

# Qualifikation: die vernachlässigte Chance

**Eigentlich wissen es alle und verkünden es auch lauthals bei jeder Gelegenheit:  
Auf die Menschen kommt es an, auf ihre Qualifikation und Motivation. Nur die Praxis sieht  
ganz anders aus – vor allem wenn es um die Qualifizierung zur IKT-Nutzung geht.**

*Der nachfolgende Artikel erschien als Zweiteiler erstmals in CF 3/99 und 4/99. Eine nochmalige Veröffentlichung als Einstiegsartikel für dieses Schwerpunktheft hat sich dennoch dringend angeboten. Dafür wurde der Artikel ein wenig gestrafft und einige damalige Zeitbezüge wurden herausgenommen. Und natürlich wurden die durch die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes notwendig gewordenen Änderungen eingearbeitet – schließlich hat die betriebliche Berufsbildung nun den Status des erzwingbaren, einigungsstellenfähigen Mitbestimmungsrechts bekommen. Ansonsten aber konnte der Artikel weitgehend unverändert bleiben – und diese Aktualität, die der folgende Text nach mehr als vier Jahren immer noch hat, ist wohl auch das eigentlich Erschreckende ...*

**U**NSERE MITARBEITER sind unsere wichtigste Ressource«, tönt es aus den Management-Etagen, und dass die Notierung von Unternehmen weniger auf der Bewertung traditioneller Produktionsmittel beruhe denn auf vermuteten Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten. Deshalb müssen diese sich auf lebenslanges Lernen einstellen, denn ohne dauerhafte Weiterbildung und Wissenserwerb verlieren die Beschäftigten an beruflichen Aussichten und das Unternehmen an notwendigem Knowhow. Unsere Erfahrungen in Sachen betrieblicher Qualifikation zeigen allerdings ein etwas anderes Bild (siehe Info-Kasten auf Seite 5).

Kommt Ihnen das bekannt vor? Nun, die Schilderung hätte noch ausführlicher sein können. Wir hätten von Schulungsräumen berichten können, die mit Biertischen und -bänken ausgestattet waren, von fehlenden Getränken, kalten Füßen, von Störungen durch Teilnehmer oder gar Referenten, die wegen etwas Unauf-

schiebbarem ›nur mal kurz‹ herausgeholt wurden oder von ständigem Handy-Gepiepse ... Alles keine Horrorszenarien, sondern Dinge, die wir so immer wieder erlebt haben.

## Eine paradoxe Situation

WARUM GIBT ES SO VIELE schlechte betriebliche Qualifizierungen gerade im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT)? Warum werden so viel Geld, Motivation und Engagement vergeudet? Warum wird unnötiger Stress erzeugt? Und warum wird hingenommen, dass am Ende nur ein Bruchteil der Programm-Funktionen beherrscht werden?

Paradox: Hohe Investitionskosten für (oft mit Funktionen überladene) IKT-Systeme, kostspielige und zeitlich aufwändige Einführungsprojekte, die Kosten für die Aufrechterhaltung der System-Funktionalität, ganz zu schweigen von hohen Honoraren für Unternehmensberatungen, führen meist dazu, dass die Aufwen-

dungen für die Qualifizierung so knapp wie möglich angesetzt werden.

Und tatsächlich: Auch die Controller eiern hilflos durch ihre Zahlenkolonnen, wenn es darum geht, Qualifikation in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen darzustellen. Was kostet Qualifikation? Das ist eine nicht so leicht zu beantwortende Frage. Andererseits: Was kostet schlecht oder nicht durchgeführte Qualifikation? Da streichen die versiertesten Controller die Segel.

Und die mangelhafte Kooperation zwischen einerseits denen, die sich mit Qualifizierung auskennen (Personalentwicklungs-, Aus- und Fortbildungsabteilungen) und andererseits den IKT-Projektverantwortlichen? Wer würde es verantworten wollen, Meister ohne Ausbildungseignungsprüfung auf die Azubis loszulassen? ...<sup>1</sup> Im IKT-Bereich ist so etwas gang und gäbe.

Und warum wird – so unsere Erfahrung – der Bereich Qualifikation so oft auch von Betriebs- und Personalräten vernachlässigt? Wissen sie nicht um die verbesserten, nach der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes zum Teil erzwingbaren Mitbestimmungsrechte

1... Allerdings hat am 14. Mai 2003 das Kabinett die Aussetzung der Ausbildungseignungsverordnung ab 1. August 2003 für die nächsten fünf Jahre beschlossen. Bislang müssen Ausbilder ausbildender Betriebe berufs- und arbeitspädagogische Kenntnisse in einem Lehrgang mit Prüfung nachweisen, der Teil der Ausbildung zum Meister ist. Zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze soll auf diesen besonderen Nachweis für fünf Jahren verzichtet werden. Es bleibt die übliche Überprüfung der Eignung durch die Kammer.

nach §§ 96 bis 98 BetrVG (oder die vergleichbaren Paragraphen in den Personalvertretungsgesetzen)? Wissen sie nichts von der Bedeutung der Qualifikation für den Bestand des Unternehmens? Wissen sie nicht, dass in Zeiten der permanenten ›Verschlankung‹ der Belegschaften eine gute Aus- und Weiterbildung mit das Beste ist, was sie ihren Kolleginnen und Kollegen auf den so genannten Arbeitsmarkt mitgeben können? Oder wissen sie zu wenig von dem, was angemessene Qualifizierung heißt und fehlen ihnen die Vorgehensweisen, um langsam aber sicher Verbesserungen im Bereich der betrieblichen Bildung zu erreichen?

Wie auch immer: Im Folgenden soll am Beispiel der Qualifizierung bei Einführung eines neuen IKT-Systems (entwickelt aus einer Standard-Software) dargestellt werden, wie wir in unseren Beratungsprojekten versuchen, nachhaltig wirkende Verbesserungen zu erreichen...<sup>2</sup>.

## Zielbestimmung für Qualifikationen

VOR ALLEM ANDEREN sollte festgelegt werden, was die Ziele betrieblicher IKT-Qualifikation sein sollen. Aus diesen Zielen leiten sich nämlich eine ganze Reihe von Fragen zu Inhalten und Methoden ab. Eine Zielbeschreibung wie »Neue Anforderungen des Systems XY / das neue XY-System beherrschen«, ist da wenig hilfreich.

