

# Ermittlung von Qualifizierungsbedarf im moderierten Gruppengespräch und im Einzelgespräch

**Detlef Gerst  
Almud Kranz  
Holger Möhwald**

## 1 Strategien und Ziele der Bedarfsermittlung

In Zeiten eines beschleunigten organisatorischen und technologischen Wandels gilt in besonderem Maße, dass einmal in der Ausbildung oder in der Einarbeitungszeit erworbene Kenntnisse und Fertigkeiten nicht über das gesamte Berufsleben tragen. Die steigende Variantenvielfalt und die zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen bedeuten für das Produktionspersonal einen ständigen Wandel der Qualifikationsanforderungen. Dies erfordert eine effiziente betriebliche Weiterbildung. Qualifizierung kann jedoch nur dann wirksam sein, wenn sie auf der Grundlage einer systematischen Ermittlung von Qualifizierungsbedarf erfolgt.

Bereits bei der Bedarfsanalyse kann ein Unternehmen recht unterschiedliche Ziele und Strategien verfolgen:

Primär dienen Bedarfsermittlung und Weiterbildung dem Ziel, den Beschäftigten ein souveränes Arbeitshandeln zu ermöglichen, d. h. sie in die Lage zu versetzen, ihre aktuellen Aufgaben zu bewältigen, oder in einer anspruchsvolleren Formulierung: eigenständig und aktiv mit schwer vorhersehbaren neuen Anforderungen oder mit Störungen der Produktionsabläufe zurecht zu kommen.

*Handlungs-  
fähigkeit  
verbessern*

Daneben gibt es Ziele, die nicht im Zentrum einer Bedarfsermittlung stehen, die sich aber nebenbei verfolgen lassen:

- Qualifizierung ist eine wichtige Maßnahme, um den Beschäftigten bei technischen und organisatorischen Neuerungen Unsicherheit zu nehmen (Jung 1999: 856). Auf diese Weise lassen sich Veränderungsprozesse erleichtern und einiges an Konflikten vermeiden.
- Eine Bedarfsermittlung fördert, wenn sie unter Einbindung der Mitarbeiterinnen<sup>1</sup> erfolgt, die innerbetriebliche Kommunikation und damit das Betriebs- und Arbeitsklima. Mit den Mitarbeiterinnen über ihre Kompetenzen, über Entwicklungsnotwendigkeiten und Potentiale zu reden, entspricht dem Anspruch einer partizipativen Arbeitskultur.

*Veränderun-  
gen  
erleichtern*

*Arbeitsklima  
fördern*

---

<sup>1</sup> Um unlesbare Formulierungen wie der/die Mitarbeiter/in zu umgehen, verwenden wir in diesem Text ausschließlich die weibliche Form, bezeichnen damit aber stets beide Geschlechter.

- Die Bedarfsermittlung informiert nicht nur über vorhandene Kompetenzen und Entwicklungspotentiale, sondern schärft zudem den Blick für das, was zukünftig an technologischen und organisatorischen Veränderungen möglich ist. *Potentiale erkennen*

Weil der Lernerfolg umso größer und nachhaltiger ist, je mehr die Lerninhalte auch den Interessen der zu Qualifizierenden entsprechen, kommt es bei der Bedarfsermittlung insbesondere darauf an, nicht nur einseitig die Qualifizierungsinteressen des Unternehmens zu verfolgen, sondern auch die Mitarbeiterinnen einzubinden. Weiterbildung muss einen Anwendungsbezug aufweisen und zugleich die Arbeitskräfte motivieren, sich an Qualifizierungsmaßnahmen zu beteiligen. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, zentrale mit dezentralen Verfahren der Bedarfsermittlung zu kombinieren. Ordnet man die beurteilenden Stellen einmal entlang dem Kontinuum von zentral zu dezentral, dann ergibt sich etwa folgende Reihung: *Zentrale und dezentrale Verfahren*

- Personalabteilung
- Führungskräfte (Meister)
- Arbeitskräfte in der Gruppe
- Einzelne Arbeitskräfte

Die im Folgenden vorzustellenden Methoden zur Bedarfsermittlung kombinieren zentrale und dezentrale Verfahren. Sie beziehen nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeiterinnen ein, und zwar auf einer Gruppenebene und individuell.

Bevor wir auf die Methoden eingehen, noch eine Bemerkung zum zeitlichen Horizont der Bedarfsermittlung: Grundsätzlich dienen Bedarfsermittlung und Weiterbildung dem Ziel, Arbeitsanforderungen und Kompetenzen der Beschäftigten in Übereinstimmung zu bringen. Weil sich das traditionelle Planungsschema sehr stark an den gegenwärtigen Arbeitsanforderungen orientiert, erzwingt es allzu oft „krisenhafte Anpassungsprozesse aufgrund chronisch verspäteter Aktivitäten“ (Staudt u. a. 1993: 109). Vor diesem Hintergrund schlagen Forscher, wie etwa Erich Staudt u. a. eine potentialorientierte strategische Planung vor. Diese sieht den bewussten Aufbau ‚überschüssiger‘ Kompetenzen vor, die die Bandbreite zukünftig möglicher Veränderungen erheblich erweitert und Unternehmen bei späteren Reorganisationen einen zusätzlichen Zeitvorteil verschafft. Denn über einen Punkt herrscht in der wissenschaftlichen Literatur mittlerweile weitgehend Einigkeit: *Bedarfs- und Potentialorientierung*

 Die alleinige Orientierung am aktuellen Bedarf nach dem IST-SOLL-Abgleich (Lückenkonzept) birgt für das Unternehmen langfristig das Risiko eines Kompetenzverlustes, der sich einschränkend auf die Veränderungsfähigkeit auswirkt.

