



Quellen: Bartels Mikrotechnik, © VRD - Fotolia.com, NanoFocus AG

Im Projekt GeMiNa – Gestaltung der Balance von Flexibilität und Stabilität durch implizite Vereinbarungen in der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie – wird dem Instrument der Mitarbeitergespräche eine zentrale Rolle bei der Aufdeckung gegenseitiger Angebots- und Erwartungshaltungen zwischen Unternehmen bzw. Vorgesetzten und Mitarbeitern/-innen eingeräumt. Das vorliegende Factsheet befasst sich mit der in Mitarbeitergesprächen häufig thematisierten Frage der Weiterbildung und versucht aufzuzeigen, wie Qualifizierungsbedarf in Unternehmen systematisch und bedarfsgerecht ermittelt werden kann.

(Weiter-)Qualifizierung: Ein zentraler Faktor

„Unsere Mitarbeiter/-innen sind unser wichtigstes Kapital“ verkünden viele Unternehmensleitbilder häufig vollmundig. Dieses Kapital muss aber auch entsprechend gepflegt werden! Denn die immer schneller werdende Abfolge von technischen Neuerungen in Verbindung mit einer stärkeren Kundenorientierung geht zunehmend einher mit höheren Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen, aber auch an die Einsatzflexibilität der Mitarbeiter/-innen. Als Konsequenz müssen bisher erworbene Fähigkeiten und Kompetenzen regelmäßig weiterentwickelt werden. Aus Unternehmenssicht ist eine systematische Qualifizierung der Belegschaft ein entscheidender Faktor dafür, sich dauerhaft erfolgreich am Markt behaupten zu können. Aus Mitarbeitersicht ist kontinuierliche Weiterbildung der Einstieg zum lebenslangen Lernen und damit ein wichtiger Schlüssel zum Erhalt der eigenen Beschäftigungs- und Arbeits-(markt-)fähigkeit.

Qualifizierungsbedarf systematisch und bedarfsgerecht erfassen

Qualifizierungen sind sowohl mit Zeit- als auch mit Kostenaufwand verbunden. Deshalb ist es aus Unternehmenssicht sinnvoll, nicht nach dem „Gießkannenprinzip“, sondern bedarfsgerecht zu qualifizieren. Zahlreiche Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis zeigen allerdings, dass selbst direkte Vorgesetzte oftmals nur sehr vage Aussagen über die aktuellen Kompetenzen und Entwicklungspotenziale ihrer Mitarbeiter/-innen treffen können. Denn diese haben einen Großteil ihrer beruflichen und persönlichen Kompetenzen informell während ihres Berufslebens erworben. Die Kompetenzen sind

häufig weder dokumentiert, geschweige denn in irgendeiner Form zertifiziert!

Wie ist vor diesem Hintergrund eine bedarfsgerechte und systematische Auswahl von Qualifizierungsteilnehmern/-innen überhaupt möglich? Die Durchführung einer Qualifikationsbedarfsanalyse bietet sich hierfür als wichtige Hilfestellung für Personalverantwortliche an.

Qualifikationsbedarfe erfassen und Qualifizierungen planen

Die Qualifikationsbedarfsanalyse mit anschließender Qualifizierungsplanung und -umsetzung wird in vier Schritten durchgeführt. Zahlreiche praktische und branchenun-

abhängige Erfahrungen haben gezeigt, dass ein direkter Einbezug der Mitarbeiter/-innen unverzichtbar ist, wenn mit dem Verfahren aussagekräftige – und damit brauchbare – Ergebnisse erzielt werden sollen.

1. Ermittlung des IST-Qualifikationsstandes

Um den aktuellen IST-Stand zu ermitteln, steht zunächst die Entwicklung von geeigneten Erhebungsbögen an. Dabei sind die betrieblichen Vorgesetzten auf jeden Fall miteinzubeziehen. Die Erhebungsbögen sollten – ggf. abteilungsspezifisch – die jeweils erforderlichen tätigkeitsbezogenen Fähigkeiten und Qualifikationen enthalten. Je

QualiMaX [©]
... systematisch qualifizieren!

	Alter	Löten		Kleben		
		manuell	Reflow-löten	mit UV-Klebern	mit Epoxid-Klebern	mit Acrylat-Klebern
Name	Alter	Grad der Beherrschung	Grad der Beherrschung	Grad der Beherrschung	Grad der Beherrschung	Grad der Beherrschung
Kaya, Gülcan	36	+	0	0	+	+
Großkreutz, Elfie	59	+	+	0	+	+
Kramer, Jens	17	0	0	-	-	-
Meier, Kevin	21	0	+	-	0	+E
Rodriguez, Christiano	24	0	-	+	0	-
Müller, Werner	60	+E	+E	+E	+E	+E
Güneri, Volkan	34	+	-	+E	+	+
Schulz, Andreas	35	-	+	+	0	-
Evans, Tony	30	0	0	-	+	+
Wilhelm, Claudia	31	-	0	-	+	0

Ø-Alter 34,7 Jahre

Stand: 2012	IST	IST	IST	IST	IST
IST +E	1	1	2	1	2
IST +	3	3	2	5	4
IST 0	4	4	2	3	1
Anzahl MA GESAMT:	10				

Abb.: Auszug aus einer fiktiven Qualifikationsmatrix

nach Bedarf sind übergreifende (Fach-)Kompetenzen (z. B. IT-Kenntnisse) mitaufzunehmen. Hier gilt die Faustregel: „So detailliert wie nötig und gleichzeitig so kurz wie möglich!“ Zwecks Einstufung des Beherrschungsgrades sollte eine einfache 3er- oder 4er-Skala verwendet werden, die am besten mit einem kurzen Erläuterungstext versehen wird.

Tipp zum Vorgehen bei der Erfassung:

Zuerst sollten sich die Beschäftigten mit Hilfe des Erfassungsbogens selbst einschätzen, danach wird der ausgefüllte Bogen gemeinsam mit der/dem direkten Vorgesetzten besprochen. In diesem Gespräch erfolgt ein Abgleich eventuell unterschiedlicher Einschätzungen zwecks „Objektivierung“ der Ergebnisse. Anschließend werden die Ergebnisse in eine Qualifikationsmatrix übertragen. (siehe Abbildung)

2. Festlegung des betrieblichen SOLLs und Abgleich mit dem IST

Nachdem mit der ausgefüllten Qualifikationsmatrix ein Überblick über den vorhandenen Qualifikations- und Kompetenzstand der Belegschaft vorliegt, gilt es im nächsten Schritt dem jeweiligen IST-Stand entsprechende SOLL-Werte gegenüberzustellen. Erst dadurch wird eventueller Qualifizierungsbedarf sichtbar: Wenn beispielsweise zwei Personen eine Tätigkeit komplett beherrschen, aber eigentlich drei Mitarbeiter/-innen dafür erforderlich sind, besteht hier offensichtlich Bedarf.

Bei der Festlegung der SOLL-Werte sind Führungskräfte und Vertreter/-innen der Geschäftsführung unbedingt einzubeziehen!

3. Qualifizierungsplanung

Die ermittelten Qualifizierungsbedarfe sind gemäß ihrer Dringlichkeit zu priorisieren. Anschließend müssen geeignete Qualifizierungsteilnehmer/-innen ausgewählt werden. Hierbei sollte nicht immer auf die „üblichen Verdächtigen“ zurückgegriffen werden. Neben Qualifizierungsinteresse bzw. -potenzial können u. a. auch eine bislang unterdurchschnittliche Einsatzflexibilität oder das Komplettieren bestimmter Anforderungsprofile mögliche Auswahlkriterien sein.

Abschließend gilt es festzulegen, wann und vor allem von wem die Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden sollen. Es ist zu überlegen, ob in einigen Fällen eventuell eine betriebsinterne Qualifizierung sinnvoll ist!

4. Umsetzung & Controlling

Im letzten Schritt werden die internen Qualifizierer/-innen mittels kurzer Schulung zur Lernvermittlung auf ihre Aufgabe vorbe-

reitet und/oder externe Qualifizierungsanbieter ausgewählt; danach starten die Maßnahmen. Bereits bei der Umsetzung ist es wichtig, deren Erfolg begleitend zu evaluieren, um ggf. rechtzeitig korrigierend eingreifen zu können. Nach Abschluss der Maßnahmen ist dafür zu sorgen, dass die neu qualifizierten Beschäftigten die Gelegenheit bekommen, ihr Know-how auch praktisch anzuwenden! Zudem sollten erfolgreiche Qualifizierungen auf jeden Fall in der Personalakte und Qualifikationsmatrix dokumentiert werden.

Um die Qualifikationsmatrix stets auf dem aktuellen Stand zu halten bietet es sich an, den in Schritt 1 beschriebenen Erfassungsprozess in regelmäßigen Abständen (z. B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen) zu wiederholen.

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE:

Kontinuierliche (Weiter-)Qualifizierung ist wichtig:

(Weiter-)Qualifizierung ist sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte von zunehmend entscheidender Bedeutung, um sich dauerhaft erfolgreich am (Arbeits-)Markt positionieren zu können.

Qualifikationsbedarfsanalyse unterstützt systematisches Vorgehen:

Die Durchführung einer Qualifikationsbedarfsanalyse ermöglicht eine systematische und an den konkreten Bedarfen des Unternehmens orientierte Ermittlung von fehlenden Fähigkeiten und Kompetenzen.

Vorteil bei beteiligungsorientierter Ausrichtung:

Qualifikationsbedarfsanalysen sollten – auch im Hinblick auf die Qualität der damit erzielten Ergebnisse – immer unter Einbezug der Beschäftigten durchgeführt werden.

Zum weiterlesen ...

Schubert, A.; Jürgenhake, U.; Wingen, S. (2007): Kompetenzen ermitteln, Qualifizierungsbedarf ableiten und Qualifizierungen planen - Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis mit dem EDV-Tool KoMeT 2.0, Dortmund.



Stimmen aus der Praxis

„[...] Es ist wichtig, sich regelmäßig einen systematischen Überblick über Fähigkeiten und Kompetenzen der Belegschaft zu verschaffen, um flexibel und bedarfsgerecht im Tagesgeschäft agieren zu können. Nur so kann sichergestellt werden, dass Unternehmen und Arbeitnehmer den maximalen Nutzen aus Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ziehen können.“

Die Erstellung einer Qualifikationsmatrix hilft bei diesem Prozess. Mit Hilfe dieser Analyse können auch so genannte „Leuchttürme“, d.h. Mitarbeiter mit langjähriger Erfahrung und sehr umfassenden Kenntnissen, langfristig entlastet werden. Dies ist insbesondere wichtig, wenn der Ruhestand dieser Mitarbeiter bevorsteht und Nachfolgeregelungen getroffen werden müssen.“

Dr. Frank Bartels, Geschäftsführer der Bartels Mikrotechnik GmbH

Impressum

Herausgegeben von:

Projekt GeMiNa „Gestaltung der Balance von Flexibilität und Stabilität durch implizite Vereinbarungen in der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie“

Redaktion:

André Schubert
Anika Nitzsche
Julia Kramer
Mona Okroy
Inga Goltermann



Kontakt:

Julia Kramer
Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH
kramer@prospektiv-do.de

Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck ist nur mit Genehmigung der Redaktion und unter Quellenangabe gestattet.

Dieses Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.

