

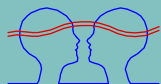
# Produktive Qualifizierung

## 1. Zum Grundgedanken

## 2. Der Qualifikationsbedarf wächst

## 3. Beispiele für Produktive Qualifizierung

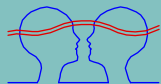
- 1986 (JAP) Toyota Produktionssystem („Lean Management“)
- 1993 (DE) Rockwell Golde „Wegweiser“
- 1996 (UK) Investors in People



# Produktive Qualifizierung

Berufliche Bildung orientiert sich zuerst einmal an ihrer Nachhaltigkeit

- für die Karriere der MitarbeiterInnen
- für die künftige Lebensfähigkeit des Unternehmens
- für den Bestand lebensnotwendiger Industrien
- für die Lebensfähigkeit der Region
- für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft
- für die Lebensfähigkeit der Menschheit



# Nachhaltigkeit ist längst Produktivitätsfaktor

## Bremer bekommt Deutschen Studienpreis

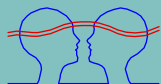
Montag, 8. Mai 2006, 12.08 Uhr

<http://www.radiobremen.de/nachrichten/meldung.php3?id=27076>

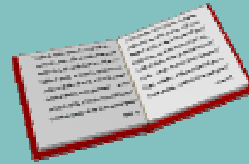
Der Bremer Student und Unternehmensberater Carsten Gandenberger ist mit dem Deutschen Studienpreis ausgezeichnet worden.

Gandenberger erhielt einen 3. Preis für eine Arbeit über die Textilwirtschaft. Er weist darin nach, dass die meisten Textil-Unternehmen **nicht auf Nachhaltigkeit, sondern nur auf Wirtschaftlichkeit achten.**

Der Deutsche Studienpreis wird von der Körber-Stiftung an 41 deutsche Nachwuchswissenschaftler verliehen. Insgesamt werden dabei 100.000 Euro vergeben.



## nächstes Kapitel

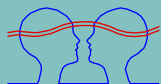


Zum Grundgedanken

### **Der Qualifikationsbedarf wächst**

Beispiele für Produktive Qualifizierung

- 1986 (JAP) Toyota Produktionssystem („Lean Management“)
- 1993 (DE) Rockwell Golde „Wegweiser“
- 1996 (UK) Investors in People



# Deutschland fällt zurück

## Studie: Schlechtes Abschneiden im weltweiten Wohlstandsvergleich



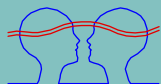
BERLIN (DPA). Trotz verbesserter Wirtschaftsaussichten fällt Deutschland nach einer Untersuchung im weltweiten Wohlstandsvergleich weiter zurück. Einer im Auftrag der "Welt" erstellten Studie der Deutsche Bank Research zufolge könnte Spanien bereits im Jahr 2008 beim Pro-Kopf-Einkommen an Deutschland vorbeiziehen, Italien könnte 2014 folgen.

Im Jahr 2020 wären nur noch Griechenland und Portugal bei der Wertschöpfung pro Kopf schwächer. Derzeit liegt die Bundesrepublik beim Pro-Kopf-Einkommen innerhalb der 15 alten EU-Länder noch auf dem elften Rang.

Den relativen Abstieg Deutschlands führen die Experten zum einen auf Sondereffekte wie die Wiedervereinigung zurück.

"Vor allem aber hat es Deutschland über lange Jahre versäumt, sich Gedanken über die eigene Zukunft zu machen und eine konsequente Wachstumsstrategie zu verfolgen. "Andere Staaten seien da viel weiter", sagt der Ökonom Stefan Bergheim, einer der Autoren der langfristigen Wachstumsstudie. Zudem verschlechtere eine **verfehlte Bildungspolitik** die langfristigen Wachstumsaussichten erheblich.

© Copyright Bremer Tageszeitungen AG Ausgabe: Weser-Kurier Seite: 6 Datum: 08.05.2006

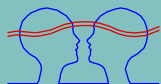


# Manager sehen das Problem



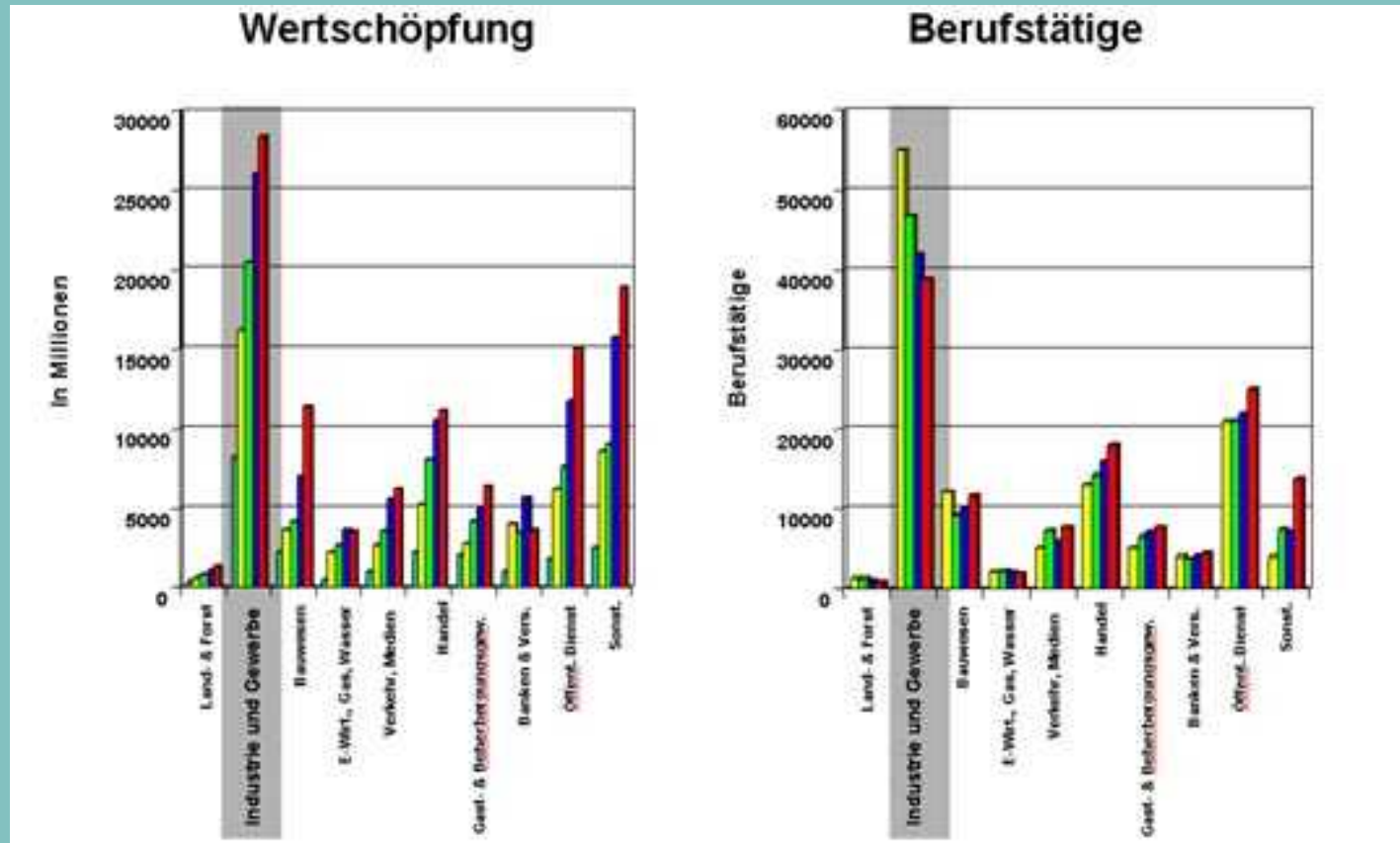
- Executives see **innovation** and the **free flow of information** as the primary drivers of ever-faster change in the business world, according to a McKinsey survey.
- Eighty-five percent describe their own **business environment as more competitive** than it was five years ago, largely because of the improved capabilities of their competitors and growth in the number of low-cost competitors.
- Executives predict that **future profitability will depend most on knowledge and information trends** and the forces of globalization.

An executive take on the top business trends : A McKinsey Global Survey. McKinsey Quarterly 2006\_04  
[http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_abstract.aspx?ar=1754&L2=18&L3=30&srId=17&gp=0](http://www.mckinseyquarterly.com/article_abstract.aspx?ar=1754&L2=18&L3=30&srId=17&gp=0)

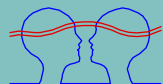




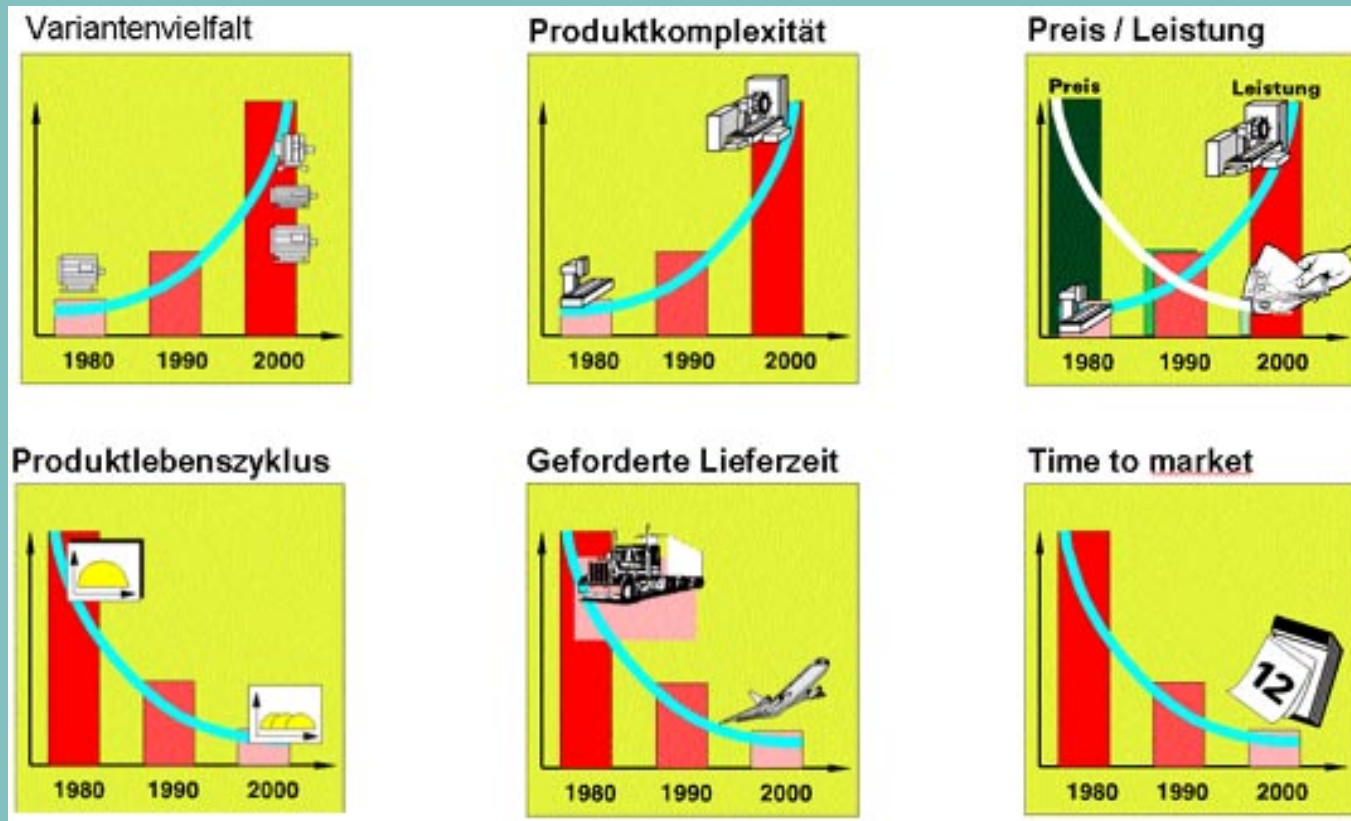
# Veränderung der Anforderungen 02: Produktivitäts-Beschäftigungsschere



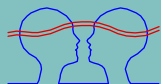
Egon Blum 2003 E+M-Industriemasstaebe  
<http://www.egon-blum.at/Verweise/EM/index.php>



# Veränderung der Anforderungen 03: Alles wird schwieriger + anspruchsvoller



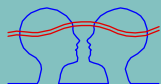
Egon Blum 2003 E+M-Industriemasstaebe  
<http://www.egon-blum.at/Verweise/EM/index.php>



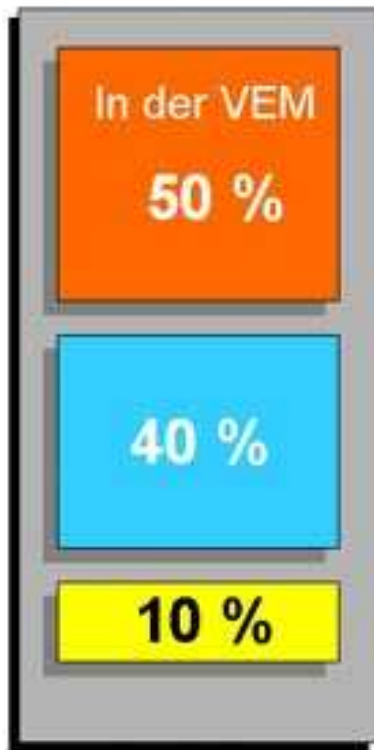
# Eine Konsequenz:

## Schaffung einer ausgeglichenen Qualifikationsstruktur in allen Unternehmensbereichen

- Forschungs- und Entwicklungskompetenz nach dem Stand von Technik und Wissenschaft
- Umsetzungskompetenz auf einem hohen Qualifikationslevel, um die Theorie in die Praxis umsetzen zu können
- Allerdings gibt es mehr "innovationskompetente" Ingenieure, die den Theorie- und Planungsbereich abdecken, als fachlich qualifizierte Spezialisten, die eine hochgradige "Umsetzungskompetenz" vorweisen können
- Deshalb: "Lehre und Matura" ist eine Ausbildungskombination für Fachspezialisten mit internationalem Format, die ihren Einsatz auch künftig vorwiegend im betrieblich-praktischen Bereich sehen
- Die Umsetzung des Projektes 'Lehre und Matura' wird im Zusammenhang mit dem Anspruch auf eine 'Betriebliche Elite' zum absoluten Generalthema



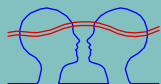
# Eine weitere Konsequenz: Neue, differenziertere Berufsbildung



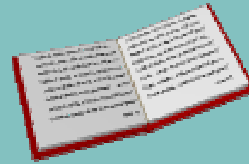
**Die High-Tech-Berufe decken die obersten Ansprüche ab. Über 1000 Lehrlinge wurden bereits ausgebildet.**

Zur Standardausbildung zählen Lehrberufe mit einer 3 oder 3 1/2-jährigen Ausbildungszeit.

Lehrlingsausbildung zur Unterbringung von lernschwachen und schlecht vermittelbaren Jugendlichen



## nächstes Kapitel

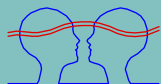


Zum Grundgedanken

Der Qualifikationsbedarf wächst

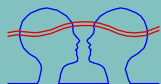
### **Beispiele für Produktive Qualifizierung**

- 1986 (JAP) Toyota Produktionssystem („Lean Management“)
- 1993 (DE) Rockwell Golde „Wegweiser“
- 1996 (UK) Investors in People



# Postindustrielle Standortpolitik

Michael L. Dertouzos et al. 1990:  
Made in America:  
Regaining the Productive Edge



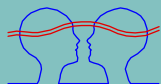
# Toyota Produktions-System (Lean Management)

Im Mittelpunkt der Entwicklung stehen die Menschen – vor allem die im Shopfloor

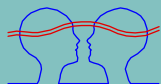
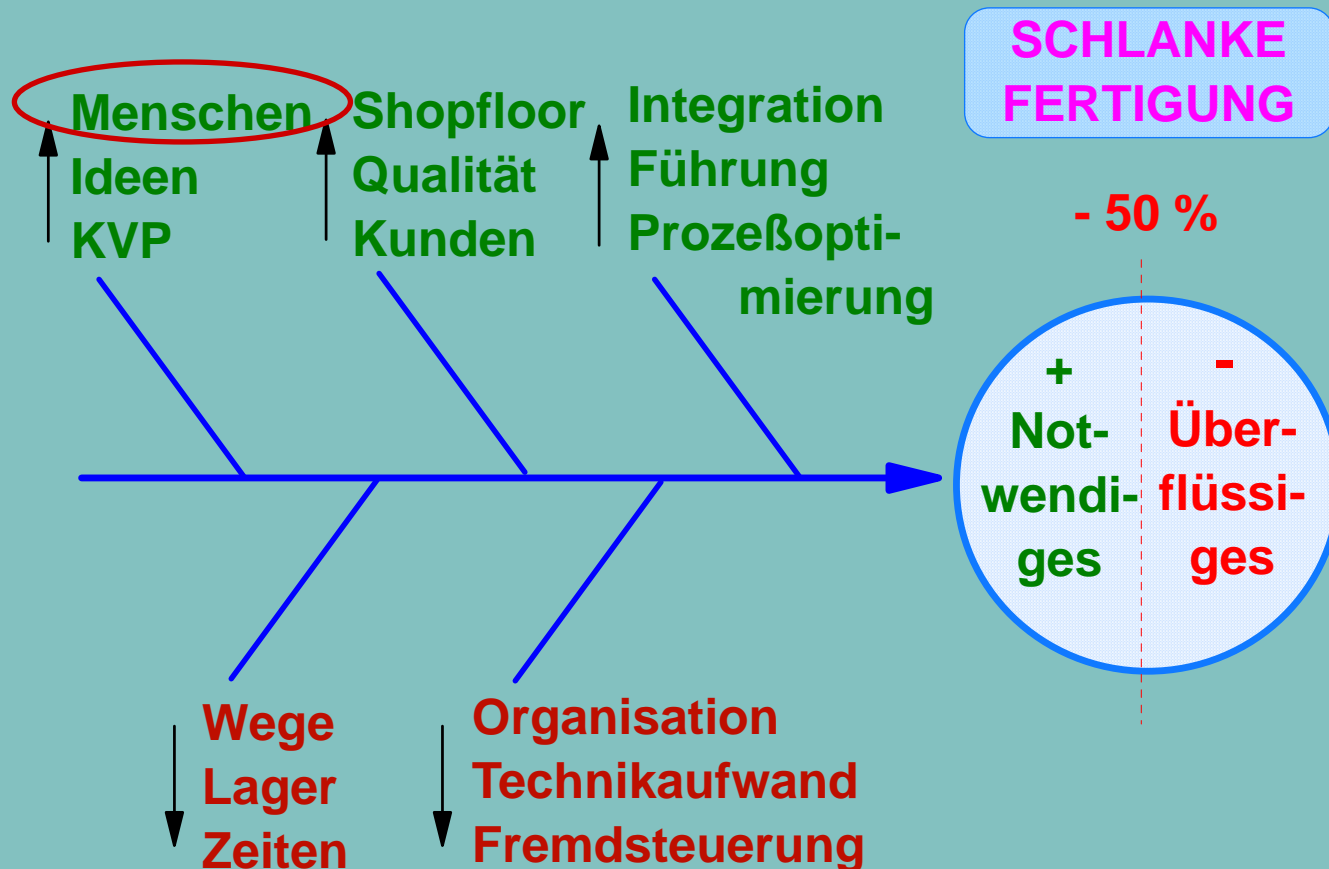
- sie tragen den konkreten Wandlungsprozess
- sie sehen ihren Nutzen direkt
- der Wandel ist dort evident / unüberseh- und –hörbar
- der Weg folgt direkt den Problemen
- aktuelle und zukünftige Ziele sind sich hier am nächsten



*Konosuke Matsushita 198...: Wir machen zuerst Menschen und dann erst Produkte*

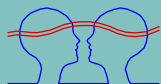
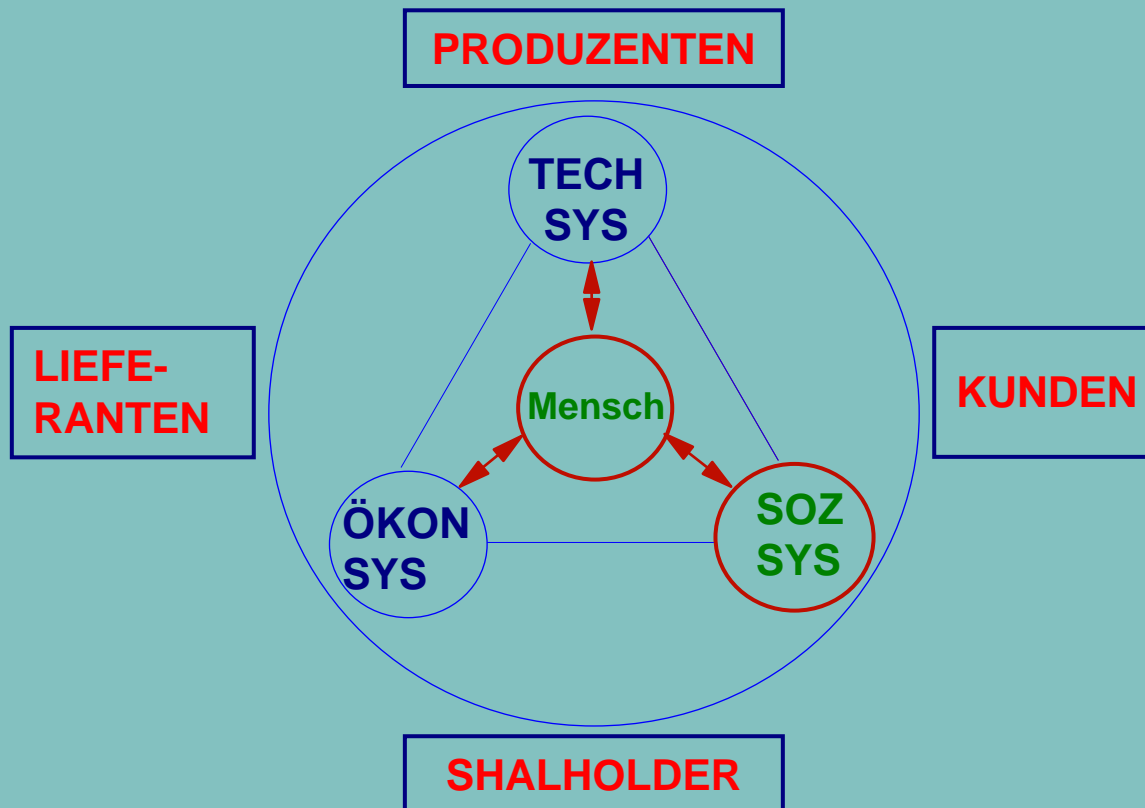


# Toyota Produktions-System (Lean Management)



# Toyota Produktions-System (Lean Management)

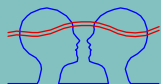
Menschen in der Organisation begegnen uns 2 mal



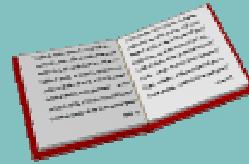
# ■ Toyota Produktions-System (Lean Management)

## MitarbeiterInnen als Garanten des betrieblichen Erfolgs:

- Die Identifikation, Motivation und **Qualifizierung** der MitarbeiterInnen nimmt einen sehr hohen Stellenwert bei den Kulturmerkmalen des Lean Management ein.
- Die Unternehmen sind bemüht, die drei sozialen und personalen Säulen des betrieblichen Erfolgs (Identifikation, Motivation, Qualifizierung) stetig zu festigen, denn ohne diese Voraussetzungen sind wesentliche Kulturmerkmale des Lean Management nicht umzusetzen.
- Die Förderung der MitarbeiterInnen orientiert sich aber immer an den unternehmerischen Entwicklungsinteressen – insofern ist sie immer auch produktiv.



## nächstes Kapitel

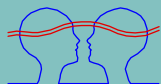


Zum Grundgedanken

Der Qualifikationsbedarf wächst

### **Beispiele für Produktive Qualifizierung**

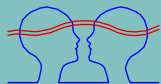
- 1986 (JAP) Toyota Produktionssystem („Lean Management“)
- 1993 (DE) Rockwell Golde „Wegweiser“
- 1996 (UK) Investors in People



# Rockwell Golde „Wegweiser“

Kern dieses Qualifizierungs-Wegweisers ist die „Cross Functional Qualification“

- WerkerInnen lernen so viele „Berufe“ im Betrieb wie möglich
- Die Kosten dieser Bildung werden durch die resultierende Flexibilität ersetzt
- Das Verständnis zwischen den verschiedenen Arbeitsplätzen wächst (Schnittstellenmanagement)
- Produktionsengpässe können leichter überwunden werden
- ... und die MitarbeiterInnen profitieren persönlich wie finanziell davon

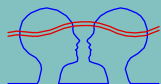


# Investors in People

IIP begann in den (80ziger Jahren als staatlich gefördertes HR-Zielführungssystem nach dem Muster des QMS DIN/ISO 9000 im UK – hier das Beispiel TNT:

- TNT Logistics setzt auf Bildung und Entwicklung aller Mitarbeiter, um die Unternehmensziele zu erreichen.
- TNT Logistics sorgt für kompetente und kontinuierliche Bildungsmaßnahmen, die Mitarbeiter weiterbringen.
- TNT Logistics achtet darauf, dass diese Maßnahmen zu den Unternehmenszielen beitragen.
- TNT Logistics unterstützt Mitarbeiter, ihr persönliches Engagement und ihre Weiterentwicklung zum Erreichen der Unternehmensziele beizutragen.
- TNT Logistics fördert Mitarbeiter, sich für ihre Aufgabe hervorragend zu qualifizieren und weiter zu entwickeln.

<http://www.investorsinpeople.co.uk/IIP/Web/default.htm>



# Investors in People

Investors in People



INVESTOR IN PEOPLE

## Investors in People

Best practice in der Personalentwicklung

Ihre Ansprechpartner:  
Torsten Urosevic, Diplom-Kaufmann  
Patrick Schröder, Diplom-Pädagoge

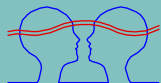


INVESTOR IN PEOPLE



Reg. Nr. 0021-03

• Kommunikations-Kolleg AG Beratung & Training • 59626 Andernach • Villa Michels • Kölner Straße 4 • Telefon: 0 26 32 / 4 69 33 • Fax: 0 26 32 / 18 33 •  
• Aschaffenburg • Berlin • München • Dublin/Irland • Hangzhou/China  
• E-Mail: [Info@komm-kolleg.com](mailto:Info@komm-kolleg.com) • Internet: <http://www.komm-kolleg.com> •



# Investors in People

## Investors in People



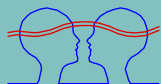
### Die 4 Grundsätze des IIP-Standards

Best Practice in der Personalentwicklung



© Kommunikations-Kolleg AG & IIP UK 2000 / Stand: 01.04.2004

3



# Investors in People

## Investors in People



### Verpflichtung



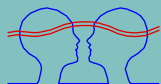
INVESTOR IN PEOPLE

Ein Investor in People verpflichtet sich zur Mitarbeiterentwicklung, um die angestrebten Organisationsziele zu erreichen.

Indikator	Nachweis
<p><b>1</b> Die Organisation verpflichtet sich, die Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen zu unterstützen.</p>	<p>Die oberste Führungsebene kann Strategien darlegen, die umgesetzt wurden um die Entwicklung der MitarbeiterInnen zu unterstützen - mit dem Ziel, die Leistung der Organisation zu verbessern.</p> <p>Die Führungskräfte können spezifische Maßnahmen zur Unterstützung der Entwicklung der MitarbeiterInnen beschreiben, die sie in der Vergangenheit ergriffen haben und die sie gegenwärtig umsetzen.</p> <p>MitarbeiterInnen können bestätigen, dass die speziellen Maßnahmen, die Oberste Führungsebene und die Führungskräfte genannt haben, auch tatsächlich stattfinden.</p> <p>MitarbeiterInnen sind überzeugt davon, dass sich die Organisation ernsthaft verpflichtet hat, deren Entwicklung zu unterstützen.</p>
<p><b>2</b> MitarbeiterInnen werden ermutigt, ihre eigene Leistung und auch die anderer zu steigern</p>	<p>MitarbeiterInnen können Beispiele nennen, wie sie ermutigt wurden, ihre eigene Leistung zu verbessern.</p> <p>MitarbeiterInnen können Beispielen nennen, wie sie ermutigt wurden, die Leistung anderer zu verbessern.</p>

© Kommunikations-Kolleg AG & IIP UK 2000 / Stand: 01.04.2004

4



# Investors in People

## Investors in People



### Verpflichtung

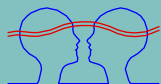


Ein Investor in People verpflichtet sich zur Mitarbeiterentwicklung, um die angestrebten Organisationsziele zu erreichen.

Indikator	Nachweis
<b>3</b> MitarbeiterInnen sind überzeugt davon, dass ihre Leistung anerkannt wird.	<p>MitarbeiterInnen können beschreiben, wie ihr Beitrag zur Organisation anerkannt wird.</p> <p>MitarbeiterInnen sind überzeugt, dass ihr Beitrag zur Organisation anerkannt wird.</p> <p>MitarbeiterInnen erhalten rechtzeitig und regelmäßig angemessenes und konstruktives Feedback.</p>
<b>4</b> Die Organisation verpflichtet sich, Chancengleichheit in der Entwicklung der MitarbeiterInnen sicherzustellen.	<p>Die oberste Führungsebene kann Strategien beschreiben, die sie mit dem Ziel eingeführt hat, Chancengleichheit in der Entwicklung der MitarbeiterInnen sicherzustellen.</p> <p>Führungskräfte können spezifische Maßnahmen beschreiben, die sie in der Vergangenheit ergriffen haben und die sie gegenwärtig umsetzen, um Chancengleichheit in der Entwicklung der MitarbeiterInnen sicherzustellen.</p> <p>MitarbeiterInnen bestätigen, dass die von oberster Führungsebene und Führungskräften beschriebenen spezifischen Strategien und Maßnahmen umgesetzt werden und diese die Bedürfnisse der verschiedenen Gruppen anerkennen.</p> <p>MitarbeiterInnen sind überzeugt, dass sich die Organisation ernsthaft verpflichtet hat, die Chancengleichheit in der Entwicklung der MitarbeiterInnen sicherzustellen.</p>

© Kommunikations-Kolleg AG & IIP UK 2000 / Stand: 01.04.2004

5



# Investors in People

## Investors in People

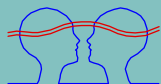


### Planung



Ein Investor in People hat klare Ziele und weiß was seine MitarbeiterInnen zu tun haben, um diese Ziele zu erreichen.

Indikator	Nachweis
<p><b>5</b> Die Organisation hat einen Plan mit klaren Zielen, die von jedem verstanden werden.</p>	<p>Die Organisation hat einen Plan mit klaren Zielen. Die MitarbeiterInnen können - entsprechend dem Level ihrer Funktion - die Organisationsziele schlüssig darlegen. Soweit vorhanden werden Mitarbeitervertretungen informiert und eingebunden.</p>
<p><b>6</b> Die MitarbeiterInnen-Entwicklung ist auf die Erreichung der Organisationsziele hin ausgerichtet.</p>	<p>Die Organisation setzt klare Prioritäten, die die MitarbeiterInnen-Entwicklung mit den Zielen auf Organisations-, Team- und MitarbeiterInnenebene verbindet. MitarbeiterInnen haben ein klares Verständnis davon, was ihre Entwicklungsmaßnahmen erreichen sollen, sowohl für sie selbst als auch für das Unternehmen.</p>
<p><b>7.</b> Die MitarbeiterInnen verstehen, was sie zur Erreichung der Organisationsziele beitragen.</p>	<p>MitarbeiterInnen können erklären, wie sie zur Erreichung der Organisationsziele beitragen.</p>



# Investors in People

## Investors in People

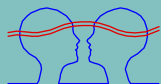


### Maßnahmen



Ein Investor in People entwickelt seine MitarbeiterInnen effektiv, um seine Leistungsfähigkeit zu verbessern.

Indikator	Nachweis
<b>8 Die Führungskräfte unterstützen die Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen erfolgreich.</b>	<p>Die Organisation stellt sicher, dass die Führungskräfte das Wissen und die Fähigkeiten haben, um ihre MitarbeiterInnen entwickeln zu können.</p> <p>Führungskräfte aller Ebenen verstehen, was sie tun müssen, um die Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen zu unterstützen.</p> <p>Die MitarbeiterInnen verstehen, was ihre Führungskräfte tun sollen, um ihre Entwicklung zu unterstützen.</p> <p>Führungskräfte aller Ebenen können Beispiele dafür geben, wie sie bisher die Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen unterstützt haben und gegenwärtig unterstützen.</p> <p>Die MitarbeiterInnen können beschreiben, wie ihre Führungskräfte tatsächlich ihre Entwicklung unterstützen.</p>



# Investors in People

## Investors in People

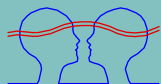


### Maßnahmen



Ein Investor in People entwickelt seine MitarbeiterInnen effektiv, um seine Leistungsfähigkeit zu verbessern.

Indikator	Nachweis
<b>9 MitarbeiterInnen lernen und entwickeln sich erfolgreich.</b>	<p>MitarbeiterInnen, die neu in der Organisation sind oder eine neue Aufgabe übernommen haben, können bestätigen, dass sie eine <b>effektive Einführung</b> erhalten haben.</p> <p>Die Organisation kann zeigen, dass MitarbeiterInnen <b>effektiv lernen</b> und sich ebenso entwickeln.</p> <p>MitarbeiterInnen verstehen, <b>warum sie an Entwicklungsmaßnahmen teilgenommen haben</b> und <b>was in der Folge von ihnen erwartet wird</b>.</p> <p>MitarbeiterInnen können <b>Beispiele für ihre Lernerfolge</b> aus Entwicklungsmaßnahmen nennen (Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen).</p> <p>Wo immer sinnvoll ist die Entwicklung der MitarbeiterInnen mit relevanten externen Qualifikationen oder Standards (oder beidem) verbunden.</p>



# Investors in People

## Investors in People



### Evaluation



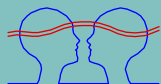
INVESTOR IN PEOPLE

Ein Investor in People versteht die Auswirkung der Investition in seine MitarbeiterInnen auf die Organisationsergebnisse.

Indikator	Nachweis
<b>10</b> Die MitarbeiterInnen-Entwicklung verbessert die Leistung der Organisation, der Teams und der einzelnen MitarbeiterInnen.	Die Organisation kann zeigen, dass die MitarbeiterInnen-Entwicklung die Leistung der Organisation, der Teams und der einzelnen MitarbeiterInnen verbessert hat.
<b>11</b> Die MitarbeiterInnen verstehen die Auswirkungen der MitarbeiterInnen-Entwicklung auf die Leistung der Organisation, der Teams und der einzelnen MitarbeiterInnen.	Die oberste Führungsebene versteht Gesamtaufwand und Nutzen der MitarbeiterInnen-Entwicklung und deren Auswirkung auf die Leistung. Die MitarbeiterInnen können die Auswirkung ihrer Entwicklung auf ihre eigene Leistung, die Leistung ihres Teams und der Gesamtorganisation erläutern.
<b>12</b> Die Organisation verbessert ihre MitarbeiterInnen-Entwicklung ständig.	MitarbeiterInnen können Beispiele für relevante und zeitnahe Verbesserung der MitarbeiterInnen-Entwicklung geben.

© Kommunikations-KoReg AG & IIP UK 2000 / Stand: 01.04.2004

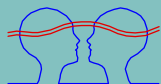
9



# Investors in People

...und so sieht der gesamte Qualifizierungs-Prozess aus:  
Nach dem Dewey-Kreis von Plan – Do – Check – Act dreht sich das Qualifizierungsrad unaufhörlich weiter.

Quelle: Investors in People UK



■ Vielen Dank für Euer produktives Zuhören!

Heinz Metzen 2006\_05

## Produktive Qualifizierung

1. Zum Grundgedanken

2. Der Qualifikationsbedarf wächst

3. Beispiele für Produktive Qualifizierung

- 1986 (JAP) Toyota Produktionssystem („Lean Management“)
- 1993 (DE) Rockwell Golde „Wegweiser“
- 1996 (UK) Investors in People

