



Nr. 104

Das Qualifizierungsgespräch

Zielgruppe:	Vorgesetzte / Personalberater
Ziel:	Den Qualifizierungsbedarf eines Mitarbeiters in Form eines Gesprächs erfassen
Art des Instruments:	Handlungsanleitung mit Kontrollfragen
Zeitbedarf:	Ca.3 Stunden (mit Vor- und Nachbereitung)
Inhalt:	Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation des Qualifizierungsgesprächs
Hintergrund / Anwendung:	Das Qualifizierungsgespräch als Kernstück des Tarifvertrags bedarf einer sorgfältigen Vorbereitung.
Urheber/Quelle:	Agentur Q, IGM Baden-Württemberg (Hg.): Umsetzung des Tarifvertrages zur Qualifizierung – Regelungsaspekte für Betriebsvereinbarungen http://www.agenturq.de/service/datei.html?id=44

5. Qualifizierungsgespräch

Das Qualifizierungsgespräch ist das Kernstück des Tarifvertrages. Die Ausgestaltung dieses Regelungspunktes in einer Betriebsvereinbarung ist deshalb von hoher Bedeutung. Hierbei sind folgende Punkte zu beachten:

Allgemeines zur Durchführung:

- ? Wer führt das Gespräch von Seiten des Arbeitgebers (Fachvorgesetzter, Projektleiter, ...)?
- ? Wann wird das Gespräch durchgeführt (z. B. Monat, Quartal, ...)?
- ? Wer lädt zum Gespräch ein (Personalabteilung, Fachvorgesetzter, ...)?
- ? Wann wird spätestens zum Gespräch eingeladen (z. B. 14 Tage vorher)?
- ? Welche Zeitdauer sollte mind. für das Gespräch eingeplant werden (z. B. 45 Min.)?

In welcher Form findet das Gespräch statt:

- ? Einzelgespräch oder Gruppengespräch?
- ? Wo bietet sich welche Form an ?
- ? Wie sollten sich die Gesprächspartner auf das Gespräch vorbereiten?
- ? Welche Ziele verfolgt das Qualifizierungsgespräch?

Dokumentation des Qualifizierungsgesprächs:

- ? Wie wird dokumentiert (Papierform oder evtl. sogar elektronische Dateneingabe)?
- ? Wie werden Vorschläge der Beschäftigten behandelt?
- ? Wie wird ggf. eine Konfliktsituation festgehalten?
- ? Wo und wie werden gesammelte Dokumente verwaltet (Personalabteilung, Weiterbildungsabteilung, Fachvorgesetzter, ...)?
- ? Wer hat Zugang zu den Dokumenten (Betriebsrat, Vorgesetzter, Beschäftigte, ...)?

Musterbeispiel:

§... Qualifizierungsgespräch

1. Beschäftigte und Vorgesetzte führen mindestens einmal – bei Bedarf auch mehrmals – im Jahr ein Qualifizierungsgespräch. In diesem Gespräch wird der betriebliche Qualifizierungsbedarf aus Sicht des Vorgesetzten und der individuelle Qualifizierungsbedarf aus Sicht des Beschäftigten erörtert. Beide leiten daraus konkrete Weiterbildungsmaßnahmen ab und legen die Prioritäten fest. Der persönliche Weiterbildungsplan wird zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten vereinbart.
2. Die Förderung der Beschäftigten ist eine Hauptaufgabe jeder Führungskraft. Sie haben die Qualifizierungsgespräche mit der notwendigen Sorgfalt und entsprechen der Regularien dieser Betriebsvereinbarung regelmäßig mit allen Beschäftigten durchzuführen. Um den Umgang mit dem Instrument Qualifizierungsgespräch zu erlernen und zu üben, ist als Unterstützung bei der Einführung und Durchführung der Gespräche die Information

und das Training von Vorgesetzten und Beschäftigten notwendig. Geschäftsleitung und Betriebsrat legen dazu verbindliche Einführungsschritte fest. Entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen werden allen Akteuren auch nach Einführung dauerhaft angeboten.

3. In der Regel wird das Qualifizierungsgespräch vom direktem Vorgesetzten und Beschäftigten geführt. Bei Projektarbeit führen es disziplinarischer und fachlicher Vorgesetzter gemeinsam mit dem Beschäftigten. Bei Gruppenarbeit führt der direkte Vorgesetzte ein Qualifizierungsgespräch mit allen Gruppenmitgliedern gemeinsam. Ergänzend wird auf Antrag des Beschäftigten auch ein Einzelgespräch geführt.

Q-Tipp:
Anlagen 1 und 2
sind im Anhang
dieser Broschüre
abgedruckt

4. Zur Vorbereitung und Unterstützung auf die Qualifizierungsgespräche erhalten die Beschäftigten rechtzeitig im Vorfeld eine Mitarbeiter-Information und einen Leitfaden, der als Anlage 1 Bestandteil dieser Betriebsvereinbarung ist. In der Mitarbeiter-Information wird insbesondere auf die Zielsetzung, den organisatorischen Ablauf und den Hinweis zum Führen von Qualifizierungsgesprächen sowie Erläuterungen zum Gesprächsbogen eingegangen.

Q-Tipp:
Weitere Mustervorlagen zum Qualifizierungsgespräch siehe Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit Nr. 3 : „Qualifizierungsgespräche erfolgreich gestalten“

5. Das Qualifizierungsgespräch wird in Form eines strukturierten Gesprächs geführt. Das Gespräch wird im dazugehörigen Gesprächsbogen (Anlage 2) dokumentiert. Die Gesprächsbögen werden als Grundlage zur Erstellung des betrieblichen Bildungsplanes an die für Personalentwicklung zuständige Fachabteilung weitergeleitet. Der Beschäftigte erhält eine Kopie.
6. Wird im Qualifizierungsgespräch zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem kein Einvernehmen über den persönlichen Qualifizierungsplan erzielt, ist dies auf dem Gesprächsbogen zu vermerken. Von den Gesprächsbögen mit entsprechendem Vermerk erhält der Betriebsrat eine Kopie.
7. Im Konfliktfall versucht zunächst der zuständige Betriebsrat (und der nächsthöhere Vorgesetzte) im Gespräch mit dem betroffenen Beschäftigten und seinem Vorgesetzten eine einvernehmliche Lösung herbeizuführen. Sollte dieser Versuch scheitern, wird entsprechend dem §...dieser Vereinbarung [Konfliktlösung] verfahren.

8. Der Betriebsrat kann nach Rücksprache mit dem Beschäftigten an den Qualifizierungsgesprächen teilnehmen.
9. Das Qualifizierungsgespräch wird jeweils im Zeitraum vom... bis... eines jeden Jahres oder bei Bedarf auch mehrmals jährlich durchgeführt. Für neu eintretende Beschäftigte wird erstmalig nach Ablauf der Probezeit ein Qualifizierungsgespräch geführt. Der Personalabteilung obliegt die Terminüberwachung. Sie fordert die Betriebstellen jeweils rechtzeitig auf, die Qualifizierungsgespräche zu führen.
10. Mit Beschäftigten, die aus einem ruhenden Arbeitsverhältnis (z. B. Elternzeit, Bundeswehr/Zivildienst bzw. nach zeitweiligem Ausscheiden, z. B. Familienpause, sonstige Beurlaubung) wieder ins Unternehmen zurückkehren wollen, wird spätestens drei Monate vor Wiedereintritt ein Qualifizierungsgespräch geführt. Falls eine Rückkehr in den Bereich, in dem der/die Beschäftigte bislang beschäftigt war, nicht möglich ist, wird das Qualifizierungsgespräch zwischen Beschäftigtem und einem für diese Fälle zuständigen Personalbetreuer geführt. Falls eine Rückkehr in diesen Bereich möglich ist, führt das Gespräch der bisherige direkte Vorgesetzte. Ihnen wird im Rahmen der Bildungsmaßnahmen betriebliche und außerbetriebliche Fort- und Weiterbildung angeboten, damit die zeitweilige Unterbrechung der Berufstätigkeit keine nachteiligen Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung hat. Sofern dies möglich ist, werden notwendige Weiterbildungsmaßnahmen noch vor der Wiederaufnahme der Arbeit durchgeführt bzw. begonnen.

In manchen Betrieben ist das Instrument des Mitarbeitergesprächs schon seit einiger Zeit gängige Praxis. Es wird aber festgestellt, dass im Rahmen dieses Gespräches auch die Leistung beurteilt wird und Leistungszulagen neu festgelegt werden oder über Zielvereinbarungen gesprochen wird.

Im Qualifizierungsgespräch sollte nur über Qualifizierungsbedarfe gesprochen werden. Unweigerlich können hierbei aktuelle oder zu erwartende Qualifikationsdefizite zur Sprache kommen – genau das ist das Ziel. Es ist zu erwarten, dass Defizite aber nur mit Vorbehalten geäußert bzw. gänzlich verschwiegen werden, wenn sie im Zusammenhang mit Leistungsbewertung diskutiert werden.

Infoblock:

Q-Tipp:
siehe Handlungs-
hilfe Nr. 3 – „Quali-
fizierungsgespräch
erfolgreich gestalten“, mit ausführli-
chen Infos zum
Qualifizierungsge-
spräch

Ein allgemeines Unbehagen vor solchen Qualifizierungsgesprächen auf Seiten der Beschäftigten aber auch auf Seiten der Vorgesetzten, die diese Gespräche zu führen haben, liegt meist an einer unzureichenden Vorbereitung. In der Musterformulierung oben ist dies teilweise schon berücksichtigt.

Wichtig für die Beschäftigten ist, dass sie sich im Vorfeld eines Qualifizierungsgesprächs über folgende Bereiche intensiv Gedanken machen.

1. Welche Kompetenzen habe ich mir in meinem bisherigen Arbeits- und Berufsleben, aber auch in der Freizeit schon angeeignet, die ich beruflich nutzen kann. Wo möchte ich mich weiterentwickeln bzw. neues lernen?
 - > Diese Frage macht deutlich, dass Weiterbildung immer auch mit der persönlichen Lernmotivation zusammenhängt. Da heute am Arbeitsplatz umfassende Kompetenzen verlangt werden, ist es sinnvoll einmal zu betrachten, welche organisatorischen, methodischen und sozialen Kompetenzen im Arbeitsleben auch in der Freizeit erworben wurden. So können möglicherweise persönliche Interessen auch auf den Arbeitsbereich übertragen werden
2. Welche Arbeitsbedingungen finde ich an meinem Arbeitsplatz vor, und wie sind meine bisherigen Lernerfahrungen?
 - > Die Arbeitsbedingungen beeinflussen nicht nur die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, sie hat auch Auswirkung auf Lernbereitschaft und Entwicklungsmöglichkeiten

3. Wie sind die derzeitigen Anforderungen an meinem Arbeitsplatz, und was ist in Zukunft zu erwarten?

> Zusammen mit den Informationen der Unternehmensleitung über Strategie des Unternehmens, die Produktentwicklung und geplante Investitionen ist eine Wissensbasis vorhanden, auf der man den persönlichen und betrieblichen Weiterbildungsbedarf konkret bestimmen kann.

Eine intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Kompetenzen und der Situation am Arbeitsplatz im Bezug auf die Arbeit und Weiterbildung soll Mut machen und eine intensive und erfolgsversprechende Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch sein.

Auch für Vorgesetzte ist es ratsam, dass sie die Situation der Beschäftigten reflektieren. Auch sie haben oft nicht einen umfassenden Eindruck von den Kompetenzen der Beschäftigten und können nicht immer die gesamte Arbeitssituation überblicken.

Auch wenn in einem Qualifizierungsgespräch unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungen zu Tage treten, diese aber in Form einer strukturierten Gesprächsführung entsprechend vorbereitet diskutiert werden, ist das Gesprächsergebnis mit Sicherheit produktiver, als wenn „konfliktfreie“ Themen, die im Grunde nichts Neues bringen, diskutiert werden.

Eine gute Vorbereitung verhindert, dass das Qualifizierungsgespräch zur Pflichtübung verkommt und nutzt die für Arbeitgeber und Beschäftigten gewinnbringende Möglichkeit einer zukunfts-fähigen Personalentwicklung.

Dies macht deutlich, dass im Vorfeld von Qualifizierungsgesprächen Zeit investiert werden sollte, um alle Beteiligten gut darauf vorzubereiten.

So wäre ein Zusatz sinnvoll:

Musterbeispiel:

Zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch werden den Beschäftigten Instrumente an die Hand gegeben, die eine genaue Analyse der eigenen beruflichen Kompetenzen (z. B. Bildungspass) und der Arbeits- und Lernsituation ermöglichen. Zur Bearbeitung der Instrumente, die in Einzel- oder in Gruppenarbeit durchgeführt werden können, wird den Beschäftigten ausreichend Zeit während der Arbeitszeit zur Verfügung gestellt.

Das Projekt Kompass erprobt derzeit solche Instrumente. Diese werden nach der Erprobungsphase den Betrieben zur Verfügung gestellt. In der Betriebsvereinbarung können diese Instrumente als Anlage mit aufgenommen werden.

Beispiele aus der Praxis:

Die derzeit abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen orientieren sich bei dem Regelungspunkt Qualifizierungsgespräch überwiegend an dem oben aufgeführten Musterbeispiel. Dennoch gibt es einige Konkretisierungen hinsichtlich des Inhalts des Gesprächs, der Dokumentation, der Schulung von Mitarbeitern und Vorgesetzten und der Mitbestimmung des Betriebsrates.

Ein Betrieb regelt zum Inhalt des Gesprächs:

Es wird darüber gesprochen, ob die Beschäftigten im – eigenen Aufgabengebiet – der ständigen Fortentwicklung des Wissens oder den veränderten Anforderungen auf Grund ihrer vorhandenen Qualifikation nachkommen können (§2 Spiegelstrich 2 des Qualifizierungstarifvertrages BaWü). Es wird auch darüber beraten, ob und in welchem Umfang die Wahrnehmung einer anderen konkreten gleichwertigen oder ggf. höherwertigen Aufgabe (§2 Spiegelstrich 3 des Qualifizierungstarifvertrages) auf Grund der vorhandenen oder einer weiterentwickelten Qualifikation in Betracht kommt.

Ein anderer Betrieb regelt zur Dokumentation:

Wird im Qualifizierungsgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kein Einvernehmen über den Qualifizierungsbedarf erzielt, ist dies auf dem Qualifizierungsbogen zu vermerken. Von dem Qualifizierungsbogen erhält der Betriebsrat eine Kopie. Aufbewahrungsort des Originals des Gesprächsbogens ist eine Gesprächsführungsakte für jede Führungskraft im Personalwesen. Diese stellt keine zweite Personalakte dar. Hier sind die Bögen vier Jahre aufzubewahren. Es erfolgt keine zentrale Aufbewahrung der Personalunterlagen auf Unternehmensebene.

Zur Schulung und Information im Zusammenhang mit dem Qualifizierungsgespräch regelt dieser Betrieb Folgendes:

Führungskräfte

Für die Führungskräfte finden Informationsveranstaltungen über Sinn, Zweck und Inhalt der Beratungs- und Fördergespräche statt. Als unterstützende Maßnahme wird jede Führungskraft, die Gespräche führt, ein Training erhalten. Wo dies aus terminlichen und organisatorischen Gründen nicht möglich ist, wird die Personalentwicklung eine Unterweisung durchführen.

Mitarbeiter

Es finden Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiter/-innen statt, die über Ziele, Zweck, Aufbau des Gesprächsbogens und die Phasen des Gesprächs informieren.

Hinsichtlich der Mitbestimmung des Betriebsrates geht der gleiche Betrieb auf Nummer sicher und regelt:

Bei den sich aus dem Fördergespräch ergebenden Qualifizierungsmaßnahmen für die betroffenen Beschäftigten sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nach den entsprechenden §§ BetrVG sowie der tariflichen Bestimmungen zu wahren. Dies betrifft insbesondere die Erörterung des Weiterbildungsbedarfs, die

Planung der Weiterbildungsmaßnahmen und die Erstellung eines Bildungsberichts.

Je nach Betrieb sind weitere Regelungen denkbar. So kann z. B. das Infomaterial zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch erweitert werden. Ein Katalog der Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen kann verbindlich vereinbart werden und sichergestellt werden, dass alle Beschäftigte ihn erhalten. Um den möglichst chancengleichen Zugang zur Weiterbildung sicherzustellen, kann vereinbart werden, dass spezielle Infomaterialien für ausländische Kolleginnen und Kollegen oder für Leistungsgeminderte erstellt werden. Darüber hinaus kann vereinbart werden, dass regelmäßige Schulungen und Informationsveranstaltungen auch nach Einführung der Qualifizierungsgespräche stattfinden.

Anhang

Leitfaden zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch

1. Arbeitsmittel und technische Ausstattung der Arbeitsplätze

Q-Tipp: Wenn ich spontan an die Arbeitsmittel und technischen Anlagen denke, was stört mich ganz besonders daran?
Der Leitfaden stellt lediglich eine mögliche Form für eine Gedächtnisstütze dar. Günstig wäre es, wenn die Antworten auf einem separaten Blatt festgehalten werden.

Was müsste geschehen, dass sich dies ändert?

Welche Arbeitsmittel haben sich in der letzten Zeit verändert?

Welche bisherigen Arbeitsmittel beherrsche ich gegenwärtig unzureichend?

Welche technischen Ausstattungen haben sich verändert?

Was hat mich bei den technischen Ausstattungen in meiner Arbeit behindert?

Welche zusätzlichen Arbeitsmittel/technische Verfahren würden meine Arbeit erleichtern?

Welche Qualifizierungsanforderungen entstehen dadurch und würden mich in meiner Persönlichkeit stärken?

2. Arbeitsorganisatorische Aufgaben

Wenn ich spontan an meine arbeitsorganisatorischen Aufgaben denke, was stört mich an meinen Aufgaben?

Was müsste geschehen, dass sich dies ändert?

Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben haben sich an meinem Arbeitsplatz im letzten Jahr verändert?

Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben beherrsche ich in meinem Arbeitsbereich nur unzureichend?

Welche meiner arbeitsorganisatorischen Aufgaben sind sehr monoton und müssten verändert werden?

Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben sind so umfangreich, dass sie mich manchmal überfordern?

Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben könnte ich zusätzlich leisten und welche würde ich dafür abgeben?

Welche Qualifizierungsanforderungen entstehen dadurch und würden mich in meiner Persönlichkeit stärken?

3. Sozial-kommunikative Veränderungen

Wenn ich an die Kommunikation zwischen den KollegInnen denke, was stört mich ganz besonders daran?

Was müsste geschehen, damit sich die Kommunikation verbessert?

Welche Maßnahmen wären nötig, um das Arbeitsklima zwischen den KollegInnen innerhalb des Bereichs und außerhalb des Bereichs zu verbessern?

Welche besonderen Maßnahmen wären für mich hilfreich, um besser mit meinen KollegInnen/Vorgesetzten umzugehen?

Welche neuen Herausforderungen sehe ich persönlich im Umgang mit den KollegInnen/Vorgesetzten auf mich zukommen?

Zusammenfassung meiner Entwicklungsziele

Wenn ich jetzt aus den Punkten 1-3 ein kurzes Resümee ziehe, was wäre für meine berufliche Weiterbildung notwendig, um meine Arbeitssituation zu verbessern?

Worin sehe ich meine Entwicklungsziele und welche Maßnahmen müssten als erstes getroffen werden, um diese zu erreichen?

Welches wäre die wichtigste Qualifizierungsmaßnahme die ich benötige und warum?

Mustervorlage zur Dokumentation des Qualifizierungsgesprächs (Vorgesetzte/r füllt Dokumentation aus)

Allgemeine Daten

Mitarbeiter/-in:	Abteilung/Ort:
_____	_____
Gruppe:	Dauer (von/bis):
_____	_____
Tag des Gesprächs:	Letztes Gespräch:
_____	_____
Tätigkeit/Funktion:	Letzte Stellenbeschreibung:
_____	_____
Vorgesetzte/r:	Verwendete Unterlagen:
_____	_____

- Die aktuelle Tätigkeit wurde zwischen MitarbeiterIn/Gruppe und Vorgesetzter/m anhand der Tätigkeitsbeschreibung besprochen.
o ja, welchen: _____
o nein
- Mit dem/der MitarbeiterIn/Gruppe wurden die zukünftigen Entwicklungen seines/ihrer Arbeitsbereichs vom Vorgesetzten dargelegt und auf seine/ ihre Qualifizierungsanforderungen hin erläutert
o ja, welchen: _____
o nein
- Der/die MitarbeiterIn/Gruppe sieht für seine/ihre Tätigkeiten Qualifizierungsbedarf
o ja, welchen: _____
o nein

- Der/die Vorgesetzte sieht notwendigen Qualifizierungsbedarf für den/die MitarbeiterIn/Gruppe
o ja, welchen: _____
o nein
- Wurden die im letzten Qualifizierungsgespräch vereinbarten Maßnahmen umgesetzt?
o ja o teilweise o nein, weil _____
- 5a. Konnten die erworbenen Kenntnisse in der Praxis angewandt werden?
o ja o teilweise o nein, weil _____

- Auf folgende Qualifizierungsmaßnahmen haben sich Vorgesetzte/r und MitarbeiterIn geeinigt:

Erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen

für den/die MitarbeiterIn: _____

	Bezeichnung der Qualifizierungsmaßnahme	Begründung für die notwendige Maßnahme	Priorität (1-3)*	Voraussichtlicher Zeitraum	Intern (I) Extern (E)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

* 1=hoch; 2= mittel; 3=niedrig

Erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen

für die Gruppe: _____

	Bezeichnung der Qualifizierungsmaßnahme	Begründung für die notwendige Maßnahme	Priorität (1-3)*	Voraussichtlicher Zeitraum	Intern (I) Extern (E)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

* 1=hoch; 2= mittel; 3=niedrig

7. Es wurde Einigung auf Qualifizierungsmaßnahmen erzielt
(bei nein Begründung):
o ja o nein

7a. Aus Sicht des/der Vorgesetzten:

7b. Aus Sicht des/der MitarbeiterIn/Gruppe:

8. Der Betriebsrat/Paritätische Kommission wurde informiert
o ja o nein

Bestätigung des Gesprächsergebnisses

Datum und Unterschrift Vorgesetzte/r

Datum und Unterschrift MitarbeiterIn/Gruppe