

**Professionalisierung und Kompetenzentwicklungskonzepte
in Weiterbildungseinrichtungen**

Impressum

Das Material „Professionalisierung und Kompetenzentwicklungskonzepte in Weiterbildungseinrichtungen“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Programm wurde gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Verantwortung für den Inhalt tragen die Autorinnen.

Autorinnen: Dr. Evelyne Fischer (Pro Competence, Berlin),
Dr. Sarina Keiser (Beratung – Training – Coaching,
Kleinmachnow)

Betreuung
des Materials: Dr. Gudrun Aulerich

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche
Weiterbildungsforschung e. V./
Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management
Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Alle Rechte beim Herausgeber.

Inhalt

1. Problembezug und Fragestellung der Studie	3
2. Forschungsstand und theoretische Annahmen	5
2.1. Forschungsstand und Ausgangspunkt der Studie	5
2.2. Forschungsfragen	8
2.3. Arbeitshypothesen	9
2.4. Begriffsklärungen	10
2.4.1. Personalentwicklung	10
2.4.2. Organisationsgebundene Professionalitätsentwicklung und »professionelle Personalentwicklung«	13
2.4.3. Kompetenz und Kompetenzentwicklung	14
2.4.4. Interne und externe Stützstrukturen für Personalent- wicklung	16
3. Methodisches Vorgehen	18
3.1. Grundsätzliches zur Wahl einer qualitativen Studie	18
3.2. Begrenztheit der Aussagen	19
3.3. Leitfadenentwicklung	19
3.4. Auswahl der Weiterbildungseinrichtungen	21
3.5. Vorgehen und Arbeitsschritte	21
3.6. Art der Auswertung	22
4. Ergebnisse	24
4.1. Drei Auswertungsansätze	24
4.1.1. Aktionsrahmen der Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen	24
4.1.2. Personalentwicklungsmuster in Weiterbildungseinrich- tungen	29
4.1.3. Auswertung der Arbeitshypothesen	34
4.2. Spezifische Aspekte externer Stützstrukturen	38
4.2.1. Zur Nutzung von Lernzeitkonten	38
4.2.2. Zur Relevanz von Qualifizierungstarifverträgen	39
4.3. Ergebnisse zur Professionalisierung von Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen	40
4.4. Empfehlungen an Politik, Forschung und Praxis	42
5. Fallbeschreibungen	45
Fall 1: Vom Reagieren zum Agieren	45

Fall 2: Von personenorientierter zu institutionalisierter, organisationaler Kompetenzentwicklung	52
Fall 3: Arbeitsimmanente Qualifizierung	58
Fall 4: Selbstorganisiertes Lernen (SOL) arbeitsintegriert praktizieren	64
Fall 5: Kompetenzen der Mitarbeiter werden genutzt oder: der Geschäftsführer lässt die Damen springen	70
Fall 6: Gezielte Förderung selbstverantwortlicher Kompetenzentwicklung	75
Fall 7: Organisational gestützte strategische Personalentwicklung	81
Fall 8: »Klassische« Personalentwicklung mit zentralem strategischem Handlungsrahmen	90
Fall 9: Personalentwicklung als evolutionärer Prozess zum Aufbau einer lernenden Organisation	98
Fall 10: Auf Vertrieb spezialisierte Personalentwicklung	106
Fall 11: Personalentwicklung als persönliche Kommunikation von Führung und Mitarbeitern	110
Fall 12: Personalentwicklung ist Weiterbildung	117
Fall 13: Verlassen auf kompetente Mitarbeiter	123
Fall 14: Personalentwicklung an (freie) Mitarbeiter delegiert	128
6. Toolbox	130
6.1. Aktionsfelder der Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen	131
6.2. Charakteristische Personalentwicklungsmuster	135
6.3. Stand der Personalentwicklung überprüfen	138
6.4. Der »Konzeptionelle Arbeitsraum« als Gestaltungs- und Reflexionsraum zur Gestaltung von Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen	144
7. Literatur	149
8. Anhang	154

1. Problembezug und Fragestellung der Studie

Bildungseinrichtungen stehen heute vor der Herausforderung die Neuausrichtung auf eine kompetenzbasierte Lernkultur zu meistern. Dieser Wandel vollzieht sich seit einigen Jahren in der beruflichen Weiterbildungslandschaft in Deutschland vor dem Hintergrund „gravierender sozio-ökonomischer Veränderungsprozesse ..., deren Bewältigung nur auf Basis einer neuen Grundlage für die Organisation von und die Teilhabe an Lernprozessen und beruflicher Weiterbildung gelingen kann“ (BAETHGE, KINSKY u.a. 2004, S.11).

Auf diese Weise vor die neuen Anforderungen des lebenslangen und selbst organisierten Lernens gestellt (HEID 2000; HEROLD & LANDHERR 2001) und rahmenpolitisch mit veränderten Förderbedingungen konfrontiert, suchen Bildungseinrichtungen in diesem Wandlungsprozess so ihren Weg zu innovativen Lösungen. Die veränderte Weiterbildungspraxis stellt neue Anforderungen an das Agieren von Weiterbildungseinrichtungen. Sie stehen vor der Aufgabe, die Professionalität ihrer Produkte und Dienstleistungen, ihrer Organisationen und ihrer Mitarbeiter so voranzutreiben, dass sie mit einer neuen Qualität die Anforderungen lebenslangen, arbeitsprozessintegrierten Lernens erfüllen können.

Dies erfordert, die interne Organisations- und Personalentwicklung strategisch so auszurichten, dass nachhaltig professionelle Strukturen, Prozesse und Kompetenzen für lebenslanges und selbst organisiertes Lernen entstehen. Mit dieser Problematik wollen wir uns auseinandersetzen. Unsere Studie erfasst qualitativ die Art und Weise der Personalentwicklung in verschiedenen Bildungseinrichtungen. Diese Erhebung ist auf vier Ziele gerichtet:

1. Erhebung von Zielen, Inhalten, Maßnahmen und Instrumenten der Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen.
2. Charakterisierung der Professionalität der Personalentwicklung in den Weiterbildungseinrichtungen.
3. Analyse interner und externer Rahmenbedingungen/Stützstrukturen für die Professionalitätsentwicklung von Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung von Qualifizierungstarifverträgen und Lernzeitkonten.
4. Ableitung von Empfehlungen für Politik und Weiterbildungspraxis zur Unterstützung professioneller Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen.

In einem ersten Schritt haben wir unseren Forschungsgegenstand reflektiert und redefiniert. Erfahrungen aus Projekten im bisherigen Programmverlauf des Themenfeldes Lernen in Weiterbildungseinrichtungen (LiWE), vor allem auch die aus dem Projekt »Neue Lernformen zur Mitarbeiterentwicklung – Weiterbildungler lernen selbst organisiertes Lernen« (FISCHER 2003; KEISER & HÜBNER 2003), zeigen, dass der Fokus auf die eigene innere Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen durchaus unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Damit ist der Aspekt der Selbstanwendung von »Lebenslangem Lernen« und »Selbst Organisiertem Lernen« betroffen. Es gab darüber hinaus die Vermutung, dass die eigene Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen weniger strategischen Konzepten folgt, sondern eher kurzfristig und spontan auf aktuelle Marktentwicklungen und -bedarfe reagiert. Dazu wurden anhand zweier entwickelter Leitfäden in 14 Weiterbildungseinrichtungen Interviews mit Geschäftsleitungen und Mitarbeitern geführt. Die qualitative Auswertung dieser Interviews in einem mehrstufigen Verfahren (siehe Abschnitt Methodisches

Vorgehen) führte zu einer Betrachtung unter verschiedenen Perspektiven. Im Ergebnis werden Aussagen getroffen zur:

- Professionalisierung von Personalentwicklung,
- Professionalitätsentwicklung von Bildungseinrichtungen und
- Nutzung von externen Stützstrukturen.

Aus den Ergebnissen der Studie entwickelten wir eine Toolbox mit vier Instrumentarien, die Bildungseinrichtungen Gelegenheit geben unter verschiedenen Aspekten ihre Personalentwicklung zu reflektieren und zu gestalten. Sie sind geeignet über die Gestaltung einer kompetenzbasierten und auf selbst organisiertes Lernen (SOL) ausgerichteten Personalentwicklung die organisationsgebundene Professionalitätsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen zu befördern.

2. Forschungsstand und theoretische Annahmen

2.1 Forschungsstand und Ausgangspunkt der Studie

Eine Literaturrecherche zu den Stichworten »Professionalisierung, Personalentwicklung, Weiterbildungseinrichtungen« brachte folgende Ergebnisse im Überblick:

- Zum Stichwort Personalentwicklung findet sich sehr umfangreiche Literatur, jedoch vorrangig aus dem wirtschaftlichen Kontext (vgl. STAEHLE 1994; OLESCH 1997; BERTHEL & BECKER 2003; JUNG 2003). In den erwachsenenpädagogischen Diskurs ist Personalentwicklung als Thema erst Ende der 90er Jahre im Zusammenhang mit der Professionalisierungsdebatte diffundiert (vgl. BEHRMANN 2003; FAULSTICH 1998; GEISLER 2000; KÜCHLER & SCHÄFFTER 1997).
- Das Thema Professionalisierung im Kontext Weiterbildung wird auf unterschiedlichen Ebenen diskutiert: von der »Verberuflichung« über Anforderungen an und Kriterien von Professionalität in der Weiterbildungstätigkeit bis hin zu organisationsgebundener Professionalitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen und individueller Kompetenzentwicklung (vgl. COMBE u.a. 1996; GIESECKE 2003; OTTO u.a. 2002; SCHICKE 2007; SCHÜBLER 2002).
- Professionalitätsentwicklung im Bereich der Weiterbildung wird scheinbar mehrheitlich durch Weiterbildung als eine Form der Personalentwicklung gedacht (vgl. BEHRMANN 2003). Hier finden sich Studiengänge und berufs begleitende Weiterbildungen im Bereich der Erwachsenenpädagogik an Universitäten ebenso wie Modell- und Gestaltungsprojekte des DIE, deren Ergebnisse oftmals wiederum in Weiterbildungskonzepten und Fortbildungsreihen münden.¹
- Über Personalentwicklung *in* Weiterbildungseinrichtungen als Unternehmen findet sich kaum theoretisches und empirisches Material. Welche spezifischen Strategien, Konzepte, Formen und Maßnahmen zur Entwicklung wie Förderung der Mitarbeiter in Weiterbildungseinrichtungen realisiert und genutzt werden, ist eine weitestgehend unbeantwortete Frage.

Eigene Erfahrungen aus einem vierjährigen Projektverbund »Neue Lernformen zur Mitarbeiterentwicklung – Weiterbildner lernen selbst organisiertes Lernen« zeigen, dass Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen:

- im Spannungsfeld zwischen »klassischer Weiterbildung« als Vermittlung von Wissen, Methoden und Fertigkeiten als auch strategischer Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit erfolgt,
- organisationale Rahmenbedingungen und Stützstrukturen braucht und gestaltet sowie

¹ Als Beispiel seien hier die Projekte SELBER und SEGEL des DIE und kooperierender Universitäten (Hamburg, Gießen und Leipzig) genannt, in deren Rahmen ausgewählte Weiterbildungseinrichtungen bei der Gestaltung einer SOL-basierten Lernkultur unterstützt wurden (vgl. www.die-bonn.de/SELBER und www.die-bonn.de/SEGEL). Auch das Heidelberger Institut Beruf und Arbeit GmbH (HIBA) als von der Bundesagentur für Arbeit akkreditierte »Fachkundige Stelle« für AZWV-Zertifizierung (Anerkennungs- und Zulassungsverordnung – Weiterbildung) bietet vielfältige Fort- und Weiterbildungen für Weiterbildungsträger und Weiterbildner an.

- insbesondere eine neue veränderte auf selbst organisiertem Lernen basierende Lernkultur hervor bringt und zugleich erfordert.

Im Ergebnis der jeweils einrichtungsspezifischen unterschiedlichen Gestaltungsprozesse zur Personalentwicklung durch Kompetenzentwicklung und selbst organisiertes Lernen wurde im Projektverbund das Konzept der »Kompetenzorientierten Lerngestaltung« (AULERICH et.al., 2004; FISCHER/DUELL, 2003) entwickelt. In Thesenform sind damit wesentliche Charakteristika beschrieben, die Erfolgsfaktoren für eine auf selbst organisiertem Lernen basierende Lernkultur und Personalentwicklung sind:

- Personalentwicklung durch selbst organisiertes Lernens (SOL) ist ein ergebnisoffener Prozess, aber nicht zieloffen.
- Authentische Entwicklungsaufgaben werden als Lerngelegenheiten gestaltet.
- Organisationsinterne Promotoren schaffen Lernmöglichkeiten.
- Lernbegleitung fördert das Bewusstwerden von Lernprozessen und Kompetenzentwicklung.
- Selbst organisiertes Lösen von Entwicklungsaufgaben wirkt ganzheitlich im System der Organisation.
- SOL ist dann wirkungsmächtig, wenn es als Lernkultur gelebt und nicht nur als Methodensammlung gedacht wird.
- Professionalisierung zur Kompetenzorientierten Lerngestaltung gelingt mit einem ganzheitlichen Personalentwicklungsansatz.

Wir gehen davon aus, dass dieses Konzept für alle Organisationen Gültigkeit besitzt. Es bleibt jedoch die Frage, inwieweit es in Weiterbildungseinrichtungen jeweils konkret gelebt bzw. bewusst realisiert wird.

Zum Zeitpunkt der Beauftragung der vorliegenden Studie zur Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen wurden im Rahmen des Förderprogramms »Lernkultur Kompetenzentwicklung« im Bereich »Lernen in Weiterbildungseinrichtungen« weitere Studien beauftragt, die das Thema ebenfalls tangierten und deren Ergebnisse nunmehr ebenfalls vorliegen.

Das fbb-Institut in Nürnberg führte im Sommer 2005 eine quantitative Studie zu »Veränderungen im Leistungsportfolio von Weiterbildungseinrichtungen« mittels eines strukturierten Fragebogens durch. Neben anderen Themen wie veränderte Marktanforderungen und neue Leistungsangebote wurden hier auch mittels geschlossener Fragen einige Angaben zur Personalentwicklung in den Weiterbildungseinrichtungen erfasst. Gefragt wurde anhand vorgegebener Kategorien nach aktuellen Themen der Personal- und Organisationsentwicklung, nach genutzten Formen der Weiterbildung in der eigenen Organisation sowie jeweils nach Veränderungen in den Themen und Formen im Vergleich zu 2002. Entsprechend der Ergebnisse (vgl. HÖLBLING, REGLIN 2006 a und b) befassen sich Weiterbildungseinrichtungen *intensiv* (1 von einer 4-stufigen Skala) mit folgenden vorgegebenen Themen der Personal- und Organisationsentwicklung (HÖLBLING, REGLIN 2006 b, S. 56ff):

- Veränderungen der Marktsituation (51%)
- Qualitätsmanagement (34%)
- Fachlichen Kompetenzen der Trainer (31%)
- Kooperationsmöglichkeiten (28%)
- Lernberatung, Lernprozessbegleitung (22%)
- Neue Medien in der Weiterbildung (21%)
- Veränderte Rolle der Trainer/ Dozenten (18%)
- Einbezug informellen Lernens (12%)

- Entwicklung zur »Lernenden Organisation« (11%).

„Im Vergleich zu 2002 hat die Befassung mit *allen* Themen weitaus häufiger zu- als abgenommen. Aus Sicht der Verantwortlichen in den Weiterbildungseinrichtungen hat also die Personalentwicklung/Organisationsentwicklung insgesamt an Bedeutung gewonnen.“ (HÖLBLING, REGLIN 2006 a, S. 61) Insbesondere an Bedeutung gewonnen haben die Themen »Veränderung der Marktsituation« (56%) und »Kooperationsmöglichkeiten« (53%). Hier scheinen sich in den Ergebnissen die veränderten gesetzlichen und arbeitsmarktpolitischen Regelungen durch die Hartz-Reformen zu spiegeln. Qualitätssicherung und Netzwerke sind neue Anforderungen, die von der Bundesagentur für Arbeit an Weiterbildungseinrichtungen gestellt werden. Auffallend ist ebenfalls, dass in der Personalentwicklung die »fachliche Kompetenz« offenbar nach wie vor eine größere Rolle spielt als »Lernberatung, Lernprozessbegleitung« und die »Veränderte Rolle der Trainer/ Dozenten«.

Den Einfluss der veränderten Marktanforderungen auf die Personalentwicklung/Organisationsentwicklung in den Weiterbildungseinrichtungen bringt aber auch folgende Aussage aus einem Telefoninterview dieser Studie zum Ausdruck: „Speziell auf unser Unternehmen bezogen ist es so, dass wir im Laufe der letzten drei Jahre einen Überlebenskampf geführt haben, wo es darum ging, die Substanz des Unternehmens überhaupt zu erhalten. Dementsprechend haben natürlich eine auf die Zukunft gerichtete Personalentwicklung und dafür entwickelte Weiterbildungsstrategien oder Personalentwicklungsstrategien eine untergeordnete Rolle bei uns gespielt.“ (ebenda, S. 61).

In Bezug auf die »Formen interner Weiterbildung« in den Weiterbildungsorganisationen wurden folgende vorgegebenen Möglichkeiten als »stark verbreitet« (1 von einer 4-stufigen Skala) genannt (HÖLBLING, REGLIN 2006 b, S. 62ff):

- Recherchen im World Wide Web (58%)
- Lektüre von Fachpublikationen (33%)
- Informelles Lernen von und mit Kollegen (22%)
- Projektarbeit (19%)
- Besuch von Seminaren (18%)
- Teilnahme an Tagungen (13%)
- Qualitätszirkel (9%)
- Coaching oder Mentoring (9%)
- Messebesuche (7%)
- Teilnahme an Internet-Foren »Communities« (5%)

Interessant erscheint, dass das Thema »Qualitätsmanagement« in den Personal- und Organisationsentwicklung der Organisationen zwar eine wichtige Rolle spielt als Weiterbildungsform aber offenbar kaum von Bedeutung ist. Wobei es aus Sicht der Personalentwicklung hier bereits in der Fragestellung »Formen der internen Weiterbildung« eine Einschränkung für die Einordnung und Bewertung liegt.

Die Ergebnisse verweisen den Autoren zufolge „zum einen auf ein hohes Maß an selbst organisiertem Lernen, das außerhalb formeller Weiterbildungsprozesse stattfindet. Zum anderen verweisen sie auch darauf, dass Weiterbildungen nicht systematisch organisiert stattfinden, sondern in weiten Bereichen den Initiativen der Mitarbeiter überantwortet werden.“ (HÖLBLING, REGLIN 2006 a, S. 65f)

Nach den Ergebnissen dieser Studie nehmen freie Mitarbeiter in den Weiterbildungseinrichtungen zu 48% gelegentlich und zu 23% regelmäßig an Weiterbildungen der Einrichtung teil (ebenda S. 69). Hier ist jedoch nicht bekannt, wie hoch der Anteil

freier Mitarbeiter in diesen Einrichtungen ist und welche Häufigkeit mit »gelegentlich« bzw. »regelmäßig« jeweils gemeint ist.

Eine weitere qualitative Studie zu »Trends von Veränderungsprozessen in Weiterbildungseinrichtungen« wurde über das ITB realisiert. AHRENS stellt im Ergebnis der Auswertung des empirischen Materials folgende Fragen zur Diskussion, die auch das vorliegende Thema der Professionalisierung von Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen tangieren und in der Auswertung Beachtung finden sollten²:

- In den Weiterbildungseinrichtungen gewinnt die Einsicht an Bedeutung, dass Veränderungen allein durch eine Umstellung der Angebote nicht zu erreichen sind, sondern dass gleichermaßen eine organisationsinterne Reorganisation der Wissensproduktion und der bislang fach- und funktionsbezogenen Arbeitsprozesse notwendig ist. Wie lassen sich neue Formen der Sozialität ausbilden, wenn die Beschäftigtenstruktur sich a) durch eine zunehmende Separierung in fest angestellte und freie Dozenten aufspaltet und b) die Mitarbeiter mit einer enormen Arbeitsdichte und Eigenverantwortlichkeit konfrontiert sind bzw. sich als »Alleinkämpfer im Team« verstehen?
- Durch die hohe Anzahl an Zeitverträgen sowie die Tatsache, dass die Mitarbeiter sich immer wieder in neue Projekte einarbeiten müssen, wird eine systematische Personalentwicklung erheblich erschwert.
- Wird die Bewältigung von Transformationsprozessen auf die Beschäftigten externalisiert? Angesichts des erweiterten Aufgabenfeldes von Weiterbildnern, dem höheren Maß an Eigenverantwortung im Rahmen einer an Bedeutung gewinnenden Verbetrieblichung der Weiterbildungspraxis liegt die Vermutung nahe, dass weniger die institutionelle Verfasstheit der Einrichtung und das Management als die spezifischen und äußerst heterogenen Kompetenzen und Erwerbsbiographien der Weiterbildner sowie deren Commitment über den Erfolg von Weiterbildung entscheiden.

Mit der vorliegenden qualitativen Studie »Professionalisierung und Kompetenzentwicklungskonzepte in Weiterbildungseinrichtungen« sollen diese Ergebnisse insbesondere unter dem Fokus Personalentwicklung ergänzt bzw. gespiegelt werden.

2.2 Forschungsfragen

Die im Projektantrag formulierten Forschungsfragen zur vorliegenden Studie wurden im Prozessverlauf wie folgt re-definiert bzw. konkretisiert:

1. Wie und mit welchen unterschiedlichen Konzepten betreiben Weiterbildungseinrichtungen strategische Personalentwicklung zur Erhöhung ihrer Professionalität?³ Das heißt, inwieweit schaffen Weiterbildungseinrichtungen bewusst und intendiert Voraussetzungen zur Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter?

² Dr. Daniela Ahrens vom ITB, Institut Technik und Bildung, führte im Auftrag der ABWF diese qualitative Studie von Januar bis Dezember 2005 durch. Die hier zitierten Fragen/ Thesen sind einer Präsentation von Daniela AHRENS im Rahmen eines Studiennehmer-Treffens vom 13./14.10.2005 in Berlin entnommen.

³ Unser Professionalitätsverständnis beschränkt sich hier vor allem auf den Aspekt der Kompetenzen und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, da das eigentliche Feld der Personalentwicklung die Schaffung von Voraussetzungen in der Weiterbildungseinrichtung zur Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter ist. Ausgenommen sind also Aspekte unternehmerischer Professionalität wie Marketing, Produktentwicklung etc.

2. Wie verbreitet sind neue Konzepte und Formen der Personalentwicklung wie Qualifizierungstarifverträge und Lernzeitkonten in Weiterbildungseinrichtungen?
3. Wie wird mit diesen und anderen Konzepten und Formen der Personalentwicklung gearbeitet? Welche Kompetenzen der Mitarbeiter sollen damit wie entwickelt werden?
4. An welchen Kriterien wird in Weiterbildungseinrichtungen Professionalisierung und Kompetenzentwicklung der Weiterbildner gemessen?
5. Lassen sich auf der Basis unterschiedlicher Konzepte und Formen von Personalentwicklung sowie auf der Basis unterschiedlicher Lernkulturqualitäten (SOL und nicht SOL) verschiedene Typen von Weiterbildungseinrichtungen charakterisieren?
6. Welche internen und externen Stützstrukturen gibt es für eine Professionalisierung von Personalentwicklung in den Weiterbildungseinrichtungen? Und welche Stützstrukturen wären weiterhin sinnvoll zu entwickeln? Welchen Beitrag können hier unter anderem Qualifizierungstarifverträge und Lernzeitkonten leisten?
7. Welche Charakteristika beschreiben eine erfolgreiche Professionalisierung von Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen? Welche verallgemeinerbaren Empfehlungen lassen sich hier für die Praxis ableiten?

Mit der Beantwortung dieser Forschungsfragen sollen zwei Zielstellungen realisiert werden:

1. Erhebung von qualitativem Material über »gelebte« Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen.
2. Entwicklung übergreifender Thesen zur Professionalisierung von Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen.

2.3 Arbeitshypothesen

Die zwei Ausgangshypothesen, die mit der vorliegenden qualitativen Studie nicht überprüft werden (können), sondern die Basis zur Erfassung und Auswertung des empirischen Materials der Fallstudien bilden, lauten wie folgt:

1. Personalentwicklung trägt zur Kompetenzentwicklung von Weiterbildnern und damit zur Professionalitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen bei.
2. Zur Personalentwicklung gehören neben Weiterbildungsmaßnahmen auch alle Maßnahmen von Organisationsentwicklung und interner Kommunikation in den Weiterbildungseinrichtungen.

Folgende Arbeitshypothesen wurden aus den Forschungsfragen abgeleitet und sollen überprüft werden:

1. Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen folgt in der Praxis weniger strategischen Konzepten, sondern reagiert eher kurzfristig und spontan auf aktuelle Marktentwicklungen und -anforderungen. Personalentwicklung erfolgt nicht strategisch, sondern marktorientiert.
2. In der Praxis nutzen Weiterbildungseinrichtungen vielfältige Konzepte, Methoden und Instrumente der Personalentwicklung. Diese haben eine unterschiedliche Reichweite. Sie reichen von individueller Aneignung (neuer Fakten, Programme etc.) auf aktuellen Bedarf hin bis zu einer organisationsintegrierten Kompetenzentwicklung (z.B. Wissensmanagement).

3. Professionelle Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen braucht Stützstrukturen. Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen ist dann nachhaltig wirksam, wenn sie im System der Organisation Weiterbildungseinrichtungen strukturell und prozessual verortet ist.
4. Aktuell diskutierte Entwicklungen wie Lernzeitkonten und Qualifizierungstarifverträge stellen für Weiterbildungseinrichtungen eine Herausforderung und einen möglichen Handlungsrahmen dar. Der Umgang mit diesen neuen Rahmenbedingungen ihrer Kunden fördert die Entwicklung neuer Lerndienstleistungen und hat darüber Konsequenzen für Personalentwicklung.
5. Lernzeitkonten stellen darüber hinaus ein mögliches Mittel interner Personalentwicklung für die Weiterbildungseinrichtungen dar. Wir erwarten einen Zusammenhang zwischen strategisch angelegter Personalentwicklung und der Nutzung von Lernzeitkonten innerhalb von Weiterbildungseinrichtungen.
6. Weiterbildungseinrichtungen aus den geförderten LiWE-Kontexten verfolgen eher eine auf SOL bezogene Personalentwicklung, die in Entwicklungsprozesse der Organisation Weiterbildungseinrichtungen eingebunden sind. Kernelement einer solchen Personalentwicklung ist das arbeitsintegrierte Lernen, die Verbindung von Personalentwicklung mit authentischen Entwicklungsaufgaben und organisationalen Stützstrukturen.

2.4 Begriffsklärungen

Ziel des Projektes ist die Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung von Konzepten, Methoden und Instrumenten der Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen unter dem Fokus der Kompetenzentwicklung und Professionalisierung sowie dafür erforderlicher interner wie externer Stützstrukturen.

Zu fragen ist somit, was unter diesen Begriffen zu verstehen ist.⁴

2.4.1 Personalentwicklung

Der Begriff der Personalentwicklung (wie auch der Organisationsentwicklung), der im wirtschaftlichen Kontext spätestens seit Ende der 70er Jahre in Theorie und Praxis eine hohe Aufmerksamkeit erfährt, ist in den erwachsenenpädagogischen Diskurs erst Ende der 90er Jahre im Zusammenhang mit der Professionalisierungsdebatte diffundiert (vgl. KÜCHLER & SCHÄFFTER 1997; FAULSTICH 1998; GEIßLER 2000).

Nach der Konstitution der Erwachsenenpädagogik zu einer eigenständigen Disziplin und Profession in den 60er Jahren, der Schaffung von Stellen für hauptamtliche Mitarbeiter in den Erwachsenenbildungseinrichtungen in den 70er Jahren, der Etablierung einer breiten Weiterbildung für Weiterbildungler in den 80er Jahren unterstreicht BEHRMANN (2003, S. 150f) die Bedeutung von Personal- und Organisationsentwicklung als wesentliche Professionalisierungsstrategien in der Erwachsenenbildung unter den Herausforderungen der gegenwärtigen gesellschaftlichen und bildungspolitischen Herausforderungen selbst organisierten und lebenslangen Lernens. Personalentwicklung findet als traditionelles Teilgebiet des Personalwesens und Personalmanagements entsprechende Beachtung vor allem in der betriebswirtschaftli-

⁴ Detailliertere Ausführungen zur Begriffsbestimmung sowie zu theoretischen Grundlagen finden sich im Zwischenbericht zur Studie vom Februar 2006.

chen Literatur (vgl. OLECH 1997; BERTHEL & BECKER 2003, JUNG 2003).⁵ Unumstritten wird Personalentwicklung als ein wichtiges Medium zur Steuerung und Förderung der personellen Ressourcen von Unternehmen und damit als zentrale Führungsaufgabe beschrieben. Es findet sich jedoch eine Vielzahl von Definitionen der Personalentwicklung, die deren Reichweite sowohl bezogen auf die unternehmerischen Zielstellungen als auch die personalen Entwicklungsaspekte der Mitarbeiter unterschiedlich bestimmen (vgl. BECKER 1993; NEUBERGER 1994).

Mit Personalentwicklung werden i.d.R. systematisch und oft langfristig angelegte Maßnahmen bezeichnet, mit denen die Qualifikation der Mitarbeiter zur Erfüllung derzeitiger oder zur Vorbereitung auf neue Aufgaben und Anforderungen gestärkt oder verbessert werden sollen. Neben der Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten steht im Mittelpunkt der Personalentwicklung häufig die Förderung der Bereitschaft der Mitarbeiter, auf neue fachliche, soziale oder andere Herausforderungen im Unternehmen oder am Arbeitsplatz flexibel zu reagieren. Ausgangspunkt der Personalentwicklung ist zumeist die Frage, ob und wo im Unternehmen heute oder in Zukunft Ungleichgewichte zwischen Qualifikationsanforderungen einerseits und Qualifikationsprofilen sowie Bedürfnissen der Mitarbeiter andererseits vorhanden sind bzw. sein werden (BÜDENBENDER & STRUTZ 2003, S. 262f). Zielsetzung der Personalentwicklung ist hier die »Qualifikation nach Maß«, d.h. man versucht, gegenwärtige oder künftige Arbeitsplatzanforderungen und Qualifikationen der Mitarbeiter möglichst in Einklang zu bringen (JUNG 2003, S. 244). NEUBERGER (1994) bezieht dabei Personalentwicklung vorrangig darauf, durch (Weiter-) Bildung sowie Anpassungs-, Entwicklungs- und Sozialisationsprozesse „aus Personen Personal zu machen“ und definiert Personalentwicklung „als die Anpassung des gestalteten Arbeitsvermögens (Personal) an die sich ändernden Arbeitsbedingungen“ (ebenda, S. 14).

Personalentwicklung im engeren Sinne wird häufig in erster Linie an Wissensvermittlung und Verhaltensänderungen durch Bildungsmaßnahmen, Fort- und Weiterbildung bis hin zu Trainingsprogrammen geknüpft. Diese Art von Personalentwicklung geht zumeist von einem »Soll-Ist-Defizit« zwischen (zukünftigen) Anforderungen an Mitarbeiter und vorhandenen Mitarbeiterqualifikationen bzw. -potenzialen aus. In einem solchen Verständnis ist Personalentwicklung »Krisenintervention« oder »Nachhilfeunterricht«, wenn festgestellte Qualifikationsdefizite bei Mitarbeitern möglichst rasch ausgeglichen werden müssen, bzw. »Weihnachtsmann«, wenn Mitarbeiter anhand allgemeiner betrieblicher Bildungskataloge Weiterbildungswünsche realisieren können (STIEFEL 1991, S. 5, SATTELBERGER 1995, S. 25).

Personalentwicklung als »strategischer Erfolgsfaktor« und »Forum unternehmerischen Handelns« (SATTELBERGER, ebenda) ist dagegen als ganzheitliches Entwicklungsprogramm bzw. -konzept angelegt und umfasst neben der ganzheitlichen personalen Förderung und Kompetenzentwicklung auch das organisationale Lernen im Unternehmen (vgl. auch BECKER 1993, S. 24f).

ASTOR u.a. (2006) haben eine Typologie von Unternehmenskulturen und mit ihnen korrespondierenden Personalentwicklungsstrategien vorgelegt, die wir mit den von

⁵ Personalentwicklung wird hier betrachtet als ein Teilgebiet neben bzw. in Verbindung mit Personalbeschaffung, Personalauswahl, Personaleinsatz, Personalfreisetzen und Anreizsystemen. Obgleich die Bedeutung von Personalentwicklung als zentrale Aufgabe des modernen Personalmanagements seit den 70er Jahren deutlich zugenommen hat (OLESCH 1997, S. 14), ist das betriebswirtschaftliche Verständnis von Personalentwicklung zumeist auf Bildungsarbeit (Berufsausbildung, Fort- und Weiterbildung, Umschulung, Kollektive Bildung) beschränkt (JUNG 2003, S. 258f).

uns empirisch beobachteten Personalentwicklungsmustern in Bildungseinrichtungen vergleichen (s. Kap. 4).

„Gegenstand personaler Förderung von Mitarbeitern sind menschliches Verhalten und dessen Veränderbarkeit. Veränderungen unterliegen Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Motivationen, Emotionen und Einstellungen, also jene psychischen und physischen Dispositionen, die das Gesamtsystem Persönlichkeit repräsentieren und steuern“ (FRIELING & SONNTAG 1999, S. 163). Ziel und Gegenstand der Personalentwicklung aus arbeitspsychologischer Sicht ist die Gesamtpersönlichkeit des in einer Organisation tätigen Menschen. Beabsichtigt ist dabei der Aufbau und die Weiterentwicklung von Qualifikationspotenzialen und Kompetenzen, die zur Meisterung beruflicher, alltäglicher und zukünftiger Anforderungen notwendig sind.

Eine in diesem Sinne verstandene Personalentwicklung stellt einen komplexen Gegenstandsbereich dar, der nicht mehr nur durch die Vermittlung von Wissen und die Aneignung von Fähigkeiten und Fertigkeiten durch geplante und systematische (Bildungs-) Maßnahmen realisiert werden kann. „Persönlichkeitsentwicklung im Sinne der Entwicklung von Kompetenzen ist aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht jedoch weit gehend an den Prozess arbeitsimmanenter Qualifizierung gebunden. Das heißt: Personalentwicklung findet vor allem in der Arbeitstätigkeit und durch Gestaltung von Arbeitstätigkeiten statt.“ (ULICH 1992, S. 106). Die Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter stellen dabei die Schnittstelle zwischen Individuum und Organisation dar. Ihre Ausformung ist entscheidend für das Entstehen von Aufgabenorientierung, daraus resultierender Motivation und weiterführender Kompetenzentwicklung.

Ein weiterer Aspekt der Personalentwicklung aus entwicklungspsychologischer Sicht ist die Förderung von Selbstentwicklung durch Entwicklungsaufgaben und die Passung zwischen Anforderungen der Organisation und den Fähigkeiten, Kompetenzen etc. des Individuums. Durch die Anforderungen der Arbeitsgestaltung, Arbeitsaufgaben und Entwicklungsprojekte stellt die Organisation ihre Mitarbeiter (bewusst oder unbewusst) vor Entwicklungsaufgaben. Das Individuum kann nun wählen, welche Komponenten der vorgegebenen Struktur ihm wichtig bzw. erreichbar erscheinen und inwieweit bzw. in welcher Art und Weise es auf die Entwicklungsaufgabe eingeht (vgl. OERTER 1992, 24f). Dieser Aspekt beinhaltet die eigenverantwortliche und selbst organisierte Kompetenzentwicklung und die Schaffung entsprechender organisationaler Rahmenbedingungen dafür.

Vor diesem Hintergrund legen wir der Studie folgendes weit gefasstes Verständnis von Personalentwicklung zu Grunde:

Unter **Personalentwicklung** werden alle Aktivitäten und Maßnahmen in einem Unternehmen verstanden, ...

- ⇒ die eine **Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung im weitesten Sinne** fördern und unterstützen,
- ⇒ welche wiederum den Mitarbeitern die berufliche Aneignung sich verändernder betrieblicher und gesellschaftlicher Wirklichkeit erleichtert.
- ⇒ Personalentwicklung zielt dabei auf eine **Förderung funktionaler und »extra-funktionaler« Handlungskompetenz** der Mitarbeiter und
- ⇒ umfasst **institutionell organisierte Maßnahmen** ebenso wie
- ⇒ die **Förderung selbst organisierten Lernens**.

Die Ziele, Konzepte, Inhalte, Struktur und Organisationsformen der Personalentwicklung im Unternehmen werden von gesellschaftlichen und unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen sowie von den jeweiligen adressatenspezifischen Voraussetzungen beeinflusst (vgl. LASKE 1987, BECK 1991). Diese Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren bilden aber zugleich auch Aktions- und Handlungsfelder, innerhalb derer Personalentwicklung verortet und realisiert werden kann. Das meint, Personalentwicklung wird durch diese Bedingungsgrößen nicht einseitig determiniert, sondern kann und sollte ihrerseits versuchen, auf die Rahmenbedingungen Einfluss zu nehmen. In Anlehnung an LASKE (1987) sehen wir für Weiterbildungseinrichtungen drei entscheidende Aktionsfelder der Personalentwicklung, die jeweils organisationsspezifisch gestaltet werden. Das spezifische Handeln der Weiterbildungseinrichtungen und ihrer Mitarbeiter zur Kompetenzentwicklung kann und wird entsprechend der drei Aktionsfelder hinterfragt und charakterisiert.⁶

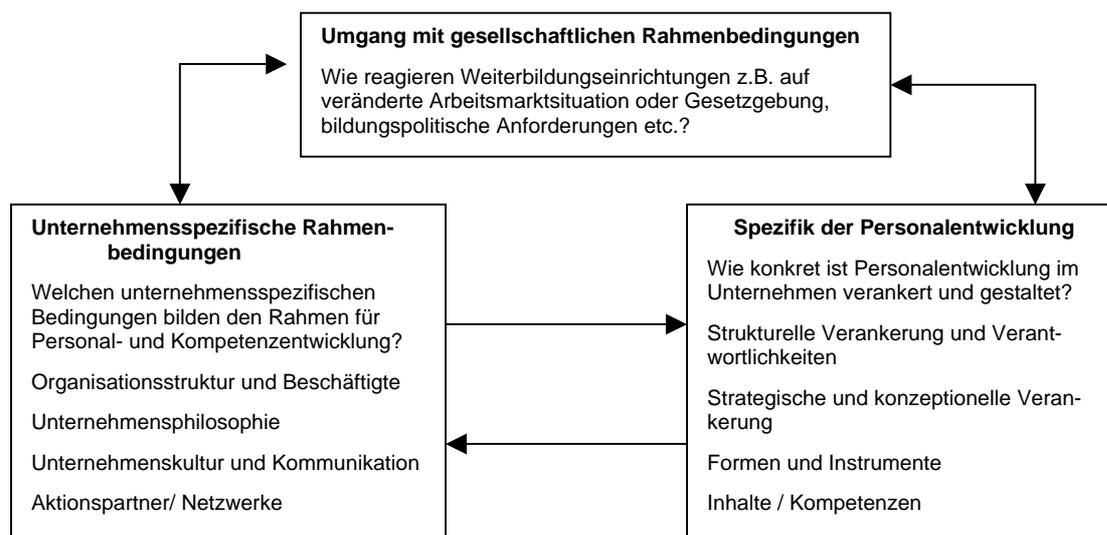


Abb. 1: Aktionsfelder der Personalentwicklung

2.4.2 Organisationsgebundene Professionalitätsentwicklung und »professionelle Personalentwicklung«

Aus der zunehmenden Bedeutung von lebenslangem Lernen, selbst organisiertem Lernen und dem damit einhergehenden Lernkulturwandel resultieren neue Herausforderungen und Anforderungen an die Weiterbildung und deren Akteure (vgl. HEUER et. al. 2001). Im Zusammenhang mit einer neuen Lehr-/Lernkultur, die den Fokus auf die Lernenden als kompetente, aktive und eigenverantwortliche Mitgestalter im Lernprozess legt und Lernbegleitung/ Lernberatung als neues Handlungsfeld in der Weiterbildung etabliert, wird auch die Frage nach professionellem Handeln und Professionalität in der Weiterbildung diskutiert.

In der Literatur und Praxis der Erwachsenenbildung lässt sich seit Jahren eine Debatte zur Professionalisierung sowohl unter berufssoziologischen als auch funktionalen Aspekten finden (vgl. SCHÜßLER 2002, GIESEKE 2003). Im Allgemeinen wird unter Professionalisierung die Entwicklung einer privat oder ehrenamtlich ausgeübten Tätigkeit zu einem Beruf (FUCHS 1994) oder auch die Entwicklung eines Berufs zu einer Profession verstanden. Nach SCHÜßLER (2002) scheint es derzeit für die

⁶ Im Anhang zu diesem Bericht sind alle untersuchten Weiterbildungseinrichtungen als Fallbeschreibung dem Muster der drei Aktionsfelder folgend beschrieben.

Erwachsenenbildung weiterführender zu sein, die Diskussion um Professionalisierung nicht auf der Sozialdimension der Verberuflichung und gesellschaftlichen Verankerung einer Profession zu führen. Vielmehr sei auf der Sachdimension der Professionalität und professionellen Handelns danach zu fragen, „welche kognitiven, normativen und motivationalen Kompetenzen in einer Berufsrolle zusammen kommen müssen, damit das der jeweiligen Berufstätigkeit zugrunde liegende gesellschaftliche Problem adäquat bewältigt werden kann“ (DEWE 1990, S. 290).

Professionalität erfordert nach SCHÜßLER (ebd.) einerseits, ein wissenschaftlich fundiertes Regelwissen zu besitzen und die Fähigkeit, theoretisches Wissen trotz Entscheidungsdruck im Handeln verfügbar zu haben. Andererseits gilt dieses Wissen nicht universal, sondern muss fallspezifisch konkret ausgelegt und umgesetzt werden.

SCHICKE (2007) spricht von »organisationsgebundener Professionalitätsentwicklung« und unterstreicht damit den spezifischen Zusammenhang zwischen der Entwicklung professionellen Handelns und den jeweils organisationspezifischen Bedingungsgrößen der Weiterbildungseinrichtung. Daraus wiederum resultiert, dass eine Beschreibung von Professionalität und professionellem Handeln sowie den erforderlichen Kompetenzen eher ein Rahmen sein kann, der ebenfalls nicht universelle Geltung besitzt, sondern jeweils einrichtungsspezifisch zu bestimmen und zu gestalten ist. Ausschließlich in diesem organisationsgebundenen Verständnis kann Professionalität und Professionalitätsentwicklung im Rahmen der vorliegenden qualitativen Studie betrachtet werden.

Dass Personal- und Organisationsentwicklung wesentliche Ansätze und Strategien zur Professionalitätsentwicklung in der Weiterbildungseinrichtung sind, ist im wissenschaftlichen Diskurs unbestritten (vgl. BEHRMANN 2003). Soll Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen Professionalitätsentwicklung unterstützen und vorantreiben, so darf sie nicht beliebig bzw. zufällig sein, sondern muss ebenfalls bestimmten Kriterien der Professionalität entsprechen.

Vor dem Hintergrund unserer allgemeinen Definition von Personalentwicklung und den aktuellen bildungspolitischen Anforderungen an Weiterbildung definieren wir daher »professionelle Personalentwicklung« in einer Organisation wie folgt:

Unter einer »**professionellen Personalentwicklung**« werden Aktivitäten und Maßnahmen in einem Unternehmen verstanden, die ...

- ⇒ **zielorientiert** und **geplant** die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter im weitesten Sinne fördert und unterstützt,
- ⇒ sich dabei bemühen, im Unternehmen **selbst definierte Standards** der Personalentwicklung einzuhalten und
- ⇒ **SOL** und **Lernkulturentwicklung** bewusst einbeziehen, fördern und nutzen.

2.4.3 Kompetenz und Kompetenzentwicklung

Wie bereits dargestellt verstehen wir in der vorliegenden Studie Personalentwicklung als »personale Förderung« im weiten Sinne, die über Wissensvermittlung, Qualifikation und Verhaltenstraining hinaus geht und eine Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter zum Ziel hat.

Im Rahmen des Forschungsprogramms »Lernkultur Kompetenzentwicklung«⁷ fasst ERPENBECK (2004) die verschiedenen Ansätze der Kompetenzbestimmung zusammen: „Frühere Bestimmungen bezogen sich auf ein Verständnis, das Kompetenzen schlicht als Zuständigkeiten oder spezifische Fähigkeiten beschrieb (0. Näherung), oder das Kompetenzen als Fähigkeiten zur Selbststeuerung – oder besser als Fähigkeiten zur »self direction« (STRAKA 2000) – auffasste (1. Näherung). Ab den 90er Jahren gehen die Autoren mehr und mehr dazu über, Kompetenzen als Fähigkeiten/Dispositionen zur Selbstorganisation, zum selbst organisierten Handeln zu begreifen (2. Näherung). Dieses Verständnis wurde neuerdings sogar um eine aus der allgemeinen Evolutionstheorie stammende Fundamentalsicht erweitert, wonach Kompetenzen evolutionär entstandene, generalisierte Selbstorganisationsdispositionen komplexer, adaptiver Systeme – insbesondere menschlicher Individuen – zu reflexivem, kreativem Problemlösungshandeln in Hinblick auf allgemeine Klassen von komplexen, selektiv bedeutsamen Situationen (Pfade) sind (3. Näherung). (Kappellhoff 2004) Es wird zudem eine differenziertere Kompetenzarchitektur zugrunde gelegt, deren Fundament allgemeinste Fähigkeiten zur Selbstorganisation, so genannte Metakompetenzen sind (BAETGE u. a. 2003), die auf wenigen Basiskompetenzen (Schlüsselkompetenzen, key competences) – etwa personale, aktivitätsbezogene, fachlich-methodische und sozial-kommunikative – beruhen. Die gängigen, in der betrieblichen oder pädagogischen Praxis benutzten Termini – etwa Loyalität, Eigenverantwortung, Einsatzbereitschaft, Kreativität, Lernbereitschaft, Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft, Delegieren – (ERPENBECK/HEYSE/ MAX 2001) erweisen sich als abgeleitete Kompetenzen, die in verschiedenem Maße »Anteile« der Basiskompetenzen enthalten. Solche Meta-, Basis- und abgeleitete Kompetenzen werden in Querschnittskompetenzen integriert (z. B. interkulturelle Kompetenzen, Führungskompetenzen, Medienkompetenzen, Innovationskompetenzen u. Ä.). Da die Selbstorganisationsdispositionen ganz unterschiedlicher Strukturniveaus komplexer, adaptiver Systeme zusammenwirken (solche »Systeme« können etwa Individuen, Teams, Unternehmen, Netzwerke, Märkte, Regionen, Länder usw. sein) ergibt sich eine einheitliche Vielfalt oder vielfältige Einheit der Kompetenzbegriffe, die gegenwärtig neu ausgelotet wird“ (S.1).

In Anlehnung an FREI et.al. (1996) verstehen wir unter Kompetenz „die Möglichkeit eines Individuums, in Abhängigkeit von seinen Lebensbedingungen seine kognitiven, sozialen und verhaltensmäßigen Fähigkeiten so zu organisieren und einzusetzen, dass es seine Wünsche, Ziele und Interessen verwirklichen kann“ (S. 14) Damit müssen zur Beschreibung der Entwicklung von Kompetenzen drei Dimensionen der Variabilität beachtet werden:

(1) Mit dem Extensionsbereich wird die Ausgerichtetheit von Kompetenzen, also die Inhalte, worauf sich die Kompetenzen beziehen (das Wissen, die Fähigkeiten und die Fertigkeiten, die eine Person hat bzw. kann), beschrieben.

(2) Mit dem Intentionsbereich wird die Sinnhaftigkeit von Kompetenzen beschrieben. Kompetenzen unterscheiden sich darin, welchen Sinn sie für das Individuum haben. Dies hat unmittelbar Konsequenzen etwa für das Engagement, das eine Person zeigen wird. Neben diesem individuellen Sinn haben Kompetenzen auch einen kollektiven Sinn, insofern ersterer immer auch in Relation zu kollektiven und gesellschaftlichen Werten zu betrachten ist.

⁷ Dieses Forschungsprogramm wurde von Januar 2001 bis Dezember 2006 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

(3) Mit dem Reflexionsbereich von Kompetenzen soll die Elaboriertheit beschreiben werden. Gemeint ist damit die Qualität der sprachlich-begrifflichen Überformung, mit der eine Person in der Lage ist, seine Kompetenzen zu vermitteln.

Kompetenzen lassen sich in der Entwicklung beobachten und beschreiben. Grundsätzlich besteht zu jedem Zeitpunkt des Lebens die Möglichkeit, die Kompetenz weiterzuentwickeln. Unter Entwicklung verstehen wir in Anlehnung an FREI et. al. (1996) eine „dauerhafte Veränderung in der Art und Weise, in der ein Mensch (oder eine Gruppe von Menschen) seine Umgebung wahrnimmt und damit umgeht. Dies kann auf vielfältige Weise geschehen, z.B. indem ein Mensch sich weitgehend an seine Umgebung anpasst oder versucht, diese Umgebung zu verändern. Kompetenzentwicklung hat zum Ziel, die Fähigkeit eines Individuums zu selbst gesteuerter, eigenverantwortlicher Handlung zu stärken. Dies kann nicht von außen her bewirkt oder gar verordnet werden. Kompetenzentwicklung muss vom Individuum selbst gewollt und geschätzt werden. Für eine Kompetenzentwicklung ist aber mehr als nur Lernfähigkeit nötig ist. Wir brauchen Gelegenheiten, um uns die wichtigen Bedeutungen unserer gesellschaftlichen Umwelt aneignen und deren Beherrschung erproben zu können. Die Organisationen, in denen wir arbeiten, können uns beispielsweise solche Gelegenheiten bieten“ (S. 22).

Unser Forschungsinteresse richtet sich aber nicht auf die Beschreibung von individuellen Kompetenzentwicklungsprozessen. Dazu müssten die Personen intensiv beobachtet werden. Uns interessiert, inwieweit und mit welchen Maßnahmen Organisationen/ Weiterbildungseinrichtungen bei ihren Mitarbeitern Kompetenzentwicklungsprozesse auslösen wollen und dies auch tun. Organisationen sind nämlich durchaus in der Lage solche Entwicklungsprozesse zu erkennen und ggf. zu beschreiben.

2.4.4 Interne und externe Stützstrukturen für Personalentwicklung

Eine Arbeitshypothese zur vorliegenden Studie lautet:

Professionelle Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen braucht Stützstrukturen. Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen ist dann nachhaltig wirksam, wenn sie im System der Organisation Weiterbildungseinrichtung strukturell und prozessual verortet ist.

