

Leitfaden

für die Erstellung von passgenauen Qualifizierungen

Erstellt im Rahmen des vom BMBF geförderten Projekts Prokom-4.0

<http://www.prokom-4-o.de/>

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderschwerpunkt
Betriebliches
Kompetenzmanagement
im demografischen Wandel

Impressum

Dieser Leitfaden ist im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundprojektes „Prokom 4.0 – Kompetenzmanagement für die Facharbeit in der High-Tech-Industrie“ entstanden.

Herausgeber

bfw – Unternehmen für Bildung
Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfb)
Schimmelbuschstr. 55
40699 Erkrath
Telefon 02104 499- 0
info@bfb.de
www.bfb.de

Verantwortlich

Reinhold Petermann (Geschäftsführung)
Dr. Monika Stricker, Stabsbereich Strategie, Projekte & HR-Services

Redaktion

Astrid Gloystein (Stabsbereich Strategie, Projekte & HR-Services)
Cordula Hildering (Stabsbereich Strategie, Projekte & HR-Services)

Layout: Lisa Göler von Ravensburg

© 2017 Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfb)
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Herausgeberin.

Erkrath, Dezember 2017

Danksagung

Für die tatkräftige Mitarbeit und Unterstützung bei der Erstellung dieses Leitfadens danke ich insbesondere:

- Den beteiligten Unternehmen, denn die praktischen Erfahrungen mit der Arbeit in den Unternehmen haben vielfältige Anregungen für die Inhalte dieses Leitfadens gegeben
- Astrid Gloystein als Hauptverantwortliche für die inhaltliche und gestalterische Erstellung des Leitfadens
- Cordula Hildering für die praxisnahe und zielgerichtete inhaltliche und strukturelle Mitarbeit
- Birgit Pletz für die immer hilfreichen Anregungen und Vorschläge zur Verbesserung
- Lisa Göler von Ravensburg für die Unterstützung beim Layouten und der gestalterischen Umsetzung

Dr. Monika Stricker

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	7
1. Einführung.....	7
1.1 Zielsetzung des Leitfadens	7
1.2 Begriffsklärungen	9
2. Bedarf analysieren	14
2.1 Business Model Canvas	14
2.2 Zukunftsszenario	16
2.3 Stärken-Schwächen-Analyse – SWOT-Analyse.....	16
2.4 Unternehmenscheck.....	17
2.5 Entwicklungsbedarf konkret im Alltag erkennen.....	18
2.6 Nicht vergessen: Sichtbar machen und festhalten ist immer besser.....	19
2.7 Leitfragen „Bedarfe analysieren“	20
3. Individuelle Entwicklungsziele festlegen.....	21
3.1 Was ist eine Kompetenzmatrix?	21
3.2 Anwendungsbereich festlegen.....	24
3.3 Anforderungen erarbeiten	25
3.4 Bewertungsstufen festlegen	28
3.5 Anforderungsprofile erstellen	29
3.6 Tabellenstruktur für die Kompetenzmatrix festlegen.....	29
3.7 Verfahrens-Prozess festlegen und Kompetenz-IST-Profile der Beschäftigten ermitteln ..	29
3.8 Leitfragen „Kompetenzmatrix erstellen“	31
4. Konzept entwickeln - Kreative Gestaltung der Kompetenzentwicklung	32
4.1 Prioritäten setzen	32
4.2 Aspekte bei der Auswahl von Maßnahmen	34
4.3 Lernorte und Methoden	35
4.3.1 Unterweisung am Arbeitsplatz	37
4.3.2 Job Rotation	37
4.3.3 Job Enlargement (Erweiterung).....	38
4.3.4 Job Enrichment (Bereicherung)	38
4.3.5 Coaching	38
4.3.6 Mentoring.....	39

4.3.7	Kollegiale Beratung	39
4.3.8	Lerninseln	40
4.3.9	Arbeitskreise / Qualitätszirkel	41
4.3.10	Projektarbeit	41
4.3.11	Workshops	42
4.3.12	Fabrik im Seminarraum	42
4.3.13	Lernfabrik	43
4.3.14	Seminare / Trainings	43
4.3.15	Digitale Lernformate	43
4.4	Die Qual der Wahl	44
4.5	Leitfragen für die Auswahl geeigneter Maßnahmen	45
5.	Transfer und Nachhaltigkeit schaffen	46
5.1	Transfersicherung vor, während, nach der Maßnahme	47
5.2	Leitfragen für die Transfersicherung	48
6.	Erfolg kontrollieren – Zielerreichung bewerten	49
6.1	Befragung der Teilnehmer	49
6.2	Das Ziel von jedem Lernen ist: Handeln!	50
6.3	Leitfragen Erfolgskontrolle	51
7.	Ganzheitliches Kompetenzmanagement	51
7.1	Kompetenzmanagement als kontinuierlichen Verbesserungsprozess gestalten	52
7.2	Wichtiger Erfolgsfaktor: Engagement der Geschäftsführung	54
7.3	Lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen	54
7.4	Führungskräfte – Dreh- und Angelpunkt bei der Kompetenzentwicklung	55
7.5	Aufgaben einer Führungskraft im Qualifikationsprozess	56
7.6	Leitfragen zum ganzheitlichen Kompetenzmanagement	58
	Zu guter Letzt...	59
	Anlagenverzeichnis	60
1.	Leitfragen zur SWOT-Analyse	61
2.	Übersicht: Mitwirkung von Führungskräften im Personalentwicklungsprozess	62
3.	Grundsätzliche Tipps zum Thema Kompetenzentwicklung für Vorgesetzte	63
4.	Warum es mit dem Lernen nicht klappt – mögliche Korrektur-Maßnahmen!	64
5.	Arbeitshilfe: Anforderungen erfassen	65
6.	Arbeitshilfe: Muster Mitarbeiterentwicklungsgespräch + Leitfragen	68

7. Arbeitshilfe: Beurteilungsfehler – „Beobachtungsfallen“	71
8. Transfersicherung im Prozess der Qualifizierung	73
9. Muster: Feedback Bogen (Workshop, Training...)	74
10. Arbeitshilfe: Meine Ziele – Das will ich in Zukunft anders machen!	75
11. SMART(e) - Regeln für Zielvereinbarungen.....	76
12. Mögliche Fragen zur Transfersicherung für den Beschäftigten	77
13. Arbeitshilfe Transfersicherung.....	78

Vorwort

Dieser Leitfaden ist im Zusammenhang mit dem Verbundprojekt Prokom-4.0 – „Kompetenzmanagement für die Facharbeit in der High-Tech-Industrie“ entstanden. Das Projekt wurde im Zeitraum vom 1.1.15 – 31.12.17 durchgeführt und wurde vom Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung gefördert. Ziel war es, Konzepte für das betriebliche Kompetenzmanagement zu entwickeln und zu erproben. Im Mittelpunkt standen dabei KMU (Klein- und Mittelständische Unternehmen) und die veränderten Anforderungen an die Facharbeit vor dem Hintergrund technologischer Entwicklungen wie der zunehmenden Automatisierung und Digitalisierung unserer Arbeitswelt.

Über die Projektergebnisse steht eine detaillierte Publikation zur Verfügung unter: <https://www.prokom-4-o.de/downloads>, in der Sie verschiedene Aufsätze u.a. zum Wandel von Qualifizierungsanforderungen, Veränderungen des betrieblichen Lernens, zum Management von unterschiedlichen Kompetenzen und zu Rahmenbedingungen finden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir im Leitfaden in der Regel die männliche Schreibweise, alle Inhalte richten sich aber selbstverständlich gleichermaßen an Frauen und Männer. Die Verwendung der männlichen Form ist ausdrücklich als geschlechtsunabhängig zu verstehen.

1. Einführung

1.1 Zielsetzung des Leitfadens

Die Anforderungen an Beschäftigte im Zuge der zunehmenden Automatisierung und Digitalisierung verändern sich. Für Unternehmen stellt sich die Herausforderung, die Kompetenzen und Qualifikationen ihrer Beschäftigten entsprechend zu entwickeln.

Die Veränderungsdynamik unserer Arbeitswelt macht dabei auch eine veränderte **Gestaltung von betrieblichem Lernen** notwendig. Vorratslernen – im Sinne von einem Anhäufen von Fakten und Wissen über einen längeren Zeitraum ohne praktische Umsetzung – verliert an Bedeutung. Stattdessen werden mehr **kleinere**, aber **kontinuierliche** Lernangebote im Betrieb selber erforderlich, die inhaltlich und methodisch aufeinander aufbauen und die sich orientieren an den unternehmerischen Zielen – heute und morgen. Bei der Gestaltung des betrieblichen Lernens spielt der **Arbeitsort als Lernort** –wieder – eine größere Rolle. Denn einzelne heute erforderliche Qualifikationen wie Teamfähigkeit oder Prozessorientiertes Denken und Handeln, Selbststeuerungsfähigkeit lassen sich ohne Bezug zum eigenen Unternehmen nur eingeschränkt erlernen. Unsere Arbeit mit den Unternehmen hat auch gezeigt: jedes Unternehmen hat andere Rahmenbedingungen, Strukturen, Erfordernisse. Umso wichtiger ist es,

passgenaue Lösungen zu erarbeiten, um den höchsten Nutzen aus Qualifizierungsmaßnahmen zu ziehen.

So stellt sich die Frage, wie eine zeitgemäße Personalentwicklung erfolgen kann und wie passgenaue Qualifizierungen erarbeitet werden können. Darum geht es in diesem Leitfaden. Dabei setzen wir den Fokus auf Lern- und Weiterbildungsprozesse, die insbesondere **nach** einer beruflichen Ausbildung ansetzen. Zielgruppe sind vor allem „Facharbeiter“, wobei in der betrieblichen Praxis hierunter auch langjährig erfahrene Angelernte oder Berufsfremde Fachkräfte gefasst werden.

Ziel dieses Leitfadens ist es, Ihnen praxisnah und exemplarisch ein Vorgehensmodell und Ideen an die Hand zu geben, welche Sie für die eigene betriebliche Arbeit einsetzen können. Der Leitfaden bietet Checklisten, Leitfragen, Verweise auf weitergehende Informationen, Arbeitshilfen (im Anhang) und klare Strukturen und hat ausdrücklich den Anspruch, eine Hilfe zur Selbsthilfe für Führungskräfte, Ausbilder, HR-Verantwortliche und alle Interessierte vorrangig in **KMU** zu sein. Denn in KMU sind die finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen bekanntermaßen i.d.R. nicht in dem Umfang vorhanden, wie in Großunternehmen. Daher legen wir den Fokus auf bewährte und schlanke Lösungen.

Zu folgenden Themen finden Sie in dem Leitfaden Anregungen und Hilfestellungen:

- Personalentwicklung im Betrieb gestalten – ein kontinuierlicher und abgestimmter Prozess
- Qualifizierungsbedarfe erkennen – die Vielfalt an Ursachen
- Die Zukunft im Blick: Wie erkenne ich, welche Kompetenzen im eigenen Betrieb vermutlich morgen erforderlich werden?
- Wie komme ich von betrieblichen Veränderungszielen zu konkreten Anforderungen an Beschäftigte?
- Soll- und IST-Profile für Funktionen und einzelne Beschäftigte: die Kompetenzmatrix bietet vielfältigen Nutzen
- Die Lücken schließen: welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es, welche bieten sich wann an? (Lernorte, Methoden)
- Arbeitsplatznah lernen: Lernziele und Lerninhalte festlegen sowie Lernmöglichkeiten schaffen
- Nach der Lerneinheit geht es weiter: den Transfer sichern und fördern
- Verteilte Rollen: Führungskräfte sind – auch – gefordert, damit es gut wird
- Lernförderliche Arbeitswelt: Was ist zu berücksichtigen?

Zur schnelleren Orientierung haben wir an den Seitenrändern Symbole gesetzt, die folgende Bedeutung haben:



Tipp/Merke



Bewertung



Checkliste



Definition

1.2 Begriffsklärungen

Qualifikationen und Kompetenzen. Qualifizierungen, Weiterbildung und Personalentwicklung. Kompetenzmanagement? Alles alter Wein in neuen Schläuchen oder gibt es Unterschiede?

Ja, es gibt Unterschiede. In der Praxis werden sie allerdings oft gleichbedeutend verwendet.

Der Begriff **Kompetenzen** steht in unserem Kontext nicht für Befugnisse. Unter Kompetenzen werden Fähigkeiten von Menschen verstanden, sich selbst zu organisieren und zurecht zu finden in neuen, offenen, komplexen, nicht vorhersehbaren Situationen, wie sie in unserer heutigen Arbeitswelt immer typischer werden. Ein Facharbeiter, der mit einer unbekannten Störung in der Produktion konfrontiert wird, braucht Kompetenzen, um die Situation meistern zu können. Er wird dabei zurückgreifen auf seine Erfahrungen, seine fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten, seine Werte (z.B. Einsatzbereitschaft, Loyalität), seine sozialen und kommunikativen Fähigkeiten, um auf andere zuzugehen und vieles mehr. Ob er erfolgreich sein wird, werden wir erst durch Beobachtung seines



konkreten Handelns zurückschließen können und aus den Ergebnissen seines Tuns.

Qualifikationen kann man dagegen außerhalb konkreter Arbeitssituationen überprüfen, z. B. durch Tests, Prüfungen. Aber: Ein Einserabschluss als Informatiker sagt noch nichts über die Fähigkeit aus, in einem Kundenprojekt und einer komplexen, problemhaltigen Situation selbstorganisiert und erfolgreich zu handeln.



Qualifikationen kann es also ohne Kompetenzen geben, aber ohne Qualifikationen kann es keine Kompetenzen geben. Und genauso wie man Kenntnisse (z.B. verschiedene Schweißverfahren) erweitern kann, Fertigkeiten (z.B. Schweißen) trainieren kann, Fähigkeiten (z.B. angemessen mit anderen Kollegen zu sprechen) ausbauen kann, so können auch Kompetenzen weiterentwickelt werden.



Da wir später mit den Kompetenzen weiter arbeiten werden, sei an dieser Stelle schon einmal erwähnt, dass wir 4 Grundkompetenzen unterscheiden. Wir beziehen uns dabei auf das Kompetenzmodell von **J. Erpenbeck**:



1. **Personale Kompetenzen:** Fähigkeiten, die eigene Person optimal weiterzuentwickeln, Ideale und Werte zu entwickeln, sich selbst gegenüber kritisch zu sein und produktive Einstellungen zu entwickeln. (z.B. Loyalität, Eigenverantwortung, Glaubwürdigkeit, Offenheit für Veränderungen, Einsatzbereitschaft, normativ-ethische Einstellungen...)
2. **Sozial-kommunikative Kompetenzen:** berufsübergreifende Fähigkeiten, aus eigenem Antrieb mit anderen kreativ, zielgerichtet und verträglich zusammen zu arbeiten und zu kommunizieren
3. **Aktivitäts- und Handlungskompetenzen:** alle Fähigkeiten, die das vorhandene Wissen und Können, die Ergebnisse sozialer Kommunikation sowie persönliche Werte auch wirklich willensstark und aktiv umzusetzen (z.B. Tatkraft, Initiative, Belastbarkeit, Beharrlichkeit, Entscheidungsfähigkeit...)
4. **Fach- und Methodenkompetenzen:** Fähigkeiten, mit fachlichem und methodischem Wissen Herausforderungen kreativ anzugehen (z.B. Planungsverhalten, Fachwissen, Organisationsfähigkeit,...)

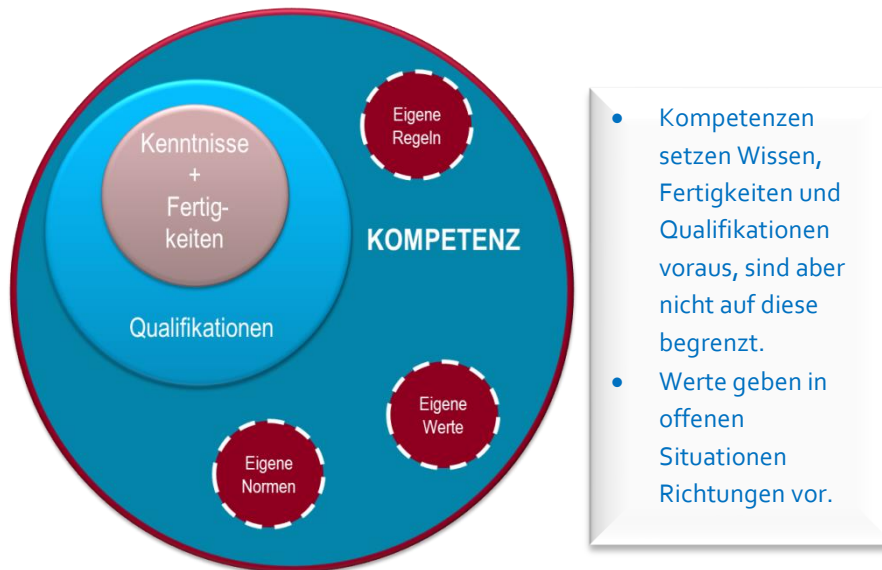


Abb.: Zusammenhang zwischen Kompetenz, Qualifikation, Kenntnissen (in Anlehnung an Heyse, 2010)

Kompetenzmanagement: Darunter wird die systematische **Steuerung** von **Kompetenzen** im Unternehmen verstanden. Diese sollte strategisch ausgerichtet werden an den Unternehmenszielen. Zu beachten: nicht nur Individuen, auch Organisationen können Kompetenzen zugeschrieben werden („die Stärke unseres Unternehmens ist....“). Für die Erreichung von Unternehmenszielen braucht es entsprechend kompetente Belegschaften. Im Sinne des Managementkreislaufs können folgende Teilschritte unterschieden werden:



- **Bedarf analysieren**
 - Welche Kompetenzen sind gewünscht und erforderlich bei unseren Beschäftigten?
 - Wie sieht die IST-Situation aus, welche Kompetenzen sind vorhanden?
 - Welche Lücken ergeben sich aus dem SOLL-IST-Vergleich?
- **Planung**
 - Wie können die Lücken geschlossen werden?
 - Wie müssen Beschäftigte (und Organisation) gezielt weiterentwickelt werden?
 - Woran messen wir Erfolge und machen wir Fortschritte fest?
- **Umsetzung**
 - Welche Aktivitäten sind in welchem Zeitraum mit welchen Zielgruppen umzusetzen?
- **Überprüfung**
 - Was hat die Umsetzung der Aktivitäten gebracht?
 - Wieweit sind die Ziele erreicht worden?
 - Wo müssen Ziele und Maßnahmen angepasst werden?

