

Konzept Personalentwicklung Schichtleiter, Meister und ähnliche Führungsebenen Mitarbeiterführung in der Produktion, im Lager, in der Montage

Das Konzept für die Personalentwicklung der Mitarbeiter der Führungsebene Schichtleiter und vergleichbare Ebenen im Unternehmen gliedert sich in folgende Schritte:

1. Erfassung der Ausgangssituation
2. Vereinbarung der Zielstellungen
3. Inhalte der PE abstimmen
4. Ablauf festlegen
5. Transfer sicherstellen
6. Evaluation/ Erfolgskontrolle

Das Konzept bezieht sich auf das 70-20-10 Modell (Lernformel).

Wie Mitarbeiter im Unternehmen lernen.

10% während des formellen Lernens, so zum Beispiel im Training, Seminar aber auch Webinare und E-Learning.

20% während der Zusammenarbeit mit Kollegen, gesteuerter Austausch und Lernen in Arbeitsgruppen und anderen Netzwerken.

70% während der Arbeit, also durch das Tun. Hier geschieht das Lernen durch die eigene Praxis, das Ausprobieren und Umsetzen. Dabei orientiert sich dieses Lernen immer an oder aus der jeweiligen Situation des Mitarbeiters.

Der Mitarbeiter lernt (oft unbewusst), weil er für sich den Nutzen ganz praktisch erlebt.

Wo liegt die Herausforderung?

Wir haben es im Unternehmen mit zwei Lernprozessen zu tun.

Formelle Lernprozesse, also steuerbare, durch die Personalentwicklung/ Vorgesetzten angestoßene Initiativen. Informelle Lernprozesse, die durch den Mitarbeiter selbst angestoßen werden, müssen einbezogen werden.

Eine Lösung liegt in der Kopplung beider Prozesse.

Hier setzt das Trainingskonzept an.

Der Teil der Wissensvermittlung umfasst etwa ein Drittel der Zeit. Zwei Drittel der Zeit werden für das Üben zur Verfügung stehen. In den Übungen wird verstärkt die persönliche Situation des Mitarbeiters thematisiert.



1. Erfassung der Ausgangssituation

Die Beschreibung der Ausgangssituation, des Problems, bildet die Basis des Konzeptes.

Gemeinsam hinterfragen wir die grundsätzlichen Belange im Arbeitsumfeld.

Zuerst gilt es das Problem, also wo genau tut es denn weh, zu definieren. Dabei beachten wir den Unterschied zwischen Problemen und Inhalten.

Ein Beispiel: In der Werkhalle soll ein wertschätzender Umgangston herrschen. Um dieses Problem zu lösen, sind folgende Inhalte sinnvoll: Grundsätze Gesprächsführung, Gesprächstechniken, wertschätzende Zusammenarbeit.

Zur Klärung der Ausgangssituation gehören noch zwei Betrachtungen:

- Was sind die Auswirkungen des Problems? Zum Beispiel auf die Zusammenarbeit, auf das Image, auf die Kennzahlen.
- Was ist das Wunschergebnis? Was soll nach dem Training anders sein?

2. Zielstellungen

Die Lernziele besprechen wir gemeinsam. Idealerweise lassen sich die Ziele auch in Zahlen fassen oder sind in einem gewissen Maße abrechenbar.

Die Lernziele werden hier nach dem Grundsatz, was sollen die Mitarbeiter anschließend wissen (Kopf), verstehen (Herz) und anwenden (Hand) können, vereinbart.

Hier finden Sie Beispiele aus vergangenen Projekten.



Folgende Kenntnisse sind zu festigen bzw. zu vermitteln:

Kommunikationsmodelle: Vier Seiten Quadrat nach Friedemann Schulz von Thun, Grundlagen der Kommunikation.

Marshall B. Rosenberg: Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen.

Führungsmodelle und Führungsstile, Führungsgrundsätze nach Thomas Gordon.

Prinzip der situationsbezogenen Menschenführung nach Blanchard.

Grundsätze der Motivation, Wirkmechanismen nach Reinhard Sprenger.