Das Thema interne und externe Stützstrukturen ist in der Literatur offenbar nicht explizit bearbeitet. Unserem Verständnis nach braucht professionelle Personalentwicklung in der Organisation eine strukturelle und/ oder prozessuale Verortung, um eben nicht beliebig und zufällig oder der Selbstverantwortung der Mitarbeiter überlassen zu sein.

Stützstrukturen oder -prozesse sind eine wesentliche Voraussetzung für:

- Ziel- und Ergebnisorientierung,
- Planbarkeit und Planung,
- Effektivität durch Standards sowie
- Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung.

Stützende Faktoren / Aspekte für Personalentwicklung lassen sich in allen drei oben dargestellten Aktionsfeldern der Personalentwicklung ausmachen bzw. gestalten. In der vorliegenden Studie wurde in der Auswertung der Interviewergebnisse insbesondere auf folgende Aspekte geachtet:

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für Personalentwicklung:

- Qualifizierungstarifverträge und Lernzeitkonten als (aktuell bildungspolitisch und gewerkschaftlich diskutierte) externe Stützsysteme.
- Angebote bildungspolitischer Institutionen (z.B. Heidelberger Institut für Berufliche Ausbildung; Universitäre Angebote etc.).

Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen für Personalentwicklung:

- Werte bzw. (pädagogische) Leitlinien,
- Kommunikations- und Lernkultur,
- Kommunikations- und Informationswege, -formen und -prozesse,
- Qualitätsmanagementsystem.

Spezifische Personalentwicklung:

- für Personalentwicklung verantwortliche Struktureinheiten bzw. Personen,
- (strategische) Personalentwicklungskonzeption,
- Kompetenz- und Anforderungsprofile,
- (standardisierte) Formen und Instrumente der Personalentwicklung,
- zeitliche und/ oder finanzielle Freiräume im Rahmen der Personalentwicklung.

Insbesondere in Bezug auf »arbeitsintegrierte Personal- bzw. Kompetenzentwicklung« sind strukturelle und prozessuale Stützfaktoren von Bedeutung. Denn gerade sie machen den Unterschied aus zwischen organisationaler Förderung / Unterstützung von selbst organisiertem Lernen und Kompetenzentwicklung im Rahmen von Arbeits- und Entwicklungsaufgaben einerseits und der »Ausnutzung« von Selbstverantwortung und Eigeninitiative von Mitarbeitern bei der Realisierung ständig wachsender bzw. sich verändernder Arbeitsanforderungen andererseits. Letzteres führt zwar auch zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, ist allerdings nicht selten auch mit einem Gefühl der Überforderung bzw. Unzufriedenheit seitens der Mitarbeiter verbunden.

3. Methodisches Vorgehen

3.1 Grundsätzliches zur Wahl einer qualitativen Studie

Um die Hintergründe und konkreten Ausprägungen von Personalentwicklung sowie deren komplexe Einfügung in die Personalführung zu erfassen, wurde ein qualitativer Untersuchungsansatz in Form von betrieblichen Fallstudien gewählt. Die Studie versteht sich also als eine deskriptive Untersuchung, mit der der Objektbereich Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen mit allen relevanten Variablen (also auch Variablen, die uns zu Beginn noch nicht bekannt waren) beschrieben werden soll. Die Erhebung des den Fallstudien zugrunde liegenden empirischen Materials erfolgte durch leidfadengestützte Experteninterviews mit betrieblichen »Schlüsselakteuren« aus der Führungs- und Mitarbeiterebene. Das Experteninterview ist ein qualitatives Verfahren mit dem genauere Informationen vom Befragten mit besonderer Berücksichtigung von Sachverständnis, Sprache und Sacherweiterungen erhalten werden. Diese Methodik ist besonders bedeutsam bei retrospektiven Erhebungen schon länger laufender Prozesse und Projekte, um insbesondere die Einschätzung über gelungene oder misslungene Aktivitäten (in unserem Fall der Personalentwicklung) zu erfragen.

Im Unterschied zur Vorgehensweise, bei denen man die Daten, die den Gegenstand der Untersuchung bilden, durch gezieltes Konzentrieren auf gewählte Aspekte und mit Hilfe abgesicherter Methoden relativ mühelos erhalten kann, sahen wir uns hier vor die Aufgabe gestellt, uns diese in einem Suchprozess teilweise erst zu schaffen. Dieses offene Vorgehen verlangte danach, dass wir methodisch möglichst wenig einengende Verfahren wählten (vgl. KREPPNER 1975). Das heißt, auch in Ansätzen schon bestehende Ideen über mögliche Einflüsse auf Personalentwicklung konnten und durften sich erst während der Untersuchung konkretisieren.

Ein standardisiertes Frage- und Antwortschema ließe die Entfaltung sämtlicher Aspekte der Personalentwicklung gar nicht erst zu. Traditionelle standardisierte Forschungsmethoden vernachlässigen jene Aspekte der sozialen Wirklichkeit, deren Relevanz und Bedeutung erst aus dem situativen Kontext, in dem sie stehen, erschlossen werden können. Erfahrungen wollen von den Betroffenen berichtet, Vorstellungen mitgeteilt und Überlegungen für ein weitergehendes Verständnis der Fragestellung wollen dargelegt und verstanden werden. Ein auf statistische Verwertbarkeit abgestelltes Erhebungsinstrument kann daher die für das Vorhaben notwendige Nähe zur Praxis und das sich in der Befragung teilweise herausstellende Verständnis von Personalentwicklung nicht herstellen.

Standardisierte Verfahren haben zudem folgende Schwierigkeiten:

- Unklare Frageformulierung und Mehrdeutigkeit der Sprache: Unsere Umgangssprache und die verwendeten Begriffe sind häufig mehrdeutig und werden nicht von allen Menschen in gleicher Art und Weise benutzt und verstanden.
- Tendenzen zur Mitte: Manche Menschen neigen dazu, extreme Antworten zu vermeiden und lieber »gemäßigt« oder »unentschieden« zu antworten. Ebenso ist bekannt, dass eine Tendenz besteht, gleichförmig zu antworten, z.B. wenn einzelne Fragen anhand langer Antwortlisten zu beantworten sind.
- Skalierung der Antworten: Häufig werden den Befragten Antwortmöglichkeiten vorgegeben, unter denen sie die für sie passende auszuwählen haben. Das

kann dazu führen, dass die Befragten die ihnen geeignet erscheinende Antwort nicht finden und somit die Frage unbeantwortet lassen.

Die von uns gewählte qualitative Methode der kommunikativen Sozialforschung erweist sich für den hier formulierten Anspruch als angemessen.

Qualitative Forschungsmethoden bedeuten keine Absage an wissenschaftliche Kriterien der internen und externen Validität von Forschungsergebnissen. Die Erfüllung dieser Objektivitätskriterien wird in einem qualitativen Forschungsdesign jedoch auf andere Weise gesichert als in einer am naturwissenschaftlichen Paradigma ausgerichteten Sozialforschung. Intersubjektivität – ein Erfordernis der internen Validität – wird hier zum Beispiel nicht (wie in einem sozialpsychologischen Experiment) durch eine strenge Standardisierung der Verhaltensweisen von Versuchsleiter und Versuchsperson gewährleistet; Intersubjektivität wird in verstehenden qualitativen Forschungsansätzen vielmehr dadurch erreicht, dass allgemein geltende intersubjektiv geteilte Regeln alltäglicher Kommunikation als Erhebungsmethoden systematisiert werden, so dass eine Wiederholung der Erhebungssituation im Prinzip für jeden kompetenten Forscher möglich ist. Solche und andere in einem »Interpretativen Paradigma« festgelegte Regeln zur Sicherung von Objektivität wurden durch Erkenntnisse der Sprachphilosophie (WITTGENSTEIN 1977), des symbolischen Interaktionismus (GOFFMANN 1971, GARFINKEL 1979), der Phänomenologie und Ethnomethodologie (SCHÜTZ 1974) sowie der Hermeneutik (HABERMAS 1971, GADAMER 1960) gewonnen.

Die empirische Brauchbarkeit der interpretativen Forschungsregeln hat sich auch in eigenen – diesem Vorhaben vorangehenden Untersuchungen erwiesen (FISCHER 2003, KEISER 2003). In ihnen gelang es, die aus der Analyse neuer Lernformen gewonnenen Erkenntnisse zu Methoden der Erhebung und Auswertung für konkrete Vorhaben zu entwickeln und zu erproben.

3.2 Begrenztheit der Aussagen

Dennoch geben die gewonnenen Ergebnisse nicht ein allumfassendes Bild der Personalentwicklung in den untersuchten Weiterbildungseinrichtungen wieder. Auch in qualitativen Untersuchungen lässt sich nicht ausschließen, dass manche Befragten dazu neigen, Fragen so zu beantworten, wie sie meinen, dass es von ihnen erwartet wird und nicht so, wie es ihrer eigentlichen Meinung entspricht. Die meisten Befragten stellen zudem Überlegungen an, zu welchem Zweck eine Untersuchung durchgeführt wird und welche Folgen sich daraus – auch für den Befragten selbst – ergeben könnten. Wir haben zwar versucht, die Fragen so neutral wie möglich zu formulieren und haben den wirklichen Untersuchungszweck bekannt gegeben – dennoch sind Verzerrungen grundsätzlich nicht zu vermeiden.

3.3 Leitfadententwicklung

Die Entwicklung des Leitfadens geschah bezogen auf die Personalentwicklung theoriegeleitet. Ausgehend von dem Verständnis, dass unter Personalentwicklung alle Aktivitäten und Maßnahmen in einem Unternehmen verstanden werden, die eine Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung im weiten Sinne fördern und unterstützen, welche wiederum den Mitarbeitern die berufliche Aneignung sich verändernder betrieblicher und gesellschaftlicher Wirklichkeit erleichtert. Personalentwicklung zielt dabei auf eine Förderung funktionaler und »extrafunktionaler« Handlungskompetenz der Mitarbeiter und umfasst institutionell organisierte Maßnahmen ebenso wie (die

Förderung) selbst organisiertes Lernen (s. die Ausführungen zur Personalentwicklung). Aus diesem Grund haben wir auch Fragen zur Organisationsentwicklung gestellt. Organisationsentwicklung setzt ihrerseits immer auch voraus, dass die daran beteiligten und davon betroffenen Individuen die Chance haben, nicht einfach nur passiv Entwicklungen mitzumachen, sondern *sich selbst mit-entwickeln* zu können. Solche *individuellen Lernprozesse* finden aber nicht unbedingt »automatisch« statt. Sie bedürfen ja der sozialen Interaktion und müssen daher – wenn sie zu einer Verbesserung der Wirklichkeitsbewältigung führen sollen – in der Regel gezielt ermöglicht und gefördert werden.

Betriebliche *Organisationen ändern sich* ja nicht nur bei geplanter Organisationsentwicklung, sondern *letztlich ständig* – sei es wegen veränderter Marktbedingungen, wegen neuer Technologien oder neuer Dienstleistungen oder weil sich die Zusammensetzung des Personalkörpers ändert. Bei diesen Veränderungsprozessen kann man nun aber nicht davon ausgehen, dass sie für die beteiligten oder betroffenen Individuen folgenlos bleiben. Vielmehr müssen wir annehmen, dass sich bei diesen Individuen individuelle »Lern«prozesse zwangsläufig *auch* abspielen, ohne dass diese genau vorhersehbar, planbar oder beeinflussbar wären. Die Frage ist dann aber häufig nur, *was* denn in solchen Fällen »gelernt« wird. Der innerbetrieblichen wie auch überbetrieblichen *Kommunikation* im weitesten Sinne kommt daher eine immense Bedeutung zu. Denn aus dem Gesagten lässt sich ableiten, dass in der zwischenmenschlichen Kommunikation jene »Rückversicherung« stattfindet, die zur Anerkennung neuer Wirklichkeiten – und damit zur echten Entwicklung – erforderlich ist. Dies bedeutete für uns, ebenso diese innerbetriebliche Kommunikation zu erfragen.

Gleichzeitig wollten wir uns ein möglichst umfassendes Bild der Weiterbildungseinrichtung machen, um die relative Bedeutung, die Personalentwicklung in diesem Betrieb überhaupt haben könnte, einschätzen zu können. Und schließlich interessierten uns Aspekte des selbst organisierten Lernens und mögliche Verbindungen zur Personalentwicklung.

Die Fragen zur Weiterbildungseinrichtung umfassten daher die Aspekte:

- Anfänge und Entwicklung der Einrichtung,
- das Besondere der Einrichtung,
- was als Erfolg angesehen wird,
- sowie Fragen zum pädagogischen Grundverständnis und in wie weit sich dieses im Laufe der Zeit verändert hat.

Die Fragen zur Personal- und Organisationsentwicklung bezogen sich auf:

- die Auswahl des »richtigen« Personals und wie die Kompetenz der Weiterbildungner entwickelt und erhalten wird,
- eine mögliche Strategie der Personal- und Organisationsentwicklung und ihre Bestandteile,
- Formen interner Kommunikation, wer daran beteiligt ist und was dort besprochen wird.

Die Fragen zu Lehr- und Lernkonzepten richteten sich nach den pädagogischen Lernkonzepten nach denen unterrichtet wird und ob neue Lernformen zum Einsatz und wenn ja, welche kommen.

Nach den neuen Impulsen in der Diskussion um lebenslanges Lernen, zu denen vor allem Konzepte der Lernzeitkonten und der Qualifizierungstarifverträgen zählen, wurde gezielt gefragt.

3.4 Auswahl der Weiterbildungseinrichtungen

Bei der Auswahl der Weiterbildungseinrichtungen für die Untersuchung suchten wir gezielt nach Einrichtungen mit LiWE-Erfahrungen (in diesen Einrichtungen interessierte uns selbstverständlich, ob die durchgeführten Forschungen einen Einfluss auf die Personalentwicklung hatten) und Einrichtungen ohne LiWE-Erfahrungen.

Die Auswahl der Untersuchungseinrichtungen erfolgte vorwiegend pragmatisch nach dem Kriterium der Zugänglichkeit. Dennoch versuchten wir soweit wie möglich, die Weiterbildungseinrichtungen nach Größe, Klientel, Produktspezifik auszuwählen. Den Großteil der untersuchten Einrichtungen stellten kommerzielle Weiterbildungsunternehmen mit unterschiedlich starker Orientierung auf öffentlich geförderte Maßnahmen. Vertreten waren weiterhin eine partikuläre Erwachsenenbildungseinrichtung sowie eine öffentliche Bildungseinrichtung.

Eine – wie auch immer definierte – Repräsentativität sollte bei dieser bewussten Begrenztheit nicht angestrebt werden. Eine voreilige Generalisierung von Ergebnissen ist damit ausgeschlossen. Die Wahl von relativ unterschiedlichen Weiterbildungseinrichtungen kann jedoch mithilfe einer Breite von Personalentwicklungs-Praktiken zu erfassen.

Es wurden in 14 Weiterbildungseinrichtungen Interviews mit 13 Führungskräften mit Personalverantwortung und mit 25 Mitarbeitern durchgeführt.

Sechs Weiterbildungseinrichtungen arbeiten in der Berufsorientierung, der Berufsausbildung und der Weiterbildung von Jugendlichen. Drei Weiterbildungseinrichtungen führen Ausbildungen durch für die Gesundheits- und Krankenpflege. Drei Einrichtungen unterrichten in der gewerblichen-, technischen- und kaufmännischen Ausbildung (incl. Sprachvermittlung). Eine Einrichtung bildet Sozialpädagogen aus und eine führt Grundausbildungen im Rahmen der Volkshochschule durch.

In zwei Einrichtungen arbeiten weniger als 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in sechs zwischen 10 und 50, in drei über 50 und in drei Einrichtungen über 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Einrichtungen liegen sowohl in den neuen als auch den alten Bundesländern.

Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner erfolgte in Kooperation mit den jeweiligen Geschäftsführungen. Anders war dies nicht zu realisieren (vgl. DUELL et al 2006).

3.5 Vorgehen und Arbeitsschritte

Die beabsichtigten Projektarbeiten konnten dem Zeitplan entsprechend durchgeführt werden. Im Einzelnen waren dies:

- Literaturrecherchen, insbesondere zur Verbreitung und Nutzung von Qualifizierungstarifverträgen und Lernzeitkonten.
- Sichtung und Analyse von Ergebnissen (Zwischenberichte, Abschlussberichte, Publikationen) der abgeschlossenen Projekte 4.1 bis 4.5.
- Diskussion und Erfahrungsaustausch mit Experten aus wissenschaftlichen Begleitungen derzeitiger LiWE-Projekte sowie dem wissenschaftlichen Umfeld.
- Entwicklung von Kriterien zur Bewertung der zu erhebenden Daten.
- Entwicklung eines Leitfadens gestützten Interviews.

- Akquisition von Weiterbildungseinrichtungen für die empirische Untersuchung aus dem LiWE-Kontext sowie aus dem programmexternen Bereich.
- Überprüfung des Leitfadens in ausgewählten Weiterbildungseinrichtungen.
- Überarbeitung des Leitfadens.
- Überarbeitung der Bewertungskriterien.
- Durchführung der Erhebung: Interviews mit Geschäftsleitungen und Mitarbeitern von Weiterbildungseinrichtungen aus dem LiWE-Kontext sowie aus dem programmexternen Bereich.
- Expertenworkshops mit den Interviewpartnern zur Validierung und Diskussion der erhobenen Informationen.
- Erste Fallbeschreibungen und Auswertung.
- Rückmeldungen: Validierung der erhobenen Ergebnisse in den untersuchten Einrichtungen mit dem Ziel, Aufschluss über Fehlinterpretationen, Verzerrungen aber auch fehlende Elemente der Personalentwicklung zu erhalten.
- Überarbeitung der Fallbeschreibungen.
- Zweite Auswertung der Fallbeschreibungen.
- Ableiten von Thesen und Empfehlungen aus den Ergebnissen der qualitativen Erhebung für:
 - Politik und Gesellschaft,
 - Weiterbildungseinrichtungen,
 - die Wissenschaft.

In regelmäßigen Arbeitsbesprechungen wurden die jeweiligen Arbeitsschritte vorbereitet, die Ergebnisse besprochen und ausgewertet. Bei der Identifizierung von für die Studie prinzipiell geeigneten Weiterbildungseinrichtungen, den theoretischen Hintergründen und unsere Vorgehensweise wurden wir unterstützt von Dr. Gudrun Aulerich und Heidemarie Stuhler von QUEM. Ihre laufenden Fragen, Hinweise und Kritiken haben uns wertvolle Anregungen für die Durchführung der Studie gegeben. Ebenfalls anregend und hilfreich waren die Treffen der wissenschaftlichen Begleitungen im Bereich LiWE, von denen im Projektzeitraum drei stattfanden.

3.6 Art der Auswertung

Wie oben ausgeführt bestand unser Vorgehen gewissermaßen in einer »Redefinition der Vergangenheit«, d.h. wir suchten nach Bedingungen, warum Personalentwicklung (aus der Sicht der jeweiligen Weiterbildungseinrichtungen) erfolgreich bzw. nicht erfolgreich war. Diese Bedingungen ordneten wir theoretischen Konstrukten, wie gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Unternehmensphilosophie usw. zu. Das heißt, wir beschrieben Personalentwicklung aus der jeweiligen Binnenperspektive der Weiterbildungseinrichtung (wie verstehen die Weiterbildungseinrichtungen Personalentwicklung und wie erklären sie ihre eigene Praxis der Personalentwicklung).

Das empirische Material wurde in drei Schritten bearbeitet:

1. Jeder Einrichtung wurde anhand der erhaltenen Daten ausführlich beschrieben. Um eine Vergleichbarkeit der Fälle zu erhalten wurde dazu ein Modell der Aktionsfelder von Personalentwicklung genutzt (nach LASKE 1987).
2. Danach wurde für jede Einrichtung das vorherrschende spezifische Muster der Personalentwicklung gesucht und mit einem Label versehen. Kriterium dafür waren die Häufigkeit und die Betonung bestimmter Aspekte von Personalentwicklung in den Interviews.

3. Erst nach dieser Beschreibung der einzelnen Weiterbildungseinrichtungen wurde nach Gemeinsamkeiten, übergreifenden Mustern und Unterschieden gesucht.

Die Zuordnung der beschriebenen Aspekte zu den entsprechenden theoretischen Annahmen gestaltete sich schwierig. Wenngleich auch evident ist, dass empirische Phänomene unter ganz verschiedenen theoretischen Konstrukten und Modellen betrachtet und analysiert werden können, so ist doch der Gefahr vorzubeugen, in unserem Falle alle Phänomene durch die »Personalentwicklungsbrille« zu betrachten. Das betrifft insbesondere alle Formen der internen Kommunikation. Die hier unvermeidliche Willkür in der Abgrenzung lässt sich jedoch unseres Erachtens dann entschärfen, wenn sie durch Explizierung nachvollziehbar und damit kritisierbar gemacht wird.

Diesem Anliegen entsprechend haben wir die gewonnenen Daten nach drei verschiedenen Ansätzen ausgewertet:

1. Aktionsfelder der Personalentwicklung,
2. Personalentwicklungsmuster in Weiterbildungseinrichtungen,
3. Arbeitshypothesen.

Ergänzend wurden die Fälle nach zwei besonderen Aspekten externer Stützstrukturen ausgewertet: dem Einsatz von Lernzeitkonten und von Qualifizierungstarifverträgen.

Auf den Mustern aufbauend, entwickelten wir Empfehlungen und Gestaltungsmöglichkeiten für eine professionelle Personalentwicklung.

4. Ergebnisse

Die Ergebnisdarstellung erfolgt zunächst nach den drei Auswertungsansätzen. Im Anschluss daran, betrachten wir Lernzeitkonten und Qualifizierungstarifverträge als externe Stützstrukturen für Personalentwicklung – abschließend werden Thesen zur Professionalisierung von Personalentwicklung aufgestellt sowie Empfehlungen an Politik, Forschung und Praxis abgeleitet.

4.1 Drei Auswertungsansätze

4.1.1 *Aktionsrahmen der Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen*

Wie bereits ausgeführt wurde in Anlehnung an LASKE (1987) das Modell des Aktionsrahmens der Personalentwicklung von uns adaptiert und für die Fallbeschreibungen der untersuchten Weiterbildungseinrichtungen genutzt (s. Anhang). Das empirische Material der Leitfadengestützten Interviews wurde für jede Einrichtung anhand der drei Aktionsfelder der Personalentwicklung hinterfragt und strukturiert:

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen,
2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen für Personalentwicklung,
3. Spezifik der Personalentwicklung.

Damit erfolgte noch keine Bewertung der empirischen Ergebnisse anhand unserer Forschungsfragen und Arbeitshypothesen. Das Modell diente der strukturellen Vereinheitlichung der Darstellung der gefundenen Ergebnisse zur Personalentwicklung in den jeweiligen Weiterbildungseinrichtungen, um im Folgenden auf dieser Basis eine Bewertung und Vergleichbarkeit zu erleichtern.

Folgende Ergebnisse aus den 14 untersuchten Weiterbildungseinrichtungen sind in Bezug auf die drei Aktionsfelder der Personalentwicklung interessant.

Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

In Anbetracht der Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für Weiterbildung – einerseits gravierende Reduzierungen in der Finanzierung und Förderung, andererseits der zunehmende Anspruch an »Lebenslanges Lernen«, »Kompetenzentwicklung« und »Selbst organisiertes Lernen« – stehen Bildungseinrichtungen mit ihrem Personal und in Bezug auf ihre Personalentwicklung vor neuen Herausforderungen.

Wie reagierten Weiterbildungseinrichtungen des Samples auf Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Marktveränderungen?

Ausnahmslos alle Weiterbildungseinrichtungen thematisierten Schwierigkeiten, die mit der Anpassung an bzw. den Umgang mit veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verbunden waren. Diese Schwierigkeiten waren unterschiedlich stark und reichten bis zum »Überlebenskampf«.

In der vorliegenden Studie interessierten dabei insbesondere die Aspekte bzw. Reaktionen der Weiterbildungseinrichtungen, die im Zusammenhang mit Personalentwicklung gesehen werden können:

- Fast alle untersuchten Bildungseinrichtungen haben Personal in unterschiedlicher Größenordnung abgebaut. In der Tendenz ist in allen Einrichtungen ei-

ne Zunahme von befristet angestellten Mitarbeitern und Honorarprofessoren zu verzeichnen.

- In fast allen Bildungseinrichtungen hat es Veränderungen in der Organisationsstruktur gegeben, was wiederum Veränderungen in Arbeitsaufgaben und -abläufen zur Folge hatte.
- Einige Bildungseinrichtungen haben ihre originäre Spezifik durch neue Konzepte ausgebaut bzw. vertieft. Das heißt, diese Einrichtungen haben an ihrem ursprünglichen Selbstverständnis »festgehalten«, ihre besonderen Stärken genutzt (z.B. Zentrum für Gesundheitsberufe) und durch neue innovative Weiterbildungsangebote bzw. Dienstleistungen ihre Marktposition gefestigt.
- Andere Bildungseinrichtungen haben an ihrem Selbstverständnis »festgehalten« und zusätzliche neue Geschäftsfelder für neue Zielgruppen entwickelt.
- Ein Teil der Weiterbildungseinrichtungen hat sich „erstmal auf alles beworben, was es an Ausschreibungen gab“, auch wenn es nicht in die originären Kompetenzbereiche fiel.
- Einige Weiterbildungseinrichtungen haben ihre Strategien in der Auseinandersetzung mit den veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen dazu genutzt, diese mit der Frage der Personalentwicklung zu verbinden. Zum Beispiel, wie können sich die Mitarbeiter auf neue Aufgaben vorbereiten, welche Unterstützung erhalten sie dabei und welche Kompetenzen brauchen sie künftig?

Ein konkretes Beispiel für dieses Aktionsfeld ist die Neustrukturierung der Berufsausbildung nach Lernfeldern. Damit sind die Bildungseinrichtungen verschieden umgegangen. In allen betroffenen Weiterbildungseinrichtungen hat es hier unterschiedliche Formen von Arbeitsgruppen und Projekten gegeben, in denen die Mitarbeiter der Bildungseinrichtungen ihre Umsetzungskonzepte erarbeiteten. In zwei Bildungseinrichtungen wurde dieser Anlass bewusst genutzt, um die Lernkultur im Unternehmen stärker auf SOL auszurichten. Eine der Einrichtungen hat in diesen Prozess die »freien« Mitarbeiter ganz stark mit einbezogen, um auch mit den Honorarprofessoren die neue Lernkultur zu leben. Die andere der beiden Bildungseinrichtungen beteiligte sich in einer Kommission auf der Ebene des Bundeslandes an der Erarbeitung der Umsetzungskriterien dieser neuen Richtlinie. Ein Beispiel dafür, dass Bildungseinrichtungen in diesem Aktionsfeld nicht nur reagieren, sondern auch agieren können.

Die Ergebnisse der bereits erwähnten quantitativen Studie von HÖLBLING, REGLIN (2006 a) spiegeln sich auch in unseren qualitativen Ergebnissen. In der Fragebogenerhebung vorgegebene Themen der Personal- und Organisationsentwicklung wie »Veränderungen der Marktsituation«, »Qualitätsmanagement und Zertifizierung«, »Kooperationsmöglichkeiten«, »Veränderte Rolle der Trainer/ Dozenten« und »Entwicklung zur Lernenden Organisation« wurden in den qualitativen Interviews ebenfalls sehr oft angesprochen und tangiert.

Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen für Personalentwicklung

In diesem Abschnitt gehen wir der Frage nach, welche unternehmensspezifischen Bedingungen den Rahmen für Personal- und Kompetenzentwicklung bilden.

Sowohl die strategische Unternehmensausrichtung (z.B. eine bestimmte Zielgruppenorientierung; eine inhaltliche Spezialisierung; eine bestimmte Tradition, ein bestimmtes pädagogisches oder bildungspolitisches Grundverständnis) als auch die jeweiligen unternehmensspezifischen Reaktionen auf Veränderungen der gesellschaftli-

chen Rahmenbedingungen sind von Einfluss auf die jeweilige Spezifik der Personalentwicklung.

In einem Teil der befragten Weiterbildungseinrichtungen hat es in den letzten Jahren Strukturveränderungen gegeben oder/und es wurden neue Geschäftsfelder sowie Angebote entwickelt. So hat eine Weiterbildungseinrichtung eine Tochtergesellschaft für ein neues Geschäftsfeld gegründet, eine andere hat neue Organisationseinheiten nach Ausbildungsschwerpunkten gebildet. Damit verbunden waren und sind neue Arbeitsaufgaben, neue Verantwortlichkeiten, neue Arbeitsprozesse und Abläufe, neue Schnittstellen. All das erfordert von den Führungskräften und Mitarbeitern nicht nur eine Kompetenzentwicklung, die in den Weiterbildungseinrichtungen auf unterschiedliche Weise gefördert und unterstützt wurde (vgl. nächster Abschnitt), sondern auch Zeit. Zeit aber scheint im »Überlebenskampf« der Bildungseinrichtungen immer stärker begrenzt zu sein. Ein Problem, dem sich alle Weiterbildungseinrichtungen ausgesetzt sehen – oder anders gesagt, das sie sich selber erzeugen, um flexibel auf immer schneller sich veränderte Marktbedingungen reagieren zu können – ist der immer höhere Anteil von befristet angestellten Mitarbeitern und Honorarkräften. Wie kann Personalentwicklung geplant und gestaltet werden, wenn zeitliche Planungshorizonte immer kürzer werden bzw. Honorardozenten gar nicht zum »Personal der Organisation« gehören? Bis auf zwei Bildungseinrichtungen, die fast ausschließlich nachfrageorientiert und mit Honorardozenten arbeiten, wurde in allen Organisationen die Intention einer möglichst »langfristigen Zusammenarbeit trotz kurzfristiger Verträge« betont.

Je kürzer die zeitlichen Planungshorizonte für die Organisation einerseits und die Mitarbeiter andererseits ausfallen, desto wesentlicher werden »weiche«, organisationsspezifische, kulturelle Formen von Kompetenzentwicklung. Hierzu zählen insbesondere die Entwicklung und Gestaltung einer eigenen Unternehmensphilosophie, Unternehmens- und Lernkultur sowie Kommunikationskultur. Diese sind in den 14 Weiterbildungseinrichtungen in der Tat jeweils sehr spezifisch ausgeprägt. In einigen Bildungseinrichtungen gibt es ein spezifisches bildungs- oder sozial-politisches Grund- bzw. Selbstverständnis, das sowohl das Leistungsangebot als auch die eigene Kultur bestimmt. Andere Einrichtungen haben für sich handlungsleitende pädagogische Grundsätze formuliert. Diese Einrichtungen sehen sich oft der Schwierigkeit einer Gratwanderung zwischen bildungspolitischem Anspruch und Wirtschaftlichkeit ausgesetzt. Eine Bildungseinrichtung fühlt sich ausschließlich »den Kunden« und der »Wirtschaftlichkeit« verpflichtet. Einige Weiterbildungseinrichtungen haben sich bewusst die Entwicklung einer neuen Lernkultur als Entwicklungsaufgabe im Kontext der Organisations- und Personalentwicklung gestellt. In einigen Bildungseinrichtungen sind die Kommunikationswege und -formen über die Organisationsstruktur und Hierarchie bestimmt, in anderen werden informelle Formen bis hin zu einer »Politik der offenen Tür« (s. Kap. 4.1.3) genutzt.

Von Einfluss auf die Personalentwicklung sind in diesem Aktionsfeld auch die Handlungsspielräume von Mitarbeitern. In den Weiterbildungseinrichtungen, in denen Mitarbeiter große Handlungs- und Entscheidungsspielräume haben und zugleich auch Unterstützung und Förderung erfahren, findet eine arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung und selbst organisiertes Lernen statt. In den Fällen, wo Mitarbeiter mit neuen Aufgaben und großen Handlungsspielräumen eher »allein gelassen« werden, entsteht weniger eine Bereitschaft zu selbst organisiertem Lernen und Kompetenzentwicklung.

Alle Weiterbildungseinrichtungen des Samples waren und sind in unterschiedlichen Netzwerken aktiv bzw. arbeiten mit unterschiedlichen Aktionspartnern zusammen.

Aktionspartner wie Berufsverbände, Handwerkskammer, andere Bildungsinstitutionen etc. werden hier explizit für Personalentwicklung genutzt. In anderen Netzwerken (z.B. Bietergemeinschaften; Projekt-Netzwerke) wird ein implizierter Zusammenhang zur Personalentwicklung gesehen über Erfahrungsaustausch und das »Konfrontiert sein« mit anderen Unternehmenswerten, -kulturen und -normen.

Spezifik der Personalentwicklung

Im folgenden geht es darum, wie konkret Personalentwicklung im Unternehmen verankert und gestaltet ist und welche »Stütz«-Strukturen, -Prozesse und -Formen der Personalentwicklung es in der Weiterbildungseinrichtung gibt.

Das Bewusstsein für (eigene) Personalentwicklung ist in den untersuchten Bildungseinrichtungen differenziert. Personalentwicklung gehört in unterschiedlichem Ausmaß zum Selbstverständnis der Organisation. Es gibt Bildungseinrichtungen, die Personalentwicklung aus einem bildungspolitischen oder pädagogischen Grundverständnis oder aus einer kompetenzbasierten Lernkultur heraus betreiben, andere, die auf dem Weg dahin sind, aber auch solche, deren Personalentwicklung punktuell auf bestimmte Themen (z.B. Vertrieb von Weiterbildungsdienstleistungen oder von der IHK geforderte Zertifizierungen) ausgerichtet ist.

In Bezug auf eine strukturelle Verankerung von Personalentwicklung sowie entsprechende Verantwortlichkeiten finden sich in den untersuchten Weiterbildungseinrichtungen folgende, sich zum Teil überlagernde, Varianten:

- Die Geschäftsführung ist und fühlt sich verantwortlich, ist Ansprechpartner bei allen Fragen zur Personalentwicklung und trifft alle Entscheidungen.
- Neben der Geschäftsführung gibt es Funktionen/ Personen im Unternehmen, die speziell für das Thema Personalentwicklung verantwortlich zeichnen (z.B. pädagogische/r Leiter/in, Referent/in für Personalentwicklung, Qualitätsbeauftragte/r).
- Die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse in Bezug auf Personalentwicklung sind im Unternehmen unterschiedlich verteilt (z.B. Geschäftsführung, Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen bzw. inhaltlicher Bereiche, Betriebsrat, Arbeitsgemeinschaften/ Projektgruppen auf Mitarbeiterebene).
- Die Mitarbeiter selbst sind für ihre eigene Entwicklung verantwortlich.

Eine konzeptionelle und damit längerfristige Verankerung von Personalentwicklung im Rahmen einer Unternehmensstrategie ist nur in wenigen der untersuchten Weiterbildungseinrichtungen gegeben. Genannt wurden in diesem Kontext regelmäßige Strategie-Workshops der Führungsebene, das Qualitätshandbuch und (jährliche) Mitarbeiterentwicklungskonzepte.

Den Kern der Personalentwicklung in allen befragten Weiterbildungseinrichtungen bildet die (klassische) Weiterbildung in Form von externen und/oder internen Seminaren und Trainings. Diese Form wird in allen Organisationen genutzt. Darüber hinaus finden sich in unterschiedlichem Maße andere Formen und Instrumente der Personalentwicklung:

- arbeitsintegrierte Formen wie neue Arbeitsaufgaben oder Projektarbeit zu organisationalen Entwicklungsaufgaben,
- Mitarbeiter(entwicklungs)gespräche,
- Zielvereinbarungsgespräche,
- Arbeits-/Lerngruppen zu bestimmten Themen,
- Einarbeitungskonzeptionen,

- Teamkonzept,
- Multiplikatorenkonzept und
- selbst organisiertes Lernen.

Prozessorientierte Formen der Personalentwicklung (wie z.B. Coaching; Zukunftsorientierte oder Biographische Methoden; Appreciative Inquiry) wurden nur in drei Weiterbildungseinrichtungen im Rahmen einer »Personalentwicklung als Lernkultur-Kompetenzentwicklung aus einer Philosophie heraus« (vgl. 4.1.2 Personalentwicklungsmuster) genutzt.

Weiterbildungseinrichtungen setzen offenbar stärker als Unternehmen der Industrie auf die Selbstverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter in Bezug auf deren Kompetenzentwicklung. Nur da, wo es organisationale Stützstrukturen für selbst organisiertes Lernen und individuelle Kompetenzentwicklung gibt, kann diese auch der Personalentwicklung als organisationale Aufgabe und Verantwortung zugerechnet werden. Ohne organisationale Stützstrukturen erfolgt eine Personalentwicklung überwiegend in Selbstverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter, was nicht selten zu einem Gefühl der Überforderung bei Mitarbeitern führt (wie die Interviews zeigen). Die Frage der Stützstrukturen war für alle Mitarbeiter in den befragten Einrichtungen eine der wichtigsten. Personalentwicklung wurde von den meisten Mitarbeitern als »Bring-Aufgabe« der Einrichtung gesehen.

Die Ergebnisse zu den gefundenen Formen von Personalentwicklung scheinen den Ergebnissen der quantitativen Studie von HÖBLING/REGLIN (2006a) zu entsprechen. Auch hier dominierten Formen des selbst organisierten Lernens (Multimedia-Recherchen, Literaturstudium und informelles Lernen von Kollegen) vor dem Besuch von Seminaren. Allerdings wird in der vorliegenden Studie deutlich, dass selbst organisiertes Lernen aus Sicht der Mitarbeiter unabdingbar Stützstrukturen seitens der Organisation erfordert.

In Bezug auf die Einbeziehung von »freien« Mitarbeitern in die Personalentwicklung relativieren die qualitativen Ergebnisse unserer Studie die quantitativen Prozentverteilungen der Studie von HÖBLING/REGLIN (2006a), wonach 23% der Honorardozenten regelmäßig und 48% gelegentlich an Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen. »Personalentwicklung« für Honorardozenten bedeutet in der vorliegenden Studie mehrheitlich eine regelmäßige Evaluation der Weiterbildungstätigkeit und deren Auswertung. Die Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen liegen fast ausschließlich in der Selbstverantwortung der freien Mitarbeiter. Mehr oder weniger regelmäßig nehmen freie Mitarbeiter an bestimmten Kommunikationsforen (z.B. Dozentenkonferenzen) teil oder können an internen Seminaren teilnehmen. Nur in zwei der befragten Weiterbildungseinrichtungen wurde bewusst in Personalentwicklungsmaßnahmen für freie Mitarbeiter investiert (z.B. Vergütung der Teilnahme an einer Qualifizierung zum Thema SOL als Arbeitszeit, Beteiligung an der Finanzierung von externer Weiterbildung).

In keiner der befragten Weiterbildungseinrichtungen gab es ein Anforderungs- bzw. Kompetenzprofil als inhaltliche Basis für Personalentwicklung. Natürlich wurden auf Nachfrage die gängigen Kompetenzbereiche (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz) mit konkreten Anforderungen benannt. Die Inhalte der Personalentwicklung ergeben in den Weiterbildungseinrichtungen aus unterschiedlichen Aspekten:

- aktuelle Marktanforderungen (z.B. veränderte Ausschreibungs- und Angebotspraxis, Anforderungen der Bundesagentur für Arbeit),

- strategische Geschäftsfeld- und Organisationsentwicklung (z.B. Erschließung neuer Geschäftsfelder; Entwicklung neuer Weiterbildungsdienstleistungen, Lernkulturentwicklung in der Organisation)
- Zielgruppen bezogene Besonderheiten und
- neue fachliche Entwicklungen und Anforderungen.

Personalentwicklung ist als organisationales Gestaltungsfeld eingebunden in die Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie der Bildungseinrichtungen. In dem Maße, wie diese von Handlungsspielräumen, Selbst Organisiertem Lernen und Kompetenzentwicklung getragen sind, ist auch die interne Personalentwicklung SOL- bzw. kompetenzbasiert. Wichtig ist hierbei eine offene und konstruktive Kommunikationskultur mit regelmäßigen formellen aber auch informellen Kommunikationsformen, mit einer Praxis des Vereinbarens und persönlichem Feedback.

Ein Wissensmanagement als ein Aspekt von Personalentwicklung ist in den meisten der untersuchten Weiterbildungseinrichtungen erst im Auf- und Ausbau. Als Formen dienen hier Dokumentationen, Datenbanken aber auch kommunikative Formen des Austauschs.

4.1.2 Personalentwicklungsmuster in Weiterbildungseinrichtungen

Basierend auf den im Teil methodisches Vorgehen ausführlich geschilderten Interviews haben wir nach Gemeinsamkeiten, übergreifenden Mustern und Unterschieden in den Strategien, Konzepten und Vorgehensweisen der jeweils praktizierten Personalentwicklung gesucht. Mit diesem Vorgehen konnten sechs Muster von Personalentwicklungsstrategien identifiziert werden. Diese Muster beschreiben wir als Personalentwicklungstypen⁸.

1. Personalentwicklungs-Typ: »Formalisierte Personalentwicklung«

In drei Weiterbildungseinrichtungen ist Personalentwicklung explizit als organisationale und Managementaufgabe formuliert und wird sowohl über organisationale Stützstrukturen als auch mehr oder weniger formalisierte Formen und Instrumente gesteuert und realisiert.

Die Personalentwicklung der Einrichtungen ist dabei durch strategische (z.B. Unternehmensleitbild und -strategie; spezifische Zielgruppen und oder Geschäftsfelder) als auch kurzfristig marktorientierte Aspekte (aktuelle Weiterbildungsanforderungen und Angebotsentwicklung) der Unternehmensentwicklung beeinflusst.

In den Einrichtungen gibt es klare Verantwortungsstrukturen und Zuständigkeiten, die Personalentwicklungsprozesse organisational stützen und verankern. Das heißt, es gibt in den Weiterbildungseinrichtungen Führungskräfte, Mitarbeiter bzw. auch eine Arbeitsgruppe, die für dieses Aufgabenfeld verantwortlich zeichnen und Ansprechpartner für Mitarbeiter in allen Fragen zur Personalentwicklung sind.

Gemeinsam ist diesen Einrichtungen, dass Personalentwicklung eingebunden ist in die Qualitätssicherung (nach ISO bzw. LQW) und somit auch als Personalentwicklungskonzept im Qualitätshandbuch verankert ist. Es gibt zum Teil standardisierte Instrumente, mit denen gearbeitet wird, wie z.B. Bildungsbedarfserfassung, strukturierte Mitarbeitergespräche, Leitfäden für Verfahrensweisen.

⁸ Dabei sind wir uns bewusst, dass es sich dabei nicht um statistisch relevante Typen handelt, sondern um eine qualitative Beschreibung vorherrschender Muster.

Genutzt wird eine Vielzahl von Formen der Personalentwicklung, wie externe und interne Weiterbildung, arbeitsintegrierte und arbeitsnahe Formen wie thematische Arbeits- und Projektgruppen sowie Veränderungen und Entwicklungen in den Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter.

Neben den organisational verankerten Formen der Personalentwicklung ist die Unternehmenskultur zugleich geprägt durch einen hohen Anspruch an die Selbstverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter in Bezug auf ihre eigene Kompetenzentwicklung. Diese Selbstverantwortung und Eigeninitiative findet allerdings auch in den organisationalen Stützstrukturen eine Förderung und Unterstützung. Selbst organisiertes Lernen und neue Lernformen werden dabei in zwei Weiterbildungseinrichtungen bewusst für die eigene Personalentwicklung sowie für eine teilnehmerorientierte Gestaltung der Bildungstätigkeit genutzt.

Dieser von uns gefundene Typ formalisierter Personalentwicklung lässt sich dem bei ASTOR u.a. (2006) beschriebenen Typ bürokratischer Unternehmenskultur zuordnen. Dabei dominiert das Bestreben nach zentraler Steuerung der Prozesse, auch der Personalentwicklung. Mit Blick auf Unternehmensziele wie Stabilität und Vorhersagbarkeit geht es in erster Linie darum, „die Anforderungen präzise zu definieren und Aufgabenbearbeitung und Prozessabläufe weitgehend gestalten zu können“ (S. 6).

2. Personalentwicklungs-Typ: »Personalentwicklung als organisationale Aufgabe im Auf- bzw. Ausbau«

Zwei Weiterbildungseinrichtungen zeichnen sich dadurch aus, dass Personalentwicklung als Aufgabe des Managements klar erkannt ist, sie auch durch verschiedene Maßnahmen praktiziert wird, aber sich vor allem erst im Ausbau befindet. Die praktizierten Maßnahmen sind weniger formaler Art, sie orientieren sich stark an den konkreten Anforderungen und den Vorstellungen der jeweiligen Geschäftsführungen. Die Personalentwicklung ist stark bedarfsorientiert. Dabei dominiert das »arbeitsintegrierte« Lernen. Mitarbeiter »lernen« neue Tätigkeiten und Anforderungen im Tun – wenn notwendig unterstützt durch Weiterbildungen. Es dominieren Personalentwicklungs-Ansätze wie interne und externe Weiterbildung, Einsatz in anderen Arbeitsgebieten, Arbeit in Projekten und Teamarbeit. Es fehlen Instrumentarien, z.B. Beurteilungssysteme, Aufgabenbeschreibungen, Kompetenzprofile, Durchführung von regelmäßigen Mitarbeiter-Gesprächen, regelmäßige Feedbacks, usw.. Die Mitarbeiter verfügen über einen großen Handlungsspielraum und Mitsprache, was die Ausführung ihrer Arbeit betrifft. Strategische Fragen und neue Aufgabengebiete werden noch überwiegend durch die Geschäftsleitungen entschieden. In diesem Sinn kann von partizipativer Arbeitsgestaltung nicht gesprochen werden. Eine strategische Personalentwicklung findet geplant nicht statt und wird bislang auch nicht als notwendig erachtet. Ebenso gibt es in beiden Einrichtungen keine Konzepte der Personalentwicklung.

Das Management in beiden Einrichtungen setzt stark auf die selbstverantwortliche Personalentwicklung der Mitarbeiter und somit auch auf Formen des selbst organisierten Lernens. Da es aber dafür weder zeitliche Freiräume noch Stützstrukturen gibt, entsteht bei Mitarbeitern leicht der Eindruck, sie würden mit der Forderung nach selbst organisiertem Lernen allein gelassen.

Gewisse Stützstrukturen sind vorhanden: Während es in der einen Einrichtung eine verantwortliche Mitarbeiterin für Personalentwicklung gibt, wird in der anderen Einrichtung die Personalentwicklung von der Geschäftsführung geleitet.

In beiden Einrichtungen findet aber langsam eine Hinwendung zu einer formalisierten Personalentwicklung statt. Anlass dafür sind zum einen Bemühungen zur Qualitäts-Zertifizierung, in deren Rahmen eine Konzeption der Personalentwicklung vorgesehen ist. Zum anderen sind es Hinweise (und auch Forderungen) der Mitarbeiter, Personalentwicklung deutlicher zu akzentuieren und insbesondere transparenter zu machen. In beiden Einrichtungen findet diese Hinwendung vorerst in einem verstärkten Bemühen der Geschäftsführungen statt, mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen, um Mitarbeiterinteressen und die Interessen der Einrichtung in Übereinstimmung zu bringen. In beiden Einrichtungen ist beabsichtigt, regelmäßige Mitarbeiter-Gespräche, regelmäßige Feedbacks und Beurteilungssysteme einzuführen.

3. Personalentwicklungs-Typ: »Personalentwicklung als Lernkultur-Kompetenzentwicklung aus einer Philosophie heraus«

In vier Weiterbildungseinrichtungen resultiert die Praxis der Personalentwicklung aus dem jeweiligen grundsätzlichen Selbstverständnis, der »Philosophie« der Einrichtung. Trotz aller Unterschiede in den Maßnahmen und der organisationalen Verankerung der Personalentwicklung sind diese Einrichtungen stark geprägt von einem Aufgabenverständnis bzw. einer Kultur der Zusammenarbeit, die bestimmend für die Personalentwicklung sind. Die Förderung der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter steht dabei im Mittelpunkt der Bemühungen.

Diese Strategien stehen nicht im Widerspruch zur Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte – ganz im Gegenteil: wir haben den Eindruck gewonnen, dass darüber Marktentwicklungen entweder beeinflusst werden sollen bzw. schnell auf sie reagiert werden kann. Personalentwicklung erfolgt insoweit sowohl marktorientiert als auch strategisch, als sie an aktuellen und antizipierten inhaltlichen Anforderungen der Organisation ausgerichtet ist. Organisationale Stützstrukturen und Formen der Personalentwicklung bilden einen breiten Rahmen für selbstverantwortliche Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. Die Selbstverantwortung und das selbst organisierte Lernen der Mitarbeiter werden in den Organisationen gestützt durch bewusst gewährte Handlungs- und Entscheidungsspielräume im Arbeitsalltag sowie durch eine offenbar von allen geteilte Unternehmenskultur.

Die Praxis der Personalentwicklung ist dabei durchaus unterschiedlich: Während in einer Einrichtung als zentrale Maßnahme Personalgespräche mit dem Ziel einer Verknüpfung von individuellen mit unternehmerischen/ organisationalen Zielen genannt wurden, wurden in anderen Einrichtungen als Maßnahmen genannt: Jährliche Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungsgespräche, interne und externe Weiterbildung, arbeitsintegrierte Projekte sowie regelmäßige Evaluation der Arbeit. In einer Einrichtung stehen Maßnahmen zur Partizipation der Mitarbeiter im Vordergrund.

Aber im Unterschied zu den anderen Personalentwicklungs-Typen ist in diesen Einrichtungen wesentlich, dass Personalentwicklung nicht isoliert als Aufgabenfeld existiert und praktiziert wird, sondern abgeleitet ist aus dem Selbstverständnis der Einrichtung. Am Anfang einer Personalentwicklung steht gewissermaßen der Auftrag oder der Prozess der Förderung der Selbstverantwortung und/oder eine Kultur der Kompetenzentwicklung. Strategien und Konzepte der Personalentwicklung, aber auch alle (auch weiterführenden) Maßnahmen sind für diese Einrichtungen nicht das Entscheidende, sondern ergeben sich (wenn notwendig) aus dem Selbstverständnis. Ein anschauliches Beispiel liefert eine Einrichtung, die von sich behauptet, kein Personalentwicklungs-Konzept zu haben, aber Prozesse initiiert, die genau dieses zum Ziel haben.

Selbst organisiertes Lernen, Kompetenzentwicklung und neue Lernkultur sind in diesen Einrichtungen pädagogisches Konzept und werden über das Weiterbildungsangebot realisiert. Alle vier Weiterbildungseinrichtungen haben über mehrere Jahre Gestaltungsprojekte im LiWE-Kontext realisiert.