Personalentwicklung:

„Personalentwicklung“ ist der bisher oft verwendete Begriff für alle Maßnahmen, die mit Qualifizierung, Förderung von Beschäftigten sowie der Organisationsentwicklung zu tun haben. Klassische Kernaufgaben sind:



1. Berufliche Ausbildung
2. Weiterbildung
3. Führungskräfteentwicklung
4. Personalmarketing
5. Organisationsentwicklung

In unserem Verständnis überschneiden sich Personalentwicklung und Kompetenzmanagement daher im Wesentlichen. Beide sind strategisch ausgerichtet und dienen der Erreichung von Unternehmenszielen.

Die Entwicklung von Kompetenzen wie oben beschrieben (als Folge der veränderten Anforderungen in der Arbeitswelt) erfordert aber mitunter andere Formen des Lernens und neue Rollen.

In unserem Leitfaden legen wir den Schwerpunkt auf Punkt 2: die Weiterbildung von Beschäftigten.

Zu beachten:

- Keine Organisationsentwicklung ohne Personalentwicklung
- Aber: Personalentwicklung (oder Kompetenzentwicklung) führt nicht zwingend zu einer Organisationsentwicklung



Qualifizierungen:

Auch hier handelt es sich um einen übergeordneten Begriff, der alle Maßnahmen zum „Aufbau, Erhalt und Ausbau von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Bewältigung beruflicher Anforderungen notwendig sind“ umfasst.

(<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/qualifizierung.html>)

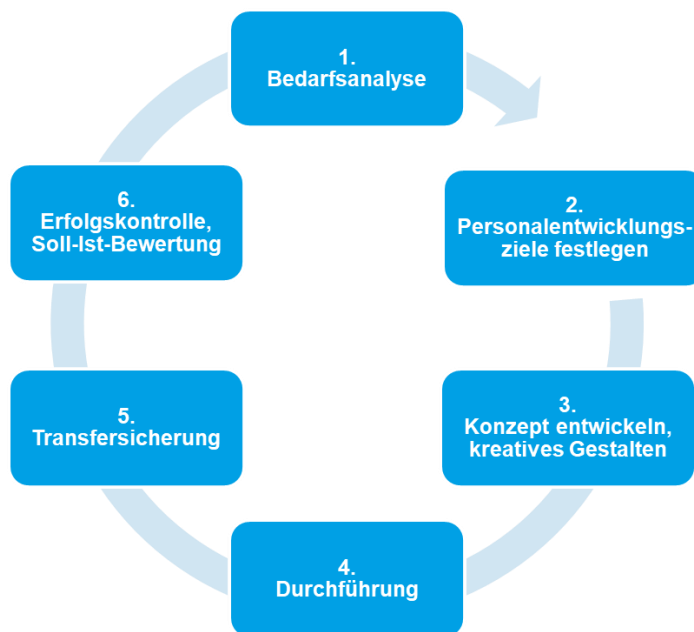
Es geht konkret um Umsetzungsaktivitäten, um berufliche Qualifikationen zu erwerben, erhalten und zu fördern (z.B. Fortbildung zum Meister, Seminare, Lehrgänge etc.). Die steuernden sowie strategischen Aspekte sind hier nicht gemeint.



Systematisches Vorgehen hilft

Mit einem Plan und Konzept geht es immer besser. Darum steht am Anfang auch eine Struktur, die uns den Weg skizziert und uns zur Orientierung im Leitfaden dient.

Das nachfolgende Schema zeigt die wichtigsten Schritte bei der Umsetzung passgenauer Qualifizierungen, die als immer wiederkehrender Prozess zu verstehen sind. Die nächsten Kapitel folgen dieser Struktur.





2. Bedarf analysieren

Worum geht es in diesem Kapitel?

Jede Personalentwicklung dient keinem Selbstzweck, sondern der Erreichung von Unternehmenszielen. Wenn z.B. neue Produkte und Dienstleistungen produziert oder vertrieben werden sollen, wenn Kundenanforderungen sich ändern oder Produktionsprozesse neu gestaltet werden müssen, braucht es vorausschauendes Handeln. Nachfolgend haben wir einige Instrumente zusammengestellt, die helfen, systematisch und strukturiert Klarheit über die unternehmerische Ausgangssituation, über Strategien und Veränderung von Märkten und Rahmenbedingungen zu erlangen, um daraus den Bedarf an Fähigkeiten und Kompetenzen bei den Beschäftigten in einem weiteren Schritt abzuleiten.

Zu folgenden Instrumenten geben wir Ihnen Anregungen, methodische Hinweise und knappe Bewertungen als Einordnungshilfe:

- **Business Model Canvas**
- **Zukunftsszenario**
- **Stärken-Schwächen-Analyse**
- **Unternehmenscheck**

2.1 Business Model Canvas

Der Business Modell Canvas (canvas engl. „Leinwand“) ist eine strukturierte Übersicht, anhand derer man systematisch alle wichtigen Aspekte des bestehenden unternehmerischen Geschäftsmodells reflektieren und erfassen kann. Folgende Aspekte werden zum Thema gemacht:



- Schlüsselpartnerschaften
- Schlüsselaktivitäten
- Kundennutzen
- Schlüsselressourcen
- Kundenbeziehungen
- Vertriebskanäle
- Zielgruppen
- Kostenstruktur
- Erlösquellen

Business Model Canvas

Entworfen für:Entworfen von:..... Datum:.....Version:....

Schlüsselpartnerschaften	Schlüsselaktivitäten	Kundennutzen	Kundenbeziehungen	Zielgruppen
	Schlüsselressourcen		Vertriebskanäle	
Kostenstruktur		Erlösquellen		

Abb.: Musterdarstellung für den Business Model Canvas

Bewertung: Der Business Modell Canvas ist eine praxisnahe, schnell nachvollziehbare Möglichkeit, um systematisch die aktuelle Unternehmenssituation zu betrachten und Zukunftsentwicklungen zu reflektieren. Für die Vorschau bietet es sich an, aus der Ist- Situation einen 2. Canvas für die zukünftige Situation in zum Beispiel 2 oder 4 Jahren zu entwickeln. Dazu müssen Sie Annahmen treffen, welche Änderungen sich für Ihr Geschäft ergeben werden, welche externen Bedingungen sich verändern und Einfluss auf Ihr Unternehmen haben werden. Oft gibt es dazu Informationen von Branchenverbänden oder Kammern. Oder Sie bewerten die Ist-Situation anhand von Stärken / Schwächen und formulieren dazu Zielvorstellungen in einem 2. Canvas.



Methode: intern oder extern moderierte Workshops mit relevanten Vertretern des Unternehmens.

2.2 Zukunftsszenario

Mit dieser Methode werden mögliche zukünftige Entwicklungen erarbeitet und zusammenhängend im Sinne von Szenarien beschrieben. Ausgangspunkt ist eine strategische Fragestellung, z.B.: „welche Produkte und Dienstleistungen werden zukünftig von unseren wichtigsten Kunden nachgefragt werden und welche Qualifizierungsanforderungen lassen sich für unsere Beschäftigten daraus ableiten?“

Es werden verschiedene Zukunftsbilder entwickelt, in Abhängigkeit von angenommenen wichtigen Einflussfaktoren (z.B. Verbot von Dieseltechnologien; marktreife, bezahlbare alternative Fahrzeugantriebe in 5 Jahren, staatliche Förderung von kommunalen Mobilitätsstrategien...). Die Eintrittswahrscheinlichkeit der verschiedenen erarbeiteten Szenarien wird abgeschätzt und – als wichtigsten und letzten Schritt gilt es dann zu überlegen, was die ein oder zwei wichtigsten Szenarien für die Ausgangsfrage und das Unternehmen für Folgen hat, um daraus – strategische – Entscheidungen abzuleiten.

Bewertung: Zukunftsszenarien sind aufwendiger, beziehen sich – im Gegensatz z.B. zum Business Model Canvas oder einer Stärken-Schwächen-Analyse – auf langfristige Zeiträume. Sie dienen der Unterstützung von unternehmerischen Entscheidungen. Ein praktikabler Leitfaden zur Umsetzung von Zukunftsszenarien **speziell für KMU** wurde im Rahmen vom Projekt Prokom-4.0 erstellt (www.prokom-4.0; <https://www.bfw.de/bfw/bildungsprojekte/prokom-40/>)

Methode: Moderierte Workshops mit relevanten Vertretern des Unternehmens.

2.3 Stärken-Schwächen-Analyse – SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein mittlerweile weit verbreitetes und genutztes Instrument der strategischen Planung. Dabei stehen: S für strength = Stärken; W für weakness = Schwächen, O für opportunities = Chancen und T für threats = Bedrohungen, Risiken.

Beschrieben wird ein aktueller Zustand, keine zukünftigen Entwicklungen. Eine Ausgangsfragestellung setzt den Bezug (z.B. wie sieht unsere Attraktivität als Arbeitgeber aus? Wie sieht die Struktur und die Qualität unserer Beschäftigten aus?). Stärken und Schwächen werden mit Blick auf das eigene Unternehmen erarbeitet und Chancen und Risiken werden aus externen Einflüssen abgeleitet. Ziel ist es, aus der Analyse konkrete Strategien und Maßnahmen abzuleiten, um

- Stärken auszubauen (Strategie: Ausbauen)
- Schwächen abzubauen (Strategie: besser werden)
- Stärken zu nutzen, um Gefahren abzuwenden (Strategie: Absichern)
- Schwächen gegensteuern, damit sie nicht Ziel von externen Bedrohungen werden (Strategie: Vermeiden)



Bewertung:

Ein einfach nachvollziehbares Instrument zur Analyse und Bewertung von Zuständen; gut kombinierbar mit dem Zukunftsszenario, Business Model Canvas. Weitere Informationen im bereits erwähnten Leitfaden für KMU zur Erarbeitung von Zukunftsszenarien (www.prokom-4.0 und www.bfw.de)
Leitfragen zur SWOT-Analyse finden sich im Anhang.



Methode: moderierte Workshops mit relevanten Vertretern des Unternehmens.

SWOT-Analyse		Interne Analysen	
		Stärken	Schwächen
E x t e r n e	C h a n c e n	Welche Stärken sind vorhanden, um die Chancen zu nutzen?	Welche Schwächen können wie verringert werden, um die Chancen zu nutzen?
	R i s i k e n	Welche Stärken sind vorhanden, um die Risiken zu bewältigen?	Wie muss an den Schwächen gearbeitet werden, um die Risiken zu meistern?

Abb.: SWOT-Analyse (eigene Darstellung)

2.4 Unternehmenscheck

Der „Unternehmenscheck“ dient der Bestandsaufnahme zu Industrie 4.0-relevanten Aspekten des Kompetenzmanagements und der Ableitung von Maßnahmen. Anhand von Leitfragen können Sie die aktuelle Situation einschätzen und....



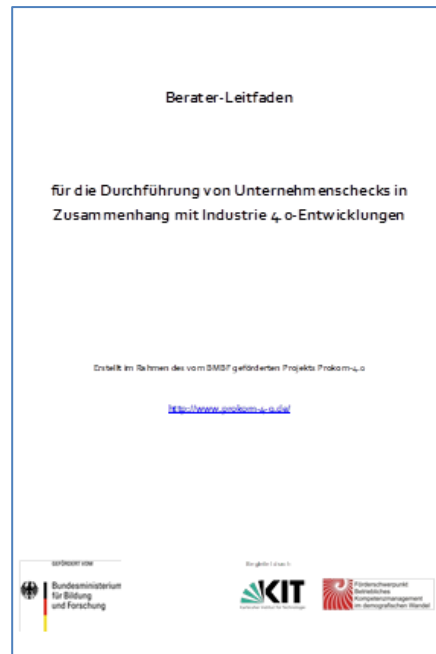
-erhalten einen Überblick zum gegenwärtigen sowie beabsichtigten Einsatz von Automatisierungs- und Digitalisierungstechnologien im Unternehmen,
-bekommen Ideen, wo sich Anforderungen an Ihre Beschäftigten verändern und welche Handlungsfelder für die Kompetenzentwicklung sich daraus ergeben

Der Check ist eingebunden in einen Leitfaden mit Hintergrundinformationen zu Industrie-4.0 Themen und wichtigen Aspekten in Zusammenhang mit der Entwicklung von Kompetenzen. Er wurde im Rahmen des Projekts Prokom-4.0

entwickelt und steht als Download unter www.prokom-4.0.de und www.bfw.de zu Verfügung.

Bewertung:

Die Leitfragen helfen, sich Schritt für Schritt insbesondere mit Folgen von technologischen Veränderungen für die Beschäftigten auseinander zu setzen. Der Check kann sowohl für eine Selbsteinschätzung genutzt werden oder als Leitfaden für eine gemeinsame unternehmensinterne Erarbeitung.



2.5 Entwicklungsbedarf konkret im Alltag erkennen

Bisher ging es vor allem um Veränderungen der Organisation und die veränderten Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten, die sich daraus ableiten. Wir haben den Blick in die mehr oder weniger nahe Zukunft gerichtet. Genauso lassen sich Entwicklungsbedarfe aber auch im aktuellen konkreten Arbeitsalltag erkennen.

Zahlen, Daten, Fakten.....

Hinweise auf Qualifizierungsbedarfe bei den Beschäftigten kann betriebliches Zahlenmaterial liefern. Beispiele: Qualitätsmängel, Fehlzeiten, Krankenstände oder Unfallstatistiken. Sei es durch interne Auswertungen, durch Analysen Ihrer Berufsgenossenschaft oder der am häufigsten vertretenen Krankenkasse im Betrieb, durch Auswertung von Reklamationsstatistiken, Produktionsausschusszahlen oder andere Qualitätskennzahlen im Betrieb. Natürlich sind die Ursachen für Veränderungen von Zahlenverläufen nicht direkt erkennbar und eindeutig. Qualitätsmängel am Produkt können mit Maschinen, Werkzeugen, mit Rohmaterialien und zugelieferten Halbfertigwaren liegen,

genauso wie an fehlender Einarbeitung von Beschäftigten, von mangelnder Haltung, Nachlässigkeiten oder Nicht-Wissen. Hier gilt es, im Detail nachzuforschen und ins Gespräch zu gehen.

Es menscht...

Haben Sie auch ein Ohr – oder einen Blick – für die „weichen“ Themen in Ihrem Betrieb! Wo wird Unzufriedenheit geäußert oder wahrgenommen? Wo gibt es immer wieder oder gehäuft Konflikte zwischen Personen oder im Team? Wo gibt es immer wieder – unerwünschte – Reibung zwischen Vorgesetzten und ihren Teams? Oder Prozesse und Abläufe laufen unrund? Auch hier könnten sich Hinweise auf Qualifizierungsbedarfe verstecken.

Bewertung: Der vertrauensvolle Dialog mit dem Einzelnen oder einer Gruppe ist die Basis für die Analyse und das Ziehen von Rückschlüssen. Der Einsatz von Moderatoren in Workshops kann helfen, Allparteilichkeit und Neutralität zu schaffen, vorschnelle Schlüsse zu vermeiden, Vertrauen und Offenheit zu entwickeln, Widerstände abzubauen, um an den Kern der Ursachen zu kommen.



Methoden: Befragung von Mitarbeitern, Führungskräften, Durchführung von Workshops mit Teams, Abteilungen. Beratung durch interne oder externe Experten. Der Einsatz von Fragebögen kann im Einzelfall sinnvoll sein.

2.6 Nicht vergessen: Sichtbar machen und festhalten ist immer besser....

Nichts ist so flüchtig und vieldeutig wie das gesprochene Wort. Für die Weiterverfolgung von Ergebnissen, Erkenntnissen ist die Dokumentation entscheidend. Sie schafft Transparenz, Verbindlichkeit und gemeinsame Akzeptanz. Dafür braucht es meist nur einer einfachen Tabelle, die mit Inhalten gefüllt wird. Beispiele:



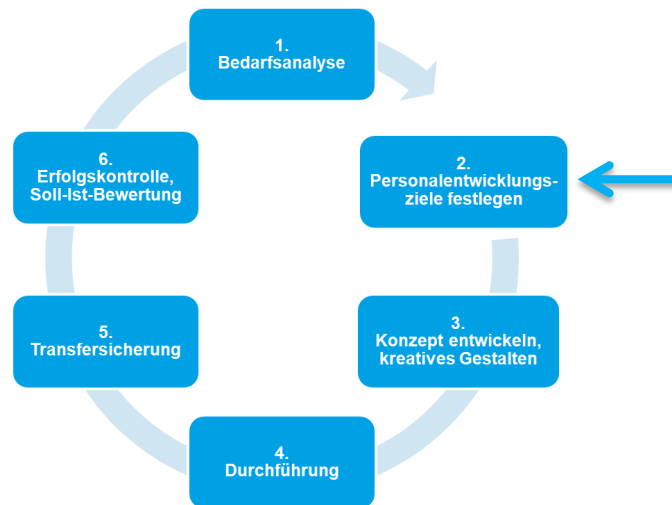
Veränderungen im Betrieb – welche?	Qualifizierungsbedarf- welcher?	Welche Funktionen oder Bereiche?	Maßnahmen?	Wer bis wann?	Priorität
...					

Problem	Ursache	Maßnahme?	Wer bis wann ?	Priorität
...				

2.7 Leitfragen „Bedarfe analysieren“

- Welche Veränderungen zeichnen sich in Ihrem Unternehmen ab in den nächsten 1-4 Jahren...
 - beim Einsatz von Technologien und Software?
 - bei Produktionsverfahren?
 - bei den Produkten und Dienstleistungen?
- Werden sich dadurch Arbeitsinhalte und / oder Arbeitsorganisation verändern? In welchen Bereichen? Wie verändern sich die Anforderungen an die Beschäftigten?
- Wieweit verändern sich Markt- und Kundenanforderungen?
- Sollen neue Märkte erschlossen werden?
- Welche externen Einflüsse wie z.B. gesellschaftliche, rechtliche oder politische Entwicklungen werden Ihr Geschäftsmodell beeinflussen mit welchen Folgen?
- Wo erkennen Sie Chancen, wo Risiken?
- Welche Ideen gibt es, um die Chancen noch mehr zu nutzen, die Risiken abzuwehren?
- Welche Kompetenzen brauchen Ihre Beschäftigten, um diese Ziele zu erreichen?
- Welche Folgen haben die Veränderungen für die Qualifikation Ihrer Belegschaft?
- Welche Bereiche oder Funktionen benötigen mehr und andere Kompetenzen (Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten...)?
- Kennen Sie die Stärken Ihres Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb? Wie können Sie das Knowhow und die Erfahrungen im Unternehmen halten und ausbauen?
- Welche Schwachstellen im Unternehmen beobachten Sie aktuell (Reklamationen, Kundenunzufriedenheiten, Ausschuss, Qualitätsmängel, Prozesse, die wiederholt unrund laufen, Konflikte und Unzufriedenheiten der Mitarbeitenden, Fehlzeiten, Unfälle, Krankenstände etc.)?
- Welche Ursachen erkennen Sie?
- Welche Rückschlüsse lassen sich ziehen auf die vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten?
- Wie sieht die Personalstruktur aus (Alter? Erfahrung und Qualifikation?)
- Welche Beschäftigten verlassen aus Altersgründen in 1 – 4 Jahren das Unternehmen? Welche Schlüsselfunktionen sind darunter?
- Welche Strategien gibt es, um das Wissen im Unternehmen zu halten und Nachfolger aufzubauen?





3. Individuelle Entwicklungsziele festlegen

Worum geht es in diesem Kapitel?

Wir kennen jetzt die Veränderungen von Unternehmenszielen für die nächsten Jahre und haben daraus die Anforderungen an die Organisation, an Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen **im Allgemeinen** abgeleitet. Und wir haben Hinweise auf Qualifizierungsbedarfe aus dem aktuellen Arbeitsalltag gefunden. Nun stellt sich die Frage, wie Sie zu **konkreten Entwicklungszielen kommen für den Einzelnen**.

Eine Kompetenzmatrix für einzelne Abteilungen, Schichtgruppen, einzelne Funktionen oder das ganze Unternehmen stellt jetzt eine gute Grundlage für Ihr weiteres Vorgehen dar.

Darum soll es in diesem Kapitel gehen. Wir stellen Ihnen Schritt für Schritt vor, wie Sie vorgehen müssen und worauf Sie achten müssen.

3.1 Was ist eine Kompetenzmatrix?

Im Grunde eine Tabelle, aus der Sie schnell erkennen können,

- welche Anforderungen an einzelne Funktionen gestellt werden
- in welchem Ausmaß die Anforderungen für die jeweiligen Funktionen erfüllt sein sollten (das SOLL-Profil)
- in welchem Ausmaß die Anforderungen von den einzelnen Beschäftigten erfüllt werden (IST-Profil)
- wie der Qualifikationsstand Ihrer Belegschaft ist und welche Kompetenzlücken aktuell vorhanden sind



Bewertung:

- Aus dem systematischen Vergleich von Soll- und Ist-Profilen der Mitarbeiter lassen sich die Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfe ableiten, und zwar nach Art und Menge.
- Erkennbar wird aber auch, wo Potenziale von Mitarbeitern vorhanden sind, dort nämlich, wo Soll-Profile übertroffen werden. Hier stellt sich auch die Frage, ob diese Mitarbeiter möglicherweise unterfordert sind und wie diese Unterforderung abgebaut werden kann.
- Die Matrix lässt auch einen Vergleich verschiedener Bereiche, Abteilungen, Werke zu, aus denen Prioritäten für die Entwicklungsplanung abgeleitet werden können.
- Unter Einbeziehung der zukünftigen Anforderungen lässt sich der langfristige Kompetenzaufbau planen, auch wenn aktuell möglicherweise keine Qualifizierungslücken vorhanden sind.
- Wertvoller Zusatznutzen ergibt sich z.B. bei der Personaleinsatzplanung von Schichten, bei der Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder bei der Sicherstellung gesetzlich vorgeschriebener Schulungen, wenn diese Daten mit eingebunden werden.



Ein Musterbeispiel für eine Kompetenzmatrix kann z.B. so aussehen:

Abteilung / Bereich:		Fertigung XXX, Bereich Montage ABC									
Datum:		..	..	..							
Bewertungsstufen											
Fach-/Methoden-K.		Soziale etc. K.		Sonstiges:		nicht vorhanden		vorhanden		0	
nicht relevant		nicht relevant		nicht vorhanden		0		1		1	
Wissen um		kaum vorhanden		vorhanden,		2		3		4	
Kennen		entwicklungsfähig		ausgeprägt		3		4			
Können		überdurchschnittlich		ausgeprägt		4					
Experte											

Kompetenz-Bereiche		Fach - und Methoden-Kompetenzen								Soziale Kompetenzen		Personale Kompetenzen				Handlungs-Kompetenzen		Sonstiges							
Anforderungen		Kenntnisse CNC Technik	Kenntnisse Anlage A	Kenntnisse Anlage B	Kenntnisse vor- und nachgelagerte Prozesse	Wartung und Störungsbeseitigung Anlage A	Wartung und Störungsbeseitigung Anlage B	Organisationsfähigkeiten	...	...	...	Teamfähigkeit	Konfliktlösungsfähigkeit	...	Lernbereitschaft	Eigenverantwortung	Zuverlässigkeit	Offenheit für Veränderungen	...	körperliche Belastbarkeit	Eigeninitiative	...	Gabelstaplerschein	Ausbildereignungsprüfung	...
Funktion	Montagebeschäftigte																								
Anforderungen SOLL-Profil		2	3	3	2	3	2	3				3	3		2	2	3	2		3	2		1	0	
IST-Profil																									
Montage Linie 1																									
A.	Anton	1	2	2	2	1	1	3				4	3		4	2	3	3		4	2		1		
B.	Bertram	3	4	3	3	4	3	4				4	4		4	4	4	4		3	3		0		
C.	Christine	3	3	3	3	3	2	3				3	2		3	3	3	2		3	2		1	1	
...	...																								
Montage Linie 2																									
D.	Dieter	2	4	3	3	3	3	2				1	1		1	1	2	1		3	1		1		
E.	Elisa	2	4	4	4	4	4	3				3	3		2	2	3	2		2	1		0		
F.	Franz	2	2	4	3	2	2	3				2	2		2	1	2	2		3	2		0		
...	...																								

Das Vorgehen zur Erstellung einer Kompetenzmatrix (auch Qualifikationsmatrix) verläuft im Prinzip in folgenden Schritten:

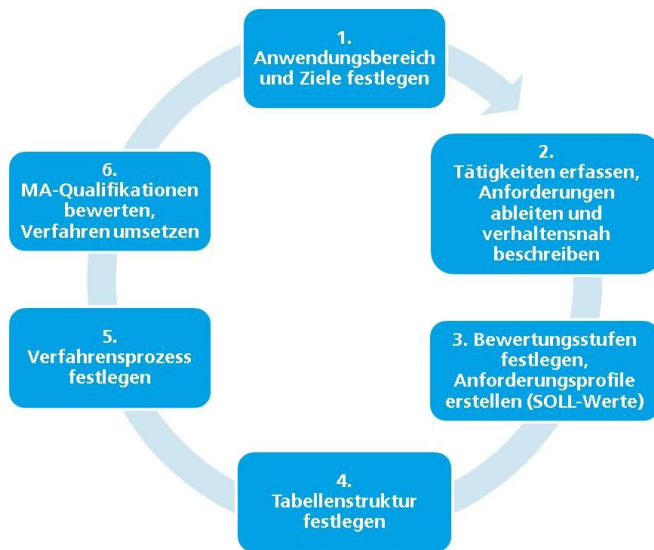


Abb.: Schritte zur Umsetzung einer Kompetenzmatrix (eigene Darstellung)

3.2 Anwendungsbereich festlegen

Ziel: Festlegen des betrieblichen Bereichs, für den die Kompetenzmatrix erstellt werden soll.

Vorgehen: Abhängig von der Größe des Unternehmens kann es Sinn machen, erst einmal einen „Pilotbereich“ auszuwählen und das Vorgehen dann auf weitere betriebliche Bereiche zu übertragen, sofern gewünscht. Auswahlkriterium für den Pilotbereich könnte „Wichtigkeit und Dringlichkeit“ sein – z.B. vor dem Hintergrund strategisch zu erreichender Veränderungsziele.

Sie können weiterhin den Personenkreis eingrenzen, z.B. nur die Beschäftigten ohne Führungsverantwortung.

Wenn Sie einen Betriebsrat im Unternehmen haben, müssen Sie diesen in Ihr Vorhaben einbinden (die Erfahrung zeigt: Für die spätere Anwendung und Akzeptanz ist das gemeinsame Vorgehen ein großer Vorteil).

Legen Sie dann fest, welche Personen für die Erarbeitung einbezogen werden sollten. Z.B.:

- Personen, die die Tätigkeiten und Funktionen kennen und deren Anforderungen einschätzen können
- Führungskräfte (für die entsprechenden Bereiche)
- Führungskräfte, Geschäftsleitung mit Blick auf gewünschte strategische Veränderungen

Legen Sie mit dem „Projekt-Team“ gemeinsam die Ziele fest, die mit der Kompetenzmatrix erreicht werden sollen, z.B.:

- Die Personalentwicklung orientiert sich systematisch an den aktuellen und zukünftigen Anforderungen
- Der Personaleinsatz soll flexibler werden und die interne Personalauswahl verbessert werden
-

Die Ziele bestimmen letztlich die Inhalte der späteren Matrix.

3.3 Anforderungen erarbeiten

Ziel: Beschreibung der gewünschten Anforderungen, die sich aus den Aufgaben und Funktionen ableiten.

Vorgehen: Um herauszufinden, welche Fähigkeiten, Kompetenzen, Kenntnisse und Fertigkeiten eine Person mitbringen sollte (= **Anforderungen**), damit sie ihre Stelle erfolgreich ausüben kann, müssen Sie zunächst klären, **welche Tätigkeiten und Aufgaben aktuell und zukünftig** mit der jeweiligen Funktion verbunden sind.

Tipp: Anforderungen sind grundsätzlich **unabhängig von Personen**, da sie sich nur aus den umzusetzenden Aufgaben ergeben.



Hier noch eine Begriffsklärung: eine **Funktion** (z.B. Anlagenbediener) kann von vielen Stellen(inhabern) ausgeübt werden (z.B. mehrere **Stellen** in einer Produktion haben die Funktion des Anlagenbedieners inne). Die Aufgaben dieser Stellen sind aber vergleichbar. Der Einfachheit halber kann man auch „**Job-Familien**“ bilden, und für diese ähnlichen Funktionen Anforderungen zusammenstellen (z.B. für Schichtleiter, Einrichter, Anlagenbediener etc.).

Beispiel:

Bereich: Produktion XYZ
Funktionen:
Anlagen- und Maschinenbediener
Schichtleiter
Einrichter
Staplerfahrer
Vorarbeiter
....
....

Wie kommen Sie zu den gewünschten Anforderungen?

Wenn es Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen im Unternehmen gibt, können diese als Basis herangezogen werden, sie müssen aber auf ihre Aktualität kritisch überprüft werden sowie auf das zukünftig Erwünschte.

Ansonsten geht kein Weg am systematischen Aufschreiben vorbei: Was wird gemacht? Welche Anforderungen werden dafür benötigt bzw. sollen zukünftig erfüllt werden?

Kriterien für den Detaillierungsgrad der Tätigkeiten und damit Anforderungen sind:

- Wichtigkeit und
- unbedingte Voraussetzung für die erfolgreiche Ausübung einer Funktion.

Beispiel:

Aufgaben + Verantwortung Funktion: Schichtleiter	Anforderungen
• Sicherstellung der Qualitätsvorgaben • Einhaltung und Sicherstellung gesetzlicher Vorschriften • Führung der Schichtmitarbeiter entsprechend der Führungsleitlinien • Sicherstellung eines reibungslosen Produktionsablaufes • Führung von Dokumentationen • Bedarfsweise Mitarbeit im Produktionsprozess •	Fachlich-methodische Kompetenzen: • Sehr gute Kenntnisse in relevanten Arbeitssicherheits-, Gesundheitsschutz-Vorschriften, internen Arbeitsanweisungen • Gute Kenntnisse in Umweltschutzvorschriften • Gute Kenntnisse in KVP-Methoden und Qualitätsmanagement-Vorgaben • Sehr gute Kenntnisse der internen Produktionsprozesse • Sehr gute Kenntnisse in vor- und nachgelagerten Prozessen • Gute Kenntnisse in MS-Office und SAP • Überfachliche Kompetenzen: • Hohe Belastbarkeit • Gute Führungskompetenzen • Gute Teamfähigkeit • Gute Entscheidungsfähigkeit • Hohes Verantwortungsbewusstsein •

Abb: Beispiel für die Gegenüberstellung von Aufgaben/ Verantwortungen und abgeleiteten Anforderungen für die Funktion „Schichtleiter“ (eigene Darstellung)

Tipp: Die fachlich-methodischen Qualifikationen kennen Stelleninhaber gut. Für die Zukunftsrichtung sind Vorgesetzte einzubinden. Dadurch wird gleichzeitig ein Bewusstsein für Erwartungen an Haltungen und Verhalten an die Stelleninhaber erarbeitet und geschärft.



Überfachliche Kompetenzen:

Erfahrungsgemäß sind diese nicht ganz so einfach zusammen zu stellen. Welche Fähigkeit ist denn gemeint, wenn jemand gut Prioritäten in seiner Arbeit setzen

kann? Und wenn jemand gut zuhören kann, geht es dann um Kontaktfähigkeit oder Kommunikationsfähigkeit?

Hier ist es hilfreich, sich an vorhandenen einschlägigen Kompetenzmodellen zu orientieren. Eingangs hatten wir schon auf das Kompetenzmodell von J. Erpenbeck und V. Heyse hingewiesen. Wir nutzen dieses Modell für unser beispielhaftes Vorgehen. Das Modell unterscheidet 64 Fähigkeiten:

Kompetenzatlas



Abb.: Kompetenzatlas von J. Erpenbeck, V. Heyse (vgl. Kompetenzmanagement, 2007)

Zu allen 64 Fähigkeiten gibt es verhaltensnahe Beschreibungen, die helfen, ein gemeinsames Verständnis für das, was mit den jeweiligen Fähigkeiten gemeint ist, zu entwickeln und sie ggf. an die eigenen Bedarfe anzupassen.

Literatur: Kompetenzmanagement, von Volker Heyse und John Erpenbeck (Hrsg.), Waxmann Verlag, 2007

Tipp: Lassen Sie eine Checkliste (siehe Anhang) von verschiedenen Stelleninhabern, Vorgesetzten, Fachkräften ausfüllen und einigen sich anschließend in gemeinsamer Runde auf die wichtigsten (maximal 10) Fähigkeiten. Beschreiben und dokumentieren Sie, wie man beobachten und erkennen kann, ob eine Person diese Fähigkeiten mitbringt oder nicht.



Tipp: Fähigkeiten verhaltensnah beschreiben – warum?

Wenn z.B. Kommunikationsfähigkeit als eine Kompetenz festgelegt wird, dann verstehen wir alle im Zweifel etwas anderes darunter: der eine versteht z.B.: „derjenige muss ein Publikum begeistern können“, der andere: „er muss sich sprachlich klar und verständlich ausdrücken können“. Wenn es später um die Beurteilung dieser Kompetenz bei einem Mitarbeiter geht, werden zwangsläufig beide Personen zu unterschiedlichen Bewertungen kommen. Um dieses so gut wie möglich zu vermeiden – ganz ausschließen ist nicht möglich, denn jeder Beurteilungsprozess unterliegt subjektiven Einflüssen – ist es unbedingt notwendig, für die festgelegten Kompetenzen ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten und kurze Verhaltensbeschreibungen zu definieren. Denn nur beobachtbares Verhalten lässt sich von verschiedenen Beurteilern nachvollziehbar bewerten und später auch gegenüber dem Beurteilten beschreiben.

Im Anhang finden Sie noch eine Aufstellung typischer Beurteilungsfehler.

3.4 Bewertungsstufen festlegen

Ziel:

Einen Bewertungsmaßstab erarbeiten, anhand dessen festgelegt werden kann, in welchem Ausmaß eine Kompetenz in einer Funktion vorhanden sein sollte (SOLL-Profil) und um später den aktuellen Stand des Kompetenzniveaus bei den einzelnen Beschäftigten zu beurteilen.

Beispiel: Kommunikationsfähigkeit ist bei einem Schichtleiter sicherlich stärker gefordert als bei einem Anlagenbediener.

Beispiel:

Fachliche Kompetenzen	Überfachliche Kompetenzen	Wert
nicht relevant	nicht relevant	0
Wissen um (geringe Fähigkeiten)	kaum vorhanden	1
Kennen (Grundkenntnisse vorhanden, selbständige Ausführung nach Anweisung)	vorhanden,entwicklungsfähig	2
Können (Fähigkeiten werden sicher, auch auf neue Situationen angewendet)	ausgeprägt	3
Experte (ausgeprägte Fähigkeiten, kann andere schulen)	überdurchschnittlich ausgeprägt	4

Abb.: Bewertungsstufen Beispiel (eigene Darstellung)

Tipp: Verwenden Sie nicht mehr als 5 Stufen für die Skalierung. Es wird nur eine Scheingenaugkeit geschaffen und eine saubere Trennung der Stufen in der Beurteilung wird immer schwieriger.



3.5 Anforderungsprofile erstellen

Ziel:

Anhand der jetzt festgelegten Bewertungsstufen werden für Jobfamilien bzw. einzelne Funktionen die SOLL-Anforderungsprofile erarbeitet. In der Mustermatrix ist ein SOLL-Anforderungsprofil enthalten, als Beispiel.

Tipp: Binden Sie mehrere Personen, wie unter Schritt 2 beschrieben ein. Sichtweisen können unterschiedlich sein, wichtig ist ein gemeinsam getragener Konsens, um die Akzeptanz sicherzustellen.



3.6 Tabellenstruktur für die Kompetenzmatrix festlegen

Ziel:

Aufsetzen der Tabellenstruktur. Dabei hängen Aufbau und Inhalte davon ab, welche Informationen in der Tabelle festgehalten werden sollen (z.B. Kostenstellen, Alter, Ausbildung...), welche Ziele erreicht werden sollen und wie damit gearbeitet werden soll. Zu klären wäre z.B. auch, ob alle Beschäftigte eines Bereiches aufgenommen werden sollen mit unterschiedlichen Funktionen oder ob in einer Tabelle nur Job-Familien enthalten sein sollen.

Tipp: Achten Sie auf Praktikabilität und Anwenderfreundlichkeit. Nicht alles, was machbar ist, ist auch sinnvoll. Die Matrizen müssen auch in Zukunft gepflegt werden.



3.7 Verfahrens-Prozess festlegen und Kompetenz-IST-Profile der Beschäftigten ermitteln

Ziel:

In diesem Schritt geht es darum, festzulegen, wie die Kompetenzmatrix mit den Inhalten gefüllt wird und auf Dauer gestellt wird.

Vorgehen:

Die Erstellung einer Qualifikationsmatrix ist kein einmaliger Vorgang, sondern sollte regelmäßig, z.B. jährlich aktualisiert werden. Zu klärende Fragen sind z.B.:

- Wie und von wem werden die Kompetenzen eingeschätzt?
- Sollen Fremd- mit Selbsteinschätzungen durchgeführt werden?
- Wie ist mit unterschiedlichen Einschätzungen zu verfahren?
- Wer ist verantwortlich?

- Wer ist einzubeziehen (z.B. Personalwesen)?
- Wie werden die Ergebnisse kommuniziert gegenüber den jeweiligen Mitarbeitern? Wie werden diese in den Prozess einbezogen?
- Welche sinnvollen Verknüpfungen gibt es zu bestehenden Personalentwicklungsinstrumenten (z.B. Mitarbeitergespräche)?
- Wie werden aus den festgestellten Abweichungen Handlungsmaßnahmen abgeleitet?
- Wo werden die Ergebnisse dokumentiert?
- Wer hat Zugriff?

