

Kompetenzen managen – Die unternehmensspezifische Qualifikationsmatrix

1. Worum geht es?

Um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten und zu fördern, braucht es qualifizierte Mitarbeiter/innen. D.h., die Beschäftigten müssen die jetzigen und zukünftigen Anforderungen, die an sie in den jeweiligen Tätigkeiten gestellt werden, erfüllen, damit die Unternehmensziele erreicht werden können. Dafür brauchen sie die notwendigen Kompetenzen, die mit Eintritt in das Unternehmen in den seltensten Fällen passgenau vorhanden sind, sondern in aller Regel über unterschiedlichste Lernprozesse zielgerichtet entwickelt, erweitert und laufend angepasst werden müssen, sowohl bezogen auf die aktuellen Arbeitstätigkeiten als auch für zukünftige. Dies ist eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung. Denn Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen zur Förderung der Unternehmensentwicklung durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.

Es stellen sich in diesem Zusammenhang folgende zentrale Fragen: woher wissen wir, welche aktuellen und zukünftigen Anforderungen sich aus den einzelnen Tätigkeiten und Stellen ergeben? Welche notwendigen Kompetenzen lassen sich daraus ableiten? Wie stelle ich diese bei den Mitarbeitenden fest? Welche Instrumente zur Erfassung gibt es und wie muss der Prozess gestaltet werden, damit auf Dauer diese Daten immer auf dem aktuellen Stand sind?

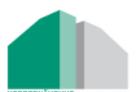
Um Kompetenzen im Unternehmen zu managen, ist ein wesentliches Instrument der Aufbau einer unternehmensspezifischen Qualifikationsmatrix. Wir beschreiben Ihnen nachfolgend, wie Sie vorgehen müssen, welche Ziele Sie erreichen können und geben Ihnen einige Beispiele.

2. Welche Ziele können Sie damit erreichen?

Wenn Sie die Kompetenzen im Unternehmen systematisch managen, können Sie u.a. Folgendes erreichen:

1. Sie kennen den **aktuellen Qualifikationsstand** der Mitarbeiter/innen
2. Sie kennen die **aktuellen und zukünftigen Anforderungen** an die Mitarbeiter/innen
3. Bei der **Rekrutierung neuer Mitarbeiter/innen** können Sie **zielgerichtet suchen und auswählen**, das Risiko, den „falschen“ Mitarbeiter/innen einzustellen, sinkt deutlich.
4. **Einarbeitungsprozesse** können systematisch und zielgerichtet durchgeführt werden, schaffen zufriedene und motivierte Mitarbeiter/innen und binden weniger Kosten
5. Der **Personaleinsatz und die interne Personalauswahl** werden optimiert im Sinne von: „der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz“. Unter- bzw. Überforderungen können vermieden werden.
6. Die **Weiterbildungsplanung** orientiert sich systematisch an den aktuellen und zukünftigen Anforderungen und den notwendigen Kompetenzen.

SPILL-Projektpartner



7. Die **Mitarbeiter/innen** kennen die jetzigen und künftigen Anforderungen und **wissen um notwendige Lernerfordernisse**. Sie erhalten **Orientierung und Sicherheit, die motivieren**.
8. Sie kennen die **Potenziale Ihrer Mitarbeiter/innen** und können gezielter eine **Nachfolge- und Karriereplanung** aufbauen.
9. Personalentwicklung richtet sich nach **strategischen Zielen** aus, wird **zukunftsorientiert**.

3. Schritt für Schritt: Wie müssen Sie vorgehen?

1. Schritt: Anwendungsbereich festlegen

Zunächst geht es darum, den Bereich festzulegen, in dem die Qualifikationsmatrix erarbeitet werden soll.

Je nach Größe des Unternehmens kann es Sinn machen, einen Pilotbereich auszuwählen und das erarbeitete Vorgehen dann auf das gesamte Unternehmen bei Bedarf zu übertragen. Je größer das Unternehmen, desto aufwendiger gestaltet sich der gesamte Prozess.

