

Monika Herr

Instrumente für eine strategische Personalentwicklung

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Online im Internet:

URL: <http://www.die-bonn.de/doks/herr0701.pdf>

Online veröffentlicht am: 18.04.2007

Stand Informationen: März 2007

Dokument aus dem Internetservice [texte.online](http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp) des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

<http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>

Dieses Dokument wird unter folgender [creative commons](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/)-Lizenz veröffentlicht:



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

Abstract

Monika Herr (2007): Instrumente für eine strategische Personalentwicklung

Qualitätsentwicklung – als kontinuierlicher Prozess der Organisationsentwicklung verstanden – ist eng verbunden mit der Frage wie sich das eigene Personal entwickelt.

Weiterbildungseinrichtungen suchen in diesem Zusammenhang vielfach nach Instrumenten der Personalentwicklung, da sie für sich an dieser Stelle Professionalisierungsbedarf sehen. Der Text wendet sich an Weiterbildungseinrichtungen, die sich in einem Qualitätsentwicklungsprozess befinden und bietet für den Bereich der Personalentwicklung konkrete Anregungen – unabhängig davon, welches Qualitätsentwicklungsmodell zum Einsatz kommt.

Für die Maßnahmen der Personalentwicklung lassen sich fünf zentrale Schritte identifizieren. Die Anforderungen verschiedener Qualitätsentwicklungsmodelle bezogen auf Personalentwicklung lassen sich diesen Schritten zuordnen. Der Text erläutert zunächst kurz die fünf Schritte und beschreibt im Anschluss Instrumente, die für die einzelnen Schritte hilfreich sind. Er bietet Weiterbildungseinrichtungen ein Grundgerüst an, das ihnen hilft, ihr eigenes Personalentwicklungskonzept und -instrumentarium zu entwickeln. Eine abschließende kommentierte Literaturliste dient dazu, das Konzept und Instrumentarium je nach Bedarf weiter zu verfeinern.

Der Text ist im Rahmen der zweiten Durchführungsphase des BLK-Verbundprojektes „Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) entstanden.

Autorin

Monika Herr ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des DIE im Projekt „[Qualitätstestierung in der Weiterbildung](#)“ (Zweite Durchführungsphase).

Inhaltsverzeichnis

VORBEMERKUNGEN	4
EINLEITUNG	4
1. BEDARFSSITUATION DER ORGANISATION KLÄREN	5
2. POTENZIALE DER MITARBEITENDEN UND IHRE ENTWICKLUNGSBEDÜRFNISSE ERMITTELN	8
3. BEDARF UND POTENZIALE ABGLEICHEN FÜR DIE MAßNAHMENPLANUNG.....	14
4. FÖRDER- UND QUALIFIZIERUNGSMABNAHMEN	18
5. DIE MAßNAHMEN DOKUMENTIEREN UND AUSWERTEN	21
6. LITERATUR.....	22
7. WEITERFÜHRENDE LITERATUR – KOMMENTIERTE LITERATURLISTE.....	23
8. VERZEICHNIS DER WEBSITES.....	28

Vorbemerkungen

Der nachfolgende Artikel ist im Rahmen der zweiten Durchführungsphase des BLK-Verbundprojektes „Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) entstanden. Im Rahmen des BLK-Verbundprojekts ist das Qualitätsmanagement-Modell LQW (Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung) weiterentwickelt worden und hat sich auf dem Markt der Weiterbildung etabliert. Die Kenntnis des LQW-Modells ist jedoch keine Voraussetzung für das Verständnis der folgenden Darstellungen, auch wenn es an wenigen Stellen genannt wird. Der Text wendet sich an Weiterbildungseinrichtungen, die sich in einem Qualitätsentwicklungsprozess befinden – egal mit welchem Qualitätsentwicklungsmodell. Er bietet insbesondere für den Bereich der Personalentwicklung (PE) konkrete Anregungen.

Einleitung

Wenn man Qualitätsentwicklung als kontinuierlichen Prozess versteht, in dem sich eine Organisation entwickelt, ist sie eng verbunden mit der Frage wie sich das eigene Personal weiterentwickelt. Weiterbildungseinrichtungen suchen in diesem Zusammenhang immer wieder nach Instrumenten für Personalentwicklung, da sie für sich an dieser Stelle einen Professionalisierungsbedarf sehen.

Insbesondere in der betriebswirtschaftlichen Literatur findet man eine Fülle von Instrumenten für verschiedene Teilschritte der PE. Aber erstens scheint es keine universell wirksamen PE-Praktiken und -Instrumente zu geben, die unabhängig von Branche, Organisationskultur und/oder -strategie effektiv eingesetzt werden können (vgl. Fay/Brodbeck/West 2005). Und zweitens wurden viele dieser Instrumente in, von und für industrielle Großbetriebe entwickelt und eignen sich nur bedingt für den direkten Einsatz in Weiterbildungseinrichtungen. Jede Einrichtung muss daher die Instrumente der PE auf ihren Kontext, ihre Größe, ihre Spezifika sowie ihr Leitbild und ihre strategische Ausrichtung anpassen.

Aus einem Set von Instrumenten lassen sich häufig Teile auswählen und dem eigenen Kontext anpassen. Wenn eine Organisation bisher überhaupt keine formalisierten PE-Instrumente einsetzt, kann zunächst ein schlankes, gut adaptiertes Set von Methoden bzw. Instrumenten entwickelt werden. In den ersten Jahren kann es je nach Ausgangssituation ausreichen, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende einmal im Jahr über Ziele sprechen, zwei bis drei für das kommende Jahr festlegen und später gemeinsam schauen, ob diese erreicht wurden. Ein kleiner Gesprächsbogen, in den die Ziele eingetragen werden, reicht dafür aus.

PE-Instrumente können entsprechend dem Bedarf schrittweise erweitert werden (vgl. Kießling-Sonntag 2006). Mentzel (1996, S. 39) weist darauf hin, „dass nahezu alle Instrumente auch für zahlreiche andere personalwirtschaftliche Aufgabenstellungen eingesetzt werden können. Falls in einigen Fällen sämtliche organisatorischen Voraussetzungen fehlen sollten, dann bietet das

Bausteinkonzept die Möglichkeit, an einer Stelle (z.B. durch Einführung von Stellenbeschreibungen oder MA-Beurteilungen) mit dem Aufbau des notwendigen Instrumentariums zu beginnen und damit schrittweise die Grundlagen für eine zeitgemäße Personalarbeit und PE zu schaffen.“

Für den Prozess der PE lassen sich fünf zentrale Schritte identifizieren:

1. Bedarfssituation der Organisation klären.
2. Potenziale der Mitarbeitenden und ihre Entwicklungsbedürfnisse ermitteln.
3. Bedarfe und Potenziale abgleichen für die Maßnahmenplanung.
4. Förder- und Entwicklungsmaßnahmen durchführen.
5. Die Maßnahmen dokumentieren und auswerten.

Die Anforderungen verschiedener Qualitätsentwicklungsmodelle bezogen auf PE lassen sich diesen Schritten zuordnen. Im Folgenden werden sie kurz erläutert (farbig hinterlegte Textteile) und verschiedene Hinweise gegeben sowie an einigen Stellen (⇒) Instrumente genannt, die für die einzelnen Schritte hilfreich sind. Diese Hinweise und Instrumente können als Grundgerüst dienen, die in jeder Einrichtung auf den eigenen Kontext angepasst und in das jeweilige Gesamtkonzept eingebunden werden können. Mit Hilfe der abschließenden kommentierten Literaturliste kann dieses Grundgerüst bei Bedarf weiter verfeinert und ausgefeilt werden.

1. Bedarfssituation der Organisation klären

Für eine erfolgreiche und strategisch ausgerichtete PE ist es entscheidend festzulegen, was die jeweilige Weiterbildungsorganisation unter Bedarf versteht. Wird PE dafür eingesetzt, die strategische Entwicklung der Organisation umzusetzen, dann muss der Bedarf einen strategischen Bezug haben. Bedarf ist dann all das, was fehlt, um die aktuellen und zukünftigen Ziele der Organisation zu erreichen. Er lässt sich aus dem Leitbild, der Definition gelungenen Lernens (beim LQW-Modell) und den selbst definierten Entwicklungszielen der Organisation ableiten. Im Rahmen von Jahresklausuren, Workshops oder Teambesprechungen kann die Klärung des aktuellen Bedarfs erfolgen. Im Zentrum stehen dabei folgende Fragen:

- Welche Herausforderungen kommen auf die Organisation zu?
- Welche Ziele sollen im kommenden Jahr verstärkt verfolgt werden?
- Welche Ressourcen stehen uns dafür derzeit zur Verfügung?
- Welche Lücken werden auf dem Weg zur Erreichung der strategischen Ziele gesehen?

Zur Strukturierung dieser Veranstaltungen und damit der Bedarfserhebung eignen sich u. a. folgende Instrumente:

⇒ Eine einfache methodische Hilfe ist die **Vier-Felder-Matrix (SWOT)**. Durch ein Fadenkreuz entstehen vier Felder, in denen die Stärken/Erfolge (**strength/succes**), Schwächen (**weaknesses**), Chancen/Potentiale (**opportunities**) und Gefahren/Hindernisse (**threats**) der Organisation eingetragen werden. Aus der Gesamtbetrachtung der vier Felder lässt sich dann der Bedarf ableiten (vgl. Simon/Gathen 2002 oder Welge/AI-Laham 2003).

Beispiel: SWOT-Analyse einer Bildungseinrichtung	
<p><i>Stärken/Erfolge:</i> Neues Projekt im Bereich Weiterbildungsberatung akquiriert. Jugendliche als Zielgruppe stärker angesprochen. Einen Selbstlernraum eingerichtet. Einen Tag der Bildung in der Stadt mitgestaltet, der gut besucht war. etc.</p>	<p><i>Schwächen:</i> Zwei gute Honorarkräfte abgesprungen. Neues Evaluationsinstrument wird von Kursleitenden nicht angenommen. etc.</p>
<p><i>Chancen/Potenziale:</i> Neue Mitarbeiterin bringt neue Ideen mit. Hausmeister kann sehr gut organisieren. etc.</p>	<p><i>Gefahren/Hindernisse:</i> IT-Ausstattung im Selbstlernraum veraltet. Es fehlt uns an Beratungskompetenz. etc.</p>
<p>Bedarf könnte hier sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beratungskompetenz ausweiten, - Veranstaltungsorganisation weiter verbessern, - Kompetenzen im Bereich Evaluation ausbauen, <p>etc.</p>	

⇒ Das Instrument „**Analyse der strategischen Erfolgspositionen - SEP**“ (nach Wüthrich, in Stiefel 2006, S. 35 ff) bietet ein Raster an, mit dessen Hilfe in strukturierter Weise der strategische Bedarf erhoben werden kann. Es eignet sich auch als Ausgangspunkt für die Entwicklung von PE-Maßnahmen. Methodisch kann so vorgegangen werden, dass erst die strategischen Erfolgspositionen (Ziele) definiert werden. Danach sind diese als operatives Ziel zu formulieren. Daraus lassen sich dann die erforderlichen Fähigkeiten ableiten. In einem letzten Schritt werden diese daraufhin geprüft, welche Fähigkeiten bereits vorhanden sind.

Beispiel: SEP als Ausgangspunkt für die Planung von PE-Maßnahmen

Strategische Erfolgsposition (SEP) = Ziel	Operative Interpretation des SEP	Erforderlichen Fähigkeiten	Vorhandene Fähigkeiten	Aufzubauendes Verhalten
Beispiel: Die erste Adresse im Bereich Weiterbildungsberatung in unserer Stadt sein	<i>Marktpräsenz:</i> bekannt sein, präsent sein <i>Bedürfnis- erfassung:</i> gute Kundenberatung, Referenzprojekte	<i>Marktpräsenz:</i> bei örtlichen Veranstaltungen Informationen geben können <i>Bedürfnis- erfassung:</i> Schnelle Erfassung von Kundenbedürfnissen, Veränderungen am Markt „riechen“	<i>Marktpräsenz:</i> Verhandlungsgeschick <i>Bedürfnis- erfassung:</i> Schnelle Erfassung von Kundenwünschen	<i>Marktpräsenz:</i> Veränderungen am Markt „riechen“ <i>Bedürfnis- erfassung:</i> Beraten können

⇒ Bei der **Szenariotechnik** wird eine große Menge systematisch gesammelter Informationen kurz und prägnant in Form eines Szenarios gebündelt. Es wird in Erzählform geschrieben und macht so auch komplexe Daten und Informationen griffig und verständlich. Ziel der Szenariotechnik ist es, Klarheit darüber zu gewinnen, welche Faktoren die Zukunft der Weiterbildungseinrichtung bestimmen und anschließend Alternativen zu entwickeln und Konsequenzen herauszuarbeiten. Auf dieser Basis kann die Organisation gezielt agieren und bleibt nicht auf bloßes Reagieren auf Veränderungen angewiesen.

Zur Erstellung von Szenarien bieten sich folgende Schritte an:

- Die Fragestellung klären (Welches konkrete Thema soll untersucht werden?).
- Informationen sammeln (Beobachtungsfelder sind z. B.: Politik, Gesellschaft/Werte, Kunden, wirtschaftliche Entwicklung im Einzugsgebiet, Konkurrenten/Kooperationspartner, pädagogische Diskussionsthemen etc.).
- Die Kerne finden (Was sind „sichere Ereignisse“? Was sind Weichenstellungen? Welches sind die wesentlichen Entwicklungslinien?).

- Die Geschichte schreiben (Hier ist Kreativität gefragt. Die Geschichte kann optimistisch, ungewöhnlich sein; sie kann von Entwicklungen berichten oder von Revolutionen etc.).
- Die Geschichte publik machen und Raum schaffen für eine Auseinandersetzung damit (Mitarbeitende beschäftigen sich mit dem Szenario und entwickeln daraus handfeste Strategien).
- Eine Strategie-Entwicklung anschließen.

2. Potenziale der Mitarbeitenden und ihre Entwicklungsbedürfnisse ermitteln

Der wohl größte Teil der Instrumente, die unter dem Stichworten PE – auch oft als Human Resource Management (HRM) bezeichnet – gehandelt werden, drehen sich um die Frage wie das Eignungspotenzial und die Entwicklungsbedürfnisse von Mitarbeitenden ermittelt werden können. Die Kenntnis der Anforderungen jedes einzelnen Aufgabengebietes ist hier eine notwendige Voraussetzung dafür, die Aufgaben optimal zu bearbeiten. Die Erstellung von Anforderungsprofilen ist daher ein wichtiges Element dieses Schrittes. Um sich über das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden ein Bild machen zu können, ist es hilfreich, zusätzlich entsprechende Kompetenzprofile zu erstellen. Beide Profile sind Elemente, die in der einen oder anderen Form in den verschiedenen Qualitätsmanagement-Modellen vorkommen, so dass sie im Zentrum der folgenden Ausführungen stehen.

a. Anforderungsprofile

Anforderungsprofile müssen weniger formalen Gesichtspunkten genügen als Stellenbeschreibungen, enthalten daher im Vergleich weniger Informationen und sind leichter zu erstellen. Sie beschreiben kurz und prägnant die zu erfüllenden typischen Arbeitsanforderungen, die Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse für jeden Arbeitsplatz oder jede Funktionsstelle. Aufgabenprofile sind insbesondere auch bei inhaltlichen oder strukturellen Veränderungen ein hilfreiches Steuerungsinstrument, um den strategischen Einsatz und die Entwicklung von Personal zu **steuern**. Daher müssen Anforderungsprofile bei der inhaltlichen Gestaltung sowohl die gegenwarts- als auch die absehbaren zukunftsbezogenen Anforderungen an den/die Stelleninhaber/in berücksichtigen. Für die Beschreibung der Anforderungen ist es auch wichtig Begriffe zu wählen, die die notwendigen Fähigkeiten und Verhaltensweisen beschreiben und eindeutig definieren, die ein Mitarbeiter in dieser Funktion braucht (vgl. Mentzel 1996, S. 67 ff).

Bei der Formulierung von Anforderungsprofilen besteht die Gefahr, Eigenschaften zu definieren, die einer „Eier legenden Wollmilchsau“

entsprechen, und/oder dass Anforderungsprofile geschrieben werden, die dem Eignungsprofil eines bestimmten Stelleninhabers oder Bewerbers entsprechen. So verlieren sie ihren steuernden und strategischen Charakter.

⇒ Zur **konkreten Ausformung eines Anforderungsprofils** bietet sich folgender Ablauf an:

In einem *ersten Schritt* wird ein Katalog notwendiger und wünschenswerter Anforderungen erstellt, die in das Profil aufgenommen werden sollen. Die notwendigen Anforderungen müssen in jedem Fall vom Stelleninhaber erfüllt sein, wie z.B. der Führerschein beim Kraftfahrer. Die wünschenswerten Anforderungen sind zwar auch typisch für die Stelle, können aber mit unterschiedlichem Ausprägungsgrad erfüllt sein oder erworben werden, wenn der Mitarbeitende die Stelle bereits innehat. In der Regel reichen maximal zehn bis fünfzehn Merkmale aus, um eine Stelle eindeutig zu kennzeichnen. Mehr kann leicht zu Unübersichtlichkeit und Überschneidungen führen.

Im *zweiten Schritt* werden diese Anforderungen gewichtet, denn nicht alle müssen im Höchstmaß erfüllt sein. Es wird also festgehalten, welche Merkmale besonders wichtig sind und bei welchen eher Abstriche hingenommen werden können. Der Einfachheit halber kann dies in den Anforderungsprofilen in Kategorien wie zum Beispiel „stark ausgeprägt“, „ausgeprägt“ und „weniger ausgeprägt“ geschehen.

Daraus entsteht ein Raster, mit dem in einem *dritten Schritt* die konkreten Stellen analysiert werden. Ergebnis sind erste zielgruppenspezifische und individuelle Entwürfe von Anforderungsprofilen, die in einem *letzten Schritt* mit den entsprechenden Organisationseinheiten und Stelleninhabern intern abgestimmt und dann verabschiedet werden (vgl. Mentzel 1996, S. 65 ff und Flato/Reinbold-Scheible 2006, S. 71 ff).

Zur Veranschaulichung wurden zwei Beispiele von Aufgabenprofilen gewählt, einmal tabellarisch und einmal in Form eines Fließtextes.

Beispiel 1: Anforderungsprofil für einen PE-Beauftragten (vgl. Mentzel 1996, S. 69):

a. Identifizierende Merkmale:

- Stellenbezeichnung: Personalentwicklungsbeauftragter
- Stellennummer: 4131
- Abteilung: Personal
- Vergütungsgruppe: Z 5

b. Schul- und Berufsbildung:

Abgeschlossenes Fachhochschul- oder Hochschulstudium in einem wirtschafts- oder sozialwissenschaftlichen Fachbereich bzw. gleichwertiges Qualifikationsniveau

c. Berufliche Fortbildung:

Berufs- und arbeitspädagogische Qualifikation gemäß § 2 AEVO

d. Fachwissen:

- Planung und Organisation
- Methoden der Personalführung
- Grundzüge der Betriebspsychologie und -soziologie
- Arbeitsrecht

e. Berufserfahrung

Im Anschluss an das Studium mindestens sechs Jahre praktische Berufserfahrung, davon nach Möglichkeit einige Jahre im Personalwesen.

	Ausprägungsgrad				
	--	-	+/-	+	++
f. Geistige Anforderungen:					
○ Analytisches Denkvermögen			X		
○ Urteilsfähigkeit					X
○ Kreativität				X	
○ Sprachliches Ausdrucksvermögen				X	
g. Verhaltensmerkmale					
○ Problembewusstsein			X		
○ Entscheidungsvermögen				X	
○ Selbständigkeit				X	
○ Kontaktvermögen					X
○ Durchsetzungsvermögen					X
○ Kooperationsbereitschaft				X	

Beispiel 2: Anforderungsprofil für eine/n Mitarbeiter/in in der Funktion als Personalreferent (vgl. Flato/Reinbold-Scheible 2006, S. 74)

Zielsetzung der Stelle:

Die Stelle des Personalreferenten sieht vor, definierte Bereiche des Unternehmens in allen Personalfragen zu beraten und bei der Implementierung neuer Personalsysteme zu unterstützen. Die Tätigkeiten beinhalten Gehaltsanpassungen, Aktivitäten zur Personalauswahl, Personalfreisetzung und Personalentwicklungsthemen.

Kenntnisse, Fertigkeiten, Qualifikationen:

Der Stelleninhaber sollte über ein abgeschlossenes Hochschulstudium oder eine vergleichbare Qualifikation verfügen. Personalrechtliche Grundkenntnisse werden vorausgesetzt.

Die Kernaufgaben umfassen folgende Schwerpunkte:

- Führen von Personalauswahlgesprächen
- Verfassen von Arbeitsverträgen
- Beratung zu verschiedenen Personalentwicklungsalternativen
- Gehaltsanpassungen unter Berücksichtigung der gezeigten Leistungen in Absprache mit der Führungskraft

Persönliche Anforderungen:

Teamfähigkeit:	sehr stark ausgeprägt
Soziale Sensibilität:	stark ausgeprägt
Flexibilität im Denken und Handeln:	sehr stark ausgeprägt
Verbale Ausdrucksfähigkeit:	stark ausgeprägt
Kenntnisse in der Gesprächsführung:	sehr stark ausgeprägt
Englischkenntnisse:	ausgeprägt

b. Kompetenzprofile

Der Begriff „Kompetenz“ wird in vielfältigen Zusammenhängen verwendet und verweist auf komplexe Zusammenhänge. Es gibt eine breit geführte Diskussion um den Kompetenzbegriff. Im Rahmen von Qualitätsmanagement-Prozessen erscheint es uns insbesondere wichtig, Kompetenzen deutlich von Qualifikationen abzugrenzen. Qualifikationen umfassen das aktuelle Wissen und die gegenwärtig vorhandenen Fähigkeiten, die orientiert an einem Anforderungsprofil von einer externen Stelle überprüft und zertifiziert werden. Qualifikationen sagen jedoch nicht unbedingt etwas darüber aus, ob eine Person in einer konkreten Anforderungssituation angemessen handelt. (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XI)

Kompetenzen verstehen wir als ein Bündel von körperlichen (im Sinne von praktischem Können) und geistigen Fähigkeiten, Einstellungen und Werten (als innere Voraussetzungen oder Dispositionen), über die ein Mensch verfügt, um

anstehende Probleme oder Aufgaben zielorientiert und verantwortungsvoll zu lösen, die Lösungen zu bewerten und das eigene Repertoire an Handlungsmustern weiterzuentwickeln. Im Unterschied zu Qualifikationen müssen diese nicht überprüft und zertifiziert sein. Kompetenzen können somit zwar Teil von Qualifikationen sein, umgekehrt können sie aber auch (zum Teil weit) über Qualifikationen hinausgehen. Damit ist ein Mensch, der über bestimmte Kompetenzen verfügt in vertrauten vor allem aber in fremdartigen Situationen handlungsfähig (vgl. u. a. Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. IX; Frey 2006, S. 31; ProfilPASS 2006, S. 27).

Kompetenzen können bestimmten Feldern/Klassen zugeordnet werden. Eine gängige Einteilung stellen personale, aktivitäts- und umsetzungsorientierte, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzklassen dar. Diese werden oft auch als Schlüsselkompetenzen bezeichnet.

Auch bei der **Erfassung von Kompetenzen** ist das Feld der Verfahren breit und unübersichtlich. Es reicht von qualitativen bis zu quantitativen Verfahren, bei denen zusätzlich die Pole Selbst- und Fremdbeobachtung unterschiedlichen Stellenwert haben. Den qualitativen Verfahren liegt ein biographisches Vorgehen zugrunde. Dabei werden aus den geleisteten Tätigkeiten Kompetenzen abgeleitet. Quantitative Verfahren arbeiten mit Listen von vorgegebenen Kompetenzen. Ausgehend von der Bearbeitung von Aufgaben (häufig in Form von Fragebögen) werden mit Hilfe meist digitaler Auswertungen Rückschlüsse auf Kompetenzen gezogen. Darüber hinaus lassen sich Verfahren mit Entwicklungs- und solche mit Anforderungsorientierung unterscheiden. In betrieblichen Kontexten liegt der Schwerpunkt auf anforderungsorientierten Verfahren, bei denen die aktuellen oder zukünftigen Arbeitsaufgaben den Ausgangspunkt darstellen. Die Kompetenzen werden in Relation zu den beschriebenen Aufgaben eingeschätzt (ProfilPASS 2006, S. 29 f). Dabei wird häufig die Struktur der Anforderungsprofile zugrunde gelegt.

Für Bildungseinrichtungen geht es im Rahmen von Qualitätsmanagement bei der Erstellung von Kompetenzprofilen im Kern darum, zu benennen über welches Wissen ein/e Weiterbildner/in verfügen sollte, um die Aufgaben und Tätigkeiten zu bewältigen. Und darum, den Transfer und die Anwendung von Wissen in der Praxis zu berücksichtigen (Kraft 2006, S. 29). Hierfür bietet sich das Vorgehen an, die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden in einer Mischung aus Selbsteinschätzung und „fremdem Blick“ im Dialog zunächst zu erfassen und sie dann mit den aktuellen und künftigen Arbeitsplatzanforderungen abzugleichen (ProfilPASS 2006, S. 168).

⇒ Der **ProfilPASS** ist ein Beispiel für ein qualitatives Verfahren. Der ProfilPASS dient der Dokumentation der Kompetenzen und Fähigkeiten von Einzelpersonen. Im Rahmen eines BLK-Verbundprojektes wurden Materialien

entwickelt, die sich auf die Erfassung der Kompetenzen von Mitarbeitenden übertragen lassen. Sie stellen damit ein hilfreiches Instrument bei der Erstellung von Kompetenzprofilen dar.

⇒ Ein Beispiel für ein quantitatives Verfahren ist der **IZK-Kompetenzcheck** der Universität Bochum. Die entsprechenden Materialien lassen sich ebenfalls als Instrument bei der Erstellung von Kompetenzprofilen nutzen.

⇒ Für die Erfassung der vorhandenen Kompetenzen im Dialog können Instrumente wie der **ProfilPASS** (BLK-Verbundprojekt), der **Beurteilungsbogen zu sozialen und methodischen Kompetenzen – smk99** (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. 323 ff. und Frey/Jäger/Reinold 2005, S. 39 ff.) oder die **Kompetenzbilanz** (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. 339 ff.) genutzt werden. Alle drei bieten auf je unterschiedliche Weise eine Systematik an, mit deren Hilfe Mitarbeitende zunächst ihre Kompetenzen selbst beurteilen können. Die Systematiken eignen sich aber auch für die Fremdeinschätzung der Kompetenzen der Mitarbeitenden durch Vorgesetzte. So können sich beide (Mitarbeitende und Vorgesetzte) auf ein gemeinsames Gespräch vorbereiten, dessen Ziel es dann ist, Selbst- und Fremdeinschätzung zusammen zu betrachten und eine gemeinsam getragene Erfassung der Kompetenzen der Mitarbeitenden schriftlich in strukturierter Form festzuhalten.

Eine gute **Übersicht**, welche Instrumente zur Erfassung von Kompetenzen von Lehrkräften derzeit auf dem Markt zugänglich sind, findet sich außerdem bei Frey (2006, S. 36 ff). Die Übersicht gibt auch einen Einblick, welcher Methode die Instrumente unterstellt sind, welche beruflichen Kompetenzen durch sie gemessen werden können und ob die Instrumente den Testgütekriterien genügen. Die Übersicht kann Bildungseinrichtungen dienen, bestehende Instrumente und Methoden zur Kompetenzerfassung für ihre Mitarbeitenden einzusetzen, zu adaptieren oder zu erweitern.

⇒ Nun können die erfassten Kompetenzen mit den aktuellen und künftigen Arbeitsplatzanforderungen verglichen werden. Dafür werden in einem weiteren Schritt die **Kompetenzerfassungen mit formulierten Standards abgeglichen**. Eine Schwierigkeit dabei ist, dass es für Weiterbildner/innen bisher keine präzise formulierten Kompetenzprofile im Sinne von allgemeingültigen Standards gibt. Entweder werden Kompetenzen für Weiterbildner/innen nur kurz und knapp beschrieben oder so ausdifferenziert, dass ganze Kompetenzkataloge entstehen. Das Portal „erwachsenenbildung.at“ unterscheidet allerdings so genannte „Funktionsprofile“, die in diesem Zusammenhang hilfreich sein können.

3. Bedarf und Potenziale abgleichen für die Maßnahmenplanung

Im nächsten Schritt geht es darum, den konkreten Entwicklungsbedarf der einzelnen Mitarbeitenden abzuleiten. Dafür ist ein Vergleich zwischen der Bedarfssituation der Organisation und den Potenzialen und Entwicklungsbedürfnissen der Mitarbeitenden notwendig. Um dabei die sich permanent ändernden Bedingungen adäquat berücksichtigen zu können, tun Weiterbildungsorganisationen gut daran, diesen Vergleich in regelmäßigen Abständen vorzunehmen.

Im Rahmen von Konferenzen und Besprechungen oder im Beratungs- und Fördergespräch wird gemeinsam im Dialog mit den Mitarbeitenden ein Profilvergleich vorgenommen und ggf. entsprechende Maßnahmen geplant.

Das **Beratungs- und Fördergespräch** ist ein Kernstück vieler PE-Konzepte. Es lassen sich grundsätzlich das Beurteilungs-, das Zielvereinbarungs- und das Entwicklungs- oder Fördergespräch voneinander unterscheiden.

In der Praxis werden diese drei Gesprächstypen allerdings oftmals nicht getrennt, sondern zusammen als so genanntes „Mitarbeiterjahresgespräch“ geführt. Grundsätzlich ist das natürlich möglich und birgt den Vorteil, die wichtigsten Punkte der übergreifenden Personalführung (Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarung und Entwicklungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten) zusammenhängend besprechen zu können. Ein Nachteil ist allerdings, dass für ein zusammengefasstes Gespräch mehr Zeit eingeplant werden muss.

Hinzu kommt, dass die drei Typen von Mitarbeitergesprächen unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen, die im Gespräch für beide Gesprächspartner eindeutig voneinander abgegrenzt sein müssen. Inhalt und Ablauf eines reinen Fördergespräches, dessen Hauptfunktion darin liegt, dem Mitarbeitenden Entwicklungserfordernisse und -möglichkeiten aufzuzeigen, sind ferner anders zu gestalten als die der beiden anderen Gesprächstypen.

Ob die drei Gesprächstypen voneinander getrennt geführt werden, ob es Vier-Augen-Gespräche oder Teambesprechungen sind, muss allerdings jede Einrichtung entsprechend ihrer Bedingungen entscheiden. Wichtig ist jedoch, dass die Ziele eines Gespräches mit Mitarbeitenden vorab klar und transparent sind.

⇒ Für die organisatorische und inhaltliche Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation des Gespräches wird in der Praxis häufig mit **Checklisten** gearbeitet. Dafür gibt es eine Reihe von Mustern und Beispielen, aus denen sich leicht ein Instrument für den eigenen Kontext zusammenstellen lässt.

Am Ende des Fördergespräches steht eine von Vorgesetztem und Mitarbeitendem gemeinsam getragene Vereinbarung über die geplanten

Fördermaßnahmen. Viele Checklisten für Mitarbeitergespräche sind so aufgebaut, dass sie neben der Vorbereitung auch zur Dokumentation der Gesprächsergebnisse dienen können.

Bei Mentzel (2006) finden sich beispielsweise eine Checkliste zur „Vorbereitung des Mitarbeiters auf das Fördergespräch“ (S. 73) und ein Leitfaden „Fördergespräch“ (S. 75 f), die einen schnellen Einstieg in Fördergespräche ermöglichen. So können erste eigene Erfahrungen damit gesammelt werden, welche dann allmählich in die Weiterentwicklung des Instrumentes einfließen.

Beispiel 1: Vorbereitung des Mitarbeitenden auf das Fördergespräch
(Mentzel, 2006, S. 73)

- Waren Ihnen in der Vergangenheit Ihre Arbeitsziele ausreichend bekannt?
- Was hat Sie in der Vergangenheit bei ihrer Arbeit besonders behindert oder begünstigt?
- Welche Arbeitsziele sehen Sie für die Zukunft als wichtig an?
- Mit welchen inhaltlichen oder organisatorischen Änderungen ist zu rechnen?
- Konnten Sie in der Vergangenheit alle Ihre Fähigkeiten zum Einsatz bringen?
- Sehen sie eine andere Tätigkeit als geeigneter an?
- Welche Erwartungen haben sie an das Unternehmen hinsichtlich Ihrer beruflichen Weiterbildung?
- Welche Position im Unternehmen streben Sie an?
- Decken sich Ihre eigenen Erwartungen mit den Notwendigkeiten des Unternehmens?

Beispiel 2: Leitfaden „Fördergespräch“ (vgl. Mentzel 2006, S. 75f)

1. Positiver Gesprächseinstieg:

Freundlicher Empfang des Mitarbeitenden, kurze Erläuterung des Gesprächsanlasses, Überblick über den weiteren Verlauf

2. Sichtweise des Mitarbeitenden erfassen:

Die bisherigen Aufgaben des Mitarbeitenden ansprechen; auf die Vorbereitungen des Mitarbeitenden eingehen; Ziele, Erwartungen, Interessen und Wünsche des Mitarbeitenden erfragen; Gelegenheit für den Mitarbeitenden bieten, seine Sichtweise darzustellen. Unterstützung durch folgende Fragen möglich:

- Was ist gut gelaufen und warum?
- Was ist nicht so gut gelaufen und warum nicht?
- Was hat Spaß gemacht und was hat Frust erzeugt?
- Welche Ziele hat der Mitarbeitende für das nächste Jahr?

3. Die Sichtweise des Vorgesetzten darlegen:

Über die Ergebnisse von Beurteilungen, Befragungen oder Potenzialerhebungen informieren; auf die Ausführungen des Mitarbeiters eingehen, diese bestätigen, korrigieren und/oder ergänzen; Gemeinsamkeiten und Abweichungen aufzeigen und begründen.

Beachten sie, dass sich nicht alle Mitarbeitenden weiterentwickeln wollen, um weiterführende Aufgaben zu übernehmen.

Orientieren Sie sich neben den betrieblichen Erfordernissen auch an den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeiter.

4. Überlegen sie gemeinsam,

wie die Erwartungen, Wünsche oder Interessengebiete des Mitarbeitenden mit den betrieblichen Möglichkeiten in Übereinstimmung gebracht werden können.

5. Fördermaßnahmen festlegen:

Legen Sie die Fördermaßnahmen sowie die begleitenden Bildungsmaßnahmen fest.

6. Besprechen Sie:

- Die genauen Inhalte und Lernziele,
- die grobe Zeitplanung,
- die notwendigen finanziellen Mittel,
- in welcher Weise Sie selbst den Mitarbeitenden bei der Entwicklung unterstützen werden und
- wie der Entwicklungsfortschritt beobachtet und sichergestellt werden soll.

7. Gesprächsende:

Beenden sie das Gespräch mit einem Ergebnis. Veränderungen finden nur statt, wenn sie verbindlich vereinbart werden. Halten sie das Gesprächsergebnis schriftlich fest.

⇒ Einige Instrumente verbinden die Feststellung von Qualifikationen und Kompetenzen bereits mit der Ermittlung von Entwicklungsbedarf, so beispielsweise die **Qualifikations-Kompetenzmatrix** (vgl. Dietzen/Latniak/Selle 2005, S. 145 ff). Im Kern werden bei der Qualifikations-Kompetenzmatrix vorhandene Qualifikationen und Kompetenzen den erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen in einer Übersicht (Tabelle) gegenübergestellt, um so Weiterentwicklungsbedarf sichtbar zu machen. Sie lässt sich für jeden Mitarbeitenden gesondert oder auch für alle Mitarbeitenden im Überblick erstellen.

Qualifikations-Kompetenzmatrix eines Mitarbeitenden
(vgl. Dietzen/Latniak/Selle 2005, S. 145 ff)

Qualifikations-Kompetenzmatrix						FB-Nr.:
Fachbereich	Geschäftsleitung					
Name des MA/Stellenbezeichnung	Anforderungen an den MA (lt. Stellenbeschreibung)	erforderliche Kompetenzen	vorhandene Kompetenzen	erforderliche Qualifikation	vorhandene Qualifikation	Weiterbildung notwendig?* ja/nein
						↑

*Falls: Ja = WB-planung erforderlich

Qualifikationseinstufung durchgeführt von:		Datum:	
--	--	--------	--

- Folgende Qualifikations-Kompetenzstufen können beim Ausfüllen leiten:
- keine Qualifikation/Kompetenz vorhanden
 - Trainingsphase, fähig die Aufgabe unter Aufsicht zu erfüllen
 - ☺ Kann Aufgabe alleine erfüllen
 - fähig, andere zu schulen
 - ☼ Experte mit Führungsfähigkeit

⇒ Auch das **Raster zur Erfassung von Qualifizierungsbedarf bei Organisationsveränderungen** (nach Hoffmann 2000, S. 12) verbindet die Feststellung von Qualifikationen und Kompetenzen bereits mit der Ermittlung von Entwicklungsbedarf. Die folgende Matrix ist ein sehr einfaches, besonders für kleine Organisationen geeignetes Verfahren, um im Zusammenhang mit Organisationsveränderungen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln und entsprechende Maßnahmen zu planen.

Planungszeitraum: KW ... bis KW ... (nach Hoffmann 2000, S. 12)							
Probleme/Veränderungen	(Neue) Anforderungen an Kenntnisse, Fähigkeiten, Verhalten		Maßnahmen		Umsetzung		
	MA	FK	intern	extern	wer	was	bis wann

Die beiden genannten Instrumente eignen sich, um im Rahmen von Konferenzen und Besprechungen oder im Beratungs- und Fördergespräch gemeinsam im Dialog mit den Mitarbeitenden einen Profilvergleich vorzunehmen und ggf. entsprechende Maßnahmen zu planen.

4. Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen

Die Palette der Fördermöglichkeiten ist groß und oft unübersichtlich. Darum wird verständlicherweise häufig auf altbekannte Formen zurückgegriffen. Wie wichtig es ist, gezielte Maßnahmen zu identifizieren, zeigt sich, wenn man sich Ergebnisse von Studien vergegenwärtigt. Im Rahmen einer Studie zu PE-Maßnahmen in englischen Krankenhäusern konnte beispielsweise deutlich gezeigt werden, dass nicht die Anzahl an Fördermaßnahmen den Ausschlag für den größtmöglichen Erfolg brachte. Dagegen konnte mit gezielten und auf die

spezifischen Bedürfnisse der eigenen Einrichtung und der betreffenden Mitarbeitenden zugeschnittenen Maßnahmen, die auch Teamarbeit ermöglichen, die stärksten Effekte in der Weiterentwicklung des Personals erzielt werden (Fay/Brodbeck/West 2005). Verschiedene Qualitätsmanagement-Modelle fordern daher folgerichtig die gezielte und spezifische Förderung von Mitarbeitenden.

⇒ **Fortbildungsveranstaltungen und Seminare** stellen ein wichtiges Instrument zur Förderung der Mitarbeitenden dar. Bei der Auswahl einer geeigneten Fortbildung werden am besten zunächst die Vor- und Nachteile verschiedener Varianten abgewogen: intern, extern, auf die eigene Organisation zugeschnitten oder „von der Stange“, Qualifikationsbausteine zum Erfahrungslernen, Experten-Hearings, durch Know-how-Impulsgeber.

Es lohnt sich aber auch darüber nachzudenken, welche anderen Formen der Förderung im konkreten Fall möglich wären und sich nach einer Nutzen/Kosten Abwägung für eine Form zu entscheiden. Neben der eher klassischen Form des Seminars gibt es eine Vielzahl weiterer Möglichkeiten, die sich zur Weiterentwicklung der Mitarbeitenden eignen und die situationsbedingt weniger aufwändig sind und sich z. T. leichter in den Arbeitsalltag integrieren lassen.

⇒ Beispielsweise können **Möglichkeiten für internen Austausch und Wissensmanagement** geschaffen oder verbessert werden. Im Rahmen von strukturiertem Erfahrungsaustausch und kollegialer Fallberatung können einerseits neue Inhalte erarbeitet werden und andererseits bestehende Kommunikationswege in der Organisation verbessert oder neue geschaffen und ihre Nutzung geübt werden.

⇒ Gerade wenn sich eine Organisation mit vielen Veränderungen auseinandersetzen muss, können **interdisziplinäre Projektgruppen** neben dem konkreten Innovations- und/oder Veränderungsprojekt für die Entwicklung von Kompetenzen bei Mitarbeitenden genutzt werden. Über Projekte – sei es die Einführung eines Qualitätsmanagementmodells, die Umwandlung in eine andere Rechtsform, die Entwicklung neuer Angebotsformen o. a. – lassen sich Teamkompetenzen, Projektmanagementfähigkeiten und Verhandlungskompetenzen fördern. Sie regen ferner den Austausch von Wissen innerhalb der Organisation an. Um Projekte für die Entwicklung von Mitarbeitenden gezielt einzusetzen, ist es wichtig, dass die Projektteams über Grundwissen und eine gewisse Erfahrung im Projektmanagement verfügen. Ist dies nicht vorhanden, bietet es sich an, ein Projektteam extern begleiten zu lassen und diese Kompetenzen parallel zur Projektdurchführung einzubringen und damit in der Organisation aufzubauen.

⇒ Mit **Gruppen- und Einzelcoaching, erfahrungsgestütztem Feedback, Mentoring und Supervision** lassen sich ganz gezielt einzelne Mitarbeitende und/oder Gruppen von Mitarbeitenden fördern. Gerade in Bildungseinrichtungen gibt es Mitarbeitende, die über Coaching-/Supervisionserfahrung verfügen. Die Weiterbildungsorganisationen können sich daher fragen, ob sie auf interne Kräfte zurückgreifen oder ganz bewusst externe Fachkräfte mit Coaching oder Supervision beauftragen, um auch einen externen Blick auf die eigenen Strukturen zu erhalten.

⇒ Auch **Internetrecherchen zu konkreten Fragestellungen, die Teilnahme an internetgestützten Fachforen oder die zielorientierte Online-Kommunikation mit Experten** können sinnvolle Wege der Förderung im Sinne der Organisationsziele sein. Auf diesem Weg können oft in relativ kurzer Zeit sehr passgenaue Antworten auf eigene Fachfragen gefunden werden. Wie dieses Fachwissen dann in die eigene Praxis übertragen wird, bleibt Aufgabe der betreffenden Mitarbeitenden. Beim Transfer des über das Internet gewonnenen Wissens in die Praxis steht – vergleichbar einem externen Seminar – meist keine Unterstützung zur Verfügung, es sei denn, die Organisation kauft sich diese zusätzlich in Form von Beratung ein.

⇒ Nicht zuletzt bietet die Palette des **Lernens near- und on-the-job durch job enlargement, job enrichment und job rotation** einige Möglichkeiten. In der Praxis, vor allem in kleineren Bildungseinrichtungen, werden hier schnell Grenzen erreicht. Es lohnt sich aber doch, diese Möglichkeiten der Mitarbeitendenförderung im konkreten Fall zu durchdenken. Möglicherweise werden dabei Wege sichtbar, die unkonventionell, zielgerichtet und erfolgreich die identifizierten Lücken in der Organisation schließen können und noch dazu zu einem intensiven Austausch in der Mitarbeiterschaft beitragen. Gerade in Zeiten hohen Arbeitsdrucks kann es eine hervorragende Möglichkeit sein, die eigenen Mitarbeitenden arbeitsplatznah zu qualifizieren. Dabei sollte allerdings in jedem Fall berücksichtigt werden, dass die Verarbeitung und Verfestigung neuer Qualifikationen und Kompetenzen eine gewisse Lernzeit benötigt. Auch strukturierte Reflexionsphasen (so genannte „workouts“) können beispielsweise arbeitsplatznahe Lernchancen bieten.

Diese und weitere Anregungen für geeignete Förder- und Entwicklungsmaßnahmen finden sich u. a. in Mentzel 1996, Kunz 1998, Hoffmann 1999, Arnold 2000, Zink/Behrens 2003, Stiefel 2006, Peterke 2006, Thom/Zaugg 2006.

5. Die Maßnahmen dokumentieren und auswerten

Wird PE (als Teil von Qualitätsmanagement) als Prozess einer kontinuierlichen Verbesserung der Leistungen der eigenen Organisation verstanden, schließt sich an die Schritte Planung und Durchführung wie bei jedem anderen systematisch vollzogenen Prozess die Auswertung an. Im Sinne von Bildungscontrolling lassen sich im Rahmen der Auswertung Schlüsse für weitere Schritte ziehen, damit PE tatsächlich ein strategisches Element der Entwicklung der eigenen Organisation sein kann.

Dieser Schritt ist in der betrieblichen Praxis am wenigsten weit entwickelt und wird oft vernachlässigt. Allerdings kann nur durch regelmäßige Auswertung festgestellt werden, ob und inwieweit die angestrebten Ziele erreicht wurden.

Folgende Bereiche bieten sich für die Auswertung von PE-Maßnahmen an:

Kostenkontrolle gibt Auskunft darüber, welche Kosten entstanden sind und erleichtert Kostenvergleichsrechnungen bei der Entscheidung zwischen alternativen Fördermaßnahmen. Sie liefert auch eine Basis für Finanzierungsverhandlungen mit Zuwendungsgebern.

Erfolgskontrolle versucht den Entwicklungs- bzw. Lernerfolg des Mitarbeitenden zu erfassen. Es geht darum festzustellen, ob der Mitarbeitende die angestrebten Qualifikationen oder Kompetenzen aufbauen konnte und in seinem konkreten Arbeitsalltag einsetzt. Der Nachweis der Wirksamkeit von Fördermaßnahmen ist insgesamt schwierig. Das alleine ist aber kein Argument, sie gänzlich zu unterlassen. Neben der direkten Leistungsbeobachtung am Arbeitsplatz können vor allem Befragungen der Mitarbeitenden, die an Fördermaßnahmen teilgenommen haben, sinnvoll Auskunft über „Erfolg“ geben. Hier ist ein Anknüpfungspunkt an die Diskussionen um Evaluation von Bildungsprozessen gegeben (vgl. u.a. Herr/Veltjens in Hartz/Herr/Veltjens 2006, S. 12 ff; Bortz/Döring 2001; DeGEval 2002; Reischmann 2003), so dass auf entsprechende Instrumente dort verwiesen wird.

Rentabilitätskontrolle stellt eine Verbindung zwischen Kosten und Erträgen (Kosten-Nutzen-Relation) her. Rentabilitätsberechnungen in Bezug auf PE-Maßnahmen können nur dann sinnvoll durchgeführt werden, wenn eine Quantifizierung der Erfolge möglich ist (z. B. in einem Produktionsbetrieb durch eine gesteigerte Mengenleistung). In Bildungseinrichtungen ist dies in aller Regel nicht möglich.

6. Literatur

Letzter Zugriff auf alle Online-Dokumente am 2. April 2007

- Arnold, R. (2000): Santiago-Prinzip: Führung und Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Köln
- Bortz, J./Döring, N. (2001): Forschungsmethoden und Evaluation. Heidelberg
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) (2002): Standards für Evaluation. Köln
<http://www.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=227>
- Dietzen, A./Latniak, E./Selle, B. (Hrsg.) (2005): Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung. Zur Konstitution von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben. Schriftenreihe des BIBB, Bonn
- Erpenbeck, J./ Rosenstiel, L. von (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart
- Fay, D./Brodbeck F. C./West M. A. (2005): Human Resource Management. Eine Frage von Leben und Tod? In: Organisationsentwicklung, H. 1, S. 52-59
- Flato, E./ Reinbold-Scheible, S. (2006): Personalentwicklung. Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern – Toolbox für die Praxis. Landsberg am Lech
- Frey, A. (2006): Methoden und Instrumente zur Diagnose beruflicher Kompetenzen von Lehrkräften – eine erste Standortbestimmung zu bereits publizierten Instrumenten. In: Zeitschrift für Pädagogik (51. Beiheft), S. 30-46
- Frey, A./Jäger, R. S./Renold, U. (Hrsg.) (2005): Kompetenzdiagnostik. Theorien und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen. Berufspädagogik, Band 5. Landau
- Herr, M./Veltjens, B. (2006): Evaluation. In: Hartz, S./Herr, M./Veltjens, B. (2006): BLK-Verbundprojekt „Qualitätstestierung in der Weiterbildung“. Bonn, S. 12-14
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/quatest06_01.pdf
- Hoffmann, T. (1999): Qualifizierungsbedarf und Qualifizierungsplanung in kleinen und mittleren Unternehmen. Eschborn
- Hoffmann, T. (2000): Qualifizierung als notwendiges Begleitinstrument von Organisationsentwicklung. In: Hoffmann, T./ Kohl, H./Schreurs, M. (Hrsg.) (2000): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe. Neuwied/Kriftel, S. 10-15
- Kießling-Sonntag, J. (2002): Zielvereinbarungsgespräche. Erfolgreiche Zielvereinbarungen, konstruktive Gesprächsführung. Berlin
- Kießling-Sonntag, J. (2006): Beratung auf schwierigem Terrain – Zielvereinbarungen im Mittelstand. In: managerSeminare, H. 95, S. 20-25
- Kraft, S. (2006): Umbrüche in der Weiterbildung – dramatische Konsequenzen für das Weiterbildungspersonal.
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/kraft06_01.pdf
- Kunz, G. (1998): Zukunftssicherung der Weiterbildung. Anforderungen aus dem Blickwinkel der OE. In: GdWZ, H. 9(1998)3, S. 110-112

- Mentzel, W. (1996): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung: Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterentwickeln. 7. Auflage, Freiburg
- Mentzel, W. (2006): Mitarbeitergespräche. Planegg/München
- Peterke, J. (2006): Handbuch Personalentwicklung. Durch Führung Mensch und Unternehmen fördern, Lernen zum Wettbewerbsvorteil entwickeln, Qualifizierung zielgerichtet und wirkungsvoll vornehmen. Berlin
- Reischmann, J. (2003): Weiterbildungsevaluation. Neuwied
- Simon, H./von der Gathen, A. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt/New York
- Stiefel, R. (2006): Personalentwicklung KMU. Innovationen durch praxiserprobte Konzepte. 5. Auflage, Leonberg
- Thom, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.) (2006): Moderne Personalentwicklung – Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden
- Welge, M. K./Al-Laham, A. (2002): Strategisches Management. Wiesbaden
- Zink, K./Behrens, S. (2003): Qualitätsmanagement und Personalentwicklung. In: Arnold, R./Bloh, E. (Hrsg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. 2. Auflage, Baltmannsweiler, S. 183-198

7. Weiterführende Literatur – kommentierte Literaturliste

Letzter Zugriff auf alle Websites am 2. April 2007

Autor	Kommentar
<i>Einleitung</i>	
Fay/Brodbeck/West (2005)	Studie über die Effizienz von PE-Maßnahmen in englischen Krankenhäusern.
Kießling-Sonntag (2006)	Der Artikel fokussiert auf die Stolpersteine bei der Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen in kleinen und mittleren Unternehmen. Zeigt auch, dass PE-Instrumente schrittweise eingeführt werden können.
Mentzel (1996)	Umfassendes Werk, in dem zu allen Punkten und Schritten der PE etwas enthalten ist.
<i>1. Bedarfssituation der Organisation klären</i>	
Dietzen/Latniak,/Selle, (2005)	Anregungen für die strategische PE im Rahmen von QM gibt v. a. der Artikel von Dietzen/Latniak zu Problemen betrieblicher Qualifikationsbedarfsanalyse (S. 131-160).

Autor	Kommentar
Stiefel (2006)	Vorstellung des Instrumentes „Analyse strategischer Erfolgspositionen (SEP)“ mit einem Beispiel auf S. 36 f. Es bietet sich als Raster für die Bedarfssituationsermittlung von Weiterbildungseinrichtungen an.

2. Potenziale der Mitarbeitenden und ihre Entwicklungsbedürfnisse ermitteln

Berthel/Becker (2000)	Ab S. 128 ff findet sich eine ausführliche Darstellung und Beschreibung dazu, wie Anforderungsprofile erstellt werden.
BLK-Verbundprojekt (2006)	Die Materialien zum ProfilPASS befassen sich mit der Erstellung von Kompetenzprofilen und gehen dabei auch auf informell erworbene Kompetenzen ein. Sie lassen sich auf PE übertragen.
Erpenbeck/ Rosenstiel (2003)	Umfangreiches Werk zur Kompetenzmessung. Das Handbuch präsentiert <ul style="list-style-type: none"> - v. a. Beispiele aus dem deutschsprachigen Raum; - Verfahren, die in der betrieblichen oder pädagogischen Praxis bereits umfangreich eingesetzt werden bis hin zu solchen, die gerade erst erfolgreich erprobt wurden; - das gesamte Spektrum von Verfahren der Messung, Charakterisierung und Beschreibung von Kompetenzen. Die Beiträge sind folgendermaßen strukturiert: <ol style="list-style-type: none"> a. Tabellarische Übersicht zu den Basisaspekten, b. Rasterdarstellung mit den wichtigsten Aspekten des jeweiligen Verfahrens, c. Freie Darstellung durch die jeweiligen Verfasser, die auf Verfahrensbesonderheiten und Resultate eingeht.
Flato/Reinbold-Scheible (2006)	Verschiedene Instrumente werden in knapper Form benannt und erläutert. Hinweise zum Anforderungs- und Eignungsprofil finden sich auf S. 71-81.

Autor	Kommentar
Frey (2006)	Analyse von 47 Instrumenten, die geeignet erscheinen, um Kompetenzklassen von angehenden Lehrkräften zu diagnostizieren. Das Ergebnis der Analyse wird in Form einer Tabelle dargestellt. Sie gibt eine Übersicht zu verschiedenen Messmethoden.
Frey/Jäger/Renold (2005)	Der Artikel von Frey/ Balzer (S. 31-56) definiert verschiedene Kompetenzbereiche und führt ein, wie man Kompetenzen diagnostizieren kann.
Heyse/Erpenbeck/Max (2004)	Das Buch befasst sich im Kern mit Kompetenzprofilen und ihrer Erarbeitung. Aus dem Inhalt: <ul style="list-style-type: none"> - konkrete Beispiele, wie die Instrumente KODE/KODEX oder INSIGHTS MDI angewendet werden können, - Vergleich verschiedener kompetenznaher Messverfahren, - Hinweise zum Kompetenz-Pass, - Hinweis auf die Software KomBilanz.
Hoffmann (1999)	Qualifizierungsbedarfsermittlung und -planung als Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) angelegt. Dafür Beschreibung von vier Workshops: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ziele 2. Probleme 3. (neuen) Anforderungen 4. Auswertung der Umsetzung
Hoffmann/Kohl/Schreurs (2000)	Artikel A1 von Hoffman (S. 11 ff) entwickelt Ideen zur Erfassung von Qualifizierungsbedarf bei Organisationsveränderungen .
Kraft (2006)	Artikel über die Situation der Lehrenden in der Weiterbildung.
Mentzel (1996)	Gibt Einblick in die verschiedenen Stufen der PE, beschreibt z. B. detailliert die Schritte zur Erstellung von Anforderungsprofilen (S. 65 ff).
Sonntag (1999)	Umfassendes Werk, enthält u. a. ein Kapitel zu „Methoden und Strategien der PE“ sowie ein Kapitel zur „Ermittlung personaler Merkmale: Leistungs- und Potentialbeurteilung von Mitarbeitern“.

Autor	Kommentar
Thom/Zaugg (2006)	Praxisorientiertes Buch, u. a. mit Hinweisen zu „Anforderungen an ein nachhaltiges HRM“ (S. 29 f) und „360 Grad-Feed-back“ (S. 78-81).
<i>3. Bedarf und Potenziale abgleichen für die Maßnahmenplanung</i>	
Dietzen/Latniak/Selle (2005)	Stellt auf S. 145 ff die Qualifikationsmatrix vor.
Flato/Reinbold-Scheible (2006)	Praxisorientiertes Buch, enthält u. a. eine Reihe von Checklisten, insbesondere für die Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen (S. 85-108).
Hoffmann (2000)	Vorstellung des Rasters zur Erfassung von Qualifizierungsbedarf bei Organisationsveränderungen.
Jetter/Skrotzki (2000)	Konzentration auf Zielvereinbarungsgespräche und alles, was damit zusammenhängt; mit vielen praktischen Beispielen.
Kießling-Sonntag (2006)	Der Artikel fokussiert auf die Stolpersteine bei der Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen in kleinen und mittleren Unternehmen.
Kießling-Sonntag (2002)	Praxisorientiertes Buch, das Hintergrundwissen für die Ein- und Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen bereitstellt.
Mentzel (2006)	Kleiner Taschenguide mit Hintergrundwissen für Mitarbeitergespräche; mit unterschiedlichen Checklisten.

4. Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen

Arnold (2000)	Enthält Anregungen für geeignete Förder- und Entwicklungsmaßnahmen.
Fay/Brodbeck/West (2005)	Studie über die Effizienz von PE-Maßnahmen in englischen Krankenhäusern.
Flato/Reinbold-Scheible (2006)	In der Toolbox wird zu folgenden Qualifizierungsmaßnahmen ein Überblick gegeben: fachliche Schulung, Seminar und Trainings, Coaching, Teamentwicklung und Projektmanagement, Nachwuchsförder- und Traineeprogramme.

Autor	Kommentar
Hoffmann (1999)	Enthält Anregungen für geeignete Förder- und Entwicklungsmaßnahmen.
Kunz (1998)	Artikel, der verschiedene Maßnahmen zur Qualifizierung im Rahmen von PE benennt.
Mentzel (1996)	Umfassendes Werk, in dem zu allen Punkten und Schritten der PE etwas enthalten ist.
Peterke (2006)	Enthält Anregungen für geeignete Förder- und Entwicklungsmaßnahmen.
Stiefel (2006)	Enthält Anregungen für geeignete Förder- und Entwicklungsmaßnahmen.
Thom/Zaugg (2006)	Enthält Anregungen für geeignete Förder- und Entwicklungsmaßnahmen.
Zink/Behrens (2003)	Enthält Anregungen für geeignete Förder- und Entwicklungsmaßnahmen.

Umfassende Werke

Flato/Reinbold-Scheible (2006)	<p>Stellt u. a. vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - die PREGO-Methode als Instrument der ganzheitlichen PE (für gezielte Laufbahn- und Karriereplanung sowie als Handwerkszeug, um Potenziale der Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern, S.125-142), - Praxisbeispiele aus verschiedenen Branchen (S. 181-207), - als Service-Angebot die Internetseite PE-Toolbox mit Instrumenten zum Ausdrucken.
Hoffmann/Kohl/Schreurs (2000)	Neben vielen konkreten Ideen zur PE gibt der Artikel B3 „Aufbau des notwendigen Instrumentariums der PE und OE“ von Heribert Kohl (S. 139 ff) einen Überblick darüber, welche Instrumente für PE und OE hilfreich sind.
Mentzel (1996)	Umfassendes Werk, in dem zu allen Punkten und Schritten der PE etwas enthalten ist.
Peterke (2006)	Umfassendes Werk zu PE, das viele hilfreiche und nützliche Anregungen und Hinweise geben kann.

Autor	Kommentar
Sonntag (1999)	Umfassendes Werk, enthält u. a. ein Kapitel zu „Methoden und Strategien der PE“ sowie ein Kapitel zur „Ermittlung personaler Merkmale: Leistungs- und Potentialbeurteilung von Mitarbeitern“.
http://www.personal-box.de	Internetseite, die einige Checklisten, Arbeitshilfen und Werkzeuge für PE beinhaltet.

8. Verzeichnis der Websites

Letzter Zugriff auf alle Websites am 2. April 2007

erwachsenenbildung.at, Das Portal für Lernen und Lehren Erwachsener:
<http://www.erwachsenenbildung.at/berufsfeld/berufsbild/funktionsprofile.php>

IZK-Kompetenzcheck, Universität Bochum:
<http://www.fh-bochum.de/izk/service/komptenzcheck-lernpass/kompetenzcheck.html>

KomBilanz (Software):
<http://www.isbuhr.de/kombilanz/>

PERSONAL-BOX ONLINE. Die praxisorientierte Wissensdatenbank für strategische Personalaufgaben:
<http://www.personal-box.de>

Personalentwicklung: Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern – Toolbox für die Praxis:
<http://www.pe-toolbox.de/>

ProfilPASS (BLK-Verbundprojekt):
<http://www.profilpass-online.de/>