Ausgangssituation

Die veränderten Anforderungen an Unternehmen heute haben beträchtliche Auswirkungen auf die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/-innen. Die Kompetenzen müssen kontinuierlich an die Veränderungen in der Unternehmensumwelt angepasst werden. Wissen und Fähigkeiten der Beschäftigten sind für viele Unternehmen weitaus wertvoller als ihre materiellen Vermögenswerte. Strategieorientierte Personalentwicklung bedeutet in diesem Zusammenhang, die innerbetriebliche Weiterbildung auf die spezifischen Ziele und Erfordernisse eines Unternehmens (seine Markt- und Wettbewerbsstrategie) abzustimmen und dabei gleichzeitig den Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter/-innen Rechnung zu tragen.

Ziele

Personalentwicklung ist dann erfolgreich und schlägt sich in exzellenten Leistungen nieder, wenn folgende Faktoren beachtet werden:

- Enge Abstimmung mit der Markt- und Wettbewerbsstrategie
- Ausbalancierung von Unternehmenszielen und Mitarbeiter/-innen kompetenzen
- Frühzeitige Anpassung der Humanressourcen an die Unternehmensstrategie
- Enge Abstimmung der PE-Strategie mit der Unternehmensstrategie
- PE als Prozess mit Zeithorizont von 2-3 Jahren und jährlichem Rhythmus
- Verankerung des PE-Prozesses in der Organisation

Vorgehen bei der Einführung einer strategischen Personalentwicklung

1. Fragen an die Unternehmensstrategie
   - Genaue Interpretation der bestehenden Unternehmensstrategie
   - Frage nach der strategischen Grundausrichtung des Unternehmens
2. Anforderungen an Personal
   - Analyse der Unternehmensstrategie
   - Ableitung einer angemessenen PE-Strategie
3. Durchführung der Qualifikationsbedarfsanalyse
   - Abgleich von gewünschten mit vorhandenen Kompetenzen
   - Ableitung des aktuellen Qualifizierungsbedarfs aus dem Ist-Soll-Vergleich
4. Planung von PE-Maßnahmen
   - Abstimmung der konkreten PE-Maßnahmen aufeinander
   - Erstellung eines Qualifizierungsprogramms
5. Vereinbarung der Qualifizierungsziele mit den Mitarbeiter/-innen
   - Mitarbeitergespräch
   - Gemeinsame Vereinbarung konkreter Maßnahmen
6. Erstellung und Freigabe des Schulungsplans

Ergebnisse / Bewertung

Eine systematische Personalentwicklung, die sich aus der Unternehmens- und Produktionsstrategie ableitet, ermöglicht die zielgenaue Planung von Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter/-innen. Die Personalentwicklung verlässt hier die Rolle der „betrieblichen Feuerwehr“, die bereits entstandene Brände löschen soll, übernimmt vielmehr eine aktive Rolle und wird so wirklich strategiefähig.

Modulare Qualifizierungen - Grundschulungen

Von der Werker-Grundschulung zur Lernkultur

Ausgangssituation

Aus den veränderten Anforderungen des Marktes resultieren veränderte Anforderungen an alle Mitarbeiter/-innen. Von ihnen wird flexibler Einsatz (Maschinenbedienung, Qualität) und zunehmend extrafunktionale Qualifikation (Schnittstellenmanagement) erwartet. Dabei mangelt es häufig an einem grundlegenden Verständnis für Prozesszusammenhänge. Die Werker haben ferner häufig keine Vorstellung davon, was mit dem Einzelteil, an dem sie arbeiten, im Endeffekt geschieht.

Modulares Qualifizierungskonzept

Bei diesem innovativen, systematischen Instrument der betrieblichen Weiterbildung werden relevante fachübergreifende Themen in Kooperation mit den Führungskräften Ihrer Firma festgelegt und im Rahmen eines großflächigen Qualifizierungskonzepts an die Beschäftigten vermittelt. Unsere Personal- und Organisationsentwickler arbeiten dabei prozessberatend und –begleitend zusammen mit Ihnen bei der Konzeption der Schulungseinheiten, der lerngerechten Aufbereitung von Fachthemen und der Gestaltung der Lehrmedien zugeschnitten auf Ihren Firmenalltag.

