



Nr. 100

Samba (Subjektive Arbeits-, Motivations- und Bildungsanalyse)

Zielgruppe:	Team
Ziel:	Ermittlung des Bildungsbedarfes in Gruppenbesprechungen
Art des Instruments:	Handlungsanleitung (mit Beispiel-Checklisten und Beispiel-Fragebögen)
Zeitbedarf:	Ca. 6 Stunden
Inhalt:	Abweichungen und Ähnlichkeiten zwischen Soll- und Ist-Qualifikationen herausarbeiten, Lernanlässe ausfindig machen
Hintergrund / Anwendungstipps:	Samba ist ein Instrument, welches die komplexe Beziehung von Arbeit und Bildung in den Mittelpunkt stellt, unter besonderer Betonung der Perspektive der Beschäftigten.
Urheber/Quelle:	Agentur Q, IGM Baden-Württemberg (Hg.): Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag zur Qualifizierung http://www.agenturq.de/service/datei.html?id=37

SAMBA

Dieses Instrument wurde erarbeitet von:
Dr. Martin Allespach, Stuttgart und Hermann Novak, Heidenheim

Ein Produkt aus dem Kooperationsprojekt Kompass, gefördert
mit Mitteln des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg aus Landesmitteln und
Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF).

VORWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

seit einiger Zeit widmet sich die betriebliche Berufsbildung der Gestaltung arbeitsintegrierter Lernprozesse und fragt dabei nach der Qualität und der Lernhaltigkeit von Arbeitsplätzen.

Mit SAMBA (Subjektive Arbeits-, Motivations- und Bildungsanalyse) halten Sie nun ein Instrument in der Hand, das die komplexe Beziehung von Arbeit und Bildung in den Mittelpunkt stellt und die gegenwärtigen und die zukünftigen Anforderungen gleichermaßen aufgreift und in ihrer wechselseitigen Verknüpfung berücksichtigt.

SAMBA ist ein Instrument, das den Erfahrungsbereich und die Perspektive der Beschäftigten betont. In Kombination mit den KOMPASS-Instrumenten „SALSA“, „KoRA“, „Szenario“ und dem „PE-Radar“ ist eine optimale Basis geschaffen, in eine vorausschauende Weiterbildung im Rahmen einer zukunftsorientierten Personalentwicklung einzusteigen.

Mit SAMBA können Sie die Abweichungen und Ähnlichkeiten zwischen Soll- und Ist-Qualifikationen heraus arbeiten und Lernanlässe ausfindig machen, die sich auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Arbeitshandelns beziehen.

Wir empfehlen, die Bedarfsermittlung in Gruppenbesprechungen oder bei eintägigen Seminaren durchzuführen. Diese Vorgehensweise orientiert sich an den Elementen moderner Personalentwicklung (Reflexion, Antizipation, Partizipation, Kooperation) und hat den Vorteil, dass in der Gruppe gemeinsam Ideen und Anregungen entwickelt und umgesetzt werden. Damit wird ein Beitrag zur Weiterbildungsmotivation geleistet.

Samba hat folgende Struktur:

1. BENNEN DER HAUPTAUFGABEN
2. ZU JEDER HAUPTAUFGABE DIE DAZUGEHÖRIGEN ANFORDERUNGEN OFFEN LEGEN
3. DIE ANFORDERUNGEN IN UNTERSCHIEDLICHE KOMPETENZBEREICHE (FACHLICH, SOZIAL, ORGANISATORISCH, ETC.) ZERGLIEDERN
4. BEI BEDARF WEITERE UNTERGLIEDERUNG DER KOMPETENZBEREICHE
5. ERSTELLEN DES QUALIFIKATIONSPFOFILS
6. AUFSPÜREN DER ZUKÜNFTIGEN ANFORDERUNGEN
7. FESTLEGUNG DER BILDUNGSBEDARFE

Nachfolgend wird in vier Arbeitsschritten beschrieben, wie Sie mit SAMBA den Bildungsbedarf ermitteln können. Sollten Sie sich dafür entscheiden, dies gemeinsam in der Gruppe zu tun, empfehlen wir Ihnen, die Arbeitsblätter auf eine Wandzeitung zu schreiben, sodass sie für alle sichtbar sind und Sie über genügend Platz verfügen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Entdeckung vieler, vielleicht sogar gemeinsamer Lernanlässe.

Dr. Martin Allespach

Hermann Novak

1. ARBEITSSCHRITT: DIE AKTUELLEN AUFGABEN IN DER ABTEILUNG

Der erste Arbeitsschritt kann individuell oder gemeinsam als Einstieg in einen beginnenden Gruppenprozess erfolgen.

