

8 TOOL ZUR QUALIFIZIERUNGSBEDARFSANALYSE

erstellt von

Dipl.-Ing. Martina Schneller
Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

unter Mithilfe von

Lisa Bednarski
Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

Mit finanzieller Unterstützung des Landes
Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



8.1 MOTIVATION FÜR IHR UNTERNEHMEN

Die oft zitierte demografische Entwicklung der nächsten Jahrzehnte und die damit einhergehende Entwicklung des Arbeitsmarktes mit seiner sinkenden Arbeitnehmerzahl macht es für die Unternehmen nicht nur notwendig, Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, sondern diese insbesondere auch zu entwickeln bzw. weiterzubilden.

Um eine Entwicklung der Mitarbeiter zu ermöglichen, ist es für das Unternehmen unabdingbar, das im Unternehmen vorhandene Wissen zu kennen. Sowohl welches Fachwissen vorhanden ist und in welchem Maße dieses ausgeprägt ist, als auch wer dieses Wissen innehat und wer dieses möglicherweise noch benötigt.

Weiterbildungsmaßnahmen können außerdem aus Unternehmenssicht nur erfolgreich sein, wenn sie der Aufstellung des Unternehmens am Markt entsprechen. Ein Unternehmen muss sich also über die nötigen und vorhandenen Qualifikationen seiner Mitarbeiter bewusst sein und wie das Unternehmen diese weiterentwickeln möchte.

Das Tool zur Qualifikationsbedarfsanalyse soll die Unternehmen dabei unterstützen, den notwendigen Stand der Qualifikationen festzuhalten und einen Abgleich zwischen den vorhandenen und den notwendigen Qualifikationen darzustellen.

8.2 ZIELSETZUNG DER QUALIFIZIERUNGSMATRIX

Das erstellte Instrument (Tool) zur Qualifikationsbedarfsanalyse, im weiteren Verlauf Qualifikationsmatrix genannt, soll eine Hilfestellung sein, um den Überblick über die Qualifikationen und den Status Quo im Unternehmen zu halten und Weiterentwicklungspotenziale aufzuzeigen.

Es ermöglicht Ihnen, informierte Entscheidungen hinsichtlich nötiger Weiterbildungsmaßnahmen Ihrer Mitarbeiter zu treffen und langfristig aufgrund des kontinuierlich geförderten Fachwissens die Marktposition des Unternehmens zu stärken.

„Qualifiziertes Personal stellt damit eine wesentliche Grundlage für die Durchsetzung und die Umsetzung von Unternehmensstrategien dar.“⁶³

Dieses Tool stellt Ihnen für jeden einzelnen Mitarbeiter die relevanten Daten hinsichtlich bereits erfolgter Qualifikationen und nötiger Qualifikationen dar. Vor allem aber können Sie das Tool, aufgrund seines einfachen Aufbaus in Form einer „Excel“-Datei, auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens anpassen, um den bestmöglichen Nutzen zu gewährleisten.

⁶³ Vgl.: Mieth, Petra: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung im Bauunternehmen. Kassel: kassel university press gmbh, 2007, S. 29

8.3 BASIS DER QUALIFIZIERUNGSMATRIX

Das Schema eines Qualifikationsprozesses lässt sich wie folgt darstellen:



Abbildung 10: Qualifikationsprozess

Dabei stellt jeder Teilprozess den Nutzer vor spezifische Herausforderungen in der Anwendung.

8.3.1 Analyse bzw. Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Qualifikation

Besonders der erste Schritt „Analyse bzw. Gegenüberstellung von SOLL- und IST- Qualifikation“ setzt eine Auseinandersetzung mit dem bestmöglichen Vorgehen zur Feststellung des tatsächlichen IST-Zustandes voraus.

Die erste Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt ist: Wer beurteilt den IST-Zustand der Mitarbeiter? Dies ist in der Regel der direkte Vorgesetzte bzw. ist vom Unternehmen, seinen Strukturen und Mitarbeitern abhängig und kann individuell entschieden werden. Hierzu empfiehlt sich bei Interesse die weitere Lektüre des Kapitels 8.3.3 der Handlungshilfe „Gute Baustellen-Führungskräfte fördern, binden und gewinnen.“

Zur Verfügung stehende Analyseinstrumente sind hier z. B. die Personalakte und Mitarbeiterbeurteilungen, aber auch die geführten Mitarbeitergespräche.

Das kontinuierliche Zusammentragen von Daten und Fakten zum IST-Zustand ist Aufgabe des ausgewählten Zuständigen. Dieses kontinuierliche Zusammentragen über einen längeren Zeitraum ermöglicht eine möglichst genaue und zuverlässige Bewertung und Fortschreibung des IST-Zustandes anhand zuvor festgelegter Kriterien⁶⁴ und ermöglicht auch die Feststellung eines Qualifikationserfolges. Dabei können sowohl fachliche, als auch außerfachliche Qualifikationen beurteilt werden.⁶⁵ Der Prozess, der zu einer Beurteilung führt, lässt sich folgendermaßen untergliedern:

-  „Beobachten und Fakten sammeln
-  Beschreiben und Fakten ordnen
-  Bewerten der Fakten
-  Besprechen und Beurteilen“⁶⁶

8.3.2 Festlegung der Qualifikationsziele

Nach der Feststellung des IST-Zustandes muss nun der jeweilige SOLL-Zustand definiert werden. Dabei unterscheidet sich, wie zuvor erwähnt, der notwendige SOLL-Zustand nicht nur zwischen den Unternehmen und deren Marktausrichtung selbst, sondern auch zwischen den Mitarbeitern des Unternehmens. So sind bestimmte Qualifikationen z. B. für bestimmte Positionen nötig. Diese Anforderungen sind zu ermitteln und festzuhalten. Dies muss nicht allein durch den Zuständigen geschehen, sondern kann mithilfe der Mitarbeiter erarbeitet werden. Eine diesbezügliche Zusammenarbeit im Unternehmen kann die Einführung und insbesondere die Akzeptanz eines solchen Tools und die Teilnahme der Mitarbeiter positiv beeinflussen.

