Konzept zur Personalentwicklung in unserem Unternehmen

Grundsätze

Dienstleistungen

Instrumente

Organisation

Ihr Firmenlogo/Ihr Firmenname

Ihr perönlicher Name

Inhaltsverzeichnis

Bedeutung und Grundsätze unserer Personalentwicklung **2**

Die Bedeutung der Personalentwicklung für unser Unternehmen 2
Die Grundsätze unserer Personalentwicklungspolitik 3

Zielsetzung und Nutzen für unser Unternehmen **5**

Strategische Ausrichtung unseres Unternehmens 5
Die Prinzipien und Eckpfeiler 5
Künftige Anforderungen an Mitarbeitende 5

Planung von Personalentwicklungsmassnahmen **7**

Die Phasen unserer Planung von Personalentwicklungsmassnahmen 7
Beispiel Planungsraster 8
Ablauf von Bildungsaktivitäten am Arbeitsplatz 9

Die Aus- und Weiterbildung in unserem Unternehmen **10**

Ausgangslage 10
Bedarfsermittlung 10
Teilnehmer und Zielgruppen 10
Zielsetzungen 10
Erwartungen und Ansprüche 10

Unsere Instrumente und Methoden **12**

Mitarbeitergespräche als Kerninstrument der Personalentwicklung 12
Zielvereinbarungen 13
Mitarbeiterbeurteilung 13
Potenzialanalysen 14
Job Rotation 14
Workshops 14
Weitere Instrumente in Kürze 15
Übersicht der Instrumente der Personalentwicklung 16
Digitale Lernformen 17
Social Media und Online-Learning 18

Projekte und Schwerpunkte **20**

Mobile Learning 20
Förderung und Integration älterer Mitarbeiter 20
Aufbau eines Inhouse-Trainer-Modells 21

Führungsschulung und Führungstrainings **23**

Bedarfseruierung und Entscheidungen in der Führungsschulung 23
Personalentwicklung zur Professionalisierung von Führungsqualitäten 23
Kompetenzbedarfsplanung 23
Führungskräfte- Nachwuchsförderung 24
Laufbahn- und Karriereberatung 25
Individuelle Personalentwicklungskonzepte für Schlüsselpersonen 26
Der Praxistransfer 27

Erfolgs- und Qualitätskontrolle **29**

Die Instrumente der Erfolgs- und Qualitätskontrolle 29
Ganzheitliche Erfolgsmessung 29
Kennzahlensystem zu unserer Personalentwicklung 29
Erfolgskontrollen im Lern- und Arbeitsumfeld 30

Anhang: Eingesetzte Instrumente und Arbeitsblätter **31**

BEDEUTUNG UND GRUNDSÄTZE UNSERER PERSONALENTWICKLUNG

DIE BEDEUTUNG DER PERSONALENTWICKLUNG FÜR UNSER UNTERNEHMEN

Die Personalentwicklung

umfasst in unserem Unternehmen sämtliche Massnahmen zur Erhaltung, Entwicklung und Verbesserung der Qualifikationen und Kompetenzen sowohl von Mitarbeitern als auch unseres Unternehmens, um unsere Ansprüche an die Qualität unserer Leistungen für unsere Kunden sicherzustellen und permanent zu optimieren.

Wir verknüpfen die Personalentwicklung

konsequent mit unseren Unternehmenszielen und verstehen sie als eine systematisch wahrzunehmende Daueraufgabe, die insbesondere auch von allen Führungskräften als solche betrachtet und erfüllt werden muss.

Sie zielt darauf ab,

das Leistungs- und Lernpotenzial der Mitarbeitenden zu erkennen, zu erhalten und zu fördern. Für funktionierende Personalentwicklungskonzepte gibt es auch bei uns keine Standardlösungen und "Bedienungsanleitungen" – zu unterschiedlich sind unsere unternehmerischen Gegebenheiten und Anforderungen sowie die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter.

Wir erachten als wichtigste Aufgabe

der Personalentwicklung daher, die vorhandenen Kompetenzen und Talente unserer Mitarbeiter/innen zu erkennen, zu erhalten und weiterzuentwickeln und diese mit den Anforderungen unserer Arbeitsplätze und Unternehmensziele in Übereinstimmung zu bringen.

Wir sind uns bewusst,

dass Personalentwicklung immer nur dann erfolgreich ist, wenn die Massnahmen professionell und zielgerichtet durchgeführt werden und auf Mitarbeiter treffen, die eine hohe Lernmotivation mitbringen und an ihrer Weiterentwicklung interessiert sind. Die Fähigkeit zum selbstverantwortlichen Lernen ist eine Grundvoraussetzung und wird von uns ebenfalls gefördert.

In Mitarbeitergesprächen analysieren wir

gemeinsam mit unseren Mitarbeitern regelmässig ihren individuellen Leistungsstand und planen mit ihnen die zukünftigen Schritte ihrer beruflichen Entwicklung und Weiterbildungs- und Förderaktivitäten. Praxisbezug und Umsetzung stehen dabei im Zentrum unserer Bemühungen.

DIE GRUNDSÄTZE UNSERER PERSONALENTWICKLUNGSPOLITIK

Strategische Bedeutung

Auch die Personalentwicklung muss bei uns einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten und eine konsequente Ausrichtung aller eingesetzten Instrumente und Aktiviäten an der Strategie und den Zielern unseres Unternehmens gewährleisten.

Personalentwicklung im Mittelpunkt

Wir stellen eine systematische, bedarfs- und zukunftsorientierte Personalentwicklung und Nachwuchsplanung in den Mittelpunkt und versuchen dabei, Mitarbeiter- und Unternehmensinteresse stets in eine optimale Balance zu bringen.

Strenge Qualitätsstandards

Bei der Evaluierung unserer externen Partner (Seminaranbieter, Berater, Coaches usw.) und Aktivitäten achten wir auf strenge Qualitätsstandards, damit unsere Ansprüche und Qualitätserwartungen konsequent erfüllt werden.

Ziel-, Leistungs- und Fördergespräche

Wir benützen das jährliche Ziel-, Leistungs- und Fördergespräch als Basis für die auf die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter optimal abgestimmte und ausgerichtete Mitarbeiterentwicklung.

Erfolgskontrolle

In allen unseren Aktivitäten legen wir grossen Wert auf eine systematische und nach objektiven Gesichtspunkten messbare Erfolgskontrolle. Wir sind uns allerdings bewusst, dass nicht alle Kompetenzen, vor allem Soft Skills, nicht messbar, aber dennoch von grosser Bedeutung sind. Erfolgskontrollen sind auch die Grundlage zur Optimierung und Korrektur von Personalentwicklungsmassnahmen.

Einbezug der Mitarbeiterbedürfnisse

Die Bedürfnisse der Mitarbeiter werden mit einem weitgehenden Mitspracherecht stark in die Planung und Realisierung von Personalentwicklungs-Aktivitäten miteinbezogen. Dies betrifft insbesondere die Laufbahnziele und Perspektiven, die Talente und Präferenzen, aber auch die persönlichen Bedürfnisse und Prioritäten der Mitarbeiter. In unserem Unternehmen streben wir eine lernfördernde Kultur an, die dazu ermuntert, Neues zu lernen, Altes infrage zu stellen und Erfahrungen, Wissen und Neues auszutauschen.

Evaluierung der Mitarbeiter-Zielgruppen

Die durchdachte Evaluierung der Mitarbeiter-Zielgruppen ermöglicht ein Höchstmass an Nutzen und Effizienz für Mitarbeiter und Unternehmen. Wir konzentrieren uns auf leistungsbewusste und an ihrer Laufbahnentwicklung interessierte Mitarbeiter mit einer hohen Lernmotivation und Identifikation mit unserem Unternehmen. Das Giesskannenprinzip lehnen wir ab.

Online-Learning und Social Media

Gegenüber dem E-Learning und den Möglichkeiten der Personalentwicklung 2.0 inklusive weiterer Online-Lerninstrumente sind wir aufgeschlossen und integrieren sie in unsere Aktivitäten. Wir praktizieren aber grösstenteils das Blendend Learning und setzen neue digitale Instrumente zurückhaltend und mit strengen Kosten-Nutzen-Analysen und Erfolgskontrollen ein.

Praxisbezug und Umsetzung

Der konsequente Praxisbezug hinsichtlich Kompetenzenrelevanz, Aufgaben- und Arbeitsbezug und Zukunftsausrichtung und die Sicherstellung der Umsetzung des Gelernten – dieses Thema wird in diesem Konzept gesondert behandelt – sind prioritäre Anforderungen an unsere Personalentwicklung.

GRUNDSATZ UND FOKUS AUF EINEN BLICK

PERSONALENTWICKLUNG HAT BEI UNS UNTER EINBEZUG DER MITARBEITER- UND UNTERNEHMENSBEDÜRFNISSE DIE KERNAUFGABE, DAS LEISTUNGS- UND LERNPOTENZIAL DER MITARBEITENDEN UND DEREN MOTIVATION UND MITARBEITERBINDUNG ZU VERSTÄRKEN UND DEN ERHALT UND DIE WEITERENTWICKLUNG DER UNTERNEHMENSKOMPETENZEN ZU SICHERN.

ZIELSETZUNG UND NUTZEN FÜR UNSER UNTERNEHMEN

Wir haben von dem Nutzen und der Ausrichtung unserer Personalentwicklungs-Aktivitäten klare und konkrete Vorstellungen. Sie sind die Leitplanken für die Planung der Personalentwicklungs-Aktivitäten, die Auswahl der Anbieter und die Erfolgskontrolle.

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG UNSERES UNTERNEHMENS

Personalentwicklung unterstützt die strategische Ausrichtung unseres Unternehmens, den Erhalt seiner Kernkompetenzen und die Förderung der damit verbundenen Aufgaben und Herausforderungen.

- Sie unterstützt Teams, Arbeitsklima und die Unternehmenskultur als Ganzes.
- Sie hilft mit, den Bedarf an qualifizierten Fach-, Projektleitungs- und Führungskräften heute und in Zukunft zu decken.
- Personalentwicklung stärkt die Marktstellung unseres Unternehmens und die Flexibilität und Mobilität der Mitarbeitenden.
- Sie unterstützt die Entwicklung von Selbst-, Sozial-, Fach- und Führungskompetenzen.
- Sie fördert die Kompetenz unserer Mitarbeitenden

DIE PRINZIPIEN UND ECKPFEILER

- Wir fördern die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und befähigen sie, Problemlösungen zu entwickeln und Innovationen zu initialisieren.
- Wir setzen stark auf selbstverantwortliches Lernen und fördern die Lernkultur als Ganzes.
- Wir unterstützen Mitarbeitende, neue Kompetenzen aufzubauen, um bei Bedarf neue Aufgaben und Funktionen zu übernehmen.
- Personalentwicklung trägt bei uns zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und zur Erhöhung der Attraktivität unseres Unternehmens als Arbeitgeber bei.
- Sie berücksichtigt die Fähigkeiten, Kompetenzen, Bedürfnisse und Potenziale unserer Mitarbeitenden und ermöglicht deren individuelle Entwicklungsschritte.
- Unsere Personalentwicklung berücksichtigt unterschiedliche Lebenssituationen und berufliche Erwartungen und Ansprüche und unterstützt eine individuelle Work-Life-Balance.
- Personalentwicklungs-Massnahmen unterstützen aktiv die Mitgestaltung Mitarbeitender unserer Unternehmensentwicklung und fördern die Kritikfähigkeit und das Erkennen von Chancen und Möglichkeiten im persönlichen und unternehmerischen Bereich.