Dieser von uns empirisch gefundene Personalentwicklungstyp korrespondiert mit einer von ASTOR u.a. (2006) beschriebenen Personalentwicklung in einer risikooffenen Unternehmenskultur. In dieser Kultur gilt es, „ sich in einem kontinuierlich verändernden Umfeld neu zu positionieren, eigene Stärken zu profilieren und mit einer hohen Innovationsorientierung das Produkt- und Dienstleistungsportfolio am Markt zu etablieren. Die Offenheit der Gesamtorganisation für Veränderungen sowie das Bekenntnis zu Innovation, Flexibilität und Kreativität bürgen in jedem Fall dafür, dass Entwicklungspotenziale und Qualifikationsbedarfe der Mitarbeiter dieser Unternehmen frühzeitig wahrgenommen werden, da sie als Wissensträger und Innovatoren maßgeblichen Anteil am Unternehmenserfolg haben“ (S. 6).

Eine Bildungseinrichtung unseres Typs »Personalentwicklung als Lernkultur-Kompetenzentwicklung aus einer Philosophie heraus« entspricht in starkem Maße auch dem familienorientierten Unternehmenskulturtyp. Hier wird „Personalentwicklung als unternehmerische Aufgabe“ (S. 6) gesehen. In der Beschreibung des Dilemmas solcher Einrichtungen können wir uns inhaltlich ASTOR u.a. (S. 6) anschließen: „Die kleinbetrieblichen Strukturen, in denen dieser Typ häufig vorzufinden ist, führen allerdings dazu, dass sowohl die Entwicklung einer Qualifizierungsstrategie als auch die Strategieumsetzung in der Priorität häufig dem Tagesgeschäft untergeordnet werden. Obwohl die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs gesehen wird, führen personelle und finanzielle Ressourcenbeschränkungen zu einer Vernachlässigung dieser Aufgabenstellungen.“

4. Personalentwicklungs-Typ: »Personalentwicklung als persönliche Förderung einzelner Mitarbeiter«

In einer Weiterbildungseinrichtung erfolgt die Personalentwicklung explizit über eine Kultur der offenen Tür. Es gibt keine ausdrückliche und explizit formulierte Personalentwicklungsstrategie und kein schriftlich nieder gelegtes Personalentwicklungskonzept. Dennoch entsteht der Eindruck, dass auf die Entwicklung des Personals in der Einrichtung großer Wert gelegt wird und sie als eine Schlüsselvariable in der Positionierung der Weiterbildungseinrichtung am Markt angesehen wird. Maßnahmen der Personalentwicklung erfolgen zum größten Teil personenbezogen sowie markt- und anforderungsorientiert. Dabei ist es die Prokuristin, die zwischen den organisationalen Herausforderungen und individuellen Potenzialen der Mitarbeiter vermittelnd Personalentwicklung steuert. Sie ist als eine wesentliche Stützstruktur für Personalentwicklung in dieser Bildungseinrichtung zu betrachten. Die Prokuristin zeigt eine hohe persönliche Verantwortung für die Förderung und Unterstützung jedes Mitarbeiters, setzt dabei aber auch auf eine große Selbstverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter. Dabei werden formalisierte Strukturen und Prozesse abgelehnt. Personalentwicklung folgt nicht einem Konzept, was für zu statisch gehalten wird und erfolgt nicht in standardisierten Formen und Bestandteilen, sondern entsteht aus der offenen und informellen Atmosphäre und Beziehungsgestaltung, die die Kultur der Einrichtung prägen. Persönliche Gespräche bilden die Basis dieses Kommunikationsprozesses. Die Geschäftsführung ist ständig ansprechbar und lebt Erwartungen und Ansprüche an die Mitarbeiter selbst vor. Personalentwicklung erfolgt in (nicht formalisierten, mindestens jährlich, generell nach Bedarf stattfindenden) persönlichen Gesprächen, als interne und externe Weiterbildung sowie über arbeitsintegrierte

Formen der Kompetenzentwicklung wie authentische Entwicklungsaufgaben und Handlungsspielräume.

5. Personalentwicklungs-Typ: »Personalentwicklung als Nutzung der Kompetenzen der Mitarbeiter«

Drei Bildungseinrichtungen unseres Samples zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Personalentwicklung vor allem auf die Nutzung der Kompetenzen der Mitarbeiter orientiert ist. Gemeinsamer Fokus dieses Personalentwicklungstyps ist das Fehlen von Personalentwicklung als eigenständiges Aufgabenfeld des Managements. Das bedeutet, es wird auf eine bewusste, aktive Steuerung und Gestaltung der Personalentwicklung verzichtet. Gemeinsam ist allen Bildungseinrichtungen dieses Personalentwicklungstyps auch das weitgehende Fehlen einer konkreten Personalentwicklungsstrategie bzw. -konzeption. Dennoch findet Personalentwicklung in unterschiedlicher Weise statt. Das Spektrum reicht dabei von:

- Personalentwicklung über eine kontinuierliche Entwicklung des Leistungsangebotes der Bildungseinrichtung,
- Personalentwicklung über spezifische fachliche Weiterbildungen bis hin zu
- Personalentwicklung vorwiegend über Personalauswahl.

Dabei haben die Einrichtungen kaum organisationale Stützstrukturen entwickelt. Als Stützstrukturen dienen bei Bedarf die Geschäftsführerverantwortung, Formen interner Kommunikation und zeitweise Arbeitsgruppen oder Fachforen.

Die Personalentwicklung wird stark bis ausschließlich den Mitarbeitern überlassen. Dabei unterscheiden sich die Einrichtungen im Ausmaß der Steuerung. Realisiert werden einige Formen der Personalentwicklung wie konkrete Weiterbildungen, Hospitationen, Mitarbeiter- und Beurteilungsgespräche im Rahmen der Evaluierung von Maßnahmen und Projektbeteiligungen. Da Personalentwicklung nicht konsequent mit organisationalen Zielen verbunden ist, könnten wir von einer „anfallenden Personalentwicklung“ sprechen, die Kompetenzen der Mitarbeiter lediglich nutzt. Im Extremfall wird somit Personalentwicklung vorwiegend bis ausschließlich über Personalauswahl realisiert.

6. Personalentwicklungs-Typ: »Umsatzorientierte Personalentwicklung«

Obgleich Personalentwicklung letztendlich in jedem Unternehmen auch der Umsatz- und Marktsicherung dienen sollte, wurde diese Bezeichnung als spezifischer Personalentwicklungstyp für eine Weiterbildungseinrichtung des Samples gewählt. In dieser Einrichtung ist die Personalentwicklung vor allem auf die Akquisition von Weiterbildungsaufträgen fokussiert. Aufgrund veränderter Marktanforderungen hat das Unternehmen seine Dienstleistungsstrategie und Mitarbeiterstruktur verändert. Die Weiterbildungsangebote sollen stark kunden- und bedarfsorientiert sein. Daher sind die angestellten Mitarbeiter ausschließlich in der Auftragsakquisition und -abwicklung tätig. Das Unternehmen möchte diese Mitarbeiter zu »Generalisten« am Markt entwickeln. Für das Personalmanagement und die Personalentwicklung ist ausschließlich die Geschäftsführung verantwortlich.

Die Kompetenzentwicklung der angestellten Vertriebsmitarbeiter wird in der Organisation vor allem durch zwei Formen unterstützt:

- regelmäßige Arbeitstreffen mit der Geschäftsführung, in denen Vertriebsergebnisse und Vorgehensweisen besprochen werden sowie

- interne und externe Weiterbildungsseminare zum Thema Vertrieb und Sozialkompetenz.

Die Realisierung der Weiterbildungsdienstleistungen erfolgt fast ausschließlich über freie Mitarbeiter, die nach Qualifikation und Kompetenz aus einem umfangreichen Dozentenpool ausgewählt werden. Die regelmäßigen Seminarfeedbacks der Kunden werden zwar für die bzw. mit den Honorarprofessoren ausgewertet, Ableitungen und Schlussfolgerungen für Kompetenzentwicklung bleiben jedoch ausschließlich in der individuellen Verantwortung der Honorarprofessoren.

Selbst organisiertes Lernen und neue Lernformen sind im Unternehmen keine offiziellen Themen. Sofern sie vom Kunden gewünscht werden, liegt deren Realisierung in der Verantwortung der einzelnen Honorarprofessoren.

Dieser Personalentwicklungstyp entspricht dem von ASTOR u.a. (2006) beschriebenen Typ von Personalentwicklung in wettbewerbsorientierten Unternehmenskulturen. Dabei werden Entscheidungen zur Personalentwicklung „vordringlich unter unmittelbaren Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten“ (S. 6) getroffen.

4.1.3 Auswertung der Arbeitshypothesen

Im folgenden Abschnitt erfolgt eine fallübergreifende Auswertung entlang der im Abschnitt 2.3 dargestellten Arbeitshypothesen.

Hypothese 1: Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen folgt in der Praxis weniger strategischen Konzepten, sondern reagiert eher kurzfristig und spontan auf aktuelle Marktentwicklungen und -anforderungen.

Die Ergebnisse zu dieser Hypothese sind sehr differenziert. Für einige Weiterbildungseinrichtungen kann diese Hypothese bestätigt werden. Dabei reicht die Palette von einer völlig der Selbstverantwortung der Mitarbeiter überlassenen und damit ausschließlich individualisierten Personalentwicklung über eine den aktuellen Marktgegebenheiten folgende unterstützte Personalentwicklung bis hin zu einer Auffassung pro-aktiver Marktgestaltung, die sich wiederum in auf künftige Bedarfe hin orientierter Personal- und Organisationsentwicklung äußert.

Strategische Personalentwicklung finden wir in verschiedenen Formen vor. Hier findet sich einerseits eine Weiterbildungseinrichtung mit einer langfristigen Planung von Mitarbeiterentwicklung bei festem Personalstamm. Zum anderen gibt es in unserem Sample eine Einrichtung, die über ausgeprägte organisationale Stützstrukturen für Personalentwicklung verfügt. Dort finden auf Leitungsebene regelmäßig Strategieberatungen statt, in denen auch die Personalkonzeption sowie die Personalentwicklung im Zusammenhang mit der Entwicklung der Einrichtung immer wieder neu (re-)definiert werden. Die Ergebnisse finden ihren Niederschlag sowohl in organisationalen Stützstrukturen als auch Formen und Instrumenten der Personalentwicklung. Eine andere Form strategischer Personalentwicklung betreibt eine Einrichtung aus ihrer Lernkultur heraus: Ausgehend von einem Menschenbild, welches den Menschen als eine kreative und kompetente Person betrachtet, die nach Selbstwirksamkeit strebt und sich in eine Gemeinschaft sinnvoll einbringen möchte, wurden Entwicklungsprozesse eingeleitet, die sowohl zu einer individuellen als auch organisationalen Kompetenzerweiterung führten. Das erfolgt strategisch gedacht und unabhängig von Marktentwicklungen. In Einrichtungen, die bewusst eine strategische Entwicklungslinie verfolgen (etwa auf bestimmte Zielgruppen oder ein spezifisches inhaltliches Angebot), ist diese auch (mehr oder weniger konsequent) von Einfluss auf die Personalentwicklung.

Hypothese 2: In der Praxis nutzen Weiterbildungseinrichtungen vielfältige Konzepte, Methoden und Instrumente der Personalentwicklung. Diese haben eine unterschiedliche Reichweite. Sie reichen von individueller Aneignung (neuer Fakten, Programme etc.) auf aktuellen Bedarf hin bis zu einer organisationsintegrierten Kompetenzentwicklung (z.B. Wissensmanagement).

Diese Hypothese können wir über unsere Fallstudien grundsätzlich bestätigen. Dabei zeigen sich große Unterschiede zwischen den Bildungseinrichtungen. Im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement ist eine Tendenz zu mehr Langfristigkeit und Strategie zu erkennen (Arbeit am Leitbild, Entwicklung neuer Geschäftsfelder). Daneben dominieren eher instrumentelle Personalentwicklungs-Ansätze (Erfahrungsaustausch über neu entwickelte Maßnahmen, Weiterbildung, Ermöglichung an neuen Aufgabenfeldern zu arbeiten, Bildungsurlaub, z.B. für Zusatzausbildungen, weitere Unterstützung, z.B. Erstattung von Fahrtkosten bei Weiterbildung u.ä.). Dieses Nebenher von Langfristigkeit und Konzeptentwicklung einerseits und instrumentellen Maßnahmen andererseits kennzeichnet sowohl die innere Verfasstheit vieler Einrichtungen als auch das Gesamtbild der Fälle. Die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen wird unterschiedlich für eine konzeptionelle Verortung von Personalentwicklung genutzt. So gibt es einige wenige Einrichtungen, in denen ein im Qualitätsmanagement-Handbuch verankertes Personalentwicklungs-Konzept in der Praxis durch eine Vielzahl von Formen und Instrumenten der Personalentwicklung (externe und interne Weiterbildung, arbeitsintegrierte und arbeitsnahe Formen wie thematische Arbeitsgruppen, Modellprojekte, erweiterte/ neue Arbeits- und Entwicklungsaufgaben) gelebt wird. In anderen Einrichtungen ist Personalentwicklung im Qualitätsmanagement-Handbuch lediglich formal abgebildet. Im größten Teil der Weiterbildungseinrichtung realisiert sich Personalentwicklung vor allem in singulären Formen wie Mitarbeitergesprächen, standardisierten Zielvereinbarungsgesprächen, interner und externer Weiterbildung/Qualifizierung, dem regelmäßigen Teilnehmerfeedback und dessen Auswertung, arbeitsintegrierte Formen der Kompetenzentwicklung wie neue Aufgaben und Handlungsspielräume, Arbeit in Projektgruppen u.ä.. Solche arbeitsintegrierte Formen der Personalentwicklung finden wir in allen Bildungseinrichtungen, sie unterscheiden sich jedoch in der Ausprägung der dafür vorhandenen Stützstrukturen. Häufig fehlen auch Instrumentarien wie z.B. Beurteilungssysteme, Aufgabenbeschreibungen und Kompetenzprofile. Während externe Weiterbildung eine in allen Weiterbildungseinrichtungen vorgefundene Personalentwicklungsmaßnahme darstellt, sind turnusmäßige Mitarbeitergespräche nicht der Regelfall.

Hypothese 3: Professionelle Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen braucht Stützstrukturen. Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen ist dann nachhaltig wirksam, wenn sie im System der Organisation Weiterbildungseinrichtungen strukturell und prozessual verortet ist.

Stützstrukturen für Personalentwicklung sind in den untersuchten Weiterbildungseinrichtung sehr unterschiedlich ausgeprägt. Hier reicht das Spektrum von nicht vorhandenen Stützstrukturen bis hin zu klaren, strukturell verorteten Organisationseinheiten. Ebenso verschieden ist das organisationale Verständnis von Stützstrukturen als personelle bzw. organisationale Institutionen bzw. kommunikative Kultur.

In einer Weiterbildungseinrichtung gibt es eine differenzierte und organisational festgelegte Verantwortungs- und Stützstruktur für Personalentwicklung. Verantwortlich und somit auch mögliche Ansprechpartner für Personalentwicklung sind die Geschäftsführung und ein dafür bestimmter Mitarbeiter. Sie werden von einer Arbeitsgruppe und dem Betriebsrat unterstützt. Aufgabenbereiche und konkrete Verantwort-

lichkeiten der unterschiedlichen Ansprechpartner sind festgelegt und den Mitarbeitern bekannt. Regelmäßige formale Kommunikationsstrukturen (Teambesprechungen, Fachbereichstreffen) und Formen des Wissensmanagement (Protokollbücher, Intranet) können ebenfalls als Stützstruktur für Personalentwicklung gewertet werden, da auch hier entsprechende Themen bearbeitet werden.

In drei weiteren Bildungseinrichtungen gibt es Verantwortliche für Personalentwicklung. Die Notwendigkeit, weitere geeignete Stützstrukturen einzurichten, wird erkannt. Ein Schritt in diese Richtung geschieht durch das Qualitätsmanagement, das für eine erfolgreiche Zertifizierung in einem ersten Schritt die formale Konstituierung von Stützstrukturen verlangt. Inwieweit diese formale Abbildung im Qualitätsmanagement-System dann auch in den Einrichtungen gelebt wird, bleibt derzeit offen. Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass die Diskussion um das Leitbild der Einrichtung das Nachdenken und die Reflexion von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung in den Einrichtungen befördert.

In den kleineren Bildungseinrichtungen gibt es keine ausgewiesenen Stützstrukturen. Damit wird unterschiedlich umgegangen. In einer Weiterbildungseinrichtung fühlen sich offenbar alle Beteiligten gleichermaßen für eine ständige Kompetenzentwicklung verantwortlich.

Obleich die Geschäftsleitung über Projekte und Maßnahmen entscheidet, wird ihr keine formale Strukturverantwortung, sondern eine hohe persönliche Verantwortung zugeschrieben. Die Geschäftsleitung definiert Projekte und Maßnahmen, die Mitarbeiter sind für die damit verbundene Personalentwicklung selbst verantwortlich.

In einer anderen Einrichtung wünschen sich die Mitarbeiter Stützstrukturen und erleben die von der Geschäftsführung dabei praktizierte Offenheit und Selbstverantwortung für Personalentwicklung größtenteils als Überforderung. Diese unterschiedliche Bewertung von Eigenverantwortung lässt sich nach unseren Ergebnissen durch die Art und Weise der Kommunikationskultur in den Einrichtungen erklären. Kommunikation kann strukturelle Stützung prozessual ergänzen bis in hohem Maße ersetzen. Die praktizierten Kommunikationsmittel reichten in unserem Sample dabei von einer »Politik der offenen Tür« bis hin zu einem das Gesamtteam einbeziehenden Entwicklungsprozess der Gesamtorganisation.

Im Ergebnis stellen wir fest, dass Personalentwicklung sowohl durch im Organigramm verankerte strukturelle Einheiten gestützt wird wie auch durch Prozessabläufe, Kommunikationsformen und Organisationskultur.

Hypothese 4: Aktuell diskutierte Entwicklungen wie Lernzeitkonten und Qualifizierungstarifverträge stellen für Weiterbildungseinrichtungen eine Herausforderung und einen möglichen Handlungsrahmen dar. Der Umgang mit diesen neuen Rahmenbedingungen ihrer Kunden fördert die Entwicklung neuer Lerndienstleistungen und hat darüber Konsequenzen für die Personalentwicklung.

Hypothese 5: Lernzeitkonten stellen darüber hinaus ein mögliches Mittel interner Personalentwicklung für die Weiterbildungseinrichtungen dar. Wir erwarten einen Zusammenhang zwischen strategisch angelegter Personalentwicklung und der Nutzung von Lernzeitkonten innerhalb von Weiterbildungseinrichtungen

Beide Hypothesen können wir nicht bestätigen. Qualifizierungstarifverträge wie auch Lernzeitkonten stellen derzeit für keine der von uns befragten Weiterbildungseinrichtung eine Herausforderung zu verändertem Handeln dar (siehe dazu die Abschnitte 4.2).

Hypothese 6: Weiterbildungseinrichtungen aus den geförderten LiWE-Kontexten verfolgen eher eine auf SOL bezogene Personalentwicklung, die in Entwicklungsprozesse der Organisation Weiterbildungseinrichtungen eingebunden sind. Kernelement einer solchen Personalentwicklung ist das arbeitsintegrierte Lernen, die Verbindung von Personalentwicklung mit authentischen Entwicklungsaufgaben und organisationalen Stützstrukturen.

Diese Hypothese kann bestätigt werden. Grundsätzlich betrieben diejenigen Weiterbildungseinrichtungen unseres Samples, die bisher nicht im Kontext von LiWE mit SOL und Kompetenzbasierten Lernkulturen in Berührung gekommen waren, eine SOL-fernere Personalentwicklung als die in die Thematik involvierten Einrichtungen. Auch bei letzteren waren sowohl Art als auch Ausmaß der Nachhaltigkeit von SOL sehr verschieden. In einer Einrichtung werden heute SOL und neue Lernformen sowohl für die eigene Personalentwicklung als auch die teilnehmerorientierte Gestaltung der Bildungstätigkeit bewusst genutzt. Es hat eine Arbeitsgruppe gegeben, die das Thema sowie die Anwendungsmöglichkeiten speziell für die Zielgruppe bearbeitet haben. Über die Mitarbeit in dieser und anderen Arbeitsgruppen, Projektgruppen und Modellprojekten bearbeiten die Mitarbeiter authentische Entwicklungsaufgaben der Weiterbildungseinrichtung und praktizieren selbst SOL, das über diese Formen zugleich in organisationalen Stützstrukturen verankert ist. Eine weitere Weiterbildungseinrichtung übertrug ihr Grundverständnis von pädagogischer Arbeit auf das Feld der Personalentwicklung. Sie verfolgte eine auf SOL bezogene Personalentwicklung, die in Entwicklungsprozesse der Organisation eingebunden waren. Kernelement einer solchen Personalentwicklung war das arbeitsintegrierte Lernen, die Verbindung von Personalentwicklung mit authentischen Entwicklungsaufgaben und organisationale Stützstrukturen. In einer dritten Einrichtung besitzen Eigeninitiative und Selbstverantwortung und somit SOL sowohl für die Geschäftsführung als auch die befragten Mitarbeiter einen hohen Stellenwert. Selbstverantwortung und lebenslanges Lernen sind offenbar als Wert in der Unternehmenskultur fest verankert. Die Mitarbeiter fühlen sich durch die Geschäftsführung und Kollegen gut unterstützt. SOL und neue Lernformen wurden im Rahmen des Förderprojektes als pädagogisches Konzept in die eigene Bildungstätigkeit integriert. Besonders hervorhebenswert ist hier, dass dabei auch alle Honorarkräfte in die Weiterbildung einbezogen wurden. Darüber hinaus gibt es ein gemeinsam getragenes Grundverständnis pädagogischer Werte, das offenbar sowohl die Weiterbildungstätigkeit gegenüber den Teilnehmern als auch die eigene Entwicklung trägt.

In anderen Bildungseinrichtungen finden sich Elemente von SOL wie Projektarbeit und große Handlungsspielräume. Häufig fühlen sich Mitarbeiter aber auch mit der Forderung nach SOL allein gelassen. In einigen Einrichtungen setzt die Geschäftsführung nahezu ausschließlich auf Selbstverantwortung und somit auch SOL. Es gibt aber dafür nach Aussage der Mitarbeiter weder zeitliche Freiräume noch Stützstrukturen. Realistisch arbeitsintegrierte Personalentwicklung in Verbindung mit Entwicklungsaufgaben erfolgt nicht. Manche Einrichtungen übernehmen SOL-Komponenten in ihr Methodenrepertoire zur Vermittlung von Bildungsinhalten, aber für die Praxis der eigenen Personalentwicklung spielt SOL keine Rolle. Es mangelt an Selbstanwendung.

4.2 Spezifische Aspekte externer Stützstrukturen

4.2.1 Zur Nutzung von Lernzeitkonten

Vor dem Hintergrund der Reorganisationsprozesse der Arbeitsgesellschaft und der wachsenden Notwendigkeit eines lebenslangen Lernens zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit werden in Politik und Praxis neue Stützstrukturen und Instrumente der beruflichen Weiterbildung diskutiert. Dazu zählt auch das Konzept der Lernzeitkonten. Die Expertenkommission des Bundestages »Finanzierung Lebenslangen Lernens« empfiehlt in ihrem Abschlussbericht vom 28.07 2004 unter anderem die Verabschiedung eines neuen Erwachsenenbildungsgesetzes, das neben anderen auch Lernzeitkonten als neues Instrument bzw. Regularium zur Förderung von Weiterbildung beinhalten sollte (EXPERTENKOMMISSION 2004).

Bei Lernzeitkonten handelt es sich um (Arbeits-)Zeitkonten, deren angesparte Zeitguthaben für betriebliche Weiterbildungszwecke verwendet werden. Die Guthaben können aus unterschiedlichen Quellen stammen. Denkbar sind auch Modelle, nach denen die Beschäftigten Freizeit in das Lernzeitkonto mit einbringen. Gewerkschaften plädieren dafür, auch die fünf Tage Weiterbildungsurlaub, die den Arbeitnehmern in Bundesländern zustehen, in das Konto einzuspeisen (SEIFERT 2001, 2002).

Das Konzept der Lernzeitkonten wird gegenwärtig auf zwei Ebenen diskutiert:

(1) Auf der gesetzlichen, tarifvertraglichen und betriebsvertraglichen Ebene geht es um die Ausgestaltung von Lernzeitkonten als formales Regularium bzw. Vertragswerk, das sowohl Ansprüche auf als auch Kosten und Finanzierung von Weiterbildung sichern und regeln soll (vgl. SEIFERT 2002).

(2) Auf der Ebene von individuellen/betrieblichen Lernzeitkonten im Rahmen betrieblicher Lernorganisation und Realisierung von Weiterbildung geht es um die praktische Handhabbarkeit und Anwendungsmöglichkeiten des Konzepts. Auf dieser praktischen Ebene wurden und werden bereits einige regionale Modellprojekte gestaltet⁹, die insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen und Weiterbildungseinrichtungen zusammenführen, um »passgenaue« Qualifizierungsangebote in Abstimmung mit den betrieblichen Rahmenbedingungen und Bildungsinteressen der Beschäftigten entwickeln und realisieren zu können. Das erfordert neuartige Bildungsangebote unter den Bedingungen veränderter Lernzeiten und veränderter Lernorte durch eine engere Verbindung von Lernen und Arbeiten (DOBISCHAT/ SEIFERT 2001).

Im Ergebnis kommen diese Praxisprojekte zu der Erkenntnis, dass Lernzeitkonten eine attraktive institutionelle Variante zur Lern- und Weiterbildungsorganisation insbesondere für klein- und mittelständische Unternehmen sind (DOBISCHAT/ SEIFERT/ AHLENE 2003; DOBISCHAT/ SEIFERT 2005)¹⁰.

Uns interessierte in der vorliegenden Studie, inwieweit dieses offenbar zukunftsstragende Konzept der Lernzeitkonten in Weiterbildungseinrichtungen überhaupt Ge-

⁹ Interessante Projekte wurden zum Beispiel in Hessen unter der Leitung von Prof. Dr. Rolf Dobischat vom Institut für Erziehungswissenschaft, Fachgebiet Wirtschaftspädagogik/ Betriebliche Aus- und Weiterbildung der Universität Duisburg-Essen durchgeführt sowie im Land Brandenburg im Rahmen des Förderschwerpunktes INNOPUNKT (vgl. www.lasa-brandenburg.de).

¹⁰ Gleiches bestätigte auch ein Interviewpartner einer Weiterbildungseinrichtung unseres Samples, der ein zweijähriges Modellprojekt zu Entwicklung und Gestaltung von Lernzeitkonten in Kleinst- und Kleinunternehmen geleitet und realisiert hat.

gegenstand der Beschäftigung ist und/ oder selbst genutzt wird im Rahmen der eigenen Personalentwicklung.

Keine der von uns untersuchten Weiterbildungseinrichtungen nutzte Lernzeitkonten in irgendeiner Form für die eigene Personalentwicklung. Allen interviewten Personen war zwar der Ansatz bekannt, sie hielten ihn jedoch zumeist für nicht relevant und zu bürokratisch für die eigene Einrichtung. Zwei Weiterbildungseinrichtungen erwähnten im Kontext der Frage nach Lernzeitkonten, dass in diesem Zusammenhang in der Organisation über neue Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitflexibilisierung nachgedacht wird. Beide betonten jedoch zugleich, dass dies äußerst schwierig sei.

Von einer Weiterbildungseinrichtung wurde ein zweijähriges aus Landes- und EU-Mitteln gefördertes Gestaltungsprojekt »LKMU – Lernzeitkonten in kleinen und mittleren Unternehmen« mit 13 Klein- und Kleinstunternehmen (mit einer Mitarbeiterzahl von min. 4 bis max. 45) durchgeführt. Ziel des Projektes war es, mittels einer Organisation des Lernens die Kernkompetenzen der Firmen zu sichern und zu entwickeln (zu diesen Kernkompetenzen zählten aber auch zukünftig notwendige Kompetenzen). Die Hypothese war, dass Weiterbildung in Klein- und Kleinstunternehmen weniger an den Kosten scheitert, als vielmehr ein Problem des Zeitmanagements ist. Deshalb lassen klein- und mittelständische Unternehmen ihre Mitarbeiter nur selten an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Mit Hilfe von Lernzeitkonten sollten nun die Unternehmen in die Lage versetzt werden, Lernzeiten besser und unternehmensspezifischer zu organisieren.

Dazu wurden mit den Unternehmensführungen jeweils die konkreten Kriterien der Lernzeitkonten erarbeitet, die jeweiligen Anteile von Arbeitszeit, Überstunden, Freizeit, Lernzeit etc. Zudem wurde der Bildungsbedarf ermittelt über klassische Bildungsbedarfsanalysen wie auch Strategiegelgespräche mit der Unternehmensführung. Bei der Umsetzung der Bildungsmaßnahmen entsprechend der Lernzeitkonten lag der Schwerpunkt auf der Lernzeitorganisation, bei der insbesondere das betriebliche Zeitmanagement beachtet wurde. Das bedeutet, die meisten Bildungsmaßnahmen wurden in kurzen Sequenzen arbeitsintegriert vor Ort in den Unternehmen realisiert. Einige Themen konnten unternehmensübergreifend in externen Maßnahmen bearbeitet werden. Ergebnis des Projekts: Lernzeitkonten unterstützen eine flexible Weiterbildung, wenn der Focus der Lernzeitkonten auf die Organisation der Lernzeiten gerichtet ist und nicht auf den Nachweis oder das »Festschreiben« von Qualifizierungsmaßnahmen. Das Lernen selbst geschah weitgehend durch »learning by doing«. Man kann sogar von einer arbeitsimmanenten Qualifizierung sprechen, weil diese Lernprozesse Rückwirkungen auf die Organisation der Arbeit und des Arbeitsprozesses in den Unternehmen hatten. Ein solches Vorgehen hatte insofern Konsequenzen für den Bildungsträger, das es eine sehr hohe Flexibilität der Weiterbildungsdienstleistungen und im Weiterbildungsmanagement erforderte.

Die Erfahrungen aus diesem Projekt führten in der Weiterbildungseinrichtung jedoch nicht dazu, das Konzept der Lernzeitkonten auch für die eigene Organisations- und Personalentwicklung zu nutzen. Offenbar war man auf eine solche Idee gar nicht gekommen.

4.2.2 Zur Relevanz von Qualifizierungstarifverträgen

Eine Frage der vorliegenden Studie war ebenfalls, inwieweit Qualifizierungstarifverträge in Weiterbildungseinrichtungen Gegenstand der Beschäftigung sind.

Der Qualifizierungs-Tarifvertrag verfolgt einen etwas anderen Ansatz als die Lernzeitkonten. Ein Beispiel dafür ist der Qualifizierungs-Tarifvertrag für die Metall- und

Elektroindustrie in Baden-Württemberg. Er verzichtet auf generelle Weiterbildungsansprüche mit quantifizierten Zeitkontingenten (HUBER & HOFMANN 2001). Vielmehr sichert er den Beschäftigten einen Anspruch auf ein jährliches Personalgespräch, bei dem der individuelle Qualifizierungsbedarf festgestellt werden soll. Auf dieser Basis sind dann entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen zu treffen. Die Feststellung des Qualifizierungsbedarfs fußt auf einer breiten Definition von beruflicher Qualifizierung. Sie umfasst die Anpassungsqualifizierung, die sich aufgrund veränderter Arbeitsaufgaben ergibt, ebenso wie die Erhaltungsqualifizierung, die „die ständige Fortentwicklung des fachlichen, methodischen und sozialen Wissens im Rahmen des eigenen Aufgabengebietes während des gesamten Berufslebens“ (HUBER & HOFMANN 2001, 465) sichern soll. Berufliche Qualifizierung umfasst schließlich auch Maßnahmen, die der beruflichen Entwicklung dienen und auf andere gleichwertige oder höherwertige Arbeitsaufgaben vorbereiten sollen. Außerdem bietet der Tarifvertrag den Beschäftigten einen Anspruch auf befristete Freistellung bzw. Teilzeitarbeit bis zu drei Jahren, um diese Zeiten für persönliche Weiterbildung nutzen zu können. Insgesamt stärkt der Tarifvertrag die Individualrechte und definiert den Weiterbildungsbedarf aus der Beschäftigten- und nicht allein aus der Betriebsperspektive.

Das Thema Qualifizierungstarifverträge spielte in keiner der von uns befragten Weiterbildungseinrichtungen eine Rolle und wurde auch nicht als relevant bewertet. Im Gegenteil hier wurde mehrheitlich Skepsis in Bezug auf die Wirksamkeit geäußert.

4.3 Ergebnisse zur Professionalisierung von Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen

Über die verschiedenen Auswertungsansätze hinweg wollen wir die grundlegenden Ergebnisse der Studie noch einmal zusammenfassend darstellen.

1. Professionelle Personalentwicklung als zielgerichtete und geplante Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, auf Basis einrichtungsspezifisch entwickelter Standards unter Einbeziehung von SOL realisiert sich in der Bildungspraxis über verschiedene Personalentwicklungsmuster. In unserem Sample wurde eine solche, Personal- und Organisationsentwicklung integrierende Kompetenzentwicklung bei fünf Bildungseinrichtungen beobachtet, die zu den Typen »Formalisierte Personalentwicklung« und »Personalentwicklung als Lernkultur - Kompetenzentwicklung aus einer Philosophie heraus« gehören. Diese Art Personalentwicklung bezeichnen wir als professionelle Personalentwicklung; ihre Wirkungen in der Organisation als Professionalitätsentwicklung durch Kompetenzentwicklung. So zeigt sich auch in diesen Typen ein Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und SOL sowie Kompetenzentwicklung als Weiterbildungsangebot bzw. pädagogischem Konzept. Weiterbildungseinrichtungen dieser Typen haben SOL, Kompetenzentwicklung und neue Lernformen bereits weitestgehend in ihre Lernkultur, ihr pädagogisches Konzept und ihre Angebote integriert.
2. Professionelle Personalentwicklung ist demzufolge als organisationales Gestaltungsfeld eingebunden in die Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie der Bildungseinrichtungen. In dem Maße, wie diese von selbst organisiertem Lernen und Kompetenzentwicklung getragen sind, ist auch die interne Personalentwicklung SOL- bzw. kompetenzbasiert.
3. Das Verständnis von Personalentwicklung ist in den meisten Weiterbildungseinrichtungen eher praxisgeleitet und wird an einem fest gefügten Instrumen-

tarienrepertoire festgemacht. Den Kern der Personalentwicklung in allen befragten Weiterbildungseinrichtungen bildet die (klassische) Weiterbildung in Form von externen und/oder internen Seminaren und Trainings. Diese Form wird in allen Organisationen genutzt. Darüber hinaus finden sich in unterschiedlichem Maße andere Formen und Instrumente der Personalentwicklung wie arbeitsintegrierte Formen, Mitarbeitergespräche, Modellprojekte, Einarbeitungskonzeptionen. Konzeptionelle strategische Personalentwicklung findet eher nicht statt. Dementsprechend betreiben viele Bildungseinrichtungen nach dem eigenen Selbstverständnis keine bzw. keine ausreichende Personalentwicklung. Dies betrifft auch Einrichtungen, deren Personalentwicklung stark auf Kompetenzbasierung und SOL setzt. Die Professionalitätsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen lässt sich vorantreiben, wenn in den Bildungseinrichtungen das Bewusstsein dafür gestärkt wird, dass professionelle Personalentwicklung konzeptionell und strategisch kompetenzbasiert und unter Selbstanwendung von SOL zu gestalten ist.

4. In Bildungseinrichtungen existieren aufgrund dieser starken Praxisorientierung vielfältige Ansätze zur Personalentwicklung. Häufig erscheinen diese aber als nicht langfristig geplant und strategisch ausgerichtet. Ein notwendiger und möglicher Schritt in Richtung Professionalisierung der Personalentwicklung ist die Reflexion des derzeitigen Standes, der Ziele und möglicher Wege. Dazu bieten wir in der abschließenden Toolbox vier unterschiedliche Zugänge in Form konkreter Methoden an.
5. Weiterbildungseinrichtungen setzen stärker als Unternehmen der Industrie auf die Selbstverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter in Bezug auf deren Kompetenzentwicklung. Diese Selbstverantwortung wurde in allen Einrichtungen des Samples sowohl von den Entscheidungsträgern als auch seitens der Mitarbeiter deutlich artikuliert. Unterschiedlich ausgeprägt sind allerdings die organisationalen Stützstrukturen, die in den Weiterbildungseinrichtungen diese Selbstverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter unterstützen und fördern. Nur da, wo es wie auch immer ausgeprägte organisationale Stützstrukturen für selbst organisiertes Lernen und individuelle Kompetenzentwicklung gibt, kann diese auch der professionellen Personalentwicklung als organisationale Aufgabe und Verantwortung zugerechnet werden.
6. Die meisten Weiterbildungseinrichtungen arbeiten aus Kosten- und Flexibilitätsgründen immer mehr mit befristet angestellten Mitarbeitern oder mit Honorarkräften. Diese quasi »erzwungene« Personalpolitik bringt sie in ein besonderes Dilemma einer professionell betriebenen Personalentwicklung da für diese Mitarbeiter-Gruppen nur schwer Stützstrukturen aufzubauen sind. Die Folge ist, dass diese Mitarbeiter-Gruppen im besonderen Maße für die eigene Personalentwicklung verantwortlich sind. Kompetenzbasierte Personalentwicklung bezieht ihr Potential aber gerade aus der organisationsspezifischen Mitarbeiterentwicklung. In der Praxis gehen Bildungseinrichtungen unterschiedlich mit dem daraus resultierenden Dilemma um. Das Spektrum reicht dabei von einer völligen Zuschreibung der Verantwortung für Personalentwicklung an die Honorarkräfte und damit einer Individualisierung der Personalentwicklung bis hin zu einer Einbeziehung von Honorarkräften in die Kultur und damit Lern- und Arbeitsprozesse der
7. Die Einrichtungen suchen externen Stützstrukturen der Lernzeitkonten und Qualifizierungstarifverträge werden von den Weiterbildungseinrichtungen nicht genutzt und als wenig hilfreich und unterstützend bewertet.

4.4 Empfehlungen an Politik, Forschung und Praxis

Aus der Studie lassen sich Handlungsempfehlungen für eine Professionalisierung von Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen ableiten. Diese richten sich sowohl an die Praxis der Bildungseinrichtungen als auch im Sinne weiterführender Fragen an die Forschung sowie an die gestaltenden Kräfte in Politik und Verbänden.

Empfehlungen an politische Entscheidungsträger

Personalentwicklung führt zur Erhöhung des Humankapitals und stellt somit einen Wettbewerbsvorteil für die Bildungsorganisationen dar. Damit dieser Wettbewerbsvorteil das von der Politik geforderte Ziel der Kompetenzentwicklung unterstützt, brauchen die Weiterbildungseinrichtungen kompetenzförderliche Rahmenbedingungen.

In unterschiedliche Personalentwicklungsstrategien spiegeln sich verschiedene Professionalisierungsbestrebungen von Bildungseinrichtungen wieder (vgl. Typen der Personalentwicklung). Dabei gibt es auch verschiedene Zugänge zur Gestaltung kompetenzbasierter Lernkulturen. Kompetenzbasierte Lernkulturen und eine auf sie gerichtete Professionalisierung der Mitarbeiterentwicklung in Bildungseinrichtungen benötigen bestimmte politische Rahmenbedingungen. Dies sind vor allem längerfristige Planungshorizonte für die Entwicklung und Gestaltung kompetenzförderlicher Bildungsinhalte, Möglichkeiten zur Entwicklung eines Stammpersonals in den Bildungseinrichtungen sowie zur Einbeziehung von Honorarkräften in die Personal- und zum Teil auch Organisationsentwicklung der Einrichtung.

Die im Rahmen des Programms »Lernkultur Kompetenzentwicklung« von Bildungseinrichtungen entwickelten Professionalisierungsbestrebungen benötigen eine Nachfrage aus der Weiterbildungspraxis. Diese Nachfrage wird derzeit vor allem durch die privatwirtschaftlichen Auftraggeber realisiert. Die Anforderungen der von öffentlichen Auftraggebern ausgeschriebenen Maßnahmen stehen häufig inhaltlich wie von den zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen her dem Zielen von Kompetenzentwicklung eher konträr gegenüber.

Das Qualitätsmanagement trägt in den Bildungseinrichtungen zur Auseinandersetzung mit Personalentwicklung und deren struktureller Einordnung bei. Wie es gelebt werden kann hängt davon ab, wie die staatlichen und privatwirtschaftlichen Auftraggeber Kompetenzentwicklung als Weiterbildungsziel fordern, unterstützen und ermöglichen.

Kompetenzentwicklung realisiert sich im praktischen Handeln. Für die Mitarbeiter von Bildungseinrichtungen heißt das in der Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung, für die Institution Weiterbildungseinrichtung bedeutet dies die Gestaltung arbeitsintegrierten Lernens; für die politischen Entscheidungsträger resultiert aus dem Kompetenzansatz die Notwendigkeit der Gestaltung einer Schnittstelle von Bildung und Wirtschaft auch in den politischen Institutionen.

Empfehlungen an die Weiterbildungspraxis

Personalentwicklung leistet in der Praxis einen Beitrag zur Professionalisierung von Weiterbildungseinrichtungen. Dabei stellen die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Arbeits- und Lernkulturen die jeweilige Basis für die gewählte Personalentwicklungsstrategie dar.

Die Art der Personalentwicklung ist einerseits ein Indikator für Unternehmenskultur und die Unternehmensziele und hat andererseits Triggerfunktion für Entwicklung einer einrichtungsspezifischen Arbeits- und Lernkultur. Somit befördert sie einrichtungsspezifische Professionalitätsentwicklung.

Für die Professionalisierung von Personalentwicklung gibt es in der Weiterbildungspraxis verschiedene Zugänge (siehe Personalentwicklungsstrategien). Kompetenzbasierte Arbeits- und Lernkulturen können einrichtungsspezifisch unterschiedlich realisiert werden.

Personalentwicklung steht im Spannungsfeld von Kundenanforderungen und Organisationsbestrebungen. Die Praxisfelder insbesondere im privatwirtschaftlichen Bereich fordern von den Bildungseinrichtungen auf SOL und Kompetenzentwicklung ausgerichtete Bildungsangebote. Dies führt zu Anforderungen an die Personalentwicklung in den Weiterbildungseinrichtungen. Andererseits ermöglicht Mitarbeiterentwicklung, vor allem im Kontext mit Organisationsentwicklung, die Gestaltung neuer Angebote, Produkte und Geschäftsfelder für Bildungseinrichtungen.

Kompetenzentwicklung benötigt lernförderliche Bildungseinrichtungen im doppelten Sinne: einerseits über die Möglichkeit zu SOL lernförderlich für Kunden und Teilnehmer, andererseits lernförderlich für die Mitarbeiter zur Unterstützung von Kompetenzentwicklung in ihrer Einheit von persönlicher Entwicklung und Beteiligung an der Ausgestaltung der Organisation.

Mit dem Konzeptionellen Arbeitsraum steht ein Instrument zur Verfügung, mit dem Bildungseinrichtungen ihre Selbstentwicklung reflektieren und gestalten können (siehe Toolbox). Darüber hinaus ist der Konzeptionelle Arbeitsraum zur Begleitung bzw. Beratung von individuellen und organisationalen Entwicklungsprozessen geeignet.

Empfehlungen an die Wissenschaft

Ein Problem, dem sich alle Weiterbildungseinrichtungen ausgesetzt sehen, ist der immer höhere Anteil von Honorarkräften, die in der Regel von Personalentwicklungsmaßnahmen ausgeschlossen sind. Wie kann Personalentwicklung für Honorarkräfte gestaltet werden, wenn für sie entsprechende Stützstrukturen fehlen? Wie kann überhaupt von einer Personalentwicklung und organisationsgebundenen Professionalitätsentwicklung gesprochen werden, wenn Honorarkräfte in den meisten Bildungseinrichtungen gar nicht (oder nur temporär) als »Personal der Einrichtung« gesehen werden? Diese Frage verschärft sich noch unter Berücksichtigung der Tatsache, dass verbunden mit den Flexibilitätsanforderungen der Anteil befristet angestellter Mitarbeiter in den Bildungseinrichtungen steigt.

Je kürzer die zeitlichen Planungshorizonte für die Organisation einerseits und die Mitarbeiter andererseits ausfallen, desto wesentlicher werden »weiche«, organisationspezifische, kulturelle Formen von Kompetenzentwicklung. Welche Formen dazu gibt es? Welche Wirkungen haben eher strukturelle und eher kulturelle Stützstrukturen? Wie hoch ist die Nachhaltigkeit und wodurch entsteht sie?

Schließlich ist in (fast) allen Einrichtungen deutlich der »Ruf« nach Werkzeugen, Hinweisen usw. zur Praxis der Personalentwicklung zu hören gewesen. Das ist ein Feld, an dem weiter gearbeitet werden sollte. Die Übernahme von, in der Industrie und Dienstleistung, praktizierten Konzepten – das hat die Studie gezeigt – wird den Weiterbildungseinrichtungen mit ihrer speziellen Problematik nicht gerecht. Mit der Toolbox legen wir dazu methodische Anregungen vor.

Über die Werkzeuge der Personalentwicklung hinaus: Was genau macht Personalentwicklung in Bildungseinrichtungen so spezifisch? Wo liegen Unterschiede und Ähnlichkeiten mit anderen Wirtschaftszweigen?

Weiterhin stellt sich die Frage nach einem Nachweis von Kompetenzentwicklung. Im Rahmen von Personalentwicklung erworbenen Kompetenzen werden innerhalb der Einrichtungen im Agieren der Mitarbeiter deutlich, über die Organisation hinaus sind sie jedoch schwer charakterisierbar und somit verwertbar.

Die Studie hat gezeigt, dass die Möglichkeit zu Reflexion und Feedback von den Bildungseinrichtungen als ein Interventionsansatz angenommen und als eine spezifische Stützstruktur aufgenommen wird. Mit den in der Toolbox vorgestellten Methoden wird ein Beitrag zur Lernberatung in Weiterbildungseinrichtungen geleistet.

5 Fallbeschreibungen

Fall 1: Vom Reagieren zum Agieren

Für diese Falldarstellung wurden Interviews mit der für Personalentwicklung zuständigen Mitarbeiterin und weiteren Mitarbeitern geführt.

Diese Weiterbildungseinrichtung ist ein gemeinnütziger Verein und bietet an mehreren Standorten Aus- und Weiterbildungen für Jugendliche, Frauen, Langzeitarbeitslose und Einwanderer an. Sie beschäftigt und qualifiziert benachteiligte Arbeitnehmer und hilft Mitarbeitern und Firmen, deren wirtschaftliche Existenz bedroht ist. Gegründet wurde sie 1983 auf Initiative der Stadt, der evangelischen Kirche, der Volkshochschule und weiterer freier Träger um der hohen Arbeitslosigkeit (insbesondere bei den Jugendlichen) in der Region etwas entgegenzusetzen. Unter kommunaler Regie sollten Jugendliche ohne Schul- und Berufsabschluss für den Arbeitsmarkt qualifiziert werden. Mittlerweile stellt diese Einrichtung rund 1.000 Aus- und Weiterbildungsplätze in der Region zur Verfügung. Sie bietet auch selbst Arbeitsplätze an.

Im Folgenden wird der Aktionsrahmen der Personalentwicklung für diese Organisation beschrieben.

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Zentrales Anliegen der Weiterbildungseinrichtung war und ist es dazu beizutragen, die Arbeitslosigkeit in der Region zu senken und besonders benachteiligte Jugendliche für eine dauerhafte Anstellung zu qualifizieren und zu vermitteln. Das ursprüngliche Jugendprojekt wuchs nach der Gründung 1983 schnell und übernahm weitere Aufgaben. So betreut die Weiterbildungseinrichtung heute auch Frauen, Langzeitarbeitslose und ausländische Mitbürger. Sie ist Partner für Industrie, Handwerk und Dienstleister der Region.

Durch die Einführung der Arbeitsmarktreformen und der damit einhergehenden Umgestaltung des Arbeitsamtes in eine Arbeitsagentur ergaben sich für die Weiterbildungseinrichtung insbesondere für die Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahmen gravierende Veränderungen. In allen Angeboten der Weiterbildungseinrichtung vollzieht sich dadurch eine unglaublich schnelle Bewegung. War vor den Arbeitsmarktreformen die Finanzierung der Maßnahmen relativ sicher, so muss heute die Weiterbildungseinrichtung ihre »Projekte« jeweils neu beantragen. Eine längerfristige Planung von Projekten und damit Sicherung von Lohnzahlungen ist damit nicht möglich. Die Weiterbildungseinrichtung sieht sich zudem nicht nur einer Reduzierung von Fördermaßnahmen sondern auch einer Reduzierung von Mitteln bei bewilligten Maßnahmen gegenüber. Zugleich steht sie in einem härteren Wettbewerb mit anderen Weiterbildungsanbietern. Die Weiterbildungseinrichtung reagierte auf diese Veränderungen mit einer Ausweitung ihrer Akquisitionsarbeit. So hat sie angefangen, sich auf Messen zu bewerben. Das fiel ihr besonders zu Anfang schwer, weil Akquisitionen in diesem Umfang bislang nicht zwingend erforderlich waren. Insbesondere die Mitarbeiter tun sich schwer, Akquisition als Teil ihres Aufgabengebietes anzunehmen. „Dienstleistungen für Unternehmen sind schon lange ein Thema, wir tun uns aber schwer, weil es nicht unser originäres Geschäft ist.“ Sie sehen sich in einem schwierigen Spannungsfeld von Aufgaben zwischen Lehren, Beraten und Verkaufen.

Sowohl von der Geschäftsführung als auch von den Mitarbeitern werden die Arbeitsmarktreformen als Erschwernis empfunden, worunter besonders das soziale Anliegen der Arbeit leidet.

Die in der Öffentlichkeit diskutierten und insbesondere von Gewerkschaften vertretenden Themen Lernzeitkonten und Qualifizierungstarifverträge sind zwar in der Weiterbildungseinrichtung bekannt, werden aber sowohl von der Geschäftsführung als auch von den Mitarbeitern als nicht relevant und zu bürokratisch angesehen.

2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Organisationsstruktur und Beschäftigte

Aus eigener Sicht ist die Weiterbildungseinrichtung heute zu einem »Gemischtwarenbereich« geworden, der folgende Dienstleistungen anbietet:

- Außerbetriebliche Berufsausbildung und -vorbereitung,
- ABM;
- Umschulungen;
- Sprachförderung;
- Kurzzeitmaßnahmen;
- Beschäftigentransfer/Beratung in Unternehmen;
- Training im kaufmännischen und gewerblich-technischen Bereich;
- In verschiedenen Angeboten verbindet die Weiterbildungseinrichtung die Qualifizierung von Arbeitslosen mit der Umsetzung von struktur- und umweltpolitischen Zielen, wie etwa bei der Sanierung von Industriebrachen, dem Bau von Radwegen oder Kinderspielplätzen;
- Durchführung von Kompetenzchecks.