Die zu bearbeitende Frage lautet:

Welche Arbeitsaufgaben sind von mir oder von den Beschäftigten in einer Gruppe oder von der gesamten Abteilung auszuführen?

Dabei geht es zunächst um die Benennung von einer überschaubaren Zahl an Arbeitsaufgaben. Diese werden gemeinsam gesammelt und auf einer Wandzeitung festgehalten.

Beispiel für eine Zerspanungswerkstatt:

Zentrale Arbeitsaufgaben in der Abteilung „Zerspanungswerkstatt“

- Drehen und Fräsen der Werkstücke X und Y
- Einrichten der verschiedenen Maschinen
- Werkzeugvoreinstellung
- Programme für CNC-Maschinen erstellen, korrigieren, testen usw.
- Bedienung verschiedener Maschinen (konventionell, CNC)
- regelmäßiges Warten der Maschinen
- Durchführung kleinerer Reparaturen
- Werkzeuge nachschleifen
- Mitwirkung an Qualitätskontrolle (teilweise in Absprache mit anderen Abteilungen)
- Fertigungsfeinsteuerung nach Vorgaben (Terminen, Planungsdaten usw.)
- Produktionsbesprechungen durchführen (intern und mit anderen Abteilungen)
- Zeichnung Lesen und Arbeitsplanung
- gemeinsame Arbeit mit anderen Kollegen an einem Auftrag
- ...

Benennen Sie jetzt detailliert die in Ihrem Bereich/Ihrer Kostenstelle/Gruppe vorhandenen zentralen Arbeitsaufgaben.

Sofern Sie SAMBA im Rahmen eines Gruppengesprächs bearbeiten, listen Sie alle in der Gruppe anfallende zentralen Aufgaben auf.

ARBEITSBLATT/WANDZEITUNG

Zentrale Arbeitsaufgaben:

2. ARBEITSSCHRITT: DIE AKTUELLEN ANFORDERUNGEN OFFEN LEGEN

Nach dem nun alle Arbeitsaufgaben aufgelistet sind, geht es darum, die jeweils damit verbundenen Anforderungen ebenfalls schriftlich festzuhalten.

Die Leitfrage lautet hier:

Welche Anforderungen resultieren im einzelnen aus den soeben von Ihnen aufgelisteten zentralen Arbeitsaufgaben?

Das folgende Beispiel gibt Ihnen einen Anhaltspunkt was zu tun ist. Schauen Sie sich das vorherige Beispiel (Abteilung „Zerspanungswerkstatt“) nochmals an. An fünfter Stelle wird als Arbeitsaufgabe „Bedienung verschiedener Maschinen (konventionell, CNC)“ genannt. Diese Hauptaufgabe gliedert sich in mehrere Anforderungen bei der Ausführung:

zentrale Arbeitsaufgabe	Anforderungen
„Bedienung verschiedener Maschinen“	<p>Im Fall der konventionellen Drehmaschine ergeben sich die Anforderungen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Zeichnung lesen können,- spezielle Kenntnisse über konventionelles Drehen,- Werkzeugkunde,- manuelles Aufspannen usw. <p>Für die CNC-Maschinen ergeben sich Anforderungen wie</p> <ul style="list-style-type: none">- Grundlagenkenntnisse der Programmierung,- Beherrschung verschiedener Steuerungen,- Planung der Bearbeitungsabläufe,- Kenntnisse zu Spannmitteln,- Festlegung der Bearbeitungswerte, Drehzahlen, Schnittgeschwindigkeiten usw.

Nun ordnen Sie nach diesem Beispiel zu jeder der von Ihnen genannten zentralen Arbeitsaufgaben die jeweiligen Anforderungen zu.

ARBEITSBLATT/WANDZEITUNG

zentrale Arbeitsaufgabe	Anforderungen

In einem weiteren Schritt sollen die soeben genannten Anforderungen nach dem Schema auf der folgenden Seite aufgeschlüsselt werden. Dieses Schema folgt dem Modell der umfassenden beruflichen Handlungsfähigkeit, bei dem nicht nur Fachkompetenz (F), sondern auch organisationale (O), soziale (S) und weitere (W) Kompetenzen eine Rolle spielen.

