



**weiter bilden**  
Initiative für berufsbegleitende Bildung

## Qualifizierung leicht gemacht



### Mit systematischer Kompetenzermittlung zur passgenauen Qualifizierungsplanung in KMU

Das Projekt „Sozialpartner M+E Dortmund“ wird im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



## Impressum

### Projektträger

CE-Consult Curt Ebert GmbH & Co. KG  
Westfälische Straße 173  
44309 Dortmund  
Tel.: 0231 – 20 200-11



### Projektpartner

Unternehmensverband der Metallindustrie  
für Dortmund und Umgebung e. V.



IG Metall, Verwaltungsstelle Dortmund



Dortmunder Weiterbildungsforum e. V., dwf.



Wirtschaftsförderung Dortmund  
Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet



**Projektlaufzeit:** August 2010 – Juli 2013

### Autorinnen

Katharina Simon, Heidi Schanz

Dortmund, Dezember 2012

**Bildnachweis:** Caterpillar Global Mining (S. 6, 7, 9), Klöpper GmbH & Co. KG (S. 18, 24, 26), Istockphoto (Titelseite, S. 8, 10, 28, 29, 30)

**Layout und Gesamtgestaltung:** Plan \_ B Media-Dienstleistungen

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>Das Sozialpartnerprojekt Dortmund M+E</b>	<b>7</b>
<b>Kompetenzerfassung im Betrieb – Vorgehen</b>	<b>8</b>
Lenkungsgruppe einrichten	8
Belegschaft informieren	10
Anforderungsprofile erstellen	12
Vorhandene Kenntnisse und (Weiterbildungs-)Interessen erheben	14
Erhebung der betrieblichen Qualifizierungsbedarfe	22
<b>Qualifizierungsplanung</b>	<b>24</b>
Interne oder externe Qualifizierung?	24
Priorisierung einzelner Maßnahmen	27
Einbindung der Beschäftigten bei der konkreten Planung	28
Weitere Schritte	30
<b>Ansprechpartner/-innen</b>	<b>33</b>
<b>Tarifvertrag Qualifizierung</b>	<b>34</b>



## VORWORT

Mit dieser Broschüre legen wir einen praktischen Handlungsleitfaden zu den Themen Qualifizierungsplanung und Umsetzung in Unternehmen dar. Der Leitfaden ist hauptsächlich für kleine und mittelständische Betriebe geschrieben worden. Dies sind die Betriebe, die im Fokus des Projektes „Sozialpartner Metall- und Elektroindustrie Dortmund“ stehen. Mit neun Unternehmen haben wir praktisch umgesetzt, was in dieser Broschüre beschrieben wird.

Wir würden uns freuen, wenn es auch für Sie eine Hilfestellung ist und zum Ziel, mehr Beschäftigte als bisher zu qualifizieren, beiträgt. Über Rückmeldungen Ihrerseits freuen wir uns sehr und wünschen nun viel Freude beim Lesen.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Andreas Bach  
CE Consult  
Curt Ebert GmbH & Co. KG

Dortmund, Dezember 2012

## EINLEITUNG

Unternehmen sind gut beraten, die Entwicklung ihrer Beschäftigten zu unterstützen. Gerade in Zeiten des erhöhten Fachkräftebedarfs steht und fällt der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen mit qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Unternehmen, die sich um die langfristige Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemühen, sind nicht nur als Arbeitgeber attraktiv, sondern auch für neue Bewerberinnen und Bewerber interessant. Und nicht nur Unternehmen profitieren. Auch die Beschäftigungsfähigkeit und -sicherheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird erhöht. Gut qualifizierte Beschäftigte, die flexibel einsetzbar sind, haben bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt.



Aber: Wissen Sie wirklich genau, wer in Ihrem Unternehmen bzw. von Ihren Kolleginnen und Kollegen welche Aufgaben oder Tätigkeiten gut kann und welche nicht? An welchen Stellen ist Qualifizierung zu welchem Thema notwendig und sinnvoll?

Personalentwicklung ist das Stichwort – und die beginnt mit einer Kompetenzermittlung in Ihrem Betrieb.

In größeren Unternehmen ist die Personalentwicklungsabteilung für dieses Thema zuständig. Gerade in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) sind fehlendes Personal, zu wenig Zeit und mangelndes Know-how aber oft große Hemmnisse, diese Aufgabe überhaupt anzugehen.

## DAS SOZIALPARTNERPROJEKT M+E DORTMUND

Hier setzt das von August 2010 bis Juli 2013 laufende Projekt „Sozialpartner M + E Dortmund“ an. Grundlage des Projektes ist die ESF-Sozialpartnerrichtlinie „weiter bilden“. Ziel ist es, die Umsetzung des Tarifvertrags Qualifizierung (TV Q) zu erhöhen und Unternehmen der Metall- und Elektrobranche bei der Qualifizierung ihrer Beschäftigten zu unterstützen.

Dazu wurden die Kompetenzen von 1.100 Beschäftigten aus den neun teilnehmenden Projektunternehmen erfasst. Bis Oktober 2012 konnten im Rahmen des Projekts in über 50 Qualifizierungsmaßnahmen 584 Personen geschult werden.

An dem Projekt beteiligen sich der Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e. V. sowie die IG Metall Dortmund. Besonders erfreulich ist, dass sich neben den Sozialpartnern auch das Dortmunder Weiterbildungsforum (dwf.) in den Projektaktivitäten engagiert. Mit Blick auf die vielfältigen Qualifizierungsmaßnahmen, die im Rahmen des Projektes durchgeführt wurden und werden, ist dies ein enormer Gewinn. Das dwf. wird auch über das Projekt hinaus die Funktion eines Weiterbildungslotsen in der Region übernehmen.



Erfahren Sie auf den folgenden Seiten, wie in KMU die Qualifizierung von Beschäftigten strukturiert vorangetrieben werden kann. Dazu erhalten Sie einen Leitfaden zum Vorgehen sowie Informationen darüber, welche betrieblichen Akteure in die Aktivitäten mit eingebunden werden sollen. Das EDV-Tool

QualiMAX unterstützt den gesamten Prozess von der Erfassung der Kompetenzen bis hin zur Qualifizierungsplanung. Daher sind entsprechende Abbildungen des Tools in die Ausführungen eingebettet.

Weitere Informationen zum EDV-Tool QualiMAX finden Sie auf der Homepage [www.ce-consult.com](http://www.ce-consult.com).

## KOMPETENZERFASSUNG IM BETRIEB – VORGEHEN

Die systematische Qualifizierung im Betrieb beginnt mit der Kompetenzerfassung. Dazu müssen folgende Fragen geklärt werden:

1. Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten – also Kompetenzen – sind im Unternehmen/in den einzelnen Abteilungen nötig?
2. Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beherrschen diese Kompetenzen wie gut?
3. Gibt es im Unternehmen Expertinnen und Experten für die interne Wissensweitergabe?