Trotz dieser Veränderungen in ihrer Arbeit hält die Weiterbildungseinrichtung aber an ihrem ursprünglichen Selbstverständnis fest, der Benachteiligtenförderung. Die Weiterbildungseinrichtung ist daher weiterhin auf die Finanzierung durch öffentliche Mittel angewiesen. Die überwiegenden Mittel zur Finanzierung dieser Projekte kommen über die Arbeitsagentur, Arges, ESF, Landesjugendamt und dem Land.

Dieses Festhalten an dem bisherigen Aufgabenverständnis und der damit verbundenen öffentlichen Finanzierung könnte auch ein Grund dafür sein, dass sich die Mitarbeiter schwer tun mit der neuen Rolle als Weiterbildner und Akquisiteur.

In den letzten drei Jahren wurde die Mitarbeiter-Zahl um mindestens 50 (von 200) reduziert. 2005 gab es 150 angestellte Mitarbeiter, davon etwa ein Viertel befristet. Dazu kamen ca. 15% Honorarkräfte, deren Zahl stark zunimmt. Insbesondere aus den vermehrten Kurzzeitmaßnahmen resultiert die Zunahme befristeter Verträge. Die Zusammenarbeit zwischen dem Stammpersonal und den Unbefristeten ist in dieser Dimension neu und schwierig.

Das Personal setzt sich aus den folgenden Berufen zusammen:

- Lehrer,
- Sozialpädagogen/Diplompädagogen,
- Anleitungspersonal mit AE- bzw. Meisterbrief,
- Verwaltungspersonal.

Durch die veränderten Rahmenbedingungen waren Personalfreisetzung unumgänglich (in drei Jahren von 200 auf 150). Neues Personal wird überwiegend befristet eingestellt. Die Befristung ist in der Regel an eine Projektlaufzeit gebunden. Der

Wandel von einer traditionellen Weiterbildungseinrichtung zu einem Dienstleistungsunternehmen verlangt aber (langfristig gesehen) Mitarbeiter, die auch Akquisition als ihre Aufgabe verstehen und bereit sind, betriebswirtschaftlich zu denken. Das ist, wie wir gesehen haben, bei den Mitarbeitern aber noch nicht selbstverständlich. Die Geschäftsführung hat erkannt, dass ihnen dieses Personal fehlt. „Wir können nicht mehr sicherstellen, das richtige Personal zu haben.“ Nach Aussage der Geschäftsführung gibt es einige Mitarbeiter, die den Anforderungen an einen modernen Weiterbildungsträger (flexibler Einsatz, Übernahme von Akquisitionsarbeit usw.) nicht mehr entsprechen. Von Ihnen trennt man sich durch die Nichtzurücknahme vorsorglich ausgesprochener Kündigungen, wenn Aufträge eingehen.

Befristet angestellte Mitarbeiter und freie Mitarbeiter mit Honorarverträgen sind mit ihrer gestiegenen Anzahl aber für die Geschäftsführung zum Thema geworden. Diese Mitarbeiter wollen wissen, wie sie eingebunden sind, wenn von ihnen erwartet wird, dass sie sich für die Gesamtbelange des Unternehmens engagieren und unternehmerisch mitdenken sollen. Die Geschäftsführung versucht daher, freie und befristet angestellte Mitarbeiter über regelmäßiges Feedback und über die Beteiligung an Produktentwicklung und Qualitätsmanagement einzubinden.

Die Mitarbeiter sind dagegen überzeugt, dass ihr Engagement erhöht werden kann:

- über langfristige und unbefristete Verträge,
- über eine optimale Teamzusammenstellung: im Team sollen sich die Mitglieder ergänzen und unterstützen. Problematisch ist, dass ständig Stellenveränderungen durchgeführt werden müssen weil Stellen gestrichen worden sind,
- Teams sollten idealerweise nicht nur während einer Projektlaufzeit zusammen arbeiten sondern länger. (Das wird heute immer schwieriger.)
- indem die Mitarbeiter (weniger mit Unterstützung durch Abteilungsleitung und Bereichsleitung) im Team die Arbeit vor Ort absprechen.

Unternehmensphilosophie

Die klassische Benachteiligtenförderung und ein »sozialpolitisches Grundverständnis« prägen den Geist der Organisation auch heute noch. Die Bildung der Jugendlichen steht im Vordergrund. Die Geschäftsführung der Weiterbildungseinrichtung sieht deshalb eine Strategieentwicklung zu einem Dienstleister als schwierig an. Insbesondere kollidiert solch ein Dienstleistungsverständnis mit dem traditionellen Weiterbildungsverständnis der meisten Mitarbeiter. Ein Problem aus Sicht der Mitarbeiter ist, „dass Weiterbildung mehr und mehr als Dienstleistung verstanden wird und die Auftraggeber nur noch die Kosten und weniger die Qualität im Auge haben. Es geht nicht um Qualität sondern um das Durchschleusen von Menschen. Der gesellschaftliche Bildungsauftrag geht darüber verloren und es entstehen daraus Konflikte in der Arbeit mit den Jugendlichen.“ Das Eintreten für Benachteiligte wird als Widerspruch zu einem Dienstleistungsunternehmen erlebt, in dem es hauptsächlich darum geht, am Markt zu bleiben. Zur Zeit geht es der Weiterbildungseinrichtung eher ums »Überleben« und um Besitzstandswahrung. Sie sieht sich im Spannungsfeld von marktwirtschaftlicher Orientierung und Benachteiligtenförderung. Dennoch wird von allen gesehen, dass sich das Unternehmen in Richtung eines marktwirtschaftlichen Unternehmens wandelt.

Während früher die Geschäftsführung die langfristige Förderung der Benachteiligten als Erfolg ihrer Arbeit gesehen hat, sieht sie heute als Erfolg, wenn das Unternehmen überhaupt überlebt und nicht insolvent wird und wenn bestimmte Bereiche erhalten

werden können, z.B. Berufsausbildung und Sprachförderung. „Früher war mehr der Erfolg, was mit den Benachteiligten geschehen ist. Die Erfolgsdefinition hat sich in Richtung eines klassischen Dienstleisters entwickelt.“

Von den meisten Mitarbeitern wird hingegen als Erfolg ihrer Arbeit immer noch angesehen, dass die Jugendlichen überhaupt eine Ausbildung machen können, eine erfolgreiche Vermittlung oder Hilfe für den Jugendlichen und Erarbeitung von Schlüsselqualifikationen, wie Durchhalten, Eigeninitiative, Selbstverantwortung, um am Arbeitsmarkt bestehen zu können.

Es gibt keinen definitiven pädagogischen Leitfaden. Ursprünglich gab es ein Grundsatzpapier, eine »Philosophie« der Weiterbildungseinrichtung: Benachteiligtenförderung und der Mensch im Mittelpunkt. Es dominieren heute gemischte Formen der Pädagogik: Frontal-, Gruppen-, Einzelunterricht, Projektarbeit, Einzelgespräche. Entscheidend ist der Zugang zu den benachteiligten Menschen. Die Beziehung des Pädagogen zum Lernenden wird zwar als entscheidend für den Erfolg der Arbeit angesehen, obwohl das mehr und mehr infrage gestellt wird. Man konzentriert sich auf jeden einzelnen Jugendlichen. Im Vordergrund der Arbeit stehen Wissensvermittlung und die Förderung sozialer Kompetenzen. Gleichzeitig versteht man sich als Fürsprecher der Benachteiligten. Auch dieses Selbstverständnis wird als Widerspruch zu einem Verständnis von Wissensvermittlung gesehen, wonach allein der erfolgreiche »Verkauf von Weiterbildung« (wofür auch immer) entscheidend ist. Das Konzept des Selbstorganisierten Lernens (SOL) wurde während des QUEM-Projektes in der pädagogischen Arbeit mit den Jugendlichen gefördert und auch teilweise praktiziert, ist aber später nie zum generellen pädagogischen Konzept erklärt worden. Stattdessen finden Kooperationen und ein intensiver Erfahrungsaustausch mit anderen Weiterbildungseinrichtungen statt.

Unternehmenskultur und Kommunikation

Die Mitarbeiter haben in der Regel große aber auch sehr unterschiedliche Handlungsspielräume. In Projekten der Berufsausbildung, in denen die Teilnehmer zwei bis vier Jahre im Unternehmen bleiben, sind andere Einflussmöglichkeiten gegeben als in Kurzzeitprojekten. Es dominiert die Teamarbeit zwischen den Mitarbeitern der verschiedenen Berufsgruppen und die Arbeit direkt am Menschen.

Die Mitarbeiter haben eine große Freiheit in der Umsetzung der Arbeit, trotz bestimmter Vorgaben und Rahmenbedingungen. Projekte und Methoden können frei gestaltet werden (das ist ein Vorteil gegenüber dem Schuldienst). Das eigenverantwortliche Arbeiten wird erwartet.

Aktionspartner

Im Rahmen des QUEM-Projektes sind eine Vielzahl von Kontakten zu anderen Weiterbildungseinrichtungen aufgebaut worden und werden auch heute noch gepflegt. Darüber hinaus kooperiert die Weiterbildungseinrichtung mit anderen Einrichtungen. Vor allem bemüht sie sich um eine enge Kooperation mit den Betrieben, in denen die Ausgebildeten vermittelt werden, um so den Ausbildungsbedarf zu erkennen und die Ausbildungen daran auszurichten.

Mit anderen Bildungsträgern sind so genannte Bietergemeinschaften gebildet worden.

Zusätzlich gibt es Zusammenarbeit im Rahmen des Qualitätsmanagements.

3. Spezifik der Personalentwicklung in der Organisation

Struktur und Verantwortlichkeiten für Personalentwicklung

In der Vergangenheit war Personalentwicklung in der Weiterbildungseinrichtung kein besonderes Thema. Mit einem kompetenten und hoch motivierten Personal konnte die zentrale Aufgabe, die Jugendförderung problemlos bewältigt werden. Ein eigentliches Konzept der Personalentwicklung gibt es auch heute nicht, wird aber im Rahmen der Qualitäts-Zertifizierung erarbeitet werden müssen. Derzeit befindet sich die Weiterbildungseinrichtung im Zertifizierungsprozess. Die jeweiligen Aktivitäten passen gut zur Diskussion um die künftige Ausrichtung der Einrichtung. Im Rahmen dieses Qualitäts-Managements-Prozesses sind auch die Mitarbeiter einbezogen bestimmte Produkte zu entwickeln. Sie arbeiten in Arbeitsgruppen. Das läuft teilweise selbst organisiert.

Organisatorisch ist für die Personalentwicklung jede Abteilungsleitung zuständig. Fragen der Personalentwicklung werden aber vor allem im Leitungsteam besprochen, das sich aus der Geschäftsführung, den Bereichsleitern und den Abteilungsleitern zusammensetzt. Es tagt monatlich. Im Vordergrund stehen dabei Fragen, wer wo arbeitet, welche Projekte von welchen Mitarbeitern vorbereitet werden und der Vertretungsplan für die Weiterbildungsaktivitäten. Aber auch in den Abteilungsleiter-Sitzungen werden Fragen der Personalentwicklung besprochen. Sie sind aber von ähnlich praktischer Art. Zwei Mal im Jahr gibt es eine Strategieklausurtagung, über deren Ergebnisse die Mitarbeiter in unterschiedlicher Form informiert werden. Sie wurde vom QUEM-Projekt mitinitiiert.

Der Führungsnachwuchs wird sichergestellt, indem die Mitglieder des Leitungsteams nach Mitarbeitern Ausschau halten, die sich (wie auch immer) hervortun (sei es durch Engagement, übermäßige Leistung, Interesse) und/oder Mitarbeiter ihrerseits deutlich machen, dass sie Führungsfunktionen übernehmen wollen. Gezielte Maßnahmen zur Förderung von Führungskräften gibt es nicht.

Inhalte und Formen der Personalentwicklung

Personalentwicklung als eigenständiges Aufgabengebiet ist somit nicht gegeben, sondern wird im Rahmen allgemeiner und spezieller Aufgaben auf der Leitungsebene behandelt. Die Geschäftsführung erkennt dieses Defizit – sieht sich z.Z. außerstande, dafür entsprechende Ressourcen freizustellen. „Dafür braucht es professionelle Ressourcen, eine Führungskraft müsste freigestellt werden. Personalentwicklung ist ein »Luxusthema«. Professionelle Personalentwicklung steht in der Priorität immer hinten an, es geht vordergründig ums Überleben. Die strategische Arbeit kommt zu kurz.“ Insofern ist die Kritik der Mitarbeiter nachzuvollziehen, dass sich das Leitungsteam häufig nur mit Personalfragen befasst und es an Instrumentarien, z.B. Beurteilungssystemen, Aufgabenbeschreibungen, Kompetenzprofilen fehlt.

Aus Sicht der Mitarbeiter braucht es für eine professionelle Personalentwicklung:

- Aufzeigen von persönlichen Perspektiven (es gibt lediglich eine informelle Einschätzung der Mitarbeiter durch ihre Abteilungs- und Bereichsleiter).
- Aufzeigen der weiteren organisationalen Entwicklung der Weiterbildungseinrichtung.
- Aufzeigen von äußeren Einflüssen auf die Weiterbildungseinrichtung sowie der aktuellen Arbeitssituation.
- Durchführung von regelmäßigen Mitarbeiter-Gesprächen.
- Leistungsbeurteilungen.
- Regelmäßige Feedbacks.

- Lernförderliche Arbeitsgestaltung.
- Für eine angenehme Arbeitsatmosphäre sorgen.
- Weiterbildungen ermöglichen.
- Unterstützungen anbieten, um neue Arbeitssituationen und neue Arbeitsanforderungen bewältigen zu können (dahinter steht die Praxis, Mitarbeitern Zuarbeiten für Ausschreibungsaufträge zu übergeben – viele fühlen sich dadurch überfordert).

Dennoch lassen sich folgende »Bestandteile« einer Personalentwicklung in der Weiterbildungseinrichtung identifizieren:

- Interne Fortbildung.
- Externe Fortbildung, z.B. Heidelberger Institut. Dazu können Führungskräfte und Mitarbeiter Bedarfe anmelden und Vorschläge machen.
- Einsatz in anderen Arbeitsgebieten.
- Arbeit in Projekten, z.B. Qualitätsmanagement.
- Im Ausbildungsbereich findet einmal im Jahr eine Maßnahmenbewertung der Mitarbeiter statt. Die Umsetzung aus dieser Bewertung ist eher zögerlich.
- Große Handlungsspielräume der Mitarbeiter.
- Teamarbeit.
- Erste Formen von Wissensmanagement: Durch Aktualisierung und Auflistung der Materialien durch die Mitarbeiter und Abstimmung der Kollegen untereinander. Honorarkräfte müssen ihre Lehrmaterialien und Unterlagen zur allgemeinen Verfügung stellen.

An interner Kommunikation wird in der Weiterbildungseinrichtung praktiziert:

- Geschäftsführung und drei Bereichsleiter treffen sich wöchentlich zur Besprechung des aktuellen Geschäfts.
- Alle zwei Monate trifft sich das Leitungsteam mit dem Betriebsrat.
- Besprechungen der Vorgesetzten mit einzelnen Mitarbeitern.
- Kollegiale Beratungen, die von den Mitarbeitern selbst organisiert sind.
- Sitzungen der Bereiche/Teams und Workshops.

Die Mitarbeiter haben eine große Freiheit in der Umsetzung ihrer Arbeit, trotz bestimmter Vorgaben und Rahmenbedingungen. Projekte und Methoden können frei gestaltet werden. Das wird als ein Vorteil gegenüber dem Schuldienst gesehen. Das eigenverantwortliche Arbeiten wird erwartet. In dieser Hinsicht wird die Einrichtung von den Mitarbeitern als mitarbeiterfreundlich geschätzt.

Die Weiterbildungseinrichtung legt vor allem auf fachliche und soziale Kompetenzen wert. Freie Mitarbeiter werden insbesondere nach aktuell erwünschten Qualifikationen ausgewählt. Eine einmalige Überprüfung der Mitarbeiter-Kompetenzen fand im Rahmen des Qualitätsmanagements-Prozesses statt. Dazu gab es eine übergreifende Arbeitsgruppe. Jeder Mitarbeiter konnte seine Kompetenzen darstellen. Von den Mitarbeitern wurde dies als ein schwieriger Prozess, der mit Konkurrenzdenken und Verunsicherung behaftet war, betrachtet. Dennoch kann es vorkommen, dass nach einer Einstellung nicht überprüft wird, ob die gewünschten Kompetenzen auch gezeigt werden. Eine Beurteilung der Kompetenzen geschieht regelmäßig durch die Seminarteilnehmer.

Die Kompetenzen werden überwiegend durch Weiterbildung, z.B. über das HIBA erhalten und weiter entwickelt. Die Mitarbeiter können ihre Weiterbildungswünsche

der Geschäftsführung mitteilen. Sie werden realisiert, soweit sie als notwendig erachtet und finanziert werden können.

Es gibt keine Struktur für Mitarbeiter-Gespräche/Beurteilungsgespräche. Im Rahmen des Qualitätsmanagements ist beabsichtigt, eine Struktur für derartige Gespräche zu entwickeln.

Die Arbeit mit den Jugendlichen führt zu psychischen Belastungen. Diese werden aber von Mitarbeitern nicht thematisiert, da sie den Umgang mit schwierigen Jugendlichen als ihre spezielle Aufgabe ansehen. Hilfsmaßnahmen zum Umgang mit Belastungen existieren nicht. Eine Supervision der Arbeit ist grundsätzlich möglich, aber auch abhängig von der Finanzierung. Eine gegenseitige kollegiale Beratung wurde von den Mitarbeitern selbst organisiert. Insgesamt gibt es eine starke Zunahme der Arbeitsbelastung, die aber überwiegend aus der Zunahme bürokratischer Arbeiten entsteht.

Fall 2: Von personenorientierter zu institutionalisierter, organisationaler Kompetenzentwicklung

Für diese Falldarstellung wurden Interviews mit der Geschäftsführerin, einer Honorar-dozentin und drei Mitarbeiter/innen der Weiterbildungseinrichtung geführt.

Die Bildungseinrichtung ist in der Region Rheinland-Pfalz verortet. Zu dem originären Aufgabenbereich der Bildungseinrichtung gehören Maßnahmen der Jugendberufshilfe und Jugendhilfe.

Im Folgenden wird der Aktionsrahmen der Personalentwicklung für diese Organisation beschrieben.

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Die Bildungseinrichtung wurde im Jahr 1992 mit der Zielsetzung, die »Bildung und Erziehung Jugendlicher und junger Erwachsener« zu fördern gegründet und im Sommer 2002 in eine gGmbH umgewandelt.

Seit einigen Jahren ist die Einrichtung auch im Bereich der Erwachsenenbildung tätig.

Zur Zeit führt die Bildungseinrichtung eine Vielzahl verschiedener Maßnahmen durch, die von unterschiedlichen öffentlichen Stellen gefördert werden. Zum originären Aufgabenbereich gehören Maßnahmen der Jugendberufshilfe und Jugendhilfe. Im Bereich der Erwachsenenbildung werden auch Kurse für Selbstzahler angeboten.

Die Geschäftsführerin wollte nie nur von einem Geldgeber abhängig sein. Deshalb war sie immer bemüht, die Projekte aus unterschiedlichen Förderprogrammen und Fördertöpfen zu finanzieren.

Die heutigen Geschäftsfelder sind:

- Agentur für Arbeit;
- Jugendarbeit (Programm Jobfüxe): zur Unterstützung von Jugendlichen, dass sie einen Ausbildungsplatz finden;
- Equal-Projekt (Existenzgründer);
- QUEM-Projekt (LisU);
- Projekt Informieren, Lernen, Arbeiten.

Es gab in den letzten Jahren sehr viel Veränderungen infolge der veränderten Mittelvergabe durch die Bundesagentur für Arbeit. Dadurch ist es für viele Mitarbeiter „sehr unsicher, ob der Arbeitsplatz noch sicher ist.“

Heute bietet die Einrichtung folgende Hilfen an bzw. führt folgende Projekte durch:

- Sprachkurse;
- Projekt Informieren, Lernen, Arbeiten (ILA) zur Befähigung der Jugendlichen für den Einstieg in die Arbeitswelt (Erwerb eines Hauptschulabschlusses, Durchführung von Praktika usw.). Dies geschieht in Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben;
- Orientierungsseminar für Frauen;
- Schulsozialarbeit an berufsbildenden Schulen;
- Flexible erzieherische Hilfen: Familien-, Einzelhilfe, Hilfe für psychisch Kranke usw. (gefördert über das Jugendamt);
- Projektverbund Lernberatung (ProLern): Ganzheitliche Weiterbildungs- und Lernberatung für Wiedereinsteiger/innen;

- Projekt Individuelle Möglichkeiten der Betreuung und Unterstützung der Selbstständigkeit (IMBUS);
- Entwicklung eines Serviceangebots für Senioren;
- Projekt Transparenz und Akzeptanz berufsrelevanter Kompetenzen (TAK).

In der Auseinandersetzung mit den neuen Rahmenbedingungen geförderter Maßnahmen besteht derzeit die Gefahr, dass das Selbstverständnis der Bildungseinrichtung, junge Menschen zur Selbständigkeit und Selbstregulation des eigenen Lebens zu befähigen, verloren geht, wenn man sich neueren Anforderungen (durch Auftraggeber) nicht verschließen will. Es werden Entwicklungen beobachtet, dass Weiterbildungseinrichtungen Aufträge akquirieren und lediglich Vermittlung von Jugendlichen verfolgen („weil das das Geld bringt“), eine Förderung der Jugendlichen aber nicht mehr verfolgt wird. Eigentlich will man sich solchen Praktiken nicht anschließen, aber man erkennt, dass damit Fördergelder verloren gehen. Z.Z. bemüht man sich, auf der Grundlage des eigenen Leitbildes nach neuen Geschäftsfeldern zu suchen.

Die Bildungseinrichtung verfügt über keine Erfahrungen mit Lernzeitkonten (LZK) oder Qualifizierungstarifverträgen (QVT). Es wird auch nicht als erforderlich angesehen, solche Erfahrungen zu machen. Im Rahmen des Projektes »Selbstorganisiertes Lernen« wurde aber ein Lerntagebuch geführt, das wohl auch bei den Mitarbeitern Anklang gefunden hatte. Aus Geschäftsführungssicht wäre es aber besser, wenn Mitarbeiter Leerzeiten nutzen, um sich weiter zu bilden. Die Mitarbeiter dagegen wären an einem formaler Rahmen für ihre eigene Weiterbildung interessiert.

Qualifizierungstarifverträge werden als weniger sinnvoll angesehen, da es genügend Möglichkeiten gibt, den Anspruch auf Kompetenzentwicklung in Arbeitsverträgen zu verankern. Es gäbe eine massive Lücke zwischen dem vorhandenen individuellen Anspruch und den Ideen, etwas zu tun. Diese Lücke zu schließen, dazu wäre eine Formalisierung in Qualifizierungstarifverträgen eher hinderlich.

2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Organisationsstruktur und Beschäftigte

2004 arbeiteten ca. 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Bildungseinrichtung. Diese arbeiteten überwiegend für ein Projekt zur Feststellungsmaßnahmen der Arbeitsfähigkeit. Dazu wurden 10 Standorte eröffnet – obwohl der Landkreis mit anderen Bildungsträgern aufgeteilt wurde. Nach Beendigung des Projekts musste Personal abgebaut werden. Zur Zeit arbeitet das Bildungswerk mit ca. 34 Mitarbeitern, die überwiegend maßnahmengebunden finanziert werden. Mit nur wenigen Mitarbeitern wird auf Honorarbasis gearbeitet. Es besteht ein eigener Haustarif auf BAT-Basis. Die personalpolitische Konsequenz ist die Maßnahmengebunde Finanzierung. Trotz dieser Einschränkung ist die Geschäftsführung daran interessiert, gutes und kompetentes Personal zu halten und ist dafür auch bereit, mehr Geld auszugeben. D.h., es werden ältere, besonders qualifizierte Mitarbeiter bei Projekten bevorzugt auch wenn sie teurer sind als jüngere, die aber weniger qualifiziert sind.

Unternehmensphilosophie

Der Auftrag ergibt sich aus dem Selbstverständnis der Weiterbildungseinrichtung, nämlich der Förderung von Jugendlichen (ursprünglich) und anderen Gruppen Benachteiligter (vornehmlich Frauen). Veränderungen ergaben sich infolge der Reduzierung von Aufträgen durch die Bundesagentur für Arbeit. Die Anpassung an neue

Erfordernisse gerät in Konflikt mit dem pädagogischen Selbstverständnis. Die Konsequenzen aus dieser Konfliktsituation werden z.Z. sehr intensiv diskutiert.

Laut Geschäftsführung „sehen viele Mitarbeiter den betriebswirtschaftlichen Aspekt der sozialen Einrichtung Weiterbildungseinrichtung nicht“.

In der Unternehmensphilosophie nimmt der Teilnehmer/Kunde einen zentralen Platz ein. Es wird eine starke Verantwortung gegenüber benachteiligten Jugendlichen spürbar. Das pädagogische Grundverständnis besteht in der Förderung der jungen Menschen zur Selbständigkeit und dass sie in der Lage sind, sich in die Berufswelt zu integrieren. Dahinter stehen Grundsätze wie:

- Jugendliche nehmen, wie sie sind;
- Befähigung der jungen Menschen zur Selbständigkeit und Selbstregulation des eigenen Lebens;
- Wertschätzung und Toleranz gegenüber der Person.

Dem entsprechen auch die Kriterien für erfolgreiches Handeln:

Erfolg ist:

- die positive Rückmeldungen der Auftraggeber und Teilnehmer;
- wenn die Maßnahmen sich finanziell gerechnet haben, d.h., dass die Gelder für die vorgesehenen Maßnahmen ausgegeben worden sind;
- wenn eine positive Entwicklung bei den Teilnehmern zu beobachten ist;
- wenn die Einrichtung Folgeaufträge erhält und damit eine Kontinuität der Arbeit gewährleistet werden kann;
- wenn das eigene Selbstverständnis von der Arbeit erhalten bleibt.

Dieser Erfolg wird im Selbstverständnis der Einrichtung zurück geführt:

- auf die Nutzung unterschiedlicher Förderprogramme;
- auf die hohe Kompetenz der Mitarbeiter;
- auf die Flexibilität der Mitarbeiter, sich veränderten Anforderungen anzupassen;
- auf das große Engagement der Mitarbeiter, auch andere Aufgaben zu übernehmen;
- auf eine gelungene Personalauswahl.

Die Kunden „treiben die Personalentwicklung“ voran. Es gibt Fälle, in denen die Firmen oder Jugendlichen als Kunden schneller agieren und besser organisiert sind als die in der Weiterbildungseinrichtung tätigen Sozialpädagogen.

Die Arbeit mit den Jugendlichen und Frauen beruht auf einer Vielzahl pädagogischer Konzepte, u.a. Montessori, systemische Beratung, Gesprächstechniken, SOL, Frontalunterricht, die je nach Erfordernis eingesetzt werden. Für alle Konzepte müssen Kompetenzen vorgehalten, entwickelt bzw. im Netzwerk gesucht werden.

Unternehmenskultur und Kommunikation

Der Kommunikation wird in der Einrichtung viel Bedeutung beigemessen. Sie wird als Basis für die Nutzung der vorhandenen Freiräume angesehen. Daraus folgt, dass Freiräume auch als solche kommuniziert werden müssen.

Die interne Kommunikation ist organisiert über:

- das Leitungsteam, bestehend aus den Teamleitern und vier Mitarbeitern aus der Verwaltung;

- Teambesprechungen (an denen zeitweilig auch Mitarbeiter aus anderen Teams teilnehmen);
- Informelle Gesprächsmöglichkeiten;
- den Austausch über das Internet, der sich noch am Anfang befindet;
- Neu sind vierteljährliche Teambesprechungen des Gesamtteams – diese wurden entsprechend den Qualitätsmanagement-Anforderungen eingeführt. Dort werden Aufgabenfelder definiert und Strukturen besprochen.

Das Klima in der Bildungseinrichtung wird gut bewertet. „Vom Team her gesehen, lässt es wenig Wünsche offen.“ Das Kollegenteam wird als sehr angenehm wahrgenommen.

Aktionspartner der Personalentwicklung

Die Bildungseinrichtung ist in einem Netzwerk von Fachdiensten sozialer Arbeit integriert: u.a. Drogenberatung, Rehabilitationsberatern, Betrieben, Kreishandwerkskammer, Schulen. Über diese Kontakte wird akquiriert. Es werden Projektstage in Schulen durchgeführt und man beteiligt sich an der Ausbildungsmesse.

Ansätze für die vielfältigen Formen und Konzepte pädagogischer Arbeit werden stark im Netzwerk gesucht und realisiert, bestehend aus den Fachdiensten der sozialen Arbeit, den Kammern, der Kreishandwerkerschaft, dem Reha-Berater der Arbeitsagentur, den Gleichstellungsbeauftragten und den Schulen.

3. Spezifik der Personalentwicklung in der Organisation

Struktur und Verantwortlichkeiten für Personalentwicklung

Ein eigentliches Konzept und eine eigentliche Strategie der Personalentwicklung gibt es nicht. Personalentwicklung ist bedarfsorientiert („wann brauchen wir was und wer kann was machen“). Aus Sicht der Geschäftsführung verbietet eine Strategie, weil Bildungsträger sehr schnell und flexibel reagieren müssen. Ziel ist es, einen vielfältig einsetzbaren Mitarbeiter zu haben, um die Aufgaben zu bewältigen, die sich aus den Anforderungen ergeben. Trotz eines fehlenden Konzeptes gibt es eine Vielzahl von Maßnahmen und Aktionen, die man unter Personalentwicklung einordnen kann und die eine Personalentwicklung auch unterstützen. So hatten alle Mitarbeiter die Möglichkeit an der Erstellung des Leitbilds der Einrichtung mitzuarbeiten. Das nutzten ca. 80-90% aller Mitarbeiter. Die Weiterbildungseinrichtung will sich zertifizieren lassen und führt deshalb ein Qualitätsmanagement ein (mit einem Qualitätsbeauftragten). Im Zuge dieser Umsetzung wird natürlich auch nach Konzepten der Personalentwicklung gefragt. Im Leitungsteam wird darüber diskutiert, was die Stärken der Mitarbeiter sind (die verfügbaren Ressourcen) und wie sich daraus neue Geschäftsfelder eröffnen lassen, z.B. Bewerbungstrainings für Schüler anbieten.

Inhalte und Formen der Personalentwicklung

Unter professioneller Personalentwicklung wird von der Geschäftsführung verstanden:

- Ziele und Strukturen festlegen (über die Köpfe hinweg);
- Maßnahmen dirigieren, delegieren;
- Feedback geben;
- Beurteilen;
- Mitarbeitergespräche führen.

Eine im derartigen Verständnis professionelle Personalentwicklung erfolgte bisher absichtlich nicht; sie wird ersetzt durch Feedback, Beurteilungen und ein geplantes geleitetes Mitarbeiter-Gespräch.

Personalentwicklung gilt der Geschäftsführung dann als professionell, wenn für Mitarbeiter Andockmöglichkeiten für ihre Personalentwicklung an die Organisationsentwicklung der Weiterbildungseinrichtung bestehen. So heißt Personalentwicklung für die Geschäftsführung auch, dass Mitarbeiter in neuen Geschäftsfeldern aktiv werden, z.B. Sozialpädagogen als Lehrer.

Bezüglich der Einstellung zu professioneller Personalentwicklung zeichnet sich in letzter Zeit ein Wandel ab. Professionelle Personalentwicklung gilt inzwischen als sinnvoll und wird auch von der Geschäftsführung v.a. als eine strategische, geplante Personalentwicklung gesehen. Befürchtungen gibt es, dass dies im Widerspruch zur notwendigen Flexibilität steht.

Mitarbeiter erwarten unter professioneller Personalentwicklung regelmäßige Feedback-Gespräche zu Fragen wie:

- Wo stehe ich?
- Wie habe ich mich entwickelt?
- Wo ist noch Bedarf?

Von den Mitarbeitern wurde wiederum die Arbeitsplatzunsicherheit thematisiert. Von Personalentwicklung werden Informationen erwartet, wie sich der Weiterbildungsträger entwickeln will.

Weiterhin wurden genannt:

- Zielvereinbarungen;
- regelmäßige Feedbackgespräche;
- Stellenbeschreibungen;
- Kompetenzanforderungskatalog;
- Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiter-Zufriedenheit.

Aus der Sicht der Mitarbeiter sollte Professionelle Personalentwicklung auf die Frage gerichtet sein: Was brauchen wir morgen? Kompetenzentwicklung sollte breiter angelegt sein als auf der fachlichen Ebene und sollte auch die persönliche Ebene einbeziehen. Das Unternehmen sollte die Mitarbeiter „drängen“, immer »up to date« zu sein bzgl. ihrer Kompetenzentwicklung.

Personalentwicklung erfolgt wie auch Personalauswahl stark durch das Engagement und die Aktivitäten der Geschäftsführerin. Bei der Auswahl der Mitarbeiter des Bildungswerks wird seitens der Geschäftsführung darauf geachtet, dass sie mehrere Ausbildungen haben, um verschiedene Aufgabenbereiche bearbeiten zu können. Neben einem soliden Fachwissen wird auf Engagement und Teamfähigkeit Wert gelegt. Eine Überprüfung der Kompetenz der Mitarbeiter erfolgt durch Feedback der Kurs-Teilnehmer und eigene Beobachtungen der Geschäftsleitung. Kompetenzerhalt und -entwicklung wird in erster Linie durch Weiterbildung angestrebt.

Aus Mitarbeiter-Sicht ist Kompetenzentwicklung Sache jedes einzelnen.

In der Praxis zeigt sich Personalentwicklung in folgendem:

- Individuelle Förderung der Mitarbeiter;
- Arbeit an Leitbildern;
- Austausch von neu entwickelten Maßnahmen;

- Entwicklung neuer Geschäftsfelder;
- Begleitung der Mitarbeiter;
- Weiterbildung;
- Ermöglichung an neuen Aufgabenfeldern zu arbeiten;
- Sonderurlaub, z.B. für Zusatzausbildungen;
- weitere Unterstützung, z.B. Erstattung von Fahrtkosten bei Weiterbildung.

In der Mitarbeiter-Sicht spielt Personalentwicklung „in den täglichen Gesprächen weniger eine Rolle.“ Man kann »Karriere« machen, z.B. Teamleiter werden wollen. Das bedeutet aber mehr Arbeit; es gibt Möglichkeiten, sich zu entwickeln, diese können wahrgenommen werden.

Explizit wurden von den Mitarbeitern keine Personalentwicklungs-Maßnahmen genannt. Auf Nachfrage wurden genannt:

- die Zusammenstellung von Materialien und Inhalten im Wissensmanagement , z.B. in Form von Leitfäden für neue Mitarbeiter.
- Projektinterne Pools von Materialien; diese sind zunehmend auch standort- und projektübergreifend verfügbar.
- Die Mitarbeiter fühlen sich eingebunden in den Prozess der Sammlung von Materialien. Dies wird ausdrücklich auch als Personalentwicklung bezeichnet im Sinne von Knowledge Management.

Mitarbeiter sagen, dass die Personalentwicklung durch die hohe Arbeitsbelastung behindert wird. Hierzu erwarten sie auch von Lernzeitkonten oder festgeschriebenen Möglichkeiten zur Weiterbildung wenig Abhilfe. „Es müsse gesichert werden, dass die Arbeit erledigt wird. Dazu fehlen Unterstützungsstrukturen. Das Bildungsträgerumfeld wird für die eigene Personalentwicklung als ungünstig angesehen.“

Dennoch muss man sagen, dass die Praxis der Personalentwicklung im Wesentlichen durch Weiterbildung gekennzeichnet ist. Kompetenzerhalt und -entwicklung wird in erster Linie durch Weiterbildung angestrebt und realisiert.

Fall 3: Arbeitsimmanente Qualifizierung

Für diese Falldarstellung wurden Interviews mit dem Geschäftsführer und einer Mitarbeiterin geführt.

Diese Weiterbildungseinrichtung ist eine Ausbildungseinrichtung einer caritativen Organisation, die seit ca. 170 Jahren existiert. Seit dieser Zeit gibt es auch eine Ausbildung, ursprünglich allerdings eine reine Frauenausbildung für die Pflege und Kindererziehung. In der heutigen Form existiert die Weiterbildungseinrichtung seit 20-22 Jahren.

Die Schwerpunkte der jetzigen Ausbildung sind berufsbegleitende Weiterbildungen in vier wesentlichen Kompetenz- und Tätigkeitsfeldern:

- Leitung,
- Pflegefachliche Weiterbildung, z.B. Psychiatrie, Rehabilitation, Pflegekonzept,
- Pflegepädagogik und
- Beratung/Qualitätsmanagement.

Das Angebot der Weiterbildungseinrichtung richtet sich an Mitarbeiter aus Krankenhäusern, Altenheimen, ambulanten Pflegediensten sowie Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten für Pflegeberufe in unterschiedlicher Trägerschaft (Freie Wohlfahrtspflege, Kommunale und private Anbieter).

Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen aus dem gesamten Bundesgebiet aber mit einem starken regionalen Schwerpunkt. Zielgruppe sind examinierte Pflegekräfte auf der mittleren und oberen Leitungsebene, langjährig berufserfahrene Pflegekräfte, die sich fachspezifisch in unterschiedlichen Arbeitsfeldern qualifizieren wollen (z.B. rehabilitative, onkologische und palliative Pflege, Psychiatrie) und Lehrende in Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten.

In den letzten Jahren haben darüber hinaus weitere Zielgruppen an Bedeutung gewonnen: Mitarbeiter ohne pflegerische Ausbildung, Mitarbeitende aus anderen Organisationsbereichen in Pflegeeinrichtungen (z.B. Hauswirtschaft), andere Berufe im Gesundheitswesen (Arzthelferinnen, Ergotherapeuten, Physiotherapeuten u. a.) sowie Laienkräfte wie Angehörige oder Freiwillige im Rahmen bürgerschaftlichen Engagements in Pflegeeinrichtungen.

Im Folgenden wird der Aktionsrahmen der Personalentwicklung für diese Organisation beschrieben.

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

In der langen Geschichte der Weiterbildungseinrichtung gab es Veränderungen in den Schwerpunkten der Ausbildung: von der reinen Frauenausbildung zu Beginn vor 170 Jahren über die berufsbegleitende Ausbildung bis hin zur prozessbegleitenden Lernberatung, die zukünftig mehr und mehr an Bedeutung gewinnen soll.

Vor 10 Jahren gab es ein starkes Wachstum in den Volumina der Aufträge, seit etwa anderthalb Jahren sind deutliche Einbrüche zu erkennen. Die Fort- und Weiterbildung in den Einrichtungen, für die Ausbildungen angeboten werden, wird restriktiver gehandhabt; es werden erheblich weniger Fort- und Weiterbildungen nachgefragt. Es gibt keine Auftragsfortbildung für die Agentur für Arbeit. Aufträge zu erhalten wird immer schwieriger, da die Aufträge ausgeschrieben werden – die Konkurrenz hat

erheblich zugenommen. Und es gibt dezidiert keinen zwangsläufigen innerbetrieblichen Auftrag mehr.

Aufgrund dieser Veränderungen wurde das Personal in den letzten anderthalb Jahren deutlich reduziert, von 10 Vollzeitbeschäftigten auf weniger als fünf. Befristete Stellen existieren nur wenige. Überwiegend wird mit Honorarkräften gearbeitet.

Die Weiterbildungseinrichtung hat keine Erfahrungen mit Lernzeitkonten und Qualifizierungstarifverträgen.

2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Organisationsstruktur und Beschäftigte

Die Weiterbildungseinrichtung gehört organisatorisch zum Fachbereich Aus- und Weiterbildung der übergeordneten Organisation, in dem darüber hinaus verschiedene Ausbildungsstätten zusammengefasst sind (Kranken- und Kinderkrankenpflege, Fachseminar für Altenpflege, Fachseminar für Familienpflege, Ausbildungsstätte für Operationstechnische Assistentinnen und Assistenten, Berufskolleg mit Ausbildungsgängen für Erzieherinnen und Erzieher, Kinderpflegerinnen und -pfleger und Heilerziehungspflegerinnen und -pfleger, zukünftig Fachseminar für Podologie). Zwischenzeitlich war die Weiterbildungseinrichtung auch eine Fachhochschule.

Organisatorisch ist die Weiterbildungseinrichtung in folgende neun Arbeitsschwerpunkte mit einem Sekretariat untergliedert. Jeder Arbeitsschwerpunkt ist einer/einem Mitarbeiter/in zugeordnet. Sie bilden das Team der Weiterbildungseinrichtung.

Es gibt einen Pool von 140 freiberuflichen Honorarkräften, die unterschiedlich stark eingebunden werden (von ein Mal pro Jahr bis hin zur Übernahme von Kursleitungen). Letzteres ist eine neue Entwicklung. Diese freien Mitarbeiter sind nicht in Maßnahmen der Personalentwicklung einbezogen; es gibt aber vielfältige Bemühungen bei der Auswahl der freien Mitarbeiter, Kriterien der Personalentwicklung zu berücksichtigen (z. B. mögliche zukünftige Mitarbeiter, Bewerber war schon vorher bekannt, Berücksichtigung von Erfahrungen aus andern Betrieben usw.).

Die Anpassungen an die veränderten Marktbedingungen finden hauptsächlich über einen flexiblen Einsatz der Mitarbeiter statt. Flexibel meint hier sowohl den zeitlichen Einsatz als auch die Übergabe von Aufgaben. Es gibt keine übliche Vertretungsregelung. Bei Erkrankungen wird die Arbeit umverteilt. Urlaub und sonstige vorhersehbaren Abwesenheitszeiten werden vor- bzw. nachgearbeitet.

Für die Einstellung von neuem Personal, das fest angestellt werden soll, werden Profilvergleiche und ausführliche Bewerbungsgespräche durchgeführt. Zusätzlich wird nach der pädagogischen Haltung des Bewerbers gefragt. Bei der Suche verlässt man sich auf Bekanntheit und Empfehlung. Früher wurde der Unterricht der Neuangestellten hospitiert.

Unternehmensphilosophie

Die Ausbildungen basieren auf Konzepten der humanistischen Psychologie, die neuerdings mehr und mehr mit systemischen Ansätzen gekoppelt sind. An pädagogischen Lernkonzepten kommen dabei zum Einsatz:

- Prozessbegleitende Lernberatung,
- Lern- und Arbeitsbesuche,
- Fallarbeit,

- TZI.

Dieses Ausbildungskonzept wird in einem Dreiecksvertrag zwischen Teilnehmer – Organisation – Weiterbildung vereinbart.

Die Ausbildung ist sehr praxisorientiert. Dass die meisten Teilnehmer ihre individuellen Lernerfahrungen gut und schnell in die Praxis transformieren können, wird als entscheidender Erfolg ihrer Arbeit von Geschäftsführung und Mitarbeitern bewertet. Die Einrichtung praktiziert eine erfolgreiche praxisorientierte Lehre. Zugleich sind sich Geschäftsführung und Mitarbeiter bewusst, dass die Einrichtung unter den veränderten Marktbedingungen auch bestehen muss. Insofern wird auch als Erfolg ihrer Arbeit gesehen:

- eine große Nachfrage,
- ein guter Stellenwert auf dem Weiterbildungsmarkt,
- ein guter Ruf bundesweit,
- eine seriöse pädagogische Arbeit.

Diese sind auch die Kriterien, nach denen die Arbeit der Einrichtung insgesamt bewertet wird. In regelmäßig stattfindenden Nachbesprechungen und regelmäßig stattfindenden 2-3 Tage dauernden Klausurtagungen werden Teilnehmerfeedback (via Rückmeldebögen) sowie Geschäfts- und Marktsituation besprochen.

Unternehmenskultur und Kommunikation

Im Rahmen der gesellschaftlichen Veränderungen will die Weiterbildungseinrichtung, dass wesentliche inhaltliche Ausrichtungen stabil bleiben. Sie bilden das Profil der Einrichtung:

- Anwendung eines speziellen Lernberatungskonzeptes auf alle Bereiche.
- »Verstetigung/Verfestigung des entwickelten Profils des Pädagogischen/Beraterischen«.
- Die Dreiecksbeziehung Individuum/Organisation/Berater als »Dreiecksvertrag« wird weiter entwickelt. Strukturelemente dieses Dreiecksvertrages für eine Übertragung individueller Kompetenzen in organisationale Kompetenzen in den Einrichtungen sind:
 - Qualitätszirkel,
 - Benannte Ansprechpartner,
 - Verpflichtungen der Einrichtungsleiter zur Mitarbeit,
 - Einrichtungsübergreifende Gruppenarbeit.

Die Arbeit in der Weiterbildungseinrichtung ist durch eine fehlerfreundliche Atmosphäre gekennzeichnet. Die Profile der (wenigen) hauptamtlichen Mitarbeiter haben sich im Laufe der Zeit verändert. Während sie früher zu Zeiten relativ sicherer Aufträge überwiegend Weiterbildungskurse leiteten so arbeiten sie heute zugleich in der Administration und Organisation der Weiterbildung und übernehmen die Begleitung der freien Mitarbeiter. Dazu finden regelmäßige Beratungsgespräche statt. Diese dienen der Sicherung von Lernberatung. Nach Aussage des Geschäftsführers ist „das ist für mich aber noch keine Personalentwicklung.“

Aktionspartner der Personalentwicklung

Die Weiterbildungseinrichtung beteiligte sich – im Rahmen eines QUEM-Projektes – gemeinsam mit Leitungen und Mitarbeitern aus zwölf Kooperationsausbildungsstätten aus vier Bundesländern an der Erarbeitung von Konzepten und Curricula für eine

Weiterbildung. Sie haben dafür ein Konzept entwickelt. Das Konzept soll in einem Pilotlehrgang erprobt werden.

Fragen der Personalentwicklung beschäftigten die Weiterbildungseinrichtung auch als Arbeitsgebiet im Rahmen eines Projektes sowie eines weiteren externen Projektes zur Personalentwicklung für Hauswirtschaftskräfte.

3. Spezifik der Personalentwicklung in der Organisation

Struktur und Verantwortlichkeiten für Personalentwicklung

Zuständig für die Personalentwicklung ist die Institutsleitung.

Inhalte und Formen der Personalentwicklung

Nach Aussage der Geschäftsführung gibt es noch kein fertig ausformuliertes Konzept der Personalentwicklung. Aber in der Geschäftsführung wird das Thema Personalentwicklung diskutiert und verfolgt. Folgende Ansätze der Personalentwicklung sind bereits zu erkennen:

- Es finden jährlich mit den (fest angestellten) Mitarbeitern standardisierte Zielvereinbarungsgespräche statt. Sie sind in der gesamten Organisation eingeführt worden.
- Darauf aufbauend werden die Aufgabenprofile regelmäßig verändert.
- Individuelle Förderung der Mitarbeiter/innen.
- Weiterbildung der Mitarbeiter/innen: fand früher umfangreich statt und wird derzeit weniger praktiziert.
- Kollegiale Beratung untereinander (auch dies wird derzeit zur eigenen Weiterbildung weniger genutzt).
- Regelmäßige strategische Ausrichtung der Personalentwicklung. In ihr werden zukünftige Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung festgelegt. Zur diesbezüglichen Kompetenzentwicklung und Nachwuchsregelungen gibt es jedoch noch kein Konzept, „das ist aber eine Aufgabenstellung, die wir haben.“ Die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung soll ausgerichtet sein an dem Profil des Institutes und soll gleichzeitig die Entwicklung der Märkte berücksichtigen. Dazu werden die Kompetenzprofile der Mitarbeiter erfasst. Dies geschieht über Kompetenzerhebungen und Gespräche mit den Mitarbeitern.
- Supervision der Arbeit: Sie wurde auch genutzt, um Belastungen der Mitarbeiter/innen (auch burn out) anzusprechen. Heute werden diese Themen nicht angesprochen – die Supervisionmöglichkeiten sind aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl und der geringen Auftragslage eingeschränkt.
- Arbeit in Projektgruppen.

Nach Auffassung der Mitarbeiter ist jeder selbst verantwortlich für »seine« Personalentwicklung („Ich bin mein eigener Personal: was ich gut kann, kann ich auch weiter entwickeln.“). Personalentwicklung findet im Prozess der Arbeit statt (Learning by doing).

Für die Geschäftsführung bedeutet aber Personalentwicklung, dass Maßnahmen und Instrumente vom Einwerben bis zum Austritt der Mitarbeiter zur Verfügung stehen müssen. Daran muss noch gearbeitet werden.

Die vorgesehenen nächsten Personalentwicklungsfelder sind:

- Die Neuprofilierung des Aufgabenprofils der Studienleiter (unklar ist noch, welche Instrumente und Unterstützungsangebote dafür benötigt werden).
- Verjüngung des Personals.
- Entwicklung verbindlicher Standards in einem konsensorientierten Aushandlungsprozess.
- Veränderung der grundsätzlichen Aufgabenausrichtung: "Vom Lehrenden in der Weiterbildung hin zum Beratenden in Organisationen". Damit tritt die Prozessbegleitung statt der Fort- und Weiterbildung in den Vordergrund.

Noch gibt es keine standardisierten eingeführten Instrumente der Personalentwicklung. Ein Beurteilungssystem ist unternehmenskulturell nicht gewollt. Es gab eine Initiative, ein Pilotprojekt leistungsgerechte Entlohnung einzuführen. Dies ist an der BAT-Bindung der Organisation gescheitert.

Die Einrichtung arbeitet an einer Form des Wissensmanagements. Über die fachliche Entwicklung, was alles hineingehört gibt es eine Verständigung mit den Mitarbeitern. Nach Ansicht der Geschäftsführung sollte das System aber ausgeweitet werden. Die bisherigen Versuche Wissensmanagement anzuwenden, wurden allerdings von den Mitarbeitern nicht angenommen.

Nach den Vorstellungen der Geschäftsführung sollen die Mitarbeiter der Einrichtung über umfassende pädagogische Kenntnisse, ein humanistisches Menschenbild und Teamfähigkeit verfügen. Diese Kompetenzen werden in der Praxis überprüft. Allerdings gibt es dazu keine überprüfbaren Instrumente. Die Überprüfung und Sicherung der Kompetenzen geschieht durch Feedback und Weiterbildung.

Die Personalführung ist sehr gesprächsorientiert. Über die regelmäßigen Nachbesprechungen der Lehre haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre eigene Arbeit zu überprüfen. Daraus ergibt sich eine Entwicklungsmöglichkeit. In den Teamsitzungen können individuelle Entwicklungsvorstellungen angesprochen werden genauso wie pädagogische Fragestellungen.

