

# Qualifikation: die vernachlässigte Chance (2)

**Zu einer effektiven (und effizienten) Arbeit mit DV-Systemen gehört noch mehr als ›nur‹ eine sorgfältige Planung der Qualifizierungsmaßnahmen – auch der Rahmen und die ›Nachbereitung‹ müssen stimmen.**

**A**UF DIE MENSCHEN kommt es an, auf ihre Qualifikation und Motivation. Darüber sind sich – so scheint es – alle einig, die in den Unternehmen etwas zu sagen haben. Die Praxis allerdings sieht oft noch ganz anders aus: Die Qualifikation, speziell die Qualifikation für den Umgang mit DV-Systemen, ist nach Planung, Entwicklung, Beratung und Installation das letzte Glied in der Kette der Systemeinführung, an dem dann all das eingespart werden muss, was vorher zu viel ausgegeben wurde. An dieser kurzsichtigen Praxis scheint sich auch nicht viel zu ändern, obwohl selbst namhafte Software-Hersteller – wie zum Beispiel SAP – darauf hinweisen, dass rund 20 Prozent der gesamten Einführungskosten eines DV-Systems für Qualifikationsmaßnahmen einkalkuliert werden müssen.

Es geht aber nicht nur um das ›richtige‹ Bewusstsein, es geht auch darum, das Gewollte und Notwendige auf die richtige Art umzusetzen. Die erste Folge dieses Beitrags hat sich deshalb nicht nur mit den Zielbestimmungen für DV-Qualifikationsmaßnahmen beschäftigt,

sondern auch mit der methodischen und inhaltlichen Planung, bei der Betriebs- und Personalräte ja durchaus ein Wort mitzureden haben.

## Lernerfolgssicherung und -vertiefung

ES KOMMT ABER NICHT NUR auf die sorgfältige Planung und Gestaltung der eigentlichen Qualifizierungsmaßnahme an, sondern es sind darüber hinaus noch weitere Maßnahmen nötig und sinnvoll, um eine effektive und effiziente Arbeit mit DV-Systemen zu gewährleisten.

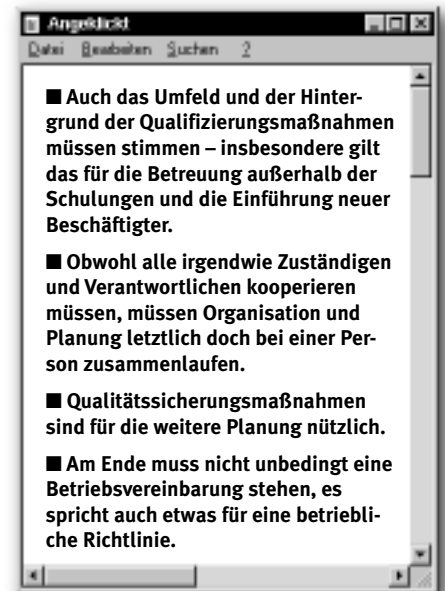
### Benutzer-Service

Die Benutzer eines DV-Systems müssen die Möglichkeit haben, sich bei Problemen und Fragen an einen fachlich *und* technisch versierten, professionellen Betreuungsdienst (englisch: ›Support‹) wenden zu können. Dieser sollte zu den üblichen Betriebszeiten des Systems möglichst ohne Wartezeiten erreichbar sein.

### Lokale Experten

Auch wenn es mit dem Betreuungsdienst funktioniert (was in der Praxis

eher selten der Fall ist), sollte es zusätzlich im direkten räumlichen Umfeld Beschäftigte geben, die ihren Kolleginnen und Kollegen bei Fragen und Problemen auf dem kurzen Wege und sofort zur Verfügung stehen. Hierfür gibt es schon lange das Konzept der ›Lokalen Expert(inn)en‹: In jeder Abteilung, jeder Arbeitsgruppe oder jedem Sachgebiet gibt es Beschäftigte, die besonders intensiv mit den Anwendungssystemen vertraut sind und die den nicht so Erfahrenen auch ohne Aufforderung einmal hilfreich über die Schulter schauen können. Dies ist schon deshalb nützlich und notwendig, weil man den *Ergebnissen*



einer Arbeit ja nicht ansehen kann, ob sie effizient oder eher umständlich zu Stande kamen. Auf diesem Wege lassen sich auch Probleme sammeln, die dann den Trainern, dem Support oder der Systembetreuung weitergeleitet werden.

### Erfahrungs- und Problemlösungs-Workshops

Die wichtige Rolle, die solche besonderen Maßnahmen spielen können, haben wir schon in unserem Artikel ›SAP-Regelung als Prozess‹ (COMPUTER 6/97 ab Seite 9) hervorgehoben. Bewusst aus dem Alltag und seinem Stress herausgenommen mit Blick auf das ›Wie-tun-wir unsere-Arbeit?‹ statt auf die Arbeit und die Arbeitsergebnisse selbst, können

hier die verschiedensten Dinge angesprochen und geklärt werden: Datenpflege, Probleme (mit der Software, Verbesserungsvorschläge, Anregung kleinerer Systemänderungen ...

### Einführung ›neuer‹ Beschäftigter

Auch neue Beschäftigte, die erst nach den Einführungs-Qualifizierungen hinzu kommen, müssen angemessen geschult werden. Denn oft ist es so, dass sich für ›diese paar Leute‹ eine eigene Schulung nicht ›lohnt‹. Ein Anrecht auf eine angemessene Unterweisung haben sie gleichwohl. Nur weil sich eine Schulung bei geringerer Teilnehmerzahl deutlich verteuert, dürfen ›die Neuen‹ schließlich nicht ›hinten runterfallen‹. Zumindest eine Art direkter Betreuung zum Beispiel durch sogenannte Mentoren – die natürlich der Aufgabe entsprechend zeitlich zu entlasten sind – muss sichergestellt werden.

### Umsetzungshilfen und -strukturen

WAS DER BETRIEBS-/Personalrat wollen kann (oder soll) wäre nun klar, erhebt sich die Frage, wie sich dies erreichen lässt. Vor dem ›politischen Geschäft‹ stehen dabei einige *strukturelle* Fragen:

- Organisation der DV-Qualifikation
- DV-Qualifikationsplanung
- Qualitätssicherung der Qualifizierungen

### Organisation der DV-Qualifikation

Dabei muss die Qualifikationsplanung und -durchführung organisatorisch und inhaltlich zusammenhängend betrachtet werden, denn es gibt in dieser Hinsicht viele betriebliche Akteure mit ihren je unterschiedlichen Zugangsweisen, Interessen und Verantwortlichkeiten. Neben Führungskräften und Personalentwicklern (den für Fortbildung Zuständigen) seien hier beispielhaft Projektleiter und -initiatoren, Betreuer/Berater, DV-Trainer, Betriebs-/ Personalräte,

Checkliste:

### DV-Qualifikation

<b>Ziele:</b>	Orientierung an Leistung (Effizienz und Effektivität) Handlungskontrolle vermitteln, Stressreduzierung Lern und Persönlichkeitsförderung	<b>Datenschutz</b> geltende Vereinbarungen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzfragen Arbeitsorganisation der vor- und nachgelagerten Bereiche Benutzung von Handbuch und von Lern- und Hilfefunktionen
<b>Devise:</b>	aufgabenbezogene Qualifikation mit Transferwissen und Fehlermanagement-Training fördert Flexibilität und Kompetenz der Systembenutzer	<b>Rahmenbeding.</b> je Seminarteilnehmer ein Gerät ungestörtes Lernen Vertretung am Arbeitsplatz Training zeitnah zum Ersteinsatz Übungs- und Anlernzeit am Arbeitsplatz (erweiterte Personalreserve)
<b>Methoden:</b>	inhaltlich und pädagogisch qualifizierte Trainer keine Vorgesetzte als Trainer Übung und Austausch aufgabenbezogene Übungen benutzergruppenbezogene Vorgehensweise (Alter, Geschlecht, Vorerfahrungen) Aufbauschulung in mehreren Etappen	<b>Erfolgs-sicherung</b> gute Seminarunterlagen Benutzerservice ›Lokale Experten‹ Erfahrungs- und Problemlösungs-Workshops
<b>Inhalte:</b>	Hintergrundwissen, Zusammenhänge, Prozessketten (gedankliche System- und Ablaufmodelle) Systembedienug Fachqualifizierung Fehlermanagement	<b>Sonstiges:</b> regelmäßige Nachschulungen für alle neuen Beschäftigten evtl. Mentoren-Modell für neue Beschäftigte Teilnahme-Zertifizierung

*Eine Bemerkung zum Umgang mit Checklisten: Checklisten sind nicht dazu da, um sie sklavisch einzuhalten, sondern um sie ›abzuarbeiten‹. Abarbeiten heißt: Punkt für Punkt zu prüfen, welche der einzelnen Punkte in dieser speziellen Situation, für diese Qualifikationsteilnehmer mit ihren Vorerfahrungen und Aufgaben, für dieses neue System, diese Systemänderung usw. in welcher Art und Weise umzusetzen sind.*

Datenschutzbeauftragte und nicht zuletzt die Benutzer selbst zu nennen.

Sie alle haben ihren Teil beizutragen zu einer angemessenen Qualifikation – diejenigen, die neue Geschäftsprozesse und damit die Verantwortlichkeiten für die Datenverarbeitung gestalten, diejenigen die auswählen, wer qualifiziert werden soll, diejenigen, die den Qualifikationsbedarf erheben oder die die Schulungsinhalte festlegen.

Wenn aber diese unterschiedlichen Informationen und Interessen nicht gesammelt und koordiniert werden, kann bei den Betroffenen kaum mehr erreicht werden als Unmut, destruktive Kritik und Resignation. Ohne klare Verantwort-

lichkeit, ohne Feingefühl für die Nöte der Betroffenen, ohne Gespür für das Organisationsgefüge und die ›Unternehmenskultur‹, aber auch ohne die Rechte, die gebraucht werden, um sich gegenüber der Ignoranz in Sachen Qualifikation durchsetzen zu können, wird es also nicht funktionieren. Und das heißt:

Eine Person muss her, bei der alle Fäden zusammenlaufen!

Ob darüber hinaus noch der DV-Arbeitskreis, der Bildungsausschuss und/oder eine im Rahmen der Einführung



Übersicht:

## Planungsschritte zur DV-Qualifikation

Planungsschritt	Beteiligte
Projektstart	Geschäftsführung, Vorstand
Grob-Terminierung der Qualifikationsplanung	Projektgruppe
Information der betrieblichen Akteure	Projektgruppe
Festlegung der Qualifikationsinhalte und -ziele	Projektgruppe, alle Beteiligten
Festlegung der Zielgruppe und Anzahl Teilnehmer	Projektgruppe, Führungskräfte
Festlegung und Durchführung Qualifikationsbedarfsanalyse	Projektgruppe, Führungskräfte, Mitarbeiter
Auswahl der Trainer	Projektgruppe, Personalentwickler
Lehrplanerstellung	Projektgruppe, DV-Trainer, alle Beteiligten
Festlegung der Maßnahmenart und -dauer	DV-Trainer, Personalentwickler, alle Beteiligten
Festlegung der Seminaerauswertung und Zertifizierung	Personalentwickler, DV-Trainer, ggf. Betriebsrat
Festlegung der Rahmenbedingungen	DV-Trainer, Personalentwickler
Endgültige Terminierung der Einzelmaßnahmen	Projektgruppe, DV-Trainer, Personalentwickler, Führungskräfte
Organisation der Rahmenbedingungen	DV-Trainer, Personalentwickler, Projektgruppe
Durchführung der Maßnahmen mit anschließender Seminaerauswertung	DV-Trainer
Auswertung der Auswertung	Personalentwickler, Projektgruppe, DV-Trainer
ggf. Einarbeitung der Anregungen der Schulungsteilnehmer in das DV-System und weitere Seminare	Projektgruppe, DV-Trainer
Produktivschaltung	Projektgruppe
ggf. Nachschulungen, Anwenderworkshops	DV-Trainer, Personalentwickler, alle Beteiligten