Zu klären ist dann, welcher Personenkreis für die Erarbeitung einbezogen werden sollte. Entscheidend ist, dass diese Personen die Arbeitsplätze mit ihren Tätigkeiten und Anforderungen kennen. Darüber hinaus müssen Unternehmensstrategien mit einbezogen werden, die zu Veränderungen von Tätigkeiten und Anforderungen in Zukunft führen werden. Es bieten sich oft Workshops mit Führungskräften an, in denen fallweise Fachpersonal und ggf. der Betriebsrat sowie die Geschäftsleitung einbezogen wird.

2. Schritt: Tätigkeiten erfassen

Zusammenstellung aller Stellen bzw. Funktionen mit den relevanten Tätigkeiten. Sofern Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen bereits vorliegen, können diese als Basis herangezogen werden, müssen aber auf ihre Aktualität kritisch hinterfragt werden sowie im Hinblick auf die zukünftigen Entwicklungen.

3. Schritt: Anforderungen ableiten

Gemeint ist damit die Beschreibung aller Kompetenzen, die gewünscht oder vorausgesetzt sind, um die jeweiligen Stellen erfolgreich ausüben zu können. Diese Anforderungen sind grundsätzlich unabhängig von Personen.

Kompetenzen werden hier nicht im Sinne von Zuständigkeiten gebraucht, sondern gemeint sind alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die notwendig sind, damit ein Mitarbeiter/innen sowohl in Routinesituationen als auch in ungewohnten Situationen entscheidungs-, handlungs- und somit leistungsfähig ist. Der Nachweis schulischer Prüfungen ist in diesem Sinne im Zweifel nur eine notwendige Bedingung. Entscheidend für die Wertschöpfung ist die erfolgreiche Bewältigung realer Situationen. Das umfasst das Wollen ebenso wie in immer stärkerem Maße die überfachlichen

SPILL-Projektpartner

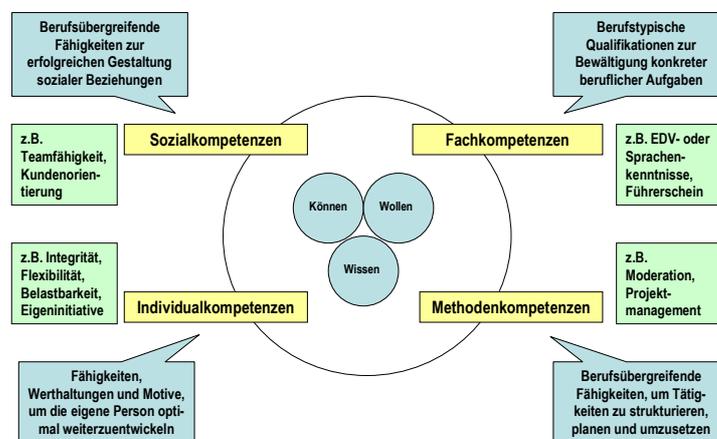


Qualifikationen. Bei der Ableitung von Anforderungen macht es Sinn, sich an üblichen Kompetenzmodellen zu orientieren. Unterschieden werden können:

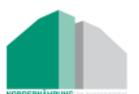
1. **Fachkompetenzen:** alle berufstypischen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse zur Bewältigung konkreter beruflicher Aufgaben (z.B. EDV-Kenntnisse, Gabelstaplerführerschein)
2. **Methodenkompetenzen:** berufsübergreifende Fähigkeiten, um insbesondere Informationen zu beschaffen, zu analysieren, aufzubereiten, zu verwerten und zu präsentieren (z.B. Analytisches Denkvermögen, Problemlösefähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit).
3. **Sozialkompetenzen:** berufsübergreifende Fähigkeiten, die die kreative Gestaltung sozialer Beziehungen betreffen (z.B. Kommunikations-, Team-, Konflikt-, Kritikfähigkeit, Kundenorientierung)
4. **Individual- oder Personalkompetenzen:** Fähigkeiten, die eigene Person optimal weiterzuentwickeln. Dazu gehören auch die Entwicklung eines angemessenen Selbstbildes, von Werthaltungen und Motiven (z.B. Lernbereitschaft, Selbstreflexion, Ausdauer, Eigeninitiative, Selbständigkeit, Belastbarkeit, Loyalität, Integrität, Eigenverantwortung, Zuverlässigkeit, Flexibilität)

Diese Gliederung muss nicht zwingend angewendet werden. Manche Unternehmen unterscheiden nur Sozial- und Fachkompetenzen, fassen die Methoden unter die fachlichen oder die Personalkompetenzen und die sozialen. Entscheidend ist: es muss für alle Beteiligten plausibel sein, handhabbar und die Unternehmensrealität angemessen abbilden.

