

Nr. 118

## Leitfaden für das Mitarbeitergespräch zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs

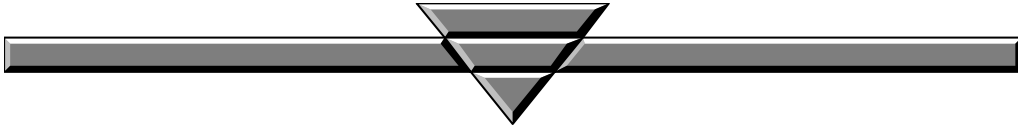
<b>Zielgruppe:</b>	Mitarbeiter und Vorgesetzte
<b>Ziel:</b>	Vorbereitung und Gestaltung eines qualifizierungsbezogenen Mitarbeitergesprächs
<b>Art des Instruments:</b>	Handlungsanleitung
<b>Zeitbedarf:</b>	Ca. 2-3 Stunden
<b>Inhalt:</b>	Vorbereitung und Durchführung eines Qualifizierungsgesprächs zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem unter Zuhilfenahme von Fragebögen und Checklisten Weitere Hilfestellungen: Stellenbeschreibung, Schulungsnachweis, Fragebogen zur Erstellung einer Mitarbeiter-Entwicklungsmatrix.
<b>Hintergrund / Anwendung:</b>	Dieses Instrument wurde im bfz-Pilotprojekt QUARTRE „Qualitätssicherung durch Kooperation“ entwickelt und praxisnah erprobt.
<b>Urheber/Quelle:</b>	bfz Bildungsforschung



# Qualitätssicherung durch Kooperation

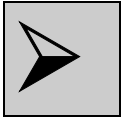
**Ein Leitfaden zur Zusammenarbeit  
von Bildungsträgern und Betrieben**

**Dokumentation zum Pilotprojekt  
“QUATRE – Qualitätssicherung in der  
Weiterbildungskooperation zwischen  
Bildungsträgern und kleinen und mittel-  
ständischen Unternehmen”**



## **Leitfaden für das Mitarbeitergespräch und Materialien zur Vorbereitung**

- **Leitfaden:** Das Mitarbeitergespräch
- **Fragebogen 1:** Stellenbeschreibung und Hauptaufgaben
- **Fragebogen 2:** Fragebogen zur Mitarbeiter-Entwicklungsmatrix (exemplarisch für einen Handelsbetrieb)
- **Beispiel:** Mitarbeiter-Entwicklungsmatrix
- **Fragebogen 3:** Schulungsnachweis



## **Leitfaden**

### **Das Mitarbeitergespräch zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs**

Mitarbeiter/Mitarbeiterin: \_\_\_\_\_

Position : \_\_\_\_\_

Führungskraft : \_\_\_\_\_

#### **Die folgenden Punkte sollten Gegenstand des Mitarbeitergesprächs sein:**

1. Bewertung der Ziele und Maßnahmen der abgelaufenen Periode
2. Überarbeitung der Stellenbeschreibung (Fragebogen 1)
3. Besprechung des Fragebogens zur Mitarbeiter-Entwicklungsmatrix (Fragebogen 2)
4. Analyse des Schulungsnachweises (Fragebogen 3)
5. Ziele für die kommende Periode
6. Schulungsbedarf
7. Vorschläge von Seiten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin aufnehmen
8. Punkte erfassen, in denen keine Einigung erzielt wurde
9. Notizen und Unterschrift der Führungskraft und des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin

1. Bewertung der Ziele und Maßnahmen der abgelaufenen Periode

---

---

2. Überarbeitung der Stellenbeschreibung > Fragebogen 1

---

---

Besprechung des Fragebogens zur Mitarbeiter-Entwicklungsmatrix  
> Fragebogen 2

---

---

4. Analyse des Schulungsnachweises > Fragebogen 3

---

---

5. Ziele für die kommende Periode

---

---

6. Schulungsbedarf      Verantwortlich      möglicher Referent      Termin

---

---

7. Vorschläge und Hinweise des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin

---

---

8. Punkte, in denen keine Einigung erzielt wurde

---

---

9. Notizen

---

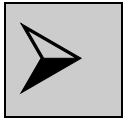
---

Datum

Führungskraft

Mitarbeiter/Mitarbeiterin

---



## **Fragebogen 1**

### **Stellenbeschreibung und Hauptaufgaben**

Mitarbeiter/Mitarbeiterin: \_\_\_\_\_

Position: \_\_\_\_\_

Führungskraft: \_\_\_\_\_

A) Stellenbeschreibung:

B) Tätigkeitsprofil (Hauptaufgaben)

C) Tätigkeiten und aktive Stellvertretung in anderen Aufgabenbereichen

Datum

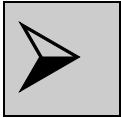
Führungskraft

Mitarbeiter/Mitarbeiterin

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## Fragebogen 2

### Fragebogen zur Mitarbeiter-Entwicklungsmatrix

Ziel dieser exemplarisch für einen Handelsbetrieb erstellten Mitarbeiter-Entwicklungsmatrix ist es, herauszufinden,

wo im Betrieb <b>Experten</b> sind	( E )
wo <b>ungenutzte Potentiale</b> liegen	( + )
wo <b>Schulungsbedarf</b> besteht	( - )
welche Fähigkeiten erforderlich und erfüllt sind	( ✓ )
welche nicht erforderlich / nicht vorhanden sind	( / )

→ Dieser Fragebogen wird vom Mitarbeiter/der Mitarbeiterin vor dem Gespräch ausgefüllt und dann während des Mitarbeitergesprächs mit dem Abteilungsleiter besprochen.

#### 1. Wie sind meine Produktkenntnisse?

##### a) Kenne ich die Beschaffenheit der Produkte?

Im Bereich .....  
In anderen Bereichen .....

<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____

##### b) Weiß ich über die Anwendung der Produkte Bescheid?

Im Bereich .....  
In anderen Bereichen .....

<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____

##### c) Kenne ich das Herstellungsverfahren der Produkte (bei unseren Lieferanten)?

<input type="checkbox"/>	_____
--------------------------	-------

##### d) Kenne ich die Produkte unserer Mitbewerber?

<input type="checkbox"/>	_____
--------------------------	-------

##### e) Kenne ich die Produktionsprozesse bei den Verarbeitern unserer Produkte?

<input type="checkbox"/>	_____
--------------------------	-------

##### f) .....

<input type="checkbox"/>	_____
--------------------------	-------

( E ) = Experte, ( + ) = ungenutzte Potentiale, ( - ) = Schulungsbedarf,  
( ✓ ) = OK, ( / ) = nicht erforderlich / vorhanden

**2. Wie sind meine Markt- und Verkaufskennntnisse?**

- a) Kenne ich die momentane Marktsituation der Branche?  \_\_\_\_\_
- b) Kenne ich unsere Kundenstruktur, die Bedürfnisse unserer Kunden?  \_\_\_\_\_
- c) Bin ich über die Struktur/Situation unserer Mitbewerber informiert?  \_\_\_\_\_
- d) Bin ich über die unternehmensstrategische Verkaufspolitik informiert?  \_\_\_\_\_
- e) .....  \_\_\_\_\_

**3. Wie sind meine Kenntnisse im Bereich Werbung?**

- a) Wie sind meine Fähigkeiten in PR (Public Relations)  \_\_\_\_\_
- b) Wie sind meine Fähigkeiten in technischem Zeichnen/Graphikbearbeitung  \_\_\_\_\_
- c) Wie sind meine Fähigkeiten in redaktionellem Texten  \_\_\_\_\_
- e) .....  \_\_\_\_\_

**4. Wie sind meine Logistikkenntnisse?**

- a) Kenne ich die einzelnen Abläufe im Lager?  \_\_\_\_\_
- b) Kenne ich die Lieferanten?  \_\_\_\_\_
- c) Bin ich über das Speditions- und Transportwesen informiert?  \_\_\_\_\_
- d) .....  \_\_\_\_\_

