QUALIFIZIERUNG IN DER CHEMISCHEN INDUSTRIE

Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs

qci

Qualifizierungsinitiative
Chemische Industrie

Impressum

Herausgeber:
Weiterbildungs-Stiftung
Kreuzberger Ring 42
65205 Wiesbaden
Telefon: 0611-97 00 98-0
Telefax: 0611-97 00 98-16
E-mail: service@wbs-wiesbaden.de
Internet: www.wbs-wiesbaden.de

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Druck: Printec, Kaiserslautern

Wiesbaden, Juni 2004

Inhalt

Vorwort 4

Einführung 5

Qualifizierungsprozess 6

Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs 8

- Begriffsbestimmung und Zielsetzung 8
- Aktuelle und zukünftige Anforderungen (Anforderungsprofil, Soll-Analyse) 9
- Aktueller Stand der Qualifikationen (Qualifikationsprofil, Ist-Analyse) 11
- Ermittlung und Festlegung des Qualifizierungsbedarfs (Soll-Ist-Abgleich) 12

Beispiele als Anregung für die betriebliche Praxis 13

Kontaktdaten 27

Vorwort

Mit dem Chemie-Tarifpaket 2003 haben der Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (BAVC) und die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) einen neuartigen Tarifvertrag zur Qualifizierung vereinbart.

In Form eines tariflichen Angebots erhalten die Betriebsparteien damit die Möglichkeit, durch freiwillige Betriebsvereinbarung das für die chemische Industrie wichtige Thema der Mitarbeiterqualifizierung weiter zu fördern und dabei gemeinsam von Betriebsrat und Unternehmensleitung auszugestalten.

Nach dem übereinstimmenden Verständnis der Tarifvertragsparteien liegt ein hohes Qualifikationsniveau im gemeinsamen Interesse von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Qualifizierung dient der Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer. Die tarifliche Rahmenregelung verankert eine Reihe von Grundsätzen, die das einvernehmliche Zustandekommen von betrieblichen Regelungen erleichtern sollen. Hierzu gehört vor allem das Prinzip der fairen Kostenteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer unter Berücksichtigung des betrieblichen und individuellen Nutzens. Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens wird damit für die Unternehmen und die Beschäftigten die Perspektive zur Weiterentwicklung des bisherigen Qualifizierungsengagements geschaffen.

Die Tarifvertragsparteien wollen unter Einbeziehung ihrer gemeinsamen Weiterbildungs-Stiftung (WBS) die Unternehmen der chemischen Industrie bei der systematischen Gestaltung ihrer Qualifizierung unterstützen. Dazu wurde die Informationsreihe **„Qualifizierung in der chemischen Industrie"** aufgelegt. Die vorliegende Broschüre ist der Auftakt zu dieser Reihe und befasst sich mit der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs im Betrieb. Sie gibt einen Überblick über die Thematik und möchte darüber hinaus konkrete Hilfestellungen anhand praktischer Beispiele bieten.

Weitere Informationen zu Fragen der betrieblichen Qualifizierung erhalten Sie im Internet unter **www.qci.wbs-wiesbaden.de**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Schreibweise verwendet.

Einführung

Die vielfältigen Veränderungen in der Arbeitswelt verlangen von Unternehmen und ihren Beschäftigten schon heute eine ständige Anpassung an neue Herausforderungen. Das trifft in besonderem Maße auf die chemische Industrie zu. Dieser Trend wird sich in Zukunft fortsetzen. Aufgrund des demografischen Wandels wird zudem ein zukünftiger Mangel an qualifizierten Fachkräften prognostiziert.

Technologische Entwicklungen und veränderte Arbeitsformen stellen anspruchsvollere und höhere Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten. Notwendige Innovationen zum Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsposition der Chemie-Unternehmen auf einem globalen Markt können nur auf der Grundlage einer motivierten und qualifizierten Mitarbeiterschaft entstehen. Somit werden die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter zu zentralen Faktoren für die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze, für ihre persönliche Beschäftigungsfähigkeit und für die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens.

Um diesen Erfordernissen zu entsprechen, wird eine kontinuierliche berufliche Qualifizierung sowie selbstständiges Lernen aller Beteiligten zunehmend wichtiger. Damit diese Lernprozesse im Betrieb so effektiv wie möglich gestaltet werden können, ist die systematische Erfassung des Qualifizierungsbedarfs sowie die Planung und Umsetzung zielgerichteter Maßnahmen notwendig.

Die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs ist dabei der Ausgangspunkt für alle nachfolgenden Schritte im betrieblichen Qualifizierungsprozess. Hierzu muss man die Anforderungen – aktuelle wie zukünftige – an die Beschäftigen ebenso kennen wie ihre bereits vorhandenen Qualifikationen, die sie im Laufe ihres Berufslebens und ggf. auch im privaten Bereich gesammelt haben.

Qualifizierungsprozess

Der Qualifizierungsprozess umfasst vier Schritte:

1. Bedarfsermittlung

Die Qualifizierungsbedarfsanalyse zeigt den realen Qualifizierungsbedarf im Unternehmen auf.
Die Elemente einer Qualifizierungsbedarfsanalyse sind:

- Erfassung der bei den Beschäftigten bereits vorhandenen Qualifikationen
- Erfassung der aktuell und zukünftig erforderlichen Qualifikationen
- Abgleich der erhobenen Daten zur Ermittlung des realen Qualifizierungsbedarfs

2. Planung

Auf Grundlage des ermittelten Bedarfs lassen sich die zur Bedarfsdeckung notwendigen Schritte planen. Hierbei geht es vor allem um folgende Fragen:

- Was sind die Qualifizierungsziele?
- Welche Maßnahmen müssen beschlossen werden, um den ermittelten Qualifizierungsbedarf zu decken?
- Welches Budget steht zur Verfügung?
- Für welche Zielgruppen werden welche Maßnahmen geplant?
- Welche methodischen/didaktischen Konzepte werden eingesetzt?
- Welche Lernorte (intern/extern/Arbeitsplatz) sollen genutzt werden?
- Welche Anbieter (intern/extern) kommen in Frage?

3. Durchführung

Entlang der geplanten Rahmenbedingungen werden die beschlossenen Maßnahmen zur Bedarfsdeckung durchgeführt. Eine Dokumentation erleichtert die anschließende Auswertung und Erfolgskontrolle, z.B. anhand von Bewertungsbögen zur Teilnehmerzufriedenheit.

4. Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle der durchgeführten Schritte kann auf verschiedene Weise erfolgen, beispielsweise anhand von Fragebögen, die von den beteiligten Akteuren ausgefüllt werden (etwa zur Teilnehmerzufriedenheit bei den jeweiligen Maßnahmen oder zur Einschätzung des subjektiven Nutzens), durch Feedback-Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter über die tatsächliche Anwendung des Erlernten, mittels definierter Kennzahlen im Sinne eines Controllings (z.B. Produktionsausschuss oder Stückzahlen) etc.
Die Erfolgskontrolle ermöglicht zudem die Optimierung des gesamten Qualifizierungsprozesses. Lässt man die Ergebnisse in eine erneute Bedarfsermittlung, Planung und Durchführung einfließen, so kann dieser Prozess fortlaufend betrieben und kontinuierlich verbessert werden.

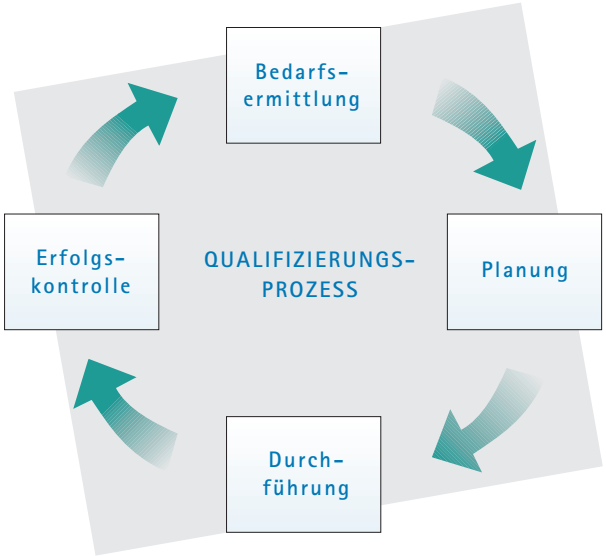


Abb. Kontinuierlicher Qualifizierungsprozess

Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs

Begriffsbestimmung und Zielsetzung

Der Qualifizierungsbedarf ergibt sich durch einen Abgleich zwischen

- den Anforderungen an die Beschäftigten, z.B. aufgrund technologischer oder organisatorischer Veränderungen (Soll-Qualifikation),
- den vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter (Ist-Qualifikation) und
- den Entwicklungswünschen und -interessen der Mitarbeiter.

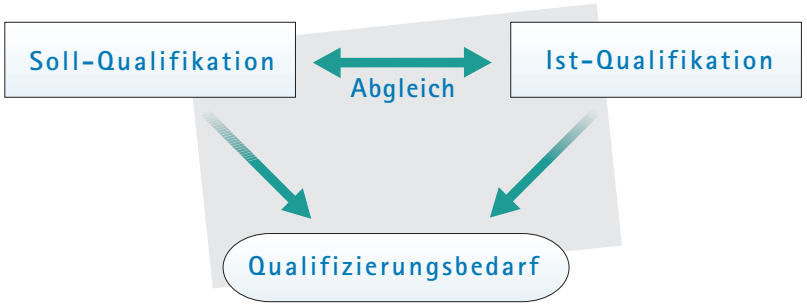


Abb.: Bedarfsanalyse als Soll-Ist-Abgleich

Für den einzelnen Beschäftigten bedeutet dies, dass seine aktuelle Qualifikation in Beziehung gesetzt wird zu den derzeitigen und zukünftigen Anforderungen an ihn. Der dabei ggf. aufgezeigte Entwicklungsbedarf soll mit entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen geschlossen werden. Qualifizierungsbedarf lässt sich aber nicht nur für einzelne Personen ermitteln, sondern auch für entsprechend festgelegte Mitarbeitergruppen.

Die Qualifizierungsbedarfsanalyse kann zentral und/oder dezentral organisiert werden. Zentral wird sie im Wesentlichen von den Verantwortlichen im Bereich Personalentwicklung/Bildung durchgeführt. Dabei können auch strategische Überlegungen des Unternehmens für den jeweiligen Funktionsbereich mit einfließen. Bei einer dezentralen Organisation obliegen die Soll-Ist-Analysen der Zuständigkeit der jeweiligen Fachabteilungen. Die Wege zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs hängen von der spezifischen Situation vor Ort ab und können von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich sein.
Prinzipiell können bei der Bedarfsermittlung Daten aus unterschiedlichen Quellen herangezogen werden, z.B.

- Arbeitsplatzanalysen
- Stellenbeschreibungen
- Personalunterlagen
- Mitarbeitergespräche usw.

Aktuelle und zukünftige Anforderungen (Anforderungsprofil, Soll-Analyse)

Das Erstellen eines Anforderungsprofils ist ein wichtiger Baustein der systematischen Analyse des Qualifizierungsbedarfs.

Die folgenden Leitfragen helfen bei der Formulierung und Konkretisierung des Anforderungsprofils:

- Welche Anforderungsbeschreibungen liegen bereits vor (z.B. aus Stellenbeschreibungen, Mitarbeitergesprächen)?
- Stehen Investitionen, z.B. in neue Technologien, Maschinen oder Anlagen an? Welche neuen Anforderungen sind damit verbunden?
- Werden aktuell/demnächst neue Konzepte der Arbeitsorganisation eingeführt? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Beschäftigten?
- Gibt es Veränderungen der Produkte des Unternehmens oder der Absatzmärkte, z.B. neue Produktentwicklungen, neue Märkte, neue Konkurrenten? Welche Veränderungen sind damit verbunden?