KÜNFTIGE ANFORDERUNGEN AN MITARBEITENDE

Eine erfolgreiche Personalentwicklung muss auch mittel- und langfristig angelegt sein und zukünftige Entwicklungen im Auge behalten. Diese Zukunftsorientierung erachten wir besonders in den Anforderungen an Mitarbeitende als wichtig, die für unser Unternehmen von Bedeutung sind.

Aus unserer Sicht sind es vor allem die folgenden Aspekte und Entwicklungen, die in eine zukunftsgerichtete Personalentwicklungspolitik einfliessen sollten:

- Kommunikative Kompetenzen – sowohl in fachlichen wie in überfachlichen Kontexten –behalten wachsende Bedeutung.
- Die klassische Arbeitsteilung nach Berufen und Funktionen verliert zu Gunsten von ablauf- und prozessorientierten Formen der Arbeitsorganisation an Bedeutung.
- Die Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit des Einzelnen steigen, da es immer mehr zum Arbeitsalltag gehört, in Abstimmung mit anderen wechselnde Aufgaben zu erledigen.
- Das übergreifende Verständnis für Prozesse und Strukturen im Gesamtunternehmen wird bedeutsamer, sodass sich Anforderungen an unternehmerisches Denken weiter verbreiten.
- Eine enge Verzahnung fachlicher und überfachlicher Fähigkeiten und Kompetenzen wird eine wesentliche Anforderung. Die Befähigung zu Flexibilität und zur verantwortlichen Gestaltung wachsender Handlungsfreiräume kennzeichnen Anforderungen an künftige Qualifikationsprofile.
- Zur Erhaltung der Zukunftsfähigkeit des eigenen Qualifikationsprofils bedarf es künftig noch verstärkt einer Befähigung zum eigeninitiativen, kontinuierlichen und systematischeren Wissenserwerb.

GRUNDSATZ UND FOKUS AUF EINEN BLICK

PERSONALENTWICKLUNG HAT EINERSEITS DEN ERHALT UND DIE WEITERENTWICKLUNG UNSERER KERNKOMPETENZEN UND UNSERES LEISTUNGSNIVEAUS UND ANDERERSEITS DIE AKTIVE MITGESTALTUNG UNSERES UNTERNEHMENS DURCH UNSERE MITARBEITER UND DEREN ERREICHUNG VON LEISTUNGSZIELEN UND TALENTFÖRDERUNG ZUM ZIEL.

PLANUNG VON PERSONALENTWICKLUNGSMASSNAHMEN

Eine sich konsequent an den Bedürfnissen unseres Unternehmens und unseren Mitarbeitenden orientierende Personalentwicklungsplanung ist für uns von entscheidender Bedeutung. Die Personalentwicklung kann nur systematisch erfolgen und sich in unserem Unternehmen etablieren, wenn der Planungsprozess von der Bedarfseruierung über die Durchführung bis zur Erfolgskontrolle berücksichtigt wird. Wir schenken daher diesem Prozess grosse Aufmerksamkeit und legen Wert auf dessen Systematik und Bedarfsorientierung. Die Schritte unserer Personalentwicklungsplanung sind:

DIE PHASEN UNSERER PLANUNG VON PERSONALENTWICKLUNGSMASSNAHMEN

Schritt 1:	Zielgruppen-Evaluierung
Schritt 2:	Analyse von Tätigkeiten und Aufgaben
Schritt 3:	Lernziele formulieren
Schritt 4:	Lerninhalte bestimmen
Schritt 5:	Lernmethoden und Lernformen
Schritt 6:	Personalentwicklungs-Aktivitäten, Angebote und Trainer evaluieren
Schritt 7:	Erfolgs- und Qualitätskontrolle festlegen

1. Zielgruppen-Evaluierung

Welche Mitarbeiter, Abteilungen oder Mitarbeitergruppen kommen für Personalentwicklungsmassnahmen weshalb infrage? Wo sind weshalb welche Talente und Kompetenzen zu fördern und Defizite abzubauen? Welche Kernkompetenzen sind die relevanten und stellen die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit unseres Unternehmens auch in Zukunft fest? Dies sind einige der wichtigen Fragen, die wir uns in der Zielgruppen-Evaluierung stellen. Die Antworten resultieren auch aus Befragungen und Bedarfsanalysen sowie aus Förder- und anderen Mitarbeitergesprächen.

2. Analyse von Tätigkeiten und Aufgaben

Welche Aufgaben, Tätigkeiten, Fertigkeiten und Herausforderungen sind am Arbeitsplatz und im Anforderungskatalog des Mitarbeiters relevant und wo finden welche Veränderungen kurz- und mittelfristiger Art statt. Dazu geben beispielsweise Tätigkeitsanalysen, Mitarbeitergespräche und Stellenbeschreibungen Auskunft.

3. Lernziele formulieren

Aufgrund von Stärken und Schwächen, von Aufgaben und Anforderungen, von Mitarbeiterbedürfnissen und -zielen werden die Lernziele definiert. Dies können Führungs-, Fachkompetenz- und Sozialkompetenzziele sein, die möglichst klar, konkret und, wann immer möglich, messbar formuliert werden sollten.

4. Lerninhalte bestimmen

Vom Ziel abgeleitet, werden die inhaltliche Umsetzung und die inhaltlichen Anforderungen an ein Angebot definiert. Eine Frage ist: Welche Themen sollten in welchem Detaillierungsgrad und auf welchem Niveau von Vorkenntnissen behandelt werden? Sind es bei Führungsausbildungen Kommunikationsinhalte – und wenn ja, welche – oder sind es grundsätzliche Führungsinstrumente?

5. Lernmethoden und Lernformen

Dieser Punkt ist wichtig und wird von den Präferenzen des Mitarbeitenden, den Lerninhalten, den Medienkompetenzen, dem Budget und den Lernzielen beeinflusst. Im Zentrum stehen dabei für uns aber immer die Bedürfnisse des Mitarbeitenden und des Lernziels.

6. Angebote und Trainer evaluieren

Findet die Veranstaltung inhouse mit eigenen Experten und Know-how-Trägern statt, greift man auf einen qualifizierten, schon bekannten Trainer zurück oder versucht man, Erfahrungen mit einem E-Learning- oder Social-Media-Angebot zu machen? Diese Fragen werden wie so oft in enger Zusammenarbeit mit dem Human Resource Management, den Führungskräften und den betroffenen Mitarbeitern beantwortet und besprochen.

7. Erfolgs- und Qualitätskontrolle festlegen

Hier geht es darum, die Kontrolle der Lernziele und Personalentwicklungsmassnahmen in qualitativer und quantitativer Art sicherzustellen. Seminarbeurteilungsbögen, Feedback von Mitarbeitenden aus Workshops und Abweichungen von schriftlich definierten Lernzielen sind einige Mittel und Methoden. Grosses Gewicht haben bei uns der Praxistransfer des Gelernten und die Erfolgskontrolle mit möglichst klaren, konkreten und messbaren Erwartungen. Darauf gehen wir in einem eigenen Kapitel dieses Konzeptes ein.

BEISPIEL PLANUNGSRASTER

Das von uns verwendete Planungsraster konzentriert sich auf die wesentlichen Punkte. Dazu als Beispiel ein konkreter Auszug anhand von zwei Beispielen:

Thema:	Database Software-Handling
Veranstaltungsform:	Training-on-the-job
Ziel:	Reduktion Fehlerquote und bessere Nutzung
Lernform:	Coaching und Selbsttraining
Mitarbeiterzielgruppe:	Auftragsabwicklung
Grobkosten und Datum:	5'000 - Oktober 20XX

Thema:	Führung
Veranstaltungsform:	Referat

Ziel:	Steigerung Sozialkompetenz und Konfliktfähigkeit
Lernform:	Videotraining und ERFA-Gruppen
Mitarbeiterzielgruppe:	Alle Kaderleute
Grobkosten und Datum:	25'000 - Oktober 20XX

ABLAUF VON BILDUNGSAKTIVITÄTEN AM ARBEITSPLATZ

Bei Aktivitäten und Unterweisungen am Arbeitsplatz legen wir besonderen Wert auf ein systematisches und strukturiertes Vorgehen, damit der Trainingseffekt nicht aus den Augen verloren wird. Dabei hat sich die Systematik der folgenden Vorgehensweise – vor allem bei Trainings-on-the-job und diversen Formen des Action Learnings – bewährt:

1. Formulierung des *Lernziels* und des Trainingsinhaltes
2. *Vorbereitung* mit Aufgaben, Arbeitshilfsmitteln und Situationen
3. *Vorführung* des Trainierenden am evtl. aktuellen Praxisbeispiel
4. *Aufgaben-Realisierung* und Erstanwendung des Lernenden
5. *Besprechung und Erörterung* von zu verbessernden Punkten
6. Sofort folgende *Übungen* und ähnliche Übungsaufgaben für später

DIE AUS- UND WEITERBILDUNG IN UNSEREM UNTERNEHMEN

AUSGANGSLAGE

Wir richten die Schwerpunkte unserer Aus- und Weiterbildungsmassnahmen auf unsere strategischen Ziele und unternehmerischen Kernkompetenzen aus. Dabei betrachten wir die permanente Aus- und Weiterbildung – für alle Mitarbeitenden und für Führungskräfte – als zentralen Bestandteil unserer gesamten Personalentwicklung.

BEDARFSERMITTLUNG

Unsere Aus- und Weiterbildungsmassnahmen werden gemeinsam mit den Mitarbeitenden eruiert und geplant. Die Basis bilden dabei Zielvereinbarungsgespräche, Qualifikationen, Fördergespräche mit den Abteilungsleitern und die Aus- und Weiterbildungsangebote aus unserer Personalabteilung. Das HRM evaluiert und organisiert die infrage kommenden Anbieter und berät Mitarbeitende und Führungskräfte in der Auswahl und in den Lernmethoden.

