

Personalentwicklung im Handwerk -Konzepte und Instrumente-

Dr. Markus Glasl

Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München

Das Deutsche Handwerksinstitut e.V. wird gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie auf Grund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages sowie von den Wirtschaftsministerien der Bundesländer und vom Deutschen Handwerkskammertag.

Agenda

- 1. Was ist Personalentwicklung ?**
- 2. Warum ist Personalentwicklung wichtig ?**
- 3. Wie sollte Personalentwicklung aussehen ?**
- 4. Welche Instrumente können helfen ?**
- 5. Was machen andere Handwerksbetriebe ?**

Definition

Gesamtheit aller **Maßnahmen**, welche die **Mitarbeiter** eines Unternehmens so **qualifizieren und einsetzen**, dass sie **gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben** erledigen können.

Wichtige Kompetenzen

Fachkompetenz

Kenntnisse
Fertigkeiten
Arbeitsorganisation

Verhaltenskompetenz

Moderationskompetenz
Motivationsfähigkeit
Teamfähigkeit
Kommunikationskompetenz
Umgangsformen
Mitarbeiterführung

Persönlichkeit

Langfristiges Denken
Selbstbewusstsein
Gestaltungswillen
Kreativität
Überzeugungskraft
Analytisches Denken
Flexibilität
Eigenverantwortlichkeit

Ziele

- Neue Technologien/Techniken beherrschen
- Leistungssteigerung (Leistungsfähigkeit, -bereitschaft)
- Erhöhung der Flexibilität
- Fachkräftesicherung (Identifikations- und Entwicklungsmöglichkeiten)
- Mitarbeiterpotenziale erkennen und nutzen



PE ist ein wichtiger Erfolgsfaktor und dient der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

