

Konzeptionierung und Einsatz eines Instruments zur Qualifikationsbedarfsermittlung und Implementierung eines strukturierten Qualifizierungsplans.

Sven HILLE

*Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.,
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Der demografische Wandel sowie der steigende Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte stellen deutsche Unternehmen vor die Herausforderung, durch gezielte Qualifizierung der eigenen Beschäftigten Wissen im Betrieb zu sichern und zu entwickeln. Mit einer Qualifikationsbedarfsanalyse kann ermittelt werden, welche Qualifikationen und Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind, in welchen Bereichen Qualifizierungsbedarfe bestehen und welche Mitarbeiter entwicklungsfähig und –willig sind. Vor diesem Hintergrund wurde im Zuge des ESF-geförderten Projekts „Sozialpartner M&E Dortmund“ ein Erhebungstool konzipiert und in 9 teilnehmenden Projektbetrieben eingesetzt. Dabei wurden zwischen 2010 und 2013 mit insgesamt 1.000 Beschäftigten persönliche Qualifikationsgespräche geführt und dokumentiert. In insgesamt 90 Maßnahmen wurden 780 Beschäftigte an 2.920 Tagen qualifiziert.

Schlüsselwörter: Demografischer Wandel, Kompetenz, Qualifizierung, Schulungsplan, Personalentwicklung, Qualifikationsbedarfsanalyse

1. „Sozialpartner bilden weiter in der Region Dortmund – Stärkung der Weiterbildung von Beschäftigten der M + E Industrie in Dortmund und Umgebung“

Vor dem Hintergrund der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch qualifizierte Beschäftigte und deren Bindung an das Unternehmen, wurde das Projekt „Sozialpartner bilden weiter in der Region Dortmund – Stärkung der Weiterbildung von Beschäftigten der M + E Industrie in Dortmund und Umgebung“ in der Zeit vom 01.08.2010 bis 31. Juli 2013 mit dem Ziel durchgeführt, die Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen in Betrieben der Region zu stärken.

Als Sozialpartner waren der Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e.V. sowie die IG Metall Dortmund, als weitere Projektpartner die Wirtschaftsförderung Dortmund, die Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet und das Dortmunder Weiterbildungsforum beteiligt.

Das Projekt wurde im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Zur Vorgehensweise: Gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ist festzustellen, dass oftmals keine systematische Personalentwicklung oder gar ein systematisches Wissensmanagement stattfinden. Dieses ist häufig in der knappen Zeitkapazität des Personalmanagements und dem fehlenden Wissen über entsprechende verfügbare Tools begründet. Somit stand zunächst eine systematische Bestandsaufnahme zum Thema Personalentwicklung, Qualifizierung und Wissensmanagement im Vordergrund. Diese Kompetenzermittlung und die

Ableitung von Maßnahmen daraus sollten so gestaltet sein, dass sie auch nach dem Ende des Projektes durch die teilnehmenden Betriebe eigenständig weitergeführt werden können.

Vor diesem Hintergrund wurde ein Erhebungstool konzipiert und in 9 teilnehmenden Projektbetrieben eingesetzt. Während des Projektes wurden zwischen 2010 und 2013 mit 1.000 Beschäftigten persönliche Qualifikationsgespräche geführt und dokumentiert. In insgesamt 90 Maßnahmen wurden 780 Beschäftigte an 2.920 Tagen qualifiziert. Zu Beginn des Projektes wurde mit den Führungskräften ermittelt, welche Kompetenzen (z.B. Fähigkeiten, Kenntnisse, Abschlüsse) in den einzelnen Abteilungen aktuell und perspektivisch benötigt werden. Im Anschluss wurden individuelle und kollektive Ist-Kompetenzen durch Fragebögen erhoben, in denen sich die Beschäftigten selbst einschätzten und das Ergebnis von deren direkten betrieblichen Vorgesetzten bewertet wurde. Neben der Beherrschung der einzelnen Kompetenzen wurde auch jeweils das entsprechende Interesse (Beschäftigte/r) bzw. Entwicklungspotenzial (Vorgesetzte/r) mit erhoben. Die so erarbeiteten Ist-Kompetenzen konnten mit den jeweiligen Soll-Kompetenzen abgeglichen und notwendige Qualifizierungsbedarfe ermittelt werden.

2. Betriebliche Projektaktivitäten und Erfahrungen

Die Besonderheit bei der Betreuung und Unterstützung der teilnehmenden Betriebe war die Bereitstellung eines festen Beraterteams (Betriebsberater) während der gesamten Projektlaufzeit. Neben der Durchführung der Interviews unterstützen sie die Arbeit der betrieblichen Lenkungsgruppen und sorgten durch die Durchführung von Veranstaltungen für die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches für die teilnehmenden Unternehmen.

2.1 Implementierung von betrieblichen Lenkungsgruppen

Nach ersten Informationsrunden in den Projektbetrieben (Belegschafts- oder Abteilungsversammlungen) wurden in allen Unternehmen betriebliche Lenkungsgruppen, bestehend aus Betriebsratsmitgliedern, Personalverantwortlichen und ggfs. Geschäftsführern sowie Betriebsberater/innen installiert. In den Sitzungen der Lenkungsgruppe wurden die aktuellen Arbeitsschritte verabredet, weitere Vorgehensweisen vereinbart, Kosten und Zeitfenster für Qualifizierungsmaßnahmen verabredet und aufkommende Probleme bei der Umsetzung von Maßnahmen besprochen.

Gerade für die Akzeptanz der Betriebsberater im Rahmen der Durchführung der Interviews war die Existenz der Lenkungsgruppe in ihrer zuvor beschriebenen Zusammensetzung von entscheidender Bedeutung.

2.2 Erhebung von Kompetenzen und Interessen

Im Rahmen von Arbeitssitzungen mit Abteilungsverantwortlichen wurden aktuelle und strategisch geplante Kompetenzbedarfe erarbeitet. Diese wurden anschließend in das EDV-Tool „QualiMAX“ eingelesen und als Interviewbögen für jede/n Beschäftigte/n generiert. So wurden passend für jeden Arbeitsplatz und entsprechende Schnittstellen benötigte Kompetenzen und vorhandene Entwicklungsinteressen der einzelnen Beschäftigten erfasst.

Durch die regelmäßigen Sitzungen des Lenkungskreises, aber auch durch die Arbeitssitzungen mit den Abteilungsverantwortlichen konnte eine deutliche Auseinandersetzung mit dem Thema Qualifizierung von Beschäftigten, insbesondere auch Un- und Angelernter, erreicht werden. Durch die Visualisierung der Ergebnisse in der „QualiMAX“ wurde den Beteiligten die Art und Umfang des Interesses an persönlicher Weiterentwicklung und die Bereitschaft zur Weiterbildung innerhalb der eigenen Verantwortungsbereiche deutlich. Außerdem konnten Kompetenzen aufgezeigt werden, die häufig im Unternehmen nicht bekannt waren (z.B. EDV- und Sprachkenntnisse, Zusatzausbildungen wie Techniker, etc.)

2.3 Auswirkungen auf Führungskräfte und Beschäftigte

Ziel im Projekt war es, dass die Führungskräfte selbständig mit dem EDV-Tool arbeiten können, um ihre zukünftige Weiterbildungsplanung anhand der vorhandenen Daten zu erstellen. Die Führungskräfte nutzten die Auswertungen für Mitarbeitergespräche und verhielten sich laut Aussage der Personalleitungen viel fordernder bei der Weiterbildungsbudgetierung für Ihre Abteilungen.

Seitens der Personalleitungen wird ebenfalls der Trend positiv bewertet, dass sich auch die Beschäftigten in einigen Projektbetrieben verstärkt und gezielt für Weiterbildungs-, Qualifizierungs-, und Personalentwicklungsmaßnahmen interessieren.

Nach Durchführung der Interviews in den beteiligten Betrieben wurden abteilungsbezogenen Qualifizierungsbedarfe ermittelt und die jeweilig zutreffende Lernform (intern als Wissensvermittlung durch eigenes Personal oder Ausschreibung einer Maßnahme, die durch externe Bildungsanbieter zu erfüllen waren) bestimmt.

3. Umsetzung des Projektes bei einem Maschinen- und Anlagenbauunternehmen in Dortmund

Das Unternehmen mit rund 230 Beschäftigten begann im November 2010 mit der Definition der notwendigen Kompetenzen und deren Soll-Zahlen-Ermittlung in den einzelnen Unternehmensbereichen.

Ziele des Unternehmens waren dabei:

- Potentiale der Beschäftigten zu erkennen
- Wertschätzung der Mitarbeiter
- Die Mitarbeiterbindung durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen zu erhöhen
- Führungskräfte mit einem Führungsinstrument zur Personalentwicklung zu unterstützen.
- Qualifizierung und Personalentwicklung korrekt zu budgetieren
- Die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu intensivieren.

