

Analyse des IKT-Qualifikationsbedarfs

Gemäß § 96 Abs. 1 BetrVG kann der Betriebsrat verlangen, dass der Arbeitgeber den Berufsbildungsbedarf ermittelt. Dazu kann der Betriebsrat Vorschläge machen.

Stellt sich die Frage: Wozu soll das gut sein?

Hier die Antwort!

BEDARF AN QUALIFIZIERUNG entsteht in einem dynamischen Unternehmen ständig. Beim Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) schon allein deshalb, weil die Unternehmen, um ›en vogue‹ zu bleiben, laufend neue Versionen der bereits vorhandenen Software-Anwendungen einführen müssen. Dies ist der Preis für die Standardisierung der IKT-Systeme. Wird ein Versionswechsel ausgelassen, kann es passieren, dass Ansprüche auf Unterstützungsleistungen (Support) verloren gehen. Zudem entsteht Qualifikationsbedarf bei nahezu jeder Personal- und Organisationsveränderung.

Eine professionelle Qualifikationsbedarfs-Analyse soll zu einer Optimierung der Wissensvermittlung beitragen. Das Ziel einer Qualifikationsbedarfs-Analyse liegt somit im Interesse der Betriebs-/Personalräte und der Beschäftigten!

Die Umsetzung kann jedoch zu Widersprüchen führen. Um einen optimalen, auf den jeweiligen Beschäftigten angepassten Schulungsplan zu erstellen, muss neben der Ermittlung des erforderlichen Wissens die vorhandene Qualifikation der Beschäftigten ermittelt werden. Nur so kann ein Abgleich zwischen ›Soll‹

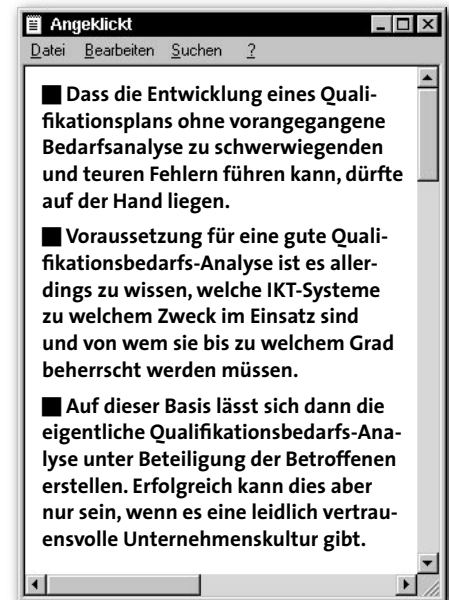
(Bedarf) und ›Ist‹ (vorhandenes Wissen) vorgenommen werden. Und hier kann der Betriebsrat plötzlich vor dem Problem stehen, sich mit Fragen und Regelungen des ›Skill-Managements‹ zu beschäftigen (siehe dazu die Beiträge ab Seite 20).

Bildungsanalyse und Rationalisierung

AUCH WIRD SICH mancher Betriebsrat die Frage stellen, ob er nicht durch eine Forderung nach systematischer Bildungsanalyse mit dafür verantwortlich wird, dass hierdurch die Rationalisierungsschraube noch fester angezogen werden kann. Eine gute Bildungsanalyse sorgt zwar für eine bessere Qualifikation der Beschäftigten aber damit auch für eine effizientere Nutzung der IKT-Systeme, mit der Folge dass die vom Arbeitgeber erwarteten Rationalisierungspotenziale nun realisiert werden können ... Somit muss der Betriebs-/Personalrat sich also zunächst die Frage stellen, ob die Forderung nach mehr und besserer Qualifikation nicht eventuell ›nach hinten losgehen‹ kann?

Nun – bei einem Blick auf die betriebliche Realität sollte die Beantwortung dieser Frage nicht allzu schwer fallen. Denn nicht oder schlecht qualifizierte

Beschäftigte leiden unter diesem Zustand – zum Beispiel weil sie sich tagtäglich mit der ›Bedienung‹ einer nicht wirklich beherrschten Software herumquälen müssen. Eine gute Qualifikation ist deshalb immer Gesundheitsschutz und dazu auch noch Schutz vor Arbeitslosigkeit. Außerdem hat in vielen Betrieben Personalabbau bereits stattgefunden, ohne den verbleibenden Beschäftigten das geeignete Wissen zur



Bewältigung der zusätzlichen Aufgaben zur Verfügung zu stellen.

