



Fokus Personal

Personalentwicklung als Erfolgsfaktor





Inhalt

- 4 Vorwort**
- 6 Erste Schritte zu einer Unternehmensstrategie mit Fokus auf das Personal**
- 10 Mitarbeitergespräche zielführend gestalten**
- 14 Qualifizierung: Planung, Umsetzung und Nachbereitung**
- 18 Praktische Umsetzung mit dem PDCA-Zyklus**
- 20 Förderung beruflicher Bildung in KMU**
- 25 Anhang: Beispielvorlagen**
 - Stellenbeschreibung
 - Mitarbeitergespräch
 - Qualifizierungsplanung
- 30 Ansprechpartner**

Unternehmerinnen und Unternehmer beim Workshop „Personalentwicklung“ der Handwerkskammer in Hennickendorf

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

diese Broschüre soll Ihnen dabei helfen, Ihr Personal an Ihr Unternehmen zu binden und das Potential Ihrer Beschäftigten zielgerichtet für die Entwicklung Ihres Unternehmens einzusetzen. Auf diese Weise sind Sie in der Lage aktuellen Herausforderungen wie dem demographischen Wandel und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Ein gutes Personalmanagement kann eine Kette an positiven Entwicklungen innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens hervorrufen. Durch Personalentwicklung verbessern Sie nicht nur die Kommunikation in Ihrem Unternehmen, sondern geben Ihren Mitarbeiter/innen Raum sich weiterzuentwickeln. Dies hat positive Auswirkungen auf das Betriebsklima und die Zufriedenheit Ihrer Beschäftigten. Zufriedene Mitarbeiter/innen werden von ihren Kunden/innen und Bekannten auch als solche wahrgenommen und fungieren somit als Botschafter/innen für Ihren Betrieb. Im Grunde genommen arbeiten Sie indirekt an Ihrem Image und gewinnen damit potentielle neue Kunden/innen und Bewerber/innen.

Die vorliegende Broschüre führt Sie Schritt für Schritt durch den Einführungsprozess der Personalentwicklung in Ihrem Betrieb. Zunächst erarbeiten Sie sich einen Überblick über Ihre

Personalstruktur sowie die vorhandenen und ggf. fehlenden Kompetenzen in Ihrem Betrieb. Im nächsten Schritt wird Ihnen verdeutlicht, wie Sie Mitarbeitergespräche zielgerichtet gestalten und durchführen. Auf dieser Grundlage entwickeln Sie anschließend die Qualifizierungsplanung und das Wissensmanagement. Die neu erworbenen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter/innen können dann zielgerichtet in neuen Aufgabenfeldern oder in neuen Geschäftsfeldern zum Einsatz kommen. Ein gutes Wissensmanagement ermöglicht zudem die Weitergabe von Wissen und Erfahrung innerhalb Ihres Unternehmens.

Im Rahmen des Projekts „Fachkräfte sichern im Elektrotechnikerhandwerk“, das von Juli 2016 bis Juni 2019 durchgeführt wurde, beschäftigten sich sechs Elektrobetriebe intensiv mit der Einführung von Personalentwicklung in Ihren Unternehmen. Unter ihnen waren auch Kleinstbetriebe mit weniger als zehn Beschäftigten. Aus den Erfahrungen des Einführungsprozesses ergaben sich die hier beschriebenen Handlungsschritte, die Ihnen nun als Leitfaden dienen sollen.

Mit dem Projekt „Fachkräfte sichern im Elektrotechnikerhandwerk“ unterstützte die Handwerkskammer Frankfurt (Oder) – Region Ostbrandenburg Innungsbetriebe des Elektrotechnikerhandwerks im Kammerbezirk und

reagierte damit auf den zunehmenden Fachkräftemangel, speziell in kleinen und mittleren Unternehmen im ländlichen Raum, den technischen Fortschritt sowie veränderte Markterfordernisse und Kundenwünsche. Ziele des Projektes waren:

- Handwerksbetriebe bei der Personalentwicklung zu unterstützen
- Arbeitskräfte und Führungskräfte in den Innungsbetrieben zu qualifizieren
- zusätzliche Fachkräftepotenziale für die Unternehmen zu erschließen und
- die Weiterbildungsbeteiligung sowie Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhöhen.

Das Projekt „Fachkräfte sichern“ wurde im Rahmen der ESF-Richtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Die vorliegende Broschüre dient der Nachhaltigkeit der im Projekt erarbeiteten Ergebnisse für kleine und mittelständische Unternehmen im Handwerk.

Martina Klepek und Alexandra Hanke
Projektmitarbeiterinnen „Fachkräfte sichern
im Elektrotechnikerhandwerk“





Erste Schritte zu einer Unternehmensstrategie mit Fokus auf das Personal

Leitbild

Ein Leitbild zeigt, welche Ziele Sie mit Ihrem Unternehmen verfolgen und auf welchen Grundprinzipien diese basieren.

Es dient somit als Orientierung für Ihre Belegschaft sowie für Ihre Kunden/innen und die breite Öffentlichkeit. Beim Formulieren eines Leitbildes ist das WIR wichtig. Binden Sie Ihre Mitarbeiter/innen in den Prozess ein. Ein Leitbild kann sowohl stichpunktartig als auch als Fließtext formuliert werden.

Folgende Fragen stehen dabei im Mittelpunkt:

- Wofür stehen wir?
(Vision/ Selbstverständnis)
- Was wollen wir erreichen?
(Mission/ Ziel)
- Wie wollen wir es erreichen?
(Grundprinzipien)

TIPP: Hängen Sie Ihr Leitbild sichtbar in Ihrem Unternehmen auf und nutzen Sie es auf Ihrer Website als Werbung. Dies sorgt für Transparenz gegenüber den Kunden/innen, Bewerber/innen und Beschäftigten.