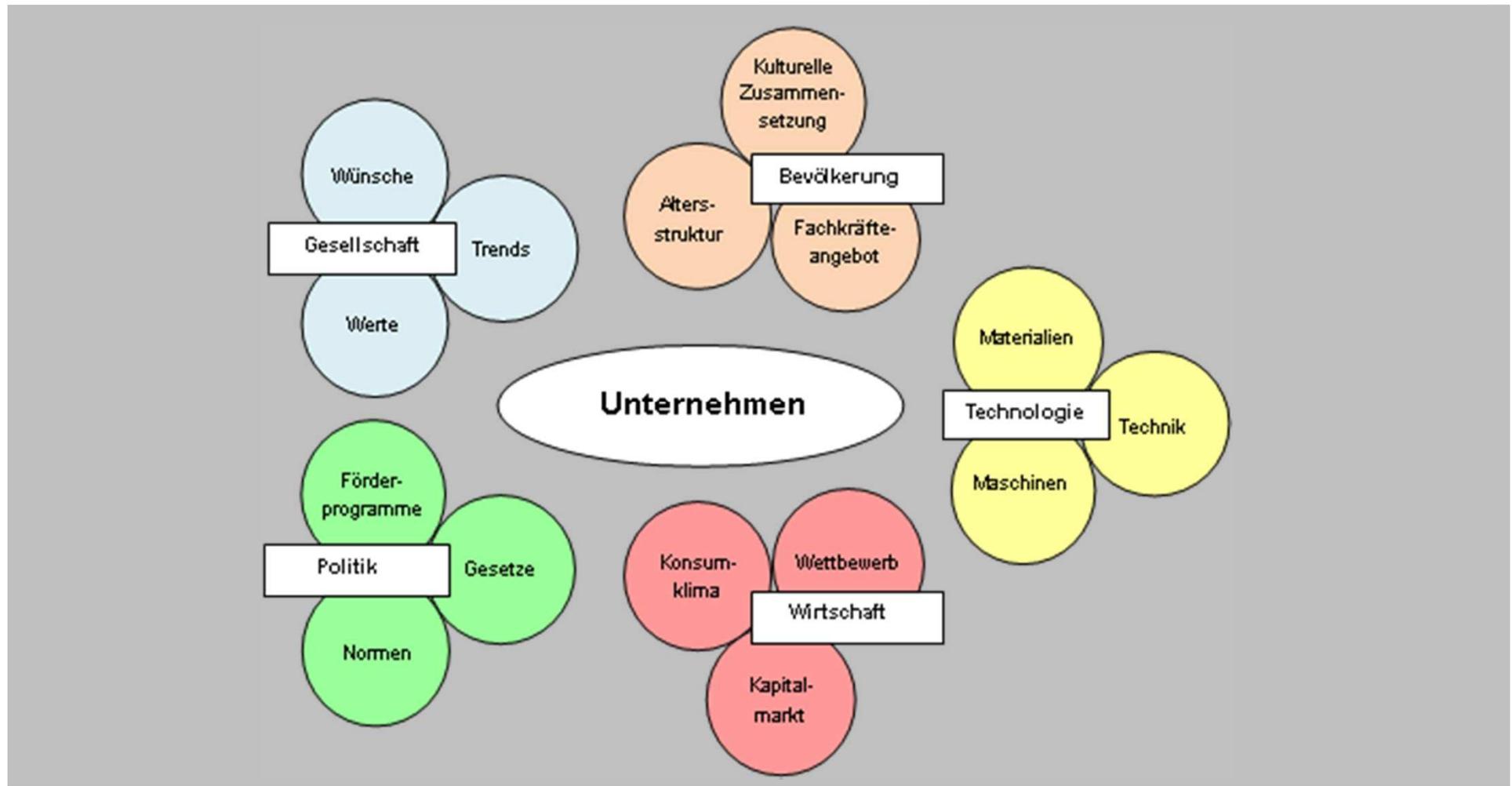


Bereiche und Methoden

Systematisierung von Weiterbildungsaktivitäten

Ziel	Erstausbildung	Einarbeitung	Aufstieg	Anpassung	Umschulung
Art	Seminar	Workshop	Mentoring	Job Rotation	Aufgabenstruktur
Inhalt	fachlich	methodisch	sozial	persönlich	
Teilnehmer	Einzelne	Gruppen	Belegschaft		
Ort	Arbeitsplatz	Unternehmen	Bildungseinrichtung		
Ausbilder	Geschäftsführung	Mitarbeiter	Externer		

Rahmenbedingungen des Handwerks



Bereich Technologie

Herausforderung

verkürzte Innovationszyklen

- neue Materialien
- neue Maschinen
- neue Fertigungstechniken

Zunehmende Komplexität



Ziele der Personalentwicklung

Aktuelle fachliche Kenntnisse
und Fertigkeiten

Anpassungsfähigkeit
Ganzheitliches Denken

Bereich Wirtschaft

Herausforderung

Ziel der Personalentwicklung

Globalisierung der Märkte



Sprachen und Kulturen

Zunehmender Wettbewerb



Innovationfähigkeit und Kreativität

Leistungsbereitschaft (Motivation)

Finanzkrise/Basel III



Besseres Rating

Bereich Politik

Herausforderung

Zunehmende Regulierung

- Umweltschutz
- Hygiene
- Normung
- Zertifizierung



Ziel der Personalentwicklung

Kenntnisse und Fähigkeit zur
Beachtung der Vorgaben

Bereich Gesellschaft

Herausforderung

Wertewandel

- Nachhaltigkeit
- Gesundheit
- Verantwortung
- Individualität
- Emotionen
- Service



Ziel der Personalentwicklung

Kundenorientierung

Beratungskompetenz

Innovationsfähigkeit

Bereich Bevölkerung

Herausforderung

Ziel der Personalentwicklung

Älter werdende Gesellschaft



Umschulung älterer Mitarbeiter

Weniger Erwerbspersonen



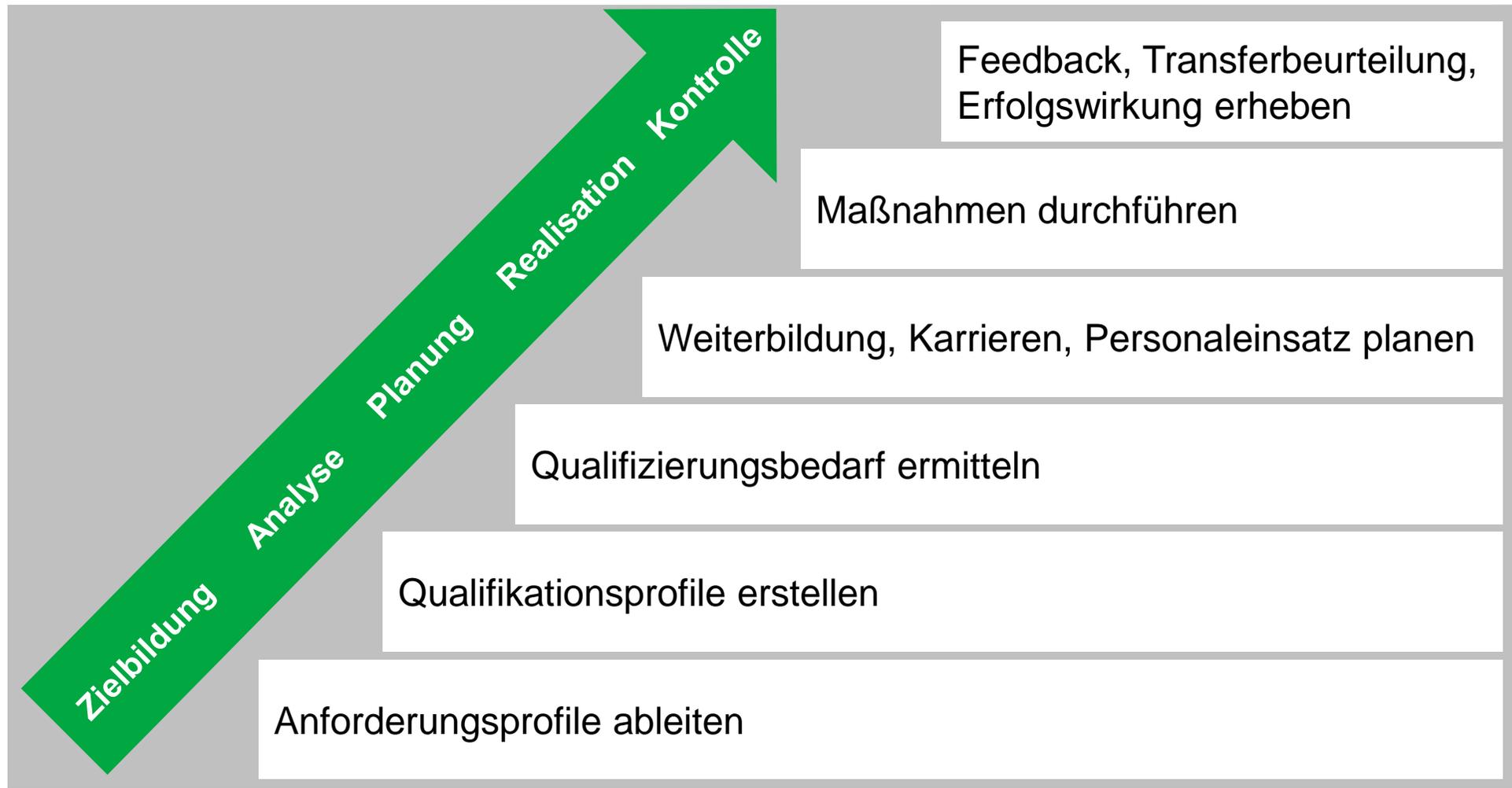
Mitarbeiterbindung

Wachsender Migrantenteil



interkulturelle Kompetenz/Akzeptanz

Phasen der Personalentwicklung

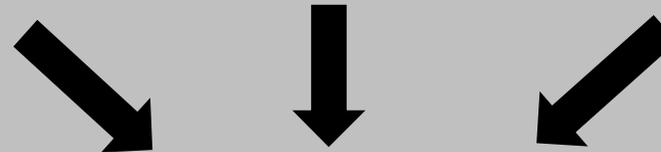


Anforderungsprofile ableiten

Unternehmensziele

Marktumfeld

Kundenwünsche



Stellenbeschreibung

Tätigkeitsbeschreibung

Stellenbezeichnung
Unter-/Überstellung
Vertretung (aktiv/passiv)
Aufgaben
Kompetenzen
Befugnisse

Anforderungsprofil

Ausbildungsniveau
Berufserfahrung
Weiterbildungen
Belastbarkeit
Kommunikationskompetenz
Teamfähigkeit
Selbstorganisation
Kreativität
Flexibilität

Qualifikationsprofile erstellen

Regelmäßige systematische Mitarbeitergespräche

- Ziele:**
- Vorhandene Kompetenzen erfassen
 - (Entwicklungs-) Potenziale feststellen
 - Individuelle/persönliche Ziele erkennen
 - Karrieremöglichkeiten aufzeigen
 - Qualifizierungsmöglichkeiten anbieten

- Vorgehen:**
- Leitfaden erstellen (Themen, Fragen, ...)
 - Mitarbeiter Vorbereitungszeit geben
 - Transparente und offene Gesprächsführung

Qualifizierungsbedarf ermitteln

Differenz zwischen Soll- und Ist-Kompetenz



Personalentwicklung planen



Weiterbildungsmaßnahmen durchführen

- Information der Mitarbeiter
- Motivation der Mitarbeiter
- Begleitung und Unterstützung
- Evtl. Kostenübernahme



Während der Fortbildung steht der Mitarbeiter nicht
oder eingeschränkt als Arbeitskraft zur Verfügung
Weiterbildung in auftragsschwachen Zeiten



Erfolg kontrollieren

Feedback der Teilnehmer

Transferbeurteilung durch Vorgesetzten

Erfolgswirkung

Aufgaben für Sie als Chefin



In Kleinunternehmen ist Personalentwicklung Aufgabe der Geschäftsführer/Eigentümer



- Einsicht in Notwendigkeit
- Analyse (Bedarfsermittlung) -> Mitarbeitergespräche
- Festlegung von Budgets und Zielen
- Bildungsmaßnahmen auswählen (zuvor Angebote sammeln)
- Bildungs-/Lernmotivation (Vorbildfunktion!)
- Z.T. Durchführung von Maßnahmen
- Kontrolle

Tätigkeitsbeschreibung



Master-Stellenbeschreibung

Beschreibung der Stelle:	Stellenbezeichnung	
Aufgaben der Stelle (in Kurzform):		
Vorgaben:	Stellenbezeichnung	
Wahrgenommen gegenüber:	Stellenbezeichnung	
Qualifikation des Stelleninhabers:		
Wegleiten im Einverständnis:		
Der Stelleninhaber nicht vorhanden:	Stellenbezeichnung	
Der Stelleninhaber vorliegend:	Stellenbezeichnung	
Wahlbarkeit von folgenden Mitarbeitern	Ja/Nein	Ja/Nein
Ordnung	Ordnung	
Umsatz: Mitarbeiter	Umsatz: Mitarbeiter	

Wichtiger Hinweis:
 Ist diese Stellenbeschreibung als Teil der Aufgaben und Verantwortlichkeiten vollständig festgelegt?
 Ist die Möglichkeit, in diesem Rahmen zusätzlich weitere Aufgaben und in diesem
 Zusammenhang verbundenen, als wesentlicher Bestandteil der Tätigkeit der Stelle vom
 Stelleninhaber zu erwarten?

