

Sibylle Adenauer
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, ifaa

UNTERNEHMERVERBÄNDE
RHEIN WUPPER



ifaa Institut für
angewandte Arbeitswissenschaft

Die Arbeitswelt unterliegt kontinuierlichen Veränderungen. Diese haben Auswirkungen auf die Tätigkeiten in den Unternehmen und entsprechend auf die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten. Unternehmen, die solche Veränderungen in ihrer Bedeutung frühzeitig erkennen und den daraus resultierenden Bedarf an Qualifikationen geplant erheben, sichern sich Wettbewerbsvorteile und stärken ihre Zukunftsfähigkeit. Wie aber lässt sich insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die strategische Sicherung der Zukunftsfähigkeit mit den Anforderungen des Tagesgeschäftes vereinbaren? Im Rahmen eines gemeinschaftlichen Projekts erarbeiten die Unternehmerverbände Rhein-Wupper, Leverkusen, das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft und fünf Unternehmen hierzu ein Vorgehensmodell. Der Beitrag stellt die Ziele, Inhalte, das Vorgehen und erste Erfahrungen aus dem Projekt vor.

Beschreibung der Ausgangssituation

Sowohl unternehmensexterne als auch unternehmensinterne Entwicklungen können sich qualitativ und quantitativ auf den Qualifikationsbedarf eines Unternehmens auswirken. Zu den unternehmensexternen Entwicklungen mit Auswirkungen auf die Qualifikationsanforderungen im Unternehmen gehören beispielsweise:

- technisch-technologische Entwicklungen, zum Beispiel neue technische Möglichkeiten für eine wachsende Automatisierung in der Produktion, die zunehmende Nutzung elektronischer Medien wie Internet und E-Mail,
- wirtschaftliche Entwicklungen wie die zunehmende Globalisierung oder Kapitalmarktentwicklung,
- die Entwicklung neuer Materialien,
- neue gesetzliche Regelungen, zum Beispiel Umweltauflagen, „Rente mit 67,“
- ein erhöhter Druck durch neue Wettbewerber am Standort eines Unternehmens,
- eine Verknappung des Angebots an Fach- und Arbeitskräften als Folge der demografischen Entwicklung.

Zu den unternehmensinternen Entwicklungen gehören zum Beispiel:

- eine neue strategische Ausrichtung, zum Beispiel die Erschließung neuer Märkte, Sicherung eines hohen Marktanteils oder auch Weltmarktführerschaft,
- notwendige Veränderungen aufgrund aktueller Engpässe, die Optimierungsprozesse erfordern; zum Beispiel die Minimierung von Kosten, die Steigerung der Produktqualität, Steigerung der Kundenzufriedenheit, Verbesserung der Termintreue,

- Veränderungen der Arbeitsorganisation,
- die Anschaffung neuer Maschinen,
- Veränderungen in der Altersstruktur der Belegschaft.

Oft werden derartige Veränderungen sowie der daraus resultierende aktuelle und zukünftige Qualifikationsbedarf nicht systematisch erfasst. „Der Prozess der Qualifikationsbedarfserhebung wird situativ und intuitiv aus dem Tagesgeschäft gelöst und erfolgt selten in strategischer Ausrichtung“, so die Aussage eines mittelständischen Unternehmers. Folgende Gründe können hierfür angeführt werden:

- Es fehlt eine langfristige Unternehmensstrategie beziehungsweise die Unternehmensziele sind für die Qualifikationsbedarfsermittlung nicht ausreichend genau formuliert.
- Kleine und mittelständische Unternehmen verfügen in der Regel nicht über die entsprechenden personellen Ressourcen. Es fehlt die Zeit und teilweise auch das Know-how für ein geplantes Vorgehen.
- Es ist schwierig vorherzusehen, was „morgen“ sein wird. Die Grenzen der Prognosefähigkeit von Veränderungen und von Unternehmensentwicklungen erschweren die systematische und vorausschauende Qualifikationsbedarfserhebung.

