
DGB Bezirk Nord

Qualimatrix – ein Handlungsfeld für Betriebsräte

Judith Beile



◆ **Betriebsverfassungsgesetz § 96 Förderung der Berufsbildung**

- ◆ (1) **Arbeitgeber und Betriebsrat** haben im Rahmen der betrieblichen Personalplanung und in Zusammenarbeit mit den für die Berufsbildung und den für die Förderung der Berufsbildung zuständigen Stellen **die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern**. Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit ihm Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebs zu beraten. Hierzu kann der Betriebsrat Vorschläge machen.
- ◆ (2) **Arbeitgeber und Betriebsrat** haben **darauf zu achten**, dass unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten den Arbeitnehmern die **Teilnahme an betrieblichen oder außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht wird**. Sie haben dabei auch die Belange älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und von Arbeitnehmern mit Familienpflichten zu berücksichtigen.



Betriebsräte: Mitbestimmungsrechte Bildung

- ◆ **Betriebsverfassungsgesetz § 97 Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung**
- ◆ (1) Der Arbeitgeber **hat mit dem Betriebsrat** über die Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung, die Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen und die Teilnahme an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen **zu beraten**.
 - *Der Arbeitgeber muss die Initiative ergreifen und sich mit dem BR beraten.*
- ◆ (2) Hat der Arbeitgeber **Maßnahmen** geplant oder durchgeführt, die dazu führen, dass sich die **Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer ändert** und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, so hat der Betriebsrat bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung **mitzubestimmen**. Kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.
 - *Der Betriebsrat hat ein echtes Mitbestimmungsrecht.*



◆ Betriebsverfassungsgesetz § 98 Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

- ◆ (1) Der Betriebsrat hat bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung **mitzubestimmen**.
- ◆ (2) Der Betriebsrat kann der Bestellung **einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen** oder ihre Abberufung verlangen, wenn ...
- ◆ (3) Führt der Arbeitgeber betriebliche Maßnahmen der Berufsbildung durch oder stellt er für außerbetriebliche Maßnahmen der Berufsbildung Arbeitnehmer frei oder trägt er die durch die Teilnahme von Arbeitnehmern an solchen Maßnahmen entstehenden Kosten ganz oder teilweise, so kann der Betriebsrat **Vorschläge für die Teilnahme von Arbeitnehmern oder Gruppen von Arbeitnehmern des Betriebs an diesen Maßnahmen der beruflichen Bildung** machen.
- ◆ (4) Kommt ...eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.
- ◆ (5) Kommt im Fall des Absatzes 2 eine Einigung nicht zustande, so kann der Betriebsrat beim Arbeitsgericht beantragen, dem Arbeitgeber aufzugeben, die Bestellung zu unterlassen oder die Abberufung durchzuführen...
- ◆ (6) Die Absätze 1 bis 5 gelten entsprechend, wenn der Arbeitgeber sonstige Bildungsmaßnahmen im Betrieb durchführt.
 - *Ob Bildungsmaßnahmen durchgeführt werden und in welchem Umfang finanzielle Mittel dafür bereit gestellt werden, entscheidet der Arbeitgeber alleine.*



Sozialpartnerschaftliche Erarbeitung einer Qualimatrix

◆ Schritte zur Qualimatrix

- ▶ Betriebslandkarte zur Einschätzung des künftigen Personalbedarfs nach Abteilungen
- ▶ Erarbeitung eines Kompetenzrasters
- ▶ Erstellung von Soll-Profilen für alle Stellen
- ▶ Erstellung von Ist-Profilen für alle Stellen

➔ Auf Grundlage der Qualimatrix kann nun ermittelt werden, über welche Kompetenzen der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin verfügt und welche Kompetenzen ein potenzieller anderer Arbeitsplatz erfordert. Ein Abgleich von Soll- und Ist-Profil ergibt die Notwendigkeit der Qualifizierung, um eine Versetzung an den neuen Arbeitsplatz zu ermöglichen.



Kompetenzbeschreibungen

fachlich/methodisch/sozial-persönlich

		Kompetenz	Beschreibung der Kompetenz			
Fachliche Kompetenzen	Kompetenz	Beschreibung der Kompetenz		Methodische Kompetenzen	Deutschkenntnisse	Lesen Schreiben Verstehen
	ERP-Kenntnisse Standard-User	System ProAlpha beherrschen Oberfläche bedienen			Englischkenntnisse	Lesen Schreiben Verstehen
	Handwerkliches Geschick	mit Werkzeug umgehen Technisches Wissen haben			LEAN-Kompetenz	LEAN-Philosophie verstehen und befördern ,nicht wertschöpfenden Tätigkeiten' vermeiden Methoden kennen z.B. 6 S, 7 Verschwendungsarten, KVP, PLP
	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Über Kostenbewusstsein verfügen			Projektmanagement	Projektplan erstellen Projekt überwachen und steuern
	Technisches Verständnis	über technisches Wissen im Bereich Mechanik / Elektrik / Elektronik verfügen Zeichnungen 'lesen'		Problemlösekompetenz	strukturiert an Dinge herangehen z.B.mit five-why- Methode, Fischgrätenmethode Lösungen generieren, z. B. mit DIN A3-PLP-Blatt	
	Software-Kenntnisse	Layout anpassen Firmware aufspielen Backup erstellen Einstellungen system.sup beherrschen über LogoSoft-Kenntnisse verfügen				
	Produktkenntnisse (Gesamtprodukt)	das Produktportfolio kennen die Funktionalität aller Baugruppen kennen über übergeordnete Kenntnisse der unterschiedlichen SW-Produkte verfügen				
PC-Anwenderkenntnisse	das Betriebssystem Windows beherrschen MS-Office anwenden Bereichsspezifische Software anwenden z.B. Logo- Soft					
				Soziale/persönliche Kompetenzen	Kompetenz	Beschreibung der Kompetenz
					Teamfähigkeit	sich kollegial verhalten kompromissbereit sein hilfsbereit sein Respektvoll miteinander umgehen
					Führungskompetenz	Theorien über Führungsstile kennen Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle herstellen Menschen überzeugen und begeistern
					Belastbarkeit/ Stressfestigkeit	Stress bewältigen Aufgaben priorisieren bei Problemfällen strukturiert vorgehen
					Qualitätsbewusstsein Produkt	Mängel am Produkt nicht zulassen
					Qualitätsbewusstsein Prozess	Null-Fehler-Strategie verfolgen Kunde- /Lieferantenbeziehung im Fokus haben (intern/extern)
					Kundenorientierung extern	Kundenwünsche als Priorität einstufen sich bewusst sein, dass der Kunde König ist mit Kunden umgehen und bei Kunden auftreten
					Analytische Fähigkeiten	Fehler strukturiert analysieren Störungen managen Verbesserungen vorschlagen