- Welche Erfordernisse an die Mitarbeiter ergeben sich aus strategischen Veränderungen in der Betriebs-, Unternehmens- oder Konzernorganisation (Umstrukturierungen, Eigentümerwechsel)?
- Machen gesetzliche Vorschriften und Verordnungen oder Zertifizierungsverfahren neue Qualifikationen erforderlich?
- Geht dem Unternehmen in absehbarer Zeit Know-how aufgrund der Altersstruktur der Beschäftigten (Ruhestand, Altersteilzeit) verloren?
- Welche betrieblichen Schwierigkeiten treten ggf. aktuell auf? Wie lassen sich diese beschreiben? Was ist der Anlass dafür, dass das Problem gerade jetzt akut wird? Was soll geschehen, um dies zu ändern? Was ist das Ziel des Veränderungsprozesses? Wie sieht der problemfreie Zustand aus? Woran wird man erkennen, dass das Problem gelöst wurde? Was geschieht, wenn das Problem nicht gelöst wird?
- Welche Kenntnisse und Fähigkeiten werden von den Beschäftigten zukünftig verstärkt gefordert?
- Welche Anforderungen ergeben sich aus Sicht der Beschäftigten (z.B. aus neuen Aufgabengebieten)?
- Welche Qualifizierungsmaßnahmen würden – aus Sicht der Beschäftigten – ihre tägliche Arbeit erleichtern?
- Welche Kenntnisse und Fähigkeiten sehen die Beschäftigten in Zukunft als wichtig an und wo liegen ihre persönlichen Entwicklungsinteressen?

Für eine Systematisierung des Qualifizierungsprozesses sollten möglichst konkrete Antworten zu den Fragen formuliert werden. Dies vereinfacht später die Gegenüberstellung der beruflichen Anforderungen mit den Qualifikationsprofilen der Beschäftigten.

Aktueller Stand der Qualifikationen (Qualifikationsprofil, Ist-Analyse)

Das Qualifikationsprofil ist ein anderer wichtiger Baustein einer systematischen Bedarfsanalyse.

Die folgenden Leitfragen helfen bei der Beschreibung des Qualifikationsprofils des Beschäftigten:

- Welche schulische Ausbildung haben Sie?
- Welche Berufsausbildung haben Sie?
- Haben Sie in früheren Tätigkeiten (auch in anderen Unternehmen) berufliche Qualifikationen erworben (z.B. Sprachkenntnisse bei Auslandseinsatz)?
- Waren oder sind Sie in Team- oder Gruppenarbeit eingebunden, evtl. in Funktion als Team- oder Gruppensprecher? Haben Sie in Projektgruppen gearbeitet, evtl. in leitender Funktion?
- Welche beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten (z.B. EDV-Kenntnisse) haben Sie im Rahmen der aktuellen Tätigkeit erworben? Wie haben Sie diese erworben (Seminare, Kollegen, Vorgesetzte, Eigeninitiative etc.)? Was können Sie besonders gut?
- Welche Kenntnisse und Fähigkeiten haben Sie außerberuflich erworben (Ehrenamt, Verein, Hobby)?
- Besuchen Sie zurzeit private Weiterbildungsmaßnahmen?

Ermittlung und Festlegung des Qualifizierungsbedarfs (Soll-Ist-Abgleich)

Der Abgleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofil liefert den Qualifizierungsbedarf. Dieser Abgleich kann in einem Gespräch des Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter (etwa im Mitarbeiter- oder Qualifizierungsgespräch) oder durch Gegenüberstellung der einzelnen Soll-Anforderungen einer Abteilung mit den Qualifikationsprofilen der Abteilungsmitarbeiter in gemeinsamen Veranstaltungen abgeleitet werden. Dabei geht es zunächst um die Beschreibung von Handlungsfeldern (z.B. spezielles Technik-Know-how, Sprachkenntnisse, EDV-Kenntnisse, Kommunikations- oder Führungskompetenzen). Es muss dabei geklärt werden, aus welchen Handlungsfeldern Qualifizierungsmaßnahmen abgeleitet werden können. Schließlich erfolgt eine Bewertung nach betrieblichen Gesichtspunkten. Dabei kann die Beantwortung der folgenden Leitfragen hilfreich sein:

- Wie hoch ist die betriebliche Bedeutung und der mögliche Nutzen der Handlungsfelder?
- Wie sieht der vermutliche zeitliche Aufwand aus?
- Wie sieht der vermutliche finanzielle Aufwand aus?

Auf der Grundlage der bewerteten Handlungsfelder lassen sich konkrete Qualifizierungsmaßnahmen entwickeln und planen.

Beispiele

In dieser Sammlung sind erfolgreich umgesetzte betriebliche Beispiele zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs als Anregung für die eigene betriebsspezifische Ausgestaltung der Bedarfsermittlung zusammengestellt.

BEISPIEL 1: Moderierte Qualifizierungsbedarfsanalyse

Eine einfache Methode, um den Qualifizierungsbedarf z.B. einer Abteilung zu erfassen, ist die moderierte Qualifizierungsbedarfsanalyse. Mit den Mitarbeitern werden mittels Kartenabfrage folgende drei Fragen gemeinsam bearbeitet:

1. *Welche Fähigkeiten/Qualifikationen werden benötigt, um in dieser Abteilung zu arbeiten?*

   Die Antworten werden gesammelt, sortiert und mit Überschriften versehen.

2. *Welche der gesammelten Anforderungen sind aus Ihrer Sicht für die Arbeit in dieser Abteilung am wichtigsten?*

   Mittels einer Punktbewertung wird eine Reihenfolge der Antworten ermittelt. So lässt sich die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Anforderungen einschätzen.

3. *Welche der genannten Qualifikationsanforderungen sind aus Ihrer Sicht in dieser Abteilung am dringlichsten durch Weiterbildungsmaßnahmen zu unterstützen bzw. zu entwickeln?*

   Hier werden nur die Anforderungen mit einer Punktbewertung versehen, die zuvor auch als wichtig erkannt wurden.

Anhand dieser Vorgehensweise lässt sich in relativ kurzer Zeit ein Katalog der notwendigen Qualifikationen erstellen.
(nach: Bitzer, Bernd; Personalentwicklung als Aufgabe der direkten Führungskräfte. In: PERSONAL 7/2001, S. 400 - 403)

BEISPIEL 2: Know-how-Bilanz

Eine Know-how-Bilanz entsteht aus dem Selbstbild der Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Unternehmens-/Abteilungsziele. Die vom Autor dieses Verfahrens geschilderten Erfahrungen zeigen, dass die Methode für Bereiche von 40-150 Beschäftigten sehr gut geeignet ist. Größere Organisationseinheiten sollten in kleinere Einheiten aufgeteilt und diese dann analysiert werden. Stärken des Vorgehens liegen eher in der Identifizierung von Qualifizierungsbedarf bei der fachlichen Kompetenz, weniger im Bereich von Sozial- und Methodenkompetenz.