Notwendig: Qualifikationsbedarfs-Analyse

BESCHÄFTIGT SICH der Betriebs-/Personalrat mit Fragen der betrieblichen Qualifikation, sollte er nicht einfach ›mehr‹ oder ›andere‹ IKT-Qualifikationsmaßnahmen fordern. Wichtig ist, zunächst den quantitativen Qualifikationsbedarf im Betrieb festzustellen – oder genauer: die Ermittlung des Qualifikationsbedarfs vom Arbeitgeber zu verlangen (siehe § 96 Abs. 1 BetrVG).

Mit der quantitativen Bedarfsermittlung ist es aber nicht getan. Sie kann nur als Begründung für mehr und qualifizierte IKT-Qualifikation dienen. Übrigens: Sollte als Ergebnis einer quantitativen Bedarfsanalyse ›kein Bedarf‹ festgestellt



Fragen für Bedarfsermittler:

Qualifikationsbedarfs-Analyse

- Wie verändern sich die Arbeitsinhalte, welche kommen neu hinzu?
- Welche persönlichen Ziele (Mitarbeiter) und Gesamtziele (Organisationseinheit, Gesellschaft, Gruppe) sollen erreicht werden?
- Ist die Qualifikation für die Zukunftssicherung des Produkts/der Dienstleistung oder des Unternehmens wichtig?
- Ist mit dieser Maßnahme gegebenenfalls der Umsatz zu steigern?
- Verbessert sich durch die Qualifikationsmaßnahme nachhaltig die Produktivität (gegebenenfalls auf Jahre)?
- Können durch die Qualifikationsmaßnahme Kosten gesenkt werden (z.B. durch technischen und fachlichen Support)?
- Sind durch diese Qualifikationsmaßnahme möglicherweise Fluktuationen zu vermeiden?
- Welche Kosten durch nicht zu erreichende Produktivität entstünden (z.B. durch Einarbeitung, Vermittlung notwendiger betriebsspezifischer Qualifikationen), wenn statt Qualifizierung des vorhandenen neues bereits IKT-qualifiziertes Personal eingestellt würde?
- Wird gegebenenfalls die Motivation oder die Identifikation mit dem System/der Arbeit durch einen leichteren Umgang mit dem System erhöht?
- Ist ein erhöhter Krankenstand auf mangelnde Qualifikation zurückzuführen?
- Können mit der Qualifikationsmaßnahme Fehlbesetzungen und deren Folgekosten (z.B. innere Kündigung, Motivationsverluste) vermieden werden?
- Wird die Fortentwicklung des betrieblichen IKT-Gesamtkonzepts behindert (Widerstände der Anwender, keine Zeit der Systementwickler wegen hohem Supportaufwand usw.)?

werden, kann es mit dem Vorgehen hierbei nicht weit her gewesen sein oder es wurden die falschen Personen oder betrieblichen Institutionen befragt (siehe Einleitung). Aber überhaupt kann bei einer solchen Bedarfsermittlung so manches schief gehen – dazu ein Beispiel:

In einem Unternehmen sollte ein neues IKT-System eingeführt werden. Im Rahmen der Qualifikationsplanung des Einführungsprojekts wurden die Vorgesetzten befragt, wie viele Beschäftigte in ihrem Bereich qualifiziert werden müssten. Das Ergebnis der Umfrage war, dass etwa 400 Arbeitnehmer für die neue Anwendung mehr oder weniger qualifiziert werden müssten. Also wurden die erforderlichen Kapazitäten, Trainer, Schulungsräume und der Zeitbedarf für 400 Teilnehmer geplant und bereitgestellt. Zudem sollten die Qualifizierungsmaßnahmen zeitlich möglichst nah zum Produktivstart des Systems durchgeführt werden.

Als die Zeit gekommen war, wurden die Schulungsmaßnahmen in den

betreffenen Bereichen ausgeschrieben. Und siehe da, es meldeten sich fast 1000 Beschäftigte. Damit wurde die gesamte Planung über den Haufen geworfen. Schlussendlich wurden die Qualifizierungszeiten und -inhalte reduziert und die Anzahl der Teilnehmer je Maßnahme erhöht. Was zu sehr beengten Verhältnissen in den Schulungsräumen führte, weil sich gleich mehrere Teilnehmer um einen PC drängen mussten. Die Trainer spulten ihr Programm im Akkord herunter, ohne auf spezifische Fragen der Teilnehmenden eingehen zu können. Damit jedoch nicht genug: Während der Qualifizierung stellte sich heraus, dass rund 200 der Teilnehmenden die entsprechenden Schulungen gar nicht benötigten, während vielen anderen das Vorwissen fehlte, das erforderlich gewesen wäre, um dem Schulungstempo überhaupt folgen zu können ...

