

Kompetenzbasiertes Weiterbildungsmanagement

Handreichung zur Unterstützung von Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation

Erstellt im Rahmen des Projekts:



Anfänge, Übergänge und Anschlüsse gestalten –
Inklusive Dienstleistungen von Berufsbildungswerken

Gefördert durch:



aus Mitteln des Ausgleichsfonds



Impressum

Herausgeber

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Rollnerstraße 14
90408 Nürnberg
www.f-bb.de

Autoren

Hofmann, Heidi
Lorenz, Sabrina
Poltermann, Aleksandra

Redaktion

Lorenz, Peggy

Projektleitung

Dr. Thomas Freiling
Dr. Matthias Kohl
Telefon: 0911-27779-868
E-Mail: matthias.kohl@f-bb.de

Förderung

Dieser Band ist im Rahmen des Projekts „Anfänge, Übergänge und Anschlüsse gestalten - Inklusive Dienstleistungen von Berufsbildungswerken“ (PAUA) entstanden. Das Projekt wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus Mitteln des Ausgleichsfonds gefördert und vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH in Kooperation mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke e. V. (BAG BBW e. V.) durchgeführt.

Erscheinungsjahr

2017
Online abrufbar unter www.f-bb.de/publikationen/onlinepublikationen.html oder <https://www.bagbbw.de/bag-bbw/mitgliederservice/>

Zitierhinweis

Hofmann, H., Lorenz, S., Poltermann, A.:
Kompetenzbasiertes Weiterbildungsmanagement. Handreichung zur Unterstützung von Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation. [Ort und Datum des Abrufs]

Copyright

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Danksagung

Herzlichen Dank an Frau Mitacou vom BBW Hof für ihre Unterstützung bei der Erstellung dieser Handreichung.

Inhalt

Einleitung	5
Ausgangssituation und Anlass.....	5
Ziel der Handreichung	5
Konzeptionelle Grundlagen	6
Weiterbildungsmanagement - wozu?.....	6
Kompetenzbasiert – wieso?	6
Weiterbildungsmanagement – wie?	8
Bildungsbedarfsermittlung.....	8
Weiterbildungsplanung	10
Planung und Durchführung von Maßnahmen.....	12
Erfolgskontrolle / Bildungscontrolling.....	13
Umsetzung	15
1. Schritt: Grundlagen schaffen.....	15
2. Schritt: Ermittlung der SOLL-Kompetenzen	16
3. Schritt: Ermittlung der IST-Kompetenzen.....	19
4. Schritt: Abgleich von SOLL und IST	20
5. Schritt: Bildungsplanung	23
6. Schritt: Organisation und Durchführung.....	24
7. Schritt: Evaluation und Fortschreibung des Prozesses.....	27
Good Practice Beispiel des Berufsbildungswerks Diakonie am Campus, Hof	31
Ausgangslage und Zielsetzung	31
Das Vorgehen im Überblick.....	31
Führungskräfte-Workshop zur SOLL-Bestimmung.....	31
Online-Befragung zur IST-Bestimmung	34
Auswertung	34
Schlussfolgerungen und Umsetzung	35
Lessons Learned und Fazit	36

Materialien	38
Info: Netzgestützte Lernformen	39
Beispiel: Prozessplan.....	40
Beispiele: Merkmale überfachlicher Kompetenzen	41
Info: Wege des Kompetenzerwerbs	43
Info: Information der Mitarbeitenden zur Befragung	45
Info: Kompetenzdialog	46
Beispiel: Betrieblicher Weiterbildungsplan.....	47
Vorlage: Kalkulation des Weiterbildungsbudgets	48
Beispiel: Ablaufplan eines Qualifizierungs-Workshops	49
Checkliste: Entscheidungshilfen bei überbetrieblichen Seminarangeboten.....	50
Vorlage: Fragebogen Seminarbewertung.....	51
Vorlage: Follow-up Befragungen	53
Vorlagen: Instrumente zum Praxistransfer	54
Beispiel: Auswertung der Weiterbildungsaktivitäten.....	55
Beispiel: SOLL-Kompetenzen der Diakonie am Campus	56
Informationen	59
Literatur / Links	59

Einleitung

Die vorliegende Veröffentlichung ist eine von sieben Handreichungen, welche im Rahmen des Projektes „Anfänge, Übergänge und Anschlüsse gestalten – Inklusive Dienstleistungen von Berufsbildungswerken“ (PAUA) erschienen sind. Das Projekt PAUA – durchgeführt vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in Kooperation mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke (BAG BBW) – verfolgt das Ziel, die Entwicklung wirtschaftlich tragfähiger neuer Geschäftsmodelle und inklusiver Leistungen von Berufsbildungswerken (BBW) zu unterstützen. Diese Zielsetzung impliziert sowohl die Erweiterung des Leistungsportfolios von BBW als auch die Weiterentwicklung der Organisationen und ihrer Mitarbeitenden. Verschiedene Lösungsansätze dazu werden regional erprobt und als Good Practice-Beispiele in alle BBW transferiert.

Ausgangssituation und Anlass

Der demografisch bedingte Rückgang der Schüler/innenzahlen, die Zunahme konkurrierender Anbieter ambulanter Reha-Leistungen sowie das gesellschaftspolitische Ziel einer inklusiven Ausrichtung der Schul- und Berufsbildung stellen Berufsbildungswerke (BBW) vor neue Herausforderungen. Es gilt, ihre Einrichtungen für neue Zielgruppen zu öffnen, Fördermaßnahmen verstärkt inklusiv zu gestalten und ihr Leistungsportfolio zu erweitern, um sich auf dem Markt als flexible und kompetente Bildungsdienstleister erfolgreich positionieren zu können.

Derartige strategische Neuausrichtungen beinhalten auch neue Anforderungen an die Kompetenzen des Personals. Betriebliche Weiterbildung gewinnt damit an Bedeutung: Kompetenzbasiert entsprechend den aktuellen Arbeitsanforderungen; zeit- und bedarfsnah gemäß den betrieblichen Gegebenheiten; systematisch im Sinne von Effektivität und Effizienz.

Ziel der Handreichung

Die vorliegende Handreichung will dabei unterstützen, Weiterbildung in Berufsbildungswerken strategisch zu verankern. Sie richtet sich an die Verantwortlichen für die Bildung von Mitarbeitenden in BBW.

Die Handreichung gibt einen Überblick über grundlegende Aspekte betrieblicher Weiterbildung und die Systematik des kompetenzbasierten Weiterbildungsmanagements, stellt Erfahrungen aus der Praxis des Projektes „PAUA“ vor und bietet Instrumente und Materialien für die Umsetzung.

Konzeptionelle Grundlagen

Betriebliche Weiterbildung unterscheidet sich in zwei grundlegenden Aspekten von der beruflichen Erstausbildung: Zum einen richtet sie sich an Adressaten, die bereits über eine Fülle beruflicher Kompetenzen und Erfahrungen verfügen, an die es anzuknüpfen gilt. Zum anderen folgt sie keinem vorab definierten Themenkanon und Zeitrahmen, sondern muss sich curricular, didaktisch und organisatorisch an den betriebspezifischen Gegebenheiten flexibel ausrichten.

Zunächst sollen daher die zentralen konzeptionellen Grundlagen der Gestaltung und Systematisierung betrieblicher Weiterbildung dargelegt werden, bevor das Vorgehen bei der Implementierung eines Weiterbildungsmanagements schrittweise erläutert wird.

Weiterbildungsmanagement - wozu?

Wie eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsbildung zeigt, hat in den vergangenen Jahren Weiterbildung in deutschen Unternehmen zwar in der Summe zugenommen, findet jedoch überwiegend nur sporadisch zur Deckung aktueller Bedarfe statt (vgl. Jansen/Leber 2015).

Angesichts der zunehmenden Veränderungsdynamik von Markt- und Kundenanforderungen sind jedoch Ausbau und Entwicklung von Mitarbeitendenkompetenzen eine kontinuierliche Aufgabe, die ein planvolles und systematisches Vorgehen erfordert. Denn Weiterbildung kostet nicht nur Geld und bindet Ressourcen, sie braucht auch Zeit - sowohl zu ihrer Durchführung als auch um praktisch wirksam zu werden. Ein systematisches Weiterbildungsmanagement stellt sicher, dass die für den Unternehmenserfolg notwendigen Kompetenzen dann zur Verfügung stehen, wenn sie gebraucht werden.

Kompetenzbasiert – wieso?

Im alltäglichen Sprachgebrauch werden die Begriffe „Kompetenz“ und „Qualifikation“ häufig synonym verwendet. Sie unterscheiden sich jedoch grundsätzlich: Mit *Qualifikation* sind die auf formalem Weg erworbenen berufsrelevanten Kenntnisse und Fertigkeiten gemeint. *Kompetenzen* hingegen „sind Dispositionen (persönliche Voraussetzungen) zur Selbstorganisation bei der Bewältigung von insbesondere neuen, nicht routinemäßigen Aufgaben“ (vgl. Heyse/Erpenbeck 2007, S. 14), umfassen also die Summe aller Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Menschen in bestimmten Situationen handlungsfähig machen.

Berufliche Handlungsfähigkeit beinhaltet sowohl fachliche als auch überfachliche Kompetenzen: Natürlich verfügen Ausbilder/innen über die in ihrem Fachgebiet nötigen Kenntnisse. Um jedoch den Anforderungen ihres Arbeitsplatzes in einem BWB gerecht zu werden, müssen sie aber auch in einem Team arbeiten, sachgerecht mit teils schwierigen, problembelasteten Jugendlichen kommunizieren, mit Konflikten lösungsorientiert umgehen können und vieles mehr.

Für die Bewältigung beruflicher Aufgaben ist also eine Vielzahl unterschiedlicher Kompetenzen erforderlich. Um sie gezielt (weiter)entwickeln zu können, müssen sie systematisch erfasst und geordnet werden. Das klassische Kompetenzmanagement unterscheidet dabei vier Basiskompetenzen, unter die sich alle weiteren Kompetenzen subsumieren lassen:

- *Fachkompetenz* bezeichnet alle zur Erfüllung einer beruflichen Aufgabe notwendigen professionsspezifischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse.
- *Methodenkompetenz* ist die Fähigkeit, Fachwissen in komplexen Arbeitsprozessen zielgerichtet und systematisch umzusetzen.
- *Sozial-kommunikative Kompetenz* bedeutet, kommunikativ und kooperativ zu handeln, d. h. zum Beispiel, sich mit anderen kreativ und konstruktiv auseinanderzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten.
- *Persönliche (personale) Kompetenz* bezeichnet die Fähigkeit, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen und Werthaltungen zu entwickeln, Begabungen und Motivationen zu entfalten.

Wie sich in den Beschreibungen dieser verschiedenen Dimensionen bereits andeutet, nimmt die Transparenz von Kompetenzen ab, je stärker sich die Perspektive von der sachlichen auf die individuelle Ebene verschiebt.

Während fachliche Kompetenzen relativ leicht zu bestimmen sind, erfordern die überfachlichen Kompetenzen eine sehr differenzierte Betrachtung und genaue Beschreibung dessen, was darunter in dem jeweiligen Unternehmenskontext verstanden wird, welche konkreten Anforderungen also damit gemeint sind.

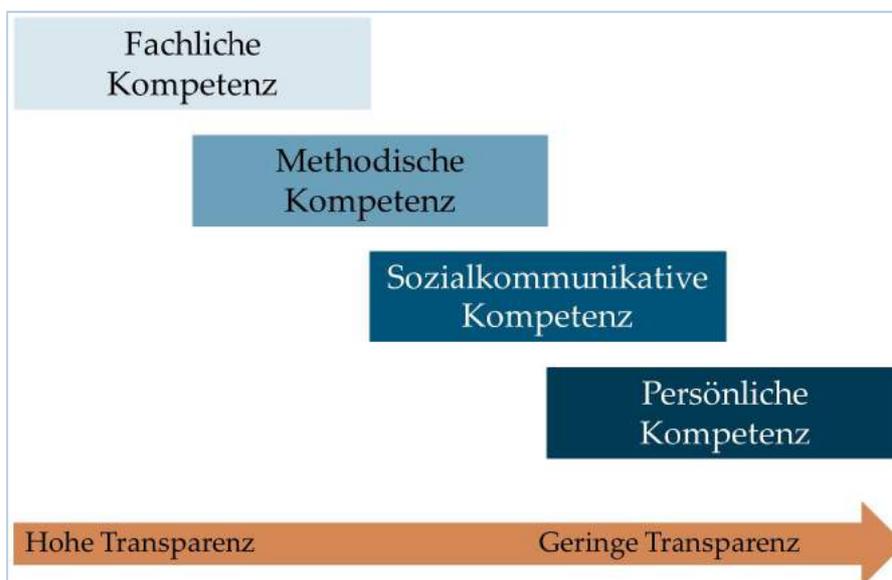


Abbildung 1: Transparenz von Kompetenzen (eigene Darstellung)

Eine systematische betriebliche Weiterbildung muss dem Rechnung tragen. Denn vor dem Hintergrund zunehmend wechselnder und neuer Arbeitsanforderungen gewinnen die überfachlichen Kompetenzen immer mehr an Bedeutung.

Weiterbildungsmanagement – wie?

Weiterbildungsmanagement bezeichnet einen Prozess, der iterativ-zyklisch, also als sich ständig wiederholender Kreislauf stattfindet und vier zentrale Phasen umfasst (vgl. Hornel/Geldermann 2010, S. 9):

1. Bildungsbedarfsermittlung
2. Weiterbildungsplanung
3. Planung und Durchführung von Maßnahmen
4. Erfolgskontrolle/Bildungscontrolling

Diese Phasen sollen im Fortgang näher beleuchtet werden.

Bildungsbedarfsermittlung

Weiterbildung muss den Anforderungen sowohl des Unternehmens als auch der Mitarbeitenden entsprechen. Um Weiterbildungsmaßnahmen passgenau planen und durchführen zu können, ist daher eine sorgfältige Analyse dieser Anforderungen auf beiden Seiten unerlässlich.

Bildungsbedarfsermittlung hat dabei immer eine prognostische Seite. Denn es geht nicht nur darum, aktuelle Kompetenzdefizite zu identifizieren, sondern auch künftig zu erwartende Kompetenzbedarfe zu erkennen, um rechtzeitig geeignete Maßnahmen ergreifen zu können.

Festlegung der Unternehmensziele und -strategien

Der aktuelle und künftige Kompetenzbedarf eines Unternehmens hängt von dessen Zielen und strategischen Entscheidungen, z.B. hinsichtlich zu erschließender Geschäftsfelder, ab - die wiederum durch verschiedene externe Faktoren wie Märkte und Kundenanforderungen, politische Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Entwicklungen beeinflusst werden. Notwendige Voraussetzung ist somit, dass auf Managementebene Klarheit darüber herrscht, wo das Unternehmen derzeit steht, wohin es sich künftig entwickeln will und wie es dies erreichen kann.

Identifikation der SOLL- Kompetenzen

Um den Bildungsbedarf ermitteln zu können, werden daher die strategisch relevanten Kompetenzen identifiziert, in einem betrieblichen *Kompetenzkatalog* zusammengefasst und geordnet. Sie sind schriftlich zu fixieren. Durch die Beschreibung werden die abstrakten Kompetenzbegriffe mit den *spezifischen Anforderungen* des Unternehmens inhaltlich unterlegt und damit operationalisierbar. So wird auch sichergestellt, dass alle Beteiligten ein einheitliches Verständnis von den konkreten Kompetenzanforderungen gewinnen. Die ermittelten SOLL-Kompetenzen werden in betriebliche Anforderungsprofile übertragen. Neben den inhaltlichen Anforderungen ist jedoch dabei auch die *rollenspezifische Anforderungstiefe* von Bedeutung: Eine Sekretariatskraft muss über bessere Kenntnisse von Textverarbeitungsprogrammen verfügen als der Ausbilder in der Metallwerkstatt. Entsprechend ist bei der Erstellung von funktionsbezogenen Soll-Profilen auch der jeweils erforderliche *Kompetenzgrad* zu bestimmen.

Arbeitsplatzspezifische Anforderungen können *statisch* und *dynamisch* sein. Als statisch werden die grundsätzlichen, in Stellen- und Funktionsbeschreibungen niedergelegten oder durch Arbeitsplatzanalysen ermittelten Anforderungen bezeichnet. Dynamische Anforderungen beziehen sich auf absehbare Veränderungen von Arbeitsplätzen, z.B. durch Prozessoptimierung oder die Änderungen von Stellenzuschnitten. Diese Gesichtspunkte sind bei der Erstellung von Rollenprofilen konsequent im Auge zu behalten.

Ermittlung der IST-Kompetenzen

Sind die betrieblichen Kompetenzanforderungen definiert, kann überprüft werden, inwieweit die benötigten Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind und welcher Handlungs- und Bildungsbedarf besteht. Analog zu den entwickelten Rollenprofilen lassen sich (gruppen)bezogene *Kompetenzprofile* für Mitarbeitende erstellen, die auf Selbstbeurteilung, Fremdbeurteilung oder einer Kombination aus beidem basieren.

