

Das Qualifizierungsgespräch
erfolgreich gestalten
– Umsetzungshilfe zum
Tarifvertrag zur Qualifizierung

Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit Nr. 3



Baden-
Württemberg



Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten – Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag zur Qualifizierung

Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit Nr. 3

Redaktion

Volker Ochs, Sigrun Richter (IMU-Institut)
Martin Allespach (IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg)

VisdP

Berthold Huber, IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg, Stuttgarter Str. 23, 70469 Stuttgart

Gestaltung

Sabine Bucher, Karlsruhe

Druck

Druckerei Weinmann, Filderstadt

September 2003

Inhaltsangabe

1. Zielsetzung der Broschüre	6	7. Konfliktregelung	36
2. Das Qualifizierungsgespräch und die grundsätzlichen Anforderungen	9	- Auf den Punkt gebracht	
- Was sind die Grundlagen des Qualifizierungsgesprächs?		- Ablaufschema: Konfliktregelung – betriebliche Weiterbildung	
- Ein regelgeleitetes und strukturiertes Gespräch		- Konfliktregelung – persönliche Weiterbildung	
- Nutzen des Qualifizierungsgesprächs mit den Beschäftigten klären		8. Rechtsgrundlagen	40
- Durch Überprüfen der Arbeitsaufgabe und des Arbeitsplatzes Chancen für Qualifizierung erkennen		- Rechte des Betriebsrats	
- Auf den Punkt gebracht		- Rechte der Beschäftigten	
3. Vorbereitung auf das Gespräch	14	- Auf den Punkt gebracht	
- Rechtzeitige Einladung und ausreichende Gesprächszeit		- Was heißt eigentlich Qualifizierung wenn wir über die betriebliche Weiterbildung reden?	
- Klarheit über den Gesprächsverlauf		- Welche Kompetenzen sind gemeint, wenn wir über die Qualifizierung reden?	
- Die Macht der Sprache		9. Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats	45
- Die Überprüfung der eigenen Arbeitstätigkeit		- Aktive Teilnahme der Beschäftigten absichern	
- Wie erkennen Beschäftigte systematisch ihren Qualifizierungsbedarf?		- Vorbereitung und Schulung der Vorgesetzten	
- <i>Fragen zu den Arbeitsmitteln und der technischen Ausstattung der Arbeitsplätze</i>		- Arbeitsplatznah gut vorbereiten	
- <i>Fragen zu arbeitsorganisatorischen Veränderungen</i>		- Überprüfung der Qualitätsstandards durch die Beschäftigten	
- <i>Fragen zu den sozial-kommunikativen Veränderungen</i>		- Auf den Punkt gebracht	
- Bewertung der Fragen		10. Literaturempfehlungen	49
- Auf den Punkt gebracht		- Internethinweise	
4. Gesprächsablauf	23	11. Anhang	50
- Auf den Punkt gebracht		- Leitfaden zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch	
5. Dokumentation des Gesprächs	29	- Zusammenfassung der Entwicklungsziele	
- Auf den Punkt gebracht		- Mustervorlage zur Dokumentation des Qualifizierungsgesprächs	
6. Einfließen des Bildungsbedarfs in die betriebliche Bildungsplanung	31	- Checkliste Erfüllungsgrad Qualifizierungsgespräch	
- Rückmeldung an die Beschäftigten		- Zusammenfassung der Kontrollfragen: Auf den Punkt gebracht	
- Übersicht über den Qualifizierungsbedarf			
- Übersicht über den Qualifizierungsbedarf			
- Systematische Auswertung des Qualifizierungsbedarfs			
- Berücksichtigung besonderer Personengruppen			
- Auf den Punkt gebracht			

1. Zielsetzung der Broschüre

Mit dem Tarifvertrag zur Qualifizierung hat die IG Metall in Baden-Württemberg zum ersten Mal einen Rechtsanspruch der Beschäftigten auf Weiterbildung im Tarifvertrag verankert. Den Beschäftigten obliegt es nun, diesen Rechtsanspruch mit Unterstützung ihrer Interessenvertretung mit „Leben“ zu füllen, ihre Weiterbildungsansprüche zu formulieren und diese mit ihren Vorgesetzten im Qualifizierungsgespräch auszuhandeln.

Kernpunkt des Tarifvertrags zur Qualifizierung ist das Qualifizierungsgespräch und somit der Aushandlungsprozess zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten. Es geht darum, die Interessen der Beschäftigten und die Anforderungen des Betriebs zu klären, um daraus Qualifizierungsmaßnahmen abzuleiten, um die Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten längerfristig abzusichern. Dies setzt eine kritische Bewertung der bestehenden Arbeit durch die Beschäftigten voraus. Die Bewertung der Arbeitssituation und die Ermittlung des Bildungsbedarfs kann mit dazu beitragen, die Arbeitsgestaltung und die persönlichen Entwicklungschancen zu verbessern.

Eine gründliche Vorbereitung der Beschäftigten spielt hierbei eine große Rolle. Denn erst wenn die Weiterbildungsinteressen erkannt und formuliert sind, werden sich die Beschäftigten auch aktiv in das Gespräch mit ihren Vorgesetzten einbringen. Dazu müssen sie von den Chancen und vom eigenen Nutzen des Qualifizierungsgesprächs überzeugt sein.

Die vorliegende Broschüre ist als Handlungshilfe für Betriebsräte gedacht und soll helfen, die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Qualifizierungsgesprächs zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten kritisch vorzubereiten und zu begleiten. Sie ist wie folgt gegliedert:

In Punkt 2 soll ein Überblick über die **grundsätzlichen Anforderungen** an das **Qualifizierungsgespräch** gegeben werden. Dazu zählen: eine gute Vorbereitung, eine strukturierte Gesprächsdurch-

führung, die Dokumentation des Gesprächs und seine Einbindung in die betriebliche Weiterbildungsplanung. Die Schritte stellen einen strukturierten Kreislauf dar, der einmal jährlich durchlaufen wird.

Punkt 3 geht auf die **gründliche Vorbereitung des Qualifizierungsgesprächs** ein. Mögliche Instrumente zur Vorbereitung der Beschäftigten werden kurz vorgestellt. Weiter soll auch der Frage nachgegangen werden, welche Lerngründe Beschäftigte haben und welchen Nutzen sie aus einer systematischen Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch ziehen können.

Punkt 4 befasst sich ausführlich mit dem **Gesprächsablauf**. Hierzu zählen insbesondere die Rahmenbedingungen, die für ein gut verlaufendes Gespräch zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten notwendig sind. Diese sind auch abhängig von der Vorbereitung der Vorgesetzten und von der Frage, ob sie über die zukünftigen Entwicklungen im Betrieb Bescheid wissen.

Punkt 5 befasst sich mit der **Dokumentation des Gesprächsverlaufs** und des **Gesprächsergebnisses**. Inhalt, Ergebnisse und Verlauf der Qualifizierungsgespräche sollten dokumentiert werden, damit nach der Auswertung eine Bedarfsplanung erfolgen kann. Konflikte dürfen nicht verschwiegen und unter den Tisch gekehrt, sondern mit einem geregelten Verfahren beigelegt werden.

Der Punkt 6 befasst sich mit dem von den Beschäftigten im Qualifizierungsgespräch formulierten **Qualifizierungsbedarf** und mit der Integration in die **betriebliche Bildungsplanung**. Der Betriebsrat hat hierzu umfangreiche Mitbestimmungsmöglichkeiten. Einige Vorschläge sollen zeigen, wie der Betriebsrat die Ergebnisse und die Planungen besser steuern und kontrollieren kann.

Im Punkt 7 wird auf die Rolle der **Paritätischen Kommission** und die **Konfliktregelung** eingegangen, die dann nötig wird, wenn sich Beschäftigte und Vorgesetzte nicht auf die Formulierung des

Qualifizierungsbedarfs einigen können oder mit ihrem Qualifizierungsgespräch unzufrieden sind.

Der Punkt 8 gibt einen **Überblick** über die **Rechtsgrundlage** des Qualifizierungsgesprächs für Beschäftigte und den Betriebsrat und versucht einige Begriffe zur Weiterbildung zu erläutern.

Im abschließenden Punkt 9 wird versucht, die **Aufgaben** und **Handlungsmöglichkeiten** zusammenzufassen, die für die Mitgestaltung der Beschäftigten und des Betriebsrat relevant sind.

Im Anhang befinden sich Literaturempfehlungen und Internet-hinweise zur Gestaltung des Qualifizierungsgesprächs. Er enthält außerdem folgende Mustervorlagen zur Vor- und Nachbereitung der Beschäftigten auf das Qualifizierungsgespräch:

1. Leitfaden Gesprächsvorbereitung für Beschäftigte
2. Mustervorlage Dokumentation Gesprächsprotokoll
3. Checkliste Erfüllungsgrad Qualifizierungsgespräch für Beschäftigte

2. Das Qualifizierungsgespräch und die grundsätzlichen Anforderungen

Was sind die Grundlagen des Qualifizierungsgesprächs?

Q-Tipp: Der § 3 des Tarifvertrages zur Qualifizierung regelt die Vereinbarung und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen.

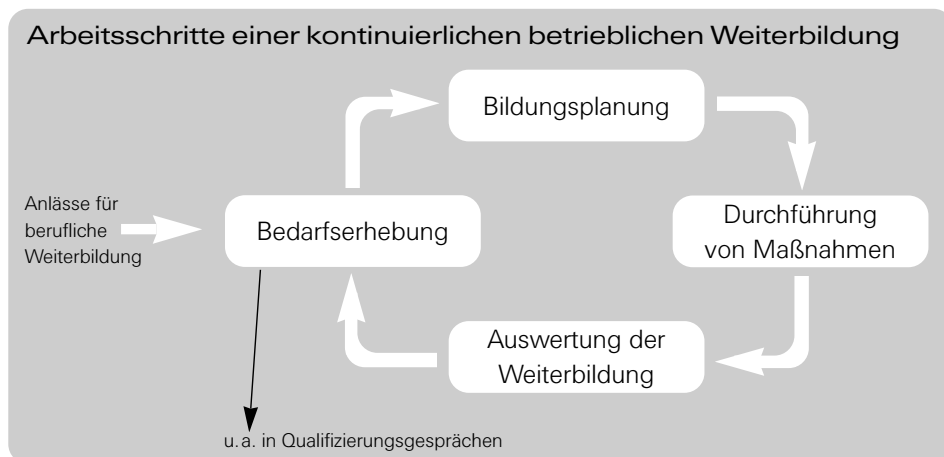
Im § 3.1 des Tarifvertrags zur Qualifizierung heißt es: „Beschäftigte haben Anspruch auf ein **regelmäßiges Gespräch** mit dem Arbeitgeber, in dem gemeinsam festgestellt wird, ob ein Qualifizierungsbedarf besteht. Soweit ein Qualifizierungsbedarf besteht, werden die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart. Hierzu können die **Beschäftigten Vorschläge machen**. Zur Vereinbarung der Qualifizierungsmaßnahmen gehört ggf. auch die **Festlegung von Prioritäten** zwischen notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen. Dieses **Gespräch** kann auch als **Gruppengespräch** durchgeführt werden. Einzelheiten des Verfahrens können durch **Betriebsvereinbarung geregelt** werden“.

Ferner verpflichtet der Tarifvertrag zusätzlich die Beschäftigten (§ 3.5.1), bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs aktiv mitzuwirken. Insbesondere zählt dazu die Teilnahme an dem zwischen den Beschäftigten und Vorgesetzten vereinbarten Qualifizierungsgespräch und der Festlegung von Qualifizierungsmaßnahmen.

Das Qualifizierungsgespräch ist ein regelmäßiges, mindestens einmal jährlich durchzuführendes Gespräch zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten und dient zur gemeinsamen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Dem Charakter nach ist das Qualifizierungsgespräch ein Abgleich verschiedener Interessen und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten, die zwischen ihnen und den Vorgesetzten gleichberechtigt diskutiert und festgehalten werden sollen. Daher sollte das Qualifizierungsgespräch auch getrennt von den Leistungs-, Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgesprächen geführt werden. Denn diese Gespräche haben einen anderen Charakter und können deshalb im Zweifelsfall zu Zielkonflikten führen.

Ein regelgeleitetes und strukturiertes Gespräch

Ziel eines regelgeleiteten und strukturierten Gesprächsablaufs ist es, dass Beschäftigte und Vorgesetzte ihren Qualifizierungsbedarf und -wünsche formulieren, abgleichen und die entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der betrieblichen Weiterbildungsplanung festlegen können.