Nun ist dies ein Beispiel, das in diesem Umfang sicher nicht alltäglich ist, das aber doch in der ein oder anderen Form immer wieder vorkommt. Nach einer ausführlichen Fehleranalyse stellte sich übrigens heraus, dass man seitens der

Projektleitung verabsäumt hatte, die bei der so genannten Qualifikationsbedarfs-Analyse befragten Führungskräfte ihrerseits zu qualifizieren. Kurz: Die Vorgesetzten hatten keine Ahnung, welche Prozesse mit dem einzuführenden IKT-System unterstützt werden sollten.

Weiterhin wurde festgestellt, dass viele Interessierte noch über kein oder zu geringes Basiswissen zur Bedienung eines Computers verfügten. Diese Anforderung hatte man schlichtweg übersehen und erst gar nicht danach gefragt – klassischer Fall einer schlechten Bedarfsanalyse, die das Unternehmen teuer zu stehen kam.

Was man weiß, was man wissen sollte

UM ÜBERHAUPT eine Qualifikationsbedarfs-Analyse durchführen so können, sollte klar sein, welche IKT-Systeme wo und wozu im Einsatz sind und von welcher Beschäftigtengruppe sie beherrscht werden müssen.

Upps – ist das nicht eine Forderung, die Betriebsräte auch in anderen Zusammenhängen der IKT-Mitbestimmung immer allzu gern beantwortet haben möchten, aber auf die sie nur selten eine Antwort bekommen? Welche Aufgaben mit dem jeweiligen IKT-System bewältigt werden sollen? Ob und wie sich dadurch die betrieblichen Abläufe ändern werden? Welche Funktionen eines IKT-Systems dementsprechend benötigt werden und als Basiswissen gelten sollten? Welche Basisqualifikationen im Umgang mit Hard- und Software vorausgesetzt werden müssen?

Und sollte nicht zudem ein Überblick darüber bestehen, welche immer wiederkehrenden Nutzungsprobleme es gibt? Welche Erleichterung im Umgang mit dem jeweiligen IKT-System es geben kann (Tipps und Tricks)? Welche fachlichen Anforderungen vorausgesetzt werden? Und welches übergreifende Wissen vorhanden sein muss (z.B. gesundheitliche und datenschutzrechtliche Aspekte oder schlichtweg, wo schnell Hilfe zu bekommen ist)? Welche Qualifikationsteilnehmer/innen sind zu

erwarten – Alter, Geschlecht, Vorwissen, Lernerfahrung, Lernbereitschaft?

Diese und sicherlich noch eine Reihe weiterer Fragen sollten generell für jedes IKT-System beantwortet sein, ehe eine wie auch immer geartete personengenaue Qualifikationsbedarfs-Analyse vorgenommen wird.

Wer ist an der Analyse zu beteiligen?

WER KANN ALL die genannten Fragen beantworten? Sicherlich nicht einer allein und schon gar nicht die Führungskräfte.

In einem Unternehmen gibt es in dieser Hinsicht viele ergiebige Quellen. Da sind zum Beispiel die ›Supporter‹ [⇨], die salopp gesagt nichts anderes tun, als sich mit den Qualifikationsdefiziten der Software-Nutzer herumzuschlagen¹. Auch die jeweiligen System-Administratoren [⇨] wissen oft, was man wissen sollte und erhalten viele Hinweise auf mögliche Qualifikationsdefizite in ihrem Zuständigkeitsbereich. Oder die so genannten ›Experten vor Ort‹ (die in der Regel aber erst ausfindig gemacht werden müssen), die ihr IKT-System besonders zeit- und aufwandsparend einsetzen. Zu ihnen kommen die Kolleginnen und Kollegen, um sich schnell ein paar Tipps zu holen oder bei Nutzungsproblemen helfen zu lassen.

Normale Arbeitnehmer einbeziehen!

Und da es vielen Beschäftigten an Mut mangelt, ihre Defizite offen darzulegen – was angesichts mancher Vorgesetzter, die Qualifikation lediglich als negativen Kostenfaktor sehen, mehr als verständlich ist –, sollten auch die ›normalen‹ Arbeitnehmer nach dem allgemeinen, nicht personenbezogenen Qualifikations-

¹... Eine Auswertung der Helpline-Software hat in einem Unternehmen ergeben, dass 80 % aller so genannten ›Calls‹ beim Anwender-Support auf Qualifikationsdefizite zurückzuführen waren und lediglich 18 % auf technische Probleme – die restlichen 2 % hatten sich verwehrt.

bedarf befragt werden. Gerade sie sind oft ein wahrer Quell der Erkenntnis.