1. Erstellung eines Fragebogens zum Qualifizierungsbedarf der Abteilung

Zunächst wird ein Fragebogen zum Qualifizierungsbedarf zusammengestellt. Dieser enthält neben fachübergreifenden Fragen zu Themen aus dem Bereich Sozial- und Methodenkompetenz auch Fragen zu abteilungsspezifischen Aufgaben, die im Gespräch mit dem Führungskreis der Abteilung formuliert werden.

Fragebogen zum Bildungsbedarf		Selbst-einschätzung
Prozess-leittechnik	Grundlagen PLT	
	Sensortechnik	
	Regelungstechnik	
	Elektrotechnik	
	Steuerungen	
PC-Programme	MS-Word	
	MS-Excel	
	MS-PowerPoint	
	MS-Access	
	MS-Project	
Sozial- und Methoden-kompetenz	Präsentation	
	Moderation	
	Rhetorik	
	Projektmanagement	
	Führung	
BWL	Grundlagen BWL	
	KLR	
	Controlling	
	Finanzierung	
	...	

2. Selbsteinschätzung des Mitarbeiters

Anhand des Fragebogens werden alle Mitarbeiter der Abteilung zu ihrem Kenntnisstand in den jeweiligen Aufgabengebieten befragt. Der Mitarbeiter kann angeben, ob er die Anforderung besonders gut beherrscht, über Basiskenntnisse verfügt oder keine bzw. nur wenige Kenntnisse besitzt.

3. Zusammenfassung und farbliche Kennzeichnung

Die Fragebögen werden in Form einer Tabelle zusammengestellt und die Nennungen wie folgt farblich gekennzeichnet:

- in dunkelgrün: hier liegt besonders viel Erfahrung vor.
- in grün: Know-how passt zum derzeitigen Aufgabengebiet; kein Handlungsbedarf.
- in gelb: auf vorhandenem Basiswissen ist eine themenbezogene Weiterbildung erforderlich.
- in rot: es ist kein Wissen zum Thema vorhanden und eine komplette Ausbildung wäre erforderlich.

4. Gegenprüfung durch den Vorgesetzten

Die Nennungen werden vom Vorgesetzten unter Berücksichtigung der strategischen und operativen Ziele gegengeprüft, Unstimmigkeiten werden im direkten Gespräch mit dem Mitarbeiter geklärt.

5. Auswertung

Nun erfolgt eine quantitative und qualitative Auswertung der Gesamtbilanz zur Identifizierung der Themenbereiche, in denen eine Qualifizierungsmaßnahme erforderlich ist.

6. Fehlende Spezialisten

Hier wird untersucht, ob zum Aufgabengebiet genügend Spezialisten zur Verfügung stehen und ob ggf. durch Einzelmaßnahmen Spezialisten aufgebaut werden können.

7. Analyse und Prioritätensetzung

Es werden abschließend die Know-how-Stärken bzw. -Defizite lokalisiert und bewertet. Ebenso können persönliche Entwicklungswünsche der Mitarbeiter mit einfließen. Hieraus entsteht eine Liste der zu bearbeitenden Themengebiete, für die ein Bildungsbedarf identifiziert wurde, nach betrieblicher Dringlichkeit.

8. Ableiten eines Maßnahmenkatalogs zur Bedarfsdeckung

Entsprechend der oben aufgestellten Priorisierung wird ein Maßnahmenkatalog zur Bedarfsdeckung abgeleitet. Das Methodenspektrum kann von der Informationsveranstaltung über Seminare, E-Learning bis zum mehrwöchigen Lehrgang reichen.

(nach: Hochgürtel, Werner; Know-how-Bilanz und Bildungsbedarf. In: Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2003, Neuwied, S. 283 ff)

BEISPIEL 3: Mitarbeiterfragebogen, BK Giulini GmbH, Ladenburg

Mit Hilfe dieses übersichtlichen Mitarbeiterfragebogens lassen sich die aus Sicht der Beschäftigten sinnvoll erachteten Qualifizierungsmaßnahmen einfach erfassen.

Name, Vorname: _____

Bereich, Abteilung: _____

Markieren Sie 3 Qualifizierungsvorschläge durch Unterstreichen oder geben Sie eigene Vorschläge für Qualifizierungsmaßnahmen an, die Sie für sinnvoll halten:

SPRACHEN

Französisch
Englisch Spanisch
Italienisch Russisch
Deutsch für Ausländer

PERSÖNLICHKEIT

Teamarbeit
Umgang mit Konflikten
Präsentieren Rhetorik
Umgang mit Stress

KAUFMÄNNISCH

Verkaufstraining Recht
Rechnungswesen Rhetorik
Vertrieb Controlling
Lagerwirtschaft

EDV

Word Excel Outlook
PowerPoint Access SAP
Grundlagen der Datenverarbeitung

TECHNISCHE FORTBILDUNG

Chemiebetriebsjungwerker
Anlagenführer
Schweißkurse
Meisterausbildung

EIGENE VORSCHLÄGE

BEISPIEL 4: Projekt „Handlungskompetenz im Team“ (HIT), Solvay Pharmaceuticals GmbH, Hannover

Mitte des Jahres 2002 wurde im Pharmaforschungsbereich am Standort Hannover im Rahmen einer Reorganisation eine neue Struktur gebildet. Mit dieser Umstrukturierung einher ging zum einen eine weit reichende Veränderung der Anforderungen an die Kompetenzen und Verhaltensweisen aller Beteiligten und zum anderen der Verlust an Orientierung im Hinblick auf diese Anforderungen.
Für die Bewältigung der Aufgaben ist daher ein kontinuierlicher Prozess der Entwicklung fachlicher, methodischer, sozialer und personaler (bzw. Selbst-)Kompetenzen nötig, der

- alle 155 in der Pharmaforschung beschäftigten Personen einbezieht,
- ihre Stärken und Erfahrungen aufgreift und weiter entwickelt und
- ihre Selbstorganisation fordert und fördert.

Dies entspricht einem Mitarbeiterbild, das sich an der Übertragung von Verantwortung, mehr Entscheidungskompetenzen für den einzelnen Mitarbeiter und hohen Erwartungen an die Kooperation/Kommunikation in gegenseitigem Respekt und im Rahmen einer gemeinsamen Vision orientiert. Dazu ist es notwendig, dass alle Beteiligten ein entsprechendes Selbst- bzw. Rollenverständnis entwickeln.