Personalstruktur und Stellenprofile

Eine Unternehmensstrategie ist erst planbar, wenn Sie einen Überblick darüber haben, welche personellen Ressourcen Ihnen zur Verfügung stehen und welche Kompetenzen für die Ausführung der derzeitigen Tätigkeiten benötigt werden. Einen solchen Überblick erhalten Sie in zwei einfachen Schritten.

Schritt 1: Erstellen Sie Stellenbeschreibungen für jeden Arbeitsplatz in Ihrem Unternehmen – auch für Ihren eigenen. Eine Stellenbeschreibung enthält Informationen zu den Tätigkeiten, geforderten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten eines Beschäftigten im Arbeitsalltag. Diese Tätigkeiten können optional mit einer Gewichtung in Prozent ergänzt werden. Weitere Inhalte des Profils sind beispielsweise Vergütung, Vorgesetzte(r), Vertretung und Zielsetzung (siehe Anhang: Stellenbeschreibung, Seite 25).

Schritt 2: Erstellen Sie eine Übersicht über die Personalstruktur in Ihrem Unternehmen, z.B. in Form einer Tabelle. Die Übersicht sollte Informationen zum Eintritts-/Austrittsdatum, zum Alter und zur Qualifikation/ Spezialisierung der Beschäftigten enthalten. So gewinnen Sie einen Überblick über vorhandene und fehlende Kompetenzen sowie über die Beschäftigungsfluktuation durch Kündigung/ Einstellung und Renteneintritt. Die Analyse der Personalstruktur und der im Unternehmen benötigten Kompetenzen dient der Vorbereitung für den nächsten Schritt.

SWOT-Analyse

TIPP: Ziehen Sie für die Analyse ein bis zwei Beschäftigte hinzu. Auf diese Weise können Sie Ihre derzeitige Situation im Betrieb aus mehreren Blickwinkeln betrachten. Nutzen Sie am besten ein Plakat für die graphische Darstellung (vgl. Abbildung 1).

Die SWOT-Analyse ist eine in der Betriebswirtschaft häufig angewandte Analysemethode, da sie auf einfache Weise eine Gegenüberstellung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in einem Betrieb ermöglicht. Die Stärken und Schwächen beziehen sich auf die interne Unternehmenssituation, beispielsweise besonders gut qualifizierte Mitarbeiter/innen oder eine unzureichende Arbeitsorganisation. Die Chancen und Risiken stellen externe Faktoren dar, wie zum Beispiel die Preispolitik, neue Gesetze und Normen oder die Möglichkeit neue Geschäftsfelder zu bedienen. Hier ist es auch besonders wichtig in die Zukunft zu blicken und sich zu fragen, welche Chancen und Risiken in den nächsten zwei bis fünf Jahren auf den Betrieb zukommen könnten.

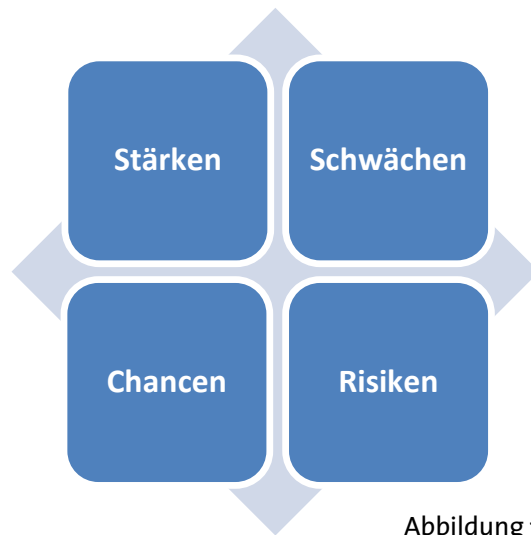


Abbildung 1

Für die Durchführung einer SWOT-Analyse sind folgende Fragen wichtig:

Stärken-Analyse:

- Auf welche letzten Erfolge sind wir besonders stolz?
- Welche Abläufe im Betrieb erzielen die besten Resultate?
- Welche Faktoren unterstützen diesen Erfolg besonders? (z.B. qualifiziertes Personal, gute Kundenzahlen)
- Was motiviert mich und meine Mitarbeiter? (z.B. gutes Betriebsklima)
- Was schätzen unsere Kunden besonders an uns? (Qualität, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit)

Schwächen-Analyse:

- Welche Arbeitsabläufe könnten besser laufen? (z.B. Personaleinsatzplanung, Absprachen im Team, unbesetzte Stellen)
- Welche Schwierigkeiten gibt es in welchen Bereichen?
- Gibt es Situationen, in denen häufiger Spannungen oder Konflikte auftreten?
- Was machen andere Unternehmen der Branche besser?

Chancen-Analyse:

- Wo könnten Zukunftschancen liegen? (z.B. neues Geschäftsfeld)
- Welche Unternehmensbereiche könnte ich ausbauen? (z.B. Wartung, Montage)
- Welche Optimierungsmöglichkeiten habe ich? (z.B. finanziell oder personell)
- Welche Branchentrends kann ich nutzen?
- Was wird in Zukunft aus Kundensicht von Ihrem Unternehmen erwartet werden?

Risikoanalyse:

- Welche Risiken könnten meine Branche beeinflussen? (z.B. Fachkräftemangel, Gesetzesänderungen)
- Auf welche Unternehmensbereiche könnten daher Schwierigkeiten zukommen?

Wenn Sie die Analyse abgeschlossen haben, erfolgt die Auswertung. Hierzu betrachten Sie vier verschiedene Kombinationen, aus denen Sie anschließend einen Handlungsbedarf für sich und Ihr Personal ableiten können.

