



Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Train-the-Trainer Manual Trainingsmanagement

IO 3

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.

Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union





Dieses Werk steht unter der Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Um eine Kopie dieser Lizenz anzusehen, besuchen Sie:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>,

oder senden Sie einen Brief an Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Projektdaten:

Programm: Erasmus+

Projekt-Titel: Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Acronym: DIA-CVET

Project 2020-1-DE02-KA202-007600

Laufzeit: 01.09.2020- 31.08.2023

Website: www.dia-cvet.eu

Herausgeber: Andreas Saniter

Autoren und
Autorinnen: DE: Sabina Krebs, Tatjana Hubel (PFI Pirmasens);
Klaus Ruth, Andreas Saniter, Vivian Harberts (ITB);
PT: Rita Souto, Cristina Marques (CTCP), Fátima Martins,
Ricardo Sousa (CFPIC), André Fernandes (CARITÉ);
RO: Aura Mihai, Bogdan Sarghie, Arina Seul (TU Iasi).

Inhalt

1	Einleitung	3
1.1	Ziele des DIA-CVET Projekts	3
1.2	Leitfäden, an denen sich Ausbilder und Trainer orientieren können	3
1.3	Beziehen Sie Ihre Ausbildung auf den Geschäftsprozess der industriellen Schuhproduktion	3
2	Trainingsmanagement	5
2.1	Hard skills	5
2.2	Soft Skills	5
	Kommunikationsfähigkeit	5
	Kritisches Denken	7
	Führung	8
	Teamarbeit	9
	Arbeitsmoral	9
2.3	Schulungs SOP:	10
3	Abbildungen	13

1 Einleitung

1.1 Ziele des DIA-CVET Projekts

Die Ziele des Erasmus+ Projekts «Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production» (kurz: DIA-CVET, Entwicklung innovativer und attraktiver Weiterbildungsprogramme in der industriellen Schuhproduktion) sind

- die Entwicklung, Pilotierung und Evaluation von Kursen für die Handlungsfelder von Meistern in der industriellen Schuhproduktion auf europäischer Ebene; verfügbar in Englisch (EN) sowie in DE, RO und PT,
- und die Entwicklung eines sektoralen Qualifikationsrahmens der Stufen 5 und 6 zum Referenzieren bestehender oder neu entworfener nationaler Qualifikationen aus Deutschland, Portugal und Rumänien.

1.2 Leitfäden, an denen sich Ausbilder und Trainer orientieren können

Der Zweck der Leitfäden besteht darin, die benannten Ausbilder auf ihre Rolle vorzubereiten und ihnen Inhalte und Unterstützung zu bieten. Aufgrund des Charakters der Handlungsfelder von Vorarbeitern enthalten sie keine spezifischen Formen der Ausbildung; wir schlagen jedoch einen alternierenden Ansatz vor. Erfolgreiche Programme der beruflichen Weiterbildung kombinieren theoretischen Unterricht mit der Anwendung der erworbenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen (KSC) in realen Arbeitsumgebungen. Die Aufgaben eines Ausbilders sind:

- Handlungsfelder-spezifische KSC zu vermitteln,
- die Tätigkeiten, die die Lernenden erlernen sollen, zu demonstrieren,
- die Lernenden in jede neue Aufgabe einzuführen und sie bei den ersten Versuchen zu betreuen,
- lernortübergreifende Aktivitäten (z. B. Projekte) zu organisieren und zu beaufsichtigen,
- die Lernenden zu einer selbständigen Durchführung der Aufgaben des jeweiligen Handlungsfeldes anzuleiten.

Die dreizehn Leitfäden sind nicht dazu gedacht, ein Lehrbuch zu ersetzen. Sie sollen die Ausbilder bei der Planung der arbeitspraktischen Aktivitäten mit den Lernenden unterstützen. Die Ausbilder sollten zusätzlich weitere Unterlagen aus anderen Quellen (Lehrbücher aus der eigenen Ausbildung etc.) hinzuziehen.

1.3 Beziehen Sie Ihre Ausbildung auf den Geschäftsprozess der industriellen Schuhproduktion

Die industrielle Produktion ist ein komplexer Prozess, in dem das dieser Leitlinie zugrundeliegende Handlungsfeld in den Geschäftsprozess eingebettet ist. Bevor Sie mit der Schulung zu einem bestimmten Handlungsfeld beginnen, stellen Sie bitte sicher, dass die Lernenden mit den anderen Handlungsfeldern von Industriemeistern in der Schuhproduktion vertraut sind.

Die Lernenden sollten z. B. mit den Produktarten, die das Unternehmen herstellt, und ihrem Verwendungszweck, den verschiedenen Kundensegmenten, den Vertriebskanälen usw. vertraut

gemacht werden. Sie sollten die Produktentstehungs- und Herstellungsprozesse kennen, d. h. Produktdesign, Modellbau, Einkaufsabteilung, Produktionsplanung und alle Produktionsabteilungen bis hin zu Lager und Logistik.

Der Produktionsprozess (nicht Teil von DIA-CVET, für Einblicke siehe: <http://icsas-project.eu/>) steht im Zentrum des Geschäftsprozesses; die Handlungsfelder von DIA-CVET spielen eine vorbereitende, unterstützende oder begleitende Rolle (siehe Abb. 1).

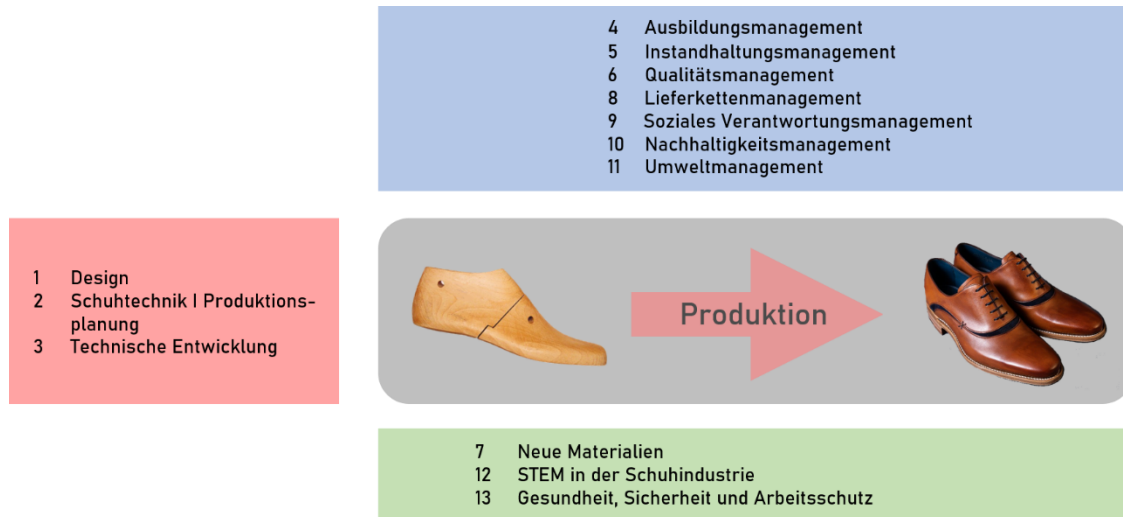


Fig. 1: Tätigkeitsbereiche in DIA-CVET und ihre Beziehung zum Produktionsprozess.

2 Trainingsmanagement

Selten verfügen neue Mitarbeiter auf Anhieb über alle unternehmens- und positionsspezifischen Fähigkeiten, die sie benötigen. Es ist nicht nur wichtig, die neuen Mitarbeiter auf ihre neue Position vorzubereiten, sondern auch einen Weiterbildungsplan zu erstellen, um ihre eigenen Karriereaussichten und ihre langfristige Arbeitszufriedenheit zu fördern.

Die Ausbildung kann unterteilt werden in die Vermittlung von Hard Skills, die sich auf spezifisches technisches Wissen und Ausbildung beziehen (z. B. Verwendung einer bestimmten Maschine, eines Verfahrens, einer Software), und Soft Skills. Soft Skills hängen mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen zusammen und sind schwer zu messen (z. B. Führung, Kommunikation oder Zeitmanagement).

Beide Arten von Fähigkeiten sind notwendig, um in den meisten Berufen erfolgreich zu sein und voranzukommen.

2.1 Hard skills

Neue Mitarbeiter müssen in den Standardbetriebsverfahren und -richtlinien des Unternehmens geschult werden. Dazu gehören unter anderem die korrekten Verfahren für Krankmeldungen, Urlaubsanträge, persönliches Verhalten, das Ausfüllen von Stundenzetteln, Training zur Nichtdiskriminierung und Behinderung, Gesundheit und Sicherheit sowie Zugangsvorschriften.

Neben diesen allgemein anwendbaren Verfahren gibt es möglicherweise positionsspezifische Schulungen, die neue Mitarbeiter oder Mitarbeiter, die sich auf ihrem Karriereweg befinden, absolvieren müssen. Einige dieser Schulungen müssen unter Umständen regelmäßig durchgeführt werden. Welche Schulungen für welche Position erforderlich sind und wie oft sie wiederholt werden müssen, ist in der Schulungsmatrix der SOP für Schulungen des Unternehmens festzuhalten (siehe Kapitel 2.3.).

2.2 Soft Skills

Kommunikationsfähigkeit

Die Fähigkeit, effektiv zu kommunizieren, ist eine wesentliche Fähigkeit für jeden Arbeitnehmer. Man muss in der Lage sein, seine Bedürfnisse und Wünsche, Ideen und Probleme klar, prägnant, konkret, korrekt, kohärent, vollständig und höflich zu kommunizieren, um sich beruflich weiterzuentwickeln, Vertrauen innerhalb eines Teams aufzubauen, potenzielle Qualitäts- und Produktionsprobleme anzugehen und folglich den Wert des Unternehmens zu steigern.

Positive Arbeitsbeziehungen sind gleichbedeutend mit zufriedeneren Mitarbeitern und ein Unternehmen bzw. eine Führungskraft muss Wege finden, effektive Kommunikation zu erleichtern, indem sie ihren Mitarbeitern die erforderlichen Fähigkeiten vermittelt.

1) Aktives Zuhören:

Zuhören ist einer der wichtigsten Aspekte der Kommunikation. Aktives Zuhören bedeutet, sich voll und ganz auf den Sprecher zu konzentrieren, seine Botschaften und Informationen zu verstehen und folglich in der Lage zu sein, durchdachtes und konstruktives Feedback zu geben. Aktives Zuhören trägt dazu bei, dass sich der Sprecher respektiert fühlt und gerne Informationen weitergibt. Dies fördert den Austausch innerhalb des Teams, erweitert das Wissen und das

Verständnis für verschiedene Themen und kann Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit anderen eröffnen. Außerdem trägt es dazu bei, dass Arbeiten schnell erledigt oder neue Projekte in Angriff genommen werden können.

Verbales aktives Zuhören kann trainiert werden, indem man übt, wie man zuhört:

- stellen Sie offene Fragen,
- stellen Sie vertiefende Fragen,
- paraphrasieren und fassen Sie die Hauptaussage zusammen,
- machen Sie kurze positive Aussagen, die den Sprecher ermutigen,
- zeigen Sie Einfühlungsvermögen und teilen Sie ähnliche Erfahrungen, um zu demonstrieren, dass Sie sich mit einem Problem/Thema identifizieren können,
- beziehen Sie relevante Informationen ein, die Sie zuvor mit dem Sprecher geteilt haben.

Auch nonverbale Fähigkeiten des aktiven Zuhörens können genutzt werden, um mit dem Sprecher in Beziehung zu treten. Nicken, Lächeln, Blickkontakt und eine aufmerksame Körperhaltung sowie das Vermeiden ablenkender Bewegungen unterstützen den Sprecher und fördern die Kommunikation.

2) Kommunikationsmethoden:

Es ist wichtig, den richtigen Ansatz zu wählen, um eine bestimmte Botschaft zu vermitteln. Für verschiedene Anlässe, Ziele und Zielgruppen sind unterschiedliche Methoden geeignet. Es gibt verschiedene Kommunikationsmethoden, darunter Briefe, E-Mails, Sofortnachrichten (SMS), Telefonanrufe, Einzel- und Gruppensitzungen, schriftliche Berichte, Präsentationen und Vorschläge, sowie Beiträge in sozialen Medien und Newsletter. Nicht alle sind für eine bestimmte Situation gleichermaßen geeignet. Die Wahl einer ungeeigneten Methode kann leicht einen falschen Ton erzeugen und zu negativen Reaktionen führen. So ist beispielsweise eine Mitteilung per E-Mail möglicherweise nicht rechtsgültig, die Erörterung sensibler Informationen vor einem größeren Publikum kann zu Sanktionen führen, und in bestimmten Fällen ist es ratsam, die Kommunikation schriftlich zu gestalten. Es ist wichtig, sich der Nachteile und Vorteile der verschiedenen Methoden in einer bestimmten Situation bewusst zu sein. Die Mitarbeiter sollten in verbaler, nonverbaler, schriftlicher und visueller Kommunikation geschult werden.

3) Nonverbale Kommunikation

Nonverbale Kommunikation ist die Übertragung von Informationen durch Körpersprache. Sie wird oft unterschätzt, aber Blickkontakt, Mimik und Gestik spielen eine wichtige Rolle in unserer Wahrnehmung. Bei der nonverbalen Kommunikation geht es um das Sehen und Analysieren von Bewegungen. Nicht jeder ist gleich gut darin, nonverbale Kommunikation zu entschlüsseln, aber sie spielt oft eine unbewusste Rolle bei der Wahrnehmung eines Themas und letztlich bei der Entscheidungsfindung. Sie kann wertvolle Informationen über eine Situation liefern, z. B. wie sich eine Person fühlt, wie jemand Informationen aufnimmt und wie man sich einer Person oder einer Gruppe von Menschen thematisch nähert. Es gibt verschiedene Arten der nonverbalen Kommunikation: Blickkontakt, Tonfall, Aussehen/Kleidung, Körperhaltung, Gesichtsausdruck, Handgesten, sowie Respektierung des persönlichen Raums.

4) Emotionen und Einfühlungsvermögen

Gefühle spielen in der Kommunikation eine große Rolle. Emotionales Bewusstsein, d.h. die Fähigkeit, Gefühle zu verstehen, ist für eine erfolgreiche Kommunikation sehr hilfreich.

Empathie ist die Fähigkeit, sich in eine andere Person hineinzusetzen und deren Perspektive zu verstehen. Dies kann sehr hilfreich sein, wenn es darum geht, in einer bestimmten Situation angemessen zu reagieren. Empathie steht in engem Zusammenhang mit der emotionalen Intelligenz, und auch wenn Menschen von Natur aus mehr oder weniger empathisch sind, ist dies eine Fähigkeit, die erlernt und weiterentwickelt werden kann. Zu den Werkzeugen gehören: Übungen zum Perspektivenwechsel, Fragen zur Position und zu den Umständen der anderen Person zu stellen, ihre Ziele zu verstehen und gemeinsam an Lösungen arbeiten, aktiv zuzuhören und bestehende Vorurteile zu hinterfragen.

Es kann zwar hilfreich sein, die Emotionen anderer zu erkennen und zu verstehen, aber es ist auch wichtig, seine eigenen Emotionen bis zu einem gewissen Grad unter Kontrolle zu haben, um effektiv kommunizieren zu können. Es ist wichtig, sich nicht auf eine Art und Weise zu verhalten oder zu reagieren, die an einem Arbeitsplatz unangemessen ist. Am Arbeitsplatz gibt es Verhaltensnormen und es wird erwartet, dass diese eingehalten werden. Es ist wichtig, zu denken, bevor man spricht oder handelt. Es kann hilfreich sein, einige Regeln zu befolgen, wie z. B. E-Mails nie im Zorn zu verschicken, sondern einige Zeit zu warten und sie noch einmal zu lesen, bevor man auf den Sendeknopf drückt.

Kritisches Denken

Kritisches Denken ist die Fähigkeit, Beweise und Argumente unabhängig von den eigenen Überzeugungen und Meinungen zu bewerten. Diese Fähigkeit ist in den meisten Berufen unerlässlich. Arbeitgeber schätzen Mitarbeiter, die Probleme logisch angehen und Situationen aus verschiedenen Perspektiven betrachten, um die beste Lösung zu finden.

Kritisches Denken hilft, Probleme mit Hilfe von Wissen, Fakten und Daten zu lösen, und erfordert, dass diese ohne emotionale Voreingenommenheit bewertet werden. Es reicht nicht aus, Informationen zu haben, sondern es ist wichtig zu verstehen, wie Informationen genutzt werden können, um Meinungen zu beeinflussen und kognitive Voreingenommenheit und Vorurteile, insbesondere die eigenen, zu beseitigen. Dies ermöglicht es, über den Tellerrand zu schauen und kreative und neue Lösungen zu finden. Kritisches Denken ist der Eckpfeiler der Innovation.

Man muss in der Lage sein, auf der Grundlage gegebener Informationen logische Schlussfolgerungen zu ziehen, unausgesprochene Annahmen zu erkennen und möglicherweise in Frage zu stellen, Beweise abzuwägen und zwischen starken und schwachen Argumenten auf der Grundlage der Relevanz zu unterscheiden.

Kritisches Denken sollte am Arbeitsplatz trainiert werden, indem man die Auszubildenden ermutigt, Fragen zu stellen und ihre Ideen und Meinungen zu äußern und indem man sie herausfordert und von ihnen verlangt, ihre Gedankengänge zu erklären. Kritisches Denken kann man lernen, indem man übt, wie man Informationen sammelt, sie untersucht und hinterfragt, auf mögliche Probleme hinweist und seine Schlussfolgerungen zieht und erklärt.

Führung

Führungsqualitäten beziehen sich auf die Fähigkeit, Teams zusammenzustellen, andere Menschen zu organisieren und eine Gruppe zu motivieren, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Führung erfordert umfassende Fähigkeiten, und es gibt verschiedene Ansätze zur Führung. Einige allgemeine Schlüsselqualifikationen sind:

1) Entscheidungsfindung:

Führungskräfte müssen in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen, auch oder gerade, wenn sie schwierig sind. Sie müssen in der Lage sein, eine Situation zu beurteilen, eine oder mehrere mögliche Lösungen zu finden, die Vor- und Nachteile jeder Lösung abzuwägen und eine endgültige Entscheidung über das weitere Vorgehen zu treffen. Anschließend ist es wichtig, dass sie die gewählte Lösung effizient und angemessen kommunizieren.

2) Delegation:

Führungspersönlichkeiten müssen in der Lage sein, Aufgaben zu delegieren, anstatt sie selbst zu übernehmen. Der Wechsel vom "Tun" zum "Führen" kann ein schwieriger Übergang sein. Um zu führen, muss man sich mehr mit einem Prozess selbst befassen, aber weniger mit den Details und der Ausführung. Außerdem muss man darauf vertrauen können, dass andere Mitarbeiter ebenso qualifiziert sind, eine Aufgabe zu übernehmen, die man zuvor selbst erledigt hat.

3) Konfliktmanagement/Konfliktlösung

Führungskräfte müssen in der Lage sein, Konflikte zu erkennen und effizient und fair zu lösen. Konflikte am Arbeitsplatz können zu einer Verringerung der Effektivität der Mitarbeiter führen und die Leistungen und Ziele des Unternehmens behindern. Die Identifizierung der Konfliktquelle durch eine gründliche Bewertung der Situation ist von entscheidender Bedeutung. Selbsterkenntnis, Kommunikation, Respekt und Wertschätzung für andere und deren Fähigkeiten sowie das Setzen und Durchsetzen von Grenzen sind wichtige Aspekte des Konfliktmanagements.

Ein Teil des Konfliktmanagements ist der Umgang mit schwierigen Gesprächen. Um Konflikte zu lösen, ist es wichtig, sich ihnen zu stellen, denn sie verschwinden selten, indem sie sich von selbst lösen. In Verhandlungen ist es wichtig, Positionen, Interessen und Bedürfnisse zu ermitteln, um eine geeignete Lösung zu finden.

4) Inspiration und Motivation

Menschen zu motivieren und zu inspirieren ist eine wichtige Fähigkeit der Führung. Die Gestaltung eines positiven Arbeitsumfelds ermutigt die Mitarbeiter, eine Aufgabe bereitwillig zu erledigen, anstatt sich dazu gezwungen zu fühlen. Motivierende Führungskräfte inspirieren ihr Team mit ihrer eigenen Begeisterung und Leidenschaft. Sie sind in der Lage, ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und ein gemeinsames Ziel zu schaffen.

Sie geben ihren Mitarbeitern das Gefühl, wertgeschätzt zu werden, und erkennen und fördern ihre Potenziale, indem sie deren Prioritäten, Stärken und Bedürfnisse kennen lernen.

5) Mentoring, Talentmanagement

Mentoring sollte eine Stärke jeder Führungskraft sein. Sie sollten ein Interesse an der Entwicklung und Verbesserung ihrer Teammitglieder haben und die Mitarbeiter dabei unterstützen, ihr Potenzial auszuschöpfen. Manche Führungskräfte befürchten, dass Mitarbeiter das Unternehmen wechseln oder ihre Position bedrohen, und unterstützen daher nicht ihre Kompetenzentwicklung.

Letztendlich führt dies jedoch zu Unzufriedenheit und der Mitarbeiter wird das Unternehmen vielleicht trotzdem oder gerade deswegen wechseln.

Gute Mentoren leiten ihre Mitarbeiter an und geben ihr Fachwissen an sie weiter, damit diese sich entwickeln, verbessern und ihre persönlichen und beruflichen Ziele erreichen können. Dies erhöht das allgemeine Kompetenzniveau im Team und trägt zum Gesamterfolg des Unternehmens bei.

Es gibt viele Qualitäten, die eine gute Führungskraft ausmachen und die man erkennen und fördern sollte, z. B. Verantwortungsbewusstsein, Neugier, kritisches Denken, Zusammenarbeit, Kommunikation, Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Fokus, Optimismus, Geduld, Widerstandsfähigkeit, Respekt und Selbstbewusstsein. Um die eigenen Führungsfähigkeiten zu verbessern, sollte man zunächst den eigenen Führungsstil ermitteln und Bereiche mit Stärken und Verbesserungspotenzial definieren und dann entsprechend daran arbeiten.

Viele der Fähigkeiten, die eine gute Führungskraft ausmachen, können verbessert und trainiert werden, aber einige sind auch eine angeborene Persönlichkeitseigenschaft. Es ist wichtig zu beachten, dass nicht jeder eine Führungspersönlichkeit sein muss oder sogar sein kann. Ein Team, das ausschließlich aus Führungskräften besteht, wird nicht sehr weit kommen. Ein produktives und effektives Arbeitsumfeld erfordert sowohl Führungskräfte als auch Gefolgsleute. Es liegt in der Verantwortung der Vorgesetzten und Ausbilder, die Stärken und Ambitionen der einzelnen Mitarbeiter zu erkennen und einen geeigneten Entwicklungsplan aufzustellen, um eine langfristige Arbeitszufriedenheit zu gewährleisten.

Teamarbeit

Die Fähigkeit zur Teamarbeit ist in fast allen Berufen und Karrierestufen unerlässlich. Eine gute Zusammenarbeit mit anderen, sei es mit Kunden, Kollegen, Managern und anderen, trägt dazu bei, Ziele erfolgreich und rechtzeitig zu erreichen und erhöht die Freude an der Arbeit. Gute Kommunikationsfähigkeiten sind ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Teamarbeit, aber auch andere Soft Skills spielen eine wichtige Rolle. Die Akzeptanz von Feedback, gute Zusammenarbeit, der Umgang mit schwierigen Situationen, emotionale Intelligenz, zwischenmenschliche Fähigkeiten und Selbstbewusstsein sind die Zutaten, die Teamarbeit "funktionieren" lassen. Die Arbeit in einem guten Team erhöht die Freude, wenn Projekte erfolgreich abgeschlossen werden, und kann die Enttäuschung über einen Misserfolg mildern und die Motivation für einen neuen Versuch erneuern. Ganz nach dem Motto "Geteilte Freude ist doppelte Freude, geteiltes Leid ist halbes Leid". Gruppendynamik ist sehr mächtig und kann ein wichtiger Erfolgsfaktor sein, wenn sie konstruktiv und positiv genutzt wird.

Arbeitsmoral

Bei der Arbeitsmoral geht es um eine Haltung der Entschlossenheit und des Engagements für die eigene Arbeit. Menschen mit einer starken Arbeitsmoral legen großen Wert auf ihr korrektes Verhalten und fühlen sich moralisch verpflichtet und sind stolz darauf, die ihnen übertragenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu erfüllen. Sie sind zuverlässig und zeigen großes Engagement für ihre Arbeit, sie sind produktiv und leisten mehr als das geforderte Minimum. Sie haben den Wunsch, etwas zu bewirken und mit anderen zusammenzuarbeiten, um ein Ziel zu erreichen. Sie sind pünktlich und schätzen die Zeit anderer genauso sehr wie ihre eigene. Ihre starke Motivation, ein Ziel zu erreichen, richtet sich oft nicht nur auf das Ziel selbst, sondern auch auf Möglichkeiten, den Weg zum Erfolg zu verbessern. Daher entwickeln sie oft Fähigkeiten, die

zum Projektmanagement gehören, wie Planung, Terminplanung, Festlegung und Einhaltung von Fristen, Selbstkontrolle und Zeitmanagement.

Der Respekt vor anderen und ihrer Zeit ist ein wichtiger Bestandteil einer guten Arbeitsmoral. Anwesenheit, Pünktlichkeit bei Besprechungen, Überprüfung der eigenen Arbeit auf Qualität und das Kontrollieren der Stimmigkeit der Ergebnisse vor Abgabe, Einhaltung von Fristen und konstruktive Beiträge zur Arbeit anderer zeigen Professionalität und Wertschätzung gegenüber Kollegen und Arbeitgebern.

2.3 Schulungs SOP:

Der erste Schritt zur Einführung eines erfolgreichen Ausbildungsmanagements im Unternehmen ist die Erstellung eines Standardausbildungsverfahrens (Training SOP). Innerhalb der SOP müssen eine Reihe von Themen, wie die unten aufgeführten, behandelt werden. Die nachstehend aufgeführten Themen sind Beispiele; je nach Größe und Organisationsstruktur des Unternehmens wird es in jedem Betrieb Unterschiede geben. Der erste Schritt besteht darin, die Bedürfnisse des Unternehmens zu klären und darauf aufbauend das Schulungsverfahren zu entwickeln.

1) Zweck (beschreiben Sie den Zweck der SOP)

z.B. Der Zweck dieser Standardarbeitsanweisung ist die Beschreibung des Verfahrens zur effektiven Schulung des Personals, das am Produktionsstandort X des Unternehmens Y arbeitet. Das beschriebene Verfahren stellt sicher, dass alle Mitarbeiter eine angemessene Schulung erhalten, um ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten erfolgreich auszuführen.

2) Geltungsbereich (Beschreibung des Geltungsbereichs der SOP)

z. B. dieses Verfahren gilt für alle Mitarbeiter, die mit dem Design, der technischen Entwicklung, der Lieferkette, der Herstellung, der Qualitätsprüfung, der Verpackung, der Lagerung und dem Transport der hergestellten Schuhe zu tun haben.

3) Definitionen (Beschreibung der in diesem Dokument verwendeten Begriffe und Abkürzungen)

z.B.

Schulung: ist ein Prozess, der die Kompetenz des Mitarbeiters in Bezug auf Wissen, Erfahrung, Verhalten und Fähigkeiten verbessert, die für die Ausführung der zugewiesenen Aufgaben erforderlich sind, um die gewünschten Unternehmensziele zu erreichen.

Ausbilder: Der Ausbilder ist ein Mitarbeiter, der über ausreichende Kenntnisse, Qualifikationen, Erfahrungen und Schulungsfähigkeiten verfügt und für die Entwicklung und Durchführung von Schulungen in Bezug auf die Funktion und den Betrieb verantwortlich ist. Der Ausbilder wird vom Leiter der Abteilung ernannt.

Auszubildender: Ein Auszubildender ist ein Mitarbeiter, der für eine bestimmte Tätigkeit oder Fähigkeit ausgebildet wird.

Schulungsmatrix: Es handelt sich um ein Dokument, das alle SOPs und Themen auflistet, für die eine Schulung für Personen mit bestimmten Stellenbeschreibungen/Verantwortlichkeiten erforderlich ist.

4) Verantwortung (Verantwortlichkeiten definieren)

z.B.

- a. Der Abteilungsleiter ist dafür verantwortlich, die Zuständigkeit für die Schulung an einen zertifizierten/ausreichend qualifizierten Ausbilder zu übertragen, Schulungskapazitäten und -materialien bereitzustellen und sicherzustellen, dass den Mitarbeitern keine Arbeit zugewiesen wird, bevor die erforderliche Schulung durchgeführt wurde. Der Abteilungsleiter legt die Schulungsthemen fest und stellt sicher, dass sie mit dieser SOP übereinstimmen.
- b. Der Schulungskordinator ermittelt den individuellen Schulungsbedarf, erstellt einen Zeitplan und verwaltet die Schulungsnachweise.
- c. Der Ausbilder ist für die Durchführung der Schulung, die Feststellung des Schulungserfolgs und die Bereitstellung der Schulungsunterlagen und -bescheinigungen verantwortlich.
- d. Der einzelne Mitarbeiter ist dafür verantwortlich, seine Schulungsakte zu aktualisieren und externe Schulungsbescheinigungen beim Schulungskordinator einzureichen.

5) Kategorien der Ausbildung

z.B.

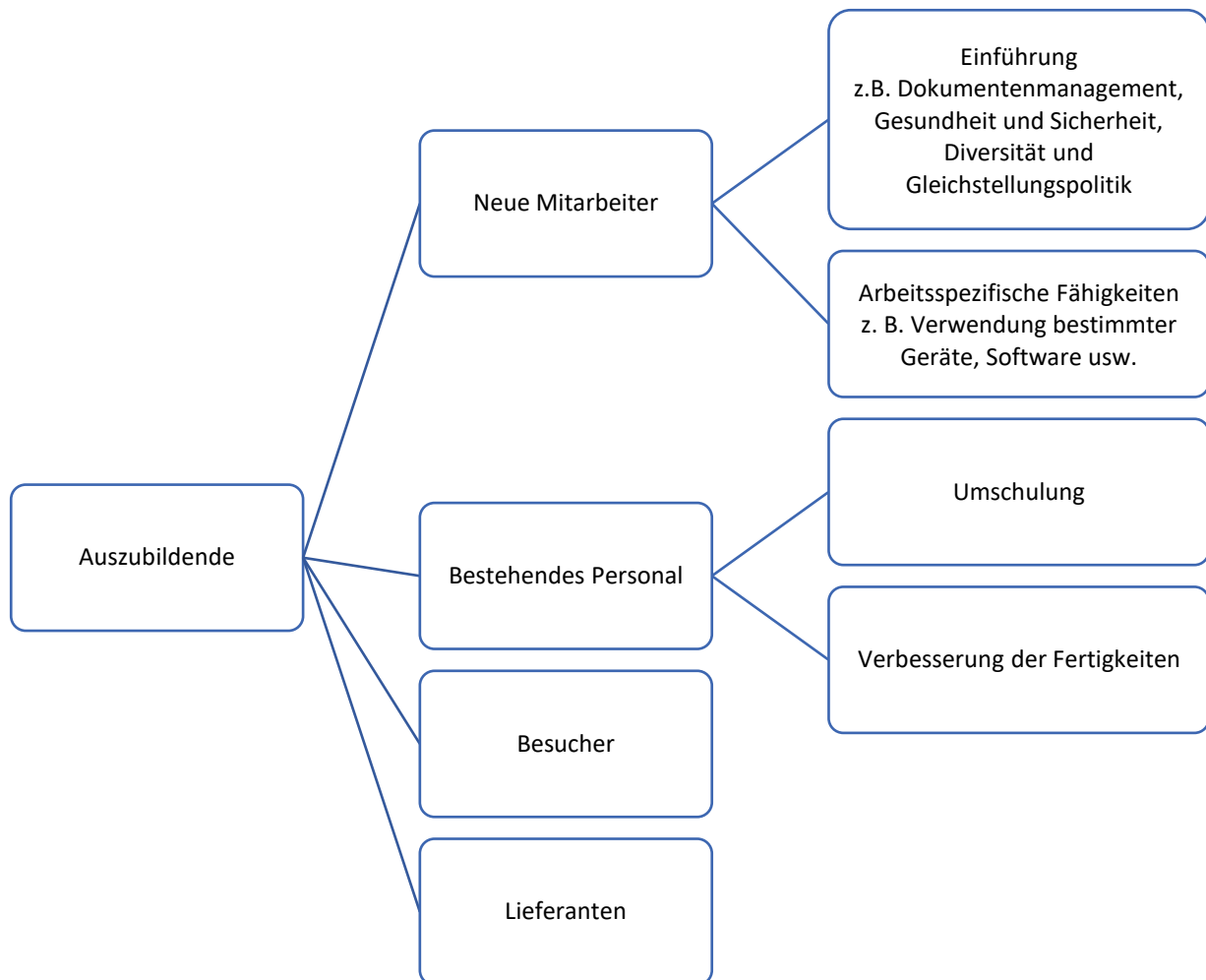


Fig. 2: Einstufung der Auszubildenden und der Ausbildungsanforderungen

Ermitteln Sie den Schulungsbedarf für die verschiedenen Kategorien und spezifizieren Sie ihn, z. B.

5.1 **Besucher:** Der Zutritt von Besuchern oder ungeschultem Personal zum Produktions- und Qualitätskontrollbereich ist zu unterbinden. Wenn dies unvermeidlich ist, müssen sie im Voraus über die Gesundheits- und Sicherheits- sowie Vertraulichkeitsanforderungen unterrichtet werden. Sie müssen jederzeit unter der Aufsicht einer geschulten Person stehen.

5.2. Lieferant

Und so weiter ...

6) Liste der Schulungen:

z.B.

- Selbstschulung und Zertifizierung (Anforderungen und Umfang festlegen)
- Interne Schulung (Anforderungen und Umfang festlegen)
- Externe Schulung (Anforderungen und Umfang festlegen)

7) Bewertung der Ausbildung

Die Ausbildungsevaluation ist ein Prozess, der darauf abzielt, die Effektivität der aktuellen Ausbildungsmaßnahmen im Hinblick auf lang- und kurzfristiges Lernen zu bestimmen und die Ausbildungsmaßnahmen gegebenenfalls zu verbessern. Bestimmen Sie hier die Maßnahmen und den Verbesserungsprozess z.B. Gruppendiskussion, Fragebogen, Festlegung von Grenzwerten, wann Maßnahmen ergriffen werden müssen, und des Änderungsvorganges.

8) Dokumentation der Ausbildung

Zertifizierung der Ausbildung:

Die Durchführung und der Erfolg der Schulung müssen dokumentiert werden. Das Original des Schulungsnachweises ist in die jeweilige Schulungsakte einzutragen und eine Kopie ist dem jeweiligen Abteilungsleiter auszuhändigen.

3 Abbildungen

Fig. 1: Tätigkeitsbereiche in DIA-CVET und ihre Beziehung zum Produktionsprozess.....	4
Fig. 2: Einstufung der Auszubildenden und der Ausbildungsanforderungen	11