### Warum also soll qualifiziert werden?

(1) Da steht zunächst die alte gewerkschaftliche Forderung nach Lern- und

2... Neben dieser projektbezogenen Qualifikation, also den IKT-Einführungsprojekten, müsste natürlich noch die kontinuierliche oder die ›anlassbezogene‹ IKT-Qualifikation betrachtet werden. Dies weiter auszuführen, würde den Rahmen dieses Artikels allerdings sprengen.

3... Fachlicher Ausgangspunkt für die Entwicklung unserer Orientierungshilfen für IKT-Qualifizierung war das nach wie vor empfehlenswerte Standardwerk ›Computer in Büro und Verwaltung‹ von Michael Frese und Felix Brodbeck, Springer-Verlag 1989 – dort insbesondere Kapitel 3, Schulung, sowie das Buch ›Bildungscontrolling im DV-Bereich‹ von Uwe Lehnert, Hanser-Verlag 1999, mit Checklisten (auch auf Diskette)

zum Beispiel:

## Erlebnisse eines IKT-Schulungsteilnehmers

»Verflixt. Heute steht ja die IKT-Schulung an. Zeit habe ich ja eigentlich nicht dafür. Da heißt es vorher noch die Alltagsarbeit erledigen und vielleicht muss ich auch heute Abend noch mal ran ... Na ja. Während der Schulung kann ich mir wenigstens einfallen lassen, wie ich diesen kniffligen Fall vom Tisch bekomme – Vertretung während solcher Schulungen ist ja schon lange ein Fremdwort.

O je, viel zu viele Leute in dem kleinen Raum – zu viert vor einem Rechner und kaum Möglichkeiten, die Schulungsunterlagen richtig abzulegen. Da trifft's sich gut, dass Frau Meier gleich wieder geht, die hatte noch nicht mal 'ne Grundschulung zu Windows ... Egal, erstmal die aufgeplusterte Produktpräsentation überstehen, was nicht so einfach ist, weil der Referent wohl kaum Zeit hatte sich vorzubereiten. Jedenfalls beherrscht er nicht einmal alle Funktionen des Systems und die Vorbereitung von Übungen fiel sowieso der Hektik zum Opfer.

Jetzt wird er auch noch kribbelig, weil der Müller jetzt zum dritten Mal das selbe fragt. Hätte ich mich nicht getraut, schließlich ist der Referent Gruppenleiter meiner Sachbearbeitungsgruppe, so wie alle in den Projektteams irgendeine Leitungsfunktion haben. Ahnung von Erwachsenenbildung jedenfalls hat der genauso wenig wie ein Gespür für den Umgang mit Menschen.

Mittags wird es dann besser. Die Sonne scheint in den Schulungsraum und wer wie ich am Fenster sitzt, kann sowieso nicht mehr sehen, was sich auf den Bildschirmen abspielt. Also kann man wenigstens ein bißchen abschalten – mit meinen Aufgaben hat die Veranstaltung eh nicht viel zu tun. Und auch die Schulungsunterlagen zeigen nur wenig Bezug zu dem, was ›vorne‹ passiert.

Wenn ich wenigstens wüsste, wie und wo die Daten bei dieser Anwendung abgelegt werden – das war im alten System immer so'n Problem, wenn ich durch einen Telefonanruf unterbrochen wurde ...

Ah, fertig, die Schulung wurde auf einen Tag reduziert, weil es im Projekt Probleme gibt. Na, dann komm ich mit meiner Arbeit ja doch nicht so in Rückstand. Außerdem wird das System ohnehin erst in zwei Monaten zur Verfügung stehen. Vielleicht kann ich bis dahin ja ein wenig vorarbeiten, damit ich dann genug Zeit habe, mich alleine in das System einzuarbeiten ...«

Persönlichkeitsförderung. Das heißt: Lernen soll Spaß machen, die Einsicht in die Notwendigkeit von Qualifizierung erhalten oder gar fördern, Motivation für weiteres Lernen schaffen. Und Lernen soll die Persönlichkeit fördern, soll Horizonte erweitern, soll fachlich und persönlich neue Einsichten vermitteln, den persönlichen Handlungsspielraum (auch beruflich) erweitern.

(2) Qualifikation soll Handlungskontrolle vermitteln und damit Stress reduzieren. Handlungskontrolle heißt, dass der zukünftige Systembediener fachlich und bedientechnisch derart geschult wird, dass eine vom Aufbau, Umfang und der Bedeutung her verstandene Handlung vollzogen wird und nicht einfach nur tumbe Bedienschritte erfolgen.

(3) Letztendlich soll Qualifikation natürlich dazu führen, dass eine effektive und effiziente Leistung erbracht werden kann.

Auf Basis dieser Zielbestimmung sehen wir nun vier eng verknüpfte Hand-

lungsfelder, auf denen eine Interessenvertretung abgestimmte Aktivitäten entfalten sollte...<sup>3</sup>:

- Methodische Fragen,
- Qualifikationsinhalte,
- Rahmenbedingungen der Durchführung,
- Lernerfolgssicherung und -vertiefung.

## Methodische Fragen

ZUNÄCHST DIE rechtliche Situation: Gemäß § 98 Abs. 2 BetrVG kann der Betriebsrat der Bestellung einer mit der betrieblichen Berufsausbildung beauftragten Person widersprechen oder ihre Abberufung verlangen, wenn diese die persönliche oder fachliche, insbesondere die berufs- und arbeitspädagogische



Eignung nicht besitzt oder ihre Aufgaben vernachlässigt. Kommt eine Einigung nicht zustande, kann der Betriebsrat die Bestellung oder Abberufung beim Arbeitsgericht beantragen. Dabei kann das Gericht Ordnungsgelder in nicht unbeträchtlicher Höhe verhängen (§ 98 Abs. 5 BetrVG).

Wie nun kann der Betriebsrat diese Anforderungen konkretisieren?