TEILNEHMER UND ZIELGRUPPEN

Unsere Aus- und Weiterbildungsmassnahmen gelten für alle Funktionsträger und Mitarbeitenden, also auch Nichtführungskräfte. Voraussetzungen sind bei kostenintensiveren Massnahmen eine Betriebszughörigkeit von mindestens einem Jahr, gute Qualifikationsresultate und eine überdurchschnittliche Lernbereitschaft.

ZIELSETZUNGEN

- Permanente Führungsschulungen gemäss unseren Führungsgrundsätzen
- Massnahmen zur Steigerung der Kunden- und Marktorientierung
- Fachschulungen zur Optimierung unserer technologischen Kernkompetenzen
- Massnahmen zur Optimierung der gesamtbetrieblichen Kommunikation
- Erhöhung der Fachkompetenz vor allem in der Produktentwicklung

ERWARTUNGEN UND ANSPRÜCHE

Wichtig ist uns vor allem eine nachhaltige Wirkung unserer Aus- und Weiterbildungsmassnahmen und Qualitätssteigerung der Leistung im Bereich unserer Kernkompetenzen der technologischen Marktführerschaft und der Produktentwicklung. Dabei sollten Fach-, Führungs-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenz in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Besonderes Augenmerk richten wir auf:

- Hohe und verbindliche Qualitätsstandards
- Ein ganzheitliches Ausbildungsspektrum

- Messbare und zielgerichtete Erfolgskontrollen
- Didaktische Professionalität von Lernmethoden und Dozenten

GRUNDSATZ UND FOKUS AUF EINEN BLICK

PERSONALENTWICKLUNG WIRD BEI UNS AUF DER BASIS EINER EXAKTEN UND SYSTEMATISCHEN BEDARFSERMITTLUNG BETRIEBEN UND ERFOLGT SELEKTIV FÜR MITARBEITERGRUPPEN NACH BESTIMMTEN KRITERIEN. DAS MITARBEITERGESPRÄCH STEHT DABEI IMMER IM VORDERGRUND, UM DIESEM ANSPRUCH ZU GENÜGEN.

UNSERE INSTRUMENTE UND METHODEN

Im Mittelpunkt der Bemühungen steht bei uns mehr und mehr das selbstorganisierte Lernen. Aus- und Weiterbildung soll zu einem permanenten Austausch von Informationen und Wissen werden, bei dem Mitarbeiter auch eine Holschuld haben, Wissensdefizite selber erkennen und Lernziele mit Vorgesetzten und unserem HRM vereinbaren.

MITARBEITERGESPRÄCHE ALS KERNINSTRUMENT DER PERSONALENTWICKLUNG

Sie sind die tragende Säule der Mitarbeiterkommunikation in unserem Unternehmen und ein zentrales Personalentwicklungsinstrument als Daueraufgabe und klare Chefsache. Einerseits informieren sie Mitarbeiter umfassend mit relevanten Informationen und andererseits orientieren und schaffen sie in einer Dialogfunktion auch Kontakte sowie Erfahrungs- und Meinungsaustausch. Mitarbeitergespräche fördern die Leistungen in einer partnerschaftlichen Kultur, in der Menschen mit ihren Stärken und Schwächen akzeptiert werden und gemeinsame Lösungen im Vordergrund stehen. Wie erfolgreich dieses Instrument eingesetzt wird, hängt wesentlich von der Einstellung unserer Führungskräfte und Mitarbeiter und deren Motivation ab.

Effektive und effiziente Kommunikation mit Mitarbeitern ist eines der wichtigsten Erfordernisse für erfolgreiche Führungsarbeit und verlangt besondere soziale Kompetenzen sowie Know-how in Gesprächsführung. Sie ist die Grundlage und das Resultat erfolgreicher Personalentwicklung zugleich. Die gute Qualität dieser Gespräche macht einen Grossteil einer glaubwürdigen Personalentwicklung aus.

Arten von Mitarbeitergesprächen

Jedes berufliche oder persönliche Problem oder Anliegen kann ein Mitarbeitergespräch erfordern, welches nicht Gegenstand einer Reglementierung sein soll und darf. Gemäss unserer Führungsphilosophie und Unternehmenskultur sind es aber die folgenden Arten und Themen von Mitarbeitergesprächen, die fester Bestandteil der Unternehmenskommunikation sind und denen besondere Bedeutung beigemessen werden soll:

- Leistungsbeurteilung
- Förderung und Beförderung
- Zielvereinbarung
- Qualifikation
- Aus- und Weiterbildung
- Laufbahn und Karriere
- Standortbestimmungen

Organisation, Zeitpunkt und Dauer

Mitarbeitergespräche sollten mehrere Male, mindestens vier bis fünf Mal pro Jahr, jeweils aber auch nach individuellem und situativem Bedarf stattfinden. Offizielle Jahres-Mitarbeitergespräche werden in

unserem Unternehmen jeweils Ende <Monat> durchgeführt und von der Personalabteilung in Zusammenarbeit mit den Abteilungsleitern organisiert und betreut. Die Personalabteilung wird mittels Fragebogen und Gesprächsbericht vom Linienvorgesetzten informiert.

ZIELVEREINBARUNGEN

Das Zielvereinbarungsgespräch ist in unserem Unternehmen ein modernes und wichtiges Führungsinstrument. Wir möchten damit Mitarbeitende aktiv in das Unternehmensgeschehen miteinbeziehen und am Zielfindungsprozess direkt beteiligen. Der Mitarbeiter bekommt so Frei- und Gestaltungsräume, um die Ziele des Unternehmens umzusetzen, was eine starke Motivationswirkung zur Folge hat. Zu diesem Zweck findet üblicherweise jährlich ein Gespräch zwischen dem Mitarbeiter und dem direkten Vorgesetzten statt, in dem Ziele für das nächste Jahr vereinbart werden.

Diese Ziele orientieren sich an den Unternehmens- und Abteilungszielen, die der Mitarbeiter mit dem Vorgesetzten zusammen auf seine persönliche Arbeitssituation „herunterbricht“. So partizipiert der einzelne Mitarbeiter aktiv an der mittel- und langfristigen Entwicklung unseres Unternehmens, was nebst Motivationssteigerung und Erhöhung der Eigeninitiative auch einen erheblichen Einfluss auf die Leistungsqualität hat.

Zielvereinbarungsgespräche nehmen im Zusammenhang mit Beurteilungssystemen in unserem Unternehmen einen wichtigen Platz ein. Die Zielvereinbarung wird bei uns im Rahmen eines Beratungs-, Förder- oder Jahresgesprächs eingesetzt. Vorgesetzter und Mitarbeiter legen qualitative und quantitative Ziele gemeinsam fest, stellen in regelmässigen Abständen (meist 1x pro Jahr) den Zielerreichungsgrad fest und vereinbaren gemeinsam Personalentwicklungs-Massnahmen.

Die Ergebnisse dieses Feedback-Gespräches finden auch Eingang in unser Beurteilungssystem und gelegentlich auch in eine Ergebnisbewertung bei Qualifikationen. Wichtig ist, dass der Mitarbeiter in regelmässigen Abständen Feedback darüber erhält, ob und wie gut er seine Ziele erreicht hat und dass auch Lernziele und Lernerfolge thematisiert und vereinbart werden, insbesondere auch in Transferaktivitäten und Förderbereitschaft von Führungskräften.

MITARBEITERBEURTEILUNG

Die Mitarbeiterbeurteilung gehört in unserem Unternehmen zu den wichtigsten Führungs- und Förderungsinstrumenten. Mit der ganzheitlichen Beobachtung, Erfassung und Analyse von Leistungen, Eignungen, Talenten und Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter werden Informationen bezüglich Mitarbeitereinsatz, Stärken und Schwächen, angemessene Massnahmen der Fort- und Weiterbildung sowie einer leistungsgerechten Vergütung gewonnen.

Dies führt dazu, dass die Mitarbeiterbeurteilung auch ein geeignetes Instrument zum objektiv messbaren Leistungsvergleich ist und die zielgerichtere Förderung besonders qualifizierter und talentierter Mitarbeiter gestattet. Eine regelmässige und professionell durchgeführte Mitarbeiterbeurteilung dient unseren Mitarbeitenden auch als Standortbestimmung und Gewissheit, dass unser Unternehmen an seinen Leistungen interessiert ist.

POTENZIALANALYSEN

Effiziente Arbeit leisten die Mitarbeiter, die an der richtigen Position ihre ganz speziellen Fähigkeiten zum Einsatz bringen können – ein für uns wichtiger Grundsatz. In Führungspositionen spielen dabei Soft Skills wie strategisches Denken, Durchsetzungsvermögen und Motivationsfähigkeit eine besondere Rolle. Eine Analyse dieser individuellen Stärken und Schwächen des Einzelnen ermöglicht es, das Leistungs- und Entwicklungspotenzial richtig einzuschätzen. Die Potenzialanalyse bietet unserem Unternehmen eine verlässliche Hilfe, durch Profiling die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter richtig zu bestimmen. Als Grundlage der Analyse dienen bewährte psychologische Testverfahren.

JOB ROTATION

Job Rotation ist ein systematischer Arbeitswechsel oder Arbeitsplatzwechsel, der in unserem Unternehmen schon lange erfolgreich praktiziert wird. Der Arbeitsplatzwechsel erfolgt planmässig und umfasst gleichwertige oder ähnliche Aufgaben für den Mitarbeiter. Bei Facharbeitern kann es der Erreichung von Mehrfachqualifikationen dienen oder Stellvertretungen ermöglichen. Job Rotation ist für uns eine sehr praxisnahe, effektive und motivierende Lernform mit einer Vielzahl interessanter Effekte wie verbesserter Zusammenarbeit, Optimierung von Abläufen, mehr Verständnis für Zusammenhänge und einem konsequenten Learning by Doing ohne Leistungsausfall.

WORKSHOPS

Workshops werden bei uns oft eingesetzt. Sie können Problemlösungen dienen, Konflikte behandeln, der Ideen- und Lösungsfindung dienen, Führungskompetenzen trainieren und fördern sowie Konzeptentwicklungen oder Entscheidungen zum Thema beinhalten. Von Seminaren unterscheiden sich Workshops dadurch, dass nicht Lerninhalte vermittelt, sondern gemeinsam und aktiv Lösungen, Ideen und Konzepte erarbeitet und entwickelt werden.

Ein Workshop ist für uns immer besonders dann sinnvoll, wenn eine Aufgaben- oder Problemstellung vorliegt, die innerhalb eines Workshops bearbeitet werden kann und möglichst konkrete Resultate oder Lösungsansätze für unsere Praxis zur Folge hat. Die Erfahrung zeigt auch, dass Workshops unter bestimmten Umständen und Voraussetzungen erfolgreich verlaufen und die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen. Es sind dies die folgenden Punkte:

- Vor dem Workshop wird ein Ist-Zustand definiert, den ein Unternehmen ändern bzw. verbessern möchte.
- Es sollten sorgfältig und nach bestimmten Kriterien ausgewählte Mitarbeiter und Führungskräfte daran teilnehmen.
- Ein Workshop muss geleitet werden, und zwar von einem externen oder internen Moderator oder von einer Führungskraft.
- Die Ergebnisse des Workshops müssen systematisch nachbearbeitet, analysiert und in den Arbeitsalltag integriert werden. Dies sollte in der Zielsetzung enthalten sein und klar kommuniziert werden.

WEITERE INSTRUMENTE IN KÜRZE

Die folgenden Instrumente werden ebenfalls regelmässig eingesetzt und von uns präferiert, da sie praxisnah, aktivierend und zieldienlich sind und auch den Bedürfnissen und Präferenzen unserer Mitarbeiter entsprechen:

Führungspositionen auf Zeit

Eine Führungsposition auf Zeit kann eine hervorragende Methode sein, im Anschluss an eine Führungsausbildung oder einen Förderkreis praktische Erfahrungen in einer effektiven Führungsposition zu sammeln. Dies geschieht im Idealfall unter einer gezielten Beobachtung einer erfahrenen Führungskraft oder eines Mentors oder in Kombination mit einem Coach. Ein permanent mit der Führungsausbildung verglichenes Entwicklungsprofil kann zudem Stärken und vorhandene Defizite aufzeigen.

Action Learning

Beim Action Learning werden reale Probleme am Arbeitsplatz gelöst und es wird ein intensiver Erfahrungsaustausch damit verbunden. Diese gegenseitige Interaktion stellt für uns eine der effektivsten Formen des Lernens dar und erfüllt den für uns zentralen Aspekt des Praxisbezugs und nachhaltigen Lernens. Action Learning betrachten wir als Erfahrungslernen, das den Prozess des Problemlösens mit dem Prozess des Lernens kombiniert. Entscheidend ist, dass sich das Lernen an einem tatsächlich vorhandenen und praxisrelevanten Problem vollzieht. Dieses Problem muss für uns einen bedeutenden Stellenwert besitzen und kann gar eine Art Problemdruck beinhalten. So vollzieht sich das Lernen am realen Problem.

Training-on-the-job

Die Bildung am Arbeitsplatz hat für uns den grossen Vorteil, dass sie in einem realen Umfeld stattfindet. Dies ermöglicht auch eine höhere Praxisrelevanz, die Einbindung in das reale Arbeitsumfeld und eine starke Motivationswirkung, da positives Feedback auf Lernfortschritte und Erfolge vom Trainer unmittelbar erfolgt und auf reale Ergebnisse bezogen ist. Auch die hohe, unmittelbar erlebbare und erkennbare Nutzenstiftung des Gelernten steigert die Lernmotivation zusätzlich. Die Vorteile des Lernens am Arbeitsplatz sind für unser Unternehmen insgesamt gross und werden jeweils von dem Team, dem Vorgesetzten und den Spezialisten unseres HR initiiert, organisiert und abschliessend analysiert.

Lehr- und Fachvorträge

Geht es um kompakte Einführungen in neue Sachgebiete oder um die Zusammenfassung neuer Erfahrungen, betrachten wir Lehr- und Fachvorträge als sehr geeignet. Mit Kurzvorträgen können mit geringem Zeitaufwand gezielt Informationen weitergegeben werden. Kurzvorträge bieten jedoch einige ganz wesentliche und wertvolle Vorteile. Sie bringen Lernende dazu, sich intensiv mit dem Stoff auseinanderzusetzen, das Wesentliche zu erfassen, Gelerntes mit eigenen Worten kreativ und aktiv zu verarbeiten, zu formulieren und zu vermitteln und passende Beispiele zu finden. Sie übernehmen darüber hinaus in der Rolle des Lehrenden und Wissensvermittlers Verantwortung und eignen sich zugleich Lernkompetenzen an.

Mentoring

Bei diesem Konzept, welches wir oft bei der Mitarbeitereinführung und Führungskräfteentwicklung verwenden, steht dem Mitarbeiter ein erfahrener Mitarbeiter beratend und beobachtend als eine Art Coach zur Seite. Sowohl die Entwicklungsziele als auch der Zeitraum der Begleitung sind dabei definiert. Zu den Zielen des Mentorings gehört nebst der Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung und Kompetenzen des Mentees, Wissenstransfer und Transparenz in der Unternehmenskultur zu verankern und den Dialog zwischen Hierarchien und Generationen zu fördern. Mentoring ist für uns auch als Instrument des Change Management und für eine nachhaltige Personalentwicklung bedeutsam. Damit Mentoring in der Praxis erfolgreich ist und seinen Zweck erfüllt, achten wir vor allem auch auf folgende Faktoren:

- Fachwissen und die soziale Kompetenz von Mentor und Mentee
- Integration in ein Aus- und Weiterbildungskonzept
- Mentor und Mentee lernen gegenseitig voneinander
- Klar definierte Förderungsmassnahmen
- Sorgfältiger Einsatz der Trainings-, Betreuungs- und Lernmethoden

Team-Trainings

Grundsätzlich geht es bei Team-Trainings nebst Lernzielen und -aktivitäten darum, gegenseitiges Vertrauen in unseren Teams aufzubauen, die Kommunikation zu verbessern, die Mitarbeiter im Team besser kennen zu lernen und neue Ideen und Herausforderungen anzunehmen. Team-Trainings eignen sich aber auch, um Lernprozesse zu bewältigen, die Performance im Team zu steigern und das Wir-Gefühl und die Motivation zu stärken. Durch das Lernprinzip "Learning by Doing" werden Flexibilität, Motivation und innovatives Denken und Handeln gefördert und der für uns wichtige Praxisbezug sichergestellt. Zweck und Ziele von Teamtrainings sind für uns:

- Erarbeiten von gemeinsamen Zielsetzungen
- Gemeinsames Verständnis einer Ausgangssituation
- Gemeinsam getragene Verbesserung der Prozesse und Strukturen
- Verknüpfung der individuellen Stärken und Nutzung der Potenziale aller Teammitglieder

ÜBERSICHT DER INSTRUMENTE DER PERSONALENTWICKLUNG

Die nachfolgende Übersicht zeigt die Vielfalt der Möglichkeiten von Personalentwicklungs-Instrumenten, derer wir uns in unserem Unternehmen je nach Ausbildungsziel und Teilnehmern sonst noch bzw. insgesamt bedienen:

- Mitarbeitereinführung und -auswahl
- Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter
- Potenzialanalysen
- Informations- und Kommunikationsstrukturen
- Zielvereinbarungsgespräche
- Mitarbeiterbeurteilung

- Mitarbeitergespräche
- Qualifikationsgespräche
- Verhaltenstrainings
- Mentoring und Coaching
- Erfahrungsaustausch-Gruppen
- Kader und Führungskräfte-Förderung
- Führungskräfteentwicklung
- Führungspositionen auf Zeit
- Karriereplanung
- Führungskräftequalifizierung on/off the job
- Kader-Nachwuchsförderung
- Vorträge, Tagungen und Referate
- Training-on-the-job
- Förderprogramme
- Job Enrichment und Job Enlargement
- Job Rotation
- Team- und Projektgruppenarbeiten
- Seminare
- Workshops – extern und inhouse
- E-Learning wie Online-Lehrgänge
- Multiple Choice und andere Lernsoftware
- Bücher und Fachzeitschriften für das Selbststudium
- Mobile Learning

DIGITALE LERNFORMEN

Hier wählen wir jene Formen, welche vor allem bezüglich Praxistransfer, Lerneffizienz und Themeneignung die Sicherstellung der Lernziele gewährleisten und auch die Kostenaspekte miteinbeziehen. Den Entwicklungen des E-Learnings und neuen Möglichkeiten des Social Media und Web 2.0 stehen wir offen gegenüber, setzen diese Instrumente aber primär in Kombination mit traditionellen Instrumenten (Blended Learning) ein. Diese Möglichkeiten und deren Entwicklung prüfen wir laufend. E-Learning bringt unseres Erachtens einige auch für unser Unternehmen attraktive Vorteile:

- Keine Bindung an fixe Lernzeiten und spezifische Lernorte
- Auflösung der Grenzen zwischen Lernen und beruflicher Tätigkeit
- Kontextbezogenes Lernen mit zugänglichen, aktuellen und vernetzten Lernressourcen
- Selbstbestimmtes und individualisiertes Lernen statt Massenunterricht
- Förderung der Schlüsselqualifikationen mit modernen Informationstechnologien

SOCIAL MEDIA UND ONLINE-LEARNING

Zahlreiche E-Plattformen im Social Media und Online-Learning ermöglichen es unseren Mitarbeitern, wesentlich einfacher ihr Wissen, ihre Kompetenzen und ihre Lernerfahrungen aktiv einzubringen und miteinander darüber zu kommunizieren. Allerdings ist deren Medienkompetenz einerseits und die optimale und durchdachte Integration in die Lernarchitektur bzw. Abstimmung mit anderen, auch klassischen Lernmethoden, andererseits eine unabdingbare Voraussetzung. Zurzeit stellen wir die folgenden Instrumente in den Vordergrund unserer Aktivitäten:

Lernen im und mit dem Internet

Wir nutzen interessante und konkrete Lernmethoden und Medienformen im Internet und im Bereich Social Media immer dann, wenn es unsere Lernziele nachhaltig unterstützt, die Medienkompetenzen unserer Mitarbeiter vorhanden sind und Kostenvorteile entstehen. Einige, die wir entweder planen oder bereits einsetzen, sind:

LERNEN DURCH ONLINE-RECHERCHEN

Das eigene Recherchieren von Wissen und Lernstoffen im und aus dem Internet ist eine Methode, mit der man zugleich das Internet als Wissens- und Informationsmedium und die Techniken des Recherchierens beherrschen lernt.

BUSINESS-NETZWERKE

Netzwerke mit Experten und Kollegen, beispielsweise über Xing oder LinkedIn, die bekanntesten Business-Netzwerke mit vielen interessanten Funktionen, Foren und Themenseiten, sind sinnvoll, um Lernerfahrungen unserer Mitarbeiter austauschen zu lassen, Kollegen mit gleichen Lernprojekten zu finden oder neue Wissensquellen zu erschliessen.

YOUTUBE

YouTube ermöglicht es, Originalvideos zu veröffentlichen, zu entdecken, anzusehen und weiterzugeben, und bietet ein Forum, in dem die Nutzer, also auch Lernende, miteinander in Kontakt treten. YouTube bietet interessante Möglichkeiten, gewisse Lerninhalte auch international und global zu diskutieren oder Erfahrungen auszutauschen.

TWITTER

In praktischen Anwendungen können Lernerfahrungen ausgetauscht, interessante Follower-Quellen abonniert und Lernangebote erkundet werden. Probleme, Erkenntnisse und neuen Input bei Twitter während des Lerntransfers kurz und prägnant kommunizieren oder Fragen zum Lernthema an andere Lernende oder Trainer stellen, die sich bei der Umsetzung ergeben, sind weitere konkrete Anwendungsmöglichkeiten, die wir testweise nutzen werden.

GRUNDSATZ UND FOKUS AUF EINEN BLICK

BEI DER WAHL VON METHODEN UND INSTRUMENTEN SIND DER PRAXISBEZUG, DIE UMSETZBARKEIT DES GELERNTEN, DIE BERÜCKSICHTIGUNG DER MITARBEITERPRÄFERENZEN, DIE KONGRUENZ MIT LERNTHEMEN UND LERNSTOFF UND DIE AUSRICHTUNG AUF DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE DIE WICHTIGSTEN KRITERIEN.

PROJEKTE UND SCHWERPUNKTE

Wir evaluieren jedes Jahr zwei bis drei Projekte, um unsere Personalentwicklung permanent zu professionalisieren und die gesetzten Ziele effizient und nachhaltig erreichen zu können. Dieses Jahr sind es Mobile Learning, die Förderung und Integration älterer Mitarbeiter – ein für uns besonders aktuelles Thema – und der Aufbau bzw. Probelauf eines Inhouse-Trainer-Modells.

MOBILE LEARNING

Immer mehr Mitarbeiter sind mobil, arbeiten nach flexiblen Arbeitszeiten und haben lange Arbeitswege, die sich für kurze und entspannte Lernaktivitäten eignen. Mobile Endgeräte können auch als Zugang zur persönlichen Lernumgebung dienen, einem Telecommander gleich, der die diversen Lernmöglichkeiten und Lerntools wählen, steuern und organisieren lässt. Hier wollen wir dieses Jahr erste Versuche und Tests in Konzepten und Akzeptanz ergreifen. Einige konkrete Anwendungen könnten für uns dabei beispielsweise sein:

- Handy-Spiele zu neuen Technologien, neuen Geräten oder Kommunikationsthemen
- Handy als Arbeitsmittel für Projektlernen und Projektorganisation
- Zusammenfassungen und Kernaussagen aus Lernveranstaltungen
- Gelerntes vertiefende Videocasts von Rollenspielen aus Seminaren

Vor allem im Bereich des Mobile Learnings ist das Lernen in kleinen Lerneinheiten und Lernsequenzen, auch Microlearning genannt, eine interessante und sehr geeignete Lernform. Dabei werden kleine Informationseinheiten wie Test- oder Handlingfragen über PC, Handy und andere Lerngeräte von einem Server abgerufen. Das Mobile Learning fördert aber auch stark das informelle Lernen, denn mit der erhöhten Zeit- und Ortsflexibilität kommen Lernprozesse einfacher und häufiger in Gang. Der spontane Zugriff auf Ressourcen, beispielsweise während Bahnfahrten oder bei Ausübung einer bestimmten Aufgabe, sind weitere Vorteile. Allerdings ist uns klar, dass Mobile Learning eine Ergänzung, aber kein Ersatz für andere Lernformen ist.

FÖRDERUNG UND INTEGRATION ÄLTERER MITARBEITER

Aufgrund der demografischen Entwicklung nimmt bei uns die Förderung und Integration älterer Mitarbeiter, der Generation 50+, eine wichtige Rolle ein. Mitarbeiter ab 50 Jahren verfügen über oft breit abgestützte Erfahrung, langjährig gepflegte und breit gefächerte Netzwerke, Disziplin, oft auch ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein und last but not least die Loyalität – also Eigenschaften, die jüngeren Mitarbeitern oft noch fehlen und Teams ideal ergänzen und stärken. Soziale Kompetenzen wie Empathie, Teamfähigkeit, Lebensreife, Konflikthandling und Pflichtbewusstsein sind weitere Stärken, die für das Arbeitsklima und die Kommunikation ein Gewinn sind.

Im Kern müssen dafür vor allem die Prozesse für Personalbeschaffung, -bindung, -entwicklung und den -einsatz auch den Bedürfnissen und Anforderungen älterer Mitarbeiter gerecht werden. Von grösster

Bedeutung ist die Akzeptanz und Integration älterer Mitarbeiter in Teams. Dies muss von Mitarbeitergruppen auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlichen Instrumenten und Massnahmen erreicht werden. Einige davon sind:

- Altersgerechte und ganzheitliche Weiterbildungsangebote
- Individuelle Förderung älterer Mitarbeiter mit Einzelcoachings
- Bewusste Zusammenstellung und Förderung altersgemischter Teams
- Anforderungsprofile und Neuausrichtungen in der Personalrekrutierung
- Individuelle und altersgerechte Gesundheitsförderung
- Motivations- und Anreizsystem zur Wissens- und Erfahrungsweitergabe
- Spezifische Massnahmen zur Arbeitsergonomie und Arbeitszeitmodelle
- Instrumente zum Erfahrungs- und Know-how-Transfer
- Schulung, Training und Sensibilisierung der Führungskräfte
- Altersspezifische Mitarbeiterbindungs-Massnahmen

Zur Nachhaltigkeit und Akzeptanz eines solchen Konzepts müssen alle Mitarbeiter und Führungskräfte bei solchen Massnahmen eingebunden, diese vom HR federführend organisiert und vom Management mitgetragen werden. Eine Schlüsselrolle kommt aber in der täglichen Umsetzung und Führungsweise den Vorgesetzten zu, die aufgerufen sind, Vorurteile abzulegen und die Integration nachhaltig zu fördern und voranzutreiben.

AUFBAU EINES INHOUSE-TRAINER-MODELLS

Damit Lernen in unserem Unternehmen nachhaltig greift, ist es angebracht, auch Führungskräfte stärker in die Lernprozesse einzubinden und eine bewusste Lernkultur zu fördern, was ein besonders wichtiges und zentrales Anliegen unserer Personalentwicklung ist. Deshalb werden wir dieses Modell versuchsweise einführen und testen.

Hohe Flexibilität und besserer Transfer

Der Vorteil dieses Vorgehens: Unsere Mitarbeiter können arbeitsplatz- und zeitnah geschult werden. Fehlt Wissen oder besteht Unsicherheit in der Ausführung einer Tätigkeit, ist ein sofortiges "Training-on-the-job" mit fundiertem Betriebs- und Praxis-Know-how möglich. Auf diesem Weg können auch grössere Mitarbeitergruppen wie Teams oder Abteilungen in kurzer Zeit weiter qualifiziert und Defizite nicht nur sehr gezielt, sondern auch schnell beseitigt werden. Die internen "Trainer" stehen den Mitarbeitern, im Gegensatz zu externen, auch beim Umsetzen des Gelernten zur Verfügung. Die Kenntnis der Unternehmenskultur und der Mitarbeiter sowie der starke Praxisbezug zu Zielen, Strategien und Anforderungen sind weitere wichtige Vorteile.

Förderung des selbstorganisierten Lernens und Steigerung der Lernmotivation

Haben unsere Mitarbeiter oder Führungskräfte, die zu Trainern ausgebildet wurden, einmal Erfahrung damit gesammelt, Wissen anderen Mitarbeitern zu vermitteln, dann können die Unternehmen auf diese Kompetenz bei Bedarf regelmässig zurückgreifen – auch bei der Planung, Konzipierung und Entscheidung

von Personalentwicklungs-Aktivitäten. Auch die Lernmotivation wird beträchtlich gesteigert, denn von vertrauten Personen unterrichtet zu werden, welche die Betriebspraxis, die Stärken und die effektiven Anforderungen kennen und meistens auch den Respekt der Lernenden geniessen, haben einen sehr positiven und nachhaltigen Einfluss. Der Einsatz in Social Media Bereichen macht das Aufbieten interner Trainer sogar noch einfacher oder erweitert mit Transferaufgaben oder Brushup-Aktivitäten Tätigkeitsfelder.

Inhouse-Training verbessert Nachwuchsförderung

Mit eigenen Inhouse-Trainern kommen aber noch weitere Vorteile hinzu: Zeitaufwendige Suche nach dem anforderungsgerechten Weiterbildungsangebot entfällt ebenso wie die Unsicherheit und Schwierigkeit, Seminarleiter auf unternehmensspezifische Ziele und Gegebenheiten auszurichten und sie aufwendig dafür zu briefen. Wesentlich und ein weiterer interessanter Aspekt ist zudem auch, dass auf diesem Weg der Schulterschluss mit Nachwuchsförderung, Talent-Früherkennung und sogar Laufbahnplanung auf kontinuierliche Weise verbessert werden kann.

GRUNDSATZ UND FOKUS AUF EINEN BLICK

WIR SIND DIGITALEN LERNMETHODEN GEGENÜBER AUFGESCHLOSSEN UND WENDEN DIESE AN – JEDOCH KRITISCH UND MIT ERFOLGS- UND AKZEPTANZKONTROLLEN, DIESES JAHR BEISPIELSWEISE DAS MOBILE LEARNING. DIE FÖRDERUNG UND INTEGRATION ÄLTERER MITARBEITER UND DER AUFBAU EINES INHOUSE-TRAINER-MODELLS HABEN DIESES JAHR ERSTE PROJEKT-PRIORITÄT.

FÜHRUNGSSCHULUNG UND FÜHRUNGSTRAININGS

Die Führungsqualifikation, die Sozial- und Kommunikationskompetenz hat in Unternehmen einen besonders hohen Stellenwert. Schulungen und Trainings sollen insbesondere die Kommunikationsfähigkeit, die Pflege und Kultivierung des in unserem Hause praktizierten kooperativen Führungsstils und die zielorientierte Führungsweise sicherstellen. Die Massnahmen und Plattformen zur Erreichung dieser Ziele sind schwergewichtig:

- Interne Führungs-Workshops mit externen Trainern
- Führungs- und Karrierecoaching für besondere Anforderungen
- Seminarzyklen nach verschiedenen Hierarchiestufen und Anforderungen
- Halbjährlicher Erfahrungsaustausch mit externen Referenten und Experten
- Besondere Beachtung der Führungskompetenz in den Qualifikationsbewertungen

BEDARFSERUIERUNG UND ENTSCHEIDUNGEN IN DER FÜHRUNGSSCHULUNG

Die Personalabteilung führt jeden zweiten Monat mit Führungskräften Gespräche, bei denen aktuelle Fragen, Anforderungen und Probleme der Führung behandelt werden und konkrete Anregungen aufgrund praktischer Erfahrungen zur Sprache kommen. Diese Informationen werden festgehalten und quartalsweise in Kaderveranstaltungen und mit der Geschäftsleitung besprochen und analysiert. Aus diesen Erkenntnissen heraus wird dann halbjährlich der Personalentwicklungsplan erstellt, aktualisiert und vertieft. Damit stellen wir eine bedarfs- und praxisorientierte Personalentwicklung sicher.