Ziele für die Mitarbeiter/-innen

- Sicherstellung eines einheitlichen Grundkenntnisstands
- Vermittlung der wesentlichen Prozesszusammenhänge
- Stärkung von Selbstverantwortung, Motivation und Identifikation
- Umsetzung von Verbesserungsmöglichkeiten

Betriebliche Ziele

- Flexibilisierung der Produktion durch breitere Qualifizierung
- Kostenreduktion durch Verringerung von Reibungsverlusten

Themen der Grundschulungen

Ausgangspunkt und Kern des Qualifizierungskonzepts sind die jeweils kurzen Grundschulungen für alle Werker zu Themen wie:

- Aufbau- und Ablauforganisation
- Markt und Wettbewerb
- Produkte und ihre Einsatzfelder
- Grundlagen des Qualitätsmanagements
- Arbeitssicherheit und Umweltschutz
- Arbeitsvorbereitung und Produktionsprozesse
- Verbesserungs- und Vorschlagswesen

Ergebnis

Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass durch das hohe Engagement der internen Trainer eine Vielzahl von Schulungseinheiten mit hoher Effektivität und vertretbarem Aufwand realisiert werden konnte. Das Feedback der Teilnehmer war stets sehr positiv und auch die Rückmeldung der Führungskräfte bestätigte Richtigkeit und Notwendigkeit des Vorgehens.

Konkrete Auswirkungen haben sich in den Bereichen Sicherheitsbewusstsein und Prozesseffizienz gezeigt. Daneben haben sich noch weitere Effekte eingestellt: Förderung von Schlüsselkompetenzen bei den internen Trainern, zunehmendes Interesse bei der Belegschaft an weiteren Grundschulungen und, zukunftsweisend, an spezifischen Fachschulungen. Das Konzept der modularen Qualifizierung ist ein wichtiger Impuls zur Schaffung einer großflächigen Lernkultur und Lerninfrastruktur innerhalb des Unternehmens, die wichtige Voraussetzungen für zufriedene Mitarbeiter/-innen und den künftigen Erfolg am Markt darstellen.

Rahmenbedingungen der Grundschulung

- pro Schulung 15-20 Teilnehmer
- pro Thema maximal 45 Minuten
- Zielgruppe: alle MA der Produktion
- je Schulungseinheit: 2 Themen
- Wo? Wann?

Ausgangssituation

Lernen ist die zentrale Herausforderung der heutigen Zeit. Inhalte zu vermitteln und Menschen zu trainieren sind Kernkompetenzen, die für fast alle Bereiche des Unternehmens immer wichtiger werden. In Situationen, in denen Unternehmen sehr umfangreiche Mitarbeiterschulungen durchführen wollen, oder bei Schulungsthemen mit hohem Fach- bzw. Unternehmensbezug ist der Einsatz interner Trainer dem externer Referenten deutlich vorzuziehen, weil

- auf diese Weise das fachliche Know-how gewinnbringend genutzt werden kann und
- der finanzielle Aufwand für das Unternehmen wesentlich geringer ist.

Vorgehensweise

Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir ein individuelles, auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens zugeschnittenes Konzept. Folgende Bausteine sind denkbar:

Ziele

Mit unserem Konzept "Train the Trainer" erhalten innerbetriebliche Wissensvermittler von uns eine sichere Grundlage zur Konzeption und Durchführung von Seminaren und Trainings. Erlernt und entwickelt werden dabei vor allem:

- Zielgruppenspezifische Lehrtechniken
- Richtiger Umgang mit den Teilnehmern
- Hohes Maß an Selbstreflexion
- Hohe soziale Kompetenz
- Variables Repertoire an Methodenkenntnissen

Ergebnisse/Nutzen

- "Personalentwicklung aus eigener Kraft": Trotz knapper Weiterbildungsbudgets können umfangreiche Qualifizierungsprogramme realisiert werden.
- "Aktives Wissensmanagement": Im Unternehmen und damit in den Köpfen der Mitarbeiter/-innen vorhandenes Know-how wird aktiv weitergegeben und bleibt somit im Unternehmen erhalten.
- "Nachhaltigkeit": Schaffung einer Lerninfrastruktur, mittels derer auch neue Themen schnell kommuniziert und geschult werden können. Außerdem langfristig Erzeugung einer Lernkultur: Lernen und Wissensweitergabe werden zum selbstverständlichen Bestandteil der Arbeit.
- "Instrument der Personalentwicklung für Nachwuchskräfte": Soziale Kompetenzen und die Fähigkeit, Gruppen anzuleiten, werden in begrenzten Live-Situationen quasi nebenbei trainiert.

