

## Qualifikationsbedarfsermittlung

### Beschreibung

Die Gesamtheit der Fertigkeiten, Fähigkeiten, Kenntnisse und Wissensbestände, über die Personen zwecks Ausübung beruflicher Tätigkeiten verfügen, bezeichnet man als Qualifikationen.

Die Bedarfsermittlung bezieht sich in unserem Verständnis von Personalentwicklung auf Bedarfe von – mittelständischen – Unternehmen. Die Kernfrage lautet: Welche Qualifikationen braucht das Unternehmen? Daraus abgeleitet: Welche Qualifikationen braucht der einzelne Mitarbeiter, um aktuelle und zukünftige Arbeitsaufgaben anforderungsgerecht erfüllen zu können?

Eine Qualifikationsbedarfsermittlung setzt damit auf zwei Ebenen an: 1. auf der Ebene des Unternehmens, 2. auf der Ebene der Mitarbeiter.

### Beispiel:

- Anforderung an das Unternehmen = Globaler Einkauf
- Umsetzung auf der Abteilungsebene „Einkauf“ = Qualifikation für das Unternehmen = Englische Sprachkenntnisse aufbauen
- Qualifikationsbedarf für den Mitarbeiter Meier: Verhandlungsgespräche sicher in Englisch führen können

Eine Qualifikationsbedarfsermittlung steht an erster Stelle des betrieblichen Weiterbildungsprozesses mit seinen vier Phasen:

1. Qualifikationsbedarfsermittlung
2. Weiterbildungsplanung
3. Durchführung der Weiterbildung: Offene Seminare, Firmenseminare, Interne Qualifizierung
4. [Weiterbildungsevaluation](#)

### Vorgehensweise

Der Personalentwickler klärt im Gespräch auf der Unternehmensebene mit der Geschäftsführung / Personalleitung die aktuellen und zukünftigen Anforderungen aus den folgenden „Perspektiven“: Markt, Kunde, Produktinnovation, Technik, Lieferanten, Globalisierung, Wettbewerb, Design, Wissenschaft, Gesetzgebung etc. Welche Qualifikationen sind – im Sinne von Schwerpunkten - generell erforderlich?

Alternativ zu Einzelgesprächen kann in einem moderierten Gruppengespräch mit mehreren Führungskräften der Qualifikationsbedarf auf der Unternehmensebene anhand eines Leitfadens ermittelt werden.

Ein solches Gruppengespräch bringt Erkenntnisse darüber, wie Führungskräfte über Ressourcen (Humankapital) und deren Erschließung, Beschaffung etc. denken und wie sie mit Personalentwicklung das Unternehmen voran bringen wollen!

Auf der Mitarbeiterebene klärt der Personalentwickler im Gespräch mit dem Abteilungsleiter den Qualifikationsbedarf für die Mitarbeiter seiner Abteilung. Leitfragen in einem einfachen Leitfaden sind dabei:

1. Welche (neuen) Aufgaben sind vom Mitarbeiter zu erfüllen? Was hat sich verändert? Wo liegen Schwerpunkte? Welche fachlichen Qualifikationen sind notwendig?
2. Welche formalen Qualifikationen sind notwendig?  
Ausbildung, Studium, Zertifikate wie z.B. REFA, IHK-Bilanzbuchhalter, Schweißfachingenieur etc.
3. Welche sozialen / überfachlichen Qualifikationen sind notwendig?
4. Fähigkeiten zum selbständigen Arbeitshandeln, Teamfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit etc.
5. Welche übergreifenden Kenntnisse (Hintergrundwissen) sind erforderlich?
6. Aufbau des Unternehmens, Firmenphilosophie, Kunden, Kundenanforderungen, Produkte, Produktionsprozesse, Arbeitssicherheit, Qualitätsmanagement, Umweltschutz, Gesetze, Normen etc.
7. Welche Qualifikationen sind unter dem Gesichtspunkt einer langfristigen Förderung des Mitarbeiters notwendig?
8. Aufstieg in Führungsposition / Nachfolgeplanung, innerbetrieblicher Arbeitsplatzwechsel, neue Firmenbereiche, Zweigbetriebe (im Ausland) etc.

Ergänzend dazu sind Gespräche des Personalentwicklers mit den Mitarbeitern sinnvoll, um den individuellen Qualifikationsbedarf zu ermitteln – als Einzelgespräch oder Gruppengespräch.

Auf der Mitarbeiterebene kann als praktisches Werkzeug für die Qualifikationsbedarfsermittlung die [Qualifikationsmatrix](#) eingesetzt werden – sehr gut geeignet für Produktionsabteilungen.

## **Erfahrungen und Erkenntnisse**

MACH2 unterstützt in seinem Personalentwicklungsverbund mittelständische Unternehmen im Prozess der Weiterbildung – von der Qualifikationsbedarfsermittlung bis zur Weiterbildungsevaluation. Unsere Erfahrung ist, dass Mittelständler hierbei Hilfe benötigen, weil sie selbst nicht die Ressourcen (Zeit, Know-how) für die Bedarfsermittlung haben.

Bei MACH2 haben wir gute Erfahrungen mit dem Methoden-Mix (Einzelgespräche und / oder Gruppengespräche) gemacht. Wichtig ist, neben den Führungskräften die Mitarbeiter – um deren Qualifikationen es geht – einzubeziehen. Diese Mitarbeiterbefragungen sind natürlich abhängig von der Größe des Unternehmens. In einem Unternehmen mit mehr als 30 Mitarbeitern kann man nicht alle befragen, sondern bestenfalls Repräsentanten.

Die Bedarfsermittlung sollte getreu dem alten Schlosser-Motto: „Nur so genau wie nötig, niemals so wie möglich“ erfolgen. Es macht keinen Sinn, bis ins Detail Bedarf abzufragen, wenn im anschließenden Seminar aus organisatorischen Gründen andere Teilnehmer sitzen als die Bedarfsträger.

## **Übertragbarkeit**

Das Vorgehen, die Qualifikationsbedarfsermittlung anhand leitfadengestützter Befragungen von Führungskräften und Mitarbeitern vorzunehmen, ist einfach zu übertragen. Leitfäden können übernommen bzw. angepasst werden. In Unternehmen, die intensiv Personalentwicklung betreiben, kann die Qualifikationsbedarfsermittlung in andere Methoden der Personalentwicklung „eingebaut“ werden wie z.B. in Potenzialanalysen, Mitarbeitergespräche, Führungskräfteberatung und Coaching.

Autor:

Dr. Bernd Helbich, MACH2 Personalentwicklung

[www.mach2-personalentwicklung.de](http://www.mach2-personalentwicklung.de)