Tipps:

- Selbsteinschätzungen der Mitarbeiter und Fremdeinschätzungen der Vorgesetzten sollten kombiniert werden und Basis für einen gemeinsamen Dialog auf Augenhöhe in einem Gespräch werden.
- Eine Qualifizierung von Vorgesetzten zu Themen wie „Beurteilung von Mitarbeitern“, „Feedbackgespräche führen“ und „Mitarbeiter systematisch fördern“ ist dafür eine empfehlenswerte Investition.
- Die Abweichung von Soll- und Ist-Profilen muss immer interpretiert werden und führt nicht automatisch auch zu Handlungsbedarf. So kann eine vorhandene Arbeitsteilung in einer Abteilung bedeuten, dass nicht jeder Mitarbeiter bestimmte Tätigkeiten auf dem gleichen Niveau beherrschen muss. Beachten Sie, dass die Abweichung von SOLL und IST viele Ursachen haben kann: Ist die Einarbeitung schon abgeschlossen? Fehlt es an Motivation? Kennt der Mitarbeiter die Anforderungen? Hier wird schon deutlich, wie wichtig es ist, dieses Instrument einzubinden in systematische Mitarbeitergespräche.



3.8 Leitfragen „Kompetenzmatrix erstellen“

- Welche Ziele sollen verfolgt werden?
- Für welchen Bereich soll die Matrix eingeführt werden?
- Wer ist in die Erarbeitung der Matrix einzubeziehen?
- Wie werden die betroffenen Mitarbeiter über das Vorhaben informiert?
- Wie erreichen wir größtmögliche Akzeptanz?
- Für welche Funktionen müssen Anforderungen zusammengestellt werden?
- Wie beziehen wir die zukünftigen Anforderungen ein, die sich aus den Unternehmensstrategien ableiten?
- Welches Kompetenzmodell soll genutzt werden als Basis?
- Wieweit können vorhandene Unterlagen genutzt werden (z.B. Funktionsbeschreibungen)?
- Wie soll die Matrix aufgebaut werden mit welchen Inhalten?
- Wie und von wem soll die Einschätzung der Anforderungen sowie der Beschäftigten vorgenommen werden?
- Wie werden die Ergebnisse kommuniziert gegenüber den jeweiligen Mitarbeitern? Wie werden diese in den Prozess einbezogen?
- Welche sinnvollen Verknüpfungen gibt es zu bestehenden Personalentwicklungsinstrumenten (z.B. Mitarbeitergespräche)?
- Wie werden aus den festgestellten Abweichungen Handlungsmaßnahmen abgeleitet?
- Wo werden die Ergebnisse dokumentiert?
- Wer hat Zugriff? Wie ist der Datenschutz sicherzustellen?
- Wie gestalten wir einen dauerhaften, nachhaltigen Prozess?





4. Konzept entwickeln - Kreative Gestaltung der Kompetenzentwicklung

Worum geht es in diesem Kapitel?

Der Kompetenzentwicklungsbedarf ist unternehmensweit festgestellt, der Qualifizierungsbedarf für einzelne Mitarbeiter oder Abteilungen steht fest. Die Herausforderung besteht nun darin, geeignete Maßnahmen zu bestimmen, um die gewünschten Kompetenzen möglichst passgenau entwickeln zu können.

In diesem Kapitel erhalten Sie

- Anregungen, welche Aspekte bei der Auswahl von geeigneten Maßnahmen zu beachten sind
- Beschreibungen von verschiedenen Methoden, die jeweils am Arbeitsplatz, arbeitsplatznah oder –arbeitsplatzfern durchgeführt werden können
- Anhaltspunkte, mit welchen Methoden Sie welche Kompetenzentwicklung am ehesten unterstützen können.

4.1 Prioritäten setzen

In einem ersten Schritt kann es hilfreich sein, sich die Frage nach der Wichtigkeit und der Dringlichkeit vor Augen zu führen.

Dringlichkeit

Welche Lücken sind **zwingend und ohne zeitlichen Aufschub** zu schließen?

Ist beispielsweise bereits die Einführung eines neuen Steuerungsprogramms für die Fertigungsplanung vorgesehen, müssen die Mitarbeiter ohne Zeitverlust auf das neue Programm geschult werden. Der Qualifizierungsbedarf ist damit zeitlich und inhaltlich bestimmt und nicht in Frage zu stellen.

Wichtigkeit

Welche Wichtigkeit verbirgt sich hinter den Bedarfslücken für das Unternehmen und welche Wechselwirkungen gibt es?

- Zu welchen Problemen führt eine Kompetenzlücke, die im gesamten Unternehmen, auf Abteilungsebene oder bei einzelnen Mitarbeitern ermittelt wurde?
- Wie weitreichend sind diese Probleme für den Unternehmenserfolg?
- Bei welchen Mitarbeitern besteht die größte Diskrepanz zwischen Soll-Ist-Zustand?

Beispiel: Mangelhafte Teamarbeit und eine zu geringe Bereitschaft, prozessübergreifend zu denken und handeln kann bei mehreren Fertigungsmitarbeitern dazu führen, dass die Durchlaufzeiten wegen Abstimmungsproblemen insgesamt viel zu hoch sind und Auswirkungen haben auf die vor- und nachgelagerten Abläufe in der Produktionskette.

Tipp: Dringlichkeit, Wichtigkeit, Auswirkungen auf Unternehmensabläufe und den Unternehmenserfolg geben Anhaltspunkte für die Priorisierung von Maßnahmen.



Entwicklungsbedarf (Funktion / Bereich)	Inhalt	Priorität	Maßnahme	Wer bis wann?

4.2 Aspekte bei der Auswahl von Maßnahmen

Bei der Auswahl und Gestaltung von Maßnahmen sind diese Kernfragen zu beantworten:

- Welche konkreten Kompetenzen gilt es zu entwickeln?
- Wer ist die Zielgruppe oder der zu entwickelnde Beschäftigte?
- Welche Besonderheiten im Lernverhalten muss ich eventuell berücksichtigen?
- Welche finanziellen, räumlichen und zeitlichen Spielräume stehen zur Verfügung?
- Über welche personellen und betrieblichen Ressourcen verfügt das Unternehmen?

Hinweise zu den Kompetenzzielen

Mit der Erstellung der Kompetenzmatrix ist ein wesentlicher Schritt getan, um die Kompetenzentwicklungsziele konkret zu benennen. Denn je klarer und eindeutiger die gewünschten Qualifizierungsziele formuliert sind,...

- ...je besser gelingt die Auswahl des passenden Lernortes und der passenden Lernmethode,
- ...je besser können Sie sich mit dem Trainer, Ausbilder etc. verständigen, so dass Sie sicher sein können, beide das Gleiche zu meinen, und...
- ...je eindeutiger gelingt später die Überprüfung, ob das Ziel erreicht worden ist.

Hinweise zu Zielgruppe und Lernwiderstände

Auch wenn Lernen der Normalzustand unseres Gehirns ist, so prägen vergangene Lernerfahrungen stark, welche Haltungen wir als Erwachsener zum Lernen haben. Einfluss auf das Lernverhalten haben individuelle Fähigkeiten und Interessen ebenso wie die Frage, ob man gewohnt ist, sich immer wieder mit Neuem auseinander zu setzen. Beschäftigte, die über viele Jahre immer die gleiche Tätigkeit ausgeübt haben und deren Arbeitssituation wenig lernanregend war, sind sozusagen „lernentwöhnt“ und müssen an das Lernen erst wieder herangeführt werden. Potenzielle Lernwiderstände erkennen ist daher ein wichtiger Aspekt für die Wahl der passenden Lernform. Hilfreiche Fragen sind z.B.:

- Wieweit ist die Zielgruppe lernerfahren?
- Wieweit liegen Lernerfahrungen lange zurück (Lernentwöhnte)?
- Welche Widerstände gegenüber Lernprozessen könnte es geben?
- Wieweit können mangelnde Sprachkenntnisse ein Lern-Hindernis sein?
- Wie könnten Beschäftigte unterstützt werden?
- Welche Erfahrungen gibt es aus früheren Qualifizierungsmaßnahmen?
- Welche Wünsche hat der Mitarbeiter selbst bezüglich der Wahl der Methoden?

4.3 Lernorte und Methoden

Hinsichtlich des Lernortes wird unterschieden zwischen arbeitsplatzgebundenen, arbeitsplatznahen und arbeitsplatzfernen Lernformen.

Grundsätzliche Aspekte bei der Entscheidung für den geeigneten Lernort dabei sind:

Off-The-Job-Maßnahmen arbeitsplatzfernes Lernen	• gute Konzentrationsmöglichkeit auf die konkreten Lerninhalte, da Teilnehmer nicht in Arbeitsabläufe eingebunden sind • Transferproblematik – Die Übertragung der Inhalte auf konkrete Bedingungen am Arbeitsplatz muss später geleistet werden Beispiele: externe, überbetriebliche Seminare; individuelle Lernsettings
On-The-Job-Maßnahmen Lernen am Arbeitsplatz	• unmittelbarer Bezug von Lernen und Arbeit (Transferproblem fällt weg) • Lerninhalte können entsprechend den Anforderungen individuell zusammengestellt werden • flexible Organisation des Lernens • weniger standardisiert und formalisiert Beispiele: Unterweisungen, Projektlernen, Aufgaben-Delegation
Near-The-Job-Maßnahmen arbeitsplatznahes Lernen	• gemeinsame, selbstorganisierte Bearbeitung von unternehmensinternen Fragestellungen mit direktem Bezug zur Praxis • systematische Aufarbeitung von Kompetenzlücken durch „Gleichgesinnte“ mit konkreter Problemlösungsorientierung Beispiele: Arbeitsgruppen, Workshops, kollegiale Beratung, Qualitätszirkel

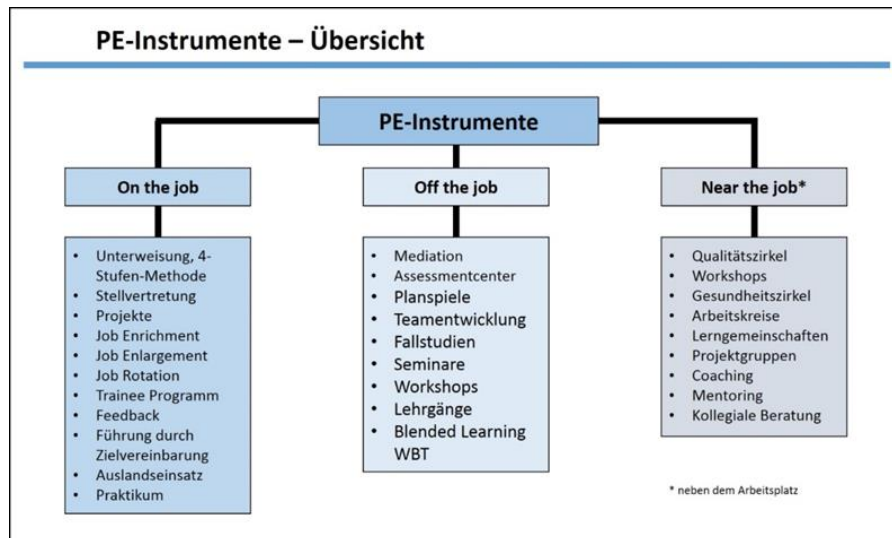


Abb.: Übersicht über einige Personalentwicklungs-Instrumente (eigene Darstellung)

Nachfolgend werden einige Methoden näher beschrieben.

4.3.1 Unterweisung am Arbeitsplatz

Die Unterweisung am Arbeitsplatz ist ein klassisches Ausbildungsinstrument, das am Arbeitsplatz in der Form der Vier-Stufen-Methode durchgeführt wird, um vor allem handwerkliche Fertigkeiten durch vorbildhaftes Tun und Erklärungen zu schulen. Der Unterweiser plant die Qualifikationseinheit im Detail und ist verantwortlich für den Ablauf in vier Stufen:

1. Stufe: Vorbereiten und erklären
2. Stufe: Vormachen und erklären (was, wie, warum)
3. Stufe: Nachmachen und erklären lassen
4. Stufe: Vertiefen durch fehlerfreies Üben

Bewertung:

- geeignet für die Aneignung von automatisierten Fertigkeiten, die für konkrete Arbeitsabläufe im Unternehmen gebraucht werden, z.B. einfache Anlern Tätigkeiten
- relativ eingeschränkte Transfermöglichkeiten des Gelernten auf andere Tätigkeiten
- nicht geeignet für die Entwicklung von sozial-kommunikativen, personalen, selbstorganisierenden Kompetenzen (siehe auch Kapitel 1)



4.3.2 Job Rotation

Die Job Rotation beinhaltet einen zeitlich befristeten Arbeitsplatzwechsel. Dem Mitarbeiter wird die Möglichkeit gegeben, einen anderen Arbeitsplatz im Unternehmen kennenzulernen. In Arbeitsbereichen, die geprägt sind von eher wiederholenden Tätigkeiten mit einseitigen Belastungen können Rotationen geeignet sein, einseitige körperliche Beanspruchungen zu vermeiden und Lernanregungen zu bieten.

Bewertung:

- Neue Aufgaben müssen gelernt werden – die Lernfähigkeit wird kurzfristig herausgefordert
- Unterstützt das Erkennen von Arbeitszusammenhängen und das Verständnis für Anforderungen anderer Tätigkeitsbereiche.
- Eignet sich zur Förderung von Zusammenarbeit, insbesondere beim gruppenübergreifenden Einsatz.
- Soziale Kompetenzen werden zur Entwicklung herausgefordert durch Umgang mit neuen Kollegen und Vorgesetzten.
- Das Sich-Selbst-Erleben in neuen Kontexten und im Vergleich zu neuen Kollegen fördert die Wahrnehmung von eigenen Stärken und Schwächen (Selbstreflektion)
- Verbessert die Kommunikation zwischen Arbeitsgruppen und Abteilungen.
- Dient dem Abbau von ressortübergreifenden Egoismen.



4.3.3 Job Enlargement (Erweiterung)

Der Arbeitnehmer erhält beim Job Enlargement auf Dauer zusätzliche Arbeitsaufgaben mit ähnlichem Schwierigkeits- bzw. Anforderungsniveau.

Bewertung:

- Die Lernfähigkeit wird insbesondere zum Zeitpunkt der Neuaufnahme der zusätzlichen Aufgaben herausgefordert.
- Die eigentliche Arbeit wird vielseitiger und interessanter. Dadurch kann die Motivation und Aufmerksamkeit des Mitarbeiters erhöht werden.
- Das Unternehmen profitiert von einer gesteigerten Leistungsfähigkeit.
- Risiko zu hoher Arbeitsbelastung des Mitarbeiters – gegebenenfalls muss das Arbeitsvolumen an anderer Stelle verringert werden, wenn der Mitarbeiter im Rahmen des Job Enlargement zusätzliche Aufgaben übernimmt.



4.3.4 Job Enrichment (Bereicherung)

Das Job Enrichment beinhaltet eine **qualitative** Steigerung des Verantwortungsbereichs. Der Arbeitnehmer erhält auf Dauer neue Aufgaben mit einem höheren Anforderungsniveau übertragen. (Beispiel: Ein Produktionsmitarbeiter erhält zusätzlich die Verantwortung, eine KVP-Gruppe zu leiten).

Bewertung:

- Für Mitarbeiter, die an einer Weiterentwicklung interessiert sind, stellt das Job Enrichment einen Motivationsfaktor dar.
- Das Job Enrichment kann als Bewährungsmöglichkeit für weitere Entwicklungsschritte genutzt werden.
- Es ermöglicht dem Vorgesetzten eine gute Beurteilungsgrundlage über weiteres Potential des Mitarbeiters.
- Es fördert eigenverantwortliches Arbeiten und Entscheidungsfähigkeit.



4.3.5 Coaching

Das klassische Coaching ist eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ auf Zeit. Der Coach bearbeitet mit seinem Coachee (Kunden) Problemstellungen innerhalb von mehreren Sitzungen. Der zeitliche Aufwand und die Anzahl der Sitzungen variiert je nach Coaching-Situation. Voraussetzungen für einen gelingenden Prozess ist die freiwillige Teilnahme des Mitarbeiters und Vertrauen zum Berater.

Bewertung:

- Wichtiges Instrument für die Führungskräfte-Entwicklung zur Reflektion von Rollenverständnis, Werthaltungen, schwierigen Situationen, zur Vorbereitung von Entscheidungen oder Konfliktbearbeitung.
- Für Facharbeiter, die Schlüsselpositionen im betrieblichen Ablauf einnehmen, eine geeignete und auf den individuellen Mitarbeiter zugeschnittene Methode, zur Entwicklung von Reflektivität und Problemlösungskompetenz.
- Coaching bietet sich bei komplexen Fragestellungen an, die nicht in einem einzelnen Mitarbeitergespräch schnell gelöst werden können. Probleme aufgrund „sozialer Verstrickungen“ in der Belegschaft können bearbeitet werden.



4.3.6 Mentoring

Beim Mentoring kooperiert ein Zweiergespann aus einer berufserfahrenen mit einer weniger erfahrenen Person. Die erfahrenere Person schöpft dabei aus ihrem erworbenen Wissen und ihren Erfahrungen und ist nicht unbedingt pädagogisch für diese Aufgabe geschult. Ziel ist es, den unerfahreneren Mitarbeiter in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Wichtig: es dürfen keine hierarchischen Abhängigkeiten vorhanden sein.

Bewertung:

- Der Einsatz eignet sich sowohl bei Berufsanfängern als auch Fach- und Führungskräften
- Erfahrungswissen wird weitergegeben in einer informellen, hierarchiefreien Atmosphäre.
- Problemsituationen können schneller angesprochen werden. Die Bedeutung von Fehlern für den eigenen Lernprozess kann wertgeschätzt werden.
- Fördert die Kompetenzentwicklung in Richtung offene Kommunikation, Umgehen mit Feedback, Stärkung der Selbsteinschätzung und Reflektion.
- Der Mentor ist gefordert, unbewusstes Wissen ins Bewusstsein zu heben und Formen der Mitteilung und Weitergabe zu suchen. Die (Selbst-) Reflexion wird dadurch geschult und angeregt.