Arbeitsintegriertes Lernen - Deutschkurse

Förderung der Kommunikationsbereitschaft durch firmeninterne Sprachkurse

Ausgangssituation

In Produktionsbetrieben gilt ein hoher Ausländeranteil unter den Arbeitern als typisch. Sie sind meist angelernte Kräfte, beispielsweise aus der Türkei oder aus Russland.
Diese Situation führt oftmals zu erheblichen Kommunikationsschwierigkeiten in der Firma. Aufgrund ihrer unzureichenden Deutschkenntnisse können diese Mitarbeiter/-innen Arbeitsanweisungen und Arbeitssicherheitsvorschriften schlecht verstehen und in ihren Betriebsalltag umsetzen.

Sprachkurs mit speziellem Arbeitsbezug

Unser Konzept des arbeitsintegrierten Lernens setzt an dieser Problematik an. Die in den firmeninternen Deutschkursen vermittelten Inhalte haben immer direkten Bezug zur Arbeitswelt der Mitarbeiter/-innen und sollen diese in die Lage versetzen, durch bessere Kommunikation und besseres Verständnis des Fachvokabulars letztendlich bessere Leistungen an ihrem Arbeitsplatz zu erbringen und so zur Qualitätssteigerung beizutragen.

Ziele

- Förderung der Kommunikationsfähigkeiten und der Kommunikationsbereitschaft der Belegschaft
- Entwicklung des individuellen Wortschatzes
- Verbesserung der interkulturellen Kompetenz
- Besseres Verständnis der täglichen Arbeit

Das "Lernen erst wieder lernen"

Bei der Durchführung der Maßnahme sollte berücksichtigt werden, dass die meisten Schulungsteilnehmer das "Lernen erst wieder lernen" müssen. Ihre eigene, meist sehr kurze Schulzeit liegt schon viele Jahre zurück.
Im Vorfeld des Sprachkurses werden möglichst alle Teilnehmer mit gleichem Sprachstand auf Kurse verteilt. Mittels einer Sprachstandanalyse durch Einzelgespräche und Einstufungstests kann der individuelle Kenntnisstand eingeschätzt werden.

Zur Konzeption von Sprachkurs und Glossar

Der eigentliche Deutschkurs umfasst ein Pensum von etwa 100 Unterrichtsstunden, aufgeteilt auf Blöcke von je 60 Minuten.

Um die Mitarbeiter/-innen zusätzlich zu motivieren, werden Zwischen-und Abschlusstests durchgeführt. Am Ende erhält jeder Teilnehmer ein trägereigenes Zertifikat über die erfolgreiche Teilnahme.

Ein Glossar mit firmenspezifischem Vokabular dient den Teilnehmern als Arbeitsgrundlage. Es sollte möglichst einfach und anschaulich gestaltet sein: So enthält es zum Beispiel nur einfachste Grammatikübungen und keine Satzzeichen, um die Arbeiter nicht zu verwirren. Immer steht der Bezug zur Arbeitswelt der Teilnehmer im Vordergrund.

Zum Nutzen

Nicht nur die durchwegs positive Resonanz bei der Befragung der Teilnehmer verdeutlicht den großen Erfolg der Maßnahme. Vorgesetzte berichten, dass sich die Kommunikation der Belegschaft untereinander deutlich erhöht hat und Verständigungsprobleme, beispielsweise bei der Schichtübergabe, weniger geworden sind.
Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit als Basis für eine höhere Identifikation mit der Firma führen letztlich nicht nur zur Verbesserung des Arbeitsalltags der Beschäftigten, sondern zu Qualitätssteigerungen im Unternehmen!

> *„So ein Angebot ist sehr schön für mich. Ich musste immer nur arbeiten. Ich lerne gern. Lernen ist wichtig. Meine Kinder studieren! Aber ich kann die deutsche Sprache nicht, obwohl ich meine Kinder in Deutschland erzogen habe.“*
>
> *Teilnehmermeinung*

Ausgangssituation

Das Lernalbum ist ein Medienwerkzeug, das einzelne Arbeitsaufgaben und -prozesse in einfachen Wörtern und Bildern beschreibt. Damit ist insbesondere eine wirksame Unterstützung von Qualifizierungsprozessen an- und ungelernter Mitarbeiter/-innen in der Produktion möglich.