Ausgewählte Problemlösungstechniken kennen.

Konfliktarten und ihre Wirkungen, Eskalationsmodell nach Prof. Glasl und die Strategien zur Konfliktbewältigung.

Umgang mit Veränderungen auf der Basis der Veränderungsprozesse.



Folgende Einstellungen, Interesse und Haltungen sind zu festigen und/ oder zu entwickeln:

Die Schichtleiter/ Führungskräfte sind sich Ihrer Rolle als direkter Vorgesetzter bewusst. Sie erkennen, dass ihr Verhalten, ihre Einstellungen und Werte direkte Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter haben.

Sie stecken bei Problemen „den Kopf nicht in den Sand.“ Ihnen ist bewusst, dass ihr Handeln Motivation, aber auch Demotivation erzeugen kann.

Sie betrachten eine gute Kommunikation mit den Mitarbeitern als wertvoll und sehen genau diese Führungsfunktionen als wichtigen Teil ihrer Arbeit.



Die Schichtleiter/ Führungskräfte können mit Ihren Mitarbeitern wertschätzend kommunizieren.

Sie können Belange/ Wünsche/ Interessen ihrer Mitarbeitergruppe erkennen und im Sinne der Firma und der Mitarbeiter erfüllen.

Sie können die Mitarbeiter motivieren und erfüllen die Kennzahlen mit dem vorhandenen Mitarbeitern.

Sie können Probleme gemeinsam mit den Beteiligten ansprechen und lösen.

In Stresssituationen werden die Führungsinstrumente nicht intuitiv sondern bewusst eingesetzt.

Sie können neue Mitarbeiter einweisen und in die Mannschaft integrieren.

3. Inhalte

Die Inhalte der Schulung werden in Module aufgeteilt. Eine mögliche Abfolge der Module ist im Punkt 4 dargestellt.

Die Inhalte der einzelnen Module sind hier in einer Grobplanung und als Beispiel aufgezeigt.

Nach der Auftragsbestätigung werden die einzelnen Module festgelegt, ein ausführlicher Ablauf erstellt, vorgelegt und besprochen.

■ Modul 1 Grundlagen der Mitarbeiterführung

Merkmale einer „guten Führungskraft“.

Führungsstile: Von der Theorie zur Praxis. Wie eigene Denk– und Verhaltensmuster den Führungsstil prägen.

Typische Verhaltens– und Denkmuster der Mitarbeiter sehen und verstehen.

Mitarbeiter einschätzen und beurteilen.

Führungsinstrumente kennen und anwenden

Im Mittelpunkt: Wertschätzender Einsatz der Instrumente

Führungsinstrumente, kennen und einsetzen, insbesondere:

- Information
- Delegation
- Zusammenarbeit fördern
- Feedback geben
- Ziele vereinbaren

Unterschiedliche Erwartungen kennen und damit umgehen,

Mitarbeiter motivieren. Motivationsstrukturen kennen und erkennen.

Rollen im Team berücksichtigen.

■ Modul 2 Gesprächsführung. Die richtigen Gespräche richtig führen.

Grundlagen der Kommunikation, die Wirkung von Körpersprache, Stimme und Wortwahl,

Wirkungsvoller Einsatz der Gesprächstechniken,

Gesprächssituationen:

Mitarbeitergespräch,

Kritikgespräch, Anerkennung, Anweisungen geben,

Übermittlung guter und schlechter Nachrichten,

Auf persönliche Belange/ Wünsche der Mitarbeiter wertschätzend reagieren.

■ Modul 3 Konfliktmanagement

Konflikte erkennen und verstehen,

Die Eskalationsstufen von Konflikten und die Möglichkeiten der Lösungen,

Konfliktgespräche führen auf der Basis der Methode SAGES

Die Führungskraft erkennt und löst Konflikte/ Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern.

Konfliktmoderation.

Richtiger Umgang mit Widerständen.

■ Modul 4 Probleme lösen– Entscheidungen treffen

Entscheidungssituation erkennen und verstehen.

Problemlösungstechniken kennen und anwenden.