4.3.7 Kollegiale Beratung

Die kollegiale Beratung ist eine professionelle Methode zur gemeinsamen Analyse von beruflichen Situationen und zur gegenseitigen Unterstützung bei Problemstellungen unter Kollegen. Fach- und/oder Führungskräfte mit einem ähnlichen beruflichen Hintergrund treffen sich zur Erörterung von fachlichen Fragestellungen. Es gibt verbindliche Kernregeln, die die kollegiale Beratung von informellen oder einmalig anlassbezogenen Gesprächen abgrenzt. Prinzipien der

kollegialen Beratung sind: Freiwilligkeit, Eigenverantwortlichkeit, keine feste Rollenverteilung, Verschwiegenheit, Fachlichkeit, Verbindlichkeit, Vertrauen. Der Ablauf verläuft in fünf Phasen:

PHASE		FALLGEBER	BERATENDE KOLLEGEN
1. Infos sammeln		• schildert Fall, beantwortet Verständnisfragen • formuliert Zielfrage	• hören zu • stellen Verständnisfragen • machen Notizen
2. Hypothesen bilden		• hört zu • macht sich Notizen	• äußern Hypothesen, Eindrücke unter sich, z.B. „mir fällt auf....“. • äußern Vermutungen über Interessen, Bedürfnisse, Gefühle der einzelnen Beteiligten im Fall.
3. Reaktion		• gibt kurze Stellungnahme, was ihn anspricht	• hören zu
4. Rat & Tat		• hört zu • macht sich Notizen	• überlegen sich verschiedene Handlungsmöglichkeiten, wägen Vor-/Nachteile ab • z. B. „an der Stelle des Fallgebers würde ich....“
5. Reaktion		• gibt Stellungnahme, was ihn anspricht	• hören zu

Abb.: Ablaufschema „kollegiale Beratung“ (eigene Darstellung)

Bewertung:

- Gemeinsames Teilen von Erfahrungen, Wissen, Gedanken, Ideen. Fördert die Wahrnehmung unterschiedlicher Sichtweisen und eröffnet neue Handlungsspielräume. Nicht nur der Fallgeber, die ganze Gruppe lernt voneinander.
- Entwicklung vielfältiger sozialer und personaler Kompetenzen „nebenher“ möglich wie: Selbstorganisationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, wertschätzender Umgang, Selbstreflexion, bereichsübergreifendes Denken
- In einem hierarchiefreien Raum können Lösungen für spezifisch berufliche Fragestellungen mit unternehmenseigenen Ressourcen gefördert werden.



4.3.8 Lerninseln

Die Lerninsel befindet sich räumlich in Arbeitsplatznähe und wird im technischen und Fertigungsbereich häufig für Ausbildungssituationen eingesetzt. Von den Lernenden werden dort selbständig in der Regel in kleinen Gruppen tatsächliche Arbeitsaufträge bearbeitet, die in ihrer Komplexität variieren können. Das Zeitkontingent ist großzügiger gestaltet als unter realen Produktionsbedingungen und es steht eine Fachkraft mit ihrem Erfahrungswissen unterstützend zur Seite. In

erster Linie dient die Lerninsel dem Erwerb von Fach- und Methodenkompetenzen und Fertigkeiten.

Bewertung:

- Nicht nur für die Ausbildung eine sinnvolle Qualifizierungsmethode.
- Besonders für Menschen, die besser ohne Zeitdruck lernen, eine geeignete Methode, um sich die notwendige Fach- und Methodenkompetenz für spezifische Arbeitsvorgänge aneignen zu können.
- Eigenverantwortung, Kooperationsfähigkeit und ein Bewusstsein für Qualität und Ergebnisorientierung können gefördert werden.



4.3.9 Arbeitskreise / Qualitätszirkel

Hierbei handelt es sich um Gruppenarbeitsformen. Kleingruppen aus gleichbleibenden Mitarbeitern treffen sich in regelmäßigen Abständen und organisieren sich selber. Die Teilnehmerzusammensetzung orientiert sich an den Inhalten. Ziel ist es, Lösungen für Probleme zu erarbeiten, Themen voranzutreiben (z.B. Gesundheit, kontinuierliche Verbesserung etc.), Umsetzungsvorschläge zu entwickeln und zu kontrollieren. Mit Arbeitskreisen können wichtige unternehmerische Themen auch auf Dauer gestellt werden.

Bewertung:

- Die Mitarbeit in Arbeitsgruppen kann die Entwicklung von unterschiedlichsten Kompetenzen fördern, wie z.B. Verantwortungsbewusstsein, Stärkung der Zusammenarbeit, Problemlösekompetenz, Ziel- und Ergebnisorientierung, sozial-kommunikative Fähigkeiten, um nur einige zu nennen.
- Ermöglichen das gemeinsame Lernen, den Austausch und Reflexion von Erfahrungen und die Aktivierung von Innovationspotenzialen der Mitarbeiter
- Durch Beteiligung der Mitarbeiter kann gezielt das Selbstwertgefühl, die Identifikation und die Motivation gefördert werden.
- Die Sinnhaftigkeit, Zusammensetzung und Ergebnisqualität der Zirkel sollten immer im Blick behalten werden, damit die Arbeitskreise nicht zum Selbstzweck werden.



4.3.10 Projektarbeit

Bei der Übertragung eines Projektes oder sogar einer Projektleitung geht es um die Bearbeitung bzw. Steuerung eines einmaligen, eher komplexen Vorhabens mit meist definiertem Anfangs- und Enddatum und begrenzten Ressourcen.

Bewertung:

- Projekte dienen der Lösung konkreter Problemstellungen im Unternehmen
- Ermöglicht vielfältige Kompetenzentwicklungen, z.B. in den Bereichen Zusammenarbeit, sozial-kommunikative Fähigkeiten, Ergebnisorientierung, Kreativitätssteigerung, bereichsübergreifendes



Denken, Problemlösung, Selbststeuerung, Organisation. Bei der Übernahme einer Projektleitung können Führungskompetenzen gefördert werden

- Für Facharbeiter ein geeignetes Instrument zur Übernahme von mehr Verantwortung, Motivationssteigerung, Einübung der oben genannten Kompetenzen

4.3.11 Workshops

Eine Gruppe von Teilnehmern bearbeitet mit begrenzter, kompakter Zeitdauer intensiv ein Thema. Praxisnähe, Übungen und Handlungsorientierung sind typische Merkmale. Workshops werden moderiert und nach Bedarf mit der gezielten Vermittlung von Inhalten verknüpft. Die Grenzen zu eher formalisierten Trainings oder Seminaren sind fließend. Ziel ist das gemeinsame Lernen. Dabei soll gezielt das Erfahrungswissen einbezogen und für alle transparent gemacht werden, um daraus Erkenntnisse zu ziehen.

Bewertung:

- Gut geeignet für praxisnahes gemeinsames betriebliches Lernen.
- Erfahrungswissen von Praktikern wird identifiziert und wertgeschätzt.
- Vielfältige Kompetenzen werden gefördert (z.B. sozial-kommunikative, personale, aktivitätsorientierte)
- Die Dauer von Reflexion und Theorieinputs ist anzupassen an die Zielgruppe



4.3.12 Fabrik im Seminarraum

Im Seminarraum wird ein Fertigungs-Unternehmen simuliert, die Teilnehmer übernehmen reale Rollen (Kunden, Lieferanten, Logistiker, Produktion, Abrechnung). Alle wichtigen Geschäftsprozesse und ihre Abhängigkeiten können im Handeln unmittelbar erlebt werden. Aufträge werden in Echtzeit unter Kennzahlvorgaben ausgeführt, anschließend ausgewertet und Prozesse im Team neu gestaltet.

Bewertung:

- Sehr handlungsorientiertes Vorgehen spricht Praktiker ebenso an wie Akademiker
- Aufbau von vielfältigen Kompetenzen, insbesondere: Prozessübergreifendes Denken und Handeln, Zusammenarbeit, Teamfähigkeit, Folgebewusstsein, Problemlösung
- Selbstverantwortung und Selbstvertrauen werden gestärkt
- Vermittlung von unterschiedlichen Methodenkompetenzen zur kontinuierlichen Prozessverbesserung
- Transferworkshops ermöglichen die direkte Übertragung auf die eigene betriebliche Situation



4.3.13 Lernfabrik

In einer realen Produktionsumgebung mit entsprechenden Fertigungsanlagen wird eine Prozesskette komplett abgebildet, von der Arbeitsvorbereitung über den Wareneingang, Fertigung, Montage, Qualitätskontrolle bis zum Versand.

Bewertung:

- Das Potenzial zur Kompetenzentwicklung knüpft an die „Fabrik im Seminarraum“ an
- Die Lernumgebung ist aber real und noch näher am Arbeitsalltag dran, damit noch näher an der Erfahrungswelt von Beschäftigten insbesondere von Unternehmen der industriellen Fertigung
- In einem geschützten Bereich können Prozesse ausprobiert werden und Erfahrungen gesammelt werden
- Wird in der universitären Ausbildung eingesetzt und aufgrund der hohen Relevanz für die heutigen Anforderungen in der Arbeitswelt zunehmend in der beruflichen Ausbildung eingesetzt
- Eher kostenintensiv
- Die Möglichkeit der Umsetzung in betrieblichen Ausbildungsbereichen kann geprüft werden



4.3.14 Seminare / Trainings

Der Fokus von Seminaren liegt auf der Vermittlung von Wissen. Dabei werden die Teilnehmer aktiv in die Gestaltung der Veranstaltung durch Diskussionen und weitere Mitarbeit einbezogen. Die Übergänge zu Workshops sind fließend. Seminare können betriebsübergreifend oder betriebsintern durchgeführt werden.

Bewertung:

- Das Übertragen des Gelernten in die Praxis sollte sorgfältig begleitet werden, damit Gelerntes in den Alltag integriert wird
- Überbetriebliche Seminare bieten Möglichkeiten, über den eigenen betrieblichen „Tellerrand“ zu blicken und Problemsichten zu relativieren.



4.3.15 Digitale Lernformate

Diese werden zukünftig immer stärker individuelle Lernprozesse begleiten und unterstützen und in das betriebliche Lernen eingebunden werden. Die junge Generation („digital natives“) wächst damit auf. Ein paar Beispiele seien an dieser Stelle genannt:

- Um **gemeinsames Lernen und Erfahrungen** transparent zu machen, können **communities of practice** gebildet werden oder **Lernplattformen aufgesetzt werden mit Foren, Blogs**
- Über **webinare und virtuelle Klassenräume** kann man ortsungebunden, standortübergreifend lernen
- Facharbeiter können **kleine Videos** drehen von erfolgreichen Problemlösungen, in eine dafür vorhandene Datenbank stellen, die allen auf z.B. einem mobilen Endgerät arbeitsortnah zur Verfügung steht.
- Lernangebote (über Apps) werden sich stärker an **individuelle Anforderungen** anpassen müssen. Durch digitale Medien kann dieses selbstgesteuerte Lernen gefördert werden, flexibel und personalisiert (z.B. bei adaptive Learning).

4.4 Die Qual der Wahl

Die Frage, welche Methode ist denn im konkreten Fall zu wählen, ist keine einfach zu beantwortende und keine Frage von „entweder – oder“. Lernen erfolgt nicht nach dem „Nürnberger Trichter“, sondern vor allem im Handeln, Üben und reflektieren. Die Kombination von unterschiedlichen Lernformen und die Gestaltung eines kontinuierlichen Lernprozesses ist wichtig. Darauf kommen wir in den nächsten Kapiteln näher zu sprechen. Hier spielt auch die Unterstützung durch die jeweiligen Vorgesetzten eine große Rolle.

In den vorangegangenen Methodenbeschreibungen haben wir Ihnen Hinweise gegeben, welche Kompetenzen jeweils besonders gefördert werden. In der folgenden Tabelle haben wir Ihnen exemplarisch einige Kompetenzen und arbeitsplatznahe Lernformate gegenübergestellt, ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dient als Anregung.

ZU FÖRDERNDE KOMPETENZEN	BEISPIELE FÜR ARBEITSPLATZNAHE LERNFORMATE
SOZIAL- KOMMUNIKATIVE KOMPETENZEN • Teamfähigkeit • Konfliktfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Anpassungsfähigkeit	• Bearbeitung von Fallbeispielen (reale Situationen) • Arbeitsgruppen / Qualitätszirkel • KVP- / Shopfloor-Workshops • Projektarbeit • Coaching • Kollegiale Beratung
PERSONALE KOMPETENZEN • Selbststeuerungsfähigkeit (Selbstmanagement) • Eigenverantwortung • Ganzheitliches Denken / Prozessorientierung • Lernbereitschaft • Offenheit für Veränderungen	• Delegation von Aufgaben • Coaching • Fabrik im Seminarraum • Lernfabrik • Jobrotation • Arbeitsgruppen / KVP-Workshops • Lernprozessbegleitung

Tipps

Für die Entwicklung von Kompetenzen...

- ...ist eine einfache Wissensvermittlung nicht ausreichend
- ...ist Handeln und Ausprobieren und die aktive Auseinandersetzung mit Erfahrungen im Dialog mit anderen notwendig
- ...braucht es Handlungs- und Entscheidungsspielräume und Lernanregungen in der Arbeit



4.5 Leitfragen für die Auswahl geeigneter Maßnahmen

Kompetenzen

- Welche konkreten Kompetenzen sollen entwickelt werden?

Zielgruppe

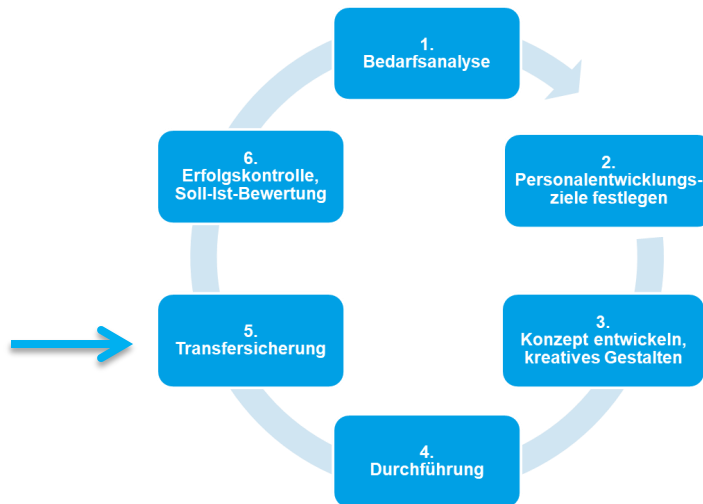
- Welchen Bildungshintergrund besitzt der Beschäftigte / die Zielgruppe?
- Welche Lernvorerfahrungen sind vorhanden?
- Welche Weiterbildungen hat der Mitarbeiter schon absolviert, wie zufriedenstellend verlief dabei der Transfer in die Praxis?
- Was sind die Wünsche des Mitarbeiters hinsichtlich der Methodenwahl?
- Wie eigenständig lernt der Mitarbeiter?
- Welche Unterstützung braucht der Mitarbeiter beim Lernen?
- Welche Lernhemmnisse gilt es gegebenenfalls zu berücksichtigen?
- Wie können Lernwiderstände abgebaut werden?



Vorhandene Ressourcen:

- Welche Lernkonzepte (Lerninsel, Qualitätszirkel, etc.) im Unternehmen sind bereits vorhanden? Mit welchen Methoden hat man gute Erfahrungen gemacht?
- Welche Methoden können gegebenenfalls kombiniert werden?
- Welche Mitarbeiter stehen intern als Anleiter, Trainer, Mentoren zur Verfügung?
- Welche finanziellen Mittel und welcher Zeitrahmen stehen zur Verfügung?
- Mit welchen externen Bildungsanbietern hat das Unternehmen gute Erfahrungen gemacht?
- Welche Bildungspartner bieten eine Beratung für die Auswahl und/oder Konzeption von passgenauen Lösungen an?





5. Transfer und Nachhaltigkeit schaffen

Worum geht es in diesem Kapitel?

In diesem Kapitel zeigen wir auf,

- mit welchen einfachen Mitteln es gelingt, das Gelernte im Unternehmensalltag zu verankern und
- welche Voraussetzungen es für einen gelungenen Transfer gibt

Personal entwickeln ist ein Prozess und erfordert die Einbindung der jeweiligen „Lerner“. Es braucht die Motivation, verbunden mit einer Zielsetzung: „was soll mit der Kompetenzentwicklung erreicht werden?“ Und es braucht die Möglichkeit, Gelerntes umzusetzen, zu probieren im Alltag. Und während des „Lernprozesses“ gilt es immer wieder, sich zu vergewissern, ob man sich auf der Zielgeraden befindet oder ob es nötig wird, nach zu steuern. Um einen Transfer abzusichern, wie man sagt, ist es sinnvoll, sowohl vor, während als auch nach Qualifizierungen Unterstützungsmaßnahmen umzusetzen. Dabei kommt der Rolle des Vorgesetzten eine besondere Bedeutung zu als „Träger“ der Personalentwicklung vor Ort. Er ist es auch, der Lernchancen anbietet und das Ausprobieren zulässt und lernförderliche Rahmenbedingungen setzt.

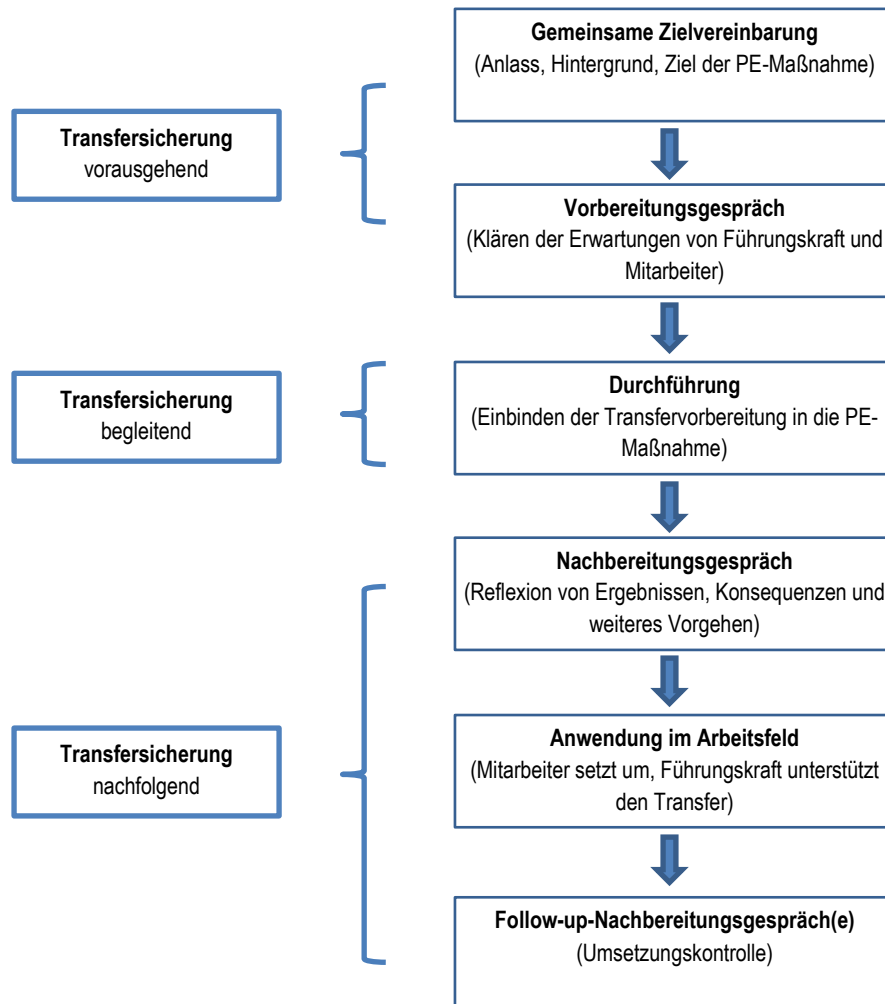


Abb.: Transfersicherung im Prozess (eigene Darstellung in Anlehnung an M. Becker, 2013, S. 839)

5.1 Transfersicherung vor, während, nach der Maßnahme

Transferabsichernde Maßnahmen **im Vorfeld** einer Maßnahme sind:

- das konkrete Führen eines Vorbereitungsgesprächs mit dem Beschäftigten
- der Einbezug der Erwartungen der Mitarbeiter bei der Planung von Maßnahmen
- die Formulierung von Vorgesetzten-Erwartungen
- die klare Formulierung und Vereinbarung von Zielen mit dem Beschäftigten
- eine klare Zielformulierung und -vereinbarung mit dem Beschäftigten

Zu den transfersichernden Aspekten **während einer Maßnahme** gehören,...

