



Transferbroschüre Nr. 3

Kompetenzen ermitteln, Qualifizierungsbedarf ableiten und Qualifizierungen planen

André Schubert
Uwe Jürgehake
Sascha Wingen

Ein Leitfaden für
die betriebliche
Praxis mit dem
EDV-Tool

KoMeT 2.0

Si
research
consult
Forschung und Beratung



Eine Gemeinschaftsinitiative der IG Metall Verwaltungsstelle Dortmund und des Unternehmensverbandes der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e.V.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1. Die Qualifikationsbedarfsanalyse.....	4
1.1 Ziele & Nutzen.....	4
1.2 Das Konzept der beteiligungsorientierten Kompetenzanalyse.....	4
2. Vorbereitung.....	5
2.1 Auswahl Pilotbereich(e).....	5
2.2 Entwicklung von Erfassungsbögen.....	5
2.3 Festlegung und Information der Befragungsteilnehmer/innen.....	8
3. Durchführung.....	9
3.1 Befragung und Konsensgespräche.....	9
3.2 Festlegung von SOLL-Werten.....	9
4. Auswertung der Befragungsergebnisse.....	10
4.1 Verschiedene Formen der Auswertung.....	10
4.2 Sonderauswertung: Einsatzflexibilität, Lernbereitschaft und -fähigkeit nach Alter und Geschlecht.....	13
5. Qualifizierungsplanung, -umsetzung & -controlling.....	14
5.1 Prioritäten festlegen.....	14
5.2 Qualifizierungsteilnehmer/innen auswählen.....	14
5.3 Qualifizierungszeiten bestimmen.....	16
5.4 Qualifizierungsvolumen und Regelung zur Arbeitszeit.....	16
5.5 Qualifizierungsmaßnahmen planen: Wer, in welcher Form, wann, wo & wie?.....	18
5.6 Maßnahmen umsetzen.....	18
5.7 Qualifizierungscontrolling.....	18
6. Ausblick: Nachhaltige Anwendung im Betrieb am Beispiel der Maschinenfabrik Völkmann GmbH.....	20
Literatur	21



Der Qualifizierung von Beschäftigten kommt – nicht nur in der Metall- und Elektroindustrie – eine zunehmend höhere Bedeutung zu. Die Ursachen dafür sind vielfältiger Art: Auf der einen Seite steigen die Kunden- und Qualitätsanforderungen sowie der Kostendruck kontinuierlich, auf der anderen Seite ermöglicht Qualifizierung die Mitarbeiter/innen flexibler einzusetzen, um somit auf Auslastungsschwankungen besser reagieren zu können. Der flexible Personaleinsatz ist wiederum ein wichtiger Schlüssel zur Sicherstellung der (internationalen) Wettbewerbsfähigkeit.

Von der demografisch bedingten Zunahme Älterer sind die Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in der Region besonders betroffen: In sechs Modellbetrieben unseres gemeinsamen Projekts „Beschäftigungsfähigkeit sichern – Potenziale alternder Belegschaften am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie in der Region Dortmund/Hamm/Kreis Unna“ lag das Durchschnittsalter von insgesamt 1.275 Beschäftigten in 2006 bei 45,2 Jahren und es waren bereits 39% 50 Jahre alt und älter.¹

Die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/innen gilt es so lange wie möglich – im Idealfall bis zum Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters – zu erhalten sowie das Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeiter/innen rechtzeitig für den Betrieb zu sichern. Gerade vor diesem Hintergrund gewinnt das Thema Qualifizierung eine noch höhere Bedeutung, denn Weiterbildung ist ein Garant zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit.

Ein wichtiger erster Schritt hin zu einer systematischen Qualifizierung ist die Feststellung des Bedarfs im Betrieb und bei den Beschäftigten. Hierzu hat die Soziale Innovation GmbH im Rahmen unseres Projekts mit dem EDV-Tool KoMeT 2.0 (**K**ompetenzen der **M**itarbeiter/innen **e**rfassen und **T**rainingsbedarfe festlegen) ein benutzerfreundliches Programm entwickelt, mit dem sich die Kompetenzen und Kenntnisse von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen systematisch und beteiligungsorientiert erfassen und Qualifizierungsbedarfe ermitteln lassen. Auf dieser Basis lässt sich dann EDV-gestützt ein bedarfsgerechter Qualifizierungsplan erstellen sowie der erforderliche zeitliche Aufwand dafür kalkulieren.

Im für die nordrhein-westfälische Metall- und Elektroindustrie abgeschlossenen Tarifvertrag zur Qualifizierung (TV Q) vom

22. April 2006 wurde festgelegt, dass der Arbeitgeber den Betriebsrat gemäß §§ 90 ff. BetrVG über die Planung von technischen Anlagen, die Änderung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder deren Neueinführung oder die Änderung von Arbeitsplätzen rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen informiert. Der Betriebsrat kann hierbei eigene Vorschläge gem. § 92 a BetrVG einbringen. Auf der Grundlage der geplanten und erwarteten Veränderungen des Betriebes ist der künftige betriebliche Qualifikationsbedarf vom Arbeitgeber festzustellen und mit dem Betriebsrat zu beraten. Hierfür eignet sich das von KoMeT 2.0 unterstützte, vorgestellte Verfahren.

In der vorliegenden Transferbroschüre wird das Konzept der beteiligungsorientierten Kompetenzanalyse vorgestellt. Die in der betrieblichen Praxis gemachten Erfahrungen während der Durchführung des Verfahrens unter Verwendung von KoMeT 2.0 werden in Form eines Leitfadens zusammengefasst.

Wir glauben, dass besonders KMU-Betriebe von den dabei gesammelten Erfahrungen sowie der Softwareunterstützung durch KoMeT 2.0 beim Einstieg in eine systematische Qualifizierungsbedarfserfassung und -planung profitieren. Deshalb liegt dieser Broschüre auch eine CD-ROM mit einer Voll- und einer Demoversion von KoMeT 2.0 bei.

Wir hoffen, mit dieser Broschüre dazu beitragen zu können, möglichst vielen Unternehmen und Betriebsräten eine Hilfestellung bei der Durchführung von betrieblichen Kompetenzanalysen gegeben zu haben. Für Nachfragen bei der betrieblichen Umsetzung stehen wir gerne zur Verfügung.



Hans-Jürgen Meier

IG Metall
Verwaltungsstelle
Dortmund



Dr. Heinz S. Thieler

Unternehmensverband
der Metallindustrie
für Dortmund und
Umgebung e.V

¹ Zur demografischen Entwicklung in der Metall- und Elektroindustrie in Dortmund/Hamm/Kreis Unna vgl. Schubert et al 2007.

1. Die Qualifikationsbedarfsanalyse

1.1 Ziele & Nutzen

Heutzutage sehen sich viele Unternehmen mit steigenden und sich ständig verändernden Markt- und Kundenanforderungen im Hinblick auf Qualität, Lieferzeiten, Termintreue, Variantenvielfalt und Kostenreduzierung konfrontiert. Hieraus resultieren höhere Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter/innen. Daher sollte in Unternehmen, die sich dauerhaft erfolgreich am Markt behaupten wollen, der systematischen (Weiter-)Qualifizierung der Belegschaften ein hoher Stellenwert beigemessen werden. Darüber hinaus vergrößert sich durch Qualifizierung das Kompetenzspektrum der Mitarbeiter/innen, wodurch ein flexiblerer Personaleinsatz möglich wird.

Gleichzeitig bildet Qualifizierung einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen. Diese gewinnt vor dem Hintergrund der demografisch bedingten Zunahme älterer Personen innerhalb der Betriebsbelegschaften eine noch stärkere Bedeutung.

Das Thema Qualifizierung wurde und wird in der betrieblichen Praxis häufig nur sehr unsystematisch angegangen: In vielen Fällen ist den Verantwortlichen bei der Auswahl möglicher Qualifizierungsteilnehmer/innen weder der aktuelle Kompetenzstand noch ein mögliches Qualifizierungsinteresse der einzelnen Mitarbeiter/innen bekannt. Auswahlkriterium für die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen war und ist leider allzu häufig das Alter der Beschäftigten: Es werden vornehmlich jüngere Personen für Weiterbildungsmaßnahmen ausgewählt, da diese dem Unternehmen höchstwahrscheinlich noch länger zu Verfügung stehen. Oder es werden immer die gleichen Mitarbeiter/innen (sprich die „üblichen Verdächtigen“) zur Weiterqualifizierung ausgeguckt. Dies geschieht häufig nicht absichtlich, sondern ist schlichtweg der Tatsache geschuldet, dass es den Verantwortlichen an Informationen darüber mangelt, was ihre Mitarbeiter/innen tatsächlich können und in welchen Bereichen sie konkrete Weiterbildungswünsche haben.

Genau hier setzt die Qualifikationsbedarfsanalyse an. Mit der Erhebung von Kompetenzen und Entwicklungsbedürfnissen von Beschäftigten verfolgt sie das Ziel, sowohl das aktuelle Kompetenzniveau als auch die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten eines jeden Beschäftigten systematisch zu erfassen

und damit „transparent“ zu machen. Im Abgleich mit den aus betrieblicher Sicht notwendigen Qualifikationen lassen sich im Ergebnis (Weiter-)Qualifizierungsbedarfe für Mitarbeiter/innen ableiten. Auf dieser Grundlage kann eine bedarfsgerechte Planung von Qualifizierungsmaßnahmen sowie ein entsprechendes Controlling aufsetzen. Durch dieses Vorgehen wird Unternehmen ein Einstieg in eine systematische Personalentwicklung ermöglicht bzw. erleichtert.

1.2 Das Konzept der beteiligungsorientierten Kompetenzanalyse

Über die praktischen Kompetenzen und Fähigkeiten, die arbeitsrelevanten Kenntnisse und das Erfahrungswissen von Beschäftigten ist in den Betrieben häufig wenig bekannt, das über formale Bildungsabschlüsse oder -nachweise hinaus geht: Einen Großteil ihrer beruflichen und persönlichen Kompetenzen haben Beschäftigte informell während ihres Berufslebens erworben. Diese Kompetenzen sind in der Regel weder dokumentiert, geschweige denn in irgendeiner Form zertifiziert worden. Als Konsequenz daraus können selbst die direkten Vorgesetzten auf Nachfrage häufig nur sehr vage Aussagen über die aktuellen Kompetenzen und Entwicklungspotenziale ihrer Mitarbeiter/innen machen.