Anforderungsprofil

Muster Anforderungsprofil



Abteilung:

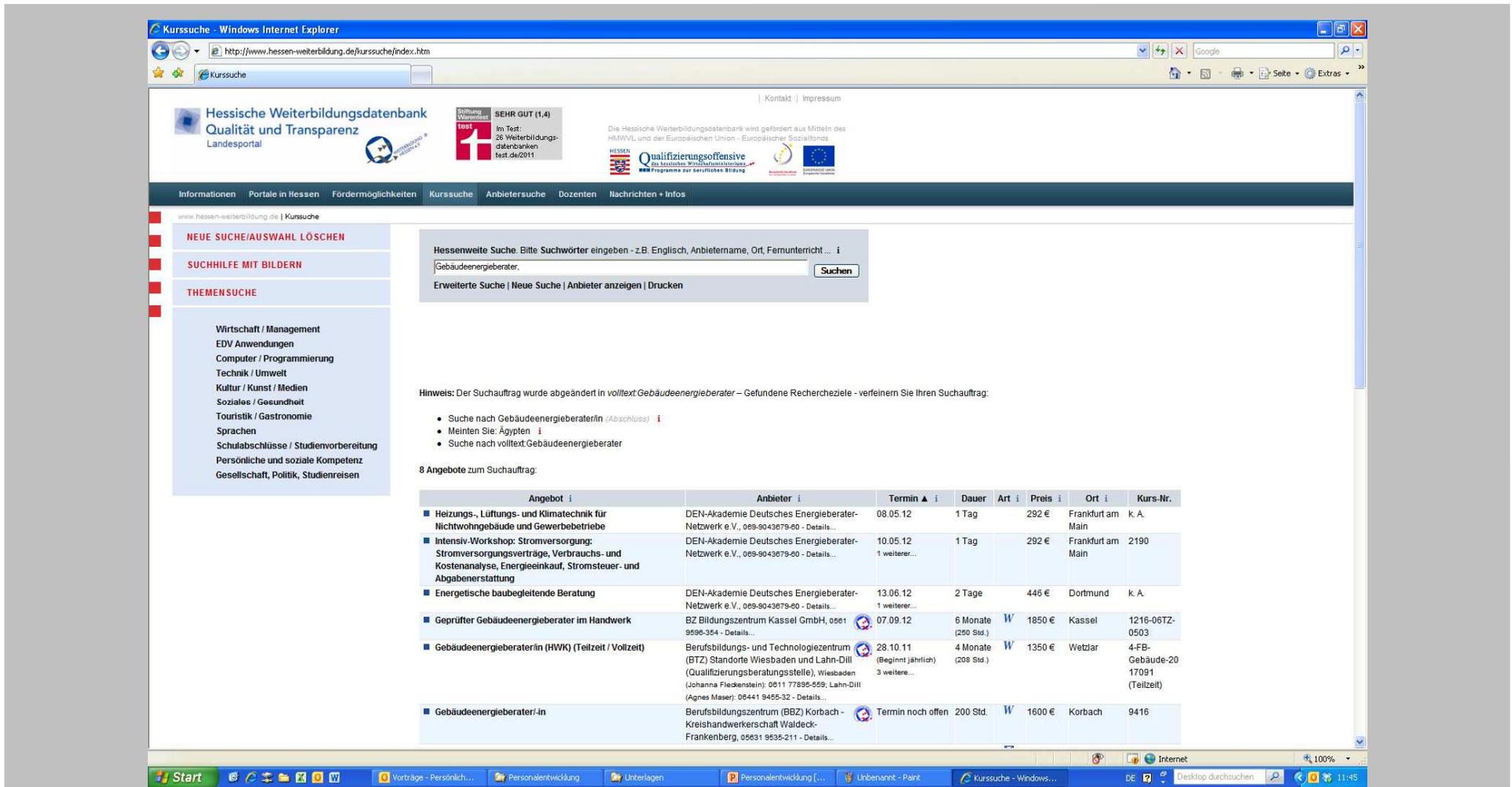
Stelle:

	Qualifikation	Keine	Bedeutung	hoch
Formale Ausbildung	Schulabschluss	0	1 2 3 4 5 6	
	Berufsausbildung	0	1 2 3 4 5 6	
	Berufserfahrung	0	1 2 3 4 5 6	
	Weiterbildungen	0	1 2 3 4 5 6	
Arbeitsleistung	Spezialqualifikationen	0	1 2 3 4 5 6	
	Fachwissen	0	1 2 3 4 5 6	
	Handwerkliche Fertigkeiten	0	1 2 3 4 5 6	
	Qualität der Arbeit	0	1 2 3 4 5 6	
Arbeitsverhalten	Genauigkeit	0	1 2 3 4 5 6	
	Arbeitsorganisation	0	1 2 3 4 5 6	
	Leistungsbereitschaft	0	1 2 3 4 5 6	
	Selbständigkeit	0	1 2 3 4 5 6	
	Zuverlässigkeit	0	1 2 3 4 5 6	
	Verantwortungsbewusstsein	0	1 2 3 4 5 6	
	Flexibilität	0	1 2 3 4 5 6	
	Körperliche Belastbarkeit	0	1 2 3 4 5 6	
	Problemlösungsfähigkeit	0	1 2 3 4 5 6	
	Organisationstalent	0	1 2 3 4 5 6	
Kommunikation	Dienstleistungsorientierung	0	1 2 3 4 5 6	
	Kontaktfreudigkeit	0	1 2 3 4 5 6	
	Redegewandtheit	0	1 2 3 4 5 6	
	Ausdrucksfähigkeit	0	1 2 3 4 5 6	
	Umgangsformen	0	1 2 3 4 5 6	
	Konfliktbewältigung	0	1 2 3 4 5 6	
	Verhandlungsgeschick	0	1 2 3 4 5 6	
Führungsverhalten	Überzeugungskraft	0	1 2 3 4 5 6	
	Motivationsfähigkeit	0	1 2 3 4 5 6	
	Delegationsfähigkeit	0	1 2 3 4 5 6	
	Durchsetzungsvermögen	0	1 2 3 4 5 6	
Teamfähigkeit	Kritikfähigkeit	0	1 2 3 4 5 6	
	Hilfsbereitschaft	0	1 2 3 4 5 6	
	Anpassungsfähigkeit	0	1 2 3 4 5 6	
	Integrationsfähigkeit	0	1 2 3 4 5 6	
Geistige Fähigkeiten	Informationsverhalten	0	1 2 3 4 5 6	
	Sensibilität	0	1 2 3 4 5 6	
	Erinnerungsvermögen	0	1 2 3 4 5 6	
	Auffassungsgabe	0	1 2 3 4 5 6	
	Lernfähigkeit	0	1 2 3 4 5 6	
	Konzentrationsfähigkeit	0	1 2 3 4 5 6	
	Abstraktes Denken	0	1 2 3 4 5 6	
	Kreativität	0	1 2 3 4 5 6	
Unternehmertum	Entscheidungsfreudigkeit	0	1 2 3 4 5 6	
	Kostenbewusstsein	0	1 2 3 4 5 6	
	Ertragsorientierung	0	1 2 3 4 5 6	

Qualifikationsprofil



Weiterbildungsdatenbanken



The screenshot shows the website 'Hessische Weiterbildungsdatenbank Qualität und Transparenz Landesportal'. The search results are as follows:

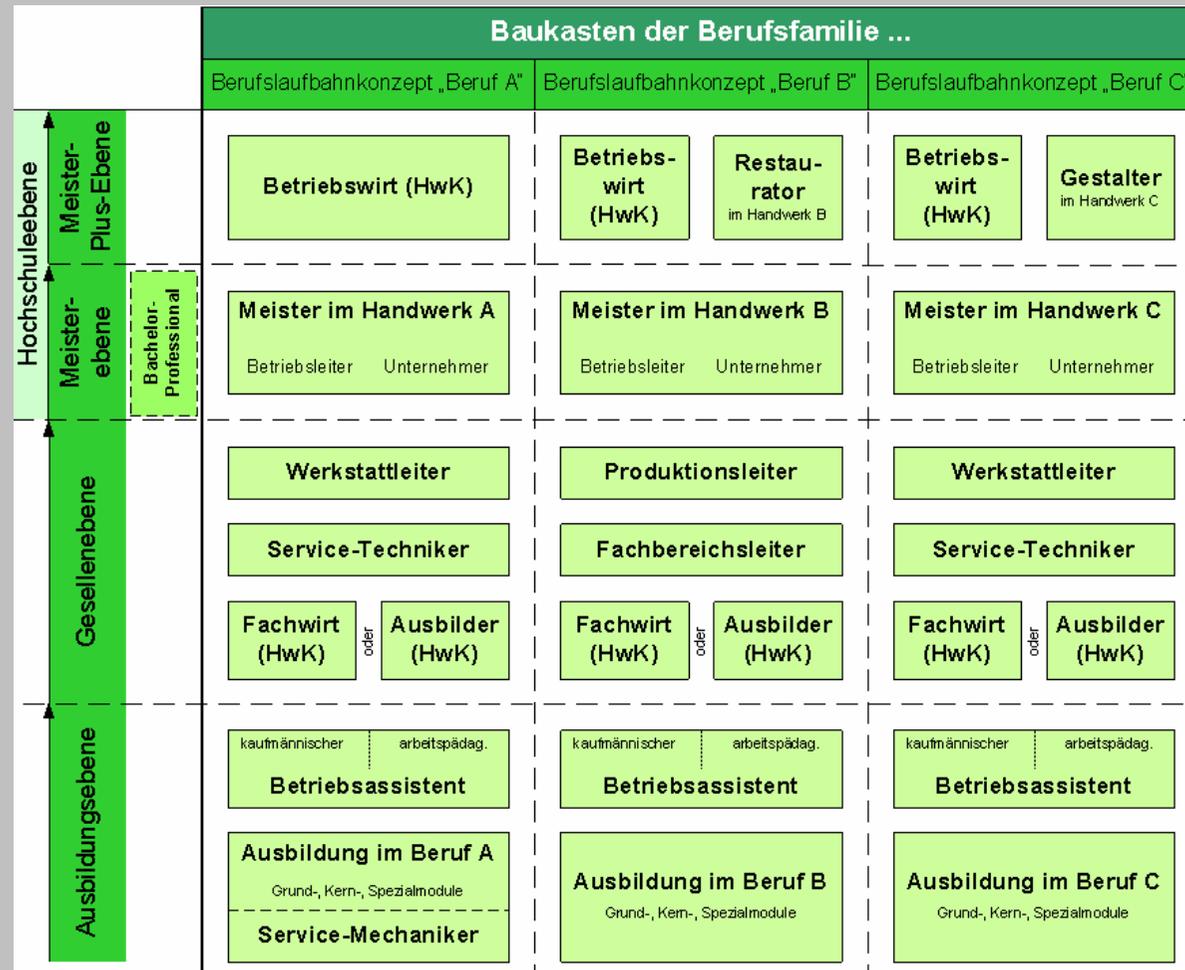
Hinweis: Der Suchauftrag wurde abgeändert in *volltext:Gebäudeenergieberater* – Gefundene Rechercheziele - verfeinern Sie Ihren Suchauftrag:

- Suche nach Gebäudeenergieberater/in (*Abschluss*)
- Meinten Sie: Ägypten
- Suche nach volltext:Gebäudeenergieberater

8 Angebote zum Suchauftrag:

Angebot	Anbieter	Termin	Dauer	Art	Preis	Ort	Kurs-Nr.
Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik für Nichtwohngebäude und Gewerbebetriebe	DEN-Akademie Deutsches Energieberater-Netzwerk e.V., 089-9043679-60 - Details...	08.05.12	1 Tag		292 €	Frankfurt am Main	k.A.
Intensiv-Workshop: Stromversorgung: Stromversorgungsverträge, Verbrauchs- und Kostenanalyse, Energieeinkauf, Stromsteuer- und Abgabenerstattung	DEN-Akademie Deutsches Energieberater-Netzwerk e.V., 089-9043679-60 - Details...	10.05.12 1 weiterer...	1 Tag		292 €	Frankfurt am Main	2190
Energetische baubegleitende Beratung	DEN-Akademie Deutsches Energieberater-Netzwerk e.V., 089-9043679-60 - Details...	13.06.12 1 weiterer...	2 Tage		446 €	Dortmund	k.A.
Geprüfter Gebäudeenergieberater im Handwerk	BZ Bildungszentrum Kassel GmbH, 0561 9596-354 - Details...	07.09.12	6 Monate (250 Std.)	W	1850 €	Kassel	1216-06TZ-0503
Gebäudeenergieberater/in (HWK) (Teilzeit / Vollzeit)	Berufsbildungs- und Technologiezentrum (BTZ) Standorte Wiesbaden und Lahn-Dill (Qualifizierungsberatungsstelle), Wiesbaden (Johanna Fleckenstein); 0511 77895-559; Lahn-Dill (Agnes Maser); 05441 9455-32 - Details...	28.10.11 (Beginnt jährlich) 3 weitere...	4 Monate (208 Std.)	W	1350 €	Wetzlar	4-FB-Gebäude-20 17091 (Teilzeit)
Gebäudeenergieberater/in	Berufsbildungszentrum (BBZ) Korbach - Kreishandwerkerschaft Waldeck-Frankenberg, 05631 9635-211 - Details...	Termin noch offen	200 Std.	W	1600 €	Korbach	9416

Berufslaufbahnkonzept des Handwerks



Beurteilung von Weiterbildungsmaßnahmen

 LUDWIG
FRÖHLER
INSTITUT

Muster Beurteilungsbogen

Qualifizierungsmaßnahme:

Von bis

Seminaranbieter/Ausbilder:

1. Meine Erwartungen an die Weiterbildung wurden:

bei weitem übertroffen (1)
 deutlich übertroffen (2)
 übertroffen (3)
 teilweise nicht erfüllt (4)
 überwiegend nicht erfüllt (5)
 gänzlich verfehlt (6)

Anmerkungen:

2. Wie bewerten Sie die Leistung der Referenten/Ausbilder/Trainer?
 Nutzen Sie bitte das **Schulnoten-system** von Note 1 („sehr gut“) bis Note 6 („ungenügend“):

	Inhalt	Vortragsweise	Unterlagen
Person 1:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Person 2:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Person 3:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Person 4:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Die Mischung aus Theorie und Praxis war

zu viel Theorie
 ausgewogen
 zu viel Praxis

Anmerkungen:

4. Die Möglichkeit mich aktiv zu beteiligen war

zu gering
 angemessen
 zu viel (ich war überfordert)

Anmerkungen:

5. Die Dauer der Weiterbildung war

zu lange
 angemessen
 zu kurz, um alle Inhalte zu vermitteln

Anmerkungen:

6. Die Inhalte der Weiterbildung waren insgesamt

sehr interessant (1)
 interessant (2)
 teilweise interessant (3)
 weniger interessant (4)
 nicht interessant (5)
 vollkommen unakzeptabel (6)

Anmerkungen:

7. Der Nutzen der Weiterbildung für meinen beruflichen Alltag ist

sehr hoch (1)
 hoch (2)
 zufriedenstellend (3)
 eher gering (4)
 sehr gering (5)
 nicht erkennbar (6)

8. Was würden Sie ändern?

9. Würden Sie die Weiterbildungsmaßnahme weiterempfehlen?

ja
 nein

Anmerkungen:

Ihr Name (freiwillig)

Sicherung des Fachkräftebedarfs

Wachsmann
Elektrotechnik GmbH



Quelle: Deutsches Handwerksblatt, 24.3.2011, S. 10

Breites Weiterbildungsangebot

Fortbildung für werdende Väter

Trennungsmanagement

Rückenschulungen

Stressmanagement

Erhöhung der Kunden-/ Marktorientierung

Fliesen Gappa
GmbH & Co. KG

An alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

01.06.2014 CS

Beziehung zum Kunden

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

Wie geht es eigentlich dem geschätztesten? Wie wird die wichtigste Beziehung (Kunde) und die Beziehung des Kunden (Kunde) und langfristige Kundenbindung? Wie Mitarbeiter, Unternehmen und Kunden? Wie ist vornehmlich wichtigste Ziel und das zweite wichtige Ziel ist die wichtigste Unternehmens- und Geschäftsbeziehung.

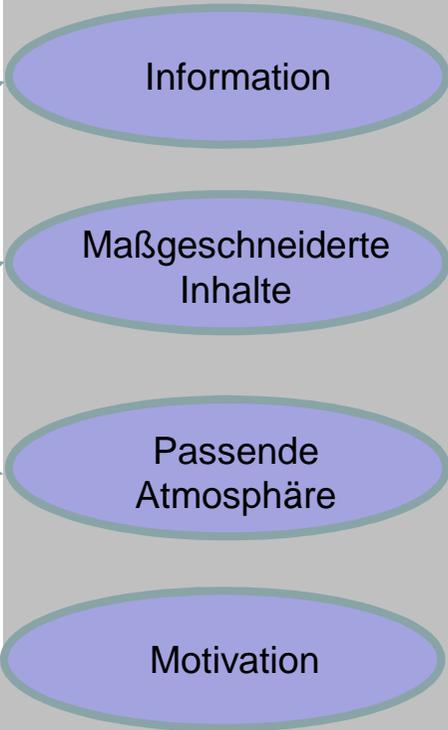
Mit dem Ziel, eine persönliche Kundenbeziehung und eine langfristige Beziehung zu schaffen, bitte ich Sie um Ihren Beitrag.

„Für den 1. Mitarbeiter gibt es keine 2. Chance - Kundenbeziehung im Handwerk“

am 2. April um 9.00 Uhr im Hof (Werkstatt (Gemeinschaft)) ein. Ein Seminar wird bis ca. 12.00 Uhr dauern. Das Seminar wird von Frau Bipl. (Geschäftliche) gehalten durchgeführt. Für das Seminar wird ein Tagespensum von 70,00 € von uns vergütet. Die Teilnahme an dem Seminar ist für jeden Mitarbeiter Pflicht.

Mit freundlichen Grüßen

CS Gappa



Für unsere Mitarbeiter werden regelmäßig interne und externe Schulungen durchgeführt. Die Themen gehen über Kundenorientierung, Produktschulungen bis zur Unfallverhütung. Somit versuchen wir alle den Kunden bestmöglich in der Ausstellung und auf der Baustelle zu beraten.

Quelle: www.fliesen-gappa.de

Quelle: Erfolgsstrategien für Personalmanagement im Handwerk

Ausbau / Erhalt der Innovationsfähigkeit

D) Personalwesen

Die **Personalbeschaffung** erfolgt fast ausschließlich durch die eigene Ausbildung der Mitarbeiter. Die Auszubildenden werden nach der Ausbildung häufig von Frau Milchmeier-Buchner übernommen (die Übernahmequote liegt bei 60 bis 70%).

Die **Mitarbeitermotivation** besteht neben dem üblichen Gehalt sicherlich in der Identifikation mit dem Friseursalon. Die Mitarbeiter sind stolz eine Weltmeisterin des Friseurhandwerks in ihrem Team zu haben. Von den hochkarätigen Erfahrungen profitieren die einzelnen Mitarbeiter in den zahlreichen Schulungen, in denen sie sich fachlich und persönlich stärker weiterentwickeln können als bei anderen Arbeitgebern.

Das Personalwesen des Unternehmens zeichnet sich vor allem durch die **Weiterbildung** aus. Alle vier Wochen finden regelmäßig für alle Mitarbeiter verpflichtende Schulungen statt. Fester Bestandteil ist dabei immer die Vorstellung neuer Produkte am Markt und Produktaktionen in den Salons, die den Mitarbeiter ihre genaue und richtige Anwendung im täglichen Arbeitsablauf erklärt.

Darüber hinaus geben zwei Mal im Jahr Weltmeisterkollegen/innen von Frau Edith Milchmeier Schulungen zur neuesten Frisurenmode für den Sommer bzw. Winter.

Das Schulungsangebot reicht aber über das eigentliche Friseurhandwerk hinaus. So werden beispielsweise Rhetorikschulungen angeboten, um Mitarbeiter im richtigen Umgang mit den Kunden weiterzubilden.

Dadurch wird garantiert, dass jeder Mitarbeiter, vor allem auch die Lehrlinge, immer auf dem neusten Stand der Technik ist. Dadurch werden nicht nur die Mitarbeiter zu Höchstleistungen motiviert, sondern Kunden können sich sicher sein, immer eine topaktuelle und hochwertige Friseurdienstleistung in Anspruch nehmen zu können.

Quelle: Wolf, Benchmarking im Handwerk

Friseur
Milchmeier

Identifikation

Interne
Schulungen

Produkte und
deren Anwendung

Aktuelle Trends

Persönlichkeits-
entwicklung

Wachstum

Fazit

Das intensive Training mit dem neuen Führungsteam hat zu einem Umdenken der entsprechenden Mitarbeiter geführt. Verantwortung wird nun übernommen, aber auch gegebenenfalls bei der Geschäftsleitung eingefordert und Probleme werden in den eigenen Reihen gelöst, statt nach oben delegiert.

Somit wurden erste wichtige Schritte zur Realisierung des ursprünglichen Ziels, Entlastung der Geschäftsführung, erzielt. Diese hat nunmehr verstärkt die Möglichkeit, unternehmenssichernde und gestalterische Aufgaben wahrzunehmen.

Zielvereinbarung

Umgang mit Konflikten

Gesprächsführung

Zeitmanagement

GEWA Gesellschaft für Gebäudereinigung und Wartung mbH

Quelle: Erfolgsstrategien für Personalmanagement im Handwerk

Erhöhung der Effizienz

Bauer Elektrounternehmen
GmbH & Co. KG



Weiterbildung

Betriebliche Fort- und Weiterbildung sind Pflicht. Weil sich die Technik innovativ entwickelt und nur von den Besten verstanden werden kann. Die entsprechenden betrieblichen Aufwendungen in das know how begründen unser Versprechen: BAUER steht für Qualität und Zuverlässigkeit.

Technisches Wissen und praktische Erfahrungen machen aus einem Mitarbeiter einen „echten BAUER“. Dieses Profil lassen wir uns eine Menge kosten, weil unsere Mitarbeiter eine optimierte Projektabwicklung beherrschen, sich in der Mitarbeiterführung auf dem Weg zur Führungskraft bewähren, ein uneingeschränktes kundenorientiertes Vorgehen praktizieren und die Technik auf neuestem Stand beherrschen und das Qualitätsmanagementsystem anzuwenden wissen.

Die Wege dahin sind unterschiedlich und reichen von der internen, planmäßigen Weiterbildung durch eigens befähigte Mitarbeiter, über aufbauende Seminarangebote und die regelmäßige Teilnahme an Workshops und Erfa-Kreisen auf Betriebs-, Hersteller- und Verbandsebene.

Interessant für Sie? [Hier](#) können Sie mit uns in Kontakt treten.

Statement: **Betriebliche Fort- und Weiterbildung sind Pflicht.** Erst das sichere technische know how und die Bewährung in der Praxis machen aus einem Mitarbeiter einen „echten Bauer“.

Quelle: Bauer-netz.de

Konzept

Weiterbildungs-
pflicht

Kontakt Daten

Für Fragen, Wünsche und Anregungen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung:

Dr. Markus Glasl
Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften
Max-Joseph-Str. 4
80333 München

Tel: (089) 515560-82
Mail: glasl@lfi-muenchen.de