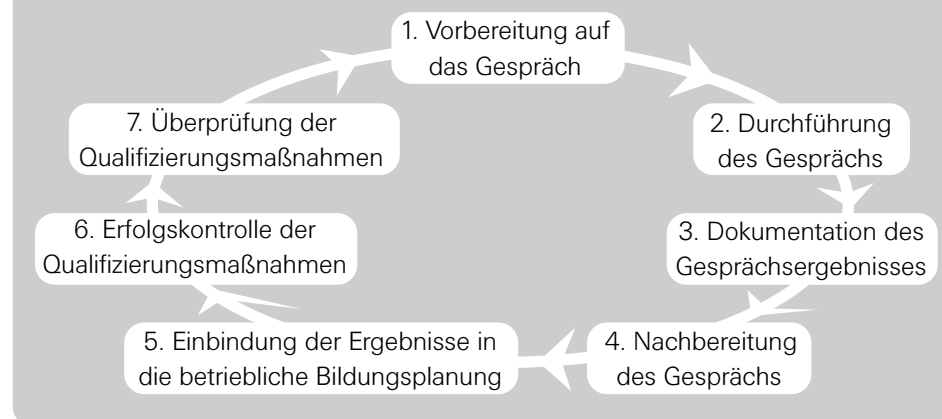


Eine erfolgreiche Durchführung des Gesprächs setzt systematische Arbeitsschritte in einem Regelkreislauf voraus:

- Q-Tipp: Diese sieben Schritte sollten sich u. a. in der Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung wiederfinden.
1. Vorbereitung auf das Gespräch
 2. Durchführung des Qualifizierungsgesprächs
 3. Dokumentation des Gesprächsergebnisses
 4. Nachbereitung des Gesprächs
 5. Einbindung der Ergebnisse in die betriebliche Bildungsplanung
 6. Erfolgskontrolle der Maßnahmen
 7. Überprüfung der Maßnahmen

Alle Schritte bauen aufeinander auf und sollten mit den Beschäftigten ausführlich diskutiert werden.

Kreislauf des Qualifizierungsgesprächs



Nutzen des Qualifizierungsgesprächs mit den Beschäftigten klären

Um das Ergebnis des Gesprächs nicht einfach dem Zufall oder den Interessen der Vorgesetzten zu überlassen, sollten sich die Beschäftigten darüber klar werden, welchen Nutzen sie aus dem Qualifizierungsgespräch ziehen können.

Um drei Aspekte von Qualifizierung geht es:

- Q-Tipp: Eine genauere Begriffsbestimmung von „Qualifizierung“ und „Kompetenzen“ befindet sich im Abschnitt „Rechtsgrundlagen“.
- Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind notwendig, um den eigenen Qualifizierungsstand zu erhalten?
 - Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind notwendig, um den kurzfristig anstehenden Veränderungen im Betrieb gerecht werden zu können?
 - Welche Qualifizierungsmaßnahmen müssten erfolgen, um höherwertige Aufgaben im Betrieb ausführen und übernehmen zu können?

Die Planung und Durchführung der einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen kann kurz-, mittel- und langfristig erfolgen und sollte

jeweils individuell mit den Beschäftigten abgestimmt werden. Grundsätzlich geht es aber darum, die Kompetenzen der Beschäftigten zu erhalten und auszubauen, um damit ihre Arbeitsplätze sicherer machen zu können.

Durch Überprüfen der Arbeitsaufgabe und des Arbeitsplatzes Chancen für Qualifizierung erkennen

Q-Tipp:
Ein Leitfaden für die Beschäftigten zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch befindet sich im Anhang.

Die gründliche Analyse des Arbeitsumfeldes, des Arbeitsplatzes und der Arbeitsaufgabe sowie der Stärken und Interessen der Beschäftigten sind Voraussetzung dafür, Veränderungen auszumachen. Erst danach lässt sich der Nutzen von Qualifizierungsmaßnahmen kurz-, mittel- und langfristig besser erkennen. Dabei kann der Betriebsrat die Beschäftigten mit dem „Leitfaden zur Gesprächsvorbereitung“ wesentlich unterstützen.

Durch diese Überprüfung des Arbeitsplatzes und des daraus entstandenen Handlungsbedarfes für Weiterbildung haben die Beschäftigten grundsätzlich die Chance, ihre Arbeitsaufgaben durch zusätzliche Tätigkeiten und Fähigkeiten anzureichern und auch interessanter zu gestalten. Sind nämlich die Wünsche und Entwicklungswege zur Arbeitsverbesserung erkannt, lässt es sich motivierter und nachdrücklicher mit den Vorgesetzten über die persönlichen Entwicklungswege verhandeln und die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen begründen.

Auf den Punkt gebracht:

- ? Ist der Rechtsanspruch auf das Qualifizierungsgespräch bei den Beschäftigten bekannt?
o ja o teilweise o kaum
- ? Gibt es Qualifizierungswünsche von den Beschäftigten, die jetzt schon formuliert werden?
o viele o wenige o kaum
- ? Setzen sich die Beschäftigten mit den Arbeitsbedingungen an ihrem Arbeitsplatz ausführlich auseinander?
o ja o teilweise o kaum
- ? Wie wird das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten im Betrieb eingeschätzt?
o gut o mittelmäßig o schlecht

3. Vorbereitung auf das Gespräch

Rechtzeitige Einladung und ausreichende Gesprächszeit

Q-Tipp: Nach BetrVG § 81 Abs. 2 und 3 haben die Beschäftigten ein Recht, ausführlich über die Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich von ihren Vorgesetzten unterrichtet zu werden. Nach § 82 haben die Beschäftigten das Recht, zur Gestaltung ihres Arbeitsplatzes gehört zu werden.

Die Beschäftigten sollten nicht ohne eine gründliche Vorbereitung in das Qualifizierungsgespräch mit ihren Vorgesetzten gehen. Dazu zählt, dass sie ausführlich über ihre Rechte aus dem Tarifvertrag bzw. der Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung und über ihre Individualrechte nach Betriebsverfassungsgesetz informiert sind. Der/die Vorgesetzte sollte den/die Beschäftigte/n frühzeitig (eine Woche vorher) schriftlich zu dem Gespräch einladen, so dass noch genügend Zeit bleibt, sich auf diesen Termin vorzubereiten. Der Gesprächstermin sollte so gelegt werden, dass für beide Gesprächspartner ausreichend Zeit eingeplant wird.

Findet das Gespräch im Rahmen eines Gruppengesprächs statt, sollte berücksichtigt werden, dass den Arbeitsgruppen genügend Zeit zur Vorbereitung und auch zur Nachbereitung zur Verfügung steht. Es wäre günstig, wenn der Betriebsrat außerdem klären könnte, welcher zusätzliche zeitliche Rahmen den Gruppen für das Qualifizierungsgespräch zur Verfügung gestellt wird. Denn häufig sind die Gruppensitzungen mit der Bearbeitung von Alltagsproblemen zeitlich so knapp bemessen, dass kaum noch Zeit übrig bleibt, um das Qualifizierungsgespräch strukturiert und ohne zeitlichen Druck führen zu können.

Q-Tipp: Gespräche im Rahmen von Gruppensitzungen sollten vom Betriebsrat separat in der Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung geregelt werden.

Eine ausreichende Gesprächszeit dient dazu, dass von allen Gruppenmitgliedern formulierter Qualifizierungsbedarf diskutiert und festgehalten werden kann.

Zu beachten wäre außerdem, dass der Gesprächsverlauf, die Gesprächsdauer und die einzelnen Schritte zu Beginn des Gesprächs gemeinsam zwischen den Beschäftigten bzw. den Gruppen und den Vorgesetzten geklärt werden.

Klarheit über den Gesprächsverlauf

Die Qualität und der Erfolg des Gesprächs hängen nicht unwesentlich von einer offenen und entspannten Gesprächsatmosphäre ab,

die vor allem dadurch geprägt ist, ob sich die Vorgesetzten auf die Wünsche und Vorstellungen der Beschäftigten über ihre persönlichen Entwicklungswege im Betrieb einlassen. Dies wird beispielsweise dadurch sichtbar, dass die Vorgesetzten zu Beginn die Ziele und Schritte des Gesprächs mit den Beschäftigten klären und ihre konkreten Qualifizierungsvorstellungen mit ihnen besprechen und dokumentieren. Im Mittelpunkt sollen das Weiterbildungsinteresse der Beschäftigten und die betrieblichen Lernanforderungen stehen.

Die Macht der Sprache

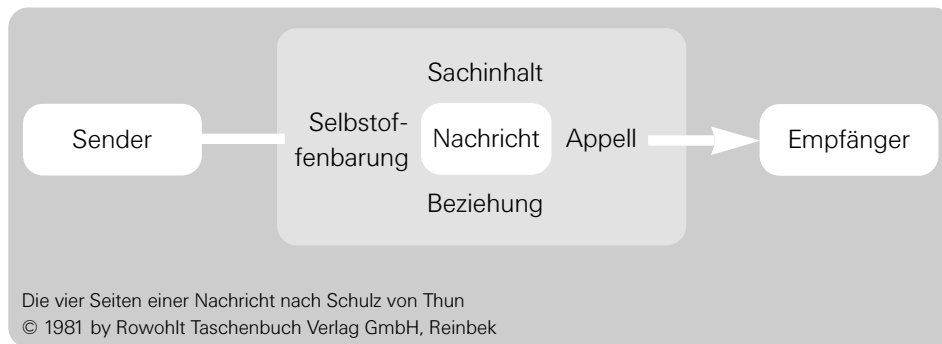
Q-Tipp: Nicht selten sind die Beziehungen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten aufgrund verdeckter Konflikte „vorbelastet“, was auf den Gesprächsverlauf und das Gesprächsergebnis großen Einfluss ausüben kann. Näheres ist nachzulesen im ‚Breisig: Arbeitnehmer in Mitarbeitergespräch‘ (siehe Literaturempfehlungen im Anhang).

Die Gesprächsführung der Vorgesetzten im Qualifizierungsgespräch mit den Beschäftigten wird wesentlich mittels der „Macht der Sprache“ im Aushandlungsprozess gesteuert. Sprache kann einerseits bewusst dazu eingesetzt werden, um ein Gespräch zu „führen“, in dem ein Gesprächsdialog zwischen den beiden Gesprächspartnern stattfinden kann.

Andererseits kann sie auch durch Vorgesetzte manipuliert und dazu benutzt werden, dass nur die eigenen Interessen oder die strategischen Ziele des Unternehmens in einer „kommunikativen Einbahnstraße“ verfolgt werden. Dabei wird dem Gesprächspartner zu wenig die Chance eingeräumt, seine Interessen näher zu begründen. Der Gesprächspartner wird sozusagen dem Gesprächsführenden in einem Frage-Antwort-Spiel „angepasst“, ohne ihn selbst näher zu Wort kommen zu lassen. Dies muss nicht passieren, wenn sich die Beschäftigten gleich zu Beginn in das Gespräch mit eigenen Vorschlägen und Qualifizierungswünschen einbringen. Mittelpunkt sollte dabei immer die gemeinsame Suche nach möglichen Fragen sein, die die Arbeitsweise und die Entwicklungsmöglichkeit der Beschäftigten verbessern hilft.

Dass der Gesprächsverlauf keine Einbahnstraße werden braucht, vermittelt der Hamburger Psychologe Schulz von Thun in seinem vier Seiten-Modell einer Nachricht, wobei er jede Nachricht in einem Gesprächsdialog unterscheidet in:

- a. den Sachinhalt,
- b. die Selbstoffenbarung,
- c. den Beziehungshinweis
- d. und den versteckten Appell



Er geht davon aus, dass in jeder Äußerung eines Senders, grundsätzlich alle vier Aspekte eine Rolle spielen, die dabei je nach Gesprächssituation unterschiedlich gewichtet sein können. Beide Gesprächspartner sollten darauf achten, dass beide Richtungen der Ansprache beim Suchen möglicher Qualifizierungswege beachtet werden.

Der **Sachinhalt** des Gesprächs sollte also immer im Vordergrund stehen und die Frage, wie diese Sachinformation vom Sender dem Empfänger richtig vermittelt werden kann. Am besten lässt sich das erreichen, wenn die Haupt- und Nebenziele bei Gesprächsbeginn geklärt werden.

Aber es sollte sich vor dem Gespräch auch der Frage zugewandt werden, welche Ziele die Vorgesetzten verfolgen könnten. Dadurch ist es möglich, sich besser auf die Interessenunterschiede, aber

auch auf die möglichen Übereinstimmungen im Gespräch einzustellen.

Mit **Selbstoffenbarung** ist gemeint, dass der Sender dem Empfänger im Gespräch Informationen über seine momentane Befindlichkeit übermittelt oder auch bestimmte Informationen bewusst zurückhält. Je nach Tagesform, zeitlichem Stress oder Wissensstand kann dies sehr unterschiedlich artikuliert werden.

Der **Beziehungshinweis** ist der Hinweis darauf, wie der Sender die Beziehung zwischen sich und dem Empfänger sieht und somit entsprechend sein Verhalten steuert bzw. seinem Gegenüber vermittelt.

Oft ist gerade die Beziehungsebene zwischen den Beschäftigten und Vorgesetzten gestört, was belastend auf einen sachlichen Gesprächsverlauf und auf das Gesprächsergebnis wirken kann.