Genau hier setzt das Konzept der beteiligungsorientierten Kompetenzanalyse an, welches über die reine Erfassung formal dokumentierter Qualifikationen und Kompetenzen hinausgeht: Im Vordergrund steht eine arbeitsplatz-/tätigkeitsbezogene Betrachtung. Darüber hinaus werden auch arbeitsplatzübergreifende Kompetenzen, Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten sowie Schlüsselqualifikationen erfasst. Die beteiligungsorientierte Kompetenzanalyse verfolgt das Ziel, die Stärken und Potenziale der Mitarbeiter/innen (ganz gleich ob un-, angelernt oder mit branchenspezifischer Ausbildung) sichtbar zu machen, anstatt deren Defizite aufzuzeigen bzw. zu betonen.

In der praktischen Umsetzung werden dazu speziell auf das Unternehmen, einzelne Organisationseinheiten, wie z.B. Abteilungen, oder Berufsgruppen, wie z.B. Schlosser, angepasste Erhebungsbögen entwickelt und je nach gewählter Durchführungsvariante sowohl den Beschäftigten als auch deren Vorgesetzten zum Ausfüllen vorgelegt.



2. Vorbereitung

Das Verfahren der beteiligungsorientierten Kompetenzanalyse ist in dem Excel-basierten EDV-Tool KoMeT 2.0² hinterlegt. Es erfüllt die Anforderungen zur Ermittlung von Schulungsbedarf und zur Schulungsplanung aus gängigen QS-Normen wie der DIN EN ISO 9001:2000 und der ISO/TS 16949:2002. Sowohl das Verfahren der beteiligungsorientierten Kompetenzanalyse als auch das EDV-Tool KoMeT 2.0 sind ohne Einschränkungen branchenübergreifend einsetzbar.

Im Rahmen des Projektes „Beschäftigungsfähigkeit sichern – Potenziale alternder Belegschaften am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie in der Region Dortmund/Hamm/Kreis Unna“ wurden in zwei mittelständischen Metallbetrieben³ Qualifizierungsbedarfsanalysen mit Unterstützung des EDV-Tools KoMeT 2.0 durchgeführt und das Verfahren nachhaltig implementiert. Die dabei gesammelten Erfahrungen fließen bei der nachfolgenden Beschreibung des Verfahrens ein, da sie sich gerade für Erstanwender bei der Vorbereitung der Analyse als sehr hilfreich erwiesen haben.

2.1 Auswahl Pilotbereich(e)

In größeren Unternehmen (> 250 Mitarbeiter/innen) bietet es sich an, erst einmal in einem ausgewählten Pilotbereich mit der Kompetenzanalyse zu beginnen.

Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Unternehmen können sowohl mit dem Verfahren als auch der Software erste Erfahrungen sammeln, mögliche Schwachstellen erkennen sowie Abläufe und Organisation der Durchführung für die weitere Anwendung dementsprechend optimieren.

Bei der Auswahl des Pilotbereiches sollte darauf geachtet werden, dass dieser nicht zu groß ist, damit die Kompetenzanalyse hier zeitlich relativ schnell durchgeführt und ausgewertet werden kann. Es bietet sich ebenfalls an, einen Pilotbereich auszuwählen, in dem hinsichtlich des Qualifikationsstandes der Belegschaft Handlungsbedarf zu bestehen scheint. Mögliche Anhaltspunkte sind z.B. eine erhöhte Ausschussquote, eine niedrigere Produktivität und so weiter.

2.2 Entwicklung von Erfassungsbögen

Das EDV-Tool KoMeT 2.0 unterstützt den Anwender bei der Erstellung der Erfassungsbögen, die abgespeichert und dann ausgedruckt werden können. In KoMeT 2.0 stehen insgesamt vier unterschiedliche Module zur Verfügung, aus denen spezifische Erfassungsbögen für verschiedene Bereiche/Abteilungen erstellt werden können. Diese Module, deren jeweilige Verwendung optional ist, sind dabei inhaltlich bestimmten Oberkategorien gewidmet.

Abbildung 1: Module zur Erstellung von Erfassungsbögen in KoMeT 2.0

	Module für Erfassungsbögen			
	Blatt 1	Blatt 2	Blatt 3	Blatt 4
wird verwendet für	Arbeitsplatz-/ bzw. tätigkeitsbezogene Kompetenzen	Arbeitsplatz-/ bzw. tätigkeitsübergreifende Kompetenzen	Schlüsselkompetenzen	Sonstiges
Beispiel	Bedienung Maschine XY	EDV-Kenntnisse, Werkzeugkenntnisse	Qualitätsbewusstsein, Teamfähigkeit	Führerscheine, Fremdsprachen
maximale Anzahl möglicher Fragen	20 Fragen mit jeweils bis zu 10 Unterkategorien =200 Fragen	20 Fragen mit jeweils bis zu 10 Unterkategorien =200 Fragen	20 Fragen	20 Fragen
Antwortskala z.B. "wird beherrscht", "wird teilweise beherrscht", "wird nicht beherrscht"	2er bis 4er Antwortskala möglich, frei definierbar	2er bis 4er Antwortskala möglich, frei definierbar	3er Antwortskala vorgegeben ("stark ausgeprägt", "ausgeprägt", "gering ausgeprägt")	2er bis 4er Antwortskala möglich, frei definierbar
Abfrage zu Weiterbildungsinteresse/potenzial?	Ja	Ja	Nein	Optional

² Die Version 2.0 des EDV-Tool KoMeT ist eine umfassende Weiterentwicklung der Version 1.0. Diese wurde im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft GENERA – Die Jungen und die Alten: Belegschaftsintegration als Gestaltungsaufgabe entwickelt und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Equal gefördert. Vgl. dazu Ben Djemia et al. 2005a, 2005b.

³ Dabei handelt es sich zum einen um die BALO-MOTORTEX GmbH in Castrop-Rauxel, einem Automobilzulieferer mit 55 Beschäftigten. Der zweite Betrieb ist die Maschinenfabrik Völkmann GmbH aus Dortmund, die mit ihren rund 100 Beschäftigten auf die Reparatur und Instandsetzung von Maschinen spezialisiert ist.

In den Modulen Blatt 1 und Blatt 2 stehen jeweils maximal 20 Fragen mit jeweils 10 Unterkategorien zur Verfügung, so dass insgesamt jeweils bis zu 200 Kompetenzen abgefragt werden können.⁴ Die Verwendung von Unterkategorien macht dort Sinn, wo Kompetenzen detaillierter erfasst werden sollen.

Zur Einschätzung von Kompetenzen sind hier zwei bis vier Antwortmöglichkeiten wählbar, die frei definierbar sind und jeweils für das gesamte Modul gelten. In den betrieblichen Anwendungen hat sich bei der Abfrage von arbeits- bzw. tätigkeitsbezogenen sowie -übergreifenden Kompetenzen eine Skala mit drei Antwortmöglichkeiten bewährt. Eine 2er Antwortskala ist dafür zu grob, da sie ja praktisch nur „ja“ und „nein“ vorsieht.

Neben der Einschätzung der Kompetenzen erhält der/die Befragte auf diesen beiden Erfassungsbogenmodulen Blatt 1 und Blatt 2 immer auch automatisch eine Abfrage seiner/ihrer jeweiligen Qualifizierungsinteressen/-wünsche. Der/die betriebliche Vorgesetzte, der/die den Bogen zur Einschätzung seines/r Mitarbeiters/in ausfüllt, wird hingegen nach Bewertung des Qualifizierungspotenzials des/der Beschäftigten gefragt.

Das Modul Blatt 3 ist der Abfrage der Schlüsselqualifikationen vorbehalten. Hier besteht nicht die Möglichkeit, Unterkategorien zu Fragen anzulegen. Die Antwortskala ist auf diesem Blatt fest vorgegeben.

Die 20 Fragen von Blatt 4 können inhaltlich völlig frei verwendet werden, z.B. auch um eine kurze Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung anzuschließen. In den Projektbetrieben wurde dieses Blatt z.B. dafür verwendet um abzufragen, über welche Führerscheinklassen die Mitarbeiter/innen verfügen. Hier bot sich dann eine 2er Antwortskalierung an: Einen Führerschein Klasse 2 hat man oder man hat ihn nicht.

Abbildung 2 zeigt den Auszug aus einem Erfassungsbogen, der für den Bereich der Produktion bei der BALO-MOTORTEX GmbH in Castrop-Rauxel entwickelt wurde.

Abbildung 2: Auszug aus dem Erfassungsbogen der BALO-MOTORTEX GMBH aus dem Bereich Produktion (arbeitsplatzbezogene Kompetenzen)

Name:	Firma BALO			
Vorname:	Bereich Produktion			
direkte/r Vorgesetzte/r:				
Wie werden folgende Arbeitsplätze beherrscht? Besteht Interesse/Potenzial zur Qualifizierung?				
wird beherrscht: Die Tätigkeit wird umfassend in allen Situationen beherrscht.				
wird bedingt beherrscht: Es wird über Grundkenntnisse der Tätigkeit verfügt (diese aber noch nicht selbständig ausgeführt) oder sie wurde bisher nur selten ausgeführt.				
wird nicht beherrscht: Es wird über keine Kenntnisse der Tätigkeit verfügt.				
	Bitte Ihre Einschätzung ankreuzen (x)			
	wird beherrscht	wird bedingt beherrscht	wird nicht beherrscht	Interesse/Potenzial zur Qualifizierung
Anlagenbedienung Mazak				
Rundtisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Anlagensteuerung (Grundlagen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Werkzeugwechsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Werkzeugeinstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Beurteilung Werkzeugqualität am Ende der Standzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Qualitätsmerkmale: Oberflächen, Bohrungen u.ä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Qualitätsprüfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Abweichungsmeldungen: Wann erfolgt Maschinenstop?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Vorbeugende Instandhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Scanmax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Anlagenbedienung MITSUI				
Anlagensteuerung (Grundlagen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Einschalten der Anlage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Vorgehensweise bei Werkzeugbruch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Spannen der Werkstücke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>

KoMeT 2.0 erlaubt das Anlegen von unterschiedlichen Erfassungsbögen für verschiedene Organisationseinheiten auf unterschiedlichsten Gliederungsebenen.⁵

⁴ Die maximale Anzahl der Fragen sollte allerdings nur verwendet werden, wenn es wirklich inhaltlich notwendig ist. Unnötig differenzierte Erfassungsbögen gefährden nicht nur die Akzeptanz der Erhebung bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie den Vorgesetzten („Wann soll ich das denn alles ausfüllen?“), sondern erhöhen auch den zeitlichen Aufwand für die Dateneingabe und -auswertung.

⁵ In KoMeT 2.0 lassen sich bis zu drei hierarchisch aufeinander aufbauende Gliederungsebenen abbilden. Die im Unternehmen vorhandenen Organisationseinheiten können dann der jeweiligen Gliederungsebenen zugeordnet werden.



Die Entwicklung von geeigneten Erfassungsbögen hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Qualität und damit auf die spätere Verwendbarkeit der Ergebnisse der Qualifikationsbedarfsanalyse. Aus diesem Grund sollten die Erfassungsbögen, die Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte zur Erhebung von Kompetenzen und Weiterbildungsbedürfnissen erhalten, so gut wie eben möglich auf die Tätigkeiten und/oder Arbeitsbereiche abgestimmt sein.

Folgendes Vorgehen hat sich in der betrieblichen Praxis bei der Entwicklung entsprechender Fragebögen als sehr effektiv erwiesen:

- 1) Zunächst einmal werden die betrieblich relevanten Unterlagen – sofern verfügbar – für diejenigen Arbeitsplätze, Tätigkeiten und Kenntnisse (wie z.B. Stellen- oder Funktionsbeschreibungen, Anforderungsprofile, etc.), zusammengetragen, die in der Qualifikationsanalyse erfasst werden sollen.
- 2) Danach sollten dann die entsprechenden betrieblichen Vorgesetzten sowie Vertreter/innen der Personalabteilung und des Betriebsrats auf Grundlage der gesammelten Unterlagen gemeinsam einen Erfassungsbogen erarbeiten, der möglichst alle relevanten Arbeitsplätze/Tätigkeiten (Blatt 1) und übergreifenden Kenntnisse (Blatt 2) abdeckt. Auch über eventuell erforderliche bzw. nützliche Schlüsselkompetenzen (Blatt 3) sowie weitere Qualifikationen (Blatt 4) sollte sich verständigt werden. Gegebenenfalls sind auch Vertreter/innen der Geschäftsführung mit einzubeziehen. Diese Gruppe sollte zahlenmäßig nicht zu groß sein, da der Abstimmungsprozess dadurch erschwert wird und es sich in der Praxis häufig gezeigt hat, dass die Erfassungsbögen dann zu detailliert (und damit zu lang) werden. Unterschiedliche Sichtweisen gibt es häufig bei der Festlegung der arbeitsplatzübergreifenden sowie der sozialen Kompetenzen. Wie viel Arbeitsprozesswissen ist notwendig, um einen Arbeitsplatz kompetent auszuüben, was muss ich wissen, über das, was vor mir und nach mir in der Produktionskette so passiert? Welches Wissen muss über Kosten- und Qualitätsfragen vorhanden sein?
- 3) Im letzten Schritt sollte der Erfassungsbogen auf seine „Praxistauglichkeit“ hin überprüft werden. Es hat sich als besonders hilfreich erwiesen, den Erfassungsbogen einem/r

Mitarbeiter/in aus der Gruppe derjenigen, die den Bogen später selbst ausfüllen sollen, vorzulegen („Pre-Test“). Erst jetzt zeigt sich, ob der Erfassungsbogen a) vollständig und b) für die Zielgruppe verständlich ist. Die aus diesem Test gewonnenen Erkenntnisse und Anregungen (z.B. einige Formulierungen sind zu abstrakt gehalten oder veraltet, es fehlen wichtige Tätigkeiten oder Maschinen, etc.) gilt es unbedingt in den Erfassungsbogen einzupflegen.

Es gibt noch einen weiteren Grund, warum bei der Entwicklung der Erfassungsbögen Sorgfalt und die Beteiligung von Personalabteilung, Betrieb und Betriebsrat notwendig sind: Mit den Erfassungsbögen können zugleich zukünftige Entwicklungen vorbereitet werden. Erfassungsbögen bilden den Status quo der vorhandenen Kompetenzen, Entwicklungspotenziale und Arbeitssysteme ab. Sie können aber zugleich vorbereiten auf technische Entwicklungen im Rahmen von Investitionen oder strategischen Neuausrichtungen oder von arbeitsorganisatorischen Veränderungen. Sie können daher auch Auskunft geben über die jetzige Verfügbarkeit und die Entwicklungspotenziale in Bezug auf Kompetenzen, die in der Zukunft verstärkt oder ganz neu erwartet werden. Es macht also Sinn ganz genau zu prüfen, ob

- technische Veränderungen bevorstehen, die Auswirkungen auf die Kompetenzen haben,
- arbeitsorganisatorische Entwicklungen eine höhere Einsatzflexibilität oder umfassendere Kenntnisse etwa in der Qualitätsprüfung oder der vorbeugenden Instandsetzung notwendig machen,
- neue Märkte erschlossen oder neue Produkte entwickelt werden sollen, die Auswirkungen auf die notwendigen Kompetenzen haben.

Werden diese Fragen nicht genau geprüft, besteht die Gefahr, etwas zu kurz zu springen. Das Verfahren hilft dann nur, aktuelle Kompetenzdefizite aufzuspüren, was nicht bedeutet, dass mit deren Verringerung auch die Zukunft gewonnen werden kann. Da hilft auch eine jährliche Wiederholung nichts. Werden die Kompetenzen der Zukunft nicht heute mit ausgebildet, können sie in der Qualifizierungsplanung nicht berücksichtigt werden.

Bei der Festlegung von SOLL-Werten spielt diese Debatte ebenfalls eine Rolle. Verlangen arbeitsorganisatorische Veränderungen, wie etwa Gruppenarbeit oder die Ausweitung der Produktionszeiten eine breitere Qualifikation, werden die SOLL-Werte höher ausfallen.

Generell gilt bei der Entwicklung von Erfassungsbögen jedoch: „Viele Wege führen nach Rom!“, einen „Königsweg“ gibt es dabei nicht. Folgenden Grundsatz gilt es aber auf jeden Fall zu beachten: Die Erfassungsbögen sollten so detailliert wie nötig und gleichzeitig so kurz wie möglich gestaltet werden! Hier ist ein Blick auf die Ergebnisseite hilfreich. Sind die Ergebnisse, die der Erfassungsbogen liefern wird, im Hinblick auf eine anschließende Qualifizierungsplanung brauchbar oder sind sie vielleicht doch zu grob oder eher zu kleinteilig?

2.3 Festlegung und Information der Befragungsteilnehmer/innen

Neben der Entwicklung geeigneter Erfassungsbögen gilt es ebenfalls festzulegen, wer zur Einschätzung der Kompetenzen befragt werden soll. Hier stehen in KoMeT 2.0 mehrere Varianten zur Verfügung. Es werden entweder nur die Mitarbeiter/innen (Selbsteinschätzung) oder nur deren Vorgesetzte (Fremdeinschätzung) dazu befragt. Diesen beiden Varianten ist eines gemeinsam: Die daraus gewonnenen Ergebnisse sind sehr stark subjektiv geprägt. Daher wird eine dritte Variante empfohlen, in der sich

- der/die Mitarbeiter/in selbst einschätzt,
- der/die Vorgesetzte seine/n Mitarbeiter/in bewertet und
- dann anschließend zwischen diesen Personen ein Abgleich in einem Konsensgespräch erzielt wird.⁶

Diese Variante ist zwar zeitlich am aufwendigsten, bietet aber den unschätzbaren Vorteil, dass die auf diesem Wege erzielten Ergebnisse im Vergleich zu den anderen Varianten den „objektivsten“ Charakter haben.

Der nächste Schritt besteht nun in der Information der Befragungsteilnehmer/innen (Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte) über die geplante Durchführung der Qualifikationsbedarfsana-

lyse. Je besser diese über den Sinn und Zweck des Vorhabens informiert werden, desto höher fällt die Akzeptanz und damit auch die Beteiligung an der Befragung aus. Hierzu bietet sich die Durchführung von kleinen Informationsveranstaltungen an, auf denen die Mitarbeiter/innen auch Rückfragen stellen können. Es ist besonders wichtig hervorzuheben, dass die Ergebnisse der Qualifikationsanalyse **ausschließlich** zur Ermittlung des realen Weiterbildungsbedarfs bzw. -interesses sowie daraus abzuleitender Maßnahmen der Personalentwicklung und des flexiblen Personaleinsatzes und **nicht** zu einer negativen Selektion genutzt werden (z.B. Personalabbau). Hierzu kann eine entsprechende schriftliche Vereinbarung zwischen den Betriebsparteien zur Absicherung dienen, die den Beschäftigten z.B. im Rahmen einer Belegschaftsversammlung und durch Aushänge kommuniziert werden sollte. Wenn es nicht gelingt, diesbezügliche Befürchtungen und Ängste auszuräumen, besteht die große Gefahr, dass die Befragungsteilnehmer/innen aus ihrer Sicht „erwünscht“ scheinende Antworten geben: Es werden alle Tätigkeiten/Arbeitsplätze beherrscht, es besteht überall Qualifizierungsinteresse, und so weiter. In solchen Fällen ist die Gültigkeit und somit die Verwertbarkeit der Befragungsergebnisse deutlich in Frage gestellt.

Es ist ebenfalls wichtig darauf hinzuweisen, dass aus dem in den Erfassungsbögen geäußerten Qualifizierungsinteresse weder ein Anspruch noch eine Verpflichtung zu einer Qualifizierung resultieren. Auch die Thematik der Entlohnung sollte angesprochen werden: Erwartungen hinsichtlich eventueller Entgeltsteigerungen sollten frühzeitig thematisiert werden, um eventuell überzogene Erwartungen diesbezüglich schon im Vorfeld zu relativieren.

Es besteht auch die Zeit und Aufwand sparende Möglichkeit, auf die schriftliche Befragung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und Vorgesetzten zu verzichten und direkt mit dem Konsensgespräch zu beginnen.⁷ In diesem Gespräch gehen Mitarbeiter/in und Vorgesetzte/r den gesamten Erfassungsbogen gemeinsam durch und tragen die Ergebnisse eventuell sofort direkt in das Programm ein. So entfällt auch der Zeitaufwand für die Dateneingabe. Es ist allerdings extrem wichtig dafür zu sorgen, dass dabei ein „Gleichgewicht“ zwischen den Gesprächspartnern besteht und z.B. nicht nur der/die Vorgesetzte seine/ihre Meinung durchsetzt. Die Ergebnisse wären dann nicht mehr beteiligungsorientiert. Deshalb sind die Vorgesetzten ggf. vorab entsprechend zu sensibilisieren!

⁶ In diesem Gespräch sollten vor allem jene Punkte angesprochen werden, bei denen es bei der Einschätzung von Mitarbeiter/in und Führungskraft zu Abweichungen gekommen ist.

⁷ In einem solchen Fall wird im KoMeT 2.0 nur ein Befragungsteilnehmer ausgewählt und dieser dann als „Konsens“ betrachtet.



Die Durchführung einer Qualifikationsbedarfsanalyse ist mitbestimmungspflichtig (siehe BetrVG § 92ff.). Es hat sich in der betrieblichen Anwendung als sehr hilfreich erwiesen, den Betriebsrat von Anfang an „im Boot“ zu haben, indem er frühzeitig über das Vorhaben informiert und bei den skizzierten Vorbereitungsprozessen eingebunden wird. Auch hier sind eventuelle Bedenken ernst zu nehmen und ggf. auch durch Kompromisse auszuräumen. Für die Akzeptanz der Qualifikationsanalyse in der Belegschaft ist es ungemein wichtig, dass der Betriebsrat dieser wohlwollend gegenübersteht.