Das Projekt „Qualifikationsbedarfsermittlung“

Das Projekt „Qualifikationsbedarfsermittlung“ wird von den Unternehmerverbänden Rhein-Wupper, Leverkusen, dem Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, ifaa, und fünf Unternehmen durchgeführt. Die Projekt-

leitung liegt bei den Unternehmerverbänden Rhein-Wupper, Leverkusen; die wissenschaftliche Begleitung und fachliche Unterstützung hat das ifaa übernommen. Bei den beteiligten Unternehmen handelt es sich um mittelständische Unternehmen mit 50 bis zu 130 Beschäftigten. Vier der Unternehmen sind Produktionsbetriebe der Metall- und Elektrobranche, das fünfte ist ein Bildungsanbieter. Drei der Produktionsbetriebe sind familiengeführte Unternehmen, das vierte Unternehmen ist in eine Konzernstruktur eingebunden.

Die Ziele des Projektes bestehen darin, ausgehend von den Erfahrungen der Projektbeteiligten

- Unternehmen zu sensibilisieren, Veränderungen und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen geplant zu erfassen und entsprechende Lösungsmöglichkeiten zu nutzen;
- mögliche Blockaden, die eine systematische vorausschauende Qualifikationsbedarfsanalyse erschweren, zu identifizieren und abzubauen;
- Handlungsfelder für die Ermittlung von Qualifikationsbedarf zu identifizieren;
- Methoden und Instrumenten zur Qualifikationsbedarfserhebung bereitzustellen;
- eine Strategie – das heißt: ein geplantes Vorgehen zur Qualifikationsbedarfserhebung aufzuzeigen.

Die Erfahrungen und Ergebnisse werden in Form eines Handlungsordners, der als Hilfe zur Selbsthilfe gedacht ist, verbreitet und anderen KMU zur Verfügung gestellt.

Spezifizierung des Themas und Ansatz des Projektes

Was ist mit „Qualifikationsbedarfsermittlung“ gemeint?

Qualifikation meint die Gesamtheit der Voraussetzungen und Kompetenzen einer Person zur erfolgreichen Bewältigung der Anforderungen von Arbeitsaufgaben. Als Hauptmerkmale werden in der Regel fachliche Kenntnisse, Handlungskompetenzen und Fähigkeiten betrachtet (vgl. auch REFA, 1997). Neben den entsprechenden fachlichen Qualifikationen gewinnen soziale und methodische Kompetenzen für die effiziente Zusammenarbeit aller im Unternehmen weiter an Bedeutung. Die *Qualifikationsbedarfsermittlung* umfasst drei Schritte:

- die Analyse der Anforderungen aufgrund der Arbeitsaufgabe und Festlegen der Soll-Qualifikationen,
- die Ermittlung der Ist-Qualifikationen des Mitarbeiters,
- den Vergleich von Soll- und Ist-Qualifikationen, der aufzeigt, wo Defizite und somit Qualifizierungsbedarf besteht (vgl. hierzu auch Adenauer u.a. 1997).

Der Vergleich von Soll- und Ist-Qualifikationen kann zu unterschiedlichen Ergebnissen führen:

- Fall 1: Die Ist-Qualifikation des Mitarbeiters entspricht den Anforderungen. Es besteht kein Bedarf zur Qualifizierung.
- Fall 2: Die Ist-Qualifikation des Mitarbeiters ist höher als die Anforderungen der Arbeitsaufgabe. Der Mitarbeiter ist für die Arbeitsaufgabe überqualifiziert.
- Fall 3: Die Anforderungen sind höher als die Ist-Qualifikation des Mitarbeiters. Es besteht Qualifizierungsbedarf.

In dem hier vorgestellten Projekt liegt der Fokus auf der Qualifikationsbedarfsermittlung, die an erster Stelle des betrieblichen Weiterbildungsprozesses mit seinen vier Phasen steht und die Voraussetzung für bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen ist (Abbildung 1; nach Helbich). Tarifliche Grundlage für die Qualifikationsbedarfsermittlung in diesem Projekt ist der Tarifvertrag zur Qualifizierung (TV Q) für die Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens, § 3. Feststellung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs.