Zusammenhang Ursache—Wirkung

■ Modul 5 Selbstmanagement. Sich selbst führen.

Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere Menschen führen. (Peter Drucker)

Dieser Tag hat die Stärkung der eigenen Resilienz im Mittelpunkt. Idealerweise findet diese Arbeit außerhalb vom Seminarraum statt.

Es geht auch um solche Themen:

Was gibt mir Kraft—was raubt mir Kraft?

Meine inneren Antreiber und wie gehe ich damit um?

■ Modul 6 Spezielle Situationen der Führungsebene

Als Bindeglied zwischen der Geschäftsführung und dem produzierenden Bereich sind die Schichtführer als quasi Alleskönner gefordert. Fachaufgaben und Führungsaufgaben erfordern ein multiples Rollenrepertoire und Rollenklarheit.

Wer, was zu welcher Zeit erwartet. Allen Erwartungen gerecht werden, Interessen der unterschiedlichen Ebenen verstehen.
Kommunikation von Unternehmenszielen. Einklang mit den Mitarbeiterzielen herstellen.
Rollenvielfalt erkennen und situationsbezogen handeln.
Motivierende Gesprächsstrukturen handhaben.

4. Instrumente der Personalentwicklung

Den Führungskräfte stehen die folgenden Instrumente der Personalentwicklung zur Verfügung. Im Rahmen der Weiterbildung werden mit den Verantwortlichen des Unternehmens die Werkzeuge und der zeitliche Rahmen definiert. Die folgende Auswahl ist nach Handlungsfeldern gegliedert.

- Personal gewinnen und auswählen
 - Probezeitbeurteilung
 - Zeitarbeit
- Kompetenzen sichern
 - Job- Rotation
- Leistungsfähigkeit sicher stellen
 - Teamentwicklung
 - Caching
- Wissen managen
 - Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiter
 - Patenprogramme
 - Kompetenzmatrix

Fachliche Einarbeitung		
Bereich	Ansprechpartner	Zeitraum

Überfachliche Einarbeitung		
	Erledigt durch:	Durchgeführt am:
Information zu Aufgaben und Ziele der Abteilung		
Vorstellung der Kollegen		
Information zu organisatorischen Dingen		