3. Durchführung

Nachdem alle vorbereitenden Schritte abgeschlossen worden sind, kann mit der Durchführung der Qualifikationsbedarfsanalyse begonnen werden.

3.1 Befragung und Konsensgespräche

Die in KoMeT 2.0 angelegten Erfassungsbögen werden ausgedruckt, vervielfältigt und dann an Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte verteilt. Darüber hinaus empfiehlt es sich, vorher ein kurzes Anschreiben aufzusetzen und zusammen mit dem Erfassungsbogen zu verteilen. In dem Anschreiben sollte noch einmal kurz auf den Sinn und Zweck der Befragung hingewiesen sowie ein betrieblicher Ansprechpartner genannt werden. Zudem sollte auch daraus hervorgehen, wo bzw. an wen die ausgefüllten Erfassungsbögen abgegeben werden sollen. Es hat sich als zweckdienlich erwiesen, dass dieses Schreiben sowohl von einem Vertreter der Geschäftsführung als auch des Betriebsrats unterzeichnet ist.

Im Falle der Variante mit zwei unterschiedlichen Befragungsteilnehmern und Befragungsteilnehmerinnen (z.B. Selbsteinschätzung durch den/die Mitarbeiter/in und Fremdeinschätzung durch den/die Vorgesetzte/n) muss ein Abgleich aus den beiden Einschätzungen herbeigeführt werden. Zu diesem Zwecke wird ein Konsensgespräch zwischen den beiden Befragungsteilnehmer/innen geführt.

Ein entsprechender Abgleichbogen, auf dem sowohl die Einschätzungen des/r Mitarbeiters/in als auch des/r Vorgesetzten vermerkt sind, kann aus KoMeT 2.0 heraus automatisch gene-

riert werden, sobald die Selbst- und Fremdeinschätzung vorliegen und in das Programm eingetragen sind. Die im Konsensgespräch erzielten Ergebnisse werden dann handschriftlich auf dem Bogen vermerkt und können danach in das Programm übertragen werden.

Diese Konsensgespräche können in regelmäßig stattfindende Mitarbeiter/innengespräche integriert werden. Daher stellen die Konsensgespräche gerade für noch unerfahrene Führungskräfte auch eine gute Übung des Instruments der Mitarbeiter/innengespräche dar.

Es ist dabei besonders wichtig, dass in den Gesprächen eine möglichst offene Atmosphäre geschaffen wird.⁸ Obwohl ein Abgleich der beiden Meinungen anzustreben ist, sollte kein genereller Zwang zum Konsens bestehen; der/die Mitarbeiter/in muss auch „Nein“ sagen können, ohne persönliche Konsequenzen fürchten zu müssen. In diesem Falle erfolgt bei dem entsprechenden Punkt keine Eintragung. Bei der späteren Auswertung wird er dann als „keine Angabe/kein Konsens“ gewertet.

3.2 Festlegung von SOLL-Werten

Um die Ergebnisse der Qualifikationsbedarfsanalyse sinnvoll interpretieren und eventuell Qualifizierungsbedarf daraus ableiten zu können sollte rechtzeitig überlegt werden, wie viele Mitarbeiter/innen (einer Abteilung/einer Organisationseinheit) eine Tätigkeit/einen Arbeitsplatz voll bzw. teilweise beherrschen sollen.⁹ Der Vorteil in der Festlegung von betrieblichen SOLL-Werten liegt darin, dass sich so aus dem Abgleich der SOLL-Werte mit dem Ist-Stand der Mitarbeiter/innen der betriebliche Qualifizierungsbedarf einfach ableiten lässt. Ausgehend von diesem Abgleich kann dann systematisch ein Qualifizierungsplan erstellt werden.

Die Entscheidung über die Festlegung der SOLL-Werte sollte von der Geschäftsführung in enger Abstimmung mit den jeweiligen Vorgesetzten getroffen werden. Dabei sollte nicht nur an den gegenwärtigen sondern auch an den zukünftigen Bedarf gedacht werden: Wenn z.B. für eine Tätigkeit der festgelegte SOLL-Wert gegenwärtig erfüllt wird, allerdings zwei Mitarbeiter/innen davon aus Altersgründen bald ausscheiden werden, ist über eine Erhöhung des SOLLs nachzudenken, um den daraus resultierenden Ersatzbedarf im Blick zu haben.

⁸ Zu Tipps und Hinweisen zur Durchführung von Personalgesprächen vgl. Ben Djemia et al. 2005b, S. 155ff..

⁹ Die Festlegung von SOLL-Werten ist nicht zwingend erforderlich, wird allerdings aufgrund der mit dem Verfahren gemachten Erfahrungen empfohlen.

4. Auswertung der Befragungsergebnisse

Wenn alle relevanten Mitarbeiterdaten, die ausgefüllten Erfassungs- und Abgleichbögen sowie die SOLL-Werte in KoMeT 2.0 eingegeben sind,¹⁰ können die Ergebnisse zum IST-Stand und zum Qualifizierungsbedarf nach unterschiedlichen Kriterien (Organisationseinheit, Modul des Erfassungsbogens, Tätigkeit/Kenntnisse, u.a.) gefiltert und in verschiedenen Formen ausgewertet und grafisch dargestellt werden. Zudem ist die Perspektive der Befragungsteilnehmer/innen anzugeben (Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung, Konsens), die der Auswertung zugrunde gelegt werden soll.

4.1 Verschiedene Formen der Auswertung

Um sich zunächst einen Überblick über den Kompetenzstand und Qualifizierungsbedarf in einer Organisationseinheit (Bereich/Abteilung/Team o.ä.) zu verschaffen, bietet sich eine zusammengefasste tabellarische Auswertung an, wie am folgenden Beispiel gezeigt wird (siehe Abbildung 3):

Hier ist erkennbar, dass in der Dreherei an den Drehmaschinen 2, 3 und 6 ein Qualifizierungsbedarf besteht, da diese Maschinen von weniger Mitarbeitern beherrscht werden (IST), als es aus betrieblicher Sicht erforderlich wäre (SOLL). Demgegenüber besteht ein Qualifikationsüberhang bei der Drehmaschine 1, die von sechs Mitarbeitern beherrscht wird, während der SOLL-Wert an dieser Maschine bei vier Personen liegt.

Der Aufwand für notwendige Qualifizierungen dürfte an der Maschine 6 tendenziell geringer sein, da diese Maschinen bereits von zwei Mitarbeitern bedingt beherrscht wird und jene entsprechend weiter qualifiziert werden könnten. Zur Bedienung der Maschine 3 müsste ein Mitarbeiter komplett neu qualifiziert werden, da bislang niemand diese Maschine bedingt beherrscht.

Abbildung 3: Beispiel einer zusammengefassten Auswertung des Kompetenzstands und Qualifizierungsbedarfs in der Dreherei eines fiktiven Betriebs

Firma Mustermann	Bereich Werkstätten		Abteilung Dreherei					
Perspektive der Auswertung:		Konsens						
Arbeitsplätze	wird beherrscht			wird bedingt beherrscht			wird nicht beherrscht	Interesse/ Potential
	SOLL	IST	Differenz	SOLL	IST	Differenz	IST	
Drehmaschine 1	4	6	2	0	2	2	0	1
Drehmaschine 2	3	1	-2	0	1	1	6	5
Drehmaschine 3	3	2	-1	0	0	0	6	3
Drehmaschine 4	3	3	0	0	0	0	5	4
Drehmaschine 5	3	3	0	0	2	2	3	4
Drehmaschine 6	3	1	-2	0	2	2	5	4

Legende
 grün Qualifizierungsüberhang
 rot Qualifizierungsbedarf

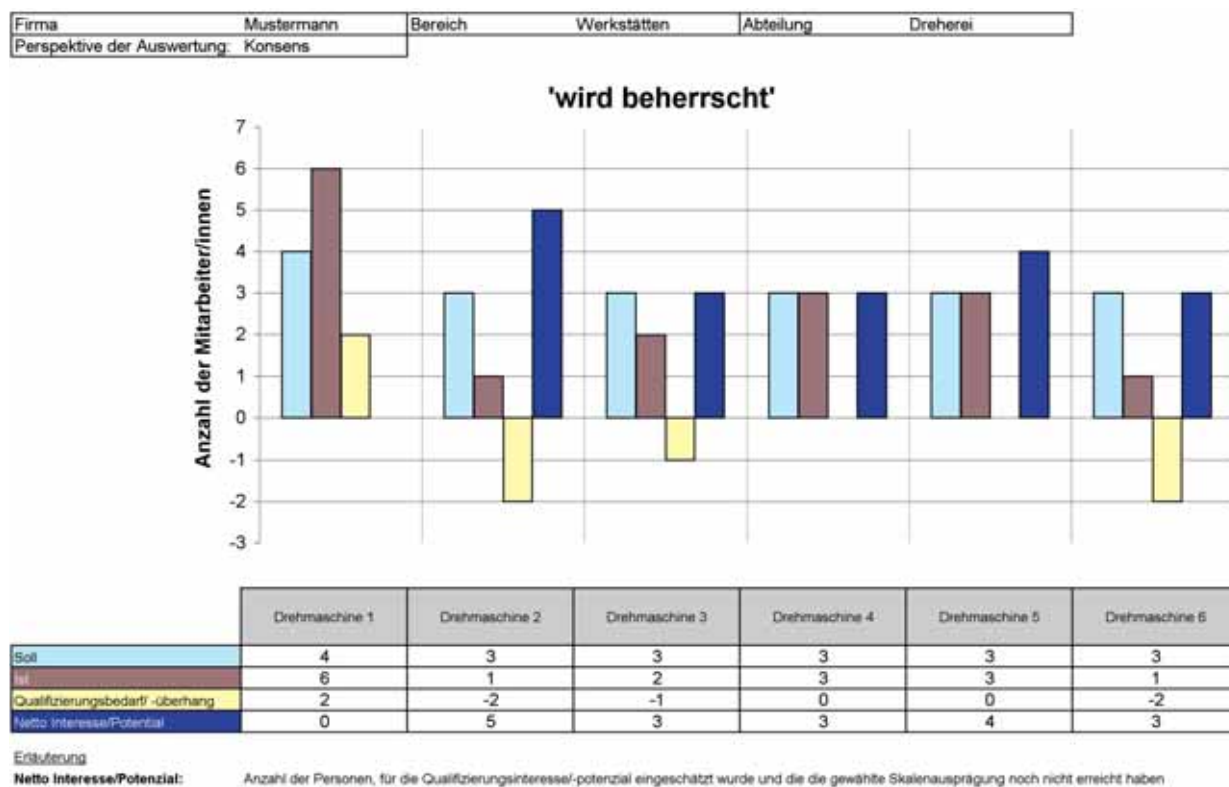
¹⁰ Die Dateneingabe in KoMeT 2.0 wird ausführlich in der im Programm integrierten Bedienungsanleitung beschrieben.