Insgesamt betrachtet gibt es natürlich auch für die Bedarfsermittlung und Weiterbildung keine allgemein übertragbaren Rezepte. Das System muss zu dem Unternehmen, vor allen zu dessen Marktanforderungen und Innovationsdynamik, passen. So unterscheidet Manfred Becker (1999: 21-38) drei Generationen von Weiterbildungssystemen, die in einem engen Zusammenhang zum Entwicklungsstand der Organisation stehen. In der ersten Generation beruht die Personalentwicklung auf keiner systematischen Planung. Weiterbildung ist hier eine *Generationen der Personalentwicklung*

Art spontane Reparatur von erkannten Defiziten. In der zweiten Generation existieren einheitliche Grundsätze der Weiterbildung, wird der Bedarf systematisch erhoben und die Weiterbildung in ihrer Wirksamkeit überprüft. In der dritten Generation wird die systematische Weiterbildungsplanung mit der Organisationsentwicklung verbunden. Wesentliche Ziele sind hierbei problemlösungsfähige Teams sowie eine dezentrale Bedarfsermittlung und Weiterbildung. Mit jeder Generation des Weiterbildungssystems wächst die Fähigkeit eines Unternehmens zur Bewältigung von Flexibilität.

## 2 Gruppen- und Einzelgespräch in einem kombinierten zweistufigen Verfahren

Im folgenden stellen wir eine Methode zur systematischen Erfassung des Weiterbildungsbedarfs von Mitarbeiterinnen in Fertigungsgruppen vor, wie sie bei der Firma Berger Lahr angewendet wird. Diese Methode umfasst zwei Stufen, ein einführendes, moderiertes Gruppengespräch und anschließende Einzelgespräche.

Kennzeichnend für diese Vorgehensweise sind folgende Punkte:

- der Qualifizierungsbedarf wird zunächst rein aus Sicht der Mitarbeiterinnen erhoben,
- die Fertigungsgruppe wird als Ganzes in die Qualifizierungsplanung einbezogen,
- erst in späteren Einzelgesprächen wird die Perspektive der Mitarbeiterinnen mit der Sicht der Vorgesetzten und evtl. anderer Beteiligten ergänzt.

### **Kurzbeschreibung der Berger Lahr GmbH:**

Berger Lahr ist weltweit in den Branchen Elektrotechnik und Maschinenbau tätig und bietet Produkte, Systeme und Lösungen zum Positionieren und Automatisieren an.

Das Unternehmen beschäftigt insgesamt rund 700 Mitarbeiterinnen, davon sind 250 direkt in der Fertigung tätig. Dort arbeiten überwiegend angeleitete Kräfte. Deren Tätigkeiten umfassen u. a. Bestückung, Löten, Prüfung, Maschinenbedienung und Montage.

Die Mitarbeiterinnen arbeiten in Gruppen und im Rahmen eines flexiblen Arbeitszeitmodells. Die Prämienentlohnung erfolgt gruppenbezogen mit individuellen Anteilen.

Noch vor der Durchführung des moderierten Gruppengesprächs werden die Mitarbeiterinnen in einem Gruppengespräch über das geplante Vorhaben informiert. Die fachliche Vorgesetzte wird an der Erstellung der Unterlagen (Fragebögen) beteiligt.