Es gibt wöchentliche Teamgespräche incl. der Sekretärin zu Fragen der Organisation. Themen sind: Informationen, Absprachen, Koordination. Da das Team z. Z. sehr klein ist, werden alle wichtigen Themen gemeinsam besprochen. Monatlich trifft sich das Konzeptionsteam (ohne Sekretariat) für konzeptionelle Arbeiten und strategische Entscheidungen. Themen sind hier: aktuelle Themen, Programmplanung, strategische Entscheidungen, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Qualitätsmanagement.

Innerhalb der gesamten Organisation ist die kommunikative Praxis des Vereinbarens üblich, dafür gibt es auch Spielräume.

Einmal im Jahr gibt es eine 3-tägige Klausur der hauptamtlichen Studienleiter. In ihr werden strategische Aspekte besprochen. Im letzten Jahr wurde ein Controlling-System und Instrumente zur Dokumentation und Berichtspflicht entwickelt. Für freie Mitarbeiter/innen wird nach einer Form der Einbindung gesucht.

Entsprechend den Arbeitsschwerpunkten haben die Mitarbeiter/innen einen großen Handlungsspielraum. Sie können an allen Projekten mitarbeiten, wenn sie denn wollen. Die Zunahme der individuellen Beratung und Begleitung wird von den Mitarbeiter/innen untereinander organisiert. Die kommunikative Praxis des Vereinbarens wird von den Mitarbeitern als ein Element der Personalentwicklung gesehen – das Anspruchsniveau der Geschäftsführung hinsichtlich Personalentwicklung geht darüber hinaus. Es fehlen ihr Instrumente und Methoden, die regelmäßig und verbindlich eingesetzt werden.

Das Problem der Belastung und Burn out wird nicht angegangen. Der Umgang damit ist sehr individualisiert, es existiert dazu kein System. Dagegen gesetzt werden eine mitarbeiterorientierte Führung und die Sensibilität für das Thema.

Fall 4: Selbstorganisiertes Lernen (SOL) arbeitsintegriert praktizieren

Für diese Falldarstellung wurden Interviews mit der Verantwortlichen Koordinatorin für Personalentwicklung und zwei Mitarbeiter/innen der Weiterbildungseinrichtung geführt.

Die Weiterbildungseinrichtung ist eine IT-Fortbildungseinrichtung mit besonderem Profil. Die Wurzeln reichen zurück bis in das Jahr 1984. Seitdem hat sich die Einrichtung sowohl organisational als auch personell und inhaltlich ständig weiter entwickelt.

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Die Weiterbildungseinrichtung versteht sich als Dienstleisterin für arbeitslose und berufstätige Frauen. Adressaten sind auch Kleine und Mittlere Unternehmen der IT-Branche. Für Mitarbeiterinnen von Unternehmen und Institutionen werden bedarfsgerechte Fortbildungsangebote konzipiert.

Das Weiterbildungsprogramm richtet sich an:

- Mädchen und junge Frauen,
- Berufsrückkehrerinnen,
- arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Frauen,
- an berufstätige Frauen,
- Migrantinnen,
- und an Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Förderinstitutionen und Geldgeber/innen sind Einrichtungen des Landes, die Europäische Kommission, die Bundesanstalt für Arbeit, das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Weit über 80 % der akquirierten Finanzmittel zur Entwicklung und Umsetzung der Dienstleistungen der Einrichtung kommen aus öffentlichen Förderquellen.

In Auseinandersetzung mit den Anforderungen des »Lebenslangen Lernens« wurden neue Entwicklungen aufgegriffen und gestaltet:

- Öffnung der Weiterbildungseinrichtung: Sie erbringt Leistungen in Netzwerken und vor Ort beispielsweise im Strafvollzug oder in Kleinen und Mittleren Unternehmen. Ein Prozess des organisationskulturellen Öffnens wurde angestoßen, als die Weiterbildungseinrichtung 1998 begann gezielt Fortbildungsangebote für Migrantinnen zu entwickeln und zu realisieren.
- Einführung virtueller Lernarrangements: E-Learning in Qualifizierungsprojekten, im Angebot des Selbstlernzentrums IT; in Form von Dienstleistungen für Institutionen.
- Individualisierung des Lernens: In einer nachfrageorientierten Organisation der Vermittlung von IT-Know-how werden individuelle Lernbedarfe durch vielfältige inhaltliche Angebote und modulare Strukturen sowie variable Lernformen realisiert, Motivation und Kompetenzen für selbst organisiertes Lernen werden gezielt gestärkt.
- Wissensmanagement: Die Weiterbildungseinrichtung setzt Wissensmanagement als internes Instrument der Organisations- und Personalentwicklung ein. Darüber hinaus entwickelt sie im Auftrag verschiedener Projekt-Partnerschaften Wissensmanagement-Konzepte und -Plattformen für die Netzwerkpartner/innen.

Um diesen Kern traditioneller Weiterbildung herum sind heute neue Dienstleistungen gruppiert, die an Bedeutung gewonnen haben: z.B. die Entwicklung gender-gerechter Standards für das E-Learning, ein Online-Tool zur Erfassung des Lernstands in allgemein bildenden Schulen im Auftrag einer Landesverwaltung, Online-Assessment-Verfahren für strafgefangene Frauen in einer Equal-Partnerschaft, Online-Lernmodule für die Multiplikatorenfortbildung eines Auftraggebers, Online-Angebote zur Erweiterung der Sprachkompetenz ausländischer Schüler/innen.

Mit Lernzeitkonten und Qualifizierungstarifverträgen hat die Einrichtung keine Erfahrung.

2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Organisationsstruktur und Beschäftigte

Aktuell beschäftigt die Weiterbildungseinrichtung 19 Mitarbeiterinnen: eine Geschäftsführerin, fünf Mitarbeiterinnen in der Verwaltung, zwei Systemadministratorinnen, zwei Mitarbeiterinnen im Marketing-/Pr-Bereich, neun Fortbildungsleiterinnen bzw. Trainerinnen. Um das flexible Fortbildungsangebot gewährleisten zu können, arbeitet die Weiterbildungseinrichtung ferner mit ca. 30 freiberuflichen Mitarbeiterinnen zusammen. Etwa ein Viertel der Kolleginnen ist von Anfang an dabei, viele zwischen 6 und 8 Jahren und einige sind neu. Die Fluktuation ist gering.

Das Leitungsteam besteht aus der Personalentwicklungs-Verantwortlichen und den Koordinatorinnen. Diese Koordinierungsgruppe betreibt Personalentwicklung, Produktentwicklung/Projektentwicklung, verteilt die Arbeit und macht Akquisitionsarbeit. Die in der Einrichtung arbeitenden Frauen haben unterschiedliche Fachqualifikationen, von der Mediatorin über die DV-Dozentin bis zur Programmiererin.

Unternehmensphilosophie

Das Besondere der Weiterbildungseinrichtung besteht neben der inhaltlichen Fokussierung (Frauen die Computertechnik nahe zu bringen) in der hierarchiefreien Struktur der Organisation (mit einer charismatischen Persönlichkeit an der Spitze). Vom Selbstverständnis der Gründerinnen ist die Einrichtung wie eine Familie. Dabei existieren informelle Hierarchien und unterschiedliche Machtpositionen auf Grund von Zugehörigkeit zur Einrichtung und historischer Einbindung.

Infolge der postulierten Hierarchiefreiheit hat sich eine spezifische Kommunikationskultur ausgeprägt. Führung und Karrierestreben widersprechen dem Selbstverständnis der Einrichtung. Anstelle von Führung wird Koordination gesetzt..

Die Einrichtung hat für die Mitarbeiter/innen eine hohe Bindungskraft, die sich aus dem Selbstverständnis der Frauenförderung ergibt. Daraus resultiert auch eine hohe Motivation.

Nach den Vorstellungen der Personalentwicklungs-Verantwortlichen befindet sich die Einrichtung in einer zweiten Phase der Entwicklung und ist auf formale Strukturen angewiesen und damit auf eine Entflechtung von den Gründerinnen. Das dies Widerstand auslöst, ist voraus zu sehen. Die Frage nach dem Selbstverständnis der Einrichtung wird ständig gestellt.

Es gibt einen besonders ausgeprägten Blick auf die Zielgruppe. Es wird Wert gelegt, auf die sorgfältige Entwicklung von wirklich auf die Zielgruppe passenden Fortbildungen. Besonders ist natürlich die Frauenorientierung. Dies ermöglicht allen Kreisen

von Frauen eine Fortbildung. Ein Beispiel ist die Reservierung einer Etage des Hauses nur für Frauen. Dort können beispielsweise Migrantinnen ihr Kopftuch ablegen.

Es gibt aber auch eine kulturelle Entwicklung in der Bildungseinrichtung; innerhalb eines Projektes für Strafgefangene werden in einem Gefängnis männliche Strafgefangene unterrichtet. Was mit dem Alleinstellungsmerkmal »Frauen« wird, ist derzeit im Hause in der Diskussion.

Unternehmenskultur und Kommunikation

Die Unternehmenskultur ist von einem hohen Selbstanspruch getragen. Frauen gestalten möglichst optimale Arbeits- und Lernumfelder für Frauen. Es gibt einen hohen Anspruch an Eigenaktivität und Selbständigkeit. Arbeitsprozesse werden nicht geführt, sondern koordiniert. Dies führt zu einer differenzierten Besprechungsstruktur.

Biografische Aspekte spielen in der Weiterbildungseinrichtung eine große Rolle. Auch hier folgt die Einrichtung einem Selbstanspruch. So wie sie danach strebt, biografische Besonderheiten ihrer Zielgruppe Frauen zu berücksichtigen und explizit zu nutzen, wendet sie dies auch bezogen auf die eigenen Mitarbeiter/innen an.

Aktionspartner

Die Weiterbildungseinrichtung bewegt sich in komplexen Netzwerkstrukturen und kann solche Strukturen selbst aufbauen. So ist die Einrichtung in den letzten Jahren gewachsen – und ihre Einbindung in Netzwerke hat zugenommen.

Die Weiterbildungseinrichtung ist vielfach vernetzt. Sie arbeitet im Rahmen von EU-Förderprogrammen (EQUAL), im Auftrag des Senats wie auch der Arbeitsagentur. Innerhalb des QUEM-Projektes wurde mit dem Fokus auf SOL sowohl ein Beitrag zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder (SelbstLernZentrum-IT) geleistet als auch zur internen Organisationsentwicklung und Personalentwicklung der Weiterbildungseinrichtung selbst. Generell entsteht der Eindruck, dass die Bildungseinrichtung mit den sich entwickelnden Geschäftsfeldern permanent auch selbst in der Entwicklung ist. Dieser Prozess wird bewusst gestaltet.

3. Spezifik der Personalentwicklung in der Organisation

Struktur und Verantwortlichkeiten für Personalentwicklung

Seit drei Jahren gibt es in der Einrichtung eine Verantwortliche für Personalentwicklung. Zu einer Zeit, in der insgesamt sich das Personal verdoppelte wurde sie als Wissensmanagerin und Verantwortliche für Qualitätsmanagement, Organisations- und Personalentwicklung eingestellt. Ein weiterer Grund für die Einstellung einer Personalentwicklungs-Verantwortlichen waren die Erkenntnisse aus dem SOL-Projekt, dem Projekt über interkulturelle Kompetenzentwicklung und den Anforderungen, die sich aus der LQW-Zertifizierung ergaben. Damit waren auch die inhaltlichen Themen von Personalentwicklung vorgegeben.

Inhalte und Formen der Personalentwicklung

Die Anforderungen für diese Personalentwicklung kommen aus der Praxis der Arbeit der Fortbildungsleiterinnen. In der Gruppe der Koordinatorinnen werden neue Konzepte, Didaktik, Evaluationen, das Selbstlernzentrum IT usw. besprochen. Dies wird als professionelle Personalentwicklung verstanden. Personalentwicklung meint, dass

alle eine Chance haben, sich an einem Prozess zu beteiligen um etwas Neues zu entwickeln.

Personalentwicklung heißt aber auch, klare Entscheidungen herbeizuführen. Personalentwicklung wird kaum »von oben« betrieben/gelenkt, die meisten Fortbildungsleiterinnen machen von sich aus gern Neues.

Ein schriftlich formuliertes Konzept der Personalentwicklung gibt es nicht. Es existieren Pläne. Mitarbeiter/innen können Wünsche anmelden, deren Machbarkeit geprüft wird. Personalplanung und Personalentwicklung sind eng miteinander verbunden. Die Koordinatorinnen planen den Personaleinsatz so, dass es Entwicklungschancen für die Kolleginnen gibt.

Das Konzept zur Personalentwicklung über SOL entstand aus dem SOL-Forschungsprojekt und wurde zu Beginn exemplarisch vom Team der Fortbildungsleiterinnen mit externer Beratung umgesetzt.

Zur Weiterbildung gibt es die Möglichkeit, Fortbildungen zu besuchen (im Haus und auch extern). Alle zwei Monate gibt es einen SOL-Tag. Dort tauschen sich die Fortbildungsleiterinnen aus zu ihren eigenen Fragestellungen und Problemen.

Nach den Vorstellungen der Personalentwicklungs-Verantwortlichen leiten sich Personal- und Organisationsentwicklung aus einer Gesamtstrategie und einer entsprechenden Struktur der Organisation ab. Deshalb werden im Kreis der Koordinatorinnen die Themen »Was heißt Führung?« und »Strategische Planung« behandelt. Damit will die Personalentwicklungs-Verantwortliche andere Grundlagen schaffen oder ein Bewusstsein für die Notwendigkeit für andere Grundlagen, aus denen dann Personalentwicklung entwickelt werden kann. In diesem Zusammenhang wird auch das Thema Kontrolle behandelt (hier geht das Spektrum der Vorstellungen von Controlling bis Fürsorge).

Die Geschäftsführerin unterstützt die Personalentwicklungs-Verantwortliche in diesen Bemühungen.

Professionelle Personalentwicklung umfasst nach der Personalentwicklungs-Verantwortlichen:

- Persönliche Entwicklung und Organisationsentwicklung zusammen bringen indem die organisationalen Ziele transparent gemacht werden und mit den Mitarbeitern persönliche Auseinandersetzungen geführt werden.
- Lebenslanges Lernen am Arbeitsplatz ermöglichen, das dann von den Mitarbeitern eigenverantwortlich durchgeführt wird.
- Die Einrichtung muss lernen, dass Mitarbeiter auch andere Interessen haben als die Selbstverwirklichung innerhalb der Organisation.
- Erarbeitung einer Nachfolgeregelung.

Wesentliche Bestandteile der Personalentwicklung sind:

- Personalgespräche: Die Personalentwicklungs-Verantwortliche führt Personalgespräche mit dem Ziel einer Verknüpfung von individuellen mit unternehmerischen/organisationalen Zielen. Der Ausgang dieser Personalgespräche hat aber keinerlei personelle Konsequenzen, erfolgt ohne Beurteilungen.
- Personalentwicklung erfolgt ebenso durch die Teilnahme an Projektentwicklungen.
- Karrieregespräche finden nicht statt („es gibt kein Karrierestreben“). Die individuelle Weiterbildung bzw. aus der Sicht der Organisation, die individuelle

Förderung der Mitarbeiter steht damit im Vordergrund von Personalentwicklung.

- Kompetenzen werden entwickelt für Projekte, die wiederum den neuesten Trends folgen. Jede Mitarbeiterin kann Interesse an Weiterbildung anmelden, Finanzierung und Zeit werden bereit gestellt, wenn die Weiterbildung aus Organisationsicht relevant ist. Weiterbildung aus persönlicher Perspektive ohne Organisationsrelevanz ist nicht finanzierbar und wird nicht unterstützt.
- Freie Mitarbeiterinnen können kostenlos an den Fortbildungsangeboten der Einrichtung teilnehmen.
- Für spezielle Zielgruppen braucht es spezifische Kompetenzen, diese werden im Rahmen von Kooperationen realisiert (z.B.: Arbeit mit osteuropäischen Frauen mit Prostitutions- und Menschenhandelserfahrungen).
- Auf dem Gebiet von IT ist die ständige Wissensaktualisierung normal.
- Es gibt Fortbildungsaufgaben an Honorartrainerinnen, z.B. Kenntnisse über neue Software-Versionen selbständig erwerben. Die Honorartrainerinnen müssen sich auch selbständig mit SOL beschäftigen. Sie werden dazu angesprochen, z.B. als E-Learning-Tutorin. Unterstützend werden den Honorarkräften dazu Fortbildungen angeboten. Wer im E-Learning unterrichtet, sollte eine Teilnehmer-Erfahrung gemacht haben, das ist eine Fortbildungsaufgabe.

Weitere Bestandteile von Personalentwicklung sind:

- Erstellung von Aufgaben- und Kompetenzprofilen, Kompetenzbilanzierung.
- Die Kompetenzen der Mitarbeiter wurden durch einen begleiteten Selbstreflexionsprozess mit externer Unterstützung überprüft. Z.Z. ist der Prozess abgebrochen (weil sehr zeitaufwendig). Zur Personalentwicklung gehören diese Kompetenzbilanzierungsgespräche und der Einsatz nach individuellen Stärken, Motivation, Interessen. Verantwortlich für beides ist die Personalentwicklungs-Verantwortliche.
- Innerhalb der Teams gibt es Kolleginnen-Supervisionen. Aus der Sicht der Verantwortlichen könnte/müsste dies stärker institutionalisiert werden.
- Die Kompetenzüberprüfung erfolgte zuletzt innerhalb des SOL-Projektes. Es ging um die Reflexion und (Selbst-)Reflexion der Kompetenz. Im Ergebnis ist deutlich geworden, dass die Stärken in der Bildungseinrichtung gut verteilt und vorhanden sind.
- Innovationen waren immer verbunden mit einer Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen. Dazu wurde im Rahmen eines Projekts mit Migrantinnen ein Kompetenzerfassungstool (Wissensfassung) erarbeitet.
- Im Koordinatorinnenteam werden Fragen nach den zukünftig erforderlichen Kompetenzen behandelt. Daraus werden Anforderungsprofile erstellt und Weiterbildungsempfehlungen erarbeitet.
- Die Personalentwicklungs-Verantwortliche fungiert gleichzeitig als Wissensmanagerin, die ihr Ziel darin sieht, die Kommunikationsstrukturen so zu gestalten, dass Wissen weiter gegeben werden kann und Erfahrungen von außen eingebracht werden können.

Die Kommunikationsformen sind differenziert und engmaschig.

Es gibt die:

- Gesamtteamsitzung, 1x pro Monat. Ziel ist Transparenz, Organisation und Information.

- Einmal im Jahr gibt es einen zweitägigen, einmal einen eintägigen Workshop zu Perspektiven. Diese Workshops stellen eine Mischung aus Information und Erarbeitung von Themen dar.
- Weiterhin gibt es Einzelsitzungen in den Bereichen/Funktionsteams.
- Die Koordinatorinnen treffen sich wöchentlich, zusätzlich 1x in zwei Monaten zum SOL-Tag. Diese Gruppe versteht sich als Steuerungsgremium.
- Projektsitzungen.

Freie Mitarbeiterinnen nehmen nicht an den Teambesprechungen teil. Sie sind jedoch in Projekte einbezogen, z.T. auch in die Konzeptentwicklung.

Fall 5: Kompetenzen der Mitarbeiter werden genutzt

Für diese Falldarstellung wurden Interviews mit dem Geschäftsführer und zwei Mitarbeiterinnen geführt.

Diese Weiterbildungseinrichtung wurde 1992 als Verein gegründet und ging hervor aus einer Fachschule für Pflegeberufe in der DDR-Zeit. Der Anlass für die Gründung war ein Wunsch nach Ausbildungsstellen mehrerer Krankenhäuser aus der Region. 1995 bekam die Weiterbildungseinrichtung die staatliche Anerkennung. Zurzeit bildet die Einrichtung in folgenden Berufen aus: Gesundheits- und Krankenpflege; Altenpflege und Wellness; Medizinisch technische Assistenz; Operationstechnische Assistenz; Masseur und Bademeister; Physiotherapie sowie Ergotherapie. Zusätzlich werden Weiterbildungen in Kinästhetik, Pflege, Wellness durchgeführt sowie mobile Fortbildungen.

Es gibt eine lange Tradition der Aus- und Weiterbildung in den Gesundheitsberufen in der Region. Die Vielfalt der Fachrichtungen in einem Haus ermöglicht fachübergreifenden Unterricht, dazu gibt es viel Spezialistenwissen, z.B. im Wundmanagement.

Das Besondere in der Ausbildung liegt in der Kombination der Berufsfächer mit einer zusätzlichen Ausbildung, z.B. Altenpflege und Wellness.

Im Folgenden wird der Aktionsrahmen der Personalentwicklung für diese Organisation beschrieben.

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Die lange und erfolgreiche Tradition der Weiterbildungseinrichtung während der DDR-Zeit und ihre schnelle Ausrichtung auf die Erfordernisse nach der politischen Wende im Rahmen der Vereinigung der beiden Deutschlands sowie die konsequente Fortsetzung der erfolgreichen Ausbildungen haben die Weiterbildungseinrichtung vor gravierenden Umwälzungen und Erschütterungen bewahrt. Der Weiterbildungseinrichtung ist es gelungen alte bewährte Ausbildungskonzepte der Gesundheits- und Krankenpflege mit neueren Bedürfnissen zu kombinieren. Damit konnte sie ihre (auch finanzielle) Basis erhalten und ausbauen. Sie ist damit ein positives Beispiel der Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen. So mussten auch keine Mitarbeiter/innen entlassen werden. In der Zukunft jedoch werden fest angestellte Mitarbeiter/innen durch Honorarkräfte ersetzt werden.

Finanziert wird die Weiterbildungseinrichtung über Krankenkassen (30%) und Schulgelder.

Lernzeitkonten und Qualifizierungstarifverträge sind kein Thema.

2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Organisationsstruktur und Beschäftigte

Die Weiterbildungseinrichtung hat sich nach der Wende als Verein neu gegründet. Inhaltlich hat sie an den Aufgabenfeldern festgehalten und sie mit neuen Aufgaben kombiniert. Die Struktur der Organisation wurde diesen neuen Bedingungen angepasst. Das Personal konnte größtenteils übernommen werden.

Die Weiterbildungseinrichtung ist in neun Bereiche gegliedert.

Zurzeit sind in der Einrichtung 45 Mitarbeiter/innen fest angestellt. Es sind überwiegend Diplom-Medizinpädagogen. Der größte Teil von ihnen stammt aus der DDR-Fachschule. Damit besteht eine gewisse Überalterung (das hat Konsequenzen auf die persönlichen Personalentwicklungs-Vorstellungen). Erst jetzt werden langsam neue und junge Mitarbeiter/innen eingestellt, da ältere Mitarbeiter/innen in Rente gehen.

In der Fort- und Weiterbildung wird überwiegend mit freien Mitarbeitern gearbeitet.

Unternehmensphilosophie

Im Leitbild der Weiterbildungseinrichtung wird die Vermittlung von Fachwissen in Theorie und Praxis mit Hilfe modernster Technik besonders betont. Die Vermittlung entspricht fachlich und methodisch dem aktuellen Stand von Wissenschaft, Forschung und Praxis. Die Schülerinnen und Schüler sollen:

- die Bereitschaft und Fähigkeit zu lebenslangem Lernen entwickeln;
- die berufliche Handlungskompetenz in den Bereichen Gesundheit und Soziales erweitern;
- verantwortungsvoll und selbst bestimmt in beruflichen und gesellschaftlichen Situationen handeln lernen und
- unter Einbeziehung der unterschiedlichen Bedürfnisse, Lernvoraussetzungen und Lernwege erfolgreich die angestrebten Lernziele erreichen.

Diese Ziele sollen erreicht werden durch die Kombination der Berufsfächer mit einer zusätzlichen (sozial- und handlungsorientierten) Ausbildung sowie den engen und guten Kontakten zu den Krankenhäusern.

Unternehmenskultur und Kommunikation

Mit der Änderung der Gesellschaftsform haben sich keine gravierenden Veränderungen im Umgang mit dem Personal ergeben. Auch an der Aufgabenbearbeitung sind keine wesentlichen Änderungen vorgenommen worden. Es gibt ein eigenes, hausentwickeltes Curriculum zur Gesundheits- und Krankenpflege. Daran haben alle Mitarbeiter/innen mitgearbeitet. Selbst organisiertes Lernen (SOL) wird angedacht und auch geplant, aber noch nicht vollzogen, weil die Schüler damit noch Schwierigkeiten haben – sie wünschen sich auch Frontalunterricht. Weitere Lernformen sind:

- Arbeit in Kleingruppen und
- Erfahrungsaustausch aus den Praxiseinrichtungen.

Nach dem neuen Berufsausbildungsgesetz wird nicht in Fächern sondern in Lernfeldern unterrichtet. Das sind an der Praxis orientierte Aufgabenfelder. Die klassischen Lehrfächer gehen in diesen Lernfeldern auf.

Als Erfolg ihrer Arbeit bewerten Geschäftsführung und Mitarbeiter/innen dementsprechend, gelungenes Lernen, d.h., wenn es den Lehrenden gelingt, den Schülern zu zeigen, wie sie an Wissen kommen. Daraus resultiert auch der Anspruch, SOL im Unterricht praktizieren zu wollen.

Erfolg ist, wenn den Schülern der Unterricht gefällt, wenn sie Freizeit investieren, um mehr zu lernen. Erfolg ist aber auch die Rückmeldung von examiniertem Personal in den Häusern, für die die Ausbildungen durchgeführt werden.

Selbstverständlich werden viele Bewerbungen auch als Erfolg angesehen.

Die praktische Ausbildung wird durch Ausbildungskoordinatoren begleitet, die wöchentlich in den Einrichtungen vor Ort sind. Dort können die Schüler Lernbedarfe anmelden. Schüler erhalten Rückmeldung. Der Ausbildungskoordinator hält den Kontakt zur Pflegedienstleitung und zur Krankenhausleitung und bindet neue Inhalte aus der Praxis in den Unterricht zurück.

Zusätzlich gibt es Praxisanleiter in den Krankenhäusern für die Auszubildenden, die über eine teilpädagogische Ausbildung verfügen.

Aktionspartner der Personalentwicklung

Es besteht eine intensive Zusammenarbeit mit den Kliniken, für die die Ausbildungen durchgeführt werden und in denen die Mitarbeiter sich weiterbilden. In diesen Weiterbildungen lernen die Mitarbeiter insbesondere die praxisrelevanten Weiterbildungsinhalte, die sie dann den Schülerinnen und Schülern weiter vermitteln können. Gerade durch diese enge Kooperation mit diesen Aktionspartnern hat die Weiterbildungseinrichtung den Ruf einer praxisnahen Ausbildung erhalten.

3. Spezifik der Personalentwicklung in der Organisation

Struktur und Verantwortlichkeiten für Personalentwicklung

Zuständig für die Personalentwicklung ist der Geschäftsführer. Nach Aussagen der Mitarbeiter/innen hat er dafür ein »gutes Händchen«. Organisational ist die Personalentwicklung nicht verankert. Es gibt auch kein eigentliches Konzept der Personalentwicklung. Es soll im Rahmen der LQW-Zertifizierung erarbeitet werden. Aber: Personalentwicklung ergibt sich aus der Erarbeitung der Lernfelder und daraus, dass die Weiterbildungseinrichtung danach strebt, europaweit anerkannt (zertifiziert) zu werden.

Inhalte und Formen der Personalentwicklung

Eine Strategie der Personalentwicklung bzw. ihrer Einführung gibt es ebenfalls nicht – aber es gibt Vorstellungen darüber, was eine professionelle Personalentwicklung beinhalten soll: „Ausgehend von einem Unternehmenskonzept und den Leitbildern soll Personalentwicklung dazu beitragen, sein (das, der Mitarbeiter) Wissen zu erweitern, um die Gesamtinteressen des Unternehmens zu vertreten“. Sie muss organisational und personell verortet sein, d.h. Personalsachbearbeiter und Personalcontrolling beinhalten.

Trotz der konzeptionellen, strategischen und organisationalen Einschränkungen lassen sich in der Einrichtung folgende Bestandteile und damit Praktiken der Personalentwicklung finden:

- Weiterbildungen sowohl intern als auch extern. Die Mitarbeiter/innen nehmen an Fortbildungen in den jeweiligen Häusern teil.
- Persönliches Mitarbeiter-Beurteilungs-Gespräch, das alle zwei Jahre vom Geschäftsführer durchgeführt wird.
- 10 Tage pro Jahr Hospitationspraktikum in unterrichtsfreier Zeit (steht bereits im Arbeitsvertrag).
- Lernen im Prozess der Arbeit: „Unterrichten bedeutet einen ständigen Lernprozess, man muss immer auf dem neuesten Stand sein.“
- Zielvereinbarungsgespräche im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Vorhaben und Projekte.
- Projektarbeit.

- Arbeit in Arbeitsgruppen.

Karriereschritte sind nur bedingt möglich, da wenige Hierarchiestufen – Mitarbeiter können sich aber für eine Bereichsleiterstelle oder als Koordinatoren für eine praktische Ausbildung bewerben. Zukünftige Führungskräfte werden aber vom Geschäftsführer oder vom Vereinsvorstand eingesetzt.

Die interne Kommunikation ist umfangreich:

- jeden dritten Monat: Vorstandssitzung.
- jeden Monat: Geschäftsleitungssitzung (Geschäftsführung und Bereichsleiter).
- jeden Monat: Bereichskonferenz.
- jeden Monat: Mitarbeiter-Meeting mit dem Geschäftsführer.
- Dozentenkonferenzen.
- Zielvereinbarungsgespräche.
- Arbeitsgruppen:
 - Naturwissenschaft.
 - Sozialwissenschaft.
 - Medizinische Wissenschaft.
 - Politik, Recht und Staatsbürgerkunde.
- jeden Monat: Gespräch zwischen Geschäftsführer und Schülern.
- jeden Monat: Gespräch zwischen Bereichsleiter und Schüler.
- 4x im Jahr Mitarbeiter-Versammlung: Bericht des Geschäftsführers.
- monatliche Fachbereichssitzungen.
- Schülersprecherzusammenkünfte.

Wissensmanagement wird nicht praktiziert. Auf die entsprechende Frage fragte der Geschäftsführer: „Was ist das und wozu braucht man das?“ Er setzt auf jahrzehntelange Erfahrung und individuelle Vernetzung der Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter/innen haben vielfältige Möglichkeiten sich weiter zu bilden. Besonders die Weiterbildungen in den Kliniken wird geschätzt, weil es sehr praxisnah und -orientiert ist. Von den Mitarbeiter/innen wird eine hohe Flexibilität sowohl zeitlich als auch inhaltlich verlangt. Sie müssen in der Lage sein, auch in anderen Lernfeldern einzuspringen und Kolleginnen zu vertreten.

Die Kompetenzen der Mitarbeiter werden über Hospitationen durch die Bereichsleiter überprüft. Es existiert ein Controlling über erfolgte Weiterbildungen der Mitarbeiter/innen. Weiter Überprüfungen sind:

- Einschätzungen durch den Geschäftsführer.
- Feedback der Schüler.
- Feedback durch Kollegen.

Die Geschäftsführung legt Wert darauf, dass die Mitarbeiter/innen sich auch um die eigene Entwicklung selbst kümmern.

Die Sicherung der Kompetenzen geschieht somit im Wesentlichen durch Weiterbildung. In den Tätigkeitsmerkmalen aller Mitarbeiter/innen steht die Bereitschaft zur ständigen Weiterbildung. Weitere Weiterbildung erfolgt nach eigener Regie durch die Mitarbeiter/innen; es werden Angebote gemacht, dazu können Anträge gestellt werden.

Ein Problem stellt sich aus der Altersverteilung der Mitarbeiter/innen. Viele ältere Mitarbeiter/innen wollen gleitend in den Ruhestand gehen, sie haben kein Bedürfnis an Weiterbildung mehr.

Neben den Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgesprächen mit dem Geschäftsführer bietet auch die breite Kommunikationspraxis Möglichkeiten zur personellen Entwicklung. Das Thema Umgang mit Belastungen scheint kein wichtiges Thema zu sein. Die psychischen Belastungen im Umgang mit den Schülern werden als gering angesehen.

Fall 6: Gezielte Förderung selbstverantwortlicher Kompetenzentwicklung

Für diese Falldarstellung wurden Interviews mit den beiden Geschäftsführerinnen und zwei Mitarbeiterinnen der Weiterbildungseinrichtung geführt.

Diese Weiterbildungseinrichtung war als Niederlassung eines Hamburger Bildungsinstituts in den neuen Bundesländern aufgebaut worden. 1995 übernahm die Geschäftsführerin die Einrichtung und gründete als Gesellschafterin eine GmbH. Seitdem entwickelte sie diese Einrichtung kontinuierlich zu einem Aus- und Weiterbildungszentrum für Gesundheit, Schönheit und Management. Der Schwerpunkt liegt auf der Ausbildung junger Menschen in vier Berufsfachschulen medizinischer und kosmetischer Bereiche, einer Berufsschule für Wirtschaft (als staatlich genehmigten Ersatzschulen) sowie einer Fachoberschule für Sozialwesen. Aber auch berufs begleitende Weiterbildung ist ein Geschäftsfeld des Instituts, das derzeit ca. 30 fest angestellte Mitarbeiter beschäftigt und mit ca. 50 freien Mitarbeitern kooperiert. Die Weiterbildungseinrichtung ist ein »Familienunternehmen«, in dem gegenwärtig Mutter und Tochter die Geschäftsführung ausüben.

Im Folgenden wird der Aktionsrahmen der Personalentwicklung für diese Organisation beschrieben.

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

1993 wurde die Weiterbildungseinrichtung als Niederlassung eines Hamburger Bildungsinstituts gegründet und zu dieser Zeit zu 100 % durch Arbeitsamtsmaßnahmen finanziert.

1995 wurde das Institut durch die Senior-Geschäftsführerin als Gesellschafterin übernommen und ist seither stetig gewachsen, insbesondere durch den Ausbau von beruflicher Erstausbildung und eine kontinuierliche Verringerung der Arbeitsamtsmaßnahmen. 1995 hat die Erstausbildung mit sieben Mädchen begonnen, heute sind ca. 500 Schüler/innen in Ausbildung.

Aus Sicht der Mitarbeiter ist es der Geschäftsführung gelungen, Erfolg versprechende Lücken und Nischen in der Aus- und Weiterbildung zu finden. Es wurde „nicht der Fehler gemacht, immer wieder auf fahrende Züge aufzuspringen“. Vielmehr wurde der inhaltliche Schwerpunkt Kosmetik konsequent erweitert und vertieft. Die Weiterbildungseinrichtung hat sich spezialisiert zum Kompetenzzentrum für Gesundheit, Pflege, Schönheit und Management. In diesen Bereichen bietet das Institut sowohl Ausbildung als auch Fort- und Weiterbildungen an.

Zudem wurden frühzeitig EU-Projekte genutzt, um auch Inhalte und innovative Produkte für eine längerfristige Nutzung zu entwickeln (z.B. das Europäische Berufsbild des Wellnetikers und das Bestreben für die Podologieausbildung einen anerkannten Bachelor nach dem Vorbild Frankreichs zu erhalten).

So sieht auch die Geschäftsführung eine Entwicklung im eigenen Handeln: Früher wurde geguckt, was will der Geldgeber? Das wurde dann gemacht. Jetzt heißt die Devise: Wir machen das. Wer bezahlt uns dafür?

Die gesellschafts- und bildungspolitischen Ansätze der Lernzeitkonten und Qualifizierungstarifverträge sind bekannt, spielen für die Weiterbildungseinrichtung aber keine Rolle.

2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Organisationsstruktur und Beschäftigte

Seit 2001 ist die Struktur der Einrichtung nach Weiterbildungsangeboten/Berufen in drei Fachbereiche gegliedert:

- Gesundheit
- Schönheit
- Management.

Diese Gliederung wurde gemeinsam im Leitungsteam entwickelt. Jeder Fachbereich umfasst Erstausbildung/ Umschulung, weiterführende Qualifizierung sowie europäische Kooperationen und Projekte. Entsprechend wurde auch die Aufgaben- und Verantwortungsstruktur der Mitarbeiter und Führungskräfte verändert.

Das Institut beschäftigt derzeit ca. 30 angestellte sowie eben so viel (feste) freie Honorar-dozenten. Es dominieren befristete Verträge mit der Maßgabe einer Verlängerung.

Für neue bzw. spezifische Inhalte werden Experten/ Dozenten von außen (Honorar-dozenten) geholt.

Seit 1997 ist die Weiterbildungseinrichtung nach DIN ISO zertifiziert.

Unternehmensphilosophie

Ein hoher Anspruch an die Qualität der eigenen Bildungsarbeit sowie innovative Angebote in den drei Fachbereichen prägen das Selbstverständnis und die Philosophie des Unternehmens.

Die besondere Qualität der Weiterbildungseinrichtung für ihre Kunden/ Schüler ergibt sich sowohl aus einem hohen Qualitätsanspruch als auch aus ganz praktischen Ansätzen:

- Mitarbeiter mit hoher Fachkompetenz und ständiger eigener Weiterbildung,
- eine gute Atmosphäre in Bezug auf Lernen und den gegenseitigen Umgang,
- ausgezeichnete materielle Ausstattung,
- kein Unterrichtsausfall,
- Projekttag und
- Auslandspraktika.

Ein gesellschaftlicher Bildungsauftrag wird im Institut nicht explizit gesehen bzw. formuliert. Ein pädagogischer Leitsatz der Mitarbeiter ist, „ein gesundes Gleichgewicht zwischen Fordern und Fördern“ herzustellen. Dabei werden in der Bildungsarbeit insbesondere folgende Werte zugrunde gelegt:

- Pünktlichkeit,
- Disziplin,
- Höflichkeit,
- Integration ausländischer Mitschüler,
- Einhaltung von Normen,
- die Bereitschaft, Lernen zu wollen und
- die Einführung von SOL und neuen Lernformen.

Mit der Umstellung der Ausbildung auf Lernfelder wurde in der Einrichtung verstärkt selbst organisiertes Lernen eingeführt. Dazu wurde auch das geförderte LiWE-Projekt genutzt.

Für die Geschäftsführung besteht Erfolg darin, das Unternehmen zu erhalten, weiter zu entwickeln und damit neuen Ansprüchen gerecht zu werden.

Von den Mitarbeitern wird der Erfolg der Einrichtung in folgenden Punkten gesehen:

- betriebswirtschaftlicher Erfolg der Schule als Unternehmen,
- eine Außendarstellung, die realistisch aber auch positiv ist,
- dass das soziale Handeln im Unternehmen bewahrt wird (z.B. wurden kürzlich zwei Mitarbeiter weiter beschäftigt, deren Projekt ausgelaufen war) und
- nicht zuletzt die Zensuren und Abschlüsse der Schüler und Teilnehmer.

Unternehmenskultur und Kommunikation

Die Unternehmenskultur ist nach übereinstimmenden Aussagen von Geschäftsführung und Mitarbeitern geprägt durch einen hohen Leistungsanspruch und eine hohe Leistungsbereitschaft aller Beschäftigten und Teilnehmer. In der Organisation sei es wichtig, dass die Mitarbeiter/Lehrer für den Inhalt und die Schule „brennen“ und sich motiviert engagieren. Das werde befördert durch eine Arbeitsgestaltung und eine Kollegenbeziehung, die viele Freiräume und Entscheidungsspielraum bietet – sowohl für inhaltliche Gestaltung (»pädagogische Spielwiese« in den Grenzen des Lehrplans; SOL wird praktiziert, ist aber kein Dogma) aber auch mal für persönliche Belange und Besorgungen. Es werde wenig Kontrolle ausgeübt.

Nach Aussagen der Mitarbeiter bekommt jeder eine Chance. Aber man trennt sich auch, wenn jemand nicht passt bzw. dem Qualitätsanspruch nicht gerecht wird.

Aus Mitarbeitersicht gilt, „was eigentlich gerade in der Weiterbildung normal sein sollte – das lebenslange Lernen. Die Mitarbeiter lernen selbst immer wieder dazu. Das gehört auch zur Kultur und zum Klima unseres Hauses.“

Das hohe Leistungsverständnis wird ebenfalls getragen durch ein sehr freundliches, offenes und angenehmes Arbeitsklima zwischen den Mitarbeitern, aber auch zwischen den Schülern sowie Schülern und Dozenten. Im Kollegenkreis besteht eine sehr große Hilfsbereitschaft und auch zur Geschäftsführung kann man jederzeit kommen.

Die Kommunikation in der Weiterbildungseinrichtung erfolgt überwiegend auf kurzen, direkten und informellen Wegen. Unterstützt wird diese aber auch durch regelmäßige Formen formaler Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen.

Im Umgang mit hoher Arbeitsbelastung werden individuelle und zum Teil unkomplizierte Lösungen gefunden. Die Geschäftsführung gab an, dass einzelne sehr belastete Mitarbeiter auch mal zusätzlichen Urlaub erhalten und dies auch von den Kollegen akzeptiert werde. Generell finde ein Ausgleich der Belastung durch Ferien und Praktika statt. Darüber hinaus gibt es zum Gehalt eine leistungsorientierte Zulage und eine so genannte »Erholungsbeihilfe« als variablen Zuschuss.

Aktionspartner

Die Weiterbildungseinrichtung ist Mitglied in einigen Fach-/ Berufsverbänden, die für die Ausbildungsberufe relevant sind, sowie Mitglied in einem Netzwerk von sächsischen Bildungsträgern.

Darüber hinaus pflegt das Institut eine enge Verbindung zu Unternehmen der Region sowie Projektpartnern im Rahmen von EU-Projekten, die insbesondere auch für die Praktikumsgestaltung genutzt werden.

Darüber hinaus arbeitet die Einrichtung in Netzwerken im Rahmen von nationalen und internationalen Förderprojekten. In diesem Kontext realisierte es auch ein Organisationsentwicklungsprojekt im Bereich LiWE des Förderprogramms Lernkultur Kompetenzentwicklung.

3. Spezifik der Personalentwicklung in der Organisation

Struktur und Verantwortlichkeiten für Personalentwicklung

Von allen Interviewpartnern wurde übereinstimmend gesagt, dass für die Personalentwicklung im Unternehmen die Geschäftsführung verantwortlich ist. Die Geschäftsführung hat Vorstellungen darüber, welche Mitarbeiter wie gefördert und entwickelt werden können. Diese Vorstellungen werden als Angebote an die Mitarbeiter gegeben.

Gegenwärtig wird die Verantwortung der Fachbereichsleiter ausgebaut, die künftig jeweils zum Jahresbeginn mit ihren Mitarbeitern neue Ziele für den Bereich und damit auch Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter erarbeiten und vereinbaren sollen.

Eigene Initiativen der Weiterbildung werden vom Unternehmen unterstützt, wenn diese im Unternehmensinteresse liegen (z.B. Freistellung bei voller Lohnfortzahlung).

Inhalte und Formen der Personalentwicklung

Im Unternehmen gibt es kein explizites Personalentwicklungs-Konzept und keine Weiterbildungspläne.

Das Verständnis der Geschäftsführung von konzeptioneller Personalentwicklung besteht in der „systematischen Förderung“ von Mitarbeitern durch Angebote sowohl zur Weiterbildung als auch zur Übernahme von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen. Dadurch soll sichergestellt werden stets das „richtige Personal“ zu haben. Mit dem Übertragen neuer und z.T. komplexer Aufgaben in der Realisierung von Bildungsangeboten und Projekten erfolgt „Personalentwicklung Schritt für Schritt. Verantwortung wird schrittweise übertragen.“ Aber, „Mitarbeiter aus dem Haus lassen sich schwer zum Projektmanagement hin entwickeln, sie hängen an ihrem „Lehrer-Sein“.

Eine professionelle Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen erfordert aus Sicht der Geschäftsführung eine flexible Anwendung von Personalentwicklungswerkzeugen und muss großflächig gedacht sein, um der Kurzfristigkeit vieler Angebote gerecht werden zu können. Es kommt demzufolge nicht auf die einzelnen Personalentwicklungswerkzeuge an, sondern auf die Breite und den Gesamtkontext deren Nutzung.

Aus Sicht der Mitarbeiter sind folgende Kompetenzbereiche grundlegend für die Bildungsarbeit in der Weiterbildungseinrichtung:

- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz,
- Sozialkompetenz und
- Handlungskompetenz.

Weitere Kriterien für die Personalauswahl sind aus Sicht der Geschäftsführung: Englisch, Einsatzbereitschaft, Bereitschaft zur Weiterbildung, Bereitschaft zu Überstunden, Gehaltsvorstellungen, Zuverlässigkeit und Freundlichkeit. Dennoch erfolgt die Personalauswahl und Kompetenzüberprüfung nach eigenen Angaben der Geschäftsführung nach dem Prinzip »trial & error«.

Kriterium für das »richtige Personal« ist die Qualität der Arbeit (fachlich und pädagogisch). Für die Überprüfung der Kompetenzen der Mitarbeitern und der Qualität der Arbeit werden im Arbeitsprozess drei Feedbackvarianten genutzt:

- die Noten und Abschlüsse der Teilnehmer/innen,
- das mündliche und schriftliche Feedback der Schüler (Es gibt Schülersprecher und einmal im Jahr wird ein schriftliches Feedback erfasst, das über und mit dem Schulleiter ausgewertet wird.)
- das Auftreten und Handeln der Schüler im Praktikum, d.h. auch ein externes Feedback (Schüler werden auch im Praktikum durch die Dozenten betreut.).

Bestandteile der Personalentwicklung sind aus Sicht der Geschäftsführung:

- langfristige Nachfolgeplanung aus den eigenen Reihen heraus,
- dazu ein Einarbeitungskonzept und Qualifizierung (z.B. Master für Prokuristin),
- Teilnahme an Fachveranstaltungen,
- Einbeziehung in Projekte, Projektmanagement und Akquisition.

Als Instrumente der Personalentwicklung werden seitens der Geschäftsführung gesehen:

- ein jährliches Mitarbeitergespräch,
- interne wie externe Seminare (z.B. externer Englischunterricht),
- Weiterbildungs-Angebote an einzelne Mitarbeiter,
- Zusammenarbeit mit / Angebote der Berufsverbände sowie eine
- halbjährliche Evaluation (Schülerfeedback) mit Auswertung.

Die Mitarbeiter organisieren sich bei Bedarf auch untereinander Weiterbildung. Die Geschäftsführung unterstützt dies räumlich, zeitlich und organisatorisch.

Die Honorardozenten haben im letzten Jahr eine Weiterbildung zu SOL als Arbeitszeit bezahlt bekommen. Das war für das Institut finanziell sehr aufwändig, erschien aber im Kontext der Umstellung auf Lernfelder und die Einführung von SOL als grundlegend.

Aus Mitarbeitersicht wurden folgende drei Schwerpunkte der Personalentwicklung explizit benannt:

1. Die Geschäftsführung gibt allgemeine Weiterbildungs-Kataloge oder Einzelangebote (z.B. der Berufsverbände) in Umlauf oder in die Fächer der betreffenden Mitarbeiter. Die Mitarbeiter können selbst entscheiden, welche Weiterbildung sie besuchen möchten. Die Abstimmung und Entscheidung über Weiterbildungen läuft dann über den Schulleiter, die Planung und die Geschäftsführung. Eigeninitiativen der Mitarbeiter in Bezug auf Weiterbildung werden ebenfalls in Abstimmung unterstützt. (Eine Mitarbeiterin ist zum Beispiel erst seit ca. 1 Jahr im Unternehmen und hat bereits drei Weiterbildungen besucht.)
2. Es gab/ gibt einmal im Jahr Mitarbeitergespräche zur gegenseitigen Information: Wie ist das Jahr gelaufen? Welche Vorstellungen und Pläne gibt es für die Zukunft? (In 2004 sind die Mitarbeitergespräche ausgefallen, weil die jun. Geschäftsführung ein Baby bekommen hat).
3. Es finden Workshops und Weiterbildungen innerhalb oder zwischen den Fachbereichen statt: als Form der Wissensvermittlung und -erarbeitung, des Erfahrungsaustauschs und als Form, Weiterbildungen einzelner Mitarbeiter anderen zugänglich zu machen (z.B. Informatik, Sprachen, neue Lehrmethoden, SOL und Lernfeldarbeit).

Aus Sicht der Mitarbeiterinnen läuft „dies alles“ sehr gut und trägt zur Motivation und Unternehmensidentifikation der Mitarbeiter bei. (Es gibt kaum einen Krankenstand. Die Ausfallquote von Unterricht liegt bei 0,3%).

Mit der Umstellung der Ausbildung auf Lernfelder wurde im Institut verstärkt SOL eingeführt. Dazu gab es eine Weiterbildung für feste und freie Dozenten. Als Voraussetzungen und Elemente von SOL werden vor allem genutzt:

- ein neues Computerkabinett mit Insellösung,
- untereinander abgestimmte Stoffvermittlungspläne,
- Verzahnung der Inhalte und hoher Praxisbezug der Wissensvermittlung und -erarbeitung sowie
- Projektaufgaben und Projektstage,
- Workshops zu bestimmten Themen und
- Teamarbeit.

Die Einführung von SOL (seit 2005 in Verbindung mit Lernfeldarbeit) erfordert von Lehrern und Schülern eine Umstellung. SOL erfordert von den Lehrern eine intensivere methodische Vorbereitung und auch die Schüler müssen sich erst daran gewöhnen. Wenn es gut läuft, macht es beiden Seiten mehr Spaß und es ist interessant, wie viel Vorwissen bereits da ist, an das man anknüpfen kann.

Die Kommunikation in der Weiterbildungseinrichtung erfolgt mehrheitlich auf kurzen, direkten und informellen Wegen. Unterstützt wird diese durch folgende formalen Kommunikationsformen:

- regelmäßige Leitungsberatungen.
- Dienstberatung, die monatlich mit allen Mitarbeitern stattfinden. Hierzu gibt es einen Schuljahresplan mit Terminen und Themen. Die Themen werden nach aktuellem Bedarf ergänzt.
- Besprechungen/ Informationsaustausch auf Bereichs- und Fachbereichsebene.
- Klassenlehrersitzungen sowie
- Qualitätsmanagement-Sitzungen.

Das Wissensmanagement der Weiterbildungseinrichtung ist vor allem über folgende Punkte gesichert:

- Es gibt ein Intranet mit Stundenplänen, Dozentenplänen, Durchlaufplänen. Das Intranet funktioniert und wird gut genutzt, auch von den Schülern.
- Es gibt einen »Wegweiser« zur Arbeit im Institut. Hier ist ein Ordnersystem für die Ablage (PC + Ordner) und Suchstrategien durch die Bibliothek beschrieben.
- Der Infostand zum Unterricht ist über die Klassenbücher erfasst.
- Im medizinischen Bereich gibt es zumeist einen Kollegen, der das Fach bei Ausfall vertreten kann.
- Relativ neu ist die Mediathek, die von den Schülern erstellt und verwaltet wird.