3.1 Kompetenzermittlung

Die Kompetenzen wurden gemeinsam mit den Betriebsberatern des Projektes in einem Gremium aus Abteilungs- und Bereichsleitern, der Personalleitung sowie Vertretern des Betriebsrates ermittelt. Es wurden unternehmensweit ca. 600 Kompetenzen und Qualifikationen ermittelt.

Für den Prozess der Kompetenzermittlung und für die Interviews mit den Beschäftigten wurden fast 11 Monate benötigt. Eine Übersicht dazu beschreibt die Abbildung 1.

ID	Kompetenz	bereichsübergreifend	Einkauf	Lager	Marketing	Buchhaltung	Vertrieb	Personal	Produktion
1	Listen pflegen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Telefonieren	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Abfrage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Warenannahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Verzand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Kundenbetreuung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Montas abschüsse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Jahresabschlüsse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	EDV	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Stapler fahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Buchen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Flyer erstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Marktbeobachtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Gehaltsberechnungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15	DNC Maschine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16	Roboter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17	Fräsmaschine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
18	Teile bereit stellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19	Lagerfahrten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Einlagerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Auslagerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Verkaufsgespräche führen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Führerschein	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Auslieferung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Produktkennnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
26	Technisches Verständnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
27	Schaltpläne lesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
28	Flurförderzeuge bedienen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Waren Sortierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Ordner beschitten	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Instandhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
32	Kalender ablesen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Büromaterial bestellen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Vertragsverhandlungen führen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Lieferantenmanagement	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 1: Beispiel einer Kompetenzmatrix, Übersicht von abteilungsübergreifenden Kompetenzen

Eine besondere Herausforderung stellte zum einen die Beschreibung der Kompetenzen selbst und zum anderen die Fragestellung zu den Kompetenzen im Mitarbeiterfragebogen dar.

Für jeden Beschäftigten wurde ein individueller Mitarbeiterfragebogen generiert, der für jede benötigte Kompetenz eine Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und die Einschätzung der Führungskraft auswies. Möglich waren die Stufungen Könner (grün), Kenner (gelb) und keine/kaum Kenntnisse (rot). Die Ergebnisse der Beschäftigten wurden mit der Einschätzung der Führungskraft verglichen. Bei mehr als 3 Abweichungen wurde ein „Konfliktgespräch“ mit Beteiligung der Betriebsberater und ggf. des Betriebsrates geführt, um die Gründe der abweichenden Einschätzung zu ermitteln. Im gesamten Prozess wurden in dem Unternehmen nur 5 Konfliktgespräche geführt.

3.2 Kompetenzauswertung

Die nach Selbsteinschätzung der Beschäftigten und Einschätzungen der Führungskräfte entstandenen Ergebnisse wurden in der „QualiMAX zu einer Gesamtübersicht zusammengefügt, so dass entweder das Gesamtunternehmen oder einzelne Organisationseinheiten abgebildet werden können. Durch die Ampelfunktion

in der Auswertung wurden Handlungsbedarfe offensichtlich und können durch die Führungskraft sofort in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Die Abbildung 2 macht die unterschiedlichen Kenntnissniveaus deutlich.