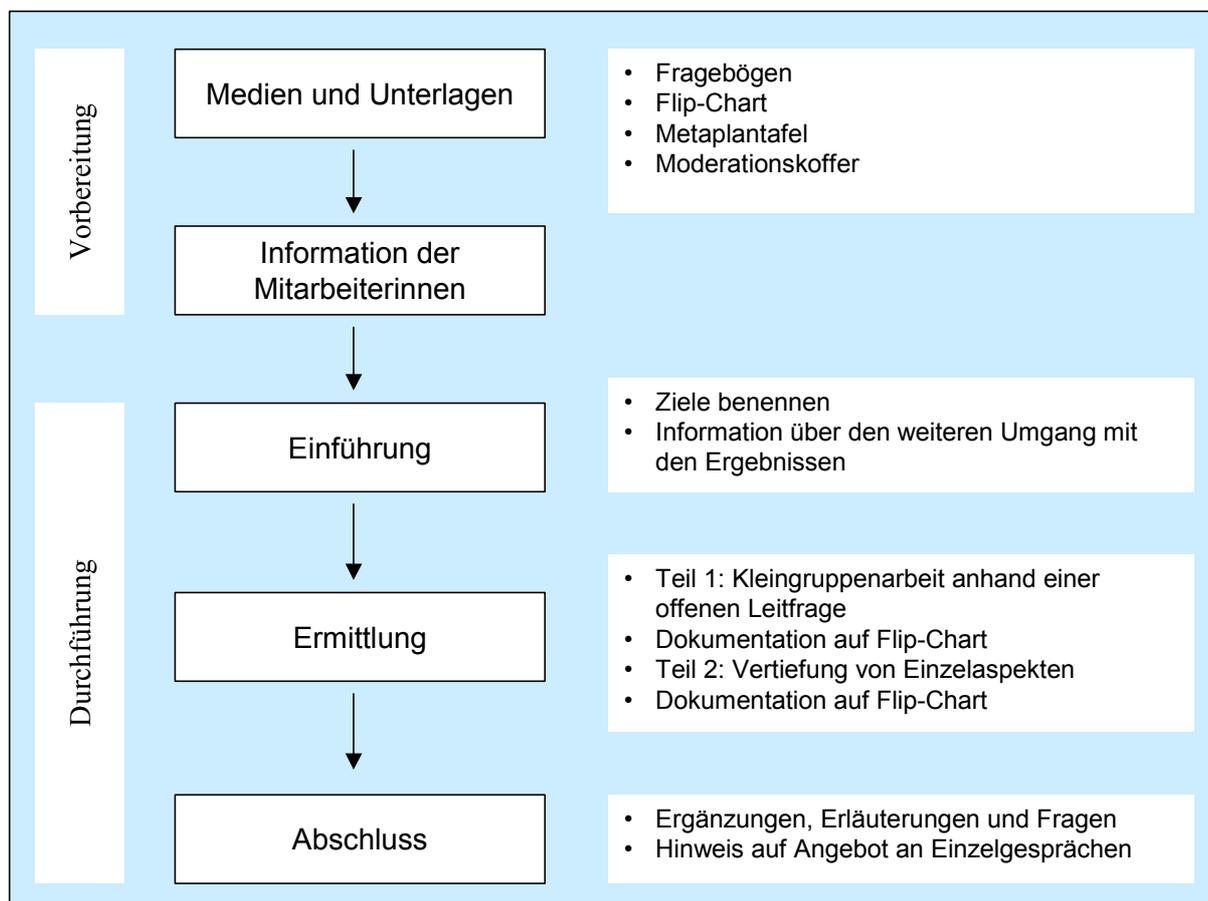
## Ziel des moderierten Gruppengesprächs

Das Gruppengespräch dient dem Ziel, den Qualifizierungsbedarf aus Sicht der Mitarbeiterinnen zu erfassen. Das Gespräch wird von einer internen Moderatorin, die nicht unmittelbare Vorgesetzte der Gruppe ist, geleitet.

Da Fertigungsgruppen in ihrer Zusammensetzung und Dynamik sehr unterschiedlich sein können, müssen die jeweiligen Gruppenmerkmale berücksichtigt werden. Das folgende Design wurde speziell für eine Gruppe von un- und angelernten Mitarbeiterinnen entwickelt, von denen ein Teil bislang nur wenig Initiative in den Gruppengesprächen zeigte. Sind Mitarbeiterinnen wenig geübt, in der Gruppe zu sprechen und hier die eigene Meinung zu vertreten, muss dies bei der Vorbereitung der Gruppendiskussion berücksichtigt werden. In diesem Fall kommen Methoden zum Einsatz, die gezielt die Mitarbeit auch von zurückhaltenden Gruppenmitgliedern anregen, z. B. Kleingruppenarbeit und Fragebögen. Einen Überblick über das Vorgehen gibt Abbildung 1:

**Gruppenstruktur beachten**

**Abb. 1: Vorbereitung und Durchführung des moderierten Gruppengesprächs**



## Einführung in das Gruppengespräch: Erläuterung der Ziele

Die Mitarbeiterinnen werden zu Beginn des insgesamt 1,5-stündigen Gruppengesprächs ausführlich in das Thema eingeführt über die Ziele der Bedarfsermittlung informiert, z. B. die Schließung von Qualifizierungslücken unter

Beteiligung der Gruppenmitglieder. Auch auf die Zweistufigkeit, also die anschließende Möglichkeit zu einem Einzelgespräch mit der Vorgesetzten, wird zu Beginn hingewiesen.

Außerdem werden die Teilnehmerinnen über den weiteren Umgang mit den Ergebnissen der Bedarfsermittlung informiert. Sie erfahren beispielsweise, dass es darum geht, Schulungsbausteine zu entwickeln. Da die Mitarbeiterinnen im Gespräch uneingeschränkt jeden Qualifizierungsbedarf äußern können, ist es wichtig dass die Moderatorin darauf hinweist, dass etwa aus inhaltlich-strategischen, organisatorischen oder aus Kostengründen nicht jeder geäußerte Qualifizierungswunsch erfüllt werden kann und dass die konkreten Qualifizierungsmaßnahmen erst im Einzelgespräch vereinbart werden.

*Realistische  
Erwartungen  
wecken*

In den moderierten Gruppengesprächen taucht immer wieder die Frage auf, ob die Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme zu höheren Löhnen führt. Um falschen Erwartungen zu begegnen, wäre deshalb der Unterschied zwischen einer entlohnungsrelevanten Höherqualifizierung und einer entlohnungsneutralen Anpassungsqualifizierung zu erläutern. Eine Anpassungsqualifizierung passt das Wissen und Können der Mitarbeiterinnen dem technologischen und organisatorischen Wandel an und hat in der Regel keine Auswirkungen auf den Lohn.

