

Energie-Ressource

erga

▶▶▶▶ Gute Arbeit

Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern
im ländlichen Raum



erga ▶ Material

Personal- entwicklung optimieren



Ein Projekt der
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH
in Zusammenarbeit mit

Mit Kompetenz zur Stelle.
AKADEMIE ÜBERLINGEN
Institut für Unternehmensentwicklung

DGB **NRW**
BILDUNGSWERK e.V.
DER GEWERKSCHAFTEN

st **KREIS**
STEINFURT

agenda
21
zukunftsreis
steinfurt

*Herausgeber:
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH
Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
Copyright – Alle Rechte vorbehalten*

Januar 2014

Gefördert durch:



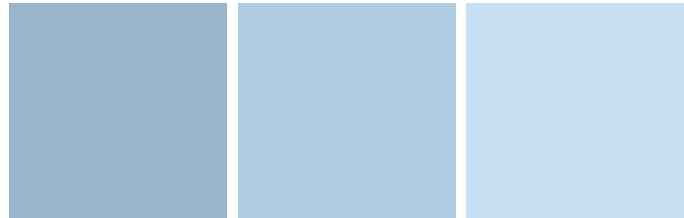
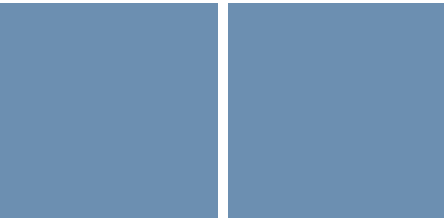
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

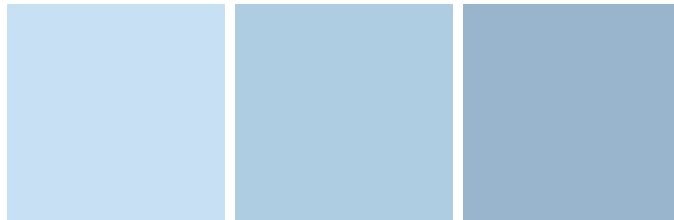
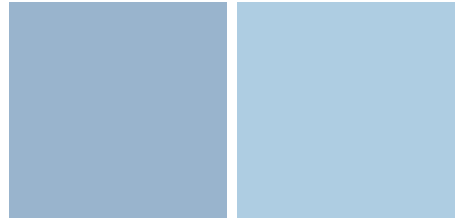




Mit Kompetenz zur Stelle.
AKADEMIE ÜBERLINGEN
Institut für Unternehmensentwicklung



*Personalentwicklung
optimieren*



Unternehmenscheck zur Personalentwicklung und Qualifizierung

Die vorliegende Broschüre ist ein Orientierungsleitfaden zur Analyse und Optimierung der Personalentwicklung und –qualifizierung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Entwickelt wurde sie im Rahmen des Projektes ERGA (Energie-Ressource Gute Arbeit, Projektzeitraum:

2011 – 2014) durch Zusammenarbeit der Akademie Überlingen – Institut für Unternehmensentwicklung und dem TAT (Technik Arbeit Transfer

GmbH). Die Grundlage für die Entstehung des Leitfadens bilden die Erfahrungen aus den Beratungstätigkeiten für die 30 Unternehmen aus dem nördlichen Münsterland und dem angrenzenden Emsland, die sich am ERGA-Projekt beteiligten sowie Erkenntnisse aus dem „Trierer Leitfaden“ Lernende Regionen Trier (LRT) der Universität Duisburg-Essen (2008).

Der Leitfaden ist ein Analyse- und Hilfsmittel, das Unternehmen dabei unterstützt, ihre Stärken und Schwächen im Bezug auf

die Personalentwicklung zu analysieren (Status-Quo-Ermittlung). Er soll helfen, die grundlegenden Personalthemen im demografischen Wandel der Arbeitswelt zu erkennen und Lösungsansätze zu entwickeln. Zudem beinhaltet der Leitfaden Instrumente zur Analyse der Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit. Auf Grundlage dieser Daten können Maßnahmen entwickelt werden, um Mitarbeiter nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Angesichts des zukünftigen Fachkräftenganges ist das ein entscheidender Erfolgsfaktor für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit.

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ohne eigene Personalentwicklungsabteilung können diesen Leitfaden als Orientierung für einen Unternehmenscheck nutzen, um zielgerichtet zukunftsorientierte Handlungsmaximen zu entwickeln.

Check im Netz

Der Unternehmenscheck steht auch online unter www.pro-erga.de zum Download zur Verfügung.

Bei Unklarheiten oder Fragen nehmen Sie gern Kontakt auf zur Akademie Überlingen – Institut für Unternehmensentwicklung GmbH.



Markus Reinermann
Projektmanager

Energie-Ressource Gute Arbeit

Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

Volle Auftragsbücher, aber zu wenig qualifiziertes Personal – das muss nicht sein. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in ländlichen Regionen sind besonders stark vom demografischen Wandel betroffen. Zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit müssen sie ihre Attraktivität für qualifizierte Arbeitskräfte erhöhen und ggf. die Voraussetzungen für eine längere Beschäftigung älterer Mitarbeiter verbessern.

30 Unternehmen des Kreises Steinfurt und Umgebung haben vom Projekt ERGA erheblich profitiert. Das Bundesarbeitsministerium förderte durch ERGA projektbezogen vielfältige Maßnahmen, um die Betriebe darin zu unterstützen auch in den nächsten Jahren über eine ausreichende Anzahl qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verfügen. Die Qualifizierung im Verbund gibt Unternehmen die Möglichkeit den eigenen Fachkräftebedarf zu sichern und dadurch wettbewerbsfähig zu bleiben. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen so die Chance, aktuelle Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben, womit sie auch zur

Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes und zur Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit beitragen. Da aufgrund der Prognosen in der Region ein besonders stark ansteigender Fachkräftebedarf zu erwarten ist, wurde die Teilnahme an dem Modellprojekt vor allem Firmen angeboten, die „eigentlich“ von der Energiewende profitieren sollten. Das sind unter anderem die Betriebe, die für das Erreichen der hoch gesteckten Ziele im Rahmen der so genannten Energiewende „Energieautark 2050“ an Bedeutung gewinnen.

Weitere Informationen zum Projekt ERGA erhalten Sie unter www.pro-erga.de oder www.tat-zentrum.de.



Besonders Unternehmen, die im Rahmen regenerativer Energien (auch Zulieferer und Serviceunternehmen) und im Bauhandwerk (zum Beispiel energetische Modernisierung) absehbar Fachkräftebedarf haben, sollten sich am Projekt beteiligen.

Basisdaten des Unternehmens

Personal – Struktur – Geschäftsfelder

Unternehmen

Gesprächspartner

Personalstruktur

Anzahl der Beschäftigten

davon Auszubildende

Frauen

Männer

mit Migrationshintergrund

Durchschnittsalter der Belegschaft

Betriebsrat

ja

nein

Wie gewinnen Sie Ihr Personal?

durch eigenen Nachwuchs

durch Stellenausschreibung

durch Personaldienstleister

durch Abwerbung

durch die Bundesagentur für Arbeit

Sonstiges

Interne Organisationsstruktur und Hierarchieebenen

Organigramm?

Wie viele Abteilungen gibt es im Unternehmen?

Welche Funktionen sind den Abteilungen zuzuordnen?

Gibt es Besonderheiten? (QM, Zertifizierungen, Patente)

Geschäftsfelder des Unternehmens:

Unternehmensleitbild?

Veränderungen im Unternehmen

	Veränderungen	Priorität
Neue Produkte		
Neue Märkte		
Sonderstellung (USP)		
Neue Kunden		
Veränderte Organisation bzw. Prozesse		

Welche Veränderungen kommen in den nächsten Jahren von außen auf Sie zu?

- Stammkundschaft ausbauen / Neukunden gewinnen / Kostenmanagement verbessern
- Organisation / Marktentwicklung / Gesetze, Vorschriften / Förderung
- Regionale / Demografische Entwicklung
- Neue Technologien, Verfahren, Dienstleistungen / weitere Einflüsse

Welche eigenen Ideen und Innovationen haben Sie für die Zukunft?

- Welche neuen Dienstleistungen wollen Sie anbieten?
- Welche neuen Märkte wollen Sie erschließen?
- Welche gegenwärtigen Erfolge können Sie ausbauen?
- Wie können Sie sich von Mitbewerbern abheben? (USP)

*Wenn Sie an die Zukunft Ihres Unternehmens denken,
möchten Sie in fünf Jahren:*

- Produktführer in der Region sein
- Marktführer in der Region sein
- Preisführer in der Region sein
- Technologieführer / Innovationstreiber in
der Region in Ihrem Geschäftsbereich sein
- Zum überregionalen Akteur werden
- Die Mitarbeiter-Zufriedenheit erhöhen
- Das Qualifikationsniveau Ihrer Mitarbeiter
deutlich erhöhen

Folgende Umsatzziele erreichen €

Ihre Rendite auf das Niveau von % des
Umsatzes anheben

Qualifizierungsbedarfe

Bereiche	Leistungen / Produkte	Qualifizierungsbedarf	Priorität
Neue Produkte			
Neue Märkte			
Neue Kunden			
Veränderte Organisation / Prozesse			
Neue Technologie nutzen			

Welche Qualifizierungsbedarfe lassen sich aus den zukünftigen Veränderungen ableiten?

Welche Kompetenzen brauchen Sie, um die Chancen zu nutzen?

Welche Kompetenzen brauchen Sie, um den Risiken zu begegnen?

- *Fachkompetenzen*
z.B. IT-Wissen, Gefahrgutschein
- *Methodenkompetenzen*
z.B. Projektmanagement, Gesprächsführung
- *Soziale Kompetenzen*
z.B. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit
- *Persönliche Kompetenzen*
z.B. Stressresistenz Führungsverhalten

Organisation, Budget und Verantwortung für Weiterbildung im Unternehmen

Wie ist Weiterbildung im Unternehmen integriert?

- ein verantwortlicher Mitarbeiter
- mehrere Verantwortliche
- Abteilung ist verantwortlich
- QMB ist verantwortlich
- Sache der Geschäftsführung
- es gibt keinen Verantwortlichen
- Weiterbildung ist Sache jedes Einzelnen

Sonstiges

Gibt es ein Weiterbildungsprogramm?

- ja
- nein

Gibt es ein Weiterbildungsbudget?

Wenn, ja: Wie sieht dieses aus?

Entscheider über Weiterbildung (WB) ist

Qualifizierungsbeauftragte/r

Wer könnte in Ihrem Unternehmen außer Ihnen die Rolle eines Qualifizierungsbeauftragten einnehmen?

Der / die Qualifizierungsbeauftragte hat folgende Aufgaben:

- WB identifizieren
- WB planen und organisieren
- WB dokumentieren
- WB- Erfolge / Misserfolge feststellen
- Praxistransfer sicherstellen

Weiterbildungsaktive und weiterbildungspassive Beschäftigtengruppen – Themen und Schwerpunkte

Welche Mitarbeitergruppen nehmen in erster Linie an Weiterbildungsmaßnahmen teil?

- Fachkräfte
- Führungskräfte
- An- und Ungelernte
- Zeitarbeitskräfte
- Sonstige

Welche Altersgruppe nimmt am häufigsten an Weiterbildungen teil?

- Jüngere Beschäftigte bis 25 Jahre
- Beschäftigte zwischen 26 und 45 Jahren
- Beschäftigte zwischen 45 und 54 Jahren
- Ältere Beschäftigte ab 55 Jahren

Welche Themen und Schwerpunkte gab es bisher in der Weiterbildung?

- Fachspezifisches Wissen
- Sprachen
- Kommunikations- und Sozialkompetenz
- EDV / IT
- Führungskompetenz
- Qualität (z.B. Termintreue)
- Kundenorientierung
- Marketing / Vertrieb (z.B. Außendarstellung)
- Controlling

Sonstiges

Formen und Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen

In welchen Formen wurden bisher Weiterbildungen durchgeführt?

- Am Arbeitsplatz
- Interne Seminare
- Externe Seminare
- Seminare von Herstellern, Zulieferern und Kunden
- Fernlehrgänge
- E-Learning
- Fachkongresse
- Fachbücher
- Messen
- Sonstiges

Was sind günstige Weiterbildungszeiten und -arten für Sie?

- Vormittags
- Nachmittags
- Abends
- Am Wochenende
- An bestimmten Wochentagen
- Tagesseminare
- Mehr-Tagesseminare
- Wochenseminare
- Modulartige Seminare
- Am Arbeitsplatz
- Extern

Was sind Hemmnisse für Weiterbildung?

- Die Aussage trifft auf unser Unternehmen nicht zu
- Wir haben mit Weiterbildung oft schlechte Erfahrungen gemacht
- Die Maßnahmen hatten keinen Praxisbezug
- Uns fehlen die finanziellen Mittel
- Wir haben Freistellungsprobleme wegen der Auftragslage
- Es fehlt an passenden Angeboten
- Es gibt nicht genügend Bereitschaft bei der Belegschaft
- Oft lassen sich Arbeit, Weiterbildung und Familie nicht miteinander vereinbaren
- Die Geschäftsleitung unterstützt die Weiterbildung nicht
- Angebote, die wir brauchen, kommen nicht zustande
- Wir qualifizieren nicht, weil danach die Mitarbeiter den Betrieb verlassen
- Uns fehlt dafür eine gute Beratung und Information

Sonstiges

Welche Faktoren bewirken, dass für die Entwicklung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter Weiterbildung nur eine geringe Bedeutung einnimmt?