Fall 7: Organisational gestützte strategische Personalentwicklung

Für diese Falldarstellung wurden Interviews mit der stellvertretenden Geschäftsführerin, dem pädagogischen Leiter und sechs Mitarbeiter/innen der Weiterbildungseinrichtung geführt.

Die Weiterbildungseinrichtung wurde 1990 in den neuen Bundesländern von 11 Hochschullehrern und Unternehmern als gemeinnütziger Verein gegründet. Sie war zuerst ganz auf berufliche Weiterbildung im Rahmen von Arbeitsamtsmaßnahmen ausgerichtet. Später wurde der Schwerpunkt auf die Bildung für Benachteiligte gelegt.

Im Jahr 2000 erfolgte die Umwandlung in eine gemeinnützige GmbH.

Die Angebote und Leistungen der Weiterbildungseinrichtung liegen in den Bereichen Berufsorientierung und -vorbereitung, Berufsausbildung sowie der beruflichen Weiterbildung, Umschulung und Integration jugendlicher und erwachsener Personen. Die Bildungsangebote beziehen sich auf gewerblich-technische, kaufmännische sowie IT- und Dienstleistungsberufe.

Die Weiterbildungseinrichtung ist an acht Standorten in der Region tätig und arbeitet gegenwärtig mit über 150 fest angestellten Mitarbeiter/innen.

Im Folgenden wird der Aktionsrahmen der Personalentwicklung für diese Organisation beschrieben.

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Die Weiterbildungseinrichtung wurde auf der Grundlage der arbeitsmarktpolitischen Möglichkeiten nach der Wiedervereinigung als gemeinnütziger Verein gegründet und war zunächst ausschließlich auf berufliche Weiterbildung im Rahmen von Arbeitsamts-Maßnahmen ausgerichtet (Vermittlung von marktwirtschaftlichem Wissen an Akademiker).

Später wurde der Schwerpunkt auf die Bildung für jugendliche Benachteiligte gelegt. Das ergab sich unter anderem aus der Reduzierung der Weiterbildung durch die Agentur für Arbeit. Im Rahmen der Arbeit für Benachteiligte steht die Förderung der Berufsorientierung und -vorbereitung, der Berufsausbildung sowie der beruflichen Integration im Vordergrund. Die berufliche Weiterbildung ist hingegen stark zurückgegangen. Ebenso die Arbeiten im Rahmen der Arbeitsfördermaßnahmen.

Im Jahr 2000 erfolgte die Umwandlung in eine gemeinnützige GmbH.

Im Zusammenhang mit einer Veränderung der Förderstrukturen sowie der gesetzlichen Ausbildungsverordnung erfolgte von 2003 auf 2004 eine Umstrukturierung im Unternehmen sowie eine Ausweitung der inhaltlichen Angebote im Rahmen dieser Struktur.

Die Weiterbildungseinrichtung ist verankert in nationalen und internationalen Netzwerken. Damit folgt sie aktuellen gesellschaftspolitischen und Marktanforderungen sowie den Förderbestimmungen der EU.

Auftraggeber der Weiterbildungseinrichtung ist nach wie vor im weitesten Sinne die öffentliche Hand (Agentur für Arbeit, Ministerien, Senat, EU-geförderte Projekte). Damit sind die Bildungsangebote und -maßnahmen der Einrichtung stark am jeweils aktuellen gesellschaftlichen Bedarf und der jeweils arbeitsmarktpolitischen Situation und den entsprechenden Ausschreibungen ausgerichtet.

Ein gesellschaftlicher Auftrag ergibt sich aus der Spezifik der Zielgruppe und besteht darin, sozial benachteiligte und lernbeeinträchtigte Jugendliche (incl. jugendliche Migranten und Spätaussiedler) an eine Berufsreife heranzuführen, diese auszubilden und bei der beruflichen Integration zu unterstützen.

Die Weiterbildungseinrichtung verfügt über keinerlei Erfahrungen mit Lernzeitkonten (LKZ) oder Qualifizierungstarifverträgen (QTV) und hat sich auch noch nicht damit beschäftigt.

Auch aus Sicht der Mitarbeiter und des Betriebsrats-Vertreters sind Lernzeitkonten kein Thema und schwer umsetzbar, da eine längerfristige Planung von Personalentwicklung und Weiterbildung im Arbeitskontext der Organisation sehr schwierig ist. Der Grund dieser Schwierigkeit liegt in der Kurzfristigkeit der Vergabepaxis von Aufträgen und damit in einer relativen Unsicherheit der Auftragslage. Der BR würde gern ein Gleitzeitmodell durchsetzen, was jedoch schwierig ist. Zurzeit hat jeder Lehrer 30 Std. wöchentlich in der Ausbildung. Im 14tägigen Rhythmus werden sogen. Arbeitswochenpläne an die Fachbereichsleiter (FBL) gegeben. Arbeitszeit muss nicht abgerechnet werden.

2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Organisationsstruktur und Beschäftigte

Die Weiterbildungseinrichtung beschäftigte zum Zeitpunkt des Interviews 172 fest angestellte Mitarbeiter, von denen ca. 2/3 in einem befristeten und ca. 1/3 in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis standen. Es hat über die Jahre keinen einschneidenden Personalabbau gegeben. Die Mitarbeiterzahl regelt sich je nach Aufträgen über projektgebundene befristete Verträge. Die Zahl der befristeten Verträge hat in den letzten Jahren eher zugenommen. Neueinstellungen erfolgen in der Regel nur noch befristet und werden ggf. später in Festverträge umgewandelt.

Die Weiterbildungseinrichtung beschäftigt hauptsächlich Mitarbeiter folgender Qualifikationen: Ausbilder für die gewerblich, praktische Ausbildung, Lehrer zur Unterstützung der Schüler bei theoretischen Schwierigkeiten und Sozialpädagogen für die Hilfe bei allen anderen Problemen. Es wird Wert gelegt auf eine gute Ausbildung, Zusatzqualifikationen, Berufserfahrungen und hohe Flexibilität im Einsatz der Weiterbildungner. Wichtig sind also Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit zur Motivation von lernbeeinträchtigten Jugendlichen. In den Teams versucht man bei den Mitarbeitern zu einer Mischung von Erfahrung und Neuem zu kommen.

Bei Bedarf wird auf ca. fünf »feste« freie Mitarbeiter (Honorarprofessoren) zurückgegriffen.

Im Zusammenhang mit gesetzlichen Veränderungen in der Berufsausbildung (das neue Fachkonzept ist nach Lernfeldern strukturiert) erfolgte von 2003 auf 2004 eine Umstrukturierung der Weiterbildungseinrichtung. Bis 2003 wurde in einer an den Angeboten ausgerichteten Struktur in den Bereichen Berufsausbildung, Berufsvorbereitung, Arbeitsmarktprojekte, internationale Projekte und berufliche Weiterbildung gearbeitet. In 2004 erfolgte eine Umstrukturierung entsprechend der inhaltlichen Ausbildungsbereiche nach dem Werkstattprinzip. Damit werden Berufsvorbereitung und Berufsausbildung sowie andere Projekte (z.B. EU-Projekte) in drei Werkstatt-Bereichen zusammengefasst:

- gewerblich-technischer Bereich,

- kaufmännischer Bereich und
- Hotel-, Gaststätten- und Dienstleistungsbereich.

Im Rahmen dieser Werkstätten bietet die Weiterbildungseinrichtung für ihre Teilnehmer eine Vielzahl von Berufsfeldern an, in denen sowohl berufsvorbereitende Maßnahmen stattfinden sowie eine Berufsausbildung abgeschlossen werden kann.

Mit dieser Umstrukturierung verbunden ist auch das so genannte Teamkonzept, in dem je ein Ausbilder, ein Stützlehrer und ein Sozialpädagoge als Team die Jugendlichen betreuen. Daraus ergaben sich auch neuen Anforderungen an die Arbeit und Kompetenzen der Mitarbeiter.

Unternehmensphilosophie

Nach eigener Aussage besteht das Besondere der Weiterbildungseinrichtung darin:

- sehr breit aufgestellt zu sein und damit flexibel und schnell auf veränderte Anforderungen des Marktes reagieren zu können,
- stark in nationale und internationale Netzwerke eingebunden zu sein (was der Ausschreibungspraxis sehr von Nutzen ist)
- viel Kraft in die Entwicklung der Mitarbeiter zu stecken, damit diese dem speziellen Teilnehmerklientel gerecht werden können.

Das pädagogische Grundverständnis ergibt sich aus dem selbst gestellten Auftrag: der Arbeit mit sozial benachteiligten und oft lernbeeinträchtigten Jugendlichen. Ziel dieser Arbeit ist es, für den Jugendlichen eine Berufsreife herzustellen. Das Pädagogische Konzept berücksichtigt, dass die Jugendlichen nicht so lernen wie man üblicherweise in der Schule lernt. Sie sind lernfrustriert und lernunwillig – d.h. sie müssen für das Lernen wieder aufgeschlossen werden. Daher ist die Anfangsbegegnung zwischen Lehrern und Schülern besonders wichtig. Eine Methode, sie für das Lernen zu gewinnen, bestand darin, mit den Jugendlichen gemeinsam Curricula zu entwickeln. „Jugendliche wollen ernst genommen werden“. „Wir wollen Erfolge organisieren über Leistungsnachweise und Erkennen der Entwicklungsfortschritte.“

Daher sind die genutzten Lernkonzepte und Formen gekennzeichnet durch handlungsorientiertes Lernen und eine starke Teilnehmerorientierung und -beteiligung (Individualisierung des Lernens). Es gibt ein neues Ausbildungskonzept, das zusammen von und mit den Mitarbeitern in den pädagogischen Teams, in den Fachbereichen und über Arbeitsgemeinschaften in Workshops erarbeitet worden ist. Da die Arbeit nach dem Werkstattprinzip organisiert ist, verlangt das von den Mitarbeitern ein flexibles Arbeiten und eine häufige Abstimmung untereinander.

Ein teilnehmerorientiertes Lernen wird verstärkt und realisiert über die pädagogischen Teams der Kurse (je ein Ausbilder, Stützlehrer und Sozialpädagoge), die die Jugendlichen betreuen. Reiner Frontalunterricht ist eher die Ausnahme. Es wird verstärkt Gruppen- und Projektarbeit genutzt. Es wird in »Modellprojekten« gearbeitet, um Neues auszuprobieren und vielfältige Erfahrungen zu sammeln (z.B. SOL-Projekt). Ziel ist, dass die Jugendlichen auch in realen Praxisprojekten arbeiten, z.B. Renovierung und Sanierung einer öffentlichen Einrichtung.

Nach Aussagen der Entscheidungsträger wie auch der Mitarbeiter kann man den Erfolg der Arbeit an folgenden Punkten messen:

- an den Noten und Abschlüssen der Jugendlichen,
- an Entwicklungsfortschritten und Veränderungen im Verhalten der Jugendlichen,

- an den Kriterien der Auftraggeber, wie z.B. die Anzahl der Vermittlungen in den Arbeitsprozess und
- daneben aber auch an betriebswirtschaftlich messbarem Erfolg: die Behauptung am Markt und damit das wirtschaftliche Überleben.

„Das Unternehmen ist auf dem Markt gut bekannt und hat einen guten Ruf. Das Unternehmen hat mit seinem langjährigen Bestehen bewiesen, dass es mit hoher Flexibilität auf den Markt reagieren kann.“

Speziell von den Mitarbeitern wurde die Personalentwicklung als Erfolgsfaktor des Unternehmens benannt: Erfolg ist auch bestimmt durch gute Mitarbeiter und dadurch, die guten Mitarbeiter auch gut bleiben zu lassen. Das heißt, es ist wichtig Potenziale zu entwickeln, aber auch zu schützen.

Unternehmenskultur und Kommunikation

Die Kultur und die Kommunikation im Unternehmen sind durch vielfältige und regelmäßige Austauschforen auf allen Ebenen und mit unterschiedlicher Reichweite bestimmt (z.B. Teamsitzungen, Workshops, Fachbereichstreffen).

Nach Aussagen der Mitarbeiter fühlt man sich in der Weiterbildungseinrichtung ernst genommen. Es gibt vielfältige Arbeits- und Einsatzmöglichkeiten, z.B. viele Arbeitsgruppen und Kommunikations- wie Informationsforen auf den unterschiedlichen Ebenen bereichsintern und bereichsübergreifend. Es herrscht ein besonderer Umgang mit Mitarbeitern, der an den Stärken der Einzelnen orientiert ist. Man kann seine Stärken und Interessen einbringen (z.B. über das Teamkonzept, die Mitarbeit in Arbeitsgemeinschaften und Weiterbildungen).

Aktionspartner

Die Weiterbildungseinrichtung ist verankert in nationalen und internationalen Netzwerken. Darüber besteht für die Klientel die Möglichkeit, Erfahrungen im Ausland zu machen. Gleichzeitig sind solche Netzwerke eine wesentliche Voraussetzung für öffentlich geförderte und EU-geförderter Projekte.

Die Organisation nutzt bewusst Kommunikations- und Entwicklungsangebote von Fördermittelgebern, politischen Institutionen und Verbänden. In diesem Kontext wurde auch im LiWE-Projektverbund ein Organisationsentwicklungs-Gestaltungsprojekt realisiert.

Für externe Weiterbildungen der Mitarbeiter werden gezielt die HIBA-Angebote (Heidelberger Institut Beruf und Arbeit GmbH) genutzt.

3. Spezifik der Personalentwicklung in der Organisation

Struktur und Verantwortlichkeiten für Personalentwicklung

Die Verantwortung für Personalentwicklung in der Weiterbildungseinrichtung ist zweigeteilt. Die Entscheidungsverantwortung liegt bei der Geschäftsführerin. Die Vorbereitung, Realisierung und Kontrolle von Maßnahmen und Projekten zur Personal- und Organisationsentwicklung liegt in der Verantwortung des Pädagogischen Leiters. Darüber hinaus gibt es eine feste Arbeitsgruppe »Weiterbildung«, die alle Weiterbildungsmaßnahmen intern koordiniert und steuert.

Nach Aussagen der Mitarbeiter zählt auch eine hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Eigeninitiative der Mitarbeiter wird in der Regel geschätzt und unterstützt, wenn sie mit den Unternehmensinteressen konform geht (z.B. längerfristige neben-

berufliche Qualifizierungen, die durch Freistellung unterstützt wird und ggf. auch im Arbeitsvertrag verankert wird).

Mitarbeiter werden direkt von der Geschäftsführung oder den Fachbereichsleitern angesprochen oder können sich auch selbst für bestimmte Initiativen/ Weiterbildungen melden (z.B. Ausbildung als Moderator oder Assessorin für die AG Assessment Center; AG Lernbegleitung; AG Didaktik/ Methodik).

Inhalte und Formen der Personalentwicklung

In der Weiterbildungseinrichtung wird jährlich ein Personalkonzept erarbeitet, das auf den Ergebnissen regelmäßiger Strategieberatungen basiert und in dem die Stellen- und Projektbesetzungen abgebildet und geplant werden. Darüber hinaus wird in diesem Personalkonzept auch festgelegt, wie man welche Mitarbeiter an neue Aufgaben heranführt. Von den Mitarbeitern sind im Rahmen dieses Personalkonzepts neben der Qualifikation, Berufserfahrungen, Referenzen auch zusätzliche Kompetenzen und Interessen erfasst bzw. berücksichtigt, die über die aktuellen Stellenerfordernisse hinausgehen und Potenziale darstellen.

Im Zusammenhang mit dem diesem Personalkonzept werden jährlich Mitarbeiterentwicklungsgespräche auf allen Ebenen geführt, die auch von den Mitarbeitern selbst als förderlich eingeschätzt wurden. Für diese Gespräche wurden im Rahmen der LQW-Zertifizierung nunmehr auch Formblätter erarbeitet. Neben diesen formalen Mitarbeitergesprächen können aber auch Mitarbeiter zu jeder Zeit bei der Geschäftsführerin um ein Gespräch bitten. Diese ist, nach eigenen Aussagen der Mitarbeiter, sehr offen für Interessen und Initiativen der Mitarbeiter.

Im Rahmen der aktuellen LQW-Qualitäts-Zertifizierung wurde ein Personalentwicklungskonzept beschrieben und abgebildet, das jedoch zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht autorisiert war. An der Erarbeitung waren nach Aussage der pädagogischen Leitung die Mitarbeiter in Workshops und Arbeitsgemeinschaften aktiv beteiligt.

Zum Zeitpunkt der Interviews wurden die Stellenbeschreibungen auf Grund der Umstrukturierung neu überarbeitet. Auch das Vorhandensein von Stellenbeschreibungen und deren Überarbeitung wurde von den Mitarbeitern als wesentlicher Punkt für Personalentwicklung erwähnt.

Die Anforderung, das richtige Personal zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle zu haben wird in der Weiterbildungseinrichtung nach Aussage der Entscheidungsträger vor allem über drei Wege realisiert:

1. durch die jährlich überarbeitete Personalkonzeption (durch Geschäftsführung mit den Bereichsleitern) und anschließende Mitarbeitergespräche;
2. durch unterschiedlichste Weiterbildungsmaßnahmen sowie Projekte und Arbeitsgruppen;
3. durch die Auswahl von Mitarbeitern und befristete Arbeitsverträge.

In der Weiterbildungseinrichtung lassen sich nach übereinstimmenden Aussagen von Entscheidungsträgern und Mitarbeitern vier Linien der Personalentwicklung ausmachen:

- Die innerbetriebliche Weiterbildung, die über die AG »Weiterbildung« organisiert und realisiert. Die AG Weiterbildung stellt Kontakte zu Experten herstellt, erfasst Bildungsbedarfe und Angebote der Mitarbeiter und erstellt jeweils 1/2jährliche interne Weiterbildungspläne. In dieser AG arbeiten aus je-

dem Bereich zwei Mitarbeiter und Vertreter des BR. Die internen Weiterbildungen sind stark an der Spezifika der Zielgruppe ausgerichtet (z.B. Umgang mit Gewalt, Rechtsextremismus, Drogen etc.).

Zur internen Weiterbildung zählen auch fachspezifische Qualifizierungen in den Fachbereichen wie Expertenvorträge, Materialkunde von Unternehmensvertretern, die Teilnahme an Messen etc. sowie ein intensiver Erfahrungsaustausch in den pädagogischen Teams und den Fachbereichen. Auch spezielle Kompetenzen werden gefördert, z.B. Wirtschaftsenglisch. Diese Weiterbildungsmöglichkeit wurde über die Einrichtung organisiert und fand samstags in den eigenen Räumen statt. Die Finanzierung und der Zeitaufwand wurden von den Mitarbeitern getragen.

- Die externe Weiterbildung, die vor allem über die HIBA- und INBAS-Lehrgänge realisiert wird. Diese Weiterbildungen werden in regelmäßigen Abständen von der Bundesagentur für Arbeit gefordert und über diese finanziert. Das Unternehmen stellt die Arbeitszeit zur Verfügung. Die inhaltliche Koordination der Teilnahme an entsprechenden Weiterbildungen erfolgt über die Fachbereichsleiter, Bereichsleitung und Geschäftsführung.
- Die Teilnahme an Beratungen von Fördermittelgebern, politischen Institutionen, Verbänden etc. auf allen Ebenen. Das läuft nicht nur über die Geschäftsführung sondern auch über Fachbereichsleiter und Mitarbeiter aus einzelnen Bereichen und AGs. (insbesondere von Entscheidungsträgern genannt)
- Mitarbeiter nehmen an arbeitsintegrierten Entwicklungs- und Pilotprojekten im Institut teil. Als Beispiele sind hier zu nennen:
 - → die Arbeit an Ausschreibungen zu den Berufsausbildungsmaßnahmen (Darüber sind die Lehrer, Ausbilder und Sozialpädagogen gewissermaßen gezwungen, sich weiter zu bilden, über ihr eigenes Fachgebiet zu schauen und die eigene Arbeit zu reflektieren.);
 - → die Arbeit in Arbeitsgruppen (Es gibt fixe AG, die langfristig auf zentraler Basis bereichsübergreifend arbeiten, z.B. zur Qualitätssicherung; AC; Lernbegleitung SOL; etc. und variable AG in einzelnen Bereichen, z.B. Didaktik/Methodik/Modularisierung; neue Leistungsangebote etc.. In den AGs arbeiten jeweils ca. 8-12 Mitarbeiter.);
 - → die Teilnahme an Entwicklungsprojekten, z.B. QUEM, Lehrverkauf als Pilotprojekt.

Neue Aufgaben und Handlungsfeldern tragen aus Mitarbeitersicht entscheidend zur Entwicklung und Förderung der eigenen Kompetenzen bei (z.B. Modulentwicklung; Koordinationsstelle für Berufsausbildung und Berufsvorbereitung; Pilotprojekte in der Ausbildung wie z.B. Lehrverkauf).

Für die Auswahl und Neueinstellung von Mitarbeitern wurden übereinstimmend folgende Kriterien formuliert: formale Abschlüsse und Qualifikationen, konkrete berufliche Erfahrungen, Empfehlungen. In der Weiterbildungseinrichtung reicht es nicht, nur Lehrer zu sein. Es wird Wert gelegt auf Zusatzausbildungen und hohe Flexibilität im Einsatz der Weiterbildner. Um mit der besonderen Klientel umzugehen braucht es einen besonderen Erfahrungshintergrund und eine entsprechende Einstellung. Es geht der Weiterbildungseinrichtung also um Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit zur Motivation von lernbeeinträchtigten Jugendlichen. In den Teams versucht man bei den Mitarbeitern zu einer Mischung von Erfahrung und Neuem zu kommen. Bei Neueinstellungen wird nach ca.

1/4 Jahr ein Einschätzungsgespräch (nach Leitfaden mit Notiz in Personalakte) durch den Bereichs- oder Fachbereichsleiter geführt.

Die Kompetenzen der Mitarbeiter werden regelmäßig evaluiert über:

- Hospitationen und das Feedback/ Bewertungen der Teilnehmer,
- ein Pilotprojekt einer Fragebogen-Bewertung der Dozenten durch die Teilnehmer, das gegenwärtig im kaufmännischen Bereich läuft sowie
- über Beurteilungen durch die Leitung, die im Rahmen der Mitarbeitergespräche sowie über die Teilnahme in AGs und Projekten erfolgt (wer wie welche Arbeit leistet, sich engagiert, zusätzliche Aufgaben übernimmt und wie kreativ er ist).

Nach Aussagen der Mitarbeiter fällt schnell auf, wer nicht so aktiv ist bzw. den Kompetenzanforderungen nicht gerecht wird – sowohl den Kollegen als auch den Jugendlichen. Hier wird mit Kritik und Feedback gearbeitet. Es werden Gespräche durch die Fachbereichsleiter, Bereichsleiter und ggf. auch die Geschäftsführung geführt. Im Extremfall hat es auch schon Wechsel der Positionen und/oder Personen gegeben.

Von den Mitarbeitern wird auch die Übernahme von befristeten in feste Arbeitsverträge als Personalentwicklung gewertet. In dieser Beziehung ist Personalentwicklung für die Mitarbeiter heute eine idealistische Vorstellung, weil das Ziel (Mitarbeiter zu halten und zu fördern) im Widerspruch zu den wirtschaftlichen Zwängen steht, denen sich die Weiterbildungseinrichtungen ausgesetzt sehen. Eine langfristige Personalentwicklung ist heute schwer möglich. Dennoch versucht die Weiterbildungseinrichtung so weit es geht, das Personal zu halten (20% des Personals sind bereits seit Beginn dabei).

»Karrierewege« sind in der Weiterbildungseinrichtung, so die Mitarbeiter, von beiden Seiten möglich. Die Geschäftsführung geht auf bestimmte Mitarbeiter zu. Aber auch als Mitarbeiter findet man mit eigenen Interessen und Vorstellungen bei der Geschäftsführung ein offenes Ohr. Die eigene Entwicklung/ Karriere wurde von einigen Mitarbeiter/innen als deutliches Beispiel und Beleg für Personalentwicklung benannt. Ein Teil der Mitarbeiter ist über Weiterbildungskurse an der Einrichtung in ein Arbeitsverhältnis gekommen und konnte sich über verschiedene Aufgabenbereiche in eine Leitungsfunktion entwickeln.

Professionelle Personalentwicklung im Unternehmen sollte aus Sicht der Mitarbeiter gekennzeichnet sein durch:

- ein gutes Einstellungsgespräch, in dem Anforderungen konkret besprochen werden und auch mögliche Perspektiven aufgezeigt werden,
- eine langfristige Entscheidung des Unternehmens für seine Mitarbeiter, d.h. das Ziel, Mitarbeiter zu halten und
- die Anerkennung von Leistungen (durch unbefristete Arbeitsverträge, ein entsprechendes Gehalt und Sonderleistungen).

Der Betriebsrats-Vertreter nannte hier explizit die regelmäßigen Mitarbeitergespräche als professionelles Instrument für Personalentwicklung. Nach seiner Meinung ist ein Personalkonzept im Sinne einer langfristigen Karriere- und Entwicklungsplanung in der Organisation noch ausbaufähig.

Der Betriebsrats-Vertreter schätzte ein, dass die Personalentwicklungs-Maßnahmen bei den Mitarbeitern gut ankommen. Es dominiert eine offene Information und Transparenz. Wichtig für die Personalentwicklung sei auch die Zufriedenheit der Mitarbei-

ter, die in der Weiterbildungseinrichtung gut ist. Er verwies in diesem Kontext auch auf Bereichsexkursionen und Betriebsfeiern sowie darauf, dass auch Mitarbeiter im Kontext der internationalen Netzwerke Auslandsaufenthalte der Jugendlichen betreuen.

Im Jahr 2005 hat eine Diplomandin der Universität eine Mitarbeiterbefragung und Interviews zur Zufriedenheit der Mitarbeiter durchgeführt. Die Auswertung war zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht abgeschlossen. Die Ergebnisse sollen in der Weiterbildungseinrichtung ausgewertet werden und Beachtung finden.

Auf der Ebene der gesamten Organisation werden folgende Kommunikationsformen genutzt, in denen auch Themen der Personalentwicklung bearbeitet werden:

- regelmäßige (ein- bis zweimal im Jahr) Strategieberatungen, an denen die Geschäftsführung, die Bereichsleiter, das Controlling, die pädagogischen Leitung, der Aufsichtsrat sowie Vertreter von AG's teilnehmen und
- regelmäßige (alle 14 Tage) Dienstberatungen der Geschäftsführung, Bereichsleiter, Controlling und pädagogische Leitung,
- Betriebsversammlungen sowie
- das Intranet (dessen Nutzung nach Mitarbeiteraussage jedoch recht eingeschränkt ist).

Über die Ergebnisse der Leitungsberatungen werden die Mitarbeiter in unterschiedlicher Form in den Fachbereichen und den Teams informiert.

Auf der Ebene Team- und Bereichsstrukturen erfolgt Personalentwicklung sowohl aus Sicht der Entscheidungsträger als auch aus Sicht der Mitarbeiter im Rahmen folgender Kommunikationsformen:

- wöchentliche Treffen in den pädagogischen Teams, in denen neben dem »Alltagsgeschäft« und Fallbesprechungen auch ein Austausch über Erkenntnisse und Erfahrungen aus individuellen Weiterbildungen erfolgt,
- Weitergabe von Weiterbildungsinhalten nach dem »Multiplikatoren-Konzept« in den Fachbereichen auf der Basis der Protokollbücher,
- eine aktive Arbeit in Arbeitsgemeinschaften und Projektgruppen, die zum Teil bereichsintern und zum Teil bereichsübergreifend arbeiten sowie
- regelmäßige Arbeitstreffen auf Fachbereichs- und Bereichsebene, auf denen die Ergebnisse aus den Dienstberatungen der Geschäftsleitung kommuniziert werden (Fachbereichssitzung 1 x im Monat; Bereichsleitertreffen mit FBL 14tägig).

Im Zuge der Umstrukturierung 2004 wurden über Workshops in den Fachbereichen Stärken- Schwächenanalysen realisiert und für die Teams Aktionspläne erarbeitet.

Darüber hinaus hat es im Rahmen der Qualitätssicherung (LQW-Zertifizierung) einen Teamwettbewerb zu bestimmten (Problem-)Themen gegeben. Daraus sind auch die bereichsübergreifende AGs entstanden.

Als Formen eines Wissensmanagements wurden vor allem von den Mitarbeitern folgende Elemente benannt:

- In den Fachbereichen werden sogen. Protokollbücher geführt, in denen vor allem folgende Informationen erfasst und für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht werden:
 - wichtige Informationen zum Unternehmen und zur Ausbildung,
 - Protokolle von Besprechungen der Fachbereiche,

- Informationen und Inhalte aus Weiterbildungen einzelner Kollegen.
- Das »Multiplikatoren-Konzept«, nach dem jeder Mitarbeiter, der eine Weiterbildung besucht hat, wichtige Inhalte und Erkenntnisse aus dieser Weiterbildung an seine Kollegen im Fachbereich weiter geben muss.
- In den Fachbereichen gibt es schriftliche Materialien (Ordner) zu Fachwissen, zur Lernbegleitung oder auch Prüfungsvorbereitungen.
- Im Intranet findet man ebenfalls wichtige Informationen und Protokolle. Die Modulentwicklung auf der Grundlage der neuen Ausbildungsverordnung erfolgt ebenfalls über das Intranet.

Fall 8: »Klassische« Personalentwicklung mit zentralem strategischem Handlungsrahmen

Das Interview für diese Falldarstellung wurde in der Hauptverwaltung eines Weiterbildungskonzerns mit den beiden Verantwortlichen für Personalentwicklung und Organisationsentwicklung der Zentralabteilung Personalmanagement geführt.

Das Bildungsunternehmen ist seit 1953 als gewerkschaftlich orientierte Weiterbildungsorganisation am Markt tätig. Es handelt sich in diesem Fall um eine Holding, unter deren »Dach« fünf relativ eigenständige, inhaltlich spezialisierte Unternehmen agieren. Mit 28 regionalen Geschäftsstellen und mehr als 200 Bildungsstätten ist die Holding bundesweit tätig.

Im Folgenden wird der Aktionsrahmen der Personalentwicklung für diese Organisation beschrieben.

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Das Unternehmen wurde 1953 als gewerkschaftlich orientierte Weiterbildungsorganisation im Westen Deutschlands gegründet. Anfänglich lag der Schwerpunkt auf Fort- und Weiterbildung von Arbeitnehmern. Mit dem Arbeitsförderungsgesetz wurde ein sehr großer Schwerpunkt auf die von der Bundesagentur für Arbeit finanzierten Qualifizierungen gelegt (über 90 % der Maßnahmen) und das Bildungsunternehmen wurde zu einem bundesweiten Konzern ausgebaut.

Es folgten mehrere Phasen der Entwicklung und nach der Wiedervereinigung auch der Aufbau eines flächen deckenden Netzes von Bildungsstätten in den neuen Bundesländern.

Den gravierenden Marktveränderungen seit 2000 wurde unter anderem mit folgenden Maßnahmen begegnet:

- Es wurden neue Geschäftsfelder und Weiterbildungsdienstleistungen entwickelt, was auch zur Gründung neuer Unternehmen im Rahmen der Holding führte. Neu ist z.B. ein Bereich, der Bildungsangebote im Gesundheitsbereich und in Krankenhäusern realisiert.
- Es wurde eine neue Organisationsstruktur umgesetzt, die konsequent an den regionalen Standorten orientiert ist und die zugleich die Anzahl der Führungsebenen reduzierte.
- Eine besonders einschneidende Maßnahme war der stetige Personalabbau von 3200 Mitarbeitern im Jahre 2000 auf ca. 1800 Mitarbeiter in 2005. Diese Personalreduzierung erfolgte über Altersteilzeit, Vorruhestand und auch Entlassungen.

Im Ergebnis dieser Veränderungen werden gegenwärtig ca. 60% (von vormals 90%) der Bildungsleistungen über die Bundesagentur für Arbeit und über öffentliche Förderung realisiert und ca. 40% durch Firmenkunden sowie privat finanziert.

Das Bildungsunternehmen hat trotz seiner gewerkschaftlichen Orientierung keine Erfahrungen in der Nutzung von Lernzeitkonten (LZK) und Qualifizierungstarifverträgen (QTV). Lernzeitkonten und Weiterbildungszeiten sind jedoch intern im Zusammenhang mit Arbeitszeit-Flexibilisierung und einem neuem Tarifvertrag in der Diskussion. Allerdings gibt es hier noch keine konkreten Vorstellungen. Seitens der Kunden gab und gibt es keine Anforderungen bzw. Nachfragen, im Rahmen von

Lernzeitkonten zu arbeiten, auch nicht im Bereich der Selbstzahler und Firmenkunden. Die gesellschaftliche Diskussion über Qualifizierungstarifverträgen und Lernzeitkonten sowie das Thema Eigenanteil und Eigenverantwortung von Arbeitnehmern für Weiterbildung ist zwar bekannt, „hat aber mit der Realität des Unternehmens noch nichts zu tun“ und ist „kein wirklich strategisches Thema im Unternehmen“.

2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Organisationsstruktur und Beschäftigte

Die Unternehmensgruppe umfasst derzeit fünf Unternehmen mit spezifischer Ausrichtung:

- zwei Bildungsunternehmen, die ein breites Angebot an berufliche Qualifizierung, Fort- und Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie -beratung jeweils in den alten und neuen Bundesländern realisieren,
- ein Bildungsunternehmen als Kompetenzzentrum im Netzwerk Erziehung, Gesundheit und Soziales,
- eine GmbH, die Geschäfts- und Privatkunden zu den Themen Personalentwicklung, Personaltransfer, Personalservices berät und Beratungsdienstleistungen rund um Vermittlung und Arbeit anbietet sowie
- eine Ausbildungs- und Beschäftigungsgesellschaft, deren Schwerpunkt in der Erstausbildung und in gemeinnütziger Beschäftigung liegt.

Darüber hinaus gibt es drei Sparten, die als Vertriebs- und Kompetenzcenter arbeiten:

- Weiterbildung für bzw. im Justizvollzug,
- Qualifizierung für die Bundeswehr (Berufsförderungsdienst) insbes. im EDV-Bereich und
- Europaarbeit (ESF/ EQUAL etc.).

Bundesweit existieren gegenwärtig 28 Geschäftsstellen (im Durchschnitt mit 25 – 40 Mitarbeitern, max. 80 – 90 Mitarbeitern) mit mehr als 200 Bildungsstätten, die im operativen Tagesgeschäft sehr eigenständig agieren und akquirieren. Bildungsangebote erfolgen im gewerblich-technischen wie auch im kaufmännischen und sozialen Bereich.

Derzeit sind ca. 1.800 Mitarbeiter im Konzern fest angestellt, mehrheitlich auch unbefristet. Der Alterdurchschnitt liegt bei über 40 Jahren und ist damit relativ hoch.

Die Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitern ist über die regionalen Geschäftsstellen gesteuert, liegt aber nur bei ca. 9%. Der Anteil freier Mitarbeiter soll jedoch künftig erhöht werden auf ca. 15%.

Der Personalabbau wurde begleitet von einer Umstrukturierung des Konzerns. Innerhalb dieser Umstrukturierung wurden Führungsebenen verringert. Die Ebene der Niederlassungsleiter ist weggefallen. Neu ist die Ebene der Geschäftsstellenleiter, wobei die Anzahl der Geschäftsstellen ebenfalls reduziert wurde. Damit wurde auch die Anzahl der Führungskräfte im Unternehmen erheblich verringert. Von ehemals 60-80 Führungskräften wurden im Rahmen eines internen Auswahlverfahrens ca. 30 Führungskräfte behalten.

Auch die Mitarbeiter wurden neuen Organisationseinheiten und Führungsstrukturen zugeordnet.

Derzeit werden die Betriebsrats-Strukturen den Unternehmensstrukturen angepasst. Ende Juni 2006 soll die Strukturreform abgeschlossen sein.

In der Hauptverwaltung des Konzerns gibt es fünf Zentralbereiche, die die Strategie des Konzerns sowie die Rahmenbedingungen der regionalen Standorte sichern:

- Produkt und Absatz,
- Steuerung und Controlling,
- Rechnungswesen,
- Organisation und Informationstechnologie (hier ist auch der Qualitätsmanagement-Prozess angesiedelt),
- Personalmanagement/ Entgelt/ Recht.

Die Zusammenarbeit und der Inffluss zwischen den Zentralbereichen funktioniert jedoch noch nicht optimal. Daran wird gegenwärtig noch gearbeitet. Es fehlt vor allem an hinreichenden Abstimmungsstrukturen (Berichtswesen, Kennzahlensystem).

Durch die Zentralbereiche sollen Strukturen und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Geschäftsstellen Handlungsmöglichkeiten aber auch Stabilität geben. Manchmal behindern die Strukturen nach eigenen Aussagen aber auch Handeln.

Die regionalen Geschäftsstellen agieren und operieren im Alltagsgeschäft sehr frei in Bezug auf Akquisition und Realisierung von Maßnahmen. Die Ausgestaltung vor Ort ist jedoch stark an die jeweiligen Führungskräfte und Mitarbeiter gebunden. Entsprechend groß sind auch die Handlungsspielräume der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Seit März 2005 ist der Gesamtkonzern Qualitätsmanagement-zertifiziert. Gleichzeitig erfolgte eine Umstellung auf SAP-HR. Alle Veränderungen seit 2004 erfolgten im Zuge der Zertifizierungsmaßnahmen.

Unternehmensphilosophie

Der Bildungskonzern versteht sich und seinen Auftrag sehr gewerkschafts- und arbeitnehmerorientiert. Der Mensch steht im Mittelpunkt. Ziel ist es, mit allen Organisationen und Angeboten als ein Unternehmen wahrgenommen zu werden: „Unternehmen für Bildung“.

Es gibt kein spezielles pädagogisches Grundverständnis. Die langjährige Mitarbeiterzugehörigkeit (fast ausschließlich unbefristete Verträge) steht jedoch nach eigenen Aussagen für eine „traditionell-konservative Bildungskultur“. Allerdings wird auf Marktentwicklungen mit neuen Ansätzen und Veränderungen reagiert.

Ein eigenständiger pädagogischer Ansatz wird nicht verfolgt, ein spezielles Lernkonzept gibt es nicht explizit. Auch die Lernkonzepte und Lernformen werden im Zusammenhang mit den Markterfordernissen gestaltet und entwickelt. Genannt wurden als neue Tendenzen:

- Modularisierung,
- Handlungsorientierung,
- Teilnehmerzentrierung,
- Integration neuer Lernformen (Selbst organisiertes Lernen, Gruppenarbeit, Projektarbeit, innovative Modellprojekte).

Die Teilnehmerzentrierung ist eher nicht pädagogisch-didaktisch untersetzt, sondern wird als ideologische Botschaft (der Mensch steht im Mittelpunkt) auch glaubhaft gelebt.

Erfolg der Organisation und der Weiterbildungstätigkeit wurde an folgenden Punkten festgemacht:

- »Schwarze Zahlen« und Kostendeckung,
- gute Qualifikationsabschlüsse der Teilnehmer, Teilnehmermotivation und Vermittlung in den Arbeitsmarkt,
- dass Teilnehmer sich wohl fühlen und auch positives Feedback zu den Maßnahmen geben (d.h. Sozialarbeit im weitesten Sinne),
- dass im Konzern Konzepte und Projekte von A bis Z realisiert werden können, d.h. dass hier auch der lange Atem reicht und
- dass der Mensch im Mittelpunkt steht. „Wir wollen Perspektiven schaffen. Wir arbeiten für Arbeitnehmer.“

Unternehmenskultur und Kommunikation

Durch die Umstrukturierung und trotz aller Veränderungen ist wieder mehr Gemeinsamkeit des Unternehmens für die Mitarbeiter deutlich geworden. Es gibt weniger Ost-West oder auch regionale Differenzen. Es ist ein Unternehmen mit unterschiedlichen inhaltlichen Bildungsschwerpunkten. Über Netzwerke und Synergien soll Wissen über Grenzen getragen werden.

Es gibt regelmäßige, über das Qualitätsmanagement-System verankerte Kommunikationsformen und Informationswege, die Transparenz und Zusammenarbeit im Unternehmen übergreifend unterstützen und fördern sollen. Dennoch ist die möglichst reibungslose und synergetische Schnittstellengestaltung eine permanente Herausforderung für das Unternehmen.

Aktionspartner

Neben der Nutzung externer Weiterbildungsangebote für Personalentwicklung und einer engen Zusammenarbeit mit den Auftraggebern legt der Konzern insbesondere Wert auf die Nutzung von Synergien im Netzwerk der konzernerneigenen Geschäftsstellen und Unternehmen.

Darüber hinaus ist diese Bildungseinrichtung Mitglied in unterschiedlichen Netzwerken im Rahmen von nationalen und internationalen Förderprojekten. In diesem Kontext wurde auch ein Organisationsentwicklungsprojekt im Bereich LiWE des Förderprogramms Lernkultur Kompetenzentwicklung realisiert.

3. Spezifik der Personalentwicklung in der Organisation

Struktur und Verantwortlichkeiten für Personalentwicklung

Der Zentralbereich Personalmanagement trägt die zentrale, strategische und systemische Verantwortung. Der Zentralbereich Personalmanagement wurde seit 2000 konsequent von einer Personalverwaltung zu einer Personalentwicklung und Organisationsentwicklung ausgebaut. Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sind neu dazugekommen und arbeiten auch sehr eng und ergänzend zusammen.

Ein insgesamt verändertes Verständnis von Personalmanagement und Personal-/ Organisationsentwicklung im Unternehmen entwickelt sich jedoch nur langsam.

Die Geschäftsstellenleiter tragen dezentral die Personalverantwortung und somit auch die Verantwortung für Personalentwicklung. Hier soll künftig die Verantwortung und die Rolle der Führungskräfte insgesamt gestärkt werden.

Mit dem Umstrukturierungsprozess soll die Verantwortung für Personalentwicklung noch stärker in die Geschäftsstellen vor Ort delegiert werden. Personalentwicklung soll vor dem Hintergrund der Entwicklung der Organisationseinheiten direkter Bestandteil der Mitarbeiter-Gespräche werden.

Auch die Mitarbeiter selbst sind verantwortlich für ihre Entwicklung. Auf Grund der Altersstruktur ist hier eine große Seriosität und langjährige Erfahrung gegeben. Zugleich haben Mitarbeiter aber auch immer wieder eine hohe Flexibilität bei der Entwicklung neuer Produkte und Ansätze bewiesen.

Inhalte und Formen der Personalentwicklung

Strategie und Konzept der Personalentwicklung ergeben sich aus den Unternehmens-Leitlinien und den Führungsgrundsätzen. Beide wurden beteiligungsorientiert erarbeitet, sowohl im Rahmen von Großveranstaltungen als auch in Arbeitsgruppen.

Insgesamt gehören zum Konzept und den strategischen Aufgaben der Personalentwicklung:

- Führungsgrundsätze,
- Unternehmensleitlinien,
- Zielkonferenzen (Hier liegt derzeit der Schwerpunkt.),
- jährliche Strategietagungen,
- Stärkung der 2. Führungsebene auf der Hauptverwaltungs-Ebene,
- Entwicklung einer Dienstbesprechungskultur (Pilotprojekte),
- strategische Projekte mit einzelnen Geschäftsstellen zu strategischen Schlüsselfaktoren wie Kommunikations- und Informationsprozesse, Kunden/Kundenorientierung und Zielentwicklung,
- jährliche Erfahrungsaustausche auf der Führungsebene sowie
- ein im Entstehen begriffenes Handbuch für Personalentwicklung für die Führungskräfte.

In 2005 wurde eine neue Betriebsvereinbarung »Zum partnerschaftlichen Umgang mit Konflikten« verabschiedet. Bewährt hat sich dabei ein beteiligungsorientiertes Vorgehen, bei dem in einem ersten Schritt strikt getrennt mit Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsrat gearbeitet wurde. Erst danach erfolgte eine Zusammenfassung bzw. eine übergreifende Diskussion in Regionalkonferenzen.

Eine »professionelle Personalentwicklung« setzt voraus, dass „alle diejenigen, die Verantwortung haben, diese auch erkennen und entsprechend handeln.“ Damit sind sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter gemeint. Mitarbeiter sollten nicht nur Konsument von Personalentwicklung, sondern auch Treiber sein. Treiber meint: „Was muss ich für mich tun?“ im Sinne des Erhalts von Employability. Personalentwicklung sollte wesentlich zur Ressourcenorientierung im gesamten Unternehmen beitragen.

Als wesentliche Punkte für eine professionelle Personalentwicklung wurden benannt:

- Systematisierung und
- Reflexion der Maßnahmen und Aktivitäten,
- Orientierung an Leitlinien und strategischen Zielen (damit nicht beliebig),
- Ergebniskontrolle,
- Transfer leisten und überprüfen,

- ein enges Wechselspiel zwischen Organisationsentwicklung (der Schaffung von Strukturen und Tatsachen) und Personalentwicklung (der entsprechenden Entwicklung von Mitarbeitern, Kommunikation und Kultur).

Personalentwicklung wird damit als Entwicklungsspirale verstanden von Zielen → Maßnahmen → Evaluation → Zielen → usw.. Dabei ist es wichtig, jeweils den »richtigen« Schwerpunkt zu sehen und zu setzen: Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Unternehmenskultur. („Kompetenzentwicklung kann entstehen, wenn Organisationsentwicklung Strukturen schafft; manchmal steht dem aber die Kultur entgegen.“)

Wie bereits verdeutlicht ist die organisationale Verantwortlichkeit für Personalentwicklung im Konzern »geteilt« zwischen dem Zentralbereich, speziell den Verantwortlichen für Personal- und Organisationsentwicklung, und den Führungskräften der Geschäftsstellen.

Der Zentralbereich ist für die Auswahl der Führungskräfte und der Mitarbeiter für die Hauptverwaltung verantwortlich. Der Auswahlprozess der Führungskräfte im Zuge der Umstrukturierung war ein sehr erfolgreiches internes Personalentwicklungsprojekt mit interner Ausschreibung, Bewertungstools für Vorgesetzte, Interviews und Orientierungsforen (Potenzialorientierte Assessment Center).

Darüber hinaus stellt der Zentralbereich Strukturen, Standards und Leitfäden zur Verfügung (z.B. Interview-Leitfäden, Formblätter für Mitarbeitergespräche, Auswahlkriterien) und versucht, mit Initiativen und Anregungen, Impulse zu setzen (z.B. Wissensforen, Netzwerkarbeit zu bestimmten Themen, Zielgruppenorientierte Qualifizierung).

Zentrale Instrumente der Personalentwicklung sind:

- das jährliche Mitarbeitergespräch,
- die Dienstbesprechungen und
- das Angebot zentraler Weiterbildungsmaßnahmen.

Seit mehr als 10 Jahren gibt es zentrale Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter, die über die Hauptverwaltung und den Betriebsrat strategisch und/oder marktbedingt gesteuert werden, d.h. nicht auf der Basis von Bedarfserfassungen. Ziel ist dabei weniger Zufälligkeit und mehr Strategie, Planbarkeit und Synergie in der Personalentwicklung und Weiterbildung der Mitarbeiter zu erzielen. Die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen wird über die jährlichen Mitarbeitergespräche gesteuert. Es gibt »Pflichtveranstaltungen« und freiwillige, interessengeleitete Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen.

Die Personalauswahl der Weiterbildner sowie die Realisierung der Personalentwicklungs-Maßnahmen und arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung der Weiterbildner findet im Wesentlichen vor Ort in den Geschäftsstellen statt. Hier wurden zum Teil »eigene Wege« gefunden, schnell das richtige Personal zu finden. Es gibt keinen systematischen Weg für Personalauswahlprozesse vor Ort. Die Handlungsspielräume der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Geschäftsstellen sind hier recht breit, werden aber auch unterschiedlich genutzt.

Gegenwärtig wird in den Geschäftsstellen ein Personalmanagement mit Querschnittsaufgaben aufgebaut, um die veränderten Anforderungen an Personalentwicklung und Organisationsentwicklung besser umsetzen zu können (nicht mehr nur Personalverwaltung). Darüber hinaus werden sogen. Organisationsentwicklungs-Reviews in den Geschäftsstellen durchgeführt, um Schwachstellen in Folge der Umstrukturierung heraus zu filtern und zu bearbeiten.

Die Kompetenzanforderungen an die Weiterbildner und Mitarbeiter sind nach eigenen Angaben am „klassische Spektrum“ orientiert, wie in anderen Weiterbildungseinrichtungen auch:

- Fachkompetenz,
- Methoden- und didaktische Kompetenz,
- Soziale und Handlungskompetenz.

Mit den nun kleineren Geschäftstellen und dem damit verbundenen besseren Kontakt gibt es auch einen besseren Überblick über die Kompetenzen der Mitarbeiter.

Kompetenzen sowie deren Entwicklung und Förderung werden vor allem im Mitarbeitergespräch thematisiert. Ansonsten erfolgt eine Bewertung eher informell über Kommunikation, Wertschätzung und Arbeitserfolge. Wer etwas gut kann (z.B. Konzepte schreiben), wird diesbezüglich auch speziell genutzt. Ziel ist es, Synergien der Kompetenzen zu nutzen. Es gibt kein Beurteilungsinstrument. Kontrolle ist im Unternehmen eher tabuisiert (Verweis auf Gewerkschaftsansatz).

Für die Kompetenzsicherung und -entwicklung wird im Konzern auch stark auf die Eigeninitiative der Mitarbeiter gesetzt. Lernen erfolgt vielfach am Arbeitsplatz durch ständige Veränderungen und Entwicklungen (z.B. neue Berufsfelder in der Ausbildung; Werkstätten umgebaut, neue Technologieentwicklungen, neue Produktentwicklungen; neue Lehr- und Lernformen, Dozenten als Lernpartner etc.).

Als Lernformen wurden hier benannt:

- Mentoring-Situationen,
- Multiplikatoren-System,
- Hospitationen und Begleitung sowie auch
- nebenberufliche Weiterbildungen (z.B. als Moderator, Mediator etc.), die das Unternehmen zum Teil auch unterstützt (finanziell oder durch Freistellung).

Es gibt gute Erfahrungen mit Veränderungen, wenn die Mitarbeiter im Kontakt mit Außenpersonen das Neue erleben konnten.

In 2005 gab es erstmals als Probelauf thematische, insbes. spartenbezogene überregionale Konferenzen/ Tagungen. Auch die Wissensforen und regionale sowie überregionale Arbeitsgruppen und Workshops werden der Personalentwicklung zugeordnet.

Zu den neuen Instrumenten gehören auch Lerngruppen, Lernpatenschaften und kollegiale Beratung. Vor der Strukturreform dominierten herkömmliche Strukturen in Form von Arbeitskreisen.