Neben den bereits Erwähnten sollten noch eine Reihe weiterer Akteure in die Qualifikationsbedarfs-Ermittlung einbezogen werden. So können zusätzlich Benutzer-Administratoren, Ausbildungsleiter, Betriebsratsmitglieder, Datenschutzbeauftragte und IKT-Sicherheitsbeauftragte ihre jeweiligen Anforderungen an die IKT-Qualifikationsmaßnahmen formulieren können.



Die eigentliche Bedarfsermittlung

DIE EIGENTLICHE personengenaue Qualifikationsbedarfs-Analyse ist sicherlich der sensibelste Bereich. Sie setzt eine entsprechende Unternehmenskultur voraus, in der Lernen und die dafür notwendige Zeit als unabdingbare Voraussetzung für kompetente Arbeit gesehen und in der das Eingestehen von Schwächen eher als Stärke empfunden wird.

In einer solchen Unternehmenskultur sind konkrete Qualifikationsbedarfsermittlungen im Rahmen von Mitarbeitergesprächen möglich und wünschenswert. Denn in einer derartigen Unternehmenskultur wissen die Beteiligten, welche Anforderungen bestehen, welche Informationen wichtig sind, um bedarfs- und personengerechte Qualifikationsmaßnahmen zu entwickeln und die richtigen Inhalte zu vermitteln.

Bedarfsermittlung mit entsprechender Software

Hierzu ein Praxisbeispiel: In einem Unternehmen wird zur Unterstützung des Benutzer-Supports und für Abrechnungszwecke eine spezielle Software eingesetzt. Darin erfassen die ›Supporter‹ die ›Hilferufe‹ der PC-Benutzer, die so genannten ›Calls‹. In einer Betriebsvereinbarung wurde nun geregelt, dass diese Calls mit Angabe des Benutzernamens, der Kostenstelle, der Problembeschreibung und der Bearbeitungsdauer erfasst werden. Die Kostenstellenverantwortlichen bekommen lediglich Auswertungen (Abrechnungen) für ihre Kostenstelle in anonymer aufsummierter Form. Die Problembeschreibungen wurden zusätzlich kategorisiert. Neben technischen Kategorien wurde – unter anderem auf Anregung des Betriebsrats – eine Kategorie ›Qualifikationsproblem‹ eingeführt. Die Kategorien werden regelmäßig ausgewertet und in eine kontinuierlich Qualifikationsbedarfs-Analyse eingespeist.

Dies hat dazu geführt, dass Qualifikationsmaßnahmen nun viel gezielter angeboten werden können. Unter anderem werden kurze (meist nur halbtägige) und auf spezielle Probleme gerichtete Qualifikationsangebote gemacht und personengezielt angeboten. Alle sind damit glücklich: Die ›Supporter‹ können stressfreier arbeiten, weil sie mehr Zeit für Anfragen haben, die PC-Benutzer brauchen sich nicht durch 3-Tages-Seminare zu quälen, nur um eine Stunde das für sie Interessante zu hören und der Arbeitgeber ist begeistert, wie effizient jetzt die Kosten für die Mitarbeiter-Qualifizierung eingesetzt werden.

Noch ein Gedankenstoß

EINE AUSSCHLIESSLICH gezielte Anpassung der Qualifikationsinhalte an die speziellen Bedürfnisse der Beschäftigten und an die konkrete betriebliche Situation



IKT-Qualifikation

kann auch von Nachteil sein. Die Vermittlung von scheinbar unnötigen Funktionalitäten eines IKT-Systems, kann zu neuen kreativen Ideen führen, die sonst vielleicht nicht entstehen würden. Ob es dazu kommen kann oder nicht, hängt allerdings von dem Vermögen der Qualifikations-Teilnehmer/innen ab, vermitteltes allgemeines Wissen auf die eigenen Aufgaben zu übertragen. Und ob solches ›Transferwissen‹ vorhanden ist, das wäre wieder eine Frage für die Qualifikationsbedarfsanalyse ...

Bernd Zimmermann, NIM-Organisationsberatung, Zum Ehrenmal, 45894 Gelsenkirchen;
zimmermann.b@cityweb.de, www.nim-online.de



☞ **Supporter = für die Unterstützung (= support) von Computer-Benutzern zuständiger IKT-Spezialist**

☞ **System-Administrator = System-Verwalter**