Die Qualifikationsziele einer Baustellen-Führungskraft ergeben sich, wie bei anderen Positionen auch, aus den Anforderungen der Arbeitsaufgabe und eventuell anderer spezieller Anforderungen, die aus Ihren Unternehmensbesonderheiten entstehen.

Es ist darauf zu achten, dass die Ermittlungen hinsichtlich des IST- und SOLL-Zustandes getrennt voneinander geführt werden, um einer gegenseitigen Beeinflussung und damit einer Verfälschung der notwendigen Qualifikationen entgegenzuwirken.

Weiterhin ist es eventuell ratsam, eine externe Person mit dem entsprechenden Qualifikationswissen hinzuzuziehen, da die intern erarbeiteten Ergebnisse – besonders im Hinblick auf den SOLL-Zustand – nicht immer die optimalen Qualifikationsziele für das Unternehmen und dessen

64 Vgl.: Mieth, Petra.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung im Bauunternehmen. Kassel: kassel university press gmbh, 2007, S. 116

65 Vgl.: ebenda Mieth, S. 115

66 Vgl.: ebenda Mieth, S. 116

weitere Entwicklung darstellen. Der SOLL-Zustand ist besonders im Hinblick auf die Unternehmensstrategie und eventuell auch Unternehmensphilosophie zu prüfen.

8.3.3 Qualifikation

Das Unternehmen muss auch hinsichtlich der Art und Weise der Qualifikation Entscheidungen treffen: Sollen die Weiterbildungen intern von anderen Mitarbeitern durchgeführt werden oder soll ein externer Dozent im Unternehmen eine Schulung durchführen? Sollen Einzelpersonen oder Gruppen geschult werden?

Vorschläge zu den ersten Fragen, die Sie sich stellen können, um zu definieren, welche Art von Weiterbildungsmaßnahmen Sie für Ihr Unternehmen suchen, finden Sie in Abbildung 11.

NR.	FRAGE
1	Wie hoch ist der Anteil einer angestrebten Vermittlung von Grundkenntnissen im Verhältnis zur Vermittlung von vertieften Kenntnissen?
2	Welches Verhältnis von kennnisvermittelnden und handlungsorientierten Qualifikationsmethoden ist auf der Grundlage der Beantwortung der Fragestellung Nr. 1 anzustreben?
3	Sollen Einzelpersonen oder Gruppen qualifiziert werden?
4	Soll intern oder extern qualifiziert werden?
5	Sind Qualifikationsexperten im Bauunternehmen vorhanden?

Abbildung 11: Vorschläge zur ersten Fragestellung⁶⁷

Abbildung 12 gibt Ihnen außerdem einen Überblick, welche Weiterbildungsmaßnahmen für Einzelpersonen oder Gruppen umsetzbar sind bzw. welche Weiterbildungsmaßnahmen sich zu einer internen oder externen Qualifikation eignen.

67 Vgl.: Mieth, Petra.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung im Bauunternehmen. Kassel: kassel university press gmbh, 2007, S. 140

Insbesondere im Hinblick auf Baustellen-Führungskräfte sollten Sie folgende Anforderungen an Weiterbildungsmaßnahmen stellen, die aber auch auf andere Positionen übertragbar sind:

-  „Praxisnähe
-  Vereinbarkeit mit dem Arbeitsablauf
-  Bezug zu den persönlichen Bedürfnissen des einzelnen Bauleiters
-  Bezug zum Bedarf des Unternehmens bzw. des Arbeitssystems
-  Prozesscharakter
-  Angemessener Zeit- und Kostenrahmen“ ⁶⁸

Weiterbildungsmaßnahme	von Einzel- personen	von Gruppen	intern	extern
Seminar	x	x	x	x
Vortrag	x	x	x	x
Job-Rotations-Programm	x		x	
Projektarbeit		x	x	
Qualitätszirkel		x	x	
Coaching	x		x	x
Mentoring	x		x	x

Abbildung 12: Eignung von Weiterbildungsmaßnahmen für Einzelpersonen bzw. Gruppen und internen bzw. externen Qualifikationen⁶⁹

Der Mensch lernt bzw. behält – abhängig vom Übermittlungsmedium – nur einen gewissen Prozentsatz, und die angebotenen Weiterbildungen sollten vom Unternehmen – wenn möglich – auch diesbezüglich beurteilt werden. Je nach Weiterbildungsmaßnahme ist es eventuell sinnvoller, dass das Wissen zum Großteil mittels praktischer Übungen vermittelt wird; dies könnte z. B. bei einer Weiterbildung hinsichtlich Konfliktgesprächen zutreffen.