Die **Stärken-Chancen-Kombination** dient dem Ausbau Ihres Betriebs. Bei dieser Kombination legen Sie fest, welche Stärken Sie einsetzen müssen, damit die Chancen aus der SWOT-Analyse für Ihren Betrieb nutzbar sind. Beispiel: Einer Ihrer Mitarbeiter beherrscht beispielsweise die polnische Sprache. Die Sprachkompetenz kann genutzt werden, um Fachkräfte aus Polen zu gewinnen und dauerhaft im Unternehmen zu integrieren.

Anhand der **Stärken-Risiken-Kombination** erfahren Sie, mit welchen Stärken Sie den Risiken begegnen können oder diese minimieren können. Diese Kombination dient der Absicherung Ihres Betriebs. Beispiel: Eine junge Mitarbeiterin hat bereits Erfahrung im Erstellen von Webseiten. Nutzen Sie diese, um ihr Unternehmen mit einer Karriereseite im Internet zu präsentieren und so neue Bewerber/innen und Fachkräfte anzusprechen.

Die **Schwächen-Chancen-Kombination** zeigt auf, welche Schwächen abgebaut werden müssen, um die Chancen optimal nutzen zu können. Beispiel: Verbesserung des Know-hows des Personals im Umgang mit digitalen Medien zur Einführung der digitalen Bauakte, des digitalen Berichtsheftes oder der digitalen Arbeits-/ Einsatzplanung.

Die **Schwächen-Risiken-Kombination** dient der Vermeidung von Problemen, die im Arbeitsalltag auftreten können. Indem Schwächen reduziert werden, lassen sich bestimmte Risiken minimieren und der Betrieb kann vor Problemen geschützt werden. Beispiel: Verbesserung des Gesundheitsmanagements oder Schaffung von altersgerechten Arbeitsplätzen zur Vermeidung von Fachkräfteengpässen.

Da sich neue Chancen ergeben oder mit der Zeit Schwächen abbauen, ist es wichtig, die SWOT-Analyse regelmäßig zu aktualisieren.

Alles auf einen Blick:

- Leitbild für das Unternehmen formulieren
- Übersicht über die Personalstruktur erstellen
- Stellenprofile erstellen
- SWOT-Analyse durchführen

Alle gesammelten Daten in regelmäßigen Abständen pflegen!



Mitarbeitergespräche zielführend gestalten

Mit dem ersten Handlungsschritt haben sie herausgefunden, welche Schwächen und Potentiale in Ihrer Belegschaft vorhanden sind. Nun kann der nächste Schritt folgen – das Mitarbeitergespräch. Das Mitarbeitergespräch kann als Teil einer modernen Feedback-Kultur betrachtet werden. Wenn Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche führen, bauen Sie nicht nur Vertrauen zu Ihren Beschäftigten auf und signalisieren Ihre Unterstützung, sondern Sie vermitteln ihnen auch Ihre Wertschätzung. Langfristig tragen die Gespräche dazu bei das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und die Teamarbeit kontinuierlich zu verbessern. Damit das Gespräch zielführend gestaltet werden kann, sind jedoch einige Dinge zu beachten.

Rahmen

Grundsätzlich gilt: Eine angenehme Atmosphäre schafft auch eine gute Grundlage für ein offenes Gespräch. Deshalb ist es wichtig das Gespräch nicht „zwischen Tür und Angel“ zu führen, sondern einen Ort zu wählen, an dem man ungestört ist. Dazu eignet sich beispielsweise ein Besprechungsraum oder ein Büro. Zudem ist es wichtig genügend Zeit einzuplanen und, falls notwendig, die Gespräche nicht nur jährlich zu wiederholen, sondern halbjährlich oder quartalsweise. Es kann passieren, dass bei einem jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräch zu viele Dinge gleichzeitig besprochen werden, wodurch der Fokus verloren geht. Sollte es bereits Protokolle aus früheren Gesprächen geben, ist es hilfreich sich diese vorher anzusehen, um gegebenenfalls einen Bezug zum letzten Gespräch herstellen zu können. Bereiten Sie einen Gesprächsleitfaden vor. Dieser stärkt Ihre Position, fördert die Objektivität und verhindert, dass Sie Ihr Personal subjektiv und nach Sympathie bewerten. Feedback sollte stets wertschätzend sein und die objektive Ebene niemals verlassen.

Inhalt

Die Mitarbeitergespräche führen Sie für Ihre Beschäftigten. Geben Sie ihnen also die Möglichkeit sich mitzuteilen, indem Sie offene Fragen stellen. Beispiel: Was hat Ihnen im letzten halben Jahr besonders gut gefallen? Was sollte verändert werden? (Eigene Leistung, Zusammenarbeit im Team, Arbeitsorganisation, etc.). Auf diesen Fragen können auch Sie Ihr Feed-

back für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter aufbauen. Überlegen Sie sich vor dem Gespräch, welche Kompetenzen laut Unternehmensstrategie im Betrieb benötigt werden und welche Qualifizierungen für die einzelnen Beschäftigten infrage kommen. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter/innen, wie sie zu diesen Ideen stehen, ob sie Vorbehalte haben oder vielleicht sogar eigene Vorstellungen von Weiterbildung. Im nächsten Schritt legen Sie gemeinsam Ziele und Termine fest und gegebenenfalls Dinge, die sofort veranlasst werden müssen. Es ist aus mehreren Gründen besonders wichtig die besprochenen Punkte schriftlich festzuhalten: Das Gesprächsprotokoll dient nicht nur als Basis für Feedback und Beurteilung bei Folgegesprächen, sondern auch als verbindliche Vereinbarung zur Erreichung der festgelegten Ziele (siehe Anhang: Mitarbeitergespräch, S. 26). Entwicklungsziele für Handwerker/innen können zum Beispiel sein:

- Senkung der Reklamationsquote
- Steigerung der Produktivität
- Meisterschule
- Betriebswirt
- Technikerabschluss
- Betriebswirtschaftliche Weiterbildung
- Führungskompetenzen trainieren u.v.m.

Prinzipiell sind alle Aspekte, auf die Ihre Beschäftigten direkten Einfluss haben, vereinbarungs- und überprüfungsfähig. Hier dürfen durchaus kreative Lösungen zum Einsatz kommen.

TIPP: Ein Getränk oder ein kleiner Snack lockern die Stimmung ein wenig auf, beispielsweise Kaffee und Kekse.

Alles auf eine Blick: DOS & DON'TS

Im Rahmen der Seminarreihe „Personalentwicklung“ haben teilnehmende Führungskräfte aus dem Kammerbezirk Ostbrandenburg anhand eigener Erfahrungen Best-Practice-Beispiele und mögliche Fehler bei Mitarbeitergesprächen zusammengetragen. Dies sind die Ergebnisse.

DOS:

- Feedback geben
- Gesprächsleitfaden vorbereiten
- Den Mitarbeitern/innen das Wort überlassen
- Aufgeschlossenes und freundliches Auftreten
- Kaffee, Kekse
- Fehlerauswertung
- Maßnahmen besprechen
- Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen
- Verbindliche Zielvereinbarung abschließen
- Das Feedback des Personals annehmen – es fördert das Vertrauen
- Gespräch zusammenfassen
- Objektiv bleiben

DON'TS:

- Voreingenommen sein
- Verschlossene oder arrogante Körperhaltung
- Zu wenig Zeit einplanen
- Kein Protokoll/ keine Checkliste
- Fehlender Bezug zum letzten Gespräch
- Unterbrechungen (z.B. durch Telefon)
- Keine klare Formulierung der Ziele
- Negative Kommentare über andere Mitarbeiter/innen oder Vergleiche mit anderen
- Gehaltsverhandlungen
- Zielvereinbarungen nicht eingehalten – zerstört das Vertrauen
- Nach Sympathie bewerten

Wieder eine Idee in Form gebracht.

Und? Was hast du heute gemacht?

Wer etwas machen will, das ihn fordert, findet es im Handwerk.



Handwerkskammer Frankfurt (Oder)
Region Ostbrandenburg

DAS HANU**WERK**
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.



Qualifizierung: Planung, Umsetzung und Nachbereitung

Nachdem Sie sich eingehend mit den fehlenden Kompetenzen im Betrieb und den Weiterbildungswünschen Ihrer Mitarbeiter/innen beschäftigt haben, kann nun die Qualifizierungsplanung beginnen. Damit eine Qualifizierung reibungslos abläuft und die neu erworbenen Kompetenzen zielgerichtet im Betrieb eingesetzt werden können, gilt es einiges zu beachten. Eine Qualifizierung sollte nicht nur gut vorbereitet, sondern im Nachgang auch nachbesprochen werden. Was im Einzelnen zu beachten ist, wird nun Schritt für Schritt dargestellt.

Planung

Finanzen: Weiterbildungen und Qualifizierungen können kostenintensiv sein, deshalb sollten Sie ein festes Jahresbudget für diese Maßnahmen einplanen. Zur finanziellen Entlastung ist es ratsam, sich über Fördermöglichkeiten zu informieren und die Förderung rechtzeitig zu beantragen (vgl. Kapitel Förderung beruflicher Bildung in KMU).

Qualifizierungsplan: Erstellen Sie eine Übersicht über die im Betrieb benötigten Kompetenzen und legen Sie fest, wer sich für die Qualifizierung eignet (siehe Anhang: Qualifizierungsplanung, S. 28). Verwenden Sie hierzu Ihre Protokolle aus den Mitarbeitergesprächen.

Umsetzung

In Ihrem Unternehmen vorhandenes Wissen ist eine wertvolle Ressource, von der Ihr Personal profitieren kann. Oftmals gibt es geeignete Personen für die Kompetenzvermittlung bereits im Betrieb. Diese eignen sich ebenso gut wie ein externer Coach. Überlegen Sie sich also zunächst, ob ein interner Mitarbeiter die benötigten Kompetenzen vermitteln kann. Legen Sie gemeinsam mit der entsprechenden Person fest, in welchem Umfang diese sich zur Verfügung stellen kann. So sparen Sie finanzielle Ressourcen ein und betreiben gleichzeitig Wissensmanagement. Ist die entsprechende Person jedoch nicht in der Lage oder nicht bereit die Kompetenzen zu vermitteln, sollten Sie nach einer externen Lösung suchen.

Mögliche Formate für Schulungen:

- Externe Seminare/ Weiterbildungen (z.B. in Kammern oder bei anderen Bildungsträgern)
- Inhouse-Schulung (Dozent/in wird in den Betrieb eingeladen und schult mehrere Beschäftigte gleichzeitig)
- Erfahrene Person im Betrieb fungiert als sogenannte/r Pate/in oder Mentor/in
- Coaching on the job (Coach, der Kompetenzen direkt am Arbeitsplatz trainiert)
- Webinar (Online-Seminar)
- Blended Learning (Online-Seminar mit Präsenzphasen)

TIPP: Die Handwerkskammer Frankfurt (Oder) berät und unterstützt Sie bei der Organisation von Inhouse-Schulungen und Qualifizierungen sowie zu Fördermöglichkeiten.

Nachbereitung

Kann der Mitarbeiter jetzt das, was er können soll?

Dies ist die wichtigste Frage, die Sie sich und der geschulten Person nach der Qualifizierung stellen müssen. Zudem ist es empfehlenswert die neu erworbenen Kompetenzen innerhalb kürzester Zeit in den Arbeitsalltag zu integrieren, damit das Gelernte nicht verloren geht. Durch Wiederholung und Einsatz in der Praxis, werden die Kompetenzen gestärkt.

Führen Sie nach der Weiterbildungsmaßnahme ein Nachgespräch, um herauszufinden, ob sich die Investition gelohnt hat. Dabei sollten mindestens folgende Fragen besprochen werden:

- Was hat der/die Mitarbeiter/in konkret gelernt?
- Was war besonders interessant, was war neu?
- Wurden die Erwartungen inhaltlich erfüllt?
- Wie soll das Erlernete im Arbeitsalltag eingesetzt werden?
- Welche Unterstützung ist ggf. dafür nötig?

Alles auf einen Blick:

- Jahresbudget für Weiterbildungen festlegen
- Qualifizierungsplan erstellen
- Schulungsformat wählen
- Weiterbildung wählen, ggf. Dozent/in für Schulung im Betrieb engagieren
- Weiterbildung umsetzen
- Nachgespräch führen
- Gelerntes in den Arbeitsalltag integrieren

Umsetzung im Arbeitsalltag in regelmäßigen Abständen überprüfen!

Checkliste

- Bewertung der Qualifizierung durch den/die Mitarbeiter/in
- Ggf. Lerntagebuch führen
- Überprüfung der Zielerreichung: Was habe ich gelernt? Was habe ich erfahren? Was habe ich erreicht? Was fehlt noch?
- Barrieren für die Umsetzung besprechen und aus dem Weg räumen
- Umsetzung mit Kollegen/innen und Vorgesetzten abstimmen
- Den Lernerfolg in zeitlichen Abständen überprüfen
- Reflexion über die Verbesserung der Arbeitsergebnisse

Wenn die Checkliste abgearbeitet ist und alle Punkte positiv bewertet werden können, kann auch die Weiterbildungsmaßnahme als Erfolg verbucht werden. Es ist deutlich zu erkennen, dass nur das Gesamtpaket mit Vorbereitung, Umsetzung und Planung zum gewünschten Effekt im Arbeitsalltag führen kann.

Und? Was hast du heute gemacht?

Wer etwas Echtes erschaffen möchte, findet seinen Beruf
im Handwerk.



Handwerkskammer Frankfurt (Oder)
Region Ostbrandenburg

DAS HANDWERK
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.



Praktische Umsetzung mit dem PDCA-Zyklus

Aus den vorangegangenen Kapiteln geht hervor, dass Personalentwicklung ein systematischer Prozess ist, der einer umfangreichen Planung bedarf. Es gibt einfache Methoden, die diese Planung erleichtern und gleichzeitig dabei helfen den Prozess zu optimieren. Eine dieser Methoden ist der PDCA-Zyklus.

Der PDCA-Zyklus ist ein Instrument, das Ihnen dabei hilft, ihre Personalentwicklung, aber auch die Einzelprozesse wie Mitarbeitergespräche oder die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen zu verbessern. Durch die kontinuierliche Reflexion der umgesetzten Handlungsschritte, verbessern Sie Ihre Planung für jede Durchführung.

Der PDCA-Zyklus (Plan – Do – Check – Act)

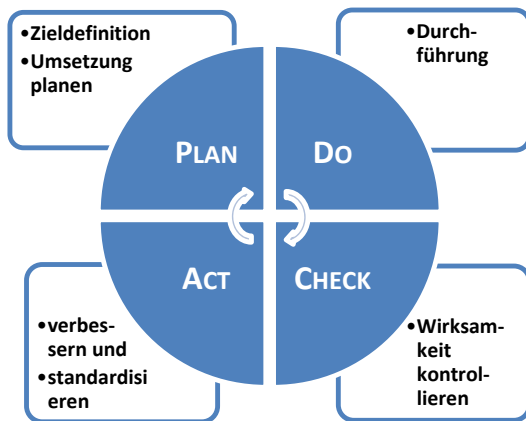


Abbildung 2: PDCA-Zyklus

Der wichtigste Schritt – die Planung!

Für eine kontinuierliche Verbesserung Ihrer Personalentwicklung ist es wichtig, die Planungsschritte regelmäßig zu überprüfen und anzupassen.

- Leitbild für das Unternehmen
- Übersicht der Personalstruktur
- notwendige Kompetenzen
- Stellenprofile
- SWOT-Analyse
- Mitarbeitergespräche (zeitlich und inhaltlich, Struktur)
- Qualifizierungsbedarfe ermitteln
- Budget für Weiterbildung
- Verfahren für Rekrutierung, Einarbeitung und Ausscheiden von Mitarbeiter/innen
- Wer unterstützt?
- Dokumentation

P - Umsetzung planen:

Legen Sie die Ziele und Prozesse der Personalentwicklung fest und beziehen Sie die Unternehmenspolitik sowie die Anforderungen der Mitarbeiter/innen und Kunden/innen ein.

D - Durchführen:

Führen Sie die Prozesse durch.

C - Wirksamkeit kontrollieren:

Überwachen und messen Sie die Ergebnisse.

A - Verbessern und standardisieren:

Bewerten Sie die Leistung der Organisation und ergreifen Sie Maßnahmen zur ständigen Verbesserung.

Setzen Sie sich Meilensteine und Fristen, bis wann Sie welche Schritte geplant haben wollen!

Förderung beruflicher Bildung in KMU



Ansprechpartner

Herr Zibulski
(Ressortleiter)

0335 5554-233

Bei der Beantragung der geeigneten Fördermittel unterstützt Sie Ihre Handwerkskammer Frankfurt (Oder) - Abteilung Meisterschule/ Weiterbildung:

Förderprogramme

Förderung nach dem Gesetz zur Stärkung der Chancen für Qualifizierung und für mehr Schutz in der Arbeitslosenversicherung (Qualifizierungschancengesetz; ehemals WeGebAU)			
Wer?	Was?	Umfang?	Info und Anträge
<ul style="list-style-type: none"> ■ alle Beschäftigten, unabhängig von vorhandener Ausbildung, Alter und Betriebsgröße ■ insbesondere durch Digitalisierung gefährdete ■ oder vom Strukturwandel betroffene berufliche Tätigkeiten bzw. Weiterbildungen in Engpassberufen ■ Voraussetzung: Fortbestehen des Arbeitsverhältnis bis zum Ende der Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ abschlussorientierte Weiterbildungen für Geringqualifizierte ■ Anpassungsqualifikationen für Ungelernte ■ Anpassungsqualifikationen für erfahrene Beschäftigte (mind. 4 Jahre nach Berufsabschluss/ WeGebAU-Förderung) ■ Qualifikationen: nicht ausschließlich arbeitsplatzbezogen, mehr als 160 Std. und AZAV zugelassen 	<p>Förderhöhe von Unternehmensgröße abhängig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ unter 10 Beschäftigte: <ul style="list-style-type: none"> - bis zu 100% Weiterbildungskosten - bis zu 75% Arbeitsentgeltzuschuss ■ 10 bis 249 Beschäftigte: <ul style="list-style-type: none"> - bis zu 50 % Weiterbildungskosten (bis zu 100 % für Ü45 oder schwerbehinderte Beschäftigte) - bis zu 50 % Arbeitsentgeltzuschuss <p>Nachholen eines Berufsabschlusses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ bis zu 100 % Weiterbildungskosten und bis zu 100% Arbeitsentgeltzuschuss (unabhängig von Betriebsgröße) 	<p>Über Ihren zuständigen Arbeitgeber-Service bei der Agentur für Arbeit</p> <p>Kostenlose Info-Hotline: 0800 4555520</p>

Förderprogramme

Förderung der beruflichen Weiterbildung im Land Brandenburg: Bildungsscheck Brandenburg (Förderelement II.1)

Wer?	Was?	Umfang?	Info und Anträge
<ul style="list-style-type: none"> alle Beschäftigten mit Hauptwohnsitz im Land Brandenburg 	<ul style="list-style-type: none"> die Teilnahme an einer individuellen arbeitsplatzunabhängigen beruflichen Weiterbildung ausschließlich für Kurs- und Prüfungsgebühren keine Förderung von Ausgaben für Verpflegung, Unterbringung, Kursmaterialien oder Ähnliches 	<ul style="list-style-type: none"> Bezuschussung von 50 % Weiterbildungsausgaben müssen mind. 1.000€ betragen. Zuschussbegrenzung pro Antrag max. 3.000€ Es gilt das Erstattungsprinzip. Eine Förderung kann einmal pro Kalenderjahr erfolgen. <p>Hinweis: Es werden nur Maßnahmen gefördert, die bis zum 31.12.2021 beendet sind.</p>	<p>Antrag online über das ILB-Internetportal: www.ilb.de/de/arbeit/uebersicht-der-foerderprogramme/foerderung-der-beruflichen-weiterbildung-im-land-brandenburg/</p> <p>Infotelefon der ILB Arbeit: (0331) 660-2200</p> <p>Antragsbearbeitungszeiten einplanen (ca. 8 Wochen)</p> <p>Geltungsdauer: Bis 31.12.2020</p>

Förderung der beruflichen Weiterbildung im Land Brandenburg: Weiterbildung in Unternehmen (Förderelement II.2)

Wer?	Was?	Umfang?	Info und Anträge
<ul style="list-style-type: none"> Unternehmen mit Betriebsstätte im Land Brandenburg Einzelunternehmer, die im Land Brandenburg einkommensteuerpflichtig sind oder eine Betriebsstätte mit mindestens einem Beschäftigten im Land Brandenburg unterhalten 	<ul style="list-style-type: none"> Ausgaben für externe Weiterbildungsleistungen inklusive Prüfungsgebühren für Beschäftigte nicht: berufsabschlussbezogene Qualifikationen 	<ul style="list-style-type: none"> Bezuschussung mit bis zu 50% der zuwendungs-fähigen Gesamtausgaben pro Antrag pro Antrag max. 10 verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen förderungsfähig Eine Förderung kann einmal pro Kalenderjahr erfolgen. <p>Hinweis: Es werden nur Maßnahmen gefördert, die bis zum 31.12.2021 beendet sind.</p>	<p>Antrag online über das ILB-Internetportal: www.ilb.de/de/arbeit/uebersicht-der-foerderprogramme/foerderung-der-beruflichen-weiterbildung-im-land-brandenburg/</p> <p>Infotelefon der ILB Arbeit: (0331) 660-2200</p> <p>Geltungsdauer: Bis 31.12.2020</p>