Neu im Konzern ist das Konzept der Jahres-Haupt-Zielkonferenzen, das erst 2005 auf Konzernebene eingeführt wurde. Zu Beginn des Jahres sollen auf Konzernebene Ziele erarbeitet und verabschiedet werden, die über die regionalen Geschäftsstellen herunter gebrochen werden sollen. Am Ende des Jahres ist jeweils ein Review der Zielerreichung geplant.

Im Qualitätsmanagement-Handbuch sind unterschiedliche Kommunikationsformen festgelegt und beschrieben: regelmäßige Dienstberatungen (»top down« und »bottom up«), die Mitarbeiter-Zeitung, Personalinformationen und Geschäftsanweisungen als Informations- und Kommunikationswege. Entsprechend einer Jahresterminplanung, die auch mit dem Betriebsrat abgestimmt wird, finden Dienstberatungen auf allen Ebenen statt:

- alle zwei Monate findet eine Sitzung der Geschäftsführung statt,

- jährlich 5 – 6 Treffen der Geschäftsführung mit den Geschäftsstellen-Leitern.
- ein- bis zweimal im Monat innerhalb der Geschäftsstellen ein Treffen des Führungskreises.

Darüber hinaus gibt es ein Intranet. Aber nicht an jedem Arbeitsplatz gibt es einen Zugang dazu. Das Intranet wird zurzeit eher »top down« strukturiert und entwickelt, um es stärker als Arbeitsinstrument auch zwischen den Zentralbereichen und den Geschäftsstellen zu nutzen. Ein breites, vernetztes Arbeiten ist derzeit noch keine Kultur, die geprägt ist. Es herrscht die Erfahrung, dass der direkte Kontakt am besten hilft, Wissen zu transferieren.

Probleme gibt es noch mit einer großen E-Mail-Flut.

Wissensmanagement ist nach der Umstrukturierung ein wichtiges Thema. Ein wesentliches Ziel besteht darin, die unterschiedlichen Kompetenzen im Konzern-Netzwerk und darüber hinaus stärker und effektiver zu nutzen, Synergie-Effekte zu erzielen.

- In einer großen regionalen Geschäftsstelle wurde eine AG gegründet, die sich mit der Abbildung von Prozessen und Wissen beschäftigt.
- Im Rahmen der Qualitätsmanagement-Zertifizierung wurden ebenfalls wesentliche Prozesse auf Konzernebene erfasst und beschrieben.
- Eine Produkt-Datenbank ist angedacht, die ständig fortgeschrieben wird.
- Eine neue Initiative der zentralen Personalentwicklung sind sogen. Wissensforen, die überregional in den jeweiligen Branchenfeldern stattfinden sollen. Hier werden Rahmenbedingungen und Möglichkeiten zentral geschaffen. Probleme werden allerdings in der Handlungs- und Entscheidungsmacht solcher Arbeitskreise gesehen. Wissensforen entwickeln sich dort leichter, wo gemeinsame Zusammenarbeitsebenen vorhanden sind und sie über die Organisationsstruktur unterstützt werden (z.B. Erfahrungen des Kompetenzzentrums Erziehung, Gesundheit und Soziales, die für ein Resozialisierungsprojekt im Justizvollzug genutzt werden können). Hier wird deutlich, „dass Strukturen Möglichkeiten schaffen oder behindern.“
- Führung als zentrales Element von Wissen und Wissensmanagement soll durch die gegenwärtigen Veränderungen aufgebrochen werden.
- Auch zum Thema Wissensmanagement wurden die bereits aufgeführten Informations- und Kommunikationskanäle benannt.

Fall 9: Personalentwicklung als evolutionärer Prozess zum Aufbau einer lernenden Organisation

Für diese Falldarstellung wurde ein Interview mit dem Schulleiter geführt.

Diese Weiterbildungseinrichtung ist die Bildungseinrichtung eines Vereins, der bereits seit 184 Jahren existiert. Ursprünglich entstanden aus dem Gedanken des Vereins einer »erhöhten Bildung des weiblichen Geschlechts«, hat die Bildungseinrichtung im Laufe der Geschichte unterschiedlichste Ausbildungsgänge für soziale Bereiche angeboten. So wurden vor fünf Jahren der hauswirtschaftliche und altenpflegerische Ausbildungsbereich geschlossen und dafür die Fachschule für Führung und Organisation eröffnet. Daneben existiert seit 2001 ein Kunst-Forum bzw. eine Kunstplattform.

Die Weiterbildungseinrichtung umfasst heute folgende staatlich anerkannte Berufsfachschulen und ein Berufskolleg für Praktikantinnen und Praktikanten:

1. Die Fachschule für Sozialpädagogik bildet Erzieher in Voll- und Teilzeit aus.
2. Die Fachschule für Organisation und Führung (eine zweijährige berufsbegleitende Ausbildung)
3. Berufsfachschule für Kinderpflege
4. sowie eine angegliederte Akademie, die berufliche Weiterbildung in den Bereichen »Führungspädagogik, pädagogisch-psychologische Themenstellungen und Fröbel-Art (Kunstpädagogik)«.

Eine Weiterqualifizierung für Erzieher zum Fachwirt für Organisation und Führung bietet die Fachschule für Organisation und Führung an. Angehende Kinderpfleger/innen werden in der Berufsfachschule zum Erwerb von Zusatzqualifikationen (BfQ) in zwei Jahren berufsbegleitend auf die Prüfung vorbereitet.

Die Fachschule für Sozialpädagogik ist eine von vier Ausbildungsanbietern für den Ausbildungsberuf der Erzieherin bzw. des Erziehers innerhalb des Stadtgebietes, wobei die Weiterbildungseinrichtung als einziger der vier Anbieter eine vom Arbeitsamt geförderte Teilzeitausbildung für Erzieherinnen und Erzieher anbieten kann. Derzeit besuchen 233 Auszubildende die Fachschule für Sozialpädagogik in Voll – und Teilzeitform. Gegenwärtig bietet die Fachschule 90 Studienplätze an (bei ca. 800 Bewerbungen); 80% der Bewerber kommen auf persönliche Empfehlung.

Im Folgenden wird der Aktionsrahmen der Personalentwicklung für diese Organisation beschrieben.

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Der Rückgang der Bewerberzahlen für die Weiterbildungseinrichtung seit 1997 und die Veränderung der Ausbildungs-Curricula in dem Bundesland wurden von der Einrichtung zum Anlass für eine Veränderung des Lehr- und Lernkonzeptes genommen. Zwar existierte bereits ein Grundverständnis und Interesse der Belegschaft dafür, dass etwas anders werden muss, alte Inhalte und Lehrformen waren nicht mehr marktfähig – aber erst als die Funktion des Schulleiters neu besetzt wurde und zugleich ein ABWF-gefördertes Projekt zur Kompetenz- und Personalentwicklung begonnen wurde, konnten Veränderungen eingeleitet werden. Das ABWF-Projekt wurde erst durch den neuen Schulleiter initiiert. Eine erste Maßnahme war die Aufgabe der früheren Ausrichtung auf Hauswirtschaft und Pflege. Sie wurde den Marktanforderungen nicht gerecht.

Von Beginn an waren der neue Schulleiter und die Mitarbeiter davon überzeugt, der Weiterbildungseinrichtung eine besondere Ausrichtung zu geben. Sie wollten sich unterscheiden und hervorheben durch innovative Lehr- und Lernkonzepte und -methoden.

Mit der Neuausrichtung der Weiterbildungseinrichtung sollte eine Entwicklung und Gestaltung neuer Lernformen und einer neuen Lernkultur gefördert werden. Das selbst organisierte Lernen der Schülerrinnen und Schüler und ihre Kompetenzentwicklung sowie die Entwicklung von Innovationsfähigkeit waren zentrale Ziele. Zuvor dominierten verschulte, frontale Lehr- und Lernformen. Gleichzeitig sollte diese Lernkultur auch für die Entwicklung der Mitarbeiter genutzt werden.

2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Organisationsstruktur und Beschäftigte

Die Organisationsstruktur der Weiterbildungseinrichtung ist flach. An der Spitze stehen eine Geschäftsführerin und ein pädagogischer Leiter. Derzeit sind in der Weiterbildungseinrichtung 25 fest angestellte Dozenten und Weiterbildner sowie acht fest angestellte Mitarbeiter in der Verwaltung (incl. Geschäftsführerin und dem Schulleiter) beschäftigt. 30 Dozenten sind auf Honorarbasis beschäftigt. Bei den Dozenten handelt es sich um Sozialpädagogen, Pädagogen, Erziehungswissenschaftler, Gymnasial- und Berufsschullehrer und Fachlehrer für musische Fächer. Einige Mitarbeiter arbeiten in der Lehrplankommission des Landes mit. Es besteht eher eine geringe Fluktuation. In den letzten fünf Jahren kamen sechs bis sieben neue Mitarbeiter an die Einrichtung. Die Dozentenauswahl erfolgt nach Bedarf. Bei der Auswahl neuer Mitarbeiter wird auf ihre Einstellung zu und Erfahrung mit neuen Lernformen geachtet.

Die flache Hierarchie spiegelt sich auch darin, dass der Vereinsvorstand und Verwaltungsrat dem Schulleiter viel Handlungs- und Entscheidungsspielraum lassen. Das hat die Neuausrichtung der Weiterbildungseinrichtung stark gefördert.

Das von der Weiterbildungseinrichtung angestrebte Organisationsmodell ist abgeleitet aus der Unternehmensphilosophie und ist als »Jazzband-Modell der Führung« beschrieben. Damit wird ein Modell bezeichnet, in dem alle beteiligten Personen (Leitung, Mitarbeiter) hinsichtlich einer bestimmten Kompetenz Experten sind und in einem offenen Raum ein gemeinsames Thema wählen und bearbeiten. „In diesem Rahmen improvisieren sie und schaffen fortwährend Neues. Für den gemeinsamen Schöpfungsprozess ist es unerlässlich, dass sie aufeinander hören (Dialog und Partizipation), dass einer in den Vordergrund tritt, während die anderen zurücktreten und Unterstützung geben. Nicht jeder muss alles können, aber jeder muss seine individuellen Fähigkeiten in die gemeinsame Komposition einbringen. Jeder muss offen sein für das Neue, das entsteht, und in der Lage sein, einen eigenen Beitrag zu leisten. Dieser eigene Beitrag kann allerdings auch darin bestehen, dass man schweigt bzw. pausiert und/oder Unterstützung und Raum für die Solisten gibt.

Die Band benötigt für diese Leistung weder Partituren (Drehbücher, Vorschriften, Anleitungen etc.) noch einen Dirigenten (Führer, Vorgesetzte etc.). Wohl aber benötigt sie gemeinsam vereinbarte Regeln (die alle internalisiert haben und ohne Kontrolle von außen selbst befolgen) und ein Modell der fähigkeitsorientierten Führungsrotation: Derjenige, der mit seinen spezifischen Fähigkeiten die jeweilige Anforderung optimal meistern kann tritt zeitweise in den Vordergrund, während die anderen unterstützend in den Hintergrund treten. Bands entstehen oft durch »Kristallisationsker-

ne«, Personen, die besonders befähigt sind, die gemeinsame Vision zu artikulieren und ihre Umsetzung zu befördern. Die Band sehen wir als einen Prototyp des Kreativen Feldes.

Gruppen bzw. Teams, die nach diesen Prinzipien funktionieren, werden selbst zu Kristallisationskernen bzw. Magneten: Sie stecken andere Personen an, ihre Begeisterung, ihr »Groove« überträgt sich auf die Zuhörer und bei gelingenden »Konzerten« kommen alle in Bewegung. Wir glauben nun, dass das Bandmodell als Metapher geeignet ist, um zu illustrieren, worum es beim Lernkulturwandel, gehen sollte“.

Unternehmensphilosophie

Die Unternehmensphilosophie wurde im Rahmen eines Forschungs- und Entwicklungsprogramms entwickelt. Sie wird als Evolutionäres Personal- und Organisationsentwicklungs-System bezeichnet und ist in einer Vielzahl von Veröffentlichungen und internen Papieren beschrieben. Mit dem System werden Entwicklungsprozesse verstanden, die durch das gemeinsame Denken und Handeln von Menschen inner- und außerhalb der Organisation initiiert sind. „Ziel ist es, die unterschiedlichen Wertvorstellungen, mentalen Modelle und Fähigkeiten so transparent zu machen, dass alle Beteiligten in die Lage versetzt werden, sich den gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen kreativ und lösungsorientiert zu stellen. Solche beteiligungsorientierten Entwicklungsprozesse bewirken eine Erhöhung des Problempotenzials und erweitern die Handlungsmöglichkeiten einer Organisation. Die dazugehörigen Aktionen werden als proaktive Handlungen definiert, die – ausgelöst durch entsprechende Impulse – weitgehend selbst bestimmt und selbst organisiert aus der inneren Dynamik des jeweiligen Systems entstehen. Die sich aus den unterschiedlichen Standpunkten ergebenden Konflikte und Widersprüche werden als Chancen für Wachstum und Entwicklung aufgefasst. Zur Umsetzung dieses Anspruches ergibt sich ein Bündel von Wirkfaktoren, die für die Initiierung und Nachhaltigkeit von Entwicklungsprozessen von ausschlaggebender Bedeutung sind“.

Diese Wirkfaktoren betreffen:

- die Leitung der Organisation;
- die Art und Weise der Zusammenarbeit inner- und außerhalb der Organisation;
- das Verständnis von Entwicklungsprozessen, welches die einzelnen Personen mitbringen und
- die damit verbundene Kompetenzentwicklung der gesamten Organisation.

Personalentwicklung wird nach diesem Verständnis als ein Evolutionsprozess verstanden, der dadurch gekennzeichnet ist, dass ständig Varietäten (Möglichkeitsräume, Aufbrechen von Routinen, Aufzeigen von Alternativen, Methoden und Konzepte etc.) erzeugt werden. Das ist die wesentliche Aufgabe der Führung. „Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung ist im Kern also ein Verlebendigungs- und Auftauprozess, der dazu beiträgt, dass Individuen und die gesamte Organisation in einen veränderten »Aggregatzustand« kommen. Durch die Verflüssigung mentaler Muster und Routinen erhalten Kristallisationskerne eine besondere Chance, neue Muster und Strukturen anzuregen, die sich nicht von außen gesteuert, sondern von innen evolutionär auf dem Wege der Selbstorganisation ergeben“.

Die Philosophie basiert auf der Theorie der »Kreativen Felder« (Burow, 1999, 2000), die im Sinne der Selbstorganisation aus sich selbst heraus ohne direkte Fremdsteuerung von außen die nötigen Wandlungsprozesse evolutionär in Gang setzen. Das Kreative Feld wird folgendermaßen definiert: „Ein Kreatives Feld wäre demnach eine

in sozialer und materieller Hinsicht spezifisch konstruierte Umgebung, die einen besonderen Aufforderungscharakter für die synergetische Entfaltung des kreativen Potentials der zueinander in Beziehung stehenden Personen ausübt. So zeichnet sich ein Kreatives Feld durch den Zusammenschluss von zwei oder mehr Personen mit stark ausgeprägten unterschiedlichen Fähigkeiten aus, die versuchen in dialogischer Weise ihren gemeinsamen Grund sowie ihre Unterschiede zu erforschen, mit dem Ziel, in einem auf Gegenseitigkeit beruhenden Lernprozess ihr kreatives Potential gegenseitig hervorzulocken, zu erweitern und zu entfalten“ (Burow 1999, S. 123 ff.).

Die Unternehmensphilosophie ist eng gekoppelt an das Verständnis von Lehre. Ziel der Ausbildung ist es, mündige, couragierte und selbständige Bürger mit Verantwortung für das Ganze zu entwickeln. Dieses Ziel soll im Wesentlichen durch das Selbst organisierte Lernen (SOL) erreicht werden: Lehrende und Lernende lernen gemeinsam und entwickeln sich gemeinsam. Unterstützt wird das Selbst organisierte Lernen durch Projektlernen, das damit eine Verbindung von Theorie und Praxis ermöglicht. SOL ist aus ihrer Sicht keine Methode, es ist ein ganzheitliches, zielorientiertes Lehr- und Lernsystem für individuelles und kooperatives Lernen. Das System SOL umfasst neben dem methodischen Bereich

- eine besondere Organisationsform,
- einen nichtlinearen Ansatz zur Wissensvermittlung,
- eine neue Lernkultur mit verändertem Rollenverständnis der Lernpartner und
- eine neue Form der Leistungsbeurteilung.

SOL steht somit für Vermittlung und Erwerb fachlicher und überfachlicher Kompetenzen, die sich an den Bedürfnissen der Berufs- und Arbeitswelt mit dem Ziel des mündigen und handlungskompetenten Bürgers orientiert. Insofern ist es nur folgerichtig, wenn SOL nicht nur für Schüler, sondern auch für die Weiterbildner gilt.

Der unternehmerische Erfolg wird dementsprechend definiert:

- Image der Schule verbessert: die Weiterbildungseinrichtung steht für Innovation.
- Wachsende Bewerberzahl an Studenten.
- Wachsendes Interesse von Unternehmen als Praktikumsfirmen zu fungieren und positive Rückmeldung seitens der Praktikumsfirmen.
- Späterer beruflicher Erfolg und Innovationsfähigkeit der Studenten: „Sind sie in der Lage einen Lernkulturwandel in der Berufspraxis zu realisieren?“ Dazu gibt es eine Idee, sich ein Feedback von ehemaligen Absolventen einzuholen.

Unternehmenskultur und Kommunikation

Die Philosophie bestimmt ganz entscheidend auch die Unternehmenskultur und die Kommunikation der Organisation.

Bezogen auf die Theorie der Kreativen Felder ist die Organisation charakterisiert durch die Faktoren:

- Komplexität der Tätigkeit,
- nicht-autoritativer Führungsstil,
- unterstützende Vorgesetzte,
- anregende Arbeitskollegen und
- kreative Konkurrenz (motivierende Herausforderungen).

„Die wesentlichen Elemente des kreativen Schaffens, nämlich die begabte Persönlichkeit, ein kreativer Schaffensprozess und das Produkt werden durch die Struktur des Felds in besonderer Weise organisiert. Kreative Felder sind durch eine dialogische Beziehungsstruktur (Dialog), durch ein gemeinsames Interesse (Produktorientierung bzw. gemeinsame Vision), durch eine Vielfalt unterschiedlicher Fähigkeitsprofile (Vielfalt und Personenzentrierung), durch eine Konzentration auf die Entfaltung der gemeinsamen Kreativität (Synergieprozess), durch eine gleichberechtigte Teilhabe ohne Bevormundung durch »Experten« (Partizipation) sowie durch ein kreativitätsförderndes soziales und ökologisches Umfeld (Nachhaltigkeit) charakterisiert“.

Von ihrem Selbstverständnis her ist die Weiterbildungseinrichtung hierarchiefrei. Der pädagogische Leiter sieht sich als Impulsgeber. Aber gerade damit erhält er eine zentrale Bedeutung. Er hatte die Idee zu diesem Projekt, er »will« letztlich, dass die Mitarbeiter die Organisation führen und entwickeln. Wesentliche Ideen zur Umsetzung des Projektes kamen von ihm. Die Dozenten können aber auch selbst neue Ideen und Themen einbringen. Zum Beispiel soll demnächst die Arbeitszeit der Lehrkräfte neu definiert werden nach dem Hamburger Modell, d.h. eine Neuverteilung der Arbeitszeit in Stundenanteile Unterricht, Fortbildung, etc. Dadurch sollen persönliche Freiräume geschaffen werden.

Lernzeitkonten werden nicht genutzt.

Aktionspartner der Personalentwicklung

Entscheidend für die Neuausrichtung der Einrichtung war die Arbeit in dem Forschungs- und Gestaltungsprojekt zur Kompetenz- und Personalentwicklung. Im Rahmen dieses Projektes entstanden eine Vielzahl von Kontakten zu anderen Forschungseinrichtungen, zu Projektträgern und Betrieben. Von denen erhielt die Weiterbildungseinrichtung wesentliche Impulse so wie sie denen ebenfalls viele Ideen vermittelte.

3. Spezifik der Personalentwicklung in der Organisation

Struktur und Verantwortlichkeiten für Personalentwicklung

Formal ist der Schulleiter für die Personalentwicklung verantwortlich – inhaltlich sind es aber die Mitarbeiter selbst. Der Pädagogische Leiter versteht sich als Organisationsgestalter in einer heterarchischen Organisationsform. Er sieht seine Aufgabe darin, innovative Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen. An allen wichtigen Entscheidungen will er die Mitarbeiter nicht nur beteiligen – sein Ziel ist es, dass die Ideen zur Führung und Entwicklung der Weiterbildungseinrichtung von den Mitarbeitern kommen. Insofern ist der Schulleiter die »Schlüsselfigur« für die Personalentwicklung. Neben dieser Funktion und ganz im Sinne seiner Vorstellung eines Impulsgebers unterrichtet er auch selbst noch in der Weiterbildungseinrichtung. Vor der Anstellung des Schulleiters hat es keine Personalentwicklung in der Weiterbildungseinrichtung gegeben, allenfalls Fortbildungen, die vom Land gesteuert waren. Zunehmend fühlen sich heute die Mitarbeiter selbst für die Personalentwicklung zuständig, sie haben in den letzten Jahren mehr Eigeninitiative in ihrer Weiterbildung entwickelt.

Inhalte und Formen der Personalentwicklung

Inhalte und Formen der Personalentwicklung ergeben sich konsequent aus der Unternehmensphilosophie. Eine explizit schriftlich ausformulierte Konzeption bzw. Strategie der Personalentwicklung mit entsprechenden Methoden und Instrumenten gibt es nicht, d.h. es existiert keine »Sicherung« (im arbeitsrechtlichen Sinne) der Perso-

alentwicklungs-Konzeption. Ansätze bzw. Teile der Personalentwicklungskonzeption sind in der Schulkonzeption verankert, die in Schriftform vorliegt, und in den diversen Projektveröffentlichungen. Inhalte und Formen unterscheiden sich daher auch stark von üblichen Formen der Personalentwicklung. Zu beachten ist, dass sich die angewandten Formen aus der Einführung des Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses ergaben. Insofern stellen sie nicht die endgültigen Formen dar, da der Prozess der Einführung noch nicht abgeschlossen ist. Andererseits geht die Philosophie auch gar nicht davon aus, dass irgendwann die Personalentwicklung eingeführt ist und dann nur noch bestimmte Methoden und Instrumente, wie z.B. Mitarbeitergespräche eingesetzt werden. Vom Verständnis der Weiterbildungseinrichtung ist der Personal- und Organisationsentwicklungsprozess ein permanenter Prozess, bei dem man allenfalls auf weitere Initialzündungen verzichten kann.

Als Voraussetzung für die erfolgreiche Initiierung und die Sicherung einer länger anhaltenden Evolutionären Personal- und Organisationsentwicklung wurde zum einen das Verständnis welches die beteiligten Personen von Entwicklungsprozessen selbst mitbringen genannt und zum zweiten inwieweit in der Organisation eine Kultur des Vertrauens besteht. An diesen Voraussetzungen wurde aber auch gearbeitet. „Als eine hilfreiche und auch für die beteiligten Personen gewinnbringende Sichtweise hat sich vor allem die Arbeit an Deutungsmustern und mentalen Modellen über Entwicklungsprozesse erwiesen“.

Zentraler Ansatzpunkt zur Initiierung des Veränderungsprozesses war aber die Veränderung des Arbeitsumfeldes und die Arbeit an den erlebnismäßigen Strukturierungen der Mitarbeiter. Letzteres geschah mit Hilfe des »Perspektivenwechsels«: „Unter dem Druck der konkurrenzorientierten Zwangsindividualisierung sind wir es gewohnt, unsere Schwächen möglichst zu verstecken und unsere Stärken herauszustreichen. Das Konzept des Kreativen Feldes zeigt uns aber, dass gerade in unseren Schwächen unsere Chancen liegen. Meine Schwäche ist nämlich zugleich der Bindungs- oder Andockpunkt, an der sich mein Synergiepartner anlagern kann und wir gemeinsam etwas Neues schaffen können. Aus dieser Sicht geht es also nicht darum, dass alle zur gleichen Zeit das Gleiche lernen, sondern dass wir Vielfalt und unterschiedliche Fähigkeiten zur Realisierung gemeinsamer Ziele nutzen und uns dabei gegenseitig anregen und herausfordern“.

Konkret bedeutete dies, dass an »authentischen Entwicklungsaufgaben« der Organisation (z.B. an der Neugestaltung der Curricula) gearbeitet worden ist. Daran waren alle Mitarbeiter beteiligt. Obwohl die Arbeit an den authentischen Entwicklungsaufgaben gewissermaßen von der pädagogischen Leitung »vorgegeben« worden ist, war sowohl das Ziel als auch die Art der Bearbeitung nicht vorgegeben. Die pädagogische Leitung verstand ihre Aufgabe darin, die Mitarbeiter zu irritieren, zu verunsichern und zu mobilisieren. Dadurch sollten bei ihnen Suchbewegungen ausgelöst werden. Eine Besonderheit ergab sich daraus, dass der pädagogische Leiter an allen Workshops und Trainingselementen teilnahm und die entwickelten Konzepte sowohl in die Wahrnehmung seiner pädagogischen Leiterrolle wie auch in seinen Unterricht übertrug. Er verstand sich so als Auftraggeber, Teilnehmer, aber auch Initiator und Modell, eine Art »changing agent«. In diesem Vorgehen zeigt sich das ganze Verständnis von Personalentwicklung in dieser Einrichtung: Organisationale und individuelle Kompetenz werden als sich gegenseitig bedingend angesehen, die Entwicklung einer kompetenten Organisation ist gleichzusetzen mit der Entwicklung kompetenter Mitarbeiter.

Kompetenz bedeutet nach diesem Verständnis:

- innovative Gestaltungskompetenz und
- Veränderungs- und Innovationsfähigkeit (ein Grundsatz des Schulleiters heißt: „Verändern geht vor Bewahren, Fehler sind erlaubt und gewollt“).

Insofern erübrigt sich auch eine »Überprüfung« der Kompetenzen. In der Praxis zeigt sich das innovative Potenzial. Selbstverständlich bekommen die Mitarbeiter ein Feedback – aber das ist spontan und nicht institutionalisiert. Viele Mitarbeiter beschäftigen sich mit Kompetenzen aus anderen Bereichen als dem eigenen Beruf. Die nebenberufliche Weiterbildung wird durch die Weiterbildungseinrichtung unterstützt (innerhalb der Arbeitszeit und/oder finanziell).

Im Rahmen des ABWF-Projekts wurden drei Formen der Personalentwicklung genutzt:

1. Weiterbildung zu Methoden des Selbst organisierten Lernens.
2. Großgruppenverfahren zur strategischen Entwicklung der gesamten Organisation und mit dem Ziel über neue Lernarrangements nachzudenken.
3. Offene Foren zum Lernkulturwandel mit Experten.

Alle Veranstaltungen fanden auf freiwilliger Basis statt. Die meisten Mitarbeiter nahmen daran teil. Es gab natürlich auch ein paar ältere Mitarbeiter, die in ihrer Arbeitsweise nicht mehr wechseln wollten und deshalb an den Veranstaltungen nicht teilnahmen. Die Veranstaltungen waren auch offen für Honorarprofessoren. Aber nur einige wenige nahmen teil. Die Veranstaltungen wurden in der Arbeitszeit durchgeführt – einige an den Wochenenden. Das Besondere war auch, dass diese »Personalentwicklungs-Maßnahmen« für alle Teilnehmer/Studenten offen waren. Das heißt, auch Studenten waren im Personal- und Organisationsentwicklungs-Prozess aktiv involviert. Das führte auch dazu, dass Studenten im Unterricht ein anderes Vorgehen und neue Lernformen einforderten.

Weitere Felder der Personalentwicklung sind:

- Arbeit in Projektgruppen und Teams zur Ausgestaltung der neuen Lehrpläne und ein
- verstärkter Austausch zwischen festen und freien Mitarbeitern.

Personalentwicklung ist vorerst »institutionalisiert« über die neue Lehrplanentwicklung in dem Bundesland: es gibt keine »Fächer« mehr, sondern Handlungsfelder in der Ausbildung. Das erfordert eine kontinuierliche Arbeit in der Einrichtung. Jährlich findet eine dreitägige Klausur zum Abgleich der Konzeptionen und zur strategischen Ausrichtung der Weiterbildungseinrichtung statt.

Daneben gibt es:

- regelmäßige wöchentlich Teamtreffen (6-8 Mitarbeiter, die jeweils einen Schuljahrgang betreuen, teilweise mit Honorarkräften) zu allen Fragen der Lehrplangestaltung und -umsetzung;
- alle 6-8 Wochen ein Schulkonvent mit allen Mitarbeitern und der Schülervertretung;
- 1-2 mal jährlich Konferenzen mit freiberuflichen Mitarbeitern;
- vierteljährlich ein Info-Brief der Vereinsführung.

Die informelle Kommunikation wird stark durch den Schulleiter gestützt; ist aber auch strukturell unterstützt durch Bistro, Intranet, Aushängeplattform. Ein eigentliches Wissensmanagement wird nicht praktiziert aber es besteht „eine Kultur des Aus-

tauschs von Wissen“. Daraus resultierende Veränderungen werden im Lehr-Konzept festgehalten.

Das ABWF-Projekt hat die Kultur in der Organisation verändert. Die Mitarbeiter reden inzwischen relativ offen darüber, was im Unterricht funktioniert und was nicht. Die Ergebnisse von Veränderungen und Gestaltungsprozessen werden im Lehr-Konzept festgehalten.

Fall 10: Auf Vertrieb spezialisierte Personalentwicklung

Das Interview für diese Falldarstellung wurde mit dem Vorstand der Weiterbildungseinrichtung geführt.

Diese Bildungseinrichtung in den neuen Bundesländern wurde 1994 als private Gesellschaft für Weiterbildung gegründet, deren Schwerpunkt in den ersten Jahren vor allem auf arbeitsamtsgeförderten Maßnahmen der Schulung und Umschulung lag. Heute bietet das Unternehmen als Holding in drei Gesellschaften Fort- und Weiterbildungen in den Schwerpunkten Personal- und Organisationsentwicklung, Marketing, CAD und neue Medien.

Im Folgenden wird der Aktionsrahmen der Personalentwicklung für diese Organisation beschrieben.

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Die Weiterbildungseinrichtung ist aus einer Initiative der beiden Geschäftsführer hervorgegangen, die sich nach eigener Aussage damit auf den „Weiterbildungszug“ in den neuen Bundesländern schwangen. Zu Beginn der Weiterbildungstätigkeit machten Aufträge der Bundesagentur für Arbeit über 90% des Umsatzes aus.

Als die Geschäftsführung erkannte, dass die Bundesagentur für Arbeit die Bildungsmaßnahmen reduzierte, schuf sie eine Holding mit mehreren neuen Geschäftsfeldern rund um die Medienausbildung (Multimediaagentur, Wirtschaftsfernsehen, Trainingscenter) und veränderte ihr Selbstverständnis „von einer Schule zum Dienstleister und Beratungsunternehmen“, das Aufträge am Markt akquiriert. Damit verbunden war ebenfalls eine einschneidende Veränderung der Beschäftigtenstruktur mit neuem Schwerpunkt im Vertrieb.

Ein gesellschaftlicher Bildungsauftrag wird nicht gesehen bzw. sei für das Unternehmen nicht relevant. Aber offensichtlich sind Aufträge aus dem öffentlichen Bereich immer noch sehr häufig (Ministerien, Forschungseinrichtungen usw. „die verfügen über Geld“). Darüber hinaus werden in Zusammenarbeit mit den regionalen Wirtschaftsverbänden EU-geförderte Projekte realisiert.

Die gesellschafts- und bildungspolitischen Ansätze der Lernzeitkonten und Qualifizierungstarifverträge spielen für die Weiterbildungseinrichtung keine Rolle. Nach den Erfahrungen des Vorstandes, halten sich Unternehmen bei diesen Instrumenten noch zurück. Er selbst hält auch nicht viel davon, weil gewerkschaftslastig und bürokratisch.

2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Organisationsstruktur und Beschäftigte

Im Jahre 2000 wurde eine neue Firmenstruktur umgesetzt. Es wurden drei eigenständige GmbH gegründet, die unter der Holding firmieren und jeweils ein Geschäftsfeld des Unternehmens realisieren:

- ein Trainingscenter,
- ein Zentrum »creative network« für den Bereich neue Medien,
- ein Institut für IT- und Managementtechnologien.

Zum 01.01.2001 erfolgte die Umwandlung der Holding in eine AG.

Derzeit versteht sich die Bildungseinrichtung als unternehmensnaher Dienstleister mit den Schwerpunkten:

- Personal- und Organisationsentwicklung,
- Marketing,
- CAD und
- neue Medien.

Die Umwandlung zur Holding bzw. AG und die inhaltliche Neuausrichtung mit dem Fokus einer bedarfsorientierten Weiterbildung hatten erhebliche Konsequenzen für das Personal. Im Jahre 2003 wurden 20 Dozenten entlassen und die Verwaltung auf fünf Mitarbeiter reduziert.

Dafür wurden sechs Vertriebsleute eingestellt, die in drei Teams á zwei Mitarbeiter aufgeteilt wurden. Diese Vertriebsmitarbeiter kamen überwiegend aus der Unternehmensberatung, dem Projektmanagement oder dem Marketing. Ihre Aufgabe ist es, entsprechend einer Umsatzvorgabe Beratungs- und Weiterbildungsaufträge zu akquirieren. Je ein Mitarbeiter eines Teams ist für den Außenkontakt zuständig (zum Kunden) der zweite Mitarbeiter für den Innenkontakt (zum Dozenten, zur Geschäftsführung, Verwaltung usw.) und die organisatorische Abwicklung von Projekten. Nach Aussage des Vorstandes konnten und wollten die Dozenten der »alten« Weiterbildungseinrichtung diese Vertriebsaufgaben nicht übernehmen.

Die Weiterbildungstätigkeit bzw. ihre Aufträge realisiert die Bildungseinrichtung heute fast ausschließlich über freie Honorardozenten. Im Trainingscenter des Unternehmens sind nur noch fünf fest angestellte langjährige Dozenten/ Trainer (Experten für CAD, Management und Medien) beschäftigt. Von über 250 Honorardozenten arbeitet die Bildungseinrichtung mit ca. 20 »festen freien« relativ regelmäßig zusammen. Darüber hinaus gibt es eine Datenbank mit 400 Dozentenadressen. Die Konsequenzen sind eine enge Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Weiterbildner, wobei die Führung in den Händen des Vertriebs liegt.

Unternehmensphilosophie

Vom Selbstverständnis her ist die Bildungseinrichtung heute ein Beratungsunternehmen, das Aufträge am Markt akquiriert. Sie hat sich „von einer Schule zum Dienstleister“ für Unternehmen gewandelt. Die Kunden kommen nach diesem Selbstverständnis aus Industrie und Verwaltung. Eine Kundenspezifika (z.B. nach Branchen) gibt es nicht.

Nach wie vor ist aber das Trainingscenter mit seinen Weiterbildungsangeboten für den Umsatz das größte Geschäftsfeld, wobei hier offensichtlich Aufträge aus dem öffentlichen Bereich sowie der Bundesagentur für Arbeit immer noch dominieren. Die inhaltlichen Schwerpunkte des Trainingscenters liegen in den Bereichen Sprachen, EDV-Anwendungen, CAD, Medien, Management, Kommunikation, Recht und Marketing.

Die Bildungseinrichtung fühlt sich keiner pädagogischen Schule bzw. keinen speziellen Lehr- und Lernkonzepten verpflichtet. Sie versteht sich ausschließlich als Dienstleister. Die Inhalte und Anforderungen werden vom Kunden vorgegeben. Die Seminar- und Trainingsmethodik sowie die eingesetzten Lernformen werden weitgehend den Dozenten überlassen. In Forschungsprojekten und Pilotseminaren wird an der Integration selbst gesteuerten Lernens gearbeitet (wobei unter selbst gesteuertem Lernen e-learning verstanden wird). Das selbst gesteuerte Lernen hängt zudem stark von der Akzeptanz durch die Teilnehmer ab und die sei nicht immer ge-

ben. Entscheidend ist der Dozent – er ist ein Vorbild des Lernens. Der Trainingsauftrag wird traditionell verstanden: Vermittlung von (bedarfsorientierten) Inhalten.

Erfolg wird über das Bestehen am Markt und den finanziellen Gewinn definiert. Im eigenen Selbstverständnis begründet sich der Erfolg auf die Abkehr vom Angebot zur Beratung – verkürzt: auf die erfolgreiche Arbeit mit Vertriebsprofis („Generalisten am Markt“), die auf einen Pool von Fachdozenten zurückgreifen können.

Unternehmenskultur und Kommunikation

Vorherrschend im Unternehmen ist der Marktgedanke. Die Unternehmensstrategie ist auf das Gewinnen neuer Kunden ausgerichtet, und das nicht über spezifische inhaltliche Produktangebote sondern am Bedarf der Kunden orientiert. Entsprechend ist die Unternehmenskultur und Kommunikation stark auf den Vertrieb bzw. die Akquisition und die organisatorische »Abwicklung« von Projekten ausgerichtet.

Wöchentlich finden Abstimmungen zwischen Vertrieb und Geschäftsführung zu Akquisition und Kundenprojekten statt, ggf. mit Dozenten. Weiterbildner/ Dozenten sind in Kommunikationsprozesse offenbar ausschließlich über einzelne Kundenprojekte einbezogen.

Aktionspartner

Im öffentlichen Bereich erfolgt eine Zusammenarbeit mit Ministerien und Forschungseinrichtungen. In Zusammenarbeit mit den regionalen Wirtschaftsverbänden werden EU-geförderte Projekte realisiert.

Ein Teil der Kunden kommt aus den Branchenverbänden: z.B. Immobilien, Bau, Architekten, Rechtsanwälte. Bei der Arbeit mit kleineren Unternehmen übernehmen diese Verbände die Organisation der Trainings.

3. Spezifik der Personalentwicklung in der Organisation

Struktur und Verantwortlichkeiten für Personalentwicklung

Für die Personalentwicklung im Unternehmen ist die Geschäftsführung zuständig. Diese fühlt sich ausschließlich für die angestellten Mitarbeiter verantwortlich, denen aber auch eine hohe Selbstverantwortung zugeschrieben wird.

Die Kompetenzentwicklung der Honorardozenten liegt ausschließlich in deren Eigenverantwortung. Bei fehlender Kompetenz bzw. ungenügender Leistung erfolgt in der Regel ein Dozentenwechsel.

Inhalte und Formen der Personalentwicklung

Die Fokussierung des Unternehmens auf Vertriebspersonal ist eine strategische Entscheidung der Weiterbildungseinrichtung, die auch implizit die Strategie der Personalentwicklung bestimmt. Jedoch gibt es keine ausformulierte Strategie bzw. kein schriftliches Konzept für Personalentwicklung.

Mit dem Wandel der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen haben sich auch die Anforderungsprofile an Qualifikation und Kompetenzen der Mitarbeiter verändert. Die neu eingestellten Vertriebsmitarbeiter kamen überwiegend aus der Unternehmensberatung, dem Projektmanagement oder dem Marketing und sollten »Generalisten« sein. Die über die Einrichtung angebotene bzw. gesteuerte Personalentwicklung und Weiterbildung fokussiert daher auf die Schwerpunkte Vertrieb und Sozialkompetenz.

Nach Aussage des Vorstandes ist Personalentwicklung im Unternehmen stark an konkrete Projekte / konkrete Erfordernisse gebunden und muss daher flexibel sein. „Formalisierter Dinge bedarf es da nicht.“

Über das Qualitätsmanagement sind einige Qualifizierungen/ Zertifizierungen von Weiterbildnern vorgeschrieben, die regelmäßig nachgewiesen werden müssen. Darüber hinaus ist jegliche Personalentwicklung der Weiterbildner der Selbstverantwortung und dem Markt überlassen.

Die (freien) Dozenten sollten überwiegend Sprach-, Medien- und Managementexperten sein. Deren Auswahl richtet sich einerseits nach Zertifikaten und angebotenen Kompetenzen und ist andererseits stark erfahrungsgeleitet. Von den Dozenten wird in starkem Maße eine eigenverantwortliche Weiterbildung und Kompetenzentwicklung erwartet. Wenn Schwachstellen deutlich werden oder Projekte nicht gut laufen muss man sich ggf. neue Leute ansehen.

Um stets das »richtige Personal« mit den erforderlichen Kompetenzen zu haben, werden folgende Dinge genutzt:

- Auswahl der Dozenten nach vorhandenen Weiterbildungen und Zertifikaten,
- der lang erprobte Dozentenpool freier Mitarbeiter;
- Kontrollen/Hospitationen der Dozenten;
- Seminar-Feedbacks durch die Teilnehmer und Auswertungsgespräche zwischen Kunde und Vertriebsmitarbeiter nach Abschluss jedes Projekts;
- das Qualitätsmanagementsystem (seit 1996 zertifiziert nach ISO 9000), in dem ein Weiterbildungsplan für die Mitarbeiter verpflichtend vorgesehen ist (da die Bildungseinrichtung ein autorisiertes IT-Trainings-Center ist, sind in regelmäßigen Abständen bestimmte Zertifizierungen der Trainer erforderlich);
- regelmäßig interne Seminare (Schwerpunkt Vertrieb und Sozialkompetenz);
- ein informeller Erfahrungsaustausch zwischen den Kollegen;
- eigene Weiterbildung der Dozenten, die auch klar in der Eigenverantwortung und der Eigeninitiative der Dozenten gesehen wird sowie
- regelmäßige »Betriebsfeiern«, die als wichtiger Motivationsfaktor gewertet werden.

Zweimal im Jahr findet eine interne Strategieberatung statt, die in eigener Regie geleitet wird.

Wöchentlich finden Abstimmungen zwischen Vertrieb und Geschäftsführung, ggf. mit Dozenten statt, auf denen Kundenprojekte, aber auch Themen der Kompetenzanforderungen und Leistungsbewertung angesprochen werden.

Für das Wissensmanagement im Unternehmen gibt es eine umfassende Datenbank, in der alle Projekte und Kundendaten abgelegt sind. Darin enthalten sind auch die Bildungsmodule der Dozenten.

Fall 11: Personalentwicklung als persönliche Kommunikation von Führung und Mitarbeitern

Für diese Falldarstellung wurden Interviews mit der Prokuristin und drei Mitarbeiter/innen der Weiterbildungseinrichtung geführt.

Die Bildungseinrichtung ist eine private Berufsfachschule in den neuen Bundesländern, die zwei Bildungseinrichtungen in sich vereint. Einerseits wird interessierten Jugendlichen die Möglichkeit einer beruflichen Ausbildung geboten (über eine gGmbH), andererseits werden Maßnahmen der Erwachsenenqualifizierung (über eine GmbH) realisiert.

Die Bildungseinrichtung wurde 1990 zunächst als Außenstelle eines bayerischen Instituts gegründet, die 1991 in eine eigenständige GmbH firmierte.

Heute vereint die Weiterbildungseinrichtung in sich eine staatlich anerkannte Berufsfachschule für Technik, eine Fachschule für Technik sowie eine Fachoberschule für Technik.

Das Unternehmen beschäftigt ca. 20 fest angestellte Mitarbeiter und arbeitet mit etwa 10-15 freien Honorarprofessoren zusammen.

Im Folgenden wird der Aktionsrahmen der Personalentwicklung für diese Organisation beschrieben.

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Mit der Ausweitung der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen auf die neuen Bundesländer wurde das Institut 1990 als Außenstelle einer bayerischen Bildungseinrichtung gegründet. 1991 erfolgte die Umwandlung in eine eigenständige GmbH und der Bau des eigenen Schulgebäudes.

Die Geschäftsführung sitzt nach wie vor in Bayern. Die Prokuristin leitet jedoch seit 2002 die Einrichtung relativ eigenständig in Abstimmung mit der Geschäftsführung.

In den Anfangsjahren wurden ausschließlich vom Arbeitsamt finanzierte Maßnahmen realisiert. 1995 wurde eine Berufsfachschule für Technik als genehmigte Ersatzschule etabliert. Damit begann eine zunehmende Spezialisierung und Konzentration auf die berufliche Ausbildung Jugendlicher, die in den Folgejahren durch eine kontinuierliche Angebotserweiterung weiter ausgebaut wurde. Dieser Schritt wird von der Prokuristin wie auch den Mitarbeitern als sehr weitsichtig und zukunftssträchtig für das Unternehmen bewertet. So werden gegenwärtig 90% des Umsatzes über die Jugendbildung (gemeinnützige Weiterbildungseinrichtung) und 10% des Umsatzes über die Erwachsenenbildung (privat finanziert) realisiert.

Eine Umstrukturierung des Managements und der Organisation (Teilung in GmbH und gGmbH) erfolgte im Jahre 2002. Zu dieser Zeit wurde die derzeitige Prokuristin eingesetzt und erhielt einen größeren Handlungsspielraum für eigene Entscheidungen.

Ein gesellschaftlicher Bildungsauftrag wird nicht explizit gesehen bzw. formuliert. Das unternehmensspezifische Credo besteht jedoch in einer konsequenten Kundenorientierung in Bezug auf die Teilnehmer. Seit 2002 kommen die Aufträge nicht mehr ins Haus. Kunden müssen gewonnen werden.

Die gesellschafts- und bildungspolitischen Ansätze der Lernzeitkonten und Qualifizierungstarifverträge sind bekannt, spielen aber für die Weiterbildungseinrichtung sowie deren Kunden keine Rolle.

2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Organisationsstruktur und Beschäftigte

Zum Institut gehören derzeit zwei Bildungseinrichtungen unterschiedlicher Wirtschaftsform: eine GmbH, die Maßnahmen und Projekte der Erwachsenenqualifizierung realisiert und eine gGmbH, die Jugendlichen Möglichkeiten einer beruflichen Ausbildung bietet. Das Angebot an beruflicher Ausbildung und Weiterbildung umfasst:

- eine staatlich anerkannte Berufsfachschule für Technik,
- eine staatlich anerkannte Fachschule für Technik, die Informatiker berufsbegleitend und privat finanziert ausbildet,
- eine staatlich anerkannte Fachoberschule für Technik, in der das Abitur erworben werden kann.

Darüber hinaus realisiert die Bildungseinrichtung aber auch EU-geförderte Projekte über EQUAL, INTEREGIO und ESF und bietet berufsbegleitende Weiterbildung für Erwachsene.

Die Bildungseinrichtung arbeitet mit einem relativ festen Mitarbeiterstamm. Zum Zeitpunkt der Interviews waren ca. 20 Mitarbeiter/innen (Dozenten, Verwaltung, Leitung) beschäftigt, davon 12 feste Vollzeit- und vier geringfügig Beschäftigte in der gGmbH sowie fünf feste Vollzeit- und zwei geringfügig Beschäftigte in der GmbH. Von letzteren sind zwei Mitarbeiter im Rahmen eines Projektes gefördert.

Es wird jedoch erwartet, dass die Anzahl der Mitarbeiter etwas reduziert werden muss, um wirtschaftlich zu bleiben. Im Jahr 2004 mussten bereits zwei Mitarbeiter entlassen werden, die jedoch von der Prokuristin in andere Einrichtungen vermittelt werden konnten.

In der Realisierung der Bildungsmaßnahmen arbeitet das Institut mit ca. 10-15 »festen« Honorarprofessoren zusammen.

Seit 1995 ist die Bildungseinrichtung nach DIN ISO 9001 zertifiziert. Das letzte Audit war 2004.

Unternehmensphilosophie

Die Unternehmensphilosophie ist getragen vom Verständnis einer wirtschaftlich soliden kleinen privaten Schule. Prokuristin wie Mitarbeiter betonen, dass das Institut heute auf einer wirtschaftlich soliden Grundlage steht. „Wir machen nichts, wo wir auch nicht wirklich dahinter stehen. Wir machen keine windigen Dinger, um an schnelles Geld zu kommen.“

Das unternehmensspezifische Credo besteht in einer konsequenten Kundenorientierung in Bezug auf die Schüler und Weiterbildungsteilnehmer. „Die Schüler sind unsere Kunden.“ Die Lehrkräfte erhalten mit dieser Kundenorientierung ihren Arbeitsplatz. Es wird viel Wert auf das Schulklima insgesamt gelegt. Es gibt eine „kleine, fast familiäre Atmosphäre, die uns empfehlenswert macht.“ „Klein, aber fein.“

Es gibt keinen bestimmten pädagogischen Ansatz, nach dem die Schulen arbeiten. Der Unterricht ist sehr stark mit moderner Technik unterstützt (je Klasse ein Compu-

ter + Beamer). Ansonsten hängt die Unterrichtsgestaltung sehr vom einzelnen Lehrer ab. Der Inhalt und das Konzept sind "wie woanders auch, aber das Klima ist besonders." Die Schüler haben keine Angst jederzeit zum Schulleiter zu kommen oder Lehrer direkt und unmittelbar anzusprechen. Die Sprechzeiten im Sekretariat wurden wieder abgeschafft, die Sekretärinnen wollten lieber immer erreichbar sein.

Vom Schulleiter wurde statt eines pädagogischen Konzepts ein Motto genannt: „Lernen kann Spaß machen, Lernen soll Spaß machen, wenn`s auch manchmal anstrengend ist.“ Ein Grundprinzip der Arbeit ist, sich sehr auf die/ den Schüler einzustellen. Der Schüler soll sagen können: „Das ist *meine* Schule“. In der Arbeit mit den Schülern gilt der Ansatz „Fördern und Fordern“, der folgende Punkte einschließt:

- die Teilnehmer respektieren,
- Anknüpfungspunkte und Anschlussfähigkeit für Lernen suchen und schaffen (Schüler motivieren, auch kleine Erfolge sichtbar machen),
- aber auch Konsequenzen ziehen, bei denen die nicht wollen.

Es wird mit Gruppenarbeit und Komplexaufgaben gearbeitet. Das Buchhaltungsprogramm wird am PC selbst getestet. Projektarbeit wird vorwiegend in Form von Freizeitprojekten (z.B. Schulfest) gestaltet.

Erfolg ist für die Mitarbeiter, wenn:

- die Arbeit und der Einsatz auch „ökonomisch aufgeht“,
- man merkt, man hat sich am Bedarf orientiert,
- man Strategien entwickeln und auch umsetzen kann,
- bei den Schülern und den Teilnehmern der Projekte etwas erreicht wird und von diesen auch eine positive Rückmeldung kommt,
- man auch kleine Ergebnisse und Erfolge würdigen kann und
- „man am Abend in den Spiegel schauen und sagen kann, das war wieder ein guter Tag.“

Die Prokuristin verbindet Erfolg vor allem mit den Schülern als Kunden. Die Schüler/Kunden kommen über Mund zu Mund-Propaganda. Es gibt Eingangsbefragungen und viele verweisen auf Empfehlungen von Bekannten. Dem zufolge ist Erfolg, wenn Lehrer so auftreten, dass Schüler Kunden sein können.