68 Vgl.: ebenda Mieth, S. 35

69 Mieth, Petra: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung im Bauunternehmen. Kassel: kassel university press gmbh, 2007, S. 143

„Menschen behalten,

 was sie hören	zu 20%
 was sie sehen	zu 30%
 was sie hören und sehen	zu 40%
 was sie sagen	zu 70%
 was sie selber tun	zu 90% ⁷⁰

In Abbildung 13 finden Sie weiterführende Fragen, die Sie hinsichtlich der Beurteilung oder Wahl einer Weiterbildungsmaßnahme unterstützen können.

70 Merk, Richard: Weiterbildungsmanagement – Bildung erfolgreich und innovativ managen. Berlin: Hermann Luchterhand Verlag, 1998, S. 65

Nr.	Kriterien
1	<p>Inwieweit stimmen Qualifikationsinhalte einer potenziellen Maßnahme mit den festgelegten Qualifikationszielen überein bzw. bestehen Möglichkeiten der Optimierung des individuellen Zuschnitts?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie hoch ist der Praxisbezug?
2	<p>Welche Methoden werden eingesetzt?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entspricht das Verhältnis kennntnisvermittelnder zu handlungsorientierten Methoden dem auf der Basis der ermittelten Qualifikationsstufe empfohlenen?
3	<p>Welcher Zeitaufwand ist für den Mitarbeiter bei einer Teilnahme an der Maßnahme einzukalkulieren?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie lange dauert die Maßnahme? ▪ Wie ist sie zeitlich gegliedert? ▪ Welche Fahrtzeiten fallen an? ▪ Ist der gesamte Zeitaufwand für das Unternehmen vertretbar?
4	<p>Wie hoch sind die aus der Teilnahme bzw. Durchführung resultierenden Kosten für das Bauunternehmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie hoch sind die Maßnahmen- bzw. Leitungskosten? ▪ Welche Kosten entstehen durch Studienmaterial, Prüfungen und Reisekosten? ▪ Wie hoch sind die Kosten, welche durch den Arbeitsausfall des zu qualifizierenden Bauleiters bzw. evtl. auch den des internen Qualifikationsleitenden entstehen? ▪ Stehen die Gesamtkosten der Qualifikation in einem angemessenem Verhältnis zu den angestrebten Qualifikationszielen und sind sie für das Unternehmen finanzierbar?
5	<p>Wie gewährleistet der Anbieter die Qualität seiner Qualifikation?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden Zulassungsvoraussetzungen und vorgesehene Teilnehmerzahlen genannt? ▪ Wird das Angebot evaluiert? ▪ Steht eine moderne Ausstattung zur Verfügung? ▪ Sind die Qualifikationsleitenden fachlich auf dem neuesten Stand und sind sie pädagogisch qualifiziert? ▪ Hat der Anbieter ein Qualitätssicherungskonzept (z. B. Zertifikat nach dem internationalen Normenkomplex ISO 9000ff)? ▪ Sind das Qualitätskonzept, d. h. Qualitätsziele und -vorstellungen sowie die zur Erreichung einzusetzenden Methoden und Instrumente, klar beschrieben?

Abbildung 13: Fragestellung zur Auswahl interner und externer Qualifikationsmaßnahmen bzw. Qualifikationsfelder⁷¹

71 Mieth, Petra.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung im Bauunternehmen. Kassel: kassel university press gmbh, 2007, S. 150

8.3.4 Qualifikationserfolg

Die Ermittlung des Qualifikationserfolges lässt sich mithilfe der Qualifikationsmatrix einfach überprüfen, bewerten und darstellen. Diese Ergebnisse sind jedoch nur repräsentativ, wenn der SOLL-Zustand in regelmäßigen Abständen auf seine Richtigkeit überprüft wird.

Ist der SOLL-Zustand z. B. zu Beginn richtig eingeschätzt worden, oder muss er aufgrund neuer Erkenntnisse angepasst werden? Vielleicht hat sich das Unternehmen aber auch neu ausgerichtet und andere Qualifikationen sind relevant geworden, während andere weggefallen sind.

Auch der IST-Zustand ist regelmäßig zu evaluieren. Hat man einen der Mitarbeiter in einem bestimmten Bereich vielleicht unter- oder überschätzt? Oder hat der Mitarbeiter seine Kenntnisse selbst falsch eingeschätzt und möchte sie entsprechend ausbauen?

Im Kapitel 8.6 finden Sie weiterführende Informationen, wie und wo Sie sich über angebotene Weiterbildungsmaßnahmen informieren können.

8.4 ANWENDUNG DER QUALIFIKATIONSMATRIX

8.4.1 Aufbau

Die Umsetzung der Qualifikationsmatrix wurde mittels „Microsoft Office Excel 2010“ erarbeitet. Mit der Nutzung eines bekannten Anwendungsprogramms – welches in der Regel für jeden auf der Arbeitsstelle zugänglich ist – soll der Umgang vereinfacht werden, da der Programmaufbau und die Oberfläche generell bekannt sind.

Die „Excel“-Datei umfasst vier Tabellen:

-  „Fort- und Weiterbildung“
-  „Liste aller Termine“
-  „Qualifikationen“
-  „Personal“

Die Tabellenreiter der „Fort- und Weiterbildung“ und „Liste aller Termine“ sind türkis und die Tabellenreiter „Qualifikationen“ und „Personal“ sind goldfarben hinterlegt. Diese Farbgebung soll verdeutlichen, dass die Tabellen „Fort- und Weiterbildung“ und „Liste aller Termine“ in regelmäßigem Gebrauch sind, während die Tabellen „Qualifikationen“ und „Personal“ nur selten oder nur einmal benutzt werden müssen. Dies wird in den jeweiligen Kapiteln der Tabellen (Kapitel 8.4.2 bis 8.4.5) näher erläutert.

