

Mitarbeiterförderung

- **Weiterbildung „off the job“**

Zu diesen Weiterbildungsmaßnahmen gehören die Teilnahme an Lehrvorträgen, Kursen, firmeninternen und externen Seminaren, Erfahrungsaustauschgruppen u.ä.

- **Weiterbildung „on the job“**

Möglichkeiten dieser Art von Weiterbildung sind die Arbeitsunterweisung, der Arbeitsplatzwechsel (Job rotation) und die Teilnahme an Projekten. Die Einarbeitung eines Mitarbeiters für einen neuen Arbeitsbereich geschieht am besten durch ein „Training on-the-job“. Wenn es gut geplant und durchgeführt wird, bringt es kürzere Einarbeitungszeiten, Interesse/Motivation des Mitarbeiters und verbesserte Arbeitsmethodik.

„Training on-the-job“:

Phase 1: Vorbereitung des Mitarbeiters

Hier geht es im wesentlichen darum, beim Mitarbeiter die richtige Einstellung zu seiner Arbeit zu wecken und das Vertrauen zum Unterweisenden herzustellen.

Alles in Ruhe - schrittweises Vorgehen vereinbaren - genügend Zeit zugestehen - auf Fehlerquellen hinweisen - Hilfe anbieten - Zusammenhänge und Bedeutung der Tätigkeit für das Ganze aufzeigen.

Phase 2: Erklären und vormachen

Bei der eigentlichen Arbeitsinstruktion geht es vor allem darum, verstanden zu werden.

Deshalb:

KLAR UND VERSTÄNDLICH
BILDHAFT (praktische Beisp., Modelle usw.)
IN ETAPPEN VORGEHEN (kleinere Einzelschritte)
LOGISCH VORGEHEN: Vom Leichten zum Schweren
Vom Einzelschritt zum Ganzen
Von der Regel zur Ausnahme
NUR DIE NÖTIGSTE THEORIE - VIEL TUN (VORZEIGEN)

Phase 3: Nachmachen und erklären lassen

Teilabschnitte der künftigen Tätigkeit ausführen lassen. Auf Fehler hinweisen, schlechte Angewohnheiten gleich stoppen.

Der Mitarbeiter soll Fehler selbst entdecken - Lösungen selbst erarbeiten - erklären - Arbeiten wiederholen, bis sie „sitzen“.

Fortsetzung



Phase 4: Einüben lassen und kontrollieren

Mehr und mehr wird der MA nun selbständig arbeiten, wobei anfangs eine häufigere Kontrolle empfehlenswert ist.

Bei der Kontrolle in dieser Phase sollen vor allem die Fortschritte gelobt werden.

Durch Anerkennung wird das Selbstvertrauen gestärkt, Interesse und Freude an der Arbeit gefördert.

• Feststellen des Entwicklungsbedarfes

Zur Planung von mitarbeiterbezogenen Entwicklungsmaßnahmen ist es notwendig, das Potenzial des Mitarbeiters und seinen Zielerreichungsgrad zu kennen.

Dazu werden häufig Mitarbeiterbeurteilungen herangezogen, die durch Kollegen, Untergebene und/oder Vorgesetzte erstellt werden. In letzter Zeit werden auch Assessment-Center dafür eingesetzt. Bei dieser ziemlich aufwändigen Methode, die vorwiegend zur Personalauswahl eingesetzt wird, haben die Kandidaten verschiedene Aufgabenstellungen zu bewältigen. Diese Aufgabenstellungen werden entsprechend den zu überprüfenden Anforderungen ausgewählt. Bei der Erfüllung dieser Aufgaben werden die Kandidaten von sogenannten „Assessoren“ beobachtet und bewertet.

Das am häufigsten eingesetzte Instrument ist das sogenannte

institutionalisierte Mitarbeitergespräch,

das dann mindestens einmal jährlich zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter stattfindet.

In diesem Gespräch ist das Leistungsverhalten (Ziele) der vergangenen Periode Gegenstand der Beurteilung, aber auch die gemeinsame Festlegung der zukünftigen Anforderungen.

Die Stärken und Entwicklungsansätze hinsichtlich der Anforderungen sind ein wesentlicher Punkt dabei, da daraus die erforderliche Entwicklungsplanung abgeleitet wird.

Zum guten Gelingen des Mitarbeiter-Förderungsgesprächs ist die beiderseitige Vorbereitung nötig. Dazu werden entsprechende Formulare benutzt. Das Ergebnis wird schriftlich festgehalten und sowohl vom Mitarbeiter als auch von seinem Vorgesetzten unterschrieben.