Bei der Erfassung der IST-Kompetenzen der Mitarbeiter/innen ist es sinnvoll, nicht nur berufsbezogenes Wissen und Können zu ermitteln, sondern auch ihre persönlichen Interessen und Neigungen ebenso wie die im Privatleben (informell) erworbene Kompetenzen mit einzubeziehen. Daraus können sich unter Umständen auch wertvolle Hinweise auf unerschlossene individuelle Potenziale ergeben.

Es gibt verschiedene Wege und Instrumente, um den Kompetenzbestand der Beschäftigten zu ermitteln.

- In *Mitarbeitendenbeurteilungen* nehmen die Vorgesetzten anhand der beschriebenen SOLL-Profile eine Einschätzung der ihnen unterstellten Beschäftigten vor (Fremdeinschätzung).
- In *Kompetenzdialogen* kann die Fremdeinschätzung durch die Führungskraft mit der Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden abgeglichen werden und in die Vereinbarung eines individuellen Weiterbildungsplans münden. Im Kompetenzdialog liegt der Fokus nicht auf bestehenden Defiziten, sondern richtet sich konstruktiv auf den Ausbau der Stärken des Mitarbeiters. Diese Dialoge sollten möglichst von den regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen und Gehaltsfragen entkoppelt werden.
- Schriftliche *Befragungen* bieten die Möglichkeit, den Kompetenzbedarf aus Sicht der Mitarbeitenden flächendeckend und effizient zu erfassen. Für die Entwicklung geeigneter Fragebögen und die professionelle Durchführung der Befragung empfiehlt es sich, externe Expertise einzubeziehen. Damit wird auch die nötige Unabhängigkeit gewährleistet, die es den Befragten erleichtert, offen zu antworten.
- *Workshops* eignen sich, um den Bildungsbedarf in einem Team oder einer Abteilung zu ermitteln. Die Teilnehmenden analysieren aus ihrer Sicht gemeinsam die notwendigen Kompetenzanforderungen in ihrem Bereich, bestimmen ihren Kompetenzstand und können daraus Vorschläge ableiten, wie eventuelle Kompetenzdefizite behoben werden können. Werden die Mitarbeitenden in dieser Form einbezogen, erhöht dies nicht nur die Transparenz unternehmensstrategischer Entscheidungen, sondern auch die Akzeptanz von Weiterbildungsangeboten. Zudem tragen solche ergebnisoffen gestalteten Workshops selbst zur Stärkung

von insbesondere sozialen und methodischen Kompetenzen bei. Wesentlicher Erfolgsfaktor derartiger Workshops ist eine professionelle Moderation.

Es empfiehlt sich, bei der IST-Erfassung auch gleich die Frage nach den Weiterbildungswünschen der Mitarbeitenden mit aufzunehmen und ihre Einschätzung des didaktischen Potenzials der Arbeitsplätze einzuholen: Bieten sie Gelegenheiten zum Austausch von Know-how mit Kollegen und Kolleginnen? Stehen Lernmittel- und Medien bereit? Beinhalten die Aufgaben Möglichkeiten dazuzulernen?

Abgleich von SOLL und IST

Welche Instrumente auch eingesetzt werden, in jedem Fall ist darauf zu achten, dass bei der IST-Erfassung mit den gleichen Kompetenzbegriffen gearbeitet wird, wie sie in den Soll-Profilen festgelegt wurden und dass ein einheitliches Verständnis ihrer Inhalte besteht. Wird nun das IST-Profil des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin dem SOLL-Profil der Funktion gegenübergestellt, wird der individuelle Kompetenzbedarf transparent. Ein Abgleich der SOLL-Anforderungen mit den in einer Abteilung oder Funktionsgruppe vorhandenen Kompetenzen gibt einen Gesamtüberblick über den bereichsbezogenen Handlungsbedarf.

Weiterbildungsplanung

Mit der Kenntnis des Kompetenzbedarfs stellt sich die Frage, wie dieser gedeckt werden kann. Nicht immer ist eine Weiterbildungsmaßnahme die Lösung. Mangelnde Kenntnis wichtiger Zusammenhänge kann beispielsweise auch der unzureichenden Kommunikation zwischen Abteilungen geschuldet sein. Hier wäre das Problem eventuell durch eine organisatorische Optimierung der Abstimmungsprozesse zu beseitigen. Andererseits ist aber bestehender Weiterbildungsbedarf nicht immer auf den ersten Blick erkennbar.

Präzisierung des Weiterbildungsbedarfs

Für die Weiterbildungsplanung spielen verschiedene Gesichtspunkte eine Rolle, die sich auf die Art des Bedarfs beziehen:

- *Eindeutigkeit:*
Wird eine neue Software eingeführt, brauchen die betroffenen Mitarbeitenden eine Anwenderschulung. Hier ist der Weiterbildungsbedarf *manifest* und auch die Form der Weiterbildung meist naheliegend. Deutlich schwieriger ist es, *latenten* Weiterbildungsbedarf zu erkennen, der oftmals hinter konkreten Problemlagen, wie erhöhten Fehlzeiten oder einem angespanntem Betriebsklima, stecken kann. Je uneindeutiger der Bedarf, desto weniger eindeutig ist die Wahl der passenden Bildungsmaßnahme.
- *Wichtigkeit:*
Wie groß sind die Probleme, die Kompetenzdefiziten geschuldet sind? Wie dringlich ist deren Beseitigung? Wo sind Prioritäten zu setzen? Diese Fragen berühren strategische Gesichtspunkte, die vor allem eng mit dem Ressourceneinsatz verknüpft sind. Besteht dringlicher Handlungsbedarf, muss sich das Unternehmen unter Umständen für eine kostenintensivere, dafür aber zeitnah zu realisierende Maßnahme entscheiden.

- *Zeitliche Dimension:*
Wie aktuell und weitreichend ist der Kompetenzbedarf? Wie viel Zeit wird für seine Deckung benötigt? Sind einzelne Schulungsmaßnahmen hinreichend, oder ist ein längerfristig angelegtes, differenziertes Fortbildungsprogramm aufzulegen? Wenn es beispielsweise um die Entwicklung von Sozialkompetenzen geht, die häufig auf eine Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen abzielen, muss sowohl mit einem deutlich längeren Zeithorizont gerechnet als auch der Einsatz verschiedener didaktischer Methoden eingeplant werden.
- *Zielrichtung:*
Steht die Beseitigung von Kompetenzdefiziten im Fokus oder der Ausbau bisher ungenutzter Potenziale? Geht es um die Verbesserung von Strukturen, Abläufen oder Prozessen oder um die geplante Erweiterung des Angebotsportfolios eines Unternehmens? Die Klärung der Zielrichtung hat großen Einfluss auf die methodische Ausgestaltung von Bildungsmaßnahmen.
- *Zielgruppe:*
Last but not least spielt natürlich - insbesondere unter methodisch-didaktischen Gesichtspunkten – bei der Weiterbildungsplanung die Bestimmung der Zielgruppe eine wesentliche Rolle. Besteht sie aus Mitgliedern eines Arbeitsteams oder einer abteilungsübergreifenden Funktionsgruppe? Welche Voraussetzungen bringen die Teilnehmenden hinsichtlich ihres Bildungsstandes mit?

Identifikation geeigneter Lernformen

Je nach Zielsetzung, Inhalt, Adressaten und den betrieblichen Rahmenbedingungen können verschiedene Modelle des Lernens zum Einsatz kommen, die sich zum einen durch die Lernform und zum anderen durch den Lernort unterscheiden. Grundsätzlich gilt: Je besser Lernende an ihre Vorerfahrungen und –kenntnisse anknüpfen können und je näher am Arbeitsplatz Lernen stattfindet, desto leichter gelingt der Transfer des Gelernten in die Arbeitspraxis.

- *Lernen direkt am Arbeitsplatz (on the job)*
kann durch Unterweisungen, kollegiale Unterstützung, die Nutzung von Handbüchern und digitalem Lernen vor Ort oder auch schlicht *by doing* erfolgen. Lernen on the job hat den Vorteil, dass Lerninhalte direkt an vorhandene Problemstellungen anknüpfen und praxiswirksam werden können. Dies ist die flexibelste und für den Betrieb einfachste Form der Weiterbildung, deren Ergebnisse unmittelbar in die Leistungserbringung einfließen.
- *Arbeitsplatznahes Lernen (near the job)*
findet weitgehend in Gruppen statt und bezieht sich in der Regel auf Fragen der Optimierung von Strukturen und Prozessen (Qualitätszirkel, KVP-Gruppe etc.). Obwohl hier nicht die Weiterbildung im Fokus steht, so finden doch bei der gemeinsamen, selbstorganisierten Bearbeitung konkreter betrieblicher Probleme Lernprozesse statt. Ihr Vorteil ist, dass sie nicht die Behebung von Kompetenzdefiziten zum Ausgangspunkt haben, sondern sich mit der Aufgabenstellung positiv auf die Ausschöpfung der vorhandenen Kompetenzen bezogen wird. Die Mitarbeitenden sehen sich als Kompetenzträger anerkannt, was ihr Selbstbewusst-

sein, ihre Motivation und nicht zuletzt ihre Lernbereitschaft fördert.

Daneben gibt es noch arbeitsplatznahe kollegiale Gruppen- und Peer-Coachings, in denen problembezogene Kompetenzdefizite einzelner Mitarbeitender systematisch behoben werden.

Die Stärke solcher Partner- und Teamkonzepte liegt nicht zuletzt darin, dass mit dem kollegialen Austausch von Wissen und Know-how vor allem auch die Sozial- und Methodenkompetenzen aller Beteiligten ausgebaut werden.

- *Weiterbildung off the job*
umfasst zum einen alle Formen des klassischen Lernens in Seminaren und Lehrgängen (formal und non-formal). Diese Maßnahmen sind weitgehend standardisiert und input-basiert und eignen sich daher vor allem gut für die Vermittlung von Fachkenntnissen. Sie haben jedoch den Nachteil, dass individueller Lernbedarf wenig Berücksichtigung findet, und die Trennung von Lernen und Arbeiten dem Teilnehmer die Übertragung des Gelernten auf seinen Arbeitsplatz erschwert. Externe Veranstaltungen verursachen darüber hinaus zusätzliche Kosten für Fahrt, Verpflegung und Unterbringung, bieten aber – soweit unternehmensübergreifend angelegt – die Möglichkeit, durch den Austausch mit Teilnehmenden aus anderen Organisationen neue Anregungen zu bekommen und den „Blick über den eigenen Tellerrand“ zu schärfen.
Zum anderen zählen zur Weiterbildung off the job natürlich auch alle berufsbezogenen Lernaktivitäten, die selbstorganisiert in der Freizeit stattfinden. Dabei – wie auch am Arbeitsplatz – werden zunehmend IT-gestützte Lernformen genutzt, deren Bandbreite von „klassischen“ E-Learning Programmen bis zu interaktiven, intra- oder internetbasierten Lernplattformen reicht. In den Materialien finden Sie dazu eine Übersicht. (→ Materialien: Netzgestützte Lernformen)

Es steht also eine große Bandbreite von Lernformen zur Verfügung, die für betriebliche Weiterbildung genutzt werden kann. Bei der Entwicklung von Weiterbildungskonzepten werden häufig verschiedene Modelle zu *Lernarrangements* kombiniert, insbesondere um die Aneignung theoretischen Wissens mit der praktischen Anwendung stärker zu verzahnen. Ein solches *Blended Learning* – Konzept wäre z.B. die gezielte Verknüpfung eines Arbeitsprojekts mit begleitenden Selbstlernphasen und Lernworkshops. Ob kombiniert oder einzeln: Der Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen hängt nicht zuletzt wesentlich von ihrer systematischen Vorbereitung und Steuerung ab.

Planung und Durchführung von Maßnahmen

Um Bildungsmaßnahmen möglichst passgenau gestalten zu können, müssen folgende Aspekte im Vorfeld geklärt sein:

- die genaue Zielsetzung und die Kriterien der Zielerreichung,
- die für die Zielerreichung relevanten Inhalte,
- die Zusammensetzung der Teilnehmenden und deren individuelle Voraussetzungen,
- die Lernform und das methodische Vorgehen,
- der Lernort,

- der zeitliche Umfang und geeignete Zeitraum,
- der/die für die Durchführung verantwortliche Experte/in (Dozent/in / Moderator/in).

Auf dieser Basis lassen sich Weiterbildungsmaßnahmen effizient planen und vorbereiten. Das heißt auch, dass bei Hinzuziehung externer Expertise alle durchführungsrelevanten Aspekte mit dem Bildungspartner hinreichend geklärt und abgesprochen werden müssen. Dieses bezieht sich auf das methodische Vorgehen und die notwendigen sachlichen und infrastrukturellen Voraussetzungen ebenso wie auf die Lernziele und -inhalte.

Formen des arbeitsplatzintegrierten Lernens erfordern einen höheren Grad an Selbstorganisation und Selbststeuerung als seminaristische Formen. Bei ihrer Planung ist vor allem darauf zu achten, dass

- die Arbeitsaufgaben selbst Lernpotenzial beinhalten,
- geeignete Lernmittel und -medien bereit gestellt werden,
- ein Lernbetreuer als Ansprechpartner im Bedarfsfall zur Verfügung steht,
- feste Lernzeiten vereinbart werden,
- Lernen im Unternehmen auch als ein Bestandteil der Aufgabenerfüllung gesehen und anerkannt wird.

Welche Art der Bildungsmaßnahme auch gewählt wird: Ein wesentlicher - in der Praxis aber häufig vernachlässigter - Gesichtspunkt ihrer Ausgestaltung ist der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag. Denn das Ziel von Qualifizierungsmaßnahmen ist ja nicht ausschließlich der Erwerb von Kenntnissen und Fertigkeiten, sondern deren produktive Anwendung im Arbeitsprozess. Die Sicherung des Lerntransfers ist daher integrierter Bestandteil der Planung und Vorbereitung. Die zentralen Fragestellungen dazu lauten:

- Wodurch und mit welchen Mitteln kann die Übertragung des Gelernten in die Praxis unterstützt werden?
- Wie wird im gesamten Lernprozess wann der praktische Lernerfolg von wem überprüft?

Erfolgskontrolle / Bildungscontrolling

Evaluation ist für ein systematisches Weiterbildungsmanagement von zentraler Bedeutung. Wie wurden die Maßnahmen angenommen und beurteilt? Inwieweit wurden die angestrebten Wirkungen erzielt? Wie ist das Verhältnis von Aufwand und Ertrag? Antworten auf diese Fragen geben Hinweise auf möglichen Verbesserungsbedarf bei der Konzeptionierung, Planung und Prozessgestaltung.

In der Praxis beschränken Unternehmen ihre Evaluationsaktivitäten häufig auf den Einsatz von Feedbackbögen nach Maßnahmenende. Diese haben jedoch oft nur den Charakter sogenannter „Happy Sheets“, die eher situationsabhängige Stimmungsbilder wiedergeben. Sicher ist die unmittelbare Zufriedenheit der Teilnehmenden keine unwichtige Größe, letztendlich geht es aber um den konkreten Nutzen sowohl für einzelne Mitarbeitende als auch für die Organisation, der darin besteht, dass sich das Gelernte in der praktischen Arbeit produktiv geltend macht.