- dass die Mitarbeiter soweit wie möglich aktivierend mit einbezogen werden,
- dass die vorbereiteten Fragenstellungen während der Maßnahme Raum finden,
- dass die Maßnahme an die Erfahrungen der Lernenden anknüpft

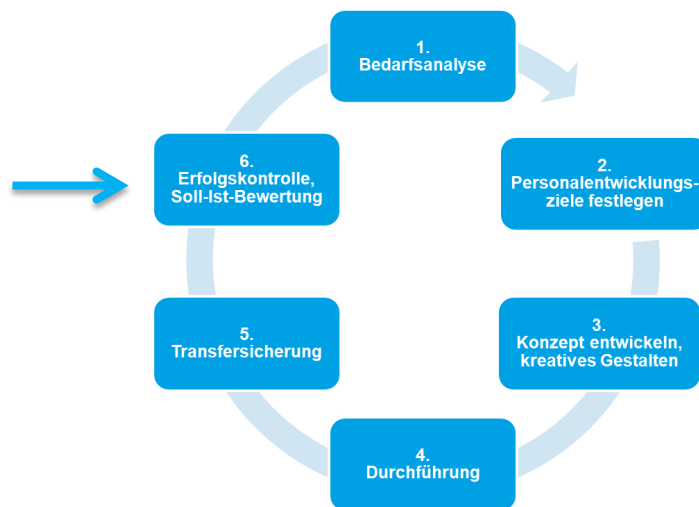
Zu den transfersichernden Maßnahmen **im Anschluss** gehören:

- das zeitnahe Gespräch über die Qualifizierungsmaßnahme und gemeinsame Reflexion über Ergebnisse, Zufriedenheit, über: was hat es gebracht
- die Vereinbarung von konkreten Umsetzungszielen
- die Klärung von notwendigen Unterstützungen im Alltag
- das Einräumen von Zeiten zum Umsetzen und Üben oder Probieren
- die regelmäßige Reflexion über gemachte Erfahrungen und ggf. aufgetretene Probleme beim Umsetzen, mit dem Ziel: Hemmnisse abzubauen und die Lerner immer wieder zu ermutigen und zu fördern

5.2 Leitfragen für die Transfersicherung

- Welche Maßnahmen wurden getroffen, um den Mitarbeiter in den gesamten Qualifizierungsprozess einzubinden?
- Wann kann Weiterqualifikation am störungsfreisten in die Arbeitsabläufe integriert werden?
- Wieviel zusätzliches Personal wird benötigt, um die Lernzeit der Mitarbeiter, die qualifiziert werden, aufzufangen? Wie schaffe ich Freiräume zum Ausprobieren und Üben?
- Wie Sorge ich im restlichen Team für Rücksicht und Akzeptanz für die Lernzeit des Mitarbeiters?
- Wieweit wurden Erwartungen und Ziele für die Kompetenzentwicklung vereinbart?
- Woran soll konkret festgemacht werden, ob eine Personalentwicklungsmaßnahme Erfolg gehabt hat?
- Wieweit ist dem Beschäftigten seine Mitverantwortung für die Anwendung des Gelernten bewusst?
- Welche Folgegespräche werden vereinbart?
- Welche Dokumentationen sollen genutzt werden als Unterstützungs- und Reflexionshilfe für den Transfer?
- Welche Rahmenbedingungen braucht der Mitarbeiter, um das Gelernte umsetzen zu können?
- Welche Unterstützung kann der Vorgesetzte geben?
- Welche anderen Personen können zur Unterstützung eingebunden werden?
- Stehen bei Selbstlernphasen Lernbetreuer, -begleiter und/oder Vorgesetzter als Ansprechpartner zur Verfügung?





6. Erfolg kontrollieren – Zielerreichung bewerten

Worum geht es in diesem Kapitel?

Während die Transfersicherung das Ziel hat, so gut wie möglich die Kompetenzentwicklungsmaßnahme zu unterstützen, damit die Umsetzung im Arbeitsalltag bestmöglich erreicht werden kann, geht es bei der Erfolgskontrolle darum, die gesamte Maßnahme sowie die Erreichung der gesetzten Ziele zu bewerten.

Dieses Kapitel gibt Orientierung für folgende Fragen:

- Wie verschaffe ich mir eine Bewertungsgrundlage, um beurteilen zu können, ob die Maßnahme gelungen ist?
- Wie erfahre ich, ob sich die Fähigkeiten der Lernenden – wie gewünscht – erweitert haben?
- Was lerne ich daraus? Was müsste gegebenenfalls geändert werden, um das nächste Mal noch erfolgreicher zu sein?

6.1 Befragung der Teilnehmer

Wir kennen sie vermutlich alle: Am Ende eines Workshops, Seminars, Trainings werden meist formalisierte Fragebögen ausgefüllt und oft kombiniert mit Abschluss-Feedback-Runden. Der Umsetzungserfolg einer solchen Personalentwicklungsmaßnahme lässt sich damit nicht erfassen.

Dennoch sind solche Befragungen von Bedeutung:

- sie holen die Mitarbeiter als Beteiligte mit ins Boot und wertschätzen deren Wahrnehmung und Feedback
- sie spiegeln die grundsätzliche Zufriedenheit mit der Maßnahme, den Inhalten, der Organisation, dem Ablauf, dem Trainer etc. wieder und sind damit Basis für das Qualitätsmanagement von Trainern, Auftraggebern und Vorgesetzten
- die Zufriedenheit mit einem Angebot beeinflusst die Motivation des Mitarbeiters zum weiteren Lernen
- sie ermöglichen eine zeitnahe, kritische Selbstreflexion der Lerner über das Gelernte und den Abgleich mit vereinbarten Zielen

6.2 Das Ziel von jedem Lernen ist: Handeln!

Gleich, ob es um die Aneignung von Wissen über Methoden oder Zusammenhänge geht, um den Erwerb von Fachkenntnissen, um das Erlernen von Fertigkeiten, um ein verbessertes Team- oder Führungsverhalten: Ziel ist letztlich die Umsetzung im Alltag, das (erfolgreiche) Handeln. Die Beobachtung von Verhalten und die Ergebnisbewertung ist damit eine entscheidende Basis für die Beurteilung, ob eine Personalentwicklungsmaßnahme Erfolg hatte. Beispiele für beobachtbares Verhalten sind:

- Werden gelernte Methoden in der Arbeit angewendet?
- Führen Beschäftigte Tätigkeiten schneller und sicherer um?
- Gibt es weniger Qualitätsmängel oder Störungen im Prozess?
- Entwickeln Beschäftigte eigene Ideen zur Lösung von Problemen?
- Sind die Beschäftigten zufriedener mit dem Führungsverhalten der Führungskräfte?
- Werden Konflikte zur Zufriedenheit der beteiligten Beschäftigte selbständig gelöst?
- Werden anspruchsvollere Aufgaben mit Erfolg gelöst?

Aber: Es gibt keine einfachen Ursache-Wirkungs-Zuschreibungen! In den Anlagen finden Sie eine Übersicht über mögliche Ursachen, warum es mit dem Lernen am Arbeitsplatz nicht so klappt. Lernen ist ein sehr komplexer und dynamischer Vorgang.



Erfolg – oder Nicht-Erfolg bewerten ist letztlich das Ergebnis eines gemeinsamen Dialogs über:

- den Vergleich von den vereinbarten konkreten SOLL-Zielen und der Einschätzung über wahrgenommene Veränderungen (IST)
- Die gemeinsame Reflexion über Ursachen der Abweichungen
- Die gemeinsame Entscheidung über Anpassungen und weitere Schritte



Je konkreter Sie Entwicklungsziele am Anfang formuliert haben, umso besser gelingt eine Verständigung über das Erreichen der Ziele.

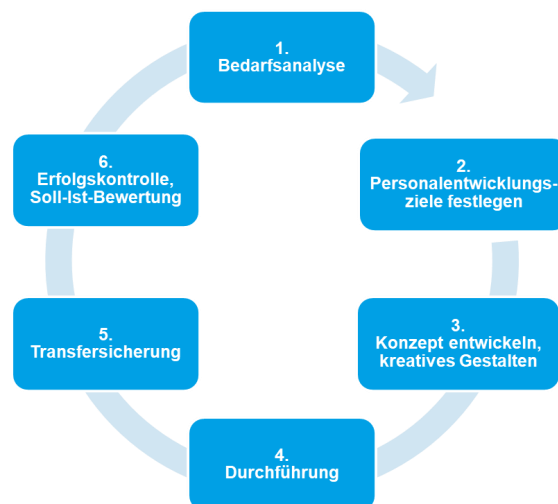


Eine Erfolgskontrolle ist ein Teil eines kontinuierlichen Prozesses, der hilft, den weiteren Qualifizierungsprozess besser zu steuern, geeignete Maßnahmen

auszuwählen und das Kompetenzmanagement zu verbessern. Die Schnittstelle zur Transfersicherung ist fließend.

6.3 Leitfragen Erfolgskontrolle

- Woran kann der Erfolg einer Qualifizierungsmaßnahme konkret festgestellt werden?
- An welchem konkreten Verhalten kann ich beobachten, ob Entwicklungsziele erfolgreich erreicht wurden?
- Wieweit müssen Kriterien für den Erfolg verändert werden?
- Was sind Ursachen für das Nicht-Erreichen der vereinbarten Ziele?
- Welche Folgen für das weitere Vorgehen lassen sich feststellen?
- Welche Rahmenbedingungen müssen ggf. verändert werden?



7. Ganzheitliches Kompetenzmanagement

Worum geht es in diesem Kapitel?

In den vorangegangenen Kapiteln werden Sie sicherlich erkannt haben, dass Personalentwicklung keine Einmalaktion ist, dass die Schritte vielfach miteinander verknüpft sind und dass wir immer wieder auf den kontinuierlichen Prozess hingewiesen haben. Damit betriebliches Lernen vorausschauend dem Unternehmenserfolg dienen kann und Kompetenzentwicklung kein Zufallsergebnis wird, braucht es dieses systematische Vorgehen.

Wir sprechen vom ganzheitlichen Kompetenzmanagement. Dieses Kapitel enthält Anregungen, welche Aspekte bei der Einführung und ständigen Weiterführung eines Kompetenzmanagements zu beachten sind.

Die Leitfragen dieses Kapitels lauten:

- Was ist mit ganzheitlichem Kompetenzmanagement gemeint?
- Welche Aspekte umfasst ein ganzheitliches Kompetenzmanagement?
- Wie kann man dieses im eigenen Unternehmen umsetzen?
- Welche Hemmnisse, welche Erfolgsfaktoren gibt es für ein gelungenes Kompetenzmanagement?



7.1 Kompetenzmanagement als kontinuierlichen Verbesserungsprozess gestalten

Unsere dynamischen Arbeitswelt und der technologische Wandel führen zu veränderten Anforderungen an die Beschäftigten. Kontinuierliches Um-, Ver- und Neulernen wird zu einer Notwendigkeit. Die Bedeutung des „Lebenslangen Lernens“ ist heute wohl jedem bewusst. Die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten eines Unternehmens muss mit dieser Dynamik Schritt halten und bestenfalls auf zukünftige Erfordernisse schon im Vorfeld eingestellt sein. Nicht nur, um Zukunftsfähigkeit zu sichern, sondern auch, weil Lernen Zeit braucht.

Dieses verlangt von den Gestaltern betrieblichen Lernens „ständig am Ball zu sein“. Die Identifizierung der für das Unternehmen wichtigen Kompetenzen, deren Entwicklung und Überprüfung ist somit kein einmaliger Prozess, sondern ein kontinuierlicher unternehmensweiter Prozess, der immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden muss. Dafür liefert uns der Management-Kreislauf eine wunderbare Orientierung:

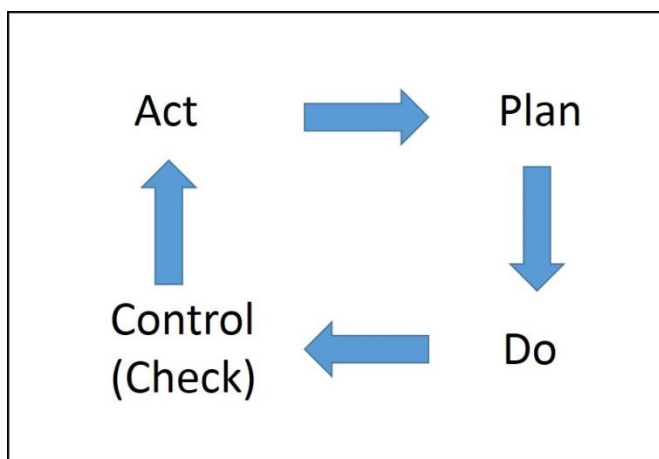
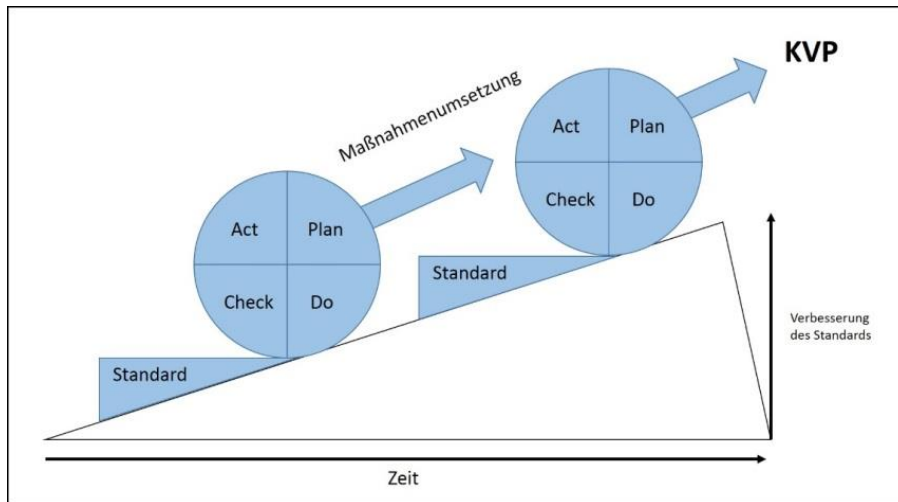


Abb.: PDCA-Kreislauf nach Deming (eigene Darstellung)

Es erfolgt die Bestimmung der an den Unternehmenszielen orientierten Kompetenzen (Plan - Planen), die Umsetzung der Maßnahmen (Do - Ausführen), das Überprüfen (Control oder Check), das Anpassen und Setzen von veränderten Zielen (Act) und die abermals an die Notwendigkeiten orientierte Neuplanung. Der Prozess beginnt von neuem. Die Grafik veranschaulicht das Prinzip:



Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP (modifiziert nach http://flachglas.ch/fileadmin/_migrated/pics/KVP_PDCA_D_3.jpg)

Dieser kontinuierliche Verbesserungsprozess greift auf der strategischen Ebene genauso wie auf der operativen (konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen). Beide Ebenen sind miteinander verzahnt. Immer wieder gilt es zu fragen:

- Wie sehr sind wir mit unseren Strukturen und den Inhalten des Kompetenzmanagements noch auf der Höhe der Zeit und wo kann optimiert werden?
- Wie erfolgreich und passgenau ist jede einzelne Maßnahme für den jeweiligen Mitarbeiter gestaltet und wo kann optimiert werden?

Damit dieser kontinuierliche Prozess eine Systematik hat, gesteuert wird und gleichzeitig flexibel verlaufen kann, ist es notwendig:

- Verantwortliche für das Kompetenzmanagement im Unternehmen festzulegen
- Überprüfungsrouinen zu schaffen
- alle Mitarbeiter für den Kompetenzaufbau in den Blick zu nehmen und dabei Konzepte für Einzelne, Funktionen, Teams oder das ganze Unternehmen zu entwerfen
- zentrale Verantwortung für das „am Laufen halten“ kombinieren mit dem Verteilen der Zuständigkeiten auf viele Schultern und dem Einbeziehen aller Mitwirkenden

- effiziente Kommunikations-, Austausch- und Vernetzungs-gelegenheiten zwischen den verschiedenen Gestaltern des betrieblichen Lernens zu schaffen

7.2 Wichtiger Erfolgsfaktor: Engagement der Geschäftsführung

Wie immer, wenn etwas gut werden soll: es braucht Treiber und Vorbilder. Die Geschäftsführung muss davon überzeugt sein, dass eine ständig dem Bedarf angepasste Kompetenzentwicklung Voraussetzung für künftige Erfolge ist. Das gilt es zu kommunizieren, andere Führungskräfte und Beschäftigte mitzunehmen und immer wieder einzufordern.

Der Schalter wird im wahrsten Sinne des Wortes im Kopf des Unternehmens umgelegt. Es braucht ein Bewusstsein, dass Investitionen in die Kompetenzentwicklung den gleichen Stellenwert wie Investitionen in Anlagen und Infrastruktur haben.



7.3 Lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen

Wer lernt, macht Fehler. Lernen wird aber ausgebremst, wenn man Angst hat, Fehler zu machen. Darum hat die Entwicklung einer lernförderlichen Unternehmenskultur eine große Bedeutung. Eine solche Leitkultur ist Teil gemeinsam getragener Werte, auf die sich Geschäftsführung und die Führungskräfte bewusst verständigt haben, die gelebt wird und im Alltag immer wieder überprüft werden muss. Lernförderlichkeit zeichnet sich u.a. durch folgende Aspekte aus:

- der konstruktive Umgang mit Fehlern, in dem Fehler als eine Chance gesehen werden, um daraus zu lernen und Arbeit zu verbessern
- soziale Unterstützung und Anerkennung
- klare und offene Kommunikation mit individuellem Feedback als Orientierung und gezielte Steuerung des Lernprozesses
- Möglichkeiten zur Selbstreflexion statt kleinteilige Lernkontrolle

Auf der Ebene der **Arbeitsorganisation** wird Lernen unterstützt durch:

- Handlungsspielräume, die eigenes Entscheiden ermöglichen statt stures Abarbeiten von festgelegten Tätigkeiten und Abläufen
- Ganzheitlichkeit von übernommenen Tätigkeiten - von der Planung, Umsetzung bis zur Überprüfung - .

7.4 Führungskräfte – Dreh- und Angelpunkt bei der Kompetenzentwicklung

Jede Führungskraft ist verantwortlich für die Personalentwicklung „ihrer“ geführten Mitarbeiter. Diese Aufgabe kann man nicht an eine Personalabteilung – sofern es sie gibt – delegieren. Nur die Vorgesetzten haben regelmäßig den direkten Kontakt, können beobachten, ob sich Veränderungen im Verhalten oder in den Haltungen zeigen, können direkt Feedback geben um Verhalten zu steuern, können erfolgreiches Handeln erkennen und bewerten. Und jede Führungskraft ist Mitgestalter von lernförderlicher Unternehmenskultur. Dies zeigt sich ...

- **im direkten Kontakt** zu den Mitarbeitern u.a. durch...
 - Vorbildverhalten
 - wertschätzendes individuelles, förderliches Feedback
 - Bildung von Vertrauen
 - Formulierung von Erwartungen
 - soziale Unterstützung
 - Vermeidung von Demotivation
 - Interesse am Mitarbeitenden
 - Realistische und konkrete Zielvereinbarungen
 - konstruktiver Umgang mit Fehlern
- in der **Gestaltung von kompetenzfördernden Arbeitsaufgaben und -bedingungen** u.a. durch...
 - Delegation verantwortungsvoller, lernanregender Aufgaben
 - Einräumen von Lernzeiten
 - Einräumen von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen
 - Vermeidung von überfordernden und unterfordernden Aufgaben
 - Förderung sozialer Unterstützung durch das Team
 - Schaffung von Möglichkeiten zum gemeinsamen Lernen aus Erfahrungen

In den Anlagen finden sich unterstützende Arbeitshilfen.

Diese Rolle als Personalentwickler vor Ort gilt es, bewusst zu übernehmen und umzusetzen.

Tipp: Auch Führungskräfte müssen gefördert werden, um ihre Rolle als Personalentwickler „vor Ort“ professionell einnehmen zu können.



Die Ausführungen im Kapitel 5 zur Transfersicherung haben schon erkennbar gemacht, dass Vorgesetzte teils die Rolle des „Coachs“ bis zum „Lernprozessbegleiter“ übernehmen. Gerade bei Zielgruppen, die lange aus Lernprozessen heraus sind oder die unterschiedlichste Lernwiderstände zeigen, können diese Rollen viel Zeit einnehmen – die Erfahrung zeigt, dass viele Führungskräfte diese Zeit nicht haben. Sinnvoll kann dann sein, diese Rolle an eine geeignete Person im Bereich zu übertragen, die entsprechend zu qualifizieren ist.

In der **Rolle als Coach** nimmt die Führungskraft vor allen Dingen eine fragende Haltung ein und gibt Hilfe zur Selbsthilfe. Der Vorgesetzte kann als fachlich versierte Kraft und guter Kenner der Fähigkeiten seiner Mitarbeiter sowohl die Fach- und Methodenkompetenz als auch die Entwicklung sozialer und personaler Fähigkeiten dicht an den Entwicklungsanforderungen seiner Mitarbeiter steuern. Besonders die Entwicklung von Fähigkeiten, die im Bereich der Reflektion, oder des Erkennens, Bewertens und Lösen von Problemen oder im prozessübergreifenden Denken und Handeln liegen, kann eine Führungskraft so gezielt unterstützen.

Die Rolle des **Lernbegleiters** geht über die Rolle des Coachs hinaus. Er unterstützt sehr arbeitsplatznah den Lernprozess, in dem er sich darum kümmert,

- den individuellen Lernbedarf festzustellen,
- Lernaufgaben und -ziele gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu konkretisieren,
- einen optimalen Lernweg für den und mit dem Mitarbeiter zu suchen,
- Neugierde und Offenheit für Lernprozesse zu fördern,
- den Lernprozess zu gestalten,
- zum Nachdenken (auch zur Reflexion des eigenen Lernprozesses) anzuregen,
- vorhandenes Erfahrungswissen bewusst zu machen, um daraus Erkenntnisse abzuleiten
- Klippen im Lernprozess zu umschiffen
- Lernwiderstände abzubauen
- den Lernprozess gemeinsam mit dem Mitarbeiter auszuwerten,
- den Mitarbeiter im Bestfall zu befähigen, den Lernprozess weitestgehend eigenständig zu gestalten.

7.5 Aufgaben einer Führungskraft im Qualifikationsprozess

An dieser Stelle werden abschließend noch ein paar Anregungen gegeben, an welcher Stelle für Führungskräfte Tätigkeitsfelder im Rahmen von Qualifizierungsprozessen liegen:

1. Bedarfsanalyse

- Gemeinsame Erarbeitung strategisch wichtiger Anforderungen
- Bestimmung von aktuellen und konkreten Kompetenzlücken bei Mitarbeitern im Dialog und unter Nutzung von vorhandenen Instrumenten
- Formulieren von Entwicklungszielen

2. Transfersicherung im Vorfeld von Maßnahmen

- Führen von Vorbereitungsgesprächen mit dem Mitarbeiter
- gemeinsames Festlegen und Formulieren von Entwicklungs- und Qualifizierungszielen

3. Durchführung

- Unterstützung bei der Bestimmung von Lernorten, Methoden, Inhalten auf Basis der Kenntnisse der individuellen Voraussetzungen des Mitarbeiters
- Unterstützung und Ermutigung beim Lernen am Arbeitsplatz

4. Transfersicherung nach der Maßnahme

- Nachbereitungsgespräche führen
- Umsetzung und Erprobung des Gelernten ermöglichen
- Ermunterung zur Anwendung des Gelernten

5. Weiterbildungskontrolle

- durch Gespräche und in der täglichen Arbeit prüfen, ob die Entwicklungsziele erreicht werden und nächste Entwicklungsschritte planen

7.6 Leitfragen zum ganzheitlichen Kompetenzmanagement

Unternehmenskultur, Rahmenbedingungen

- Welche Bedeutung haben betriebliches Lernen und gut qualifizierte Beschäftigte Unternehmen?
- Wieweit werden die Kriterien für eine lernförderliche Unternehmenskultur im Unternehmen erfüllt?
- Wieweit sind Zuständigkeiten klar geregelt? Wo müssen Verantwortungen und Aufgaben noch besser geregelt werden?
- Welche Strukturen und Rahmenbedingungen sind vorhanden?
- Wie vorausschauend sind wir im Bereich des Kompetenzerwerbs?
- Wie flexibel und schnell reagieren wir auf Anforderungsveränderungen?
- Welche Zeitressourcen stehen für Lernen zur Verfügung?

Kommunikationswege

- Wie gut laufen die unternehmensinternen entsprechenden Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse?
- Wieweit gibt es Schnittstellenprobleme?
- Welche Formen der Zusammenarbeit existieren? Braucht es andere oder zusätzliche?
- Welche Rolle spielen digitale Medien?

Führungskräfte

- Wieweit stehen unsere Führungskräfte hinter den Werten unserer Lernkultur?
- Wieweit leben unsere Führungskräfte eine lernförderliche Unternehmenskultur im konkreten Alltag und sind Vorbilder?
- Wieweit passt das Rollenverständnis unserer Führungskräfte zu den Anforderungen an ein ganzheitliches Kompetenzmanagement?
- Was kann getan werden, um Verhalten und Haltungen von Führungskräften positiv zu beeinflussen?
- Wieweit sind die Führungskräfte zeitlich und inhaltlich in der Lage, individuelle Lernprozesse bei den Mitarbeitern zu begleiten?



Zu guter Letzt...

Dort, wo Veränderung nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel wird, muss Lernen wieder stärker an den Arbeitsort heranrücken, muss formales Lernen im Sinne von strukturierter Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten stärker mit der Arbeit verzahnt werden

- Die Vorteile liegen dabei auf der Hand:
- Ganzheitliches Lernen wird gefördert, indem viele Fähigkeiten angesprochen werden: fachlich-methodische ebenso wie sozial-kommunikative, personale oder aktivitätsorientierte
- Das Risiko verringert sich, dass am tatsächlichen Bedarf vorbei qualifiziert wird
- Sowohl Beschäftigte als auch Vorgesetzte bekommen eine schnellere Rückmeldung über Lernfortschritte
- Individuelle Anpassungen an die Bedürfnisse des Mitarbeiters sind besser möglich
- Weiterbildung kann kontinuierlich und inhaltlich aufeinander aufbauend an den aktuellen Anforderungen des Arbeits- und Produktionsprozesses angepasst werden
- Lernen aus Erfahrungen kann systematisch genutzt werden, das „Gold in den Köpfen“ kann für gemeinsames Lernen bearbeitet werden und schafft wichtiges Kapital im Wettbewerb mit anderen Unternehmen.
- Lernen im Prozess der Arbeit spricht lernungewohnte oder lernentwöhnte Beschäftigte an und verringert Lernwiderstände.

Mehr über Hintergründe und Veränderungen im betrieblichen Lernen erfahren Sie insbesondere im Kap. 2.2. „Die Zukunft der Weiterbildung für die Facharbeit“ in der Publikation „Facharbeit und Digitalisierung“
https://prokom-4-o.de/files/facharbeit_und_digitalisierung_-_hohe_qualitaet.pdf

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Aufbau und der Weiterentwicklung
Ihrer qualifizierten Mitarbeiter!**

Anlagenverzeichnis

- Nr.1: Leitfragen zur SWOT-Analyse
- Nr. 2: Übersicht: Mitwirkung von Führungskräften im Personalentwicklungsprozess
- Nr. 3: Grundsätzliche Tipps zum Thema: Kompetenzentwicklung für Vorgesetzte
- Nr. 4: Warum es mit dem Lernen nicht klappt – mögliche Korrektur-Maßnahmen
- Nr. 5: Arbeitshilfe: Anforderungen erfassen
- Nr. 6: Arbeitshilfe: Muster-Mitarbeiterentwicklungsgespräch + Leitfragen
- Nr. 7: Arbeitshilfe: Beurteilungsfehler – „Beobachtungsfallen“
- Nr. 8: Übersicht: Transfersicherung im Prozess der Qualifizierung
- Nr. 9: Muster: Feedback-Bogen (Workshops, Training...)
- Nr. 10: Arbeitshilfe: Meine Ziele – Das will ich in Zukunft anders machen
- Nr. 11: SMARTe Regeln für Zielvereinbarungen
- Nr. 12: Mögliche Fragen zur Transfersicherung für den Beschäftigten
- Nr. 13: Arbeitshilfe: Transfersicherung

Anlage Nr. 1

Leitfragen zur SWOT-Analyse

Strategie „Ausbauen“

- Welche Stärken passen zu welchen Chancen?
- Wie können Stärken die Chancenrealisierung erhöhen?
- Welche Geschäftsfelder oder Produktbereiche kann das Unternehmen erweitern?

Strategie „Aufholen“

- Wo können aus Schwächen Chancen entstehen?
- Wie können sich Schwächen zu Stärken entwickeln?
- Welche Schwächen sollten verbessert werden?
- In welchen Geschäftsfeldern oder Märkten muss das Unternehmen aufholen?

Strategie „Absichern“

- Welchen Risiken kann das Unternehmen mit welchen Stärken begegnen?
- Wie können Stärken den Eintritt bestimmter Risiken abwenden?
- In welchen technischen oder organisatorischen Bereichen muss sich das Unternehmen absichern?

Strategie „Vermeiden“

- Wo treffen Schwächen auf Risiken?
- Welche Gefahren erwachsen dadurch dem Unternehmen?
- Wie kann das Unternehmen dennoch vor Schaden geschützt werden?
- Welche Aktivitäten sollte das Unternehmen vermeiden oder nicht mehr ausüben?

Quelle:

<https://www.business-wissen.de/artikel/swot-analyse-so-wird-eine-swot-analyse-erstellt/>

Anlage Nr. 2

Übersicht: Mitwirkung von Führungskräften im Personalentwicklungsprozess

1. Bedarfsanalyse

- Gemeinsame Erarbeitung strategisch wichtiger Anforderungen
- Bestimmung von aktuellen und konkreten Kompetenzlücken bei Mitarbeitern im Dialog und unter Nutzung von vorhandenen Instrumenten
- Formulieren von Entwicklungszielen für die Mitarbeiter

2. Transfersicherung im Vorfeld von Maßnahmen

- Führen von Vorbereitungsgesprächen mit dem Mitarbeiter, Vermittlung von Hintergrund, Sinn, Erwartungen
- gemeinsames Festlegen und Formulieren von Entwicklungs- und Qualifizierungszielen, von Ideen für Umsetzung, Unterstützung, Methoden etc.

3. Durchführung

- Unterstützung bei der Bestimmung von Lernorten, Methoden, Inhalten auf Basis der Kenntnisse der individuellen Voraussetzungen des Mitarbeiters und der getroffenen Vereinbarungen
- Bereitstellung von notwendigen Ressourcen (z.B. Zeit, Personal, Infrastruktur)
- Unterstützung und Ermutigung beim Lernen am Arbeitsplatz

4. Transfersicherung nach der Maßnahme

- Nachbereitungsgespräche führen, weiteres Vorgehen abstimmen
- Umsetzung und Erprobung des Gelernten ermöglichen
- Ermunterung zur Anwendung des Gelernten, Unterstützung anbieten

5. Erfolgs- und Umsetzungskontrolle

- Erfolge an vorher festgelegten Maßstäben gemeinsam bewerten
- durch Gespräche und in der täglichen Arbeit prüfen, ob die Entwicklungsziele erreicht werden
- gemeinsame Planung der nächsten Entwicklungsschritte

Anlage Nr. 3

Grundsätzliche Tipps zum Thema Kompetenzentwicklung für Vorgesetzte

- Suchen Sie oft genug das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern. Seien Sie offen für die Probleme der Mitarbeiter. Bauen Sie eine gute Beziehung zu Ihren Mitarbeitern auf, um eine gute Grundlage für die Kompetenzentwicklung zu haben und Ängste ggf. zu nehmen.
- Führen Sie regelmäßig Entwicklungsgespräche. Das hilft Ihnen, den Entwicklungsbedarf Ihrer Abteilung zu erkennen und im Überblick zu haben.
- Gleichen Sie regelmäßig die Soll-Profile der Funktionen mit den Ist-Profilen ab. Passen Sie die Soll-Profile – entsprechend Ihrer Erkenntnisse - den veränderten Anforderungen an.
- Geben Sie immer wieder konkretes und nachvollziehbares Feed-Back zur Leistung und zum Verhalten der Mitarbeiter. Ihre Mitarbeiter brauchen eine Orientierung, welche Erwartungen es gibt und ob der Lernweg die richtige Richtung nimmt.
- Verschaffen Sie sich gegenseitig Klarheit über die Ziele und Vorstellungen bei der Entscheidung für eine konkrete Qualifikationsmaßnahme.
- Sprechen Sie eindeutige Ziele mit Ihren Mitarbeitern ab (SMART-Regel) und fixieren Sie diese schriftlich.
- Vereinbaren Sie Termine, in denen Sie gemeinsam überprüfen, ob und wie der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag gelingt, und welche Korrekturen bei den Qualifizierungsmaßnahmen notwendig sind.

Anlage Nr. 4

Warum es mit dem Lernen nicht klappt – mögliche Korrektur-Maßnahmen!

Ursachen	Korrekturmaßnahmen
Mitarbeiter (MA) hat die Erklärung bzw. Inhalt nicht verstanden	Klar und verständlich formulieren; Erfahrungshintergrund erfragen und darauf aufsetzen Fragen stellen Erklären lassen
MA akzeptiert den Trainer nicht	Trainer muss versuchen, eine gute Beziehung zum MA aufzubauen bzw. klären Eigene Haltung zum MA hinterfragen, Wertschätzung zeigen Körpersprache beachten
Kein Feedback	Feedback ist wesentlicher Teil des Lernprozesses, regelmäßig Feedback geben, um Orientierung und Sicherheit zu geben
Kein Anreiz zur Veränderung	Sinn und Nutzen der Qualifizierung vermitteln
Der Zusammenhang ist nicht klar	Immer das „Wozu“ erklären
Fehlende Routine	Mehr Wiederholungen
Hört nicht zu	Sicherstellen, dass MA nicht abgelenkt ist und zuhört Fragen stellen
Ich will mich nicht verändern	Im Gespräch Motivation klären
Angst vor Fehlern	Unterstützen Nicht bestrafen Gute Beziehung aufbauen Vertrauen schaffen, Wertschätzung zeigen Selbstvertrauen stärken, viel Anerkennung für Leistung geben und konstruktives Feedback geben Geduld Fehlerkultur aufbauen: Fehler müssen gemacht werden dürfen!!!!
Tempo ist zu schnell	Individuelles Lerntempo beobachten, erfassen und sich darauf einstellen Unterschiedliche Lernerfahrungen von MA berücksichtigen Fragen stellen Sich vom MA eine Rückmeldung zum eigenen Vorgehen geben lassen
Angst vor Unbekannten, Angst, sich lächerlich zu machen	Beziehung aufbauen, Wertschätzung zeigen Kleine Schritte Selbstvertrauen stärken und viel Leistung anerkennen, ermuntern
Selbstüberschätzung	Erfolgskontrollen Beobachten Fragen stellen, erklären lassen Nicht auf Gesagtes vertrauen Leistung selbst einschätzen lassen vom MA
MA nimmt Kritik persönlich	Ich-Botschaften verwenden (keine Du-Botschaften) Eigene Haltung zum MA reflektieren Viel anerkennen, Selbstvertrauen stärken

Anlage Nr. 5

Arbeitshilfe: Anforderungen erfassen

- Diese Arbeitshilfe dient dazu, systematisch bei Stelleninhabern und Vorgesetzten die überfachlichen und fachlichen Fähigkeiten an eine Funktion (oder Job-Familie) zu erfragen aus Sicht der jeweiligen Befragten.
- Die Leitfrage lautet: Welche Anforderungen müssen Stelleninhaber heute erfüllen, um erfolgreich ihre Funktion ausüben zu können?
- Bei den überfachlichen Anforderungen sollte es Ziel einer gemeinsamen Reflexion und Entscheidung sein, sich auf eine maximale Anzahl von 10 zu verständigen.
- Ein 2-schrittiges Vorgehen hat sich bewährt: 1. Einzelbewertung und 2. anschließend in einer gemeinsamen Diskussion in der jeweiligen Arbeitsgruppe ein gemeinsames Verständnis schaffen, was unter den wichtigsten Anforderungen konkret gemeint ist. Gemeinsam ist auch zu entscheiden, welche Anforderungen die wichtigsten sind und mit welcher Einstufung / Ausprägung. Bei den überfachlichen Anforderungen sollte das Team sich auf max. 10 verständigen.
- Aufgenommen ist auch Erfahrungswissen (z.B. zu internen oder kundenbezogenen Abläufen oder Maschinen, Umgang mit bestimmten Zielgruppen etc.). Erfahrungswissen erhält eine zunehmende Bedeutung, wobei die Herausforderung ist, dieses Wissen transparent zu machen, da es an Personen zunächst gebunden ist, die das Wissen über ihr Handeln erworben haben.
- Die Arbeitshilfe kann auch genutzt werden, um in einem weiteren Schritt die zukünftigen Anforderungen abzufragen. Dabei könnte die gleiche Tabelle genutzt werden, wenn man unterschiedliche Symbole verwendet für die Ausprägungsspalten (z.B. ein X für „heute“ und ein O für „zukünftig“).

Anforderung und...	...ihre jeweilige Ausprägung ►►	++	+	-	--
Akquisitionsstärke					
Analytische Fähigkeiten					
Anpassungsfähigkeit					
Belastbarkeit					
Beratungsfähigkeit					
Beziehungsmanagement					
Disziplin					
Eigenverantwortung					
Einsatzbereitschaft					
Entscheidungsfähigkeit					
Ergebnisorientiertes Handeln					
Folgebewusstsein					
Ganzheitliches Denken					
Gewissenhaftigkeit					
Glaubwürdigkeit					
Initiative					
Kommunikationsfähigkeit					
Konfliktlösungsfähigkeit					
Konzeptionsstärke					
Kooperationsfähigkeit					
Lehrfähigkeit					
Lernbereitschaft					
Mobilität					
Offenheit für Veränderungen					
Organisationsfähigkeit					
Problemlösefähigkeit					
Projektmanagement					
Selbstmanagement					
Systematisch-methodisches Vorgehen					
Teamfähigkeit					
Zuverlässigkeit					

[illegible]

Anlage Nr. 6

Arbeitshilfe: Muster Mitarbeiterentwicklungsgespräch + Leitfragen

- Das folgende Formular orientiert sich an dem Beispiel der Kompetenzmatrix im Leitfaden. Es dient als Anregung und muss natürlich auf die Bedarfe des jeweiligen Unternehmens angepasst werden.
- Ziel des Formulars ist es, ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch vorzubereiten, und zwar sowohl von Seiten des Vorgesetzten als auch von Seiten des jeweiligen Beschäftigten.
- Im Gespräch geht es dann darum, die jeweiligen Einschätzungen gemeinsam zu reflektieren, Erwartungen verdeutlichen, und in weiteren Vereinbarungen und Ziele für die weiteren Entwicklungsschritte, Unterstützungen zu treffen und festzuhalten.

Mögliche Leitfragen zur Vorbereitung eines Entwicklungsgespräches für den Vorgesetzten:

- Welche positiven Entwicklungen habe ich bei dem Beschäftigten wahrgenommen seit dem letzten Gespräch oder im Zeitraum X? Was ist mir aufgefallen?
- Welche Ziele wurden ggf. beim letzten Mal gesetzt und wie weit wurden sie erreicht? Woran kann man das konkret festmachen bzw. erkennen?
- Welche Teilziele wurden erreicht?
- Woran sollte der Beschäftigte noch an sich arbeiten, um die Anforderungen an die Funktion gut zu erfüllen?
- Welche zukünftigen Entwicklungen sind ggf. denkbar oder erkennbar?

Mitarbeiter-Entwicklungs-Gespräch															Seite 1				
Name Mitarbeiter/IN																			
Stelle																			
Direkter Vorgesetzter																			
Datum:																			
Bewertungsstufen																			
Fach-/Methoden-K.		Soziale etc. K.		Sonstiges:															
nicht relevant		nicht relevant		0		nicht vorhanden									0				
Wissen um		kaum vorhanden		1		vorhanden									1				
Kennen		vorhanden, entwicklungsfähig		2															
Können		ausgeprägt		3															
Experte		überdurchschnittlich ausgeprägt		4															
Kompetenz-Bereiche		Fach - und Methoden-Kompetenzen										Soziale Kompetenzen		Personale Kompetenzen		Handlungs-Kompetenzen		Sonstiges	
Anforderungen		Kenntnisse CNC Technik Kenntnisse Anlage A Kenntnisse Anlage B Kenntnisse vor- und nachgelagerte Prozesse Wartung und Störungsbeseitigung Anlage A Wartung und Störungsbeseitigung Anlage B Organisationsfähigkeiten										Teamfähigkeit Konfliktlösungsfähigkeit ...		Lernbereitschaft Eigenverantwortung Zuverlässigkeit Offenheit für Veränderungen ...		körperliche Belastbarkeit Eigeninitiative ...		Gabelstaplerschein Ausbildereignungsprüfung ...	
Funktion		Montagebeschäftigte																	
Anforderungen SOLL-Profil		2 3 3 2 3 2 3 3 3 3 3 3 2 2 3 2 3 2 1 0																	
IST- Einschätzung Mitarbeiter																			
IST-Einschätzung direkter Vorgesetzter																			
Hinweise und konkrete Beispiele für die Einschätzungen																			

Vereinbarungen zur Kompetenzentwicklung

- Vereinbarung zum Stand der Kompetenzentwicklung des Beschäftigten:

- Konkrete Kompetenzentwicklungsziele:

- Erwartungen und Wünsche seitens des Beschäftigten:

- Ggf. unterstützende Maßnahmen:

- Umsetzung im Zeitraum:

- Was ist ggf. zu berücksichtigen (z.B. Rahmenbedingungen, Voraussetzungen etc.)

Datum

Unterschriften:

Vorgesetzter

Mitarbeiter

Anlage Nr. 7

Arbeitshilfe: Beurteilungsfehler – „Beobachtungsfallen“

Die Beurteilung von Mitarbeitern, von deren Verhalten und Verhaltensänderungen erfordert hohe Kompetenzen in bewusster Wahrnehmung und Beobachtung. Beim Beobachten kann man in sogenannte „Beobachtungsfallen“ treten. Gut ist es, einige dieser Beobachtungsfallen zu kennen, um sie vermeiden zu können:

Erster Eindruck:

Der erste Eindruck entsteht in wenigen Sekunden, das Urteil ist schnell gefällt und beeinflusst die zeitlich nachfolgenden Eindrücke und unser Verhalten gegenüber der Person.

Sympathie / Antipathie:

Mir sympathische Personen werden tendenziell positiver beurteilt.
Personen, die einem ähnlicher sind (z.B. in Interessen, Werten, Hobbies...) werden oft als sympathischer wahrgenommen und daher eher positiver beurteilt.

Vorurteile, Stereotype:

Wahrnehmungen werden immer gefiltert. Solche Filter sind z.B. Vorurteile: Informationen, die nicht in das Bild passen, werden nicht wahrgenommen. (Bsp.: Ein Fertigungsbetrieb ist Männerdomäne, da können Frauen keine Führungsposition/Schichtleitung übernehmen)

Stereotype, die die Wirklichkeit stark vereinfachen, sind sehr überdauernd. Dabei werden viele Merkmale den Mitgliedern einer Gruppe fast automatisch zugeschrieben (Deutsche sind zuverlässig, pünktlich, etc.).

Tendenzfehler:

Manche Personen neigen dazu, eher grundsätzlich milde zu beurteilen, andere eher strenger oder andere meiden die Extreme und zeigen eine Tendenz zur Mitte.

Reihenfolge-Effekt:

Hier hat die Reihenfolge der Wahrnehmungen einen Einfluss auf die Beurteilung. Kurz zurückliegende Ereignisse haben ein größeres Gewicht.

Kontrastfehler:

Der Vergleichsmaßstab stimmt nicht: Z.B. der Vergleich mit einem zu gutem oder schlechtem Mitarbeiter, oder auch mit sich selbst.

Halo- oder Hof-Effekt:

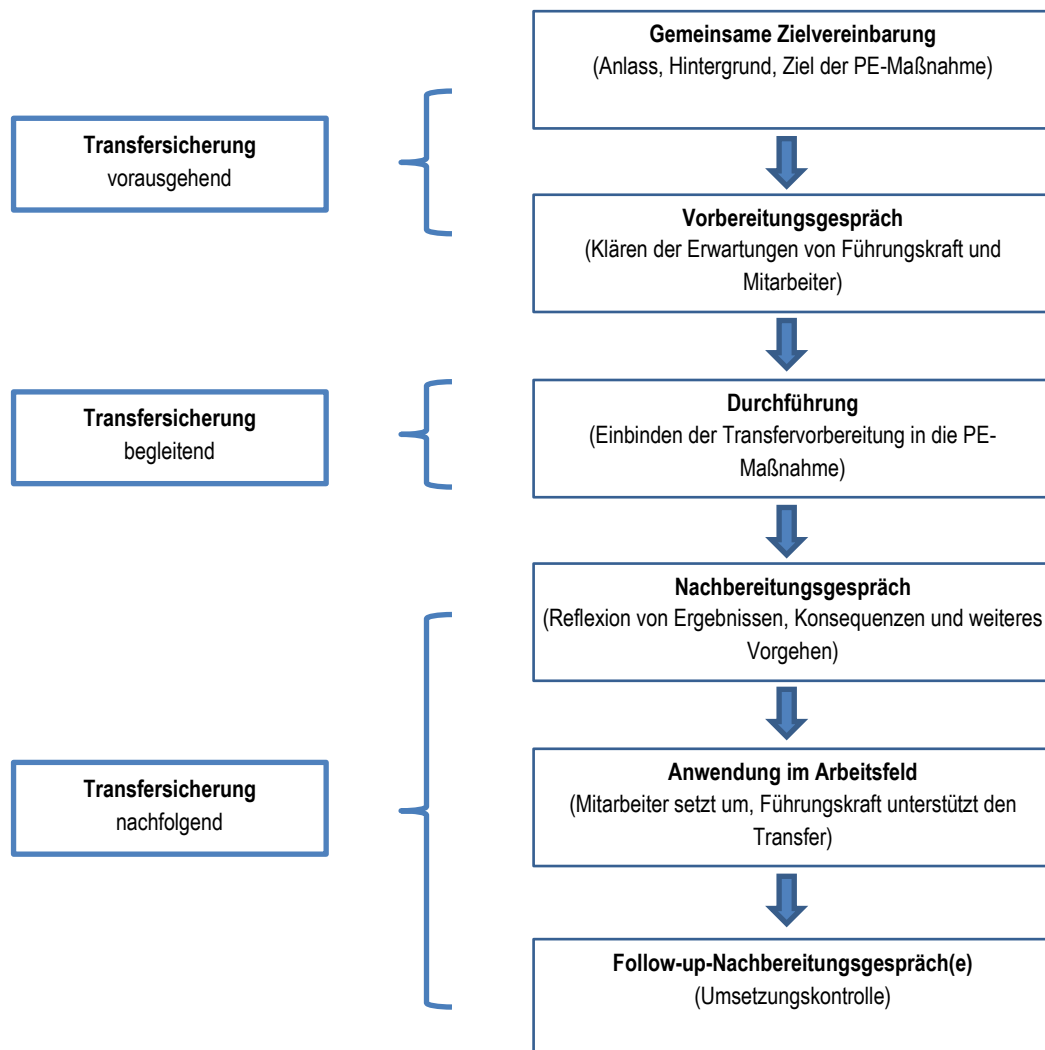
Ein hervorstechendes Merkmal strahlt auf andere Merkmale aus (z.B. äußere Erscheinung wie lange bunte Haare werden mit kreativen Fähigkeiten gekoppelt)

Wie vermeide ich Beobachtungs-, Beurteilungsfehler?

- Beobachtungsfallen kennen und bewusst sein, dass jede Beurteilung eine subjektive ist -
- sich beim Beobachten über die eigene, momentane Gefühlslage im Klaren sein – diese beeinflusst die Bewertung
- Beobachtungskriterien festlegen – was, welches Verhalten beobachte ich eigentlich genau?
- über einen längeren Zeitraum beobachten, nicht nur Momentaufnahmen beachten
- nicht auf den ersten Eindruck stützen
- den Mitarbeiter nicht auf ein bestimmtes Verhalten reduzieren und dieses auf alles übertragen,
- regelmäßig Notizen machen
- Beobachtungen von anderen mit einbeziehen und abgleichen mit den eigenen Beobachtungen und Bewertungen

Anlage Nr. 8

Transfersicherung im Prozess der Qualifizierung



(eigene Darstellung in Anlehnung an M. Becker, 2013, S. 839)

Anlage Nr. 9

Muster: Feedback Bogen (Workshop, Training...)

Veranstaltung:

Datum:

Ort:

Bitte bewerten Sie die Veranstaltung

	++	+	-	--
Wie zufrieden waren Sie insgesamt mit dem Workshop?				
Wie praxisnah waren die Inhalte?				
Wieweit wurden die Inhalte mit Übungen vertieft?				
Wie zufrieden waren Sie mit der Lernatmosphäre?				
Wie zufrieden waren Sie mit den Arbeitsunterlagen?				
Wie gut konnten Sie Ihre Fragen und Anliegen einbringen?				
Was hat Ihnen besonders gut gefallen?				
Was könnte verbessert werden?				
Was möchten Sie noch mitteilen?				

Anlage Nr. 10

Arbeitshilfe: Meine Ziele – Das will ich in Zukunft anders machen!

Formulieren Sie Ihr Ziel! Was genau wollen Sie anders machen?

Was macht das Ziel reizvoll für Sie?

Woran würden andere (Ihre Vorgesetzten, Ihre Mitarbeiter) merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Liegt das Ziel in Ihrem Verantwortungs- bzw. Machtbereich?

Welche Unterstützung wäre hilfreich für Sie bei der Umsetzung?

Wo könnten Hindernisse und Widerstände bei der Umsetzung des Ziels auftreten? Was könnten Sie dagegen tun?

Bis wann wollen Sie das Ziel umgesetzt haben?

Anlage Nr. 11

SMART(e) - Regeln für Zielvereinbarungen

Die SMART-Regel ist ein Anhaltspunkt für die Festlegung von Mindestkriterien der Ziele, die man mit dem Mitarbeiter vereinbart. Bei der konsequenten Einhaltung der Regel ergeben sich klare und messbare Ziele, die Transparenz, Orientierung und Verbindlichkeit schaffen. Ziele sollten diese Punkte erfüllen:

S	Spezifisch	verlangt eine eindeutige, klare, konkrete Beschreibung, was erreicht werden soll
M	Messbar	verlangt messbare Kriterien, woran die Zielerreichung fest gemacht werden kann
A	Attraktiv	die Ziele sollten erstrebenswert für den Mitarbeiter sein (gemeinsam im Konsens vereinbart, sinnhaft)
R	Realistisch	die Ziele sollten machbar und auch tatsächlich umsetzbar sein, mit den vorhandenen Mitteln
T	Terminiert	ein Datum, bis wann etwas erreicht werden soll, muss vereinbart werden



Anlage Nr. 12

Mögliche Fragen zur Transfersicherung für den Beschäftigten

Werde ich die vereinbarten Ziele erreichen?
Wenn ja, was ist hilfreich für das Erreichen der Ziele? Wenn nein, was sind die Hindernisse?
Bekomme ich ausreichende Unterstützung für die Entwicklung meiner Kompetenzziele?
Wertschätzende, ermutigende Haltung? Eingehen auf Lernbedürfnisse? Was konkret ist unterstützend? Was könnte verbessert werden? Welche konkrete Unterstützung brauche ich noch?
Sind die Rahmenbedingungen für die Entwicklung meiner Kompetenzen für mich passend?
Genügend Zeit? Passender Zeitpunkt? Passender Lernort? Sonst?

Anlage Nr. 13

Arbeitshilfe Transfersicherung

Die nachstehenden Fragen dienen als Anregung, um den vorhandenen Kompetenzentwicklungsschritt systematisch zu reflektieren und Erkenntnisse daraus zu ziehen für das weitere Vorgehen. Dabei kann der Bezug auf den Betrieb, also eine größere Einheit, gesetzt werden oder auf eine konkrete Personalentwicklungsmaßnahme für ein Team oder einen Beschäftigten.

Umsetzung bisher:

- Wie ist die Umsetzung bisher gelaufen?
- Was lief bisher besonders gut?
- Welche Faktoren haben dabei eine Rolle gespielt?
- Was lief bisher noch nicht so gut?
- Welche Hindernisse sind bei der Umsetzung aufgetaucht? Wie können wir die beseitigen?
- Was würde ein Außenstehender sagen, wenn wir ihn fragen würden, was sich verändert hat?
- Haben wir unser gesetztes Ziel erreicht? Woran machen wir das fest?

Transferhindernisse:

- Wenn wir nur teilweise unsere Ziele erreicht haben, was waren die Ursachen dafür? Was hat behindert?
- Was davon können wir selbst ändern?
- Was können wir nicht oder nur über Umwege selbst ändern?
- Welchen Weg finden wir, damit umzugehen?
- Müssen wir unser Umsetzungsvorhaben neu anpassen?

Erkenntnisse und nächste Schritte:

- Welche Schlüsse ziehen wir aus unseren Erfahrungen?
- Wie gehen wir weiter vor?
- Muss unser Plan angepasst werden (Inhalte, Zeiten), wenn ja, wie?

Weitere Informationen

www.perso-net.de	RKW e.V. - RKW Kompetenzzentrum praxisnahe Empfehlungen und Lösungen für kleinere und mittlere Unternehmen zur Fachkräftesicherung etc.
www.inqa.de Unterweisen – Lehren - Moderieren Material Nr. 30	Initiative Neue Qualität der Arbeit Leitfaden für lebendige Lehr- und Lehrprozesse im Unternehmen
wis.ihk.de	Weiterbildungsinformationssystem der IHKs – Stichwortsuche ermöglicht z.B. die Suche nach dem „Lernprozessbegleiter“

Literaturverzeichnis:

Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage. 2013.

Eul-Gombert, Moll, Gombert: Weiterbildung im Betrieb mit Konzept. Ein Leitfaden in vier Bausteinen für kleinere Unternehmen und Organisationen. 2007.

Heyse, V., Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement, 2007

Hofmann, H., Lorenz, S., Poltermann, A.: Kompetenzbasiertes Weiterbildungsmanagement. Handreichung zur Unterstützung von Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation. [Erkrath, Datum des Abrufs: 10. September 2017]

Mentzel, W.: Personalentwicklung. Wie Sie Ihre Mitarbeiter fördern und weiterbilden. 4. Auflage. München 2012.