Generell wurde versucht, Ihnen durch Farbgebung die Nutzung zu erleichtern. So sind Zellen mit einer türkisen Füllung diejenigen Zellen, die Sie direkt bearbeiten können, während Zellen mit einer grauen Füllung automatisch ausgefüllt werden bzw. bereits ausgefüllt sind. In Abbildung 14 sehen Sie dazu einen Auszug aus der Tabelle „Personal“.

Spalte A beinhaltet die laufende Nummer, die bereits ausgefüllt ist und die Sie nicht ändern können (grau), da sie für die genutzten Abfragen benötigt wird. Spalte B ist ausgeblendet, da sie eine Verkettung beinhaltet und für die Nutzung nicht relevant ist. Die Spalten C bis E sind Spalten, in die Sie Informationen einfügen können (türkis).

	A	C	D	E
1	laufende Nummer	Personalnummer	Name*	Vorname*
2			* zwingend auszufüllen	
3	1	P0308	Mustermann	Andrea
4	2	P0295	Schmidt	Markus
5	3	P0111	Müller	Lisa
6	4	P0543	Anton	Adam

Abbildung 14: Auszug aus der Tabelle „Personal“

Im Allgemeinen sind Zellen, die automatisch ausgefüllt werden bzw. bereits ausgefüllt sind oder Überschriften für Sie in der Nutzung gesperrt, damit es nicht zu versehentlichen Änderungen kommt.

Wenn Sie jedoch Änderungen in den Abfragen vornehmen möchten, können Sie den jeweiligen Blattschutz mit dem Passwort: „**matrix**“ aufheben. Die Tabelle „Sortierung der Schulungstermine“ ist ausgeblendet, da sie nur für Abfragen benötigt wird. Falls Sie auch hier Änderungen vornehmen möchten, klicken Sie mit der rechten Maustaste auf einen beliebigen Tabellenreiter und wählen „Einblenden“, und es wird Ihnen die Tabelle „Sortierung der Schulungstermine“ angezeigt. In den einzelnen Tabellen sind, wie in der Tabelle „Personal“, einzelne Spalten und Zeilen ausgeblendet, die Sie nach der Aufhebung des Blattschutzes einblenden können.

Bitte speichern Sie vor Änderungen der Abfragen oder der VBA-Programmierung zuvor noch eine **Sicherungskopie** oder laden Sie sich die Qualifikationsmatrix erneut herunter, um Ihre Änderungen zu testen. Dies gilt insbesondere, wenn Sie bereits mit der Qualifikationsmatrix gearbeitet haben und Datensätze enthalten sind. Regelmäßige Backups sollten unabhängig von Änderungen der Abfragen und VBA-Programmierungen erstellt werden.

Die Notwendigkeit von Sicherungskopien folgt daraus, dass in diesem Tool **keine Datenbanken** Anwendung finden. Dies bedeutet, dass Sie bei veränderten Abfragen und Kriterien die bereits eingegeben Daten verlieren könnten, da sie nicht hinterlegt werden. Die angewendeten Abfragen prüfen stattdessen den Inhalt der Zellen und ihre Inhalte immer wieder neu. Auf diese Problematik wird in den weiteren Kapiteln näher eingegangen.

In der Qualifikationsmatrix sind bereits die nötigen Voreinstellungen vorgenommen, um Informationen für bis zu 50 Mitarbeiter anzulegen. Wenn mehr nötig sein sollten, müssten Sie diese selbstständig nach einer Entsperrung der jeweiligen Blätter anlegen und die Abfragen und VBA-Programmierung entsprechend anpassen.

8.4.2 Tabelle „Personal“

Die Tabelle „Personal“ (Abbildung 15) ist die Tabelle, mit der Sie zuerst arbeiten und welche Sie danach nur noch nutzen, wenn Mitarbeiter in Ihr Unternehmen eintreten oder es verlassen.

	A	C	D	E	F	G	H	I	J
1	laufende Nummer	Personalnummer	Name*	Vorname*	Position	Titel	Ausbildung	Geburtsdatum	beschäftigt seit
2			* zwingend auszufüllen		-	-	-	TT.MM.JJJJ	TT.MM.JJJJ
3	1	P0308	Mustermann	Andrea	Bauleitung	Dipl.-Ing.	Bauingenieur	04.02.1985	01.05.2008
4	2	P0295	Schmidt	Markus	Polier	Meister	Schweißfachmann	16.05.1977	01.10.2011
5	3	P0111	Müller	Lisa	Trainee	B.Sc.	Bauingenieur	11.08.1988	01.01.2012
6	4	P0543	Anton	Adam	Bauleiter	Dipl.-Ing.	Bauingenieur	06.08.1955	15.10.2000
7	5	Q6458	Zeppelin	Gustav	Abteilungsleiter	Dr. Dipl.-Ing.	Elektroingenieur	01.06.1960	08.06.1990
8	6	Q1555	Kapller	Gesine	Prüfstatiker	Dipl.-Ing.	Bauingenieur	29.11.1973	01.05.1999
9	7	P3281	Herder	Manfred	Controller	M.Sc.	Ökonom	30.05.1983	01.10.2009
10	8	C1594	Mahler	Gerd	Polier	Meister	Maurer	09.07.1965	01.03.1995
11	9	P9984	Zimmer	Fritz	Polier	Meister	Betonbauer	22.10.1994	01.10.2012
12	10	C8421	Gesell	Paulina	Trainee	B.Sc.	Bauingenieur	09.12.1994	01.02.2014

Abbildung 15: Erweiterter Auszug aus der Tabelle „Personal“

Die Spalten D und E sind mit einem Sternchen versehen, da diese für weitere Abfragen und die Verkettung in Spalte B **zwingend** auszufüllen sind. Alle anderen Spalten sind optional, wobei „Personalnummer“ und „Position“ in der Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ wieder als Mitarbeiterinformation erscheinen, sie aber keine Bedeutung für eine Abfrage haben.

Falls ein Mitarbeiter Sie verlassen sollte und Sie diesen aus der Qualifikationsmatrix entfernen möchten, bedenken Sie bitte, dass es sich hier **nicht** um eine Datenbank handelt. Dies bedeutet, wenn Sie z. B. die Personalinformationen zu Andrea Mustermann löschen und andere Personalinformationen in die entsprechende Zeile der Tabelle „Personal“ eingeben, werden die eingefügten Weiterbildungsmaßnahmen und das SOLL und IST von Frau Mustermann beibehalten und dem neuen Mitarbeiter zugeordnet. Sie müssen deshalb zuerst händisch in den Tabellen „Liste aller Termine“ und „Fort- und Weiterbildung“ die Informationen zu Frau Mustermann löschen, wenn Sie die fortlaufende Nummer bei Personal neu vergeben oder einen ehemaligen Mitarbeiter vollständig aus der Matrix entfernen möchten. Sie können aufgrund der Sperrung einzelner Spalten nicht ganze Zeilen zum Löschen markieren, sondern erst ab Spalte C.

8.4.3 Tabelle „Qualifikationen“

In der Tabelle „Qualifikationen“ (Abbildung 16) werden die möglichen Weiterbildungsmaßnahmen aufgelistet. Sie beinhaltet bereits eine Vielzahl von Vorschlägen zu Weiterbildungsmaßnahmen, die für Ihr Unternehmen interessant sein könnten.

Dabei sind es wieder die türkisfarbenen Zellen, die Ihnen zur Bearbeitung zur Verfügung stehen. Auf Spalte B und C haben Sie hier ebenfalls Zugriff, um die für Ihr Unternehmen relevanten Qualifikationen anzupassen.

In der Tabelle „Qualifikationen“ ist zu empfehlen, dass Sie sich erst bestmöglich entscheiden, welche Qualifikationen für Ihr Unternehmen relevant sind. Löschen Sie deshalb **bevor** Sie Daten in die Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ eingeben Qualifikationen, die für Ihr Unternehmen nicht relevant sind bzw. ergänzen Sie die Liste mit Qualifikationen.

Auch hier kommt die bereits erwähnte Problematik einer „Excel“-Datei ohne Datenbank zum Tragen. Wenn Sie eine Qualifikation umbenennen, wird dies von „Excel“ übernommen, die SOLL- und IST-Werte sowie die nächsten Schulungstermine in der Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ werden jedoch nicht zurückgesetzt, sondern dem neuen Titel der Qualifikation zugeordnet. Sie können jederzeit Qualifikationen als nicht relevant definieren und unterhalb bereits bestehender Qualifikationen neue Qualifikationen einfügen. In Abbildung 16 wäre dies z. B nach Kategorie 1.5 – VOB/A in Zeile 9 eine Qualifikation mit der Nummer 1.6. in Zeile 10.

Über Spalte A geben Sie durch das Eingeben einer „1“ an, ob die Qualifikation für Ihr Unternehmen relevant ist und ob sie in die Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ übernommen werden soll. Wenn ja, ist noch zu prüfen, ob eine regelmäßige Wiederholung der Qualifikation notwendig ist, wie z. B. bei Erste-Hilfe-Maßnahmen. Wenn eine Wiederholung notwendig ist, setzen Sie in Spalte D wieder „1“ für ja. Sie können für einen besseren Überblick in Spalte A und D eine „0“ für nein einfügen, müssen es aber nicht, da die Abfrage dies automatisch erkennt. Wenn eine Wiederholung nötig ist und der Turnus bekannt ist, setzen Sie diesen bitte in Spalte E als Anzahl von Monaten fest. Hierbei sind nur ganze Zahlen zulässig.

	A	B	C	D	E
1	Qualifikation relevant = 1	Kategorie	Qualifikation	Umsetzung	
2				Häufigkeit	Turnus
3				ZU wiederholen = 1	Monate (ganze Zahlen)
4	Vergaberecht				
5	1	1.1	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation	1	12
6		1.2	Ausschreibung von Bauleistungen: Leistungsbeschreibungen und Ausschreibungsunterlagen		
7	1	1.3	Vergabe von Bauleistungen: Kenntnis und Anwendung des Vergaberechts		
8	1	1.4	Vergabe an Nachunternehmer	1	24
9		1.5	VOB / A		

Abbildung 16: Auszug aus der Tabelle „Qualifikationen“

8.4.4 Tabelle „Liste aller Termine“

Die Tabelle „Liste aller Termine“ (Abbildung 17) gibt Ihnen die Möglichkeit, alle durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen chronologisch aufzuführen. Die Spalten A bis C werden hierbei von Ihnen, die Spalten E bis G automatisch ausgefüllt.