### Die Trainer und Trainerinnen

(1) Die ›Trainer‹ sollten natürlich die IKT-Systeme beherrschen. Darüber hinaus sollten sie aber auch die betrieblichen Geschäftsprozesse kennen. Eine wesentliche Frage ist also immer: Interne oder externe Kräfte? Oder gar ›Duos‹?

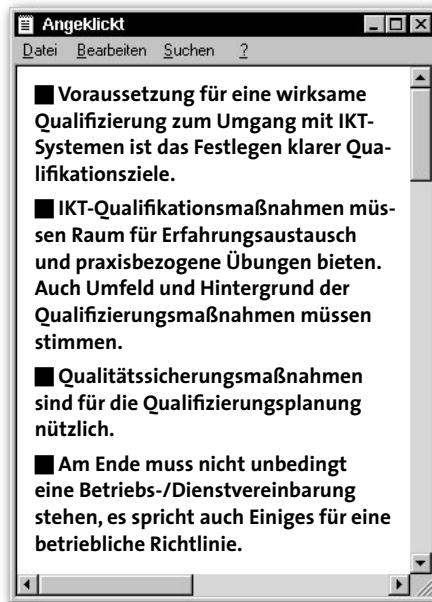
(2) Die Trainer sollten methodisch-didaktische (erwachsenenpädagogische) Qualifikationen vorweisen können. Ist dies nicht der Fall, müssen sie zunächst selbst qualifiziert werden (›Train the Trainer‹). Sehr häufig wird kostenbewusst nämlich nach dem Schneeballprinzip qualifiziert: Da die Projektteam-Mitglieder zur Erfüllung ihrer Aufgaben eine System-Grundqualifizierung (meist noch beim Anbieter oder Hersteller) erhalten und auch im Rahmen ihrer Projektarbeit das System dann (mehr oder weniger) intensiv kennenlernen, sollen sie auch gleich als Trainer für die Masse der Software-Benutzer zum Einsatz kommen. Ob sie dazu geeignet sind, wird meist nicht geprüft.

(3) Bei internen Trainern sollte auch die Vereinbarkeit der Trainertätigkeit mit der sonstigen Arbeit geprüft werden. Vor- und Nachbereitungszeiten sind sicherzustellen. Es muss geprüft werden, ob es einen zeitlichen und/oder finanziellen Ausgleich/Anreiz für die Trainertätigkeit geben sollte<sup>4</sup> und natürlich ist zu prüfen, ob die dafür Vorgesehenen das überhaupt wollen<sup>5</sup>. Schließlich bedeutet ein ›Ja‹ zur Mitarbeit in einem Projektteam noch lange nicht ein ›Ja‹ zur Übernahme der Trainerrolle.

(4) Vorgesetzte sollten grundsätzlich nicht als Trainer zum Einsatz kommen. Das hemmt die Qualifikations-Teilnehmer, da sie immer fürchten müssen, nicht

4... Hier besteht zusätzliche Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG.

5... Auch dies ist nach § 98 Abs. 2 BetrVG mitbestimmungspflichtig.



nur in einer Lern- sondern zugleich auch in einer Beurteilungssituation zu sein.

### Austausch und (aufgabenbezogene) Übungen

(1) Innerhalb der Schulungen sollte ausreichend Zeit für den Austausch unter den Teilnehmern da sein: Welche Erfahrungen machen die anderen mit dem System? Welche Probleme kann die Software nicht lösen? Wem fällt in Zukunft die Datenpflege zu? Aber auch ums Miteinandervergleichen geht es: Bin ich so ›doof‹ oder muss es an etwas anderem liegen, da die Kolleginnen und Kollegen es auch nicht kapieren?

(2) Einüben ist eine der wesentlichen Lernformen. Eine noch so gute Präsentation führt zu weit geringeren Behaltensleistungen als eigenes Üben. Und: Noch niemand hat Fahrradfahren gelernt, indem er nur davon gehört oder darüber geredet hat. Doch Vorsicht: Eingübt werden soll nicht die Bedienung ›des Systems‹, sondern die Erledigung der persönlichen, konkreten Aufgaben *mit dem System*. Insbesondere, wenn Schulungen zu einem Zeitpunkt durchgeführt werden, zu dem noch gar nicht klar ist, wie denn das fertige System ausschauen wird, besteht immer die Gefahr, doch in eine reine Produktpräsentation abzugleiten. Also ist dafür Sorge zu tragen, dass die Schulungen möglichst mit einem weitgehend der späteren Anwendung entsprechenden System erfolgen und nicht etwa mit der noch unangepassten Standard-Software.

(3) Arbeitgeber und Betriebsrat haben nach § 96 Abs. 2 BetrVG darauf zu ach-

ten, dass Belange älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und von Arbeitnehmern mit Familienpflichten berücksichtigt werden. Jeder Mensch ist anders, also auch jeder Qualifikations-Teilnehmer. Menschen unterscheiden sich nach Geschlecht, Alter, Vorerfahrung, nach Einstellungen zu IKT-Systemen und so weiter. Darauf muss eine Schulung Rücksicht nehmen. So lernen ältere Menschen anders als junge (unter anderem langsamer, aber nicht schlechter). Jugendliche Computerfreaks gehen ganz anders an Systeme heran wie IKT-›Frischlinge‹. Männer pflegen einen anderen Umgang mit Computern wie Frauen. Ganz nebenbei: Dies ist ein weiterer Grund, Trainer nicht nur nach IK-technischer und fachlicher Qualifikation, sondern auch nach methodisch-didaktischen Gesichtspunkten auszuwählen.

(3) Die Aufnahmefähigkeit des Menschen ist begrenzt. Neu Erlerntes muss sich erst setzen, muss durch Üben eingespielt und mit bereits vorhandenem Wissen neu kombiniert werden. Warum die Qualifizierungen also nicht zeitlich dehnen, in Etappen aufbauen? Das hat einen weiteren Vorteil: Bestehen einerseits Schulungsempässe direkt vor der Inbetriebnahme eines Systems und will man andererseits die zukünftigen Benutzer so nahe am Ersteinsatz schulen wie möglich, dann lässt sich das durch Schulung in Etappen entzerren. Ein erstes Kennenlernen des Systems wäre dann (ausnahmsweise) noch mit der Standard-Software möglich, spätere vertiefende Schulungen erfolgen mit einem mehr und mehr betrieblich angepassten System. Außerdem bekommt man Rückmeldungen aus vorangegangenen Schulungen, die eine kontinuierliche Verbesserung der zukünftigen Maßnahmen ermöglichen.