Erst, wenn klar ist, an welchen Stellen Wissen, Können und Fähigkeiten fehlen, können Qualifizierungsmaßnahmen sinnvoll geplant werden. Wie geht man am besten vor, wenn man die Kompetenzen eines ganzen Betriebes erfassen möchte?

### Lenkungsgruppe einrichten

#### Alle in einem Boot

Die betriebliche Weiterbildung ist kein Selbstläufer. Oft gibt es vermeintlich dringenderes zu tun und das Tagesgeschäft hat Vorrang. Daher ist es wichtig, eine Lenkungsgruppe ins Leben zu rufen, die sich das Thema „Qualifizierung im Betrieb“ auf die Fahne schreibt.





## Wer macht mit?



Weil die Qualifizierung von Beschäftigten sowohl unternehmerische Interessen als auch die Interessen der Beschäftigten berührt, ist es wichtig, dass „beide Seiten“ in der Lenkungsgruppe vertreten sind. Vertreter/-innen des Arbeitgebers – etwa Personalverantwortliche – und der Betriebsrat sollen die Qualifizierung der Beschäftigten gemeinsam unterstützen. Über eine solche beteiligungsorientierte Vorgehensweise wird gewährleistet, dass „Qualifizierung nicht über den Kopf von Mitarbeitern hinweg“ entschieden wird. Betriebsräte kennen die einzelnen Kolleginnen und Kollegen und wissen von möglichen Weiterbildungshemmnissen.

Auch Bereichs- oder Abteilungsleiter/-innen, die die jeweiligen Prozesse und Arbeitsschritte des Unternehmens am besten kennen, sollten in der Lenkungsgruppe mitwirken. Sie begleiten den Prozess von der fachlichen Seite: Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den einzelnen Abteilungen beherrschen?

### **Mit klaren Verantwortlichkeiten und guter Planung zum Ziel**

Die Einrichtung einer solchen Lenkungsgruppe und die Klärung von Verantwortlichkeiten sind das A und O.

In der Lenkungsgruppe müssen Zuständigkeiten festgelegt sowie Terminabsprachen getroffen werden: Wer ist Ansprechpartner für welches Thema? Mit welchem Bereich im Unternehmen soll begonnen werden?

Wann müssen welche Arbeitspakete erledigt sein? Wer hat das Zepter in der Hand und koordiniert die Aktivitäten? Die Lenkungsgruppe sollte regelmäßig zusammen kommen und den Fortgang der Aktivitäten rund um das Thema Weiterbildung überwachen.

### Belegschaft informieren

In der Lenkungsgruppe wird die Marschroute abgestimmt und das Vorgehen zur Kompetenzerfassung festgelegt. Jetzt gilt es, die Belegschaft zu informieren. Nutzen Sie anstehende Betriebsversammlungen: Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter/-innen haben hier die Möglichkeit, die Beschäftigten direkt zu informieren und das gemeinsame



Vorhaben zu erklären. Berichten Sie den Beschäftigten von den Aktivitäten rund um das Thema Kompetenzerfassung. Die Beschäftigten wissen dann, dass in der nächsten Zeit Gespräche stattfinden und können sich darauf vorbereiten.

Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich informiert und eingebunden fühlen, werden Ängste und Hemmnisse abgebaut und die Motivation für Qualifizierung erhöht.

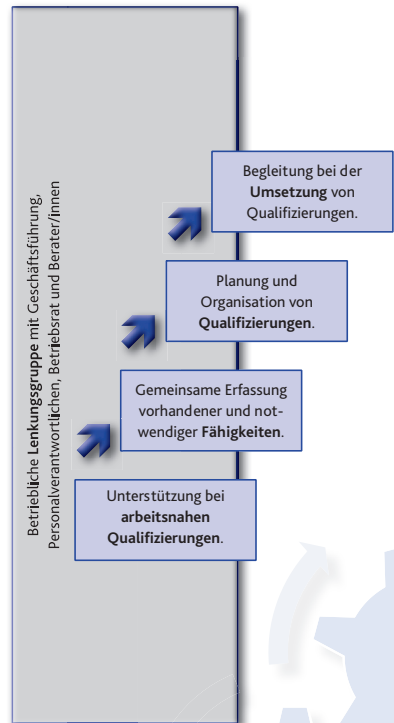
Stellen Sie auch Informationsmaterial bereit – etwa in Form von Flyern. Hier können Ziele, Vorgehensweisen und Ansprechpartner kurz und bündig zusammengestellt werden. Der Flyer kann ausgelegt oder der monatlichen Entgeltabrechnung beigelegt werden.



## Was machen wir?

- » Vorbereitung, Planung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen
- » Entwicklung und Einsatz eines EDV-Tools zur Erfassung und Planung von Qualifizierungen
- » Führungskräfte trainings für Meister, Vorarbeiter und Abteilungsverantwortliche
- » Qualifizierungen mit e-learning
- » Qualifizierungen am Arbeitsplatz:  
Ein Konzept zum Erhalt von Erfahrungswissen

## Wie gehen wir vor?



*Beispiel eines Informationsflyers für Beschäftigte*

## Anforderungsprofile erstellen

Wer kann im Betrieb was? Um diese Frage zu beantworten, muss erst einmal klar sein, welche Kompetenzen – also Fähigkeiten und Fertigkeiten – im Betrieb überhaupt notwendig sind. Dazu werden je Bereich gemeinsam mit den Bereichsverantwortlichen Anforderungsprofile erstellt. Dabei sollten nicht nur die aktuellen, sondern auch die zukünftig nötigen Kompetenzen erfasst werden.

Achten Sie bei der Erstellung der Anforderungsprofile auf Vollständigkeit.

### **Folgende Fragen sind bei der Erstellung der Anforderungsprofile hilfreich:**

- Was ist die für den Bereich einschlägige Facharbeiterausbildung?
- Welche Zusatzqualifikationen sind für die Arbeit in dem Bereich hilfreich (Meister/Techniker)?
- Welche Maschinen gibt es in dem Bereich?
- Welche Geräte kommen zum Einsatz und müssen bedient werden können?
- Welche EDV-Programme müssen die Beschäftigten beherrschen?
- Sind Transportmittel nötig (Stapler, Ameise)?
- Welche Funktionen müssen in der Abteilung besetzt sein (Ersthelfer, Brandschutzhelfer)?
- Welche Aufgaben werden in der Abteilung erledigt?
- Welche Fähigkeiten und Kenntnisse müssen die Mitarbeiter/-innen haben (z. B. rechtliche Grundlagen)?
- Welche Sozialkompetenzen müssen die Beschäftigten mitbringen (z. B. Überzeugungsfähigkeit bei Beschäftigten im Vertrieb)?
- Welche technischen Neuerungen oder organisatorische Veränderungen sind geplant?
- Wie sehen die Führungskompetenzen aus?