	A	B	C	E	F	G
	laufende Nummer	Schulungsnummer (z.B. 1.3)	Datum des Termins TT.MM.JJJJ	Personalnummer	Name, Vorname	Titel der Qualifikation
1						
2	1	1.1	01.01.2013	P0308	Mustermann, Andrea	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation
3	1	4.2	01.07.2013	P0308	Mustermann, Andrea	Arbeitsstättenverordnung
4	2	1.1	01.02.2014	P0295	Schmidt, Markus	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation
5	3	3.2	30.09.2013	P0111	Müller, Lisa	kollektives Arbeitsrecht: Tarifvertragsrecht, Unternehmensmitbestimmung, Betriebsrat
6	1	1.1	01.09.2013	P0308	Mustermann, Andrea	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation
7	5	1.1	02.09.2013	Q6458	Zeppelin, Gustav	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation
8	1	1.3	01.04.2014	P0308	Mustermann, Andrea	Vergabe von Bauleistungen: Kenntnis und Anwendung des Vergaberechts
9	8	1.1	02.04.2014	C1594	Mahler, Gerd	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation
10	1	1.1	01.03.2013	P0308	Mustermann, Andrea	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation
11	9	2.1	05.05.2014	P9984	Zimmer, Fritz	Bauvertragsrecht: Grundlagen des BGB- und VOB-Vertrages
12	1	2.1	05.07.2014	P0308	Mustermann, Andrea	Bauvertragsrecht: Grundlagen des BGB- und VOB-Vertrages
13	1	1.3	03.09.2014	P0308	Mustermann, Andrea	Vergabe von Bauleistungen: Kenntnis und Anwendung des Vergaberechts
14	1	1.2	01.01.2013	P0308	Mustermann, Andrea	Ausschreibung von Bauleistungen: Leistungsbeschreibungen und Ausschreibungsunterlagen
15	4	4.2	05.03.2014	P0543	Anton, Adam	Arbeitsstättenverordnung
16	2	1.1	01.01.2013	P0295	Schmidt, Markus	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation
17	3	4.2	01.07.2013	P0111	Müller, Lisa	Arbeitsstättenverordnung
18	3	1.1	01.02.2014	P0111	Müller, Lisa	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation

Abbildung 17: Auszug aus der Tabelle „Liste aller Termine“

Es sind in allen Spalten Filter gesetzt worden, so dass Sie sich nur die für Sie relevanten Informationen anzeigen lassen können, wie z. B. alle Qualifikationen einzelner Mitarbeiter oder alle Mitarbeiter mit einer bestimmten Qualifikation.

Bei der Spalte B ist darauf zu achten, dass Sie vor die Schulungsnummer ein ' („Shift“ + „# - Taste“) setzen, da sie sonst als Datum und nicht als Qualifikationsnummer erkannt wird, z. B. '4.2.

Es können hier auch abgeschlossene Weiterbildungsmaßnahmen eingefügt werden, die Sie unter „Qualifikationen“ nicht als relevant für Ihr Unternehmen markiert haben. Damit sie hier angezeigt werden können, müssen sie unter „Qualifikationen“ jedoch aufgeführt sein.

8.4.5 Tabelle „Fort- und Weiterbildung“

In der Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ (Abbildung 18) werden die relevanten Informationen aus den Tabellen „Personal“, „Qualifikationen“ und „Liste aller Termine“ zusammengefasst. Es werden hier die Ergebnisse Ihrer SOLL- und IST-Feststellung personenspezifisch eingegeben (Abbildung 19 Spalte H und I). In Spalte J wird Ihnen angezeigt, ob für den jeweiligen Mitarbeiter eine Weiterbildung zur jeweiligen Qualifikation nötig ist.

Die Spalten H, I und J erleichtern die Nutzung durch eine erweiterte Farbgebung. So wird für die Spalten H und I (SOLL- und IST-Zustand) die Farbgebung nach Abbildung 18 verwendet. Sobald Sie die jeweilige Zahl (0 - 3) in Spalte H oder I eingeben, passt sich die Zelle automatisch entsprechend der Farbgebung an.

Farbkennung: Beurteilung SOLL und IST	
0	keine Kenntnisse
1	Grundkenntnisse
2	fortgeschrittene Kenntnisse
3	Expertenwissen

Abbildung 18: Farbgebung für SOLL- und IST-Zustand

Die Zellen der Spalte J werden automatisch ausgefüllt, indem die Differenz aus SOLL- und IST-Zustand berechnet wird. Sobald sich eine positive Differenz zwischen den Werten ergibt, wird die Zelle rot eingefärbt, und Sie erkennen sofort, bei welchen Mitarbeitern eine Qualifikation notwendig ist.

Spalte M bezieht ihre Informationen aus den Spalten E und F und aus der Tabelle „Liste aller Termine“. Die Spalten E und F beziehen die Werte wiederum aus der Tabelle „Qualifikationen“ („Wiederholung“ und „Turnus“). Wenn der Mitarbeiter also bereits eine Weiterbildung zu dieser Kategorie abgeschlossen hat und Sie diese unter „Liste aller Termine“ eingetragen haben, wird Ihnen der aktuellste dieser Termine (falls es mehrmalige Wiederholungen geben sollte) in der Spalte L angezeigt, und in der Spalte M der Termin berechnet, an dem diese Weiterbildung wiederholt werden muss.

Bei einigen Weiterbildungsmaßnahmen kann man keinen festen Turnus festlegen sondern es gibt feste Termine, zu denen Novellierungen erscheinen. Dies ist besonders bei rechtlichen Vorschriften der Fall. Diese festen Termine würden Sie in Spalte G eintragen. Dennoch ist in diesem Fall in der Tabelle „Qualifikationen“ die Häufigkeit mit „einmalig“ zu definieren. Feste Termine werden ebenso in Spalte M übernommen wie Termine zu einem festen Turnus.

Falls Sie unter „Qualifikationen“ Änderungen vorgenommen haben sollten, gerade im Hinblick auf die Notwendigkeit der jeweiligen Qualifikation, **müssen** Sie den Filter der Spalte B nutzen, um diese Änderungen bei „Fort- und Weiterbildung“ anzuzeigen. „Excel“ übernimmt diese Änderungen ansonsten nicht, da die Abfragen nicht automatisch erneut durchlaufen.

Zur Aktualisierung wählen Sie das **Filtersymbol** in Zelle B13 (Abbildung 19) an und setzen das Häkchen bei „Alles auswählen“. Daraufhin werden Ihnen alle voreingestellten Zeilen angezeigt, auch die leeren Zeilen, die nicht in Benutzung sind. Nun entfernen Sie das Häkchen bei „Leere“, und schon werden Ihnen daraufhin Ihre Änderungen angezeigt, und die leeren Zeilen sind wieder ausgeblendet.

Kategorie	Qualifikation	Umsetzung			P103 Bauleitung		letzte Schulung	nächster Schulungsstichmonat		
		Häufigkeit Zu wiederholen = 1	Turnus (Monate)	fester Termin (TT.MM.JJJJ)	Kenntnisstand					
					SOLL	IST			Schulung notwendig	
13	<input checked="" type="checkbox"/>									
14	Vergaberecht									
15	1.1 Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation	1	12			2	3	-1	Oktober 10	Oktober 11
17	1.3 Vergabe von Bauleistungen: Kenntnis und Anwendung des Vergaberechts	0	-					0		
18	1.4 Vergabe an Nachunternehmer	1	24					0		
36	Bauvertragsrecht									
39	2.3 Vertragsgestaltung (BGB)	1	12					0	September 10	September 11
41	2.5 Vertragsbedingungen und -inhalte: Interpretation, Anwendung und Wirksamkeit	0	-	01.12.2014				0		Dezember 14
57	Arbeitsrecht									
58	3.1 Arbeitsvertrag: Vertragspartner, Inhalt, Pflichten, Beendigung	1	36			3	1	2		
78	Arbeitschutz (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz)									
80	4.2 Arbeitsstättenverordnung	1	36					0		
99	Projektmanagement									
106	5.7 Personaleinsatzplanung	0	-			2	1	1		
130	Bautechnik									
132	6.2 Bauverfahrenstechnik beim Bauen im Bestand	1	24					0		
134	6.4 Produktschulung A	0	-			1	1	0		
151	EDV									
153	7.2 Textverarbeitung, z.B. Microsoft Word	1	36					0		
155	7.4 Planungssoftware (Terminplanung)	0	-	01.10.2016				0		Oktober 16
158	7.7 Dateiorganisation	1	12					0	Juni 10	Juni 11

Abbildung 19: Auszug aus der Tabelle „Fort- und Weiterbildung“

Die Ursprungsdatei, die Sie erhalten haben, hat noch keine vordefinierten relevanten Qualifikationen, weshalb Ihnen in „Fort- und Weiterbildung“ zuerst alle vordefinierten leeren Zeilen angezeigt werden. Dies ändert sich, sobald sie unter „Qualifikationen“ Definitionen vorgenommen haben und Sie die Änderungen über das Filtersymbol aktualisieren.

Aufgrund der Komplexität der angewandten Abfragen ist es möglich, dass „Excel“ einen Moment braucht, um alle Abfragen zu durchlaufen. Dies trifft bei allen Änderungen in Zellen zu, die mit Abfragen verbunden sind. Achten Sie deshalb insbesondere bei den Tabellen „Fort- und Weiterbildung“ und „Liste aller Termine“ darauf, dass die Änderungen angenommen wurden. Als Hilfestellung kann Ihnen die Anzeige „Berechnung wird ausgeführt:“ im unteren rechten Bereich des Excel-Rahmens dienen (Abbildung 20). Falls die Änderungen nicht angenommen werden sollten, gerade, wenn Sie eine Vielzahl von Daten kurz hintereinander eingeben, können Sie die Berechnung initiieren, indem Sie die Daten, die nicht angenommen wurden, markieren, entfernen und wieder einfügen.

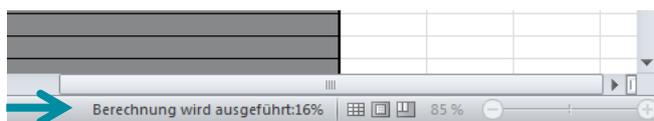


Abbildung 20: Hilfestellung bei der Annahme von Änderungen

8.4.6 Filtern der Tabelle „Fort- und Weiterbildung“

Um Ihnen die Nutzung und Darstellung der gewonnenen Ergebnisse zu vereinfachen enthält die Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ die Buttons „Filtern“ und „Filter zurücksetzen/ Mitarbeiter aktualisieren“ in der Spalte C (Abbildung 19). Sie ermöglichen es Ihnen die Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ nach bestimmten Kriterien mithilfe einer VBA-Programmierung zu filtern.

