

### **Leistungsfähig durch Personalplanung**

Der Erfolg eines Betriebes hängt vom Know-how seiner Mitarbeiter ab. Drohen Lücken durch Urlaub, Krankheit oder Kündigung, ist die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in Gefahr. Gewinnen Sie einen Überblick über das Leistungsprofil Ihres Betriebes und die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter, um Personalplanung und Weiterbildung zu optimieren. Auch die Hausbank lässt sich mit einer solchen Strategie beeindrucken. Sie zeigen, dass Sie vorausschauend planen und Ihren Betrieb gegen mögliche Krisen wappnen.

### **Qualifikationsmatrix**

In einer Tabelle lassen sich die Mitarbeiter und Fähigkeiten gegenüberstellen (ein Beispiel zeigt Seite 3). So können Sie erkennen, ob bestimmte Fähigkeiten ausreichend abgedeckt sind und die Einführung neuer Fähigkeiten konkret planen. Das hier vorgestellte System stammt von Professor Klaus North. Professor North ist Vorstandsmitglied der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (<http://www.wissensmanagement-gesellschaft.de>).

### **Das Prinzip**

In der Tabelle werden den Mitarbeitern die Fähigkeiten gegenüber gestellt, die für die tägliche Arbeit im Betrieb typisch sind. Jeder Mitarbeiter wird bewertet, er erhält eine Note für jede gelistete Fähigkeit / Disziplin. Es gibt drei Noten:

- +++ = sehr gute Fähigkeiten, kann andere anlernen
- ++ = kann selbstständig damit umgehen
- + = lernt noch, Lernbedarf

Horizontal können Sie das Leistungsprofil eines einzelnen Mitarbeiters ablesen. Vertikal sehen Sie, wie gut die Fähigkeit / Disziplin im Unternehmen abgedeckt ist. Setzen Sie Mindeststandards. Je nach Größe des Betriebs, sollten in einer Disziplin zwei oder mehr Mitarbeiter Topnoten haben.

Lücken bestehen, wenn in einer Disziplin gar kein oder nur ein Mitarbeiter eine Topnote hat. Fällt diese Person aus, verringert sich die Leistungsfähigkeit des Betriebs in dieser Disziplin, da kein Mitarbeiter mit vergleichbaren Fähigkeiten einspringen kann. Solche Lücken sollten Sie schließen. Formulieren Sie für sich ein Ziel, etwa: In meinem Betrieb sollten in jeder Disziplin drei Mitarbeiter „+++“ und zwei Mitarbeiter „++“ haben, das soll in „xx“ Monaten erreicht sein.

### **Varianten**

Sie können die Tabelle um neue Disziplinen erweitern. „Welche Fähigkeiten müssen in einen, in fünf oder in zehn Jahren im Betrieb vorhanden sein?“, das ist die Leitfrage. Gliedern Sie die groben Ziele in kleinere Schritte, nötige Einzelfähigkeiten auf. In der Tabelle können Sie dazu ein Zeitziel festlegen.

Sie können die Tabelle auf Papier oder im PC pflegen. Denkbar wäre, dass Sie bei den Mitarbeitern nicht nur Namen, sondern auch weitere Informationen vermerken: Kostenstelle, Arbeitsbereich, Tätigkeiten oder Qualifikationen (etwa Fähigkeit zum Führen bestimmter Maschinen, Erste-Hilfe-Kenntnisse).

Sie können die Tabelle auch nutzen, um Anreize für Mitarbeiter zu schaffen. Beispiel: Wer in vier Disziplinen Topnoten hat, erhält eine Gratifikation.

### **Auswertung des Musterbetriebs (Beispiel)**

Mitarbeiter: Zu den Leistungsträgern des Betriebs gehören der Chef, Bürokraft 1, Meister 1 und Geselle 1. Sie haben mindestens zwei Topnoten. Bürokraft 2 kann nicht in allen Bereichen selbstständig arbeiten und in keinem Bereich Fähigkeiten weitergeben. Die Gesellen 2 und 3 haben anscheinend keinen großen Hang zu Computern. Wer übernimmt die Arbeit mit dem CAD-Programm, wenn der Leistungsträger (Geselle 1) ausfällt? Vielleicht kann der Rest notdürftig die Arbeit am Laufen halten. Aber die Fähigkeiten sind nicht ausgeprägt genug, um aus eigener Kraft andere Mitarbeiter anzulernen und wieder in ruhigere Fahrwasser zu kommen.

Disziplinen: In der Produktion sind die Disziplinen durchweg besser mit Top-Mitarbeitern besetzt. Fräsen und Schweißen wird von jeweils drei Mitarbeitern so gut beherrscht, dass Sie andere anlernen können. Der Schwachpunkt der Produktion ist der Umgang mit dem CAD-Programm.

Das Büro ist schwächer besetzt. Jede Disziplin wird nur von einem Mitarbeiter optimal beherrscht, die EDV-Auftragsverwaltung sogar von niemanden. Anscheinend bedarf es nur einer kleinen Störung, bevor Auftragsakquise (Angebotserstellung) und Arbeitsplanung und -kalkulation (EDV-Auftragsverwaltung) ausfallen. Das wäre der Beginn einer Abwärtsspirale: Der Chef müsste vermehrt im Büro einspringen und fehlt an anderer Stelle. In manche Arbeitsabläufe im Büro müsste er sich sogar zuerst noch einarbeiten, Stress und Fehler wären vorprogrammiert.

### **Konsequenzen**

Der Chef dieses fiktiven Maschinenbaubetriebs hat erkannt, dass einige Wissenslücken dringend geschlossen werden müssen. Das Wunschergebnis trägt der Chef in die Tabelle „Soll-Situation“ ein. Sein generelles Ziel ist, für jede Disziplin zwei Mitarbeiter mit Topnoten zu haben. Der Chef stellt eine Prioritätenliste auf, welche Wissenslücken zuerst geschlossen werden sollen und arbeitet sie mit den Mitarbeitern konsequent ab.

