

Fernlehrgang

Geprüfter Aus- und Weiterbildungspädagoge / geprüfte Aus- und Weiterbildungspädagogin

Situationsaufgabe 16 - Checkliste**Lernmonat 16 Managementprozesse (Projekt 5)****zu Aufgabe 1**

Vorgehensweise gem. **Management-Regelkreis**

- Zielformulierung
- Planung (Alternativen entwickeln, bewerten, entscheiden)
- Organisation
- Durchführung
- Kontrolle

Über alle genannten Phasen hinweg sollte eine Prozesssteuerung stattfinden.

Strategisches Management kann als Prozess mit drei Schritten betrachtet werden:

- Strategische Analyse (Externe, interne Analyse)
- Strategieformulierung und –auswahl (Entwicklung von Strategien, Beurteilung der Alternativen, Entscheidung für eine Strategie)
- Strategieimplementierung (Gestaltung von Strukturen und Systemen, Operationalisierung von Strategien, Information u. Schulung sowie Motivation der Mitarbeiter, Kontrolle der Strategieumsetzung).

Mögliche Fragestellungen für Strategieentwicklung – Personalmanagement

- **Strategische Analyse - Überprüfung der Unternehmensstrategie** (Analyse der IST-Situation)
 - Welche strategischen Ziele verfolgt die Unternehmensführung?
 - Was bedeutet: „Marktführerschaft mit hoher Qualität für das Personalmanagement?“
 - Wie wird Personalmanagement bisher den Anforderungen gerecht?
 - Welche technologischen Entwicklungen hinsichtlich der Produkte, der Organisation und des Personals werden eine Rolle spielen?
 - Welche Stakeholder-Interessen müssen durch das Personalmanagement berücksichtigt werden?
 - Welche Stärken und Schwächen kennzeichnen derzeit das Personalmanagement?
- **Personalstrategie festlegen**
 - Welche Entscheidungen werden zu treffen sein? Sie leiten sich aus den Hauptstrategien des Unternehmens ab.
 - Welche Organisationsmodelle lassen sich aus der strategischen Analyse für das Personalmanagement ableiten?

- Welche Rollen und Aufgaben muss das Personalmanagement wahrnehmen?
 - Was bedeute dies für die Organisationsentwicklung?
 - Welche Organisationsmodelle werden den Interessengruppen am besten gerecht?
 - In welchen Bereichen sind unsere Stärken am besten zur Wirksamkeit zu bringen?
 - In welchen Bereichen müssen wir uns weiter entwickeln?
 - Mit welchen Strategien sind ausgewählte Lösungen am besten umzusetzen?
 - Mit welchen Hindernissen, aber auch fördernden Kräften wird zu rechnen sein?
- **Ziele ableiten und Maßnahmen festlegen**
 - Welche Hauptziele sollen mit der Umsetzung der Hauptstrategie erreicht werden?
 - Welche Prioritäten besitzen die Hauptziele?
 - Wie können diese Ziele beschrieben werden?
 - Mit welchen Kennzahlen können die Hauptziele abgebildet werden?
 - Welche Daten quellen stehen zur Verfügung?
 - Welche Ist-Werte stehen am Beginn?
 - Welche Soll-Werte sollen in welcher Zeit erreicht werden?
 - Welche Maßnahmen eignen sich am besten zur Umsetzung der abgeleiteten Ziele?
 - Wer ist wofür verantwortlich?
- **Operatives und strategisches Controlling festlegen**
 - Welche Instrumente setzen wir ein?
 - Wir wollen wir den Reflexionsprozess gestalten?
 - Wie kann korrigierend und steuernd in den Prozess eingegriffen werden?
 - Wer wird für das Controlling verantwortlich sein?

zu Aufgabe 2

Begriffsklärung – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). Ursprung in Japan – Kaizen. Beinhaltet die Forderung, ständig auf der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten (Optimierung) des Arbeitsprozesses zu sein. Ziel ist: das Wissenspotenzial der einzelnen Mitarbeiter, die auf Grund ihrer Nähe zum Arbeitsgeschehen, Probleme oft besser einschätzen und lösen können als ihre Vorgesetzten, für Verbesserungen zu nutzen.

Hier wird im Weiteren erwartet, dass in groben Zügen die Phase einer PE-Konzeption dargestellt (beschrieben) werden:

Unternehmenszielsetzung

Ausgangssituation: Soll-Ist-Vergleich

Konkrete Zielformulierung:

- inhaltlich, personell (welche Gruppen oder Personen sind einzubeziehen?),
- Ressourcen (Finanzielle Mittel, Technische Ausrüstung, räumlich, zeitlich etc.)

Planung:

- Produktion von Alternativen (Intern, inhouse, on-the-job, near-the-job etc,
- Methoden (Seminare, Workshops etc.), Einholung von Angeboten am Markt,
- Bewertung der Alternativen, Entscheidung
- Zeitplan für Schulungsintervalle etc.
- Parallel hierzu Entwicklung von Anreizsystemen

Organisation:

- Mitarbeitermotivation über offene Information (Informationsmöglichkeiten über Bereiche und Abteilungen
- Intranet, Beratung in Personalabteilung etc.)

Durchführung:

- Transferkontrolle/Evaluation: Möglichkeiten kurz-, mittel-, langfristig?

Zur Vermarktung:

- Geschäftsleitung für den Vorschlag begeistern
- Bereichs- und Abteilungsleiter im Rahmen von Dienst- und Arbeitsbesprechungen informieren
- Erfahrungen der Mitarbeiter nutzen – Erfahrungsberichte etc.
- Mögliche Vermarktungskanäle identifizieren

zu Aufgabe 3

Bildungscontrolling

Verschiedene Controlling-Maßnahmen auswählen und kurz beschreiben. Wie z. B.

- Zielcontrolling
- Planungscontrolling
- Organisationscontrolling
- Durchführungs- oder Ablaufcontrolling
- Ergebniscontrolling

Ausgangspunkt:

Analyse des Bildungsstandes und des Bildungsbedarfes (Soll-Ist-Vergleich)

Formulierung von Zielen des Bildungscontrollings

Lerntransfer sicherstellen

Evaluationsprozess steuern durch Kostencontrolling / Teilnehmerzufriedenheit / Feststellung des Lernerfolgs / Überprüfung des Lerntransfers / Beurteilung des Erfolgs der Einzelmaßnahme

Controlling-Instrumente einsetzen:

Lernzielkontrollen

Training on the Job

Feedback-Bögen

Job Rotation

Transfer-Begleitbögen

FAQ-System einsetzen

TQM

zu Aufgabe 4 a)

Unterschied hervorheben zwischen individuellen und betrieblichen Förderprogrammen.

- In diesem Fall: Betriebliches Förderprogramm zur Ausbildung von Springern für „einfache Montagetätigkeiten“
- Nach Analyse und Abgleich der Arbeitsaufgaben und ihrer Anforderungen sowie der fachlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einschl. Erfahrungen der betroffenen Mitarbeiter - konkreten Bedarf formulieren.
- Maßnahmen festlegen z. B.:
 - Einführungsveranstaltung für beteiligte Mitarbeiter, ggf. persönliche Gespräche;
 - Einarbeiten (Anlernen) der beteiligten Mitarbeiter an den einzelnen Positionen;
 - Anschließend – Job-Rotation (Arbeitsplatz-Wechsel auf gleicher hierarchischer Ebene zum Kennenlernen aller eingebundenen Arbeitsplätze und der damit verbundenen Aufgaben);
 - Kontrolle des Lernerfolgs (schriftliche Tests, Praxistest z. B. in Form von kurzfristigem Springer-Einsatz);
 - Evaluation – kurz-, mittel- langfristig;
 - Begleitende Controlling-Maßnahmen.

Andere nachvollziehbare und schlüssige Lösungsangebote sind möglich.

zu Aufgabe 4 b)

- Zielgruppe der Förderung genau beschreiben;
- Zu fördernde Kompetenzen und Fähigkeiten genau definieren;
- Markt analysieren – wer stellt wofür welche Fördermittel zur Verfügung (in diesem Fall möglicherweise das Programm WeGebAU - Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer im Unternehmen zur Verhinderung von Arbeitslosigkeit);
- Maßnahme genau beschreiben;
- Angestrebten Effekt (insbesondere für beteiligte Mitarbeiter) konkret formulieren.

zu Aufgabe 5

Grundsätzlich individuelle Lösungen beispielsweise:

- Welche Orientierung gibt es hierfür in unserem Unternehmensleitbild?
- Was ist unter Qualitätsmanagement zu verstehen? – Begriffsklärung
- Welche möglichen QM-Systeme gibt es und wie unterscheiden sich diese?

DIN EN ISO 9000

Qualitätsmanagement (QM) ist die Gesamtheit aller aufeinander abgestimmten Tätigkeiten des Gesamtmanagements zur Leitung und Lenkung einer Organisation bezogen auf Qualität und deren Sicherung. Sie umfassen üblicherweise die Festlegung der Qualitätspolitik, der Ziele und Verantwortungen und deren Verwirklichung durch u. a. Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung und -verbesserung.

- Welche Ziele werden mit dem Qualitätsmanagement verfolgt?
 - Erhöhung Kundenzufriedenheit / Kundenbindung
 - Verbesserung Mitarbeiterzufriedenheit / Mitarbeiterbindung
 - Verbesserung der Produkteigenschaften / der Eigenschaften der Dienstleistungen
 - Erreichung einer DIN ISO Zertifizierung
 - Stärkung des Unternehmensimages
 - Erhöhung der Gewinne
 - Verbesserung der Arbeitsbedingungen
 - Erhöhung der Produktivität
 - Verbesserung der Kommunikation etc.
- Wie funktioniert Qualitätsmanagement? (s. Regelkreis des QM)
 - Qualitätsplanung
 - Qualitätslenkung
 - Qualitätsprüfung
 - Qualitätsdokumentation

(Kurzbeschreibung wird erwartet)

- Welche QM-Systeme eignen sich besonders für betriebliche Bildungsprozesse?

TQM – Total Quality Management

betrifft sowohl die Unternehmensleitung als auch alle Mitarbeiter; fordert, dass alle Bereiche, Produkte, Dienstleistungen und Mitarbeiter eines Unternehmens über die gesamte Wertschöpfungskette nachhaltig zu kundenbezogener Qualität beitragen; zentrale Themen:

- Kundenorientierung
- Prozessorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Kontinuierliche Verbesserung
- Prävention.

DIN EN ISO 9000; 2000

Verbreitet in der Weiterbildung durch **CERTQUA** (Zertifizierungsgesellschaft der Spitzenverbände der Deutschen Wirtschaft und des Wuppertaler Kreises e. V.).

Merkmale:

- Prozesslenkung
- Fremdevaluation (Audit)
- Imageeffekt / Marketing
- Annäherung an TQM-Kriterien / EFQM
- Optimierung von Leistungen für Kunden.

LQW – Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung

Merkmale:

- Kombination von Selbst- und Fremdevaluation
- Zentralsetzung: „Gelungenes Lernen“
- Entwicklungsorientierung
- Explizite Entwicklung für die Weiterbildungspraxis.

EFQM – European Foundation of Quality Management.

Merkmale:

- Selbstevaluation, Schaffung eines organisationalen Gesamtbildes
- Schärfung der Selbstbeobachtung
- Entwicklungsorientierung

Welche Dokumente zur Qualitätssicherung für Bildungsprozesse werden benötigt?

- QM-Handbuch
- Prozessbeschreibung
- Verfahrensanweisung
- Checklisten

- Arbeitsanweisungen etc.

Weitere Fragen, die zu erläutern wären:

- Was ist bei der Implementierung des QM-Systems zu berücksichtigen?
- Wie sind die Verantwortlichkeiten geregelt?
- Welche Kriterien können/müssen für die Qualitätssteigerung im Bereich der Aus- und Weiterbildung festgelegt werden?
- Welche Rolle sollen in diesem Zusammenhang künftig Qualitätszirkel spielen?
- Fazit: Welche Vorteile ergeben sich für das Unternehmen mit der Einführung eines QMSystems für die betrieblichen Bildungsprozesse?

zu Aufgabe 6 a)

Individuelle Lösungen bezogen auf die Ausgangssituation sollten beschrieben werden.

Es müssen mindestens acht Überschriften vorhanden sein wie beispielsweise:

- Führen mit Transparenz und Vertrauen;
- Aufgaben und Befugnisse übertragen (Führen durch Delegieren);
- Ziele vereinbaren (Führen durch Zielvereinbarung)
- etc.

Hinweis: es ist hier nicht verlangt, einen Flyer zu entwerfen.

zu Aufgabe 6 b)

z. B.:

- BetrVG § 90 Unterrichts- und Beratungsrecht z. B. über Planung bzw. Veränderung von Arbeitsplätzen,
- BetrVG § 91 – Mitbestimmungsrecht in diesen Fragen, sofern AN in besonderer Weise betroffen und belastet werden,
- BetrVG § 92 – Informations-, Unterrichts-, Beratungs- und Vorschlagsrecht in Personalplanungsangelegenheiten,
- BetrVG § 95 – Mitbestimmungsrecht – Auswahlrichtlinien,
- BetrVG § 98 – Mitbestimmungsrecht – Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen,
- BetrVG § 99 – Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen wie Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung, Versetzung,
- Teilzeit- und Befristungsgesetz – Verbot der Benachteiligung von Teilzeit-Beschäftigten,
- AGG – Benachteiligungsverbot wegen des Geschlechts, des Alters, des Glaubens, der ethnischen Herkunft etc.

Paragrafen müssen nicht genannt werden.

zu Aufgabe 7

Individuelle Lösungen bezogen auf die Ausgangssituation sollten beschrieben werden. Zum Beispiel:

- Ausgangspunkt: Unternehmensphilosophie
 - Welche Rolle spielt die Förderung von Innovationen im Unternehmen?
 - Inwiefern sind Innovationen Teil der Unternehmenskultur? Ggf. Überarbeitung/Aktualisierung des Leitbildes
- Instrumentarien entwickeln z.B.
 - Mitarbeiterbefragung
 - Workshops für Führungskräfte
 - Mitarbeitermotivation
 - Innovationen fördern durch geeignete Führungstätigkeit
 - Workshops für Mitarbeiter
 - Möglichkeiten zur Verbesserung der Unternehmenskultur u. a.
- Anreizsysteme entwickeln
- Partizipation der Mitarbeiter sichern, nicht nur finanziell
- Strukturen schaffen
 - Einrichtung von autonomen bzw. teilautonomen Gruppen
 - Betriebliches Vorschlagswesen
 - Qualitätszirkel
 - u. a.