Modell für Handlungskompetenzen



SPILL-Projektpartner



4. Schritt: Verhaltensbeschreibungen erarbeiten

Wenn z.B. Kommunikationsfähigkeit als eine Kompetenz festgelegt wird, dann verstehen wir alle im Zweifel etwas anderes darunter. Der eine versteht darunter z.B.: „derjenige muss ein Publikum begeistern können“, der andere: „er muss sich sprachlich klar und verständlich ausdrücken können“. Wenn es später um die Beurteilung dieser Kompetenz bei einem Mitarbeitenden geht, werden zwangsläufig beide Personen zu unterschiedlichen Bewertungen kommen. Um dieses so gut wie möglich zu vermeiden – ganz ausschließen ist nicht möglich, denn jeder Beurteilungsprozess unterliegt subjektiven Einflüssen – ist es unbedingt notwendig, für die festgelegten Kompetenzen ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten und kurze Verhaltensbeschreibungen zu definieren. Denn nur beobachtbares Verhalten lässt sich von verschiedenen Beurteilern nachvollziehbar bewerten.

Es macht Sinn, sich an Kompetenzkatalogen zu orientieren, in denen eine Vielzahl von Kompetenzen bereits verhaltensnah beschrieben worden sind (siehe z.B. in Wolfgang Jetter, Effiziente Personalauswahl).

Hier folgen 3 betriebliche Beispiele:

Sorgfalt und Genaues Arbeiten

- Arbeitet möglichst fehlerfrei
- Kontrolliert seine Arbeit und erkennt Fehler
- Führt Korrekturmaßnahmen durch

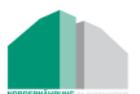
Veränderungsbereitschaft

- Ist offen für Veränderungen, Innovationen und neue Methoden und setzt diese in der täglichen Arbeit um
- Ist bereit, sich weiterzubilden und Neues hinzuzulernen
- Ist bereit, an verschiedenen Arbeitsplätzen zu arbeiten

Flexibilität

- Passt seine Aufgaben und Arbeitszeit bei kurzfristigen Änderungen an
- Ist bereit für kurzfristige Arbeitsplatz-/ Schichtwechsel
- Ist fähig, sich auf unterschiedliche Situationen, Sachverhalte und Personen einzustellen

SPILL-Projektpartner



5. Schritt: Festlegung von Bewertungsstufen

Dies ist notwendig, um festzulegen, in welcher Ausprägung eine bestimmte Kompetenz in unterschiedlichen Stellen vorhanden sein muss und um den aktuellen Stand des Kompetenzniveaus bei den einzelnen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zu beurteilen. Beispiel: Kommunikationsfähigkeit ist für einen Maschinenführer oder einen Be- und Entlader weniger notwendig wie für einen Vertriebsmitarbeiter oder Schichtleiter.

Auch hier gibt es unterschiedliche Möglichkeiten und nachfolgend sind als Anregung ein paar Beispiele skizziert:

Beispiel 1:

Level	Fachliche Kompetenzen	Soziale Kompetenzen
	Nicht / kaum vorhanden	erfüllt Anforderungen noch nicht
	Arbeitsgang wird unter Anleitung ausgeführt	Erfüllt Anforderungen teilweise
	Arbeitsgang wird vollständig beherrscht	Erfüllt sämtliche Anforderungen
	Kann andere schulen	Anforderungen werden übertroffen
	Kompetenz nicht relevant	Kompetenz nicht relevant

Beispiel 2:

Stufe 0	Nicht relevant
Stufe 1	Grundwissen ohne praktische Erfahrungen
Stufe 2	Grundkenntnisse vorhanden
Stufe 3	Gute bis sehr gute Kenntnisse
Stufe 4	Experte

Beispiel 3:

0	Nicht relevant
	Schulungen zum Arbeitsgang sind nötig
	Arbeitsgang wird unter Anleitung ausgeführt
	Arbeitsgang wird beherrscht

Grundsätzlich sollte die Skalierung möglichst nicht über 5 Stufen hinausgehen. Es wird nur eine Scheingenauigkeit geschaffen, und eine saubere Trennung der Stufen in der Beurteilung wird immer schwieriger.