*In einem Unternehmen startet in einem Jahr eine neue Serienproduktion. Für die Produktion bedeutet dies eine Erweiterung des Maschinenparks. Um die Mitarbeiter rechtzeitig auf die neuen Maschinen vorzubereiten, wurde die Bedienung der neuen Maschinen bereits in die Kompetenzerfassung mit aufgenommen. In den Gesprächen zur Kompetenzermittlung können die Beschäftigten bereits frühzeitig ihr Interesse an den neuen Aufgaben signalisieren.*

Das EDV-Tool QualiMAX unterstützt den gesamten Prozess von der Erstellung der Anforderungsprofile, über die Durchführung und Auswertung der Mitarbeiter/-innen-Gespräche bis hin zur individuellen Qualifizierungsplanung.

Basierend auf den erarbeiteten Anforderungsprofilen können automatisch Fragebögen erzeugt werden für die Mitarbeiter/-innen-Gespräche:

Schweißerei		Alfred M.					
Kompetenz	Beherrschung				Bereitschaft zur Weiterbildung		
	Experte	Könnner	Kenner	keine Kenntn.	ja	unsicher	nein
Facharbeiterausbildung		■				■	
Zusatzqualifikationen		■				■	
Staplerschein		■				■	
Kranschein		■				■	
Ersthelfer			■			■	
Qualitätsschulungen Arbeitsanweisungen		■			■		
Anwendung DIN-Normen, techn. Regelwerke		■				■	
Kenntnisse u. Anwendung BG-Vorschriften			■			■	
Produktkenntnisse		■				■	
Material-/Werkstoffkenntnisse	■				■		
Bereichsübergreifende Tätigkeiten			■			■	
Ablauf/Kommunikation Schnittstellen		■				■	
Umsetzung betrieblicher Verbesserungsideen				■		■	
Eigeninitiative		■				■	
FührungTeam/Gruppe Fachkompetenz		■			■		

## Vorhandene Kenntnisse und (Weiterbildungs-)Interessen erheben

### Selbsteinschätzung der Beschäftigten

Im nächsten Schritt werden Einzelgespräche mit den Beschäftigten geführt, in denen sie ihre eigenen Fähigkeiten einschätzen. Basis dafür sind die zuvor ermittelten Anforderungsprofile, die mit dem „QualiMAX“ in einen Fragebogen überführt werden (siehe Info-Box Seite 13).

Auch die Weiterbildungsinteressen werden gemeinsam mit den Beschäftigten ausgelotet.

*Ein Mitarbeiter aus der Produktion hatte immer vor, seinen Meister zu machen. Kurz nach der Ausbildung wurde er dann aber Vater. Als junger Familienvater war die Weiterbildung für ihn zeitlich gar nicht möglich. Mittlerweile sind es eher finanzielle Gründe, die ihn abschrecken. Im Gespräch hat er von der Förderung durch Meister-BAföG erfahren. Entgegen seiner Erwartung ist auch das Unternehmen bereit, seine Weiterbildung zu unterstützen.*

### Ängste abbauen und Motivation stärken

*Ein Kollege aus dem Bereich Instandhaltung ist an einer Weiterbildung zur Elektrofachkraft für festgelegte Tätigkeiten interessiert, hat aber extreme Prüfungsangst – Grund genug, Weiterbildungen zu meiden. Im Gespräch zur Kompetenzerfassung hat sich der Mitarbeiter getraut, von seinem Problem zu berichten. Gemeinsam konnte eine Lösung gefunden werden: Das Unternehmen ermöglichte dem Mitarbeiter den Besuch eines Kurses zur Überwindung der Prüfungsangst. Mit neuem Selbstvertrauen absolvierte der Mitarbeiter anschließend die Weiterbildung zur Elektrofachkraft.*

Auch wenn lebenslanges Lernen in aller Munde ist – nicht alle Beschäftigten haben diese Möglichkeit für sich selbst erkannt. Fehlendes Wissen über Unterstützungsmöglichkeiten bei Weiterbildung, zu wenig Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten oder Ängste können mögliche Gründe dafür sein.

Im QualiMAX kann der Fragebogen für jeden Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin automatisch erzeugt werden. Hier werden alle erarbeiteten Kompetenzen aufgelistet. Die Beschäftigten schätzen im Gespräch nun selbst ein, wie gut sie die jeweiligen Kompetenzen beherrschen. Dabei wird unterschieden zwischen „Experte“, „Köner“, „Kenner“ oder „keine Kenntnisse“:

<b>Experte:</b>	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin beherrscht diese Kompetenz völlig selbständig und kann sein/ihr Wissen anderen vermitteln.
<b>Köner:</b>	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin beherrscht diese Kompetenz völlig selbständig.
<b>Kenner:</b>	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin benötigt hier noch Unterstützung („er/sie hat davon schon mal etwas gehört oder das auch schon mal gemacht, kann es aber nicht alleine“)
<b>Keine Kenntnisse:</b>	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hat zu diesem Thema keine Kenntnisse.

Weiterhin wird nach der Bereitschaft zur Weiterbildung gefragt. Hier kann der Mitarbeiter/die Mitarbeiter wählen zwischen

<b>Ja:</b>	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiter hält eine Weiterbildung zu diesem Thema für sinnvoll und hat Interesse daran.
<b>Unsicher:</b>	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hält eine Weiterbildung zu diesem Thema für sinnvoll, kann aber derzeit nicht an einer Weiterbildung teilnehmen (z. B. aufgrund familiärer Verpflichtungen). Oder: Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin weiß nicht, ob eine Weiterbildung zu diesem Thema sinnvoll ist.
<b>Nein:</b>	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiter benötigt zu diesem Thema keine Weiterbildung.

Unterstützen Sie die Kolleginnen und Kollegen dabei, Weiterentwicklungsmöglichkeiten für sich zu entdecken. Im Rahmen der Gespräche sollte daher die Möglichkeit genutzt werden, für Qualifizierung zu motivieren sowie Ängste im Zusammenhang mit Qualifizierung zu identifizieren und abzubauen.

*Eine Mitarbeiterin aus dem Bereich Montage hatte einen Bandscheibenvorfall. Im Gespräch stellt sich heraus, dass sie sich gut vorstellen könnte, auch im Bereich Lager bei der Dokumentation der Warenein- und -ausgänge zu unterstützen – ein im Unternehmen bekannter Engpass. Nach einer zweiwöchigen Einarbeitung auf dem neuen Arbeitsplatz kann die Mitarbeiterin nun täglich vier Stunden dort tätig sein. Der Engpass konnte so ausgeglichen und die körperliche Belastung der Mitarbeiterin reduziert werden.*

### Verborgene Talente entdecken

Es kann vorkommen, dass ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin in einer anderen Firma jahrelang Erfahrungen auf einem bestimmten Gebiet gesammelt hat, die für die aktuelle Tätigkeit oder für das Unternehmen interessant sein können. Würde die Einschätzung der Beschäftigten nur durch die Vorgesetzten erfolgen, könnten diese Informationen unter Umständen verloren gehen.