PERSONALENTWICKLUNG ZUR PROFESSIONALISIERUNG VON FÜHRUNGSQUALITÄTEN

Personalentwicklung muss ganzheitlich betrachtet werden und sie reicht von der Personalauswahl über die Mitarbeiterbindung bis zur Unternehmenskultur. Passende Mitarbeiter finden, fördern, qualifizieren und ans Unternehmen binden, Lernen und Wissensaustausch forcieren und steuern. Wir sind überzeugt, dass diese Investitionen lohnenswert sind und der Nutzen für alle Beteiligten so am grössten ist. Unser besonderes Augenmerk gilt den Führungskräften. Sie sind die Schlüsselpersonen, die massgeblich zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Dafür braucht man zuweilen auch externe, qualifizierte und engagierte Experten, da mit gezielter Personalentwicklungsarbeit auch die Professionalität unserer Führungskräfte steigt. Sie zu entwickeln, heisst, mittelbar auch ihre Mitarbeiter zu entwickeln.

KOMPETENZBEDARFSPLANUNG

Das Personalmanagement hat im engen Zusammenspiel mit den Führungskräften unseres Unternehmens dafür Sorge zu tragen, dass geeignete Mitarbeiter mit den Qualifikationen und Kompetenzen zur Verfügung stehen, die für ein erfolgreiches Bestehen im Wettbewerb und die Erhaltung unserer Unternehmenskompetenzen wichtig sind. Neben den fachlichen Kompetenzen haben u. a. methodische und emotionale Intelligenz einen gleich hohen Stellenwert. Weiterhin sind alle Faktoren, die das Kompetenzprofil

unseres Unternehmens verstärken können, von grosser Bedeutung, so z. B. Schlüsselqualifikationen in bestimmten technologischen Bereichen.

FÜHRUNGSKRÄFTE- NACHWUCHSFÖRDERUNG

Die Führungskräfteentwicklung hat bei unserer Personalentwicklung eine grosse Bedeutung, nicht zuletzt auch deshalb, weil wir den Zusammenhang von Führung und Unternehmenserfolg erkennen und stark gewichten. Zusammen mit den Auswirkungen der aktuellen und zukünftigen demografischen Entwicklung rückt die Rekrutierung und Bindung von Führungskräften durch gezielte Entwicklungsmassnahmen auch immer mehr in den Mittelpunkt.

DIE BEDEUTUNG DER NACHWUCHSFÖRDERUNG

Mit der Nachwuchsförderung legen wir für unser Unternehmen wichtige Grundsteine für die Zukunft, da damit der Erhalt und die Weiterentwicklung der Führungskompetenz mit "aus den eigenen Reihen" stammenden Mitarbeitern sichergestellt wird, die unser Unternehmen kennen, oft mit ihm verbunden sind und durch solche Förderungen äusserst zielbezogen und motiviert arbeiten.

FÖRDERUNG ALS ENTWICKLUNGSZIEL DES UNTERNEHMENS DEFINIEREN

Die gewünschten Erfolge erzielen wir, indem es uns gelingt, die Entwicklungsziele für den Führungsnachwuchs mit den Unternehmenszielen, jenen der Vorgesetzten und deren Abteilungszielen und denen der zu fördernden Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Entwicklungsziele werden oft nur dann mit dem nötigen Nachdruck verfolgt, wenn sie die Ziele der Nachwuchsführungskraft und des Vorgesetzten widerspiegeln und ein motivierendes und gemeinsames Interesse und Bewusstsein besteht, sich dieser Aufgabe konsequent zu widmen. Nur so kann man sicherstellen, dass beide Seiten engagiert zusammenarbeiten, um die Umsetzung der Förderungsziele zu gewährleisten. Im Zentrum einer unserer Nachwuchsförderung und Führungskräfteentwicklung sollten folgende Aufgaben, Massnahmen und Ziele stehen:

- Regelmässige Orientierungs-, Planungs- oder Fördergespräche
- Leistungs- und Potenzialanalyse der jeweiligen Führungskraft
- Entscheidung über eine Fach- oder eine Führungslaufbahn
- Passfähige individualisierte Entwicklungspläne mit den entsprechenden Entwicklungsmassnahmen
- Kurz-, mittel- und langfristigen Planungshorizont angehen
- Erfolg und Zielerreichung der Entwicklungsmassnahmen in einem Bildungscontrolling sicherstellen
- Nachwuchsförderung in Zielvereinbarungen messbar thematisieren
- Budgetierung eines solchen Förderplanes, evtl. mit Weiterbildungsvereinbarungen
- Defizite und neu entstehende Kompetenzen sofort angehen

LAUFBAHN- UND KARRIEREBERATUNG

Eine persönliche Laufbahnberatung und -planung betrachten wir als ein hervorragendes Motivationsmittel und einen wesentlichen Beitrag zur Mitarbeiterbindung und Kompetenzerhaltung. Erkennt ein Mitarbeitender konkrete Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, steigert dies die Arbeitsqualität und Zukunftsaussichten und zeigt ihm damit auch Wertschätzung, dass seine Entwicklung für uns einen Wert darstellt und wir an seine Zukunft und Leistungsfähigkeit glauben. Dabei gewichten wir Fachlaufbahnen und Führungslaufbahnen gleichwertig und fördern beide.

Voraussetzungen und mögliche Massnahmen

Dieser Bereich sollte mit Vorteil in der Personalentwicklung verankert, in Mitarbeitergesprächen thematisiert und in Zielvereinbarungen integriert werden, um nur einige wenige Voraussetzungen zu nennen. Weitere Punkte, die wir für eine nachhaltige und wirksame Laufbahnentwicklung und Karriereplanung besonders beachten, sind:

- Umfassende Potenzialanalysen interessierter Mitarbeiter
- Kommunikation der Bedeutung der Laufbahn- und Karriereplanung
- Standortbestimmungen und mittel- und langfristige Bedürfnisse
- Aktionspläne mit Zielen, Terminen und Begründungen
- Mentoring-Einsatz für Nachwuchstalente und Schlüsselpositionen
- Förderung von Mitarbeiter-Netzwerken zur Laufbahnentwicklung
- Gemeinsam Aus- und Weiterbildungs-Massnahmen-Plan erstellen

Wichtig sind für uns dabei auch Sozialkompetenzen wie emotionale Intelligenz und ein positives Menschenbild, welche unsere Führungskräfte befähigen, die Talente von Mitarbeitern zu erkennen und zu fördern und Aufgaben zu bieten, mit denen Mitarbeiter sich interessanten Herausforderungen stellen und ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen können.

Die Laufbahnplanung als individuelle Entwicklungsplanung

Die Laufbahnplanung kann auch als individuelle Entwicklungsplanung für Mitarbeitende betrachtet werden und bezieht sich auf die berufliche Weiterentwicklung und die damit verbundenen Zielsetzungen sowohl des Mitarbeitenden wie auch des Unternehmens bzw. des betreffenden Vorgesetzten. Grundsätzlich legt eine Laufbahnberatung bei uns fest, welche Positionen und Aufgaben Mitarbeitende im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung im Betrieb voraussichtlich einnehmen könnten und welche Entwicklungsmassnahmen dafür notwendig sind. Grundlage dazu ist der Mitarbeitende mit seinen Fähigkeiten und Entwicklungsbedürfnissen. Laufbahnplanung, Karrieregespräche, Potenzialanalysen, Thematisierung in Zielvereinbarungen und ein professionelles Talentmanagement betrachten wir für eine Laufbahn- und Karriereberatung als besonders wichtig.

Fachlaufbahn

Die Fachlaufbahn bzw. das Dual-Career-Modell ist für uns ein alternatives Karrieremodell, welches Fachkompetenzen den Führungskompetenzen gleichwertig gegenüberstellen möchte. Es ist eine

Weiterentwicklung mit oder ohne Führungsaufgaben, bei der eine Fachaufgabe oder eine Expertenposition im Mittelpunkt steht. Die Reputation und die Wertschätzung fördern wir, indem wir für fachliche Spitzenleistungen ebenso Auszeichnungen verleihen werden und für die gesamte Belegschaft nachvollziehbar kommunizieren und begründen, weshalb auch Fachkompetenz zum Unternehmenserfolg einen nützlichen und wertvollen Beitrag leistet.

INDIVIDUELLE PERSONALENTWICKLUNGSKONZEPTE FÜR SCHLÜSSELPERSONEN

In bestimmten Situationen – z. B. bei systematischen Karriere- und Nachfolgeförderungen – entwickeln wir für Schlüsselpersonen und Schulungsziele mit hoher Priorität individuelle Konzepte. Damit kann der Gefahr der Nivellierung und grosser Streuverluste von "Giesskannen-Methoden" entgegengetreten werden. Für die Entwicklung individueller Personalentwicklungs-Konzepte erachten wir insbesondere folgende Anlässe als geeignet:

Für neu eintretende Führungskräfte in mit der Geschäftsleitung zusammen definierten Positionen werden individuelle Schulungs- und Einführungsprogramme entwickelt.

Primär geht es uns aber stets um die Förderung von Stärken und Talenten unserer Mitarbeiter. Kernkompetenzen, die in besonderem Masse zur Wertschöpfung in unserem Unternehmen und zur Erreichung wichtiger Ziele beitragen, werden bei Schlüsselpersonen individuell aufgrund ihres Persönlichkeitsprofils, ihrer Erfahrungsgrundlage und ihrer sonstigen Anforderungen aufgebaut, erweitert und vertieft.

Erarbeitung und Realisierung individueller Personalentwicklungskonzepte

Die Erarbeitung individueller Personalentwicklungskonzepte für Schlüsselpersonen bedarf einer besonders systematischen und schrittweise geplanten Vorgehensweise. Diese umfasst folgende Schritte:

- Begründung des individuellem Personalentwicklungskonzeptes
- Budgetierung der Kosten und zeitliche Inanspruchnahme
- Ziel- und Umfeldbabklärung – was soll konkret erreicht werden
- Konzeptionsentwicklung mit GL, HR-Abteilung und Schlüsselperson
- Realisierung und operative Planung der Massnahmen
- Erfolgskontrolle und Nachbetreuung

Interessant sind dabei Fragestellungen grundsätzlicher Art zur Koordination geplanter und getroffener Massnahmen:

- Die Ziele unseres Unternehmens — Was soll erreicht werden?
- Die Werte unseres Unternehmens — Wie soll es erreicht werden?
- Die Zielgruppen — Bei und mit wem soll es erreicht werden?
- Traineraufgaben — Welche Methode mit welcher Qualifikation?