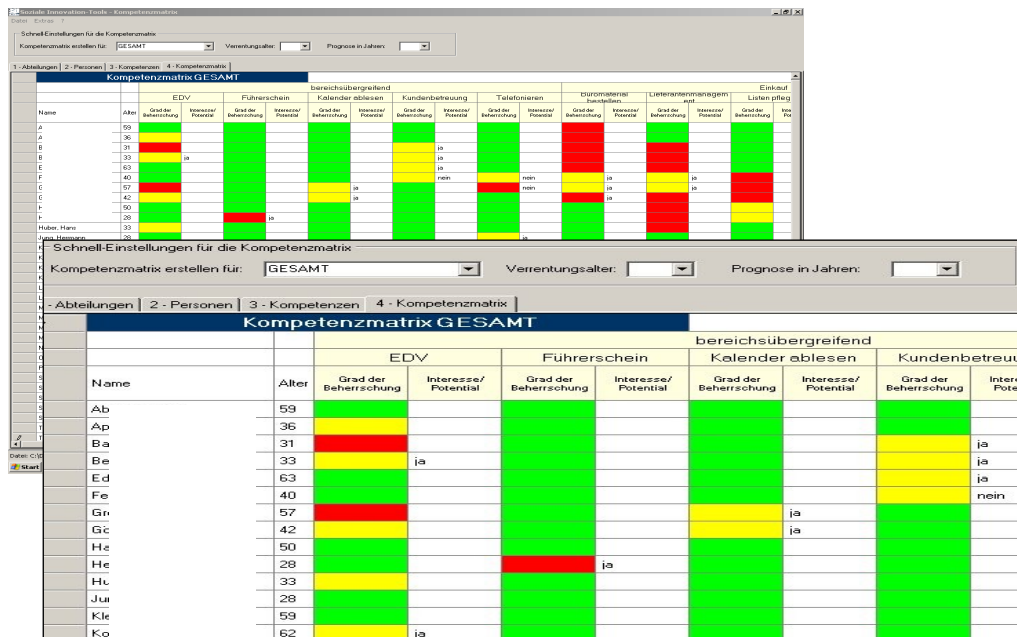


Abbildung 2: „QualiMAX“ Beispiel einer Kompetenzauswertung

3.3 Ableitung von Maßnahmen

Durch die umfangreiche Qualifikationsbedarfsanalyse hat es das Unternehmen geschafft, strukturierte Maßnahmen zur Personalentwicklung zu implementieren und dadurch ein hohes Qualifikationsniveau unter den Beschäftigten zu realisieren. Im Unternehmen wurde schnell deutlich, dass erfolgreiche, nachhaltige Personalentwicklung nur erreicht werden kann, wenn dieser die Kompetenzausbildung der Führungskräfte vorangegangen ist. Somit wurde zuerst ein umfangreiches Führungskräfte-Training zur Verbesserung der Führungsfähigkeit initiiert, gleichzeitig wurden entsprechende Führungsleitlinien und -grundsätze erarbeitet.

Die im Anschluss an die Führungskräfte-Trainings initiierten Qualifikations- und Personalentwicklungsmaßnahmen in den Jahren 2011 und 2012 reichten von der CAD Schulung für Konstrukteure über EDV Schulungen für Produktionsmitarbeiter bis hin zur Sprachausbildung über alle Beschäftigtengruppen hinweg. Allein hier wurden 92 Mitarbeiter an 250 Trainingstagen qualifiziert. Im ersten Halbjahr 2013 folgen die Maßnahmen für die Bereiche Einkauf und Montage/Inbetriebnahme.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Am 30. September 2013 fand die Abschlussveranstaltung des Projektes „Weiterbilden in der Metall- und Elektroindustrie in Dortmund und Umgebung“ statt. Das Projekt fand die entsprechende Würdigung durch die Eröffnung von Guntram Schneider, Minister für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW. Während der Projektlaufzeit konnten in den 9 teilnehmenden Betrieben 1000 Weiter-

bildungsgespräche geführt und in 90 Maßnahmen an 2920 Tagen 780 Beschäftigte aller Hierarchieebenen weiterqualifiziert werden.

Neben der finanziellen Förderung der Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen trugen im Wesentlichen auch die Leistungen der Betriebsberater dazu bei, dass die teilnehmenden Projektbetriebe (KMU) in der Lage waren, in solch hohem Umfang entsprechende Maßnahmen umzusetzen.

Aufgrund der Kapazitäten in den HR-Bereichen der teilnehmenden Unternehmen wäre die Kompetenzermittlung und deren Auswertung im benötigten Umfang und Qualität nur schwer bzw. gar nicht möglich gewesen.

Nach Abschluss aller Maßnahmen in den Projektbetrieben waren diese nun in der Lage, ihre Weiterbildung aufgrund der detaillierten Datenbasis mit wenig zeitlichem und personellen Aufwand nachhaltig zu planen und durchzuführen, um somit ihre Wettbewerbsfähigkeit mit qualifiziertem Personal zu sichern.

5. Literatur

- Hille, S (2013) Abstract, German Marshall Fund, project social partners, metal & electrical industry Dortmund: 1-14
- Jürgenhake, Dr. U (2013) Dortmunder Personalmanagement Prädikat 2013: Die ausgezeichneten Unternehmen und ihre Konzepte: 12-16
- Schanz, H (2013) Stärkung der Weiterbildung von Beschäftigten der M + E Industrie in Dortmund und Umgebung: 9-41