**5. Wie sind meine Verwaltungs- und Buchhaltungskennntnisse? Kenne ich**

- a) die Zahlungs- und Inkassomodalitäten?  \_\_\_\_\_
- b) die Lieferscheinverwaltung/Fakturierung?  \_\_\_\_\_
- c) die Bilanzierung/doppelte Buchführung?  \_\_\_\_\_
- d) die Lohnberechnung?  \_\_\_\_\_
- e) .....  \_\_\_\_\_

**6. Wie sind meine EDV-Kenntnisse?**

- a) Anwenderprogramme  \_\_\_\_\_
- b) firmenspezifische EDV-Lösungen  \_\_\_\_\_
- c) Netzwerkkennnisse  \_\_\_\_\_
- d) Systemverwaltung  \_\_\_\_\_
- e) .....  \_\_\_\_\_

**7. Wie sind meine Kenntnisse im Bereich Controlling?**

- a) Kostenrechnung  \_\_\_\_\_
- b) Planung  \_\_\_\_\_
- c) Controlling  \_\_\_\_\_

**8. Wie sind meine Sprachkenntnisse?**

- a) Deutsch  \_\_\_\_\_
- b) Englisch  \_\_\_\_\_
- c) .....  \_\_\_\_\_

**9. Wie sind meine Kenntnisse im Bereich Korrespondenz, Sekretariat und Telefon?**

- a) Korrespondenz  \_\_\_\_\_
- b) Postbearbeitung  \_\_\_\_\_
- c) Verhalten am Telefon  \_\_\_\_\_

**10. Wie sind meine Kenntnisse im Bereich ISO 9000ff bzw. Qualitätssicherung?**

- a) Kenne ich die Qualitätspolitik des Unternehmens?  \_\_\_\_\_
- b) Kenne ich das QM-Handbuch  \_\_\_\_\_
- c) Kenne ich die für meinen Bereich definierten Arbeitsanweisungen?  \_\_\_\_\_
- d) Kenne ich die für meinen Bereich definierten Prozesse  \_\_\_\_\_

**11. Wie sind meine Kenntnisse im Bereich Arbeitsmethodik?**

- a) Arbeitseffizienz: Aufgaben durch Ordnen und Planen termingerecht durchführen  \_\_\_\_\_
- b) Arbeitsqualität: Aufgaben sorgfältig durchführen  \_\_\_\_\_
- c) Moderation und Gesprächstechnik  \_\_\_\_\_
- d) Visualisieren und Präsentationstechnik  \_\_\_\_\_
- e) Projektsteuerung und Planung  \_\_\_\_\_

**12. Besitze ich persönliche Fähigkeiten, die für meinen Arbeitsbereich wichtig sind?**

- a) Belastbarkeit: Aufgaben auch unter erschwerten Bedingungen erledigen  \_\_\_\_\_
- b) Flexibilität: Wechselnde Aufgaben und veränderte Arbeitsbedingungen bewältigen  \_\_\_\_\_
- c) Initiative: Aufgaben aus eigenem Antrieb durchführen  \_\_\_\_\_
- d) Kreativität: Neue Problemlösungen erkennen, anregen und erarbeiten  \_\_\_\_\_

**13. Besitze ich Kenntnisse, die für die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen wichtig sind?**

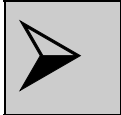
- a) Kommunikationsfähigkeit: Informationen innerhalb und außerhalb des eigenen Bereichs austauschen  \_\_\_\_\_
- b) Kooperationsfähigkeit: Mit anderen innerhalb und außerhalb der eigenen Abteilung zusammenarbeiten  \_\_\_\_\_
- c) Verantwortungsbewußtsein: Entscheidungen gegenüber anderen vertreten  \_\_\_\_\_
- d) Überzeugungsfähigkeit: Andere durch persönlichen Einsatz für eigene Ideen, Problemlösungen oder Initiativen gewinnen  \_\_\_\_\_