Kompetenzbeschreibungen methodisch/sozial-persönlich

	Kompetenz	Beschreibung der Kompetenz
Methodische Kompetenzen	Deutschkenntnisse	Lesen Schreiben Verstehen
	Englischkenntnisse	Lesen Schreiben Verstehen
	LEAN-Kompetenz	LEAN-Philosophie verstehen und befördern ,nicht wertschöpfenden Tätigkeiten' vermeiden Methoden kennen z.B. 6 S, 7 Verschwendungsarten, KVP, PLP
	Projektmanagement	Projektplan erstellen Projekt überwachen und steuern
	Problemlösekompetenz	strukturiert an Dinge herangehen z.B.mit five-why- Methode, Fischgrätenmethode Lösungen generieren, z. B. mit DIN A3-PLP-Blatt

	Kompetenz	Beschreibung der Kompetenz
Soziale/persönliche Kompetenzen	Teamfähigkeit	sich kollegial verhalten kompromissbreit sein hilfsbereit sein Respektvoll miteinander umgehen
	Führungskompetenz	Theorien über Führungsstile kennen Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle herstellen Menschen überzeugen und begeistern
	Belastbarkeit/ Stressfestigkeit	Stress bewältigen Aufgaben priorisieren bei Problemfällen strukturiert vorgehen
	Qualitätsbewusstsein Produkt	Mängel am Produkt nicht zulassen
	Qualitätsbewusstsein Prozess	Null-Fehler-Strategie verfolgen Kunde- /Lieferantenbeziehung im Fokus haben (intern/extern)
	Kundenorientierung extern	Kundenwünsche als Priorität einstufen sich bewusst sein, dass der Kunde König ist mit Kunden umgehen und bei Kunden auftreten
	Analytische Fähigkeiten	Fehler strukturiert analysieren Störungen managen Verbesserungen vorschlagen



Matrix

Qualifikationsmatrix				Soll-/Ist-Vergleich																										
Soll-Profil: Kompetenz...		Ist-Profil: Kompetenz...		Übereinstimmung Kompetenzniveau					Überschreitung Kompetenzniveau					Unterschreitung Kompetenzniveau																
0	nicht vorhanden	0	nicht vorhanden	Kompetenzniveau stimmt überein					Kompetenzniveau + 1					Kompetenzniveau - 1																
1	auf grundlegendem Niveau vorhanden	1	auf grundlegendem Niveau vorhanden						Kompetenzniveau + 2					Kompetenzniveau - 2																
2	auf fortgeschrittenem Niveau vorhanden	2	auf fortgeschrittenem Niveau vorhanden						Kompetenzniveau + 3					Kompetenzniveau - 3																
3	auf sehr hohem Niveau/ Expertenniveau vorhanden	3	auf sehr hohem Niveau/ Expertenniveau vorhanden																											
Test	Stelle	Soll-Profil bzw. Name	Formale Qualifikationsanforderung	Fachliche Kompetenzen:							Methodische Kompetenzen					Soziale/persönliche Kompetenzen							Weitere Voraussetzungen							
				ERP-Kenntnisse	Handwerkliches Geschick	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Technisches Verständnis	Software-Kenntnisse	Produktkenntnisse (Gesamtprodukt)	PC-Anwenderkenntnisse	Deutschkenntnisse	Englischkenntnisse	LEAN-Kompetenz	Projektmanagement	Problemlösekompetenz	Teamfähigkeit	Führungskompetenz	Belastbarkeit/ Stressfestigkeit	Qualitätsbewusstsein Produkt	Qualitätsbewusstsein Prozess	Kundenorientierung extern	Analytische Fähigkeiten	Reisebereitschaft	Berufserfahrung	Schichtbereitschaft	Bereitschaft zur Rufbereitschaft	Führerschein	Staplerschein	Ausbildereignung (formal)	
				1	3	1	3	2	3	2	3	3	1	0	3	2	0	3	3	1	3	3	x	x	x	x	x			
	n.n.	IST	3-jährige technische Ausbildung	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	0	2	2	0	2	3	2	3	2	x	x	x	x	x		