Einsatzmöglichkeiten

- Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen
- Unterweisung in neue und/oder schwierige Aufgaben
- Selbstqualifizierung

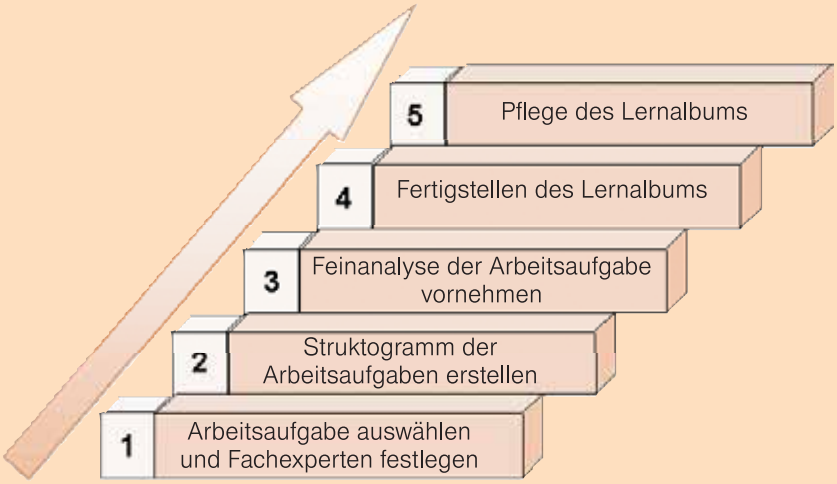
Zum Vorgehen

Jede Aufgabe wird in einzelne Arbeitsschritte zergliedert und jede Aufgabeneinheit durch eine Kombination von Textteil und Bild visualisiert. Der auf diese Weise gewonnene "optimale" Aufgabenablauf sichert für das Unternehmen klar definierte Qualitätsstandards. Dies ist insbesondere beim Einsatz von Leiharbeitern oder einem hohen Anteil befristet Beschäftigter von großer Bedeutung.

Ziel: Das Lernalbum als Wissensspeicher und Nachschlagewerk

Ein sorgfältig erstelltes und gut gepflegtes Lernalbum ist für das betriebliche Wissensmanagement von unschätzbarem Wert. Wie in einem Nachschlagewerk bleiben die Kenntnisse über die bestmögliche Ausführung von Arbeitsaufgaben dem Unternehmen und seinen Mitarbeiter/-innen erhalten.

Fünf Schritte zur Entwicklung und Einführung eines Lernalbums



Das fertige Lernalbum

Mit Hilfe von standardisierten W-Fragen können die wichtigen Informationen für den Textteil gesammelt werden. Jedes Album ist einheitlich gestaltet. Links auf der Seite steht jeweils in kurzen, einprägsamen und verständlichen Sätzen die Beschreibung des Arbeitsschrittes, rechts dient ein Foto der Klarheit.

Der Einsatz des Lernalbums in der betrieblichen Qualifizierung

Werden für das Lernalbum sorgfältig geeignete Aufgaben ausgewählt und wird das Medium in Folge ständig aktualisiert und gepflegt, kann es zu einem unverzichtbaren Dokumentationswerk in der betrieblichen Qualifizierung werden. Das Lernalbum unterstützt den Mitarbeiter/-innen bei der Beherrschung neuer Aufgaben und unterstützt so wesentlich den Erfolg von Qualifizierungsmaßnahmen in der Produktion.

Planspiel als handlungsorientierte Lehrmethode

Mitarbeiter/-innen optimieren ihre Arbeit selbst

Ausgangssituation

Veränderungen in Unternehmen stoßen häufig auf Widerstand. Neue Konzepte und Methoden werden von den Mitarbeiter/-innen nicht selten mit Vorbehalten angenommen und neue "Spielregeln" nicht vollständig akzeptiert. Akzeptanz kann dann geschaffen werden, wenn die Beschäftigten zu Beteiligten im Veränderungsprozess werden.

Ziel

Durch das Planspiel soll den Mitarbeiter/-innen n die Möglichkeit gegeben werden, eigenständige Lösungen zu entwickeln und ihre gemeinsame Arbeit optimal zu koordinieren.

Die Idee ist sehr einfach: Ein bestimmter Produktionsprozess wird in einem Seminarraum nachgestellt.

Das Planspiel als handlungsorientierte Lehrmethode

Das Planspiel kann eingesetzt werden bei verschiedensten Veränderungsprozessen in Ihrem Unternehmen:

- **Neue Fertigungsverfahren**
- **Neue Produkte**
- **Optimierte Abläufe**

Zum Vorgehen

1. *Schritt:* Reale Produkte werden durch Kunstprodukte ersetzt.
2. *Schritt:* Eine Anfangsorganisation nach arbeitsteiligen Prinzipien wird entworfen.
3. *Schritt:* Spielregeln werden festgelegt, zum Beispiel "35 Minuten pro Spielrunde".
4. *Schritt:* Rückmeldung über Ergebnisbogen nach jeder Spielrunde.