zwischen Arbeitgeber und Betriebs-/Personalrat vereinbarte Kommission die Vor- und Nachbereitung sowie Durchführung der DV-Qualifikationen begleitet, ist je nach vorhandener Betriebsstruktur zu entscheiden.

Um hier Rezepte abgeben zu können, sind die Gepflogenheiten, die Art des Umgangs miteinander, wie auch das Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Arbeitgeberseite einfach zu unterschiedlich. Manchmal reicht ein Anstoß bei den richtigen Leuten und ›die Sache‹ läuft von allein, ein andermal muss die Interessenvertretung laufend drängeln und

kontrollieren, um wenigstens einen Teil der vereinbarten Anliegen zur Umsetzung zu bringen.

### Planung der DV-Qualifikation

Bei der Planung von Qualifikationsmaßnahmen ist es sinnvoll zwischen projektbezogener, kontinuierlicher (alljährliches Bildungsprogramm) und defizit-orientierter (auf einen konkreten Anlass bezogener) Qualifikationsplanung zu unterscheiden. Im Folgenden soll lediglich auf die projektbezogene Qualifikationsplanung eingegangen werden, ohne damit eine Wertung vornehmen zu wollen.

Einschlägige Einführungsleitfäden und auch Unternehmensberater behandeln die Qualifikationsplanung im Rahmen von DV-Projekten recht stiefmütterlich. Meist erscheint sie als lästige Pflichtübung kurz vor dem Produktivstart eines neuen DV-Systems. Dann aber fällt sie in eine Phase, in der das System selber die ungeteilte Aufmerksamkeit aller Beteiligten fordert und in der niemand Zeit hat, sich um die zukünftigen Benutzer zu kümmern. Bei einer *frühzeitigen* Integration der Qualifikationsplanung in das Projekt hingegen lassen sich eine Reihe von Überraschungen vermeiden.

Besonders wichtig: Alle ›Akteure‹ müssen so früh wie möglich über ein geplantes Projekt informiert werden. Die Führungskräfte beispielsweise müssen wissen, welche Geschäftsprozesse ihrer Abteilung die kommende Software unterstützen wird, um kompetent die zu qualifizierenden Beschäftigten zu benennen. Auch die Planung und Durchführung der Qualifikations-Bedarfsanalyse muss höchste Priorität genießen: Welche Qualifikationen werden vorausgesetzt? Was soll/muss vermittelt werden? Wer muss wie und wie lange qualifiziert werden?

Betriebsspezifisch müssen also spezielle Methoden zur Qualifikations-Bedarfsanalyse entwickelt werden<sup>1</sup>, wie z. B. monatliche Treffen der Systembetreuer zur systematischen Auswertung von Benutzeranfragen.