Eine weitere Möglichkeit der Auswertung bietet die grafische Darstellung der Kompetenzstände und Qualifizierungsbedarfe in Form eines Balkendiagramms. Hierbei ist zusätzlich zu den genannten Filterkriterien (s.o.) anzugeben, auf welche Ausprägung der Antwortskala (z.B. wird beherrscht / wird bedingt beherrscht) sich die Ergebnisse beziehen sollen. Im folgenden

Beispiel wird gezeigt, wie viele Mitarbeiter welche Arbeitsplätze in der Dreherei beherrschen und beherrschen sollten, wie groß der resultierende Qualifizungsbedarf oder -überhang ist und wie viele Personen für erforderliche Qualifizierungen zur Verfügung stehen (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Beispiel einer grafischen Darstellung des Kompetenzstands und Qualifizierungsbedarfs in der Dreherei eines fiktiven Betriebs



Zusätzlich besteht in KoMeT 2.0 die Möglichkeit der personenbezogenen Auswertung von Kompetenzstand und Qualifizierungsbedarf in Form einer tabellarischen Übersicht, wie die folgende Abbildung 5 zeigt:

Abbildung 5: Beispiel einer personenbezogenen Ergebnisdarstellung des Kompetenzstands und Qualifizierungsbedarfs in der Dreherei eines fiktiven Betriebs

Firma Mustermann		Bereich Werkstätten						Abteilung Dreherei				
Perspektive der Auswertung:		Konsens										
Name	Drehmaschine 1		Drehmaschine 2		Drehmaschine 3		Drehmaschine 4		Drehmaschine 5		Drehmaschine 6	
	IST	I/P	IST	I/P	IST	I/P	IST	I/P	IST	I/P	IST	I/P
Beispiel, Bernd	grün	weiß	rot	weiß	rot	weiß	rot	weiß	grün	weiß	gelb	weiß
Muster, Frank	gelb	weiß	grün	weiß	grün	weiß	grün	weiß	gelb	weiß	rot	weiß
Demo, Dieter	gelb	weiß	rot	weiß	rot	weiß	rot	weiß	rot	weiß	rot	weiß
Versuch, Klaus	grün	weiß	rot	weiß	rot	weiß	rot	weiß	grün	weiß	grün	weiß
Test, Wolfgang	grün	weiß	rot	weiß	rot	weiß	rot	weiß	rot	weiß	rot	weiß
Entwicklung, Erich	grün	weiß	grün	weiß	rot	weiß	rot	weiß	gelb	weiß	rot	weiß
Chef, Jürgen	grün	weiß	gelb	weiß	rot	weiß	rot	weiß	rot	weiß	rot	weiß
Schulze, Eberhard	grün	weiß	rot	weiß	rot	weiß	rot	weiß	grün	weiß	gelb	weiß
wird beherrscht												
SOLL	4		3		3		3		3		3	
IST	6		1		2		3		3		1	
Differenz	2		-2		-1		0		0		-2	
wird bedingt beherrscht												
SOLL												
IST	2		1		0		0		2		2	
Differenz	2		1		0		0		2		2	
wird nicht beherrscht												
IST	0		6		6		5		3		5	
Interesse/Potenzial zur Qualifizierung												
	1		5		3		4		4		4	

Legende			
	wird beherrscht		Interesse/Potenzial zur Qualifizierung
	wird bedingt beherrscht		kein Interesse/Potenzial zur Qualifizierung
	wird nicht beherrscht		Qualifizierungsüberhang
	keine Angabe/kein Konsens		Qualifizierungsbedarf

Aus dieser Darstellung geht zum einen anhand der farbig markierten Zellen hervor, welche Mitarbeiter in der Dreherei welche Drehmaschinen zu welchem Grad beherrschen. Zum anderen ist erkennbar, wer über eigenes Interesse und über Potenzial aus Sicht des Vorgesetzten zur Qualifizierung an welcher Maschine verfügt: Nur wenn Interesse und Potenzial vorhanden sind, ist die entsprechende Zelle in der Spalte „I/P“ weiß.

So beherrscht z.B. Frank Muster die Drehmaschinen 2, 3, und 4 sowie die Maschinen 1 und 5 bedingt und die Maschine 6 beherrscht er nicht. Außerdem hat Herr Muster Interesse und Potenzial zur Qualifizierung an der Maschine 5.

Bei dieser Auswertungsform ist zu beachten, dass die Grundsätze des Datenschutzes gewährleistet und Datenmissbrauch ausgeschlossen werden.¹¹ So sollten diese Auswertungen nur im Zusammenhang mit Aktivitäten auf den Gebieten Qualifizierung, Personaleinsatz und Personalentwicklung von einem befugten Personenkreis (Personalabteilung, Betriebsrat, direkt an der Erfassung beteiligte Mitarbeiter/innen und Führungskräfte) verwendet werden.

¹¹ Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass der Zugriff auf das Programm KoMeT 2.0 passwortgeschützt ist. Es ist zudem auch möglich weitere mit einem Passwort geschützte Benutzer-Accounts mit differenzierten Zugriffsrechten auf die Programmmodule einzurichten.



4.2 Sonderauswertung: Einsatzflexibilität, Lernbereitschaft und -fähigkeit nach Alter und Geschlecht

In der betrieblichen Anwendung haben sich zusätzlich einige Sonderauswertungen als hilfreich erwiesen. So ist zum einen die Einsatzflexibilität der Mitarbeiter/innen ein wichtiger Indikator, der Aufschluss über das Flexibilitätspotenzial eines Betriebs und die Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten gibt. Die Einsatzflexibilität wird im Rahmen von KoMeT 2.0 wie folgt definiert:

■ **Einsatzflexibilität** = Summe der individuell beherrschten Arbeitsplätze/Tätigkeiten im Verhältnis zu der Anzahl aller Arbeitsplätze/Tätigkeiten in einer Organisationseinheit (Basis: Wahlweise Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung oder Konsens)

Zum anderen sind die grundsätzliche Lernbereitschaft und die Lernfähigkeit der Beschäftigten relevante Indikatoren für die Akzeptanz und Erfolgswahrscheinlichkeit von Qualifizierungsmaßnahmen.

Diese Indikatoren sind wie folgt definiert:

■ **Lernbereitschaft** = Summe individueller Nennungen der Mitarbeiter/innen bezogen auf vorhandenes Qualifizierungsinteresse im Verhältnis zu der Anzahl der insgesamt abgefragten Qualifizierungsinteressen (Basis: Selbsteinschätzung der Mitarbeiter/innen)

■ **Lernfähigkeit** = Summe der Nennungen der Vorgesetzten bezogen auf eingeschätztes Potenzial zur Qualifizierung eines/er Beschäftigten im Verhältnis zu der Anzahl der insgesamt abgefragten Qualifizierungspotenziale (Basis: Fremdeinschätzung der Vorgesetzten)

Zur Überprüfung, in wie weit es relevante Unterschiede in der Einsatzflexibilität, der Lernbereitschaft oder -fähigkeit der Beschäftigten nach Alter oder Geschlecht gibt, können diese Indikatoren auch alters- und geschlechtsspezifisch ausgewertet werden. Im folgenden Beispiel wurden 95 Beschäftigte aus zwei mittelständischen Metallbetrieben zusammengefasst und ausgewertet (siehe Abbildung 6):

Abbildung 6: Auswertung der Einsatzflexibilität nach Alter anhand von 95 Beschäftigten aus zwei mittelständischen Metallbetrieben



In der betrieblichen Praxis ist nach unseren Erfahrungen die Meinung z.T. weit verbreitet, dass ältere Mitarbeiter/innen weniger flexibel seien. Anhand der hier dargestellten Auswertung konnte demgegenüber festgestellt werden, dass es kaum bedeutsame Unterschiede in der Einsatzflexibilität zwischen verschiedenen Altersgruppen innerhalb der 95 analysierten Beschäftigten gibt: Die Mitarbeiter/innen beherrschen im Durchschnitt knapp 1/3 (31%) der Arbeitsplätze und Tätigkeiten, die in ihren jeweiligen Abteilungen auszuüben sind. Die Beschäftigten im Alter zwischen 30 und 34 Jahren sowie ab 40 bis 64 Jahren sind mindestens ebenso flexibel wie der Durchschnitt und teilweise mit einem Beherrschungsgrad von bis zu 36% der für sie relevanten Tätigkeiten auch überdurchschnittlich einsatzflexibel. Dieses Ergebnis ist darauf zurück zu führen, dass der Personaleinsatz in den Betrieben durchweg flexibel gestaltet wird, so dass alle Mitarbeiter/innen je nach Auftragslage verschiedene Arbeitsplätze übernehmen und entsprechend qualifiziert sind.

Eine Ausnahme bilden die Auszubildenden sowie die jüngeren Mitarbeiter/innen unter 30 Jahren, die noch nicht lange im Betrieb tätig sind und bislang überwiegend an einem Arbeitsplatz angelernt wurden und dort eingesetzt werden.

5. Qualifizierungsplanung, -umsetzung & -controlling

Wenn die Ergebnisse einen Qualifizierungsbedarf aufzeigen, gilt es zu planen, welche Mitarbeiter/innen welche Qualifizierungsmaßnahmen in welchem Umfang und Zeitraum durchlaufen sollen, um den Bedarf an qualifizierten Beschäftigten zu decken. Hierzu empfiehlt es sich die nachfolgend beschriebenen Schritte systematisch zu durchlaufen.

5.1 Prioritäten festlegen

Zunächst sollte eine erste Priorisierung der Qualifizierungsbedarfe vorgenommen werden, um besonders wichtige und/oder dringliche Qualifizierungsthemen auch zuerst zu planen und umzusetzen. Hierzu können sowohl strategische als auch operative Aspekte von Bedeutung sein, wie z.B.:

- Erschließung neuer Märkte und/oder Kunden
- Umgang mit neu angeschafften Maschinen oder neuen Abläufen
- Abteilungen mit den höchsten Ausschuss- oder Reklamationsquoten sowie unterdurchschnittlicher Produktivität
- Neu eingestellte Mitarbeiter/innen
- Ausweitung der Produktionskapazitäten durch Einführung einer weiteren Schichtgruppe
- Sicherung des Erfahrungswissens kurz-/mittelfristig ausscheidender Beschäftigter

Eine Liste mit priorisierten Qualifizierungsbedarfen/-themen kann dann der Reihe nach entsprechend der folgenden Schritte abgearbeitet werden.

5.2 Qualifizierungsteilnehmer/innen auswählen

Um den Kreis möglicher Qualifizierungsteilnehmer/innen vorab schon etwas sinnvoll eingrenzen und damit übersichtlicher machen zu können, besteht in KoMeT 2.0 die Möglichkeit, die Mitarbeiter/innen nach folgenden Kriterien zu „filtern“:¹²

- Personen, die bei der ausgewählten Tätigkeit laut Befragungsergebnissen einen bestimmten Kompetenzgrad aufweisen (z.B. „nicht beherrscht“)

- Personen, für die bei der ausgewählten Tätigkeit Qualifizierungsinteresse/-potenzial festgestellt wurde
- Lernbereitschaft/-fähigkeit über den gesamten Fragebogen insgesamt (überdurchschnittlich, durchschnittlich, unterdurchschnittlich)
- Einsatzflexibilität (überdurchschnittlich, durchschnittlich, unterdurchschnittlich)

Diese Filterkriterien können bei Bedarf auch kombiniert werden (z.B. nur die Personen zeigen, welche die Tätigkeit „Anlagenbedienung MITSUI“ bislang schon „bedingt beherrschen“, für die dafür auch Lernbereitschaft/-fähigkeit besteht und die bislang insgesamt betrachtet eine unterdurchschnittliche Einsatzflexibilität aufweisen).

Es ist allerdings zu beachten, dass die Anzahl möglicher Qualifizierungsteilnehmer/innen umso kleiner ausfällt, je mehr Filterkriterien kombiniert werden.

Eine Strategie zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit möglichst vieler Mitarbeiter/innen könnte beispielsweise darin bestehen, deren Einsatzflexibilität zu steigern. Folglich würde gezielt nach solchen Personen „gefiltert“, die gegenwärtig über eine unterdurchschnittliche Einsatzflexibilität verfügen, um diese dann – entsprechende Bereitschaft und Potenzial vorausgesetzt – für Qualifizierungsmaßnahmen vorrangig einzuplanen.

Die Erhöhung der Einsatzflexibilität ist ein probates Mittel, um einseitigen physischen und/oder psychischen Belastungen entgegenzuwirken. Davon profitieren letztendlich nicht nur der Betrieb sondern auch der/die einzelne Beschäftigte: Durch die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit wird auch die Wahrscheinlichkeit einer längeren betrieblichen Verweildauer erhöht.

Generell sollten bei der Auswahl für alle Mitarbeiter/innen unter Berücksichtigung des individuellen Kompetenzstandes und des Weiterbildungspotenzials/-interesses gleiche Teilnahmemechanismen bestehen. Mitarbeiter/innen mit gering ausgeprägter Lernbereitschaft sollten deshalb gezielt angesprochen werden, um mögliche Hemmnisse zu erfahren und ggf. zu beseitigen.

¹² Die Anwendung der im Folgenden beschriebenen Filterkriterien ist optional; sie sind als unterstützende Hilfe zu verstehen und müssen nicht zwangsläufig verwendet werden.



Um eine Übersichtlichkeit bei der Qualifizierungsplanung zu gewährleisten, sollten jeweils nur die Tätigkeiten/Arbeitsplätze/Kenntnisse ausgewählt und angezeigt werden, bei denen ein Qualifizierungsdefizit besteht. Danach können dann diejenigen Mitarbeiter/innen festgelegt werden, welche für die entsprechenden Tätigkeiten/Arbeitsplätze/Kenntnisse qualifiziert werden sollen.

Abbildung 7: Ausgewählte Teilnehmer für Qualifizierungsmaßnahmen aus einem fiktiven Betrieb (ohne Anwendung von Filterkriterien)

Firma		Mustermann		Bereich Produktion												Abteilung Schlosserei																				
				MIG/MAG-Schweißen						Alu-Schweißen			Abkanten			Schlagschere			Rissprüfung Magnetpulver			Rissprüfung Farbeindringverfahren			Brennschneidmaschine			3-Walzen-Rundbiegemaschine								
Name	Anz. Qualifizierungen	Alter	Einstellbarität	Lernbereitschaftsindex	IST		IP*		Q		IST		IP*		Q		IST		IP*		Q		IST		IP*		Q		IST		IP*		Q			
					Neumann, Lothar	1	59	42%	43%																											
Ott, Klaus	0	56	46%	35%																																
Heinze, Werner	0	49	25%	4%																																
Beckmann, Uwe	1	55	56%	83%																																
Wegmann, Dieter	1	41	17%	56%																																
Müller, Frank	0	40	36%	57%																																
Kampmann, Werner	0	29	21%	83%																																
Schulz, Christian	0	50	36%	48%																																
Meier, Detlev	0	40	42%	83%																																
Netzel, Stefan	0	27	12%	91%																																
Wernsmann, Rolf	1	54	46%	39%																																
Merks, Tobias	1	28	12%	78%																																
Bell, Keith	0	51	42%	48%																																
Möller, Siegmund	1	21	12%	78%																																
Scholl, Sieghard	0	62	33%	0%																																
Eibens, Ludger	0	59	36%	48%																																
Klein, Alfons	0	42	50%	74%																																
Krause, Alexander	0	47	46%	52%																																
Schmidt, Norbert	0	47	33%	70%																																
Baum, Fabian	0	47	75%	96%																																

Summe Qualifizierungen	6																																		
Durchschnittswerte (avg. Organteil)	44%	34%	61%																																

wird beherrscht									
SOLL	8	3	8	10	1	2	3	5	
IST	7	3	8	11	1	7	1	3	
Differenz	-1	0	0	1	0	5	-2	-2	
wird bedingt beherrscht									
SOLL	8	0	12	0	0	0	0	0	
IST	6	3	11	9	2	10	1	6	
Differenz	2	3	1	9	2	10	1	6	

Legende:

- +++ Qualifizierung von nach
- ++ Qualifizierung von nach
- + Qualifizierung von nach
- grün wird beherrscht
- gelb wird bedingt beherrscht
- rot wird nicht beherrscht
- schwarz keine Angebote/Konzepte
- grün Interesse/Potenzial zur Qualifizierung
- schwarz kein Interesse/Potenzial zur Qualifizierung
- grün Qualifizierungsüberhang
- rot Qualifizierungsbedarf

Dabei sind – in Abhängigkeit der auf den Erfassungsbögen verwendeten Antwortskalierungen – unterschiedliche Qualifikationsstufen auswählbar: Im Falle der Verwendung einer 3er Skalierung (im Beispiel „wird beherrscht“, „wird bedingt beherrscht“ und „wird nicht beherrscht“) kann ausgehend vom aktuellen Qualifikationsniveau eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin festgelegt werden, welches höhere Level mit Hilfe der Qualifizierungsmaßnahme erreicht werden soll: Wird eine Tätigkeit/ein Arbeitsplatz bislang „nicht beherrscht“

bestehen zwei Möglichkeiten: Es kann sowohl das Level „wird bedingt beherrscht“ als auch „wird beherrscht“ ausgewählt werden.

Für welche dieser Varianten sich entschieden wird, hängt maßgeblich vom betrieblichen Bedarf ab. Um diesen auch bei der Qualifizierungsplanung vor Augen zu haben, werden sowohl die Ist-Stände als auch die SOLL-Werte (sofern welche festgelegt wurden) in KoMeT 2.0 mit angezeigt.

5.3 Qualifizierungszeiten bestimmen

Nachdem Mitarbeiter/innen zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ausgewählt worden sind, sollten direkt im Anschluss daran die dafür jeweils erforderlichen Qualifizierungszeiten festgelegt und in KoMeT 2.0 eingetragen werden.

Die Festlegung der Qualifizierungszeiten erfolgt in Stunden und ist – ebenfalls in Abhängigkeit der jeweils verwendeten Antwortskategorien – sehr differenziert möglich: Je nachdem, von welchem Ist-Stand und Qualifizierungsziel ausgegangen wird, können unterschiedliche Zeiten veranschlagt werden.

So wurden in dem folgenden Beispiel für das Erlernen der Tätigkeit „MIG/MAG-Schweißen“ (siehe Abbildung 8) für eine Person, welche diese Tätigkeit noch „nicht beherrscht“ 24 Stunden Qualifizierungszeit kalkuliert, damit sie den Level „wird beherrscht“ erreicht. Soll das „MIG/MAG-Schweißen“ nur „bedingt beherrscht“ werden, wird der zeitliche Aufwand nur mit zehn Stunden veranschlagt. Eine Person, die das „MIG/MAG-Schweißen“ schon „bedingt beherrscht“ braucht gemäß dem Beispiel rund 14 Stunden, um den Stand „wird beherrscht“ zu erreichen.

Abbildung 8: Festlegung von Qualifizierungszeiten in KoMeT 2.0

MIG/MAG-Schweißen			
Ist	→	Ziel	voraussichtliches Qualifizierungsvolumen in Stunden
	→		24
	→		10
	→		14

Bei der Festlegung dieser Zeiten bietet es sich an, auf Erfahrungswerte – sofern vorhanden – aus der Vergangenheit zurückzugreifen. Hierzu sollten die jeweiligen verantwortlichen Vorgesetzten und Ausbilder sowie ggf. entsprechende externe Bildungsträger um eine Einschätzung gebeten werden.

Die hinterlegten Zeiten werden zum einen dafür verwendet, einen Überblick über das erforderliche zeitliche Qualifizierungsvolumen sowohl für einzelne Abteilungen/Bereiche, als auch für den gesamten Betrieb zu berechnen. Zum anderen erlauben sie nach Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme durch den Abgleich mit der tatsächlich benötigten Zeit ein Controlling, welches hilft diese Zeiten zukünftig ggf. noch exakter prognostizieren zu können.

5.4 Qualifizierungsvolumen und Regelung zur Arbeitszeit

Wenn alle Qualifizierungsteilnehmer/innen ausgewählt und die dafür veranschlagten Qualifizierungszeiten im Programm hinterlegt wurden, lässt sich in KoMeT 2.0 eine Gesamtübersicht des geplanten Qualifizierungsvolumens in Stunden, und zwar differenziert nach Abteilungen/Bereichen (in KoMeT 2.0 als „Orgeinheiten“ bezeichnet) anzeigen (siehe Abbildung 9).



Abbildung 9: Übersicht Qualifizierungszeiten eines fiktiven Betriebs

Orgeinheit	Anzahl MA	Geplantes Qualifizierungsvolumen in Stunden				Ø-Alter	Ø-Einsatzflexibilität 1)	Ø-Qualifizierungspotenzial 1)
		Tätigkeiten	arbeitsplatzübergreifende Kenntnisse	Gesamtstunden	Ø-Qualifiz.-stunden / MA			
Einkauf Vertrieb	5	10,0	78,0	88,0	17,6	45	83%	27%
Verwaltung	7	496,0	520,0	1.016,0	145,1	38	47%	56%
Transport	4	16,0	0,0	16,0	4,0	46	62%	14%
Technik Anlagenbau	8	320,0	252,0	572,0	71,5	50	44%	59%
Produktion	16	3.280,0	0,0	3.280,0	205,0	40	13%	20%
Konstruktion	2	376,0	44,0	420,0	210,0	50	73%	64%
Montage	25	357,0	450,5	807,5	32,3	45	34%	61%
GESAMT	67	4.855,0	1.344,5	6.199,5	92,5	45	41%	44%

1) Auswertung basiert auf Einschätzung durch Konsens

Insgesamt wurden in diesem Beispiel eines fiktiven Betriebs rund 6.200 Stunden für die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen geplant. Das entspricht – bezogen auf alle 67 Mitarbeiter/innen – einem durchschnittlichen Qualifizierungsvolumen von 92,5 Stunden pro Beschäftigten!

Da dieses Pensum wahrscheinlich nicht auf einmal angegangen und abgearbeitet werden kann ist zum einen zu entscheiden, welcher Gesamtumfang in einem realistischen Planungszeitraum (z.B. einem Jahr) leistbar ist. Hierbei hat die Verfügbarkeit zeitlicher, finanzieller und personeller Ressourcen einen wesentlichen Einfluss. Zum anderen ist zu überlegen, in welcher zeitlichen Reihenfolge die geplanten Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden sollen bzw. können. Mögliche Anhaltspunkte, die bei der Entscheidung einer zeitlichen Priorisierung hilfreich sein könnten, ergeben sich aus folgenden Fragen:

- Bei welchen Tätigkeiten/Arbeitsplätzen/Kenntnissen bestehen besonders große Defizite oder aktuell großer Handlungsbedarf?
- Im Falle von zusammenhängenden, aufeinander aufbauenden Tätigkeiten/Arbeitsplätzen/Kenntnissen: Womit sollte begonnen werden?

Zusätzlich ist zwischen den Betriebsparteien – oder in Unternehmen ohne Betriebsrat zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer – zu klären, zu welchem Anteil die notwendige Qualifizierungszeit für verschiedene Maßnahmen als Arbeitszeit angerechnet wird. Im Tarifvertrag für Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie in NRW ist z.B. geregelt, dass betrieblich notwendige Erhaltungs-, Anpassungs- und Umqualifizierungsmaßnahmen zu 100% als Arbeitszeit gelten, während bei betrieblich zweckmäßigen Qualifizierungen zur Übernahme einer höherwertigen Arbeitsaufgabe die Beschäftigten die Hälfte der Zeit als Freizeit (z.B. aus einem Arbeitszeitkontoguthaben) einbringen müssen.¹³

¹³ Vgl. Metall NRW & IG Metall Bezirksleitung NRW, 2006, S. 1-2 u. 4.

5.5 Qualifizierungsmaßnahmen planen: Wer, in welcher Form, wann, wo & wie?

Nachdem die Qualifizierungsteilnehmer/innen ausgewählt, Qualifizierungszeiten festgelegt und eine grobe zeitliche Reihenfolge bestimmt worden sind, muss die Planung weiter konkretisiert werden. Es müssen noch einige offene Fragen geklärt werden:

- Wer soll die Qualifizierungsteilnehmer/innen schulen? Kann diese Aufgabe von eigenen Beschäftigten übernommen werden oder sind dafür externe Trainer/innen etc. erforderlich?
- In welcher Form soll die Maßnahme durchgeführt werden? Als Seminar mit mehreren Teilnehmer/innen, als Lerntandem, etc.?
- Wann kann bzw. soll die Qualifizierungsmaßnahme stattfinden? Wann ist es zeitlich am Besten mit dem Betriebsablauf zu vereinbaren?
- Wo soll die Qualifizierungsmaßnahme durchgeführt werden? Direkt am Arbeitsplatz, im Betrieb oder extern? Im Falle einer betriebsintern durchzuführenden Maßnahme ist zu klären, ob dies eventuell innerhalb des laufenden Betriebs oder nur außerhalb der Arbeitszeit möglich ist.
- Wie soll die zeitliche Durchführung der Maßnahme organisiert werden? Soll sie „an einem Stück“ durchgeführt werden oder in bestimmten Intervallen (z.B. jeden Dienstag von acht bis zehn Uhr), innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit stattfinden? Muss ggf. eine Vertretung am Arbeitsplatz organisiert werden?

Bei der Diskussion dieser Fragestellungen sind auf jeden Fall die direkten betrieblichen Vorgesetzten mit einzubeziehen. Im Falle von außerhalb der Arbeitszeiten vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen sollten auch die jeweils betroffenen Mitarbeiter/innen bei der Terminierung gefragt werden.

Sobald alle offenen Punkte geklärt sind, wird für jede/n Mitarbeiter/in ein Qualifizierungsplan angelegt, in dem dann für jede einzelne Qualifizierungsmaßnahme die veranschlagte Zeit, Lage und Verteilung derselben, der Lernort sowie der

Trainer/Dozent festgehalten wird (siehe Abbildung 10). Hier kann im Bedarfsfall auch die vorab pauschal festgelegte Qualifizierungszeit individuell nach oben oder unten korrigiert werden.

Abbildung 10: Beispiel eines individuellen Qualifizierungsplans (Auszug)

Qualifizierungsplan			
Name:	Schott, Rainer		
Firma:	Mustermann GmbH		
Bereich:	Produktion		
Abteilung:	Dreherei		
Geplante Qualifizierungen:			
MIG/MAG-Schweißen			
Gegenwärtiger Kompetenzstand:	wird bedingt beherrscht		
Lernziel:	wird beherrscht		
geplantes Qualifizierungsvolumen:	60 Stunden		
Qualifizierungszeitraum geplant:	vom 01. 07. 2007 bis 31. 08. 2007		
Lage und Verteilung der Qualifizierungszeit:	Jeweils montags (ganztätig)		
Lernort:	Direkt am Arbeitsplatz		
Trainer/Dozent:	Klaus Willmann (Meister)		
realisiertes Qualifizierungsvolumen:	Stunden		
Qualifizierungszeitraum realisiert:	vom [] bis []		
Bemerkungen:	[]		
(max. 75 Zeichen pro Zeile)			

Es hat sich als zweckdienlich erwiesen, sowohl dem/r Mitarbeiter/in als auch dem vorgesehenen Trainer/Dozenten eine Kopie dieses Qualifizierungsplans zu geben. Zum einen haben beide so eine Unterlage, in der die Termine noch einmal vermerkt sind. Zum anderen wird damit auch dokumentiert, dass die vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen einen für beide Seiten (Unternehmen und Mitarbeiter/in) verbindlichen Charakter haben.

5.6 Maßnahmen umsetzen

Besonders die Umsetzung derjenigen Qualifizierungsmaßnahmen, die intern im Betrieb durchgeführt werden sollen, bedarf einer sorgfältigen Planung und Vorbereitung. In der betrieblichen Praxis hat sich für gewerblich-technische Tätigkeiten bei der Umsetzung die Methode des Wissenstransfers im Tandem¹⁴ bewährt: Dabei bilden erfahrene Mitarbeiter/innen

¹⁴ Vgl. dazu auch Ben Djemia et al. 2005c.



zusammen mit ausgewählten Qualifizierungsteilnehmer/innen ein „Lerntandem“ und geben ihr Wissen während des Arbeitsablaufs weiter.

Es muss natürlich sichergestellt werden, dass die als Lehrende ausgewählten Mitarbeiter/innen auch bereit sind, ihr Wissen weiter zu geben. Es empfiehlt sich, frühzeitig Gespräche mit den als Lehrenden vorgesehenen Mitarbeiter/innen zu führen. In diesen Gesprächen, in denen im Idealfall auch Vorgesetzte, Personalleitung und Betriebsrat einbezogen sind, sollten eventuelle Vorbehalte offen angesprochen und ausgeräumt werden. Geeignete betriebliche Rahmenbedingungen (z.B. eine zeitweise Entlastung der Lehrenden durch Arbeitsumverteilung) sollten in diesem Gespräch ebenfalls besprochen und vereinbart werden.

Die als Lehrende ausgewählten Mitarbeiter/innen sind häufig Experten und Expertinnen im praktischen Handeln; die sind es nicht gewohnt ihre Tätigkeiten anderen Beschäftigten zu erklären. Daher ist es sinnvoll, ihnen eventuell über eine Schulung praxiserprobte Lehrmethoden (z.B. die REFA-Vier-Methode: 1. vorbereiten, 2. vormachen/erklären, 3. nachmachen und erklären lassen, 4. selbständig anwenden) zu vermitteln.¹⁵

Bei der Wissensvermittlung hat sich auch die Erstellung und Verwendung von so genannten Arbeitsplatzmappen bewährt.¹⁶ Dabei wird das gesamte arbeitsplatzbezogene Wissen in der Arbeitsplatzmappe dokumentiert. Diese Unterlage kann nicht nur zu Lehrzwecken eingesetzt werden, sie dient dem/r neu angelernten Mitarbeiter/in zugleich auch als „Nachschlagelhilfe“.

5.7 Qualifizierungscontrolling

Die Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen sollte durch ein kontinuierliches Controlling begleitet werden. In KoMeT 2.0 besteht die Möglichkeit, in den individuellen Qualifizierungsplänen nach Abschluss der Weiterbildung die in der Praxis dafür benötigte Zeit einzutragen (siehe Abbildung 10). Die tatsächlich realisierten Stunden können dann mit den vorher geplanten und festgelegten Zeiten verglichen werden. Hieraus lassen sich wichtige Erfahrungswerte für die zukünftige Qualifizierungsplanung gewinnen!

Um sinnvoll fortlaufend mit KoMeT 2.0 arbeiten zu können, müssen die darin enthaltenen Daten stets auf dem neuesten Stand sein. Deshalb sollte der – im Falle einer erfolgreichen Qualifizierungsmaßnahme – erreichte höhere Kenntnisstand eines Mitarbeiters / einer Mitarbeiterin umgehend in das Programm eingetragen werden. Das bietet mehrere Vorteile:

- Unternehmen haben stets einen aktuellen Überblick über die Fähigkeiten, Kompetenzen und Kenntnisse ihrer Beschäftigten und können diese im Bedarfsfall gegenüber Außenstehenden dokumentieren (z.B. Kunden, im Rahmen von Zertifizierungsprozessen, etc.). Mit Hilfe dieses Wissens lässt sich ggf. auch die Personaleinsatzplanung optimieren.
- Bei einem erneuten Durchlauf des Verfahrens kann eine Menge an Zeit gewonnen werden: Anstelle der Befragung von Beschäftigten und Vorgesetzten kann direkt auf Basis des Abgleichbogen mit dem Konsensgespräch begonnen werden.¹⁷

Jede erfolgreich durchgeführte Qualifizierungsmaßnahme sollte mit einer Bescheinigung dokumentiert werden. Das gilt auch für betriebsintern absolvierte Maßnahmen. Eine Kopie dieser Bescheinigung sollte in der Personalakte der Mitarbeiter/innen abgeheftet werden.

