A 01 Weitere Analyseinstrumente

Leitfaden zum Ermitteln des Kompetenzbedarfs in Unternehmen
auf Basis der Unternehmensstrategie

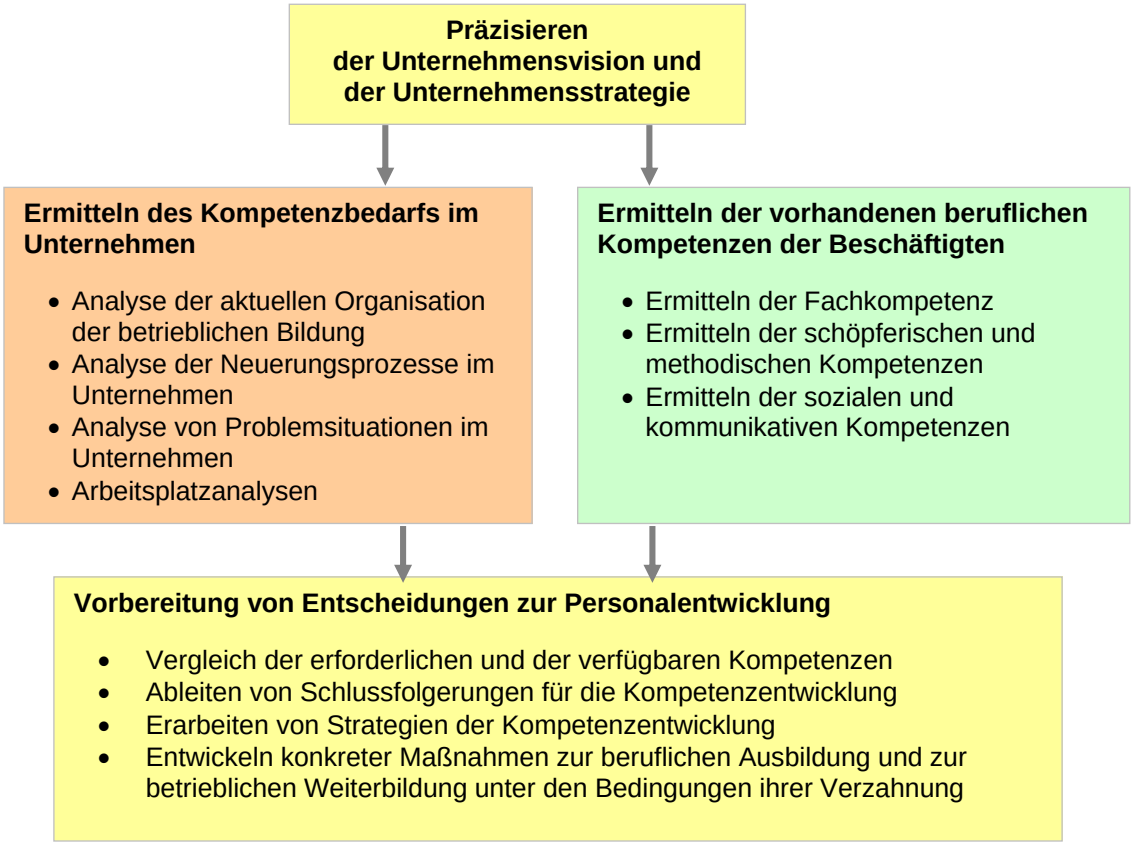
Die prozessorientierte berufliche Ausbildung und die betriebliche Weiterbildung der Beschäftigten werden zunehmend zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor der Unternehmen. Besonders in Klein- und Kleinstunternehmen ist es jedoch problematisch, den Weiterbildungsbedarf rechtzeitig und vorausschauend zu erkennen.
Es ist unumgänglich, dass sich die Aus- und Weiterbildung vorausschauend an der Unternehmensvision und Unternehmensstrategie orientiert und aktuelle Entwicklung in der Wissenschaft und in der Wirtschaftsentwicklung berücksichtigt.

Mit diesem Leitfaden soll ein Analyseinstrument zur Verfügung gestellt werden, das das Erkennen erforderlicher Entwicklungswege und Veränderungsprozesse im Unternehmen unterstützt, um daraus Schlussfolgerungen für aktuelle und zukünftig erforderliche berufliche Kompetenzen ziehen zu können.

Die folgenden Ausführungen sollen ein Leitfaden für die Gestaltung der Verzahnung der beruflichen Ausbildung mit der betrieblichen Weiterbildung im Unternehmen sein, um rationell und mit vertretbarem Aufwand wesentliche Anhaltspunkte für notwendige Entscheidungen zu bekommen.

Die Entwicklung von Strategien zur Gestaltung der Kompetenzentwicklung im Unternehmen setzt voraus, dass
- einerseits der Bedarf an Kompetenzen für die berufliche Arbeit im Unternehmen und
- andererseits die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

analysiert und miteinander in Bezug gesetzt werden.



Die Ermittlung des Kompetenzbedarfs

- muss sich auf die berufliche Handlungskompetenz im und für das Unternehmen in einem überschaubaren Perspektivzeitraum konzentrieren,
- muss neben den fachlichen Erfordernissen auch die schöpferischen und methodischen sowie die sozialen und kommunikativen Kompetenzen einschließen und
- muss vom vorhandenen individuellen Kompetenzniveau der Mitarbeiter ausgehen und die Betroffenen persönlich in den Prozess der Bedarfsermittlung und der Ableitung von Bildungsmaßnahmen einbeziehen.

Checkliste 1:
Kurzcharakteristik des Unternehmens

Bezeichnung des Unternehmens:		
Anzahl der Beschäftigten:		
Gründungsjahr:		
Welche Haupttätigkeitsfelder hat Ihr Unternehmen?		
Hat Ihr Unternehmen ein Fortbildungsprogramm?	Yes ☐	No ☐
Hat Ihr Unternehmen ein Fortbildungsbudget?	Yes ☐	No ☐

In welcher Form wurde **bisher** die beruflich-betriebliche Weiterbildung durchgeführt?

informelles Lernen im Arbeitsprozess ohne Abschluss		
praktisches Lernen am Arbeitsplatz mit Zertifikat (neue Technologien)		
projektintegriertes Lernen im Rahmen von Entwicklungs- und Neuerungsprozessen		
In-house-Kurse mit eigenen Trainern		
In-house-Kurse mit externen Trainern bzw. Bildungsunternehmen		
externe Kurse bei Bildungsunternehmen		
individuelles Lernen mit Multimedia-Modulen		

In welcher Form sollten sie **zukünftig** durchgeführt werden?

Welche Faktoren behindern die Weiterbildung am stärksten?

keine passenden Angebote von den Bildungsunternehmen	
unbefriedigende Erfahrungen mit früheren Kursen	
Geldmangel	
Zeitmangel	
mangelndes Weiterbildungsinteresse bei den Beschäftigten	

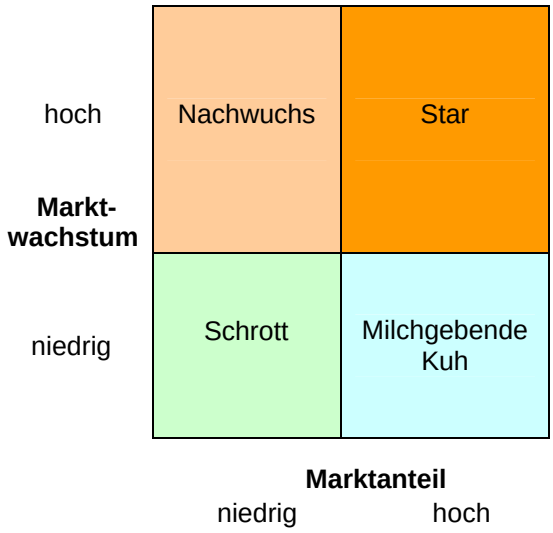
Checkliste 2:
Neuerungsprozesse im Unternehmen (Blatt 1)

Wie sind Ihre Angebote, Leistungen, Produkte im Produkt-Lebenszyklus einzuordnen?