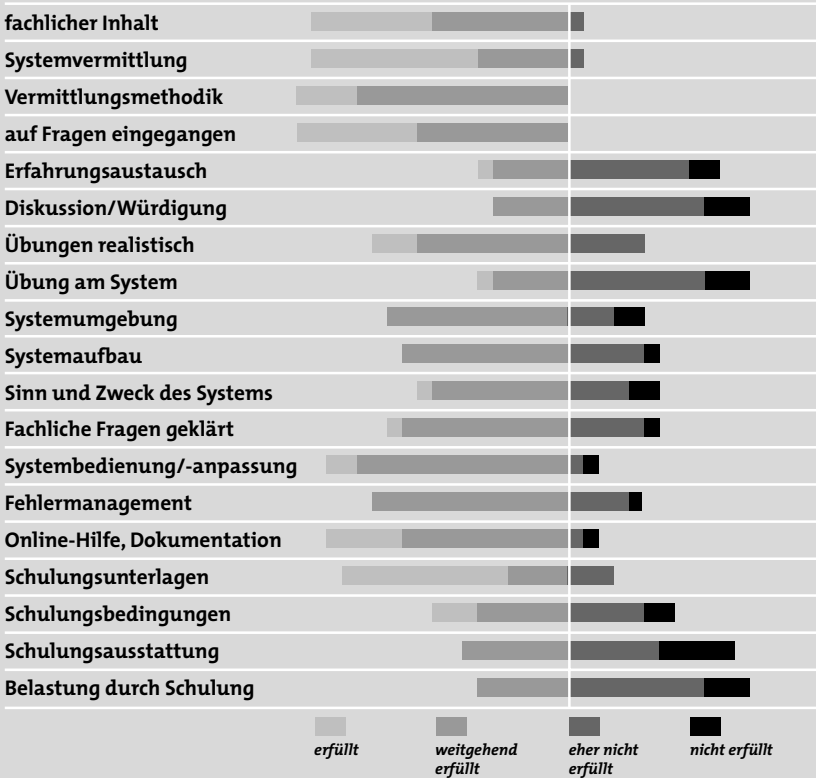
### Qualitätssicherung der Qualifizierung

Der Qualitätssicherung der Qualifizierung kommt bei dem Bemühen um eine kontinuierliche Verbesserung eine

<sup>1</sup>... Qualifikations-Bedarfsanalysen finden üblicherweise mehr oder weniger strukturiert in ›Mitarbeitergesprächen‹ statt. Sie sind also als Befragung und Beurteilung von Beschäftigten mitbestimmungspflichtig, und zwar nach § 95 BetrVG (Auswahlrichtlinien), § 98 BetrVG (Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen) und § 94 BetrVG (Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze).

# info

## Auswertungsbeispiel für eine DV-Qualifizierungsmaßnahme



Diese grafische Auswertung zeigt das Ergebnis einer Seminarbewertung. Gefragt wurde, ob die links stehenden Kriterien (siehe auch die Check-Liste auf Seite 23) durch die Schulung mehr oder weniger erfüllt wurden – klar ist: Je ›dunkler‹ es wird, desto schlechter ist die Bewertung der Schulungsmaßnahme durch die Teilnehmer(innen).

wesentliche Rolle zu. Für die Qualitätssicherung sollten sowohl geeignete Maßnahmen zur Seminaerauswertung entwickelt und beschrieben werden, wie auch ein aussagefähiges Controlling mit entsprechenden Kennzahlen.

Ob Fragebogen, moderiertes Auswertungsgespräch oder Einzelgespräche – es sollte ein Verfahren gewählt werden, das einen Vergleich zwischen verschiedenen Maßnahmen ermöglicht. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses müssen die Ergebnisse (siehe dazu auch das Schaubild rechts) dann in die nachfolgenden Qualifikationsmaßnahmen einfließen können.

Durchaus positiv wirkt dabei, dass eine nachfolgende Befragung zugleich auch eine vorbeugende Maßnahme darstellt: Der Arbeitgeber, die System-Entwickler, die Qualifikations-Teilnehmer selber, die Trainer oder Referenten – sie alle wissen, was auf sie zukommt und werden sich entsprechend ins Zeug legen. Denn dass befragt wird, muss vorher klar sein, ebenso wie die Befragungsinhalte und die Tatsache, dass die Ergebnisse in jedem Fall betriebsöffentlich gemacht werden, zumindest aber an alle Beteiligten zurückgemeldet werden müssen...<sup>2</sup>.

### Rahmenvereinbarung oder Richtlinie?

IN UNSERER BERATUNGSPRAXIS betten wir unseren Anforderungskatalog an betriebliche DV-Qualifizierungen oder daraus entwickelte Qualifizierungskonzepte üblicherweise in eine entsprechende DV-Einführungs- oder -Rahmenvereinbarung ein, wobei sich die konkrete Form und der jeweils erreichte ›Tiefgang‹ natürlich von Fall zu Fall unterscheiden.

2... In jedem Falle handelt es sich bei solchen Befragungen um Personalbefragungen, bei internen Trainern gar um eine Form der Personalbeurteilung. Hier ist also gemäß § 94 BetrVG Mitbestimmung angesagt.

So wird wohl niemand erwarten dürfen, dass – wenn die betriebliche Qualifizierungspraxis eher dem in der ersten Folge (COMPUTER 3/99 Seite 10) geschilderten Beispiel entspricht – es gelingt, die hier von uns geschilderten Anforderungen in Gänze und auf einmal in einer Vereinbarung festzuschreiben. Und selbst wenn dies gelingt, so sichert das keinesfalls die Umsetzung in die Praxis – die qualitativen Sprünge wären in den meisten Fällen einfach zu groß.

Letztendlich muss es zunächst und als Wichtigstes darum gehen, die betrieblichen ›Akteure‹ zu gewinnen. Es gilt, die Einsicht aller Beteiligten in die jeweilige Erforderlichkeit Schritt für Schritt, Maßnahme für Maßnahme zu erreichen.

Dabei kann es auch durchaus eine Überlegung wert sein, auf eine Betriebs-/Dienstvereinbarung zu verzichten und

stattdessen die hier dargestellten Inhalte in der Form betrieblicher Richtlinien zu verankern. Denn auf der einen Seite haben Arbeitgeber vor einer solchen Festschreibung lange nicht eine so große Scheu wie vor Betriebsvereinbarungen, zum anderen konnten wir feststellen, dass auch die Umsetzung von Richtlinien durch die Verantwortlichen viel besser funktionierte als dies bei einer Betriebs-/Dienstvereinbarung der Fall gewesen wäre.

So viel jedenfalls ist sicher: Betriebliche Regelungen ergeben nur dann einen Sinn, wenn sie auch eine Chance haben



## Mitbestimmungspraxis

umgesetzt zu werden. Für diejenigen aber, die diese Umsetzung zu verantworten und voranzutreiben haben, sind *betriebliche Richtlinien* nun leider allemal verbindlicher als Betriebsvereinbarungen ... Und eine gewisse Justiziabilität der so fixierten Regelungen lässt sich auch erreichen, wenn der Betriebsrat in das entsprechende Genehmigungsverfahren einbezogen ist.

---

Bernd Zimmermann und Knut Hüneke sind selbständige Organisationsberater und Gründer des NIM (Netzwerk Innovative Mitbestimmung), eMail: [info@nim-online.de](mailto:info@nim-online.de); Internet: [www.nim-online.de](http://www.nim-online.de);

Kontaktadressen: Bernd Zimmermann, Netzwerk Innovative Mitbestimmung, Büro Gelsenkirchen, Teichstraße 15, 45897 Gelsenkirchen; eMail: [zimmermann.b@cityweb.de](mailto:zimmermann.b@cityweb.de)  
Knut Hüneke, Netzwerk Innovative Mitbestimmung, Büro München, Angerweg 6 a, 82140 Olching-Esting, eMail: [k.hueneke@link-m.de](mailto:k.hueneke@link-m.de); Internet: [www.khueneke.link-m.de](http://www.khueneke.link-m.de)

---



*Eine kommentierte Gliederung eines betrieblichen DV-Qualifikationskonzepts kann von der Internet-Seite des Netzwerks Innovative Mitbestimmung unter <http://www.nim-online.de/dokument.htm> heruntergeladen werden.*

*Außerdem steht unter <http://www.nim-online.de/mindmaps.htm> eine ›Mind Map‹ (das ist eine ›Gedankenlandkarte‹) zum Thema zur Verfügung.*