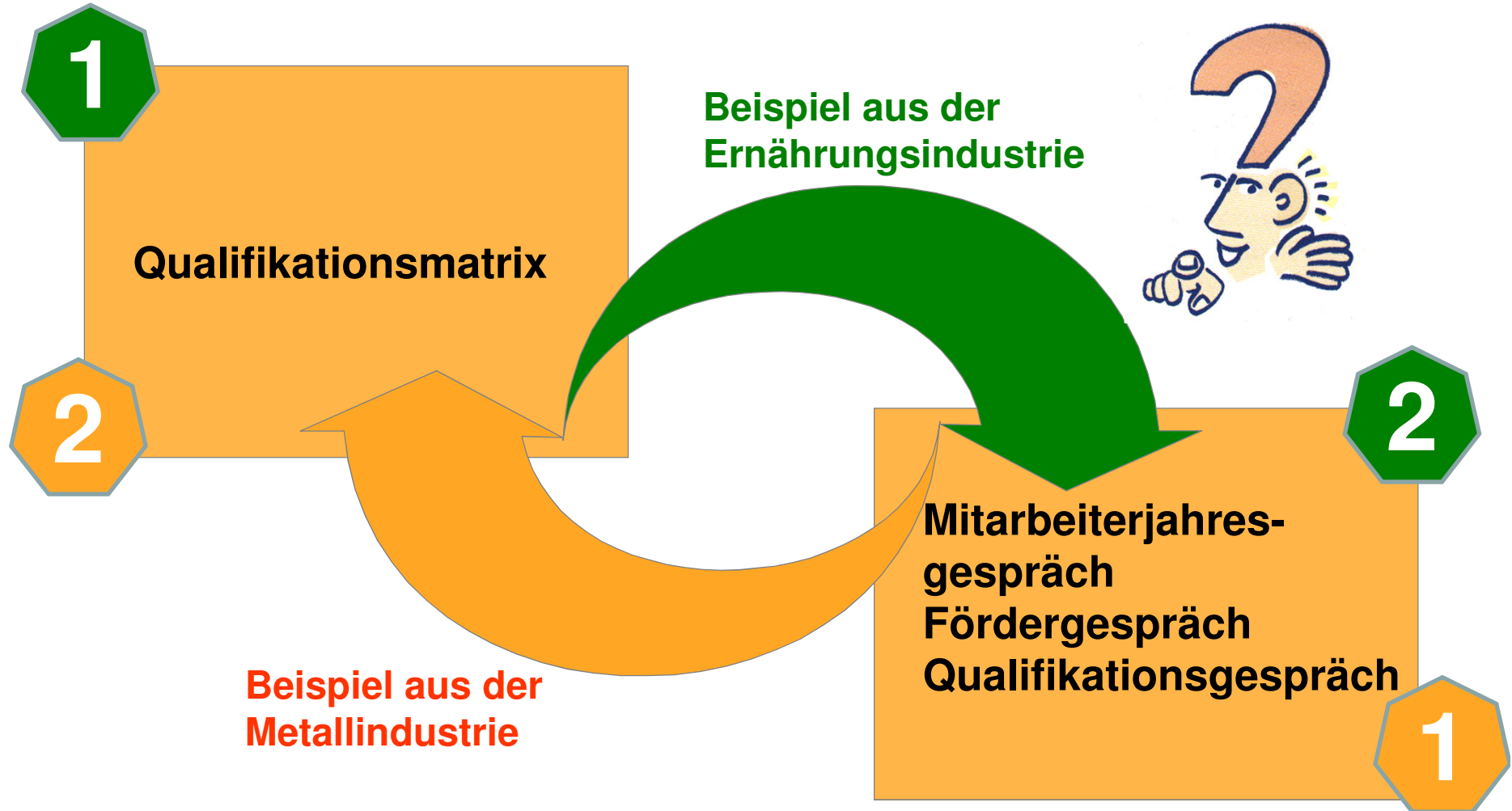
- Verbesserung der Zusammenarbeit und der Arbeitszufriedenheit
- Chancen Unstimmigkeiten und Missverständnisse zu klären
- Orientierungshilfe für eigene Entwicklung
- Information aus erster Hand

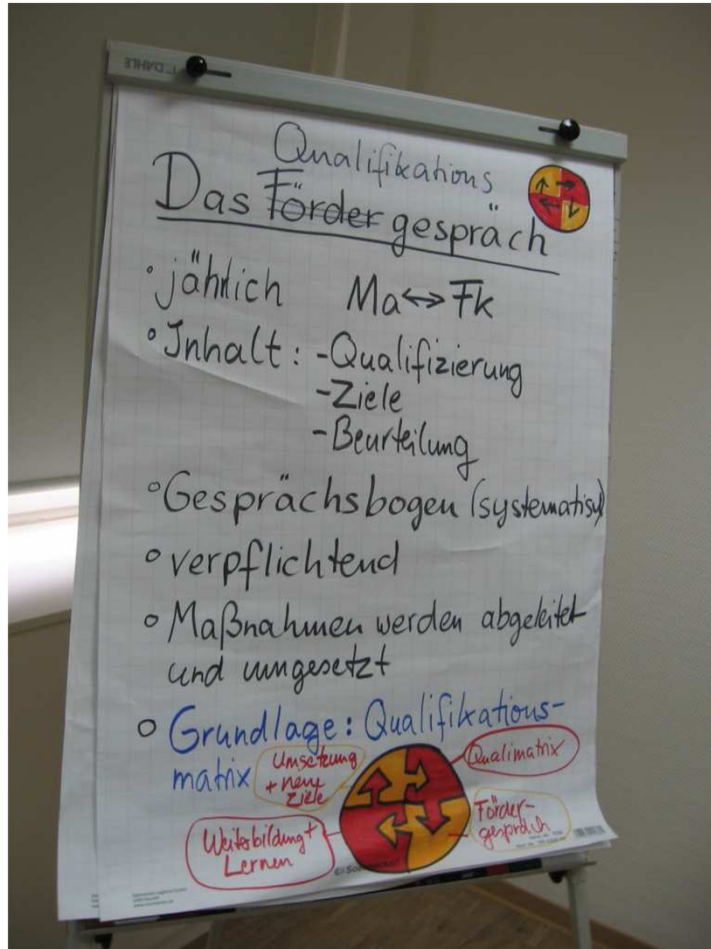
Nutzen für Führungskräfte

- Offener und systematischer Austausch mit Mitarbeitenden
- Möglichkeit durch konkrete Vereinbarungen zu motivieren
- Chancen Konflikte zu klären
- Rückmeldung über eigenes Führungsverhalten

Nutzen für das Unternehmen

- Förderung und Motivation der Mitarbeitenden
- Gezieltes Informationsmanagement top-down und bottom-up
- Basis zum Erkennen von Qualifizierungsbedarf und Potenzialen
- Bestandteil eines gut funktionierenden Qualitätsmanagements





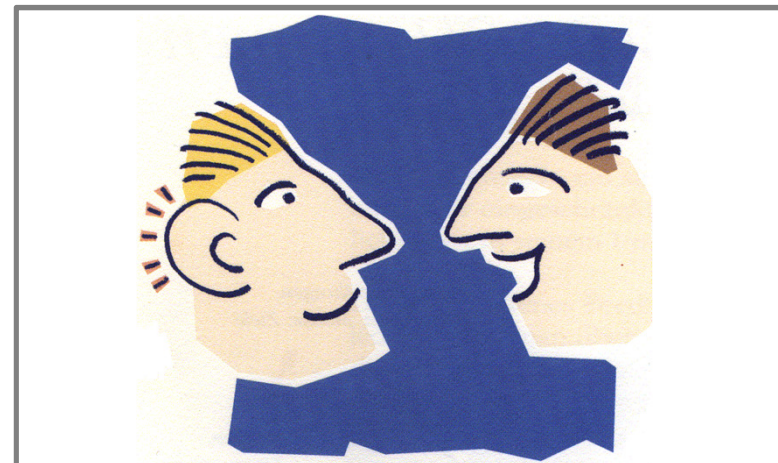
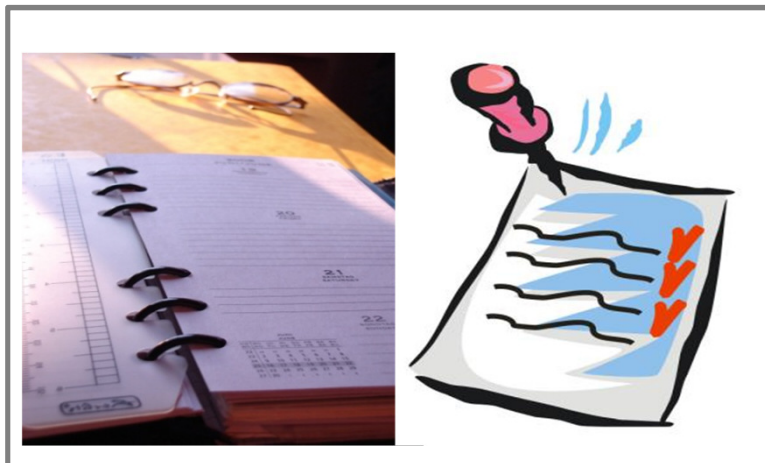
- Einführung eines Qualifikationsgesprächs zur strukturierten Fortführung einer konzernweiten Kampagne
- 280 Mitarbeiter/innen am Standort
- Drei Produktionslinien – eine ist Pilotbereich
- Ziele festlegen
- Gemeinsam mit den Führungskräften und dem BR Gesprächsbogen und Rahmenbedingungen erarbeiten
- Qualifikationsmatrix fertig stellen und darauf aufbauend die Gespräche führen
- Später Roll-out in den anderen Produktionslinien

Qualifikationsmatrix

Mitarbeiterjahresgespräch

Sachorientiert

Personenorientiert



Wichtige Basis der erfolgreichen Einführung beider Instrumente

- Schulung der Führungskräfte zum Thema Gesprächsführung förderlich
- Management muss hinter dem Projekt stehen
- Lebendige und aktive Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Führungskräften