Die Wirkung und der Nutzen einzelner Maßnahmen können also aus verschiedenen Perspektiven und auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden, wie in einem vierstufigen Evaluationsmodell des Wirtschaftswissenschaftlers Donald Kirkpatrick dargestellt:

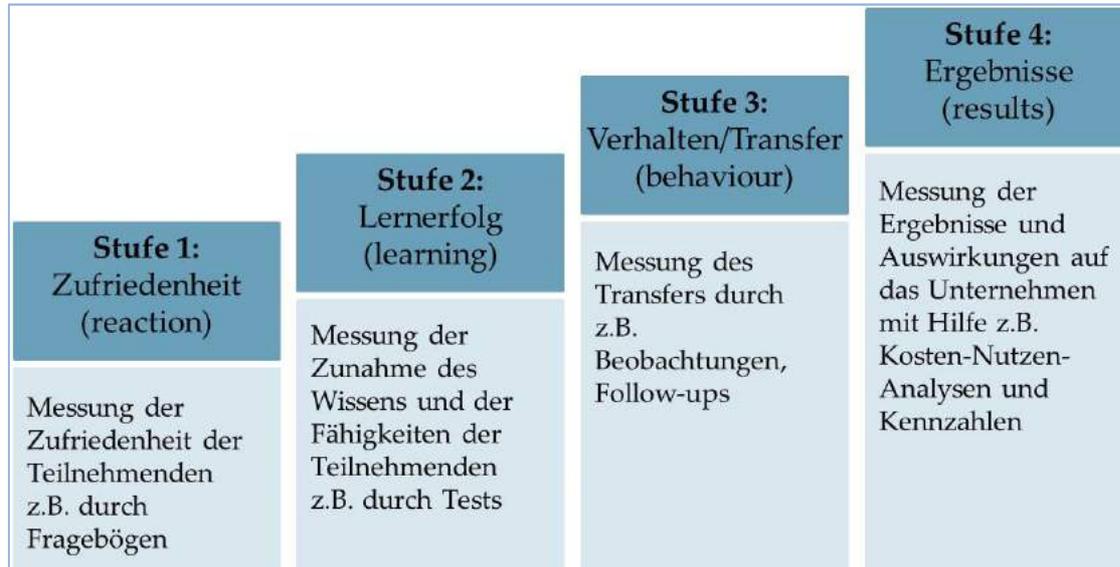


Abbildung 2: Das Vier-Stufen-Modell der Evaluation von Kirkpatrick (in Anlehnung an Stender u.a. 2009, S. 441)

- Auf der *ersten Stufe* geht es um die Zufriedenheit der Teilnehmenden. Dazu werden in der Regel Fragebögen eingesetzt, wobei darauf geachtet werden sollte, dass nicht nur auf die sogenannten „Wohlfühlfaktoren“, wie z.B. die Verpflegung fokussiert wird. Von Interesse sind auch und vor allem die Einschätzungen der inhaltlichen und methodischen Qualität und des individuellen Lerneffekts sowie die Anregungen und Wünsche der Teilnehmenden hinsichtlich weiterer Veranstaltungen.
- Die *zweite Stufe* bezieht sich auf den Lernerfolg. Tests und theoretische oder praktische Prüfungen geben Aufschluss über den konkreten Zuwachs an Wissen und Können. Dies setzt jedoch voraus, dass in der Planungsphase eine genaue Bestimmung und Operationalisierung der Lernziele vorgenommen worden ist.
- Auf *Stufe drei* wird überprüft, inwieweit sich das Gelernte in der Praxis durch eine verbesserte Aufgabenerfüllung niederschlägt. Hier können - je nach Zielsetzung und Inhalt der Bildungsmaßnahme – unterschiedliche Instrumente zum Einsatz kommen: Praxistests, systematische Beobachtungen, Mitarbeitendenbefragungen, -gespräche oder -beurteilungen.
- Auf der *vierten Stufe* werden die Auswirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf das Unternehmen betrachtet. Hier geht es also um Effektivität und Effizienz: Welchen Nutzen hat die Maßnahme dem Unternehmen gebracht? In welchem Verhältnis stehen die Kosten zum erzielten Nutzen? Hierfür können verschiedene betriebliche Kennzahlen herangezogen werden, die sich auf die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen, die Prozesse sowie die Mitarbeitenden beziehen.

Im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung sollte im Weiterbildungsmanagement zusätzlich der gesamte Prozess einer regelmäßigen Bewertung unterzogen werden.

Umsetzung

Im ersten Teil dieser Handreichung wurden grundlegende Aspekte betrieblicher Weiterbildung und ihrer Systematisierung erläutert. Auf welche Weise die praktische Umsetzung im Unternehmen erfolgt, hängt letztendlich von den betrieblichen Zielsetzungen und Gegebenheiten ab. Im Folgenden wird ein idealtypisches Vorgehen skizziert. Anhand der einzelnen Umsetzungsschritte werden ausgewählte Instrumente und Methoden vorgestellt.

1. Schritt: Grundlagen schaffen

Im Ausgangspunkt gilt es, die Unternehmensstrategie und das Vorgehen zur Implementierung eines Weiterbildungsmanagements abzustimmen. Diese Abstimmung findet zwischen BBW-Leitung, Bereichsleitern und gegebenenfalls der Mitarbeitervertretung statt. Sinnvoll ist es, die Strategie mit Teilzielen zu unterlegen. Auf diese Weise lässt sich das Vorgehen einfach und sukzessive planen.

Vorgehen:

Unternehmensstrategien und Teilziele festlegen

Leitfragen zur Orientierung:

Unser Ziel ist es, unseren Kompetenzbedarf systematisch und bedarfsnah zu decken. Was beeinflusst die Zielerreichung?

- Welche gesellschaftspolitischen Entwicklungen wirken sich auf das BBW aus?
- Welche Veränderungen der Märkte sind in den nächsten Jahren zu erwarten und wie werden sie sich voraussichtlich auf das BBW (z.B. steigende Anzahl von Wettbewerbern) auswirken?
- Welche Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsplätze und -aufgaben sind notwendig, um Markt- und Kundenanforderungen auf wirtschaftliche Weise gerecht zu werden?
- Welche Anforderungen werden heute und in Zukunft an die Beschäftigten gestellt?
- Welche Teilziele müssen wir festlegen, um unser Hauptziel zu erreichen?
- Welche technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen sind geplant oder notwendig?
- Welche aktuellen Probleme bestehen im Unternehmen, im Bereich oder in der Abteilung?
- Welche Konsequenzen für die Kompetenzen der Mitarbeitenden ergeben sich aus den bekannten Anforderungen und Problemen?
- Wie systematisieren wir unsere Weiterbildungsaktivitäten, um unseren Kompetenzbedarf nachhaltig zu sichern?

Prozessplan erstellen

Der Prozessplan (→ Materialien: Prozessplan) bildet die verschiedenen Stadien und Zwischenschritte des Vorgehens ab und unterlegt diese mit Planungsdaten für die praktische Umsetzung.

Leitfragen zur Prozessplanung:

- In welchen Schritten gehen wir vor?
- Wo setzen wir Meilensteine?
- Wie ist der Zeitplan zu gestalten?
- Wer ist wofür verantwortlich?
- Wer ist mit einzubeziehen?

2. Schritt: Ermittlung der SOLL-Kompetenzen

Die Voraussetzung für die systematische Erfassung der BBW-spezifisch relevanten Kompetenzen ist mit der Erstellung des Kompetenzkatalogs geleistet, der die erforderlichen Basiskompetenzen und die daraus abgeleiteten Teilkompetenzen abbildet. Ein solcher Katalog kann sowohl für das gesamte Unternehmen als auch für einzelne Abteilungen erstellt werden.

Unternehmensspezifischer Kompetenzkatalog

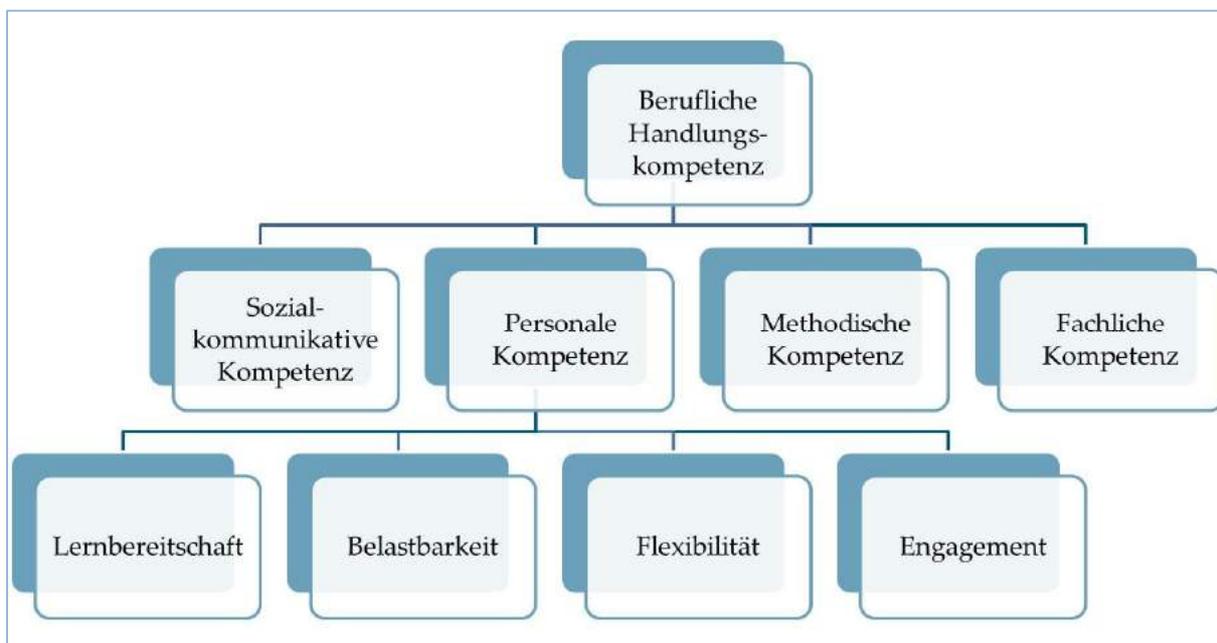


Abbildung 3: Exemplarischer Aufbau eines betrieblichen Kompetenzkatalogs (eigene Darstellung)

Sind die strategisch relevanten Teilkompetenzen festgelegt, werden sie inhaltlich beschrieben und in betriebliche Rollenprofile überführt.

Vorgehen:

Unternehmensrelevante Basiskompetenzen definieren

Wie bereits im Kapitel 1 angesprochen, wird in der Praxis meist zwischen fachlichen, methodischen, sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen unterschieden. Natürlich lässt sich diese Einteilung auch modifizieren, so können beispielsweise Fach- und Methodenkompetenzen zusammengefasst oder Führungskompetenz als eigene Kategorie festgelegt werden. Wichtig ist dabei nur, dass diese Systematik einheitlich für die gesamte Organisation gilt.

Strategisch relevante Teilkompetenzen bestimmen

Zur Ausdifferenzierung der einzelnen Kompetenzdimensionen werden diese mit betrieblich relevanten Teilkompetenzen unterlegt. Für personale Kompetenz können beispielsweise folgende Teilkompetenzen definiert werden:

- Eigenverantwortung
- Belastbarkeit
- Initiative
- Anpassungsfähigkeit

Die Orientierung an den organisationsspezifischen Funktionsgruppen erleichtert die Auswahl geeigneter Teilkompetenzen. Bei der Ermittlung helfen folgende Leitfragen:

Zum aktuellen Kompetenzbedarf:

- Welche Tätigkeit(en) beinhaltet die Funktion?
- Welche Aufgaben sind damit verbunden?
- Welche Kompetenzen sind dafür erforderlich?

Zum künftigen Kompetenzbedarf:

- Welche inner- und außerbetrieblichen Veränderungen sind zu erwarten?
- Wie verändern sich dadurch die Anforderungen an die Mitarbeitenden?
- Welche fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sind erforderlich?

Teilkompetenzen präzisieren

Durch inhaltliche Beschreibungen werden die betriebsspezifischen Anforderungen konkretisiert. Dadurch wird ein einheitliches Verständnis der jeweiligen Kompetenzen hergestellt und sie werden überprüfbar.

Die ausgewählten Kompetenzmerkmale sollten

- repräsentativ für die betrieblichen Aufgabenstellungen,
- erfolgsrelevant,
- verhaltensorientiert und
- beobachtbar/beurteilbar

sein. (→ Materialien: Kompetenzmerkmale).

So ließe sich die personale Kompetenz „Kommunikationsfähigkeit“ beispielsweise folgendermaßen beschreiben: Er/Sie

- formuliert Sachverhalte klar und verständlich
- passt seine/ihre Ausdrucksweise der Situation / dem Gegenüber an
- hört aktiv und aufmerksam zu
- kann Feedback adäquat geben und annehmen

Niveaustufen festlegen

Da jedoch die beschriebenen Kompetenzen nicht für jede Funktion und Hierarchiestufe gleichermaßen ausgeprägt sein müssen, sind sie unterschiedlich zu gewichten.

Um die arbeitsplatzbezogenen SOLL-Kompetenzen sowie in Folge die mitarbeiterbezogenen Kompetenzprofile bestimmen zu können, ist im Vorfeld ein Bewertungsschema festzulegen. Dieses kann durch einen Korridor auf einer offenen Skala (z. B. von 0 = „trifft gar nicht zu“ bis 10 = „trifft voll zu“) erfolgen oder durch eine Einteilung in definierte Niveaustufen wie

- Level 1 = Grundkenntnisse/-fähigkeiten
- Level 2 = gute Kenntnisse/Fähigkeiten
- Level 3 = sehr gute Kenntnisse/Fähigkeiten
- Level 4 = weit überdurchschnittliche Kenntnisse/Fähigkeiten

Rollenprofile (SOLL-Profil) erstellen

Für die Abbildung der Ergebnisse in betriebspezifischen Rollenprofilen werden die Teilkompetenzen – den jeweiligen Kompetenzdimensionen zugeordnet - in Tabellen übertragen und die jeweils erforderlichen Ausprägungsgrade bestimmt.

	Kompetenzanforderung	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
Fachkompetenz	Kenntnisse der Bürowirtschaft			<input type="checkbox"/>	
	Verwaltungswissen			<input type="checkbox"/>	
	Kenntnisse des Rechnungswesens			<input type="checkbox"/>	
	Personalverwaltungskennntnisse		<input type="checkbox"/>		
	Deutschkenntnisse (Wort u. Schrift)			<input type="checkbox"/>	
	Englischkenntnisse (Wort u. Schrift)		<input type="checkbox"/>		
Methodenkompetenz	Textverarbeitung mit Word				<input type="checkbox"/>
	Datenerfassung mit Excel			<input type="checkbox"/>	
	Verhandlungstechniken	<input type="checkbox"/>			
	Präsentationstechniken		<input type="checkbox"/>		
Sozialkompetenz	Kommunikationsfähigkeit				
	Teamfähigkeit			<input type="checkbox"/>	
	Konfliktfähigkeit		<input type="checkbox"/>		
	Interkulturelle Kompetenz	<input type="checkbox"/>			
Personale Kompetenz	Organisationsfähigkeit			<input type="checkbox"/>	
	Lernbereitschaft		<input type="checkbox"/>		
	Belastbarkeit			<input type="checkbox"/>	

Abbildung 4: Exemplarisches SOLL-Profil einer Verwaltungskraft (eigene Darstellung)

3. Schritt: Ermittlung der IST-Kompetenzen

Um ein umfassendes Bild bei der Erfassung des Kompetenzbestands der Mitarbeitenden zu bekommen, hat es sich bewährt sowohl eine Fremdbeurteilung als auch eine Selbstbeurteilung durchzuführen. Bezugspunkt sind die Arbeitsplätze und deren aktuelle und künftige Anforderungen wie sie in den Soll-Profilen abgebildet sind.

Bei der Bestandsaufnahme ist zu berücksichtigen, dass

- ein Großteil der Kompetenzen von formal geringqualifizierten Mitarbeitenden ohne Berufsabschluss im Laufe ihres Arbeitslebens auf informellen Wegen erworben wurde. Eine Orientierung an formal erworbenen Abschlüssen ist daher kaum möglich. Die vorhandenen Kenntnisse sind in der Regel weder zertifiziert noch dokumentiert.
- das Expertenwissen langjähriger Mitarbeitender in der Regel im Unternehmen nicht dokumentiert ist und auch formal nicht erworben werden kann. Unternehmensspezifisches Wissen und durch lange Betriebszugehörigkeit erworbene Kompetenzen haben jedoch einen wesentlich höheren Stellenwert als vor langer Zeit erworbene Qualifikationen.
- auch im außerberuflichen Bereich zahlreiche Kompetenzen erworben werden, die im Arbeitskontext nicht unmittelbar sichtbar, für die Aufgabenerfüllung aber von Bedeutung sind.

Sinnvoll ist es daher, auch informell erworbene Kompetenzen zu erfassen, die über die formal dokumentierten Qualifikationen hinausgehen. (→Materialien: Informell erworbene Kompetenzen). Der Einsatz von Kompetenzpässen hilft, solche Potenziale sichtbar zu machen (vgl. Kucher/Wehinger 2010).

Darüber hinaus sollten auch mittels offener Fragen Anregungen und Wünsche zur betrieblichen Weiterbildung erfragt werden.

Vorgehen:

Um den Aufwand für die individuellen IST-Erfassungen im machbaren Rahmen zu halten, empfiehlt es sich, diese zunächst auf einen Pilotbereich zu beschränken.

Pilotbereich festlegen

Welcher Bereich ausgewählt wird, ist entlang der Zielsetzungen und der Organisationsstruktur zu entscheiden. Das kann eine Abteilung sein, einfacher wird das Verfahren jedoch, wenn man sich an den charakteristischen Funktionsgruppen im Unternehmen orientiert.

Vorgehen planen

Dabei gilt es folgende Fragen zu klären: Welche Personen werden befragt? Wird die Befragung der Mitarbeiter online oder mittels physischem Fragebogen durchgeführt? Wird für die Vorgesetzten ebenfalls eine Fremdbewertung durch ihre Führungskraft vorgenommen? Wie und von wem werden die Ergebnisse ausgewertet? Wird externe Expertise hinzugezogen?

Befragungsinstrumente erstellen

Im Wesentlichen bestehen die Fragebögen aus den Rollenprofilen mit Merkmalsbeschreibungen. Es empfiehlt sich jedoch, auf den Bögen die Zielsetzung und das Vorgehen kurz zu erläutern (siehe Punkt 4.).