**14. Wie bewerte ich das Führungsverhalten meines Abteilungsleiters?**

- a) Führung durch Werte und Visionen  \_\_\_\_\_
- b) Begeisterungsfähigkeit für gemeinsame Aufgaben/Ziele  \_\_\_\_\_
- c) Klarheit von Zielvereinbarungen  \_\_\_\_\_
- d) Mitarbeitercoaching  \_\_\_\_\_
- e) Informationsweitergabe/Gesprächsführung  \_\_\_\_\_
- f) Mitarbeiterförderung  \_\_\_\_\_
- g) Delegationsbereitschaft: Übertragen von Aufgaben und Unterstützung bei der Durchführung  \_\_\_\_\_

**15. Wie bewerte ich mein Führungsverhalten?**

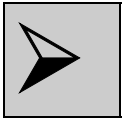
- a) Führung durch Werte und Visionen  \_\_\_\_\_
- b) Begeisterungsfähigkeit für gemeinsame Aufgaben/Ziele  \_\_\_\_\_
- c) Klarheit von Zielvereinbarungen  \_\_\_\_\_
- d) Mitarbeitercoaching  \_\_\_\_\_
- e) Informationsweitergabe und Gesprächsführung  \_\_\_\_\_
- f) Mitarbeiterförderung  \_\_\_\_\_
- g) Delegationsbereitschaft: Übertragen von Aufgaben und Unterstützung bei der Durchführung  \_\_\_\_\_



**Beispiel**

**Mitarbeiter-Entwicklungsmatrix**

Mitarbeiter-Entwicklungsmatrix				G e r t	H a n s	U t e	S u s i
			Abt.	P M	P M	P M	Q M
Nr.	Bereiche	<u>Anforderungen</u>					
1.a.1	Produkte	Kenne ich die Beschaffenheit der Produkte im Bereich x?		✓	✓	E	✓
1.a.2	Produkte	Kenne ich die Beschaffenheit der Produkte in anderen Bereichen?		+	✓	/	+
1.b.1	Produkte	Weiß ich über die Anwendung der Produkte im Bereich x Bescheid?		✓	✓	-	✓
1.b.2	Produkte	Weiß ich über die Anwendung der Produkte in anderen Bereichen Bescheid?		✓	E	✓	+
1.c	Produkte	Kenne ich das Herstellungsverfahren der Produkte?		✓	-	-	/
1.d	Produkte	Kenne ich die Konkurrenzprodukte?		/	✓	✓	✓
1.e	Produkte	Kenne ich die Produktionsverfahren bei den Verarbeitern unserer Produkte?		E	✓	/	/
1.f	Produkte	...		✓	/	✓	/
2.a	Verkauf	Kenne ich die allgemeine Marktsituation der Branche?		✓	E	✓	✓
2.b	Verkauf	Kenne ich die Kundenstruktur/die Bedürfnisse unserer Kunden?		✓	✓	✓	-
2.c	Verkauf	Bin ich über die Struktur/Situation unserer Mitbewerber informiert?		✓	+	✓	✓
2.d	Verkauf	Bin ich über die unternehmensstrategische Verkaufspolitik informiert?		/	-	✓	-
2.e	Verkauf	....		E	/	✓	✓
3.a	Werbung	... Fähigkeiten in Public Relations?		✓	-	✓	/
3.b	Werbung	... Fähigkeiten in technischem Zeichnen?		✓	E	-	✓
3.c	Werbung	... Fähigkeiten in redaktionellem Texten?		✓	+	/	✓



**Fragebogen 3**  
**Schulungsnachweis**

Mitarbeiter/Mitarbeiterin: \_\_\_\_\_

<b>Besuchte Schulungen:</b>	<b>Datum:</b>	<b>Stunden:</b>	<b>Referent:</b>	<b>Bewertung:</b>

Datum

Führungskraft

Mitarbeiter/Mitarbeiterin

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_