GRUNDSATZ UND FOKUS AUF EINEN BLICK

DIE PERMANENTE WEITERENTWICKLUNG DER SOZIAL- UND FACHKOMPETENZEN UNSERER FÜHRUNGSKRÄFTE MIT FOKUS AUF INDIVIDUELLE PERSONALENTWICKLUNGSKONZEPTE FÜR SCHLÜSSELPERSONEN UND LEISTUNGSFÄHIGE NACHWUCHSFÖRDERPROGRAMME SIND EIN WICHTIGER TEIL UNSERER PERSONALENTWICKLUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE, MIT DEM KERNZIEL UND GRUNDSATZ "LEADING FOR RESULTS".

DER PRAXISTRANSFER

Personalentwicklung ist erst dann erfolgreich, wenn Gelerntes umgesetzt wird und Leistungen und Resultate erzeugt oder verbessert werden. Deshalb ist der Praxistransfer nicht nur in unserer Planung, sondern auch in den Lernzielen und vor allem in der Erfolgskontrolle enthalten und den Teilnehmenden stets bewusst. Folgende konkrete Massnahmen tragen ebenfalls zu einem erfolgreichen Praxistransfer bei.

Einbezug und Verantwortung der Führungskräfte

Es ist eine zentrale Aufgabe des Vorgesetzten, im Arbeitsalltag die Umsetzung sicherzustellen und voranzutreiben. Dabei stehen ihm mehrere Möglichkeiten und Instrumente zur Verfügung, wie Massnahmenplanung mit Terminen und Verantwortlichkeiten, die Bildung von Erfahrungsaustauschgruppen und Workshops. Dazu gehören auch Training-on-the-job-Massnahmen und ein, wenn immer möglich, engagiertes Transfercoaching, welches auch Lerntechniken beinhaltet.

Aufnahme in Zielvereinbarungen

Ein weiterer Weg, Gelerntes in Erfolgskontrollen zu messen und den Commitmentgrad zu verstärken, ist die Aufnahme von Erlerntem in Zielvereinbarungen in Form vom möglichst messbaren Zielen und Fortschritten. Lerninhalte können dabei auch zu Projektaufgaben gemacht werden. Damit bleibt das Lernthema auch mittel- oder langfristig bestehen, was wiederum zur Transferverstärkung beiträgt. Auch in Standortbestimmungs- oder Leistungsgesprächen können so Lernziele erörtert und Fortschritte besprochen werden.

Social Media Einsatz

Zwischen Trainingstagen können in E-Communitys mit Tutoren auch Fragen nach den Umsetzungserfolgen beantwortet und Erfahrungen ausgetauscht werden. Auch Lerntagebücher als Blogs oder E-Portfolios, auf denen Gelerntes zusammengefasst wird, sind geeignet. Zur Vertiefung sind auch Followup-Webinare (online abgehaltene Seminare) denkbar oder eine Vertiefung des Wissens durch das Mobile Learning, indem besonders praxisrelevante Aspekte eines Lernthemas in kleinen Informationshäppchen in Erinnerung gerufen werden.

Systematische Transfergespräche

Diese Gespräche, auch Rückkehrgespräche genannt, schaffen – gut vorbereitet und klar strukturiert – eine Verbindlichkeit, signalisieren die Bedeutung und hohe Priorität der Weiterbildungsmassnahme und

zeugen auch von Vertrauen in die Umsetzungsfähigkeiten betroffener Mitarbeiter. Transfergespräche stellen nach Abschluss einer Aus- und Weiterbildung sicher, dass das Gelernte in unserem Betrieb genutzt und angewandt werden kann und der Mitarbeitende sein Wissen und seine neuen Kenntnisse einbringen kann. Transfergespräche enthalten bei uns folgende Punkte:

- Wie beurteilt der Mitarbeitende den Nutzen der Weiterbildung für sich, Aufgabe und Betrieb?
- Ist das Gelernte auch für andere nützlich? Kann ein Team/eine Abteilung auch davon profitieren?
- Was will der Mitarbeitende in die Praxis umsetzen: Pläne, Ziele, Ausblick?

GRUNDSATZ UND FOKUS AUF EINEN BLICK

DIE WAHL DER INSTRUMENTE UND LERNMETHODEN ERFOLGT BEI UNS NACH DEN KRITERIEN DER NACHHALTIGKEIT UND ZIELDIENLICHKEIT, DES LEISTUNGSSTEIGERUNGSPOTENZIALS, DER MOTIVATIONSFÖRDERUNG, DER PRAXISUMSETZUNGSTAUGLICHKEIT UND DER KOSTENGESICHTSPUNKTE.

ERFOLGS- UND QUALITÄTSKONTROLLE

In allen unseren Aktivitäten legen wir grossen Wert auf eine systematische und nach objektiven Gesichtspunkten messbare Erfolgskontrolle. Sie ist auch die Grundlage zur Optimierung und Korrektur von Personalentwicklungsmassnahmen.

DIE INSTRUMENTE DER ERFOLGS- UND QUALITÄTSKONTROLLE

Es werden folgende Instrumente und Massnahmen zur wirkungsvollen Erfolgs- und Qualitätskontrolle eingesetzt:

- Feedback- und Kritik-Formulare für Teilnehmende
- Analyse der in Frage kommenden Statistiken und Auswertungen
- Qualifikationen und Leistungs- und Fördergespräche
- Kennziffern wie Fluktuationsquote und Leistungs- und Verkaufsstatistiken

GANZHEITLICHE ERFOLGSMESSUNG

Versteht man die Personalentwicklung als ganzheitlichen Prozess, so sollte sich diese Sichtweise konsequenterweise auch in der Erfolgsmessung niederschlagen. Dabei wenden wir das international zur Anwendung kommende Modell zur fünfstufigen Erfolgsmessung nach Kirkpatrick an:

Zufriedenheitserfolg	Wurde die Qualifizierungsmassnahme konkret umgesetzt und angewendet?
Lernerfolg	Was haben Teilnehmer wo Neues gelernt oder sich verbessert?
Transfererfolg	Was wird konkret wo und mit welchen Resultaten umgesetzt?
Geschäftserfolg	Was hat es für Unternehmen und die Praxis der Leistungserbringung gebracht?
Investitionserfolg	Hat sich die Investition gelohnt?

KENNZAHLENSYSTEM ZU UNSERER PERSONALENTWICKLUNG

Die nachfolgenden Kennzahlen erlauben uns, Entwicklungen, Trends, und Erfolgskontrollen messbar zu machen und werden vor allem in der zeitlichen Entwicklung angewandt.

- Anzahl der jährlichen Weiterbildungsmassnahmen pro Mitarbeiter und pro Führungskraft
- Kosten der jährlichen Weiterbildungsmassnahmen pro Mitarbeiter und pro Führungskraft
- Anteil der bedarfsorientiert konzipierten Seminare
- Anteil firmenspezifischer bzw. standardisierter Weiterbildungsprogramme
- Anzahl/Zeit für spezifische Themen Weiterbildungskosten pro Tag und Teilnehmer
- Anteil aktiver/passiver Lehrmethoden in der Weiterbildung
- Anteil von E-Learning-Aktivitäten in der Weiterbildung

- Anteil an Follow-up-Veranstaltungen zur Transfersicherung
- Güte der Feedback-Bewertung von Seminaren durch die Seminarteilnehmer
- Anzahl der Beteiligungen am betrieblichen Vorschlagswesen

ERFOLGSKONTROLLEN IM LERN- UND ARBEITSUMFELD

Erfolgskontrolle im Lernumfeld

Hier geht es um die Eindrücke, das Befinden und die Bewertungen unserer lernenden Mitarbeiter, von denen wichtige Hinweise und Verbesserungsvorschläge aus Veranstaltungen und Aktivitäten gewonnen werden können. Erfolgskontrolle im Lernumfeld betrifft auch den Lernerfolg des Ausbilders, seine Kurskonzeption und den Lernprozess als ganzes. Als weitere Lernkontrolle kann man Tests und Prüfungen einsetzen, welche zeigen, inwieweit Lernziele erreicht wurden und welche Fertigkeiten effektiv erlernt wurden.

Erfolgskontrolle im Arbeitsumfeld

Bei der Erfolgskontrolle im Arbeitsumfeld ist der Transfer des Gelernten in die Praxis und den Arbeitsalltag gemeint. Wichtig sind hier besonders die praxisnahe Kurskonzeption, die Motivation der Teilnehmenden und Vorgesetzten und deren Einbezug in Neuerungen und Veränderungen. Kontrollen über den Schulungserfolg im Arbeitsumfeld sind nicht einfach, da die Schulung losgelöst von anderen Einflüssen und Faktoren oft schwer zu bestimmen ist und objektive Messkriterien je nach Lernstoff und Lernziel nicht immer einfach zu finden sind. Klar formulierte Lernziele, Kennziffern der Leistungskomponenten sowie beobachtbare Verhaltensänderungen sind dennoch Möglichkeiten, die wir zur Messung des Schulungs- und Lernerfolges einsetzen.

GRUNDSATZ UND FOKUS AUF EINEN BLICK

DIE GANZHEITLICHE ERFOLGS- UND QUALITÄTSKONTROLLE, WO MESSBAR, MIT KENNZAHLEN, STELLT SICHER, DASS UNSERE AKTIVITÄTEN UND BEMÜHUNGEN DIE ZIELE ERREICHEN HELFEN, DIE WIR UNS IN UNSERER PERSONALENTWICKLUNG FÜR UNSERE MITARBEITER UND UNSER UNTERNEHMEN SETZEN.

ANHANG: EINGESETZTE INSTRUMENTE UND ARBEITSBLÄTTER

Die nachfolgenden Formulare, Planungsinstrumente und Vorlagen verdeutlichen mit mehr Praxisnähe, welche Instrumente wir in operativen Belangen wie Planung, Qualitätskontrolle und Organisation der Personalentwicklung in unserem Unternehmen einsetzen.