	Anforderungen				
Arbeitsaufgaben	fertigungsbezogene Anforderungen (durchführen)	organisatorische Anforderungen (informieren, planen, vorbereiten, kontrollieren)	soziale Anforderungen	weitere wichtige Anforderungen (z.B. Arbeitssicherheit, etc.)	
Arbeitsaufgabe 1	Anforderung F 1: F 2: F 3: usw.:	Anforderung O 1: O 2: O 3 usw.	Anforderung S 1: S 2: S 3: usw.	Anforderung W 1: W 2: W 3: usw.	
Arbeitsaufgabe 2					
Arbeitsaufgabe 3					
Arbeitsaufgabe 4					
Hauptaufgabe ...					

Je nach betrieblicher Ausgangslage kann zu bestimmten ausgewählten Anforderungen (bei Bedarf auch zu allen) eine weitere Feinanalyse vorgenommen werden. Die Aufgabe besteht in diesem Fall darin, die jeweilige Anforderung in einzelne, konkrete Anforderungsbestandteile zu „zerlegen“. Allgemein sieht dies folgendermaßen aus:

ARBEITSBLATT/WANDZEITUNG

Arbeitsaufgabe _____			
Fertigungsbezogene Anforderung F 1	Fertigungsbezogene Anforderung F 2	F 3	F ...
Feinstruktur der Anforderung F 1	Feinstruktur der Anforderung F 2	F 3	F ...
F 1.1 _____	F 2.1 _____	F 3.1 _____	F ...
F 1.2 _____	F 2.2 _____	F 3.2 _____	F ...
F 1.3 _____	F 2.3 _____	F 3.3 _____	F ...
F 1.... _____	F 2... _____	F 3... _____	F ...
Organisatorische Anforderung O 1	Organisatorische Anforderung O 2	O 3	O ...
Feinstruktur der Anforderung O 1	Feinstruktur der Anforderung O 2	O 3	O ...
O 1.1 _____	O 2.1 _____	O 3.1 _____	O ...
O 1.2 _____	O 2.2 _____	O 3.2 _____	O ...
O 1.3 _____	O 2.3 _____	O 3.3 _____	O ...
O 1... _____	O 2... _____	O 3... _____	O ...
Soziale Anforderung S 1	Soziale Anforderung S 2	S 3	S ...
Feinstruktur der Anforderung S 1	Feinstruktur der Anforderung S 2	S 3	S ...
S 1.1 _____	S 2.1 _____	S 3.1 _____	S ...
S 1.2 _____	S 2.2 _____	S 3.2 _____	S ...
S 1.3 _____	S 2.3 _____	S 3.3 _____	S ...
S 1... _____	S 2... _____	S 3... _____	S ...
Weitere Anforderung W 1	Weitere Anforderung W 2	W 3	W ...
Feinstruktur der Anforderung W 1	Feinstruktur der Anforderung W 2	W 3	W ...
W 1.1 _____	W 2.1 _____	W 3.1 _____	W ...
W 1.2 _____	W 2.2 _____	W 3.2 _____	W ...
W 1.3 _____	W 2.3 _____	W 3.3 _____	W ...
W 1 _____	W 2... _____	W 3... _____	W ...

So gesehen ließe sich jede der gesammelten zentralen Anforderungen aus den 3 Bereichen fertigungsbezogener, arbeitsorganisatorischer und sozialer Anforderungen in einer Feinanalyse weiter untergliedern.

3. ARBEITSSCHRITT: DAS AKTUELLE QUALIFIKATIONSPROFIL UND DEN AKTUELLEN QUALIFIKATIONSBEDARF DOKUMENTIEREN

Die so ermittelten Anforderungen sind nun die Voraussetzung für die Ermittlung der aktuellen Qualifikationsprofile und des aktuellen Qualifikationsbedarfs. Dazu ist nun für jeden Beschäftigten herauszuarbeiten, ob und in welcher Ausprägung die zur Erledigung einer aktuellen Anforderungen notwendigen Qualifikationen (aktuelle Soll-Qualifikation) vorhanden sind (aktuelle Ist-Qualifikation). Zur Ermittlung dieses Ist-Standes an Qualifikationen eignet sich folgende Qualifikationsmatrix:

ARBEITSBLATT/WANDZEITUNG

QUALIFIKATIONSPROFIL DES BESCHÄFTIGTEN/IN DER GRUPPE/ABTEILUNG

Gruppenmitglieder	F 1	F 2	F 3	F ...	O 1	O 2	O 3	O ...	S 1	S 2	S 3	S ..
Müller												
Maier												
Huber												
...												
Summe 1 und 2												