Nr.	Produkt / Leistung	Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung	Rückgang
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Wie schätzen Sie die Marktchancen Ihrer oben genannten Angebote ein?

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....
5. .....
6. .....



Auf welchen Gebieten finden in Ihrem Unternehmen Neuerungsprozesse statt?

Innovationsquellen	neue Angebote	neue Technologien	organisatorische Veränderungen	Personal-entwicklung
eigene Entwicklungen				
von einer „Mutterfirma“				
aus Unternehmensverbund				
von Lieferfirmen				
von Kunden				
von Beratern				
aus Instituten				
aus der Weiterbildung				
von Mitarbeitern				

Woher kommen dazu die Ideen und Anregungen?

Checkliste 2:
Neuerungsprozesse im Unternehmen (Blatt 2)

Planen Sie internationale Aktivitäten? (Vermarktung, Beschaffung, Personal)	Ja ☐	Nein ☐
Hatte Ihr Unternehmen Vertragsrechts- oder Arbeitsrechtsverfahren ?	Ja ☐	Nein ☐
Haben Sie diese Verfahren gewonnen	Ja ☐	Nein ☐
Ist Ihr Unternehmen zertifiziert ?	Ja ☐	Nein ☐

Gibt es in Ihrem Unternehmen Symptome, die auf sich entwickelnde Krisen hindeuten könnten?

abnehmender Umsatz	
abnehmender Marktanteil	
abnehmender Werbeerfolg	
rückläufiger Auftragseingang	
Kalkulationsabweichungen	
überdurchschnittlicher Zahlungsverzug der Kunden	
sinkender Cash-Flow	
zunehmende Garantieforderungen	
zunehmende Lieferverzögerungen	
zunehmende ineffiziente Arbeitsabläufe	
steigende Fluktuationsbereitschaft	
gestörte Kommunikation im Unternehmen	
gestörte Kommunikation mit Kunden	

Welche Unternehmensstrategie verfolgen Sie

geographische Erweiterung des Aktionsbereiches (Region / Europa)	
Spezialisierung auf weniger Hauptprodukte bzw. -leistungen	
Diversifikation der Leistungen (Erweiterung des Leistungsspektrums)	
Einführung neuer Produkte oder Technologien (Verfahren)	
Aufbau von Unternehmensverbänden (Konsortien)	
Übernahme anderer Unternehmen	
Aufbau von Tochterunternehmen	
Zusammenschluss mit anderen Unternehmen/Aufgabe der Selbständigkeit	
Personalveränderungen (Entlassungen, Einstellungen)	

Welche Neuerungen (Innovationen) Ihrer Produkte oder Technologien oder Organisationsformen sind vorgesehen oder wären wünschenswert?
……
……
……

Checkliste 3:
Arbeitsplatzanalyse - Kompetenzbedarf

Anmerkungen zum Gebrauch der folgenden Checkliste

- Bei der Analyse eines Arbeitsplatzes sollte der Inhaber des Arbeitsplatzes einbezogen werden.
- Als Methoden für die Gewinnung von Informationen über den zu analysierenden Arbeitsplatz kommen weiterhin in Frage: das Gruppengespräch, das Personalgespräch, die Befragung von externen Experten.
- Zusätzlich zur Arbeitsplatzanalyse werden häufig Tätigkeitsanalysen angefertigt, um notwendige Entscheidungen für Bildungsmaßnahmen fundierter treffen zu können.

Bezeichnung des Arbeitsplatzes: .....