---

## Qualifikationsinhalte

---

EINE QUALIFIKATIONSMASSNAHME im Stil einer aufgeplusterten Produktpräsentation ist unsinnig. Wichtig ist nicht so sehr, was die Software alles kann, sondern wie die zukünftigen Benutzer mit Hilfe der Software ihre Arbeit effi-

zient und ohne zusätzliche Belastung erledigen können. Eine vorgeschaltete Aufgabenanalyse ist also unerlässlich, wenn sich die Vermittlung von Inhalten an der Arbeit und den Interessen der Betroffenen orientieren soll. Die Software ist für die Beschäftigten da und nicht umgekehrt. Die IKT-Qualifikationsinhalte unterteilen sich in:

### Technikqualifikationen

Das sind zum Beispiel Grundkenntnisse über das eingesetzte Betriebssystem, Hintergrundwissen über das zu vermittelnde IKT-System und seine allgemeinen Funktionalitäten (Gesamtanwendungsgebiete der jeweiligen Software, Aufbau und Funktionsweise der Software), aufgabenspezifische Funktionalitäten und Bedienwissen, benutzer-spezifische Einstellungsmöglichkeiten, Zusammenhänge zu anderen IKT-Systemen (Datenflüsse) und so weiter.

Letztlich soll ein ›mentales‹, also ein gedankliches System-, Ablauf- und Aufgabenmodell beim zukünftigen Benutzer erzeugt werden. Es war immer eine Forderung aus der ›Humanisierung des-Arbeitslebens‹-Forschung, dass der PC nicht als ›Black Box‹, als ein für den Benutzer unverstandener ›schwarzer Kasten‹ erscheinen dürfe.

### Fachqualifikation

Was läuft fachlich mit dem System? Wie sind betriebliche Abläufe und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit dem jeweiligen IKT-System gestaltet? Was passiert an anderer Stelle mit den Ergebnissen einer Bearbeitung? Welche betrieblichen Richtlinien sind im Zusammenhang mit dem IKT-System von Bedeutung? Es kommt immer wieder vor, dass mit der Einführung einer neuen Software auch neue fachliche Inhalte abgefordert werden, die bisher zumindest für die jeweiligen Beschäftigten oder gar im gesamten Unternehmen noch nicht so oder gar nicht bearbeitet/abgewickelt wurden (z. B. Personalbeurteilung, Kostencenter-Rechnung ...)

### Querschnittsqualifikation

Dazu gehören Kenntnisse über gesetzliche und betriebliche Regelungen des Datenschutzes, Gesundheitsschutzes,

Checkliste:

## IKT-Qualifikation

<b>Ziele:</b>	Orientierung an Leistung (Effizienz und Effektivität) Handlungskontrolle vermitteln, Stressreduzierung Lern und Persönlichkeitsförderung	Fehlermanagement Datenschutz geltende Vereinbarungen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzfragen Arbeitsorganisation der vor- und nachgelagerten Bereiche Benutzung von Handbuch und von Lern- und Hilfefunktionen
<b>Devise:</b>	aufgabenbezogene Qualifikation mit Transferwissen und Fehlermanagement-Training fördert Flexibilität und Kompetenz der Systembenutzer	
<b>Methoden:</b>	inhaltlich und pädagogisch qualifizierte Trainer keine Vorgesetzte als Trainer Übung und Austausch aufgabenbezogene Übungen benutzergruppenbezogene Vorgehensweise (Alter, Geschlecht, Vorerfahrungen) Aufbauschulung in mehreren Etappen E-Learning nur akzeptabel im Rahmen eines ›Blended-Learning‹-Konzepts [→]	<b>Rahmenbeding.</b> je Seminarteilnehmer ein Gerät ungestörtes Lernen Vertretung am Arbeitsplatz Training zeitnah zum Ersteinsatz Übungs- und Anlernzeit am Arbeitsplatz (erweiterte Personalreserve)
<b>Inhalte:</b>	Hintergrundwissen, Zusammenhänge, Prozessketten (gedankliche System- und Ablaufmodelle) Systembedienung Fachqualifizierung	<b>Erfolgs-sicherung</b> gute Seminarunterlagen Benutzerservice ›Lokale Experten‹ Erfahrungs- und Problemlösungs-Workshops
		<b>Sonstiges:</b> regelmäßige Nachschulungen für alle neuen Beschäftigten evtl. Mentoren-Modell für neue Beschäftigte Teilnahme-Zertifizierung

*Eine Bemerkung zum Umgang mit Checklisten: Checklisten sind nicht dazu da, um sie sklavisch einzuhalten, sondern um sie ›abzuarbeiten‹. Abarbeiten heißt: Punkt für Punkt zu prüfen, welche der einzelnen Punkte in dieser speziellen Situation, für diese Qualifikationsteilnehmer mit ihren Vorerfahrungen und Aufgaben, für dieses neue System, diese Systemänderung usw. in welcher Art und Weise umzusetzen sind.*

der Leistungs- und Verhaltenskontrolle, der IKT-Qualifikation ebenso wie über die Systemeinführung. Aber auch Kenntnisse darüber, wie vor, neben und nach der eigenen Arbeit mit dem System die Arbeit organisiert ist (z. B. Ablage), sind zu vermitteln.

### Fehlermanagement-Training

Keine noch so gute Schulung kann alles vermitteln, bei weitem nicht alles wird behalten und überhaupt machen Menschen Fehler. Also muss es Inhalt von Schulungen sein, den Teilnehmern von vornherein zu vermitteln, wie sie aus unvermeidlichen Fehlersituatio-

nen wieder heraus finden (möglichst ohne Datenverlust), wie sie Hilfe- und Lernfunktionen aufrufen können, wie Fehleingaben korrigiert oder rückgängig gemacht werden können, wie sie sich bei Systemabstürzen verhalten sollen und so weiter.

### Sonderqualifikationen

Beschäftigte, die besondere Aufgaben der Systempflege und -verwaltung wahrzunehmen haben (z. B. Berechtigungskonzepte, Druckerverwaltung) müssen auch spezielle Kenntnisse vermittelt bekommen.



Übersicht:

## Planungsschritte zur IKT-Qualifikation

Planungsschritt	Beteiligte
Projektstart	Geschäftsführung, Vorstand
Grob-Terminierung der Qualifikationsplanung	Projektgruppe
Information der betrieblichen Akteure	Projektgruppe
Festlegung der Qualifikationsinhalte und -ziele	Projektgruppe, alle Beteiligten
Festlegung der Zielgruppe und Anzahl Teilnehmer	Projektgruppe, Führungskräfte
Festlegung und Durchführung Qualifikationsbedarfsanalyse	Projektgruppe, Führungskräfte, Mitarbeiter
Auswahl der Trainer	Projektgruppe, Personalentwickler
Lehrplanerstellung	Projektgruppe, IKT-Trainer, alle Beteiligten
Festlegung der Maßnahmenart und -dauer	IKT-Trainer, Personalentwickler, alle Beteiligten
Festlegung der Seminaarauswertung und Zertifizierung	Personalentwickler, IKT-Trainer, ggf. Betriebsrat
Festlegung der Rahmenbedingungen	IKT-Trainer, Personalentwickler
Endgültige Terminierung der Einzelmaßnahmen	Projektgruppe, IKT-Trainer, Personalentwickler, Führungskräfte
Organisation der Rahmenbedingungen	IKT-Trainer, Personalentwickler, Projektgruppe
Durchführung der Maßnahmen mit anschließender Seminaarauswertung	IKT-Trainer
Auswertung der Auswertung	Personalentwickler, Projektgruppe, IKT-Trainer
ggf. Einarbeitung der Anregungen der Schulungsteilnehmer in das DV-System und weitere Seminare	Projektgruppe, IKT-Trainer
Produktivschaltung	Projektgruppe
ggf. Nachschulungen, Anwenderworkshops	IKT-Trainer, Personalentwickler, alle Beteiligten

Und natürlich müssen all diese inhaltlichen Einzelanforderungen aufeinander abgestimmt und miteinander in Beziehung gesetzt werden.

### Rahmenbedingungen der Durchführung

BEI DER DURCHFÜHRUNG VON Qualifikationsmaßnahmen ist darauf zu achten, dass bestimmte, festgelegte Rahmenbedingungen eingehalten werden. Diese sollten sich auf den Zeitpunkt und die Dauer der Qualifikation, auf Räumlich-

keiten und die Zusammenstellung von Teilnehmergruppen, auf technische Ausstattungen, Pausenmöglichkeiten, Abschirmung gegen den betrieblichen Alltag, vorauszusetzende Grundkenntnisse und so weiter beziehen.

Besonders hervorgehoben seien allerdings die folgenden Punkte:

#### Zeitliche Belastung durch die Qualifizierungen

Die Schulungen und das Einüben am Arbeitsplatz (aber auch die Ersterfassung von Daten, die Übernahmekontrolle oder die Zuarbeit für diejenigen, die das System einrichten) bedeuten zusätzlichen Aufwand, der die Beschäftigten über ihre

zumeist ohnehin angespannte Arbeitssituation hinaus belastet.

Überstunden, Springerkräfte, befristete Personalaufstockungen und ähnliche Maßnahmen sollten also ins Auge gefasst werden, wenn eine entsprechende zeitliche Planung aufgestellt wird. Saisonale Spitzenzeiten, Urlaub und so weiter müssen dabei natürlich Berücksichtigung finden.

#### Schulungen zeitnah zum Ersteinsatz

Wegen der begrenzten Zahl an Trainern, Schulungsplätzen und so weiter ist immer wieder zu beobachten, dass die Schulungen wochen-, wenn nicht monatelang vor der praktischen Verfügbarkeit des Systems erfolgen, manchmal sogar ohne dass überhaupt ein PC am Arbeitsplatz vorhanden ist, von Übungs- und Trainingssystemen ganz zu schweigen. Das ist hinausgeworfenes Geld. Die ›Vergessenskurve‹ schlägt erbarmungslos zu, wenn das Erlernete nicht eingeübt und angewendet werden kann.

#### Qualität der Schulungsunterlagen

Auch ein Blick auf die Teilnehmerunterlagen ist unumgänglich. Leitfragen dazu sind: Geben die Unterlagen den Verlauf der Schulungen wieder? Sind die Beispiele und Übungen (einschließlich der Lösungen) dokumentiert? Gibt es ein ›Was-tun-wenn‹-Kapitel, ein Fachwörter-Verzeichnis und ein Sach-/Aufgabenregister? Sind die Unterlagen verständlich abgefasst?

Zu einer effektiven (und effizienten) Arbeit mit IKT-Systemen gehört noch mehr als ›nur‹ eine sorgfältige Planung der Qualifizierungsmaßnahmen – auch der Rahmen und die ›Nachbereitung‹ müssen stimmen.

### Lernerfolgssicherung und -vertiefung

ES KOMMT ABER nicht nur auf die sorgfältige Planung und Gestaltung der eigentlichen Qualifizierungsmaßnahme an, sondern es sind darüber hinaus noch weitere Maßnahmen nötig und sinnvoll, um eine effektive und effiziente Arbeit mit IKT-Systemen zu gewährleisten.

**Benutzer-Service**

Die Benutzer eines IKT-Systems müssen die Möglichkeit haben, sich bei Problemen und Fragen an einen fachlich und technisch versierten, professionellen Betreuungsdienst (englisch: »Support«) wenden zu können. Dieser sollte zu den üblichen Betriebszeiten des Systems möglichst ohne Wartezeiten erreichbar sein.

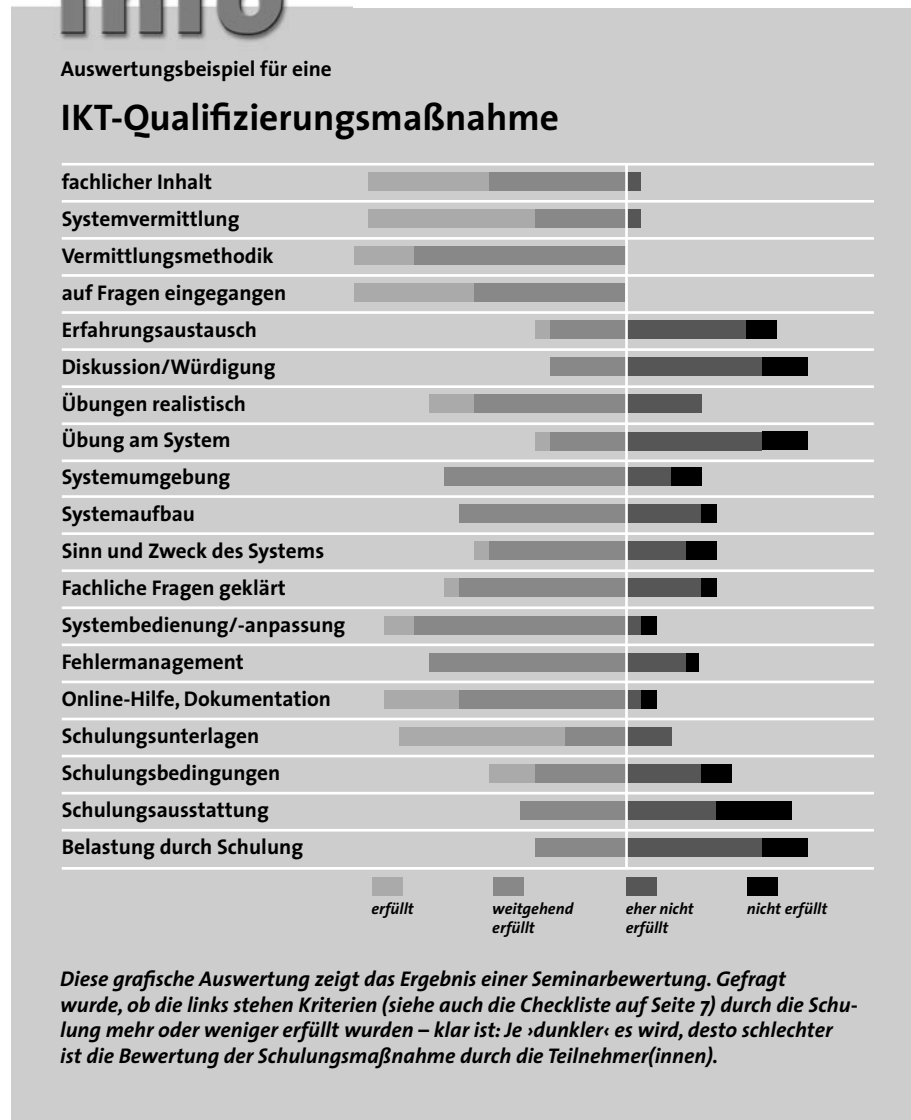
**Lokale Experten**

Auch wenn es mit dem Betreuungsdienst funktioniert (was in der Praxis eher selten der Fall ist), sollte es zusätzlich im direkten räumlichen Umfeld Beschäftigte geben, die ihren Kolleginnen und Kollegen bei Fragen und Problemen auf dem kurzen Wege und sofort zur Verfügung stehen.

Hierfür gibt es schon lange das Konzept der »lokalen Expert(inn)en«: In jeder Abteilung, jeder Arbeitsgruppe oder jedem Sachgebiet gibt es Beschäftigte, die besonders intensiv mit den Anwendungssystemen vertraut sind und die den nicht so Erfahrenen auch ohne Aufforderung einmal hilfreich über die Schulter schauen können. Dies ist schon deshalb nützlich und notwendig, weil man den Ergebnissen einer Arbeit ja nicht ansehen kann, ob sie effizient oder eher umständlich zustande kamen. Auf diesem Wege lassen sich auch Probleme sammeln, die dann den Trainern, dem Support ☐➔ oder der Systembetreuung weitergeleitet werden.

**Erfahrungs- und Problemlösungs-Workshops**

Die wichtige Rolle, die solche besonderen Maßnahmen spielen können, haben wir schon in unserem Artikel »SAP-Regelung als Prozess« (in cf 6/97 ab Seite 9) hervorgehoben. Bewusst aus dem Alltag und seinem Stress herausgenommen, mit Blick auf das »Wie-tun-wir unsere-Arbeit?« statt auf die Arbeit und die Arbeitsergebnisse selbst, können hier die verschiedensten Dinge angesprochen und geklärt werden: Datenpflege, Probleme (mit) der Software, Verbesse-



rungsvorschläge, Anregung kleinerer Systemänderungen ...

**Einführung »neuer« Beschäftigter**

Auch neue Beschäftigte, die erst nach den Einführungs-Qualifizierungen hinzukommen, müssen angemessen geschult werden. Denn oft ist es so, dass sich für »diese paar Leute« eine eigene Schulung nicht »lohnt«. Ein Anrecht auf eine angemessene Unterweisung haben sie gleichwohl. Nur weil sich eine Schulung bei geringerer Teilnehmerzahl deutlich verteuert, dürfen »die Neuen« schließlich nicht »hinten runterfallen«. Zumindest eine Art direkter Betreuung zum Beispiel durch so genannte Mentoren – die natürlich der Aufgabe entsprechend zeitlich zu entlasten sind – muss sichergestellt werden.

**Umsetzungshilfen und -strukturen**

WAS DER BETRIEBS-/Personalrat wollen kann (oder soll) wäre nun klar, erhebt sich die Frage, wie sich dies erreichen lässt. Vor dem »politischen Geschäft« stehen dabei einige strukturelle Fragen:

- Organisation der IKT-Qualifikation
- IKT-Qualifikationsplanung
- Qualitätssicherung der Qualifizierungen

**Organisation der IKT-Qualifikation**

Dabei muss die Qualifikationsplanung und -durchführung organisatorisch und inhaltlich zusammenhängend betrachtet



werden, denn es gibt in dieser Hinsicht viele betriebliche Akteure mit ihren je unterschiedlichen Zugangsweisen, Interessen und Verantwortlichkeiten. Neben Führungskräften und Personalentwicklern (den für Fortbildung Zuständigen) seien hier beispielhaft Projektleiter und -initiatoren, Betreuer/Berater, IKT-Trainer, Betriebs-/ Personalräte, Datenschutzbeauftragte, IKT-Sicherheitsbeauftragte, Qualitätsmanager und nicht zuletzt die Benutzer selbst zu nennen.

Sie alle haben ihren Teil beizutragen zu einer angemessenen Qualifikation – diejenigen, die neue Geschäftsprozesse und damit die Verantwortlichkeiten für die Datenverarbeitung gestalten, diejenigen, die auswählen, wer qualifiziert werden soll und diejenigen, die den Qualifikationsbedarf erheben oder die die Schulungsinhalte festlegen.

Wenn aber diese unterschiedlichen Informationen und Interessen nicht gesammelt und koordiniert werden, kann bei den Betroffenen kaum mehr erreicht werden als Unmut, destruktive Kritik und Resignation. Ohne klare Verantwortlichkeit, ohne Feingefühl für die Nöte der Betroffenen, ohne Gespür für das Organisationsgefüge und die ›Unternehmenskultur‹, aber auch ohne die Rechte, die gebraucht werden, um sich gegenüber der Ignoranz in Sachen Qualifikation durchsetzen zu können, wird es also nicht funktionieren. Und das heißt:

***Eine zentrale Verantwortlichkeit/ Person muss her, bei der alle Fäden zusammenlaufen!***

Ob darüber hinaus noch der IKT-Arbeitskreis, der Bildungsausschuss und/oder eine im Rahmen der Einführung zwischen Arbeitgeber und Betriebs-/Personalrat vereinbarte Kommission die Vor- und Nachbereitung sowie Durchführung der IKT-Qualifikationen begleitet, ist je nach vorhandener Betriebsstruktur zu entscheiden.

Um hier Rezepte nennen zu können, sind die Gepflogenheiten, die Art des Umgangs miteinander, wie auch das Zutrauen in die Zuverlässigkeit der Arbeitgeberseite einfach zu unterschied-

lich. Manchmal reicht ein Anstoß bei den richtigen Leuten und ›die Sache‹ läuft von allein, ein andermal muss die Interessenvertretung laufend drängeln und kontrollieren, um wenigstens einen Teil der vereinbarten Anliegen zur Umsetzung zu bringen.

### ***Planung der IKT-Qualifikation***

Bei der Planung von Qualifikationsmaßnahmen ist es sinnvoll, zwischen projektbezogener, kontinuierlicher (alljährliches Bildungsprogramm) und defizit-orientierter (auf einen konkreten Anlass, z. B. einer Bildungsbedarfsanalyse<sup>6</sup> bezogener) Qualifikationsplanung zu unterscheiden. Im Folgenden soll lediglich auf die projektbezogene Qualifikationsplanung eingegangen werden, ohne damit eine Wertung vornehmen zu wollen.

Einschlägige Einführungs-Leitfäden und auch Unternehmensberater behandeln die Qualifikationsplanung im Rahmen von IKT-Projekten recht stiefmütterlich. Meist erscheint sie als lästige Pflichtübung kurz vor dem Produktivstart eines neuen IKT-Systems. Dann aber fällt sie in eine Phase, in der das System selber die ungeteilte Aufmerksamkeit aller Beteiligten fordert und in der niemand Zeit hat, sich um die zukünftigen Benutzer zu kümmern. Bei einer frühzeitigen Integration der Qualifikationsplanung in das Projekt hingegen lassen sich eine Reihe von Überraschungen vermeiden.

Besonders wichtig: Alle ›Akteure‹ müssen so früh wie möglich über ein geplantes Projekt informiert werden. Die Führungskräfte beispielsweise müssen wissen, welche Geschäftsprozesse ihrer Abteilung die kommende Software unterstützen wird, um kompetent die zu qualifizierenden Beschäftigten benennen zu können. Auch die Planung und Durchführung der Qualifikations-Bedarfsanalyse muss höchste Priorität genießen: Welche Qualifikationen werden vorausgesetzt? Was soll/muss vermittelt werden? Wer muss wie und wie lange qualifiziert werden?

Betriebsspezifisch müssen also spezielle Methoden zur Qualifikations-Bedarfsanalyse entwickelt werden<sup>7</sup>, wie zum Beispiel monatliche Treffen der System-

betreuer zur systematischen Auswertung von Benutzeranfragen.

### ***Qualitätssicherung der Qualifizierung***

Der Qualitätssicherung der Qualifizierung kommt bei dem Bemühen um eine kontinuierliche Verbesserung eine wesentliche Rolle zu. Für die Qualitätssicherung sollten sowohl geeignete Maßnahmen zur Seminaarauswertung entwickelt und beschrieben werden wie auch ein aussagefähiges Controlling mit entsprechenden Kennzahlen.

Ob Fragebogen, moderiertes Auswertungsgespräch oder Einzelgespräche – es sollte ein Verfahren gewählt werden, das einen Vergleich zwischen verschiedenen Maßnahmen ermöglicht. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses müssen die Ergebnisse dann in die nachfolgenden Qualifikationsmaßnahmen einfließen können.

Durchaus positiv wirkt dabei, dass eine nachfolgende Befragung zugleich auch eine vorbeugende Maßnahme darstellt: Der Arbeitgeber, die System-Entwickler, die Qualifikations-Teilnehmer selber, die Trainer oder Referenten – sie alle wissen, was auf sie zukommt und werden sich entsprechend ins Zeug legen. Denn dass befragt wird, muss vorher klar sein, ebenso wie die Befragungsinhalte und die Tatsache, dass die Ergebnisse in jedem Fall betriebsöffentlich gemacht werden, zumindest aber an alle Beteiligten zurückgemeldet werden müssen<sup>8</sup>.

6... Auch neu im novellierten BetrVG ist in § 96 Abs. 1: »Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrates den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln.«

7... Qualifikations-Bedarfsanalysen finden üblicherweise mehr oder weniger strukturiert in »Mitarbeitergesprächen« statt. Sie sind also als Befragung und Beurteilung von Beschäftigten mitbestimmungspflichtig nach § 95 BetrVG (Auswahlrichtlinien), § 98 BetrVG (Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen) und § 94 BetrVG (Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze).

8... In jedem Falle handelt es sich bei solchen Befragungen um Personalbefragungen, bei internen Trainern gar um eine Form der Leistungsbeurteilung. Hier ist also gemäß § 94 BetrVG Mitbestimmung angesagt.

## Rahmenvereinbarung oder Richtlinie?

IN UNSERER Beratungspraxis haben wir unseren Anforderungskatalog an betriebliche IKT-Qualifizierungen oder daraus entwickelte Qualifizierungskonzepte üblicherweise in eine entsprechende IKT-Einführungs- oder -Rahmenvereinbarung eingebettet, wobei sich die konkrete Form und der jeweils erreichte ›Tiefgang‹ natürlich von Fall zu Fall unterscheiden.

So wird wohl niemand erwarten dürfen, dass – wenn die betriebliche Qualifizierungspraxis eher den Beispielen im info-Kasten auf Seite 5 entspricht – es gelingt, die hier von uns geschilderten Anforderungen in Gänze und auf einmal in einer Vereinbarung festzuschreiben. Und selbst wenn dies gelingt, so sichert das keinesfalls die Umsetzung in die Praxis – die qualitativen Sprünge wären in den meisten Fällen einfach zu groß.

Nach der Novellierung des BetrVG besteht nun eine gänzlich neue Situation.

In § 97 Abs. 2 BetrVG heißt es nun: »Hat der Arbeitgeber technische Anlagen, Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe oder Arbeitsplätze geplant, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer ändern wird und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, so hat der Betriebsrat bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen. Kommt eine Einigung nicht zustande, entscheidet die Einigungsstelle.«

Bei der Verankerung konkreter Regelungen ist der Betriebsrat also nicht mehr allein auf den guten Willen des Arbeitgebers angewiesen. Vielmehr sind entsprechende Betriebsvereinbarungen erzwingbar. Dabei sind alle in diesem Artikel angesprochene Inhalte zu regeln.

Doch gemacht! Ist das Thema erst einmal als Regelungsnotwendigkeit akzeptiert, soll es oft gleich um die betriebliche Qualifizierung im Allgemeinen gehen. Beides in einem Zug zu erledigen, überfordert die Beteiligten in der Regel jedoch massiv. Die Beschäftigung mit betrieblicher Qualifizierung kann sehr

vielschichtig sein und schnell treten Allgemeinplätze an die Stelle dringend notwendiger detaillierter Regelungen. Ein allmähliches Herantasten an eine umfassende betriebliche Qualifizierungsplanung und -durchführung über eine exemplarische Regelung zunächst nur der IKT-Qualifikation ist da besser. Letztendlich steht ja noch die Notwendigkeit, IKT-Systeme möglichst flott – mit qualifizierten Beschäftigten natürlich – zum Laufen zu bringen.

Jenseits aller alten und neuen Rechte aus der Betriebsverfassung zum Thema Qualifizierung gilt deshalb:

Keine ›schöne‹ Vereinbarung abschließen (um diese dann ›wegzuschließen‹), sondern ein in den betrieblichen (Bildungs-)Alltag eingreifendes und von den beteiligten Akteuren akzeptiertes und gelebtes Instrumentarium schaffen, Bildungs-Controlling sicherstellen, Qualitätssicherung im Bildungsbereich etablieren, das muss das Ziel sein.

Letztlich muss es darum gehen, die betrieblichen ›Akteure‹ für sich zu gewinnen. Es gilt, die Einsicht aller Beteiligten in die Erforderlichkeit Schritt für Schritt, Maßnahme für Maßnahme zu erreichen.

Ein Weg dazu ist es, den Transfer von der Betriebsvereinbarung in die betrieblichen Richtlinien oder wenigstens die übliche betriebliche Praxis sicherzustellen. Eine gewisse Justiziabilität der gewünschten betrieblichen Praxis lässt sich aber auch erreichen, wenn der Betriebsrat in das entsprechende Genehmigungsverfahren einbezogen ist.

Bernd Zimmermann, NIM-Organisationsberatung, Zum Ehrenmal, 45894 Gelsenkirchen; [zimmermann.b@cityweb.de](mailto:zimmermann.b@cityweb.de), [www.nim-online.de](http://www.nim-online.de)  
Knut Hüneke, Parkstraße 4, 82291 Mammendorf, [k.hueneke@link-m.de](mailto:k.hueneke@link-m.de); [www.khueneke.link-m.de](http://www.khueneke.link-m.de)



☞ **Blended Learning = gemischtes Lernen = besondere Form des computer- oder internet-gestützten Lernens (E-Learning), bei dem sich Phasen des Lernens vor dem Bildschirm mit ›richtigen‹ Seminarphasen (so genannten Präsenzseminaren) abwechseln.**

☞ **Support = Beistand, Stütze = Hilfs-Service für Computer-Benutzer**



„Ich unterstütze  
ÄRZTE OHNE GRENZEN,  
weil sie dort Medizin  
machen, wo Menschen  
in Not vergessen werden.“

Sandra Maischberger, Journalistin

© n-tv

ÄRZTE OHNE GRENZEN  
hilft auch fernab der  
Schlagzeilen – seit über  
30 Jahren, in mehr als  
80 Ländern.

**Helfen Sie mit!**



Bitte schicken Sie mir unverbindlich

- allgemeine Informationen über ÄRZTE OHNE GRENZEN
- Informationen für einen Projekteinsatz
- Informationen zur Fördermitgliedschaft
- die Broschüre „Ein Vermächtnis für das Leben“

111035 06

Name \_\_\_\_\_

Geb.-Datum \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V.  
Am Köllnischen Park 1 • 10179 Berlin  
[www.aerzte-ohne-grenzen.de](http://www.aerzte-ohne-grenzen.de)  
Spendenkonto 97 0 97  
Sparkasse Bonn • BLZ 380 500 00