Die Frage, ob und in welchem Ausmaß die Qualifikationen zur Bewältigung der Anforderungen vorhanden sind, lässt sich mit folgenden Punktwerten angeben:

- 1 = nicht vorhanden
- 2 = gering
- 3 = ausreichend
- 4 = gut

In diesem Prozess geht es nicht um eine Beurteilung oder Bewertung der Beschäftigten bzw. ihrer Qualifikationen im Sinne einer Art „Schulnote“ oder Schuldzuweisung für fehlende Qualifikationen. Es geht um die Ermittlung von Qualifikationsstärken bzw. -nachholbedarfen. Es geht also um den Qualifikationsbedarf (Anforderungen mit geringen Ausprägungsgraden). Ob jedoch tatsächlich ein Qualifikationsbedarf besteht, hängt von der Einschätzung ab, ob beim jeweiligen Beschäftigten tatsächlich eine Soll-Qualifikation gegeben sein soll, d.h., ob tatsächlich ein Bedarf gesehen wird (z.B. entlang der Frage, ob jede/r jede Anforderung bewältigen soll). Wenn bestimmte Anforderungen für einzelne Beschäftigte nicht vorkommen, werden diese für Sie auch keine Bedeutung erlangen.

Aus dem daraus erwachsenden Qualifikationsprofil ergibt sich ein Überblick über die vorhandenen Qualifikationen in der Gruppe bzw. Abteilung und ein persönliches Qualifikationsprofil für jeden Beschäftigten.

Zum besseren Überblick über notwendige Qualifikationsbedarfe wird am Ende jeder Spalte die Anzahl der Nennung für die Punktwerte 1 und 2 eingetragen. So ist sofort erkennbar, in welchen Bereichen ein dringender Weiterbildungsbedarf vorhanden sein könnte.

Bisher haben wir den Qualifikationsbedarf alleine an den betrieblichen Anforderungen hergeleitet. Die KOMPASS-Instrumente KoRA und SASLA^{SE} haben allerdings die Weiterbildungsinteressen der Beschäftigten offen gelegt. Diese Perspektive muß nun unbedingt in die Diskussion einbezogen werden. Das erarbeitete Qualifikationsprofil ist um diese Aspekte zu ergänzen. Sollten sich die Vorgesetzten an der Bildungsplanung beteiligen, sollten sie darum gebeten werden, SASLA^{FE}-Ergebnisse mit einzubringen. Nun steht nichts mehr im Wege, auf dieser Grundlage, ein Weiterbildungsprogramm aufzustellen.

ARBEITSBLATT/WANDZEITUNG

Gruppenmitglieder													
Summe 1 und 2													

Die **zweite Leitfrage** lautet:

Auf welchem Gebiet wird es in naher Zukunft zu Veränderungen kommen?

Einsatz neuer Technologien	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein	<input type="radio"/> ist uns nicht bekannt
Einsatz neuer Verfahren	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein	<input type="radio"/> ist uns nicht bekannt
Neue Formen der Arbeitsorganisation (z.B. Gruppenarbeit)	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein	<input type="radio"/> ist uns nicht bekannt
Entwicklung und Produktion neuer Produkte	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein	<input type="radio"/> ist uns nicht bekannt
Weiterentwicklung/Veränderung bestehender Produkte	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein	<input type="radio"/> ist uns nicht bekannt
Veränderung der Prozesse/Abläufe	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein	<input type="radio"/> ist uns nicht bekannt
_____	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein	<input type="radio"/> ist uns nicht bekannt
_____	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein	<input type="radio"/> ist uns nicht bekannt

Wenn Sie mehrfach „ist uns nicht bekannt“ ankreuzen, sollten Sie und Ihre Gruppe in einer Planungsrunde mit Ihren Vorgesetzten, die einzelnen Felder intensiv auf Veränderungen abklopfen. Aber auch „nein“ sollte hinterfragt werden.

Eine strategische Bildungsplanung setzt die Vernetzung von Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung voraus. Ein angemessenes Instrument für den zukünftigen betrieblichen Veränderungs- und Bildungsbedarf stellt die SZENario-Methode dar. Das KOMPASS-Instrument SZENario wäre an dieser Stelle sinnvoll einsetzbar.

Die **dritte Leitfrage** lautet:

Welche Hauptaufgaben verändern sich? Welche Folgen ergeben sich daraus für die Anforderungen?

ARBEITSBLATT/WANDZEITUNG

Diese Hauptaufgaben werden sich aus heutiger Sicht ergeben:	Die neuen Anforderungen und Qualifikationen sind:

