

Kompetente Mitarbeiter durch Coaching und Schulung.

Bildung ist kein statistisches Erfordernis, sondern muss sich immer in einer für Sie nachweisbaren und nachhaltigen Kompetenzentwicklung eines jeden Mitarbeiters widerspiegeln.

Bitte informieren Sie sich durch Scrollen bis zum Ende des beispielhaft verkürzten Gliederungspunktes über Erfolg versprechende Entwicklungs-Bausteine.

4 Prozessbeschreibungen

:

4.8 Personalentwicklung - PEG

4.8.1 Vorbemerkung

Die gezielte und an die optimale Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters angepasste Personalentwicklung bietet Leistungsträgern interessante Perspektiven, fördert die Arbeitszufriedenheit und damit auch die Motivation. Betrachtet werden nachfolgend die Bereiche

- Kompetenzentwicklung durch Coaching
- Weiterbildung durch Schulung intern und extern
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess - KVP

Qualifizierungen in Form von Kompetenzentwicklung und Weiterbildung kosten Zeit und Geld. Hier stehen beide - Unternehmen und Mitarbeiter - in der Pflicht. Der Gedanke des berufsbegleitenden bzw. lebenslangen Lernens gewinnt einen immer höheren Stellenwert und ist heute zu einem Grundprinzip moderner und nachhaltiger Personalentwicklungskonzepte geworden.

Vorzugsweise in gewerblichen Bereichen gibt es bei den Mitarbeitern oft wenig Verständnis dafür, dass auch sie heute grundsätzlich die Verantwortung und Notwendigkeit erkennen müssen, sich in der Freizeit und auf eigene Kosten für die Erweiterung ihrer persönlichen Qualifikationen weiter zu bilden, um ihren Arbeitsplatz zu erhalten. Um hier einen sinnvollen Kompromiss für die Entscheidung der Finanzierung zu finden, kann die Qualifikation unterteilt werden in

:

4.8.2 Kompetenzen erkennen und fördern

mit Formular FM 08-PEG-10 Kompetenzmatrix

=> [Textvorlage](#)

mit Formular FM 08-PEG-10 Kompetenzmatrix

=> [Kopiervorlage](#)

Weiterbildung war gestern, die Zukunft liegt in der Kompetenzentwicklung. Im Unterschied zur einfachen Aufnahme von Wissen bei einer Weiterbildungsmaßnahme wird mittels Kompetenzentwicklung die Voraussetzung für Anwendung und Weitergabe des aufgenommenen Wissens geschaffen.

Basis dafür ist die Sichtbarmachung der vorhandenen Kompetenzen durch Auflistung in einer Kompetenzmatrix. Dazu werden zuerst die Bereiche definiert, in denen Kompetenzen nachgewiesen und entwickelt werden müssen. Erfahrungsgemäß sind das Teile des Kerngeschäftes, wie z.B. das Einrichten und Bedienen von verschiedenen anspruchsvollen Maschinen, das Beherrschen verschiedener Programmier- oder Fremdsprachen, verschiedener Computer-Programme u.ä.

Die Kompetenz wird zweckmäßigerweise in 5 Stufen (von 1 = Anleitung durch andere Mitarbeiter erforderlich bis 5 = Anleitung anderer Mitarbeiter ist möglich) eingeschätzt. Die Abstufungen erfolgen betriebsspezifisch zweckmäßig, z.B. bei einer Maschinenbedienung wie folgt:

Kompetenzstufen Maschinenbedienung				
1	2	3	4	5
Bedienen unter Anleitung	Bedienen selbstständig	Einrichten unter Anleitung	Einrichten selbstständig	Coachen von Bedienern und Einrichtern

Den einzelnen Bereichen werden die Mitarbeiter mit ihrem Kompetenzfaktor (1 – 5) zugeordnet. Danach ist erkennbar, wo Kompetenzen besonders häufig auftreten und wo diese fehlen. Wenn z.B. bei einem 3-Schicht-System nur 2 Mitarbeiter einen Kompetenzfaktor 5 haben, ist eine Schicht ohne ausreichende Anleitung im Einsatz, d.h. ein Mitarbeiter mit Kompetenzfaktor 4 ist zwingend weiter zu entwickeln. Über die Kompetenzfaktoren lässt

sich auch eine theoretisch optimale Schichtbesetzung zusammenstellen, in dem die Summen aller Kompetenzfaktoren in allen 3 (oder gar 4) Schichten annähernd gleich gehalten werden. Erkennbar wird auch, wer bei Ausfall eines Mitarbeiters einspringen kann.

:

Die Kompetenzmatrix ist ein Werkzeug für den gewerblichen und den kaufmännischen Bereich. Entscheidend für den Einsatz ist, dass mehrere Mitarbeiter gemeinsam in einem Unternehmensbereich unterschiedliche Tätigkeiten ausführen. Die Arbeit mit einer gewissenhaft erstellten und gut gepflegten Kompetenzmatrix sichert das Kerngeschäft, senkt Durchlaufzeiten und Ausschuss und trägt erheblich zur Steigerung der Umsatzrendite bei.

4.8.3 Ersetzbarkeit in Kernprozessen sichern

mit Formular FM 08-PEG-13 Ersetzbarkeitsmatrix

=> Textvorlage

mit Formular FM 08-PEG-13 Ersetzbarkeitsmatrix

=> Kopiervorlage

Es gibt viele Prozesse, die tagtäglich stabil und ohne Störungen ablaufen müssen. Da Ausfälle bei Mitarbeitern (Krankheit, Urlaub, ...) immer vorkommen, ist es zwingend erforderlich, Ersetzbarkeiten erkennbar klar und effektiv zu regeln.

Basis dafür ist die Sichtbarmachung der kundenorientierten Prozesse und der dafür befähigten Mitarbeiter durch Auflistung in einer Ersetzbarkeitsmatrix. Danach werden die Anforderungen an die Ersetzbarkeit definiert. Im Tagesgeschäft sollten 3 Mitarbeiter befähigt sein, für nicht zwingend täglich auszuführende Tätigkeiten sollte mindestens eine Vertretung vorhanden sein.

Nach der Auflistung ist erkennbar, wo Ersetzbarkeiten fehlen. Wenn z.B. nur 1 Mitarbeiter für die Kundenbetreuung qualifiziert ist, kann Kundenzufriedenheit nicht erreicht werden. Die Ersetzbarkeitsentwicklung erfolgt vorzugsweise durch innerbetriebliches Coaching. Dabei sind Ziele und Termine klar zu definieren, z.B. mittels Formular FM 08-PEG-23 Zielvereinbarung.

Die Ersetzbarkeitsmatrix ist ein typisches Werkzeug für den kaufmännischen Bereich. Eine gewissenhaft erstellte und gut gepflegte Ersetzbarkeitsmatrix sichert das Kerngeschäft und trägt erheblich zur Kundenzufriedenheit bei.

4.8.4 Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs

mit Formular FM 08-PEG-16 Qualifikationsmatrix

=> Textvorlage

mit Formular FM 08-PEG-16 Qualifikationsmatrix

=> Kopiervorlage

Die Qualifikationsmatrix ist eine Alternative zur Kompetenzmatrix. Während aus der Kompetenzmatrix sehr kompakt und übersichtlich die Leistungsfähigkeit eines Bereiches erkennbar (und messbar!) ist, kann der Entscheider aus der Qualifikationsmatrix den unmittelbaren Schulungsbedarf ablesen und Maßnahmen festlegen. Dabei können ebenfalls Kompetenzstufen definiert und verwendet werden. Das Beispiel aus Gliederungspunkt 4.8.2 Kompetenzen erkennen und fördern kann wie folgt in die Qualifikationsmatrix umgesetzt werden:

Sollqualifikation	Istqualifikation	Maßnahmen / Schulung
4 – Einrichten selbstständig	2 – Bedienen selbstständig	Coaching intern 6 Wochen 1. Schicht
5 – Coachen von Bedienern und Einrichtern	4 – Einrichten selbstständig	Schulung extern „vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten“

:

4.8.5 Weiterbildung intern

mit Formular FM 08-PEG-20 Schulungs- und Beratungsplan intern

=> Textvorlage

Das Ziel des lebenslangen Lernens ist nur zu erreichen durch eine lernförderliche Arbeitsorganisation im Unternehmen. Eine Möglichkeit ist die regelmäßige wöchentliche Schulung eines Mitarbeiterkreises zu aktuellen betrieblichen Themen. Dabei werden auch Fehler ausgewertet, die in vergangener Zeit aufgetreten sind. Wenn die Mitarbeiter wissen, jede Woche zu einem bestimmten Termin wird nach der Arbeitszeit geschult, wird das schnell zur Selbstverständlichkeit. Bei einem Mehr-Schicht-System kann z.B. jeden Mittwoch die jeweils 1. Schicht geschult werden, auf Baustellen tätige Monteure, wenn diese einmal wöchentlich das Unternehmen aufsuchen.