*Wegen einer Auftragshochlage wurden bei einem Anlagenbauer viele Mitarbeiter zeitgleich eingestellt. Entsprechend kurz war das Bewerbungsverfahren. Viele der neu eingestellten Beschäftigten waren zuvor bei einem Insolvenzbetrieb der Konkurrenz. Im Gespräch mit einem dieser Mitarbeiter wird bekannt, dass er jahrelang im Bereich der Qualitätssicherung tätig war. Der Mitarbeiter würde gerne wieder in diesem Bereich arbeiten.*

setzten erfolgen, könnten diese Informationen unter Umständen verloren gehen.

In den Gesprächen bietet sich die Möglichkeit, mehr über die bisherigen Tätigkeiten und Interessen der Beschäftigten zu erfahren. Denn die „Vorgeschichte“ und die Interessen der Beschäftigten sind nicht immer bekannt – gerade dann, wenn sie noch nicht lange im Unternehmen sind.



*Eine Firma plant, unternehmensweit eine neue Office-Version einzuführen. Durch Zufall stellt sich im Interview heraus, dass eine Mitarbeiterin aus der Buchhaltung mit dieser Version privat schon sehr viel Erfahrung gesammelt hat. Die Mitarbeiterin zeigte sich interessiert, den Kolleginnen und Kollegen ihr Wissen weiter zu geben. Ein Großteil der wegen der Systemumstellung notwendigen Schulungen kann jetzt intern durchgeführt werden. Und: Die Mitarbeiterin freut sich auf ihre neue Aufgabe.*

### Was bei den Gesprächen zu beachten ist

Wer führt die Gespräche mit den Beschäftigten durch? Infrage kommen Mitarbeiter/-innen des Personalbereichs genauso wie Mitglieder des Betriebsrates. Wichtig ist, dass die Beschäftigten im Vorfeld über die Gespräche, deren Anlass sowie die Durchführung informiert werden. Und im Vorfeld meint nicht eine halbe Stunde vorher. Die Beschäftigten sollten ausreichend Zeit haben, sich vorab über Ihre Fähigkeiten sowie ihre Weiterbildungswünsche Gedanken zu machen.

### Checkliste für die Mitarbeiter/-innen-Gespräche

- ✓ Die Beschäftigten wurden im Vorfeld über Anlass und Durchführung der Gespräche informiert.
- ✓ Es wurde auch darüber informiert, dass es bei dem Gespräch in keiner Weise um eine Leistungsbeurteilung geht.
- ✓ Das Gespräch findet in ruhiger, angenehmer Atmosphäre ohne Störungen (z. B. Telefonklingeln) statt.
- ✓ Für das Gespräch haben beide Gesprächspartner ausreichend Zeit.
- ✓ Der Beschäftigte/die Beschäftigte hat die Gelegenheit, auch über den Fragebogen hinausgehende Weiterbildungswünsche zu äußern.

## Interne Experten finden

Im Laufe der Gespräche können interne „Experten“ für bestimmte Bereiche gefunden werden. Die Experten sind in der Lage, ihr Wissen und Können an die Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben. Genauso ist es auch möglich, dass sich ein Könner zum Experten entwickelt. Nicht jeder/jede kann „aus dem Stegreif“



erklären. Schwierig ist dies vor allem, wenn es um Erfahrungswissen geht, das nicht dokumentiert, sondern in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist. Dann ist es sinnvoll, diesen Beschäftigten ein paar Tipps und Tricks zum Thema Wissensvermittlung an die Hand zu geben.

Durch die Identifikation von Experten kann internes Wissen auf relativ einfache Weise gesichert und weitergegeben werden. Einem plötzlich auftretenden Expertenmangel wird so vorgebeugt.

Dies ist zum einen ein wichtiger Schritt in Richtung eines Wissensmanagements im Unternehmen. Zum anderen erfahren die jeweiligen Expertinnen und Experten eine Wertschätzung vom Unternehmen, die nicht zu unterschätzen ist.

*Ein langjähriger Mitarbeiter aus der Produktion steht kurz vor der Rente. Körperlich ist er angeschlagen und nicht mehr voll einsatzfähig. Im Laufe des Gesprächs zur Kompetenzerfassung und bei der anschließenden Auswertung wird klar, dass dieser Mitarbeiter einer der wenigen ist, der zu mehreren Themen über die Jahre hinweg Expertenwissen gesammelt hat. Wenn er in Rente geht, geht mit ihm auch ein Großteil dieses wichtigen Wissens.*

*Um das Wissen im Unternehmen zu halten, vereinbaren Personalabteilung und Mitarbeiter, sein Wissen strukturiert zu dokumentieren und über interne Schulungen den Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben. Zur Dokumentation werden themenspezifische Arbeitsplatzmappen erstellt. Das Erfahrungswissen des Mitarbeiters wird detailliert erfasst und Schritt für Schritt dokumentiert.*

*Mit Blick auf die internen Schulungen ist sich der Mitarbeiter aber nicht sicher, ob er dazu das nötige Rüstzeug mitbringt. Es wird besprochen, dass der Mitarbeiter eine Schulung besucht, in der er die nötigen Tipps und Tricks zur strukturierten Wissensweitergabe erlernen kann.*

## Stanzbügel einrichten (2)

Alle Stanzbügel entsprechend der Anforderung auf der Zeichnung auf Maß bringen, die einzelnen Abstände **genau einrichten** (notfalls leicht mit einem Gummihammer nachklopfen)

Anschließend die Bügel an den Inbusschrauben wieder festziehen



Was ist besonders wichtig?
Maßgenauigkeit!
Was ist besonders schwierig?
Wo können Gefahren für Personen entstehen?
Was kann die Qualität gefährden?

12

*Auszug aus einer Arbeitsplatzmappe*

*Der Mitarbeiter freut sich darüber, dass seine Fähigkeiten im Unternehmen so geschätzt werden. Und: Durch die neue Aufgabe wird die körperliche Belastung für den Mitarbeiter reduziert.*

## Fremdeinschätzung durch betriebliche Vorgesetzte

Nachdem sich die Beschäftigten selbst eingeschätzt haben, erfolgt die Fremdeinschätzung. Die Fremdeinschätzung sollte die vorgesetzte Person vornehmen, die die Fähigkeiten des Beschäftigten am besten einschätzen kann – etwa Bereichsleiter/-innen, Meister oder Vorarbeiter. Weichen Selbst- und Fremdeinschätzung stark voneinander ab, ist es ratsam, ein Konsensgespräch durchzuführen. An diesem Gespräch sollten der jeweilige Beschäftigte, der/die Vorgesetzte, der die Fremdeinschätzung vorgenommen hat, sowie nach Möglichkeit ein/e Vertreter/-in des Betriebsrates oder des Projektteams teilnehmen. Das Gespräch sollte auf Augenhöhe geführt werden. Es sollte geklärt werden, wo die Gründe für die unterschiedliche Bewertung liegen und sich einvernehmlich auf eine Bewertung geeinigt werden.

Im Konsensgespräch sollte die Möglichkeit genutzt werden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit geringerem Selbstbewusstsein zu loben. Ein ausgesprochenes Lob tut gut. Nicht nur das Selbstbewusstsein steigt, sondern auch die Motivation der Beschäftigten.

Es ist aber auch möglich, dass sich Beschäftigte überschätzen. Auch dann sollte im Gespräch geklärt werden, woran das liegt. Es ist wichtig, diesen Beschäftigten weitere Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und auch deutlich zu machen, an welchen Stellen noch „Nachholbedarf“ besteht. Denn: Nicht selten kann Überschätzung und Unwissen im Arbeitsalltag gefährlich werden.

*Bei der Fremdeinschätzung seiner Abteilung fällt einem Meister auf, dass sich eine Kollegin selbst durchgehend deutlich schlechter eingeschätzt hat, als er es tut. Der Meister schlägt daraufhin ein Konsensgespräch vor, in dem er die Mitarbeiterin fragt, ob sie sich einfach nicht getraut hat, zu sagen, was sie alles kann. Es wird aber deutlich, dass die Mitarbeiterin sich selbst gar nicht darüber bewusst ist, wie vielseitig und wertvoll ihre Fähigkeiten für das Unternehmen sind.*


Das Konsensgespräch kann also auch Hilfestellung für die Vorgesetzten sein, die eigene Belegschaft besser kennen zu lernen – gerade, wenn die Vorgesetzten nicht die jährlichen Mitarbeiter/-innen-Gespräche führen.


Die Ergebnisse der Selbst- und Fremdeinschätzung werden in den Quali-MAX eingepflegt. Hier erhält man einen Überblick darüber, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die jeweiligen Kompetenzen wie gut beherrschen.


	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	<b>Kompetenzen:</b> E: MA Ist Experte 1: MA Ist Könnner 2: MA Ist Kenner 3: MA ohne Kenntnisse  <b>Bereitschaft Weiterbildung:</b> 1: Ja 2: unsicher 3: Nein  Formate ausfüllen  Filter ein/aus  Speichern							Alfred	Klaus	Lars	Nils	Reinhard	Stefan	Frank	Fabian	Ulrike	Isabelle	Peter
2								Kenner/ohne Kenntnisse m. Bereitschaft zur Weiterbildung	M.	S.	Sch.	K.	A.	P.	G.	M.	B.	B.
5								1174	1142	1035	1189	1194	1043	1039	1143	1028	1041	1172
7	Facharbeiterausbildung		0	13	0	1	0											
8	Bereitschaft zur WB																	
9	Zusatzqualifikationen		0	6	0	8	2											
10	Bereitschaft zur WB																	
11	Staplerschein		0	8	1	5	0											
12	Bereitschaft zur WB																	
13	Kranschein		0	14	0	0	0											
14	Bereitschaft zur WB																	
15	Ersthelfer		0	2	3	9	3											
16	Bereitschaft zur WB																	
17	Qualitätsschulungen Arbeitsanweisungen		0	8	3	2	2											
18	Bereitschaft zur WB																	


**Felder zu Kompetenzen:**

Mitarbeiter/-in...

 ist „Experte“


 ist „Könnner“


 ist „Kenner“


 hat keine Kenntnisse

**Felder zu Weiterbildungsbereitschaft:**

Mitarbeiter/-in...

 hat Interesse

 ist unsicher

 hat kein Interesse an einer Weiterbildung

## Erhebung der betrieblichen Qualifizierungsbedarfe

Nach der Erhebung der im Betrieb vorhandenen Kenntnisse und Weiterbildungsinteressen wird der betriebliche Qualifizierungsbedarf ermittelt. Dazu muss klar sein, wie viele Beschäftigte einer Abteilung eine bestimmte Kompetenz beherrschen sollen. Diese Soll-Zahlen werden von den Bereichsleitungen festgelegt. Sie haben einen genauen Überblick über ihre Belegschaft und darüber, wie viele Beschäftigte welche Tätigkeiten beherrschen sollten.

*In einem Maschinenbau-Unternehmen wurde die Kompetenzermittlung durchgeführt. Im Bereich der Fertigung fiel auf, dass die Abteilung einen sehr hohen Altersdurchschnitt hat und dass langjährige Mitarbeiter in Schlüsselpositionen – ein Meister und zwei Vorarbeiter – das Unternehmen in den nächsten fünf Jahren verlassen werden. Bei der Festlegung der Soll-Zahlen wurde daher bei den entsprechenden Positionen und Kompetenzen immer mit „Plus 3“ gearbeitet, um den Weiterbildungsbedarf zu verdeutlichen. Das Unternehmen kann so frühzeitig darauf reagieren und bereits jetzt damit beginnen, Beschäftigte aus den eigenen Reihen auf diese Aufgaben vorzubereiten.*

*In der Produktionsabteilung eines Unternehmens wird im Drei-Schicht-Betrieb gearbeitet. Die Zusammensetzung der Schicht-Teams soll zu Beginn des nächsten Jahres geändert werden. Bei der Festlegung der Soll-Zahlen wird deutlich, dass genügend Beschäftigte die CNC-Steuerung einer Maschine programmieren können. Für die neue Schichtzusammensetzung kann der Vorarbeiter den QualiMAX zu Hilfe nehmen, um zu gewährleisten, dass in jeder Schicht ausreichend kompetente Mitarbeiter anwesend sind.*

Bei der Festlegung der Soll-Zahlen sollte also auch die zukünftige Situation beachtet werden. Dies betrifft personelle und organisatorische Veränderungen, aber auch technische Weiterentwicklungen oder Umstellungen in den einzelnen Bereichen.

Zur Ermittlung der betrieblichen Qualifizierungsbedarfe werden die erhobenen Ist-Werte mit den festgelegten Soll-Zahlen abgeglichen.

Die Soll-Zahlen werden in den QualiMAX eingepflegt. So ist eine Gegenüberstellung der Ist- und Soll-Werte möglich.

Es wird gezeigt,

- wie viele Beschäftigte eine Kompetenz als Experte bzw. als Köhner beherrschen,

- wie groß die Differenz zwischen Ist- und Soll-Werten ist,

- ob genügend Beschäftigte Interesse an dem Thema haben, um die Lücke zu schließen,

- wie viele Experten zu einem Thema vorhanden sind.

Schweißerei	Kompetenzbedarf SOLL	Kompetenzen IST	Differenz	Interesse an WB	Ausreichend interessierte MA?	Quali intern	Anzahl Experten	Quali extern
	Facharbeiterausbildung	13	13	0	0	ja	0	x
Zusatzqualifikationen	3	6	3	2	ja	0	x	
Staplerschein	8	8	0	0	ja	0	x	
Kranschein	12	14	2	0	ja	0	x	
Ersthelfer	4	2	-2	3	ja	x	0	
Qualitätsschulungen Arbeitsanweisungen	14	8	-6	2	nein	x	0	
Anwendung DIN-Normen, techn. Regelwerke	10	7	-3	1	nein	x	0	x
Kenntnisse u. Anwendung BG-Vorschriften	14	5	-9	2	nein	0	x	

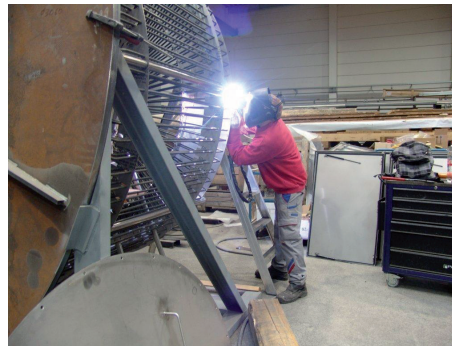
## QUALIFIZIERUNGSPLANUNG

Die Gegenüberstellung der Ist- und Soll-Werte der einzelnen Kompetenzen ist die Basis für die weitere Qualifizierungsplanung. Nachdem die Qualifizierungsbedarfe ermittelt wurden, sollte im ersten Schritt geklärt werden, ob die nötigen Qualifizierungen durch interne Schulungen von betrieblichen Experten durchgeführt werden können oder ob externe Maßnahmen nötig sind. Diese Entscheidung sollte vor einer Priorisierung der Maßnahmen getroffen werden, denn sie hat großen Einfluss auf den zeitlichen, organisatorischen und nicht zuletzt auch finanziellen Umfang von Qualifizierungsmaßnahmen.

### Interne oder externe Qualifizierung?

#### Mit internen Qualifizierungen betriebliches Wissen weitergeben

Bei internen Qualifizierungen geben die ermittelten Expertinnen und Experten ihr Können und Wissen an die Kolleginnen und Kollegen weiter. Der Vorteil von interner Qualifizierung liegt darin, dass gerade wertvolles betriebsspezifisches Erfahrungswissen weitergegeben werden kann, das oft nicht dokumentiert,



sondern in den Köpfen einiger Beschäftigter vorhanden ist. Auch wird so arbeitsplatznahes Lernen ermöglicht. Für viele Beschäftigte, die längere Zeit aus dem Lernprozess raus sind, ist dies eine Erleichterung. Erlerntes kann so schnell angewendet werden. Von Vorteil ist außerdem, dass die Lernzeiten flexibler gestaltet werden können als bei externen Maßnahmen.



Voraussetzung für gelingende interne Qualifizierungsmaßnahmen ist, dass die internen Experten das notwendige Know-how zur Wissensvermittlung haben und den Freiraum zur Wissensvermittlung bekommen. Die Produktions- bzw. Personaleinsatzplanung sollte also entsprechend angepasst werden. Auch sollte für interne Schulungen ein Schulungsplan mit den zu vermittelnden Inhalten und Lernzeiten/-orten erarbeitet werden. Nur so ist eine strukturierte Vorgehensweise möglich.

Es kann auch sinnvoll sein, zu einem Thema interne Schulungen durchzuführen, die für bestimmte Personenkreise durch externe Maßnahmen flankiert werden.

*Im Bereich der Schweißerei sind Kenntnisse zur Anwendung von DIN-Normen und anderen technischen Regelwerken wichtig. Das Grundlagenwissen dazu sollte bei allen Mitarbeitern des Bereichs vorhanden sein. Die Mitarbeiter sollen wissen, welche technischen Vorschriften und Normen es gibt, worauf sich diese beziehen und wo im Unternehmen sie bei Bedarf weitere Informationen dazu erhalten. Derzeit gibt es einen Experten zu diesem Thema (Qualitätsmanager), der das Grundlagenwissen vermitteln kann. Technische Richtlinien und Normen ändern sich aber immer wieder. Für das Unternehmen ist es wichtig, auf dem aktuellen Stand zu sein. Aus diesem Grund ist auch eine externe Qualifizierung zu inhaltlichen Neuerungen geplant, die der Experte besuchen wird. Anschließend kann er das neu erworbene Wissen seinen Kolleginnen und Kollegen weitergeben.*

Schweißerei	Kompetenzbedarf SOLL	Kompetenzen IST	Differenz	Interesse an WB	Ausreichend interessierte MA?	Qualif. intern	Anzahl Experten	Qualif. extern
Anwendung DIN-Normen, techn. Regelwerke	13	5	-8	9	ja	x	1	x
Kenntnisse u. Anwendung BG-Vorschriften	13	5	-8	2	nein		0	x
Produktkenntnisse	13	14	1	0	ja	x	2	

Auch bei der Qualifizierungsplanung hilft der QualiMAX weiter. Zur besseren Übersicht und Priorisierung kann ausgewählt werden, ob Qualifizierungsmaßnahmen intern und/oder extern erfolgen.

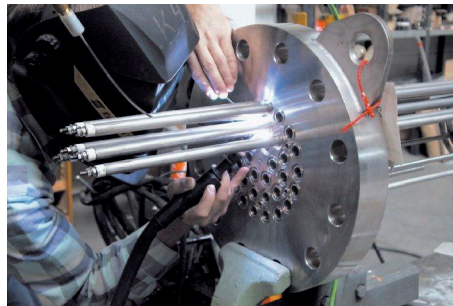
### Externe Qualifizierungen für den Input von außen

Wenn das zu schulende Wissen nicht im Unternehmen vorhanden ist, bieten sich externe Qualifizierungen an. Externe Qualifizierungen ermöglichen den Teilnehmenden, einen Blick über den Tellerrand zu werfen und neue Ideen aufzugreifen.

Externe Qualifizierungen können im Unternehmen als inhouse-Maßnahme oder beim Bildungsträger stattfinden. Zu unterscheiden sind weiterhin firmenspezifische Qualifizierungen oder offene Maßnahmen. Bei offenen Bildungsangeboten setzt sich der Teilnehmerkreis aus Beschäftigten verschiedener Unternehmen zusammen. Die Wahl für oder gegen eine der genannten Qualifizierungsformen hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel von der Vertraulichkeit bestimmter Inhalte.

### Verbundqualifizierung

Unternehmen können sich bei der Durchführung von Qualifizierungen auch zusammentun. Bei diesen **Verbundqualifizierungen** nehmen Beschäftigte aus verschiedenen Unternehmen an derselben Maßnahme teil. Das bietet sich immer dann an, wenn ein Unternehmen alleine nicht ausreichend Beschäftigte für einen Kurs stellen kann. Unproblematisch sind Verbundqualifizierungen mit anderen Unternehmen bei den meisten allgemeinen – also nicht betriebsspezifischen Maßnahmen – wie etwa Schulungen zum Thema Ladungssicherung oder Schulungen für befähigte Personen für Anschlagmittel. Hier lohnt sich der Kontakt zu Kunden oder Lieferanten, um eine mögliche gemeinsame Maßnahme anzustoßen.



## Priorisierung einzelner Maßnahmen

Nicht alle notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen können und müssen zeitgleich durchgeführt werden. Daher sollte eine Priorisierung vorgenommen werden. Folgende Fragen helfen dabei:

### **Folgende Fragen sind bei der Priorisierung von Qualifizierungsmaßnahmen hilfreich:**

- ✓ In welchen Bereichen fehlt wichtiges Wissen?
- ✓ In welchen Bereichen und an welchen Arbeitsplätzen wurden in letzter Zeit neue Beschäftigte eingestellt, die noch geschult werden müssen?
- ✓ Wo sind kurzfristig technische Neuerungen geplant?
- ✓ Gab es organisatorische Veränderungen, die mit Arbeitsplatzwechseln oder der Errichtung neuer Arbeitsplätze einhergingen?
- ✓ Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlassen in den nächsten Jahren das Unternehmen, so dass wichtiges Wissen verloren gehen könnte?
- ✓ Wie umfangreich sind die verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen?
- ✓ Besteht die Möglichkeit modularer Qualifizierungen (Zeitfaktor)?
- ✓ Welche Inhalte können intern von betrieblichen Experten geschult werden?
- ✓ Sind Auftragsspitzen absehbar, während derer für Qualifizierung keine Zeit ist?

Diese und andere Fragen müssen beantwortet werden, um eine sinnvolle Priorisierung der Qualifizierungsmaßnahmen vorzunehmen. Auch ist es wichtig, im Abstand von einigen Monaten die einmal erstellte Prioritätenliste an neue Gegebenheiten anzupassen.

## Einbindung der Beschäftigten bei der konkreten Planung

### Koordination mit Augenmaß

Wenn im Unternehmen die Entscheidung für Qualifizierungsmaßnahmen gefallen ist, werden die Planungen konkreter. Termine müssen gefunden und Teilnehmer/-innen-Gruppen zusammengestellt werden.

Egal ob die Qualifizierung intern oder extern erfolgt – es müssen Frei-

räume zum Lernen geschaffen werden. Dennoch muss die Produktion weiterlaufen. Bei der Terminierung und der Auswahl der Beschäftigten muss das natürlich berücksichtigt werden. Daher sollten neben den Personalverantwortlichen und dem Betriebsrat auch die Bereichsverantwortlichen in die konkrete Planung mit einbezogen werden.

Die in den Gesprächen erhobenen Kompetenzen und die Weiterbildungsbereitschaft zeigen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für anstehende Qualifizierungsmaßnahmen in Frage kommen. Im QualiMAX ist das auf einen Blick zu sehen (siehe Info-Box auf Seite 21). Sollten zu einem Thema nicht genug interessierte Beschäftigte vorhanden sein, können diejenigen angesprochen werden, die bei der Weiterbildungsbereitschaft „unsicher“ ausgewählt haben.



## Durch direkte Ansprache Qualifizierung ohne „Zähneknirschen“

Grundsätzlich sind Personalverantwortliche gut beraten, das Gespräch zu den jeweiligen Beschäftigten zu suchen und sie bereits in die Planung mit einzubeziehen. Oft können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertvolle Hinweise zu den benötigten Inhalten der Qualifizierung geben.

Auf jeden Fall müssen Beschäftigte über anstehende Qualifizierungsmaßnahmen informiert werden. Nicht selten liegen einige Monate zwischen der Kompetenzerhebung und ersten Schulungen. Der Zusammenhang zwischen Kompetenzerfassung und Qualifizierungsmaßnahme sollte wieder aufgefrischt und erklärt werden, warum und wozu die anstehende Schulung durchgeführt wird.



Es ist auch ratsam, die Beschäftigten bei der zeitlichen Planung der Maßnahme mit einzubeziehen. Haben die Beschäftigten private Verpflichtungen, die die Lernzeiten einschränken – wie etwa Kinderbetreuung oder die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen?

Am besten ist es natürlich, wenn Weiterbildung während der Arbeitszeit stattfindet. Sollte das einmal nicht möglich sein, kann im Gespräch mit dem Beschäftigten sicherlich eine Lösung gefunden werden. Nicht selten lassen sich auch Schulungen in Form von eLearning oder Fernstudium umsetzen.

Die Einbindung der Beschäftigten in die inhaltliche und zeitliche Planung der Maßnahme erhöht die Motivation – Qualifizierung ohne „Zähneknirschen“ wird möglich.

### Weitere Schritte

Wenn geklärt ist, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu welchen Themen qualifiziert werden sollen, werden Angebote von Bildungsdienstleistern eingeholt und verglichen. Es ist auch möglich, individuelle Qualifizierungen durchzuführen. Diese sind auf die Belange des Betriebes abgestimmt und ermöglichen so eine passgenaue Qualifizierung. Es wird nur das geschult, was für die Beschäftigten relevant ist. Immer mehr Bildungsträger erkennen die Notwendigkeit, Wünschen entgegen zu kommen und auf die besonderen Belange von Unternehmen einzugehen.

Dies erfordert natürlich eine enge Zusammenarbeit im Vorfeld der Qualifizierung, erhöht aber letztendlich den Erfolg der Maßnahme. Je genauer die Vorstellungen des Unternehmens sind, desto besser können Bildungsträger die Maßnahme zuschneiden.

### Bildungspatenschaften in die Wege leiten

Einige Unternehmen arbeiten seit längerer Zeit mit bestimmten Bildungsdienstleistern zusammen, so dass sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickeln konnte. Die Bildungsdienstleister kennen dann die betrieblichen Gegebenheiten und Möglichkeiten. Meist können sie aber nicht alle notwendigen Maßnahmen selber durchführen, kennen aber andere Bildungseinrichtungen, die diese Maßnahmen anbieten. Hier bietet es sich an, den bekannten Bildungsdienstleister als Bildungspate ins Boot zu holen. Der Bildungspate kann notwendige Kontakte knüpfen, bei der Erstellung von Konzepten behilflich sein und koordinierende Aufgaben wahrnehmen.



Diese Bildungspatenschaft bedeutet eine enorme zeitliche Entlastung für das Unternehmen und festigt die Zusammenarbeit mit dem Bildungsdienstleister.

Folgende Informationen vom Unternehmen sind für den Bildungsträger hilfreich – gerade dann, wenn individuelle Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden sollen:

<b>Informationen zum Unternehmen</b>	
<b>Gewünschte Inhalte</b>	Konkrete Inhalte, Art der Maßnahme (z. B. Aufbauschulung)
<b>Lernziel</b>	z. B. gewünschter Abschluss, Grundkenntnisse, fundierte Kenntnisse
<b>Zielgruppe</b>	Facharbeiter: gewerbl./techn. Ausbildung, kaufm. Ausbildung Benennung der Ausbildungen
<b>Qualifizierungsstand der Teilnehmenden</b>	erfahren, unerfahren, angelehrt
<b>Vorgesehene Teilnehmerzahl</b>	Gesamtzahl Wenn Schulung nur in Teilgruppen möglich ist, bitte Gruppengröße angeben
<b>Gewünschter Lernort</b>	Inhouse, beim Anbieter, ausschließl. firmenspezifisch oder mit Teilnehmenden anderer Unternehmen
<b>Lernzeiten</b>	werktags, Wochenende, abends, ganz- oder halbtags, ggf. gewünschte Uhrzeiten angeben
<b>Fest geplante Lehrgangzeiten</b>	Angabe von festen Zeitkorridoren für Maßnahme (z. B. von 42.-44. KW)
<b>Anforderungen an Dozenten</b>	z. B. Erfahrungen in bestimmten Branchen, Erfahrungen mit interkulturellen Lernformen
<b>Ist Beratung bzgl. Fördermöglichkeiten gewünscht?</b>	

## Weiterbildungslotsen ausfindig machen

Sehen Unternehmen keine Chance einer Bildungspatenschaft, sollten sie sich in ihrer Region danach erkundigen, ob es einen zentralen Ansprechpartner zu Weiterbildungsfragen gibt – etwa in Form eines Trägerdachverbands.

*In Dortmund übernimmt das Dortmunder Weiterbildungsforum (dwf.) die Funktion des Weiterbildungslotsen. Das dwf. kann passende Bildungsdienstleister vermitteln und unterstützt zum Beispiel zu Fragen möglicher Förderung, Umschulung oder Nachqualifizierungen.*

## Und dann?

Wurden Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt, sollte sichergestellt werden, dass die Beschäftigten das neu erworbene Wissen auch im Betrieb anwenden können. Erlerntes, das nicht angewendet wird, wird schnell wieder vergessen – und die Qualifizierung war umsonst (nicht aber kostenlos!).

Die betriebliche Weiterbildung ist ein fortlaufender Prozess. Die Schnelllebigkeit technischer Entwicklungen, personelle Veränderungen oder die Einführung neuer Produkte und Verfahren erfordern dies. Die Beschäftigten müssen sich immer wieder neuen Aufgaben und Herausforderungen stellen. Dementsprechend sollte es sich das Unternehmen zur Aufgabe machen, den Qualifizierungsstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig zu überprüfen und neuen Herausforderungen anzupassen. Einmal gelegte Strukturen und Hilfsmittel – wie etwa das EDV-Tool QualiMAX – helfen dabei und unterstützen den Prozess.



## **ANSPRECHPARTNER/-INNEN**

### **Dortmunder Weiterbildungsforum e. V., dwf.**

Helga Piepenbrink

Küpperstraße 1, 44135 Dortmund

Tel.: 0231 – 2861493 / E-Mail: piepenbrink@dwf-do.de

### **IG Metall Verwaltungsstelle Dortmund**

Hans Jürgen Meier

Ostwall 17-21, 44135 Dortmund

Tel.: 0231 – 57706-41 / E-Mail: hans-juergen.meier@igmetall.de

### **Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e. V.**

Dr.-Ing. Marcel Beller

Prinz-Friedrich-Karl-Straße 14, 44135 Dortmund

Tel.: 0231 – 95 20 52-16 / E-Mail: m.beller@uv-do.de

### **Wirtschaftsförderung Dortmund**

Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet

Carsten Frese

Töllnerstraße 9-11, 44122 Dortmund

Tel.: 0231 – 502-5589 / E-Mail: carsten.frese@stadtdo.de

### **CE-Consult**

Curt Ebert GmbH & Co. KG

Dr. Andreas Bach, Heidi Schanz

Westfälische Straße 173, 44309 Dortmund

Tel.: 0231 – 20200-11 / E-Mail: beratung@curt-ebert.de

## TARIFVERTRAG QUALIFIZIERUNG

Im April 2006 verständigten sich die IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen und der Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e. V. (Metall NRW) auf einen Tarifvertrag zur Qualifizierung.

Diesen Tarifvertrag sowie weitere Qualifizierungstarifverträge der IG Metall finden Sie unter folgendem Link:

[http://www.igmetall.jobrotation.de/dokumente/produkte/1165238253--qualifizierungstarifvertr\\_ge\\_sammlung.pdf](http://www.igmetall.jobrotation.de/dokumente/produkte/1165238253--qualifizierungstarifvertr_ge_sammlung.pdf)



## VORTEILE AUF EINEN BLICK

In dieser Broschüre erhalten Sie einen Überblick über das Vorgehen zur Kompetenzerfassung und Qualifizierungsplanung. Es hilft Unternehmen, die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten strukturiert anzugehen. Davon profitieren Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen.

- ✓ Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit für Unternehmen durch qualifiziertes und flexibel einsetzbares Personal
- ✓ Erhöhung der betrieblichen und persönlichen Beschäftigungsfähigkeit durch passgenaue Qualifizierung, die zertifiziert ist
- ✓ Erhöhung der Motivation für Qualifizierung: Qualifizierung ohne Zähneknirschen durch frühzeitige Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ✓ Erhöhte Wertschätzung der Beschäftigten durch persönliche Gespräche
- ✓ Aufzeigen von individuellen Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten
- ✓ Nutzung interner Potenziale durch innerbetriebliche Qualifizierung
- ✓ Vermeidung von Wissensverlust bei Verrentung durch frühzeitige interne Wissensweitergabe
- ✓ Gezielte Qualifizierung an den richtigen Stellen durch systematisches Vorgehen der Kompetenzerfassung
- ✓ Nachhaltige Qualifizierung durch passgenaue Auswahl und Durchführung von Bildungsangeboten
- ✓ Schaffung einer Unternehmenskultur, in der das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen zum integralen Bestandteil wird