

Inhaltsverzeichnis

1	Zweck dieser Abhandlung	2
2	Einleitung	3
3	Kompetenzkriterien ermitteln	3
4	Tätigkeitsbezogene Kompetenz festlegen	5
5	Fertigungskompetenz festlegen	7
6	Schulungsmaßnahmen	8
7	Schulungsergebnisse dokumentieren	9
7.1	Nachweis der Einarbeitung	9
7.2	Nachweis einer Gruppenschulung	9
7.3	Nachweis der Qualifikation der Referenten	10
7.4	Wirksamkeitsprüfung	11
8	Zusammenfassung	12

1 Zweck dieser Abhandlung

Mit Erscheinen der ISO 9001:2015-11 wurde der Begriff „Kompetenz“ klarer definiert und ihm wurde ein eigener Abschnitt (7.2) gewidmet. Auch alle anderen Systemnormen nach „High-Level-Struktur“ haben dieses übernommen.

Mit dieser Abhandlung will ich einen Weg aufzeigen, wie dieses Thema in der Praxis umgesetzt werden kann. Diese Ausführungen resultieren aus Erfahrungen von **PWMP**. Sie sollen für betroffene Organisationen eine praktische Hilfestellung sein, erheben jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Fragen zur Abhandlung und Anregungen zur Verbesserung sind ausdrücklich erwünscht, zumal hierzu noch unterschiedliche Erkenntnisse aus Zertifizierungsverfahren oder auch den diversen Foren zu den Managementsystemen vorliegen.

Peter Wintzer
Seit 1981 Managementsystem-
Berater

Gensingen, den 06. März 2019
Aktualisiert: 08. März 2019

- EOQ Quality Systems Manager
- EOQ Quality Auditor
- Prozessauditor in der Lieferkette gem. VDA 6.3 (TÜV®) First and Second Party Auditor
- IATF 16949 1st/2nd party Auditor (Certificate number: IATF-1802-C-1293)

2 Einleitung

ISO 9000:2015-11 definiert unter Abschnitt **3.10.4**, *Kompetenz = Fähigkeit, Wissen und Fertigkeiten anzuwenden, um beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen.*

Unter *Anmerkung 1* wird definiert: *Dargelegte Kompetenz wird manchmal als Qualifikation bezeichnet.*

Abschnitt 7.2 der ISO 9001 stellt dazu folgende Forderungen:

Die Organisation muss:

- a) *für Personen, die unter ihrer Aufsicht Tätigkeiten verrichten, welche die Leistung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems beeinflussen, die erforderliche Kompetenz bestimmen;*
- b) *sicherstellen, dass diese Personen auf Grundlage angemessener Ausbildung, Schulung oder Erfahrung kompetent sind;*
- c) *wenn erforderlich, Maßnahmen einleiten, um die benötigte Kompetenz zu erwerben, und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen zu bewerten,*
- d) *angemessene dokumentierte Informationen als Nachweis der Kompetenz aufbewahren.*

Zusammenfassung: Aus diesen Texten können folgende Schlüsse gezogen werden:

1. Die erforderliche Kompetenz für eine Tätigkeit ist zu ermitteln (a.).
2. Die vorhandene Kompetenz der Person(en), die diese Tätigkeit ausüb(t)en ist festzustellen (b.).
3. Wird ein Kompetenzdefizit festgestellt, sind erforderliche Maßnahmen durchzuführen (c.).
4. Die Wirksamkeit der Maßnahmen ist zu prüfen (c.).
5. Nachweise über Kompetenz sind aufzubewahren (d.).

3 Kompetenzkriterien ermitteln

Wichtigste Voraussetzung hierfür ist die Festlegung der Kompetenzkriterien und deren Gewichtung. Dazu sollten im ersten Schritt die Kriteriengruppen (**siehe Bild 3a**) festgelegt werden.

Kriteriengruppen / Anforderungskriterien		Natürlich können auch andere Kriteriengruppen zur Anwendung kommen wie z.B. „technische Kompetenz“.
Fachkompetenz		
Methodenkompetenz		
Persönliche Kompetenz		
Bild 3a: Auszug aus der Datei „A2-Li-01 Kompetenzen“ von PWMP		

Im **zweiten Schritt** sind den Kriteriengruppen die konkreten Einzelkriterien zuzuordnen, die für die jeweilige Organisation zutreffen (Auszug siehe Bild 3b).

Kennzeichen	Kriteriengruppen / Anforderungskriterien	Hier muss selbstverständlich jede Organisation ihre eigenen Detailkriterien verwenden. Die insgesamt hier aufgelisteten 23 Detailkriterien sind nur eine Arbeitsgrundlage.
A	Fachkompetenz	
A1	Berufsausbildung / vergleichbare Kenntnisse	
A2	Fachbereichskenntnis allg.	
B	Methodenkompetenz	
B1	Managementsystemkenntnisse	
B3	Auditorenschulung + Praxis	
B4	FMEA	
C	Persönliche Kompetenz	
C1	Kommunikationsfähigkeit (intern + Kunde / Lieferant)	
C2	Strukturiertes Denken / Problemlösungsfähigkeit	

Bild 3b: Auszug aus der Datei „A2-Li-01 Kompetenzen“ von PWMP

Der **dritte Schritt** beinhaltet die Festlegung der Bewertungsstufen zu jedem einzelnen Kriterium. Diese Bewertungsstufen sollten dem Sachverhalt Rechnung tragen, dass nicht alle Personen zu allen Kriterien einen 100%-igen Kompetenzgrad benötigen. Dieses sei am Beispiel von **Bild 3c** erläutert.

Kennzeichen	Kriteriengruppen / Anforderungskriterien	Bewertungsstufen 0 = 0 Punkte	Bewertungsstufen 1 = 2 Punkte	Bewertungsstufen 2 = 5 Punkte	Bewertungsstufen 3 = 8 Punkte	Bewertungsstufen 4 = 10 Punkte	Ausbildungsgänge
B1	Managementsystemkenntnisse	keine verwertbaren Kenntnisse	Kennt die Grundzüge des Managementsystems und den Zugriff auf die Dokumentation	Arbeitet aktiv mit der Managementsystem-Dokumentation und kennt die Ziele der ihn betreffenden Prozesse	Arbeitet aktiv mit der Managementsystem-Dokumentation, kennt die Ziele der ihn betreffenden Prozesse und seine Einflussmöglichkeiten zur Prozessverbesserung	Nimmt als Prozessverantwortlicher /-betreuer Einfluss auf die Prozessgestaltung	Interne Schulung durch Managementsystem-Beauftragten

Bild 3c: Auszug aus der Datei „A2-Li-01 Kompetenzen“ von PWMP

- **Bewertungsstufe 0:** Betrifft, wenn überhaupt, nur einen Personenkreis mit einem extrem eingeschränkten Arbeitsgebiet.
- **Bewertungsstufe 1:** Könnte den Personenkreis betreffen, der ausschließlich auf der Grundlage von Einzelaufträgen tätig ist (z.B. Maschinenarbeiter, Instandhalter, Zeitarbeitnehmer).
- **Bewertungsstufe 2:** Könnte den Personenkreis betreffen, der im Rahmen von Führungs- oder Sachbearbeiteraufgaben an der Gestaltung von Prozessen mitwirkt (z.B. Maschinenführer, Teamleiter, Gruppenleiter, Sachbearbeiter Einkauf/Verkauf u.ä.).
- **Bewertungsstufe 3:** Könnte den Personenkreis betreffen, der konkrete Führungsaufgaben wahrnimmt und aktiv in die Prozessgestaltung eingebunden ist (z.B. Abteilungsleiter, Führungskreismitglieder).
- **Bewertungsstufe 4:** Betrifft konkret die jeweils zuständigen Prozessverantwortlichen und die für das Fachgebiet verantwortlichen Beauftragten (z.B. QM-Beauftragter, UM-Beauftragter, Auditoren, Prozessverantwortliche).

Natürlich müssen nicht bei allen Kriterien auch alle 5 Stufen genutzt werden. Es wird auch Kriterien geben, bei denen nur Stufe 5 oder die Stufen 1 - 3 - 5 verwendet werden. Das muss im Individualfall festgelegt werden. Den einzelnen Bewertungsstufen ist eine Punktzahl zugeordnet, mit deren Hilfe im nächsten Schritt ein Soll-Ist-Abgleich ermöglicht wird.

Abschließend kann der Matrix noch die letzte Spalte zugefügt werden, mit dem Hinweis, auf welche Art und ggf. wo diese Kompetenz zu erwerben ist.

4 Tätigkeitsbezogene Kompetenz festlegen

Nachdem die Kompetenzkriterien festgelegt sind, muss bestimmt werden, für welche Tätigkeiten welche Kompetenzanforderungen zutreffen. Die dazu erforderliche Matrix könnte aussehen wie in **Bild 4a** dargestellt.

Pos.	Pos.	Bezeichnung der Position	Fachkompetenz			Methodenkompetenz					Persönliche Kompetenz							
			Berufsausbildung / vergleichbare Kenntnisse	Fachbereichskenntnis alg.	Produktkenntnisse	Englisch-Kenntnisse	Managementsystemkenntnisse	Umwelt- und Arbeitsschutz	Auditoren-schulung + Praxis	FMEA	Mess- und Prüftechnik	Angebotskalkulation und Erstellung	Kommunikationsfähigkeit (intern + Kunde / Lieferant)	Strukturiertes Denken / Problemlösungsfähigkeit	Teamfähigkeit / Konfliktfähigkeit	Selbstständigkeit und Führung	Flexibilität (inhaltlich + räumlich)	Motivation
1		Geschäftsführer	10			10	5	10	5	5								
2		Managementsystem-Beauftragter		10		10	10	10	10	8	8	2						
4		Leiter Produktion		10														
5		Sachbearbeiter Einkauf																
6		Maschinenführer								10								
7		Dreher																

Bild 4a: Auszug aus der Datei „A2-Li-01 Kompetenzen“ von PWMP

Zunächst wird bestimmt, an welche Tätigkeit welche Anforderung mit welcher Bewertungsstufe gestellt werden soll.

Am Beispiel des Managementsystem-Beauftragten erläutert:

- Englisch-Kenntnisse perfekt, da international tätige Organisation (10 Punkte)
- Managementsystemkenntnisse umfassen (10 Punkte)
- FMEA-Kenntnisse (8 Punkte)
- Angebotskalkulation (2 Punkte)

Sind die tätigkeitsbezogenen Festlegungen getroffen, kann die vorhandene Kompetenz ermittelt werden. Ein Vorgang, der selbstverständlich personenbezogen ist und z.B. im Rahmen der „jährlichen“ Mitarbeitergespräche erfolgen könnte. Das folgende Beispiel **Bild 4b** ist willkürlich gewählt und soll nur das Schema erklären.

		Berufsausbildung / vergleichbar	Fachbereichskennntnis allg.	Produktkenntnisse	Englisch-Kenntnisse	Managementsystemkenntnisse	Umwelt- und Arbeitsschutz	Auditoren-schulung + Praxis	FMEA	Mess- und Prüftechnik	Angebotskalkulation und Erstellung	Kommunikationsfähigkeit (intern)	Strukturiertes Denken / Probleml.	Teamfähigkeit / Konfliktfähigkeit	Selbstständigkeit und Führung	Flexibilität (inhaltlich + räumlich)	Motivation
1	Tätigkeit	10		5	10	5	8	5	5								
1	1 Name 1	8		5	6	2	5	5	2								
1	2 Name 2	10		5	8	2	8	5	8								

Bild 4b: Auszug aus der Datei „A2-Li-01 Kompetenzen“ von PWMP

Die blaue Zeile enthält die **Soll-Werte** für die Tätigkeit.

Als Ergebnis des Personalgespräches sind unter Namen 1 und Namen 2 die **Ist-Werte** der jeweiligen Person ausgewiesen. Die Bewertung führt zu den folgenden Erkenntnissen:

- Bei den Namen 1 und 2 sind die Englisch-Kenntnisse nicht ausreichend und auch beim Thema „Managementsystem“ ist ein Defizit vorhanden.
- Name 1 hat Defizite bei den Themen Umwelt- und Arbeitsschutz sowie FMEA.
- Name 2 hat mehr FMEA-Kenntnisse als gefordert.

Daraus resultiert, dass zum einen Schulungsmaßnahmen vorgesehen werden sollten und dass ggf. Name 2 verstärkt in die FMEA-Aktivitäten eingebunden werden kann.

Bei dieser Art des Vorgehens kann das ganze System jetzt noch um einen „Gesamtergebnis“ (**siehe Bild 4c**) und über alle Tätigkeiten bzw. Personen ggf. noch um einen „Erfüllungsgrad“ ergänzt werden (Gegenüberstellung der Soll-Summe zur Ist-Summe).

		Berufsausbildung / vergleichbar	Fachbereichskennntnis allg.	Produktkenntnisse	Englisch-Kenntnisse	Managementsystemkenntnis	Umwelt- und Arbeitsschutz	Auditoren-schulung + Praxis	FMEA	Mess- und Prüftechnik	Angebotskalkulation und E	Kommunikationsfähigkeit (Strukturiertes Denken / Pro	Teamfähigkeit / Konfliktfähi	Selbstständigkeit und Führ	Flexibilität (inhaltlich + räum	Motivation	Soll-Einzel	Soll-Summe	Ist	Erfüllungsgrad %
1	Tätigkeit	10		5	10	5	8	5	5									88	176	176	100
1	1 Name 1	8		5	6	2	5	5	2									Ist		68	
1	2 Name 2	10		5	8	2	8	5	8									Ist		80	

Bild 4c: Auszug aus der Datei „A2-Li-01 Kompetenzen“ von PWMP

Bezogen auf die einzelne Tätigkeit ist der „Erfüllungsgrad“ nur bedingt aussagekräftig, wie das Beispiel zeigt. Ermittelt man diesen über alle Tätigkeiten ergibt sich für die Gesamtorganisation allerdings ein gutes Bild, an dem die Gesamtentwicklung (Trend) durchaus verfolgt werden kann.

5 Fertigungskompetenz festlegen

In vielen Organisationen ist es erforderlich, neben den allgemeinen Kompetenzen auch festzulegen, welche Personen an welchen Arbeitsplätzen eingearbeitet sind und manchmal auch die Fähigkeit besitzen müssen, bestimmte Produkte oder Produktgruppen fertigen zu können. Dieses hat in der Praxis dazu geführt, dass in Produktionsbereichen sehr häufig eine auf diesen Sachverhalt ausgerichtete Kompetenzmatrix zu Anwendung kommt (**Bild 5a und 5b**).

Pos.		Personenname	Einsatz in der Arbeitsgruppe	Kompetenzbereiche							
				1	2	3	4	5	6	7	8
1	Helga Fritz	Montagegruppe 1	A1	A2							
2	Franz Kunze	Montagegruppe 1	A3								
3	Hans Meise	Montagegruppe 1	A3	A4							
4	usw.	Fertigungsbereich A	B1								
5		Fertigungsbereich A	B2								
6		Fertigungsbereich A	B4	B5							
7		Fertigungsbereich A									
8		usw.									

Diese Matrix ist nur als Musterbeispiel zu verstehen.
Selbstverständlich können hier auch jederzeit die Personalkompetenzen aus anderen Organisationsbereichen dokumentiert werden.

Bild 5a: Auszug aus der Datei „A2-Li-01 Kompetenzen“ von PWMP (Vorhandene Kompetenz)

Kompetenzschlüssel	
Nr.	Text
A	Montagearbeitsplätze
A1	Für alle Montagearbeitsgänge einsetzbar
A2	Für alle Prüfaufgaben einsetzbar
A3	Für alle Verpackungsarbeitsgänge einsetzbar
A4	Montagevorrichtung 123 + 246
B	Fertigungsarbeitsplätze
B1	Für alle Fertigungsarbeitsgänge einsetzbar
B2	Für alle Prüfaufgaben einsetzbar
B3	Für alle Verpackungsarbeitsgänge einsetzbar
B4	Drehautomat einsetzbar
B5	Fräsautomat einsetzbar

Der wesentliche Unterschied zu den Ausführungen von **Abschnitt 4** liegt darin, dass die erforderliche Kompetenz im Wesentlichen durch interne Einarbeitungsmaßnahmen erworben wird, die in der Verantwortung der Produktionsbereiche durchgeführt werden.

Der Nachweis kann in diesem Fall durch ein einfaches Protokoll ohne Wirksamkeitsprüfung (**Bild ???**) erbracht werden, da sich die Wirksamkeit hier im täglichen Handeln zeigt.

Bild 5b: Auszug aus der Datei „A2-Li-01 Kompetenzen“ von PWMP (Kompetenzschlüssel)

6 Schulungsmaßnahmen

Ergeben die zuvor genannten Soll-Ist-Vergleiche oder auch aktuelle Ereignisse ein Kompetenzdefizit, ist zu prüfen und festzulegen, welche dieser Defizite durch kurz- oder mittelfristige Schulungsmaßnahmen zu beheben sind.

Viele Organisationen erledigen dieses im Zusammenhang mit der (jährlichen) Budgetplanung am Ende des Ifd., spätestens jedoch zu Beginn eines neuen Geschäftsjahres. Über die Meldeverfahren will ich mich hier nicht weiter auslassen, da diese sehr unterschiedlich gehandhabt werden. Letztlich laufen alle Bedarfsanmeldungen im Schulungsplan (**Bild 6a**) zusammen, der meistens vom Personalwesen erstellt und gepflegt wird.

Pos.	Name	Geplante Maßnahmen	Priorität
1	Helga Fritz	Microsoft-Office	1
2	Franz Kunze	Selbstprüfung	1
3	Hans Meise	FMEA	2
4	usw.		
5			

Zunächst werden alle Bedarfsmeldungen in den Plan aufgenommen. Das kann dazu führen, dass ein „Name“ und auch eine „geplante Maßnahme“ mehrfach auftauchen. Danach werden in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen „Prioritäten“ vergeben (z.B. 1= im nächste ½-Jahr; 2= noch in diesem Geschäftsjahr; 3= im nächsten Geschäftsjahr).

Bild 6a: Auszug aus der Datei „A2-Li-01 Kompetenzen“ von PWMP (Schulungsplan)

Mit diesen Informationen und ggf. den Ergänzungen um Kosten wird geprüft, ob das geplante Budget ausreicht oder nicht. In Abhängigkeit vom Prüfungsergebnis werden ggf. die Prioritäten geändert und der endgültige Schulungsplan wird freigegeben (**Bild 6b**).

Letzter Stand: 07.03.19				Geändert von: Peter Wintzer								
Pos.	Name	Geplante Maßnahmen	Priorität	Ort der Maßnahme		Geplanter Termin	Realisierter Termin	Wirksamkeitsprüfung	Einzel/Gruppe	Veranlassende Kostenstelle	Kosten in € Soll	Kosten in € Ist
				Int./Ext.	Veranstalter							
1	Helga Fritz	Microsoft-Office	1	Extern	DV-Büro XY	III/19			E	4711	350	420
2	Franz Kunze	Selbstprüfung	1	Extern		51. Wo. 19			G		2.800	2.300
3	Hans Meise	FMEA	2	Intern	Kurt Herold	23. - 28.9.19		Ja	G		1.500	1.500
4	usw.											
5												
6												
7												
8												
Gesamtsumme €											4.650	4.220

Bild 6b: Auszug aus der Datei „A2-Li-01 Kompetenzen“ von PWMP (Schulungsplan)

Sofern nicht bereits im Vorfeld geschehen, können jetzt weitere Details geplant werden:

- Interne oder externe Durchführung
- Veranstalter festlegen
- Plantermin festlegen

- Ggf. festlegen, ob eine Wirksamkeitsprüfung erforderlich ist (siehe Abschnitt ...)
- Handelt es sich um eine Einzelmaßnahme oder eine Gruppenschulung
- Welche Kostenstelle wird ggf. belastet
- Welche Kosten sind geplant und welche tatsächlich angefallen

Nach Durchführung der Maßnahme sollten die Plandaten um Ist-Ergebnisse ergänzt werden:

- Wann wurde die Maßnahme tatsächlich durchgeführt
- Welche Kosten sind tatsächlich angefallen

Am Ende des Planungszeitraums (in der Regel ein Geschäftsjahr) ist festzustellen, ob alle geplanten Maßnahmen auch durchgeführt wurden. Nicht durchgeführte Maßnahmen sind zunächst in das nächste Geschäftsjahr zu übertragen, womit eine neue Bewertung verbunden ist.

7 Schulungsergebnisse dokumentieren

In Abhängigkeit von der Art der Schulung sind verschiedene Arten der Dokumentation der Schulungsergebnisse möglich:

- Nachweis der Einarbeitung
- Nachweis einer Gruppenschulung
- Nachweis der Qualifikation der Referenten
- Nachweis der Wirksamkeit

7.1 Nachweis der Einarbeitung

Hier muss unterschieden werden zwischen einer Ersteinweisung und der Einweisung in spezifische Tätigkeiten. Die Ersteinweisung erfolgt immer in Zusammenhang mit einer Neueinstellung oder Umbesetzung und wird über die arbeitsvertraglichen Regeln abgedeckt. Die Einweisung in eine spezifische Tätigkeit danach erfolgt meistens formlos durch die jeweiligen Vorgesetzten. Das Ergebnis der Einweisung wird in der in Pkt. 5 beschriebenen „Kompetenzmatrix Produktion“ dokumentiert, ohne dass noch ein Einzelnachweis geführt wird.

7.2 Nachweis einer Gruppenschulung

Bei Gruppenschulungen im Sinne dieser Abhandlung handelt es sich um interne Schulungen zu bestimmten Sachthemen, die sowohl von intern Beschäftigten als auch von externen Institutionen durchgeführt werden können. Als Nachweis reicht hier normalerweise ein Protokoll (**Bild 7.2**) aus. Wirksamkeitsprüfungen entfallen hier in der Regel, da es sich meistens um Alltagsthemen handelt, bei denen ein Fehler sofort auffällt und damit im Rahmen des Abweichungsmanagements weiter behandelt werden. Ob die Leistung der Referenten zu bewerten ist, muss im Einzelfall entschieden werden, dann allerdings gilt die unter Pkt. 7.3 beschriebene Vorgehensweise.

PWMP Maßnahmenprotokoll Kompetenzerwerb		
Datum:	Uhrzeit von - bis	Ort:
16.01.2019	12,00 - 15,00	
Referent / Veranstalter:		
Bezeichnung der Massnahme zum Kompetenzerwerb:		
Name teilnehmende Person	Bereich / Kostenstelle:	Unterschrift teilnehmende Person:
Datum:	Unterschrift Referent oder Veranlasser:	

Mindestangaben:

- Ort der Veranstaltung
- Name des Referenten
- Wesentliche Inhalte der Schulungsmaßnahmen ggf. Hinweis auf die der Schulung zugrunde liegende Handlungsanleitung(en)
- Name
- Bereich
- Unterschrift Teilnehmer
- Datum der Protokollierung (in der Regel identisch mit Veranstaltungsdatum)
- Unterschrift des Veranstalters/Referenten

Bild 7.2: Auszug aus der Datei „A2-Fo-03 Schulungsmaßnahmenprotokoll“ von PWMP

7.3 Nachweis der Qualifikation der Referenten

Gemeint ist hier das Ergebnis einer Bewertung durch die Teilnehmer der Schulungsmaßnahmen in Bezug auf die Leistung des jeweiligen Referenten. Diese Bewertung sollte folgende Inhalte haben:

- Allgemeine Beschreibung (**Bild 7.3a**)
- Auswertbare Kriterien (**Bild 7.3b**)
- Allgemeine Bewertung (**Bild 7.3c**)
- Aussagen zur Wirksamkeitsprüfung (**Bild 7.3d**)

Name:		Bereich:	
Vorname:		Tätigkeit:	
Bezeichnung der Massnahme zum Kompetenzerwerb:		Intern:	
Veranstalter: Referent:		Extern:	

Angaben zur Identifikation der beteiligten Personen und der Schulungsthemen.

Bild 7.3a: Auszug aus der Datei „A2-Fo-03 Schulungsmaßnahmenprotokoll“ von PWMP

Datum der Veranstaltung:		bis		Vollständig	Überwiegend	Teilweise	Nein
Glauben Sie, dass Sie Ihr Lernziel erreicht haben?							
Fühlten Sie sich im Vorfeld dieser Massnahme ausreichend informiert?				Vollständig	Überwiegend	Teilweise	Nein
Entsprach das Thema Ihren Erwartungen?							
Können Sie die gewonnenen Erkenntnisse in der Praxis umsetzen?							
Standen Thema und Zeitdauer in einem angemessenen Verhältnis?							

Auswertbare Kriterien

- Veranstaltung Gesamt
- Hier 8 Einzelkriterien

Bild 7.3b: Auszug aus der Datei „A2-Fo-03 Schulungsmaßnahmenprotokoll“ von PWMP

ggf. Bemerkungen zu den vorstehenden Angaben:		Allgemeine Angaben
Sind mit Ihrem Vorgesetzten konkrete Aktivitäten zur Umsetzung vereinbart? Ja: <input type="checkbox"/> Nein: <input type="checkbox"/>		
Wenn ja, welche und wenn Nein, warum nicht?		

Bild 7.3c: Auszug aus der Datei „A2-Fo-03 Schulungsmaßnahmenprotokoll“ von PWMP

Sind zu einem späteren Zeitpunkt Wirksamkeitsprüfungen durchzuführen?				Angaben zur Wirksamkeitsprüfung. Dieser Teil sollte immer in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber der Schulungsmaßnahme oder dem Vorgesetzten des Teilnehmers ausgefüllt werden. Diese Angaben sind Grundlage für die in 7.4 beschriebene Vorgehensweise.
Nein:		Grund:		
Ja:		Datum/Art:	Register "Wirksamkeit" ausfüllen	
Ja:		Im Rahmen der jährlichen Personalgespräche		
Ja:		Im Rahmen der planmäßigen Audits		
Datum:	16.01.19	Unterschrift geschulte Person:		
Datum:	16.01.19	Unterschrift Vorgesetzter:		

Bild 7.3d: Auszug aus der Datei „A2-Fo-03 Schulungsmaßnahmenprotokoll“ von PWMP

7.4 Wirksamkeitsprüfung

Die Wirksamkeitsprüfung sollte immer von den Vorgesetzten der Schulungsteilnehmer zu den zuvor festgelegten Terminen ausgeführt werden. Grundlagen dieser Prüfung sind die eigenen Erfahrungen des Vorgesetzten sowie ggf. die Ergebnisse aus den internen Audits. Der in diesem Zusammenhang auszufüllende Beleg enthält folgende Blöcke:

- Allgemeine Beschreibung (**Bild 7.3a**) mit automatischer Übernahme der Daten aus dem Register „Bewertung“.
- Bewertungskriterien auswertbar und allgemein (**Bild 7.4a**)
- Allgemeine Bewertung (**Bild 7.4b**)
- Aussagen zur Wirksamkeitsprüfung (**Bild 7.4c**)

Wurde das Lernziel erreicht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Das Ergebnis der Bewertung kann mit dem Ergebnis des Teilnehmers abgeglichen werden.
Sofern das Lernziel nicht vollständig erreicht wurde, geben Sie bitte eine Begründung dazu ab:					

Bild 7.4a: Auszug aus der Datei „A2-Fo-03 Schulungsmaßnahmenprotokoll“ von PWMP

Waren mit der geschulten Person konkrete Aktivitäten zur Umsetzung vereinbart?	Ja: <input type="checkbox"/>	Nein: <input type="checkbox"/>	Bewertung des Ergebnisses ggf. beschlossener Einzelmaßnahmen des Teilnehmers.
Wenn ja, konnten diese Aktivitäten erfolgreich abgeschlossen werden?	Ja: <input type="checkbox"/>	Nein: <input type="checkbox"/>	
Wenn Aktivitäten "Nein", bitte eine Begründung abgeben:			

Bild 7.4b: Auszug aus der Datei „A2-Fo-03 Schulungsmaßnahmenprotokoll“ von PWMP

Sind zu einem späteren Zeitpunkt erneut Wirksamkeitsprüfungen durchzuführen?			
Nein:		Grund:	
Ja:		Datum/Art:	
Ja:		Im Rahmen der jährlichen Personalgespräche	
Ja:		Im Rahmen der planmäßigen Audits	
Datum:	16.01.19	Unterschrift geschulte Person:	
Datum:	16.01.19	Unterschrift Vorgesetzter:	
ggf. sonstige Vermerke:			

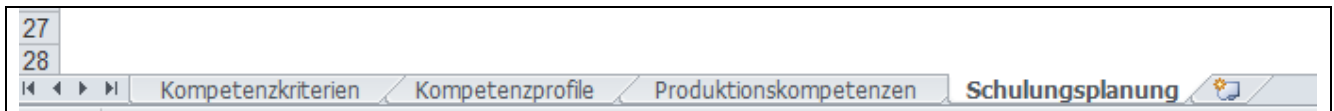
Ggf. erneute Wirksamkeitsprüfung.

Bild 7.4c: Auszug aus der Datei „A2-Fo-03 Schulungsmaßnahmenprotokoll“ von PWMP

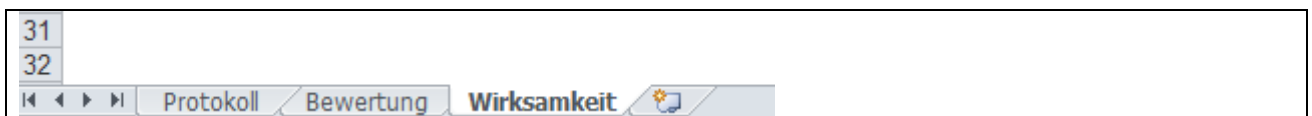
8 Zusammenfassung

Die vorstehende Beschreibung ist in erster Linie für Organisationen gedacht, die im Rahmen Ihrer Personalarbeit keine eigenständigen Datenbanken einsetzen, die die Inhalte der beschriebenen Excel-Datei bereits abdecken. Das Vorgehen an sich ist davon unberührt und trifft für alle Organisationen zu.

Die Datei „**A2-Li-01 Kompetenzen und Schulungen**“ enthält folgende Register (**Bild 8a**):

27	28				
Bild 8a: Dateiregister					

Die Datei „**A2-Fo-03 Schulungsmaßnahmenprotokolle**“ enthält folgende Register (**Bild 8b**):

31	32				
Bild 8b: Dateiregister					

Diese Arbeitsdateien sind einzeln zum Preis von 50 € und zusammen für 80 € zzgl. gültige MWSt bei PWMP zu erwerben. Wenn Sie mit der Anforderung (auch per Mail) eine Rechnungsadresse mitteilen, erhalten Sie die Datei(en) im Normalfall noch am Tag der Anforderung per Mail zugesandt.