Der betriebliche Weiterbildungsprozess

Vier Phasen des betrieblichen Weiterbildungsprozesses

- 1) die **Qualifikationsbedarfsermittlung**
- 2) die Weiterbildungsplanung auf Basis der ermittelten Bedarfe
- 3) die Durchführung der Weiterbildung
- 4) die Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen

Foto: Gesamtmittel

Abb. 1: Vier Phasen der Weiterbildung (vgl. Helbich)

Ausgangspunkt im Projekt ist die Kernfrage, welche Qualifikationen das Unternehmen insgesamt benötigt, um aktuelle und künftige Anforderungen zu meistern. Daraus werden die weiteren Qualifikationsbedarfe abgeleitet.

QUALIFIKATIONSBEDARFSERMITTLUNG ALS BEITRAG ZUR WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Die Qualifikationsbedarfsermittlung umfasst somit die folgenden Ebenen:

aufbauorganisatorisch:

die Ebene des Unternehmens
die Ebene einzelner Unternehmensbereiche

personell:

die Ebene der Führungskräfte
die Ebene der Mitarbeiter

Orientierungsleitfaden als Kompass zur Bedarfsermittlung

Das Projekt startete damit, dass die Unternehmervereinigungen Rhein-Wupper, Leverkusen und das ifaa in jedem der fünf am Projekt beteiligten Unternehmen Auftakt-

gespräche mit der Geschäftsleitung führten. Ein dafür entwickelter Gesprächsleitfaden mit 15 Fragen leitete als „Navigationssystem“ durch das Gespräch und bot einen ersten Ansatz zur Ermittlung von unternehmensrelevanten Veränderungen und den Auswirkungen auf den aktuellen und künftigen Qualifikationsbedarf. Zugleich weist der Gesprächsleitfaden auch schon die möglichen Handlungsfelder für die Qualifikationsbedarfsermittlung aus (Abbildung 2).

Rückmeldungen der Unternehmen auf die Auftaktgespräche und den Gesprächsleitfaden zeigen: Es ist hilfreich, Veränderungen und den daraus resultierenden Bedarf an aktuellen und künftigen Qualifikationen für das Unternehmen in einem Team zu ermitteln. Das Gesprächsprotokoll ist für die Unternehmen ein hilfreiches Feedback, weil es die betriebsindividuelle Ebene widerspiegelt.

Leitfragen für die Qualifikationsbedarfsermittlung im Unternehmen

- 1 Wie sieht die strategische Ausrichtung des Unternehmens aus?
Welche Ziele hat das Unternehmen
 - kurzfristig (1 Jahr):
 - mittelfristig (bis 3 Jahre):
 - längerfristig (über 3 Jahre hinaus):
- 2 Mit welchen Veränderungen, Entwicklungen und Trends, die Auswirkungen auf Ihr Unternehmen haben (z.B. im Hinblick auf Produkte, Produktionsverfahren, Dienstleistungen), rechnen Sie in den nächsten ein bis drei Jahren?
- 3 Wie wirken sich Veränderungen des Marktes auf Ihr Unternehmen aus?
- 4 Welche Bedeutung haben technologische Entwicklungen für Ihr Unternehmen?
- 5 Welche Bedeutung hat die Entwicklung neuer Materialien, Werkstoffe, Verfahren für Ihr Unternehmen?
- 6 Welche Auswirkungen haben Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen für das Unternehmen?
- 7 Wie erfassen Sie diese Entwicklungen und Trends?
- 8 Wo sehen Sie die Wettbewerbsvorteile und wo sehen Sie eher Wettbewerbsnachteile Ihres Unternehmens gegenüber der Konkurrenz?
- 9 Wie stellen Sie sicher, dass auch in drei Jahren die Produkte des Unternehmens nachgefragt werden und dass Sie die Produkte zu konkurrenzfähigen Preisen absetzen können?
- 10 Was würde mit dem Unternehmen passieren, wenn Sie als Eigentümer, als Geschäftsführer des Unternehmens von heute auf morgen ausfallen würden?
- 11 Wie stellen Sie sicher, dass unternehmensrelevantes Know-how im Unternehmen verbleibt?
- 12 Welche Bedeutung hat die demografische Entwicklung für Ihr Unternehmen?
- 13 Welche Möglichkeiten zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs nutzen Sie schon?
- 14 Welche Qualifikationen brauchen Sie für die strategische Ausrichtung des Unternehmens?
- 15 Wie findet Personalentwicklung und Qualifizierung statt?

