

# Personalentwicklung und Mitarbeiterführung in Weiterbildungs- einrichtungen

Mona Pielorz

## Studentexte für Erwachsenenbildung

(Herrschaft der Natur") zurück. Be-

Die Wissenschaft von der Volkswirtschaft beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern die Personalentwicklung zur Optimierung der Zuordnung von beschränkten Ressourcen, hier dem sogenannten Humankapital, beiträgt. In diesem Rahmen untersucht, wie Investitionen in die Mitarbeitenden sich auf die Steigerung der gesamtwirtschaftlichen Ergebnisse auswirken.

wurde diese Schule von François Quesnay (1694–1774), der erste systematische Ansätze zur Klärung volkswirtschaftlicher Strukturen und Prozesse entwickelte. Allerdings sind nicht alle Aussagen des Physiokratismus auf die Personalentwicklung übertragbar; so zum Beispiel nicht die Vorstellungen einer naturrechtlichen Vorbestimmtheit („ordre naturel“). Da ist der Kreislauf von Qualifikationserwerb, -einsatz, -entwertung und -erneuerung sehr nahe an dem des Wirtschafts-

Mona Pielorz

Personalentwicklung  
und Mitarbeiterführung  
in Weiterbildungs-  
einrichtungen

## **Studentexte für Erwachsenenbildung**

Eine Buchreihe des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE)

Bei der gelben Reihe des DIE handelt es sich um didaktisch strukturierte Bestandsaufnahmen zu Kernthemen der Erwachsenenbildung. Die Studentexte vermitteln fachliches Begrundungswissen vor dem Hintergrund des wissenschaftlichen Forschungsstands und einer reflektierten Praxis. Sie eignen sich als Ausbildungsliteratur im Studium und als Begleitmaterial in Fortbildungen. Sie sind als Selbstlernmaterialien konzipiert und ermöglichen somit Studierenden, Neueinsteiger/inne/n im Handlungsfeld ebenso wie erfahreneren Fachkräften die selbstständige Erschließung des Themas.

**Wissenschaftliche Betreuung der Reihe am DIE:** Dr. Thomas Jung

### **Bisher in der Reihe Studentexte für Erwachsenenbildung erschienene Titel:**

Wiltrud Gieseke  
**Bedarfsoorientierte Angebotsplanung in der Erwachsenenbildung**  
Bielefeld 2008, ISBN 978-3-7639-1955-0

Peter Faulstich, Erik Haberzeth  
**Recht und Politik**  
Bielefeld 2007, ISBN 978-3-7639-1949-9

Dieter Gnahs  
**Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente**  
Bielefeld 2007, ISBN 978-3-7639-1944-4

Claudia de Witt, Thomas Czerwionka  
**Mediendidaktik**  
Bielefeld 2007, ISBN 978-3-7639-1914-7

Horst Siebert  
**Lernmotivation und Bildungsbeteiligung**  
Bielefeld 2006, ISBN 978-3-7639-1931-4

Stefanie Hartz, Klaus Meisel  
**Qualitätsmanagement**  
2. akt. und überarbeitete Auflage,  
Bielefeld 2006, ISBN 978-3-7639-1917-8

Horst Siebert  
**Theorien für die Praxis**  
2. Auflage, Bielefeld 2006,  
ISBN 978-3-7639-1928-4

Ingeborg Schüssler, Christian M. Thurnes  
**Lernkulturen in der Weiterbildung**  
Bielefeld 2005, ISBN 978-3-7639-1845-4

Katja Friedrich, Klaus Meisel,  
Hans-Joachim Schuldt  
**Wirtschaftlichkeit**  
**in Weiterbildungseinrichtungen**  
3. akt. und überarbeitete Auflage,  
Bielefeld 2005, ISBN 978-3-7639-1899-7

Ingrid Schöll  
**Marketing in der öffentlichen Weiterbildung**  
3. akt. und überarbeitete Auflage,  
Bielefeld 2005, ISBN 978-3-7639-1875-1

Antje von Rein, Carla Sievers  
**Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity**  
**an Volkshochschulen**  
3. akt. und überarbeitete Auflage,  
Bielefeld 2005, ISBN 978-3-7639-1896-6

Weitere Informationen zur Reihe unter  
[www.die-bonn.de/st](http://www.die-bonn.de/st)

Bestellungen unter  
[www.wbv.de](http://www.wbv.de)

**Studentexte für Erwachsenenbildung**

**Mona Pielorz**

**Personalentwicklung  
und Mitarbeiterführung  
in Weiterbildungs-  
einrichtungen**

**Herausgebende Institution**

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist eine Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert. Das DIE vermittelt zwischen Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung und unterstützt sie durch Serviceleistungen.

Lektorat: Dr. Thomas Jung/Christiane Barth

Wie gefällt Ihnen diese Veröffentlichung? Wenn Sie möchten, können Sie dem DIE unter [www.die-bonn.de](http://www.die-bonn.de) ein Feedback zukommen lassen. Geben Sie einfach den Webkey **42/0024** ein. Von Ihrer Einschätzung profitieren künftige Interessent/inn/en.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Verlag:**

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
Postfach 10 06 33  
33506 Bielefeld  
Telefon: (0521) 9 11 01-11  
Telefax: (0521) 9 11 01-19  
E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)  
Internet: [www.wbv.de](http://www.wbv.de)

**Bestell-Nr.: 42/0024**

© 2009 W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld  
Satz+Grafiken: Grafisches Büro Horst Engels, Bad Vilbel  
Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld  
ISBN 978-3-7639-1965-9

# **Inhalt**

---

<b>Vorwort .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Grundlagen der Personalentwicklung .....</b>	<b>9</b>
1.1 Personalentwicklung und Weiterbildung?.....	9
1.2 Einflussfaktoren auf Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen ...	10
1.3 Bedeutung der Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen.....	11
1.4 Geschichte und „Theorie“ der Personalentwicklung .....	12
1.5 Verknüpfung von historischen und aktuellen Entwicklungen mit dem Auftrag von Personalentwicklung .....	21
1.6 Verständnis von Personalentwicklung .....	24
1.7 Strategische Ausrichtung von Unternehmen und Weiterbildungs- einrichtungen .....	28
1.8 Ziele der Personalentwicklung .....	30
<b>2. Bedarfsermittlung für Personalentwicklung .....</b>	<b>33</b>
2.1 Methoden der Bedarfsermittlung .....	33
2.2 Bedarfsermittlung auf Mitarbeiterebene.....	36
2.3 Inhaltliche Personalentwicklungsplanung.....	41
<b>3. Umsetzung von Personalentwicklung .....</b>	<b>45</b>
3.1 Zielformulierung .....	45
3.2 Personalentwicklung in Unternehmen und in Weiterbildungseinrichtungen....	48
<b>4. Kompetenzerfassung und Mitarbeiterförderung.....</b>	<b>51</b>
4.1 Der Begriff der Kompetenz und seine Dimensionen.....	51
4.2 Der Kompetenzbegriff in der Personalentwicklung .....	52
4.3 Exkurs zur Geschichte der Kompetenzerfassung .....	56
4.4 Mitarbeiterführung und Personalentwicklung .....	58
4.5 Ziele von Mitarbeiterführung .....	61
4.6 Einsatz von Führungsinstrumenten und -techniken .....	63
<b>5. Mitarbeiterführung .....</b>	<b>69</b>
5.1 Die Führungskraft und ihre Aufgaben.....	69
5.2 Motivationsstrukturen und Mitarbeitertypen.....	69
5.3 Planung von Führungskräfte- und Nachwuchsförderung .....	72
5.4 Wissensmanagement .....	73
5.5 Personalentwicklungsinstrumente.....	75

<b>6. Bildungscontrolling – Erfolgskontrolle von Personalentwicklung .....</b>	<b>93</b>
<b>6.1 Begriff und Dimension des Bildungscontrolling .....</b>	<b>93</b>
<b>6.2 Qualitäts- und Erfolgscontrolling .....</b>	<b>94</b>
<b>6.3 Umfassendes Bildungscontrolling und dessen Umsetzung .....</b>	<b>97</b>
<b>6.4 Zusammenfassung .....</b>	<b>99</b>
<b>7. Anstelle eines Nachworts – Aufgaben zur Entwicklung konkreter Personalentwicklungskonzepte .....</b>	<b>101</b>
<b>8. Literatur .....</b>	<b>103</b>
<b>Autorin .....</b>	<b>110</b>

## **Vorwort**

---

Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen stellt ein über lange Zeit vernachlässigtes, gleichwohl hoch aktuelles Thema dar. Zwar findet man im Zuge der Professionalisierungsdebatte des Weiterbildungspersonals vielfältige Veröffentlichungen zu Qualifizierungsansätzen oder zu Kompetenzanforderungen in verschiedenen Tätigkeitsbereichen, als Umsetzungsfeld bleibt die Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen dabei jedoch größtenteils unberücksichtigt. Auch in aktuelleren Veröffentlichungen zu Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen werden Personalentwicklungsinstrumente und Führungsaufgaben in der Regel weniger ausführlich beschrieben. Dabei gewinnt die Weiterentwicklung des Personals insbesondere in Weiterbildungseinrichtungen nicht nur im Kontext des Paradigmas des Lebenslangen Lernens, sondern auch mit Blick auf die Gewährleistung von Qualität der Weiterbildungsangebote und teilnehmergerechte Programme an Bedeutung.

Mona Pielorz weist in der hier vorgelegten Publikation darauf hin, dass Personalentwicklung ein viel zitiertes und standardmäßig eingesetztes Instrumentarium des Managements ist, das im Kontext aktueller Anforderungen von nachfrageorientierter Angebotsplanung und Organisationsentwicklung auch in Weiterbildungseinrichtungen zielführend eingesetzt werden kann. Über eine systemische Personalentwicklung im Bereich der Weiterbildung könne auf diese Weise ein Beitrag zur Kompetenzentwicklung und somit zur Professionalisierung des Weiterbildungspersonals geleistet werden.

Es besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass Professionalität des Weiterbildungspersonals anzustreben ist. Professionalisierung spielt dabei im universitären wie auch im außeruniversitären Bereich eine wichtige Rolle und es gilt, Weiterbildner/innen für ihre Tätigkeiten zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu entwickeln. Um Professionalisierung nicht nur statisch, sondern dynamisch, d.h. als fortwährenden Prozess, zu betreiben, ist es von großer Bedeutung, auch die Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen als Praxisfeld selbst zu berücksichtigen. Dabei geht es um die Fragestellung, wie das Personal in Weiterbildungseinrichtungen entwickelt und qualifiziert werden kann, welche Methoden und Instrumente hierzu geeignet sind und welche Besonderheiten in den Organisationsstrukturen von Weiterbildungseinrichtungen zu berücksichtigen sind.

Die hier vorgelegten Ausführungen verfolgen das Ziel, Modelle, Ansätze und Instrumente von Personalentwicklung zu erläutern und für die perspektivische Umsetzung in die Praxis in Weiterbildungseinrichtungen handhabbar

zu machen. Wie in der Reihe der Studentexte des DIE üblich, fordern sie über reflexive Fragen heraus, sich mit dem Thema reflektierend, aber auch pragmatisch auseinanderzusetzen und Rückschlüsse für die (eigene) Praxis zu ziehen. So können neues Wissen und neue Erkenntnisse erworben und auf konkrete Handlungsfelder hin reflektiert werden.

Um das Thema sowohl theoretisch fundiert aufzubereiten als gleichzeitig auch für die Praxis handhabbar zu machen, beschreibt Mona Pielorz Geschichte und Hintergründe zur Theorie der Personalentwicklung ebenso wie die konkrete Vorgehensweise einer *systemischen* Personalentwicklung. Dies wird als umfassender Ansatz aufgefasst, der die wesentlichen Punkte von Personalentwicklung beinhaltet. Hierzu werden verschiedene Bereiche der Personalentwicklung bei der Erreichung konkreter Ziele expliziert und erläutert.

Insbesondere die Explikation zu den einzelnen Verfahrensschritten, wie Bedarfsermittlung, Personalplanung, Kompetenzerfassung und deren Ergänzung durch Aspekte der Mitarbeiterförderung und -führung, macht den Studien- text zu einer Publikation, die für verschiedene Kontexte nützlich sein kann. Ausgehend von der Prämisse, das Personal in Weiterbildungseinrichtungen vor dem Hintergrund des Lebenslangen Lernens und der Professionalisie- rungsbestrebungen weiterentwickeln zu wollen, werden Wissenselemente aus traditionellen Theorieansätzen verschiedener Bezugswissenschaften wie Betriebswirtschaftslehre oder Psychologie aufbereitet. Die Autorin zeigt so nicht nur die Notwendigkeit von Personalentwicklung in der Weiterbildung, sondern auch konkrete Umsetzungselemente auf.

*Anne Strauch  
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung –  
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen*

# **1. Grundlagen der Personalentwicklung**

---

## **1.1 Personalentwicklung und Weiterbildung?**

---

Personalentwicklung ist, so mag es auf den ersten Blick scheinen, sowohl als viel zitierter Begriff wie auch als standardmäßig eingesetztes Instrumentarium des Managements in der Unternehmenskultur zu verorten. Doch im Kontext aktueller Anforderungen von nachfrageorientierter Angebotsplanung und Organisationsentwicklung sind auch Weiterbildungseinrichtungen angehalten, sich mit den Herausforderungen und Möglichkeiten zielführender Personalentwicklung zu beschäftigen. Hierbei tun sich vielfältige Perspektiven auf den Begriff, das heißt auf sein historisches wie aktuelles wissenschaftliches Verständnis, sowie auf die Möglichkeiten der Umsetzung unterschiedlicher Strategien und Instrumente auf.

In Betracht zu ziehen sind dabei die Organisationsstrukturen von Weiterbildungseinrichtungen, die sich von denen in Unternehmen unterscheiden können. Aber auch bei Weiterbildungsanbietern gibt es Unterschiede im Organisationsaufbau zwischen öffentlichen, freien und rein kommerziellen Einrichtungen. Darüber hinaus differieren die Weiterbildungseinrichtungen nach ihrer Trägerschaft, nach ihren Zielgruppen sowie in ihren Programmstrukturen.

Auch ist im Blick zu behalten, dass die unablässige Weiterentwicklung des Personals – insbesondere in Weiterbildungseinrichtungen – im Zusammenhang mit dem Paradigma des Lebenslangen Lernens zu sehen ist. Es ist mittlerweile unbestritten, dass das in Schule, Berufsausbildung, Universität und/oder auch in der Weiterbildung einmal erworbene Wissen nicht mehr ausreicht, unter den sich wandelnden Bedingungen der Globalisierung eine erfolgreiche Berufskarriere gestalten zu können.

Schließlich ist festzuhalten, dass die Anzahl fundierter, erziehungswissenschaftlicher Reflexionen in Fachpublikationen, in denen der Transfer theoretischer Modelle, wissenschaftlicher Ansätze und/oder betriebswirtschaftlicher Methoden der Personalentwicklung in und für die Weiterbildung geleistet wird, trotz der um sich greifenden Ökonomisierung auch in der Weiterbildungslandschaft nicht sehr umfangreich ist. Damit ist denn auch der Anspruch dieses Studentexts formuliert: Es wird darum gehen, mittels eines solchen Transfers einen Beitrag zur Kompetenz- und Qualitätsentwicklung – und somit zur Professionalisierung des Weiterbildungspersonals – sowie zur Organisationsentwicklung in

der Weiterbildung zu leisten. So ist es das Ziel der folgenden Ausführungen, die Modelle, Ansätze und Instrumente von Personalentwicklung möglichst umfassend zu erläutern und für die perspektivische Umsetzung in die Praxis handhabbar zu machen. Für letzteres werden einzelne Instrumente mit ihren Vor- und Nachteilen beschrieben, verschiedene Ansätze der Mitarbeiterführung vorgestellt und Herangehensweisen der Personalentwicklungsplanung dargelegt.

## **1.2 Einflussfaktoren auf Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen**

---

Eine Vielzahl interner und externer Faktoren hat Einfluss auf das Leistungsspektrum von Weiterbildungseinrichtungen und macht Personalentwicklung grundsätzlich notwendig. In erster Linie sind hier zu nennen: die allgemeine Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt, sich wandelnde Erwartungen und Bedürfnisse der Kund/inn/en sowohl an die thematisch-inhaltliche Ausrichtung der Programmplanung wie an deren methodisch-didaktische Umsetzung und nicht zuletzt die bildungs- und finanzpolitischen Rahmenbedingungen. Um eine diesen Bedingungen gerecht werdende Angebotsplanung in Weiterbildungseinrichtungen zu ermöglichen, muss zum einen die Organisationsstruktur den je aktuellen Entwicklungen angepasst und zum anderen die Kompetenzentwicklung aufseiten der leitenden, beratenden wie lehrenden Mitarbeitenden durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen gewährleistet werden.

Ein wichtiger Impuls für die Personalarbeit sind die sich verändernden Erwartungen und Ansprüche der Kunden. Wenn das proklamierte Ziel der Angebotsplanung in einer Verfügbarmachung passgenauer, zeitnäher, teilnehmergerechter Programme für die jeweilige Zielgruppe der Weiterbildungseinrichtung zu sehen ist, so ist davon auszugehen, dass die damit verbundene Herausforderung darin besteht, das eigene Personal so zu qualifizieren, dass neben den institutionellen Rahmenbedingungen (von den Räumlichkeiten bis hin zur Beratungskompetenz) auch und gerade die Bedürfnisse der Klient/inn/en an aktuelle, methodisch-didaktisch kompetente und inhaltlich relevante Angebote im Blick bleiben. Neue Themen müssen sondiert, entsprechende Inhalte entwickelt und Veranstaltungen angeboten werden, die Lehrenden müssen Unterrichtsmaterialien erstellen und das Beratungspersonal muss geschult werden, um die Kunden zu neuen Angeboten informieren und beraten zu können.

Hinzu kommen die Erwartungen und Ansprüche, die die Mitarbeitenden heutzutage selbst gegenüber ihrer eigenen beruflichen Tätigkeit und deren Rahmenbedingungen formulieren. Neben dem Streben nach materiellem Auskommen und mittel- bis langfristiger, sozialer Absicherung kommen in

wachsendem Maße Aspekte wie der Wunsch nach mehr Verantwortung, Selbstverwirklichung und individueller Förderung hinzu. Mitarbeitende sind selbstbewusster geworden und äußern, so es die Rahmenbedingungen und der Arbeitsmarkt erlauben, ihre Wünsche direkter. Daher muss vonseiten der Einrichtung überlegt werden, wie (gute) Mitarbeitende in der Einrichtung gehalten werden können. Haben gut qualifizierte Mitarbeitende keine Entwicklungsperspektiven, so ist die Gefahr gegeben, dass sie sich neu orientieren und sich anderen Aufgaben bzw. Einrichtungen zuwenden.

### **1.3 Bedeutung der Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen**

---

Die Personalentwicklung hat – sowohl in Unternehmen wie in Weiterbildungseinrichtungen – nicht nur den unmittelbaren, wirtschaftlichen Interessen zu dienen, sondern bildungspolitisch und volkswirtschaftlich auch einen Bildungsauftrag zu erfüllen. Die aktuellen Debatten um das Lebenslange Lernen sowie um die ökonomische Notwendigkeit permanenter Weiterbildung belegen dies anschaulich und werden vor dem Hintergrund globaler Wirtschaftsentwicklungen und eines vor der Tür stehenden Fachkräftemangels künftig noch intensiver zu führen sein.

Bisher hat Personalentwicklung vorwiegend in Unternehmen ihren Stellenwert, in Weiterbildungseinrichtungen wird sie erst noch zu etablieren sein. Der größte Teil des Leitungspersonals weiß um die Möglichkeiten und Instrumente der Personalentwicklung und setzt sie vereinzelt ein. Das heißt, grundsätzlich weiß man darum, wie wichtig die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden für das Unternehmen bzw. die Einrichtung sein kann. Doch die wenigsten Weiterbildungseinrichtungen betreiben bisher Personalentwicklung – und zwar weder den Einsatz einzelner Maßnahmen noch eine „systemische“ Personalentwicklung.

Aufgrund des eher spärlichen Umfangs wissenschaftlicher Reflexion über und Theoriebildung für Personalentwicklung in der Weiterbildung ist man auf die erst in jüngster Zeit publizierten Ergebnisse der Professionalisierungsdebatte verwiesen. Diese mögen als Grundlage für Personalentwicklungsentscheidungen herhalten, um daraus wiederum Bedarfe für die Weiterbildungseinrichtungen und die dort Tätigen abzuleiten. Allerdings kann in einem solchen Fall noch nicht von einer „systemischen“ Personalentwicklung für Weiterbildner/innen gesprochen werden. Eine systemische Personalentwicklung würde den gesamten Personalentwicklungskreislauf beinhalten (siehe Kap. Verständnis von Personalentwicklung; S. 24); die derzeitige Professionalisierungsdebatte gibt nur einen Ausschnitt daraus wieder.

## 1.4 Geschichte und „Theorie“ der Personalentwicklung

---

Ein Verständnis für moderne Personalentwicklung setzt ein Wissen um ihr historisches Gewachsensein, um ihre wissenschaftlichen Quellen bzw. Traditionen und schließlich um aktuelle Erfahrungen aus der praktischen Umsetzung voraus. Dem soll im Folgenden nachgegangen werden. Dabei ist vorauszuschicken, dass von *einer* leitenden Theorie der Personalentwicklung nicht gesprochen werden kann. Genauso ist es nahezu unmöglich, eindeutig festzulegen, wann Personalentwicklung zum ersten Mal explizit und gezielt eingesetzt worden ist. Sicher ist allein, dass es sich um ein Zusammenspiel verschiedener Quellen und theoretischer bzw. vielmehr erfahrungsgeleiteter Aspekte handelt. Diese Quellen in den unterschiedlichen Bezugswissenschaften und ihre Akzentsetzungen werden im Folgenden vorgestellt.

Um ein Verständnis der Inhalte, Ziele, Methoden, Akteure und je äußereren Bedingungen – und der Geschichte der Personalentwicklung – zu gewinnen, sind laut Becker (2002) die dafür relevanten Wissenschaften zu befragen. Auf der Basis unterschiedlicher Fragestellungen an die verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen werden Hypothesen zu Zielen, Maßnahmen, Methoden und Bedingungen der Personalentwicklung formuliert.

Zu den für die Personalentwicklung relevanten Bezugswissenschaften gehören:

- **Sozialwissenschaften**

Sie beinhalten umfassende Kategorien, wie Wahrnehmungen, Empfindungen und Entscheidungen sowie Handlungen; hinzu kommen sämtliche soziale und motivationale Bezüge, die mit Blick auf das Personal zum Tragen kommen.

- **Betriebswirtschaftslehre**

Die Betriebswirtschaftslehre sieht Personal im Gegensatz zu den Sozialwissenschaften als Input- oder Wertschöpfungsfaktor. Hierfür wiederum gibt es betriebsrelevante Faktoren zu klären, wie: Woher bekomme ich Personal? Wie setze ich es ein? Wie kann ich es entwickeln?

- **Volkswirtschaftslehre**

Ergänzend zur Betriebswirtschaftslehre untersucht die Volkswirtschaftslehre Personal als Unterscheidungs-, Gestaltungs- und Wettbewerbskategorie, die in der jeweils für eine Volkswirtschaft klassischen Ausprägung komparative Wettbewerbsvorteile erzeugt und somit den volkswirtschaftlichen Wohlstand mitbegründet.

- **Pädagogik**

Die Pädagogik, und hier besonders die Wirtschafts- und Berufspädagogik,

gogik, untersucht die Voraussetzungen und Bedingungen im Hinblick auf die Ziele, Methoden und Akteure der Lernhandlungen.

- **Psychologie**

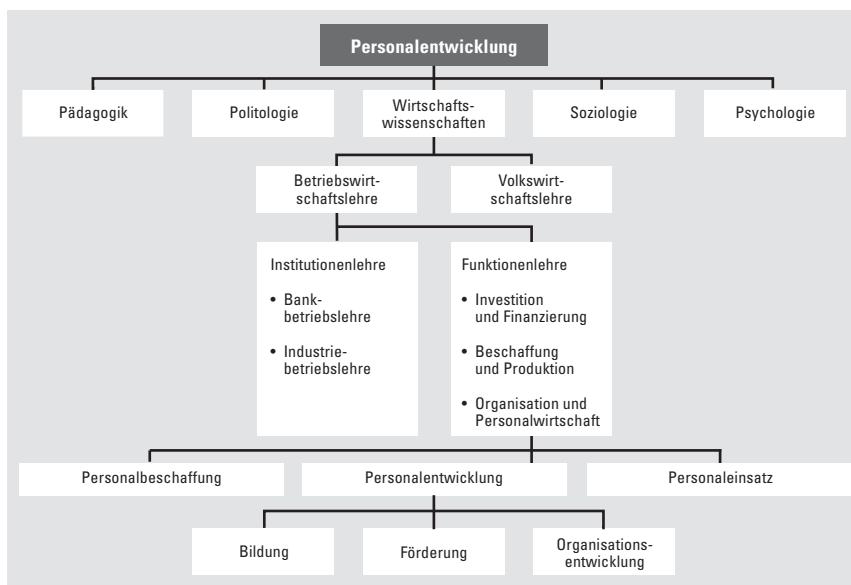
Im Rahmen der Psychologie, wobei hier die Betriebspsychologie, die Arbeitspsychologie und die Lernpsychologie die für die Personalentwicklung relevanten Forschungsgebiete sind, wird die Wirkung der Lernarrangements und der Arbeitssituation auf das Empfinden und Verhalten des Personals untersucht.

- **Soziologie**

Die Soziologie, insbesondere die Organisations- und Betriebssoziologie, untersucht die Kommunikations- und Handlungsmuster der Mitarbeitenden in den formalen und informalen Strukturen des Unternehmens, die Formen der Arbeit im Wandel der Produktionsverhältnisse und im Wandel der sozialen Wert- und Normenvorstellung.

Ergänzt wird diese Auflistung von Bezugswissenschaften durch folgende Disziplinen: die Arbeitswissenschaften, die Wirtschaftsethik, die Politik- und schließlich die Rechtswissenschaften. Auch diese Disziplinen tragen Erkenntnisse zur Klärung der Komplexität von Personalentwicklung bei.

**Abbildung 1: Einordnung der Personalentwicklung in das Wirtschaftsgefüge**



(Quelle: Becker 2002, S. 18)

Um einen wissenschaftshistorischen Überblick über Personalentwicklung zu gewinnen, muss man sich letztlich mit allen genannten Disziplinen auseinandersetzen, muss deren Entwicklung und je spezifischen Beitrag zum Forschungsstand herausarbeiten. Dabei ist grundsätzlich davon auszugehen, dass die Forschungsergebnisse vornehmlich in der Unternehmenskultur zum Einsatz kommen. Allerdings kann im Kontext des vorliegenden Studentextes nicht auf alle zuvor benannten Disziplinen, sondern nur auf jene eingegangen werden, die die Personalentwicklung am intensivsten prägten und deren Ergebnisse eng miteinander verknüpft werden können, um zielgerichtete und erfolgreiche Personalentwicklung zu ermöglichen: die Volkswirtschaftslehre, die Betriebswirtschaftslehre, die Pädagogik und die Psychologie.

### **Forschungsansätze zur Personalentwicklung aus der Volkswirtschaftslehre**

Die Wissenschaft der Volkswirtschaft beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern die Personalentwicklung zur Optimierung der Zuordnung von beschränkten Ressourcen, hier dem sogenannten Humankapital, beiträgt. In diesem Rahmen wird untersucht, wie Investitionen in die Mitarbeitenden sich auf die Steigerung der gesamtwirtschaftlichen Ergebnisse auswirken, wie die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit und die Beschäftigungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeitenden beeinflusst werden.

Erste Ansätze gehen auf den **Physiokratismus** (aus dem Griechischen für „Herrschaft der Natur“) zurück. Begründet wurde diese „Schule“ von Francois Quesnay (1694–1774), der erste systematische Ansätze zur Klärung volkswirtschaftlicher Strukturen und Prozesse entwickelte. Allerdings sind nicht alle Aussagen des Physiokratismus auf die Personalentwicklung zu übertragen; so zum Beispiel nicht die Vorstellungen einer naturrechtlichen Vorbestimmtheit („*ordre naturel*“). Dagegen ist der Kreislauf von Qualifikationserwerb, -einsatz, -entwertung und -erneuerung sehr nahe an dem des Wirtschaftskreislaufs und somit nahe an der Personalentwicklung (vgl. Gömmel/Klump 1994). Auch die Idee, dass der Wohlstand einer Nation, der Bestand eines Unternehmens und die Erwerbssicherheit eines Menschen positiv mit der Reinvestitionsrate in Qualifikationen korreliert (vgl. OECD Studie „Bildung auf einen Blick“ 2001), gilt bis heute als unangefochtene These.

Der **Utilitarismus** (von lat. *utilitas* für Nutzen) ist eine Form der teleologischen Ethik. Er geht davon aus, dass das Nützlichkeitsprinzip die Grundlage für die ethische Bewertung einer Handlung bildet. Der Ansatz wurde durch Jeremy Bentham (1748–1832) und John Stuart Mill (1806–1873) entwickelt und auf verschiedene Fragestellungen angewandt. Diesem Ansatz zufolge wird Personalentwicklung in einer solchen Weise betrieben, dass sie dem Mitarbeitenden, der Organisation und letztlich der Volkswirtschaft den größ-

möglichen Nutzen bringt. Zu fragen ist hierbei allerdings: Wer definiert den „größtmöglichen“ Nutzen? Woran ist der Nutzen zu erkennen? Um mit Blick auf Personalentwicklung Entscheidungen treffen zu können, sind zwei Kriterien zu beachten: das „Wertkriterium“ und das „Konsequenzkriterium“. Die Bewertung von Entscheidungen erfolgt beim Wertkriterium anhand der Frage, ob die Teilnahme an einer Personalentwicklungsmaßnahme die größtmögliche Zufriedenheit aller betroffenen Mitarbeitenden sicherstellt. Dies setzt voraus, dass sich die Mitarbeitenden frei entscheiden dürfen, welche Form der Personalentwicklung sie gerne wahrnehmen möchten. Demgegenüber müssen beim Konsequenzkriterium alle Folgen von Personalentwicklung so schnell wie möglich sichtbar gemacht und bewertet werden können. Da sehr viele Faktoren auf Personalentwicklung einwirken, ist es schwer, die Messung und Bewertung der Wirkung von individuellen Maßnahmen auf den einzelnen Mitarbeitenden festzuhalten (siehe Kap. Bildungscontrolling, S. 93).

Zu den bekanntesten Vertretern der **politischen Ökonomie** (gr. *politeia* für „gesellschaftliche Ordnung“; *oikos* für „Haus“, „Hauswirtschaft“; *nomos* für „Gesetz“) zählt Adam Smith (1723–1790) der die Produktivkraft Mensch zum „stehenden Kapital“ zählt. Für die Erzeugung, Erhaltung und Erweiterung dieses Kapitals werden Aufwendungen akzeptiert, die das Ziel verfolgen, den gesamtwirtschaftlichen Wohlstand zu steigern. Dieser Gedanke ist bereits sehr nah an der heutigen betriebswirtschaftlichen Sichtweise. Im Kontext der Personalentwicklung ist zu berücksichtigen, dass die von den Mitarbeitenden eingebrachten Kompetenzen zwar in der Absicht erworben werden, diese für den Arbeitsprozess zu nutzen, doch bleibt die Verfügungsgewalt über diese ihm eigenen Kompetenzen beim Mitarbeitenden selbst. Dies bedeutet für das Unternehmen, dass diese benötigten Kompetenzen jederzeit aufgrund von Leistungsrückhaltung, Kündigung oder Pensionierung des Mitarbeitenden verloren gehen können (siehe Kap. Wissensmanagement, S. 73). Smith erkannte diese Gefahr bereits im 18. Jahrhundert. Und auch Karl Marx (1818–1883) wies später darauf hin, dass der arbeitende Mensch angemessen an der Verteilung der Früchte seiner Arbeit zu beteiligen sei. Die Vorstellungen des frühen Industriekapitalismus, nach denen nicht zu verwertende Mitarbeitende problemlos ersetzt werden können, gelten heute nicht mehr uneingeschränkt. Daher wird erfolgreiche Personalentwicklung heute so organisiert, dass neben den ökonomischen Zielen auch die individuellen Ziele und sozialen Interessen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden.

Unter der **Neoklassik** ist eine Familie von Theorien versammelt, welche die politische Ökonomie ablöste. In der neoklassischen Theorie ist auch der Begriff „*Homo oeconomicus*“ geprägt worden. Hierbei handelt es sich um ein fiktives Wirtschaftssubjekt, welches feste Präferenzen hat, über eine gewisse

Menge an Informationen verfügt und stets rational handelt, auf dass sich sein eigener Nutzen maximiere (vgl. Felderer/Homburg 2003). Für den Anbieter einer bestimmten Kompetenz hängt die Höhe des Preises, den er dafür auf dem Arbeitsmarkt erreichen kann, von der Art und der Anzahl konkurrierender Anbieter mit gleicher Kompetenz ab. Und aus eben diesem Preis lässt sich der Bedarf an Personalentwicklung ableiten: Je höher der Preis für eine gewünschte Kompetenz ist, desto genauer muss abgewogen werden, ob sich eine Neueinstellung oder eine Personalentwicklungsmaßnahme anbietet. Kann der Bedarf an bestimmten Qualifikationen in der Organisation vorausgesehen werden, so können die Mitarbeitenden entsprechend geschult bzw. qualifiziert werden.

Die **Humankapitaltheorie** beinhaltet die Untersuchung der Ressource „Bildung“ unter wirtschaftlichen Aspekten. Hier wird versucht darzustellen, inwieweit Bildung Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft hat. Meistens wird dies über einen Kosten-Nutzen-Vergleich der Bildungsausgaben gemessen (siehe Kap. Bildungscontrolling, S. 93). Demnach werden die Art, das Ausmaß, der Zeitpunkt und die Dauer der Personalentwicklungsmaßnahmen unter dem Gesichtspunkt eines optimierten Kosten-Nutzen-Ausgleiches ausgesucht.

### **Forschungsansätze zur Personalentwicklung aus der Betriebswirtschaftslehre**

Die Vielzahl verschiedener Ansätze von Betriebswirtschaftslehren macht es schwierig, die Betriebswirtschaftslehre als etwas Einheitliches zu verstehen. Allerdings ermöglicht dieser Umstand auch, dass einige ihrer Theoreme auch für die Personalentwicklung genutzt werden können.

Als Teil der angewandten Wahrscheinlichkeitstheorien befasst sich die **Entscheidungstheorie** unter anderem mit dem *Analytic Hierarchy Process*, in dem Kriterien und Alternativen für Entscheidungen dargestellt, verglichen und bewertet werden. Diese Analyse führt zu verbesserten Lösungen bei Entscheidungen und Problemlösungen. Für eine standardisierte Entscheidungsfindung in der Personalentwicklung wurde auf Basis dieses Ansatzes der Funktionszyklus der Personalentwicklung (siehe S. 27) erarbeitet, der den formalen Entscheidungs- und Problemlöseprozess unterstützen soll (vgl. Becker 1999).

Die **Anreiz-Beitrags-Theorie** ist ein Ansatz, der neben der Entscheidungstheorie verstärkt inhaltliche Erkenntnisse hervorbringt, indem er die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden untersucht. Die Grundannahme hierbei ist, dass eine Organisation nur dann erfolgreich bestehen kann, wenn ein Gleichgewicht zwischen den gebotenen Anreizen, die von der Organisation gesetzt werden, und den von den Mitarbeitenden erbrachten Beiträgen hergestellt werden kann. Die erwirtschafteten Erträge werden dann wiederum als Anreiz für die Mitarbei-

tenden genutzt, um deren Teilnahme an Maßnahmen der Personalentwicklung weiter zu steigern. Für die Personalentwicklung können hier Mechanismen abgeleitet werden, wie Mitarbeitende zu möglichst hohen Leistungen motiviert werden können (siehe Kap. Mitarbeiterführung, S. 69). Ziel ist es, dass die Mitarbeitenden Kompetenzen erwerben, die die Position des Unternehmens am Markt stärken. Andernfalls können keine Erträge erwirtschaftet werden, die in neue Anreize investiert werden können.

Die neue **Institutsökonomie** geht davon aus, dass die Spielräume bei Preisen, Marktmacht, bei lang anhaltendem Ungleichgewicht des Marktes, unvollständigen Verträgen, bei asymmetrischen Informationen, veränderbarem Wissen, beschränkter Rationalität, bei Opportunismus und Transaktionskosten genau berücksichtigt werden müssen. Für die Personalentwicklung spielen insbesondere die Transaktionskosten eine wichtige Rolle; diese können als Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Fehlsteuerungs-, Kontroll- und Anpassungskosten verstanden werden (vgl. Picot 1991). Es gilt hier, durch gezielte Entscheidungen Kosten zu senken. Aus der Theorie der Transaktionskosten ist für die Personalentwicklung abzuleiten, dass der Einsatz von Personalentwicklung nur dann sinnvoll ist, wenn die zu erwartenden Verwertungserträge größer sind als die Summe der Entwicklungskosten und der nach Abschluss der Qualifizierung aufzuwendenden, wahrscheinlich höheren Vergütung.

Der **ressourcenbasierte Ansatz** bezeichnet Unternehmen als Bündel, als Vektoren oder auch als Portfolios von materiellen und immateriellen Ressourcen. Dieser Ansatz wurde bereits in den 1950er Jahren von Philip Selznick (1957) und Edith Penrose (1959) geprägt. Man geht davon aus, dass diejenigen Ressourcenpotenziale aufgebaut werden, die sich am ehesten auf dem Markt durchsetzen werden. Allerdings sind die wettbewerbsfähigen Ressourcen ständig durch Konkurrenz am Markt gefährdet. Denn je weiter sich diese jeweilige Ressource verbreitet, desto weniger innovativ ist sie und umso weniger Gewinn bringt sie. Personal wird in diesem Sinne als immaterieller Wettbewerbsfaktor gesehen, den es gilt, möglichst wettbewerbsfähig zu halten. Und genau dafür sind die Instrumente der Personalentwicklung zu nutzen (siehe Instrumente der Personalentwicklung, S. 75).

In der von Niklas Luhmann geprägten, soziologisch orientierten **Systemtheorie** werden Organisationen als Entitäten verstanden (vgl. Staehle 1989). Dabei wird nicht (mehr) auf das Individuum rekurriert, sondern allein auf das soziale System. Die Erkenntnisse der Systemtheorie fordern von der Personalentwicklung die ständige Annäherung, Wahrnehmung, Dekodierung und Verarbeitung von Informationen. Auf diese Weise soll es der Personalentwicklung möglich werden, die Kenntnisse und Fähigkeiten des Einzelnen in die Anforderungen

des „Systems“ Unternehmen einzubinden. Der Führungskraft kommt hier die Rolle des Förderers ihrer Mitarbeitenden zu. Personalentwicklung wird so zu einem kommunikativen Prozess zwischen Organisation, Führungskraft und Mitarbeitenden.

### **Forschungsansätze zur Personalentwicklung aus der Pädagogik**

In der Pädagogik sind es insbesondere Forschungsansätze aus der Berufs- und Wirtschaftspädagogik, aber auch Erkenntnisse der Methodik/Didaktik, die als Grundlage für die Personalentwicklung dienen. Es lassen sich hierbei zwei theoretische Strömungen feststellen, die der klassischen Bildungstheorien und die der neuen Ansätze der Berufsbildung. Letztere lassen sich ebenfalls in zwei Forschungsrichtungen einteilen.

Die **klassische Bildungstheorie** geht von einer Gleichwertigkeit von allgemeiner und beruflicher Bildung aus, wobei die berufliche Bildung den ersten Schritt zur allgemeinen Bildung darstellt (vgl. Arnold 1994). Nach Georg Kerschensteiner sollte ein gebildeter bzw. „bildsamer“ Mensch nicht nur das eigene leibliche und sittliche Selbst fördern, sondern immer auch die Interessen der Gemeinschaft im Auge behalten (vgl. Becker 1988). Für die Personalentwicklung lässt sich daraus ableiten, dass sie das Individuum bei der Entfaltung und Verwirklichung seines Selbst in der Arbeit unterstützen sollte, dabei aber nicht nur den einzelnen Mitarbeitenden, sondern immer auch das Kollektiv im Blick behalten sollte.

Der zu den neueren Ansätzen zu zählende **antizipative Ansatz** nach Gerhard Bunk bzw. Jürgen Zabeck richtet sich an den organisatorischen Zielen aus. Es wird zudem davon ausgegangen, dass Wissen aufgrund des gesellschaftlichen und technologischen Wandels sehr schnell veraltet (vgl. Arnold 1994). Qualifizierungen sollten demnach an bestimmte Anforderungsprofile gebunden sein, um das Erlernte effektiv nutzbar zu machen.

Michael Brater verfolgt dagegen einen **subjektorientierten Ansatz**, der davon ausgeht, dass Berufe „Subjektstrukturen“ seien, die das Verhalten von Individuen determinieren. Dies bedeutet, dass berufliche Weiterbildung unter Umständen die persönliche Weiterentwicklung einschränken würde. Verknüpft man diese beiden Ansätze, den antizipativen und den subjektorientierten, so gilt für die Personalentwicklung, dass der Schwerpunkt der Bildungsaktivität darin liegen sollte, die Mitarbeitenden zu motivieren, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst zu entfalten und zu nutzen.

Didaktisches Grundwissen ist besonders für die Qualifizierung von Erwachsenen wichtig, denn das Lernen – insbesondere von Erwachsenen – ist geprägt

durch frühere individuelle Lernerfahrungen. Die **ganzheitlich-konstruktivistische Theorie** von Walter Dürr plädiert zum Beispiel dafür, von der Idee Abstand zu nehmen, dass die Welt aus Objekten bestehe, die der Mensch als erkennendes Subjekt bei ausreichend Anstrengung sowohl für sein Wissen als auch für sein technisches Handeln verfügbar machen könne (vgl. Dürr 1989). Demnach müssen Qualifizierungen situationsabhängig eingesetzt werden, um den Lernprozess zu befördern und so dem Menschen zu helfen, sich als integraler Bestandteil der jeweiligen Situation zu begreifen.

Neuere didaktische Überlegungen halten die **Handlungsorientierung** für maßgeblich. Dies bedeutet, dass die Ausrichtung der Qualifizierung an die Anforderungen der Praxis, an der jeweiligen Lebenswirklichkeit und an der Eigeninitiative der Lernenden als sinnvoll verstanden wird (vgl. Pätzold 1992).

### **Forschungsansätze zur Personalentwicklung aus der Psychologie**

Die klassische **Entwicklungspsychologie** verfolgt das Individuum und seine Entwicklung von der Kindheit hin zur ausgereiften, „erwachsenen“ Persönlichkeit, die in der Lage ist, eigenständig kontextuell angemessene Entscheidungen zu fällen (vgl. Oerter 1975). Neuere Modelle gehen demgegenüber von einer während der gesamten Lebensspanne fort dauernden Weiterentwicklung des Menschen aus. Die Persönlichkeitspsychologie, heute auch immer auch mit der Differentiellen Psychologie zusammenzudenken, beschäftigt sich mit der Beschreibung und Erklärung von überdauernden Persönlichkeitseigenschaften. Diese gilt es im Kontext der Personalentwicklung dahingehend zu untersuchen, wie sie zu beeinflussen und operationalisieren sind. Die Ergebnisse solcher Untersuchungen dienen im Anschluss als Grundlage für psychologisch-diagnostische Testverfahren und die Personalauswahl.

Die **Motivationspsychologie** untersucht, aus welchem Antrieb heraus ein Mensch handelt – mit anderen Worten, was ihn motiviert. So unterscheidet die Motivationstheorie von Herzberg in „Motivatoren“ (z.B. Anerkennung von Leistung, bestimmte Arbeitsinhalte, Arbeitsumfeld) und „Hygienefaktoren“ (z.B. Arbeitssicherheit, Gehalt). In beiden Fällen unterscheidet der Mitarbeitende in „nicht zufrieden“ und „nicht unzufrieden“. Für die Personalentwicklung bedeutet dies, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden von den oben genannten Punkten abhängt und diese einer individuellen Erfüllung bedürfen.

Einen anderen motivationspsychologischen Ansatz verfolgt Steven Reiss, der von 16 Lebensmotiven unterschiedlicher Ausprägung ausgeht, die für das Handeln des Individuums verantwortlich sind (vgl. Reiss 2002). Fördert man nun seine Mitarbeitenden durch Personalentwicklungsmaßnahmen individuell, d.h. je nach ihren Motivationsausprägungen, so steigert sich ihre Motivation

und damit auch (in den meisten Fällen) ihre Arbeitsleistung. Zusätzlich unterstützt das Wissen um die Motivationsausprägungen die Kommunikation mit den Mitarbeitenden und das Verständnis für diese.

Die **Lernpsychologie** befasst sich mit den Lernstrukturen und -prozessen von Menschen, wobei Lernen als eine relativ überdauernde Veränderung von Fähigkeiten und Fertigkeiten durch die Konfrontation mit unterschiedlichsten Erfahrungen verstanden werden kann (vgl. Wiegand 1996). Dabei beinhalten neuere Erkenntnisse auch den Gedanken der lernenden Organisation. In der Lernforschung wird zwischen einer „behavioristischen“ und einer „kognitiven“ Tradition unterschieden.

Die **behavioristischen** Lernansätze sind dadurch gekennzeichnet, dass Lernen als Ergebnis eines Reiz-Reaktions-Mechanismus verstanden wird. Auch der Ansatz von B.F. Skinner greift auf die behavioristischen Denkstrukturen zurück. Seine Verstärkungstheorie vertritt die These, dass Lernen dann auftritt, wenn in einem Interaktionsprozess auftretende Verhaltensreaktionen durch positive oder negative Verstärkung gesteuert werden. Dies bedeutet für die Personalentwicklung, dass den Mitarbeitenden die notwendigen Verhaltensänderungen verständlich gemacht werden müssen, um deren Lernbereitschaft zu fördern.

Die **kognitive Ausrichtung** untersucht das zutage tretende Verhalten sowie die Prozesse der Wissensaufnahme, der Wissensverarbeitung und der Wissensspeicherung von Menschen. Lernen wird hierbei als Veränderung der kognitiven Strukturen verstanden, die ihrerseits nur aus den bereits bestehenden Strukturen verstanden werden können (vgl. Klimecki/Gmür 1998). So liegt die wesentliche Voraussetzung für Lernen in der Fähigkeit zur Reflexion. Kognitivistische Überlegungen bauen größtenteils auf den Ansätzen Jean Piagets auf, der davon ausging, dass das Individuum seine Umgebung in Bildern wahrnimmt, die durch Erfahrungen verändert werden. Handeln orientiere sich hierbei an erlernten Schemata. In einem weiteren Ansatz geht Heinrich Neisser davon aus, dass dem Individuum Schematisierungen als Grundlage dafür dienen, den Überfluss von Wahrnehmungen zu ordnen und zu katalogisieren. Schlägt ein Schema fehl, wird es angepasst und bei Erfolg wiederholt. In der sozial-kognitiven Lerntheorie von Albert Bandura kommt ein den Lernprozess beeinflussender „Dritter“ hinzu (ein Symbol oder eine Person). Lernen wird hier verstanden als inkrementaler Prozess, der auf der Grundlage eines kognitiv vermittelten, idiosynkratischen Situations- und Selbstverständnisses abläuft (vgl. Wiegand 1996). Dabei verändert das Lernen am Modell die individuellen Deutungs- und Handlungsmuster.

Für die Personalentwicklung bedeutet dies, dass auf Vorerfahrungen aufgebaut werden sollte bzw. neuerlernte Fertigkeiten möglichst bald auch praktisch angewandt werden sollten.

Aus den Erkenntnissen des kognitiven Ansatzes wird deutlich, dass eine Steuerung des Lernverhaltens von Mitarbeitenden nahezu unmöglich ist. Stattdessen kann nur eine indirekte Unterstützung zur Selbstreflexion des eigenen Handelns führen. Eine größere Wahrscheinlichkeit für Lernerfolg stellt sich dann ein, wenn eine Verbindung von alten und neuen Deutungs- und Handlungsmustern bei den Mitarbeitenden hergestellt wird. Nach Bandura (1976) ist zudem zu empfehlen, verschiedene Lernmodelle in Qualifizierungen einzusetzen, da so eigene Deutungs- und Handlungsmuster kombiniert werden können.

### **1.5 Verknüpfung von historischen und aktuellen Entwicklungen mit dem Auftrag von Personalentwicklung**

---

An den zuvor skizzierten, historischen Ansätzen von Personalentwicklung wird deutlich, dass Personalentwicklung nicht als ein einheitliches und in immer gleicher Weise umsetzbares Entwicklungs- und Qualifizierungsinstrument für Mitarbeitende zu beschreiben ist. Es gibt keine verbindlichen „Schulen“ und Theorien, die Personalentwicklung wissenschaftlich vorantreiben; stattdessen existiert eine Vielzahl von praktischen Umsetzungs- und Akzentuierungsmöglichkeiten. Die in vielen Unternehmen eingesetzte Form der Personalentwicklung bezeichnet allenfalls die Abfolge verschiedener Personalentwicklungsmaßnahmen. Daher wird im weiteren Verlauf von „systemischer Personalentwicklung“ als umfassendem Ansatz gesprochen, der die wesentlichen Punkte von Personalentwicklung beinhaltet (siehe S. 75).

#### **Die Professionalitätsdebatte und ihre Aussagen für die Personalentwicklung**

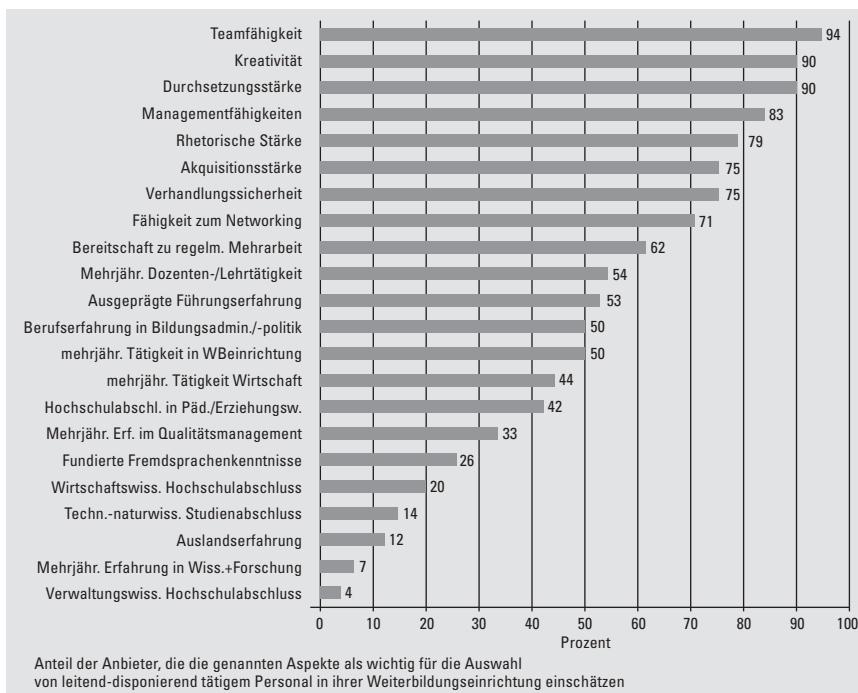
In der Studie von Kraft/Seitter/Kollewe (2009) zur Professionalitätsentwicklung des in der Weiterbildung beschäftigten Personals kommt man zu dem Ergebnis, dass hier ein hoher Weiterbildungsbedarf bestehe – und dies sowohl in traditionellen Feldern, wie Methodik/Didaktik, aber auch in aktuellen Feldern, wie zum Beispiel dem Qualitätsmanagement. Dass die klassischen Felder hier so stark vertreten sind, ist nicht verwunderlich, wenn man davon ausgeht, dass die meisten Lehrenden ihren Einstieg in die Erwachsenenbildung meist über einen Quereinstieg finden und sich die Lehrkompetenzen erst aneignen müssen. Aber auch Themen wie Kompetenzbeschreibungen, Fortbildungsbedarfe, Professionalität und Professionalitätsentwicklung werden – da sie in der rezipierten Forschungsliteratur zunehmend stärker abgebildet werden – bald auch in der Weiterbildungspraxis eine größere Rolle spielen. Damit wird die Personalentwicklung künftig in Weiterbildungseinrichtungen

ein wichtiges Umsetzungselement für die Ergebnisse der Professionalitätsdebatte werden.

Die Anzahl von Fortbildungsangeboten für Weiterbildner/innen ist bereits enorm; allerdings liegen sie in sehr heterogener Form vor, was Anbieter und Angebote anbelangt. Was Weiterbildung besonders schwierig macht, ist die Anzahl verschiedener Abschlüsse und Zertifikate, deren „Marktwert“ – und folglich die Qualität der Weiterbildung – nur schwer zu vereinheitlichen und damit bewertbar sind. Hieraus leitet sich folgende Frage ab: Wie lassen sich die Anforderungen an Kompetenzen und entsprechende Weiterbildungsangebote von Einrichtung zu Einrichtung unterscheiden? Und aus der Perspektive der Weiterbildner/innen gefragt: Welche Kompetenzen benötigt man als Weiterbildner/in bzw. welche Kompetenzen und Eigenschaften erwarten die Weiterbildungseinrichtungen von ihren jetzigen und zukünftigen Mitarbeitenden?

Antworten auf einige dieser Fragen präsentierte der „wbmonitor 2008“, der die Personalentwicklung und das wirtschaftliche Klima an Weiterbildungsanbietern in den Fokus nahm und belegen kann, dass eine Vielzahl von Anbietern Kernaufgaben der pädagogischen Tätigkeit fördert. Mit Blick auf präferierte

**Abbildung 2: Auswahlkriterien bei der Einstellung von Leitungspersonal für WB-Einrichtungen**



(Quelle: wbmonitor 2008 (N=1700))

Auswahlkriterien bei der Einstellung von Leitungspersonal konnte nachgewiesen werden, dass sehr stark auf kommunikative Kompetenzen (z.B. rhetorische Stärke, Verhandlungssicherheit) sowie auf gestalterische Kompetenzen (z.B. Kreativität, Managementfähigkeiten) abgehoben wird. Dies zeigt einmal mehr, dass Leitungsaufgaben eine Vielzahl von Fähigkeiten erfordern und es auch in Weiterbildungseinrichtungen, ähnlich wie in Unternehmen, nicht allein auf eine hohe fachliche Kompetenz ankommt (siehe Abb. 2).

Bei der Frage nach den Weiterbildungsbedürfnissen der eigenen Mitarbeitenden wurde auch auf die Unterschiede der Förderung von Festangestellten, Honorarkräften und Ehrenamtlichen eingegangen. Die folgende Abbildung 3 zeigt daher sehr deutlich, in welcher Weise und mit welchen Qualifizierungsmaßnahmen welcher Mitarbeitende von den Einrichtungen gefördert wurde.

**Abbildung 3: Unterstützung der Lehrenden durch ihre Weiterbildungseinrichtung**

Anbieter (in %) unterstützen 2007 ... durch ...	Honorarkräfte (N = 1373)	Fest Angestellte/ Beamte (N = 992)	Ehrenamtlich Tätige (N = 212)
Bereitstellung von Fachpublikationen	67	89	65
Durchführung interner Seminare	50	73	55
Vollständige Kostenübernahme externer Seminare	20	73	27
Teilweise Kostenübernahme externer Seminare	28	41	31
Anrechnung von Seminaren als Arbeitszeit	14	84	11
Unterstützung der Teilnahme an Vorträgen u.ä.	39	89	41
Sonstige Aktivitäten	19	16	19
Keine der genannten Unterstützungen	11	1	5

(Quelle: wbmonitor 2008)

An der Frage nach dem Weiterbildungsbedarf der eigenen Mitarbeitenden wird deutlich, wie sehr die jeweiligen Qualifizierungsmaßnahmen mit der Stärkung der Marktposition der Einrichtung verknüpft sind. So besteht der größte Bedarf in einer Weiterbildung zum Thema Kooperation und Netzwerke, gefolgt von Bildungsmarketing, erfolgreichem Lehren, Beratung/Coaching und Qualitätsmanagement. Diese Studie beweist, wie wichtig es auch für Weiterbildungseinrichtungen ist, wirtschaftlich und strategisch zu arbeiten. Es gilt, auf sich verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren und auch mit knapper werdenden Fördermitteln die Leistungen der Einrichtungen qualitativ hochwertig aufrechtzuhalten. Dies wiederum ist ein Beleg für die Bedeutung der Personalentwicklung für Weiterbildungseinrichtungen – sie dient der Weiterentwicklung und Flexibilität der Einrichtungen selbst und sichert gleichzeitig die Arbeitsplätze der Mitarbeitenden.

## 1.6 Verständnis von Personalentwicklung

---

Personalentwicklung beinhaltet folgende Aspekte:

- **Ziele**

In den Zielen werden die langfristigen Entwicklungsziele, die zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen, der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und der Bestandssicherung der Organisation dienen, festgelegt.

- **Inhalte**

Die Inhalte definieren diejenigen Aspekte, die für die Verbesserung der jeweiligen (fachlichen) Qualifikationen der Mitarbeitenden sowie für die Sicherung der Innovationsfähigkeit notwendig sind.

- **Adressaten**

In der Benennung der Adressaten wird festgelegt, welche Mitarbeitenden mit welchen Maßnahmen angesprochen und welche Bereiche in welcher Form weiterentwickelt werden sollen.

- **Methoden**

Es gibt eine Vielzahl von Methoden, die je nach Mitarbeitenden und Qualifizierung ausgewählt werden (mehr dazu ab S. 37).

- **Maßnahmen**

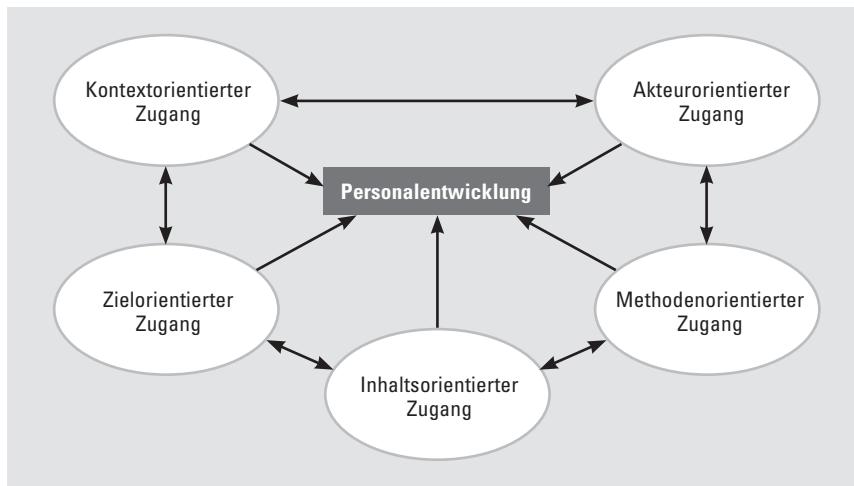
Mit Maßnahmen werden die konkreten Aktivitäten und Instrumente der Organisationsentwicklung sowie der Förderung und Weiterbildung der Mitarbeitenden bezeichnet (mehr dazu ab S. 45).

Zugänge zu Personalentwicklung können durch verschiedene Perspektiven geschaffen werden, so durch den Blick auf den Akteur, den Kontext, die Ziele und Zwecke von Personalentwicklung, die Inhalte und die Methoden (siehe Abb. 4).

Bei der Perspektive des **Akteurs** ist die Erreichung sowohl der Unternehmensziele als auch der individuellen Teilnehmerziele zu berücksichtigen. Die auf den **Kontext** bezogene Personalentwicklung beurteilt den personellen und organisationalen Reifegrad. Betrachtet man die **Ziele** und den Zweck von Personalentwicklung, so ist die Zielherleitung und die Reichweite der Ziele zu untersuchen und zu definieren. Die Perspektive auf die **Inhalte** und die damit verbundenen **Methoden** ist eng mit den anderen genannten Perspektiven verbunden. Hier gilt es zu untersuchen, in welcher Weise die individuelle Bildung und Förderung der Mitarbeitenden, aber auch die der Organisation beinhaltet ist, wie zielgerichtet, realisierbar und in welcher Weise evaluierbar die Maßnahmen sind.

Bezieht man die historischen und wissenschaftlichen Quellen mit den verschiedenen Zugängen von Personalentwicklung aufeinander, so ergibt sich

Abbildung 4: Wissenschaftliche und praktische Zugänge zur Personalentwicklung



(Quelle: Becker/Schwarz/Schwertner 2002, S. 7)

eine Vielzahl möglicher Definitionen für Personalentwicklung. Diese werden im Folgenden unkommentiert aufgelistet.

#### Definitionen von Personalentwicklung

Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln (vgl. Mentzel 1994).

Die personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, der Belegschaft aller hierarchischer Ebenen Qualifikationen der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln. Sie beinhaltet die individuelle Förderung der Anlagen und Fähigkeiten im Hinblick auf die Verfolgung betrieblicher und individueller Ziele (vgl. Hentze 1994).

Vermittlung jener Qualifikationen, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben in einem Unternehmen erforderlich sind (vgl. Bröcker-mann 2001).

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden (vgl. Becker 2005a).

Im Folgenden werde ich mich vornehmlich am Begriff der *systemischen* Personalentwicklung, die in der Definition von Becker manifestiert ist, orientieren und diesen im weiteren Verlauf der Argumentation zugrunde legen.

Thematisch ist Personalentwicklung in der Volkswirtschaftslehre, der Betriebswirtschaftslehre, der Personalpsychologie, der Erwachsenenbildung sowie in der Organisationssoziologie zu verorten. Daraus wird das Feld erkennbar, in dem Personalentwicklung wirksam wird: Sie verbindet wirtschaftliche Aspekte mit verschiedenen Organisationsformen sowie mit einzelnen Menschen oder Teams, die diese Aufgaben erfolgreich, effizient und motiviert bearbeiten sollen.

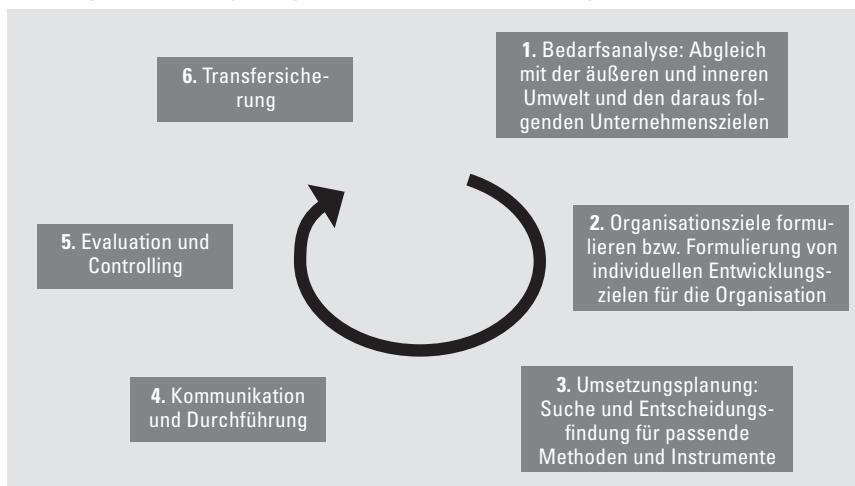
Als Ausgangsbasis werden die vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeitenden definiert und analysiert, die zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln sind. Ziel dieses Vorgehens ist es, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden mit den Anforderungen des Unternehmens in Übereinstimmung zu bringen.

Personalentwicklung schließt dabei folgende Aufgabengebiete ein:

- Erstausbildung,
- Einarbeitung,
- Qualifizierung,
- Fort- und Weiterbildung,
- Umschulung,
- Outsourcing,
- Mentoring,
- Unternehmensnachfolge.

Personalentwicklung beschränkt sich nicht nur auf die Weiterbildung der Mitarbeitenden. Die viel umfassenderen Aufgaben von Personalentwicklung können mithilfe des Personalentwicklungscreislaufs beschrieben werden.

Der **Personalentwicklungscreislauf** beginnt bei der Unternehmensphilosophie, die mit der inneren und äußeren Umwelt der Organisation abzulegen ist. Auf Grundlage dieses Abgleichs werden lang- und kurzfristige Entwicklungsziele für das Unternehmen formuliert, die in Zielstellungen für die Personalentwicklung transferiert werden. Die Planung der Personalentwicklung obliegt dem Leitungspersonal (Vorstand, Abteilungsleiter/in, Programmleiter/in etc.), sowie den Personalverantwortlichen. Im nächsten Schritt werden geeignete Methoden und konkreten Maßnahmen definiert. Diese werden von den Führungskräften kommuniziert, begründet, implementiert und kontrolliert. Den Abschluss des Personalentwicklungscreislaufs bildet die Evaluation und das Controlling der

**Abbildung 5: Funktionszyklus systemischer Personalentwicklung**

(Quelle: Becker 2005b, S. 17)

Ergebnisse der getätigten Investitionen. Die Ergebnisse des Controllings und die Weiterentwicklung des Unternehmens werden in einem Soll-Ist-Vergleich dargestellt und mit den Unternehmenszielen abgeglichen. Die neuen Ergebnisse führen in den nächsten Personalentwicklungszyklus.

Um ihre Wirksamkeit zu entfalten, ist Personalentwicklung im Unternehmen dort anzusiedeln, wo die für Personalentscheidungen entscheidenden Informationen zusammenlaufen. In größeren Unternehmen wäre dies im Unternehmensmanagement, in kleineren und mittelständischen Unternehmen (KMU) – und in Weiterbildungseinrichtungen – liegt diese Aufgabe in der Regel bei der Unternehmensleitung. Die Mehrfachbelastung der Personalverantwortlichen in Weiterbildungseinrichtungen und in Unternehmen ohne eigene Personalabteilung – etwa durch Alltagsaufgaben, Mitarbeiterführung, Kundenakquise, Personalentwicklung etc. – macht die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen zu einer Herausforderung. Viele Unternehmen und insbesondere Weiterbildungseinrichtungen nutzen daher oft nur einzelne Instrumente von Personalentwicklung (z.B. Seminare, Trainings, Mitarbeitergespräche). Nach einer aktuellen Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) gleichen nur 14 Prozent der Unternehmen (Groß-, klein- und mittelständischen Unternehmen) ihre Weiterbildungsziele mit ihren Unternehmenszielen ab (vgl. Käplinger 2008).

Zwar ist das Verständnis von Personalentwicklung in vielen Unternehmen sehr ähnlich, doch die Umsetzung ist sehr unterschiedlich. Dies ist begründet in der

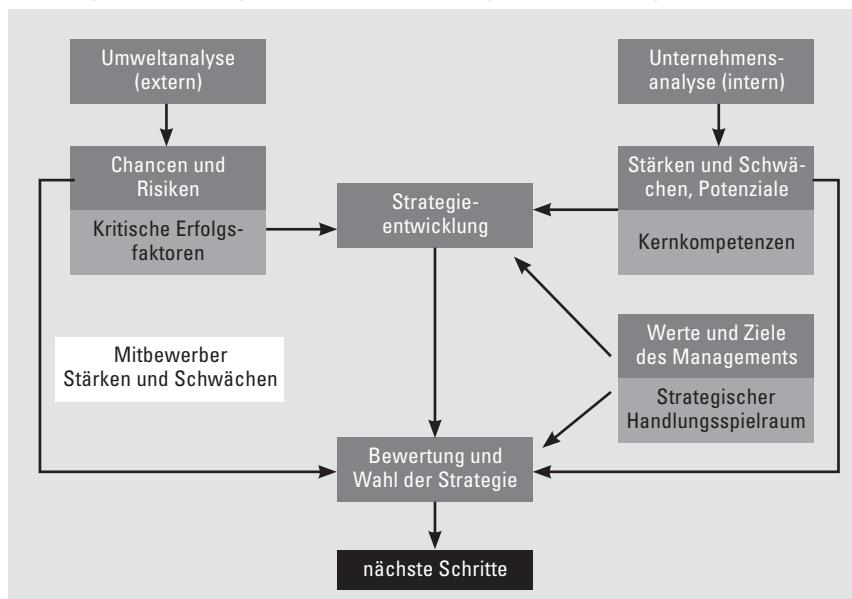
Unternehmenskultur, der Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl), in der zur Verfügung stehenden Zeit und letztlich auch in finanziellen Ressourcen. Ähnliches gilt für Weiterbildungseinrichtungen. Hinzu kommen die arbeitsvertraglichen Regelungen mit den Mitarbeitenden, wobei man davon ausgehen darf, dass nurmehr 20 Prozent der in der Weiterbildung Tätigen hauptberuflich, dagegen aber 80 Prozent nur als Teilzeit- oder Honorarkräfte oder als ehrenamtliche Mitarbeitende gebunden sind (vgl. wbmonitor 2008).

### 1.7 Strategische Ausrichtung von Unternehmen und Weiterbildungseinrichtungen

Strategisches Management ist ein Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre. In ihm sind die Entwicklung, die Planung und die Umsetzung inhaltlicher Ziele und Ausrichtungen von Organisationen verortet. Dabei umfasst die strategische Ausrichtung einer Organisation alle Maßnahmen, die zur Erhaltung und Weiterentwicklung des Unternehmens wichtig sind, und berücksichtigt die Organisationskultur.

Die Aufgabe strategischer Planung kann als Eingrenzung und Strukturierung aller denkbaren Handlungsalternativen im Hinblick auf zu treffende Entschei-

**Abbildung 6: Entwicklung einer Unternehmensstrategie (nach Mintzberg)**



(Quelle: Becker 2005a, S. 4)

dungen beschrieben werden. Diese Aufgabe ist ein mehrstufiger, regelmäßig zu leistender Prozess. Er ist wichtig, um die Unternehmensziele festzuhalten und daraus die operative Planung abzuleiten, aus der dann alle weiteren Arbeitsprozesse entspringen (siehe Abb. 6). Die Planung und Erfassung der strategischen Ziele ist für jedes Unternehmen und auch jede Weiterbildungseinrichtung die Grundlage für eine zielgerichtete Personalentwicklung.

Die Organisationsstrategie legt im ersten Schritt das Aktivitätsfeld des Unternehmens bzw. der Einrichtung fest. Nach einem Vergleich mit der Organisationsumwelt (Konkurrenz am Markt, politische Rahmenbedingungen etc.) werden die eigenen Ressourcen, Chancen und Risiken auf dem Markt untersucht und verglichen. Die Ergebnisse und die darauf begründete, individuelle Strategie spiegeln die zentralen Einstellungen, die Wünsche und auch die Wertvorstellungen der Entscheidungsträger einer Organisation wider. Aus diesen Ergebnissen werden Pläne, Ziele und Maßnahmen für einzelne Funktionsbereiche abgeleitet. Die Ausrichtung einer Strategie ist immer zukunftsorientiert, nachhaltig und basiert auf den Erwartungen aus dem Vergleich mit der Organisationsumwelt. Es ist dabei von zentraler Wichtigkeit, dass die Strategie konsistent und widerspruchsfrei ist; somit kommt der Abstimmung verschiedener Teilstrategien eine große Bedeutung zu.

Eine dieser **Teilstrategien** bezieht sich auf die Personalentwicklung. Die strategische Ausrichtung einer Organisation bildet die Grundlage für jegliche Form gezielter Personalentwicklung, denn ohne sie sind keine Rückschlüsse zu etwaigen Ergebnissen möglich, da keine Vergleichsdaten (Pläne, Ziele, Ausgangspunkt) vorhanden sind.

Im Rahmen der Personalentwicklung lassen sich folgende **strategische Ziele** ableiten, um die Organisationsstrategie umsetzbar zu machen:

- Kernkompetenzen der eigenen Mitarbeitenden sichern und weiterentwickeln,
- den Bedarf an Fachkräften und erfahrenen Mitarbeitern abdecken,
- das Unternehmen wirtschaftlich stärken.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Prozesse als langfristig und geplant kommuniziert, verstanden und umgesetzt werden. Idealerweise werden die Ziele der Unternehmensstrategie auf zwei bis vier Jahre (mittelfristig) oder vier bis acht Jahre (langfristig) festgelegt und geplant. Häufig veränderte Zielformulierungen und Strukturen dagegen empfinden viele Mitarbeitende als Willkür der Organisationsleitung, das wiederum würde zu einer Atmosphäre von Unsicherheit, Demotivation und zu einer schlechteren Arbeitsqualität führen.

### 1.8 Ziele der Personalentwicklung

---

Die Ziele der Personalentwicklung werden aus den Organisationszielen und -visionen abgeleitet und mit denen anderer Teilstrategien abgestimmt. Personalentwicklung ist, als Teilstrategie, individuell an die Unternehmensziele und die Unternehmensphilosophie anzupassen. Dies erfolgt durch eine **Bedarfsanalyse**, in der die geforderten Qualifikationen und Kompetenzen mit den aktuell vorhandenen abgeglichen werden. In die Bedarfsanalyse fließen nicht nur fachliche Kompetenzen mit ein, sondern auch Führungs- und Sozialkompetenz und verschiedene Schlüsselkompetenzen (siehe S. 55). Aus den daraus folgenden Ergebnissen werden der Schulungs- und Entwicklungsbedarf ermittelt bzw. werden Personalentwicklungsinstrumente ausgesucht. Die **Realisierung** der Maßnahmen wird von Qualitätskontrollen und Transfersicherung begleitet, um positive wie negative Entwicklungen und Resultate verifizieren und dokumentieren zu können.

Bei der Umsetzung der Personalentwicklungsziele ist zu beachten, dass der Erfolg der Personalentwicklungsinstrumente immer auch von der Einsatzbereitschaft und der Motivation der Mitarbeitenden abhängig ist und daher nicht nur die Organisationsziele in die Entscheidung der Schulungsbedarfe einfließen, sondern auch die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

Konkrete Ziele der Personalentwicklung sind:

- die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden zu fördern,
- arbeitsbezogene Lernformen neben den traditionellen Weiterbildungsangeboten zu verankern,
- die Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeitenden für ihre Kompetenzentwicklung zu stärken,
- alle Unternehmensmitglieder am Lernprozess partizipieren zu lassen,
- die Personalentwicklung durch Einbezug von Führungskräften und Mitarbeitenden zu dezentralisieren.

Einen validen Ansatz zur Beschreibung der Ziele von Personalentwicklung liefern Bartscher/Huber (2007). Sie unterteilen die Ziele in drei Bereiche – in die Ziele der Gesellschaft, die Ziele der Organisation und die Ziele der Mitarbeitenden. Diese seien im Folgenden wiedergegeben.

### **Ziele der Gesellschaft**

- Erhaltung und Verbesserung des gesellschaftlichen Humanvermögens
- Optimale Allokation der *Human Ressources*
- Gewährung des Grundrechts auf Persönlichkeitsentfaltung

### **Ziele des Unternehmens**

- Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten
- Verbesserung des Leistungsverhaltens der Mitarbeitenden
- Erhöhung der innerbetrieblichen Kommunikation sowie Kooperation
- Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- Sicherung des Mitarbeiterbestandes
- Befriedigung des Mitarbeiterbestandes
- Erfüllung der Mitarbeiterwünsche

### **Ziele der Mitarbeitenden**

- Ermöglichung einer eignungs- und neigungsgerechten Aufgabenzuweisung
- Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes durch Aufrechterhaltung und Verbesserung der fachlichen Qualifikation
- Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen und Entfaltung der Persönlichkeit
- Erhöhung des persönlichen Prestiges
- verbesserte Karriere- und Laufbahnmöglichkeiten
- Erhöhung der individuellen Mobilität auf den Arbeitsmärkten

### **Reflexionsfragen**

- Was ist die Ausgangsbasis für Personalentwicklung? Auf welche Faktoren und Rahmenbedingungen muss Rücksicht genommen werden?
- Welche Strategien von Personalentwicklung gibt es?
- Welche Aspekte beinhaltet Personalentwicklung?
- Was umfasst die strategische Ausrichtung einer Organisation?
- Interpretieren Sie die Ergebnisse des „wbmonitors 2008“! Ziehen Sie daraus Schlüsse für die Personalentwicklungsmaßnahmen an Weiterbildungseinrichtungen!
- Welche strategischen Ziele kann Personalentwicklung verfolgen?
- Welche Ziele müssen in einer umfassenden Personalentwicklungsstrategie berücksichtigt werden?
- Wovon ist erfolgreiche Zielerreichung von Personalentwicklung abhängig?



## 2. Bedarfsermittlung für Personalentwicklung

---

Die Bedarfsermittlung von Personalentwicklung und das darauf begründete Herunterbrechen der Personalentwicklungsstrategie auf einzelne Elemente und Instrumente ist Basis aller weiteren Bemühungen. Die zentrale Aufgabe der Personalentwicklung ist es, dafür zu sorgen, dass zu jedem Zeitpunkt an jeder Stelle des Unternehmens ausreichend Mitarbeitende mit der Mindestqualifikation zur Bearbeitung der jeweiligen Aufgaben zu einem bestimmten Kostensatz verfügbar sind. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, werden sowohl intern vorstrukturierende Aspekte (Unternehmens-, Beschäftigungs- und Personalstrategie, Kompetenzen, Kosten u.a.) als auch extern und zumeist unkontrollierbare, auf das Unternehmen einwirkende Faktoren (saisonale Konjunkturlage, gesetzlicher und finanzpolitischer Rahmen, technologische Entwicklung, Konkurrenz am Markt u.a.) geprüft oder, wenn möglich, antizipiert.

### 2.1 Methoden der Bedarfsermittlung

---

Aus diesen Analysen und Vorüberlegungen werden die Bedarfe des Unternehmens abgeleitet, entwickelt und im Rahmen der Personalentwicklung umgesetzt. Dieser Prozess kann durch unterschiedliche Methoden unterstützt werden.

- **Befragung**

Experten oder auch Betroffene werden befragt. Dies kann in verschiedenen Formen geschehen, z.B. durch strukturierte Fragebögen, offene Interviews, Critical-Incident-Schilderungen, moderierte Gruppendiskussionen, hochstrukturierte Checklisten etc.

- **Beobachten**

Ähnlich wie bei Arbeitsproben werden hier Arbeitsvorgänge beobachtet und dokumentiert. Aus den Ergebnissen können dann die Personalentwicklungsbedarfe abgeleitet werden. Diese Methode wird häufig im Rahmen von Assessment-Centern eingesetzt.

- **Dokumentenanalyse**

Hier werden aus formalisierten Personalbeurteilungen Szenarios mit expliziten Qualifikationsaussagen erstellt oder aber auch Folgerungen aus Führungsvorsätzen, Leitbildern und Strategiekonzepten abgeleitet. Eine Analyse von Laufbahn-, Stellvertreter- und Nachfolgeplänen kann ebenfalls genutzt werden.

Neben der Ermittlung der Organisationsbedarfe ist aber auch eine Akzentuierung notwendig. Zu entscheiden ist hier, ob es sich um aktuelle oder um

zukünftige Bedarfe handelt, ob sie als dringend oder weniger dringend, oder eher als defizitorientiert (Mängel) oder innovationsorientiert (Entwicklungsziele) zu gewichten sind. Zu fragen ist darüber hinaus, aus welchem Blickwinkel (Vorstand, Abteilungsleitung, Trainer oder Verwaltungsangestellter) heraus diese Bedarfe festgehalten wurden und ob die Gesamtheit der Mitarbeitenden diesen Bedarf auch sieht. Die Kriterien und Ergebnisse der Bedarfsanalyse sind im Unternehmen ebenso transparent zu machen und nachvollziehbar zu kommunizieren wie die daraus abgeleiteten strategischen Entscheidungen. Die Führungskräfte bedürfen der Legitimation und Akzeptanz ihrer Entscheidungen, dies kann idealerweise über Verständnis und Einverständnis aufseiten der Mitarbeitenden erreicht werden.

Michel Domsch arbeitet im Rahmen seines Ansatzes **partizipativer Bildungsbedarfsermittlung** die Bedarfe des Unternehmens auf eine ganzheitliche Art und Weise heraus, d.h. die Mitarbeitenden nehmen an den Entscheidungsprozessen von Personalentwicklung teil. Er unterscheidet dabei sechs verschiedene Formen der partizipativen Bedarfsermittlung (vgl. Neuberger 1994).

### **Bedarfsermittlung mithilfe gemeinsam erarbeiteter Lernzielkataloge**

Als Basis dient die Erarbeitung eines detaillierten Lernzielkatalogs unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeitenden und durch eine Festlegung der Prioritäten. Dazu gehören in der Regel eine Beschreibung des Arbeitsplatzes, eine Arbeitsplatzanalyse, geplante Vorhaben, absehbare Veränderungen der Anforderungen etc. Des Weiteren wird der Transfer der Lernziele festgehalten und in die Planung konkreter Bildungsmaßnahmen nach Prioritäten aufgenommen. Es erfolgen im Anschluss eine zentrale Erfassung der Ergebnisse, eine Auswertung derselben und ein Feedback.

### **Bedarfsermittlung mithilfe vorgegebener Lernzielkataloge**

Grundlage dieser Form der Bedarfsermittlung bildet die Erstellung eines detaillierten Lernzielkatalogs ohne Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter. Sie erfolgt in der Regel auf der Basis von Arbeitsplatzbeschreibungen, Arbeitsplatzanalysen, einer Darstellung der geplanten Vorhaben und der absehbaren Veränderungen und Anforderungen. Es folgt eine Besprechung des Lernzielkatalogs mit den betroffenen Mitarbeitenden und einer gemeinsamen Festlegung der Prioritäten. Der Transfer der Lernziele in die Planung konkreter Bildungsmaßnahmen nach Prioritäten sowie eine zentrale Erfassung und Auswertung der Ergebnisse mit Feedback erfolgen im Anschluss.

### **Bedarfsermittlung auf der Basis kritischer Vorfälle und Ereignisse**

Die Schilderung von zurückliegenden und vorhersehbaren positiven Erlebnissen, kritischen Problemen, Vorfällen, Ereignissen und Situationen durch die

betroffenen Mitarbeitenden werden als Datengrundlage festgehalten. Es folgt eine Selbstanalyse durch die Mitarbeitenden und eine Empfehlung gezielter Bildungsmaßnahmen. Eine Gruppendiskussion und Empfehlungen zu konkreten Bildungsmaßnahmen runden die Bedarfsplanung ab. Abschließend folgt eine zentrale Erfassung der Ergebnisse mit einem Feedback.

### **Bedarfsplanung mithilfe gegenseitiger Interviews**

Mit der Vorbereitung der Interviews und des Erfassungsbogens sowie einer Schulung zu Interviewtechniken startet diese Methode der partizipativen Bildungsbedarfsermittlung. Mitarbeitende mit vergleichbaren Tätigkeitsfeldern sprechen über ihre Tätigkeit und ihre Bildungsbedürfnisse. Es folgt eine Protokollierung von konkreten Bildungsmaßnahmen und eine zentrale Erfassung der Ergebnisse mit Auswertung und anschließendem Feedback.

### **Bedarfsplanung mithilfe von Beurteilungs- und Fördergesprächen**

Hier finden Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden über bisherige Ziele (Leistung, Verhalten, Anforderungen etc.) und zukünftige Anforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten statt. Ziel ist die gemeinsame Erarbeitung von Bildungsmaßnahmen und die Aufnahme spezieller Mitarbeiterwünsche. Es gibt eine zentrale Erfassung, Auswertung und ein Feedback zu den Ergebnissen.

### **Bedarfsplanung mithilfe von Mitarbeiterbefragung**

Mit der Erstellung eines Fragebogens zur Erfassung des Bildungsbedarfs fängt diese Methode an. Zusätzliche Interviews dienen der Sicherung der Ergebnisse. Es gibt zudem eine Diskussion der Ergebnisse und eine Gewichtung der Ergebnisse. Abschließend findet auch hier eine zentrale Erfassung, Auswertung und Feedback zu den Ergebnissen statt.

Der Ansatz partizipativer Bildungsbedarfsermittlung hat Vor- und Nachteile. Zu den Vorteilen gehört die Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Erörterungsprozess, denn durch die aktive Zuarbeit derselben bei der Entscheidung werden sie bei der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen stärker motiviert. Hinter diesem Vorteil verbirgt sich allerdings auch ein Nachteil: Durch die Teilnahme der Mitarbeitenden an der Bedarfsplanung kommt es zu Arbeitszeitausfällen bei den „eigentlichen“ Aufgaben. Nichtsdestotrotz sollte die Teilnahme der Mitarbeitenden als Zugewinn verstanden werden, wenn daraus Motivation und Wertschätzung erwachsen, was wiederum positive Auswirkungen auf das Betriebsklima hat.

Es gibt eine Reihe von typischen Fragen, die bei Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs zu stellen sind und damit als Planungsgrundlage dienen:

- Wie soll die Umsatzentwicklung in einer definierten Zeitspanne aussehen?
- Wie soll die Kosten-/Gewinnentwicklung in dieser Zeitspanne aussehen?
- Was sind die Hauptgründe für diese Entwicklung in dieser Zeitspanne?
- Wie ist die Mitarbeiterstruktur in dieser Zeitspanne?
- Was sind die Stärken des Unternehmens?
- Welche äußeren Veränderungen der letzten Jahre haben das Unternehmen beeinflusst?
- Welche Gründe können für diese Veränderungen ausgemacht werden?
- Wie entwickelt sich die Konkurrenz?
- Welche Auswirkungen hat das auf unser Unternehmen?
- Welche künftigen Herausforderungen müssen wir uns stellen?
- Was sind unsere Unternehmensziele?
- Welche Zielvereinbarungen haben wir mit unseren Mitarbeitenden?
- Macht die Personalplanung Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig?

Die Beantwortung dieser Fragen ermöglicht es, die Rahmenbedingungen, unter denen das Unternehmen agieren muss, genauer zu beschreiben.

### 2.2 Bedarfsermittlung auf Mitarbeiterebene

---

Im Rahmen einer effektiven Personalentwicklung sind neben der Orientierung an den strategischen Zielen auch die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Diese werden im Rahmen von Förder- und Mitarbeitergesprächen aufgenommen, diskutiert und protokolliert. Daneben ist es auch möglich, Beobachtungen während des Arbeitsalltags anzustellen, die darauf abzielen, zu beurteilen, ob und wie der jeweilige Mitarbeitende seine Arbeitsaufgaben löst. Aus diesen Beobachtungen sind Entwicklungsbedarfe abzuleiten. Diese Methode wird jedoch durch Fördergespräche oder eine Mitarbeiterbefragung begleitet, in denen die beiderseitigen Vorstellungen diskutiert und Weiterbildungsmöglichkeiten festgehalten werden. Auf diese Weise sieht sich der Mitarbeitende in seinen Interessen akzeptiert, er erkennt den eigenen Entwicklungsbedarf und wird intrinsisch motiviert.

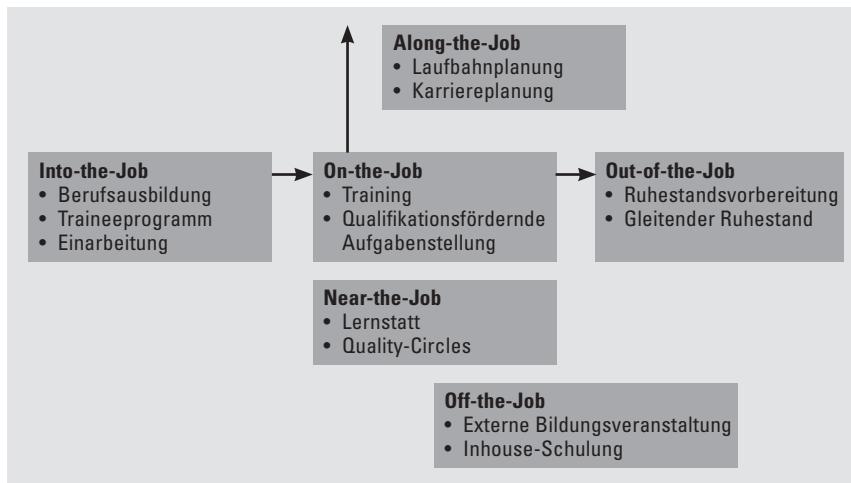
Es ist grundsätzlich effizienter, vorhandene Stärken gezielt zu fördern, als Schwächen ausmerzen zu wollen. Hierbei kann der Mitarbeitende bei seinen Voraussetzungen, d.h. Vorkenntnissen und Interessen, „abgeholt“ werden. Im

Gespräch wird gemeinsam geklärt, wie der Lernprozess mit der Praxis verknüpft und Gelerntes in die Praxis umsetzt werden kann.

Es gibt folgende Umsetzungsmöglichkeiten für Personalentwicklung auf der Mitarbeiterebene:

- along-the-job: Laufbahnplanung, Karriereplanung,
- on-the-job: Training, qualifikationsfördernde Aufgabengestaltung,
- into-the-job: Berufsausbildung, Trainee-Programm, Einarbeitung,
- out-of-the-job: Ruhestandsvorbereitung, gleitender Ruhestand,
- near-the-job: Lernstatt, Quality Circles,
- off-the-job: externe Bildungsveranstaltungen, Inhouse-Schulungen.

**Abbildung 7: Klassifizierung von Personalentwicklungsmaßnahmen**



(Quelle: Lorenz/Rohrschneider 2007, S. 139)

Diese sechs Methoden (siehe Abb. 7) beinhalten eine Vielzahl von Maßnahmen und Instrumenten, die zur Umsetzung eingesetzt werden können; diese werden im Folgenden beschrieben.

### Along-the-job

Diese laufbahnbegleitende Methode basiert insbesondere auf dem Mentoring. Ziel ist es, den Mitarbeitenden mit seinen Potenzialen an das Unternehmen zu binden. Dem Mitarbeitenden werden Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven aufgezeigt und gemeinsam mit ihm diskutiert. Die Maßnahmen werden über einen längeren Zeitraum festgelegt und dabei die Entwicklungsschritte detailliert definiert. Zu unterscheiden ist zwischen der *Führungslaufbahn* und der *Fachlaufbahn*. Fachlaufbahnen beinhalten einen hohen Anteil an Fachauf-

gaben und nur einen geringen Anteil an Führungs- oder Managementaufgaben. Das typische Fachlaufbahnmuster, das auch den Interessen und Neigungen des Mitarbeitenden entsprechen sollte, bietet den Vorteil, dass fachliche Spezialisten nicht zwingend in Führungspositionen befördert werden. Für eine Führungslaufbahn dagegen benötigt der Mitarbeitende neben der Fach- und Methodenkompetenz ausgeprägte Führungsfähigkeiten, d.h. Persönlichkeits- und Sozialkompetenz müssen ausgeprägt sein.

### **On-the-Job**

Die Methode umfasst Maßnahmen, Instrumente und Verfahren, mit denen Qualifizierungsmaßnahmen direkt am Arbeitsplatz durchgeführt werden können, und gehört zu den effizienten Formen der Mitarbeiterqualifizierung. Es gibt drei verschiedene Umsetzungsmöglichkeiten von On-the-job-Maßnahmen: Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment. Bei „Job Rotation“ werden in selbst gewählter oder vorgeschriebener Folge Arbeitsaufgaben auf gleicher Hierarchieebene innerhalb des Unternehmens übernommen. Das Ziel ist eine Stärkung der Fähigkeiten im Aufgabenfeld sowie eine größeres Einsatzspektrum. Bei „Job Enlargement“ handelt es sich darum, die Position des Mitarbeitenden durch Zuweisung neuer, qualitativ gleichwertiger Aufgaben zu erweitern. „Job Enrichment“ wird als eine Steigerung des Job Enlargement verstanden. Hier wird der Mitarbeitende mit mehreren, qualitativ anspruchsvoller Aufgaben betraut, die zudem auch eine größere Verantwortung mit sich bringen. Konkrete Instrumente sind z.B. Trainings, Einführungsprogramme, Trainee-Programme, die Einarbeitung von Nachfolgern, Einführung in arbeitsplatzgebundene Programme, Vorarbeiten für Projekte.

### **Into-the-job**

Personalentwicklung into-the-job umfasst Maßnahmen, Instrumente und Verfahren, die einen Mitarbeitenden systematisch in einen neuen Unternehmensbereich einführen.

### **Out-of-the-job**

Bei dieser Methode geht es um den Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen in Vorbereitung auf den gleitenden Übergang in den Ruhestand. Die Perspektive ist hierbei auf die Unternehmensinteressen gerichtet und mit dem Begriff des Wissensmanagements verknüpft: Was geschieht mit dem Wissen der Mitarbeitenden? Wie können wir die Lücke, die der Mitarbeitende hinterlässt, schließen?

### **Near-the-job**

Diese Methode beinhaltet die Förderung des Mitarbeitenden im direkten Umfeld des Arbeitsplatzes. Dies kann z.B. den befristeten, zeitgleichen Einsatz in

Projektgruppen, eine längerfristige Projektbegleitung, die Übernahme befristeter Sonderaufgaben, die Leitung von Kleingruppen innerhalb einer Abteilung oder die Tätigkeit als Mentor umfassen.

### **Off-the-job**

Diese Maßnahmen und Verfahren werden außerhalb des unmittelbaren Arbeitsplatzes durchgeführt. Sie umfassen interne Weiterbildungsveranstaltungen oder externe Seminare, (Führungs-)Planspiele, Fernunterricht oder Online-Trainings oder die Teilnahme an Förderkreisen oder Qualitätszirkeln.

Bei der Findung der jeweils richtigen Methode für die Mitarbeitenden bilden Personalportfolios eine große Hilfe. Hierfür eignet sich neben dem Mitarbeitergespräch vor allem ein Koordinatensystem mit relevanten (gegenwärtigen und perspektivischen) Kriterien, in dem die Eigenschaft(en) des betreffenden Mitarbeitenden verortet werden. Durch die graphische Darstellung des Mitarbeiterpotenzials wird das Personalportfolio zu einem Analyse- und Planungsinstrument mit hoher Transparenz.

Für die Erstellung von Personalportfolios eignen sich insbesondere die Dimensionen „Können“ und „Wollen“. Bei beiden Vektoren kann prozentual nach der zu erwartenden Leistungsfähigkeit bzw. -bereitschaft gefragt und der Mitarbeitende auf diese Weise eingeschätzt werden.

Die Resultate eines solches Vorgehens ermöglichen es, Mitarbeitende nach ihren Leistungspotenzialen zu unterscheiden. Folgende Kategorien sind hierfür in der Unternehmenskultur weitgehend etabliert (vgl. Lorenz/Rohrschneider 2004):

- **„Stars“ bzw. „Spitzenkräfte“**

Das sind Mitarbeitende mit voll entfaltetem Leistungsvermögen und hoher Motivation.

- **„Workhorses“**

Das sind Mitarbeitende, die zwar eine hohe Motivation haben, aber (noch) nicht alle Kompetenzen erworben haben; sie sind häufig unter Fachkräften zu finden, die mit zusätzlichen Aufgaben betraut werden.

- **„Problems“**

Das sind diejenigen Mitarbeitenden, die zwar Kompetenzen besitzen, allerdings diese nur mit geringer Motivation einsetzen; es sind meist langjährige Mitarbeitende, die nicht mehr gefördert werden.

- **„Deadwood“**

Dies sind Mitarbeitende, die weder können noch wollen.

Auf Grundlage eines Personalportfolios werden Strategien für die unterschiedlichen Zielgruppen entwickelt.

Für die „**Stars**“ lohnt sich Personalentwicklung am ehesten, da sie das größte Wachstumspotenzial und eine hohe Motivation besitzen. Dies bildet die Grundlage für das Interesse an eigener Weiterentwicklung. Das selbstständige Formulieren von Qualitätsmaßstäben und Gütekriterien an die eigene Tätigkeit deutet auf eine Auseinandersetzung mit den eigenen Ansprüchen hin. Bei „Stars“ wird in der Entwicklung von Personalentwicklungsstrategien grundsätzlich die Motivation und die Bindung an die Organisation ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Dazu werden Maßnahmen wie Delegation, Projektarbeit und Sonderaufgaben, genutzt. Auch Zielvereinbarungen, individuelle Karriereplanung und die Benennung von konkreten Perspektiven und weitergehenden Entwicklungsmöglichkeiten können für diese Mitarbeitenden ein wichtiges Steuerungs- und Motivationsinstrument sein. Begleitet werden sollten diese Maßnahmen immer mit entsprechender Nachfolgeplanung. Folgende Maßnahmen sind für „Stars“ besonders geeignet:

- Projektarbeit und Sonderaufgaben,
- Training-on-the-job,
- Auslandsentsendung,
- Mentorenaufgaben,
- Zielvereinbarungen,
- fachliche Weiterbildung und Selbstlernprogramme.

Bei den sogenannten „**Workhorses**“ stehen die Aspekte Lernen und Kompetenzzuwachs im Vordergrund. Wichtig ist aber auch hier das Aufzeigen von Perspektiven, die die Motivation dieser Mitarbeitenden erhalten oder steigern. Um diese Mitarbeitenden eventuell zu „Stars“ zu machen, ist Qualifizierung und Personalentwicklung unerlässlich. Folgende Maßnahmen sind für „Workhorses“ geeignet:

- Planspiele,
- Lernpartnerschaften und Qualitätszirkel,
- fachliche Weiterbildungen,
- Job-Rotation und Hospitationen,
- Selbstlernprogramme.

Für die Gruppe der „**Problems**“ gibt es keine Strategie. Hier geht man individuell und selektiv vor. Jeder Fall wird einzeln beleuchtet, um die jeweilig subjektiven Gründe für Demotivation und mangelhaftes Leistungsvermögen zu finden. Ziel der Personalentwicklung ist hier grundlegende Remotivierung der Mitarbeitenden. Folgende Instrumente können hier eingesetzt werden:

- Projektarbeit,
- Sonderaufgaben,
- Training-on-the-job,
- Multiplikatorenprogramme,

- Auslandsentsendung,
- Coaching und Einzeltraining,
- Zielvereinbarungen.

Bei Mitarbeitenden, die im Personalportfolio unter dem Bereich „**Deadwood**“ angesiedelt sind und von denen man sich nicht trennen kann/will, ist eine umfassende Qualifizierung oder Repositionierung unerlässlich. Für schlechte Arbeitsleistungen und unmotiviertes Handeln kann ein unpassender Aufgabenbereich verantwortlich sein. Sobald der Mitarbeitende keinen Ausweg aus seiner für ihn nicht zufriedenstellenden Arbeit sieht, nehmen Arbeitsleistung und Motivation immer mehr ab – hier ist zu intervenieren. In einem Gespräch ist die Sicht des Mitarbeitenden auf seine Arbeitsleistung zu erkunden. Hat man die Gründe für die mangelhaften Leistungen erfahren, können Maßnahmen beschlossen werden. Folgende Maßnahmen sind für „Deadwood“ geeignet:

- Lernpartnerschaften,
- Qualitätszirkel und Lernstatt.

Personalentwicklung und Qualifizierung von entwicklungsfähigen Mitarbeitenden auf allen Niveaustufen kann darüber hinaus auch bedeuten, dass Mitarbeitende, die an externen Seminaren oder Veranstaltungen teilgenommen haben, ihre Kolleg/inn/en im Anschluss über wichtige Lerninhalte informieren und ihnen ggf. Unterlagen zur Verfügung stellen.

Nach der Implementierung von jeweils angemessenen und mit dem Mitarbeitenden vereinbarten Maßnahmen sind die Ergebnisse zu dokumentieren, zu protokollieren und mit den Inhalten der Lern- und Personalentwicklungsvereinbarungen abzugleichen.

---

### 2.3 Inhaltliche Personalentwicklungsplanung

---

Die inhaltliche Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen basiert auf der Klärung einer Vielzahl von Fragen, die von der Leitung und den Führungskräften erörtert werden. Dabei kommen verschiedene Aspekte in den Blick:

- die Zielgruppen,
- die Tätigkeiten,
- die Lernziele,
- die Lerninhalte,
- die Lernmethoden,
- die Anbieter der Qualifizierung,
- die Qualität der Maßnahme.

## **2. Bedarfsermittlung für Personalentwicklung**

---

Jeder dieser Aspekte lässt sich in Form von konkreten Fragestellungen mit dahinterliegenden Zielen noch weiter ausdifferenzieren.

*Um welche Bereiche in der Organisation bzw. welche Zielgruppen soll es gehen? Warum? Welche Mitarbeitenden, Abteilungen, Hierarchiestufen, Funktionsträger oder auch Mitarbeitergruppen kommen für welche Personalentwicklungsmaßnahme in Frage?*

Häufig werden Schlüsselpositionen bevorzugt gefördert, denn gerade hier werden Mitarbeitende benötigt, die auf dem hohen Niveau arbeiten. Gute Personalentwicklung hat aber jede Mitarbeitergruppe im Blick, um das Unternehmen möglichst ausgewogen zu entwickeln.

*Mit welchen Aufgaben beschäftigen sich die jeweiligen Zielgruppen? Welchen Herausforderungen müssen die Mitarbeitenden an ihrem Arbeitsplatz gerecht werden? Welche sind von besonderer Bedeutung? Und wo werden kurz- oder mittelfristig Veränderungen stattfinden?*

Hier werden Tätigkeitsbeschreibungen sowie die jeweilige Stellenbeschreibung als Analysegrundlage genutzt. Entsprechen die Fähigkeiten der (potenziellen) Mitarbeitenden nicht den in der Stellenbeschreibung beschriebenen Leistungsanforderungen, wird der Mitarbeitende entweder weiterqualifiziert oder entlassen (oder ein/e Stellenbewerber/in nicht eingestellt).

*Welche Lernziele gibt es für die Abteilungen bzw. Zielgruppen?*

Als Basis hierfür dienen die Kenntnisse über die Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden, die jeweiligen Anforderungen der Position sowie die individuellen Mitarbeiterbedürfnisse und -ziele. Bei der Beschreibung der Lernziele wird darauf geachtet, dass diese messbar sind.

*Welche Lerninhalte soll es für die Bereiche bzw. Zielgruppen geben, um sie weiterzubringen?*

Von den Lernzielen werden die Lerninhalte abgeleitet und im Einzelnen definiert. Geklärt werden in diesem Zusammenhang die Vorkenntnisse, die vorausgesetzt werden, sowie die Inhalte, die transportiert werden sollen.

*Mit welchen Lernmethoden und Lernformen soll gearbeitet werden?*

In dieser Frage wird Rücksicht genommen auf die Präferenzen der Mitarbeitenden, auf die Lerninhalte sowie auf das zur Verfügung stehende Budget. Viele Weiterbildner/innen arbeiten mit kombinierten Lernmethoden (z.B. Praxis- und Theoriewechsel), da die Erfahrung gezeigt hat, dass viele Weiterbildungsteilnehmende auf diese Weise erfolgreich lernen. Durch den Einsatz mehrerer Methoden wird es wahrscheinlicher, dass die Mitarbeitenden Angebote erhalten, aus denen sie entsprechend ihrer Vorkenntnisse

und ggf. mit Blick auf zukünftige Arbeitsaufgaben selbstständig auswählen können.

*Welche Weiterbildungsangebote kommen für das Unternehmen in Frage?*

Die Auswahl aus den verschiedenen Möglichkeiten (z.B. Seminar mit externen Experten, Selbstlernangebote oder Lernsoftware) wird sorgfältig getroffen, da vom Erfolg der Maßnahme die erfolgreiche Umsetzung der Inhalte und damit der Personalentwicklung abhängt.

*Wie können die Qualität und die Erfolge der Maßnahme kontrolliert werden?*

Im Anschluss an eine Personalentwicklungsmaßnahme wird eine Evaluation durch die teilnehmenden Mitarbeitenden durchgeführt. Grundlage hierfür kann das Seminartagebuch sein. Darin wird die Zufriedenheit der Teilnehmenden bezüglich der Inhalte, der Lehrenden, der Methodik und der Sinnhaftigkeit der Inhalte protokolliert. Eine kritische Perspektive ist dabei nicht ausgeschlossen, da sie zur Verbesserung künftiger Maßnahmen beitragen kann. Neben dem Seminartagebuch kann die Zufriedenheit natürlich auch informell oder formal in Mitarbeitergesprächen eingeholt werden. Der Lernerfolg einer Maßnahme wird in der Regel anhand von Arbeitsproben und Kompetenzmessverfahren überprüft.

Um zukünftig verschiedene Seminare und Weiterbildungsmaßnahmen vergleichen zu können, werden diese in einem Raster festgehalten. Es bietet sich an, folgende Punkte dabei zu berücksichtigen:

- Veranstaltungsform,
- Thema,
- Beschreibung der Module,
- Lernziel,
- Zielgruppe,
- Lernformen,
- Lernkontrolle,
- Termin und Ort der Durchführung,
- Dauer der Weiterbildungsmaßnahme,
- Kosten,
- Anbieter.

Personalentwicklung wird häufig in Form von Maßnahmen am Arbeitsplatz bevorzugt, da hier die direkte Umsetzung in und Rückkopplung an den Arbeitsalltag gegeben ist. So erleben die Teilnehmenden direkte Erfolgserlebnisse, wenn sie neu erlernte Inhalte anwenden können. Dadurch wird die Motivation gesteigert. Der Lehrende hat bei In-house-Veranstaltungen die Möglichkeit,

das Lerntempo und die Lernziele an die Gruppe bzw. die Mitarbeitenden anzupassen.

Soll der Mitarbeitende jedoch in ein neues Thema eingearbeitet werden, geschieht dies zumeist außerhalb der unmittelbaren Arbeitsumgebung, um Ablenkung durch tägliche Arbeitsaufgaben zu vermeiden. Die Vorteile von Off-the-job-Methoden liegen in der Möglichkeit, bei erhöhter Konzentration mehr Wissen aufzunehmen, da die Teilnehmenden nicht durch die Nähe zu Ihrem Arbeitsplatz abgelenkt werden. Durch die Teilnahme von Mitarbeitenden verschiedener Unternehmen entsteht meist eine höhere Gruppendynamik. Auch kann der Lehrende sich klare Lernstrukturen schaffen.

---

### Reflexionsfragen

*Einige dieser Fragen richten sich an Mitarbeitende in Weiterbildungseinrichtungen. Wenn Sie noch nicht berufstätig sind, so können Sie diese Fragen auch im Sinne von Planspielen bearbeiten.*

- Mit welchen Methoden können die Bedarfe einer Organisation erschlossen werden?
- Welche Formen der partizipativen Bedarfsermittlung gibt es?
- Welche Umsetzungsmöglichkeiten von Personalentwicklung gibt es?
- Welche der Personalentwicklungsmaßnahmen sind, so Sie in einer Weiterbildungseinrichtung tätig sind, für die Bedarfe Ihrer Organisation geeignet? Welche werden davon schon mit welchem Erfolg eingesetzt? Worauf basiert dieser Erfolg?
- Inwiefern helfen Personalportfolios zur Bestimmung von Personalentwicklungsmaßnahmen aufseiten der Mitarbeitenden?
- Versuchen Sie, Ihre Mitarbeitenden in Personalportfolios zu „rastern“.
- Welche Fragen stellen Sie sich vor der inhaltlichen Planung von Maßnahmen? Begründen Sie Ihre Fragestellungen?
- Welche Vor- und Nachteile haben On-the-job-Maßnahmen im Gegensatz zu Off-the-job-Maßnahmen?
- Wie lassen sich Angebote für Personalentwicklungsmaßnahmen einholen, vergleichen und validieren?

### **3. Umsetzung von Personalentwicklung**

---

Personalentwicklung wird je nach Organisationsziel individuell umgesetzt. Der systemische Ansatz umfasst den gesamten Personalentwicklungskreislauf und verbindet die unterschiedlichen Ansätze (kontextorientiert, maßnahmenorientiert, inhaltsorientiert) von Personalentwicklung. Dieser Ansatz wird allerdings in der Praxis je nach Bedarf beliebig verkürzt und auf einzelne Prozesse reduziert. Die Qualität von Personalentwicklung und die Möglichkeit der Evaluation der Maßnahmen reduzieren sich dazu proportional. Dies soll nicht bedeuten, dass sich Personalentwicklung nicht auch im Kleinen oder in Form einzelner Maßnahmen lohnt – sie ist nur nicht so wirksam und weniger nachhaltig.

#### **3.1 Zielformulierung**

---

In der Praxis beschränkt sich Personalentwicklung – sowohl in der Unternehmenskultur wie an Weiterbildungseinrichtungen – zumeist auf Einzelmäßignahmen. Dies bedeutet, dass ein Mitarbeitender, auf Wunsch oder in Absprache, an einer Fortbildung teilnimmt. Ein solches Vorgehen ist in den wenigsten Fällen zielgerichtet und entspricht somit nicht dem systemischen Ansatz. Grundsätzlich sind Fortbildungen sowohl den langfristigen Zielen der Organisation und des Mitarbeitenden als auch den aktuellen Arbeitsanforderungen anzupassen. Personalentwicklung kann aber auch auf nur einer Organisationsebene erfolgreich durchgeführt werden, wenn dies beabsichtigt und ökonomisch vertretbar ist. Prinzipiell wächst eine Organisation jedoch am besten, wenn sie ganzheitlich lernt.

Bevor Personalentwicklungsmaßnahmen geplant werden, wird zu jedem der im Folgenden genannten Aspekte eine einrichtungsinterne Definition erarbeitet.

##### **Qualitätsstandards**

Es werden Qualitätsstandards für die Anbieter festgelegt, an denen die Erfolge der Maßnahmen später zu messen sind, z.B. direkter Praxisbezug, Umsetzbarkeit, Ausrichtung der Maßnahmen an den Unternehmens- und Mitarbeiterbedürfnissen, didaktische Professionalität und die Qualifizierung der Anbieter.

##### **Erstellung eines Aufgabenkatalogs**

Für den Erfolg einer Personalentwicklungsmaßnahme ist es sehr entscheidend, dass die Aufgaben, die Abläufe, die Planung und die jeweilige Verantwortlichkeit in der Organisation kommuniziert werden. Bei der Zuteilung von

Maßnahmen werden zeitliche Puffer eingeplant, da sie meist parallel zum Tagesgeschäft laufen und Aufgaben nicht immer an andere Mitarbeitende übergeben werden können.

#### **Organisationseigene Anforderungen an ein Personalentwicklungskonzept**

Jede Organisation hat ob ihrer eigenen Ziele, Kompetenzen und Position am Markt ein individuelles Personalentwicklungskonzept. Dieses beinhaltet unter anderem Aussagen dazu, welche Lernfelder, Lernformen und -ziele existieren, welche Abteilungen, Verantwortlichen und Zielgruppen es gibt, wie Potenziale der Mitarbeitenden eingeschätzt werden und wie weitere Weiterbildungsbedarfe eingeschätzt werden. Des Weiteren wird entschieden, mit welchen Instrumenten und Methoden gearbeitet wird und welcher Art die Erfolgskontrollen der Personalentwicklungsmaßnahmen zu sein haben.

#### **Entwicklung von unternehmenseigenen Formularen und Dokumenten**

Um Abläufe im Unternehmen zu vereinheitlichen und vergleichbar zu machen, werden je nach Bedarf eigene Formulare zu entwickeln. Diese werden für Zielvereinbarungsgespräche, Fördergespräche, Mitarbeitergespräche etc. genutzt.

#### **Erstellung einer internen Datenbank mit Anbietern**

Die Dokumentation verschiedener Anbieter, mit denen man bereits zusammengearbeitet hat, wird genutzt, um die Auswahl von geeigneten Angeboten zu vereinfachen, das Feedback der Teilnehmenden in Bezug auf die Qualität vergleichen und mehr Transparenz zwischen den Angeboten herstellen zu können. Eine solche Datenbank wird je nach Bedarf zusammengestellt. Inhalte können sein: die Auswertung der Fragebögen, die Angebote mit Preisen, Kontaktdaten und Daten zum Lehrpersonal sowie statistische Angaben über zurückliegende Maßnahmen.

#### **Dokumentation von Personalentwicklungsmaßnahmen der Mitarbeitenden**

Die Dokumentation bildet die Ist-Situation und die Teilnahme an erfolgten Maßnahmen ab und bildet eine Gesprächsgrundlage für die Zielvereinbarungsgespräche sowie für weitere Maßnahmen. Sie schafft einen Überblick über die Kompetenzen der Mitarbeitenden und systematisiert die Auswahl zu fördernder Mitarbeitender.

#### **Maßnahmen zur Sicherstellung des Praxistransfers**

Für den Transfer des Kompetenzzuwachses ist der Mitarbeitende zu einem gewissen Teil selbst verantwortlich, allerdings bedarf es auch der Unterstützung durch die Führung (z.B. durch Mitarbeitergespräche oder das Übertragen von Aufgaben, die das neue Wissen bzw. die neue Fertigkeit abfordern). Eine

andere Möglichkeit des Praxistransfers sind Aktionspläne, in denen Ziele fixiert und kontrolliert werden. Hinzu kommen Gespräche mit einem Coach, kollegiale Beratung oder auch eigenständige Präsentationen des Erworbenen im Unternehmen.

Nach der Festlegung der Ziele wird geklärt, welche Maßnahmen eingesetzt werden und wie diese finanziert werden. Unterschiedliche Formen von Weiterbildung können zu unterschiedlichen Konditionen eingekauft werden und/ oder intern im Unternehmen durchgeführt werden können. Es ist darauf zu achten, dass Unzufriedenheit bei Mitarbeitenden vermieden werden kann, die sich meist dann einstellt, wenn diese an Maßnahmen teilnehmen, die nichts Neues vermitteln oder bei denen es keine hinreichenden Anknüpfungspunkte zu den eigenen Arbeitsaufgaben gibt.

Auch die Kommunikation im Unternehmen trägt zum Erfolg von Personalentwicklung bei. Findet keine umfassende Information der Arbeitnehmer/innen statt, reagieren Mitarbeitende verunsichert, wissen nicht, warum sie an welchen Maßnahmen teilnehmen sollen und können keine Vorstellung entwickeln, was sie mit den neu erlernten Kompetenzen in ihrem Arbeitsfeld anfangen sollen. Manchmal reagieren Mitarbeitende auch verunsichert, weil sie vermuten, dass der Arbeitgeber nicht mit ihren Leistungen zufrieden ist und sie aus diesem Grund zu einer Weiterbildungsmaßnahmen schicken möchte. Daher ist es sinnvoll, insbesondere den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen, d.h. den Kompetenzzugewinn, im Unternehmen zu kommunizieren.

Die Anpassung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen zeitigt erst nach einer gewissen, je unterschiedlichen Zeitspanne sichtbare Erfolge (manchmal erst nach zwei bis drei Jahren). Entsprechend ist sowohl von Führungskräften wie von Mitarbeitenden Geduld und Einsicht in die Langfristigkeit solcher Prozesse gefordert.

Indikatoren für erfolgreiche Personalentwicklung lassen sich folgendermaßen nachweisen und kommunizieren:

- die Mitarbeitenden arbeiten gerne im Unternehmen,
- es gibt wenig Personalfluktuation,
- es gibt immer genügend gut qualifizierte Bewerber/innen,
- die Stimmung unter den Mitarbeitenden ist angenehm,
- die Mitarbeitenden zeigen immer vollen Einsatz für das Unternehmen,
- die Mitarbeitenden sind immer auf dem neuesten Stand und tragen zur Entwicklung des Unternehmens bei,
- das Unternehmen erwirtschaftet Gewinne.

## 3.2 Personalentwicklung in Unternehmen und in Weiterbildungseinrichtungen

---

Organisationen unterscheiden sich nicht nur durch Mitarbeiterzahl, Umsatz und Produktangebote, sondern auch in der Organisationskultur, in der internen Kommunikation und in individuellen Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Faktoren fließen auch in die Personalentwicklung ein. Im Folgenden wird beschrieben, wie Personalentwicklung in unterschiedlichen Unternehmensformen umgesetzt wird und was die besonderen Herausforderungen sind.

### Personalentwicklung in Unternehmen

Eine der Anforderungen an die Personalentwicklung in Unternehmen – in Großunternehmen noch mehr als in kleineren und mittelständischen Unternehmen (KMU) – besteht darin, viele Mitarbeitende möglichst individuell zu fördern und ihnen Perspektiven im Unternehmen zu eröffnen. Gleichzeitig werden neue Mitarbeitende gesucht, deren Kompetenzen gewinnbringend in das Unternehmen integriert und dadurch scheidende Mitarbeitende ohne Wissensverlust ersetzt werden sollen. Prinzipiell gelten diese Anforderungen für Unternehmen wie für Weiterbildungseinrichtungen, nur gehören sie in Einrichtungen der Weiterbildung nicht zum Arbeitsalltag.

Für Unternehmen, die an einem großen, vielleicht sogar am internationalen Markt tätig sind, gilt es, Rücksicht auf politische, ökonomische, ökologische und gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingungen und Trends (z.B. demografischer Wandel) zu nehmen und sich mit Unternehmen der gleichen Branche, einer vergleichbaren Größe und ähnlichem Umsatz zu „benchmarken“ und daraus Kennzahlen und Weiterentwicklungsbedarfe abzuleiten.

Allerdings zeigt eine aktuelle Studie des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB), dass nur 14 Prozent aller Unternehmen die Unternehmensziele mit den Weiterbildungszügen abgleichen. Dieser fehlende Abgleich bringt weitere Schwierigkeiten mit sich, da die Unternehmen nicht genau wissen, was sie an Arbeits- und Produktionsmitteln sowie personalen Kompetenzen in ihrem Unternehmen zukünftig benötigen. Eine systemische Personalentwicklung kann unter solchen Bedingungen nicht betrieben werden; und auch ein zielführendes Bildungscontrolling kann aufgrund mangelnder Kenn- und Vergleichszahlen nicht durchgeführt werden.

Kleine und mittelständische Unternehmen kämpfen darüber hinaus mit aktuellen Transferprozessen. Sie sind, als mehrheitlich traditionelle und regional verwurzelte Familienunternehmen, mit den Herausforderungen sich globalisierender Märkte konfrontiert. Der zunehmende Wettbewerb mit Billiglohn-

ländern zwingt dazu, neue Märkte zu erschließen, innovative Produkte auf den Markt zu bringen und sich durch Organisationsveränderungen auch strukturell immer neuen Herausforderungen zu stellen. Dabei sind auch Anpassungen und Strukturveränderungen notwendig, die Rückwirkungen auf die Personalentwicklung haben. Denn die Personalentwicklung übernimmt eine Schlüsselfunktion im Umgang mit der Bewältigung von Verunsicherung einerseits, die mit diesen Trends einhergeht, und mit der Weiterentwicklung des Mitarbeiterstamms andererseits.

Systemische Personalentwicklung stellt allerdings für klein- und mittelständische Unternehmen in den meisten Fällen ein zu umfassendes und finanziell zu aufwendiges Instrument dar. Es muss davon ausgegangen werden, dass Mitarbeitende in Unternehmen wechseln, in denen sie mehr Geld und/oder bessere Leistungen bekommen, selbst wenn sie Personalentwicklungsmaßnahmen erfahren. Dieses Risiko führt häufig dazu, dass KMU seltener in die Weiterbildung von Mitarbeitenden investieren.

Idealerweise verstehen sich große wie kleinere Unternehmen als „lernende Organisationen“ und betreiben systematisch Wissens- und Kompetenzmanagement. Zu den Möglichkeiten, ein solches Kompetenzmanagement zu etablieren und das Unternehmen als lernende Organisation zu verorten, gehören folgende Aspekte:

- transparente und verbindliche, interne Kommunikation (z.B. Meetings),
- externes Coaching,
- interne Beratung,
- ein für alle Mitarbeitende zugängliches Informationssystem.

#### **Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen**

Die Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen ist vergleichbar mit den Praktiken und Methoden, die an KMU implementiert werden. Sie sind selbst meist regional verwurzelt und bedienen Kunden aus dem näheren Umkreis. Auch kommen veränderte, zum Teil anspruchsvollere Kundenwünsche auf die Einrichtungen zu, die sich im Kontext des demographischen Wandels noch weiter verschieben werden. Und nicht zuletzt haben sich die Einrichtungen mit strukturellen Veränderungen ob der finanziellen Einsparungen und Umverteilung von öffentlichen Mitteln auseinanderzusetzen.

Grundlegende Voraussetzung für die Umsetzung von Personalentwicklungs-kreisläufen in Weiterbildungseinrichtungen ist es, dass die Entwicklungsziele der Weiterbildungseinrichtung genauso wie die der Abteilungen und nicht zuletzt die der einzelnen (haupt- wie nebenberuflich tätigen) Mitarbeitenden

### **3. Umsetzung von Personalentwicklung**

---

festgehalten werden. Dies entspräche dem Ideal einer systemischen Personalentwicklung, wie sie für und in der Unternehmenslandschaft entwickelt und implementiert worden ist.

Die besondere Situation, in der sich viele Weiterbildungseinrichtungen befinden, besteht in der Tatsache, dass viele Mitarbeitende keine eindeutige, längerfristige oder hinreichend auskömmliche, arbeitsvertragliche Anbindung an die Einrichtung haben. Somit stellt sich die Frage, in welcher Weise Mitarbeitende gefördert werden, die nicht nur für eine Weiterbildungseinrichtung arbeiten, sondern als „freie Mitarbeiter“ für mehrere Anbieter tätig sind. Ist eine längerfristige Bindung an die Einrichtung intendiert, so ist eine Personalentwicklungsmaßnahme auch bei freien und ehrenamtlichen Mitarbeitenden oder auch Honorarkräften durchaus sinnvoll. Aus der Perspektive des Betroffenen ist nämlich eine solche Möglichkeit, sich innerhalb einer Organisation weiterentwickeln, zugleich hinreichend Motivation für eine freiwilliges und längerfristiges Engagement für eben diese Weiterbildungseinrichtung.

Eine weitere Besonderheit für die Situation an Weiterbildungseinrichtungen ist es, dass die Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Fachbereichen kommen und sehr verschiedene Ausbildungen und Qualifizierungen vorzuweisen haben. Dies bedeutet für die Personalverantwortlichen, dass in Mitarbeitergesprächen sehr individuell auf Interessen und Vorkenntnisse, aber auch auf die strategischen Ziele der Einrichtung eingegangen werden muss. Bei jeder Personalentwicklungs- oder Qualifizierungsmaßnahme geht es in erster Linie um die Entwicklung der Organisation – und dann um die der Mitarbeitenden. Im Idealfall harmonieren die beiden Zielsetzungen miteinander.

---

#### **Reflexionsfragen**

- **Welche Fragen sind der Umsetzung einer Personalentwicklungsmaßnahme in Unternehmen vorgelagert?**
- **Worin unterscheiden sich Personalentwicklungsmaßnahmen in Unternehmen von denen in Weiterbildungseinrichtungen?**
- **Zu welchen Problemen kann es bei der Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen in einem Unternehmen kommen?**
- **Was gilt es bei der Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen in Weiterbildungseinrichtungen besonders zu beachten?**
- **Welche Personalentwicklungsmaßnahme haben Sie an Ihrer Einrichtung zuletzt umgesetzt? Begründen Sie deren Umsetzung und beschreiben Sie deren Resultate!**

## 4. Kompetenzerfassung und Mitarbeiterförderung

### 4.1 Der Begriff der Kompetenz und seine Dimensionen

Der Begriff „Kompetenz“ wird nicht immer trennscharf benutzt. Die semantische Nähe zu Begriffen wie „Talent“, „Performance“, „Qualifizierung“ und „Fähigkeit“ macht eine klare Unterscheidung schwierig und eine eindeutige Definition notwendig. Der Begriff „Kompetenz“ kommt aus dem Lateinischen *competentia* und bedeutet „Zusammentreffen“; das lateinische Adjektiv *competens* bedeutet soviel wie „angemessen“. Aus der Zusammenschau beider Bedeutungen lässt sich ableiten, dass sich die Kompetenz eines Individuums im Zusammentreffen spezifischer Situationen darin zeigt, ob und wie das Individuum in der Lage ist, seine individuelle Fähigkeiten einzusetzen und angemessen zu handeln.

#### Definition

Kompetenz wird im Sinne von Handlungsfähigkeit verstanden, die es einem Individuum ermöglicht, bestimmte Aufgaben in bestimmten Situationen zu bewältigen.

Ein häufig synonymisch verwendeter Begriff ist der der „Fähigkeit“. Dieser wird im Unterschied zu „Kompetenz“ auf vererbte Anlagen zurückgeführt, die für eine bestimmte Leistung notwendig ist (vgl. Weinert 1999). Auch der Begriff „Talent“ wird als angeborene und überdurchschnittliche Fähigkeit verstanden. Die Begriffe „Qualifizierung“ und „Qualifikationen“ beschreiben dagegen definierte Wissensbestände, die zuvor in einem formalen oder non-formalen Bildungsprozess vermittelt wurden. Der Begriff „Performance“ ist wiederum dem der „Kompetenz“ sehr nahe, beschreibt allerdings ein sichtbares Können, um das das Individuum weiß. Kompetenzen müssen nicht sichtbar und bewusst reflektiert sein.

Es gibt darüber hinaus noch weitere Ansätze und Inhaltszuschreibungen für den Kompetenzbegriff. So kann damit die „Fähigkeit und Fertigkeit einer Person“ beschrieben werden. Oder aber es wird das Begriffspaar von „Können und Dürfen“ verwendet. Bei letzterem geht darum, dass eine Person in der Lage ist, eine bestimmte Aufgabe sachverständig und formal berechtigt zu erledigen, gleichzeitig aber auch das Wollen, d.h. den motivationalen Antrieb, berücksichtigt (vgl. Becker 2005b).

Weitere Möglichkeiten, den Begriff der Kompetenz zu definieren, sind folgende:

- Kompetenzen sind Dispositionen zur Selbstorganisation menschlichen Handelns, das kreative Denkhandeln eingeschlossen; sie sind Selbstorganisationsdispositionen (vgl. Erpenbeck 2003).
- Kompetenzen definieren wir als kontextspezifische kognitive Leistungsdispositionen, die sich funktional auf Situationen und Anforderungen in bestimmten Domänen beziehen (vgl. Klieme/Leutner 2006)
- Kompetenz bezeichnet Handlungsvermögen der Person. Kompetenz umfasst nicht nur inhaltliches bzw. fachliches Wissen und Können, sondern auch außerfachliche bzw. überfachliche Fähigkeiten, die häufig mit Begriffen wie Methodenkompetenz (Know how to know), Sozialkompetenz, Persönlichkeitskompetenz oder auch Schlüsselkompetenz umschrieben werden (vgl. Arnold 2001).
- Kompetenz ist die Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung komplexer Anforderungen in speziellen Situationen. Kompetentes Handeln schließt den Einsatz von Wissen, von kognitiven und praktischen Fähigkeiten genauso ein wie soziale und Verhaltenskomponenten (vgl. OECD 2003).

Für den Studentext wird im Weiteren die zuletzt genannte Definition aus dem OECD-Projekt „Defining and Selecting Key Competencies“ genutzt, da diese eine internationale Verbreitung und Akzeptanz hat.

## 4.2 Der Kompetenzbegriff in der Personalentwicklung

---

In der Personalentwicklung wird der Begriff der Kompetenz meist unter Nutzen- und Anforderungsaspekten in Bezug auf eine Position betrachtet. So nimmt die Kompetenzförderung der Mitarbeitenden einen zentralen Platz im Rahmen der Personalentwicklung ein. Hierbei wird erklärt:

- welche Kompetenzen die Mitarbeitenden benötigen,
- über welche sie bereits verfügen,
- welche Kompetenzen in Zukunft gebraucht werden,
- welche Interessen und Entwicklungswünsche die Mitarbeitenden haben.

Es gibt eine Vielzahl von Kompetenzformen, deren Gewichtung im jeweiligen Anforderungsprofil bzw. Stellenprofil fixiert und deren Aneignung grundsätzlich wichtig ist, um beruflich erfolgreich zu sein und seine anderen Kompetenzen (siehe Abb. 8) umzusetzen, wie:

- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz,
- Sozialkompetenz,
- Persönlichkeitskompetenz.

### **Fachkompetenz**

Fachkompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit, erworbenes Wissen zu verknüpfen, zu vertiefen, kritisch zu prüfen und in anderen Handlungszusammenhängen anzuwenden. Kompetenzen, die zur Fachkompetenz gezählt werden, sind unter anderem Wahrnehmungsfähigkeit, die Fähigkeit zur Verallgemeinerung, ökologisches Denken, systematisches Handeln, aber auch körperliche Beweglichkeit, Bewegungsfertigkeit und Koordinationsvermögen. Für die erfolgreiche Umsetzung der fachlichen Kompetenz sind Schlüsselqualifikationen wie Motivation, Experimentierfreude und Zielstrebigkeit erforderlich.

### **Methodenkompetenz**

Methodenkompetenz schließt die Fähigkeit ein, Fachwissen zu beschaffen und zu verwerten, aber auch mit allgemeinen Problemen umgehen zu können. Diese Kompetenzform ist Voraussetzung dafür, dass Fachkompetenz aufgebaut, erweitert und erfolgreich eingesetzt werden kann. Dazu gehört die Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, zu bearbeiten und zu archivieren, um sie später wieder zu verwenden und darzustellen. Methodenkompetenz beinhaltet auch die Fähigkeit, sich unterschiedliche Lern- und Wirklichkeitsbereiche selbstständig zu erschließen.

### **Persönlichkeitskompetenz**

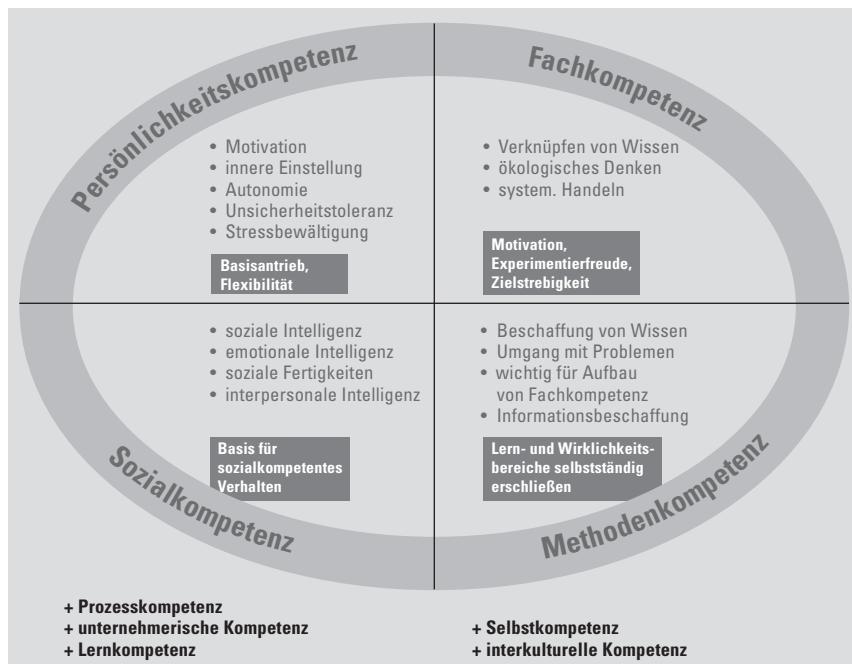
Persönlichkeitskompetenz umfasst die innere Einstellung und Persönlichkeitsmerkmale, dazu gehören die Motivation und innere Einstellung. Weitere Merkmale der Persönlichkeitskompetenz sind Autonomie, Unsicherheitstoleranz sowie die Fähigkeit zur Stressbewältigung und Einsatzbereitschaft. Diese sind ebenso wie die Punkte Basisantrieb, Energie, Belastbarkeit und Flexibilität von der Motivation abhängig.

### **Soziale Kompetenz**

Die sozialen Kompetenzen beziehen sich auf ein äußerst breites Spektrum menschlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten. So gehören die verwandten Konzepte, wie soziale Intelligenz, emotionale Intelligenz, soziale Fertigkeiten und interpersonale Kompetenz ebenfalls zum übergeordneten Begriff der sozialen Kompetenz. Die sozialen Kompetenzen einer Person liefern die Basis für sozial kompetentes Verhalten in spezifischen Situationen und stellen eine Teilmenge aller Kompetenzen dar, die in einem Menschen vorhanden sind.

Der Kompetenzbegriff umfasst nicht nur die zuvor genannten, vier basalen Kompetenzformen, vielmehr bildet sein Verständnis bzw. die Umsetzung seines Kerns die Voraussetzung für erfolgreiches Handeln unter nicht näher definierten Voraussetzungen. Im Rahmen der beruflichen Qualifikationen fallen noch verschiedene, weitere Formen erfolgreicher Verhaltensweisen unter

Abbildung 8: Elemente der Handlungskompetenz



den allgemeinen Kompetenzbegriff. Teilweise werden diese Verhaltensformen mit dem Begriff der Schlüsselqualifikation gefasst. **Schlüsselqualifikationen** beinhalten alle erwerbbaren, allgemeinen Fähigkeiten, Einstellungen und Strategien, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Kompetenzen in möglichst vielen Inhaltsbereichen von Nutzen sind. Zu ihnen gehören:

- Erkenntnisinteresse,
- eigenständiges Lernen,
- Reflexion und Optimierung der eigenen Lernprozesse,
- Zutrauen in die eigene Selbstwirksamkeit,
- Flexibilität,
- Fähigkeit zur Kommunikation und zur Teamarbeit,
- kreatives Denken.

Schlüsselqualifikationen sind nicht auf direktem Wege zu erwerben (z.B. in Form eines fachlichen Lernangebots), sie müssen vielmehr in Verbindung mit dem Erwerb von „intelligentem Wissen“ aufgebaut werden. Unter Bezugnahme auf den Kompetenzbegriff werden die Schlüsselqualifikationen wie folgt benannt:

- **Prozesskompetenz**

Fähigkeit eines Mitarbeitenden zur Identifikation mit betrieblichen Abläufen, die Identifikation von Schnittstellen im betrieblichen Ablauf und das entsprechende Fehlerbewusstsein, Erstellen von Lösungsangeboten

- **Unternehmerische Kompetenz**

Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, individuelles Verständnis von Erfolg im Kontext von Leistungsbereitschaft und Kostenbewusstsein

- **Lernkompetenz**

Fähigkeit, zu selbstbestimmten Lernen, Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben

- **Selbstkompetenz**

Fähigkeit, die eigene Identität zu erarbeiten, zu erproben und zu bewahren, Umgang mit eigenen Wünschen, Stärken und Schwächen, Reflektieren von Leistungs- und Anstrengungsbereitschaft

- **Interkulturelle Kompetenz**

Kommunikationsfähigkeit und Wissen, interkulturelle Sensibilität

- **Kommunikationsfähigkeit**

angepasste Ausdrucksweise, richtige Anwendung von Fachbegriffen

- **Kooperationsfähigkeit**

Respekt gegenüber der Meinung anderer, Kontaktverhalten und Unterstützung anderer

- **Problemlösefähigkeit**

Lösungsorientierung und Verwertung bisheriger Erfahrungen, Erkennen von Wirkungszusammenhängen

- **Verantwortungsfähigkeit**

Eigenverantwortung, Zuverlässigkeit

In der Personalentwicklung gewinnen Schlüsselqualifikationen immer mehr an Bedeutung, da eine immer schnellere Alterung von Wissen die Fähigkeit erfordert, lebenslang zu lernen, bestehendes Wissen zu transferieren und sich an immer neue Situationen anzupassen. Dieses Lernziel wird, insbesondere in der beruflichen Bildung, zwar häufig politisch postuliert, die Umsetzung im Ausbildungsalltag hat in vielen Organisationen aber erst begonnen.

Auch wenn Kompetenzen mittlerweile sehr differenziert festgehalten und analysiert werden können, geht es bei der Kompetenzförderung der Mitarbeitenden doch auch immer um eine ganzheitliche Förderung, mit einer jeweiligen Gewichtung auf das zuvor festgelegte Ziel. So sind die meisten Schlüsselkompetenzen wichtig, um die übergeordneten fachlichen, persönlichen, sozialen oder methodischen Kompetenzen zu erwerben bzw. auszubilden.

Mithilfe von Potenzial- bzw. Kompetenzmessverfahren können die Kompetenzen der Mitarbeitenden sichtbar gemacht werden. Zu den häufig eingesetzten Verfahren gehören:

- Assessment-Center,
- Rollen- und Planspiele,
- Personalentwicklungsgespräche,
- Potenzialprofile,
- strukturierte Interviews,
- computergestützte Testverfahren.

Die Ergebnisse des daraus resultierenden Stärken-Schwächen-Profils werden mit dem aktuellen und zukünftigen Anforderungsprofil verglichen und es werden mit dem Mitarbeitenden gemeinsam weitere Schritte besprochen.

### 4.3 Exkurs zur Geschichte der Kompetenzerfassung

---

Die Vorstellung, mittels bestimmter Techniken das Verhalten und die Leistungsfähigkeit anderer Menschen analysieren und deuten zu können, kann bereits in „grauer Vorzeit“ ausgemacht werden. So haben vermutlich schon in prähistorischen Zeiten Schamanen oder Medizinmänner bestimmte Methoden hierfür entwickelt, wobei unklar ist, ob die Initiationsriten bei primitiven Völkern als Frühform der psychologischen Diagnostik einzuordnen sind oder ihnen eine andere kulturelle Bedeutung zuzuweisen ist. Der Weg von der frühen Hepatoskopie (d.i. das Lesen in Tierlebern bzw. Eingeweiden zum Zweck der Zukunfts- und Verhaltensvorhersage) bei den Sumerern bis zu den heutigen, hochstandardisierten und elaborierten, multifaktoriellen Persönlichkeitsinventaren markiert einen langen Entwicklungszeitraum. Die Beweggründe sind die gleichen geblieben: Es geht immer um die Verringerung von Unsicherheit (vgl. Wottawa/Hossiep 1987) oder um die Möglichkeit, das eigene Verhalten mit dem zu erwartenden Verhalten anderer Menschen abzustimmen. Die jüngere Entwicklung der psychologischen Testverfahren beinhaltet unter anderem Kompetenztests, die für Krankheiten bzw. Wahnsinn, Schwachsinn, Intelligenz und arbeitsbezogene Leistungsfähigkeit eingesetzt wurden. Dabei lässt sich die Entwicklung von Kompetenzmessverfahren immer auf konkrete gesellschaftliche, politische oder ideologische Leitvorstellungen, aber auch auf technologische Entwicklungen zurückführen.

Dies ist bis in die Gegenwart der Fall – und so werden auch heutzutage Instrumente eingesetzt, die die Wahrscheinlichkeit testen sollen, mit der ein Mensch unter bestimmten Anforderungen in einem Unternehmen bestehen und erfolgreich agieren kann. Idealerweise geschieht dies zu seinem eigenen

bestmöglichen Nutzen, aber nicht minder auch zum (ökonomischen) Vorteil der Organisation. Globalisierung und rapide technologische Entwicklungen führen aber zu permanenten Umstrukturierungen des Marktes und bedingen organisationale Anpassungen in den Unternehmen. Eine latente, wirtschaftliche Unsicherheit durchdringt alle Bereiche der Gesellschaft. Dem ist kaum entgegenzuwirken. Die Aufgabe der Kompetenzerfassung ist es dabei, mit geeigneten Testverfahren, die seit dem 19. Jahrhundert auf Erkenntnissen der Psychoanalyse beruhen, die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden so voranzutreiben, dass sie diesen Herausforderungen der Moderne gewachsen sind.

In den USA dominieren bei berufsbezogenen Verfahren seit den 1920er Jahren diejenigen Eignungstests, die intellektuelle Fähigkeiten erfassen. Hinzu kamen jedoch bereits in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts nicht-kognitive Verfahren, z.B. berufliche Interessentests, Tests zur Erfassung psychopathologischer Störungen und nicht-wissenschaftliche Verfahren. (Die Anwender nicht-wissenschaftlicher Verfahren verfügen jedoch häufig nur über geringes Know-how zur Prüfung der Qualität der eigenen Verfahren. Beim „Einkauf“ kommerziell durchgeführter, nicht-wissenschaftlicher und nicht publizierter „Persönlichkeitstests“ sind diese – ggf. unter fachpsychologischer Unterstützung – intensiv zu prüfen.)

Persönlichkeitstests wurden in den USA bis in die 1960er Jahre in wachsendem Maße genutzt; ihr Einsatz ließ erst in den folgenden Jahrzehnten allmählich nach. So wurden bis Mitte der 1960er Jahre in etwa 83 Prozent aller Großunternehmen Persönlichkeitstests zur Auswahl von Verkaufspersonal eingesetzt. Im Jahre 1984 war es nur noch ein Viertel der Unternehmen. Die Gründe dafür liegen sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der gesellschaftlichen Entwicklung. Ende der 1960er Jahre gewann der durch Walter Mischel vertretene Interaktionismus stärker an Bedeutung und löste so eine „wissenschaftliche Krise“ aus. Gleichzeitig wuchs der öffentliche Widerstand gegen Persönlichkeitstests, wobei vor allem der Aspekt der Testfairness im Mittelpunkt stand. Mit Beginn der 1980er Jahre gewannen Persönlichkeitstests jedoch wieder an Bedeutung und das wissenschaftliche wie praktische Interesse erwachte erneut.

Auch heute weisen eine Vielzahl der Verfahren und somit auch die Mehrzahl der Veröffentlichungen zu diesem Thema einen US-amerikanischen Ursprung auf. Die meisten der in Deutschland für den berufsbezogenen Bereich empfohlenen Instrumente sind Übersetzungen bzw. Adaptionen aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum, wie z.B. das *California Psychological Inventory* (CPI) und die *Personality Research Form* (PRF). In der wissenschaftlichen

Diskussion in Deutschland zeichnet sich jedoch seit Ende der 1980er Jahre ebenfalls ein neu erwachtes Interesse am Einsatz von Persönlichkeitstests bzw. Kompetenztests im Rahmen von Eignungsuntersuchungen ab.

Mittlerweile sind Kompetenzen auch eine Sache der Politik. So traf im Jahr 2000 der Europäische Rat zu einer Sondertagung in Lissabon zusammen und formulierte eine weitreichende wie ambitionierte Perspektive, die als „Lissabon-Strategie“ in den Sprachgebrauch eingegangen ist. Die Europäische Union reagierte damit auf die aus Globalisierung und Wissensexploration resultierenden Herausforderungen und formulierte ein neues, strategisches Ziel für das kommende Jahrzehnt: Die Europäische Union soll zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum der Welt gemacht werden, der im Stande ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum und einen stärkeren sozialen Zusammenhalt zu entwickeln. In einem nur wenig später verabschiedeten „Memorandum über Lebenslanges Lernen“ (Europäische Kommission 2000) wurde dieser Gedanke weiter gesponnen und ein Ziel formuliert, nach dem jede/r Bürger/in der EU bis 2010 ein E-Portfolio besitzen solle, aus dem ihre/ seine Kompetenzen klar hervorgehen. Ob dieses hebre Ziel einlösbar ist, sei dahingestellt; entscheidend ist allerdings, dass die individuellen Kompetenzen der EU-Bürger/innen nicht nur für jeden einzelnen Menschen wichtig sind, sondern auch politisch und wirtschaftlich eine eminent Rolle spielen.

In der Personalentwicklung wird das historisch sich wandelnde Wissen um Kompetenzen und deren Messverfahren intensiv genutzt – und zwar in zweierlei Hinsicht: zum einen zur Sicherung der Organisationsqualität und zum anderen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit. Wenn es um die Anhebung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden geht, so ist allerdings ein weiteres Instrument zu beachten: die Mitarbeiterführung.

#### 4.4 Mitarbeiterführung und Personalentwicklung

---

Mitarbeiterführung ist eine personenbezogene Teifunktion der Unternehmensführung.

##### **Definition**

Mitarbeiterführung ist die situationsbezogene, steuernde und gestaltende Beeinflussung der Mitarbeitenden, die unter Einsatz von Führungsinstrumenten auf einen gemeinsam zu erzielenden Erfolg hin ausgerichtet ist (vgl. H.-J. Rahn 2002).

Mitarbeiterführung gehört zu den zentralen Elementen der Personalentwicklung, da sie die „Schaltzentrale“ zwischen den Unternehmens- und Mitar-

beiterzielen bildet. Sie wird durch folgende Personalentwicklungsinstrumente umgesetzt:

- Mitarbeitergespräche,
- Zielvereinbarungsgespräche,
- Fördergespräche,
- Mitarbeitermotivation,
- Konfliktlösungen,
- Erfolgskontrolle.

Das Konzept „Führung“ selbst kann in verschiedene Bezugsgrößen unterteilt werden, die der hierarchischen Grundstruktur einer jeden Organisation entsprechen, d.h. in Führung von

- einzelnen Personen,
- Personengruppen,
- Abteilungen,
- Organisationen.

Die oben genannte Definition lässt allerdings die Bedeutung einer gemeinsamen Organisationskultur und eines angenehmen Arbeitsklimas unbeachtet. Beide Aspekte können sich jedoch unterstützend auf die Umsetzung der Ziele auswirken. Mitarbeiterführung funktioniert am besten dann, wenn die Führungsperson auch als solche anerkannt wird und sich der zu Führende auch führen lässt.

Auf folgende normative Aspekte ist bei der Führung von Mitarbeitenden Rücksicht zu nehmen:

- Führungskräfte haben Vorbildfunktion.
- Führungskräfte gehen auf individuelle Mitarbeiterbedürfnisse ein.
- Es werden keine zu hohen und zu flachen Hierarchieebenen aufgebaut.
- Motivation der Mitarbeitenden wird als Führungsaufgabe angenommen.
- Führungskräfte verstehen es, aus professioneller sowie aus mitmenschlicher Haltung heraus zu agieren.
- Führen heißt auch, Aufgaben zu delegieren und Entscheidungen zu treffen.

Mitarbeiterführung ist, wie die Personalentwicklung, auf die Organisationsphilosophie zu beziehen. Erfolgreiche Mitarbeiterführung ist sowohl abhängig von der jeweiligen Führungskraft wie von den zu führenden Mitarbeitenden. So individuell wie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind, so individuell wollen sie auch geführt werden. Nicht jedes Führungsinstrument, das bei

Mitarbeitendem A zu großen Erfolgen führt, wird die gleichen Erfolge auch bei Mitarbeitendem B oder C hervorrufen. Eine Führungskraft muss sich über die Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden im Klaren sein und die Führungsstile den Bedürfnissen der Mitarbeitenden anpassen.

Die Umsetzung von verschiedenen Führungsstilen (kooperativ, laissez-faire oder autoritär) innerhalb einer Organisation ist wünschenswert, da es zum einen für die Führungskraft wichtig ist, dass sie authentisch bleibt, auf der anderen Seite die Mitarbeitenden unterschiedliche Führungsstile bevorzugen. Es gibt eine Vielzahl verschiedener Führungsmodelle, die unterschiedliche Führungsstile beschreiben. Dazu gehören die

- eindimensionalen Führungsstile, wie die Beteiligungsformen von Tannenbaum und Schmitt (vgl. Tannenbaum/Schmitt 1958),
- die zweidimensionalen Führungsstile wie das Verhaltengitter von Blake/Mouton (vgl. Blake/Mouton 1964),
- die dreidimensionalen Führungsstile, wie die mitwirkungsbezogene Konzeption von Lutz von Rosenstiel (vgl. v. Rosenstiel 2003).

Neben Führungsstilen gibt es aber auch noch Führungskonzepte, die grundsätzliche Verhaltensweisen beschreiben, die in einer Organisation zur Bewältigung der Führungsaufgaben angewendet werden. Führungskonzepte können nicht individuell ausgelegt werden, sondern sind Teil des Führungssystems einer Organisation und damit für jeden Vorgesetzten und Mitarbeitenden verbindlich. Beispiele hierfür sind

- das situative Führungskonzept nach Hersey/Blanchard,
- das delegative Führungskonzept von Management by Objectives,
- das zielorientierte Führungskonzept nach Bass/Steyrer,
- das werteorientierte Führungskonzept nach Bass/Avolio.

Die verschiedenen Führungskonzepte werden im Weiteren genauer beschrieben.

##### **Situative Führung (Hersey/Blanchard)**

Der Vorgesetzte definiert die Rollen seiner Mitarbeitenden und sagt ihnen was, wie, wann und wo zu tun ist („Unterweisung“). Der Vorgesetzte versucht, über rationale Argumentation und sozial-emotionale Unterstützung die Untergebenen zur Akzeptanz der Aufgabenstellung zu bringen („Überzeugung“). Vorgesetzte/r und Mitarbeitende/r entscheiden gemeinsam, es ist nur noch sozio-emotionale Unterstützung nötig („Kooperation“). Der Vorgesetzte delegiert und beschränkt sich auf gelegentliche Kontrolle („Delegation“) (vgl. Hersey/Blanchard 1987).

##### **Delegative Führung** (Management by Objectives)

Zielorientierte und werteorientierte Führung sind Formen delegativer Führung. Man versteht unter delegativer Führung eine Übertragung von Rechten und Pflichten, insb. von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Im Gegensatz zur kooperativen Führung arbeiten Führungskräfte und Mitarbeitende bei delegativer Führung unabhängiger und selbstständiger. Gemeinsamkeiten in der Aufgabenerfüllung und Interaktion sind weniger ausgeprägt. Diese Form der Führung setzt voraus, dass die Mitarbeitenden bereit und imstande sind, an sie delegierte Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen (vgl. Franken 2007).

##### **Zielorientierte Führung** (Bass/Steyrer)

Zielorientierte (auch „transaktionale“) Führung basiert auf Zielsetzungstheorien, die den Zusammenhang zwischen der Schwierigkeit des Ziels und seiner Akzeptanz auf der einen Seite mit der Leistung und Arbeitszufriedenheit auf der anderen Seite beschreiben (vgl. die Motivationstheorie von Edwin Locke). Ausgewogene, persönliche und unternehmerische Ziele sowie das Feedback von der Seite des Managers über die Zielerreichung sind demnach für die Arbeitsmotivation entscheidend (vgl. Bass/Steyrer 1995).

##### **Werteorientierte Führung** (Bass/Avolio)

Werteorientierte (auch „transformationale“) Führung ist ganzheitlich ausgerichtet und orientiert sich an der Persönlichkeit der Mitarbeitenden. Die werteorientierte Führung legt ihren Schwerpunkt auf die grundlegende Sinnorientierung und will das „Warum“ des Handelns beantworten. Aus diesem Grund werden in dieser Form der Führung vor allem Unternehmens- und Führungsleitbilder benutzt, die über Ziele und Aufgaben funktions- und positionsspezifisch operationalisiert werden. So versucht werteorientierte Führung, das Zielanspruchsniveau der Mitarbeitenden zu beeinflussen, deren Werte und Motive zu heben. Es wird eine Veränderung von Bedürfnissen und Präferenzen der Mitarbeitenden angestrebt (vgl. Franken 2007).

---

### **4.5 Ziele von Mitarbeiterführung**

---

Mitarbeiterführung begleitet und lenkt alle Elemente der Personalentwicklung und transportiert die Organisationsziele zu den Mitarbeitenden des Unternehmens. Auf den Leistungen der Mitarbeitenden baut die gesamte Organisation auf. Aus diesem Grund ist die Aus- und Fortbildung von Führungskräften, die Mitarbeiterverantwortung tragen, sehr wichtig.

Die wesentlichen Aufgaben in der Mitarbeiterführung lassen sich mittels der Begriffstriade von „Bewegung“, „Richtung“ und „Zusammenhalt“ beschreiben.

### **Bewegung**

Die Aktivität von Mitarbeitenden lässt für gewöhnlich nach einer gewissen Zeit nach. Um die Leistungen konstant zu halten, werden neue Anreize gesetzt, z.B. durch kleine Veränderungen der Arbeitsaufgaben oder durch Projekte. Es gehört zu den Aufgaben der Führungskraft, aktiv gegen Prozesse der Verlangsamung und Gewohnheit anzugehen. Veränderungen der Arbeitsaufgaben dürfen allerdings nicht in zu schneller Abfolge erfolgen, da dies die Mitarbeitenden verunsichern kann.

### **Richtung**

Der Verlust einer einheitlichen Richtung ist – insb. bei steigender Komplexität oder organisationalen Veränderungen – nur dann zu kompensieren, wenn jedem Mitarbeitenden die Richtung, in die es gehen soll, transparent und überzeugend dargelegt wird. Für die Führungskraft bedeutet dies, dass anstehende Aufgaben und Veränderungen klar kommuniziert und die Strukturen möglichst einfach gehalten werden, um den Mitarbeitenden ein Gefühl von Sicherheit zu geben.

### **Zusammenhalt**

Mitarbeiterführung ist dann als erfolgreich zu bezeichnen, wenn möglichst viele Mitarbeitende in die gleiche Richtung gehen und ein klares Bild von den Unternehmenszielen sowie von den zur Umsetzung nötigen Schritten haben.

Mitarbeiterführung zeichnet sich durch das koordinierte Zusammenspiel der drei genannten Faktoren aus. Für die gelungene Umsetzung spielt die Kommunikation zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden die wichtigste Rolle. Des Weiteren gilt es die Wünsche, Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu beachten. Diese lassen sich in vier Aspekte unterteilen:

- Mitarbeitende möchten motiviert werden. Sie fordern Offenheit, Gerechtigkeit, Transparenz und Lob.
- Mitarbeitende suchen neue Herausforderungen und Perspektiven, sie haben den Wunsch, gefördert zu werden und sich weiterzubilden.
- Mitarbeitende haben den Wunsch nach Informationen, nach Rückmeldung und nach genauen Aufgabenstellungen und möchten in Veränderungsprozesse miteinbezogen zu werden.
- Mitarbeitende möchten auch trotz Fehlern wertgeschätzt werden und ihre Anstrengungen respektiert wissen.

Eine Studie der Akademie für Führungskräfte zeigt sehr anschaulich, was sich die Mitarbeitenden von ihren Führungskräften in der direkten Zusammenarbeit wünschen (vgl. Franken 2008):

- Wahrhaftigkeit und Authentizität (94,6 Prozent),
- souveräner Umgang mit Konflikten (87,2 Prozent),
- Begeisterungsfähigkeit (85,2 Prozent),
- Belastbarkeit (72,6 Prozent),
- Durchsetzungsfähigkeit (72,6 Prozent),
- Einfühlungsvermögen (61,7 Prozent),
- Fachkompetenz (59,3 Prozent).

## **4.6 Einsatz von Führungsinstrumenten und -techniken**

---

Führungsinstrumente und -techniken werden nach dem Abgleich mit den jeweiligen Organisationszielen zur Umsetzung von Zielen gewählt. Sie unterstützen die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, wobei Führungstechniken insb. zur Lösung von organisatorischen Problemen dienen. Darüber hinaus dienen sie der Entlastung der Führungskraft von Routineaufgaben und damit der Schaffung von zeitlichen Kapazitäten für eigentliche Führungsaufgaben. Aufgaben werden an Mitarbeitende delegiert, diesen wird dadurch mehr Selbstständigkeit bei der Arbeitsausführung verliehen. Und nicht zuletzt können so die Organisationsziele an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst werden.

Mithilfe folgender Führungstechniken werden in der Praxis die Organisationsziele auf Mitarbeiterebene transportiert, wobei gleichzeitig versucht wird, die Ansprüche der Mitarbeitenden zu berücksichtigen:

- Zielvereinbarungen,
- Delegieren,
- Kontrollieren,
- Mitarbeiter fördern und entwickeln,
- Feedback,
- Informieren,
- Motivieren.

### **Zielvereinbarungen**

Das am häufigsten eingesetzte Instrument sind Zielvereinbarungsgespräche, in denen, in der Regel einmal jährlich, qualitative und quantitative Ziele vereinbart werden. Der Mitarbeitende wird aktiv in das Organisationsgeschehen einbezogen und kann sich direkt am persönlichen Zielfindungsprozess einbringen. Die (maximal vier bis sechs) Ziele werden gemeinsam erarbeitet und unter einem übergeordneten Ziel subsumiert. Die Ziele bestehen nicht nur aus Zielen der Organisation, sondern beinhalten auch die persönlichen Ziele und Entwicklungswünsche des Mitarbeitenden. Die Zielerreichung wird durch Monitoring-Gespräche begleitet, die für beide Parteien verpflichtend sind. Bei

auftretenden Konflikten wird der Grund des Konflikts erkundet und es werden Lösungsmöglichkeiten formuliert. Die Ziele folgen spezifischen Kriterien (z.B. konkreten Messgrößen) und Anforderungen (z.B. eine klare Ausrichtung), um auch eine motivationale Wirkung auf die Mitarbeitenden zu haben – es geht also darum, „smarte“ Ziele zu setzen und zu verfolgen. Wenn Mitarbeiterziele dieser Vorstellung folgen sollen, so lässt sich dies auch im übertragenen Sinne durchdeklinieren. SMART lässt sich dann folgendermaßen verstehen:

- |   |
|---|
| S = spezifisch: Worum geht es eigentlich genau? Ein möglichst präzises Ziel ist gefragt.  |
| M = messbar: Was soll genau erreicht werden? Ab wann gilt ein Ziel als erreicht? Ab wann ist das Ziel nicht mehr oder nur teilweise erreicht?   |
| A = attraktiv: Der Mitarbeitende erreicht das Ziel aus eigener Kraft, er ist motiviert, sich für dieses Ziel einzusetzen. Dies geht allerdings nur, wenn das Ziel eine positive Herausforderung darstellt und keine Ängste oder Unsicherheiten mit sich bringt. |
| R = realistisch: Der Zeitraum, der Umfang, die Ressourcen und die Bedingungen sind so geplant oder gegeben, dass es realistisch ist, das Ziel zu erreichen.   |
| T = terminiert: Der Zeitpunkt, bis wann das Ziel erreicht werden soll, ist sowohl dem Vorgesetzten als auch dem Mitarbeitenden klar.  |

Dieses Modell fokussiert darauf, dass Ziele nur umsetzbar sind, wenn sie für die betreffende Person erreichbar und relevant sind. Dies setzt voraus, dass der Mitarbeitende über alle notwendigen Ressourcen und Kompetenzen, die für die Erreichung des Ziels notwendig sind, verfügt und diese auch abrufen kann. Denn niemand würde es schaffen, den Mount Everest ohne das nötige Training, ohne Sherpas, geeignete Ausrüstung und Sauerstoffflaschen zu besteigen, auch wenn er noch so gerne hinauf möchte. Wenn Ziele jedoch unerreichbar wirken und der Mitarbeitende allein die Verantwortung trägt, können sie auch lähmend wirken und die Leistungsbereitschaft schmälern.

### **Delegieren**

Delegieren kann als die Übertragung einer Aufgabe vonseiten einer Führungskraft auf den Mitarbeitenden beschrieben werden; Ziel ist die Entlastung der Führungskraft. Durch Übertragen höherwertiger Aufgaben an Mitarbeitende soll zudem deren Motivation gesteigert werden. Dabei ist zu beachten, dass der Mitarbeitende in der Lage ist, die an ihn gestellte Aufgabe erfolgreich abzuschließen. Der Grad der Unterstützung durch die Führungskraft hängt in diesem Fall von der Qualifikation und den Kompetenzen des Mitarbeitenden

ab, deren sich die Führungskraft sicher sein muss. Neben den fachlichen Kompetenzen des Mitarbeitenden sollte auch im vornherein abgeklärt werden, ob er überhaupt das Bedürfnis bzw. die Motivation hat, sich mit komplexeren Aufgaben auseinanderzusetzen oder sich ggf. überfordert fühlt. Begleitet und unterstützt die Führungskraft u.U. ihren Mitarbeitenden in der Anfangsphase, ist es möglich, diesen vorsichtig an neue, komplexere Aufgaben heranzuführen. Ziele von Delegation sind (vgl. Lorenz/Rohrschneider 2003):

- Bindung und Motivation der Mitarbeitenden durch neue Herausforderungen und Wachstum,
- Bildung von Teamgeist durch die Verteilung von Aufgaben zur gemeinsamen Bearbeitung,
- Kompetenzerweiterung für den Mitarbeitenden durch eine kontinuierliche Steigerung des Anspruchsniveaus,
- Entlastung des Vorgesetzten,
- Effizienzsteigerung durch Arbeitsteilung und Einbeziehung der Mitarbeiterkompetenzen,
- Festlegen von Messkriterien, die die Qualität der Aufgabenerfüllung beschreiben und diese als Qualitätskriterien in der Organisation etablieren.

Anfänglich ist die Umsetzung dieses Instruments zeitaufwendig, da unbekannte Aufgaben erläutert werden müssen und der Mitarbeitende aus Gründen der Fehlerminimierung begleitet und kontrolliert wird. Der Erfolg von Delegation hängt stark von der Vorbereitung des Mitarbeitenden auf die zu übernehmenden Aufgaben und auf die Einbindung in Abstimmungsprozesse ab. Folgende Fragen werden im Voraus geklärt:

**Was**

Was ist genau zu tun? Welche Ergebnisse sollen erreicht werden? Welche Schwierigkeiten sind bei der Umsetzung zu erwarten? Wie soll das Ergebnis kontrolliert werden?

**Wer**

Wer kann diese Aufgabe am erfolgreichsten bearbeiten? Wer besitzt die erforderlichen Fähigkeiten und Qualifikationen?

**Warum**

Welchem Zweck/welcher Zielsetzung/welcher Motivation dient diese Aufgabe? Was passiert, wenn diese Aufgabe nicht oder nicht komplett erledigt werden kann?

**Wie**

Wie soll bei der Ausführung vorgegangen werden? Welche Vorschriften müssen beachtet werden und welche Verfahren sollen angewandt werden?

**Womit**

Welche Hilfsmittel und Ressourcen werden benötigt? Welche Ausrüstung braucht der Mitarbeitende?

**Wann**

Wann soll die Aufgabe beginnen? Wann soll die Aufgabe abgeschlossen sein? Wann sind kritische Zeitpunkte, zu denen der Mitarbeitende der Unterstützung bedarf?

**Kontrollieren**

Kontrolle dient der Feststellung von Stärken und Schwächen und macht es der Führungskraft möglich, Mitarbeitende individuell zu fördern. Allerdings hat die Art und Weise der Kontrolle einen bedeutsamen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation, denn Kontrolle hat nichts mit „Überwachen“ zu tun. Zu starke Kontrolle macht die Mitarbeitenden unselbstständig; zu wenig Kontrolle kann zu einer Vermehrung von Fehlern führen, die wiederum zu Unsicherheiten und noch mehr Fehlern führen. Es gilt, die richtige Balance zwischen Aufgabenkontrolle und selbstständigem Arbeiten der Mitarbeitenden zu finden. Grundsätzlich aber ist es Aufgabe einer Führungskraft, die Aufgabenerfüllung bzw. den Stand von Zielerreichung zu kontrollieren. Aus diesem Grund ist es notwendig, das Aufgabenziel im gemeinsamen Gespräch mit einem messbaren Wert gleichzusetzen, der sichtbar gemacht werden kann bzw. eine genaue Beschreibung des Aufgabenzieles formuliert.

**Mitarbeitende fördern und entwickeln**

Die gezielte Mitarbeiterförderung und -entwicklung bedeutet, dass die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeitenden individuell gefördert und auf die Organisationsziele hin gesteigert werden. In der Praxis werden Förder- und Mitarbeitergespräche von den Führungskräften gerne genutzt, um mit den Mitarbeitenden Entwicklungsziele festzulegen.

**Feedback**

Feedback zu geben bedeutet die regelmäßige Rückmeldung der Führungskraft an ihre Mitarbeitenden mit Blick auf die erbrachten Leistungen. Dabei wird sowohl positives wie auch kritisches Feedback gegeben, wobei Kritik immer konstruktiv, auf das jeweilige Verhalten bezogen und möglichst bald kommuniziert wird.

**Informieren**

Die kontinuierliche Weitergabe von notwendigen Informationen (z.B. durch Mitarbeitergespräche, Teambesprechungen, Intranet etc.) ist wesentlich, wenn Mitarbeitende ihre Aufgaben erfolgreich ausführen sollen. Durch diese Form

der Einbeziehung werden Zusammenhänge verständlich gemacht, die Mitarbeitenden stärker motiviert und die Fehlerquote kann dadurch ggf. minimiert werden.

### **Motivieren**

Motivation ist sowohl Aufgabe der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden selbst. Auf der einen Seite kann von den Mitarbeitenden eine gewisse Grundmotivation gefordert werden, auf der anderen Seite schaffen Führungskräfte die Rahmenbedingungen für motiviertes Arbeiten. Dazu gehören ein gutes Betriebsklima, interessante Tätigkeiten, Anerkennung, qualitativ gute Arbeitsmaterialien. Incentives, wie monetäre Anreize oder Prämien, nutzen sich in der Regel mit der Zeit ab und wirken nicht nachhaltig.

### **Teamgeist**

Teamarbeit und Projektarbeit bekommt einen immer größeren Stellenwert. So können Synergien effektiv genutzt werden. Teamgeist wirkt motivierend auf die Mitarbeitenden und führt in der Regel zu einem positiven Arbeitsklima. Die Einführung von Teamarbeit gehört in diesem Sinne zu den Führungsaufgaben, dies fängt mit Teambesprechungen an und hört mit außerbetrieblichen Aktivitäten auf.

Die Umsetzung der hier genannten Führungstechniken und -instrumente bedarf vor allen Dingen Geduld. Jeder Mensch arbeitet anders, jeder hat einen anderen Weg, seine Ziele zu verfolgen bzw. seine Aufgaben zu lösen. Gerade bei neuen Aufgaben ist es manchmal schwierig, eine durchweg zielgerichtete Aufgabenlösung zu verfolgen. Für eine Führungskraft bedeutet dies, den Mitarbeitenden Zeit zu geben, die ihnen zugeteilten Aufgaben zu bewältigen, ihnen aber auch die nötigen Ressourcen bzw. die nötige Unterstützung zu kommen zu lassen.

#### Reflexionsfragen

- Welche Bedeutungen verbergen sich im Begriff „Kompetenz“?
- Welche Kompetenzformen und Schlüsselkompetenzen sind für die Personalentwicklung interessant?
- Welche Aufgaben bringt Mitarbeiterführung mit sich?
- Welche Führungsstile gibt es? Welche werden in meiner Organisation eingesetzt – oder setze ich selber ein?
- Welche Führungskonzepte sind für Weiterbildungseinrichtungen geeignet?
- Welche Aufgaben beinhaltet Mitarbeiterführung in einer Weiterbildungseinrichtung?
- Welche Eigenschaften wünschen sich die Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten? Welche Eigenschaften wünschen sich Ihre Mitarbeitenden von Ihnen bzw. wünschen Sie sich von Ihren Vorgesetzten?
- Welche Führungstechniken gibt es und wie werden sie eingesetzt?
- Welche Führungstechniken werden in Ihrer Einrichtung eingesetzt?
- Welche Führungsinstrumente sollten Ihrer Meinung nach erfolgreich in Ihrer Einrichtung implementiert werden?

## **5. Mitarbeiterführung**

---

### **5.1 Die Führungskraft und ihre Aufgaben**

---

Führungskräfte sind die Schnittstelle zwischen der Organisationsleitung und den Mitarbeitenden. Neben ihrer fachlichen Qualifikation und ihrer eigenen Tätigkeit in Produktion, Entwicklung oder Kundenbetreuung wird noch mehr von ihnen verlangt: so werden in dieser Position Führungsprofile mit ausgeprägter sozialer, kommunikativer und organisatorischer Kompetenz sowie mehreren Schlüsselkompetenzen eingesetzt. In der Personalentwicklung gehören die Umsetzung von Mitarbeiter-, Zielvereinbarungs- und Fördergesprächen, die kollegiale Beratung, das Coaching und auch die fachliche Unterstützung von Kolleg/inn/en und Mitarbeitenden zu ihren Aufgaben. Das heißt, sie vermitteln die Organisationsziele zu den Mitarbeitenden und implementieren die Instrumente der Personalentwicklung. Gleichzeitig sind sie das „Sprachrohr“ der Mitarbeitenden, ihr Ansprechpartner und leiten neben den Arbeitsergebnissen auch deren Interessen und Bedürfnisse nach „oben“ zur Organisationsleitung. Damit all diesen Aufgaben entsprochen werden kann, bedarf es verschiedener Führungsqualitäten, wie zum Beispiel Entschlusskraft, Leistungsbereitschaft, Organisationskompetenz, Eigeninitiative, hoher Ansprüche an sich selbst, aber auch an die Mitarbeitenden (vgl. Maxwell 2009).

### **5.2 Motivationsstrukturen und Mitarbeitertypen**

---

Gute Leistungen basieren auf einer positiven Einstellung, den nötigen Kompetenzen und intrinsischer Motivation. Die Mitarbeitenden tragen für ihre Motivation zum größten Teil selbst Verantwortung, der kleinere Teil fällt unter die Verantwortlichkeit der Führungskräfte und ist damit ein Feld für die Mitarbeiterführung.

Nach Steven Reiss (2002) besitzt jeder Mensch insgesamt 16 unterschiedliche Motive für seine Handlungen. Dazu gehören u.a. Macht, Status, Neugier, Idealismus, Geld, Luxus, körperliche Bewegung, Ästhetik. Wenn davon ausgegangen werden kann, dass jedes Individuum unterschiedliche Motivationsgründe für seine Handlungen hat, so bedeutet dies, dass bei jedem Menschen andere Motivationen greifen, um ihn dazu zu bringen, seinen eigenen Leistungen Bedeutung und Befriedigung zuzumessen. Letztlich entscheidet der Grad perspektivischer Bedürfnisbefriedigung, der über die Erfüllung einer Aufgabe erreicht wird, darüber, wie ausdauernd und energisch ein Ziel verfolgt wird (vgl. Fuchs/Huber 2002).

In der Praxis wird auf drei zentrale Motivationen fokussiert, die im beruflichen Alltag eine wichtige Rolle spielen: Anschluss, Leistung und Macht. Beschrieben werden im Folgenden daraus abgeleitete Mitarbeitertypen.

**Anschlussorientierte** Mitarbeitende erkennen an, dass sie sich anderen gegenüber fürsorglich und verständnisvoll benehmen. Diese Mitarbeitenden beziehen andere Menschen gerne in Gespräche oder Arbeiten mit ein, engagieren sich für andere, arbeiten gerne in Teams, freuen sich über eine persönliche Ansprache und beklagen sich allerdings gelegentlich darüber, zu häufig für andere da sein zu müssen. Dieser Mitarbeitertyp lässt sich leicht motivieren. Er freut sich über Anerkennung und eine persönliche Ansprache, er trägt gerne die Verantwortung für gemeinsame Aktivitäten, arbeitet gerne an integrativen und kommunikativen Aufgaben und bearbeitet diese am liebsten in Teams. Wichtig sind diesem Mitarbeitertyp ein möglichst harmonisches Arbeitsklima und ein angenehmes Arbeitsumfeld. Diese Mitarbeitenden benötigen, ob ihres Wunsches nach Anerkennung und persönlicher Ansprache, mehr Feedback als andere. Hinzu kommt, dass sie sich stark am Verhalten ihrer Führungskraft orientieren. Diese Mitarbeitenden sind ideal für die Einarbeitung neuer Mitarbeitender, als Coach oder auch als Mentor.

Fallen Mitarbeitende durch Ehrgeiz oder Freude am Wettbewerb auf, handelt es sich meist um **leistungsmotivierte** Mitarbeitende. Sie zeigen eine große Freude an der eigenen Leistung, möchten diese gerne weiter optimieren und messen sich gerne mit anderen. Sie arbeiten meistens sehr qualitätsbewusst, haben Spaß daran, neue Dinge zu entwickeln, sind sehr zielorientiert und detailorientiert, allerdings sind sie meist mit ihrer eigenen Leistung nie hundertprozentig zufrieden. Die Motivation dieser Mitarbeitenden besteht darin, fachliche Verantwortung übernehmen zu wollen. Dabei kann den Mitarbeitenden für die Aufgabenbearbeitung ein gewisser Spielraum zugestanden werden. Leistungsorientierte Mitarbeitende mögen komplexe Aufgaben und freuen sich über offen geäußerte Anerkennung. Eine zeitliche Begrenzung und eine feste Struktur des Projekts sind allerdings notwendig, da diese Mitarbeitenden dazu neigen, die Qualität auf 120 Prozent hochschrauben zu wollen. Bei der Führung von leistungsmotivierten Mitarbeitenden gilt es zu beachten, dass sie mess- und erreichbare Ziele haben, für deren Erreichung sie Lob (und ggf. eine Belohnung) erhalten. Der ideale Arbeitsraum für diese Mitarbeitenden sind neue Aufgaben mit Lernpotenzial, die eine Herausforderung darstellen und Wettbewerb ermöglichen.

**Machtmotivierte** Mitarbeitende können daran erkannt werden, dass sie sich gerne in den Vordergrund spielen und ein großes Interesse daran haben, eine Position einzunehmen, die mit einem gewissen Status verbunden wird. Die-

se Mitarbeitenden legen großen Wert auf ihren Ruf, sie übernehmen gerne Verantwortung, gestalten gerne, sind meist nutzenorientiert, beständig und brauchen Entwicklungsperspektiven und Statussymbole. Eine zentrale Motivationskraft für diesen Mitarbeitertyp ist das Erlangen von Mitsprache- und Vorgaberecht. Als Führungskraft hat man diesen Mitarbeitenden gegenüber die Aufgabe, ihnen ausreichend Gestaltungsfreiraum zu geben, ihnen gleichzeitig aber auch Grenzen aufzuzeigen und sie in die Pflicht zu nehmen, ihrem eigenen Anspruch zu entsprechen. Bei der Führung machtmotivierter Mitarbeitender ist zu beachten, dass sie zwar Verantwortung übertragen bekommen, diese jedoch auf einzelne Aufgaben- oder Tätigkeitsbereiche beschränkt bleibt.

Diese drei Motivationstypen ändern sich im Verlaufe ihrer Berufskarriere in ihrer Motivationsstrukturen und ihrem Auftreten nur äußerst selten. Allerdings kann sich ihr Verhalten anlässlich aktueller Lebenssituationen und -phasen durchaus modifizieren. Solche motivationalen Faktoren wirken sich sowohl auf die Leistungsbereitschaft als auch auf ihr eigenes Führungsverhalten aus.

Zu den motivationalen Einflussfaktoren gehören:

- **Das Bedürfnis nach Sicherheit**

Diese Mitarbeitenden benötigen die Zeit ihres Vorgesetzten, der ihnen in erster Linie zuhört, Verständnis zeigt und gemeinsam nach Lösungen und Alternativen sucht. Dieses Bedürfnis basiert häufig auf der Sorge um die Arbeitsplatzsicherheit angesichts größerer struktureller bzw. organisationaler Veränderungen im Unternehmen.

- **Das Bedürfnis nach Anerkennung**

Die Führungskraft benötigt Zeit, um sich um den Mitarbeitenden zu kümmern, ihm zuzuhören und bei guten Leistungen Anerkennung zu zollen. Hat ein Mitarbeitender das Bedürfnis nach Anerkennung, legt er erledigte Aufgaben gerne vor und bespricht diese mit seinen Vorgesetzten. Gerade bei neuen oder jungen Mitarbeitenden ist es wichtig, diesem Wunsch zu entsprechen, da dadurch die Arbeitsqualität gesteuert werden kann.

- **Das Bedürfnis zu lernen**

Diese Mitarbeitenden sind meist sehr leistungsmotiviert und entwicklungsorientiert. Dieses Verhalten ist von den meisten Arbeitgebern gewünscht und sollte erhalten werden. Dafür benötigt er häufiges Feedback, Entwicklungsziele und die Unterstützung der Führungskraft. Für die Zielorientierung dieses Mitarbeitenden ist allerdings von Zeit zu Zeit auch Kritik und das Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen angebracht.

- **Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung**

Dieses Bedürfnis ist relativ schwierig zu befriedigen, denn in erster Linie geht es um die Erfüllung der Organisationsziele. Die Führungskraft geht in diesem Fall auf die Gesprächswünsche des Mitarbeitenden ein und fragt nach den persönlichen Zielen und Interessen. In Absprache können die jeweiligen Aufgabenbereiche erweitert oder die Arbeitszeiten flexibilisiert werden.

- **Das Bedürfnis nach Beziehung**

Wenn der Mitarbeitende in seiner Abteilung nicht richtig eingebunden ist, treten Demotivation und reduzierte Arbeitsleistung auf. Dem betreffenden Mitarbeitenden kann einen Mentor zur Seite gestellt werden. Grundsätzlich ist die kommunikative Einbindung im Team zu verbessern und ihm somit hinreichend Anerkennung zu vermitteln.

### 5.3 Planung von Führungskräfte- und Nachwuchsförderung

---

Die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen ist einer der zentralen Faktoren für den Erfolg einer Organisation. Der Personalsuche und -entwicklung, aber auch der Nachwuchs- und Führungskräfteförderung kommt somit eine große Bedeutung zu. Die Planung und Umsetzung der Nachwuchs- und Führungskräfteförderung gehört zu den Aufgaben der Mitarbeiterführung. Diese umfasst zum einen die gezielte Entwicklung von Mitarbeitenden zu Führungskräften und zum anderen die gezielte Förderung des Nachwuchses, der in wichtigen Positionen der Organisation als Experte eingesetzt werden soll. Diese Maßnahmen (der Zeit- und Kostenaufwand ist vorab genau zu definieren) dienen im Übrigen auch dazu, perspektivischem Fachkräftemangel vorzubeugen.

Nur selten werden Führungskräfte auf die Anforderungen, die mit ihrer Führungsrolle zusammenhängen, ausreichend vorbereitet. Die gezielte Förderung von Nachwuchs- und Führungskräften beinhaltet eine gezielte Kompetenzentwicklung in den Bereichen Führungs-, Sozial- und Kommunikationskompetenz. Zu den Kernaufgaben und Kernkompetenzen von Führungskräften gehören folgende Aspekte:

- Teams bilden,
- Konflikte managen,
- Mitarbeitergespräche führen,
- global denken und handeln,
- Mitarbeitende motivieren,
- Veränderungsprozesse initiieren,
- Kreativität und Innovationsfähigkeit,
- Visionen und Gestaltungsfähigkeit.

Diese Fähigkeiten und Kompetenzen können über eine Vielzahl von Maßnahmen erworben bzw. ausgebildet werden. Dazu gehören zum Beispiel:

- interne Führungskräftestrainings,
- Coaching bei besonderen Anforderungen und bei der Übernahme neuer Aufgaben,
- Seminarzyklen je nach Karrierestufe und Leistungsanforderungen,
- Teilnahme an Qualitätszirkeln,
- Erfahrungsaustausch mit Expert/inn/en.

#### **5.4 Wissensmanagement**

---

Wissen und Information besitzen laut Arnold Picot (1990) eine besondere Bedeutung für den Wettbewerbsfaktor einer Organisation. Um neues Erfahrungswissen zu gewinnen, ist die Verknüpfung von den planenden, orientierenden und koordinierenden Produktionsfaktoren (Arbeit, Werkstoffen, Betriebsmitteln) mit vorliegenden Informationen vonnöten. Für den Wertschöpfungsprozess bedeutet dies, dass das richtige Wissen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort in ausreichender Qualität vorhanden sein muss (vgl. Augustin 1990; Krcmar/Elgass 1992).

Versteht man Wissen als eigenständigen Produktionsfaktor, so ist für diese „Ressource“ eine eigene Planung, Steuerung, Organisation und Kontrolle aufzubauen. Sowohl Wissen (im Sinne von vernetzter, verfügbarer Information) als auch Information (als in Kennzahlen bestimmbare Größe von Wissensinhalt) werden für sich „gemessen“, denn sie haben andere Merkmale als materielle Produktionsfaktoren (z.B. Werkstoffe). So kommt Wissen durch seine Anwendung ein (jedoch nicht notwendigerweise pekuniär messbarer) Wertgewinn zu, da es sich festigt; Werkstoffe dagegen verlieren an Wert, wenn sie häufig benutzt werden, denn sie nutzen sich ab.

Wissensmanagement schafft die infrastrukturellen und organisatorischen Voraussetzungen für eine lernende Organisation, um ihr Wissen zu nutzen, zu verändern bzw. anzupassen und weiterzuentwickeln. Diese Aspekte werden durch die zunehmende Komplexität der Arbeitsprozesse und der Kommunikationstechnologie, durch die Globalisierung und die zunehmende Fluktuation menschlicher Wissensträger immer notwendiger. Nach Gunnar Pautzke (1989) lassen sich verschiedene Prozesse organisatorischen Lernens unterscheiden:

- Bereits in der Organisation vorhandenes Wissen wird zu einem von allen Mitarbeitenden geteilten Wissen. Durch diesen wechselseitigen Lernprozess wird das Wissen von den bisherigen menschlichen Wissensträgern unabhängig und manifestiert sich als Wissen der Organisation.

- Das Wissen von einem oder mehreren Organisationsmitgliedern wird in die Organisation transferiert und somit zu gemeinschaftlich geteiltem bzw. verfügbarem Wissen.
- Auf Wissen von einem oder mehreren Organisationsmitgliedern kann nun vonseiten der Organisation zugegriffen werden.
- Mitglieder der Organisation eignen sich Wissen aus der Umwelt an, daran schließen sich die oben beschriebenen, organisationellen Lernprozesse an.
- Die Organisation lernt durch organisatorische Lernprozesse höherer Ordnung, die zur Evolution von Wissensbasis und Organisation führen.

Die Umsetzung von Wissensmanagement im Rahmen der Personalentwicklung hebt auf die Frage ab, wie informell erworbene Kompetenzen und bestehende Netzwerke in der Organisation bleiben, wenn ein Mitarbeitender die Organisation verlässt. Damit das an das Individuum gebundene Wissen in einem solchen Fall (z.B. Ruhestand, Erziehungsurlaub, Kündigung) nicht verlorengeht, ist rechtzeitig ein neuer Mitarbeitender oder ein Vertreter einzuarbeiten. Dazu gehört neben der fachlichen Einarbeitung auch die Weitergabe von faktischen Informationen (z.B. Kontaktdaten, Informieren der Kunden).

Wenn der ausscheidende Mitarbeitende über mehrere Jahre für die Organisation tätig war, ist es eine besondere Herausforderung, dessen informell und non-formal erworbene Kompetenzen in der Organisation zu halten. Hier bietet es sich an, den Mitarbeitenden schon vor dem Ausscheiden über einen längeren Zeitraum als Coach und Mentor für Kolleg/inn/en und neue Mitarbeitende einzusetzen. Formale Kompetenzen lassen sich dagegen einfacher vermitteln bzw. durch Neueinstellung zu ersetzen. Durch interne Schulungen, Training-on-the-job-Maßnahmen, Mentoren- und Trainingsprogramme können fachliche Kompetenzen an andere Mitarbeitende weitergegeben und in der Organisation gehalten werden.

Zur Umsetzung der vorgestellten Maßnahmen gibt es verschiedene Instrumente, die der Führungskraft zur Verfügung stehen. So werden z.B. in Mitarbeitergesprächen gemeinsam Weiterbildungsmaßnahmen besprochen, in Mitarbeiterbefragungen Bedarfe der Mitarbeitenden festgehalten und in Zielvereinbarungsgesprächen die gemeinsamen Arbeitsleistungen und Entwicklungsziele definiert.

## 5.5 Personalentwicklungsinstrumente

---

Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten zur Personalentwicklung. Diese Instrumente sind unterschiedlich aufwendig (Personen, Zeit und Kosten) und unterschiedlich effektiv. Im Folgenden werden die unten aufgeführten Instrumente näher beschrieben.

- Mitarbeitergespräche,
- Mitarbeiterbeurteilungen,
- Mitarbeiterbefragungen,
- Mitarbeiterauswahl,
- Mitarbeiter einführung,
- selbstverantwortliches Lernen,
- Coaching und Führung,
- Zielvereinbarungsgespräche,
- Potenzialanalyse,
- Laufbahnplanung,
- Nachfolgeplanung.

### **Mitarbeitergespräche**

Das Mitarbeitergespräch ist das zentrale und am häufigsten eingesetzte Führungsinstrument. Es gibt dem Mitarbeitenden Zeit und Raum, sich mit seinem Vorgesetzten über die für ihn relevanten Themen auszutauschen. Das ein- bis zweimal jährlich stattfindende Gespräch wird protokolliert; das von beiden Parteien unterschriebene Protokoll kann in einem Review-Termin nochmals besprochen werden. Weitere Gründe für das Mitarbeitergespräch können sein:

- Ende der Probezeit oder auch ein Projektabschluss,
- Rückkehr nach längerer Krankheit,
- Konflikte im Team,
- Wunsch nach Leistungsbewertung,
- plötzliche Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. Auslandsaufenthalt).

Inhaltlich fokussiert das Gespräch auf die zurückliegenden Monate, auf den Ist-Stand und einen Ausblick auf die zukünftige Arbeit. Weitere Themen können sein: Zielvereinbarungen, Weiterbildungsmaßnahmen, Perspektiven im Unternehmen u.a.

Mitarbeitergespräche können sehr unterschiedliche Ziele verfolgen:

- Anerkennung von persönlichen Leistungen,
- kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsleistung und Zusammenarbeit,
- gegenseitiges Feedback (z.B. zu Führungsstil und Zusammenarbeit),
- Definieren von Handlungs- und Entscheidungsräumen,
- Vereinbaren von weiteren Aufgaben.

Mitarbeitergespräche sind immer ähnlich strukturiert, um die Protokolle und Ergebnisse vergleichbar zu machen. Es wird im Gesprächsverlauf bewusst auf persönliche Empfindungen verzichtet, die das Gespräch negativ beeinflussen können. Grundsätzlich geht die Führungskraft mit einer positiven Einstellung in das Gespräch, um dem Gegenüber eine entspannte Atmosphäre zu schaffen. Falls negative Aspekte besprochen werden, kehrt der Gesprächsführende am Ende des Gesprächs zu positiven Aspekten zurück; dazu kann es auch notwendig sein, Missverständnisse oder auch Fehleinschätzungen einzugehen.

### **Mitarbeiterbeurteilungen**

Mitarbeiterbeurteilungen bzw. -bewertungen sind ein innerbetriebliches Mittel, um Verhalten und Leistungen von Mitarbeitenden festzuhalten und damit die Qualität einer Organisation zu sichern. Die bekannteste Variante der Mitarbeiterbeurteilung ist das Arbeitszeugnis nach Abschluss des Dienstverhältnisses. Die Bewertungen können sowohl mit dem Mitarbeitenden gemeinsam als auch in Abwesenheit des Mitarbeitenden bzw. ohne seine Mitarbeit erstellt werden. Arbeitszeugnisse werden immer ohne den Angestellten erstellt, allerdings wird auf angemessene Vorschläge Rücksicht genommen.

Beurteilungen umfassen alle die für die Organisation relevanten Leistungen des Mitarbeitenden, dazu gehören:

- Fachkompetenz,
- Arbeitsleistung und Arbeitsweise,
- Arbeitsqualität und Arbeitserfolg,
- Motivation,
- Belastbarkeit,
- Stärken und Schwächen (z.B. in Form von Stärken-Schwächen-Portfolios, Kompetenzmessverfahren),
- Verhalten gegenüber dem Vorgesetzten, Kunden und Mitarbeitenden (z.B. in Form eines 360°-Feedback).

Die Zielsetzungen von Beurteilungsgesprächen sind genauso variantenreich wie die von Mitarbeitergesprächen. Es gibt nur ein allgemeingültiges Ziel: Die Mitarbeitenden sollen die Beurteilung verstehen und nachvollziehen können. Mit diesen Beurteilungen werden den Mitarbeitenden gleichzeitig die Bewertungsmaßstäbe und die Erwartungen des Unternehmens vermittelt.

Wenn es sich nicht um Abschlussbeurteilungen anlässlich des Ausscheidens des Mitarbeitenden, sondern um entwicklungsorientierte Beurteilungen handelt, so können zu den Gespräch Zielen folgende Aspekte gehören:

- Austausch bezüglich der Leistungsergebnisse und des Leistungsverhaltens,
- neue Aufgabenpakete bzw. Ziele,
- bisherige Arbeitsergebnisse mit Blick auf Entwicklungsmöglichkeiten.

Entwicklungsorientierte Mitarbeiterführung setzt einen ganzheitlichen und vor allem ganzjährigen Prozess, der auf Beobachtungen, Beschreibungen und Bewertungen beruht, voraus. Die Umsetzung dieser drei Verfahren minimiert ggf. Wahrnehmungs- und Beobachtungsfehler. Wird festgestellt, dass die Beurteilungen eines oder aller Mitarbeitender sich ähneln, liegt möglicherweise ein Beurteilungsfehler vor. Mitarbeitende sind nicht per se gut oder schlecht, es liegt also im Bewertungsverfahren oder an der „Brille“ der Führungskraft. Dabei können folgende Momente die Bewertungsmaßstäbe beeinflussen:

- Der Beobachtende ist zu nachsichtig. In diesem Fall neigt der Beobachtende dazu, den Mitarbeitenden zu positiv zu bewerten bzw. zu niedrige Standards anzulegen, um ggf. einen früheren Eindruck nicht infrage zu stellen.
- Der Beobachtende ist zu streng. Der Beurteilende neigt dazu, den Mitarbeitenden eher kritisch einzuschätzen. Diese Haltung basiert entweder auf zu hohen Standards oder auf der Absicht, einen früheren negativen Eindruck nicht relativieren zu wollen.
- Der Beobachtende hat eine Tendenz zur Unentschiedenheit und bewertet seine Mitarbeitenden immer auf einem mittleren Niveau, ohne dabei Ausreißer nach oben oder nach unten zu markieren. Dies ist in der Unsicherheit des Beobachtenden oder in einem (unbewussten) Wunsch begründet, die Beurteilung nicht begründen zu müssen.
- Der Beobachtende findet den Mitarbeitenden sympathisch. Bei ausgeprägter Sympathie kommt es zu einer Verzerrung der Ergebnisse. Die gleiche Tendenz gibt es natürlich auch umgekehrt.
- Der Beobachtende hat einen „guten“ bzw. „schlechten“ Tag. Auch die persönliche Stimmungslage wirkt sich auf die Beurteilung des Mitarbeitenden aus.
- Der Beobachtende wird von der Umgebung beeinflusst, sowohl mit Blick auf die Einstellung des Beurteilenden auf sich selbst als auch mit Blick auf den Mitarbeitenden. So wirken sich unfreundliche Räume, eine ungünstige Uhrzeit, starke Geräuschkulisse und ständige Störungen negativ auf das Beurteilungsresultat aus.

Durch standardisierte Vorgehensweisen, wie z.B. Fragebögen, und/oder durch wechselnde Beobachtende können subjektive Faktoren bei Beurteilungen weitgehend ausgeschlossen werden.

Der Nutzen von Beurteilungsgesprächen liegt für die Führungskraft in der Möglichkeit, Ziel- und Wertvorstellungen gegenüber dem Mitarbeitenden transparent zu machen sowie einen Soll-Ist-Vergleich der Arbeitsleistung zu diskutieren. Andererseits gewinnt die Führungskraft Klarheit über die Erwartungen, Werte und Einstellungen des Mitarbeitenden. Für diesen wiederum sind Beurteilungsgespräche eine Gelegenheit, eine Rückmeldung über bzw. Anerkennung für erbrachte Leistungen zu bekommen, etwas über das eigene Verhalten, die eigenen persönlichen Stärken und letztlich auch etwas über potenzielle Entwicklungsfelder zu erfahren. Mitarbeiterbewertungen werden im Rahmen eines – sowohl vom Mitarbeitenden als auch vom Vorgesetzten vorbereiteten – Beurteilungsgesprächs diskutiert; dies ermöglicht es beiden Seiten, Erfolge, Misserfolge, Fortschritte oder Stagnationen festzustellen.

### **Mitarbeiterbefragungen**

In Mitarbeiterbefragungen werden qualitative Daten erhoben. Sie sind daher mit einer innerbetrieblichen Meinungsumfrage zu vergleichen. Mit diesem Instrument können auf verschiedenen, organisationalen Ebenen das Arbeitsklima oder Einstellungen abgefragt oder Befragungen zu bestimmten Themen durchgeführt werden. Im Rahmen der Personalentwicklung bieten sich Fragen nach den Entwicklungsbedürfnissen auf Abteilungsebene an. In welchem Maße welche Mitarbeitenden hierfür in Frage kommen, wird in Mitarbeitergesprächen oder anhand eines 180°-Feedbacks geklärt.

Die Befragungen, die immer anonym angelegt sind, werden mittels Feedbackbögen, via Intranet oder eines „Sharepoints“ durchgeführt. Die Befragungsfelder und -themen sind folgende:

- persönliche Aus- und Weiterbildungswünsche,
- Beschreibung der Zusammenarbeit mit Kolleg/inn/en und Vorgesetzten,
- Beschreibung der internen Kommunikation,
- Zufriedenheit in Sachen Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten,
- Einschätzung des Führungsverhaltens,
- Mängel und Bedürfnisse der betrieblichen Leistungen,
- Beschreibung der Arbeitsbedingungen,
- Zufriedenheit in Sachen Entlohnung und Sozialleistungen.

Mitarbeiterbefragungen geben dem Mitarbeitenden das Gefühl, Mitspracherecht in der Organisation zu haben. Daher sind im Anschluss an Mitarbeiterbefragungen in der Regel Veränderungen in der Organisationsstruktur, im kollegialen oder Führungsverhalten oder in der Einlösung von Mitarbeiterinteressen und -bedürfnissen umzusetzen.

In Vorbereitung von Mitarbeiterbefragungen werden die Mitarbeitenden der jeweiligen Zielgruppe frühzeitig und ausführlich über den Anlass, das Ziel und die dahinterliegende Absicht der Befragung informiert. Falls es eine Arbeitnehmervertretung gibt, wird diese in die Planung der Mitarbeiterbefragung miteinbezogen werden. Alle Beteiligten werden von der Planungsphase der Befragung bis hin zur Ergebnisanalyse einbezogen (z.B. durch gemeinsame Bearbeitung des Fragenkataloges, Veröffentlichung und Diskussion der Ergebnisse). Um zu informativen und wahrheitsgemäßen Aussagen zu kommen, erfolgt die Befragung diskret und anonym.

Auch negative Rückmeldungen sind gute Rückmeldungen. Ziel ist es, auch aus solchen Rückmeldungen Entscheidungen für das Unternehmen abzuleiten. Um die Nachhaltigkeit getroffener Entscheidungen zu prüfen, kann eine erneute Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden. Diese muss nicht ganz so umfassend sein wie die erste und kann ab einer gewissen Zielgruppengröße (< 50) auch in Form einer Teilbefragung vorgenommen werden. Gleichzeitig signalisiert eine zweite Befragung der jeweiligen Zielgruppe, dass ihre Bedürfnisse, Anliegen und Ideen ernst genommen werden, was wiederum das Arbeitsklima positiv beeinflusst.

Obwohl sie sich durchaus für die Erkundung der Entwicklungsziele und -wünsche der Mitarbeitenden eignen, werden Mitarbeiterbefragungen in der Praxis eher selten für Fragen der Personalentwicklung eingesetzt. Allerdings eignet sich diese Methode auch zur Abfrage präferierter Lernformen oder -methoden. Eine weitere Einsatzmöglichkeit ist die Befragung der Führungskräfte, um die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden zu bewerten. Die Ergebnisse solcher Befragungen können dann wiederum in Personalentwicklungsentscheidungen einfließen.

### **Mitarbeiterauswahl**

Es gibt eine Vielzahl von Eignungstests und Instrumenten, die für die Mitarbeiterauswahl geeignet sind. Der Einsatz dieser Instrumente findet im Abgleich mit dem Anforderungsprofil der Position statt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass anhand dieser Tests keine Aussagen zur Wahrscheinlichkeit getroffen werden können, ob die Person sich erfolgreich im Unternehmen integriert; lediglich die Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften können erhoben werden.

Testverfahren sind Teil der Eignungsdiagnostik. Es gibt verschiedene Ansätze, die nach Heinz Schuler (2001) auf einer je eigenen Logik bezüglich der Methodik und Validierung für die Merkmalserfassung basieren. Der **Eigenschaftsansatz** geht davon aus, dass Intelligenz, Konzentrationsfähigkeit, Einstellung und Interessen die Grundlage für den Erfolg eines Menschen bilden. Diese Eigen-

schaften gelten als relativ stabil und können mit psychologischen Testverfahren (Intelligenztests) erfasst werden.

Mit dem **Simulationsansatz** werden die Probanden mit arbeitstypischen Situationen aus dem Alltag konfrontiert (z.B. Arbeitsproben, Gruppendiskussionen, Postkorb-Übungen), um das hier gezeigte Verhalten zu festzuhalten. Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit des Bewerbers bei der Bearbeitung solcher Aufgabenstellungen bewerten zu können. Dieser Ansatz wird auch im Kontext von Personalentwicklungsmaßnahmen genutzt.

Der **biographische Ansatz** wertet Aspekte aus der Vergangenheit der Probanden (anhand von Bewerbung, Vita, Zeugnissen, Zertifikaten) aus. Hier sind Auskünfte über die Ausbildung, die Berufserfahrung und spezielle Kenntnisse erhältlich. Aus den bisherigen Leistungen werden Voraussagen über die zukünftige Leistungsbereitschaft abgeleitet.

Alle drei Formen findet man im **trimodalen Ansatz** wieder. Dieser Ansatz ermöglicht eine umfassende Betrachtung des Bewerbers. Er verbindet psychologische und praktische Elemente, honoriert vergangene Leistungen und nähert sich einer validen Einschätzung der Persönlichkeit des Probanden am weitesten.

Da es eine Vielzahl von Verfahren unterschiedlicher Qualität auf dem Markt gibt, hat der Berufsverband der Deutschen Psychologinnen und Psychologen eine **DIN-Norm** erarbeitet, die die Anforderungen an Verfahren in berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen und deren Einsatzmöglichkeiten beschreibt (DIN 33430; auch unter URL: [www.din.de](http://www.din.de)). Zu den bekannteren Verfahren gehören: Vorstellungsgespräche (strukturierte bzw. halbstrukturierte Interviews), Arbeitsproben, Planspiele, Assessment-Center, 360°-Feedback und o.g. Intelligenztests.

### **Mitarbeitereinführung**

Hierbei werden sowohl auf Arbeitnehmerseite wie auch auf Seite der Arbeitgeber/innen und Kolleg/inn/en erste gegenseitige Eindrücke und Meinungen vermittelt. Dies beeinflusst die Motivation der Mitarbeitenden relativ stark. Offizielle Mitarbeitereinführungen werden in den meisten Organisationen noch vernachlässigt. Ziel ist es, dass die neuen Mitarbeitenden ihren Arbeitsplatz, ihre Kolleg/inn/en und die an sie gestellten Aufgaben schnell und effizient kennenlernen. Die Mitarbeitenden werden so in die Lage versetzt, zeitnah die Leistungen zu erbringen, für die sie eingestellt worden sind. In Rückkopplung wird ihre Motivation gesteigert, da sie sich zugehörig und integriert fühlen.

Die Mitarbeitereinführung umfasst folgende Aspekte. Diese können auch anhand einer (von Organisation zu Organisation individuell gestalteten) Checkliste transparent gemacht werden.

- **Einführung in die Position**

Der Mitarbeitende wird gemäß seiner Stellenbeschreibung mit den Anforderungen, die an ihn gestellt werden, vertraut gemacht.

- **Einführung in die Abteilung**

Der Mitarbeitende lernt sein Kolleg/inn/en kennen und seine Positionierung im Team bzw. in der Abteilung zu verstehen.

- **Organisationseinführung**

Der Mitarbeitende wird mit den wichtigsten Informationen über die Organisation vertraut gemacht (z.B. Geschichte, Unternehmensphilosophie, Marktpositionierung, Produkten und Angeboten). Des Weiteren wird er informiert, wo er mit seinem Team bzw. seiner Abteilung im Unternehmen positioniert ist und was diese Organisationseinheit zum Unternehmenserfolg beisteuert.

- **Einführung in Arbeitsabläufe**

Dies sind allgemeine Informationen, wie Arbeitszeiten, Kantinenzeiten, Parkplatzmöglichkeiten, Kopiermöglichkeiten, Beschaffung von Büromaterialien, Arbeitsschutzmaßnahmen, aber auch Einführung in arbeits- und tarifvertragliche Regelungen und Aspekte der Weiterbildung.

Die Einführung neuer Mitarbeitender ist sowohl die Aufgabe des direkten Vorgesetzten als auch der Personalabteilung bzw. dem jeweiligen Personalverantwortlichen. Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten, die sich für die Einführung neuer Mitarbeitender eignen, die Auswahl hängt von der jeweiligen Position ab, der Mitarbeiteranzahl, der Größe und auch der Philosophie der Organisation.

So eignen sich **schriftliche Vorab-Informationen**, die bereits vor dem ersten Arbeitstag ausgegeben werden. Sie umfassen ein Willkommensschreiben, eine Mitarbeiterzeitung oder Broschüren, in denen das Unternehmen vorgestellt wird.

**Orientierungsgespräche** sind für alle Organisationsformen geeignet und werden am ersten Arbeitstag unmittelbar nach der Ankunft der neuen Mitarbeitenden von ihrem direkten Vorgesetzten durchgeführt.

Eine **Organisationsbroschüre** zur Einführung der neuen Mitarbeitenden stellt die wesentlichen Informationen in Kürze dar. Dazu gehört eine Zusammenfassung der betrieblichen Regeln (z.B. Arbeitszeiten, Überstunden), Übersicht über

Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche sowie relevante Kontaktdata für Ansprechpartner/inn/en im Unternehmen (z.B. Betriebsrat, Personalabteilung, Gleichstellungsbeauftragte).

**Einführungsseminare** werden vorwiegend in größeren Unternehmen und Einrichtungen angeboten, da nur hier mehrere neue Mitarbeitende zeitgleich eingestellt werden und nur in einem solchen Kontext der Aufwand vertretbar ist.

Im Rahmen von **Mentorenprogrammen** werden den neuen Mitarbeitenden Mentor/inn/en als direkte Ansprechpartner für alle aufkommenden Fragen an die Seite gestellt. Der Mentor übernimmt auch die Einführung in die Aufgaben sowie in das Team bzw. in die Abteilung.

### **Selbstverantwortliches Lernen**

Es wird von den Mitarbeitenden immer häufiger gefordert, selbstständig Entscheidungen zu treffen, zukunftsorientiert zu denken und selbst zu entscheiden, welche Weiterbildungen für sie relevant sind. Der Lernprozess in solchermaßen selbstgesteuerten Lernformen ist somit nicht mehr zeit-, personen- und ortsbunden, sondern lässt dem Lernenden Spielraum, dann zu lernen, wann er es für richtig hält. Damit kommt das selbstverantwortliche Lernen dem Ruf nach lebenslangem Lernen entgegen. Als PersonalentwicklungsInstrument hat diese Lernform zunehmend an Bedeutung gewonnen, da es selbst in größeren Unternehmen nicht mehr möglich ist, alle technologischen oder wissenschaftlichen Innovationen wahrzunehmen und in die Personalentwicklungspläne einfließen zu lassen. Somit liegt die Verantwortung (auch) bei den Mitarbeitenden, sich auf dem neuesten Wissensstand zu halten und selbstverantwortlich – und dabei im Interesse ihres Unternehmens – zu lernen. Für Weiterbildungseinrichtungen ist dies nicht minder der Fall, da gerade hier das neueste Wissen vermittelt werden soll – und die Mitarbeitenden eben diesen Wissensvorsprung eigenverantwortlich erwerben müssen.

Nach Malcolm Knowles versteht man unter selbstorganisiertem Lernen einen Lernprozess, welcher durch eine Vielzahl verschiedener Gegebenheiten und Voraussetzungen geprägt ist (vgl. Knowles/Holton/Swanson 2006). Es sind Prozesse, bei denen die Lernenden

- selbst die Initiative ergreifen,
- eigene Lernbedürfnisse diagnostizieren können,
- selbstständig ihre Lernziele formulieren,
- selbstständig die Ressourcen organisieren,
- geeignete Lernstrategien auswählen und
- selbstständig die Lernprozesse evaluieren.

Geeignete Instrumente für diese Lernform sind E-Learning-Programme, Projektgruppen bzw. Lernzirkel, Qualitätszirkel, Lernhilfen (Lernjournale, -texte, -bücher), aber auch mit sich selbst oder dem Vorgesetzten abgeschlossene Lernverträge. Wie bei fast allen Methoden, können auch hier einzelne Aspekte miteinander kombiniert werden. Sie machen es dem Lernenden möglich, autonom zu lernen, an Lernkontrollen teilzunehmen und Erlerntes zu erproben. Selbstorganisiertes Lernen kann selbstverständlich auch explizit mit der Personalentwicklung der Organisation (z.B. Selbstlernprogramme, Lernportale) verknüpft werden.

Der Vorteil dieser Lernform für die Organisation liegt in der Kostensparnis, der Mitarbeitende wird in die Verantwortung genommen, seine Weiterbildung und seine Qualifizierung selbstständig voranzutreiben. Der Vorteil für den Mitarbeitenden liegt in der Entscheidungsfreiheit und der eigenständigen Einteilung der Lerneinheiten. Die Lernanforderungen und Lernergebnisse werden in Mitarbeitergesprächen besprochen oder auch in Zielvereinbarungsgesprächen festgehalten.

Der Mitarbeitende muss in der Lage sein, einen Bezug zwischen seinen jetzigen Aufgaben und den zukünftigen Anforderungen an seine Position herzustellen, die Verantwortung für die Weiterqualifizierung zu übernehmen und geeignete Lernstrukturen zu schaffen und zu nutzen. Diese Fähigkeit besitzt nicht jeder Mensch. Er kann darin durch einen Mentor, Coach oder Berater unterstützt werden. Dabei sind wiederum die Personalentwicklungsziele zu konsultieren.

### **Coaching**

Coaching ist zu einem allseits bekannten Schlagwort geworden, das mit einer Vielzahl von Interpretationen und Einsatzfeldern in Verbindung gebracht wird. Im Allgemeinen wird der Begriff „Coaching“ mit der Unterstützung eines Ratsuchenden durch Feedback und Erweiterung des Blickwinkels verstanden. Der Coach gibt keine Ratschläge, sondern hinterfragt Situationen, Lösungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume.

Vergleicht man die unterschiedlichen Konzepte und Definitionen (vgl. z.B. Staehle 1999), so kommen mehrere Aussagen zusammen, mit denen sich die Dimension des Begriffs präzisieren lässt.

- Coaching ist ein PersonalentwicklungsInstrument.
- Coaching wendet sich an Führungskräfte oder Nachwuchsführungs-kräfte, also Entscheidungsträger.
- Coaching kann seinen Anlass in der Person des Coachees oder aber in dessen beruflichem und auch privatem Umfeld haben.

- Ziel eines Coachings ist die Verbesserung der Arbeitsqualität bei gleichzeitiger Anhebung der Arbeitszufriedenheit des Coachees.
- Coachingprozesse sind sehr individuell und hängen von der Unternehmenskultur und der Akzeptanz im Unternehmen ab.
- Coaching ist nicht an bestimmte Situationen gebunden, so kann es in Krisensituationen eingesetzt werden, um Lernprozesse zu optimieren, oder aber auch begleitend, um Potenziale des Mitarbeitenden zu steigern.

Für einen gelungenen Coachingprozess ist sowohl die positive wie partnerschaftliche Einstellung des Coachs als auch des Coachees wichtig. Der Coach muss darauf achten, nicht Einfluss auf die Persönlichkeitsstruktur des Coachees zu nehmen. Er ist kein „Therapeut“, sondern unterstützt den Coachee unter Rücksichtnahme auf dessen Wesensart bei der Formulierung, Entfaltung und Umsetzung seiner Potenziale sowie bei der Lösung seiner Aufgaben. Er darf dem Coachee keine Entscheidungen abnehmen und keine Verantwortung für dessen Handeln übernehmen. Es geht nicht darum, festzustellen, was richtig und falsch bzw. gut oder schlecht ist. Es geht einzig darum, im Sinne eines „Forderns und Förderns“ die richtigen Fragen zu stellen und den Coachee bei seiner individuellen Lösungssuche zu unterstützen, die später als dauerhafte bzw. nachhaltige Leistungsfähigkeit in den Arbeitsprozess einfließt.

In einigen Organisationen gibt es internes Coaching und wird dort als Bestandteil der Organisationskultur verstanden und für die Personalentwicklung genutzt. Internes Coaching unterstützt die Führungskraft und die Mitarbeitenden bei verschiedenen Aufgabenstellungen und Problemlagen, bis diese selbstständig bewältigt und gelöst werden können. Neben dem theoretischen Wissen über Coachingprozesse sind hierfür Kommunikations- und Fragetechniken, ein positives Menschenbild und eine überdurchschnittliche soziale Kompetenz der Führungskraft erforderlich.

Häufig wird Coaching von Führungskräften in Anspruch genommen bzw. für Führungskräfte eingekauft. Gerade sie bedürfen der Möglichkeit eines vertraulichen Gesprächs, in dem sie ein ehrliches Feedback bekommen. Dabei lernen sie, sich in ihrer Rolle zu reflektieren und sich persönlich weiterzuentwickeln.

Neben der Verbesserung von Management- und Führungskompetenzen oder allgemeinerer sozialer Kompetenz gibt es noch weitere Gründe für Coaching:

- Abbau von Leistungs-, Kreativitäts- und Motivationsblockaden,
- Umgang mit persönlichen Sinnkrisen, Unsicherheiten, mangelndem Selbstbewusstsein,

- Umgang mit Rückschlägen (z.B. in der Berufskarriere),
- Bearbeitung von akuten personellen Konflikten,
- Vorbereitung auf neue Aufgaben und Arbeitssituationen,
- Überprüfung der Karriereplanung.

Die Umsetzung von Coachingprozessen ist in den unterschiedlichen Formen möglich, so gibt es das klassische Einzel-Coaching und das Gruppen-Coaching. Auch kann ein Vorgesetzter als Coach fungieren. Das hat den Vorteil, dass er sich hierbei gleichzeitig ein intensives Verständnis für die Probleme des Mitarbeitenden erarbeiten kann. So gehört es ohnehin zu den Aufgaben einer Führungskraft, Mitarbeitende bei Problemen im Arbeitsprozess zu unterstützen. Der Vorgesetzte kann allerdings in diesem Moment in einem Maße als Coach fungieren, dass er seine Mitarbeitenden im Rahmen der Unternehmensziele und des Personalentwicklungskonzepts zielgerichtet und entwicklungsorientiert führt. Voraussetzung für diese Coachingform ist allerdings eine gute und offene Beziehung zwischen dem/den Mitarbeitenden und der Führungskraft.

Einen Spezialfall stellt das Projekt-Coaching dar. Die Aufgabe des Coachs liegt hier bei der Unterstützung der Projektdurchführung. Der Coach arbeitet in Einzel- oder Gruppencoachings mit den Teilnehmenden des Projekts zusammen und unterstützt diese bei ihren jeweiligen Aufgabenprozessen. Hier bietet es sich an, einen externen Coach einzusetzen, da dieser unvoreingenommen an den aufkommenden Problemen arbeiten kann.

### **Zielvereinbarungsgespräche**

Zielvereinbarungsgespräche werden in erster Linie als Verständigungsmaßnahme zwischen dem Mitarbeitenden und der Führungskraft verstanden, in deren Rahmen Arbeitsziele und damit verbundene Entwicklungsschritte für das laufende Jahr gemeinsam festzulegen sind. Anhand dessen bekommt der Mitarbeitende ein klar definiertes Ziel und spezifische Arbeitsinhalte, aber auch Richtung und Sinn vermittelt. Dies wiederum ermöglicht es der Führungskraft, Bewertungsmaßstäbe für den Erfolg zu definieren und die Leistung des Mitarbeitenden objektiv zu beurteilen.

Eine klare Zieldefinition stiftet laut Lorenz/Rohrschneider (2008) auf mehreren Ebenen Nutzen:

- So führen Ziele weg von Verstrickungen einzelner Aufgaben, sie synchronisieren die zu leistenden Aufgaben.
- Ziele bündeln Energien und Aktivitäten, da sie eine Vorstellung der Lösung mitbringen.
- Sie leiten die Aufmerksamkeit weg von der Problematisierung und richten diese auf die Ziel- bzw. Lösungsorientierung.

- Ziele führen weg vom Reagieren und führen zu bewusstem Agieren.
- Zielvereinbarungen steigern die Effizienz und die Effektivität, da Ziele bei alltäglichen Fragen und möglichen Zweifeln klarend wirken.
- Ziele können auch die Leistungsmotivation durch Erfolgserlebnisse bei der Zielerreichung steigern, gleichzeitig wird so auch die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeitenden gesteigert.
- Ziele sind besonders für Mitarbeitende wichtig, die Richtwerte und Richtung brauchen. Dies führt zu Sicherheit und zielgerichteten Aktivitäten und beugt Missverständnissen vor.
- In Teams führen Ziele in der Zusammenarbeit zu Synergieeffekten, die Bündelung der Individualziele führt zu einem gestärkten Wir-Gefühl und damit der Erhöhung der Leistungsbereitschaft des Einzelnen.
- Ziele erleichtern die Aufgabendelegation, da der Führungskraft zu jeder Zeit klar ist, welche ihrer Mitarbeitenden welche Ziele verfolgen und dazu passend ähnliche Aufgaben an die jeweiligen Mitarbeitenden vergeben werden können. So reduziert sich die Einarbeitungszeit des Einzelnen und viele Aufgaben können so schneller gelöst werden.

Bei der Festlegung von Zielen ist zu beachten, dass es mehrere Bereiche von Zielen gibt, die in Balance gehalten werden müssen, damit sie erfüllt werden können. Zum einen hat jeder Mitarbeitende persönliche Ziele, die mit seinen beruflichen bzw. karrierebezogenen und seinen privaten Zielen eng verknüpft sind. Die von der Führungskraft festzulegenden Ziele sind zudem auf die bisherigen Aufgaben und die gewünschte Position in der Organisation zu beziehen. Idealerweise besteht zwischen allen Zielen ein hoher Deckungsgrad.

Ein wichtiger Aspekt der Zielvereinbarungsgespräche ist die Beurteilung der Realisation der gesetzten Ziele. Hier eröffnet sich ein Spektrum von Fragen: Sind die Ziele (alle) erreicht worden? Woran liegt es, wenn Ziele nicht erreicht werden konnten? Ist der Mitarbeitende ggf. über- oder unterfordert? Hat die Zusammenarbeit mit dem Team funktioniert? War der Einsatz neuer Arbeitsmittel zu zeitaufwendig? Aus den Antworten lassen sich wiederum neue Personalentwicklungsmaßnahmen bzw. Fördermaßnahmen für den Mitarbeitenden ableiten.

Die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen in Organisationen, in denen es noch keine solchen Gespräche gab, bedarf ausführlicher, rechtzeitiger und begründender Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden, um deren Verständnis zu gewinnen und ggf. Widerstände aus dem Weg zu räumen. Bei den Mitarbeitenden, die an der Umsetzung beteiligt sind, wird geprüft, ob die erforderlichen Kompetenzen und Informationen vorliegen; eventuell muss hier diesbezüglich geschult werden.

### Potenzialanalyse

Der Begriff „Potenzialanalyse“ umschreibt eine strukturierte Untersuchung bestimmter Fähigkeiten, die Informationen zu den Eigenschaften und den Kompetenzen von Mitarbeitenden erbringen soll. Der Unterschied zu Kompetenzmessverfahren liegt darin, dass Potenzialmessverfahren, wie es der Begriff andeutet, einen Ausblick auf die Entwicklung des Mitarbeitenden in der Zukunft geben können.

Potenzialanalysen können Aussagen über Mitarbeitende, aber auch über ganze Organisationen, Märkte, Produkte und Prozesse treffen. So kann eine Organisation durch Benchmarking mit anderen Organisationen das eigene Potenzial überprüfen. Bevor neue Produkte entwickelt werden, wird das mögliche Marktpotenzial analysiert. In der Personalentwicklung werden Potenzialanalysen ebenfalls in unterschiedlichen Einsatzgebieten und mit unterschiedlichen Methoden durchgeführt. Das Ziel von Potenzialanalysen ist auch hier relativ vielfältig. Grundsätzlich können sie im Zusammenhang mit der Laufbahnanplanung und Berufsberatung als Standortbestimmung eingesetzt werden. Sie werden häufig im Rahmen der Eignungsdiagnostik und zur gezielten Weiterbildung oder zum Controlling verwendet. Dabei beinhaltet eine umfassende Potenzialbeurteilung mindestens die Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz der Mitarbeitenden. Geht es um die Besetzung von Führungspositionen, werden meist auch noch die Führungskompetenz, die Organisationskompetenz und weitere Schlüsselkompetenzen, wie z.B. die Motivation der Mitarbeitenden mit verschiedenen Instrumenten erfasst. Häufig eingesetzte Instrumente sind:

- strukturierte Fragebögen,
- 360°-Feedback,
- Management Audits,
- Assessment-Center,
- psychologische Testverfahren,
- Motivationstests (Reiss-Profil),
- Development Center.

Da die Kompetenzen der Mitarbeitenden die Grundlage für die Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens bilden, ist es für die Personalentwicklungsarbeit eminent wichtig, die Potenziale der Mitarbeitenden zu kennen. Um Fördermaßnahmen für sie herauszuarbeiten, werden die Entwicklungziele des Unternehmens mit den Potenzialen der Mitarbeitenden abgeglichen. Die Ergebnisse bilden die Entwicklungsbedarfe der Mitarbeitenden ab und sind Thema in Förder-, Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgesprächen. Die Instrumente der Potenzialanalyse können auch zur Personalbindung eingesetzt werden. Durch die genaue Bestimmung der Kompetenzen eines Mitarbeitenden

können die Anforderungen an ihn genauer abgestimmt werden, wodurch eine Unter- oder Überforderung des Mitarbeitenden vermieden werden kann.

Potenzialanalysen werden bisher häufig in der Eignungsdiagnostik angewendet – und hier speziell in der Auswahl von Führungskräften. Dies hat seinen Grund darin, dass die Fehlbesetzung einer Führungskräfteposition nicht nur teuer ist, da sie eine neue Bewerbungsphase, neue Auswahlverfahren und ggf. eine Abfindung beinhaltet, sondern auch die Motivation der Mitarbeitenden häufig in Mitleidenschaft gezogen wird.

Es ist allerdings zu erwarten, dass aufgrund wachsender Nachfrage nach Führungskräften und Fachkräften Potenzialanalysen häufiger eingesetzt werden, auch um Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen von Mitarbeitenden gezielter zu gestalten. Hier wird also in Zukunft aufgrund des demografischen Wandels die Nachfrage nach geeigneten Instrumenten steigen.

Da es eine Vielzahl von Potenzialmessverfahren gibt und nur wenige Verfahren wissenschaftlich fundiert sind, ist es empfohlen, sich intensiv mit verschiedenen Angeboten auseinanderzusetzen. Entscheidungsgrundlagen für die Auswahl können sein:

- standardisierte Verfahren,
- Instrumente, mit denen Reliabilität und Validität getestet wurde,
- Tests mit einer höheren Personenzahl (über 500),
- klare Ergebnisse und Aussagewerte der Instrumente.

### **Laufbahnplanung**

Die Laufbahnplanung bezieht sich auf die berufliche Weiterentwicklung eines jeden Mitarbeitenden und kann auch als individuelle Entwicklungsplanung beschrieben werden. Mit der Laufbahnplanung verknüpft sind sowohl die individuellen Ziele der Mitarbeitenden als auch die Ziele der Einrichtung bzw. des Unternehmens. Dabei muss die berufliche Entwicklung nicht immer im Zusammenhang mit einer Verbesserung der Position oder des Gehalts einhergehen. Die Laufbahnplanung bezieht sich meistens auf die Kompetenzerweiterung innerhalb der bestehenden Position, ggf. mit der Ausrichtung auf die Übernahme von Projektleitungen, einem erweiterten Aufgabenfeld, einer Veränderung des Aufgabenfeldes oder zur Vorbereitung eines Auslandsaufenthalts. In der Laufbahnplanung wird somit laut Martin Tschumi (2005) festgelegt, welche Position und Aufgaben Mitarbeitende im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung voraussichtlich einnehmen können und welche Entwicklungsmaßnahmen dafür notwendig sind. Grundlage dafür ist das Wissen um die jeweiligen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden, um daraus in Abgleich mit den Unternehmenszielen die Entwicklungsbedarfe festzulegen.

Wie jede Förderung der Mitarbeitenden ist auch die individuelle Laufbahnberatung und -planung ein Motivationsmittel für die Mitarbeitenden. Sieht ein Mitarbeitender konkrete Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, wirkt sich dies positiv auf seine Arbeitsleistungen und auf die Qualität seiner Arbeit aus. Zukunfts- und Entwicklungsaussichten vermitteln dem Mitarbeitenden ein Gefühl der Wertschätzung vonseiten des Unternehmens und geben ihm ein Gefühl der Sicherheit. Ein Vorteil von Laufbahnplanung ist, dass sie flexibel ist und nicht mit bestimmten Folgeschritten in Verbindung gebracht werden muss. Zudem kann auf die Bedürfnisse und die persönliche Situation wie auch auf die individuellen Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeitenden Rücksicht genommen werden. Auch für die Unternehmensseite hat dieses Instrument Vorteile: Es können neben den Langzeitzielen auch aktuelle Gegebenheiten berücksichtigt werden. Dieses Instrument ist für jede Unternehmensform einsetzbar; idealerweise sollte es allerdings mit Instrumenten wie biographisch-systematischen oder psychometrischen Kompetenzmessverfahren oder strukturierten Interviews, Zielvereinbarungsgesprächen und anderen Instrumenten verbunden werden, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden festzuhalten und als Basis für weitere Planungen zu nutzen.

Es gibt unterschiedliche Formen von Laufbahnplanung, zum Beispiel:

- **Fachlaufbahn**

Diese Laufbahn beinhaltet eine Entwicklung ohne zukünftige Führungsaufgaben, bei der die Entwicklung zur Bearbeitung von Fachaufgaben oder auch die Einnahme einer Expertenposition im Mittelpunkt steht. Geeignet ist dies für Mitarbeitende, die detailgenau arbeiten und kein Interesse an einer Führungsposition haben oder für eine solche Position nicht infrage kommen.

- **Projektlaufbahn**

Diese Laufbahn umfasst die Entwicklung für eine Projektaufgabe, d.h. eine temporäre Maßnahme mit einer zeitlich begrenzten Expertenaufgabe in einem bestimmten Fachgebiet. Die Projektlaufbahn kann sich somit an eine Fachlaufbahn anschließen oder aber auch parallel zu ihr verlaufen. Diese Laufbahnform kommt sowohl den persönlichen Interessen des Mitarbeitenden als auch denen des Unternehmens entgegen, da eine hohe Ziel- und Praxisorientierung wie auch günstige Entwicklungsmöglichkeiten gegeben sind. Hier können Mitarbeitende testen, ob sie schon so weit sind, bestimmte Aufgaben selbstständig zu bearbeiten.

- **Führungslaufbahn**

Diese Form der Laufbahnplanung ist karriere- und hierarchieorientiert, kann aber in verschiedenen Stufen erfolgen bzw. auf die beiden vorherigen Formen aufbauen.

Laufbahnplanungen sind für die Mitarbeitenden zeitlich absehbar zu definieren und es sind keine falschen oder unrealistischen Erwartungen zu schüren. Die Motivationswirkung von Laufbahnplanung funktioniert nur, wenn die Erwartungen der Mitarbeitenden bestätigt werden.

Laufbahnberatung und -planung sind nur dann erfolgreich, wenn sie systemisch durchgeführt werden. Sie unterstützen u.U. auch die systemische Nachfolgeplanung, wenn die Kompetenzen und das Wissen ausscheidender Mitarbeitender reflektiert und entstehende Vakanzen durch gezielte Hinführung auf bestimmte Aufgaben schneller gelöst werden.

### **Nachfolgeplanung**

Nachfolgeplanung stellt die Übernahme von Führungspositionen meist auf höheren Management- oder Führungsebenen sicher. Im engeren Sinn geht es um die Nachfolge und Übernahme der Unternehmensleitung bei privat geführten Unternehmen. Gerade in Zeiten des drohenden Fachkräftemangels wird die Suche nach gut bis hoch qualifizierten Mitarbeitenden in den nächsten Jahren ein Problem darstellen. Schnell und kostengünstig offene Schlüsselpositionen zu besetzen, ist schon jetzt eine große Herausforderung für viele Personalabteilungen. Ein überlebenswichtiges Instrument ist in diesem Moment das rechtzeitige Fördern eigener Mitarbeitender und/oder die Einstellung von Mitarbeitenden mit entsprechendem Potenzial, die über mehrere Jahre auf die Position vorzubereiten sind.

Wo es früher nurmehr Listen mit potenziellen Nachfolgern für bestimmte Positionen gab, umfasst die moderne Nachfolgeplanung mehrere, aufeinander aufbauende Maßnahmen. Die Basis bildet das Identifizieren von aktuellen wie künftigen Schlüsselpositionen im Unternehmen oder der Einrichtung. Diese Positionen werden mittels einer Risikoschätzung bewertet; dabei wird untersucht, in welchem Zeitraum und aus welchem Grund (Renteneintritt, Fluktuation, Beförderung, Auslauf eines Vertrags) die Stelle vakant werden könnte. Für diese Positionen wird zuerst intern nach Mitarbeitenden gesucht, die das Potenzial besitzen, diese Position erfolgreich auszufüllen. Diese Mitarbeitenden werden im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen auf die Schlüsselpositionen vorbereitet. Gleichzeitig werden in Mitarbeiter- und Fördergesprächen die Mitarbeitenden auch auf die Übernahme bzw. die Möglichkeit der Übernahme einer solchen Position vorbereitet werden. Ziel ist es auszuschließen, dass der Mitarbeitende das Unternehmen bzw. die Einrichtung wechselt, und ihn gleichzeitig zu motivieren, dass er ein Interesse hat, diese Stelle in naher Zukunft zu besetzen.

Ein noch umfassenderes Spektrum an Maßnahmen und Methoden bietet das **Talent Management**. Ähnlich den Listen, die es in den Anfängen der Nachfolgeplanung gab, wird mit Software ein Potenzialportfolio erstellt, das mit den jeweiligen Anforderungen der Position abgeglichen werden kann. Mithilfe systemischer Personalentwicklung können die Mitarbeitenden anhand von gezielten Trainings und beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen, durch Training-on-the-job und durch Coaching schrittweise auf die Übernahme einer Schlüsselposition vorbereitet werden. Für den Mitarbeitenden bietet es den Vorteil, dass er zwar gefordert und gefördert, jedoch nicht überfordert wird, da er Zeit hat, sich mit den Aufgaben Stück für Stück vertraut zu machen. Für das Unternehmen hat es den Vorteil, dass der Mitarbeitende motiviert und leistungsorientiert an sich arbeiten wird, wenn er die vakante Position übernehmen möchte.

Als Vorteile von Nachfolgeplanung innerhalb einer Einrichtung sind folgende Aspekte zu benennen:

- Die Potenziale und die aktuellen Kompetenzen und Fähigkeiten des Mitarbeitenden sind bekannt.
- Es besteht relative Sicherheit darüber, dass der Mitarbeitende den Aufgaben gewachsen ist.
- Der Mitarbeitende ist durch die Aussicht auf eine höhere Position bzw. die dauerhafte Förderung motiviert und verhält sich der Organisation gegenüber loyaler als ein Mitarbeitender, der extern eingestellt wurde.
- Es werden die Kosten der Bewerbungsphase eingespart.
- Es erfolgt eine Motivationssteigerung der Mitarbeitenden in der Organisation, wenn Mitarbeitende aus den eigenen Reihen gefordert bzw. befördert werden.

Trotz der Möglichkeiten und Vorteile, die Talent Management und Nachfolgeplanung mit sich bringen, werden diese Verfahren nur in wenigen Organisationen betrieben. Dies liegt zum einen an den häufig nicht vorhandenen Strukturen der Personalentwicklung in der Organisation, aber auch daran, dass für einige Fachbereiche noch kein Personalmangel besteht. Zum anderen ist der Aufwand (Methodenauswahl, Kosten, Zeit etc.) für eine systemisch betriebene Nachfolgeplanung im Vergleich zu dem nicht absehbaren Nutzen sehr hoch.

Für eine funktionierende und strukturierte Nachfolgeplanung ist die Personalabteilung gemeinsam mit der Geschäftsführung, der Abteilungsleitung und ggf. der IT-Abteilung verantwortlich. Bei der Diskussion der Möglichkeiten und des Nutzens einer solchen Planungsform sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Was passiert, wenn morgen die Position zu besetzen wäre? Inwieweit sind wir als Organisation darauf vorbereitet, diese intern zu besetzen?

- Wie könnten wir kostensparend die vakante Position besetzen?
- Sind unsere Mitarbeitenden mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens zufrieden?
- Welche Projekte oder welche Aufgaben sind für unsere Organisation besonders wichtig? Haben wir in Zukunft die Positionen gesichert, um diese weiter erfolgreich durchführen zu können?
- Wie hoch ist die Gefahr, dass Kunden verloren werden, wenn ein Projektverantwortlicher die Organisation verlässt und kein geeigneter Nachfolger bereitsteht, der die nötigen Kompetenzen mitbringt?

Sind diese Fragen beantwortet und die möglichen Folgen hinreichend transparent gemacht, so bleibt es, darüber nachzudenken, welche Kosten auf die Organisation bei der Neubesetzung einer Schlüsselposition zukommen. Dabei werden nicht nur die Kosten des Bewerbungsprocederes (von der Erstellung eines Anforderungsprofils über die Schaltung der Anzeige bis hin zur Deckung der Reisekosten der Bewerber/innen), sondern auch die Kosten für die Einarbeitung des neuen Mitarbeitenden, die Kosten einer möglichen Fehlbesetzung und möglicher Verluste durch die kurzzeitige Nichtbesetzung der jeweiligen Position zu kalkulieren sein.

Die Entscheidung über die Auswahl der konkreten Personalentwicklungsinstrumente obliegt der Führungskraft. Diese Instrumente sind fester Bestandteil der Organisationskultur und unterstützen die Umsetzung der systemischen Personalentwicklung, die wiederum die Organisationsziele realisieren.

---

### Reflexionsfragen

- **Warum ist Mitarbeiterführung ein Teil von Personalentwicklung?**
- **Warum ist die Nachwuchsförderung ein wichtiger Teil der Personalentwicklung?**
- **Warum ist Wissensmanagement für alle Organisationen ein wichtiges Thema?**
- **Wie können Organisationen Wissen in der Organisation und unter den Mitarbeitenden vermehren?**
- **Welche Ziele können Mitarbeitergespräche verfolgen?**
- **Welche Ziele verfolgt eine Mitarbeiterbefragung?**
- **Was ist bei der Mitarbeitereinführung zu beachten?**
- **Welche Dinge sollten beachtet werden, um selbstverantwortliches Lernen erfolgreich zu gestalten?**
- **Was sind die Vorteile bzw. Nachteile von Coaching?**
- **Welche Ziele verfolgen Zielvereinbarungsgespräche?**

## **6. Bildungscontrolling – Erfolgskontrolle von Personalentwicklung**

---

### **6.1 Begriff und Dimension des Bildungscontrollings**

---

Im Begriff des Bildungscontrolling laufen zwei Vorstellungen zusammen: zum einen die Vorstellung betriebswirtschaftlicher Verifizierbarkeit konkreter (Weiterbildungs-)Maßnahmen, zum anderen das Ideal einer individuellen Entfaltung des Subjekts im Sinne eines humanistisch-aufklärerisch gedachten Lern- und Bildungsprozesses. Gleichwohl ist der Begriff seit geraumer Zeit in aller Munde – sukzessive auch in der Personalentwicklung.

Bildungscontrolling hat dabei mehrere, historisch gewachsene Dimensionen. Noch bis zum Beginn der 1990er Jahre wurden betriebswirtschaftliche Entwicklungen als Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens betrachtet (vgl. Neuberger 1991). Heute dagegen wird deutlich, dass diese Auffassung die ganzheitlich orientierten Sozialisationsprozesse ebenso vernachlässigte wie die Wechselwirkung zwischen Arbeit und Bildung. Auch blieb – trotz einer umfassenden, wissenschaftlichen Bearbeitung des Konzepts (vgl. v. Bardeleben/Herget 1999) – die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden seinerzeit weitgehend unberücksichtigt. Und entgegen einer intensiven, diskursiven Verwendung des Begriffs, die schließlich auch auf die Notwendigkeit von individuellen Bildungsprozessen im Unternehmen genauso wie auf den Nutzen allgemeiner betriebswirtschaftlicher Entwicklungen abhebt, wird eine Umsetzung von Bildungscontrolling auch heute noch nicht intensiv verfolgt.

Das vorübergehend abgeflachte Interesse an Bildungscontrolling erlebt allerdings seit dem erfolgreichen Einsatz eines Instruments wie der Balance Scorecard und dessen Möglichkeit einer genaueren Messbarkeit der Ergebnisse von Bildungsmaßnahmen einen Aufschwung. Aber nicht nur die Instrumente sind weiterentwickelt worden, auch die ökonomischen Zwänge, in Personalentwicklungsmaßnahmen investierte Kosten rechtfertigen müssen, haben zugenommen. Somit nimmt die allgemeine Anerkennung für Bildungscontrolling allmählich zu und führt zu einer immer häufigeren Implementierung.

Den Ausgangspunkt jeglicher Maßnahmen des Bildungscontrollings stellen nach Thom (1992) die individuelle Organisationsstrategie und die daraus resultierenden Anforderungen an die Personalentwicklung dar. Letztere konkretisieren sich in operationalisierten Zielsetzungen. Bildungscontrolling ori-

entiert sich an den übergeordneten organisationalen Zielen – und weniger an ausschließlich betriebswirtschaftlichen Interessen. Es unterstützt im Idealfall die Planung, Steuerung, Kontrolle und die Informationsversorgung möglichst aller Funktionsbereiche.

Es ist zugegebenermaßen schwierig, die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden in Zahlen festzuhalten, da nie alle situativen Faktoren und eventuellen Störgrößen berücksichtigt werden können. Auch ist es weitgehend unmöglich, unmittelbar im Anschluss an eine Weiterbildungsmaßnahme zu „messen“, wie erfolgreich diese war, da die Mitarbeitenden zunächst einmal Zeit und Praxis benötigen, die neu erworbenen Kenntnisse in den Arbeitsalltag zu überführen. Zudem werden grundsätzlich nie alle neu erworbenen Kompetenzen aus Seminaren in die Praxis übernommen; manches wird vergessen, anderes kann nicht umgesetzt werden, allenfalls 20 Prozent kommen durchschnittlich am Arbeitsplatz an.

Um möglichst viele Aspekte der Kompetenzentwicklung mess- und vergleichbar zu machen, wird Bildungscontrolling sowohl zeitpunkt- und prozessbezogen eingesetzt (siehe S. 95). Dabei wird es auf verschiedenen Ebenen – Kosten, Effizienz und Effektivität – eingesetzt (vgl. Zaugg 1996).

- **Kostencontrolling**

beinhaltet die periodische Planung (z.B. Budget, Input) und die Kontrolle von direkten und indirekten Kosten der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden. Diese Form wird auch als „inputorientiert“ bezeichnet.

- **Effizienzcontrolling** (auch „Wirtschaftlichkeitscontrolling“)

versucht die Leistungsfähigkeit des Bildungsbereichs durch den Vergleich des Ressourceneinsatzes (siehe Kostencontrolling) und des quantitativen Outputs zu erheben. Allerdings wird hier weder die Nachhaltigkeit des Erfolgs noch die Zweckmäßigkeit einer Maßnahme analysiert.

- **Effektivitätscontrolling** (auch „Wirkungscontrolling“)

stellt die Kosten einer Maßnahme der entsprechenden Wirkung gegenüber und verbindet die beiden oben genannten Controllingformen miteinander.

### 6.2 Qualitäts- und Erfolgskontrolling

---

Wenn mit Effektivitätscontrolling Aussagen bezüglich des Lerntransfers (zumindest in einem gewissen Rahmen) möglich werden, so stellt Bildungscontrolling einen gewichtigen Teil von Personalentwicklungscontrolling dar. Allerdings liegt hier auch der größte perspektivische Handlungsbedarf, denn nur die

wenigsten Organisationen überprüfen bisher den Lerntransfer der gelernten Inhalte in den beruflichen Alltag. Im Rahmen des Effektivitätscontrollings schlagen Thom/Blunck (1995) verschiedene Methoden vor:

- schriftliche und mündliche Befragungen der Mitarbeitenden,
- stille und teilnehmende Beobachtung durch Dritte,
- Schwachstellenanalyse.

Der Einsatz einer solchen Maßnahme erfolgt zu wiederholten Zeitpunkten, da nachhaltige Veränderungen erst nach einem gewissen Zeitraum sichtbar werden, aber auch, weil anfängliche Veränderungen stagnieren können und neue Anreize gesetzt werden müssen.

Instrumente für Bildungscontrolling werden in „zeitpunktbezogene“ und „prozessorientierte“ Instrumente unterschieden.

### **Zeitpunktbezogene Instrumente**

Die zeitpunktbezogenen Instrumente machen nach Rolf Bühner (1997) die eingesetzten Ressourcen transparent, da sie sämtliche Leistungsbeiträge personalwirtschaftlicher Maßnahmen erfassen. Da es sehr schwierig ist, die erzielten Wirkungen von Bildungsmaßnahmen zu erfassen, werden meist nur inputorientierte Ansätze verfolgt.

Dazu gehört unter anderem die **Kostenstrukturanalyse**, in der die Höhe, die Struktur sowie die Entwicklung der direkten und indirekten Kosten von Bildungsmaßnahmen analysiert und überwacht werden. Diese Informationen lassen sich nach Thom/Zaugg (2006) aus dem betrieblichen Rechnungswesen und dem Personalinformationssystem gewinnen; anhand dieser Ergebnisse wird eine Basis für Investitionsplanung geschaffen.

Ein anderer Ansatz ist die **Budgetierung**. Dabei werden Plangrößen für die jeweiligen Aktivitätsfelder definiert. Dieser Ansatz macht durch einen Soll-Ist-Vergleich Abweichungen zwischen den tatsächlichen und den geplanten Kosten sichtbar. Dieses Instrument wird in der Praxis häufig angewandt, obwohl Schwierigkeiten z.B. in der Fortschreibung des Budgets allgemein bekannt sind.

**Kennzahlensysteme** machen es möglich, die unterschiedlichen personalwirtschaftlichen Informationen mit Hilfe von Kennzahlen zu erfassen und zu strukturieren (vgl. Schulte 1989/1995). Durch den von Kaplan und Norton entwickelten Ansatz der „Balance Scorecard“ wird es künftig noch einfacher, ausgewogene Kennzahlensysteme aufzubauen. Bei der Festlegung auf Indikatoren für Bildungsmaßnahmen konzentriert man sich auf Indikatoren für die Wirkung.

Weiterbildungscontrolling kann nach Christof Schulte (1995) in fünf Themenbereiche unterschieden werden:

- Weiterbildungsinhalte: Welche Inhalte werden wie intensiv und häufig eingearbeitet?
- Teilnehmende: Welche Mitarbeitenden aus welcher Abteilung werden teilnehmen?
- Träger und Methoden: Wie hoch ist der Anteil externer bzw. interner Trainer/innen?
- Kosten: Wie hoch sind die Weiterbildungskosten je Teilnehmenden pro Tag?
- Weiterbildungserfolg: Wie hoch ist der Wert des Lerntransfers?

### **Prozessorientierte Instrumente**

Laut Thom/Zaugg (2000) konzentrieren sich prozessorientierte Instrumente auf die Art und Weise der personalwirtschaftlichen Leistungserstellung, womit Ansatzpunkte für eine nachhaltige Prozessorientierung sichtbar gemacht werden.

Das Konzept des **Personalaudits** beinhaltet die Analyse und Bewertung sowohl von Maßnahmenergebnissen wie von Personalmanagementprozessen. Personalaudits zielen darauf ab, Verbesserungspotenziale im Weiterbildungsprozess herauszuarbeiten. Sie können anhand von Checklisten erfolgen oder aber durch interne bzw. externe Experten vorgenommen werden.

Die **Vorgangsanalyse** untersucht die einzelnen Teilschritte der Bildungsprozesse, macht Verbindungen deutlich und ordnet den Maßnahmen Zeitbedarfe und Kosten zu (vgl. Scholz 1994). Mit dieser Analyse können Statements zum Umfang und zur Vollständigkeit der Prozesse, zur methodisch-didaktischen Konzeption, zur logisch-zeitlichen Abfolge von einzelnen Aktivitäten und zur Abhängigkeit zwischen den einzelnen Prozessschritten gemacht werden.

**Prozessorientiertes Benchmarking** setzt bei den Kernprozessen einer Organisation an und untersucht diese. Hier werden Benchmarks unterschiedlicher Organisationen mit den eigenen Aktivitäten verglichen. Ziel ist es, Verbesserungspotenziale in der eigenen Organisation aufzudecken. Dieser Ansatz ist mit der Idee von Best Practice eng verbunden.

Der Erfolg von Maßnahmen wird im Anschluss durch geeignete Kennzahlen gemessen; dies ist, wie bereits eingestanden, nicht einfach und liefert keine hundertprozentigen Ergebnisse. Ein neuerer Ansatz versucht allerdings, bereits vor der Implementierung einer Maßnahme etwas über deren perspektivischen Erfolg der Maßnahme auszusagen. Die Aussagen basieren

auf der Passung der Teilnehmenden zur Maßnahme; dieser Wert wird als „Prognosewert“ beschrieben. Durch diesen Ansatz soll es möglich werden, unnötige Kosten zu sparen und die Zufriedenheit der Teilnehmenden nachhaltig zu fördern. Doch selbst bei dieser Methode sind die Ergebnisse letztlich beeinflussbar, so dass es auch hier nicht immer zu eindeutigen Aussagen kommen muss. Zu den Faktoren, die die Aussagekraft dieses Ansatzes mindern, gehören die

- Schwierigkeit, die Lernfähigkeit eines Menschen mit seinen aktuellen Kompetenzen zu verknüpfen,
- maximal 70-prozentige Validität von Kompetenzmessverfahren,
- Motivation und Zukunftsaussichten der Teilnehmenden,
- Qualität der Trainer/innen,
- Vermittlung der Inhalte.

### **6.3 Umfassendes Bildungscontrolling und dessen Umsetzung**

---

Das Ziel von innerbetrieblicher Weiterbildung besteht darin, möglichst viele Inhalte in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden zu übertragen; dadurch sollen deren Arbeitsleistungen gesteigert, Verhaltensweisen bzw. Auftreten verändert werden oder auch spezielle Fähigkeiten und Kompetenzen (z.B. Organisations- und Abstraktionsvermögen oder Problemlösefähigkeit) zu steigern. Grundvoraussetzung für den Aufbau eines nachhaltigen Konzepts ist es, die Bildungsmaßnahmen mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen. Bildungsbezogene Personalentwicklung macht nur dann Sinn, wenn sie auf einer systemischen Bedarfsanalyse basiert. Diese berücksichtigt neben den Unternehmenszielen auch die Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeitenden und deren Vorwissen und Laufbahnplanung.

Nach Thom/Zaugg (2006) beinhaltet der Bildungscontrollingprozess sieben Schritte:

#### **Problemerfassung und Bedarfsanalyse**

Hier wird der zukünftige, qualitative und auch der quantitative Personalbedarf ermittelt. Es kann im Unternehmen nach geeigneten Mitarbeitenden gesucht werden. Im Fall von nicht ausreichend vorhandenen Mitarbeitenden werden neue eingestellt. Sollen größtenteils oder ausschließlich eigene Mitarbeitende weiterqualifiziert werden, werden die konkreten Bedarfe definiert.

#### **Festlegen der Lernziele**

Bevor Lernmaßnahmen konzipiert oder eingekauft werden, werden die jeweiligen Lernziele der Mitarbeitenden festgelegt. Diese dienen im Anschluss als Steuerungs- und Kontrollgröße, sie werden als vergleichende Kennzahl

benötigt. Gleichzeitig werden die Indikatoren bestimmt, an denen im Anschluss der Erfolg der Maßnahme gemessen werden kann.

### **Gestaltung der Bildungsmaßnahmen**

Bevor es zu finalen Entscheidungen kommt, werden die Parameter (Inhalte, Methoden/Techniken, Träger und Teilnehmende, Ort, Dauer und Zeitpunkt, Ressourcen) konkretisiert. Die Qualitätssteigerung kann durch Checklisten (Kommunikation der Veranstaltung u.a.), teilstandardisierte Vorgehenskonzepte und Kennzahlen (Kosten pro Mitarbeitendem u.a.) gesteigert werden. Auch die Formen des Lerntransfers werden zu diesem Zeitpunkt definiert.

### **Realisierung der Bildungsmaßnahme**

Bei umfassenden Programmen prüfen die Verantwortlichen den Inhalt der Maßnahme in einer Art Testseminar, um im Anschluss Schwächen oder Inhalte korrigieren oder anpassen zu können.

### **Seminarevaluation**

Feedback-Bögen haben in Bezug auf die Seminarorganisation, die Trainer/innen und die allgemeine Zufriedenheit der Teilnehmenden einen relativ hohen Aussagewert, allerdings messen sie nicht den Lernerfolg. Dieser lässt sich direkt im Anschluss an die Maßnahme durch Tests, Seminararbeiten oder Abschlussvorträge bzw. durch eine qualitative Bewertung des Seminarleitenden festhalten.

### **Lerntransferkontrolle**

Methodisch gesehen ist die Lernerfolgskontrolle relativ schwierig. Es gibt hierfür verschiedene Verfahren, wie das 360°-Feedback oder teilstandardisierte mündliche oder schriftliche Befragungen. Um valide Aussagen zum Lerntransfer machen zu können, werden diese Instrumente erst nach vier bis neun Monaten eingesetzt, dies gilt insbesondere für Lerntransfers für Verhaltensänderungen. Hierfür bietet es sich auch an, mit den Teilnehmenden regelmäßige Gespräche bezüglich der Inhalte durchzuführen oder Lernzirkel für die Teilnehmenden zu organisieren. Um den Abgleich mit den zuvor festgelegten Kennzahlen zu erleichtern, werden auch hier diese qualitativen Instrumente durch Kennzahlen ergänzt (z.B. Bearbeitungszeiten, Anzahl der Rückmeldungen von Kursteilnehmenden).

### **Abweichungsanalyse und Feedback**

Im Anschluss an Seminarevaluation und Lerntransferkontrolle findet ein Soll-Ist-Vergleich der Kennzahlen statt. Hierbei werden Abweichungen zwischen Zielsetzung und Lernerfolg festgestellt, Verbesserungspotenziale identifiziert und weitere Maßnahmen abgeleitet. Die Ergebnisse dieses Abgleichs werden

im Sinne eines Feedbacks an die Beteiligten weitergegeben, um auch ihnen die Investition und das Resultat sichtbar zu machen.

## **6.4 Zusammenfassung**

---

Im Bildungscontrolling geht es um die Kontrolle des Lerntransfers und dessen Ergebnisse. Die in diesem Zusammenhang erhobenen Daten geben der Organisation Auskunft darüber, ob die investierten Ressourcen an der richtigen Stelle eingesetzt worden sind, ab wann die Maßnahmen greifen und wann ggf. neue Maßnahmen gestartet werden können. Gleichzeitig wird im Bildungscontrolling die Qualität der Maßnahme verifiziert; unter Umständen kann und muss nachgebessert werden. Der Nachweis dafür, dass eine Maßnahme erfolgreich war und das Erlernte, d.h. die neuen Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissensinhalte, in die Praxis transferiert worden sind, kann der Organisation, d.h. dem Unternehmen oder der Weiterbildungseinrichtung, als Beleg dafür dienen, dass ihr Geld richtig „angelegt“ wurde.

Aussagen über die Qualität einer Maßnahme treffen zu können, ermöglicht es der Organisation darüber hinaus, ggf. Verbesserungen künftiger Instrumente vorzunehmen (z.B. neue Anbieter zu suchen, Inhalte zu ändern, die Mitarbeiterauswahl anders zu gestalten). Anhand der Ergebnisse des Bildungscontrollings kann auf künftige Entwicklungsprozesse, Karriereplanung und auch Personalentscheidungen nachhaltig(er) Einfluss genommen werden. So leistet Bildungscontrolling einen entscheidenden Beitrag bei einer Vielzahl von Veränderungs- und Weiterentwicklungsprozessen einer Organisation und macht diese für alle Beteiligten transparent und verständlich.

---

### **Reflexionsfragen**

- **Welche Formen der Erfolgskontrolle gibt es in der Personalentwicklung?**
- **Wie werden Instrumente für Bildungscontrolling unterschieden?**
- **In welche Themenbereiche kann Weiterbildungscontrolling unterschieden werden?**
- **Welche Schritte beinhaltet nachhaltiges Bildungscontrolling?**
- **Welche Gründe gibt es für den Einsatz von Bildungscontrolling?**



## **7. Anstelle eines Nachworts – Aufgaben zur Entwicklung konkreter Personalentwicklungskonzepte**

---

Erstellen Sie individuelle und nachhaltig angelegte Personalentwicklungskonzepte für die im Folgenden kurz beschriebenen Weiterbildungseinrichtungen. Definieren Sie die konkreten Schwierigkeiten der Einrichtung, leiten Sie jeweils ein Maßnahmepaket ab und diskutieren Sie Lösungsmöglichkeiten und Erfolgschancen!

1. Eine kleine Weiterbildungseinrichtung mit 85 Prozent freien Mitarbeitenden und einem schmalen Budget beabsichtigt, ihr Programmangebot zu vergrößern, um neue Kunden zu gewinnen.
2. Eine mittelgroße Weiterbildungseinrichtung mit gleichermaßen vielen freien Mitarbeitenden, Halbtagskräften und Festangestellten möchte die Qualität ihrer Kurse verbessern, da die Quote der Wiederanmeldungen gering ist.
3. Eine größere Weiterbildungseinrichtung mit einem festen Stamm von festangestellten und einigen freien Mitarbeitenden möchte die Instrumente Wissensmanagement und Nachwuchskräfteförderung implementieren.
4. Eine große Weiterbildungseinrichtung mit einem festen Stamm von Festangestellten, Halbtagskräften und freien Mitarbeitenden möchte die Einrichtung umstrukturieren, d.h. das Programmangebot überarbeiten, die Mitarbeitenden dementsprechend schulen und schließlich neue Kunden hinzugewinnen.
5. Eine mittelgroße Weiterbildungseinrichtung mit einer Vielzahl von ständig wechselnden Mitarbeitenden möchte einen festen Mitarbeiterstamm, bestehend aus einigen Festangestellten und freien Mitarbeitenden, aufbauen.
6. Eine kleine Weiterbildungseinrichtung mit festem Mitarbeiterstamm möchte sich gegen die starke regionale Konkurrenz auf dem Markt behaupten.



## **8. Literatur**

---

- Arnold, R. (1994): Berufsbildung – Annäherung an eine evolutionäre Berufspädagogik. Baltmannsweiler
- Arnold, R. (2001): Erwachsenenbildung – eine Einführung in Grundlagen, Probleme und Perspektiven. 4., korr. Aufl. Baltmannsweiler
- Augustin, S. (1990): Information als Wettbewerbsfaktor. Zürich
- Baecker, D. (Hrsg.) (2005): Schlüsselwerke der Systemtheorie. Wiesbaden
- Bandura, A. (1976): Lernen am Modell. Stuttgart
- Bardeleben, R.v./Herget, H. (1999): Nutzen und Erfolg betrieblicher Weiterbildung messen. In: Krekel, E.M./Seusing, B. (Hrsg.): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit. Bielefeld, S. 79–106
- Bartscher, T./Huber, A. (2007): Praktische Personalwirtschaft. 2., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden
- Bass, B.M./Steyrer, J. (1995): Transaktionale und transformationale Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, S. 2053-2062
- Becker, M. (1988): Industrielle Arbeit und Bildung – gegenseitige Abhängigkeiten, Gestaltungskriterien und Entwicklungstendenzen. Baltmannsweiler
- Becker, M. (1999): Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung. 2., vollst. überarb. Aufl. München
- Becker, M. (Hrsg.) (2002): Theorie und Praxis der Personalentwicklung. 2. Aufl. München
- Becker, M. (2005a): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart
- Becker, M. (2005b): Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart
- Becker, M./Schwarz, V./Schwertner, A. (2002): Theorie und Praxis der Personalentwicklung – Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. 2. Aufl. München/Mering
- Behrendt, H. (2006): Personalbedarf und Dienstplangestaltung im Rettungsdienst. Edewecht
- Bertalanffy, L.v. (1957): Allgemeine Systemtheorie. Deutsche Universitätszeitung, H. 12
- Berthel, J./Becker, F.G. (2003): Personal-Management, 7. Aufl. Stuttgart
- Blake, R./Mouton, J. (1964): The Managerial Grid: The key to leadership excellence. Houston
- Böckmann, W. (2008): Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation. München
- Bourion, C. (2006): A Management System Exempt from Power: Learning to manage with consideration for others. New York

- Brater, M. (1988): Berufsbildung und Persönlichkeitsentwicklung. Heidelberg
- Breisig, T./Wengelowski, P./König, S. (2001): Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch. Frankfurt a.M.
- Brinkmann, R. (1999): Techniken der Personalentwicklung, Trainings- und Seminarmethoden. Heidelberg
- Bröckermann, R. (2001): Personalführung: Arbeitsbuch für Studium und Praxis. Stuttgart
- Bröckermann, R. (2003): Personalwirtschaft – Lehr- und Übungsbuch für Human Ressource Management. 3. Aufl. Stuttgart
- Bühner, R. (1997): Personalmanagement. 2., überarb. Aufl. Landsberg
- Bühner, R. (2005): Personalmanagement. 3. Aufl. München/Wien
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. 12. Aufl. Frankfurt a.M.
- Drumm, H.-J. (2005): Personalwirtschaft. 5. Aufl. Berlin/Heidelberg
- Dürr, W. (1989): Organisationsentwicklung als Kulturentwicklung. Baltmannsweiler
- Einsiedler, H. u.a. (2003): Organisation der Personalentwicklung. Strategisch ausrichten – zielgenau planen – effektiv steuern. 2. Aufl. Frankfurt a.M.
- Erpenbeck, J./Rosenstiehl, L.v. (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart
- Erpenbeck, J./Rosenstiehl, L.v. (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart
- Europäische Kommission (2000): Memorandum über Lebenslanges Lernen. Brüssel
- Feix, E.W. (1991): Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit. Frankfurt a.M.
- Felderer, B./Homburg, S. (2003): Makroökonomie und neue Makroökonomie. 8. Aufl. Köln
- Fiege, R./Muck, P./Schuler, H. (2001): Mitarbeitergespräche. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen, S. 433–480
- Filer, R.K./Hamermesh, D./Rees, A. (1996): The Economics of Work and Pay. 6. Aufl. New York
- Foerster, H.v.(2002): Einführung in den Konstruktivismus. München
- Franken, S. (2007): Verhaltensorientierte Führung. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden
- Franken, S. (2008): Mitarbeiterführung. Vortrag gehalten im Rahmen der Vorlesungsreihe an der Universität Köln, 09.01.2008
- Freese, E. (1992): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart
- Fuchs, H./Huber, A. (2002): Metaphoring. Komplexität erfolgreich managen. Berlin
- Gaugler, E./Oechsler, W.A./Weber, W. (2004): Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Aufl. Stuttgart
- Gömmel, R./Klump, R. (1994): Merkantilisten und Physiokraten in Frankreich. Darmstadt

- Graf, H. (2003): Psychotherapie in der Arbeitswelt. Wien/New York
- Grimm, D./Windeln, N. (2006): Zielvereinbarungen. Heidelberger Musterverträge, Bd. 124. Frankfurt a.M.
- Heiden, R. (2007): Entgeltrelevante Zielvereinbarungen aus arbeitsrechtlicher Sicht. Studien zum deutschen und europäischen Arbeitsrecht. Baden-Baden
- Heimerl, P./Loisel, O. (2005): Lernen mit Fallstudien in der Organisations- und Personalentwicklung. Anwendungen, Fälle und Lösungshinweise. Wien
- Hentze, J. (1994): Personalwirtschaftslehre, Bd. 1. 6. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien
- Hentze J./Kammel, A. (1994): Personalcontrolling. Stuttgart
- Hentze J./Kammel, A. (2001): Personalwirtschaftslehre. 7. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien
- Hentze, J. u.a. (2005): Personalführungslehre. 4. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien
- Hersey, P./Blanchard, K.H. (1987): Management of Organisational Behavior: Leading human resources. London
- Hilb, M. (2007): Integriertes Personal-Management – Ziele – Strategien – Instrumente. 16. Aufl. Köln
- Jeserich, W. (1988): Top-Aufgabe. Entwicklung von Organisationen und menschlichen Ressourcen. München
- Jülicher, A./Hoffmann, U. (Hrsg.) (2001): Personalentwicklung im Verbund. Ein Leitfaden zur Initiierung und Gestaltung. Köln
- Jung, H. (2006): Personalwirtschaft. 7. Aufl. München/Wien
- Käpplinger, B. (2008): „Bildungscontrolling revisited – Was hat sich zwischen 1997 und 2007 überhaupt getan?“ Unveröffentlichter Vortrag auf dem Fachkongress für Bildungscontrolling 2008, Köln 22.–23.09.2008
- Kanning, U.P. (2007): Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung. Göttingen
- Kasper, H./Mayerhofer, W. (2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien
- Kell, T. (2005): Die Kunst der Führung: Verhalten entwickeln, Führungspotenzial erweitern. Wiesbaden
- Klieme, E./Leutner, D. (2006): Problemlösekompetenzen von Schülerinnen und Schülern: Diagnostische Ansätze, theoretische Grundlagen und empirische Befunde der deutschen PISA-2000-Studien. Wiesbaden
- Klimecki, R./Gmür, M. (1998): Personalmanagement – Funktionen, Strategien, Entwicklungsperspektiven. Stuttgart
- Königswieser, R./Hillebrand, M. (2004): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg
- Knowles, M.S./Holton, E.F./Swanson, R.A. (2006): Lebenslanges lernen. Andragogik und Erwachsenenbildung. Heidelberg
- Kraft, S. (2006): Unternehmen im Umbruch. Wissen und Können im sozialen Kontext. Frankfurt a.M.

- Kraft, S./Seitter, W./Kollewe, L. (2009): Professionalitätsentwicklung des Weiterbildungs-personals. Bielefeld
- Krapp, A./Weidenmann, B. (2006): Entwicklungsförderliche Gestaltung von Lernprozessen – Beiträge der Pädagogischen Psychologie. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen, S. 77–98
- Krcmar, H./Elgass, P. (1992): Teams und Informationsmanagement. Stuttgart
- Lay, R. (1999): Führen durch das Wort. München
- Leber, U. (2000): Finanzierung der betrieblichen Weiterbildung und die Absicherung ihrer Erträge: Eine theoretische und empirische Analyse mit den Daten des IAB-Betriebspansels. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, H. 2, S. 229–241
- Lorenz, M./Rohrschneider, U. (2004): Mitarbeiter professionell führen. Freiburg
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden
- Maxwell, J.C. (2009): Das Maxwell-Konzept: Entwickeln Sie Ihre Führungsqualität. Weinheim
- Maturana, H./Varela, F. (1980): Autopoiesis and Cognition: The realization of the living. Boston
- Meifert, M. (2007): Strategische Personalentwicklung – Ein Programm in acht Etappen. Berlin/Heidelberg/New York
- Mentzel, W. (1994): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden. Göttingen
- Nagel, R./Oswald, M./Wimmer, R. (2008): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument – Ein Handbuch der OSB für Praktiker. Stuttgart
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung. Stuttgart
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. 2., durchges. Aufl. Stuttgart
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Aufl. Stuttgart
- Neuberger, O. (2004): Das Mitarbeitergespräch – Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit. 6. Aufl. Leonberg
- Nuissl, E. (1998): Leitung von Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt a.M.
- OECD (2001): Bildung auf einen Blick. URL: [www.bmbf.de/pub/20030916\\_eag\\_langfassung.pdf](http://www.bmbf.de/pub/20030916_eag_langfassung.pdf) (Stand: 28.02.09)
- OECD (2003): Defining and Selecting Key Competencies. URL: [www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf) (Stand: 28.02.09)
- Oechsler, W. (2006): Personal und Arbeit. 8. Aufl. München/Wien
- Oerter, R. (1975): Der Aspekt des Emotionalen in Unterricht und Erziehung. Donauwörth
- Olfert, K. (2008): Personalwirtschaft. 13. Aufl. Ludwigshafen am Rhein
- Pautzke, G. (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. München

- Pätzold, G. (1992): Handlungsorientierung in der beruflichen Bildung. Frankfurt a.M.
- Peterke, J. (2006): Handbuch Personalentwicklung. Berlin
- Pflüger, N. (2008): Einführung in die Betriebspädagogik. Geschichte, Grundbegriffe, Abgrenzungen, Aufgabenfelder und Ziele. 2. Aufl. Norderstedt
- Picot, A. (1990): Organisation von Informationssystemen und Controlling. In: Controlling. H. 2
- Picot, A. (1991): Subsidiaritätsprinzip und ökonomische Theorie der Organisation. In: Faller, P./Witt, D. (Hrsg.): Dienstprinzip und Erwerbsprinzip. Baden-Baden
- Picot, A./Ordelheide, D. (Hrsg.) (1991): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Stuttgart
- Pinnow, D. (2005): Führen: Worauf es wirklich ankommt. Wiesbaden
- Priebe, A. (2007): Nachhaltige Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen – Versuch einer Annäherung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. Bielefeld
- Rahn, H.-J. (2002): Unternehmensführung. Ludwigshafen
- Rahn, H.-J. (2005): Gestaltung personalwirtschaftlicher Prozesse. Frankfurt a.M.
- Rahn, H.-J. (2006): Führung von Gruppen. Gruppenführung mit System. 5. Aufl. Frankfurt a.M.
- Rahn, H.-J. (2008): Unternehmensführung. 7. Aufl. Ludwigshafen
- Reiss, S. (2002): Who Am I?: 16 basic desires that motivate our actions and define our personality. New York
- Rosenstiel, L.v. (Hrsg.) (2003): Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 5., überarb. Aufl. Stuttgart
- Rosenstiel, L. v. (2006): Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz – Beiträge der Sozialpsychologie. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. 3. Aufl. Göttingen, S. 128
- Rosenstiel, L. v./Comelli, G. (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel. München
- Rosenstiel, L. v./Molt, W./Rüttinger, B. (2005): Organisationspsychologie. Grasbrunn
- Ryschka, J./Solga, M./Mattenkloft, A. (Hrsg.) (2005): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. Wiesbaden
- Sarges, W. (2006): Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen? In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung.) 6. Aufl. Wiesbaden, S. 133–148. URL: [www.sarges-partner.de/artikel/Competencies.pdf](http://www.sarges-partner.de/artikel/Competencies.pdf) (Stand 28.02.09)
- Schanz, G. (2000): Personalwirtschaftslehre. 3. Aufl. München
- Scheffer, D./Sarges, W. (2007): Das Kompetenzentwicklungsmodell: Lebendige Kompetenzmodelle auf der Basis des Entwicklungsquadrates. In: Erpenbeck J./Rosenstiel, L.v. (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung. 2. Aufl. Stuttgart
- Scherf, B./Fank, M. (2005): Handbuch der Personaleinsatzplanung. Frechen

## 8. Literatur

---

- Scherm, M./Sarges, W. (2002): 360°-Feedback. Göttingen
- Schmidbauer, W. (2004): Persönlichkeit und Menschenführung. Vom Umgang mit sich selbst und anderen. München
- Schmidt, A./Kunzmann, C./Biesalski, E. (2006): Systematische Personalentwicklung mit ontologiebasierten Kompetenzkatalogen: Konzepte, Erfahrungen und Visionen. Berlin
- Scholz, C. (1994): Personalmanagement – informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 4., verb. Aufl. München
- Schreyögg, G. (2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart
- Schuler, H. (Hrsg.) (2001): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen
- Schuler, H. (Hrsg.) (2005): Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Aufl. Göttingen
- Schulte, C. (1989): Personal-Controlling mit Kennzahlen. München
- Schulte, C. (1995): Logistik – Wege zur Optimierung des Material- und Informationsflusses. 2., überarb. und erw. Aufl. Münschen
- Schulte-Zurhausen, M. (2005): Organisation. München
- Seidel, E. u.a. (1988): Führungsstil und Führungsorganisation. Darmstadt
- Selvini Palazzoli, M. u.a. (1995): Hinter den Kulissen der Organisation – Konzepte der Humanwissenschaften. Stuttgart
- Sonntag, K. (2004): Personalentwicklung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie D/III/3: Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie. Göttingen, S. 827–890
- Staehle, W.H. (1989): Funktionen des Managements. 2., neubearb. Aufl. Bern
- Staehle, W.H. (1999): Management. 8. Aufl. München
- Steinkellner, P. (2005): Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung. Heidelberg
- Steinkellner, P. (2006): Systemische Führung. In: Dengg, O. (Hrsg.): Coaching – Ein Instrument für Management und Führung. Wien, S. 149–179
- Stroebe, A./Stroebe, R. (2006): Motivation durch Zielvereinbarungen. 2. Aufl. Frankfurt a.M.
- Tannenbaum, A.S./Schmitt, W.H. (1958): How to choose a leadership pattern. In: Harvard Business Review, H. 3–4, S. 95–101
- Thom, N. (1992): Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung. In: Gaugler, E./Weber, W. (1992): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl. Stuttgart
- Thom, N. (2007): Trends in der Personalentwicklung. In: Thom, N./Zaugg, R. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 2. Aufl. Wiesbaden
- Thom, N./Blunck, T. (1995): Strategisches Weiterbildungscontrolling. In: Landberg, G. v./Weiss, R. (1995): Bildungs-Controlling. 2. Aufl. Stuttgart
- Thom, N./Friedli, V. (2005): Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten. 3. Aufl. Bern

- Thom, N./Zaugg, R.J. (2000): Organisation des Personalmanagements. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse aus der Schweiz. 3. Aufl. Bern
- Thom, N./Zaugg, R. (Hrsg.) (2006): Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden
- Tschumi, M. (2005): Praxisratgeber zur Personalentwicklung. Zürich
- Ulich, E. (2006): Lern- und Entwicklungspotenziale in der Arbeit – Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Sonntag, K. (Hrsg.) (2006): Personalentwicklung in Organisationen. 3. Aufl. Göttingen, S. 138–176
- wbmonitor (2008): Personalentwicklung und wirtschaftliches Klima bei Weiterbildungsbietern – Zentrale Ergebnisse im Überblick. URL: [https://www.wbmonitor.de/downloads/Ergebnisse\\_20081218.pdf](https://www.wbmonitor.de/downloads/Ergebnisse_20081218.pdf) (Stand: 28.02.2009)
- Weinert, A. (1999): Organisationspsychologie. 4. Aufl. Weinheim
- Weibler, J. (2001): Personalführung. München
- Wiegand, M. (1996): Prozesse organisationalen Lernens. Wiesbaden
- Willke, H. (1999/2000): Systemtheorie: Bd. 1: Grundlagen, Bd. 2: Interventionstheorie. Stuttgart
- Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung, Heidelberg
- Wolf, G. (2005): Variable Vergütung – Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern. Hamburg
- Wottawa, H./Hossiep, R. (1987): Grundlagen psychologischer Diagnostik. Göttingen
- Wunderer, R. (2003): Führung und Zusammenarbeit. 5. Aufl. München/Neuwied
- Wunderer, R./Dick, P. (2006): Personalmanagement. Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010. 4. Aufl. Neuwied
- Wunderer, R./Sailer, M. (1987): Instrumente und Verfahren des Personalcontrollings. In: Controller Magazin, H. 6, S. 287–295
- Zaugg, R.J. (1996): Integrierte Personalbedarfsdeckung – Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale. Bern
- Zimmermann, K. (2000): Kreative Mitarbeiterführung. Niedernhausen

## **Autorin**

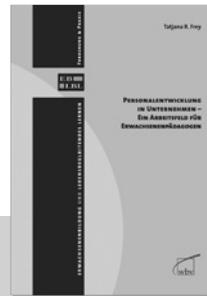
---

**Mona Pielorz** ist seit 2007 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungs- und Entwicklungszentrum des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen (DIE) in Bonn, sie betreut hier unter anderem das Projekt „ProfilPASS für junge Menschen“; außerdem ist sie freiberuflich in der Unternehmens- und Managementberatung tätig.

# Personal-entwicklung

**Die Personalentwicklung  
ist ein beliebtes Arbeitsfeld  
– auch für Erwachsenen-  
pädagogen.**

In qualitativen Interviews hat Tatjana R. Frey Erwachsenenpädagogen befragt, was sie für das spezielle Arbeitssegment qualifiziert, was sie sich zusätzlich aneignen und welche Herausforderungen sich ihnen stellen. Die Autorin entwirft aus den Ergebnissen mögliche Konsequenzen und Ansatzpunkte für die Erwachsenenpädagogik selbst sowie für die Wirtschaft und die universitäre Ausbildung.



Tatjana R. Frey

**Personalentwicklung in  
Unternehmen –  
ein Arbeitsfeld für  
Erwachsenenpädagogen**

Erwachsenenbildung  
und lebensbegleitendes  
Lernen, 8

2007, 261 S.,  
29,90 € (D)/49,50 SFr  
ISBN 978-3-7639-3333-4  
Best.-Nr. 6001622

**www.wbv.de**

W. Bertelsmann Verlag

Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)



# Professionalisierung

## Referenzmodell für Fortbildungen

Für eine lehrende Tätigkeit in der Weiterbildung gibt es keine allgemein anerkannte Zugangsberechtigung – nicht selten zulasten der Qualität. Das könnte sich bald ändern, sind doch aus der Arbeit des Innovationskreises Weiterbildung heraus die Möglichkeiten überprüft worden, in der heterogenen deutschen Weiterbildungslandschaft zu verbindlichen Kompetenzstandards zu kommen.

Hierzu haben das DIE und die Universität Marburg ausländische Vorbilder sondiert, einheimische Expert/inn/en befragt und ein Referenzmodell für Fortbildungen entwickelt. Mit ihrem Vorschlag für ein zweistufiges Modell aus Grund- und Fortbildungszertifikaten für Erwachsenenbildner/innen ist die Expertise ein wichtiger Impuls zur Entwicklung von Professionalität in der Weiterbildung.



Susanne Kraft,  
Wolfgang Seitter,  
Lea Kollewe

### Professionalitätsentwicklung des Weiterbildungspersonals

2009, 108 S.,  
16,90 € (D)/32,90 SFr  
ISBN 978-3-7639-1972-7  
Best.-Nr. 81/0101

[www.wbv.de](http://www.wbv.de)

W. Bertelsmann Verlag  
Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)