SPILL-Projektpartner



6. Schritt: Anforderungsprofile erstellen

Für vergleichbare Funktionen können Anforderungsprofile erstellt werden. Dort wird die gewünschte Ausprägung des jeweiligen Kriteriums festgehalten. Auf Basis dieser Soll-Profile werden die einzelnen Mitarbeiter/innen hinsichtlich ihrer jeweiligen vorhandenen Kompetenz bewertet.

7. Schritt: Qualifikationsmatrix entwerfen

Es handelt sich hier um eine Tabelle, in der alle Kompetenzen erfasst werden und alle Mitarbeiter/innen des ausgewählten Bereichs hinsichtlich ihrer Kompetenzausprägung bewertet und erfasst werden. Die Soll-Anforderungs-Profile können ebenfalls hinterlegt werden. Die Matrizen müssen unternehmensspezifisch nach Bedarf erstellt werden. Zu klären sind dabei auch Fragen, wie: welche weiteren Informationen sollen aufgenommen werden (z.B. Ausbildung, Alter, Kostenstelle....)? Sollen alle Mitarbeiter/innen eines Bereiches in einer Tabelle aufgenommen werden? Oder artgleiche Tätigkeiten immer nur in einer Tabelle?

Oft reichen Excel-Tabellen aus. Natürlich gibt es auch Softwaregestützte Lösungen.

Es folgen 3 Auszüge aus Matrizen als Beispiele:

		Soll-Werte	3	2	1	3	3
Name	Vorname	Eintritt	Ordnung & Sauberkeit	Arbeitsicherheit	Vernehmung (Meister, 1. Schmelzen)	Arbeitsorganisation	Bedienung Spezial-Probierrohr-Ausw.
MA1			3	3	3	3	2
MA2			3	2	1	2	1
...			3				

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

Mitarbeiter	M u s t e r m a n n	M a x	...
	SOLL	IST	SOLL
Sozial-Kompetenz			
Teamfähigkeit	3	2	
Kommunikationsfähigkeit	2	2	
Belastbarkeit	3	1	
...			
...			
...			
...			

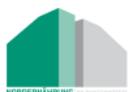
SPILL-Projektpartner



Qualifikationsmatrix Abteilung						
Legende		kein Eintrag: Qualifikation nicht nötig				
1	Schulungsbedarf					
2	Grundkenntnisse vorhanden					
3	gute bis sehr gute Kenntnisse					
4	Experte					
Qualifikation / Name		MA Name	MA Name	MA Name	MA Name	MA Name
1	Grund- / Zusatzausbildung					
1.1	Anlagenmechaniker / Schlosser		x	x	x	
1.2	Elektriker / Elektroniker					
1.3	Prozesselektrotechniker		x			
1.4	Meister			x		
1.5	Techniker					
1.6	Ausbilder			x		
1.7	Schicht A/B					
1.8	Staplerschein					
1.9	Ersthelfer					
1.10	Teamleiter					

2	Technische Fähigkeiten					
2.1	Kenntnisse Schweißen		2	3	3	
2.2	Kenntnisse Pneumatik		3	3	2	
2.3	Kenntnisse Drehen und Fräsen			3	2	
2.4	Kenntnisse Antriebstechnik		2	3	3	
2.5	Kenntnisse Elektronik		4			

SPILL-Projektpartner



Gefördert durch



Wenn der Aufbau der Matrix festgelegt wurde, sind die Mitarbeitenden systematisch anhand der definierten Kompetenzen zu bewerten. Verantwortlich dafür sind die jeweiligen Vorgesetzten. Die Ermittlung des im Unternehmen vorhandenen Kompetenzbestandes kann durch Fremdbeurteilung (durch den Vorgesetzten) oder Selbsteinschätzung oder durch eine Kombination aus beidem erfolgen.

Welche Informationen können Sie aus der Qualifikationsmatrix ziehen?