Abbildung: Auszug Einarbeitungsplan

■ Arbeitsbedingungen/ Arbeitsorganisation

- Arbeitsplanung/ Schichtenplanung
- Urlaubsplanung

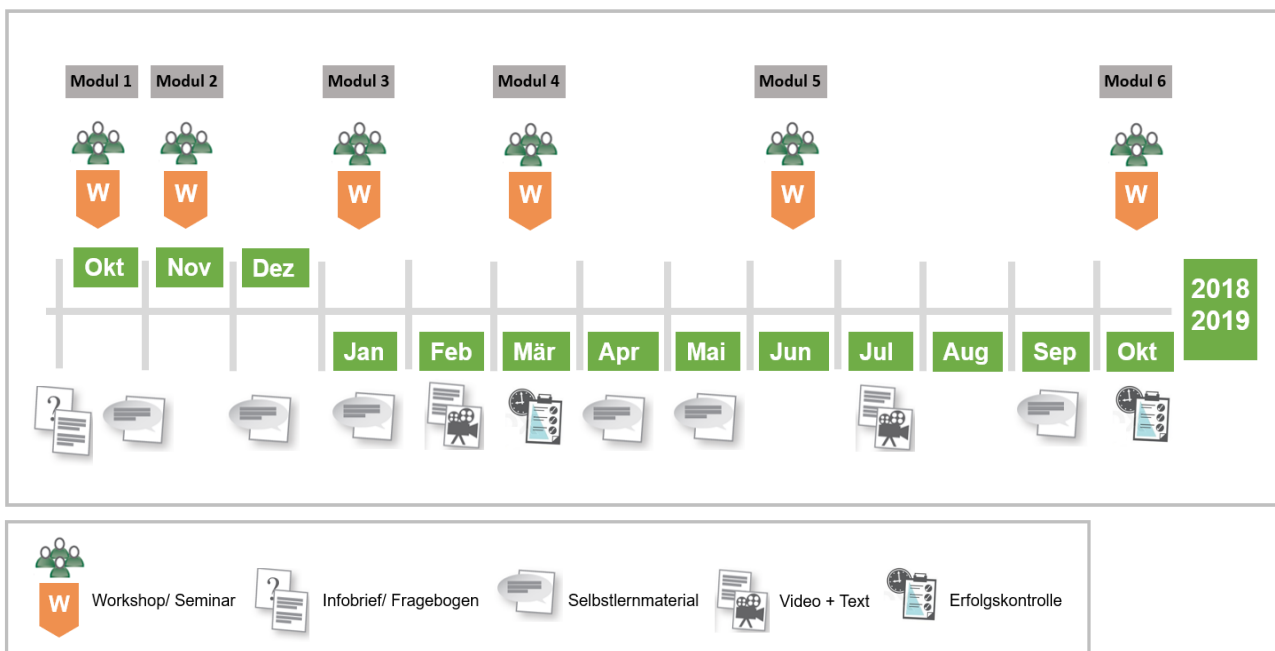
■ Einsatz und Bewertung

- Beurteilungen
- Qualifikationsprofil und Qualifikationsmatrix
- Zielvereinbarungen
- Anforderungsprofil

Anforderungsprofil				
Anforderungsmerkmal	Details/ Beschreibung	muss	soll	kann

Abbildung: Prinzipdarstellung Anforderungsprofil

5. Ablauf



Die Abstände zwischen den Präsenzterminen werden in den Folgejahren größer. Die Selbstlernmaterialien dienen der Nachbereitung/ Vorbereitung der Präsenztermine. Sie dienen insbesondere dem Transfer des Gelernten in das Tagesgeschäft. Neben dem kurz und prägnant gefassten Selbstlernmaterial werden weitere Informationen zu den jeweiligen Führungsthemen zur Verfügung gestellt. Lernvideos unterstützen den Lern- und den Umsetzungsprozess.

Das Material wird über das Onlineportal Blink.it zur Verfügung gestellt. Hier folgt ein Beispiel für ein laufendes Projekt. Das Material steht den Teilnehmern für eine längere Zeit zur Verfügung.



6. Transfer

Der Transfer, also die Anwendung des Gelernten im Arbeitsalltag, wird in jedem Modul geplant und aktiv als Bestandteil betrachtet.

Nachdem die einzelnen Übungen reflektiert sind, steht folgende Frage im Zentrum:

Wie und was können die Mitarbeiter im Tagesgeschäft umsetzen?

Für diesen Transfer werden unterschiedliche Tools eingesetzt.

- Transferfragen
- Aktionspläne
- Aktivierende Kurzaufgaben in der Gruppe (Transfervideo mit dem Handy drehen; Was, wie, warum?)

Zur Begleitung des Transferprozesses wird das Onlineportal Blink.it genutzt.

Die Vorarbeiter erhalten in regelmäßigen Abständen Informationen und Aufforderungen.

7. Evaluation/ Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle wird auf der Basis der Erkenntnisse von Donald Kirkpatrick vorgenommen. Die von D.K. aufgezeigten vier Stufen der Erfolgskontrolle werden wie folgt umgesetzt:

Stufe 1: Zufriedenheit

Wie zufrieden sind die Teilnehmer mit dem Weiterbildungsprojekt? Dabei geht es auch um: Methodenvielfalt, Thema, Relevanz für den Arbeitsalltag, Arbeitsmaterial.

Erhebung: Feedbackbogen.

Stufe 2: Lernen

Wie hat sich das Wissen erweitert? Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten wurden angenommen?

Erhebung: Simulationen, Betrachtung vorher—nachher. Wissenstest, auch online oder spielerisch.

Stufe 3: Verhalten

Hat sich das Verhalten der Teilnehmer verändert? Woran wird die Verhaltensänderung erkannt?

Erhebung: Beobachtung der Vorgesetzten, Anwendung Tool „Checkliste“.

Stufe 4: Ergebnisse

Welche Kennziffern konnten im Ergebnis der Personalentwicklung beeinflusst werden?