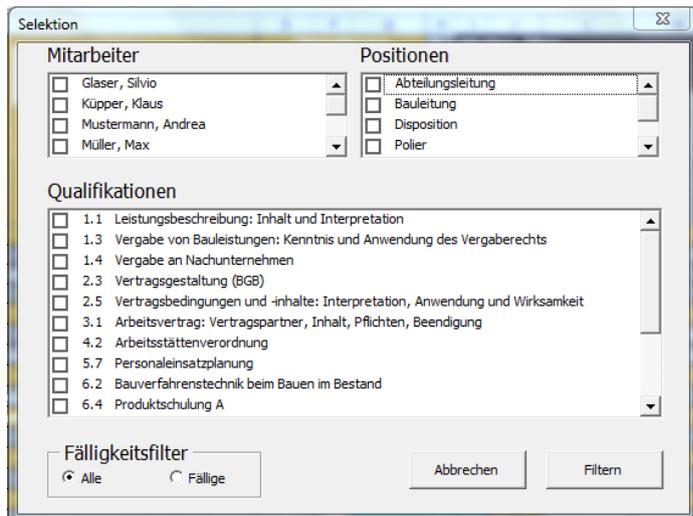


Abbildung 21: Fenster "Selektion" in der Tabelle "Fort- und Weiterbildung"

Wenn Sie den Button „Filtern“ wählen, öffnet sich das Fenster „Selektion“ (Abbildung 21). Hier können Sie zwischen vier Filterkriterien wählen:

-  „Mitarbeiter“
-  „Positionen“
-  „Qualifikationen“
-  „Fälligkeitsfilter“

Dabei können Sie nur eines der Kriterien oder auch alle Kriterien zum Filtern nutzen. Die Kriterien „Mitarbeiter“, „Positionen“ und „Qualifikationen“ erlauben Mehrfachauswahlen. Wenn Sie beim „Fälligkeitsfilter“ „Fällige“ anstelle von „Alle“ auswählen, werden Ihnen alle Mitarbeiter und die entsprechende Qualifikation angezeigt deren nächster Qualifikationstermin zum „nächsten Schulungsstichmonat“ bereits abgelaufen ist.

Bei den „Qualifikationen“ werden zur Auswahl nur die Qualifikationen angezeigt, die Sie auch in der Tabelle „Qualifikationen“ als relevant definiert haben.

Wenn Sie die Tabelle nach gewählten Kriterien gefiltert haben und diese Kriterien in einem zweiten Schritt präzisieren bzw. ändern möchten, wählen Sie wieder den Button „Filtern“ und wählen die gewünschten Kriterien aus. Sie müssen den Filter nicht erst wieder zurücksetzen. Die

Kriterien des vorherigen Filters werden allerdings nicht gespeichert, so dass Sie sie erneut eingeben müssen, wenn Sie einen Filter präzisieren wollen.

Den Button „Filter zurücksetzen/Mitarbeiter aktualisieren“ können Sie nutzen, um alle Mitarbeiter und Qualifikationen nach einem zuvor gesetzten Filter wieder anzuzeigen. Außerdem müssen Sie den Button nutzen um in der Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ den entsprechenden Block des Mitarbeiters sichtbar zu machen, wenn Sie im Reiter „Personal“ einen neuen Mitarbeiter eingefügt haben.

Wenn Sie Ihre gefilterten Daten drucken möchten, können Sie wie gewohnt die Druckfunktion nutzen. Ein Export der gesamten Tabelle in eine andere „Excel“-Datei mittels „Copy-and-Paste“ ist nicht möglich.

Die Filterung kann einen Moment in Anspruch nehmen, dies liegt daran, dass keine Datenbank genutzt wird und die VBA-Programmierung alle Zellen einzeln abfragt. Die Berechnungsdauer kann außerdem von der Leistungsfähigkeit Ihres Computers abhängen. Aus diesem Grund ist zu empfehlen die Filterfunktion hauptsächlich zu nutzen, wenn Sie bestimmte Daten zur weiteren Nutzung darstellen bzw. Mitarbeiter vergleichen möchten und nicht immer, wenn Sie z. B. nur die SOLL- und IST-Daten eines bestimmten Mitarbeiters aktualisieren wollen. Die Filterung nach einem einzelnen Mitarbeiter nimmt z. B. mehr Zeit in Anspruch als zu dem entsprechenden Block zu scrollen.

8.5 WEITERFÜHRENDE LITERATUR

PORTAL	LINK
Allgemeine, öffentliche Portale	
Infoweb Weiterbildung	www.iwwb.de
Weiterbildungs-Informationssystem	www.wis.ihk.de
Bauspezifische Portale für Qualifikationsmaßnahmen (Verbände und Kammern)	
Hauptverband der deutschen Bauindustrie	www.bauindustrie.de
Ingenieurkammer NRW	www.ikbaunrw.de
Portale für Qualifikationsleitende	
Coach-Datenbank	www.coach-datenbank.de
Dozentenpool24	www.dozentenpool24.de
Trainer	www.trainer.de
Trainertreffen	www.trainertreffen.de

8.6 LITERATURVERZEICHNIS

Merk, Richard: Weiterbildungsmanagement – Bildung erfolgreich und innovativ managen. Berlin: Hermann Luchterhand Verlag, 1998

Mieth, Petra: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung im Bauunternehmen. Kassel: kassel university press gmbh, 2007