### **Teil 1 der Bedarfsermittlung: Kleingruppenarbeit anhand einer offenen Leitfrage**

Zu Beginn dieses Hauptteils stellt die Moderatorin der Gruppe folgende Leitfrage:

*„Gibt es Qualifizierungen, die Ihnen Ihre Arbeit erleichtern würden?“*

Um Missverständnissen vorzubeugen wird erklärt, dass unter Qualifizierung jede Form der Wissensaneignung und des Know-how-Erwerbs zu verstehen ist, also beispielsweise Anlernen am Arbeitsplatz oder die Teilnahme an Workshops und Seminaren.

Die Teilnehmerinnen finden sich in Kleingruppen zu 2 bis 4 Personen zusammen, diskutieren die Leitfrage und stellen nach etwa zehn Minuten ihre Ergebnisse vor. Diese werden von der Moderatorin auf einem Flipchart direkt unter der Leitfrage visualisiert. Ziel dieses Teilschritts ist eine vorläufige Qualifizierungsbedarfs-Erhebung direkt aus der Fertigungsgruppe, ohne vorherige Beeinflussung. Auf diese Weise werden die Teilnehmer aktiviert und ergeben sich erste Diskussionen, zunächst nur in den Kleingruppen, später im Plenum.

### **Teil 2 der Bedarfsermittlung: Vertiefung von Einzelaspekten**

Häufig gibt es seitens des Unternehmens (z. B. seitens der Fertigungsleitung oder Personalabteilung) Bereiche, in denen ein grundsätzlicher Qualifizierungsbedarf vermutet wird. Diese Bereiche wurden von den Mitarbeiterinnen im bisherigen Gespräch evtl. schon genannt, allerdings vermutlich nicht vollständig. Für die Qualifizierungsplanung ist es jedoch interessant, wie die Mitarbeiterinnen selbst ihren Qualifizierungsbedarf beurteilen. Aus diesem Grund werden die

Gruppenmitglieder mit Hilfe von drei Fragebögen befragt, ob sie persönlich in diesen, vom Unternehmen ausgewählten Bereichen einen Qualifizierungsbedarf sehen.

- Die Fragebögen sollten so formuliert sein, dass sie für alle Mitarbeiterinnen gut und möglichst eindeutig verständlich sind. Zudem ist unbedingt darauf hinzuweisen, dass die Fragebögen nur in Bezug auf die eigene Person und nicht etwa zur Beurteilung der Kolleginnen ausgefüllt werden sollen.

Der erste Fragebogen erfasst allgemeine fachliche Kompetenzen (Abb. 2) innerhalb einer Montagegruppe, der zweite orientiert sich an den einzelnen Fertigungsschritten (Abb. 3) und der dritte umfasst verschiedene Dimensionen sozial-kommunikativer Kompetenzen (Abb. 4).

**Abb. 2: Fragebogen zu allgemeinen fachlichen Kompetenzen**

Inhalt:	Ich habe keinen Qualifizierungsbedarf	Qualifizierung wäre hilfreich	Qualifizierung ist dringend erforderlich
Lesen von Zeichnungen			
Fertigungsunterlagen verstehen und anwenden			
Praxisbezogene Anwendung, Pflege und Umgang mit Mess- und Prüfmitteln			
(...)			

**Abb. 3: Fragebogen zu speziellen Anforderungen der Fertigungsinsel**

Inhalt:	Ich habe keinen Qualifizierungsbedarf	Qualifizierung wäre hilfreich	Qualifizierung ist dringend erforderlich
Wickelmaschine bedienen			
Wickelmaschine rüsten			
Löten			
Baugruppe montieren (Stecker, Encoder, Litzen)			
Motor montieren			
(...)			

**Abb. 4: Sozial-kommunikative Kompetenzen**

Inhalt:	Ich habe keinen Qualifizierungsbedarf	Qualifizierung wäre hilfreich	Qualifizierung ist dringend erforderlich
Anderen etwas präsentieren			
Gespräche leiten			
Mitanderen reden, andere überzeugen			
Mit Meinungsverschiedenheiten umgehen			
Anderen etwas beibringen			
(...)			

Jede Mitarbeiterin erhält nacheinander jeweils einen Fragebogen und kreuzt zu jedem Einzelpunkt eine der angebotenen Auswahlmöglichkeiten an. Die Ergebnisse werden nach jedem Bogen gemeinsam diskutiert und der Qualifizierungsbedarf auf dem Flip-Chart festgehalten. Zur weiteren Auswertung werden die Fragebögen eingesammelt. Da das Gruppengespräch dazu dient, einen Gesamtbedarf zu erfassen, müssen die ausgefüllten Bögen nicht einzelnen Personen zuzuordnen sein.

## Abschluss des Gruppengesprächs

Nach dem Einsammeln wird die Gruppe gefragt, ob ihr noch weitere Qualifizierungsbedarfe einfallen, die bisher weder geäußert noch in den Fragebögen aufgelistet wurden. Zusätzlicher Bedarf wird auf dem Flipchart ergänzt, das eingangs für die Leitfrage genutzt wurde. Per Punktabfrage ordnen die Teilnehmerinnen nun alle auf dem Flipchart gesammelten Qualifizierungsbedarfe entsprechend ihrer Dringlichkeit.