Im Spiel lernen die Teilnehmer, all das auszuprobieren, von dem sie glauben, dass es das Produktionsergebnis verbessert. Es finden im Vorfeld weder Schulungen noch theoretische Vorträge statt. Die Spieler gestalten gemeinsam ihr System, reorganisieren sich und entwickeln erfolgreiche und für alle akzeptable Lösungen.

Der Planspiel-Baukasten

Speziell zugeschnitten auf Ihre Produktion bieten wir Ihnen unternehmensspezifische Spiele, aus denen Sie wählen können.

Aufbau einer neuen Produktion	**Einführung eines neuen Produkts**	**Zu hohe ungeplante Maschinenstillstandzeiten**
Zu hohe Bestände an Fertigware und Zwischenprodukten	**Lieferengpässe**	**Qualifizierung neuer Mitarbeiter/-innen**
Zu viele Reklamationen	**Integration einer neuen Maschine in den Fertigungsfluss**	**usw.**

Ergebnisse

- Mitarbeiter/-innen optimieren ihre Arbeit selbst
- Selbständige Entwicklung von Ideen
- Verbesserung der sozialen Kompetenzen

Die Gruppe lernt, Veränderungen im Produktionsprozess gemeinsam zu planen, durchzuführen und zu bewerten. Sie ist damit in der Lage, ihren Produktionsbereich so zu gestalten, dass vorgegebene Ziele erreicht werden.

Der Coach in der Produktion

Verkürzung der Anlernzeiten durch Einsatz betrieblicher Qualifizierer

Ausgangssituation

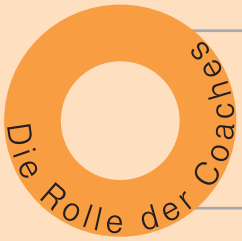
Für Produktionsbetriebe ist es gerade in den letzten Jahren immer wichtiger geworden, über qualifizierte und flexible Mitarbeiter/-innen zu verfügen. Speziell die Gruppe der angelernten Beschäftigten hat bisher wenig Qualifizierung vermittelt bekommen. Deren Aufgaben sind aber in der jüngsten Vergangenheit zunehmend komplexer geworden. Hier liegt ein großes Potenzial, durch Qualifizierung von Angelernten die Produktivität in Produktionsbetrieben zu steigern.

Ziel: Qualitätsverbesserungen durch Qualifizierung

Vorrangiges Ziel ist die Verbesserung der Qualität durch die Sicherstellung einer schnellen und qualitativ hochwertigen Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen und Weiterqualifizierung langjähriger Beschäftigter.

Die Installation innerbetrieblicher Coaches

Wir unterstützen Sie bei der systematischen Vermittlung von betriebsspezifischem Wissen durch die Installierung der Coachingfunktion in Ihrem Unternehmen.



1. **Betrieblicher Qualifizierer**
2. **Verkürzung und Optimierung der Anlernzeiten**

Zielgruppe:

Leistungsträger unter den gewerblichen Mitarbeitern/-innen in der Produktion, die über hervorragende Kenntnisse des Produktionsprozesses verfügen und überdurchschnittlich gute soziale und kommunikative Kompetenzen aufweisen.

Zum Vorgehen

Im Einzelnen umfasst das Konzept vier Schritte:

- Konzeption und Klärung der Rahmenbedingungen der Qualifizierung
- Definition des Anforderungsprofils für betriebliche Qualifizierer/Trainer
- Potenzialerfassung
- Ausbildung der betrieblichen Qualifizierer

Ausbildung der Coaches

Die eigentliche Ausbildung der Coaches besteht aus vier Bausteinen:

Baustein 1

Klärung der Rolle als Coach; Grundsätzliche Lernprinzipien und methodische Vorgehensweise

Baustein 2

Vertiefung von Lehrmethoden; Umgang mit schwierigen Teilnehmern

Baustein 3

Entwicklung einer Checkliste zur Unterweisung neuer Mitarbeiter/-innen; Feedback/Rollenspiele

Baustein 4

Kollegiale Beratung der internen Trainer; Reflexion der bisherigen Arbeit

Nutzen der Coachingausbildung

- Bessere Integration der Mitarbeiter/-innen
- Verkürzung und Optimierung der Anlernzeiten
- Mitarbeitermotivation durch interessante neue Tätigkeitsfelder

Die interne Coachausbildung als Instrument zum Management des Produktionswissens hat erfahrungsgemäß positive Konsequenzen für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens:

Kontinuierliche Qualitätsverbesserungen und Kostenreduzierung sind wesentliche Argumente, die für den dauerhaften Einsatz von Coaches sprechen.