Der **versteckte Appell** des Senders gibt darüber Auskunft, welche Dinge der Empfänger zu tun oder zu unterlassen hat. D.h. welche konkreten Handlungserwartungen er an seinen Gesprächspartner vermittelt. Versteckte Appelle werden oft bei Gesprächsmonologen eingesetzt und sind auf die verborgenen Ziele des Senders zurückzuführen.

Für den Sender wie für den Empfänger der Nachricht bedeutet dieses Modell, dass man sich innerlich auf alle vier Seiten der Nachricht vorbereiten und konzentrieren muss, um angemessen auf den Gesprächspartner reagieren bzw. ihn interpretieren zu können. Dies gilt gleichermaßen für Beschäftigte wie für Vorgesetzte.

Im Gesprächsdialog sind das Formulieren der Sachinhalte und das Zuhören sowie das „Verstehen-Wollen“ und „Verstehen-Können“ ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg des Gesprächs. Er wird dadurch geprägt, ob der „Rote Faden“ im Gesprächsverlauf und die Haupt- und Nebenziele der beiden Gesprächspartner ersichtlich werden.

Die Überprüfung der eigenen Arbeitstätigkeit

Q-Tipp: Um das Tätigkeitsprofil der Beschäftigten besser sichtbar werden zu lassen, hilft der Bildungspass, der zur Zusammenführung der Kompetenzen von Beschäftigten entwickelt wurde. Mehr im Internet unter <http://www.bw.igm.de>

Hilfreich wäre es, wenn die Beschäftigten vor Beginn des Gesprächs ihr aktuelles Tätigkeitsprofil anhand der Arbeitsplatz- oder Tätigkeitsbeschreibung überprüfen. Dadurch lässt sich feststellen, welche Tätigkeiten beschrieben sind und welche sich im Laufe der Zeit verändert haben bzw. in der Tätigkeitsbeschreibung nicht mehr auftauchen. Vermutlich kennen sowohl die Beschäftigten als auch ihre Vorgesetzten nicht die aktuellen Anforderungsprofile und die Tätigkeitsbeschreibungen bzw. haben sich nicht mit ihnen beschäftigt.

Am Tätigkeitsprofil lässt sich ablesen, wie sich die Arbeitstätigkeiten und die Gestaltung des Arbeitsplatzes gewandelt haben, welche zusätzlichen Tätigkeiten und Arbeitsgegenstände hinzugekommen sind. Ferner kann festgestellt werden, welche Kompetenzen durch eine veränderte Tätigkeit wieder verloren gingen. Diese kurze Bilanz kann sehr hilfreich sein, sich darüber klar zu werden, ob der Arbeitsplatz mehr die eigene Entwicklung gefördert hat oder die Arbeitstätigkeit eher lernhinderlich ist.

Q-Tipp: Ein Instrument zur kritischen Bewertung der Arbeitstätigkeit ist die „Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte“ (TAB) von der IG Metall. Die Beschreibung findet sich im Internet unter: <http://www.bw.igm.de>

Mit dieser kurzen Bilanz lässt sich grob einschätzen, ob die Arbeitstätigkeit für die Beschäftigten mehr „entwicklungshemmend“ ist und noch einer zusätzlichen Arbeitsanreicherung mit neuen Tätigkeiten bedarf.

Wie erkennen Beschäftigte systematisch ihren Qualifizierungsbedarf?

Je genauer die Beschäftigten ihre Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten erkennen, desto mehr Durchsetzungsvermögen werden sie im Qualifizierungsgespräch haben.

Eine kritische Bestandsaufnahme könnte mit einem Rückblick auf die verschiedenen Bewertungspunkte der Arbeitstätigkeit beginnen. Das Ergebnis des Rückblicks kann Ausgangspunkt dafür sein, sich ein Bild über notwendige Qualifizierungsmaßnahmen am Arbeitsplatz machen zu können.

Primär geht es darum, sich die richtigen Fragen zu stellen. Zielgerichtete Fragen können sich beispielsweise an den technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen und den damit verbundenen Qualifizierungsanforderungen orientieren. Aber auch, welche Einflussmöglichkeiten zur Mitgestaltung von technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen die Beschäftigten konkret haben und welche von ihnen gewünscht werden. Ferner spielen die Fragen eine Rolle, die sich mit den Veränderungen in der Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten befassen, den sogenannten sozialkommunikativen Fragen.

Fragen zu den Arbeitsmitteln und der technischen Ausstattung der Arbeitsplätze

Q-Tipp: Im Anhang befindet sich ein Leitfaden mit Fragen zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch für Beschäftigte. Die Fragen dienen dazu, sich kritisch mit der Entwicklung des eigenen Arbeitsplatzes und der Arbeitstätigkeit auseinander zu setzen.

Die Arbeitsmittel verändern sich im täglichen Gebrauch häufig. Man hat mit Werkzeugen und Hilfsmitteln zu tun, die man kaum kennt, da nicht genügend Zeit besteht, sich nach deren Einführung damit auseinander zu setzen. Welche zusätzlichen Arbeitsmittel oder auch technische Veränderungen in der Arbeit benötigt werden, um die Arbeitssituation zu verbessern, danach fragen Vorgesetzte häufig nicht.

Durch Bewertung von Arbeitsmitteln und der technischen Ausstattung von Arbeitsplätzen könnten sich die Beschäftigten Gedanken darüber machen, welche Arbeitsmittel sie bei der täglichen Arbeit stören und wo die Gründe dafür liegen.

Kann es daran liegen, dass sich die Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände so verändert haben, dass die Beschäftigten mangels Qualifizierungsmaßnahmen und Qualifizierungszeit mehr verunsichert als in der Arbeit gestärkt wurden? Es müsste also der Frage nachgegangen werden, welche bisherigen Arbeitsmittel die Beschäftigten nur unzureichend beherrschen und welche Maßnahmen sie benötigen, um dies zu verändern. Aber es sollte auch die Frage gestellt werden, welche Arbeitsmittel und technische Verfahren die Arbeit verbessern könnten und welche die einzelnen Beschäftigten in ihrer persönlichen Entwicklung stärken können.

Fragen zu arbeitsorganisatorischen Veränderungen

Auch die arbeitsorganisatorischen Veränderungen haben sich in den letzten Jahren enorm beschleunigt. Gruppenarbeit, Projektarbeit, KVP sind hier die Schlagwörter. Oft ist die Vorbereitung der Beschäftigten auf diese Veränderungen sehr mangelhaft. Daher sollten die Beschäftigten gezielt der Frage nachgehen, welche arbeitsorganisatorischen Tätigkeiten sie bemängeln und was geschehen müsste, um diese Defizite zu verändern. Kriterien könnten dafür beispielsweise sein, ob die Beschäftigten genügend Entscheidungsmöglichkeiten in ihrer Tätigkeit haben. Vorgesetzte gewähren ihren Beschäftigten oft zu geringe Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Sie schauen ihnen sozusagen ständig auf die Finger, was auf Dauer einfach unzufrieden macht.

Um Monotonie abzubauen, nicht ständig immer im gleichen Trott arbeiten zu müssen, wäre es sinnvoll, auch einmal eine andere Arbeit zu verrichten. Dies würde einseitige Belastungen, Ermüdungen abbauen und zudem den Erfahrungshorizont erweitern helfen.

Können die Beschäftigten in ihrer Arbeit überhaupt Neues hinzulernen? In der täglichen Praxis tauchen oft neue Arbeits- und Problemsituationen auf, die sich nicht ohne weiteres mit der herkömmlichen Routine bewältigen lassen. Dazulernen kann nur, wer diese Situationen nicht als Last betrachtet, sondern sie als Herausforderungen sieht, Neues anzugehen.

Die neu auftauchenden Arbeitssituationen können von jedem Beschäftigten entsprechend aufgelistet und danach untersucht werden, welche Qualifizierungsmaßnahmen notwendig sind, um zukünftig das Verhalten in den veränderten Arbeitssituationen besser steuern zu können.

Fragen zu den sozial-kommunikativen Veränderungen

Mit den Veränderungen der betrieblichen Arbeitsorganisationsformen haben sich auch die Anforderungen an die Zusammenarbeit

der Beschäftigten verändert. Sie müssen intensiver kommunizieren und sich besser miteinander abstimmen. Dies führt oft dazu, dass in diesem Bereich enormer Konfliktstoff angestaut wurde und dringender Handlungsbedarf besteht.

Wie können Tätigkeiten so gestaltet werden, dass sich die Beschäftigten gegenseitig besser helfen und unterstützen können?

Denn gute Arbeit hängt wesentlich auch von einem verbesserten Arbeitsklima, einer guten Zusammenarbeit und Abstimmungen zwischen den Beschäftigten ab. Jede Arbeit ist für den ganzen Arbeitsprozess so wichtig, dass sie gegenseitig abgestimmt werden muss.

Daher muss auch die Arbeitssituation der Beschäftigten verstanden werden, mit denen zusammengearbeitet werden soll.

Natürlich wird für eine gute Zusammenarbeit auch ausreichend Zeit benötigt. Steht den Beschäftigten überhaupt genügend Zeit zur Abstimmung in ihrer Arbeit zur Verfügung? Können sie sich überhaupt über ihre Arbeitsprobleme am Arbeitsplatz austauschen? Welche veränderten Bedingungen und Methoden würden den Austauschprozess im Betrieb fördern?

Werden diese Fragen geklärt, kann sich sicherlich auch das Arbeitsklima zwischen den Beschäftigten und auch das zwischen ihnen und ihren Vorgesetzten verbessern.

Bewertung der Fragen

Die Beantwortung der Fragen zu den Punkten 1-3 ergibt sicherlich ein erstes persönliches Resümee für die Beschäftigten. Die aus dieser persönlichen Analyse abgeleiteten Qualifizierungsmaßnahmen können so als Qualifizierungsbedarf aufgelistet werden. Wenn die einzelnen Punkte des Qualifizierungsbedarfs nochmals nach ihrer Wichtigkeit untergliedert werden, sind sicherlich einige Ziele für das Qualifizierungsgespräch ersichtlich. Damit wäre schon mal ein erster Schritt für eine gute Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch getan.

Auf den Punkt gebracht:

? Gibt es eine ausreichende Vorbereitung der Beschäftigten für das Qualifizierungsgespräch im Betrieb?
o ja o teilweise o gar nicht

? Werden die Vorgesetzten auf das Gespräch vorbereitet?
o ja o teilweise o gar nicht

? Wird der Betriebsrat in der Vorbereitung des Qualifizierungsgesprächs von der Unternehmensleitung mit einbezogen?
o ja o teilweise o gar nicht

? Wird die Vorbereitung der Beschäftigten auf das Qualifizierungsgespräch in der Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung ausreichend berücksichtigt?
o ja o teilweise o gar nicht

? Welche Probleme könnten in der Vorbereitung der Beschäftigten auf das Qualifizierungsgespräch auftauchen?

4. Gesprächsablauf

Damit die Beschäftigten im Qualifizierungsgespräch selbstbewusst auftreten können, sollten sie sich über verschiedene Abläufe und Wirkungsweisen im Klaren sein.

Vorgesetzte sind schon aufgrund ihrer Position und der Häufigkeit der geführten Mitarbeiter- und Qualifizierungsgespräche in einer vorteilhafteren Ausgangslage als die Beschäftigten, für die solche Gesprächssituationen bisher eher die Ausnahme darstellen. Und neu für die Beschäftigten ist auch, dass auf Grundlage des Qualifizierungsstarifvertrags in dem Gespräch gemeinsam der Qualifizierungsbedarf festgelegt wird. Aber die Beschäftigten werden im regelmäßigen Prozess der Qualifizierungsgespräche an Erfahrung und Gesprächspraxis zugewinnen und dadurch auch routinierter und erfolgreicher sein. Alle Beteiligten am Qualifizierungsgespräch müssen mit dem neuen Anspruch der Beschäftigten aus dem Tarifvertrag zur Qualifizierung erst umgehen lernen.

Q-Tipp:
Regeln zur Durchführung der Qualifizierungsgespräche in der Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung festlegen.

Im Qualifizierungsgespräch stehen die Beschäftigten oft in einem Spannungsverhältnis zwischen den Interessen der betrieblichen Hierarchie und ihren eigenen. Der Betriebsrat sollte sie daher bei der Erarbeitung einer eigenen Strategie für die Durchführung ihres Qualifizierungsgesprächs unterstützen.

Deshalb sollten die Regeln für Organisation und Durchführung der Gespräche rechtzeitig im Betrieb zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber festgelegt werden.

Rahmenbedingungen, wie die bestehende Unternehmenskultur, die sich z. B. in der Gesprächskultur bemerkbar macht, wirken auch auf Qualifizierungsgespräche ein. Meist werden bei Mitarbeitergesprächen die Beschäftigten nicht als gleichberechtigte Partner mit eigenen Interessen und Wünschen angesehen, so dass die Interessen der Beschäftigten nur unzureichend berücksichtigt werden. In Betrieben und Bereichen, wo eher streng hierarchisch nach Anweisung gearbeitet wird, treten die Beschäftigten (aber auch die Vorgesetzten) in Qualifizierungsgesprächen anders auf als in Betrieben bzw. Bereichen, in denen Beschäftigte relativ eigenständig und

verantwortlich arbeiten. Aber auch „gespielte“ Offenheit und Partnerschaftlichkeit in Qualifizierungsgesprächen wird relativ schnell enttarnt werden, wenn sie im Widerspruch zur betrieblichen Praxis und der Wahrnehmung der Beschäftigten im Alltag steht. Auch eingeschränkte Handlungsspielräume der Vorgesetzten beeinflussen das Qualifizierungsgespräch. Welcher Vorgesetzte befürwortet noch eine Weiterbildungsmaßnahme, wenn sein Budget ausgeschöpft ist bzw. wenn das Unternehmen zur Zeit eher einen restriktiven Sparkurs fährt? Und Beschäftigte verhalten sich auch eher zurückhaltend bzw. nicht fordernd und selbstbewusst, wenn sie Angst um ihren Arbeitsplatz haben.

Eine Zielsetzung für die Qualifizierungsgespräche muss sein, dass die Beschäftigten angstfrei und ohne Gefahr von Sanktionen ihre Bildungsinteressen einbringen können.

Wichtig für den Verlauf des Qualifizierungsgesprächs sind auch die atmosphärischen Rahmenbedingungen. Einfluss auf das „Wohlfühlen“ der Beschäftigten – als Voraussetzung für ihr selbstbewusstes Auftreten – hat auch die Atmosphäre, in der das Qualifizierungsgespräch geführt wird. Beschäftigte sind es eher nicht gewohnt, sich im Büro des Chefs aufzuhalten, während dieser hier sozusagen das „Hausrecht“ hat und sich auch so benimmt. Hier wird schon vor dem ersten Wort die Hierarchie gefestigt und Überlegenheit bzw. Untergebenheit signalisiert. Besser ist es, wenn das Qualifizierungsgespräch in einem neutralen Besprechungsraum geführt wird. Hier ist auch die nötige Ungestörtheit eher gewährleistet. Während des Gesprächs darf nicht ständig das Telefon klingeln und nicht laufend jemand ins Zimmer kommen – das signalisiert dem/der GesprächspartnerIn, unwichtig zu sein. Weiterhin sollte darauf geachtet werden, dass das Gespräch nicht unter Zeitdruck (z. B. Anschlusstermin des Vorgesetzten oder Feierabend der Beschäftigten) geführt wird.

Oft unterschätzt werden in Gesprächen auch solche „Nebensächlichkeiten“ wie Körpersprache, Gestik, Haltung als nichtsprachliche Kommunikation.

Q-Tipp:
Lesenswert zum
Thema: Samy
Molcho: ‚Körpersprache‘ erschienen
1983 im Mosaik
Verlag, München.



Q-Tipp:
Beschäftigte über
solche Methoden
informieren – sie
können dann eher
darauf reagieren
und besser damit
umgehen.

Methoden, wie z. B. unverständliche unklare Informationen können unbewusst, aber auch bewusst eingesetzt werden. Deshalb sollten sich die Betriebsräte auch um die Inhalte von Führungskräfte-schulungen zum Qualifizierungsgespräch kümmern. Werden die Vorgesetzten hier in ihrer Rolle als Unterstützer (oft auch als Coach bezeichnet) für die Beschäftigten gestärkt, oder erhalten sie im schlimmsten Fall eher ein Training zur bewussten Manipulation von Beschäftigten?

Der/die Vorgesetzte als Unterstützer bespricht im Qualifizierungsgespräch mit den Beschäftigten auch ihre Entwicklungschancen. Führungskräfte-schulungen zum Thema „Qualifizierungsgespräch“ müssen auch tatsächlich die Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung (Rechte und Pflichten der Beschäftigten), Regelungen aus der Betriebsvereinbarung betriebliche Weiterbildung und Grundlagen aus dem BetrVG beinhalten. Der Betriebsrat sollte darauf achten, dass hier nicht nur allgemeine Schulungen zum Thema „Mitarbeitergespräch“ durchgeführt werden, die in keinem Zusammenhang zum Tarifvertrag zur Qualifizierung stehen.

Q-Tipp:
Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrat nach § 98 BetrVG bezieht sich auch auf Schulungsinhalte.

Der Betriebsrat sollte darauf hinwirken, dass die Beschäftigten im Qualifizierungsgespräch von ihren Vorgesetzten über zukünftige

Q-Tipp: BR-Beschäftigten-Befragung zum Verlauf der Qualifizierungsgespräche durchführen, um Schwachstellen besser zu erkennen und angehen zu können.

Entwicklungen an ihrem Arbeitsplatz, im Arbeitsbereich sowie über Unternehmensplanungen und -strategien informiert und mit ihnen mögliche Auswirkungen auf ihre Qualifikation besprochen werden. Motivation zur Weiterbildung und Unterstützung der Beschäftigten durch entsprechende Angebote sollte eine wesentliche Führungsaufgabe im Betrieb sein bzw. werden. Wichtig hierbei ist, dass diese Informationen klar und verständlich an die Beschäftigten weitergegeben werden müssen.

Informationen, die nicht verstanden werden, verfestigen vorhandene Machtstrukturen. Der/die Beschäftigte kann sich dadurch unwissend fühlen und traut sich dann oft auch weniger zu. Sie werden kaum Ansprüche auf Weiterbildungsmaßnahmen erheben, die ihnen qualifiziertere Tätigkeiten ermöglichen.

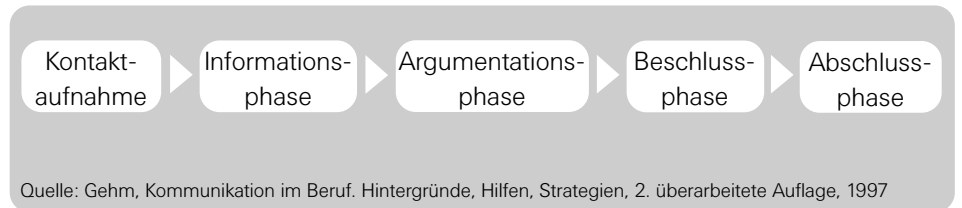
Qualifizierungsmaßnahmen dürfen von Vorgesetzten auch nicht als „Belohnung“ zugestanden werden, beispielsweise für Beschäftigte, die nie Mehrarbeit ablehnen o. ä.

Q-Tipp: Im Anhang findet sich eine Checkliste für Beschäftigte zum Erfüllungsgrad des Qualifizierungsgesprächs.

Wenn das Qualifizierungsgespräch regelgeleitet und in strukturierter Form, d.h. anhand der Struktur des Gesprächsprotokolls (siehe Anhang) geführt wird, bedeutet das sowohl im Einzel- wie auch im Gruppengespräch mehr Sicherheit für die Beschäftigten. Es ist – bei entsprechender Vorbereitung – für sie einfacher, im Gespräch den „roten Faden“ zu halten, sie haben leichter ihre Interessenlage im Blick und lassen sich nicht so leicht auf Nebenschauplätze ein.

Inhalt der Qualifizierungsgespräche sollte auch die Erfolgskontrolle der im vorausgegangenen Gespräch vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen sein, z. B. ob die vermittelten Kenntnisse am Arbeitsplatz auch angewandt werden können bzw. was die Anwendung behindert.

Jedes Mitarbeitergespräch gliedert sich in 5 unterschiedliche Phasen, die auch im Qualifizierungsgespräch beachtet werden sollten. Es ist demnach wenig sinnvoll, bereits in der Kontaktphase mit Forderungen zu beginnen.



Q-Tipp: Im Rahmen des Kooperationsprojektes ‚KOMPASS‘ zwischen der IGM Bezirksleitung Baden-Württemberg und Südwestmetall werden zur Zeit verschiedene Instrumente zur Reflexion der Arbeits- und Lernsituation von Beschäftigten erarbeitet und erprobt. Diese Instrumente werden bis Ende 2003 veröffentlicht. Nähere Informationen auf der Internetseite der IGM Bezirksleitung.

Wie in Abschnitt 2 bereits ausgeführt, regelt der Tarifvertrag zur Qualifizierung u. a., dass im Qualifizierungsgespräch zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten gemeinsam festgestellt wird, ob ein Qualifizierungsbedarf besteht und die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen – ggf. mit Prioritätensetzung – vereinbart werden. Das bedeutet, im Verlauf des Qualifizierungsgesprächs werden Maßnahmen vereinbart, auf die die Beschäftigten einen Rechtsanspruch aus dem Tarifvertrag zur Qualifizierung haben.

Der Tarifvertrag lässt es auch zu, das Qualifizierungsgespräch als Gruppengespräch zu führen. Es kann sich um eine sinnvolle Variante handeln, den Qualifizierungsbedarf z. B. mit gesprächsungeübten Beschäftigten in der Gruppe zu ermitteln. Die Beschäftigten erlernen so erstmals gemeinsam ein geeignetes Vorgehen. Die Vorgesetzten könnten Gruppengespräche dazu nutzen, um über Unternehmensziele und Strategien und die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten zu informieren. Teilweise werden bereits heute im Rahmen von Gruppen- und Teamarbeit Qualifizierungsbedarfe in der Gruppe gemeinsam ermittelt. Oft handelt es sich hierbei aber ausschließlich um Anpassungsqualifizierungen, z. B. als Reaktion auf die Anschaffung einer neuen Maschine oder bei der Einführung neuer EDV-Systeme. Den Beschäftigten sollte allerdings auch bei Gruppengesprächen das Recht auf das Einzelqualifizierungsgespräch gelassen werden. Dies sollte in der Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung geregelt werden.

Q-Tipp: Erläuterungen zu Anpassungsqualifizierung finden sich im Abschnitt ‚Rechtsgrundlagen‘.

Auf den Punkt gebracht:

? Welche Inhalte haben Führungskräftebildungen zum Qualifizierungsgespräch?

? Werden die Beschäftigten spätestens im Qualifizierungsgespräch über Entwicklungen an ihrem Arbeitsplatz und über Unternehmensstrategien informiert?

ja teilweise nein

? Verstehen die Beschäftigten die Erläuterungen ihres Vorgesetzten?

ja teilweise nein

? Werden die Qualifizierungsgespräche in strukturierter Form geführt?

ja teilweise nein

5. Dokumentation des Gesprächs

Q-Tipp: Ein Muster für das Gesprächsprotokoll findet sich im Anhang dieser Broschüre.

Um die im Qualifizierungsgespräch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten vereinbarten Maßnahmen festzuhalten und somit das Ergebnis zu einem späteren Zeitpunkt nachvollziehen zu können, muss das Gespräch dokumentiert werden. Die Dokumentation kann mittels des Formblattes „Gesprächsprotokoll“ erfolgen, das noch während des Qualifizierungsgesprächs von Vorgesetzten und Beschäftigten gemeinsam ausgefüllt und unterschrieben wird. Hier wird protokolliert, wo (gemeinsamer) Qualifizierungsbedarf gesehen wird, welche Entwicklungsziele der/die Beschäftigte hat, welche Entwicklungsziele der/die Vorgesetzte sieht, welche Maßnahmen konkret vereinbart werden, eventuell gleich verbunden mit Terminen und Prioritätensetzung.

Q-Tipp: Alle verwendeten Formblätter als Bestandteil der Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung regeln.

Ein Feld zum Ankreuzen „Einigung erzielt ja/nein“ erleichtert es den Beschäftigten, auf dem Gesprächsprotokoll zu vermerken, wenn es zu keiner Einigung kam. Weitere Vorgehensweise siehe Abschnitt „Konfliktregelung“.

Zum Abschluss des Gesprächs erhält sowohl der/die Beschäftigte als auch der/die Vorgesetzte eine Ausfertigung des Gesprächsprotokolls. Die Verantwortung zur Weiterleitung des Gesprächsprotokolls an die entsprechenden betrieblichen Stellen zur Weiterbearbeitung und zum Einfließen in die betriebliche Bildungsplanung muss beim Vorgesetzten liegen.

Q-Tipp: Werden die Gesprächsprotokolle im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung in der EDV erfasst und bearbeitet, sollte hierzu eine entsprechende Regelung in der Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung getroffen werden.

Die Beschäftigten müssen wissen, wo die Gesprächsprotokolle aufbewahrt werden; wir empfehlen die Aufbewahrung – nach Abschluss der Bildungsplanung – in der Personalakte. In diesem Fall ist auch der Datenschutz am besten gewährleistet. Hier bietet sich auch die Möglichkeit, dass die Personalabteilung zur Vorbereitung auf die nächsten Qualifizierungsgespräche im Folgejahr Kopien des Gesprächsprotokolls an Beschäftigte und Vorgesetzte verschickt und so auch gleich an die Fälligkeit der Qualifizierungsgespräche erinnert.

Beschäftigte sollten ihr persönliches Exemplar des Gesprächsprotokolls in Reichweite aufbewahren. Es kann nützlich sein, die genaue Vereinbarung im Laufe des Jahres nachschauen zu können. Arbeitsgruppen können ihre Gesprächsprotokolle auch im Gruppenordner aufbewahren.

Auf den Punkt gebracht:

? Gibt es ein vereinbartes Formblatt „Gesprächsprotokoll“?
o ja o nein

? Erhalten sowohl die Beschäftigten als auch die Vorgesetzten eine Ausfertigung des Gesprächsprotokolls?
o ja o nein

? Wo werden die Gesprächsprotokolle aufbewahrt?

6. Einfließen des Bildungsbedarfs in die betriebliche Bildungsplanung

Rückmeldung an die Beschäftigten

Wenn nach der Ermittlung des Bildungsbedarfs zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten die Daten an die entsprechende Stelle der Personalabteilung zur Bearbeitung weitergeleitet werden, sollte mit dem Betriebsrat geklärt werden, wann und wie die Maßnahmen umgesetzt werden können und in welcher Form die Rückmeldung zum Beschäftigten stattfinden kann. Denn nur eine Rückmeldung an die Beschäftigten schafft Klarheit darüber, wann und wo die entsprechenden Bildungsmaßnahmen stattfinden. Dazu sollte sich der Betriebsrat überlegen, ob eine verbindliche Rückmeldung mit dem Arbeitgeber vereinbart werden kann und diese dann in der Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung festschreiben. So können auch die einzelnen Beschäftigten den Planungsverlauf ihrer Bildungsmaßnahme verfolgen und ggf. beeinflussen. Verantwortlich für die Rückmeldung zu den Beschäftigten sollten die Vorgesetzten sein.

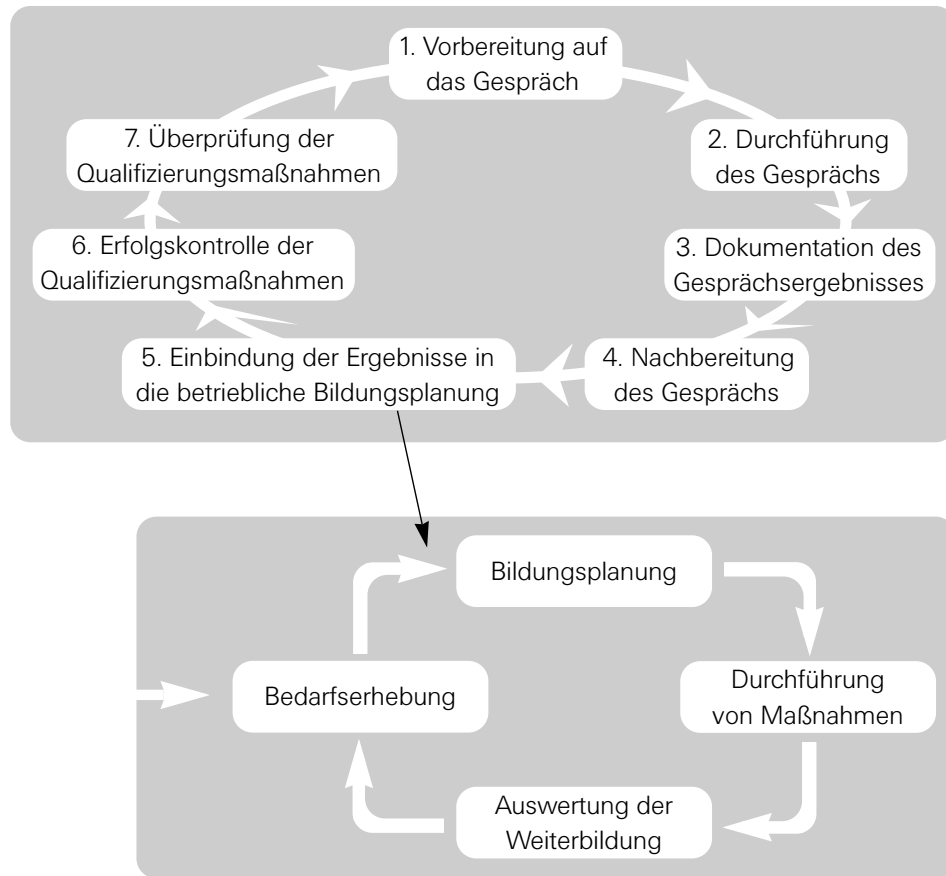
Darüber hinaus kann die Auswertung des Qualifizierungsbedarfs auch auf die jeweilige Arbeitsgruppe bezogen stattfinden und Thema einer Gruppensitzung sein. Viele Arbeitsgruppen steuern ihre Weiterbildung bereits heute über eine Qualifizierungsmatrix, die von ihnen selbst erstellt wurde. Dadurch können sie die Maßnahmen bereits gezielt verfolgen.

Übersicht über den Qualifizierungsbedarf

Q-Tipp: Der Betriebsrat hat gemäß BetrVG §§ 96-98 umfassende Mitbestimmungsrechte in der Frage der Förderung, Einrichtung und Maßnahmen der Berufsbildung sowie der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen.

Wie kann nun der im Qualifizierungsgespräch ermittelte und dokumentierte Weiterbildungsbedarf für den Betriebsrat überschaubar in die Bildungsplanung des Unternehmens einfließen?
Wie kann er sich darüber Klarheit verschaffen, ob die zwischen den Beschäftigten und ihren Vorgesetzten vereinbarten Maßnahmen systematisch in der Personalabteilung ausgewertet werden?

Übersicht über den Qualifizierungsbedarf



Im § 3.2 des Tarifvertrags zur Qualifizierung heißt es, dass der Arbeitgeber den Betriebsrat über den Qualifizierungsbedarf und vereinbarte Qualifizierungsmaßnahmen informiert. Mindestens einmal jährlich soll über die Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen unter Berücksichtigung der betrieblichen Prioritäten beraten werden. Ferner sollen Arbeitgeber und Betriebsrat nach Möglichkeit und Notwendigkeit spezielle Programme zur Qualifizierung an- und ungelernter Beschäftigter vereinbaren.

Systematische Auswertung des Qualifizierungsbedarfs

Wichtig für die Planung der Qualifizierungsmaßnahmen ist es, dass dem Betriebsrat eine systematische Auswertung der dokumentierten Bildungsbedarfe aus den Qualifizierungsgesprächen vorliegt. Deshalb wäre es wichtig, dass die Personalabteilung den Umfang des ermittelten Qualifizierungsbedarfs aus den Abteilungen so aufbereitet, dass der Betriebsrat einen genaueren Überblick über die zu planenden Maßnahmen bekommt. Außerdem sollte die Personalabteilung dem Betriebsrat zusätzlich einen Überblick darüber geben, welche Qualifizierungsmaßnahmen welchen Personengruppen zugeordnet werden können.

Es ist davon auszugehen, dass die Daten der Bedarfsmeldungen von den Vorgesetzten über EDV bzw. interne Verarbeitungsprogramme in der Personalabteilung weiter bearbeitet werden. Deshalb sollte der Aspekt des Datenschutzes, der Auswertung und Weiterbearbeitung von personenbezogenen Daten, nochmals überprüft werden. In vielen Betrieben bestehen bereits Betriebsvereinbarungen zur Weiterbearbeitung personenbezogener Daten. Eine abteilungsbezogene Auswertung der Gesprächsergebnisse würde dem Betriebsrat den Überblick über den Umfang der Qualifizierungsmaßnahmen sicherlich erleichtern. Denn je konkreter die Qualifizierungsbedarfe aus den jeweiligen Abteilungen sichtbar werden, um so besser lassen sie sich dann auch bestimmten (benachteiligten) Personengruppen zuordnen und dann in der Umsetzung auch verfolgen.

Berücksichtigung besonderer Personengruppen

Durch eine abteilungsbezogene Auswertung der Qualifizierungsgespräche verschafft sich der Betriebsrat die Möglichkeit, korrigierend in die betriebliche Bildungsplanung des Unternehmens bzw. der Abteilungen einzugreifen. So kann frühzeitig reagiert werden, wenn in der Bedarfsplanung besonders benachteiligte Personengruppen nicht entsprechend berücksichtigt wurden. Denn auf die besonderen

Q-Tipp: Liegen entsprechende Informationen der Bedarfsplanung dem Betriebsrat nicht vor, können sie auch vom Wirtschaftsausschuss eingefordert werden. Z. B. können im Zusammenhang mit Investitionsplanungen gezielt die Daten für die Weiterbildungsbudgets bzw. die Auswirkungen auch auf die Personalplanung erfragt werden.

Qualifizierungs- und Beschäftigungsinteressen von un- und ange-
lernten Beschäftigten sollte besonders geachtet werden, um ihre
Beschäftigungsfähigkeit langfristig absichern zu können.
Rechtzeitig vor der Bildungsbedarfsplanung könnte deshalb die
Personalabteilung beauftragt werden, dem Betriebsrat einen abtei-
lungsbezogenen Überblick über den Anteil bestimmter benachtei-
ligter Personengruppen zu geben, die aufgrund der technischen
und organisatorischen Veränderungen im Betrieb in der weiteren
Bildungsplanung besonders berücksichtigt werden müssen.
Nur wenn die zukünftigen technisch-organisatorischen Entwicklun-
gen im Betrieb bzw. die Investitionsplanungen der Abteilung mit
dem erstellten Qualifizierungsbedarf verglichen werden können, be-
steht die Möglichkeit, den zukünftig notwendigen Qualifizierungs-
bedarf mit den formulierten Interessen der Personengruppen abzu-
gleichen und auf die Differenzen gezielt zu reagieren.

Auf den Punkt gebracht:

? Wie findet die Auswertung des Qualifizierungsbedarfs statt?
o Gruppenebene o Abteilungsebene o Zentral

? Bekommen die Beschäftigten eine Rückmeldung von ihren
Vorgesetzten über die vereinbarten Bildungsmaßnahmen?
o ja o teilweise o nein

? Welche benachteiligten Personengruppen gibt es und wie
werden sie in der Bedarfsplanung berücksichtigt?

? Über welche Zahlen verfügt der Betriebsrat?

- Bedarfe der Abteilungen
- Bedarfe Personengruppen
- Budgetübersicht

? Wie werden die Maßnahmen in die Planungen der Personalab-
teilung eingebunden?

7. Konfliktregelung

Q-Tipp: Der Qualifizierungstarifvertrag regelt in § 4 die Konfliktlösung, wenn die Vertreter/-innen der Beschäftigten in der PK auch im Weiterbildungsausschuss des Betriebsrats tätig sind. Günstig wäre es, wenn die Vertreter/-innen der Beschäftigten in der PK auch im Weiterbildungsausschuss des Betriebsrats tätig sind.

Die Beschäftigten haben gemäß Betriebsverfassungsgesetz das Recht, den Betriebsrat zum Gespräch hinzuzuziehen (siehe Abschnitt „Rechtsgrundlagen – Rechte der Beschäftigten“).

In Betrieben mit mehr als 300 Beschäftigten wird zur Beilegung von Konflikten eine Paritätische Kommission (PK) gebildet, in Betrieben mit bis zu 300 Beschäftigten verhandeln Arbeitgeber und Betriebsrat.

Q-Tipp: Unabhängig davon, welche Regelung der Betriebsrat zur Information über den Inhalt der Gesprächsprotokolle vereinbart hat, ist es ratsam, dass der Betriebsrat – wenn im Qualifizierungsgespräch keine Einigung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten erzielt wird – automatisch (Verpflichtung des Vorgesetzten, mit Fristsetzung) eine Kopie des Gesprächsprotokolls erhält. Für alle Informationen und Vorgänge Fristen vereinbaren – wann, was zu erfolgen hat und wer dafür verantwortlich ist.

Sollte es auch in der Paritätischen Kommission bzw. in den Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu keiner einvernehmlichen Lösung kommen, wird gemäß Tarifvertrag zur Qualifizierung ein Vertreter der Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden Württemberg e.V. (Agentur Q) hinzugezogen, um streitschlichtend tätig zu werden. Hierzu erhält er ein Stimmrecht.

Q-Tipp: Infos zur Agentur Q im Internet unter <http://www.agenturq.de>.

Damit ist er im Endeffekt ausschlaggebend – die Entscheidung ist bindend und muss umgesetzt werden. Das bedeutet, der Rechtsweg zur Durchsetzung oder Abwehr einer Qualifizierungsmaßnahme ist dann ausgeschlossen.

Empfehlenswert ist es, dass sich die Paritätische Kommission eine Art „Geschäftsordnung“ mit Aufgaben, Zuständigkeiten, Fristen etc. gibt. Beispielsweise: wie setzt sich die PK zusammen, in welchen Fällen wird sie tätig, wer kann/muss sie anrufen (Vorgesetzte, Beschäftigte) und in welcher Frist, wer ist AnsprechpartnerIn, in welchem Zeitraum nach Anrufung tritt sie zusammen, wer lädt die

PK-Mitglieder wie (schriftlich mit Kopie des Qualifizierungsgesprächsprotokolls) ein? Werden die beteiligten Beschäftigten und Vorgesetzten gemeinsam in der PK angehört? Gibt es gemeinsame Sitzungsprotokolle? Wie oft tagt die PK, um einen Fall zu klären? Nach welcher Frist, wird die Agentur Q eingeschaltet?

Auf den Punkt gebracht:

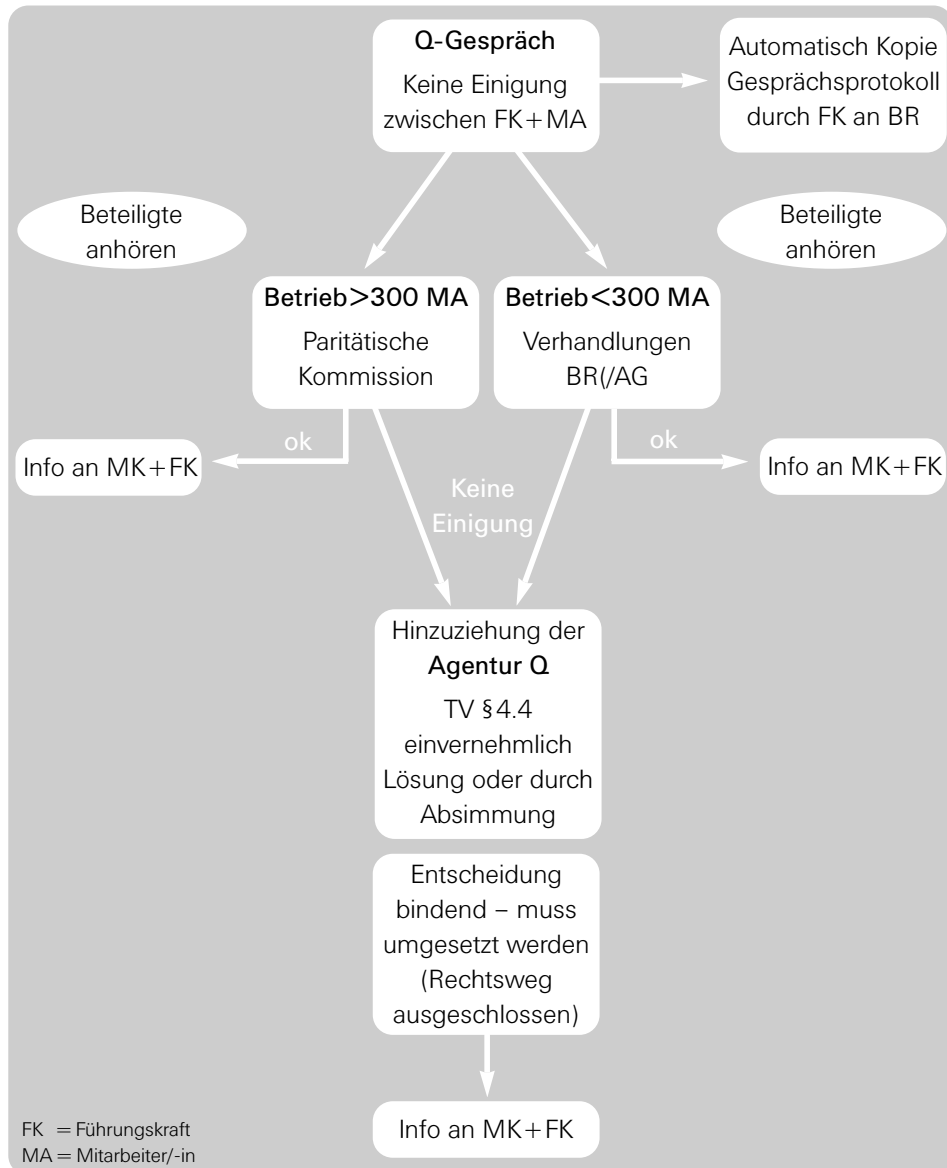
? Gibt es eine Paritätische Kommission?
o ja o nein

? Hat die Paritätische Kommission eine „Geschäftsordnung“?
o ja o nein

? Erhält der Betriebsrat automatisch Informationen über Qualifizierungsgespräche in denen es keine Einigung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten gab?
o ja o teilweise o nein

? Sind die Beschäftigten darüber informiert, was im Konfliktfall passiert?
o ja o teilweise o nein

Ablaufschema:
Konfliktregelung – betriebliche Weiterbildung



Konfliktregelung – persönliche Weiterbildung

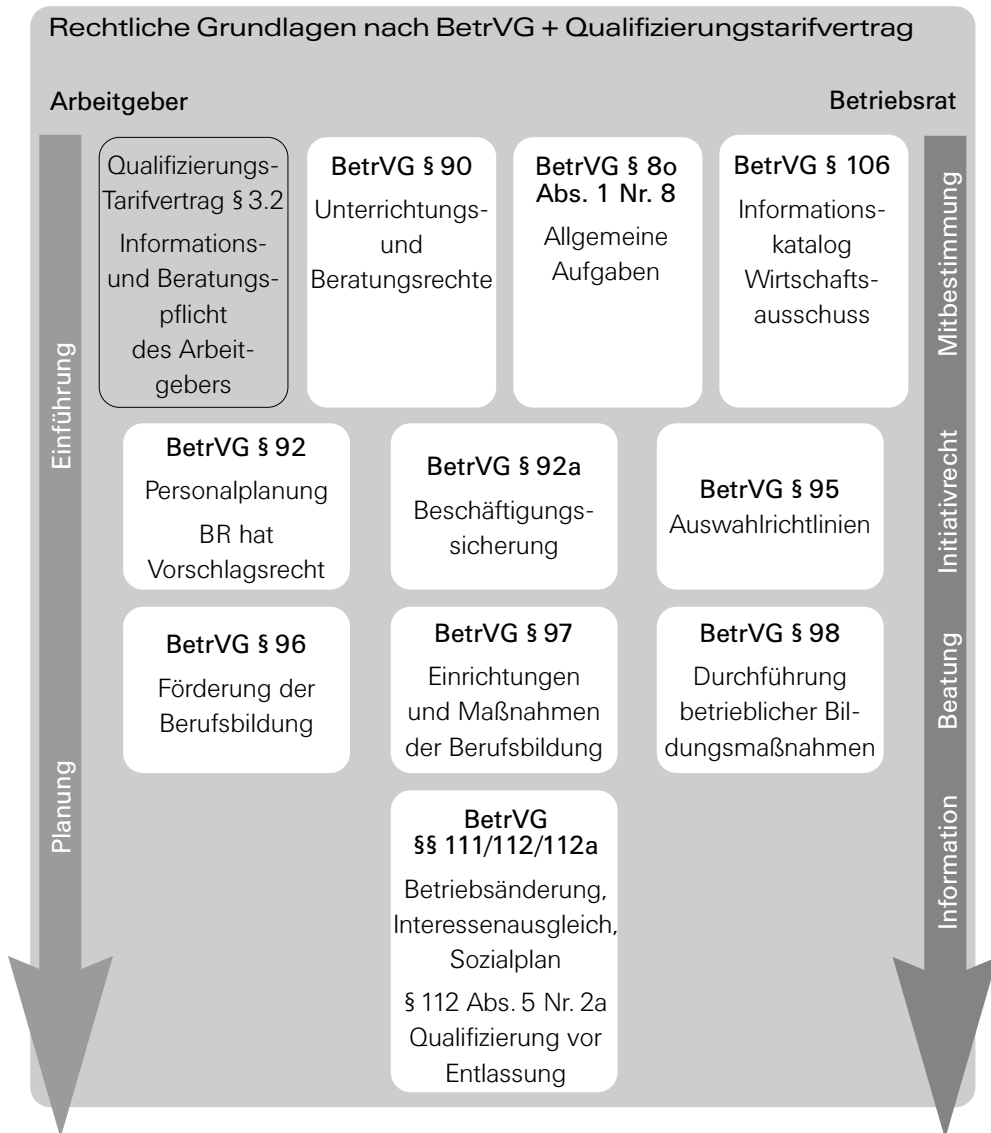
Q-Tipp: Das Qualifizierungsgespräch dient als Instrument zur gemeinsamen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten bezüglich der betrieblichen Weiterbildung. Vermutlich wird es sich in der Praxis nicht ausschließen lassen, dass sich Beschäftigte mit Fragen und Anträgen zur persönlichen Weiterbildung nach § 5 Qualifizierungstarifvertrag im Qualifizierungsgespräch an ihre Vorgesetzten wenden. Es empfiehlt sich, auch hierfür entsprechende Vereinbarungen zu treffen, um eine möglichst gerechte Behandlung der Beschäftigten in Fragen der persönlichen Weiterbildung zu erreichen. Wer entscheidet, ob die persönliche Weiterbildung im Grundsatz geeignet ist, eine Tätigkeit im Betrieb auszuüben? Kann der/die Vorgesetzte persönliche Weiterbildung vereinbaren bzw. ablehnen, welche Stelle im Betrieb ist dafür zuständig (Personalbereich) und vor allem, an wen können sich die Beschäftigten auch hier in Konfliktfällen wenden?

Ein Formblatt für die Ausscheidensvereinbarung mit gleichzeitiger Wiedereinstellungsgarantie gibt's im Internet unter <http://www.bw.igm.de>.

8. Rechtsgrundlagen

Rechte des Betriebsrats

Die rechtlichen Grundlagen für den Betriebsrat im Zusammenhang mit Qualifizierung werden in der Broschüre „Betriebliche Weiterbildung – systematisch organisieren und gestalten“ erläutert. An dieser Stelle deshalb lediglich nochmal die Übersicht:



Rechte der Beschäftigten

Q-Tipp: Eine weitere Voraussetzung, um den Beschäftigten das selbstbewusste Auftreten im Qualifizierungsgespräch zu erleichtern, ist die umfassende Aufklärung über ihre Rechte aus dem Tarifvertrag zur Qualifizierung, dem Betriebsverfassungsgesetz und der Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung. Dieses Thema sollte u. a. Teil der Schulungen der Beschäftigten bzw. Inhalt von Informationsveranstaltungen des Betriebsrats zur Vorbereitung der Beschäftigten auf die Qualifizierungsgespräche sein.

Auf den Punkt gebracht:

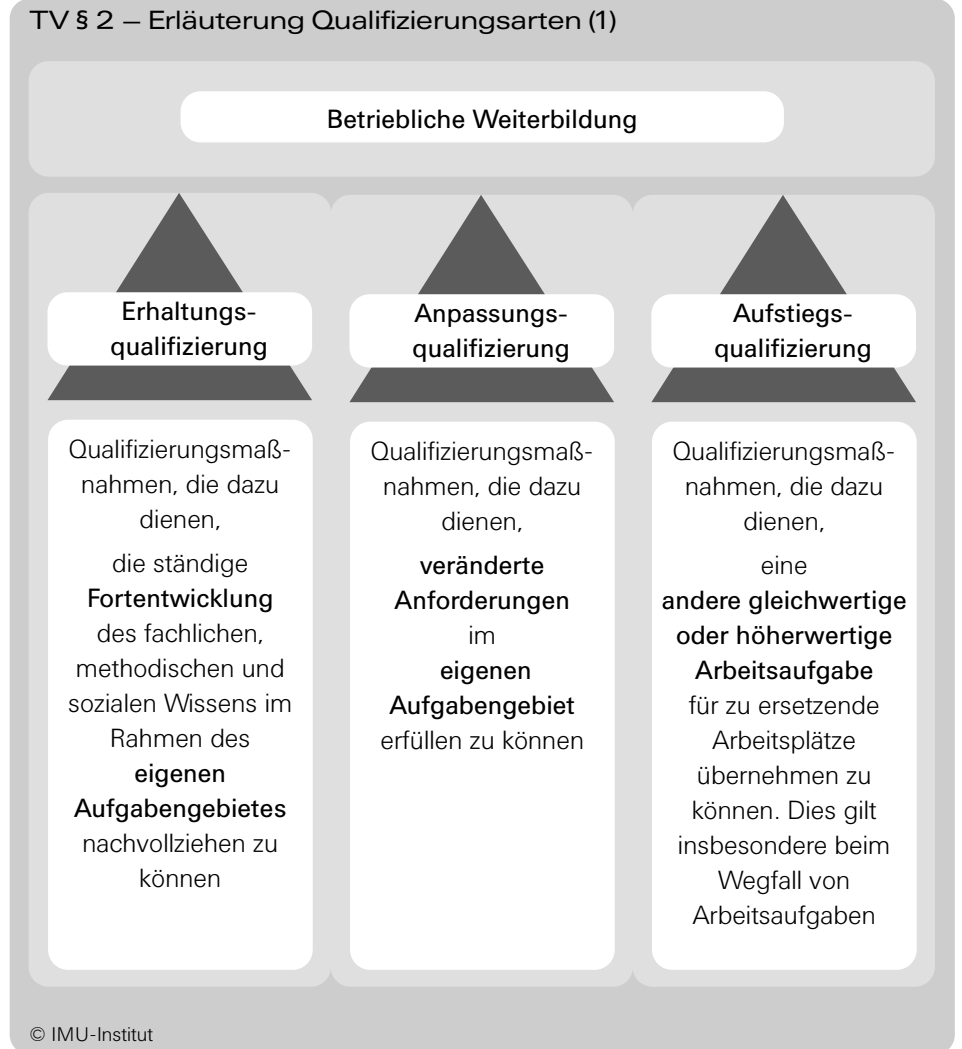
? Erhalten die Beschäftigten Schulungen zur Vorbereitung auf die Qualifizierungsgespräche?
o ja o teilweise o nein

? Wie werden die Beschäftigten über ihre Rechte im Qualifizierungsgespräch unterrichtet?

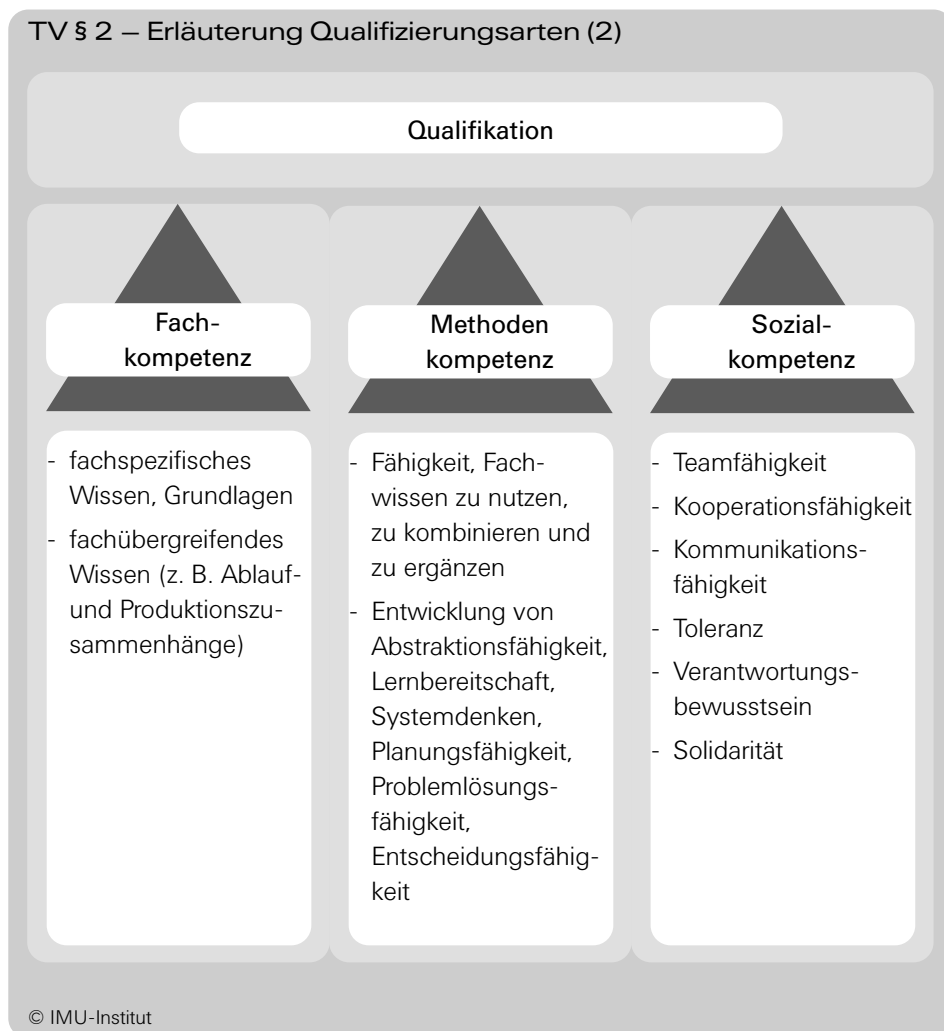
Rechte der Beschäftigten

Betriebsverfassungsgesetz	Tarifvertrag Qualifizierung	Betriebsvereinbarung Weiterbildung
<p>§ 81 Unterrichtungs- und Erörterungspflicht des Arbeitgebers</p> <p>§ 82 Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers</p> <p>§ 83 Einsicht in die Personalakten</p> <p>§ 84 Beschwerderecht</p> <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informationsrecht beim BR - Möglichkeit, BR zu Gesprächen hinzuzuziehen - Keine Nachteile durch Beschwerden 	<p>§ 2 Betriebliche Weiterbildung (hier sind u. a. die Qualifizierungsarten geregelt) siehe hierzu die nächsten beiden Grafiken</p> <p>§ 3 Vereinbarung und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen (z. B. Gespräch, Ermittlung, Qualifizierungsbedarf, Arbeitszeit und Kosten)</p> <p>§ 5 Persönliche Weiterbildung</p>	<p>Regelungen z. B. zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schulungen für Qualigespräche - Vorbereitungszeit - Wer führt die Qualigespräche - Rahmenbedingungen - Formulare, Gesprächsbogen, Checklisten - Konfliktregelungen (Ablauf + während des Gesprächs) - Datenschutz - ...

Was heißt eigentlich Qualifizierung wenn wir über die betriebliche Weiterbildung reden?



Welche Kompetenzen sind gemeint, wenn wir über die Qualifizierung reden?



9. Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats

Aktive Teilnahme der Beschäftigten absichern

Q-Tipp: Ergänzende Materialien zur Erstellung einer Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung sind in der Handlungshilfe für die BR-Arbeit Nr. 2 „Regelungsaspekte für eine Betriebsvereinbarung zu finden.“

Eine aktive Mitgestaltung der Beschäftigten am Qualifizierungsgespräch ist kein Selbstläufer. Deshalb sollte der Betriebsrat darüber beraten, wie die Beschäftigten auf das Qualifizierungsgespräch (Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung) vorbereitet und wie sie eingebunden werden können. Einerseits müssen die Beschäftigten vom Nutzen des Qualifizierungsgespräch überzeugt sein, um sich in das Gespräch einzubringen. Andererseits müssen die Rahmenbedingungen für die Durchführung stimmen. Nicht unwesentlich dabei ist auch eine gute Vorbereitung der Vorgesetzten, damit sie das Gespräch methodisch und inhaltlich mit den Beschäftigten führen können. Eine intensive Vor- und Nachbereitung des Qualifizierungsgesprächs bedarf eines Schulungs- und Informationskonzeptes, das mit dem Personalbereich rechtzeitig beraten werden sollte. Insbesondere die Inhalte, der zeitliche Ablauf und die Verantwortlichkeiten für die Schulungs- und Vorbereitungsmaßnahmen für Beschäftigte und Vorgesetzte sollten festgelegt sein. Darüber hinaus könnte der Betriebsrat auch zusätzlich eigene Vorstellungen mit in diese Vorbereitungsmaßnahmen einbringen. Beispielsweise könnte den Beschäftigten rechtzeitig vor dem Gespräch der „Leitfaden Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch“ ausgehändigt werden, damit sie sich intensiver auf das Gespräch vorbereiten können.

Vorbereitung und Schulung der Vorgesetzten

Q-Tipp: Im Anhang befindet sich ein Muster zur Dokumentation des Qualifizierungsgesprächs, das von den Vorgesetzten ausgefüllt wird.

Eine ausreichende Vorbereitung und Schulung der Vorgesetzten zum Qualifizierungsgespräch ist unabdingbar. Daher wäre es notwendig, rechtzeitig über ein Schulungskonzept für die Vorgesetzten mit dem Personalwesen zu beraten. Denn es ist davon auszugehen, dass Inhalte des Tarifvertrags zur Qualifizierung und Ziele des Qualifizierungsgesprächs nicht bekannt und die Vorgesetzten deshalb auf einen gleichberechtigten Aushandlungsprozess unzureichend vorbereitet sind. Insbesondere sollten Vorgesetzte befähigt

werden, das Gespräch als offenes Gespräch mit den Beschäftigten zu führen und das Ergebnis zu dokumentieren. Hierzu sollten auch die Zeiträume und Kapazitäten für die Vorbereitung mit dem Personalbereich abgeklärt werden. Hilfreich wäre die Erstellung einer Checkliste, um die wesentlichen Schritte im Schulungskonzept mit dem Personalbereich abzustimmen.

Arbeitsplatznah gut vorbereiten

Um sich besser auf die Durchführung des Qualifizierungsgespräch vorbereiten zu können, sollte darüber nachgedacht werden, ob die Vorbereitung nicht abteilungsbezogen in Projektgruppen stattfinden kann. Damit lässt sich besser mit dem Personalbereich, den Abteilungsbetriebsräten und den Vertrauensleuten beraten und eventuell auftretende Schwierigkeiten lassen sich schneller klären. Denn arbeitsplatznah kann man mit den Beschäftigten besser diskutieren und auch besser mit dem „Leitfaden zur Vorbereitung der Beschäftigten“ und der „Checkliste Erfüllungsgrad Qualifizierungsgespräch“ arbeiten.

Die Erfahrungen der Beschäftigten bei der Vor- und Nachbereitung können dabei „hautnah“ vom Betriebsrat ausgewertet und bilanziert werden.

Überprüfung der Qualitätsstandards durch die Beschäftigten

Q-Tipp: Um die Qualitätsstandards bei den durchgeführten Qualifizierungsgesprächen besser überprüfen und bewerten zu können, kann eine Checkliste zum Erfüllungsgrad des Qualifizierungsgespräch hilfreich sein. Mit einem solchen Instrument können die Beschäftigten selbst überprüfen, welche Standards eingehalten wurden und welche nicht. Ferner lassen sich damit gezielter Schwachstellen erfassen und bewerten.

Die Checkliste zur Überprüfung des Erfüllungsgrads des Qualifizierungsgesprächs befähigt die Beschäftigten, die Schwachstellen bei der Durchführung sichtbar zu machen (siehe Anhang).

Nach dem Ausfüllen kann die Checkliste dann u.a. an den Betriebsrat weitergeleitet werden. Mit den zuständigen Stellen im Personal-

wesen kann sich der Betriebsrat darüber verständigen, ob und wie die Bewertungen der Qualifizierungsgespräche weiterbearbeitet werden sollen. Zudem können die Beschäftigten dann selbst darüber entscheiden, ob sie mit dem Qualifizierungsgespräch zufrieden waren oder ob sie den Betriebsrat für die Reklamation einschalten möchten.

Auf den Punkt gebracht:

? Ist der Nutzen des Qualifizierungsgesprächs den Beschäftigten bekannt?

ja teilweise nein

? Wird für die Beschäftigten ein Informations- und Schulungskonzept zum Qualifizierungsgespräch vom Unternehmen entwickelt?

ja teilweise nein

? Werden die Vorgesetzten inhaltlich und methodisch auf das Qualifizierungsgespräch vom Unternehmen ausreichend vorbereitet?

ja teilweise nein

? Wie und mit wem kann die Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch mit den Beschäftigten arbeitsplatznah stattfinden?

? Sind die Instrumente „Leitfaden zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch“ und „Checkliste Erfüllungsgrad Qualifizierungsgespräch für Beschäftigte“ ein sinnvolles Instrument für die Beschäftigten?

ja teilweise nein

? Wie fließen die Erfahrungen der Beschäftigten aus dem Qualifizierungsgespräch zurück zum Betriebsrat?

10. Literaturempfehlungen

Breisig, Thomas; König, Susanne; Wengelowski, Peter (2001): **Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch**. Grundlagen und Tipps für den Erfolg. Bund-Verlag, Frankfurt/M.

praktische Hilfen für Betriebsrat, Beschäftigte, Führungskräfte

Neuberger, Oswald (2001 – 5. Auflage): **Das Mitarbeitergespräch**.

Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit. Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

sinnvoll für Betriebsrat und Führungskräfte – weniger für die Beschäftigten

Schulz von Thun, Friedemann (2000): **Miteinander Reden 1**

– **Störungen und Klärungen**. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, rororo Taschenbuch Verlag.

Handwerkszeug und Hintergründe zur Kommunikation für Betriebsrat, Beschäftigte

Handlungshilfen für die Betriebsratsarbeit der IGM Bezirksleitung Baden-Württemberg zur Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung:

Nr. 1: Betriebliche Weiterbildung – systematisch organisieren und gestalten (2002)

Nr. 2: Regelungsaspekte für eine Betriebsvereinbarung (2003)

Internethinweise

IGM Bezirksleitung

<http://www.bw.igm.de> <http://www.berufsbildung/igm.de>

AgenturQ (Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.)

<http://www.agenturq.de>

KOMPASS – Kooperationsprojekt zwischen IGM und SWM

<http://www.pe-kompass.de>

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung)

<http://www.bibb.de>

11. Anhang

Leitfaden zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch

1. Arbeitsmittel und technische Ausstattung der Arbeitsplätze

Q-Tipp: Wenn ich spontan an die Arbeitsmittel und technischen Anlagen denke, was stört mich ganz besonders daran?
Der Leitfaden stellt lediglich eine mögliche Form für eine Gedächtnisstütze dar. Günstig wäre es, wenn die Antworten auf einem separaten Blatt festgehalten werden.

