

## Die Praxis im Blick

Die so genannte **Qualifikationsmatrix** ist ein einfaches und wirkungsvolles Instrument der Personalentwicklung, das mit Umsicht im Unternehmen eingeführt werden sollte. Sie zeichnet in einer Tabelle die einzelnen Tätigkeiten und damit auch die Anforderungen eines Arbeitsplatzes auf und erfasst jeweils den Stand der Mitarbeitenden in Bezug auf diese Anforderungen.

Die Matrix liefert also aktuelle Daten über die Qualifikationen der Beschäftigten: darüber, wo sie eingesetzt werden können, ob und wie sie sich weiterbilden sollten oder wer sie gegebenenfalls vertreten könnte. Angewendet wird die Qualifikationsmatrix zum Beispiel in der Produktion. Hier kann der Vorgesetzte (z.B. Meister) die Qualifikationsmatrix als Gesprächsgrundlage zur Festlegung von Qualifizierungsmaßnahmen nutzen. Er bespricht mit dem/der Kollegen/in, wie er/sie sich weiterentwickelt hat und durch welche konkreten Maßnahmen er/sie sicherer und routinierter in der Bedienung einer bestimmten Maschine oder eines Arbeitsschrittes werden kann. Damit die Einführung der Matrix gelingt, müssen alle relevanten Akteure einbezogen werden: von den Produktionsmitarbeitern über die Meister oder Schichtführer, die Personalabteilung, das Qualitätsmanagement, den Betriebsrat und die Geschäftsführung. Es ist sinnvoll, in einem kleinen ausgewählten Pilotbereich zu starten und mittels eines Arbeitskreises die Rahmenbedingungen und Inhalte des Instruments abzustecken und zu bearbeiten. Dazu gehört es u.a., auf bestehendem Material wie z.B. Arbeitsplatzbeschreibungen aufzubauen und immer mit Blick auf die Praxis zu arbeiten. Ist die Matrix einsatzbereit, gilt es, die Beschäftigten mit Hilfe eines Workshops oder Trainings sicher in der Handhabung zu machen und Rückmelde-möglichkeiten einzubauen.

Wie wird ein Qualifikationsprofil für einen Arbeitsplatz erstellt? Wie kleinteilig soll die Arbeitsgruppe dabei vorgehen? Wie werden die sozialen Kompetenzen einbezogen? Die gemeinsame Entwicklung eines Qualifikationsprofils erfordert Geduld. Nur, wenn ein gemeinsames Verständnis bei den Beteiligten über bestimmte Anforderungen entstanden ist, kann effektiv gearbeitet werden. Begriffe wie „Kommunikationsfähigkeit“ müssen einen konkreten Praxisbezug erhalten und für Mitarbeitende und Vorgesetzte greifbar werden.



Das SPILL-Projekt unterstützt Betriebe bei der Einführung von passgenauen Instrumenten für die Personalentwicklung, wie zum Beispiel der Qualifikationsmatrix. Und ganz wichtig: Die Beschäftigten werden umfassend informiert und „mitgenommen“. Dabei haben die Betriebsräte einen wichtigen Impuls- und Gestaltungsauftrag.

Die SPILL-BeraterInnen begleiten Unternehmen und Betriebsräte bei der Planung und Einführung, bereiten notwendiges Fachwissen verständlich auf, moderieren und unterstützen. Neben der Unterstützung einer systematischen Personalarbeit soll vor allem die Weiterbildungsbeteiligung der MitarbeiterInnen gefördert werden. Mit der Einführung einer Qualifikationsmatrix, regelmäßigen Entwicklungsgesprächen mit den Beschäftigten und der stärkeren Verknüpfung von Innovationsprozessen mit einer gezielten Weiterbildungsplanung legen Unternehmen wichtige Grundlagen für die Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen. Die SPILL-BeraterInnen können jederzeit angefordert werden.

■ Info: [Peter.Dunkel@ngg.net](mailto:Peter.Dunkel@ngg.net)  
[www.spill-ernaehrung.de](http://www.spill-ernaehrung.de)



■ Uwe Hildebrand

„Vor dem Hintergrund sich verändernder Technologien, einer Verdichtung von Arbeitsaufgaben und erhöhter Notwendigkeit von Flexibilität in der Personaleinsatzplanung, ist es uns wichtig, die Stärken und Schwächen unserer Mitarbeiter zu kennen. Wir wollen alle auf

dem Weg der Veränderungen mitnehmen und zielgerichtet weiterbilden. Daher freuen wir uns, mit dem Projekt SPILL Deutschland Unterstützung auf diesem Weg zu bekommen. Gemeinsam mit Führungskräften werden im Betriebsprojekt bei Emslandstärke die vorhandene Qualifikationsmatrix und Gesprächsleitfäden überarbeitet. In Kompetenz-Workshops erhalten diese Unterstützung für die Umsetzung in Mitarbeitergesprächen und Entwicklung von Qualifizierungsbedarfen.

Mit dem Projekt zur „Professionalisierung der Personalentwicklung durch Führungskräfte mit der Qualifikationsmatrix“ wollen wir Qualifizierungsbedarfe strukturiert erheben, zielgerichtete Weiterbildungen anschließen und nachhaltig sichern.“

**Uwe Hildebrand, Personalleiter, Emsland-Stärke GmbH, Emlichheim**