*Visualisierung der Ergebnisse*

Zum Abschluss des Gesprächs wird die Gruppe gefragt, ob das entstandene Bild für sie ‚stimmt‘, ob Änderungen oder Ergänzungen notwendig sind und ob es noch offene Fragen gibt.

*Diskussion des Gesamteindrucks*

Den Teilnehmerinnen wird schließlich das weitere Vorgehen, nämlich die Vereinbarung von Qualifizierungsmaßnahmen im Einzelgespräch, erläutert: Wer für sich selbst einen Qualifizierungsbedarf sieht, hat die Möglichkeit, sich in eine Liste einzutragen. Die Fertigungsleitung wird anschließend mit diesen Mitarbeiterinnen ein Einzelgespräch führen.

## Verabredung von Qualifizierungsmaßnahmen im Einzelgespräch

Nicht nur die Mitarbeiterinnen können sich zu einem Einzel-Qualifizierungsgespräch mit ihrer Vorgesetzten anmelden; auch die Vorgesetzte hat die Möglichkeit, um ein Gespräch zu bitten. Dies ist dann sinnvoll, wenn die Vorgesetzte einen Qualifizierungsbedarf vermutet und die Mitarbeiterin nicht von sich aus die Initiative ergreift.

- Durch das vorgeschaltete Gruppengespräch sind alle Mitarbeiterinnen in das Thema einbezogen. Zeitaufwändige Einzelgespräche werden nur dann geführt, wenn tatsächlich ein Bedarf vorliegt. Hinsichtlich der Effizienz bei der Qualifizierungsbedarfserhebung von hunderten von Mitarbeiterinnen hat dieses Vorgehen große Vorteile.

Im Einzelgespräch werden konkrete Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart. Als Hintergrund dient der im Gruppengespräch ermittelte Qualifizierungsbedarf. Es empfiehlt sich, ein Formular als Gesprächsleitfaden und zur späteren Dokumentation zu verwenden (Abb. 5). Dieses Formular dient auch dazu, die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen zu verfolgen. Ist das Unternehmen DIN ISO 9001-zertifiziert, sollte das Formular in die QM-Datenbank aufgenommen werden.

*Dokumentation*

## Abb. 5: Bedarfsbogen der Firma Berger Lahr

### Bedarfsbogen: jährliches Qualifizierungsgespräch mit MA im Vertragslohn

Name Mitarbeiter/in: .....

Personalnummer: .....

Vorgesetzter: .....

Business Unit: .....

Fertigungsgruppe: .....

Kostenstelle: .....

Datum: .....

#### 1. Feststellung des Qualifizierungsbedarfs

Der/die Mitarbeiter/in ist für sein/ihr Aufgabengebiet ausreichend qualifiziert.

Es besteht derzeit folgender Qualifizierungsbedarf (weiter mit 2.).

(bitte ankreuzen)

#### 2. Qualifizierungsmaßnahme(n) zur Erhaltung oder Anpassung des Wissens/Könnens des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin

Qualifizierungsbedarf	Art der Qualifizierung*	Dringlichkeit	Erledigt? (VG) Datum

\* Einarbeitung, Anleitung durch Vorgesetzten, Produktschulung, internes Seminar, externes Seminar...

#### 3. Bemerkungen

.....

.....

.....

.....

.....

Das Gespräch zur Qualifizierung wurde geführt.

.....  
Unterschrift Vorgesetzter

.....  
Unterschrift Mitarbeiter/in

**Bitte senden Sie eine Kopie des Bedarfsbogens an die Personalentwicklung.**

## Bewertung des Vorgehens

Das Unternehmen verfügt nach der Auswertung der Fragebögen und dem auf Flipchart gesammelten Qualifizierungsbedarf über einen Gesamtüberblick über den Qualifizierungsbedarf einer Gruppe und kann auf Grundlage dieser Daten – kombiniert mit den Inputs der Fertigungsvorgesetzten sowie den Ergebnissen der Einzelgespräche – Schulungsbausteine oder andere Formen der Wissens- und Know-how-Aneignung für die Mitarbeiterinnen der Fertigungsgruppen entwickeln. Auf dieser Basis lässt sich ein Qualifizierungsplan (Abb. 6) erstellen.

Sowohl die Protokolle der Gruppengespräche als auch die in den Einzelgesprächen ausgefüllten Bögen können als Dokumentation im Rahmen der DIN ISO genutzt werden. Die Dokumente können direkt vom Vorgesetzten der Fertigungsgruppe oder im Personalmanagement archiviert werden.