Es wird an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es eminent wichtig ist, dass Mitarbeiter/innen, die erfolgreich an einer Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen haben, ihre neu erworbenen Kenntnisse in der betrieblichen Praxis auch anwenden können. Wenn sie dazu keine Möglichkeit haben besteht die große Gefahr, die neu erworbenen Fähigkeiten schnell wieder zu „verlernen“.

Deshalb sollten die neu qualifizierten Mitarbeiter/innen hinreichend oft an entsprechenden Arbeitsplätzen bzw. für entsprechende Tätigkeiten eingesetzt werden. Die daraus resultierenden arbeitsorganisatorischen Veränderungen müssen daher unbedingt mit bedacht und – noch wichtiger – auch umgesetzt werden.¹⁸

¹⁵ Zu Vorbereitung von Lehrenden existiert ein in der Praxis bereits erprobtes Schulungskonzept mit entsprechenden Arbeitshilfen und Leitfäden. Vgl. dazu Ben Djemia et al. 2005d.

¹⁶ Vgl. dazu auch Ben Djemia et al. 2005c.

¹⁷ Eventuelle notwendige Ergänzungen gegenüber dem ursprünglichen Erfassungsbogen (z.B. neue Maschinen oder Tätigkeiten) können nachträglich noch ergänzt werden.

¹⁸ Vgl. z.B. Ben Djemia et al. 2005e.

6. Ausblick

Nachhaltige Anwendung im Betrieb am Beispiel der Maschinenfabrik Völkmann GmbH

Bei der Maschinenfabrik Völkmann GmbH in Dortmund wurde die beteiligungsorientierte Kompetenzanalyse zum Jahreswechsel 2005/2006 durchgeführt.

Dabei wurde die Variante gewählt, in der zuerst Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte getrennt voneinander schriftlich befragt wurden, bevor dann über ein Konsensgespräch ein Abgleich erzielt wurde.

Ausgehend von diesen Ergebnissen wurde ein Qualifizierungsplan erstellt und mit der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen begonnen.¹⁹ Erfolgreiche Abschlüsse von Maßnahmen wurden von den jeweiligen Werkstattmeistern umgehend der Personalabteilung mitgeteilt, welche dann die jeweils neu erreichten Qualifikationsstufen in KoMeT 2.0 eingetragen hat. Damit war zu jedem Zeitpunkt der aktuelle Kompetenzstand der gesamten Betriebsbelegschaft per Knopfdruck abrufbar.

Da sowohl die Geschäftsführung als auch der Betriebsrat von den Ergebnissen und dem Nutzen des Verfahrens überzeugt sind, ist beschlossen worden, den einmal eingeschlagenen Pfad fortzusetzen und die Kompetenzanalyse in einem jährlichen Rhythmus fortzuführen.

Um den dafür erforderlichen Aufwand möglichst zu minimieren, wird der Ablauf des Vorgehens vereinfacht: Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte sollen nun einmal jährlich ein Konsensgespräch auf Basis des aus KoMeT 2.0 generierten Abgleichbogens miteinander führen. Der nächste Durchlauf der Kompetenzanalyse ist bereits für Herbst 2007 geplant.

Das Verfahren wurde mit dem Betriebsrat abgestimmt und allen Führungskräften noch einmal vorgestellt, um Fragen zur eigenständigen Durchführung in der Praxis zu besprechen. Das Vorgehen bildet die Grundlage für eine Betriebsvereinbarung.



„Die beteiligungsorientierte Kompetenzanalyse hat uns sehr dabei geholfen, einen systematischen Überblick darüber zu erhalten, über welche Fähigkeiten unsere Mitarbeiter verfügen und wo sie noch besser werden können und wollen. Wir werden dieses Verfahren und das Tool KoMeT 2.0 weiter nutzen, um zielgerichtet zu qualifizieren und unsere Mitarbeiter in jedem Alter flexibler einsetzen und weiter entwickeln zu können. Denn nur durch gut qualifizierte und flexible Mitarbeiter können wir weiterhin neue betriebliche Kompetenzfelder erschließen und unser Leistungsspektrum für Kunden attraktiv gestalten.“

Wenke Völkmann-Gröne, Geschäftsführerin

¹⁹ Nähere Details zur Umsetzung werden in der Transferbroschüre Nr. 5 „Personalentwicklung im Demografischen Wandel“ beschrieben. Vgl. dazu Wingen et al. 2007.



Ben Djemia, G.; Jürgenhake, U.; Schierholt, U.; Sczesny, C.; Wingen, S. (2005a): Beteiligungsorientierte Kompetenzanalyse und Qualifizierungsplanung in Produktionsbetrieben. Transferbroschüre Nr. 1, Soziale Innovation GmbH, Dortmund.

Ben Djemia, G.; Jürgenhake, U.; Schierholt, U.; Sczesny, C.; Wingen, S. (2005b): Beteiligungsorientierte Kompetenzanalyse und Qualifizierungsplanung. In: GENERA-Entwicklungspartnerschaft (Hg.): Neue Perspektiven für Ältere und Jüngere im Betrieb. Instrumente und Praxisbeispiele zur Bewältigung des demografischen Wandels, Düsseldorf, S. 138-170.

Ben Djemia, G.; Halbeisen, D.; Jürgenhake, U.; Schierholt, U.; Sczesny, C.; Wingen, S. (2005c): Wissenstransfer im Tandem – Arbeitsplatznahe Qualifizierung mit Hilfe von Job-Rotation. Transferbroschüre Nr. 2, Soziale Innovation GmbH, Dortmund.

Ben Djemia, G.; Jürgenhake, U.; Schierholt, U.; Sczesny, C.; Wingen, S. (2005d): Vermittlung von arbeitsprozessbezogenem Wissen durch betriebliche Führungskräfte. In: GENERA-Entwicklungspartnerschaft (Hg.): Neue Perspektiven für Ältere und Jüngere im Betrieb. Instrumente und Praxisbeispiele zur Bewältigung des demografischen Wandels, Düsseldorf, S. 206-231.

Ben Djemia, G.; Jürgenhake, U.; Schierholt, U.; Sczesny, C.; Wingen, S. (2005e): Altersgerechte Arbeitsorganisation in Unternehmen der Gießerei- und Schmiedeindustrie. In: Deutscher Gießereiverband (Hg.): GENERA – Neue Perspektiven für Ältere und Jüngere: Instrumente und Praxisbeispiele zur Bewältigung des demografischen Wandels, Düsseldorf, S. 374-397.

Jürgenhake, U.; Sczesny, C.: Neue Perspektiven für Ältere und Jüngere. Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandels in Betrieben der Gießerei- und Schmiedeindustrie. Dortmund: Soziale Innovation GmbH, 2005.

METALL NRW – Verband der Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalen e.V. & IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen: Tarifvertrag zur Qualifizierung (TV Q) vom 22. April 2006.

Schubert, A.; Wingen, S.; Jürgenhake, U. (2007): Demografischer Wandel in der Metall- und Elektroindustrie in Dortmund/Hamm/Kreis Unna. Transferbroschüre Nr. 1, Soziale Innovation GmbH, Dortmund.

Wingen, S.; Jürgenhake, U.; Dunczyk, H.; Schubert, A. (2007): Personalentwicklung im demografischen Wandel. Transferbroschüre Nr. 5, Soziale Innovation GmbH, Dortmund (in Vorbereitung).

Raum für eigene Notizen



23

Raum für eigene Notizen

In der vorliegenden Transferbroschüre werden das Verfahren und die Durchführung der beteiligungsorientierten Kompetenzanalyse sowie die anschließende Qualifizierungsplanung vorgestellt. Ziel ist es, die in Betrieben vorhandenen, in der Regel nicht vollständig dokumentierten Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter/innen systematisch zu erfassen und damit sichtbar zu machen. Aus den daraus gewonnenen Ergebnissen lässt sich der betriebliche Qualifizierungsbedarf ermitteln, der wiederum die Grundlage für eine systematische Qualifizierungsplanung bildet.

Im Rahmen des Projekts „Beschäftigungsfähigkeit sichern – Potenziale alternder Belegschaften am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie in der Region Dortmund/Hamm/Kreis Unna“

wurde mit KoMeT 2.0 (**K**ompetenzen der **M**itarbeiter/innen erfassen und **T**rainingsbedarfe festlegen) ein EDV-Tool entwickelt, welches den Anwender bei der Durchführung von beteiligungsorientierten Kompetenzanalysen sowie der Auswertung und Ableitung von Qualifizierungsbedarfen bis hin zur Erstellung von Qualifizierungsplänen unterstützt.

In dieser Transferbroschüre werden die in zwei Modellbetrieben aus dem Projekt mit der Durchführung des Verfahrens mit KoMeT 2.0 gesammelten Erfahrungen in Form eines Leitfadens skizziert.

Der Broschüre liegt eine CD-ROM mit einer Voll- und einer Demoversion von KoMeT 2.0 bei.

Kompetenzen ermitteln, Qualifizierungsbedarf ableiten und Qualifizierungen planen
– Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis mit dem EDV-Tool KoMeT 2.0 –

Transferbroschüre Nr. 3

Diese Broschüre entstand im Rahmen des Modellprojekts „Beschäftigungsfähigkeit sichern – Potenziale alternder Belegschaften am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie in der Region Dortmund/Hamm/Kreis Unna“

Projektlaufzeit: 01.06.2005 – 31.05.2007

ISBN: 978-3-938765-14-2

Verlag: Soziale Innovation GmbH, Dortmund
Dortmund, Mai 2007

Partner im Projekt



gaus | medien bildung politikberatung



Modellbetriebe

- BALO-MOTORTEX GmbH, Castrop-Rauxel
- DBT GmbH, Lünen
- EMC Test NRW GmbH, Dortmund
- Maschinenfabrik Völkmann GmbH, Dortmund
- Miebach Schaltanlagen und Montagen GmbH & Co. KG, Dortmund
- Rexnord Antriebstechnik GmbH, Dortmund
- Weichenbau Krug GmbH & Co. KG, Dortmund

Gefördert mit Mitteln des Landes NRW und der Europäischen Union.



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT
Europäischer Sozialfonds



NRW
NÄHER AM MENSCHEN