Abb. 2: Erhebungsleitfaden für die Qualifikationsbedarfsermittlung im Unternehmen

Bisherige Erfahrungen aus dem Projekt

In den am Projekt beteiligten Unternehmen wurden unterschiedliche Facetten der Qualifikationsbedarfsermittlung thematisiert. Im Folgenden werden die bisherigen Erfahrungen und Erkenntnisse gebündelt vorgestellt.

Strategische Ausrichtung und Unternehmensziele

Die Ausgangssituation hinsichtlich einer strategischen Ausrichtung ist in den Unternehmen unterschiedlich. Familiengeführte Unternehmen können ihre strategische Ausrichtung selber bestimmen, während das zu einem Konzern gehörige Unternehmen sich an der Ausrichtung und den Zielen des Konzerns orientieren muss.

In KMU werden eher kurz- und mittelfristige Unternehmensziele formuliert. Die Formulierung von Zielen ist auch in Abhängigkeit von den relevanten Veränderungen zu sehen. In einem der Projektunternehmen wurde an einem Pilotbereich deutlich, welche Auswirkungen die neue strategische Ausrichtung – Erschließung neuer Märkte für ein neues Produkt – auf die Qualifikationsanforderungen in diesem Pilotbereich hat. Unter anderem sind neben den vorhandenen englischen Fremdsprachenkenntnissen weitere Fremdsprachenkenntnisse sowie methodische und soziale Kenntnisse für das neue Aufgabenfeld „Beschaffungsmanagement“ erforderlich.

Beispiele für kurz- und mittelfristige Ziele, die von den Unternehmen genannt wurden, sind die Optimierung von Arbeitsabläufen, Verbesserung der Kundenorientierung, Verbesserung von Information und Kommunikation – das heißt: Neben fachlichen Qualifikationen sind auch methodische und soziale Kompetenzen gefordert.

Erfassen von Entwicklungen und Trends

Die Qualifikationsbedarfsermittlung auf Unternehmensebene setzt insbesondere die Kenntnis künftiger Trends und Entwicklungen voraus. Da diese bisher häufig nicht systematisch erfasst werden, wird auch der Qualifikationsbedarf auf der Unternehmensebene in der Regel nicht systematisch ermittelt.

Die frühzeitige Erfassung von Trends und Veränderungen ist jedoch unerlässlich für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Der Geschäftsführer eines am Projekt beteiligten Unternehmens hat das treffend formuliert: „Wenn ich an die Zukunft des Unternehmens glaube, muss ich mich auch mit der Zukunft auseinandersetzen.“ Das Unternehmen muss seinen Kunden im-

mer einen Schritt voraus sein. Das Unternehmen nutzt folgende Möglichkeiten, um Trends und Entwicklungen zu erfassen und daraus resultierende Veränderungen für das Unternehmen ableiten zu können:

- Netzwerke und Kontakte zu Hochschulen und Universitäten,
- Teilnahme an entsprechenden Veranstaltungen von Wissenschaft, Industrie und Forschung, um über aktuelle Entwicklungen und Trends informiert zu sein,
- Fachpresse,
- Mitgliedschaft im ISO-Ausschuss Normung u.a. auch als Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch,
- Vergabe von Diplom-/Masterarbeiten, um aus Trends und Entwicklungen Lösungen abzuleiten.

Neue Qualifikationsanforderungen von „morgen“

In einem Projektunternehmen wurden als künftig zunehmende Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten genannt: die Fähigkeit zu vernetztem Denken, die Flexibilität, von einem Prozess schnell auf einen anderen umzuschalten, sowie die Fähigkeit und Bereitschaft zu Wissensmanagement. Dazu gehört die Wissensbeschaffung, die Kompetenz im Umgang mit den Internet erfordert, die Wissensdokumentation und der Wissenstransfer sowohl im Unternehmen als auch zum Kunden. Informationen, zum Beispiel über das Firmenprodukt, sollen dem Kunden verständlich und übersichtlich aufbereitet im Internet zur Verfügung stehen.