Beteiligte vorbereiten

Um die Mitarbeitenden für die Teilnahme zu gewinnen, müssen sie den Sinn und Zweck der Aktion verstehen und über die Modalitäten der Durchführung und den Umgang mit den Ergebnissen informiert werden. Wichtig ist vor allem, ihnen zu verdeutlichen, dass mögliche Erkenntnisse über Kompetenzdefizite keine negativen Folgen für sie haben werden, sondern dass es um deren gezielte Beseitigung geht – in ihrem eigenen Interesse ebenso wie in dem der Organisation. (→ Materialien: Information der Mitarbeitenden)

Bestandsaufnahme durchführen

Die Führungskräfte nehmen anhand der Anforderungsprofile und Merkmalsbeschreibungen eine Einschätzung des Kompetenzbestands ihrer Mitarbeitenden vor. Sind sie selbst Gegenstand der Betrachtung, wird die Fremdbeurteilung durch ihre Vorgesetzten oder auch durch die Mitarbeitervertretung vorgenommen.

Den Mitarbeitenden werden die SOLL-Profile ausgehändigt und - bei Bedarf - die Merkmalsbeschreibungen erläutert. Wird die Befragung online durchgeführt, müssen ihnen Verfahren und Modalitäten des Zugangs erklärt werden. Die Teilnehmenden schätzen nun jeweils selbst anhand der Instrumente aus ihrer Sicht den Grad ihrer Kompetenzen ein.

Kompetenzprofile (IST-Profil) erstellen

Im Anschluss an die Fremd- und Selbsteinschätzung werden die Ergebnisse zusammengeführt.

Dass es Differenzen in der Fremd- und Selbstwahrnehmung gibt, ist normal. Es empfiehlt sich - insbesondere bei starken Abweichungen - in einem Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem die Unterschiede in den Einschätzungen zu diskutieren und so, durch einen gemeinsamen Klärungsprozess, Konsens hinsichtlich des individuellen Kompetenzprofils zu finden. (→ Materialien: Kompetenzdialog)

4. Schritt: Abgleich von SOLL und IST

Der SOLL-IST-Abgleich zeigt deutlich, wo ein Delta zwischen den Anforderungen und vorhandenen Kompetenzen liegt. Dadurch lässt sich erkennen, wo Handlungsbedarf besteht. Eine genauere Analyse der identifizierten Kompetenzdefizite bietet die Grundlage, passgenaue Weiterbildungslösungen abzuleiten.

Vorgehen:

Profile vergleichen, Abweichungen analysieren

Für den Abgleich werden die arbeitsplatzbezogenen Anforderungs- und die individuellen Kompetenzprofile übereinandergelegt und die Abweichungen vom SOLL hinsichtlich ihrer

inhaltlichen Bedeutung und Relevanz untersucht. Diese Detailanalyse konkretisiert den individuellen Weiterbildungsbedarf.

	Kompetenzanforderung	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
Fachkompetenz	Kenntnisse der Bürowirtschaft			○ □	
	Verwaltungswissen			○ □	
	Kenntnisse des Rechnungswesens		○	□	
	Personalverwaltungskennntnisse		○ □		
	Deutschkenntnisse (Wort u. Schrift)			□	○
	Englischkenntnisse (Wort u. Schrift)		□	○	
Methodenkompetenz	Textverarbeitung mit Word		○ □		□
	Datenerfassung mit Excel		○	□	
	Verhandlungstechniken	○ □			
	Präsentationstechniken	○	□		
Sozialkompetenz	Kommunikationsfähigkeit			○ □	
	Teamfähigkeit			○ □	
	Konfliktfähigkeit	○	□		
	Interkulturelle Kompetenz	○ □			
Personale Kompetenz	Organisationsfähigkeit		○	□	
	Lernbereitschaft		□	○	
	Belastbarkeit			○ □	

Abbildung 5: Beispiel Soll-Ist-Vergleich (eigene Darstellung)

So zeigt sich beispielsweise in Abbildung 5 bei der Textverarbeitung eine deutliche Differenz zwischen SOLL und IST. Für die Detailanalyse wären hier folgende Fragen denkbar:

- In welchen Bereichen der Textverarbeitung ist die Lücke am größten?
- Wie machen sich diese Lücken im Arbeitsalltag geltend?
- Wie lassen sich diese Lücken am effektivsten schließen?

Je genauer der Qualifizierungsbedarf bestimmt wird, desto besser kann in der Folge eine passgenaue Weiterbildungslösung entwickelt werden. Daher empfiehlt es sich, eine solche Detailanalyse möglichst zusammen mit den Mitarbeitenden vorzunehmen. Sie in die Überlegungen zur Lösung bestehender Kompetenzdefizite mit einzubeziehen fördert die Akzeptanz der gewählten Bildungsmaßnahmen.

Kompetenzmatrix erstellen

Um den Kompetenzbestand einer Funktionsgruppe abzubilden, werden die Ergebnisse aus der SOLL-IST-Analyse in eine Matrix übertragen.

Eine Kompetenzmatrix kann folgendermaßen aussehen:

Kompetenzmatrix Abteilung Vertrieb	Fachliche Kompetenzen							Methodische Kompetenzen					Soziale Kompetenzen				Personelle Kompetenzen					
	Verkaufs- und Gesprächstechniken	Psychologische Verkaufsstrategien	Marketing-Kennnisse	Verhandlungsstrategien	Verkaufsförderung	Dokumentation Kundenkontakt	EDV-Kenntnisse	Zeitmanagement	ALPEN-Methode	Problem-Analyse Schema	Techniken der Online-Werbung	ABC-Analyse	Kommunikationsfähigkeit	Verhandlungsgeschick	Teamfähigkeit	Begeisterungsfähigkeit	Kontaktfreudigkeit	Pünktlichkeit	Weiterbildungsbereitschaft	Psychische Belastbarkeit	Leistungsbereitschaft	Improvisationsfähigkeit
Anforderungsgrad Sollprofil	3	3	3	4	2	1	2	4	2	3	2	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3
Innendienst																						
Neuer, Manuel	X	X	3	X	X	4	3	4	3	2	1	4	4	X	4	4	2	2	3	2	3	4
Leno, Bernd	X	X	2	X	X	2	3	2	3	3	4	3	4	X	1	2	2	4	3	3	3	3
Aussendienst																						
Boateng, Jerome	1	3	3	2	3	X	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4
Hummels, Mats	2	3	3	3	4	X	4	4	4	2	1	4	2	2	2	3	2	3	3	4	4	2
Khedira, Sami	3	3	4	4	4	X	3	2	1	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	1	3
Müller, Thomas	3	4	3	3	1	X	2	1	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	3	2	3	3
Draxler, Julian	4	4	3	2	4	X	1	4	3	2	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	2
Götze, Mario	4	2	2	3	1	X	4	4	4	3	2	2	4	3	4	2	4	4	3	4	2	4
Özil, Mesut	3	3	3	4	2	X	4	4	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
Volland, Kevin	3	2	3	4	3	X	1	4	3	1	3	3	4	2	2	4	3	4	2	3	3	3
...																						

Verhandlungs-
training

Selbstlernmaterialien
verfügbar machen

In-House-Workshop
"Arbeiten im Team"

Abbildung 6: Beispiel einer Kompetenzmatrix (eigene Darstellung)

Dem jeweiligen Mitarbeitenden sind die ermittelten durchschnittlichen IST-Werte zu den einzelnen (stichwortartig benannten) Teilkompetenzen aus seinem Kompetenzprofil zugeordnet. Die dunkelgrau unterlegten Werte signalisieren Abweichungen zu den Soll-Anforderungen. Diese Übersicht lässt auf einen Blick erkennen, wo und in welcher Häufung in der Gruppe Kompetenzdefizite bestehen und sie bietet damit eine gute Grundlage, zu ihrer Beseitigung Handlungsoptionen abzuleiten.

5. Schritt: Bildungsplanung

Effizientes Weiterbildungsmanagement erfordert eine sorgfältige Gesamt- und Detailplanung und deren kontinuierliche Umsetzung. Dieses mag banal klingen, die Praxis zeigt jedoch, dass betriebliche Weiterbildungsprogramme mit der Zeit häufig im Sande verlaufen, weil ihre konsequente Verfolgung den Anforderungen des Alltagsgeschäfts zum Opfer gefallen ist. Wichtiger Bestandteil der Weiterbildungsplanung ist daher das Festlegen von Meilensteinen, um den Stand der Realisierung regelmäßig zu überprüfen und die Planung gegebenenfalls anzupassen.

Vorgehen:

Weiterbildungsprogramm entwickeln

Aus den Ergebnissen der Ist-Analyse wird eine Übersicht der ermittelten Kompetenzdefizite erstellt und sortiert; mögliche Handlungsoptionen werden gewichtet, geeignete Maßnahmen festgelegt und diese in einen Gesamtplan überführt. (→Materialien: Weiterbildungsprogramm)

Folgende Leitfragen beinhalten die wesentlichen Gesichtspunkte, die bei der Planung zu berücksichtigen sind:

- Wie dringlich ist die Beseitigung der jeweiligen Kompetenzdefizite?
- Bis wann müssen sie behoben sein?
- Welche Mitarbeitende sind davon betroffen?
- Wie viel Zeit erfordert die Entwicklung der benötigten Kompetenzen?
- Welche Maßnahmen eignen sich dafür?
- Welches Budget haben wir zur Verfügung? Wie verteilt sich dies (grob geschätzt) auf die verschiedenen Maßnahmen?
- Wo/wie lassen sich mögliche Synergieeffekte verschiedener Maßnahmen nutzen?
- Wann lassen sich die Maßnahmen am besten in unser Alltagsgeschäft integrieren?
- Wo liegt unser Planungshorizont? Wie ist der Zeitplan?
- Wo setzen wir Meilensteine, um den Stand zu überprüfen, den Prozess zu evaluieren und eventuell Planungskorrekturen vorzunehmen?
- Wer ist wofür verantwortlich? Wer ist mit einzubinden?

Maßnahmen planen

Je umfassender eine Bildungsmaßnahme durchgeplant ist, desto reibungsloser und erfolgreicher verläuft ihre Umsetzung. Die sorgfältige Planung umfasst neben der Festlegung der Bildungsziele, -inhalte und Zielgruppen vor allem auch das methodisch-didaktische Konzept und nicht zuletzt die nötigen betrieblichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen.

Mit dem Maßnahmenplan müssen daher folgende Fragen beantwortet sein:

- Welche Ziele werden mit der Bildungsmaßnahme verfolgt? Was genau sollen die Mitarbeitenden hinterher (leisten) können? Wie lässt sich die Zielerreichung überprüfen?

- Welche Inhalte sind daher von primärer Bedeutung? Welche Kenntnisse aus dem Themenfeld brauchen die Teilnehmenden in ihrer Funktion, welche nicht?
- Wie setzen sich die Teilnehmenden zusammen? Welche Voraussetzungen bringen sie mit? Handelt es sich um eher bildungsferne Mitarbeitende, oder solche, die es gewohnt sind, selbständig und systematisch zu lernen?
- Was heißt das unter didaktischen Gesichtspunkten? Welche Lernform und welche Lehr-Lernmethoden sind adressatengerecht und zielführend? Welche Aspekte soll der Ablaufplan beinhalten?
- Wie viel Zeit müssen wir für die Maßnahme veranschlagen? Soll sie während der Arbeitszeit stattfinden? Welche Zeiträume kommen aufgrund besonderen Termindrucks nicht in Betracht?
- Welcher Lernort ist am besten geeignet? Soll die Maßnahme im Unternehmen durchgeführt werden, in einem Seminarhotel oder bei einem externen Bildungsdienstleister? Was sind die jeweiligen Vor- und Nachteile?
- Sind Änderungen in der Arbeitsplanung und Vertretungsregelungen erforderlich?
- Wer führt die Bildungsmaßnahme durch? Können wir auf interne Expertise zurückgreifen oder ziehen wir externe hinzu?

6. Schritt: Organisation und Durchführung

Soll Weiterbildung arbeitsplatzbezogen stattfinden, bedarf es der Schaffung adäquater Lernbedingungen. Seminaristische Lernformen erfordern einen höheren Organisationaufwand: Räume müssen gebucht, Unterlagen zur Verfügung gestellt, Verpflegung organisiert, Dozenten/innen instruiert werden und vieles mehr. Wird mit einem externen Bildungspartner zusammengearbeitet, sind alle inhaltlich und organisatorisch relevanten Aspekte rechtzeitig und umfassend zu klären.

Vorgehen:

Arbeitsplatzbezogene Weiterbildung organisieren

Gezieltes Lernen „on und near the Job“ erfordert nicht nur eine systematische (Selbst-) Steuerung, sondern auch lernförderliche Rahmenbedingungen. Dafür sind die folgenden Gesichtspunkte zu überprüfen:

- *Lernort Arbeitsplatz:* Sind die Arbeitsprozesse und die einzelnen Aufgabenbestandteile transparent und nachvollziehbar? Sind Rückmeldungen zu den konkreten Arbeits- und Lernergebnissen möglich?
- *Lerninhalte:* Lassen sich die Lernaufgaben mit den Arbeitsinhalten unmittelbar verknüpfen? Inwiefern kann gezielt an die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden angeknüpft werden?
- *Lernmittel:* Stehen geeignete Lernmittel und -materialien zur Verfügung? Kann der/die Mitarbeiter/in am Arbeitsplatz direkt auf sie zugreifen?
- *Weitere Lernorte:* Kann der Mitarbeitende im Bedarfsfall weitere Lernorte wie Seminarräume oder Übungswerkstätten nutzen?

- *Betreuer:* Steht arbeitsplatznah im Bedarfsfall eine Lernbegleitung zur Verfügung?
- *Lernzeiten:* Welche Zeiten sind am besten geeignet? Wann ist störungsfreies Lernen am Arbeitsplatz möglich?

Auch wenn am Arbeitsplatz gelernt wird, führt das immer zu Beeinträchtigungen oder Verzögerungen der normalen Abläufe. Wichtige Voraussetzung ist daher zum einen, dass diese Form der Weiterbildung im Unternehmen allgemein anerkannt und akzeptiert ist. Zum anderen muss durch - für Mitarbeitende und Unternehmen gleichermaßen verbindliche - Vereinbarungen geregelt sein, welche Teile der Arbeitszeit als Lernzeit genutzt werden sollen. Zum Dritten müssen die betreffenden Mitarbeitenden willens und in der Lage sein, ihre Weiterbildungsaktivitäten weitgehend eigenständig zu organisieren und zu steuern.

Ein nützliches Instrument dafür ist ein Lerntagebuch. Das lässt sich ganz einfach in Form einer Tabelle führen:

Lernzeit	Lernaufgabe im Arbeitskontext	Lerninhalte und -instrumente	Lernergebnisse und Umsetzung	Anmerkungen

Abbildung 7: Aufbau eine Lerntagebuchs (eigene Darstellung)

Die Mitarbeitenden tragen nach jeder Lernsequenz ein, welche Themen sie in welchem Arbeitskontext wie bearbeitet und welche konkreten Lernergebnisse sie erzielt haben. In der letzten Spalte können Anmerkungen festgehalten werden, die sich z.B. auf verwandte, weiter zu vertiefende Themen oder auch auf besondere Schwierigkeiten bei der Bearbeitung beziehen.

Weiterbildung off the job organisieren

Hier soll der Blick auf einen wesentlichen, durchführungsrelevanten Gesichtspunkt gelenkt werden: Die Zusammenarbeit mit einem Bildungspartner.

Bei der Wahl eines externen Bildungsdienstleisters können folgende Fragen Entscheidungshilfe bieten:

- Gibt es bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit einem Träger?
- Sind diese positiv oder negativ?
- Sind diese Erfahrungen auf die vorgesehenen Qualifizierungsbereiche übertragbar?
- Verfügt der Träger nachweislich über Erfahrungen in diesen Bereichen?
- Bietet er Beratung bei der Auswahl geeigneter Bildungsmaßnahmen?
- Bietet er die Entwicklung passgenauer, individueller Lösungen an?

Zudem muss entschieden werden, ob die Qualifizierung intern oder extern erfolgen soll. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile:

- Interne Qualifizierung bietet die Möglichkeit, direkt an vorhandenen Anlagen

und betrieblichen Beispielen zu schulen und ist weniger zeit- und kostenaufwändig, kann aber zu Störungen des Betriebsablaufs und durch diesen führen.

- Für externe Qualifizierung spricht, dass sie in einer ungestörten Lernatmosphäre stattfindet und professionelle Seminarräume und -technik zur Verfügung stehen. Ihr Nachteil liegt wiederum - neben dem höheren Kostenaufwand - in der Trennung von Lern- und Arbeitsumgebung, womit der Transfer des Gelernten in die Arbeitspraxis im Nachhinein geleistet werden muss.

Ein Kostenvergleich kann weitere Entscheidungshilfe bieten, auch hinsichtlich der Wahl des Bildungsträgers (BT):

Anfallende Kosten	Intern	BT X	BT Y	BT Z
Lohn- und Gehaltskosten				
Reise- und Übernachtungskosten				
Vorbereitungskosten (Logistik, Entwicklung von Curricula, Materialien, etc.)				
Durchführungskosten (Raum, Technik, Verpflegung)				
Kursgebühren				
Dozentenkosten				
Sonstige Kosten				
Gesamtkosten				

Abbildung 8: Anfallende Kosten im Vergleich (eigene Darstellung)

Wer auch immer die Maßnahme durchführt: Wichtig ist, den Ablaufplan rechtzeitig mit dem Dienstleister abzustimmen. (→Materialien: Ablaufplan Maßnahme)

Wird in Betracht gezogen, einzelne Mitarbeitende an einem überbetrieblichen Seminar teilnehmen zu lassen und bestehen somit keine Einflussmöglichkeiten hinsichtlich seiner Gestaltung, stellen sich einige gesonderte Fragen zur Eignung des Angebots. (→ Materialien: Checkliste: Hilfestellung bei überbetrieblichen Seminarangeboten)

Qualifizierungsmaßnahmen begleiten

Der Imbiss wird nicht rechtzeitig zur Mittagspause geliefert, der Beamer fällt aus – um in solchen Fällen rasch agieren zu können, muss bei der internen Durchführung von Bildungsmaßnahmen ein betrieblicher Ansprechpartner für organisatorische Fragen zur Verfügung stehen.

Darüber hinaus hat es sich bewährt, prozessbegleitend gelegentlich ein kurzes, informelles Zwischenfeedback von Teilnehmenden und Dozenten/innen einzuholen und eventuelle Verbesserungsvorschläge oder auch situationsbedingte Änderungswünsche aufzunehmen. Potenzielle Störfaktoren können dadurch unter Umständen rechtzeitig erkannt und ausgeschaltet werden.

Eine wichtige Aufgabe hinsichtlich der Organisation und Begleitung von Bildungsprozessen ist die Sicherung des Lerntransfers. Dieser erfordert Zeit und personelle Kapazitäten und

sollte daher sowohl integrierter Bestandteil der Planung von Bildungsmaßnahmen sein als auch bei ihrer Realisierung konsequent im Auge behalten werden: Vorgesetzte sollten die Lernfortschritte regelmäßig am Arbeitsplatz überprüfen und bei Bedarf Hilfestellungen geben. Auch einzelne Kollegen/innen oder das Team sind dazu angehalten, die Umsetzung des Gelernten im Arbeitsalltag zu unterstützen. Spezielle Transfer-Coaches können eingesetzt werden, um gezielt bei fachlichen oder methodischen Transferproblemen zu helfen.

7. Schritt: Evaluation und Fortschreibung des Prozesses

Wie im ersten Kapitel bereits angesprochen, orientiert sich die Bewertung des Erfolgs betrieblicher Bildung grundsätzlich an dem erzielten Nutzen für die Mitarbeitenden und das Unternehmen. Somit sind nicht nur einzelne Maßnahmen, sondern auch das gesamte Bildungsprogramm und das Weiterbildungsmanagement selbst Gegenstand der Beurteilung. Evaluation findet insofern einerseits prozessbegleitend statt, andererseits schließt sich mit ihr auch der Kreis im Weiterbildungs-Managementsystem.

Vorgehen:

Zufriedenheit und Lernerfolg messen

Ob Teilnehmende mit einer Bildungsmaßnahme zufrieden sind, hängt von verschiedenen und sehr unterschiedlich zu gewichtenden Faktoren ab. In einem Fragebogen zur Seminarevaluation sollten die folgenden Gesichtspunkte auf jeden Fall enthalten sein (→ Materialien: Fragebogen zur Seminarbewertung):

- Erwartungen der Teilnehmenden und deren Erfüllung
- Auswahl der Themen (Wichtigkeit, Aktualität, Vollständigkeit, Umfang)
- Qualität der Vermittlung (Präsentation, Verständlichkeit, Praxisbezug, Angemessenheit von Methoden und Medieneinsatz)
- Beurteilung der Dozenten/innen (Rhetorik, Verständlichkeit, Einbezug der Teilnehmenden)
- Rahmenbedingungen (Ausstattung, Verpflegung, Räumlichkeiten, Gruppengröße und -zusammensetzung etc.)
- Anregungen für Dozenten/innen/Moderatoren/innen und die Seminargestaltung
- Einschätzung des persönlichen Lernerfolgs und des voraussichtlichen Nutzens für die Arbeitspraxis.

Zusätzlich zur unmittelbaren Seminarbeurteilung gibt eine Follow-up Befragung nach einigen Monaten darüber Auskunft, wie sich der Lernerfolg längerfristig geltend macht (→ Materialien: Follow-up Befragung). Soweit Bildungsmaßnahmen theoretische oder methodische Kenntnisse oder formale Qualifikationen zum Gegenstand haben, können die subjektiven Einschätzungen individueller Lernerfolge durch standardisierte Tests und Prüfungen ergänzt werden.

Zielt eine Maßnahme jedoch vor allem auf die Entwicklung sozialer und personaler Kompetenzen, wird der gewünschte Erfolg erst im Transfer, nämlich durch beobachtbare Verhaltensänderungen sichtbar.

Transfererfolg ermitteln

Verschiedene Instrumente und Methoden können für die Überprüfung genutzt werden, inwieweit Gelerntes am Arbeitsplatz praktisch wirksam wird:

- Im bereits erwähnten Lerntagebuch (S. 25) sind im Rahmen des arbeitsplatzintegrierten Lernens erste Umsetzungsergebnisse bereits dokumentiert und können in der Nachschau noch einmal kritisch reflektiert werden.
- Ergänzend - oder bei seminaristischen Weiterbildungsmaßnahmen alternativ - kann im Anschluss ein Transfertagebuch geführt werden, in dem konkrete Transferschritte festgehalten werden.
- Beim Transfercoaching wird dem/der Mitarbeiter/in ein Coach zur Seite gestellt, der die Umsetzungsschritte und -ergebnisse mit ihm/ihr bespricht und ihn/sie bei Problemen unterstützt.
- Bei der 360-Grad-Beurteilung stehen Verhaltensänderungen im Fokus. Dazu werden mittels eines standardisierten Fragebogens die Mitarbeitenden selbst sowie Führungskräfte und gegebenenfalls auch Kollegen/innen befragt. Um Veränderungen identifizieren zu können, ist ein zweistufiges Verfahren erforderlich: Beurteilung des Verhaltens vor der Bildungsmaßnahme und nach einem längeren Transferzeitraum, z.B. einem Jahr.
- Natürlich werden in der Praxis auch Beobachtungen am Arbeitsplatz und Einzel- oder Gruppengespräche mit Teilnehmenden für die Ermittlung von Transfererfolgen genutzt. Meist geschieht dies jedoch eher informell und unstrukturiert. Deshalb sollten Vorgesetzte im Sinne der Auswertbarkeit dazu angehalten werden, planvoll und mit gezielten Fragestellungen vorzugehen und die Ergebnisse zu dokumentieren.

(→Materialien: Instrumente zum Praxistransfer)

Gesamterfolg beurteilen

Das Anliegen, den Beitrag einer Weiterbildungsmaßnahme zur Wertschöpfung zu messen, ist zwar nachvollziehbar, aber eine eindeutige Zuordnung des Bildungserfolgs zum Unternehmenserfolg ist letztendlich nicht möglich. Dies gilt insbesondere im sozialen Bereich, wo direkte Kenngrößen wie Produktzahlen und Maschinenausfallzeiten nicht für die Nutzenbewertung von Qualifizierungsmaßnahmen herangezogen werden können. Zudem lässt sich der Zuwachs an Wissen und Kompetenzen nicht monetär messen. Alle Ansätze, adäquate Berechnungsmodelle zu entwickeln, sind daher theoretisch umstritten.

Es ist jedoch Aufgabe des Weiterbildungsmanagements, sich im Sinne der Kosten- und Budgetkontrolle einen zahlenmäßigen Gesamtüberblick über die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten zu verschaffen. (→ Materialien: Auswertung der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten). Dabei werden auch einige Erfolgsparameter überprüfbar. Folgende Kennzahlen können für die Gesamtevaluation genutzt werden:

<p>Inhalte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Veranstaltungen insgesamt • Anzahl unterschiedlicher Veranstaltungen • Anteil der Wiederholungsveranstaltungen • Durchschnittliche Zeitdauer der Veranstaltungen 	<p>Teilnehmer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Teilnehmenden insgesamt • Altersstruktur der Teilnehmenden • Herkunftsstruktur der Teilnehmenden nach Abteilungen • Ist-Teilnehmer/innen/angemeldete Teilnehmer/innen • Jährliche Weiterbildungszeit je Mitarbeiter/in
<p>Erfolg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmendenzufriedenheit (Seminarbewertungen) • Realisierungsgrad der geplanten Personalentwicklungsaktivitäten • Mitarbeiter/innenzufriedenheit mit der Personalentwicklung (Mitarbeiter/innenbefragungen) • Kundenzufriedenheit (Kundenbefragungen) 	<p>Kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesamtkosten der Weiterbildung • Anteil einzelner Kostenarten (Dozenten honorare, Reisekosten...) • Anteil der Weiterbildungskosten an den Gesamtkosten • Weiterbildungskosten pro Tag und Teilnehmende / pro Abteilung • Anteil der Weiterbildungskosten an den Personalkosten

Abbildung 9: Allgemeine Kennzahlen zur betrieblichen Weiterbildung (vgl. Hormel/Geldermann 2010, S.73)

Managementprozess evaluieren und fortschreiben

Auch das Weiterbildungsmanagement sollte regelmäßig evaluiert werden. Dabei wird die Realisierung der einzelnen Prozessschritte einer kritischen Beurteilung unterzogen.



Abbildung 10: Prozess des kompetenzbasierten Weiterbildungsmanagements (eigene Darstellung)

Vertretungen der Geschäftsleitung und Führungskräfte nehmen zusammen mit Weiterbildungsverantwortlichen und Betriebsrat im jährlichen Rhythmus eine Beurteilung des Weiterbildungsmanagements vor, um auf dieser Basis den Prozess fortzuschreiben. Dabei gilt es, folgende Fragen zu beantworten:

- Was lief gut?
 - Warum?
 - Welche Schlüsse für das künftige Vorgehen können wir daraus ziehen?
- Wo gab es Stolperstellen oder unnötige Reibungsverluste bei der Umsetzung?
 - Was waren die Gründe dafür?
 - Was müssen wir künftig anders machen, um diese zu vermeiden?
- Wo stehen wir jetzt?
 - Welche Ziele haben wir erreicht?
 - Welche Ziele müssen weiterverfolgt werden?
 - Mit welchen Maßnahmen?
- Wie geht es weiter?
 - Welche neuen Ziele müssen wir uns setzen?
 - Wie wollen wir diese Ziele erreichen?
 - Was sind die nächsten Schritte?

Mit dem nachfolgenden Beispiel aus dem Projekt PAUA werden Erfahrungen und Erkenntnisse aus der praktischen Umsetzung vorgestellt.

Good Practice Beispiel des Berufsbildungswerks Diakonie am Campus, Hof

Ausgangslage und Zielsetzung

Das Berufsbildungswerk Diakonie am Campus in Hof verfolgt das Ziel, sich auf regionaler und überregionaler Ebene als Kompetenzzentrum für die berufliche Erst- und Wiedereingliederung von Rehabilitanden zu positionieren. Die damit verbundenen Veränderungen auf der organisationalen Ebene stellen auch neue Anforderungen an das Personal. Vor diesem Hintergrund wurde entschieden, ein strategisches Weiterbildungsmanagement im Unternehmen zu implementieren, um eine systematische Entwicklung der Mitarbeitendenkompetenzen sicherzustellen.

Das Vorgehen im Überblick

Um den Bildungsbedarf transparent zu machen, sollte eine sorgfältige und umfassende Kompetenzanalyse vorgenommen werden. Die Führungskräfte ermittelten dazu im Rahmen eines Workshops das Kompetenz-SOLL im BBW Hof. Die Erhebung der IST-Kompetenzen erfolgte mittels einer Online-Befragung der Mitarbeitenden. Die Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse erfolgte durch eine externe Expertin, die den gesamten Prozess moderierte und begleitete.

Die Erkenntnisse aus der Kompetenzanalyse wurden in ein Weiterbildungskonzept überführt, das kontinuierlich fortgeschrieben werden soll.

Führungskräfte-Workshop zur SOLL-Bestimmung

Zur Bestimmung der zentralen Kompetenzanforderungen orientierte man sich im BBW Hof an dem Instrumentarium des KODE-X Kompetenzmanagementsystems (vgl. Heyse/Erpenbeck 2007).

Der Kompetenzatlas (KODE-X)

Kompetenzen sind in der Regel Mischformen, was eine eindeutige Zuordnung zu den Basiskategorien erschwert. Erpenbeck und Heyse haben mit dem KODE-X Kompetenzatlas ein Modell entwickelt, das diese starre Systematik durchbricht und so die inhaltliche Ausdifferenzierung der Einzelkompetenzen erleichtert.

Der Kompetenzatlas unterscheidet zwischen den vier Grundkategorien personale, sozial-kommunikative, Aktivitäts- und Handlungskompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz. Diesen sind jeweils „reine“ und „gemischte“ Teilkompetenzen zugeordnet. So kann beispielsweise die sozialkommunikative Kompetenz „Teamfähigkeit“ auch personale Aspekte wie Offenheit und Konsensfähigkeit beinhalten.

P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
P/S		P/F		A/S		A/F	
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrations-fähigkeit	Aquisitions-stärke	Problem-lösungs-fähigkeit	Wissens-orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions-stärke	Organisatio-fähigkeit
S/P		S/A		F/P		F/A	
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit Kundenorientierung	Experimentierfreudigkeit	Beratungs-fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs-vermögen	Fleiß	Systematis methodisch Vorgehen
Kommunikationsfähigkeit	Kooperations-fähigkeit	Sprach-gewandtheit	Verständnis-bereitschaft	Projekt-management	Folge-bewusstsein	Fachwissen	Markt-kenntnis
S		S/F		F/S		F	
Beziehungs-management	Anpassungs-fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissen-haftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungs-verhalten	Fach-übergreifer Kenntnis
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Abbildung 11: Kompetenzatlas (vgl. Heyse/Erpenbeck 2007, S. 27); umfassende Beschreibungen der einzelnen Teilkompetenzen finden sich auf den Seiten 32 ff.)

Die Führungskräfte erhielten im Vorfeld des Workshops schriftliche Unterlagen, um sich auf das Vorgehen vorbereiten zu können. So identifizierten sie anhand des KODE-X Kompetenzatlas auf Basis der vorab festgelegten Unternehmensziele 12 strategisch relevante Teilkompetenzen:

<ul style="list-style-type: none"> Eigenverantwortung Humor Initiative Belastbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Optimismus Anpassungsfähigkeit Teamfähigkeit Konfliktlösungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Problemlösungsfähigkeit Pflichtgefühl Fachwissen Organisationsfähigkeit
--	--	--

Zusätzlich wurden für Führungsverantwortliche drei weitere Kompetenzen als besonders wichtig erachtet:

<ul style="list-style-type: none"> Normativ-ethische Einstellung 	<ul style="list-style-type: none"> Zielorientiertes Führen 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterförderung
---	---	--

Im Anschluss erfolgte die inhaltliche Präzisierung dieser Teilkompetenzen (→ Materialien: Soll-Kompetenzen der Diakonie am Campus). So wurde zum Beispiel die Kompetenz „Humor“ mit folgenden Merkmalen umschrieben:

- ...ist in der Lage, schwierigen oder unlösbar scheinenden Situationen eine ungewöhnliche Seite abzugewinnen, solche Situationen zu „entkrampfen“ und damit das gemeinsame Handeln zu ermöglichen oder zu fördern.
- ...vermag Kritik zu relativieren und sein Handeln lachend zu reflektieren.

- ...lenkt vorhandene Aggressionen und Bosheiten in die befreiende, sozial vermittelnde Form positiver Stimmungen um.
- ...Humor als Teil der persönlichen Psychohygiene.

Zur Erstellung von Anforderungsprofilen wurden für die Job-Gruppen

- Ausbilder/innen
- Bildungsbegleiter/innen
- Prozesssteuerer
- Pädagogische Fachkräfte
- Verwaltungskräfte und
- Leitungskräfte

die jeweils erforderlichen Ausprägungsgrade durch einen SOLL-Korridor auf einer Skala von 1 bis 12 festgelegt.

Hier als Beispiel das Kompetenz-SOLL der Ausbilder/innen

Sollprofil Ausbilder	kaum ausgeprägt									sehr stark ausgeprägt	übermäßig ausgeprägt	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Eigenverantwortung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Humor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Initiative	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Belastbarkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Optimismus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Anpassungsfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Teamfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Konfliktlösungsfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Problemlösungsfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pflichtgefühl	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fachwissen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Organisationsfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Abbildung 12: Sollprofil der Ausbilder/innen in der Diakonie am Campus (Lehmeyer 2015, S.84)

Online-Befragung zur IST-Bestimmung

Als Instrument für die IST-Erhebung wurde eine internetbasierte Befragung der Mitarbeitenden gewählt.

Im Vorfeld der Durchführung fand eine Informationsveranstaltung statt, in der Geschäftsleitung und Mitarbeitervertretung die Beschäftigten über das Vorhaben und seinen konkreten Ablauf informierten. Ergänzend erhielten sie dazu ein Informationsblatt.

Mit Unterstützung durch ein professionelles Befragungsinstitut wurde ein Fragebogen entwickelt, der sich inhaltlich an den ausformulierten Kompetenzbeschreibungen orientierte, zum Beispiel zu Selbstkompetenzen:

Ich bin fähig, Probleme zu lösen, denn

- ich erkenne problematische Situationen, Prozesse und Ziele.
- ich bringe Probleme bei den zuständigen Gremien im Campus ein.
- ich bringe mich bei der Lösung von Problemen im Campus ein.
- ich nutze die vorhandenen Kommunikationsstrukturen bei Problemen effektiv.

Dabei war jede Aussage auf einer Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 12 (trifft voll und ganz zu) zu bewerten.

Der letzte Fragenblock bezog sich auf die Führungskompetenzen und war somit nur vom Leitungspersonal zu bearbeiten. Den Abschluss bildete eine offene Frage nach konkreten Weiterbildungswünschen der Teilnehmenden.

Mitarbeitende und Führungskräfte wurden nach ihrer Selbsteinschätzung befragt. Die Fremdeinschätzung der Mitarbeiter nahmen die Führungskräfte vor, die der Führungskräfte erfolgte durch Mitglieder des Betriebsrats.

Den Fragebogen konnten die Teilnehmenden online bearbeiten, wobei die Teilnahme freigestellt war. Um die Anonymität der Antwortenden sicherzustellen, sie gleichzeitig aber den einzelnen Jobgruppen zuordnen zu können, erhielten die Teilnehmenden Zugangs-TANs.

Für die Befragung war ein Zeitrahmen von 14 Tagen veranschlagt. Dieser wurde um eine weitere Woche verlängert, um noch einigen „Nachzügler“ die Gelegenheit zur Teilnahme zu geben.

Auswertung

Die Befragung lieferte quantitative Daten über die Verteilung der Kompetenzausprägungen in den verschiedenen Jobgruppen.

Die Auswertung erfolgte mit Hilfe von Excel. Jobgruppenbezogen wurden die jeweiligen Soll-Werte sowie die Mittelwerte der Selbst- und Fremdeinschätzungen in einem Diagramm abgebildet. Ein zweites Diagramm gab Auskunft über die Häufigkeitsverteilungen der Selbsteinschätzungen zu den einzelnen Items.

Hinweis:

Bei der Interpretation solcher Daten ist – wie bei allen quantitativen Erhebungen – eine gewisse Unschärfe der Ergebnisse einzuberechnen. Denn sowohl die Verfassung der Antwortenden zum Bearbeitungszeitpunkt als auch Wahrnehmungsverzerrungen nehmen Einfluss auf die Ergebnisse.

Die Werte der Selbsteinschätzungen lagen häufig über denen der Fremdeinschätzungen, die Bewertungen insgesamt jedoch meist innerhalb der SOLL-Korridore. Ein weitgehend gruppenübergreifender Kompetenzbedarf wurde hinsichtlich der Organisationsfähigkeit erkennbar, in einigen Jobgruppen lag die Problemlösungsfähigkeit unter dem SOLL.

Aus den Angaben zu den individuellen Weiterbildungswünschen ließ sich Qualifizierungsbedarf zu den folgenden Themen ablesen:

- Alkoholprävention
- Arbeit mit Jugendlichen mit ADHS-Syndrom
- Umgang mit psychischen Erkrankungen
- Deeskalationsstrategien
- Social-Media Gefahren
- Motivation von Jugendlichen
- Mitarbeitendenführung

Schlussfolgerungen und Umsetzung

Die Kompetenzanalyse zeigte im Ergebnis, dass für die Diakonie am Campus die Entwicklung eines zweiteiligen Weiterbildungskonzepts zweckmäßig ist. Dieses beinhaltet zum einen verschiedene Maßnahmen zur Förderung überfachlicher, zum anderen fachspezifischer Kompetenzen.

Trainings überfachlicher Kompetenzen werden entlang der strategischen Veränderungen auf Organisationsebene sowie auf Basis der Erkenntnisse aus Mitarbeiter/innengesprächen geplant und angeboten. Für die fachbezogene Weiterbildung wird eine Kombination aus Angebots- und Nachfrageorientierung gewählt: Die Führungskräfte sammeln Anfragen aus der Belegschaft. Interne Experten bieten Schulungen zu verschiedenen Fachthemen an. Das auf dieser Grundlage erstellte Qualifizierungsangebot wird zu Schuljahresbeginn bekannt gegeben, Anmeldungen werden zentral gesammelt und zu Beginn des Folgejahres im Rahmen der Budgetfestlegung freigegeben.

Nach Möglichkeit werden Weiterbildungsmaßnahmen intern und von eigenen Expertinnen oder Experten angeboten. Um neue Impulse ins Unternehmen zu bringen, sollen vereinzelt auch externe Referenten/innen hinzugezogen werden. Damit der Alltagsbetrieb aufrechterhalten werden kann, erfolgt die Durchführung in Gruppen. Diese werden bereichsübergreifend zusammengesetzt, um das gegenseitige Kennenlernen und den kollegialen Austausch zu fördern.

Als Maßnahme des transferorientierten Selbstlernens werden regelmäßige Termine zur bereichsübergreifenden kollegialen Praxisberatung eingeführt. Zudem sollen im Rahmen des Wissensmanagements die unternehmensinternen Experten/innen allen Beschäftigten als potenzielle Ansprechpartner/innen in Problemlagen bekannt gemacht werden.

Eine Evaluation fand bisher primär auf der Maßnahmenebene durch Seminarbewertungsbögen statt. Künftig sollen 6-8 Wochen nach Maßnahmenende Follow-up Befragungen durchgeführt werden, um die Nachhaltigkeit des Gelernten und seine Transferierbarkeit in die Praxis zu überprüfen.

Auf dieser konzeptionellen Grundlage wurde ein Weiterbildungsprogramm entwickelt, das schrittweise umgesetzt und kontinuierlich fortgeschrieben wird. Dazu nachfolgend ein paar Schlaglichter auf die bisherigen Entwicklungen und den aktuellen Stand:

Periodisch angesetzte Formate, wie die vierteljährliche kollegiale Beratung und die jährlichen Integrationsworkshops, in denen der gesamte Integrationsprozess und diesbezügliche Neuerungen behandelt werden, haben sich bewährt und sind etabliert. Derzeit liegt der Fokus auf der zielgruppenbezogenen Qualifizierung der Ausbilderinnen und Ausbilder. Dazu ist eine Schulungsreihe zum Thema „Herausfordernde Situationen im Umgang mit Jugendlichen“ angesetzt. Zudem ist in Planung, eine modifizierte Rehabilitationspädagogische Zusatzqualifikation auch für das pädagogische Personal anzubieten, angepasst an die hauseigenen Themen. Auch zu der bevorstehenden Einführung von ICF stehen demnächst Schulungen an.

Lessons Learned und Fazit

Das Berufsbildungswerk Diakonie am Campus hat eine sehr umfassende Analyse der erforderlichen und vorhandenen Kompetenzen vorgenommen und damit ein solides Fundament für die Systematisierung der betrieblichen Weiterbildung gelegt.

Folgende Schlussfolgerungen wurden aus der Rückschau auf den Analyseprozess gezogen:

- Das gewählte Verfahren ist systematisch ausgerichtet und führt zu ergiebigen Resultaten.
- Angesichts des beträchtlichen Aufwands einer netzgestützten Umfrage wird überlegt, Follow-up Befragungen zur Selbsteinschätzung künftig in die Mitarbeiter/innengespräche zu integrieren.
- Eine Fremdeinschätzung der Führungskräfte soll künftig sowohl durch die Mitarbeiter/innenvertretung als auch durch die Geschäftsleitung vorgenommen werden, zum einen, um beide Perspektiven einzubeziehen und zum anderen, um die Anzahl der Rückmeldungen zu erweitern.
- Das Commitment der Mitarbeiter/innenvertretung für das Vorhaben war sehr wichtig und zielführend. Ihre konstruktive Mitarbeit hat wesentlich dazu beigetragen, potenziellen Unsicherheiten und Ängsten der Mitarbeitenden bezüglich der Kompetenzerfassung entgegenzuwirken.
- Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor war die begleitende Unterstützung und Moderation des Prozesses durch externe Experten/innen.

Hinsichtlich der Implementierung des Weiterbildungsmanagements wurde im BBW Hof folgendes Fazit gezogen:

Die Belegschaft hat das Vorhaben von Anfang an sehr positiv aufgenommen. Das Thema Weiterbildung ist insgesamt deutlich stärker in den Fokus gerückt, sowohl bei der Geschäftsleitung als auch bei den Mitarbeitenden. Dies macht sich zum einen in der gestiegenen Nachfrage nach Qualifizierungsangeboten bemerkbar, zum anderen in einer verbesserten Lernkultur: Weiterbildung ist in das Tagesgeschäft integriert, Bildungsbedarf wird nicht länger defizitär gesehen. So sind beispielweise die anfänglichen Ängste und Widerstände gegenüber dem gruppen- und hierarchieübergreifenden Format der kollegialen Beratung, in der auch Gelerntes durch einen thematischen Follow-up gesichert wird, einer sehr konstruktiven und ergiebigen Zusammenarbeit gewichen.

Materialien

1. Info: Netzgestützte Lernformen
2. Beispiel: Prozessplan
3. Beispiel: Merkmale überfachlicher Kompetenzen
4. Info: Informell erworbene Kompetenzen
5. Info: Information der Mitarbeitenden zur Befragung
6. Info: Kompetenzdialog
7. Beispiel: Weiterbildungsplan
8. Vorlage: Kalkulation des Weiterbildungsbudgets
9. Beispiel: Ablaufplan eines Qualifizierungs-Workshops
10. Checkliste: Entscheidungshilfen bei überbetrieblichen Seminarangeboten
11. Vorlage: Fragebogen Seminarbewertung
12. Vorlage: Follow-up Befragungen
13. Vorlagen: Instrumente zum Praxistransfer
14. Beispiel: Auswertung der Weiterbildungsaktivitäten
15. Beispiele: Soll-Kompetenzen der Diakonie am Campus

Info: Netzgestützte Lernformen

Digitales (webbased) Lernen ist effektiv, wenn es um die Vermittlung von Fachwissen geht. Netzgestützte Lernformen sind weitgehend interaktiv konzipiert: Nutzer können sich einerseits mit Experten/innen austauschen und andererseits durch Fragestellungen die Bearbeitung des Themas mitgestalten.

Online Communities

sind informelle Zusammenschlüsse von Personengruppen, die auf einer eigenen Nutzerseite Wissen und Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig bei arbeitsbezogenen Themen Hilfestellungen geben.

Weblogs

werden von einzelnen Personen als Online-Tagebücher zu bestimmten Themen geführt. Leser/innen können Kommentare abgeben und so zur Diskussion des Themas beitragen. Die Inhalte sind nach verschiedenen Kriterien (z.B. thematisch oder chronologisch) sortierbar. Weblogs sind im Betriebskontext ein gutes Mittel, um allen Mitarbeitenden Organisationswissen zur Verfügung zu stellen.

Webquests

(Quest = englisch Suche) sind durch Trainer gesteuerte Lernaufgaben, die – hauptsächlich – mit Hilfe des Internets gelöst werden. Die Teilnehmenden arbeiten an einer konkreten Problemstellung und bekommen dazu Informationen, Quellenhinweise und bei Bedarf lernmethodische Unterstützung. Die Ergebnisse werden der Lerngruppe vorgestellt und diskutiert.

Webinare:

sind Seminare, die über das Internet live ausgestrahlt und somit standortunabhängig „besucht“ werden können. Sie sind interaktiv gestaltet: Die angemeldeten Teilnehmenden können per Chat oder VoIP (Voice over Internet Protocol) Fragen an die Dozenten/innen stellen, sich an Diskussionen beteiligen und auch direkt Präsentationen und Dokumente herunterladen. Webinare können auch aufgezeichnet werden.

Wikis:

nennt man offene Wissensplattformen, die grundsätzlich jeder/jede Nutzer/in einsehen und bearbeiten kann. Wikis können auch als betriebsbezogene Nachschlagewerke genutzt werden. Voraussetzung für ein zweckmäßiges Wiki ist jedoch seine konsequente Bearbeitung und Pflege durch eine Gruppe verantwortlicher Mitarbeitender.

Podcasts:

sind Aufnahmen, die aus dem Web heruntergeladen werden können. Betrieblich relevante Podcasts können ins Intranet gestellt und somit von allen Mitarbeitenden abgerufen und - bei Bedarf auch auf mobilen Endgeräten – angehört werden. So lassen sich beispielsweise lange Bahnfahrten zur Weiterbildung nutzen.

(vgl. Hormel/Geldermann 2010, S. 41/42)

Beispiel: Prozessplan

Schritt	Aktivität	Vorgehensweise	Beteiligte	Zeitplan
1	Grundlagen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Festlegung der Unternehmensstrategien und -ziele ▪ Prozessplan erstellen ▪ Weiterbildungsverantwortliche benennen 	Management, ggf. MA-Vertretung	
2	SOLL-Kompetenzen ermitteln	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definition strategisch relevanter Kompetenzen ▪ Festlegen der Niveaustufen ▪ Erfassen der funktionsbezogenen relevanten Kompetenzen ▪ Erstellen von Soll-Profilen mit Bestimmen der Soll-Werte 	WB-Verantwortliche, Führungskräfte, Wissensträger/in (Fachkräfte etc.), ggf. MA-Vertretung	
3	IST-Kompetenzen erfassen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fremdeinschätzung ▪ Selbsteinschätzung ▪ Besprechung der Selbst- und Fremdbewertungen und Konsensfindung ▪ Erstellen von IST-Profilen 	Vorgesetzte und Mitarbeitende	
4	Profile abgleichen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermitteln der Kompetenzlücke aus der Differenz von SOLL und IST ▪ Vereinbarung geeigneter Bildungsmaßnahmen 	Vorgesetzte und Mitarbeitende	
5	Weiterbildung planen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterbildungsprogramm entwickeln ▪ Maßnahmen planen ▪ Transfer planen 	WB-Verantwortliche, ausgew. Fach- und Führungskräfte, ggf. MA-Vertretung	
6	Bildungsplan umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bildungsmaßnahmen koordinieren und organisieren ▪ Maßnahmen steuern und begleiten ▪ Transfer sicherstellen ▪ Einzelmaßnahmen evaluieren 	WB-Verantwortliche, ausgew. Fach- und Führungskräfte	
7	Evaluieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluationsergebnisse der Einzelmaßnahmen zusammenführen ▪ Fortbildungsprogramm evaluieren ▪ Gesamtprozess evaluieren und fort-schreiben 	Geschäftsleitung, Bereichsleitung, Pers.-Verantwortliche, WB-Verantwortliche, ggf. MA-Vertretung	

Beispiele: Merkmale überfachlicher Kompetenzen

Zielorientierung:

- hat klare Zielvorstellungen und behält diese im Blick
- verfolgt gesetzte Ziele konsequent und überprüft die Zielerreichung
- verfolgt seine Ziele im Interesse des Unternehmens

Problemlösungsfähigkeit

- erfasst Problemsituationen zutreffend und rasch
- erkennt Ursachen und Wirkzusammenhänge von Problemen
- findet selbstständig Lösungswege
- überträgt gemachte Erfahrungen auf andere Arbeitsprobleme

Planungs- u. Organisationsfähigkeit

- setzt sich Prioritäten, um gewünschte Resultate zu erzielen
- kann verschiedene Aufgaben sinnvoll aufeinander abstimmen
- bearbeitet Aufgaben termingerecht
- plant einzelne Arbeitsschritte und -ziele systematisch

Lernfähigkeit und -bereitschaft

- findet sich bei neuen Aufgaben schnell zurecht
- erweitert und aktualisiert selbstständig sein/ihr Wissen
- ist motiviert sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln

Kommunikationsfähigkeit

- formuliert Sachverhalte klar und verständlich
- passt seine/ihre Ausdrucksweise der Situation / dem Gegenüber an
- hört aktiv und aufmerksam zu
- kann Feedback adäquat geben und annehmen

Kooperations-/Teamfähigkeit

- ist bereit aktiv Teamprozesse zu unterstützen
- ist kompromissbereit zugunsten gemeinsamer Lösungen
- tauscht sich mit dem Team aus und spricht sich ab
- beachtet die Regeln im Team

Zuverlässigkeit/Gewissenhaftigkeit

- erledigt Arbeiten und Anweisungen zuverlässig
- zeigt Geduld und Ausdauer bei der Aufgabenerfüllung
- arbeitet detailorientiert und sorgfältig

Kritikfähigkeit

- akzeptiert Kritik und reagiert sachlich darauf
- nutzt Kritik zur Reflexion seiner/ihrer Positionen und Handlungen
- äußert Kritik konstruktiv und in angemessener Form

Empathie

- geht auf Empfindungen und Bedürfnisse anderer angemessen ein
- erkennt die Hintergründe von Verhalten und Bedenken anderer
- kann die Perspektive anderer (Kunden, Kollegen etc.) einnehmen

Überzeugungsfähigkeit

- weckt bei anderen Interesse für Ideen/Produkte
- kann andere für eine Sache begeistern
- vertritt seine/ihre Meinung durch sachliche und fundierte Argumente

Flexibilität/Veränderungsbereitschaft

- kann flexibel neue Ideen und Vorgehensweisen entwickeln
- findet sich schnell in völlig neuen Aufgaben zurecht
- kann sich auf unterschiedliche Situationen und Personen einstellen
- ist offen für neue Aufgaben und Herausforderungen

Eigeninitiative/Selbstständigkeit

- geht Arbeitsaufgaben selbstständig an und führt diese durch
- trifft notwendige Entscheidungen und setzt sie sachgerecht um

Motivation

- treibt Veränderungen voran
- zeigt eine große Anstrengungsbereitschaft
- setzt Entscheidungen rasch in zielgerichtete Aktivität um

Kreativität/Innovationsfähigkeit

- entwickelt visionäre Ideen und treibt diese voran
- entdeckt bei Problemen neue Lösungsmöglichkeiten
- entwickelt flexibel ungewöhnliche aber sinnvolle Ideen
- fördert Innovationen und setzt sie um

Führungsfähigkeit

- fördert und fordert seine/ihre Mitarbeiter/innen
- nimmt Widerstände seiner/ihrer Mitarbeiter/innen ernst
- kann Aufgaben an andere delegieren
- will und kann Kontrolle über andere ausüben
- setzt sich gegenüber anderen durch ohne autoritär zu werden
- motiviert andere für gemeinsame Ziele und Aufgaben
- sieht sich als Autoritätsperson und Vorbild
- achtet auf Wirtschaftlichkeit und Qualität in der Arbeit

Info: Wege des Kompetenzerwerbs

Neben den formellen Lernorten wie Schule, Ausbildung, Beruf gibt es eine Reihe weiterer Lern- und Erfahrungsfelder, in denen im Lebensverlauf Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben werden.

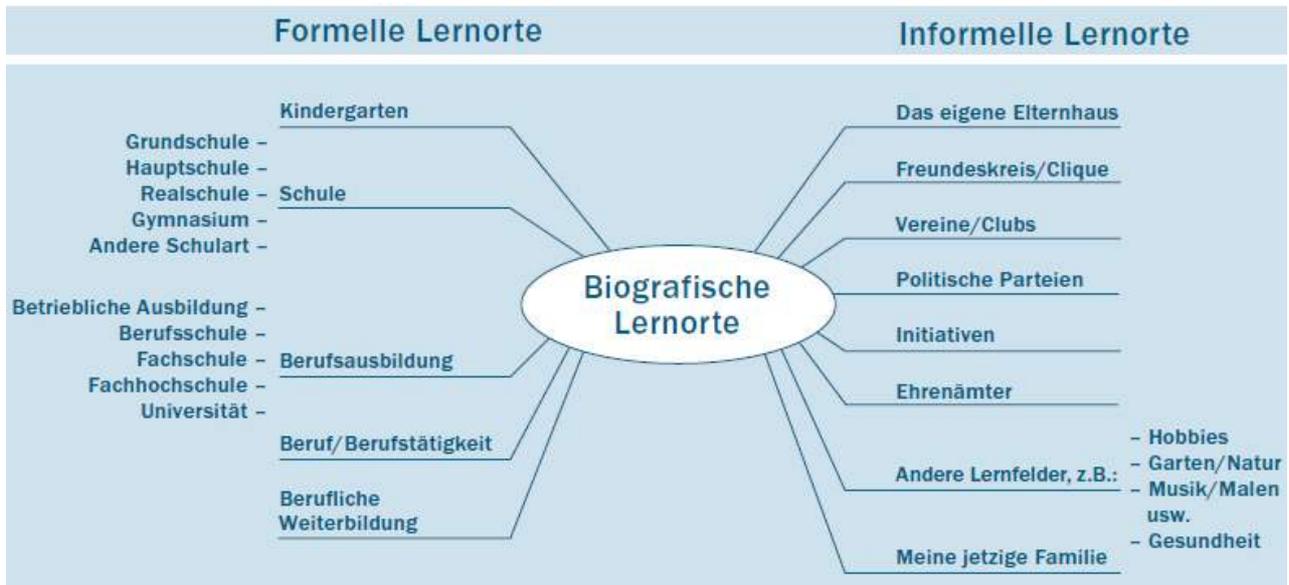


Abbildung 13: Lernorte und Erfahrungsfelder im Lebensverlauf (vgl. KAB Süddeutschlands/Deutsches Jugendinstitut 2000, S. 6)

Jenseits der formalen Bildungswege findet Kompetenzerwerb auch statt

- *durch Sozialisation:* Familie und soziales Umfeld
- *durch nicht-formales Lernen:* Lernen außerhalb formaler Bildungseinrichtungen, z.B. am Arbeitsplatz, bei der Vereinsarbeit, in Volkshochschulkursen und betrieblichen Fortbildungen
- *durch informelles Lernen:* autodidaktisch, bei der Verfolgung von Hobbys und persönlichen Interessen
- *en passant:* durch zufälliges, ungeplantes Aufnehmen und Verarbeiten von Neuem.

Um die individuellen Stärken im Ganzen gezielt nutzbar machen zu können, sollten die Mitarbeitenden dazu angehalten werden, auch ihre auf informellen und non-formalen Wegen erworbenen Kompetenzen zu reflektieren. Dabei hilft der folgende Dreischritt:

1. **Mein Leben:** Identifikation relevanter Tätigkeitsfelder, in denen im bisherigen Leben Wissen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben wurden.
2. **Meine Tätigkeiten:** Benennen zentraler Tätigkeiten und Ableitung der dafür nötigen Kompetenzen.

3. **Meine Stärken:** Identifikation der besonderen Kompetenzen und Zuordnung zu den Kompetenzdimensionen (fachlich, methodisch, sozial-kommunikativ und personal). Die Einordnung in die betrieblich relevanten Teilkompetenzen kann individuell erfolgen oder auch im Rahmen eines Kompetenzdialogs mit der Führungskraft.

Für die systematische Ermittlung informell erworbener Kompetenzen wurden verschiedene Kompetenzpässe entwickelt. Eine Beschreibung der unterschiedlichen Varianten und ihrer Einsatzmöglichkeiten findet sich bei Kucher und Wehinger (2010).

Info: Information der Mitarbeitenden zur Befragung

Befragungen lösen bei Beschäftigten häufig Unsicherheiten oder Ängste aus, insbesondere, wenn es dabei um ihre Kompetenzen und deren Beurteilung geht. Zur Erhöhung der Mitwirkungsbereitschaft gilt es, die Mitarbeitenden umfassend über das geplante Vorhaben aufzuklären.

Dazu müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Was ist der Zweck der Befragung? Was soll damit erreicht werden?
 - Erläutern Sie den Grund für die Befragung und ihren Nutzen - für das Unternehmen und die Mitarbeitenden.
- Was geschieht mit den Ergebnissen?
 - Erläutern Sie, wie mit den Ergebnissen im weiteren Verlauf umgegangen wird. Achten Sie darauf, den Teilnehmenden die vertrauliche Behandlung ihrer Angaben zuzusichern.
- Wer wird befragt?
 - Benennen Sie den befragten Personenkreis und legen Sie die Kriterien für die Auswahl der Befragten dar.
- Erfahren die Befragten die Ergebnisse? Ist es möglich, sie einzusehen?
 - Versichern Sie den Teilnehmenden, dass sie über die Ergebnisse informiert werden. Geben Sie an, ob, wann, wo und wie eine Einsichtnahme möglich sein wird.
- Wer führt die Befragung durch?
 - Machen Sie Angaben zur Institution und zur Funktion des/der Befragenden.
- Wie viel Zeit ist für die Bearbeitung nötig?
 - Nennen sie den zahlenmäßigen Umfang der Fragen und geben Sie eine Einschätzung der durchschnittlich benötigten Zeit an.
- Wer ist verantwortlich? An wen kann man sich im Bedarfsfall wenden?
 - Nennen Sie einen/eine Ansprechpartner/in, mit E-Mail-Adresse und Telefonnummer.

Info: Kompetenzdialog

Ein Kompetenzdialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden dient dazu, den betrieblichen Kompetenzbedarf und die individuellen Entwicklungswünsche und -voraussetzungen zu klären, um daraus geeignete Weiterbildungslösungen ableiten zu können.

Dazu muss, gemessen an den Anforderungen seines aktuellen oder künftigen Arbeitsplatzes, der Kompetenzbestand des Mitarbeitenden überprüft werden. Die Herausforderung besteht darin, einen Konsens hinsichtlich des Kompetenzprofils des/der Mitarbeitenden zu finden. Dies gilt insbesondere, wenn Selbst- und Fremdwahrnehmung signifikant auseinanderfallen.

Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg eines solchen Gesprächs ist dessen konstruktive und wertschätzende Ausrichtung. Dem Beschäftigten wird somit signalisiert, dass persönliche Bedürfnisse mit den Anforderungen des Unternehmens in Einklang gebracht werden.

Leitfragen für Vorgesetzte zur Vorbereitung auf das Gespräch

- Welche Perspektiven sehe ich für die weitere berufliche Entwicklung des/der Mitarbeiters/in? Entsprechen diese Perspektiven auch seinen/ihren individuellen Voraussetzungen und Wünschen?
- Entsprechen die Kenntnisse und Fähigkeiten des/der Mitarbeiters/in dem Anforderungsprofil seiner/ihrer jetzigen oder anvisierten Arbeitsaufgabe? Wo gibt es aus meiner Sicht Abweichungen?
- Wo weicht seine/ihre eigene Einschätzung von meiner ab? Wie begründet er/sie seine/ihre Selbsteinschätzung?
- Zeigt der/die Mitarbeiter/in Interesse an Fortbildungen? Bildet er/sie sich auch außerhalb der Arbeitszeit weiter, z.B. durch Lesen von Fachliteratur, Seminarteilnahme etc.?
- Welche Weiterbildungsmaßnahmen sind geeignet, um bestehende Kompetenzlücken zu schließen? Bis wann sollte dies geschehen?
- Welche weiteren Fördermaßnahmen können zur Entwicklung des/der Mitarbeiters/in hilfreich sein und angeboten werden? (Stärken/Schwächen?)
- Welche Rahmenbedingungen sind für die Zielerreichung nötig?

Die Themen und Ergebnisse des Gesprächs werden in einem Protokoll festgehalten und von beiden Beteiligten unterschrieben. Beigefügt werden das Kompetenzprofil und der vereinbarte Entwicklungsplan.

Beispiel: Betrieblicher Weiterbildungsplan

Stand:

Thema	Teilnehmer/innen	Zeitraum	Lernform / -ort	Referent / Moderator	Organisation	Anmerkungen
Zeit- und Selbstmanagement	Teamleitungen, BL	2. 2.	Workshop, intern	Institut Z, Hr. B	WW	2. Runde im November
Psychische Krankheitsbilder	Soz. Päd.,	22.3.	Seminar, extern	Institut X, Fr. A	PP	Modifiziert für Ausbilder/innen im Herbst
QM-Schulung neuer MA (halbjährlich)		4.6.	intern	QQ	QQ	Ausgefallen wg Krankheit
Umgang mit schwierigen Jugendlichen	Ausbilder/in, Erzieher/in	10.5.	Workshop	Institut X, Fr. Y	WW	Follow-up im Oktober
Kollegiale Beratung (vierteljährlich)	Soz. Päd		Arbeitskreis	TL	TL rollierend	
Social Media	Soz. Päd, Erzieher/in,	KW 18	Schulung extern			Verschieben auf KW 26
Lerntransfer unterstützen	FK, Lernbegleitung		Workshop intern	Bildungsberater/in X	WW	
Einführung neuer MA (nach Bedarf)			intern	GL, BR	AS	
Sucht und Drogen	Soz. Päd, Erzieher/in, Ausbilder/in				WW	
Erste Hilfe (alle 2 Jahre)	alle		Seminar, intern	BRK		
...						

Legende: **Grün** = stattgefunden; **gelb** = ausgefallen, Ersatztermin; **rot** = ausgefallen, noch kein Ersatztermin;

Es ist Aufgabe der Weiterbildungsverantwortlichen,

- den Plan im Auge zu behalten,
- regelmäßig Rücksprache mit den Organisatoren zu halten,
- halbjährlich Treffen mit Geschäftsleitung (GL), Organisatoren und Betriebsrat anzuberaumen, um die Entwicklungen und den aktuellen Stand zu besprechen und die Planung fortzuschreiben,
- jährlich mit der GL den Prozess und seine Ergebnisse zu evaluieren.

Vorlage: Kalkulation des Weiterbildungsbudgets

Weiterbildungsbudget für den Zeitraum

	Vorjahr	Vorkal- kulation (Soll)	Nachkal- kulation (Ist)	Abwei- chung	Abwei- chung in %
Personalkosten					
Beratungshonorare					
Dozenten/innenhonorare					
Löhne und Gehälter innerbetrieblicher Lehrkräfte					
Teilnehmendenlöhne und -gehälter (incl. Überstundenzuschläge)					
Personal- oder Bildungsabteilung, Verwal- tung					
Zusatzkosten (Überstundenzuschläge etc.) für Ersatzkräfte					
Gesamt					
Sachkosten					
Gebühren für externe Veranstaltungen					
Kosten für Lehr- und Lernmittel (Unter- richtsmaterialien, Seminarunterlagen, Gerä- tetransport und -miete etc.)					
Reisekosten, Unterkunft und Verpflegung					
Raumkosten (Miete)					
Personal- oder Bildungsabteilung, Verwal- tung					
Abschreibungskosten für Räume, Geräte und Maschinen					
Gesamt					
Sonstiges					
Weiterbildungskosten gesamt					

Beispiel: Ablaufplan eines Qualifizierungs-Workshops

Thema: „Betriebliche Gesundheitsförderung systematisch gestalten“

Ort:

Datum:

Zeit:

Moderation:

Zeit	Inhalte	Methoden	Medien / Material
09:00	Begrüßung und Einordnung des Themas Vorstellungsrunde mit Beantwortung der Frage: Was erwarten Sie sich vom heutigen Tag? Agenda Was verbinden Sie mit dem Begriff Gesundheit?	Input Gruppenspiegel Assoziationsübung	Folie 1 Pinnwand Folie 2 Flipchart
09:30	Definitionen Gesundheit und GF Erläuterung, Bezugnahme auf Assoziationen	Input	Folie 3-4
09:40	Gesundheitslage der Beschäftigten Frage: Was beeinträchtigt die Gesundheit von Beschäftigten? Grafiken zur Lage	Input Abruf; Sammlung	Flipchart Folie 5-12
10:00	Wie kann Gesundheit gefördert werden?	Input	Folie 13-16
10:30	Kaffeepause		
10:45	Was verstehen Sie unter Gesundheitskompetenz? Gesundheitskompetenz entwickeln Gesundheitsförderliches Verhalten	Partnerarbeit, Präsentation Input Diskussion	Folie 17-20 Folie 21-26 AB Gesundheitsquellen
12:15	Mittagspause		
12:45	Maßnahmen BGF: Welche kennen Sie? Ergebnispräsentation	Gruppenarbeit (3 à 4) Diskussion	AB Arbeitsaufgabe Fragebogen BKK AB Betriebliche Gesundheitsquellen
13:45	Systematische GF: BGM	Input	Folie 27-31;
14:00	Kaffeepause		
14:15	Die FK als Gesundheitsfaktor. Gesund führen!	Einführung Rollenspiele (4 à 2) Auswertung und Diskussion	Folie 32 Anleitungen Rollenspiele
15:15	Thema Frauen: Besondere Belastungsfaktoren Lösungswege?	Input Diskussion	Folie 33-36
15:30	Bewegungspause:	Übungen mit Musik	
15:45	Fragen – Fallarbeit – Gute Praxis;	Fallsammlung Partnerarbeit; Diskussion	Leitfragen Folie 45-47 ggf. AB Praxisbeispiele
16:45	Zusammenfassung, Feedback Verabschiedung		Blitzlicht TN-Liste!

Checkliste: Entscheidungshilfen bei überbetrieblichen Seminarangeboten

Seminarprogramm

- Entspricht der Inhalt betrieblichen Bedürfnissen?
- Handelt es sich um ein Standardangebot, das seit Jahren unverändert angeboten wird, oder werden aktuelle Anforderungen berücksichtigt?
- Wie detailliert ist die Auflistung der Inhalte? (Muss ein Detailprogramm angefordert werden?)
- Kann das Thema in der vorgesehenen Zeit abgehandelt werden?
- Werden Informationen über Lehrmethoden gegeben? Entsprechen die Methoden den Inhalten?
- Handelt es sich um einen Teil eines Veranstaltungszyklus? Wenn ja: Ist der Besuch eines isolierten Lehrgangselements sinnvoll?
- Gibt es formelle Zulassungsvoraussetzungen? Einen Eignungstest?

Teilnehmende

- Ist die Homogenität der Gruppe gewährleistet?
- Ist die Gruppe zu groß (höchstens 15–18 Teilnehmer)?

Informationen über Trainer/innen / Dozenten/innen bzw. Veranstalter

- Gibt es Referenzen und/oder Erfahrungen anderer Unternehmen, auf die zurückgegriffen werden kann?
- Kann der/die Referent/in Veröffentlichungen zum Thema vorweisen?
- Berufserfahrung? Erfahrung mit Seminaren zum Thema?

Geschäftsbedingungen und Kosten

- Werden über das Werbematerial hinaus Beratungsleistungen geboten? Was kosten sie?
- Wie hoch sind die Seminargebühren im Vergleich zu ähnlichen Angeboten?
- Was ist im Preis enthalten? (Vollständige Veranstaltungsdokumentation; Angebote zur Lernkontrolle; Vor- und Nachbereitung; ggf. Seminarprotokoll?)
- Wird das Stattfinden des Seminars garantiert?
- Wird ein Rücktrittsrecht bei Nichtgefallen eingeräumt?
- Wie sind die Stornobedingungen?

Organisatorisches

- Entspricht der Veranstaltungstermin den betrieblichen Bedürfnissen?
- Sind die fortzubildenden Mitarbeitenden zum betreffenden Zeitpunkt abkömmlich? Können sie das Seminar vollständig besuchen?
- Können die fortzubildenden Mitarbeitenden das Seminarangebot bezüglich ihres aktuellen Kenntnisstands sinnvoll nutzen? Wenn Vorbereitung erforderlich wäre: Ist diese bis zum Veranstaltungsbeginn zu leisten?

Vorlage: Fragebogen Seminarbewertung

Titel der Veranstaltung, Ort, Datum, Dauer:

1. Mit welchen Vorstellungen und Erwartungen sind Sie in das Seminar gekommen?

-

-

2. Wie beurteilen Sie das Seminar im Hinblick auf

	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
Organisation	<input type="checkbox"/>				
Technische Ausstattung	<input type="checkbox"/>				
Verpflegung	<input type="checkbox"/>				
Pausen	<input type="checkbox"/>				
Räumlichkeiten	<input type="checkbox"/>				
Gruppengröße	<input type="checkbox"/>				

3. Wie beurteilen Sie den zeitlichen Rahmen der gesamten Veranstaltung?

zu kurz, besser: ____ Std.

genau richtig

zu lang, besser: ____ Std.

4. Wie beurteilen Sie die Seminarinhalte im Hinblick auf

	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
Verständlichkeit	<input type="checkbox"/>				
Praxisbezug	<input type="checkbox"/>				
Aktualität	<input type="checkbox"/>				
Umfang	<input type="checkbox"/>				
Tiefe	<input type="checkbox"/>				

5. Bitte bewerten Sie folgende Aussagen:

	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
Der/die Referent/in war gut vorbereitet.	<input type="checkbox"/>				
Der/die Referent/in war fachlich kompetent.	<input type="checkbox"/>				
Die Methoden waren angemessen.	<input type="checkbox"/>				
Die Inhalte wurden durch Übungen vertieft.	<input type="checkbox"/>				
Fragen wurden umfassend beantwortet.	<input type="checkbox"/>				
Die Materialien waren gut aufbereitet und im Verlauf gut nutzbar.	<input type="checkbox"/>				
Es gab genug Raum für einen offenen Austausch untereinander.	<input type="checkbox"/>				
Ich habe Neues zum Thema erfahren.	<input type="checkbox"/>				
Ich wurde zur Weiterbeschäftigung mit dem Thema angeregt.	<input type="checkbox"/>				

6. Können Sie etwas aus der Veranstaltung für Ihre Arbeitspraxis mitnehmen?

ja, nämlich _____

nein, weil _____

7. Wurden Ihre Erwartungen an die Veranstaltung insgesamt erfüllt?

voll	größtenteils	zur Hälfte	weniger	nein
<input type="checkbox"/>				

Wenn Ihre Erwartungen nicht voll erfüllt wurden, was hat Ihnen gefehlt?

8. Zu welchen Themen würden Sie sich weitere Veranstaltungen wünschen?

9. Ihre Anregungen, Lob, Kritik, Anmerkungen:

Vielen Dank für Ihr Feedback!

Vorlage: Follow-up Befragungen

Die Durchführung einer zweiten Abfrage empfiehlt sich ca. 6-8 Wochen nach der Bildungsmaßnahme.

Fragen an die Teilnehmer/innen:

- Wie beurteilen Sie die Weiterbildung hinsichtlich ihrer beruflichen und fachlichen Verwertbarkeit?
- In welchem Umfang konnten Sie die gelernten Inhalte in der täglichen Arbeit umsetzen?
- War die Weiterbildung insgesamt für die Verbesserung ihrer Arbeit sinnvoll?
- Was sollte künftig bei einer ähnlichen Weiterbildungsmaßnahme anders gemacht werden (z.B. Umfang, Methodik, Teilnehmer/innenauswahl)?
- Sehen Sie für sich aktuell oder mittelfristig zusätzlichen Weiterbildungsbedarf?

Fragen an die Vorgesetzten:

- Wie beurteilen Sie die fachliche und berufliche Verwertbarkeit der Weiterbildungsmaßnahme?
- Inwieweit konnte ihr/e Mitarbeiter/in die gelernten Inhalte in der täglichen Arbeit umsetzen?
- Hat die Weiterbildung insgesamt zur Verbesserung der betrieblichen Arbeit beigetragen?
- Was sollte künftig bei einer ähnlichen Weiterbildungsmaßnahme anders gemacht werden (z.B. Umfang, Methodik, Teilnehmer/innenauswahl)?
- Sehen Sie aktuell oder in absehbarer Zukunft zusätzlichen Weiterbildungsbedarf für Ihre Mitarbeiter/innen?

(vgl. Hölbling 2007, S. 43f.)

Vorlagen: Instrumente zum Praxistransfer

Teilnehmendenbogen zur Überprüfung und Sicherung des Praxistransfers

Thema der Fortbildung:

am

Was habe ich gelernt?	Wo/wie kann ich es in der Arbeit umsetzen?	Welche Vorbereitungen sind dafür nötig?	Wer kann helfen / muss beteiligt werden?	Beginn der Umsetzung	Erfolgsbeurteilung nach ... Monaten
1.					
2.					
...					

Beurteilungsbogen für Vorgesetzte zur Transferkontrolle

Thema der Fortbildung:

am

Was wurde gelernt?	Wo und wie ist es umzusetzen?	Bewertung des Transfererfolgs (Note 1 bis 6)	Gründe für Umsetzungsdefizite?	Zeitpunkt der Beurteilung:
1.				
2.				
...				

Beispiel: Auswertung der Weiterbildungsaktivitäten

Für die Auswertung der Weiterbildungsaktivitäten im Unternehmen kann eine tabellarische Übersicht des Weiterbildungsplans durch weitere Spalten ergänzt werden, die verschiedene Umsetzungsaspekte abbilden.

Thema	Anmeld. gesamt	TN ge- samt	Anzahl Durchf.	Dauer Ø Std.	Feedback ++/+/Ø/-/--	Kosten gesamt	Kosten /TN	Kosten / Abtlg. X	Kosten / Abtlg. Y	...
Zeit- und Selbstma- nagement													
Psychische Krank- heitsbilder													
QM-Schulung neuer MA (halbjährlich)													
Arbeit mit schwieri- gen Jugendlichen													
Kollegiale Beratung (vierteljährlich)													
Social Media													
...													
Σ													

Beispiel: SOLL-Kompetenzen der Diakonie am Campus

Eigenverantwortung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist gewissenhaft, gründlich und umsichtig ▪ Identifiziert sich mit den Leitsätzen der Diakonie Hochfranken und richtet seine eigene Arbeit daran aus ▪ Steht für das eigene Handeln ein und misst es an diesen Leitsätzen ▪ Nimmt Verantwortung für das Unternehmen und die Mitarbeitenden aus freier Entscheidung wahr
Humor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist in der Lage, schwierigen oder unlösbar scheinenden Situationen eine ungewöhnliche Seite abzugewinnen, solche Situationen zu „entkrampfen“ und damit das gemeinsame Handeln zu ermöglichen oder zu fördern ▪ Vermag Kritik zu relativieren und sein Handeln lachend zu reflektieren ▪ Lenkt vorhandene Aggressionen und Bosheiten in die befreiende, sozial vermittelnde Form positiver Stimmungen um ▪ Humor als Teil der persönlichen Psychohygiene
Initiative
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeigt hohes Engagement bei Beginn und der Durchführung von Arbeitsprozessen ▪ Entwickelt eigene Zielvorstellungen und Ideen, setzt sich aktiv dafür ein und wendet ein hohes Maß an Aktivität auf, um Arbeiten und Aufgaben zum Erfolg zu führen ▪ Schafft sich auch außerhalb des Dienstbereichs im sozialen Umfeld mit Engagement Netzwerke, die auf dienstliche Belange übertragbar sind ▪ Ist auf Grund der Aktivität, auf die sich stets zählen lässt, geachtet und ein/e gesuchter/e Partner/in bei Problemen
Belastbarkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisiert sich dauerhaft bei Unbestimmtheiten, Schwierigkeiten, Widerständen und unter Stress ▪ Hält auch unter komplizierten Bedingungen an Vorhaben fest und fühlt sich durch erhöhte Anforderungen herausgefordert und aktiviert ▪ Macht durch sein/ihr Verhalten auch anderen Mut, sich Belastungen und Herausforderungen zu stellen (Vorbildfunktion) ▪ Betrachtet zurückliegende Konflikte und kritische Bewährungssituationen als persönliche Entwicklungs- und Reifeimpulse
Optimismus
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat eine positive Zukunftserwartung und ist in der Regel von der Realisierbarkeit der eigenen Ideen und Vorstellungen überzeugt ▪ Wirkt in seiner Haltung auf andere aktivierend, kommunikativ und kooperationsbereit ▪ Vermittelt optimistische Haltungen an Kollegen/innen ▪ Besitzt Humor und eine offene Grundhaltung

Anpassungsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betrachtet Veränderungen im Unternehmen als Aufforderung flexibel zu (re-) agieren ▪ Verhält sich der Situation entsprechend flexibel und empfindet dies als persönliche Bereicherung ▪ Bringt sich in schwierigen sozialen Situationen, insbesondere im Rahmen der Arbeit in Teams, Gremien etc. zielorientiert ein
Teamfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integriert sich in vorhandene Teamstrukturen ▪ Ist offen, konsensfähig und unterstützt gemeinsame Lösungen ▪ Begegnet seinen/ihren Kollegen/innen aus dem Wertverständnis der Leitsätze der Diakonie Hochfranken heraus ▪ Identifiziert sich als Teil des Campus
Konfliktlösungsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besitzt Überzeugungsfähigkeit, löst Widerstände und Blockaden mittels eines geeigneten Handlungsrepertoires auf ▪ Schafft Vertrauen auf Beziehungsebene und wirkt sicher im Auftreten ▪ Kann sich in Gegenparteien hineinversetzen und Lösungen erarbeiten ▪ Ist in der Lage auch Konfliktlösungskompetenzen anderer zu fördern (Mediation)
Problemlösungsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifiziert problematische Situationen, Prozesse und Ziele ▪ Bringt die anerkannten Probleme und sich in kreative Diskussionen zuständiger Gremien des Campus ein ▪ Nutzt die vorhandenen Kommunikations- und Leitungsstrukturen effektiv
Pflichtgefühl
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennt und anerkennt die Leitsätze der Diakonie Hochfranken ▪ Kommt seinen/ihren Pflichten im Tätigkeitsbereich nach ▪ Nimmt sein/ihr Pflichtgefühl als Grundlage für Entscheidungen und Handlungen
Fachwissen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besitzt fachliches und methodisches Detailwissen und breite Produktkenntnisse ▪ Wendet sei/ihr Fachwissen sachgerecht in adäquaten Arbeits- und Organisationsformen an ▪ Entwickelt sein/ihr Fachwissen permanent weiter ▪ Schafft Innovationen im Tätigkeitsbereich durch sein/ihr Fachwissen
Organisationsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat umfassendes Wissen über fachlich-methodische Zusammenhänge im organisatorischen Bereich der Einrichtung ▪ Hebt organisatorische Zusammenhänge aus der Vielzahl der betrieblichen Verflechtungen heraus und erkennt deren beeinflussbare Parameter ▪ Beeinflusst als gestaltbar erkannte Zusammenhänge tatkräftig ▪ Führt erfolgreich neue effektive Organisationsformen und –beziehungen in die betriebliche Praxis ein und rekonstruiert solche, die sich überlebt haben ▪ Gestaltet die Organisationsdynamik übereinstimmend mit der Unternehmensdynamik

Führungsrelevante Kompetenzen

Normativ-ethische Einstellung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baut auf eine innere Haltung, die sich auf die Leitsätze der Diakonie Hochfranken stützt ▪ Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit, Pflichtbewusstsein und Verlässlichkeit sind wichtige Persönlichkeitsmerkmale der Person ▪ Handelt wertgeleitet mit hohen Ansprüchen an sich selbst und andere ▪ Steht klar zum Unternehmen und zu den Mitarbeitenden/Kollegen
Zielorientiertes Führen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motiviert auch andere für die Ziele und bündelt Aktivitäten auf die Ziele hin ▪ Verfügt für Zielsetzungen über das notwendige Sach-, Methoden- und Prozesswissen und setzt dieses aktiv ein ▪ Richtet das eigene Wirken auf klar beschriebene Ziele und Resultate, konzentriert sich dabei auf das Wesentliche und setzt deutliche Prioritäten, um zu handeln ▪ Vermittelt den anderen die Ziele plausibel und achtet darauf, dass die Mitarbeitenden die Ziele kennen, verinnerlichen und verfolgen
Förderung der Mitarbeitenden
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Praktiziert die Förderung der Mitarbeitenden in der Umsetzung der Leitsätze der Diakonie Hochfranken ▪ Unterstützt reflexive, selbstkritische Auseinandersetzungen der Mitarbeitenden mit dem eigenen Tätigkeitsbereich ▪ Unterstützt Mitarbeitende bei der Weiterentwicklung seines/ihres Fachwissens und Tätigkeitsbereichs ▪ Information über und Einbindung in die Entwicklung des Campus

(Lehmeyer 2015, S. 57-59)

Informationen

Literatur / Links

Erpenbeck, J./Sauter, W.: Kompetenzentwicklung im Netz – New Blended Learning mit Web 2.0, Köln 2007

Geldermann, B.: Kompetenzmanagement im Mittelstand. Personalprozesse strategisch ausrichten, Reihe: Leitfaden für die Bildungspraxis Band 50, Bielefeld 2011

Heyse, V./Erpenbeck, J. (Hrsg.): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE und KODEX im Praxistest, Münster 2007

Janssen, S./Leber, U.: Weiterbildung in Deutschland. Engagement der Betriebe steigt weiter. IAB-Kurzbericht 13/2015, Nürnberg 2015

Lehmeyer, A.: Einführung eines Weiterbildungsmanagements. Masterarbeit im Studiengang Organisations- und Personalentwicklung, Erlangen 2015 (unveröffentlicht)

Hormel, R./Geldermann, B.: Betriebliches Weiterbildungsmanagement für KMU. Beispiele aus der M+E Industrie. Reihe: Wirtschaft und Bildung Band 52, Bielefeld 2010

Hölbling, G.: Handlungshilfen für Bildungsberater. Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung. Reihe: Leitfaden für die Bildungspraxis Band 23, Bielefeld 2007

KAB Süddeutschlands/Deutsches Jugendinstitut: Kompetenzbilanz: Ein Instrument zur Selbsteinschätzung und beruflichen Entwicklung für berufstätige Mütter und Väter, an Weiterbildung Interessierte, Berufsrückkehrer/innen, München 2000 – URL:
http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs/33_633komp.pdf (Stand: 20.10.2016)

Kucher, K./Wehinger, F.: Mitarbeiterpotenziale entdecken und entwickeln. Kompetenzpässe im betrieblichen Alltag nutzen. Reihe: Leitfaden für die Bildungspraxis Band 43, Bielefeld 2010

North, K./Reinhardt, K.: Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, Wiesbaden 2012

Stöcker, D./Mohr, B.: Neue Weiterbildungskonzepte im Betrieb. Moderne Lernformen individuell kombinieren und arbeitsplatznah einsetzen. Reihe: Leitfaden für die Bildungspraxis Band 29, Bielefeld 2008