Das Formular FM 08-PEG-20 Schulungs- und Beratungsplan intern dient der Qualifizierung aller Mitarbeiter im Unternehmen. Mittels Schulungsplan werden nicht nur interne Weiterbildungen geplant, erfasst und überwacht, sondern auch regelmäßige Zusammenkünfte der Führungskräfte festgeschrieben (kleine Regelkreise).

:

4.8.6 Weiterbildung extern

mit Formular FM 08-PEG-30 Schulungsplan extern

=> Textvorlage

mit Formular FM 08-PEG-30 Schulungsplan extern

=> Kopiervorlage

Mit diesem Formular wird die Qualifizierung von Mitarbeitern außerhalb des Unternehmens organisiert. Mittels Schulungsplan werden Erhaltungs- und Zusatz-Weiterbildungen geplant, erfasst, überwacht und bewertet. Der Schulungsplan ergibt sich aus erforderlichen Maßnahmen u.a. basierend auf

- Schulungsbedarf aus Formular FM 08-PEG-16 Qualifikationsmatrix
- Schulungsbedarf nach Mitarbeitergesprächen
- Schulungsbedarf nach Mitarbeiteraudits
- Angeboten von Bildungseinrichtungen

:

4.8.8 Mitarbeitervorschläge erfassen und bewerten

mit Formular FM 08-PEG-40 Mitarbeitervorschläge / KVP

=> Kopiervorlage

Der Begriff **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)** aus dem Bereich Managementsysteme beinhaltet als wichtigen Bestandteil auch die Mitarbeitervorschläge. Niemand kennt den eigenen Arbeitsplatz und die damit verbundenen Arbeitsabläufe so gut wie die eigenen Mitarbeiter. Es ist deshalb erforderlich, ein nachhaltiges und transparentes Ideenmanagement in der Unternehmenskultur zu etablieren, um Spar- und Innovationspotenziale zu nutzen.

Wichtig ist die Sensibilisierung der Mitarbeiter für den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung. Durch Informationen, Schulungen und persönliche Gespräche ist die Bedeutung zu erläutern und das Interesse an dem Prozess zu wecken.

Weiterhin muss es den Mitarbeitern so einfach wie möglich gemacht werden, Vorschläge einzureichen. Das Formular FM 08-PEG-40 Mitarbeitervorschläge / KVP muss für alle Mitarbeiter sichtbar als Kopie in ausreichender Menge und an geeigneter Stelle ausliegen. Das Formular erfasst alle notwendigen Daten und dient als Kontrollinstrument bis zur erfolgreichen Umsetzung des Vorschlages bzw. bis zur Absage bei Nichteignung.

:

4.8.9 Prämierung durch steuerfreie Zuwendung

mit Formular FM 08-PEG-50 Kraftstoff-Gutschein

=> Kopiervorlage

Bedauerlicherweise wird bei einer Prämie, die mit dem Lohn / Gehalt überwiesen wird, der Nettobetrag für den Mitarbeiter durch die hohen Abzüge stark reduziert. Alternativ muss das Unternehmen durch eine höhere Ausschüttung hohe Lohn-Nebenkosten zahlen. Eine Möglichkeit, Mitarbeitern unter „Anwendung der Sachbezugsfreigrenze bei zweckgebundenen Geldleistungen des Arbeitgebers“ Zuwendungen zu geben, ist z.B. ein Kraftstoffgutschein.

Der Gutschein darf nicht über 44,00 € lauten (Obergrenze 2007 inkl. Mehrwertsteuer für die steuerfreie Zuwendung je Mitarbeiter und Monat, aktuelle gesetzliche Regelungen prüfen!), sondern nur die Begriffe Liter und Kraftstoff enthalten. Bei 30 l z.B. wird die 44-€-Grenze (noch) nicht überschritten. Die Gutscheine sollten nicht zu fälschen sein (Geschäftspapier und Original-Unterschriften). Es wird empfohlen, mit einer Tankstelle in der Nähe folgenden Abrechnungsmodus zu vereinbaren:

1. Drucken der Gutscheine auf Geschäftspapier mit fortlaufender Nummerierung und Vorlage bei der Tankstelle (max. jeweils 15 - 20 Stück).
2. Die Tankstelle stempelt und unterschreibt die Gutscheine vorab und händigt die Gutscheine wieder aus.
3. Ausfüllen der Gutscheine bei Bedarf im Unternehmen mit Liter, Name, KFZ-Kennzeichen und Gültigkeit.

:

Kraftstoffgutscheine können sehr variabel zum Einsatz kommen und sind ein hervorragendes Werkzeug zur kurzfristigen Prämierung.

Achtung: Nur ein Gutschein über max. 30 l je Mitarbeiter und Monat, damit die Sachbezugsfreigrenze nicht überschritten wird!

: