



Ermittlung des Schulungsbedarfes	1.3.12 Version 01
---	----------------------

Änderungen gegenüber der letzten Fassung:

1 Ziel und Zweck

Für qualitätsrelevante Aufgaben müssen die Mitarbeiter ausreichend qualifiziert sein. Die gesetzlichen Bestimmungen und Verträge sollen eingehalten werden. Die auf der Basis einer angemessenen Ausbildung aufgebaute Qualifikation muss vor Übertragung von Aufgaben (nach einer Neueinstellung oder Umsetzung von Mitarbeitern) überprüft und ggf. auf den neuesten Stand gebracht werden. Der Fortbildungs- und Schulungsbedarf müssen regelmäßig ermittelt, die Fortbildungsmaßnahmen entsprechend ausgewählt, durchgeführt und dokumentiert werden. Die gesetzlichen Anforderungen an die unterschiedlichen Berufsgruppen sind zu beachten.

Geregelt werden muß wie

- der Schulungsbedarf ermittelt wird
- wie die Schulungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen geplant, durchgeführt und dokumentiert werden
- wie neueingestellte oder umgesetzte Mitarbeiter ausgewählt, eingearbeitet und geschult werden
- bei besonderen Qualifikationsanforderungen in qualitätsempfindlichen Bereichen müssen die Nachweise evtl. öfters erbracht werden
- gesetzliche Vorschriften für formale Qualifikationen sind zu beachten. Bestimmte Tätigkeiten dürfen nicht von Personen ohne die formale Qualifikation ausgeführt werden - unabhängig von ihrer Befähigung oder Schulung. Das gilt z.B. für Anwendung von Röntgenstrahlen, Verwenden von Sprengstoffen, Schweißzeugnis oder Ausübung der Heilkunde unter der Bezeichnung Arzt

2 Anwendungsbereich

Ermittlung des Schulungsbedarfes und Sicherstellung der Schulung aller Mitarbeiter, die mit qualitätsrelevanten Tätigkeiten betraut sind. Nachweis der den gestellten Forderungen entsprechenden Qualifikation des Perso-

nals durch Ausbildung, Schulung und/oder beruflicher Erfahrung (training on the job) durch entsprechende Aufzeichnungen

3 Beschreibung

3.1 Einzelprobleme

Identifikation der qualitätsrelevanten Tätigkeiten, die ein Mitarbeiter regelmäßig im Unternehmen übernimmt. Meistens sind die Aufgaben in Funktions- oder Stellenbeschreibungen festgelegt.

Darauf sind die Qualifikationsanforderungen festzulegen: Zu-nächst die formale berufliche Qualifikation, die vorausgesetzte berufliche Erfahrung, die zusätzliche Schulung und die arbeitsplatzbezogene Einarbeitung. Man kann dabei Muss-Kriterien, Soll-Kriterien und Kann-Kriterien festlegen. Evtl. sollen die Kriterien auch quantitativ ausgestaltet sein (soll mindestens 3 Jahre auf der Intensivstation gearbeitet haben bevor...)

Neben den fachlich-beruflichen Kriterien können auch Forderungen an Persönlichkeitsmerkmale gestellt werden, wenn diese durch Schulung beeinflusst werden können wie Anpassungsfähigkeit, Arbeitsverhalten, Eigeninitiative, Beharrlichkeit, Kommunikationsfähigkeit, Team-Fähigkeit, Belastbarkeit

Festgelegt werden muss, welche Kenntnisse ein Mitarbeiter über Vorgänge im Unternehmen haben muss, die nicht unmittelbar in seinen Aufgabenbereich fallen. So ist z.B. für die Produktion eine Kenntnis des Beschaffungswesens, für die Mitarbeiter im Beschaffungswesen Kenntnis der Verfahrensprozesse wichtig. Marketingmitarbeiter müssen über Entwurfserstellung und andere Planungsvorgänge informiert sein.

Festgelegt werden muss, über welche phasenübergreifenden und systemunabhängigen Fähigkeiten ein Mitarbeiter verfügen soll wie Kommunikationstechniken, Präsentationsfähigkeiten, Berichterstellung, Kreativtechniken, Qualitätsbewusstsein, Organisationsfähigkeiten, Fremdsprachen, Führungstechniken, Rhetorik

Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen haben einen hohen Motivationswert und werden oft als Incentive angeboten.

Weiterbildungsmaßnahmen werden gelegentlich durchgeführt, um die Entwicklungsmöglichkeiten eines Mitarbeiters oder seine Belastbarkeit zu prüfen.

Schulungskapazitäten sind begrenzt. Ein Verfahren für die „gerechte“ Auswahl muss gefunden werden. Ein Bewerbungsverfahren soll gleiche Chancen gewährleisten. Eine Bewertungsverfahren für die Bewerbungsunterlagen muss vorhanden sein.

3.2 Curricula

Für wiederholte und vergleichbare Anforderungen sollten gleichbleibende Unterrichtsabläufe aufgestellt werden. Die Schulungsinhalte sollten abgestimmt werden mit den Bereichen, für die die Schulung vorgenommen wird. Man soll vermeiden, eine „Fortbildungsabteilung“ aufzubauen, die nach eigenen, unternehmensunabhängigen Zielen „übergeordnete Werte“ jenseits der Unternehmensalltags verfolgt. Lerninhalte, Methodik und Didaktik sind zu planen und mit dem Bedarf abzustimmen.

3.3 Fortbildungsprogramm

Jährlich wird ein Fortbildungsprogramm aufgestellt, das dem ermittelten Schulungsbedarf angemessen ist.

3.4 Prüfungen

Schulungen sind nicht kostenlos - sie kosten immer viel Zeit. Deswegen muss ein Verfahren eingeführt werden, mit dem man Erfolg und Misserfolg von Schulungsmaßnahmen beurteilen kann. Zu allen Qualifikationsmaßnahmen gehört auch der Nachweis, daß die Anstrengungen zu dem intendierten Ziel geführt haben. Die Prüfung kann sich auf den Lerneffekt, die spätere Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz oder Ähnliches beziehen. Dem Mitarbeiter ist Gelegenheit zu geben, seine eigene Einschätzung der Schulungsmaßnahme zu äußern, evtl. anonym.

Die Ergebnisse der Prüfungen sollten dazu verwandt werden, entsprechende Korrekturmaßnahmen auszulösen wie Änderung des Vorgehens bei der Schulung, Umsetzung des Mitarbeiters, Fortsetzung oder Abbruch der Maßnahme.

3.5 Auswahlverfahren

Bei allen Schulungsanstrengungen sind die Fehler bei der Auswahl eines Mitarbeiters selten wieder gut zu machen. Wenn auch nicht zwingend vorgeschrieben im Schulungselement ist doch die Festlegung der Auswahl von Mitarbeitern entsprechend der mitgebrachten Qualifikation ein unverzichtbarer Aspekt jeder Qualifikationsmaßnahme. Das Verfahren soll formell geregelt sein.

Werden Auswahlverfahren wie Gruppendiskussion oder Eignungstest wie psychologische Eignungsuntersuchung, psychometrische Tests, projektive Tests oder Geschicklichkeitstests angewandt, muss die Durchführung beherrscht werden und die Validität bekannt sein.

3.6 Zeitbedarf

4 Dokumentation

Die Personalakte sollte in einen „persönlichen Teil“ und einen „qualitätsrelevanten Teil“ eingeteilt werden, damit ohne Verletzung der Vertraulichkeit dem Auditor die Qualifikationsnachweise vorgelegt werden können.

Für den Qualifikationsnachweis soll eine formularmäßige Ordnung eingehalten werden.

Alle Schulungsmaßnahmen sollten bestätigt werden (Zertifikate). Checkliste Bewerbungsunterlagen

5 Hinweise und Anmerkungen

Die Empfehlungen z.B. der ISO 9004 Teil 2 zum Umgang mit Mitarbeitern gehen weit über die Anforderungen an die Schulung in der ISO 9001 hinaus. Dort werden Maßnahmen vom Unternehmen zur Mitarbeitermotivation, zur Stärkung des Qualitätsbewusstseins und der Identifikation mit den Qualitätszielen erwartet, die die Methodik traditioneller Schulungsmaßnahmen bei weitem sprengen. Anweisungen zur Realisierung solcher Ziele sind empfehlenswert, für die Zertifizierung nach ISO 9001 aber nicht erforderlich.

6 Zuständigkeiten

Wer ist für die Personalschulung zuständig? Wer legt den Schulungsbedarf fest?

Wer legt den Unterrichtsinhalt fest, stimmt diesen ab und genehmigt?

Wer bewertet die Bewerbungsunterlagen?

Wer entscheidet über die Zulassung zur Schulungsmaßnahme?

7 Mitgeltende Unterlagen

Element Schulung der DIN ISO 9001

7.1 Literatur

7.2 Begriffe

8 Anlagen

Anlage 1 Prüfliste Schulungsbedarf