

Diagnoseblätter zur Früherkennung von Qualifizierungsbedarf

Die ausführlichen Diagnoseblätter dienen zur Vertiefung des Quick-Checks. Sie werden in der Regel nur in den Teilen eingesetzt werden, die sich beim Abarbeiten des Quick-Checks als kritische Bereiche herauskristallisiert haben. Die Blätter können das direkte Gespräch als Leitfaden unterstützen. Sie können vom Bildungsberater aber auch dafür verwendet werden, um aus anderen Quellen stammende Informationen über das Unternehmen für die weitere Bildungsberatung zu systematisieren.

Die Diagnoseblätter verstehen sich nicht als abgeschlossenes Instrument, sondern als ergänzungsoffene Anregung zu situationsgerechter Bildungsberatung. Ebenso wie der Quick-Check sind die Diagnoseblätter für die kontinuierliche Anwendung geeignet und bilden dadurch den Beratungsverlauf ab. Die Indikatoren sind in der Reihenfolge aufgeführt, in der sie von Unternehmen als Anzeichen für Qualifizierungsbedarf wahrgenommen werden. Für die praktische Handhabung ist jedes Diagnoseblatt auf einer eigenen Seite angeordnet. So können die erforderlichen Blätter bequem kopiert und in der individuellen Beratung eingesetzt werden. Die Diagnoseblätter überarbeiten und ergänzen die von Hoffmann (1988) entwickelte Fragenliste zur Früherkennung von Qualifikationsbedarfen.

1. Reklamationen/Kundenbeschwerden

Negative, kritische Rückmeldungen durch Kunden können ein wichtiger Indikator dafür sein, dass im Unternehmen Qualifikationsbedarf besteht. Um auf Kundenbeschwerden konstruktiv reagieren zu können, ist nicht nur deren systematische Erfassung wichtig, sondern vor allem die oft mit Qualifikationsbedarf verbundene Informationsverarbeitung im Unternehmen.

1.1	Werden Reklamationen/Kundenbeschwerden systematisch registriert und ausgewertet?	
1.2	Haben Reklamationen/Kundenbeschwerden in letzter Zeit zugenommen?	
1.3	Worauf beziehen sich die Reklamationen/ Kundenbeschwerden? - Produktmängel - Servicemängel (Außendienst, Support) - Logistikkängel (Bearbeitungszeit, Termintreue)	
1.4	Wie werden Reklamationen/ Kundenbeschwerden im Unternehmen verarbeitet (Customer Relationship Management, CRM)?	

2. Fehler, Ausschuss

Fehler im Arbeitsprozess und Produktionsausschuss lassen sich nie vollständig vermeiden. Hinreichend qualifizierte Mitarbeiter sind jedoch ein entscheidender Faktor zur Fehlerminimierung.

2.1	Werden Fehler im Arbeitsprozess/Ausschuss vom Unternehmen als aktuelles Problem betrachtet?	
2.2	Gibt es bekannte/vermutete Faktoren, die für Fehler/Ausschuss verantwortlich sind? Welche? (Produktionsmitarbeiter, Einkäufer, Arbeitsorganisation/Führung)	
2.3	Haben diese Faktoren einen Bezug zu Qualifizierungsfragen? In welchem Bereich?	
2.4	Gibt es relevante Faktoren, die vom Unternehmen nicht hinreichend beachtet werden? Welche?	

3. Mangel an Flexibilität

In vielen Unternehmen kommen Richtlinien (z.B. Qualitätssicherungsverfahren) zum Einsatz, in denen die Ausführung von Arbeits- und Geschäftsprozessen relativ starr festgeschrieben ist. Im Umgang mit solchen Verfahrensanleitungen sind Kreativität und Flexibilität gefordert, und mechanische Fehlsteuerungen zu vermeiden. Ein unflexibler „Dienst nach Vorschrift“ kann Kompetenz- und Motivationsdefizite indizieren.

3.1	Treten Probleme auf, wenn bestimmte Aufgaben/Kundenwünsche ein Abgehen von Routinen erfordern?	
3.2	Werden sinnvolle Änderungen von Abläufen rechtzeitig erkannt und vorgenommen?	
3.3	Können Mitarbeiter die Arbeitsaufgaben von Kollegen vorübergehend übernehmen (z.B. Krankheits-/Urlaubsvertretung)?	

4. Ineffiziente Arbeitsmittelnutzung

Ein qualifizierter Umgang mit Arbeitsmitteln setzt diese ihrem Zweck und ihren Möglichkeiten entsprechend ein. Insbesondere innovative Arbeitsmittel aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie werden oft nur teilweise oder ineffektiv genutzt.

4.1	Kommt es vor, dass verfügbare Arbeitsmittel nicht genutzt werden? Um welche Arbeitsmittel handelt es sich dabei?	
4.2	Werden bestimmte Funktionen von Arbeitsmitteln nicht genutzt, obwohl ihr Einsatz effizient wäre?	
4.3	Sind Schwierigkeiten bekannt, die bei der Nutzung bestimmter Arbeitsmittel/Funktionen auftreten?	
4.4	Sind nichtoptimale Arbeitsabläufe feststellbar? (Im Unterschied zu den Fragen 4.1 bis 4.3 zielt diese Frage auf den Zusammenhang verschiedener Teiltätigkeiten)	

5. Interne Verbesserungsvorschläge

Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern können zum einen Mängel indizieren, die durch geeignete Qualifikationen behoben werden können. Zum anderen kann das Ausbleiben von Verbesserungsvorschlägen darauf hindeuten, dass Defizite bei der Arbeitsmotivation und der Identifizierung mit dem Unternehmen vorliegen.

5.1	Existiert ein systematisches betriebliches Verbesserungswesen?	
5.2	Zu welchen Bereichen gab es in letzter Zeit Verbesserungsvorschläge? - Produkte, Arbeitsergebnisse - Gestaltung von Arbeitsmitteln - Arbeitsorganisation - Arbeitsumgebung	
5.3	Gibt es Verbesserungsvorschläge, die das Verbesserungswesen selbst betreffen?	
5.4	Wie werden Verbesserungsvorschläge weiterverfolgt und gegebenenfalls umgesetzt?	

6. Stellen sind nicht zu besetzen

Für Unternehmen kann es vorteilhaft sein, vakante Stellen mit Mitarbeitern aus dem eigenen Haus zu besetzen. Das Scheitern dieses Vorhabens kann als Indikator für Qualifikationsbedarf angesehen werden.

6.1	Gibt es im Unternehmen offene Stellen, die durch eigene Mitarbeiter nicht besetzt werden können?	
6.2	Gibt es ein transparentes internes Ausschreibungsverfahren für offene Stellen?	
6.3	Gibt es interne Bewerbungen für offene Stellen, die wegen mangelnder Qualifikation nicht zum Erfolg führen?	
6.4	Ist die Unternehmensführung für die Vorteile einer internen Stellenbesetzung sensibilisiert?	

7. Mitarbeiterbeschwerden

In Mitarbeiterbeschwerden können sich Hinweise auf Qualifizierungsbedarfe verschiedener Art ausdrücken, die fachliche, methodische oder soziale/personale Kompetenzen betreffen. Das Fehlen von Beschwerden wird nur in den wenigsten Fällen Zufriedenheit signalisieren und eher als Indikator für motivationale Resignation zu werten sein.

7.1	Werden Beschwerden im Unternehmen systematisch erfasst und ausgewertet (z.B. Beschwerdebriefkasten)?	
7.2	Welchen Inhalt haben Beschwerden (z.B. Arbeitsanforderungen, Anerkennung, Stress)?	
7.3	Wem gegenüber werden Beschwerden geäußert (Kollegen, Betriebsrat, Führung, Vorgesetztem)?	
7.4	Haben Beschwerden in der letzten Zeit deutlich ab- oder zugenommen?	

8. Nichteinhaltung von Terminen

Probleme mit dem Einhalten von Terminen können Qualifikationsbedarf auf der Planungs- wie auf der Ausführungsseite indizieren. Defizite können methodische (z.B. Projekt-, Zeitmanagement) oder fachliche Kompetenzen betreffen oder auf eine nichtoptimale Kooperation der beiden Seiten verweisen.

8.1	Gibt es verbreitet Probleme mit der Einhaltung von Arbeitsplänen?	
8.2	Kommt es vor, dass geplante und tatsächlich erzielte Ergebnisse stark voneinander abweichen?	
8.3	Bereitet die Korrektur/Modifikation von Planungen große Schwierigkeiten?	
8.4	Kommt es häufig vor, dass vorgesehene Termine nicht eingehalten werden?	

9. Umsatzrückgang

Rückgänge im Unternehmensumsatz können durch sehr verschiedene Faktoren bewirkt sein und sind eher ein schwacher Indikator für Qualifizierungsbedarf. Dennoch sollte, etwa mit Bezug auf Kundenbeschwerden/Reklamationen, abgeklärt werden, ob einem Umsatzrückgang Qualifizierungsmängel zu Grunde liegen. Das kann z.B. dann der Fall sein, wenn der Umsatzrückgang auf innovative Ideen, Dienstleistungen oder Produkte von Wettbewerbern zurückzuführen ist.

9.1	Wenn der Unternehmensumsatz zurückgegangen ist: Gibt es interne Faktoren, die dafür verantwortlich sein könnten?	
9.2	Betreffen diese Faktoren die Produkt-/ Dienstleistungsqualität?	
9.3	Könnte der Umsatzrückgang durch eine bessere Qualifikation der Mitarbeiter vermieden werden?	

10. Externe Verbesserungsvorschläge

Externe Verbesserungsvorschläge sind ein wichtiger Indikator für die Qualifikationsplanung. Aus der Außenperspektive können Defizite wahrgenommen werden, die innerhalb eines Unternehmens verborgen bleiben („Betriebsblindheit“).

10.1	Wurden in letzter Zeit Verbesserungsvorschläge von externer Seite an das Unternehmen herangetragen (z.B. Kunden, Berater, Audits, Smalltalk)?	
10.2	Auf welche Punkte/Bereiche beziehen sich diese Vorschläge?	
10.3	Existieren systematische Verfahren zum Einholen externer Verbesserungsvorschläge (z.B. Kundenbefragungen, Expertengespräche, Netzwerke)?	

11. Schlechtes Betriebsklima

Ein allgemein als „schlecht“ empfundenenes Betriebsklima indiziert oft einen Qualifikationsbedarf bei Führungskräften. Dieser Indikator gewinnt noch an Schärfe, wenn das Betriebsklima von Führungskräften als eher gut, durch Mitarbeiter aber als eher schlecht eingestuft wird.

11.1	Wird das Betriebsklima eher als schlecht empfunden?	
11.2	Gibt es starke Differenzen bei der Einschätzung des Betriebsklimas durch Führungskräfte und durch Mitarbeiter?	
11.3	Lässt sich ein als „schlecht“ eingestuftes Betriebsklima näher beschreiben?	
11.4	Bestehen gravierende Konflikte - innerhalb einer Hierarchieebene - zwischen verschiedenen Hierarchieebenen?	

12. Anstieg der Personalfuktuation

Personalfuktuationen *innerhalb* des Unternehmens (Versetzungswünsche) oder Kündigungen durch Mitarbeiter können z.B. durch das Gefühl ständiger Überforderung oder der Nichtanerkennung von Leistungen ausgelöst werden und Qualifizierungsbedarf auf Führungs- und Mitarbeitererebene indizieren.

12.1	Müssen häufiger Mitarbeiter entlassen werden, weil Vorgesetzte oder Geschäftsleitung mit deren Arbeitsleistung unzufrieden sind?	
12.2	Verlassen relativ viele Mitarbeiter freiwillig das Unternehmen?	
12.3	Werden häufig „karriereneutrale“ Versetzungswünsche geäußert?	
12.4	Äußern besonders ältere Mitarbeiter den Wunsch nach Arbeitsplatzwechsel oder vorzeitigem Ruhestand? (siehe „Checkliste ältere Mitarbeiter“)	

13. Anstieg des Krankenstands

Der Anstieg des Krankenstands, so das Ergebnis der imode-Unternehmensbefragung, wird von Verantwortlichen nur selten als Anzeichen für Qualifizierungsbedarf gewertet. Eine erhöhte Krankenstandquote kann jedoch z.B. durch objektive oder subjektiv empfundene Überforderung oder ein schlechtes Betriebsklima hervorgerufen werden und damit verbundenen Qualifizierungsbedarf indizieren.

13.1	Liegt der Krankenstand im Unternehmen über dem regionalen oder dem Branchendurchschnitt?	
13.2	Haben die Krankmeldungen in der letzten Zeit zugenommen?	
13.3	Gibt es Anzeichen dafür, dass Krankenstände mit bestimmten Geschäftsprozessen zusammenhängen (z.B. saisonaler Termindruck, technische Innovationen, organisatorische Änderungen)?	

aus: bíz (2007) Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 22: Handlungshilfen für Bildungsberater: Frühwarnsystem, Qualifikationsplanung, S. 27-40