Was müsste geschehen, dass sich dies ändert?

Welche Arbeitsmittel haben sich in der letzten Zeit verändert?

Welche bisherigen Arbeitsmittel beherrsche ich gegenwärtig unzureichend?

Welche technischen Ausstattungen haben sich verändert?

Was hat mich bei den technischen Ausstattungen in meiner Arbeit behindert?

Welche zusätzlichen Arbeitsmittel/technische Verfahren würden meine Arbeit erleichtern?

Welche Qualifizierungsanforderungen entstehen dadurch und würden mich in meiner Persönlichkeit stärken?

2. Arbeitsorganisatorische Aufgaben

Wenn ich spontan an meine arbeitsorganisatorischen Aufgaben denke, was stört mich an meinen Aufgaben?

Was müsste geschehen, dass sich dies ändert?

Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben haben sich an meinem Arbeitsplatz im letzten Jahr verändert?

Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben beherrsche ich in meinem Arbeitsbereich nur unzureichend?

Welche meiner arbeitsorganisatorischen Aufgaben sind sehr monoton und müssten verändert werden?

Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben sind so umfangreich, dass sie mich manchmal überfordern?

Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben könnte ich zusätzlich leisten und welche würde ich dafür abgeben?

Welche Qualifizierungsanforderungen entstehen dadurch und würden mich in meiner Persönlichkeit stärken?

3. Sozial-kommunikative Veränderungen

Wenn ich an die Kommunikation zwischen den KollegInnen denke, was stört mich ganz besonders daran?

Was müsste geschehen, damit sich die Kommunikation verbessert?

Welche Maßnahmen wären nötig, um das Arbeitsklima zwischen den KollegInnen innerhalb des Bereichs und außerhalb des Bereichs zu verbessern?

Welche besonderen Maßnahmen wären für mich hilfreich, um besser mit meinen KollegInnen/Vorgesetzten umzugehen?

Welche neuen Herausforderungen sehe ich persönlich im Umgang mit den KollegInnen/Vorgesetzten auf mich zukommen?

Zusammenfassung meiner Entwicklungsziele

Wenn ich jetzt aus den Punkten 1-3 ein kurzes Resümee ziehe, was wäre für meine berufliche Weiterbildung notwendig, um meine Arbeitssituation zu verbessern?

Worin sehe ich meine Entwicklungsziele und welche Maßnahmen müssten als erstes getroffen werden, um diese zu erreichen?

Welches wäre die wichtigste Qualifizierungsmaßnahme die ich benötige und warum?

Mustervorlage zur Dokumentation des Qualifizierungsgesprächs (Vorgesetzte/r füllt Dokumentation aus)

Allgemeine Daten

Mitarbeiter/-in:

Abteilung/Ort:

Gruppe:

Dauer (von/bis):

Tag des Gesprächs:

Letztes Gespräch:

Tätigkeit/Funktion:

Letzte Stellenbeschreibung:

Vorgesetzte/r:

Verwendete Unterlagen:

1. Die aktuelle Tätigkeit wurde zwischen MitarbeiterIn/Gruppe und Vorgesetzter/m anhand der Tätigkeitsbeschreibung besprochen.
o ja, welchen: _____
o nein
2. Mit dem/der MitarbeiterIn/Gruppe wurden die zukünftigen Entwicklungen seines/ihrer Arbeitsbereichs vom Vorgesetzten dargelegt und auf seine/ ihre Qualifizierungsanforderungen hin erläutert
o ja, welchen: _____
o nein
3. Der/die MitarbeiterIn/Gruppe sieht für seine/ihre Tätigkeiten Qualifizierungsbedarf
o ja, welchen: _____
o nein

4. Der/die Vorgesetzte sieht notwendigen Qualifizierungsbedarf für den/die MitarbeiterIn/Gruppe

o ja, welchen: _____
o nein

5. Wurden die im letzten Qualifizierungsgespräch vereinbarten Maßnahmen umgesetzt?

o ja o teilweise o nein, weil _____

5a. Konnten die erworbenen Kenntnisse in der Praxis angewandt werden?

o ja o teilweise o nein, weil _____

6. Auf folgende Qualifizierungsmaßnahmen haben sich Vorgesetzte/r und MitarbeiterIn geeinigt:

Erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen

für den/die MitarbeiterIn: _____

	Bezeichnung der Qualifizierungsmaßnahme	Begründung für die notwendige Maßnahme	Priorität (1-3)*	Voraussichtlicher Zeitraum	Intern (I) Extern (E)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

* 1=hoch; 2= mittel; 3=niedrig

Erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen

für die Gruppe: _____

	Bezeichnung der Qualifizierungsmaßnahme	Begründung für die notwendige Maßnahme	Priorität (1-3)*	Voraussichtlicher Zeitraum	Intern (I) Extern (E)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

* 1=hoch; 2= mittel; 3=niedrig

7. Es wurde Einigung auf Qualifizierungsmaßnahmen erzielt (bei nein Begründung):
o ja o nein

7a. Aus Sicht des/der Vorgesetzten:

7b. Aus Sicht des/der MitarbeiterIn/Gruppe:

8. Der Betriebsrat/Paritätische Kommission wurde informiert
 o ja o nein

Bestätigung des Gesprächsergebnisses

 Datum und Unterschrift Vorgesetzte/r

 Datum und Unterschrift MitarbeiterIn/Gruppe

Checkliste Erfüllungsgrad Qualifizierungsgespräch

Gesprächsverlauf	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
1. Hat der/die Vorgesetzte rechtzeitig zum Qualifizierungsgespräch eingeladen?			
2. War für das Gespräch genügend Zeit vorhanden?			
3. Hat der/die Vorgesetzte die Grundlagen (aus Betriebsvereinbarung, Tarifvertrag und Betriebsverfassungsgesetz) des Qualifizierungsgesprächs erläutert?			
4. Wurden Ziel und Inhalt des Gesprächsverlaufs zu Beginn des Gesprächs durch den/die Vorgesetzte dargelegt?			
5. Hat der/die Vorgesetzte die zukünftigen Entwicklung des Unternehmens dargelegt?			
6. Wurden die Perspektiven und Entwicklungswege des Arbeitsplatzes erläutert?			
7. Konnte ich/wir meine/unsere Meinung und Vorstellung mit in den Gesprächsverlauf einbringen?			
8. Hat sich der/die Vorgesetzte für meine/unsere Vorstellungen und Meinungen zu Entwicklungen des Arbeitsplatzes interessiert?			
9. Ist der/die Vorgesetzte auf meine/unsere formulierten Qualifizierungswünsche eingegangen?			
10. Hat der/die Vorgesetzte ein Feedback zum Verlauf des Qualifizierungsgesprächs gegeben?			
11. Wurden Konflikte im Gespräch ausgetragen und eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Lösung gefunden?			
12. Wurde die Gesprächsdokumentation gemeinsam ausgefüllt und besprochen?			

Gesprächsverlauf	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
13. Wurde im nicht gelösten Konfliktfall der Betriebsrat bzw. die Paritätische Kommission eingeschaltet?			
14. Wurden alle wichtigen Qualifizierungsmaßnahmen in der Dokumentation aufgenommen?			
15. Wurde die Weiterbearbeitung der Dokumentation besprochen?			
16. Wurde der Weg der Rückmeldung über die vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen zu dem/der Beschäftigten/Gruppe geklärt?			
17. Wurde besprochen, wie die vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen in vorhandene Qualifizierungspläne von Arbeitsgruppen integriert werden?			
18. Fehlende Punkte ...			
			0

Summe der Punkte:

Diese Checkliste kann man noch mit Punkten wie folgt bewerten:

1 Punkt = trifft zu

0,5 Punkte = trifft teilweise zu

0 Punkte = trifft nicht zu

Wenn der Erfüllungsgrad über 75 % (**12,75 - 17 Punkte**) liegt, dann wurde das Gespräch im Sinne einer guten Mitarbeiterförderung geführt.

Liegt er allerdings zwischen 50 – 75 % (**8,5 - 12,75 Punkte**), dann muss zum nächsten Qualifizierungsgespräch nachgebessert werden.

Liegt er unter 50 % (**0 - 8,5 Punkte**) der möglichen Punktzahl, war das Gespräch mangelhaft (→ unbedingt Betriebsrat einschalten).

Zusammenfassung der Kontrollfragen: Auf den Punkt gebracht:

Abschnitt 2: Das Qualifizierungsgespräch und die grundsätzlichen Anforderungen

Ist der Rechtsanspruch auf das Qualifizierungsgespräch bei den Beschäftigten bekannt?

ja teilweise kaum

Gibt es Qualifizierungswünsche von den Beschäftigten, die jetzt schon formuliert werden?

ja teilweise kaum

Setzen sich die Beschäftigten mit den Arbeitsbedingungen an ihrem Arbeitsplatz ausführlich auseinander?

ja teilweise kaum

Wie wird das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten im Betrieb eingeschätzt?

gut mittelmäßig schlecht

Abschnitt 3: Vorbereitung auf das Gespräch

Gibt es eine ausreichende Vorbereitung der Beschäftigten für das Qualifizierungsgespräch im Betrieb?

ja teilweise gar nicht

Werden die Vorgesetzten auf das Gespräch vorbereitet?

ja teilweise gar nicht

Wird der Betriebsrat in der Vorbereitung des Qualifizierungsgesprächs von der Unternehmensleitung mit einbezogen?

ja teilweise gar nicht

Wird die Vorbereitung der Beschäftigten auf das Qualifizierungsgespräch in der Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung ausreichend berücksichtigt?

ja teilweise gar nicht

Welche Probleme könnten in der Vorbereitung der Beschäftigten auf das Qualifizierungsgespräch auftauchen?

Abschnitt 4: Gesprächsablauf

Welche Inhalte haben Führungskräftebildungen zum Qualifizierungsgespräch?

Werden die Beschäftigten spätestens im Qualifizierungsgespräch über Entwicklungen an ihrem Arbeitsplatz und über Unternehmensstrategien informiert?

ja teilweise nein

Verstehen die Beschäftigten die Erläuterungen ihrer Vorgesetzten?

ja teilweise nein

Werden die Qualifizierungsgespräche in strukturierter Form geführt?

ja teilweise nein

Abschnitt 5: Dokumentation des Gesprächs

Gibt es ein vereinbartes Formblatt „Gesprächsprotokoll“?

ja nein

Erhalten sowohl die Beschäftigten als auch die Vorgesetzten eine Ausfertigung des Gesprächsprotokolls?

ja nein

Wo werden die Gesprächsprotokolle aufbewahrt?

Abschnitt 6: Einfließen des Bildungsbedarfs in die betriebliche Bildungsplanung

Wie findet die Auswertung des Qualifizierungsbedarfs statt?

Gruppenebene Abteilungsebene Zentral

Bekommen die Beschäftigten eine Rückmeldung von ihren Vorgesetzten über die vereinbarten Bildungsmaßnahmen?

ja teilweise nein

Welche benachteiligten Personengruppen gibt es und wie werden sie in der Bedarfsplanung berücksichtigt?

Über welche Zahlen verfügt der Betriebsrat?

Bedarfe der Abteilungen
 Bedarfe Personengruppen
 Budgetübersicht

Wie werden die Maßnahmen in die Planungen der Personalabteilung eingebunden?

Abschnitt 7: Konfliktregelung

Gibt es eine Paritätische Kommission?

ja nein

Hat die Paritätische Kommission eine „Geschäftsordnung“?

ja nein

Erhält der Betriebsrat automatisch Informationen über Qualifizierungsgespräche, in denen es keine Einigung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten gab?

ja teilweise nein

Sind die Beschäftigten darüber informiert, was im Konfliktfall passiert?

Abschnitt 8: Rechtsgrundlagen

Erhalten die Beschäftigten Schulungen zur Vorbereitung auf die Qualifizierungsgespräche?

ja teilweise nein

Wie werden die Beschäftigten über ihre Rechte im Qualifizierungsgespräch unterrichtet?

Abschnitt 9: Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats

Ist der Nutzen des Qualifizierungsgesprächs den Beschäftigten bekannt?

ja teilweise nein

Wird für die Beschäftigten ein Informations- und Schulungskonzept zum Qualifizierungsgespräch vom Unternehmen entwickelt?

ja teilweise nein

Werden die Vorgesetzten inhaltlich und methodisch auf das Qualifizierungsgespräch vom Unternehmen ausreichend vorbereitet?

ja teilweise nein

Wie und mit wem kann die Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch mit den Beschäftigten arbeitsplatznah stattfinden?

Sind die Instrumente „Leitfaden zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch“ und „Checkliste Erfüllungsgrad Qualifizierungsgespräch für Beschäftigte“ ein sinnvolles Instrument für die Beschäftigten?

ja teilweise nein

Wie fließen die Erfahrungen der Beschäftigten aus dem Qualifizierungsgespräch zurück zum Betriebsrat?