Bedeutung der demografischen Entwicklung für Unternehmen

In einem anderen Projektunternehmen zeigte das Ergebnis der Altersstrukturanalyse und -prognose, dass in wenigen Jahren mehrere Mitarbeiter in Schlüsselpositionen altersbedingt zeitgleich ausscheiden werden und dass Personalbedarf für die Zukunft besteht. Das Unternehmen hat nun frühzeitig die Möglichkeit, die erforderlichen Qualifikationen durch Personalentwicklung von Mitarbeitern im Unternehmen sicherzustellen oder auf dem Arbeitsmarkt Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen zu suchen.

Sicherung von unternehmensrelevantem Know-how im Unternehmen

In einem weiteren beteiligten Unternehmen wurde im Auftaktgespräch deutlich, dass unternehmenswichtiges Know-how zusammen mit zwei Mitarbeitern, die

QUALIFIKATIONSBEDARFSERMITTLUNG ALS BEITRAG ZUR WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Qualifizierungsmatrix

Ist-/Soll-Vergleich

Kein Eintrag: Ist nicht für die Aufgabe vorgesehen.
 0: muss qualifiziert werden
 1: kann die Aufgabe aushilfsweise übernehmen
 2: beherrscht die Aufgabe

	Müller	Meier	Schulze	Richter	Schmitt	Maurer	Grün	Otto	Kunz	Bauer	Becker	Klein	Mathieu	Litig	Gerber	Hintze	Ernst	Braun	Qualifizierung IST	Qualifizierung SOLL	Qualifizierungsbedarf	
Fertigung Differenzialgehäuse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	2	1		0
Kennnisse Qualitätssicherung																			26	6	36	4
Fehlervermeidung	1	2	2	2	2	1	2	2	0	2	0	2	2	1	2	2	2	2	22	8	36	6
SS	2	1	1	1	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	0	0	26	8	36	6
KVP/CIPP						2				2	2		2		1	2		1	10	4	14	0
Qualifizierungsmatrix-beauftragter		1														2			2	2	4	0
TPM Beauftragter	2					2		2	2		2					2	2		14	0	14	0
Lesen, verstehen und interpretieren von Fertigungsunterlagen																						
MAP / Werkzeughistorie			2	2	2	2	1	2	2	2	2		2	2	1	2	2	2	26	4	30	0
Zeichnungen	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	28	6	36	2
NC Hauptprogramme			2		1	1		2	1	2	2		2	2	1	2	1	2	16	10	26	0
Zuordnungspläne Werkzeug zur Bearbeitung			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34	0	34	0
Bedienen																						
Sichtkontrolle an Rohteil durchführen / AK Punkte	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	26	8	36	2
Beschicken der Werkstücke		2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	0	32	0
Arbeitssicherheit / Umweltschutz	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34	2	36	0
Inbetriebnahme der Maschine bzw. Anlage	0		2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	0	26	2	32	4
Maschine im Einzelsatz bedienen			2	2	2	2	2	1	2	2		2	2	2	2	2	2	2	26	2	28	0
Bedienfeld der Steuerung beherrschen (Maschine)	0		2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	2	32	2
Bedienfeld der Steuerung beherrschen (Einstellgerät)		2	2	2	2	2		2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	24	8	32	0
Programmablauf der Maschine kennen	0	1	2		2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	28	4	34	2
Werkzeuge zuordnen		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34	0	34	0
Zustand Werkzeug beurteilen (Verschleiß)		2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	0	28	2	34	4
Werkzeugwechsel durchführen		1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	28	4	32	0
Einsatzmöglichkeiten in der S Fertigung			1	1	2				2	2		2	2	2	2	2	2	0	18	4	24	2
Planen und Ausführen komplexer Nacharbeit			2	2	2	1	2		2	2			2	2	2	2	2	0	20	2	24	2
Fertigen komplexer Pilot-, Probe- und Versuchsteile		2	2	1	1	2		2	2	2			1	2	2	2	1	1	16	8	24	0
Erproben von neuen Fertigungseinrichtungen u. Methoden			2	1	2	1			2	2			1	2	2	1	1	1	12	10	22	0
TDM betreuen		1	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2		2	1	1	22	6	28	0
Qualität																						
Einstellen der erforderlichen Meßwerkzeuge		1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	0	26	6	34	2
Prüfen Fertigteile auf Maßhaltigkeit nach Prüfplan		2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	32	2	34	0
Beurt. der Fertigteile auf Beschaffenheit, Vollständigkeit		2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	32	2	34	0
Aussortieren fehlerhafter Teile		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36	0	36	0
AA / NA Karten Handhabung		1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34	2	36	0
Meßmittelüberwachung durchführen		1	2		1	2	1	2	2	2		2	2	2	2	1	2	2	22	8	30	0
Maßkorrekturen vornehmen an Werkzeuge (Maschine)			2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	28	4	32	0
Maßkorrekturen vornehmen an Werkzeuge (Einstellgerät)			2	2	2	2			2	2	2			2	1	2	1	2	22	4	26	0
Datensicherung durchführen (Maschine)			2	2	1		2	1	2	2		2	2	1	2	2	2	2	20	6	26	0
Datensicherung durchführen (Einstellgerät)			1	2	2	2			2	2									12	2	14	0
Verstehen und umsetzen Qualitätsziele		2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	0	30	2	34	2
Begleiten interne Zertifizierung		0	2		2	2	1	2	2	2	2		2	2	1	2	1	0	20	6	30	4
Fahrtenbücher Handhabung			2	2	2	1	2		2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	24	4	28	0
Lesen und umsetzen Meßprotokolle / NP Korrekturen			2	2	2	2		2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	24	0	24	0
Steuern																						
Fachliche Anleitung der Mitarbeiter		1	0	2	2	2	2	2	2	2	1		2	2	2	2	2	0	24	4	32	4
Schicht-, Urlaubsplanung erstellen		1	0	2	2	2	2	2	2	2	0		2	2	2	2	2	0	24	2	32	6
Materialdisposition durchführen / intern		1	2	2		2	2		2	2			2	2	2	2	0	2	24	2	28	2
Werkzeuglagerdisposition / PUMAC-Schein		2	2	2	2	2		2	2	2	2		2	2	2	2	1	2	28	2	30	0
Werkzeugbestellungen veranlassen / selbständig		1	0	2	1	2		2	2	2	2		2	2	1	2	2	0	20	6	30	4
Achten auf Sicherheit, Ordnung, Sauberkeit im Arbeitsber.		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	32	2	34	0