Förderprogramme

Brandenburger Innovationskräfte			
Wer?	Was?	Umfang?	Info und Anträge
<ul style="list-style-type: none"> ■ KMU mit Betriebsstätte im Land Brandenburg ■ mit innovative Aufgaben im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teilzeitbeschäftigung von Werkstudierenden ■ Beschäftigung von Hochschulabsolventen/ Meistern/ Technikern/ Fachwirten als Innovationsassistenten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Werkstudierende bis zu 75% des Arbeitnehmer-Brutto i. H. v. mind. 940€ monatlich für 6 – 12 Monate (bezogen auf max. 20 Wo.-Std) ■ Innovationsassistenten - bis zu 60% des Arbeitnehmer-Brutto i. H. v. mind. 2.600€ monatlich für 12 – 24 Monate) 	<p>Antrag online über das ILB-Internetportal: www.ilb.de/de/arbeit/uebersicht-der-foerderprogramme/brandenburger-innovationsfachkraefte-2019-2022/</p> <p>Infotelefon der ILB Arbeit: (0331) 660-2200</p> <p>Geltungsdauer: Bis 30.06.2022</p>

Aufstiegs-BAföG – Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG)			
Wer?	Was?	Umfang?	Info und Anträge
<ul style="list-style-type: none"> ■ Personen mit einer abgeschlossenen Erstausbildung (Gesellen, Bachelor). ■ angestrebter beruflicher Abschluss muss über dem Niveau einer Facharbeiter-, Gesellen- und Gehilfenprüfung oder eines Berufsfachschulabschlusses liegen ■ unabhängig vom Alter 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortbildungen in Voll- oder Teilzeit, die fachlich gezielt auf öffentlich-rechtliche Prüfungen nach dem Berufsbildungsgesetz oder der Handwerksordnung vorbereiten (z. B. Meister, Techniker) ■ Mindeststundenumfang von 400 Unterrichtsstunden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bis 64 % rückzahlungsfrei! ■ 40 % Zuschuss und ■ 40 % Darlehenserlass bei Prüfungserfolg ■ jedoch max. 15.000€ ■ einkommensunabhängig 	<p>Webseiten des Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): www.aufstiegs-bafog.de</p> <p>Kostenlose Hotline: 0800 622 36 34</p>

Förderprogramme

Unternehmenswert Mensch			
Wer?	Was?	Umfang?	Info und Anträge
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kleinunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten (in Brandenburg) ■ mind. einen versicherungspflichtigen Vollbeschäftigten ■ mind. zweijähriges Unternehmensbestehen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beratungsdienstleistungen zur Gestaltung einer mitarbeiterorientierten und zukunftsgerichteten Personalpolitik ■ Handlungsfelder: <ul style="list-style-type: none"> - Personalführung - Chancengleichheit - Gesundheit - Wissen & Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> ■ kostenlose Erstberatung in einer der Erstberatungsstellen (Beratungsscheck) ■ bis zu 80% Zuschuss zu den Kosten der Prozessberatung (mit professionellen Beratern) ■ Beratung: max. zehn Tage, max. 1.000€ pro Beratungstag 	<p>Webseite Unternehmenswert:Mensch: www.unternehmenswert-mensch.de</p> <p>Erstberatungsstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ IHK-Projektgesellschaft mbH ■ STIC Wirtschaftsfördergesellschaft Märkisch-Oderland mbH <p>Geltungsdauer: Bis 31.07.2020</p>

Unternehmenswert Mensch Plus			
Wer?	Was?	Umfang?	Info und Anträge
<ul style="list-style-type: none"> ■ KMU mit weniger als 250 Beschäftigten ■ mind. einen versicherungspflichtigen Vollbeschäftigten ■ mind. zweijähriges Unternehmensbestehen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ professionelle Prozessberatung zur Gestaltung der digitalen Transformation ■ Einrichtung betrieblicher Lern- und Experimentierräume ■ Erprobung innovativer Arbeitskonzepte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kostenlose Erstberatung in einer der Erstberatungsstellen (Beratungsscheck) ■ 80% Zuschuss zu den Kosten der Prozessberatung ■ 12 Beratungstage ■ 5 bis 6 Monate für Beratungsprozess einplanen 	<p>Webseite uWM plus: www.unternehmenswert-mensch.de/uwm-plus/uebersicht/</p> <p>Erstberatungsstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ IHK-Projektgesellschaft mbH ■ STIC Wirtschaftsfördergesellschaft Märkisch-Oderland mbH <p>Geltungsdauer: Bis 31.07.2020</p>

Förderung unternehmerischen Know-hows (Unternehmensberatung der BAFA)

Jung- und Bestandsunternehmen sowie Unternehmen in Schwierigkeiten können Beratungen in Anspruch nehmen:

- allgemeine Beratungen zu allen wirtschaftlichen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung
- spezielle Beratungen, um strukturelle Ungleichheiten zu begegnen
- Unternehmenssicherungsberatung zur Wiederherstellung der wirtschaftlichen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit

Alle Informationen finden Sie hier: www.bafa.de

(Wirtschaftsförderung und Mittelstand / Beratung & Finanzierung / Unternehmensberatung)

Eingliederungszuschuss

Sie möchten jemanden einstellen, für den Sie mehr Zeit in die Einarbeitung investieren müssen? Dafür gibt es den sogenannten Eingliederungszuschuss.

Alle Informationen finden Sie hier: www.zuschuesse.de/foerderwiki/eingliederungszuschuss-egz

Einstiegsqualifizierung für Auszubildende

Die Einstiegsqualifizierung (EQ) dient der Eingliederung in die duale Ausbildung. Sie gibt jungen Menschen, die noch nicht sofort bereit für eine Ausbildung sind, die Chance sich intensiv einzuarbeiten und die Berufsschule kennenzulernen.