Wirksamkeit von Weiterbildung

Wenn Sie den Lernerfolg der Mitarbeiter nach einer Weiterbildungsmaßnahme messen, wie geschieht das?

- Wir messen das gar nicht
- Wir überprüfen die Teilnahmebescheinigung
- Wir führen ein Seminar-Auswertungsgespräch
- Wir führen ein Transfergespräch (Übertragung auf Praxis)
- Wir lassen einen schriftlichen Bericht verfassen
- Wir überprüfen die Arbeitsergebnisse
- Wir führen „Tests“ durch

Sonstiges

Anzeichen für Qualifizierungsbedarfe (Führungskräfte)

	Trifft voll und ganz zu	Trifft teilweise zu	Trifft überhaupt nicht zu
Anstieg der Reklamationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu hohe Fehlproduktion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Flexibilität der Mitarbeiter ist sehr gering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir benötigen neue Produkte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Produkte müssen den Kundenwünschen entsprechend angepasst werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitsmittel werden nicht in vollem Umfang genutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir finden keine qualifizierten Mitarbeiter für die unbesetzten Stellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiterbeschwerden haben zugenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir können die uns gesetzten Termine nur schwer einhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Umsatz ist in letzter Zeit zurückgegangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe Verbesserungsvorschläge werden nicht umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In letzter Zeit hat sich ein schlechtes Betriebsklima entwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ein wichtiges Indiz für einen Qualifizierungsbedarf sind die unmittelbaren negativen wie auch positiven Entwicklungen im Betrieb. Die Identifizierung von Problemlagen und künftigen Entwicklungen und Zielen stellen die Ausgangsbasis einer jeden Qualifizierungsberatung dar.

Bitte beurteilen Sie die aufgelisteten Problemlagen, inwiefern diese auf Ihr Unternehmen zutreffen.

	Trifft voll und ganz zu	Trifft teilweise zu	Trifft überhaupt nicht zu
In den letzten Monaten haben viele Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Krankenstand ist hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir müssen neue Kunden gewinnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir müssen neue Absatzmärkte erschließen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir müssen das Kostenmanagement / Controlling verbessern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir wollen den Betrieb vergrößern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Abteilungen stimmen sich untereinander nicht ausreichend ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter arbeiten nicht kooperativ zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Situationen des betrieblichen Alltags (MitarbeiterInnen)

	Trifft voll und ganz zu	Trifft teilweise zu	Trifft überhaupt nicht zu
Ständige Veränderungen und Anpassungen bestimmen meinen Arbeitsalltag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die beruflichen Tätigkeiten wiederholen sich immerfort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Aufgaben sind inhaltlich sehr anregend und fordern mich immer wieder heraus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich den beruflichen Anforderungen oft nicht mehr gewachsen und bin überfordert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Zeitdruck während der Arbeit ist sehr hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin arbeitsbedingt oft krankgeschrieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Angst um meinen Arbeitsplatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich arbeite selbstorganisiert und eigenverantwortlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann Entscheidungen schnell und sicher treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Kontakt mit Kunden bin ich sicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin für Kritik offen und kann Konflikte sicher lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte meinen Handlungsspielraum erweitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ein wichtiges Indiz für einen Qualifizierungsbedarf sind die unmittelbaren negativen wie auch positiven Entwicklungen im beruflich-betrieblichen Alltag. Die Identifizierung von Problemlagen und künftigen Entwicklungen und Zielen stellen die Ausgangsbasis einer jeden Qualifizierungsberatung dar.

Bitte beurteilen Sie die aufgelisteten Situationsbeschreibungen, inwiefern diese auf Ihr Unternehmen zutreffen.