Projektphasen

Nach detaillierter Konzeption aller Schritte durch ein Projektteam, in dem auch Vertreter aller Zielgruppen präsent sind, und Genehmigung durch das Steuerungskomitee (hier sind neben den Projektverantwortlichen das Personalmanagement, der Betriebsrat und die wissenschaftliche Begleitung eingebunden) sollen folgende Phasen realisiert werden:

- Soll-Analyse (Anforderungsprofile)
  Welche Kompetenzen erachtet die Organisation als wichtig?
  Welche Kompetenzen sind nach Ansicht der Mitarbeiter wichtig?
  Zusammenführung zu von allen akzeptierten gruppenspezifischen Kompetenzmodellen.
- Ist-Analyse (individuelle Kompetenzprofile)
  Erstellung individueller Kompetenzprofile
  Selbst- und Fremdeinschätzung, Interviews
- Entwicklung (Konzeption von Entwicklungsarrangements)
  Aus den Ergebnissen der Soll- und der Ist-Analyse sollen Entwicklungsarrangements für die Mitarbeiter und Teams entstehen.

Die Ist-Analyse und die Konzeption von Entwicklungsarrangements werden zunächst mit einer Pilotgruppe durchgeführt, der Prozess überprüft, ggf. angepasst und schließlich für alle 155 Mitarbeiter eingeführt.

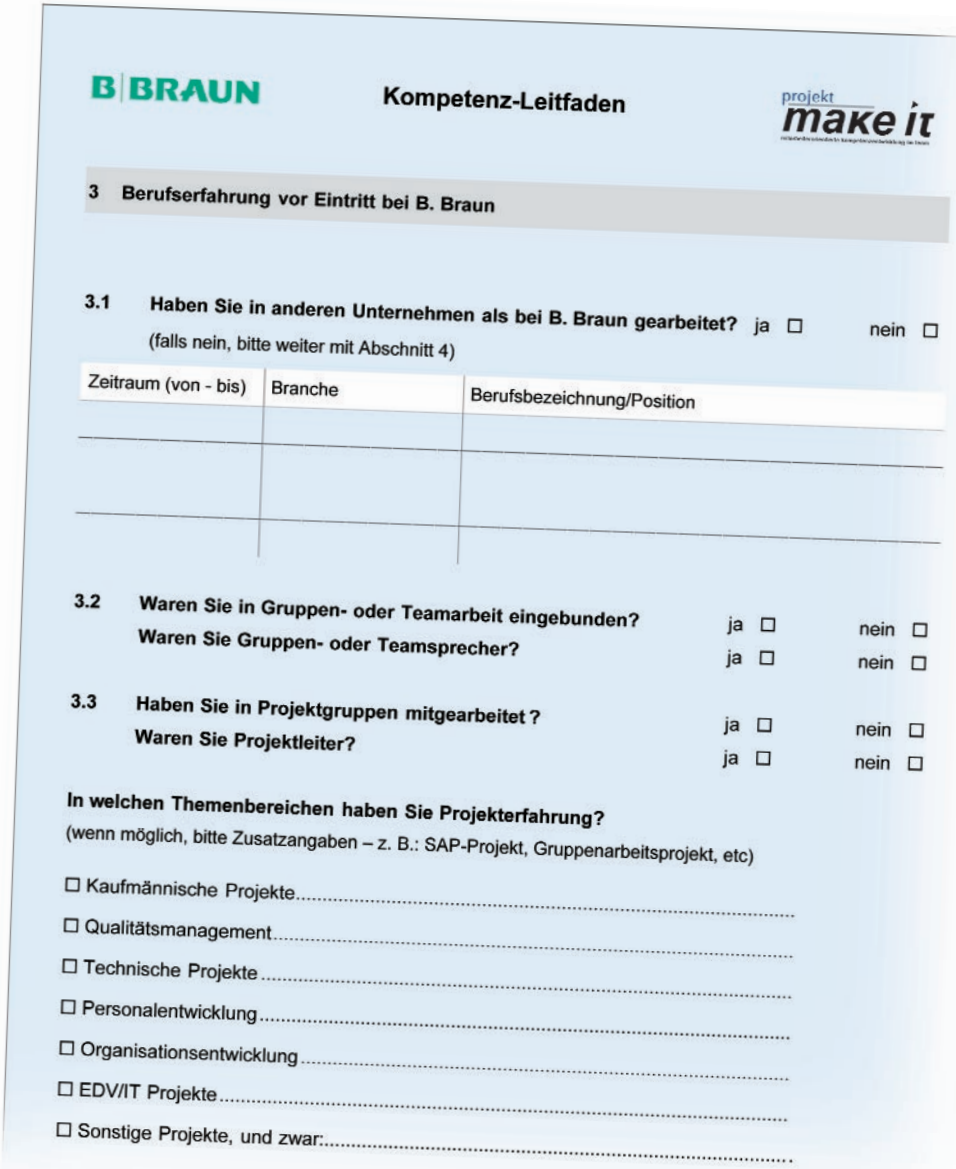
BEISPIEL 5: Projekt make it

make it ist ein Projekt zur betrieblichen Kompetenzentwicklung bei der B.Braun Melsungen AG in Zusammenarbeit mit der Weiterbildungs-Stiftung, dem Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie. Im Projekt werden verschiedene Konzepte zur Kompetenzentwicklung von rund 4000 Beschäftigen am Standort Melsungen erarbeitet.

1. Systematische Bildungsbedarfsanalyse basierend auf dem Abgleich von erhobenen Mitarbeiterdaten mit den Abteilungsanforderungen aus Sicht der Führungskräfte

Zunächst werden anhand eines Interviewleitfadens die Kompetenzen der Beschäftigten des Unternehmens erfasst (**Ist-Analyse**, vgl. Abb. S. 21). Dies sind neben schulischen und beruflichen Qualifikationen auch deren Stärken und Fähigkeiten sowie privat absolvierte Weiterbildungen. Zur Unterstützung des mitarbeiterorientierten Ansatzes werden die Beschäftigten darüber hinaus nach persönlichen Entwicklungsinteressen befragt. Parallel dazu werden die Ziele, Veränderungen und die sich abzeichnenden Qualifikationsanforderungen der Unternehmensabteilungen aus Sicht der Führungskräfte erfasst (**Soll-Analyse,** vgl. Abb. S. 22). Dazu werden Gespräche mit Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen geführt.

Die Daten der Ist- und der Soll-Analyse werden miteinander abgeglichen. Auf Basis dieses **Soll/Ist-Abgleichs** wird in gemeinsamen Workshops mit Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie Mitgliedern aus Betriebsrat und Personalabteilung der Kompetenzentwicklungsbedarf der einzelnen Abteilung abgeleitet, diskutiert und verbindlich festgeschrieben. Dieser dient dann als Grundlage für die Umsetzungen von im Ergebnis bedarfsgerechten und mitarbeiterorientierten Kompetenzentwicklungsmaßnahmen für die verschiedenen Beschäftigungsgruppen (Un- und Angelernte, Facharbeiter der gewerblichen Fachrichtungen, Angestellte aus dem administrativen Bereich sowie aus dem Vertrieb, Innen- wie Außendienst, Akademiker und Führungskräfte).



B|BRAUN **Kompetenz-Leitfaden** projekt make it

3 Berufserfahrung vor Eintritt bei B. Braun

3.1 Haben Sie in anderen Unternehmen als bei B. Braun gearbeitet? ja ☐ nein ☐
(falls nein, bitte weiter mit Abschnitt 4)

Zeitraum (von - bis)	Branche	Berufsbezeichnung/Position

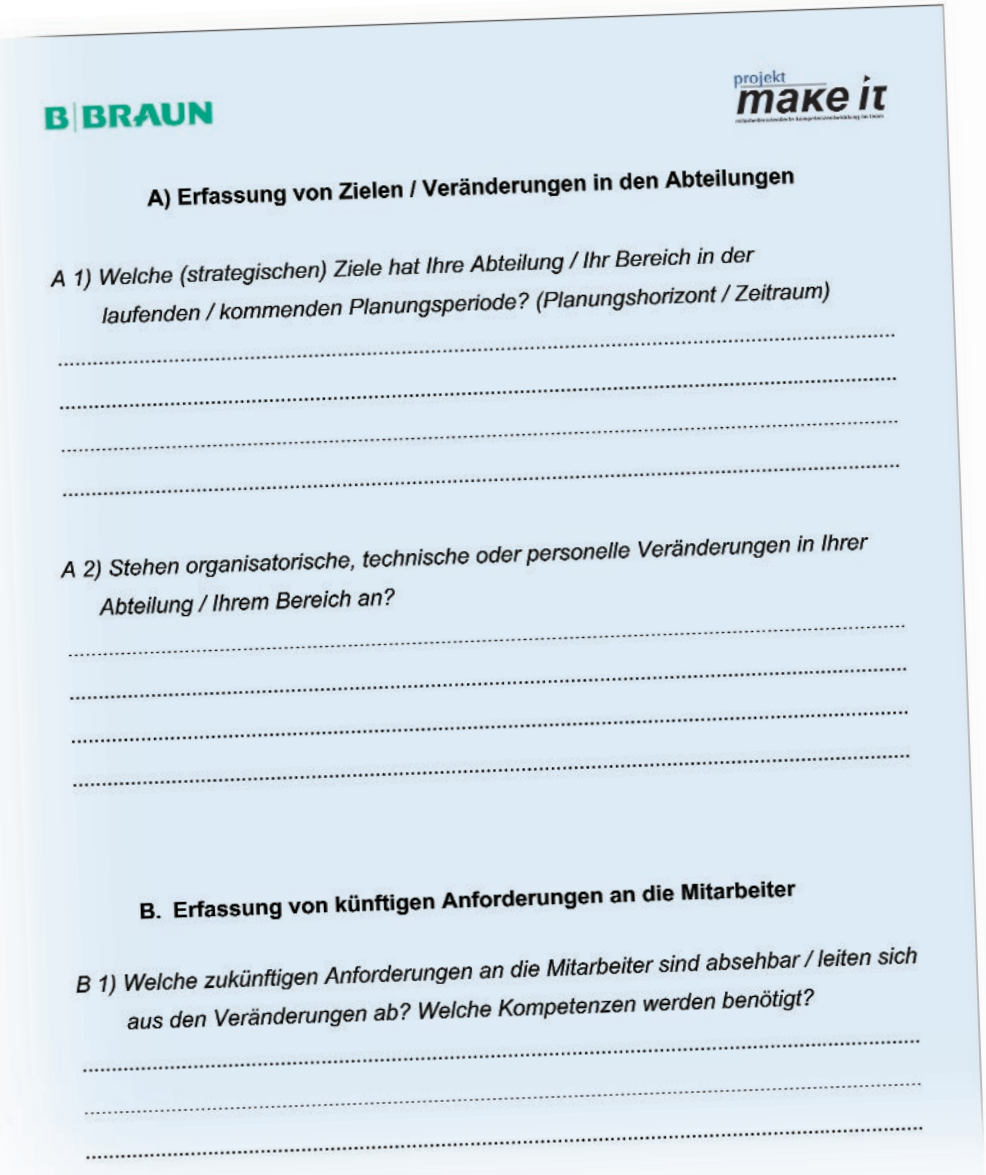
3.2 Waren Sie in Gruppen- oder Teamarbeit eingebunden? ja ☐ nein ☐
Waren Sie Gruppen- oder Teamsprecher? ja ☐ nein ☐

3.3 Haben Sie in Projektgruppen mitgearbeitet ? ja ☐ nein ☐
Waren Sie Projektleiter? ja ☐ nein ☐

In welchen Themenbereichen haben Sie Projekterfahrung?
(wenn möglich, bitte Zusatzangaben – z. B.: SAP-Projekt, Gruppenarbeitsprojekt, etc)

☐ Kaufmännische Projekte.....
☐ Qualitätsmanagement.....
☐ Technische Projekte.....
☐ Personalentwicklung.....
☐ Organisationsentwicklung.....
☐ EDV/IT Projekte.....
☐ Sonstige Projekte, und zwar:.....

Abb.: Ist-Fragebogen (Ausschnitt)



B|BRAUN

projekt make it

A) Erfassung von Zielen / Veränderungen in den Abteilungen

A 1) Welche (strategischen) Ziele hat Ihre Abteilung / Ihr Bereich in der laufenden / kommenden Planungsperiode? (Planungshorizont / Zeitraum)

.....

.....

.....

.....

A 2) Stehen organisatorische, technische oder personelle Veränderungen in Ihrer Abteilung / Ihrem Bereich an?

.....

.....

.....

.....

B. Erfassung von künftigen Anforderungen an die Mitarbeiter

B 1) Welche zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeiter sind absehbar / leiten sich aus den Veränderungen ab? Welche Kompetenzen werden benötigt?

.....

.....

.....

Abb.: Soll-Fragebogen (Ausschnitt)

2. Systematische Bildungsbedarfsanalyse basierend auf der Erstellung von Teiltätigkeitslisten

In einer alternativen Vorgehensweise zur Bildungsbedarfsanalyse werden zunächst alle Tätigkeiten entlang der Prozesskette einer Produktionslinie erfasst und in kleinere Einheiten (Teiltätigkeiten) unterteilt. Diese Teiltätigkeiten werden dann in Bezug auf deren Qualifikationsanforderungen analysiert. Im nächsten Schritt ordnet man die Teiltätigkeiten den einzelnen Abteilungen/Arbeitsbereichen zu (Teiltätigkeitslisten). Der Qualifizierungsbedarf der dort Beschäftigten lässt sich aus dem Abgleich ihrer aktuell vorhandenen Kompetenzen mit den in den Teiltätigkeitslisten hinterlegten Anforderungsprofilen gezielt ermitteln.

Diese Vorgehensweise schafft Transparenz über betriebliche Abläufe und über aktuelle und künftig benötigte (Kern-)Kompetenzen der Mitarbeiter. Die Teiltätigkeitslisten können computergestützt verwaltet werden (Kompetenzdatenbank) und vereinfachen so die Planbarkeit betrieblicher Veränderungsprozesse.

Die Bildungsbedarfsanalyse basierend auf Teiltätigkeitslisten wird im Unternehmen in der Pharmaproduktion sowie zukünftig in einer neuen Fabrik, die derzeit am Standort Melsungen errichtet wird, eingesetzt.

	Produktion	Schulung / Qualifizierung		Mitarbeiter 1		Mitarbeite
		Priorität	Dauer (h)	Ist-Profil	Soll-Profil	Ist-Profil
Automatisierter Produktionsprozess		1	50			
1.1	Anlagenführung und Maschinenbedienung.			x	x	
1.2	Wartungs-, Reinigungs- und Einstellarbeiten.				x	
1.3	Störungsbehebung und Durchführung von Reparaturen.				x	
1.4	Bestückung Magazine.			x	x	
1.5	Reinigungsprozesse (Räume und Anlagen).			x	x	
1.6	Technische Überwachung Produktionsprozess.			x	x	
1.7	Bedienung Recyclinganlage.			x	x	
Palettierung		1	20			
2.1	Palettierung - Anlagenbedienung (vollautomatisch durch Roboter).				x	
2.2	Prozeßüberwachung.				x	
2.3	Wartungs- und Reinigungsarbeiten.				x	
2.4	Durchführung von Transporten im Hallenbereich.				x	

Abb.: Teiltätigkeitsliste (Ausschnitt)
Weitere Informationen: *www. makeit.wbs-wiesbaden.de*

BEISPIEL 6: „Schubladen-Modell" – Planvolle Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben praxisgerecht gestalten – Linde AG

1. Ausgangssituation

Die Situation in dem Betrieb ist dadurch gekennzeichnet, dass der direkte Vorgesetzte alleine für die Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeiter verantwortlich ist.

Gleichzeitig ist die entsprechende Weiterbildung von Beschäftigten im Zusammenhang mit der zunehmenden Dezentralisierung von Entscheidungen sowie des Schichtbetriebes ein entscheidender betriebswirtschaftlicher Faktor.
Im Rahmen eines Praxisprojektes wurde gemeinsam mit Führungskräften ein Verfahren beschrieben, nach dem praxisgerecht eine kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter sichergestellt werden kann.

2. Bestimmung der Kernaufgaben und Anforderungsprofil

Zunächst wurden durch die Führungskräfte die wesentlichen Aufgabenpakete für die Funktion „Anlagenfahrer" definiert.
Im Fokus standen die für den Leistungsprozess wesentlichen Aufgabenfelder:

- Anlagenbedienung
- Anlagenkontrolle
- Anlagenwartung
- Instandsetzung

Als Prozessketten und fachübergreifende Anforderungen wurden die Themen

- Kommunikation
- Allgemeines Verhalten

als wesentlich für die erfolgreiche Erfüllung der Aufgaben festgelegt. Die definierten Kernaufgaben sind mit 7 Praxisbeispielen exemplarisch verdeutlicht. In der Summe ergeben sich über die 6 Themenfelder somit 42 Tätigkeiten, die das Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes abbilden.

3. „Schubladen für Kenntnisse, Fertigkeiten und Transfer"

Auf Basis des detaillierten Anforderungsprofils kann die Führungskraft unter Einbeziehung der Mitarbeiter erarbeiten, welche theoretischen Kenntnisse und praktischen Fertigkeiten für die Erfüllung der einzelnen Aufgaben erforderlich sind. Dabei stehen die theoretische Kenntnisse sowie die praktische Fertigkeiten für die ersten beiden „Schubladen".
Die Transfersicherung und erfolgreiche Umsetzung in der Praxis stellt die 3. Schublade dar.

4. Umsetzung

Die für die Bedienung der Anlage erforderlichen theoretischen Kenntnisse wurden in einem Block vermittelt und in einer Abschlussprüfung geprüft.

Die praktischen Fertigkeiten werden in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen am Arbeitsplatz vermittelt bzw. an praktischen Arbeitssituationen durch die Führungskraft verdeutlicht.

Durch diese kontinuierliche Überprüfung des Verständnisses des Mitarbeiters für die Anlage sowie die Vermittlung aktueller Veränderung erfolgt eine nachhaltige Qualifikation der Mitarbeiter.

5. Anpassung und Modifikation

Bei veränderten Anforderungen kann die Führungskraft das Anforderungsprofil punktuell abändern. Aufgrund des Prinzips der „Schubladen" werden dabei automatisch die theoretischen und praktischen Anforderungen gleichwertig behandelt sowie der Transfer in die Praxis sichergestellt.