Weitere Infos finden Sie hier: www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/foerderung-ausbildung

Förderung für Arbeitnehmer oder Auszubildende mit Behinderung oder Arbeitgeber, die diese beschäftigen

Lassen Sie sich bei der Handwerkskammer Frankfurt (Oder) kostenlos zu allen Fördermöglichkeiten für Menschen mit Behinderung beraten: www.weiterbildung-ostbrandenburg.de/inklusionsberatung/

Die Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH berät Sie ebenfalls rund um das Thema berufliche Weiterbildung: arbeit.wfbb.de, Tel.: (0331) 70 44 57-22

Stellenbeschreibung	
Bezeichnung der Stelle	
Funktion	
Ziel der Stelle	
Stelleninhaber/in	
Direkte/r Vorgesetzte/r	
übt Stellvertretung aus für: wird vertreten durch:	
Anteil	100%
Bewertungsinstrumente	Leistungsqualität und Zielerreichung dieser Stelle werden einmal pro Jahr im Rahmen des Mitarbeitergesprächs überprüft. Bei wesentlichen Veränderungen kann die Stellenbeschreibung jederzeit aktualisiert und angepasst werden.
Hauptaufgaben	
Nebenaufgaben	
Schnittstellen und Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen	
Kompetenzen	
Unterschriftsberechtigung	
Datum und Unterschriften	Mitarbeiter/in:
	Vorgesetzte/r:

Mitarbeitergespräch:	
Mitarbeiter/in:	Personalnr.:
Datum:	
Rückblick vom:	bis zum:
Das hat mir besonders gut gefallen:	Das sollte verändert werden:
Mitarbeiter/in	Mitarbeiter/in
Vorgesetzte/r	Vorgesetzte/r
Welche neuen Kompetenzen verlangt die Unternehmensstrategie?	Wie steht der/die Mitarbeiter/in dazu? Zustimmung, Ablehnung, Vorschläge, Ideen
Diese Zielsetzungen vereinbaren wir:	Termine:
1.	
2.	
3.	
Das ist sofort zu veranlassen:	

Das nächste Gespräch findet statt am:

Unterschriften:

Für diesen Moment geben wir alles.

Und? Was hast du heute gemacht?

Wenn der Beruf mehr als nur ein Job sein soll, findest du ihn im Handwerk.



Handwerkskammer Frankfurt (Oder)
Region Ostbrandenburg

DAS HANU**WERK**
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.

Qualifizierungsplanung						
Welche Kompetenzen benötigt das Unternehmen?	Ist diese Qualifikation vorhanden?	Wer verfügt über entsprechende Kenntnisse?	Wer kann für eine Weiterbildung vorgesehen werden?	Qualifizierungstermin oder Zeitraum?	Interne Lösung möglich oder externe Schulung nötig?	
Beispiel 1: Kommunikation mit Kunden	teilweise	alle Mitarbeiter (MA), aber nicht ausreichend	alle MA, die in engem Kundenkontakt stehen (Namen auflisten)	Januar 2019	Schulung durch externen Dozenten/ Kommunikationstrainer	
Beispiel 2: neue Baustromnormen	nein	kein MA	alle MA, die mit Baustromnormen zu tun haben (Namen auflisten)	3. Quartal 2019	Inhouse Schulung durch Baustromakademie	
Beispiel 3: Service- und Systemmonteur	nein	kein MA	Max Muster ist ein besonders engagierter Facharbeiter, der gefördert werden muss	bis Ende 2020	HWK Frankfurt (Oder), berufsbegleitend	
Beispiel 4: Umgang mit Abrechnungssoftware	Ja, es wird jedoch eine zweite Person benötigt	Erika Mustermann	Bernd Beispiel	September 2019	Schulung durch Erika Mustermann	

Qualifizierungsplanung					
Welche Kompetenzen benötigt das Unternehmen?	Ist diese Qualifikation vorhanden?	Wer verfügt über entsprechende Kenntnisse?	Wer kann für eine Weiterbildung vorgesehen werden?	Qualifizierungstermin oder Zeitraum?	Interne Lösung möglich oder externe Schulung nötig?

Ansprechpartner

Beratungsangebote der Handwerkskammer

Die Handwerkskammer ist bei Fragen rund um das Handwerk für Sie da. Unsere Berater nehmen sich gern Zeit für Sie.

Projektmanagement Bei Fragen zur Broschüre, zum Projekt „Fachkräfte sichern“ oder Unterstützung im Rahmen der Projekte im Bildungszentrum der Handwerkskammer		
Madlen Mosig Ressortleiterin	0335 5554 – 241	madlen.mosig@hwk-ff.de
Weiterbildung Bei Fragen rund um die Fortbildung und Meisterschule sowie Fördermöglichkeiten im Betrieb oder für die Mitarbeiter/innen		
Volkmar Zibulski Ressortleiter	0335 5554 – 233	volkmar.zibulski@hwk-ff.de
Betriebsberatung Beratung zu betrieblichen Themen: Existenzgründung, Wirtschaft, Innovationen, Technik, Außenwirtschaft, Umwelt usw.		
Jödis Kaczmarek Sekretariat	0335 5619 – 120	joerdis.kaczmarek@hwk-ff.de
Rechtsberatung Beratung zu rechtlichen Themen		
Anja Schliebe Rechtsberaterin	0335 5619 – 136	anja.schliebe@hwk-ff.de
Ausbildung Bei Fragen rund um die Ausbildung		
Stefanie Pense Sekretariat	0335 5619 – 150	stefanie.pense@hwk-ff.de

Fünf Jahre Nachsitzen? Ich hab was Besseres vor.

Finde den passenden Beruf für Dich
auf handwerk.de

DAS HANDWERK
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.

Herausgeber:
Handwerkskammer Frankfurt (Oder)
Region Ostbrandenburg
Bildungszentrum
Bahnhofstraße 12
15230 Frankfurt (Oder)
Telefon: 0335 5554-200
info@hwk-ff.de
www.hwk-ff.de

Förderung:
Das Projekt „Fachkräfte sichern“ wird im Rahmen der ESF-Richtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.