Formular zur Beurteilung von Führungsqualitäten						
	Skala					
Persönlichkeitskompetenz	1	2	3	4	5	6
Ausstrahlung/Auftreten						
Selbständigkeit						
Vernetztes Denken						
Entscheidungsfähigkeit						
Zielorientierung						
Kommentare und Präzisierungen in Stichworten:						
Sozialkompetenz	1	2	3	4	5	6
Kommunikationsfähigkeit						
Konfliktfähigkeit						
Teamfähigkeit						
Team- und Mitarbeiterakzeptanz						
Verhandlungsfähigkeit						
Kommentare und Präzisierungen in Stichworten:						
Führungskompetenz	1	2	3	4	5	6
Durchsetzungsvermögen						
Delegationsverhalten						
Organisationsfähigkeit						
Kommentare und Präzisierungen in Stichworten:						
Unternehmerische Qualitäten	1	2	3	4	5	6
Unternehmerisches Denken+Handeln						
Kunden- und Serviceorientierung						
Optimierungswille						
Innovationstalent						
Kommentare und Präzisierungen in Stichworten:						
Arbeitsqualitäten	1	2	3	4	5	6
Qualitätsdenken						
Belastbarkeit						
Zielorientierung						
Zuverlässigkeit						
Flexibilität						
Ausdauer						

Kommentare und Präzisierungen in Stichworten:

Arbeitsblatt zur Seminar- und Workshop-Beurteilung				
Datum:	Stellenbezeichnung:			
Name Mitarbeiter:				
Abteilung:	Funktion:			
Fachbereich:	Direkter Vorgesetzte(r):			
Seminar Bezeichnung:				
Ort:	Seminardauer:			
Beurteilung der Infrastruktur				
	sehr gut	**gut**	**genügend**	**mangelhaft**
Ort, Hotel und Verpflegung				
Didaktische und fachliche Qualifikation Seminarleiter				
Raum, Präsentationshilfsmittel, Komfort				
Freundlichkeit und Zuverlässigkeit des Personals				
Beurteilung des Know-how-Gewinns und Praxisnutzens				
Praxisnutzen und Praxisausrichtung				
Bezug zu Arbeit, Problemstellung und Aufgabe				
Individuelles Eingehen auf persönliche Fragen u. Job				
Learning by doing-Methoden und Fallbeispiele				
Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch				

Qualität und Quantität der Seminarunterlagen				
Würden Sie ein Seminar dieses Seminaranbieters wieder besuchen?	☐ ja ☐ nein, weil:			
Was ist für Sie und Ihre Aufgabe bei einem Seminar persönlich besonders wichtig:				
Gesamturteil über dieses Seminar:				

Formular für Personalentwicklungsgespräche		
Datum:	Stellenbezeichnung:	
Datum des Entwicklungsgespräches:		
Name/Vorname:		
Funktion:		
Abteilung:	Vorgesetzter:	
Gesprächsanlass:		
o Jahresgespräch	o Wunsch des Mitarbeiters	o Wunsch des Vorgesetzten
o Arbeitsplatzwechsel	o Qualifikation	o Zielvereinbarungsgespräch
o Anderer Anlass, nämlich:	Letztes Personalentwicklung-Gespräch am:	
Personalentwicklung-Situation		
Erfassung der IST-Situation, die MA-Bedürfnisse, die Ziele, die Massnahmen und die Erfolgskontrolle		
		Termin
Bedarf und Ziele		

Massnahmen und Personalentwicklung-Formen	
Zielerreichung seit dem letzten Gespräch	
Die vereinbarten qualitativen Ziele in Stichworten. Zielerreichung, wo angebracht und möglich in Prozentwerten angeben (Maximale Zielerreichung gleich 100%)	

Beurteilungsbogen Kurzform für Leistungsbeurteilung		
Datum:	Stellenbezeichnung:	
Name Mitarbeiter:		
Abteilung:	Eintritt am:	Vorgesetzter:
Telefon intern:	E-Mail:	
Beurteilungsanlass und Name Beurteiler:		

Bewertungsskala:		
++ = gut bis sehr gut	**+= zufriedenstel-lend/OK**	**- = ungenügend/schlecht**

	Bewertungsskala:		
	++	+	-
Bewertungsmerkmal:			
Arbeitsqualität			
☐ Resultatsqualität			
☐ Erkennen von Zusammenhängen			
☐ Know-how-Nutzung			
☐ Umsetzbarkeit			
☐ Innovationsgrad			
☐ Zielerreichungsgrad			
Arbeitsquantität			
☐ Pensum			
☐ Termintreue			
☐ Produktivität			
☐ Arbeitstempo			
☐ Überstundenbeanspruchung			

Zielvereinbarungsformular für Vorgesetzten	
Welche Erwartungen werden an mich gestellt? Warum möchte der MA das Gespräch führen?	
Was erwarte ich von dem Gespräch?	
Habe ich genügend objektive Fakten als Vorbereitung auf das Gespräch gesammelt? Was geht aus diesen hervor?	
Welche Fragen sind unbedingt zu stellen?	
Welche Materialien brauche ich? Leistungsbeurteilungsbogen, Zielvereinbarungsbogen...	

Welche Ziele für den kommenden Zeitraum? In welche Richtung könnte sich der MA weiterentwickeln?	
Wie kann man die Ziele umsetzen?	

Unser Informationsangebot und die –plattformen im Überblick					
Bezeichnung	**Zweck**	**Zielgruppe**	**Häufigkeit**	**Datum**	**Ort**
Meetings					
Abteilungs-Wochenbespre-chung	Stand und Ziele	MA und AL	wöchentlich		
Monatliches Abteilungsleiter-Meeting	GL-Information	AL	monatlich		
GL-Informationen	Stand und Zielerrei-chung	AL	halbjährlich		
Mitarbeitergespräche					
Jahres- Qualifikationsgespräch	Leistung	Alle MA	jährlich		
Weitere gemäss MA-Ge-sprächs-Planung	Beziehung	Alle MA	je nach MA Gespräch		
Dienstleistungen und Beratung	MA-Bindung	Alle MA	nach Bedarf		
Mitarbeiterzeitschrift	MA-Bindung	Alle MA	vierteljährlich		
Informationsperiodika	Flankierende Infor-mationen	Alle MA	periodisch		
Intranet	Abruf- und Dialo-ginstrument	Alle MA	permanent		
E-Mail-Services	Kurz-News	Alle MA	wöchentlich		
Elektronische Mitarbeiterzeit-schrift	Ergänzung MA-Zeit-schrift	Alle MA	monatlich		
Informationsveranstaltungen					
Die Neuen	MA-Integration	Alle MA	alle 2 Monate		
Tag der offene Tür von Abt.	Gesamtuntern. Kom-munikation	Alle MA	vierteljährlich		
Monatsapéro	Motivation und Wir-Gefühl	Alle MA	monatlich		
That's my job	Förderung Zusam-menarbeit	Alle MA	alle 2 Monate		
Klagemauer	Frühwarnsystem	Alle MA	permanent		
Externer Referent	Öffnung gegen aus-sen	Alle MA	alle 2 Monate		

Outdoor Happening	Teamgeist-Stärkung	Alle MA	jährlich		

Formular zur Mitarbeiterleistungs-Beurteilung	
Datum:	Stellenbezeichnung:
Name MitarbeiterIn:	Vorgesetzter:
Abteilung:	Eintrittsdatum:
Telefon intern:	E-Mail:
Beurteilungsanlass und Name Beurteiler:	
Alter und Dauer Betriebszugehörigkeit:	
Eintrittsdatum und Funktion und Stellung bei Eintritt:	
Grundausbildung und evtl. Fachausbildung:	
Funktion und Stellung:	

Beurteilungspunkt	**Analytisches Denkvermögen**				
Bedeutung	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Beurteilungspunkt	**Arbeitsqualität**				
Bedeutung	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Beurteilungspunkt	**Arbeitstempo und Produktivität**				
Bedeutung	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Beurteilungspunkt	**Engagement und Einsatz**				
Bedeutung	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Beurteilungspunkt	**Auftreten und Erscheinungsbild**				
Bedeutung	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht

Beurteilungspunkt	**Belastbarkeit und Stresstoleranz**				
Bedeutung	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Beurteilungspunkt	**Fachwissen**				
Bedeutung	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Beurteilungspunkt	**Kommunikation und Sozialkompetenz**				
Bedeutung	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Beurteilungspunkt	**Motivation und Motivationsbereitschaft**				
Bedeutung	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Beurteilungspunkt	**Führungsqualifikation**				
Bedeutung	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht
Beurteilungspunkt	**Teamfähigkeit und Teamintegration**				
Bedeutung	O sehr hoch	O hoch	O mittel	O gering	O unbed.
Ausprägung	O sehr gut	O gut	O genügend	O mangelhaft	O schlecht

Gesamtbeurteilung zu Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrungen, Persönlichkeit und Entwicklungspotenzial

Massnahmenplan unserer Personalentwicklungs-Aktivitäten 2. Semester 20XX

Form	Thema	Ziel	Methode/ Didaktik	Anbieter	Anz. MA	Abt/ Funktion	Datum	Kosten
Seminar	Kundenorientierung	Steigerung Kundenfreundlichkeit und Servicequalität	Referate und Workshop	Altasta AG Wohlen	10	Call Center MA		25'000
Training-on-the-job	CRM Software-Handling	Reduktion Fehlerquote und bessere Nutzung	Coaching und Selbsttraining	Intern	8	Auftragsabwicklung		5'000
Referat	Führung	Steigerung der Sozialkompetenz und Konfliktfähigkeit	Videotraining und ERFA-Gruppen	Kader AG Zürich	20	Alle Kaderleute		25'000
Coaching	Kundenorientierung	Steigerung Kundenfreundlichkeit und Servicequalität	Referate und Workshop	Altasta AG Wohlen	10	Aussendienst		25'000
Seminar	Führungsnachwuchs	Kadervorselektion und Talentförderung	Verhaltenstrainings und Coaching	Altasta AG Wohlen	10	Selektierte Mitarbeiter		8'000
Seminar	Kommunikation und Technologie	Effiziente und sichere Nutzung der Informationstechnologien	E-Learning und Fallbeispiele on the job	intern	20	Interessierte Mitarbeitende		5'000
Autodidaktik	Internetrecherche	Sicherer, ergiebiger und zielgerichteter im Internet recherchieren lernen	Onlinekurse mit Training-on-the-job Vertiefung	intern	40	Interessierte Mitarbeitende		5'000

Coaching	Kundenorientie-rung	Steigerung Kunden-freundlichkeit und Servicequalität	Referate und Workshop	Altasta AG Woh-len	10	Aussendienst		25'000
Seminar	Führungsnach-wuchs	Kadervorselektion und Talentförderung	Verhaltens-trainings und Coaching	Altasta AG Woh-len	10	Selektierte Mitarbeiter		8'000
Seminar	Kommunikation und Technologie	Effiziente und sichere Nutzung der Informa-tionstechnologien	E-Learning und Fallbeispiele on the job	intern	20	Interessierte Mitarbeitende		5'000
Autodidak-tik	Internetrecherche	Sicherer, ergiebiger und zielgerichteter im Internet recherchie-ren lernen	Onlinekurse mit Training-on-the-job Vertiefung	intern	40	Interessierte Mitarbeitende		5'000
Seminar	Kommunikation und Technologie	Effiziente und sichere Nutzung der Informa-tionstechnologien	E-Learning und Fallbeispiele on the job	intern	20	Interessierte Mitarbeitende		5'000
Autodidak-tik	Internetrecherche	Sicherer, ergiebiger und zielgerichteter im Internet recherchie-ren lernen	Onlinekurse mit Training-on-the-job Vertiefung	intern	40	Interessierte Mitarbeitende		5'000