Jetzige berufliche Anforderungen an die beruflichen Kompetenzen für den Arbeitsplatz	Künftige berufliche Anforderungen an die beruflichen Kompetenzen für den Arbeitsplatz	Vorgesehene/abzusehende Konsequenzen für die Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz

Checkliste 4:
Tätigkeitsanalyse

Bezeichnung des Arbeitsplatzes: .....

Zeitrum der Erfassung:.....Std. / ..... Tage / .....

Inhaber des Arbeitsplatzes:.....

Tätigkeit am Arbeitsplatz	Umfang der Tätigkeit Tag / Std. Min.	Eingesetzte Arbeitsmittel

Checkliste 5:
Ermittlung und Bewertung der Fachkompetenz der Mitarbeiter

	Indikator	Geschätzter Ausprägungsgrad					Gewünschter Ausprägungsgrad				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	**Beherrscht die grundlegenden Kenntnisse für seine Arbeitsaufgabe**										
	- Kann die Arbeitsaufgaben selbständig lösen										
	- Wendet die Unterlagen für den Arbeitsauftrag (Zeichnung, technologische Vorgaben, ...) richtig an										
2.	**Kann sich auf Kundenwünsche rasch einstellen**										
	- Kann Wünsche fachlich bewerten										
	- Kann Lösungsideen entwickeln										
3.	**Leistet Qualitätsarbeit**										
	- Wendet das betriebliche Qualitätssicherungssystem an										
	- Hält die vorgegebenen Zeiten bei den Arbeitsaufträgen ein										
4.	**Ist flexibel hinsichtlich seiner Einsetzbarkeit**										
	- Kann sich auf neue Arbeitsmittel schnell umstellen										
	- Beherrscht angrenzende Fachgebiete										

von **1** ... *sehr gut* bis **5** ... *mangelhaft*

Checkliste 6:
Ermittlung und Bewertung der schöpferischen und methodischen Kompetenzen

	Indikator	Geschätzter Ausprägungsgrad					Gewünschter Ausprägungsgrad				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	**Nimmt Informationen rasch auf**										
	- Beobachtet Situationen gut und erkennt die Probleme										
	- Kann zuhören und Fragen stellen										
2.	**Kann die Informationen gut verarbeiten**										
	- Entwickelt eigene Schrittfolgen für Arbeitsaufträge										
	- Kann verschiedene Varianten abschätzen und ausführen										
3.	**Kann Informationen gut weitergeben an Kunden oder Vorgesetzte**										
	- Hat ein gutes Denkvermögen und geht logisch vor										
	- Kann sich fachlich exakt ausdrücken										
4.	**Hat ein gutes Vorstellungsvermögen/Phantasie**										
	- Entwickelt kreative Ideen und Vorschläge										
	- Kann die Ideen praktisch umsetzen										

von **1** ... *sehr gut* bis **5** ... *mangelhaft*

Checkliste 7:
Ermittlung und Bewertung der sozialen und kommunikativen Kompetenzen

	Indikator	Geschätzter Ausprägungsgrad					Gewünschter Ausprägungsgrad				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	**Kann sich in ein Team einordnen**										
	- Beteiligt sich aktiv an der Lösung der Aufgabenstellung										
	- Akzeptiert andere Meinungen										
2.	**Kann mit Kunden umgehen**										
	- Ist freundlich und zuvorkommend gegenüber Kunden und Partnern										
	- Drückt sich deutlich und verständlich aus										
3.	**Versteht es, mit anderen Argumenten auszutauschen**										
	- Begründet klar und überzeugend										
	- Greift die Gedanken der anderen auf										
4.	**Hat ein gutes Durchsetzungsvermögen**										
	- Vertritt seinen Standpunkt										
	- Setzt seine Ideen und Aufträge durch										

von **1** ... *sehr gut* bis **5** ... *mangelhaft*

Alle erforderlichen Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung sind mit einer geeigneten Bildungseinrichtung zu beraten, da hier die Kompetenz für das gesamte Spektrum beruflich-betrieblicher Aus- und Weiterbildung vorliegt und durch die Unternehmen in Anspruch genommen werden kann.