	Trifft voll und ganz zu	Trifft teilweise zu	Trifft überhaupt nicht zu
Mir stehen unterschiedliche Karriere- und Berufswege im Unternehmen offen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Erfahrung und mein Wissen werden von Kollegen und Vorgesetzten oft gefragt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann im Unternehmen Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle wichtigen Änderungen und sonstigen Entscheidungen werden im Betrieb schnell und regelmäßig mitgeteilt / verbreitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zusammenarbeit im Betrieb ist reibungslos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Situationen des betrieblichen Umfeldes

Welche 3-5 Wünsche haben Sie an ein regionales (Wirtschafts-)Marketing zur Verbesserung des Images der Region bei zukünftigen Mitarbeitern?

1:

2:

3:

4:

5:

Welche Arbeitsmittel werden benötigt, um effektiver arbeiten zu können?

Wie können die gesetzten Ziele (z. B. Zeiten, Qualität, Kosten) leichter eingehalten werden?

Wie können Reklamationen reduziert werden?

*Ideen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe
im Unternehmen*

Wie kann das Betriebsklima verbessert werden?

Wie kann der Krankenstand reduziert werden?

Wie kann die Abstimmung zwischen den Abteilungen verbessert werden?

Welche Weiterbildungsvorschläge ergeben sich daraus?

Sonstige Verbesserungsvorschläge:

Qualifizierungsmatrix (Beispiel)

	Weiterbildungsthema / Kompetenzen	Niveau				Notwendig?
		1	2	3	4	
Arbeitgeberattraktivität	Personalrekrutierung					
	Personalbindung					
	Familienfreundlichkeit					
	Kinderbetreuung					
	Pflege von Angehörigen					
	Unternehmens- & Personalpolitik					
	Führungsgrundsätze & -leitlinien					
	Kommunikation / Kooperation im Unternehmen					
	Arbeitsklima					
	Führungskräfteentwicklung					
	Vorbildfunktion					
Gesundheitsmanagement	Mitarbeiter- & Unternehmenskommunikation					
	Interventionsebenen					
	Verhaltensprävention					
Arbeitsorganisation	Zeitmanagement					
	Arbeitszeitmodelle					
	Telefontraining					
	Arbeitsplatzorganisation					
	Verbesserungsmanagement					
EDV	MS Office					
	CAD					
Gewerblich	Elektroschein					
	Staplerschein					
Sprachen	Englisch					
	Russisch					
	Spanisch					

Bitte bewerten Sie, über welche notwendigen Fähigkeiten / Kompetenzen Sie verfügen oder erlernen möchten und klassifizieren Sie:

1 = sehr gut

2 = gut

3 = befriedigend

4 = ausreichend

Welche Weiterbildungsvorschläge haben Sie?

Weiterbildungsbedarfe und Verbesserungsvorschläge

Name / Personal Nr.	Kompetenzen / Fähigkeiten / Kenntnisse	Niveau				Weiterbildungsvorschlag / Verbesserungsvorschlag
		1	2	3	4	

Bitte benennen Sie, über welche notwendigen Fähigkeiten / Kompetenzen Sie verfügen bzw. erlernen möchten und klassifizieren Sie:

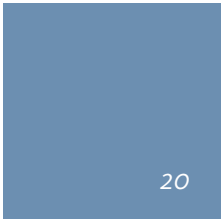
1 = *sehr gut*

2 = *gut*

3 = *befriedigend*

4 = *ausreichend*

Welche Weiterbildungsvorschläge und Verbesserungsvorschläge haben Sie?



Personalgrunddaten

Personal Nr.	Eintrittsdatum	Geb. Datum	Geschlecht		Arbeitsvertrag		Krankheitstage			Arbeitszeit Std. / Woche	Abteilung	Funktion	Schulabschluss	Berufsausbildung	Weiterbildungstage		
			männlich	weiblich	befristet	unbefristet	2011	2012	2013						2011	2012	2013

Schulabschluss:

- 1 = kein
- 2 = Hauptschule
- 3 = Realschule
- 4 = Abitur / Fachabitur
- 5 = sonstige

Berufsausbildung:

- 1 = keine
- 2 = Dual
- 3 = FH / Hochschule
- 4 = sonstige

- Thema Demografie: Altersstrukturanalyse
- Förderrelevante Angaben: Bildungsscheck NRW, WeGebAU etc.



*Viel
Erfolg!*

*Akademie Überlingen
Institut für Unternehmensentwicklung GmbH*

Herrenschreiberstr. 11
48431 Rheine

www.ifu-os.de

Ansprechpartner:

Markus Reiner mann
Projektmanager

05971 9294-61
m.reiner mann@akademie-ueberlingen.de

Gefördert von:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

im Rahmen der:



Projektträger:

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH

gsub