**Abb. 6: Beispiel für einen Qualifizierungsplan**

Datum	Uhrzeit	Thema
Mo. 21.10.02	10.00 - 11.30	Praxisorientierte ESD-Schulung (nur Mitarbeiter a.d. Bereich MOM-F)
Mo. 28.10.02 Teil 1	08.00 - 12.00	Lesen von Zeichnungen
Mi. 30.10.02 Teil 2	08.00 - 12.00	Lesen von Zeichnungen
Di. 05.11.02	08.00 - 12.00	Umgang mit PC Zeichnungen im SAP finden
Di. 19.11.02	08.00 - 12.00	Fertigungsunterlagen u. Arbeitsanweisungen verstehen und anwenden
Mo. 25.11.02 Gruppe 1	08.00 - 16.00	Lötkurs (max. 5 Personen)
Di. 26.11.02 Gruppe 2	08.00 - 16.00	Lötkurs (max. 5 Personen)
Mo. 09.12.02 Teil 1	08.00 - 12.00	Organisation, Verfahrensanweisung, Produkterfassung usw.
Di. 10.12.02 Teil 2	08.00 - 12.00	Organisation, Verfahrensanweisung, Produkterfassung usw.
Mo. 03.02.03	08.00 - 12.00	Anwendung und Pflege von Mess- und Prüfmitteln
Di. 10.02.03	08.00 - 12.00	Anwendung und Pflege von Mess- und Prüfmitteln

### 3 Ermittlung von Qualifizierungsbedarf im Einzelgespräch

In diesem Beitrag wird die Vorgehensweise der Göttinger Sartorius AG zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarf in einem Pilotprojekt vorgestellt. Die Entscheidung zu dem Pilotvorhaben wurde aufgrund deutlich angestiegener Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiterinnen getroffen. Hintergrund waren die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit und ein stetiger Anstieg der Flexibilität der Messgerätefertigung. Mit der Qualifizierungsbedarfsermittlung, einem Qualifizierungsplan und einer systematischen Qualifizierung sollte ein anforderungsgerechtes Qualifizierungsniveau gewährleistet werden.

#### **Kurzbeschreibung der Messgerätefertigung der Sartorius AG**

Die Messgerätefertigung der Sartorius AG umfasst die Produktion elektronischer Leiterplatten und Baugruppen sowie die Montage von Labor-, Farb- und Industriewaagen. In der Elektronikfertigung gibt es die Aufgaben Maschinenbedienung, Handbestückung und Prüftätigkeiten; in der Montage werden Präzisionswaagen und Komponenten montiert. Insgesamt sind in Messgerätefertigung 225 Mitarbeiterinnen beschäftigt, davon 65 in der Elektronikfertigung. Ein Großteil der Mitarbeiterinnen verfügt über eine Facharbeiterausbildung.

Seit Mitte der 90er Jahre ist die Messgerätefertigung in teilautonomer Gruppenarbeit organisiert. Für diese Arbeitsform wurden eine gruppenbezogene Prämienentlohnung und ein flexibles Arbeitszeitmodell geschaffen.

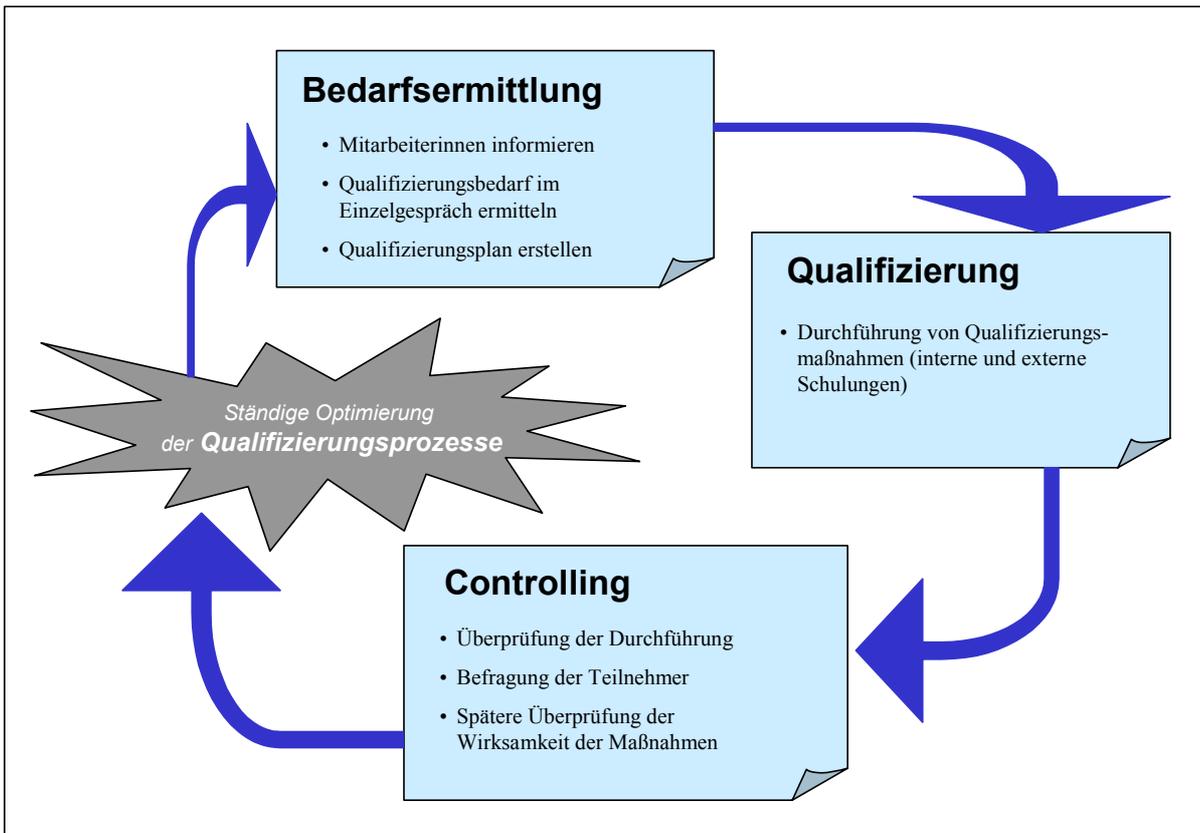
Die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiterinnen haben sich seit Einführung der Gruppenarbeit stark verändert. So sind eine Vielzahl von Tätigkeiten in die Gruppen integriert worden, die bislang von Meistern oder andere betrieblichen Spezialisten ausgeführt wurden. Dies umfasst planerische, steuernde und instandhaltende Aufgaben.

#### **Der Qualifizierungsregelkreis als Rahmen der Bedarfsermittlung**

Damit sich Qualifizierung nicht auf punktuelle, isolierte und einmalige Veranstaltungen beschränkt, wurde ein Qualifizierungsregelkreis entwickelt, der eine kontinuierliche Abfolge von Bedarfsermittlung, Qualifizierung und Weiterbildungscontrolling vorsieht. Mit diesem Regelkreis (Abb. 7) sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Qualifizierung soll systematisch erfolgen und auch das Fertigungspersonal einbeziehen.
- Qualifizierung, auch wenn sie „on the job“ erfolgt, soll dokumentiert und bezogen auf ihren Lernerfolg beurteilt werden.
- Qualifizierung soll sich an den betrieblichen Erfordernissen ebenso wie an den Wünschen der Mitarbeiterinnen orientieren. Nur was zugleich gebraucht und gewollt wird, soll auch qualifiziert werden.

**Abb. 7: Der Qualifizierungsregelkreis**



### Ziel und Vorbereitung der Einzelgespräche

Bei der Sartorius AG sind mit 200 Mitarbeiterinnen in einem Zeitraum von mehreren Monaten Einzelgespräche geführt worden, zunächst als Pilotvorhaben in der Elektronikfertigung, danach auch in den Montagegruppen. Aufgrund dieser Erfahrungen lässt sich festhalten:

- Die Bedarfsermittlung im Einzelgespräch ist zwar recht zeitaufwendig, bietet aber zwei entscheidende Vorteile. Das Unternehmen erhält einen genauen Überblick über die Qualifikationen und Qualifikationsdefizite einzelner Mitarbeiterinnen. Zudem lassen sich individuelle Entwicklungsperspektiven finden.

Der Qualifizierungsbedarfsermittlung geht eine umfassende Information der Gruppenmitglieder und Meister voraus. Hier wird erläutert, in welcher Form die Einzelgespräche durchgeführt werden, wozu sie dienen und wie die Dokumentation erfolgt. Dabei wird das Formblatt (Abb. 8) vorgestellt, das zur Dokumentation der Einzelgespräche und als Gesprächsleitfaden dient. Hierbei kommt es darauf an, den Mitarbeiterinnen den Nutzen der Bedarfsanalyse und den Umfang der zu erwartenden Qualifizierungsmaßnahmen zu erläutern. Das Formblatt wird den Gruppenmitgliedern zum Aushang überreicht.

**Beteiligungs-  
bereitschaft  
erzeugen**

**Abb. 8: Unterlage der Sartorius AG für die Einzelgespräche**

Name .....		Anmerkung: Der persönliche Qualifizierungsplan ist im Zusammenhang mit dem Bedarf der gesamten Abteilung zu sehen. Dies gilt insbesondere auch für Mindestteilnehmerzahl bei evtl. Kursen	
Lohngruppe .....			
Arbeitsbereich .....			
Von der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter regelmäßig ausgeführte Tätigkeiten	Qualifizierungs- stand nach Einschätzung Mitarbeiter*	Qualifizierungs- stand nach Einschätzung Fachvorgesetzter*	Qualifizierungsbedarf (bei "JA" Aufnahme in den Qualifizierungs- plan)
			<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
			<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
			<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
* Die Einschätzung bitte auf einer Skala von 1 (beherrscht sehr gut) bis 5 (Anlernkenntnisse) durchführen			
Entwicklungsvorstellung des Mitarbeiters (fachlich, sozial, EDV, Führung):			
Entwicklungsvorstellung der Führungskraft über den Mitarbeiter (fachlich, sozial, EDV, Führung):			

**Durchführung der Einzelgespräche**

Das Gespräch findet unter vier Augen zwischen dem Meister und der Mitarbeiterin statt. Der Meister leitet das Gespräch mit einer kurzen Information über das Ziel und den Ablauf der Bedarfsermittlung ein und versucht dabei, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Hierbei ist besonders auf Mitarbeiterinnen einzugehen, die zum ersten Mal an einem Einzelgespräch zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarf teilnehmen und dem Vorhaben möglicherweise etwas skeptisch und misstrauisch gegenüber stehen.

Die einzelnen Punkte des Formblattes werden zunächst inhaltlich erläutert und anschließend gemeinsam erörtert und dokumentiert. Unter der Überschrift „Entwicklungsvorstellungen“ werden sowohl die Qualifizierungswünsche des Mitarbeiters als auch die Vorstellungen des Meister aufgenommen. Bei mangelnder Erfahrung mit systematischer Qualifizierung ist damit zu rechnen, dass die entsprechenden Mitarbeiterinnen nur wenig Qualifizierungsbedarf benennen. Hier ist es die Aufgabe der Führungskraft, auf Entwicklungsmöglichkeiten hinzuweisen und nach Problemen in der Arbeit zu fragen, die sich möglicherweise durch Qualifizierung abstellen lassen.

Zum Abschluss wird die Dokumentation noch einmal darauf hin überprüft, ob sich die Vorstellungen der Mitarbeiterinnen auch wirklich in den Formulierungen wieder finden.

- Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, wenn die ersten Gespräche mit selbstbewussten Mitarbeiterinnen geführt werden, damit der Gruppe gleich zu Beginn der Bedarfsanalyse positive Erfahrungen vermittelt und Ängste genommen werden.

Dieses Vorgehen hat sich in der Praxis bewährt: Obwohl die Teilnahme an den Gesprächen freiwillig war, haben alle Gruppenmitglieder von dem Angebot Gebrauch gemacht.

### **Auswertung der Gespräche und Erstellung von Qualifizierungsplänen**

Ausgehend von den ausgefüllten Formularen wird der Qualifizierungsbedarf zunächst thematisch gebündelt (Abb. 9). Dieses Ergebnis wird im Gruppengespräch präsentiert und diskutiert. Anschließend können konkrete Schulungsinhalte definiert werden.

**Abb. 9: Ermittelter Qualifizierungsbedarf in der Elektronikfertigung**

Maßnahme	Anzahl der Personen
EDV Grundlagen (Einführung PC, MS Office, SAP)	29
Grundlagen Elektronik	16
Betriebsmittelschulung (u.a. Löten, Prüfen)	13
Kaufmännische Grundlagen, Terminstelle, Projektmanagement	4
Externer Kundenbesuch	2
Produktkenntnisse	2
EDV (spezielle Anwendung: Corel, CAD-Software, Betriebsmittelsoftware)	2
Fachschulung beim Lieferanten	1
Meisterschule	1

Bei der Erstellung des Qualifizierungsplans (Abb. 10) ist darauf zu achten, dass die von verschiedenen Personen gelegentlich unterschiedlich bezeichneten Schulungsinhalte eindeutig identifiziert werden.

**Abb. 10: Beispiel für einen Qualifizierungsplan**

Thema	Konkretisierung	Verantwortliche Durchführung
Neue Fachtätigkeiten erlernen	Mitarbeiter und Führungskräfte "schulen" Kollegen	Modulleitung überwacht die Aktivitäten und sorgt für die Dokumentation
PC/EDV-Kenntnisse	SAP	Durch ausgebildete Mitarbeiter der Fachabteilung
PC/EDV-Kenntnisse	MS Office	Durch ausgebildete Mitarbeiter der Fachabteilung, besser noch durch Kollegen
Spezialistenwissen	Elektronik, Hochspannung, Eichwaagen	"Spezialisten schulen Spezialisten", Fertigungsleitung ist einzubinden
Der Meister als Führungskraft	Führungskompetenz, -verhalten, -motivation	Schulungsangebote im internen Weiterbildungsprogramm

## Erfahrungen mit dem Einzelgespräch

Die Qualifizierungsbedarfsermittlung durch das Einzelgespräch wird bei der Sartorius AG von allen Beteiligten als Erfolg angesehen. Dem relativ großen zeitlichen Aufwand stehen eine Reihe von Vorteilen entgegen. Die Einzelgespräche sind nicht nur eine wichtige Grundlage für die Qualifizierungspläne, sondern führen zudem Mitarbeiterinnen und Führungskräfte zusammen, die möglicherweise trotz mehrjähriger Zusammenarbeit noch nie intensiv miteinander gesprochen haben. Dabei werden mitunter auch verdeckte Ursachen von Kommunikations- und Kooperationsdefiziten erkennbar. Die vertrauensvolle Atmosphäre in dem Vier-Augen-Gespräch kann somit zu einem besseren Verständnis zwischen der Führung und den Mitarbeiterinnen beitragen. Sie bietet zudem eine gute Grundlage, um ‚nebenbei‘ Ideen zur Optimierung von Prozessen und Produkten zu diskutieren.

*Vorteile von Einzelgesprächen*

Eine besondere Verantwortung für das Gelingen der Einzelgespräche liegt bei den Führungskräften, die deshalb intensiv auf die Gespräche vorzubereiten sind, vor allem dann, wenn sie noch über keine Erfahrung mit dem Instrument verfügen. Bei der Sartorius AG haben sich vorbereitende Gespräche und kleinere Schulungseinheiten, vor allem Rollenspiele, im Vorfeld als sehr hilfreich erwiesen.

*Führungskräfte vorbereiten*

## 4 Literatur

- Becker, M. (1999). Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung. München/Wien.  
 Jung, H. (1999). Personalwirtschaft. 3. Aufl. München; Wien.  
 Staudt, E., Kröll, M. und Hören, M. v. (1993). Unternehmens- und Personalentwicklung für die neue Fabrik: Qualifikationspotential als strategische Ressource. In E. Staudt (Hrsg.). Personalentwicklung für die neue Fabrik (S. 199-225). Opladen.