Abb. 3.: Beispiel für eine Qualifizierungsmatrix (Quelle: www.demowerkzeuge.de)

in Rente gingen, „ausgeschieden“ ist. Das Unternehmen kann jederzeit auf seine beiden ehemaligen Mitarbeiter zurückgreifen, da beide in der Nähe des Unternehmens wohnen. Insofern wurde das Thema „Wissenssicherung“ nicht als ein relevantes Thema zur Sicherung erforderlicher Qualifikationen erkannt. Der Gesprächsleitfaden und das Gespräch trugen zu der Erkenntnis bei, das Wissen der ausgeschiedenen Mitarbeiter durch Qualifizierung von Mitarbeitern wieder „in das Unternehmen zu holen“ und damit für das Unternehmen zu sichern.

Methoden und Instrumente zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs

Ein vielfach eingesetztes Instrument zur Qualifikationsbedarfsermittlung des Mitarbeiters ist die Qualifizierungsmatrix. Sie stellt in übersichtlicher Weise den Qualifikationsanforderungen der Tätigkeiten die vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter gegenüber und weist durch den Vergleich von Soll und Ist den Qualifizierungsbedarf für die

Struktureinheit und den einzelnen Mitarbeiter aus (Abbildung 3).

In einem der Projektunternehmen ist vorgesehen, eine spezifische Qualifikationsmatrix auch zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs für Führungskräfte einzusetzen. Als weitere Möglichkeiten der Bedarfsermittlung in den Pilotunternehmen werden Mitarbeitergespräche und Teamgespräche durchgeführt.