Kontaktdaten

BAVC
Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V.
Abraham-Lincoln-Straße 24
65189 Wiesbaden
Telefon: 0611 - 7 78 81 - 0
Telefax: 0611 - 7 78 81 - 23
E-mail: info@bavc.de
Internet: www.bavc.de

IG BCE
Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
Königsworther Platz 6
30167 Hannover
Telefon: 0511 - 76 31 - 633
Telefax: 0511 - 76 31 - 774
E-mail: abt.beruflichebildung@igbce.de
Internet: www.igbce.de

WBS
Weiterbildungs-Stiftung
Kreuzberger Ring 42
65205 Wiesbaden
Telefon: 0611 - 97 00 98 - 0
Telefax: 0611 - 97 00 98 - 16
E-mail: service@wbs-wiesbaden.de
Internet: www.wbs-wiesbaden.de

Mitgliedsverbände des BAVC

Arbeitgeberverband Chemie Baden-Württemberg e.V.
Postfach 10 00 32
76481 Baden-Baden
Telefon: 07221 - 2 11 30
Telefax: 07221 - 2 66 75
E-mail: info@chemie.com
Internet: www.chemie.com

Verein der Bayerischen Chemischen Industrie e.V.
Postfach 86 08 29
81635 München
Telefon: 089 - 92 69 10
Telefax: 089 - 92 69 133
E-mail: VBCI@Chemie-KVI-Bayern.de
Internet: www.die-bayerische-chemie.de

Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien für das Land Hessen e.V.
Postfach 12 60
65002 Wiesbaden
Telefon: 0611 - 71 06 0
Telefax: 0611 - 71 06 66
E-mail: info@hessenchemie.de
Internet: www.hessenchemie.de

Arbeitgeberverband der Chemischen Industrie Niedersachsen e.V.
Postfach 81 01 52
30501 Hannover
Telefon: 0511 - 98 49 00
Telefax: 0511 - 83 35 74
E-mail: rudolph@acin.de
Internet: www.acin.de

ChemieNord
Arbeitgeberverband für die Chemische Industrie in Hamburg und Schleswig-Holstein e.V.
Postfach 60 19 69
22219 Hamburg
Telefon: 040 - 63 78 50 00
Telefax: 040 - 63 78 50 50
E-mail: Arndt@chemienord.de
Internet: www.chemienord.de

Arbeitgeberverband Nordostchemie e.V.
Postfach 12 01 54
10591 Berlin
Telefon: 030 - 3 43 81 60
Telefax: 030 - 3 43 81 928
E-mail: eckert@lv-no.vci.de
Internet: www.nordostchemie.de

Landesausschuss der Arbeitgeberverbände der Chemischen Industrie von Nordrhein-Westfalen e.V.
Postfach 23 01 69
40087 Düsseldorf
Telefon: 0211 - 6 79 31 60
Telefax: 0211 - 6 79 31 88
E-mail: info@la-ch-dus.de
Internet: www.nrwchemie.de

Arbeitgeberverband Chemie Rheinland-Pfalz e.V.
Postfach 21 07 69
67007 Ludwigshafen
Telefon: 0621 - 52 05 60
Telefax: 0621 - 52 05 620
E-mail: info@chemie-rp.de
Internet: www.chemie-rp.de

Arbeitgeberverband der Chemischen Industrie Saarland e.V.
Franz-Josef-Röder-Straße 9
66119 Saarbrücken
Telefon: 0681 - 9 26 53 0
Telefax: 0681 - 9 26 53 50
E-mail: jochum@chemie-saarland.de
Internet: www.chemie-saarland.de

Arbeitgeberverband der chemischen Industrie im Unterwesergebiet
Postfach 10 07 27
28007 Bremen
Telefon: 0421 - 36 80 20
Telefax: 0421 - 36 80 249
E-mail: mschierloh@uvhb.de
Internet: www.uvhb.de

Landesausschuss der Arbeitgeberverbände der chemischen Industrie in Westfalen Sitz Bochum
Postfach 10 01 30
44701 Bochum
Telefon: 0234 - 5 88 77 0
Telefax: 0234 - 5 88 77 - 70
E-mail: info@chemie-westfalen.de
Internet: www.chemie-westfalen.de

Landesbezirke der IG BCE

Landesbezirk Nord
Königsworther Platz 6
30167 Hannover
Telefon: 0511 - 76 31 - 500
Telefax: 0511 - 76 31 - 520
E-mail: lb.nord@igbce.de
Internet: www.nord.igbce.de

Landesbezirk Nordost
Inselstraße 6
10179 Berlin
Telefon: 030 - 27 87 13 - 3
Telefax: 030 - 27 87 13 - 44
E-mail: lb.nordost@igbce.de
Internet: www.nordost.igbce.de

Landesbezirk Westfalen
Alte Hattinger Straße 19
44789 Bochum
Telefon: 0234 - 319 - 0
Telefax: 0234 - 319 - 325
E-mail: lb.westfalen@igbce.de
Internet: www.westfalen.igbce.de

Landesbezirk Nordrhein
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: 0211 - 430 - 16 40
Telefax: 0211 - 430 - 16 20
E-mail: lb.nordrhein@igbce.de
Internet: www.nordrhein.igbce.de

Landesbezirk Hessen/Thüringen
Wilhelm-Leuschner-Straße 69-77
60329 Frankfurt/M.
Telefon: 069 - 23 85 66 - 0
Telefax: 069 - 23 85 66 - 29
E-mail: lb.hessen@igbce.de
Internet: www.hessen-thueringen.igbce.de

Landesbezirk Baden-Württemberg
Willi-Bleicher-Straße 20
70174 Stuttgart
Telefon: 0711 - 2 29 16 - 0
Telefax: 0711 - 2 29 16 - 99
E-mail: lb.bawue@igbce.de
Internet: www.baden-wuerttemberg.igbce.de

Landesbezirk Rheinland-Pfalz/Saarland
Kaiserstraße 26-30
55116 Mainz
Telefon: 06131 - 2 87 28 - 0
Telefax: 06131 - 2 87 28 - 25
E-mail: lb.rps@igbce.de
Internet: www.rheinland-pfalz-saarland.igbce.de

Landesbezirk Bayern
Schwanthalerstraße 64
80336 München
Telefon: 089 - 51 40 41 - 00
Telefax: 089 - 51 40 41 - 20
E-mail: lb.bayern@igbce.de
Internet: www.bayern.igbce.de

www.qci.wbs-wiesbaden.de