- Aus dem systematischen Vergleich von Soll- und Ist-Profilen der Mitarbeiter/innen lassen sich die Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfe ableiten, und zwar nach Art und Menge.
- Erkennbar wird aber auch, wo Potenziale von Mitarbeitenden vorhanden sind, dort nämlich, wo Soll-Profile übertroffen werden. Hier stellt sich auch die Frage, ob diese Mitarbeiter/innen möglicherweise unterfordert sind und wie diese Unterforderung abgebaut werden kann.
- Die Matrix lässt auch einen Vergleich verschiedener Bereiche, Abteilungen, Werke zu, aus denen Prioritäten für die Entwicklungsplanung abgeleitet werden können.
- Unter Einbeziehung der zukünftigen Anforderungen lässt sich der langfristige Kompetenzaufbau planen, auch wenn aktuell möglicherweise keine Qualifizierungslücken vorhanden sind.

Die Abweichung von Soll- und Ist-Profilen muss immer interpretiert werden und führt nicht automatisch auch zu Handlungsbedarf. So kann eine vorhandene Arbeitsteilung in einer Abteilung bedeuten, dass nicht jeder Mitarbeitende bestimmte Tätigkeiten auf dem gleichen Niveau beherrschen muss. Beachten Sie, dass die Abweichung von Soll und Ist viele Ursachen haben kann: ist die Einarbeitung schon abgeschlossen? Fehlt es an Motivation? Kennt der Mitarbeitende die Anforderungen? Hier wird schon deutlich, wie wichtig es ist, dieses Instrument einzubinden in systematische Mitarbeitergespräche.

Für die Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen ist es schließlich nötig zu klären, in welcher Form diese umgesetzt werden sollten. Hier bietet die Personalentwicklung viele Methoden, das klassische Seminar ist nur eine von vielen, arbeitsplatznahe Lernformen haben heute einen höheren Stellenwert.

8. Schritt: Den Prozess festlegen und Nachhaltigkeit sicherstellen

Die Erstellung einer Qualifikationsmatrix ist kein einmaliger Vorgang, sondern sollte regelmäßig, z.B. jährlich aktualisiert werden.

Da die Ergebnisse mit den Mitarbeitenden kommuniziert werden müssen, bietet sich hier die Einbindung in Mitarbeiterjahresgespräche oder Zielvereinbarungsgespräche an. In diesen Gesprächen werden Entwicklungsbedarfe oft bereits zum Thema gemacht. Mit der Matrix erhalten alle Beteiligten ein Instrument, um sich systematisch auf das Gespräch vorzubereiten.

SPILL-Projektpartner



Weitere Leitfragen für die Prozessfestlegung sind:

- Wie werden aus den festgestellten Abweichungen Handlungsmaßnahmen abgeleitet?
- Wer ist verantwortlich?
- Wer ist einzubeziehen (z.B. Personalwesen)?
- Wie werden die Ergebnisse kommuniziert gegenüber den jeweiligen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen? Wie werden diese in den Prozess einbezogen?
- Wo werden die Ergebnisse dokumentiert? Wer hat Zugriff?

Quick-Check zum Ablauf

- Bereich, für den die Matrix erstellt werden soll, festlegen (z.B. Produktion, Werk, Schichtgruppe)
- Personenkreis festlegen, der zur Erarbeitung der Matrix eingebunden werden soll (z.B. Führungskräfte, Fachkräfte, Personalwesen, Betriebsrat, Geschäftsleitung)
- Beschäftigte und Betriebsrat über Ziel und Vorhaben informieren
- Wesentliche Tätigkeiten des Bereichs zusammenstellen, wenn vorhanden: Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen als Basis nutzen
- Anforderungen ableiten und einen Katalog an Kompetenzen zusammenstellen
- Inhalt und Aufbau der Matrix-Tabelle festlegen
- Bewertungsstufen festlegen
- Soll-Profile für die einzelnen Stellen erstellen und in der Matrix nach Bedarf abbilden
- Festlegen, wie die Bewertung der Mitarbeiter/innen erfolgen soll (Selbst-, Fremdeinschätzung z.B.)
- Ist-Stand ermitteln und in der Matrix dokumentieren
- Prozess festlegen (Kommunikation mit dem Mitarbeiter/ der Mitarbeiterin, Ableitung von Maßnahmen, Umsetzung und Kontrolle der Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Einbindung in vorhandene Führungs- und PE-Instrumente etc.)

SPILL-Projektpartner