Fortsetzung



Voraussetzungen für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch:

- Das Beurteilungssystem muss den betrieblichen Erfordernissen angepasst werden.
- Vorgesetzte und Mitarbeiter sollten bei der Erarbeitung des Beurteilungssystems einbezogen werden.
- Wichtig ist die Art der Einführung und die Handhabung dieses Instruments.
- Die Beurteilung der Mitarbeiter sollte ernsthaft und korrekt vorgenommen werden.
- Der Mitarbeiter sollte in möglichst vielen Arbeitssituationen beobachtet werden.
- Das Gespräch sollte in ausgeglichener Stimmung stattfinden.

Der Verlauf des Mitarbeitergesprächs:

1. Eröffnung:
 - Begrüßung, Wertschätzung, positives Klima herstellen
 - Gesprächsziel und Inhalt darstellen
2. Schwerpunkt:
 - Kurze Erörterung von Stellenbeschreibung und Arbeitszielen.
 - Beurteilung durch den Vorgesetzten darstellen und begründen.
 - Diskussion (Dialog!) der Beurteilung:
 - Stärken des Mitarbeiters – bessere Nutzung
 - Schwächen des Mitarbeiters – Abbau
 - Möglichkeiten der Leistungsverbesserung
 - Zustimmung des Mitarbeiters einholen
 - (- Besprechung des weiteren Karriereverlaufs)
 - Entwicklungsziele und -maßnahmen besprechen
3. Abschluss:
 - Zusammenfassung der Ergebnisse im MB-Gesprächsbogen
 - Positiver Abschluss, Verstärkung

Fortsetzung



Muster:

Mitarbeitergesprächsbogen

Name des Mitarbeiters Abteilung

Derzeitige Tätigkeit seit

Name des Beurteilenden/Vorgesetzten

1. Zielvereinbarungen:

Schwerpunkteziele im abgelaufenen Zeitraum:

Erreichungsgrad

-- - 0 + ++

1.....

--	--	--	--	--

2.

--	--	--	--	--

3.

--	--	--	--	--

Besondere Projekte:.....

--	--	--	--	--

Zusätzliche Vereinbarungen:.....

--	--	--	--	--

Fortsetzung



2. Leistungskriterien:

	Leistungskriterien	1	2	3	4	5	Anmerkungen
2.1	Arbeitseinsatz						
	Selbständigkeit						
	Initiative						
	Ausdauer, Belastbarkeit						
	Effektivität/Produktivität						
2.2	Arbeitssorgfalt						
	Gründlichkeit						
	Zuverlässigkeit						
	Hält Richtlinien ein						
	Kostenbewusstsein						
2.3	Fachliches Können						
	Anforderungsgerechtes Fachwissen						
	Anforderungsgerechte Fertigkeiten						
	Kreativität						
	Erkennen des Wesentlichen						
	Aufgeschlossenheit für Neues						
2.4	Zusammenarbeit						
	Informationsverhalten						
	Beteiligung an Teamarbeit						
	Hilfsbereitschaft, Kollegialität						
	Einhalten von Absprachen						
	Kritik- und Konfliktfähigkeit						
2.5	Zusatzteil für Führungskräfte:						
	Leitbildorientierung						
	Planung und Organisation						
	Delegieren						
	Motivationsfähigkeit						
	Kontrollieren						
	Mitarbeiterförderung						
	Teamtechniken						
	Entscheidungsfreudigkeit						
	Einsatzbereitschaft						
	Zukunftsorientierung						

Fortsetzung



3. Zusammenfassung:

Besondere Stärken:

Besondere Schwächen:

Sonstiges:

4. Zufriedenheit des Mitarbeiters mit der gegenwärtigen Tätigkeit

- ☐ Zufrieden
- ☐ Teils zufrieden, teils unzufrieden
- ☐ Eher unzufrieden

5. Vorstellungen und Wünsche in Bezug auf die Tätigkeit und Laufbahn

- ☐ Heutige Position beibehalten
- ☐ Erweiterung des Aufgabengebietes
- ☐ Anderes Aufgabengebiet/andere Abteilung
- ☐ Andere Wünsche

Erläuterungen/Vorstellungen dazu:

Fortsetzung



6. Zielvereinbarung

Leistungsziele für _____ :

1. _____

2. _____

3. _____

Entwicklungsziele und Lernprogramme:

--	--	--

Datum

Unterschrift des Beurteilers

Unterschrift des Mitarbeiters