Qualifikationsbedarfsermittlung, Personalentwicklung und Qualifizierung - Rolle der Führungskräfte

Die Qualifikationsbedarfsermittlung wird erleichtert, wenn Arbeits- beziehungsweise Tätigkeitsbeschreibungen und Anforderungsprofile nicht erst erarbeitet werden müssen, sondern schon vorliegen. In den Unternehmen, die ERA eingeführt haben, liegen in der Regel Arbeits- beziehungsweise Tätigkeitsbeschreibungen vor. In den Fällen, in denen Anforderungen nicht sauber beschrieben sind und auch die Qualifikationen der Beschäftigten nicht hinreichend erfasst sind, besteht die Gefahr der Fehlbesetzung einer Stelle. In einem der Projektunternehmen werden die Führungskräfte daraufhin qualifiziert, für neu zu besetzende Stellen Anforderungsprofile zu erstellen.

Am Beispiel eines beteiligten Unternehmens wurde deutlich, dass der Prozess der systematischen Qualifikationsbedarfserhebung selbst einen Veränderungsprozess darstellt und als solcher im Unternehmen implementiert werden muss. Aufgabe der Personalabteilung ist es, bei den Vorgesetzten Sensibilität für Veränderungen in ihren Bereichen und den damit verbundenen Qualifikationsbedarf zu wecken. Auch gehört es dazu, mögliche Widerstände der Führungskräfte gegen diesen notwendigen Veränderungsprozess aufzudecken und abzubauen. Das geschieht beispielsweise in Workshops.

Fazit und Ausblick

Ziel der Auftaktgespräche war neben der Sensibilisierung der Unternehmen für die Auswirkungen von Veränderungen die Ermittlung möglicher Handlungsfelder für die Qualifikationsbedarfsermittlung. Als weitere Schritte im Projekt sind vorgesehen, den aktuellen und künftigen Qualifikationsbedarf in ausgewählten Pilotbereichen vertiefend zu ermitteln und ein geplantes Vorgehen für die Bedarfsermittlung zu erproben. Die Erfahrungen und Ergebnisse fließen in einen geplanten Handlungsordner „Qualifikationsbedarfsermittlung“ ein.

>>> Autoren-Kontakt

Sibylle Adenauer
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, ifaa
s.adenauer@ifaa-mail.de

Ansprechpartner Unternehmerverbände
Rhein-Wupper, Leverkusen
RA Andreas Tressin, Geschäftsführer
info@uvrw.de
www.unternehmerverbaende-rhein-wupper.de

Literatur und Literaturhinweise



Adenauer, S. u.a.: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.):
Fit für Gruppenarbeit. Ein Qualifizierungsleitfaden – nicht nur für Führungskräfte.
Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, 1997

Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie Rhein-Wupper e.V., Unternehmenschaft Rhein-Wupper e.V.; Wuppermann Bildungswerk Leverkusen GmbH (Hrsg.):
Aus-, Fort- und Weiterbildung: Investition in die Zukunft. Leverkusener Unternehmerverbände und Wuppermann Bildungswerk – Eine starke Gemeinschaft für die Wirtschaft und die Region. Broschüre zum Festakt am 6. November 2008

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung, f-bb:
Qualifizieren im Betrieb
<http://www.f-bb.de/materialien/instrumente.html>

Hammer, W.; REFA – Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V. (Hrsg.): REFA-Wörterbuch der Arbeitswissenschaft. Begriffe und Definitionen. REFA-Fachbuchreihe Betriebsorganisation, München: Carl Hanser Verlag, 1997

Helbich, B. (o.J.): Qualifikationsbedarfsermittlung. MACH 2 Personalentwicklung, S. 1-3
http://www.mach1-weiterbildung.de/fileadmin/user_upload/PDF/MACH2-Infotexte/Qualifikationsbedarfsermittlung.pdf

Initiative Neue Qualität der Arbeit – inqa (2010):
Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demographiefestes Unternehmen
<http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/Demographischer-Wandel/wissen,did=253482.html>