Unternehmenskultur und Kommunikation

Charakteristisch für das Unternehmen ist aus Sicht der Prokuristin eine offene, entspannte und wertschätzende Arbeitsatmosphäre. Mitarbeiter, die das Unternehmen mit aufgebaut haben, sollen auch in schwierigen Situationen nicht fallen gelassen werden.

Seitens der Prokuristin gibt es eine »Politik der offenen Tür«. Jeder kann jederzeit zu ihr kommen. Deshalb steht ihre Bürotür fast immer offen. Stil der Prokuristin ist es, Motivation vorzuleben und Freiräume zu geben. Aber wenn es sein muss, scheut sie sich nicht „es auch mal hart zu sagen“

Aus Sicht der Mitarbeiter fühlt man sich im Institut wohl: Es herrscht ein gutes Arbeits- und Beziehungsklima. Die Organisation und Planung sowie der Lehrereinsatz funktionieren gut und reibungslos. Das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander und

das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern ist sehr kollegial und gut. Obgleich oft auch ein Arbeitsdruck besteht, wird seitens der Leitung kein Druck auf Mitarbeiter ausgeübt. Die Mitarbeiter können sehr eigenverantwortlich arbeiten, werden durch neue anspruchsvolle Aufgaben gefördert und entwickelt und erhalten dafür auch zu jeder Zeit Unterstützung sowie Anerkennung von der Geschäftsführung.

Nach Aussagen der Mitarbeiter kommen die Vorteile einer privaten Schule auch im Arbeitsprozess zum Tragen: deutlich kleinere Klassen und damit eine angenehmere Arbeitsatmosphäre, was zugleich das Druckerleben der Lehrer und Schüler mindert.

Im Institut besteht eine hohe Mitarbeiterverbundenheit, Zufriedenheit und Identifikation mit der Weiterbildungseinrichtung. Gleiches gilt eigentlich auch für die Jugendlichen. Es besteht eine hohe Identifikation der Schüler mit der Schule.

Die Kommunikation in der Weiterbildungseinrichtung erfolgt mehrheitlich auf kurzen, direkten und informellen Wegen, unterstützt durch einige formale Kommunikationsformen. Alle Besprechungen im Zusammenhang mit der Arbeit finden auch innerhalb der Arbeitszeit statt.

Besonders hervorgehoben wurde die gemeinsame Mittagspause im Verwaltungsbereich als wichtige und geschätzte informelle Kommunikationsform. Diese wurde von der Prokuristin initiiert, um auch persönlichen Beziehungen Raum zu geben: „Da geht es um Familie, Frau, Kind und Sonstiges.“

Nach Aussagen der Mitarbeiter wurden in 2004 von den Mitarbeitern selbst Informationsprobleme bzw. unzureichende Transparenz zwischen Schulbereich und Projektbereich festgestellt. Diese wurden kommuniziert und eigenverantwortlich durch Initiative der Mitarbeiter selbst gelöst. Für die Mitarbeiter ist „das xxx hinreichend klein, um gut informiert zu sein und auch zu wissen, was die Leitung plant und vorhat.“

Aktionspartner

Das Institut nutzt gerne Weiterbildungs-Angebote der SALF (Sächsische Akademie für Lehrer-Fortbildung), des HIBA (Heidelberger Institut für Beruf und Arbeit) sowie anderer Institutionen.

Die Bildungseinrichtung ist Mitglied in einigen Fach-/ Berufsverbänden, die für die Ausbildungsberufe relevant sind, sowie Mitglied in einem Netzwerk von sächsischen Bildungsträgern.

3. Spezifik der Personalentwicklung in der Organisation

Struktur und Verantwortlichkeiten für Personalentwicklung

Von allen Interviewpartnern wurde übereinstimmend gesagt, dass für die Personalentwicklung im Unternehmen die Prokuristin und die Schulleitung ebenso wie die Mitarbeiter selbst verantwortlich sind.

Inhalte und Formen der Personalentwicklung

Es gibt kein fest geschriebenes Personalentwicklungskonzept und keine Personalentwicklungs-Strategie in der Organisation. Ein Förder- und Entwicklungsplan für die Mitarbeiter existiert nicht.

Das Verständnis von Personalentwicklung besteht offenbar für Führung und Mitarbeiter im persönlichen Fördern und Fordern persönlichen Engagements auf der Basis einer hohen Eigenverantwortung. Folgende Beispiele wurden dafür genannt:

Die Prokuristin selbst wurde systematisch für diese Funktion entwickelt, über die Teilnahme an einer Umschulung, die Einstellung als Dozentin und die Übernahme der Funktion einer Bereichsleiterin.

Die Prokuristin legt sehr viel Wert auf eine offene und informelle Atmosphäre und Beziehungsgestaltung, die die Mitarbeiter sensibilisieren und motivieren soll (z.B. Tür der Prokuristin ist ständig offen, stets ansprechbar, eigene Erwartungen und Ansprüche auch vorleben). Das wird von den Mitarbeitern auch so wahrgenommen: „Die Geschäftsführung arbeitet auch ständig bei offener Tür und man kann jederzeit mit Fragen und Anliegen kommen.“

Eine Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter ist in persönliche Gespräche integriert. Es gibt persönliche Gespräche zwischen der Prokuristin und den Mitarbeitern wie auch zwischen Mitarbeitern und Schulleiter. Die Initiative hierzu kann jederzeit von beiden Seiten erfolgen. Die Gespräche sollten mindestens einmal im Jahr stattfinden. Es gibt Mitarbeiter, die häufiger ein Gespräch wollen, andere seltener. Hier wird bewusst Wert darauf gelegt, dass diese Gespräche nicht formalisiert werden. Es wird nichts schriftlich fest gehalten. Die Prokuristin: „Ich will nichts aufschreiben, dann wird es formalisiert.“ In diesen Gesprächen können Mitarbeiter ihre Entwicklungswünsche und -vorschläge einbringen und die Geschäftsführung unterbreitet Entwicklungs- bzw. Fördermöglichkeiten. Entscheidungen werden unter unternehmerischen Aspekten gemeinsam getroffen.

(Formale) Personalgespräche werden nur bei formalen Anlässen geführt (Kritikgespräche, Vertrags- und Kündigungsgespräche, strukturelle Veränderungen der Organisation, die zu Personalveränderungen führen).

Weiterbildungsangebote, die das Institut erreichen und für die Organisation relevant sind, werden von der Prokuristin als Information an die Mitarbeiter in Umlauf gegeben. Die Mitarbeiter sind allgemein angehalten, sich Weiterbildungsmaßnahmen aus den Angeboten, die die Prokuristin in Umlauf gibt, auszusuchen. Insbesondere die vielfältigen Angebote der SALF (Sächsische Akademie für Lehrer-Fortbildung) würde das Institut gerne häufiger nutzen. Aber dort werden offenbar staatliche Schulen bei der Seminarbelegung bevorzugt.

Weiterbildungen werden aber auch von der Prokuristin an Mitarbeiter direkt herangebracht. Drei Mitarbeiter bilden sich derzeit zum E-Learning-Manager weiter. Diese Weiterbildung wird zu 100% vom Unternehmen getragen.

Zugleich können auch Mitarbeiter Weiterbildungsinteressen an die Geschäftsführung herantragen und erhalten Unterstützung, wenn es im Interesse der Einrichtung ist. Die Form der Unterstützung und Förderung von Weiterbildung durch das Unternehmen ist unterschiedlich: die (teilweise) Übernahme von Kosten oder/und eine Freistellung für die Weiterbildung. So wurde z.B. im Ergebnis eines persönlichen Gesprächs vereinbart, dass ein Mitarbeiter eine Ausbildung zur Sicherheitsfachkraft absolvieren kann. Die Förderung seitens des Instituts besteht in der zeitlichen Freistellung für die Weiterbildung und die Vorbereitung der Abschlussarbeit und Prüfung.

Auch freie Mitarbeiter bekommen eine Weiterbildung zum Teil bezahlt, wenn deren Hauptnutzen dem Institut zukommt. Sie können ebenfalls aus den Katalogen auswählen.

Im letzten Jahr wurde eine Befragung durchgeführt, wie die Mitarbeiter ihren Weiterbildungs-Bedarf einschätzen. Danach wurden Qualifizierungen im Haus durchgeführt, die zum Teil auch mit eigenen Mitarbeitern realisiert wurden, z.B. zum Umgang mit schwierigen Zielgruppen oder Umgang mit Suchtproblemen.

Ein Austausch über bzw. eine Multiplikation von Weiterbildungsinhalten erfolgt zum Teil in Lehrerkonferenzen, in Teilteams der Fachbereiche oder über Protokolle und das Intranet.

Eine wichtige Größe in der Personalentwicklung ist das Feedback der Schüler. Die Rückmeldung über die Schüler wird sehr ernst genommen – hier auch kurze Wege über die »offene Tür« und das direkte Gespräch zwischen Schüler und Dozent. Hospitationen werden regelmäßig durch den Schulleiter und die Bereichsleiter durchgeführt (1x jährlich pro Lehrer) und erfolgen aktuell bei Problemen oder Beschwerden. Einmal im Quartal finden Klassensprecherberatungen mit dem Schulleiter und den Bereichsleitern und evtl. Klassenlehrern statt. In ihnen wird die Qualität des Unterrichts und die Lehrer-Schüler-Beziehung thematisiert. Im Rahmen des Qualitätsmanagement-Systems erfolgt einmal im Jahr eine Fragebogen-Bewertung jedes Dozenten durch die Schüler. Anhand von sieben Fragen, die die Lehrer selbst ausgewählt haben, schätzen die Schüler ihre Lehrer ein. Die Ergebnisse werden in der Lehrerkonferenz offen aber anonym ausgewertet. Jeder Lehrer erhält auch sein persönliches Ergebnis, das mit der Prokuristin und Schulleitung ausgewertet wird. Bei Problemen erfolgt eine Ursachenforschung und entsprechende Hilfestellung (von freien Mitarbeitern hat man sich auch schon getrennt).

Aus Sicht der Prokuristin bildet die angestrebte besondere Lehrer-Schüler-Beziehung im Sinne einer Kundenorientierung im Institut die Basis für die Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter. Diese sollten sich auch bei hohem Arbeitsdruck stets engagieren und sensibel sein, sich für die Schüler einsetzen und sich um diese bemühen.

Die Mitarbeiter bestätigen, dass die Geschäftsführung und der Schulleiter das Personal nach fachlichen und persönlichen Gesichtspunkten auswählen. Auf eine hohe persönliche Verantwortung der Mitarbeiter, sich zu interessieren und selbst weiter zu bilden, sich verantwortlich zu fühlen und auch über den »Tellerrand« des eigenen Faches zu schauen, wird großer Wert gelegt.

Seitens der Mitarbeiter wurde betont, dass gutes Fachwissen zwar die Basis sei, aber nicht ausreiche. Man muss das Wissen auch vermitteln können und die Schüler gewinnen, interessieren und motivieren können. Daher sind weitere Sozialkompetenzen und die Persönlichkeit im Institut ganz wichtig:

- sich auf unterschiedliche Zielgruppen (Lernniveaus) einstellen können,
- sich individuell auf die Teilnehmer einstellen,
- Sensibilität und zugleich Durchsetzungsvermögen,
- Überzeugungskraft,
- die Fähigkeit, Beziehungen herzustellen und
- Kenntnisse und Fähigkeiten der Methodik/ Didaktik.

Die Basis für Prozesse der Kompetenzsicherung ist nach Meinung der Mitarbeiter das gute, offene und vertrauensvolle Klima in der Bildungseinrichtung.

Nach eigenen Aussagen können die Mitarbeiter sehr eigenverantwortlich arbeiten, werden durch neue anspruchsvolle Aufgaben gefördert und entwickelt und erhalten dafür auch zu jeder Zeit Unterstützung sowie Anerkennung von der Geschäftsführung. So ist z.B. ein Dozent für das gesamte Werbematerial, Design und die Internetseite verantwortlich.

Die Kommunikation in der Weiterbildungseinrichtung erfolgt mehrheitlich auf kurzen, direkten und informellen Wegen. Unterstützt wird diese durch folgende formalen Kommunikationsformen:

- Dienstberatungen mit Protokoll, die monatlich bis zweimonatlich im Leitungsteam stattfinden (Geschäftsführer, Prokuristin, Schulleiter, Bereichsleitung Sprachen und EDV, Projektmanagerin plus Assistentin). Hier wird auch Neues entwickelt und entschieden.
- Lehrerkonferenzen, die mindestens einmal im Jahr stattfinden und an denen auch die freien Mitarbeiter teilnehmen.
- E-Mail und Intranet.
- Aushänge im Lehrerzimmer.
- Kurze Zusammenkünfte im Lehrerzimmer bei Bedarf.
- Sitzungen der Prüfungskommissionen.
- Alle Besprechungen im Zusammenhang mit der Arbeit finden auch innerhalb der Arbeitszeit statt.

Die Fachlehrer tauschen sich untereinander aus. Dieser Austausch und eine Abstimmung sind auch vom Ablauf her notwendig, da die Lehrpläne fächerübergreifend gestaltet sind. Die Lehrkräfte müssen und haben ihre Lehrpläne/Stoffverteilungspläne aufeinander abgestimmt. Für diese fächerübergreifende Abstimmung und einen regelmäßigen Austausch gibt es verantwortliche Koordinatoren. Diese Funktion wird auch extra vergütet. Als Koordinatorin arbeitet auch eine freie Mitarbeiterin.

Das Wissensmanagement in dieser Bildungseinrichtung ist vor allem über folgende Punkte gesichert, die von allen Interviewpartnern benannt wurden:

- Alles, was an Regularien und Allgemeingültigkeiten existiert, steht zentral im Netz.
- Fachliche Dinge sind zentralisiert geordnet. Die Bereichsleiter sind Wissensträger und »Verwalter« der Materialien. Für jedes Fachgebiet gibt es spezielle Ansprechpartner, für die zumindest teilweise auch eine Ersetzbarkeit geregelt ist.
- Klassenbücher und bestimmte fachliche Unterlagen müssen stets im Haus verfügbar sein und dürfen nicht mit nach Hause genommen werden.
- Im Sekretariat der Schule gibt es Kursordner und Schülerordner.
- Im Bereich Projekte ist die gesamte Ablage (PC sowie Aktenordner) nach einem einheitlichen System neu überarbeitet worden, so dass jeder weiß, wo er was findet.
- Bestimmte Kontakte nach außen sind per Kommunikation auch an bestimmte Personen gebunden.

Fall 12: Personalentwicklung ist Weiterbildung

Für diese Falldarstellung wurden Interviews mit der Referentin Personalwesen und der Referentin Marketing/Vertrieb und vier Mitarbeiter/innen (darunter ein Betriebsrat) der Weiterbildungseinrichtung geführt.

Die Weiterbildungseinrichtung existiert seit 1991. Vorläufer war eine 1949 gegründete Bildungseinrichtung als Ausbildungsstätte eines DDR-Kombinates.

Die Einrichtung ist als gemeinnütziger Bildungsträger in der beruflichen Erstausbildung, der Fort- und Weiterbildung sowie Berufsvorbereitung und -orientierung tätig.

Die Weiterbildungseinrichtung setzte mit logischer Konsequenz die langjährigen Traditionen und mehr als 40-jährigen Erfahrungen in der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung fort. In der zurückliegenden Zeit wurden mehr als 3000 Facharbeiter für die ostdeutsche Chemieindustrie und andere Kooperationspartner ausgebildet. Mit der erfolgreichen Privatisierung über einen, vorwiegend von Mitarbeitern der Bildungseinrichtung gegründeten, gemeinnützigen Verein als alleinigen Gesellschafter wurde das Bildungsprofil deutlich erweitert. Die bildungsinhaltliche Verbindung der Bereiche Chemie und technischer Umweltschutz wurde zur tragenden Unternehmensphilosophie.

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Die Weiterbildungseinrichtung unterstützt Unternehmen bei der Ausbildung von Lehrlingen in den Berufen:

- Chemielaborant,
- Physiklaborant,
- Biologielaborant,
- Lacklaborant,
- Chemikant,
- Mechatroniker,
- Verfahrensmechaniker für Beschichtungstechnik,
- Verfahrensmechaniker für Kunststoff- und Kautschuktechnik,
- Fachkraft für Wasserversorgungstechnik,
- Fachkraft für Abwassertechnik,
- Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft,
- Fachkraft für Rohr-, Kanal und Industrieservice.

Das Profil der Einrichtung besteht gegenwärtig aus fünf Säulen:

1. Berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung in naturwissenschaftlichen Berufen.
2. Berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung auf dem Gebiet des technischen Umweltschutzes.
3. Fort- und Weiterbildung für das Maler- und Lackiererhandwerk.
4. Fort- und Weiterbildung für das Floristikhandwerk.
5. Berufsvorbereitende und berufsausbildende Maßnahmen für lernbehinderte und benachteiligte Jugendliche.

Neben der beruflichen Erstausbildung im Rahmen des dualen Systems in den Berufen stehen Lehrgänge zur Vorbereitung auf die Meisterprüfung in:

- Industriemeister – Fachrichtung Chemie,
- Wassermeister,

- Abwassermeister,
- Städtereinigungsmeister,
- Rohrnetzmeister,
- Maler- und Lackierermeister,
- Floristmeister.

Die Weiterbildungseinrichtung beteiligt sich in ihren Fachgebieten an der Entwicklung und Erprobung neuer Wege der beruflichen Bildung. Das zeigt sich u.a.:

- in der Funktion als Leitbetrieb des Bildungsverbundes Sachsen für Chemie- und chemiebezogene Berufe;
- in der Funktion als Leitbetrieb im Ausbildungsverbund Sachsen in der Ver- und Entsorgung;
- in der Beteiligung an Bildungsprojekten, wie z.B.:
 - ADAPT-Projekt: »Unternehmensorganisation und Personalqualifikation als Gestaltungsfelder chemiebezogener klein- und mittelständischer Wirtschaftsstrukturen«.
 - Öko-Audit-Projekt: Entwicklung und Erstellung spezifischer Lehrinhalte, Lehr- und Lernmaterialien im Rahmen eines Modells: »Öko-Audit als komplexe, beteiligungsorientierte Gestaltung einer ökologisch und ökonomisch innovativen Unternehmensentwicklung am Beispiel von mittelständischen chemiebezogenen Unternehmen«.

2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Organisationsstruktur und Beschäftigte

1991 hatte die Weiterbildungseinrichtung 40 Mitarbeiter, dann verließen, infolge der Konzentration auf Praxisvermittlung die Lehrer, die vorzugsweise Theorie vermittelt hatten, die Einrichtung.

Zurzeit gibt es 98 Mitarbeiter/innen, die Hälfte davon mit befristeten Arbeitsverträgen. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter/innen sind Ausbilder und Sozialpädagogen, nur sechs Mitarbeiter/innen sind im eigentlichen Sinne Weiterbildner. In der Verwaltung arbeiten neun Personen. Auf Honorarbasis arbeiten relativ fest 60 Mitarbeiter/innen (überwiegend in der Meisterausbildung und im Umweltschutz) und 20 Mitarbeiter je nach Bedarf von Zeit zu Zeit.

Die Organisationsstruktur besteht aus vier hierarchischen Ebenen:

1. Geschäftsführung,
2. Referenten etc. und Bereichsleitungen, diesen unterstellt
3. Koordinatoren und
4. Mitarbeiter.

Unternehmensphilosophie

Das Selbstbild der Einrichtung wird durch die Mitarbeiter wie folgt beschrieben: „Wir sind Exoten, etwas Vergleichbares gibt es in Sachsen nicht. Die Betriebe kommen auf uns zu; wir machen überbetriebliche Ausbildung.“

Kerngeschäft der Einrichtung ist Berufsausbildung im Rahmen des Dualen Systems sowie Vorbereitung auf eine Berufsausbildung. Die Ausbildung ist sehr praxisorien-

tiert. Dabei sollen die betrieblichen Belange so weit wie möglich berücksichtigt werden. Als in sich geschlossenes Konzept ist dies noch nicht ausformuliert.

Erfolg ist:

- eine gute Ausbildung mit guten Abschlüssen der Jugendlichen und Erwachsenen (und das sie das selbst sehen);
- eine erfolgreiche Vermittlung der Jugendlichen in eine Lehrstelle bzw. in den Arbeitsmarkt, 60%-80% Vermittlungsquote.

Erfolg ist auch, wenn ein ehemaliger Azubi als Meisterschüler wieder kommt.

Unternehmenskultur und Kommunikation

Die Arbeit mit den Jugendlichen und Erwachsenen beruht auf einer Vielzahl pädagogischer Konzepte, die eklektizistisch zusammengesetzt sind. Neue Methoden und Lehrformen sind gewollt und können durch die Aus- und Weiterbildner ausprobiert werden.

SOL funktioniert nur bei einer bestimmten Klientel, bei Umschülern geht es, bei Chemikanten ist es „selbst organisiertes Schlafen“ (so eine Aussage eines Weiterbildners).

Interne Kommunikation wird realisiert in Form von:

- Dienstberatungen,
- Informelle Gesprächsmöglichkeiten,
- Austausch über Intranet,
- Austausch über den Bildungsserver,
- Beratungen auf Koordinatorenebene,
- Bereichsleiterberatungen,
- Betriebsversammlungen,
- Spontane Arbeitstreffen,
- Pausengespräche.

Viele Mitarbeiter essen in den Büros, um miteinander reden zu können. Weitere Orte für Kommunikation sind die Kantine und der Pausenraum.

Das Arbeitsklima wird als positiv beschrieben. Es gibt einen Teil langjähriger Mitarbeiter mit festen Verträgen, unter denen ein sehr guter Kontakt herrscht. Aussage des BR: „Hier ist nie jemand gegangen, weil er ein Problem mit Kollegen, der Geschäftsleitung oder den Azubis hatte.“ Es herrscht ein gutes Klima. Das Verhältnis zwischen Aus- und Weiterbildnern und Azubis/Weiterbildungs-Teilnehmern im Haus ist sehr gut. Auftretende Probleme werden schnell und offen geklärt. Daneben gibt es einen Teil Mitarbeiter mit befristeten Verträgen und hoher Fluktuation. Beide Mitarbeitergruppen haben wenig Kontakt miteinander.

Ein Wissensmanagement ist angedacht – explizit existiert es noch nicht. Es wird ständig auf die Protokolle verwiesen, die von Dienstreisen angefertigt werden müssen. Gleichzeitig wird geäußert, dass diese Protokolle nicht systematisch im Sinne eines Wissensmanagements aufbereitet und abgelegt zur Verfügung stehen. Derzeit wird ein pädagogisches Konzept erarbeitet und unter Zusammenstellung vorhandener Dokumente und Protokolle auf dem neu zu schaffenden Bildungs-Server abgelegt. Was nicht geschieht: Erkenntnisse von Fachtagungen und Symposien aufbereiten und allen Kollegen zugänglich machen. Die Materialien von Weiterbildungen der

Mitarbeiter sind zum Teil im Netz, aber eben nicht im Sinne eines Wissensmanagements abgelegt und auffindbar.

Es gibt aber bereits:

- Klassenbücher
- Protokolle von Weiterbildungen (Bildungsbericht)
- Handbücher mit Kursunterlagen

Eine Möglichkeit einer systematischen Speicherung von Wissen und Erfahrung besteht durch den Bildungsserver.

Aktionspartner

Die Weiterbildungseinrichtung arbeitet eng mit Fachverbänden und Betrieben zusammen. Sie arbeitet in einem Bildungsverbund. Weitere Partner sind die Arbeitsagentur sowie Privatpersonen (Selbstzahler).

Es besteht eine sehr enge Zusammenarbeit mit anderen Bildungsträgern; darüber erfolgt eine Ergänzung der pädagogischen Konzepte.

Zu den Betrieben, aus denen die Azubis kommen, wird sehr enger Kontakt gehalten. Es wird strikt praxisorientiert ausgebildet. Die Ausbilder sind 1x jährlich an jedem Ausbildungsplatz.

3. Spezifik der Personalentwicklung

Struktur und Verantwortlichkeiten für Personalentwicklung

Für Personalentwicklung ist die Referentin Personal verantwortlich.

Unter professioneller Personalentwicklung wird das Abarbeiten der im Lehrbuch vorgesehenen Kapitel verstanden: von der Auswahl bis zum Zeugnis. Also:

- Human Resources,
- Potenzialanalysen,
- Fördergespräche,
- Mitarbeiter-Gespräche,
- Nachfolgeregelung,
- Laufplangestaltung

Durch die befristeten Verträge vieler Mitarbeiter/innen fehlt nach Mitarbeitersicht die nötige Stabilität zu einer professionellen Personalentwicklung. Die Mitarbeiter haben sehr gute Qualifikationen und die Unsicherheit darüber, ob es gelingt, Folgeprojekte zu akquirieren, begünstigt Fluktuation und macht langfristige Qualifizierung ineffizient. Die 1-Jahres-Verträge werden als großer Nachteil für die pädagogische Arbeit eingeschätzt.

Zu einer professionellen Personalentwicklung gehören aus Mitarbeitersicht auch regelmäßige Mitarbeiter-Gespräche (Fördergespräche) und Zielvereinbarungen (beides findet nicht statt) sowie genügend Einarbeitungszeit (z.Z. zu knapp).

Inhalte und Formen der Personalentwicklung

Es gibt ein strategisches Konzept der Personalentwicklung, das aber stark lehrbuchhaltig (nach Qualitätsmanagement) aufgebaut ist. Die Weiterbildung nimmt darin den bedeutendsten Raum ein. Systematische Mitarbeitergespräche, Vorgesetztenfeedback usw. sollen noch eingeführt werden. Bislang werden praktiziert:

- Weiterbildung, wobei Mitarbeiter auch ihre Wünsche und Vorstellungen nennen können.
- Nutzung des Weiterbildungsangebots der HIBA (bei Ausschreibungen müssen bestimmte HIBA-Qualifikationen nachgewiesen werden).
- Bestimmte Weiterbildungen, wie z.B. Arbeitsschutz, sind vom Gesetzgeber vorgeschrieben.
- Bedarfsermittlung.
- Stellenbeschreibung.
- Es werden Anforderungsprofile erarbeitet.
- Für Themen, wie Mutterschutz, Drogenproblematik werden jeweils Mitarbeiter zu Spezialisten ausgebildet, die dann die Kollegen in dieser Thematik unterrichten und unterstützen.

Die Erarbeitung der Personal- und Organisationsentwicklungs-Konzeption sowie der -Strategie erfolgt durch die Geschäftsführung bzw. durch die zuständigen Referentinnen.

Während aber die Mitarbeiter in die Personalentwicklung mit einbezogen sind, wird Organisationsentwicklung von der Geschäftsführung vorgegeben.

Es gibt eine Weiterbildungsstruktur. In den fachlichen Arbeitskreisen wird einmal jährlich systematisch eine Bedarfserfassung und -abstimmung vorgenommen. Dabei wird speziell auf Angebote des HIBA, der Berufsgenossenschaften und Weiterbildungsmöglichkeiten des Landes Sachsen zurückgegriffen.

Personalentwicklungs-Bestandteile sind:

- Externe und interne Weiterbildung.
- Projektarbeit (daran können jeweils ca. 20% der Mitarbeiter teilnehmen).
- Arbeit in Arbeitskreisen, z.B. (die Mitarbeiter können in mehreren Arbeitskreisen mitarbeiten):
 - Arbeitssicherheit,
 - Gesundheitsversorgung,
 - Berufspädagogik (didaktisch methodische Fortbildung),
 - Datenverarbeitung/Multimedia,
 - Umweltschutz/Qualitätsmanagement,
 - Biowirtschaft.
- Mit den Arbeitskreisen wollte man bewusst auch den Erfahrungsschatz der Mitarbeiter nutzen.
- Hospitation.
- Fachliteratur: Im Haus ist umfangreiche Fachliteratur vorhanden, die von Mitarbeiter genutzt wird.

Im Vordergrund steht für die Mitarbeiter/innen die Mitarbeit in den Fachgremien der chemischen Industrie des Bundes und des Landes. Beispielhaft dafür die Aussage eines Mitarbeiters: „Die Teilnahme an der Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen der Chemischen Industrie hat ihm am meisten gebracht, dadurch war er sehr nah am Geschehen“. Die Teilnahme im Prüfungsausschuss ist auch „Weiterbildung pur“.

Personalentwicklung erfolgt auch über die Mitarbeit im Audit-Team: Die Mitarbeiter erhalten Einsicht in Pläne und überprüfen die Übereinstimmung von Bedarfen und Plänen.

Darüber hinaus gibt es interne Veranstaltungen, sowie eine methodisch-didaktische Qualifizierung in Zusammenarbeit mit der TU-Dresden und für ausgewählte Mitarbeiter ein Training zu Kundenorientierung und Marketing.

Weiterbildungen finden sowohl innerhalb als auch außerhalb der Arbeitszeit statt. Ein Freizeitausgleich wird nicht gegeben. Die Kosten werden von der Einrichtung übernommen. Der Arbeitskreis Gesundheitsförderung hat eine Kollegenbefragung zu den Bedarfen gemacht: genannt wurden Stressbewältigung und Ablaufoptimierung. In der Folge wurden präventive Maßnahmen getroffen und Änderungsvorschläge zur Ablaufgestaltung eingebracht.

Weitere Personalentwicklung gibt es zum pädagogischen Handwerk und Methodenrepertoire an sich. Eine Überprüfung und Entwicklung dieses Handwerks erfolgt über Hospitationen.

Weiterhin gab es/gibt es einen »Stammtisch«, der vierteljährlich zusammen kommt, an dem Geschäftsleitung, Betriebsrat und Mitarbeiter zwanglos über Probleme sprechen. Dies hat sich gut bewährt.

Mitarbeitergespräche finden gezielt nicht statt. Vor zwei Jahren gab es eine Mitarbeiter-Befragung. Eine Beurteilung der Vorgesetzten durch die Mitarbeiter findet nicht statt, in der Befragung kam das nur sehr vage und unklar vor.

Die Praxis der Personalentwicklung besteht überwiegend in der Weiterbildung und in der Mitarbeit in den Arbeitskreisen.

Die Weiterbildungseinrichtung legt Wert auf fachliche und kommunikative Kompetenzen sowie Engagement. Dazu kommen Methodenrepertoire, pädagogisches Handwerk und didaktisch-methodisches Geschick.

Ein Feedback zur Qualität der Ausbildung findet über Teilnehmer-Bewertung statt.

Zur Belastungssituation wurde angeführt, dass, wenn Mitarbeiter fehlen (Schwangerschaft, Krankheit) keiner da ist, der sie vertreten könnte. Die Personaldecke ist sehr dünn. Vertretung braucht spezifisches Fachwissen, das kann nicht gewährleistet werden.

Die Einarbeitungszeit für neue Kollegen ist sehr knapp, 4-6 Wochen wäre aus ihrer Sicht angebracht.

Die Altersstruktur der Mitarbeiter muss beachtet werden, (Überalterung). Da geschieht schon einiges, aber jüngere Kollegen fehlen dennoch.

Fall 13: Verlassen auf kompetente Mitarbeiter

Für diese Falldarstellung wurde ein Interview mit dem Projektleiter und dem Geschäftsführer geführt.

Diese Weiterbildungseinrichtung ist Teil eines örtlichen Netzwerkes mehrerer Bildungseinrichtungen, die jeweils ihre eigenen Geschäftsfelder haben, aber auch durch Arbeitsteilung verbunden sind. So ist ein Schulleiter für die Organisation der Bildungsmaßnahmen in allen GmbH's zuständig.

Schwerpunkte der beruflichen Bildung der Weiterbildungseinrichtung sind heute:

- Umschulung und Fortbildung auf der Grundlagen des Arbeitsförderungs-gesetzes in 16 gewerblichen Umschulungsberufen und 23 verschiedene Fortbildungsmaßnahmen unterschiedlicher Gewerke und Dienstleistungsbranchen.
- Überbetriebliche Lehrgänge für Firmen und Unternehmen, die vor allem in technischen Berufsfeldern tätig sind.
- Berufsbegleitende Weiterbildung für klein- und mittelständische Unternehmen.
- Berufliche Erstausbildung: Verkehrstechnik / Fahrschulausbildung, Metall-, Kraftfahrzeugtechnik, EDV / CAD / CNC, Schweißen in allen Verfahren, Elektrotechnik, Bauhaupt- und Baunebengewerke, Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Buchführung, Hotel- und Gaststättenwesen, Raumgestaltung, Hobby und Freizeitgestaltung.
- Desweiteren ist ein wesentlicher Bestandteil der Bildungsarbeit die Durchführung von Trainingsmaßnahmen für Langzeitarbeitslose, Projektarbeit sowie berufsbegleitende Weiterbildung.

Zum Netzwerk gehören weiterhin:

- eine Weiterbildungseinrichtung, deren Schwerpunkte in Projekten zu erneuerbaren Energien liegt und die für die Durchführung von innovativen Projekten zuständig ist,
- eine Weiterbildungseinrichtung, die Bildung und Schulung für Marketing realisiert sowie
- ein Seminarhotel.

Im Folgenden wird der Aktionsrahmen der Personalentwicklung für diese Organisation beschrieben.

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Seit den Arbeitsmarktreformen hat sich das Angebotsspektrum verändert. Die öffentliche Förderung ist leicht zurückgegangen, es werden mehr Angebote für kleine Unternehmen in der Region gemacht und die Maßnahmenstruktur hat sich verändert (weg von langfristigen Umschulungen hin zu modularen Angeboten und Trainingsmaßnahmen).

Das Besondere an der Weiterbildung in diesem Netzwerk von Weiterbildungseinrichtungen ist offenbar die Fortsetzung der Berufsausbildung aus DDR-Zeiten gekoppelt mit Aktivitäten zur Weiterbildung, die sich durch die politische Wende ergaben. Die Weiterbildungseinrichtung bzw. das gesamte Netzwerk umfasst in Breite und Spezifik ein Angebot, das in der Region einmalig ist: sie vermittelt Arbeitskräfte in der Saisonarbeit von März bis Oktober; sie ist der einzige Anbieter von Lehrgängen zu be-

stimmten Schweißtechniken in der Region; sie bietet spezielle Angebote an für spezifische Zielgruppen in der Region, z.B. benachteiligte Jugendliche in der Fahrschule und Projekt 50+, ein Weiterbildungs- und Beschäftigungsprojekt für ältere Arbeitslose.

Wie fast in allen Weiterbildungseinrichtungen hat sich der Anteil der fest angestellten Mitarbeiter im Laufe der Zeit verringert und wird sich auch weiterhin verringern. Die Gründe liegen in den finanziellen Kürzungen der öffentlichen Hand für Weiterbildungsmaßnahmen und der Schwierigkeit, langfristige Projekte und Weiterbildungsaktivitäten zu planen.

Die Weiterbildungseinrichtung und das gesamte Netzwerk unternehmen viel, um in dieser Region am Markt der Bildung und Weiterbildung zu bleiben. Die meisten Aufträge erhalten sie weiterhin über die Arbeitsagentur, oder sind Landes- und EU-geförderte Projekte oder kommen direkt von Firmen. Es bestehen enge Kontakte zu anderen Unternehmen und Bildungseinrichtungen, vor allem über Netzwerke wie Regionale Wirtschaftsförderung, BVMW, Verband privater Bildungsträger, Fach- und Branchenverbände.

Eine spezifische Kundengruppe gibt es nicht. Das Weiterbildungsangebot richtet sich an alle Arbeitnehmer.

Von der Weiterbildungseinrichtung wurde ein zweijähriges Gestaltungsprojekt »LKMU – Lernzeitkonten in kleinen und mittleren Unternehmen« in der Region durchgeführt. Dieses Gestaltungsprojekt war über zwei Jahre im Rahmen eines Förderprogramms aus Landes- und EU-Mitteln finanziert worden. Das Projekt endete am 31.01.2006. Es war mit 13 Klein- und Kleinstunternehmen (mit einer Mitarbeiterzahl von min. 4 bis max. 45) durchgeführt.

Ziel des Projektes war es, mittels einer Organisation des Lernens die Kernkompetenzen der Firmen zu sichern und zu entwickeln (zu diesen Kernkompetenzen zählten aber auch zukünftig notwendige Kompetenzen). Die Hypothese war, dass Weiterbildung in Klein- und Kleinstunternehmen weniger an den Kosten scheitert, als vielmehr ein Problem des Zeitmanagements ist. Deshalb lassen klein- und mittelständische Unternehmen ihre Mitarbeiter nur selten an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Mit Hilfe von Lernzeitkonten sollten nun die Unternehmen in die Lage versetzt werden, Lernzeiten besser und unternehmensspezifischer zu organisieren.

Dazu wurden mit den Unternehmensführungen jeweils die konkreten Kriterien der Lernzeitkonten erarbeitet, die jeweiligen Anteile von Arbeitszeit, Überstunden, Freizeit, Lernzeit etc. Zudem wurde der Bildungsbedarf ermittelt über klassische Bildungsbedarfsanalysen wie auch Strategiegelgespräche mit der Unternehmensführung. Bei der Umsetzung der Bildungsmaßnahmen entsprechend der Lernzeitkonten lag der Schwerpunkt auf der Lernzeitorganisation, bei der insbesondere das betriebliche Zeitmanagement beachtet wurde. Das bedeutet, die meisten Bildungsmaßnahmen wurden in kurzen Sequenzen arbeitsintegriert vor Ort in den Unternehmen realisiert. Einige Themen konnten unternehmensübergreifend in externen Maßnahmen bearbeitet werden.

Ergebnis des Projekts: Lernzeitkonten unterstützen eine flexible Weiterbildung, wenn der Focus der Lernzeitkonten auf die Organisation der Lernzeiten gerichtet ist und nicht auf den Nachweis oder das »Festschreiben« von Qualifizierungsmaßnahmen. Das Lernen selbst geschah weitgehend durch »learning by doing«. Man kann sogar von einer arbeitsimmanenten Qualifizierung sprechen, weil diese Lernprozesse Rückwirkungen auf die Organisation der Arbeit und des Arbeitsprozesses in den Un-

ternehmen hatten. Ein solches Vorgehen hat auch Konsequenzen für die Bildungsträger. Es erfordert eine sehr hohe Flexibilität.

2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Organisationsstruktur und Beschäftigte

Zur Zeit der Befragung waren in allen Gesellschaften ca. 100 Mitarbeiter beschäftigt. Davon 40 fest angestellt. Es musste im letzten Jahr Personal abgebaut werden.

Unternehmensphilosophie

Das Selbstverständnis der Weiterbildungseinrichtung ist ein Mix aus marktwirtschaftlicher Orientierung und traditionellem Weiterbildungsverständnis. Als Erfolg ihrer Arbeit nennen sie, wenn es ihnen gelingt:

- mit einem breiten Spektrum an Aktivitäten am Markt in dieser Region zu bleiben,
- gute und erfolgreiche Projekte durchzuführen,
- neue Zielgruppe etabliert zu haben: Projekte für junge Menschen und
- jede (auch noch so kleine) erfolgreiche Vermittlung in Arbeit (die Wiedereingliederungsquote liegt bei 20%).

Im Rahmen der Umstrukturierungen und Förderung von Weiterbildung gab es Veränderungen bezogen auf den Kundenauftrag. Zur Philosophie der Weiterbildungseinrichtung gehört das Bemühen um innovative Projekte für die Region. Ziel und Selbstverständnis ist nicht nur, den einzelnen Kursteilnehmern, Arbeitslosen etc. zu helfen, sondern insgesamt die Region und deren Klein- und Mittlere Unternehmen zu stärken.

Unternehmenskultur und Kommunikation

Es gibt kein pädagogisches Grundverständnis der Weiterbildung. Allenfalls könnte man die Förderung von Jugendlichen und Langzeitarbeitslosen nennen. Ebenso gibt es kein spezifisches Lehrkonzept. Das sei „Sache der Dozenten“ so der Geschäftsführer. Die einzelnen Gesellschaften arbeiten in dieser Hinsicht autonom. Es gibt einen Dozentenpool, auf den alle Gesellschaften zugreifen und deren Einsatz durch den Schulleiter koordiniert wird. Diese Dozenten sind hoch qualifiziert und kompetent und man stützt sich auf diese Kompetenz. Insofern ist Personalentwicklung kein eigentliches Feld – man arbeitet bereits mit einem »gut entwickeltem« Personal zusammen. „Durch die langjährige Dozentenerfahrung weiß man schon, wen man für was nehmen kann.“

Aktionspartner der Personalentwicklung

Es bestehen enge Kontakte über Netzwerke wie Regionale Wirtschaftsförderung, BVMW, Verband privater Bildungsträger, Fach- und Branchenverbände zu anderen Bildungseinrichtungen.

Überdies bestehen Kooperationen im Rahmen des Projekts »Lernzeitkonten«.

3. Spezifik der Personalentwicklung in der Organisation

Struktur und Verantwortlichkeiten für Personalentwicklung

Formal zuständig für Personalentwicklung ist der Geschäftsführer, aber auch der Schulleiter und die Fachgruppenleiter. Dennoch kann, wie oben bereits ausgeführt, von einer eigentlichen Personalentwicklung nicht gesprochen werden. Im Rahmen der Qualitätssicherung (ISO 9000, seit Jan. 2005) ist ein Konzept für Personalentwicklung erarbeitet worden. Aber es enthält lediglich Checklisten / Formblätter, z.B. über den Nachweis von durchgeführten Bildungsmaßnahmen bzw. Weiterbildungen der Dozenten.

Auch eine Strategie der Personalentwicklung war nicht erkennbar. Es wurde explizit formuliert, dass die Mitarbeiter für ihre Weiterentwicklung selbst verantwortlich sind. „Fest angestellte Dozenten erhalten den Auftrag, sich ständig zu qualifizieren.“ Andererseits wurde auch gesagt, dass Inhalte von Qualifizierungsmaßnahmen bzw. Weiterbildungen für Mitarbeiter vom Unternehmen vorgegeben werden. Als Beispiele wurden Fortbildungen für Fahrlehrer und spezielle Schweißverfahren genannt.

Die Geschäftsführung erkennt, dass das Unternehmen keine professionelle Personalentwicklung betreibt. Sie müsste gut durchdacht sein. Das hätte dann zur Folge, dass „man auf besseres Personal zugreifen könnte“.

Die Arbeit der Dozenten wird in so genannten Fachgruppen diskutiert und bewertet. Es gibt davon drei: Verkehr, Metall und Trainingsmaßnahmen. In diesen Fachgruppen treffen sich 1 x monatlich ca. sechs bis sieben Dozenten, um:

- die Bildungsmaßnahmen auszuwerten,
- Markterfordernisse zu analysieren und
- neue Ideen für Angebote zu entwickeln.

Die Fachgruppen koordiniert der Schulleiter, der ansonsten für die Organisation des Dozenteneinsatzes zuständig ist.

Inhalte und Formen der Personalentwicklung

Trotz der genannten Einschränkungen lässt sich eine Praxis der Personalentwicklung erkennen:

- Hospitationen,
- Teilnahme an Projekten,
- Mitarbeiter-Gespräche im Rahmen der Evaluierung von Maßnahmen,
- Mitarbeiter-Beurteilungsgespräche nach dem Abschluss einer Maßnahme

Die Fachgruppen und die Mitarbeitergespräche bilden auch die wichtigsten Formen der internen Kommunikation. Wichtige Informationen werden top down weiter gegeben. Bei Bedarf gibt es Informations-Veranstaltungen.

Die Erkenntnisse aus dem Projekt »LKMU – Lernzeitkonten in kleinen und mittleren Unternehmen« werden für die eigene Arbeit nicht genutzt. Es gibt keine Lernzeitkonten und damit kein Lernmanagement für die eigene Organisation bzw. das Netzwerk.

Das Unternehmen kann sich auf die hohe Kompetenz der Dozenten verlassen. Die persönliche Weiterbildung wird nicht direkt unterstützt, allenfalls können die Dozenten ausbildungsfreie Zeiten ihrer Arbeitszeit für Weiterbildung nutzen. In Ausnahmefällen werden Mitarbeiter für eine längere Weiterbildung freigestellt (z.B. ein sechswöchiger Schweißerlehrgang).

Bei der Anstellung von Personal legt man Wert auf:

- fachliche (qualifizierte Ausbildung) und sozialpädagogische Ausbildung,
- fachübergreifende Kenntnisse, z.B. vom Arbeitsmarkt etc. und die

- Bereitschaft, neue Lerninhalte zu vermitteln und neue Lehrmethoden einzusetzen.

Die Kompetenzen werden über Feedback der Teilnehmer in den Schulungen und in den Hospitationen überprüft. Die Sicherung bzw. der Erhalt der Kompetenzen geschieht überwiegend durch Eigeninitiative der Mitarbeiter. Wenn Mitarbeiter die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen – „eignen sie sich offensichtlich nicht für die Tätigkeit“.

Fall 14: Personalentwicklung an (freie) Mitarbeiter delegiert

Diese Bildungseinrichtung befindet sich in den neuen Bundesländern und ist eine Volkshochschule.

1. Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Die Bildungseinrichtung gibt es seit über 80 Jahren. Nach der Wende hat sich das Spektrum sehr verbreitert, der »Zweite. Bildungsweg« wurde vor fünf Jahren als eigenständige Weiterbildungseinrichtung aus der befragten Einrichtung ausgegliedert. Die Einrichtung hat nach wie vor einen bildungspolitischen Auftrag – »Weiterbildung als Grundversorgung« und gehört zur Stadtverwaltung. Es gibt einen »Negativkatalog«, was zur Grundversorgung Weiterbildung gehört: Grundversorgung auf den Gebieten von Sprachen, Gesundheit und Kultur. Die Einrichtung erhält somit öffentliche Mittel/ Zuschüsse, die durch einen bestimmten Eigenbeitrag der Kursteilnehmer ergänzt werden müssen.

Die Konkurrenz im Bereich der gemeinnützigen Bildungsträger, die von den Mitteln der Landes- und Stadtmittel etwas haben wollen, hat in den letzten Jahren stark zugenommen.

Die Akquisition von Teilnehmern an der Weiterbildung erfolgt über Programm-Angebot als Broschüre und im Internet-Auftritt. Die Einrichtung ist um neue und interessante Angebote bemüht, was nicht leicht ist (vgl. Negativkatalog). Hier wird bei anderen Weiterbildungseinrichtungen gestöbert, man kooperiert mit anderen Einrichtungen und Verbänden oder nimmt Angebote von Honorarprofessoren auf. Über die Annahme der Angebote, d.h. das Stattfinden der Kurse entscheidet der Teilnehmer. Nur bei einer bestimmten Teilnehmer-Zahl »rechnen sich« die Kurse und können stattfinden.

Die Einrichtung verfügt über keinerlei Erfahrungen mit Lernzeitkonten oder Qualifizierungstarifverträgen und hat sich auch noch nicht damit beschäftigt.

2. Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Organisationsstruktur und Beschäftigte

Es gibt derzeit sieben feste Mitarbeiter: eine Direktorin, drei Programmbereichsleiter, zwei Kollegen in der Anmeldung und eine Haushälterin. Dazu kommt eine Aushilfe aus dem Überhangmanagement.

Ca. 300 freie Mitarbeiter arbeiten für die Bildungseinrichtung. Die Programmbereichsleiter sind alles Quereinsteiger: zwei Lehrer, ein Ing.-Pädagoge, ein Diplomwirtschaftler.

Unternehmensphilosophie

Die Unternehmensphilosophie ergibt sich zum einen aus dem Auftrag von Weiterbildung als Grundversorgung. Dabei erlebt die Einrichtung in den letzten Jahren auf Grund der Sparprogramme der öffentlichen Haushalte starke Einschränkungen. Diese Einschränkungen betreffen personelle Kapazitäten ebenso wie inhaltliche Fokussierungen des Programms.

Wichtigstes Erfolgskriterium ist dementsprechend, wenn die Einnahmen kommen. Mindestens 150% der Honorare sollen erwirtschaftet werden. Kurse werden je nach finanziellem Erfolg in gute und schlechte Kurse unterteilt.

Erfolg ist letztlich, wenn die Kunden wiederkommen.

Der Zusammenhalt in den Kursen zählt ebenfalls zum Erfolg.

Unternehmenskultur und Kommunikation

Es gibt Kursleiterbesprechungen mit den Programmbereichsleitern, in der Regel 1 x im Jahr im Zusammenhang mit der Planung der Kurse. Die Kontakte laufen über die Programmbereichsleiter und sind mehrheitlich individuell.

Dazu kommen Dienstberatungen alle vier Wochen. Absprachen im Führungsteam und mit der Verwaltung laufen informell (kurze Wege beim Kaffee).

Die Programmbereichsleiter haben Beratungen untereinander.

Aktionspartner der Personalentwicklung

Es wird bei anderen Weiterbildungseinrichtungen gestöbert, man kooperiert mit anderen Einrichtungen und Verbänden oder nimmt Angebote von Honorardozenten auf.

3. Spezifik der Personalentwicklung in der Organisation

Struktur und Verantwortlichkeiten für Personalentwicklung

Die Kursleiter werden nach Initiativbewerbungen von den Programmbereichsleitern ausgewählt.

Weiterbildungsmöglichkeiten für Kursleiter werden angeboten. Deren Wahrnehmung geschieht eigenverantwortlich.

Inhalte und Formen der Personalentwicklung

Systematische, in der Organisation verankerte Personalentwicklung gibt es nicht.

Die Kursleiter werden nach Initiativbewerbungen ausgewählt. Es gibt den Versuch der Evaluation über Hospitationen durch die Leiterin bzw. die Programmbereichsleiter, aber dazu fehlt meist die Zeit. Teilnehmer-Evaluationen erfolgen jährlich, deren Ergebnisse werden jedoch nicht direkt an die Dozenten rückgemeldet.

Die Kursleiter werden nach den Kompetenzprofilen des zuständigen Verbandes ausgewählt. Freundlichkeit ist ein Credo in allen Situationen.

Mit der LQW-Zertifizierung nach ArtSet wurde begonnen und damit ein Qualitätsmanagement-Prozess eingeleitet. Die Kursleiter wurden in die Diskussion zum Leitbild einbezogen. Die Leitbilderarbeitung erfolgte in Zusammenarbeit mit einer Universität.

Fortbildungsangebote gibt es für freie Mitarbeiter über den Verband (hier thematische und vor allem andragogische Themenangebote und der so genannte »Fortbildungsherbst«), über Verlage und im Gesundheitsbereich über Kooperation, weitere über das LISUM (Landesinstitut für Schule und Medien). Die Wahrnehmung dieser Angebote liegt in Verantwortung der Kursleiter selbst. Die Kursleiter betreiben eigenständig Weiterbildung auf ihrem Gebiet. Das Pädagogische fehlt vielen Dozenten.

Ein Wissensmanagement gibt es nicht. Es gibt dazu einen angefangenen Prozess aus einem Konzeptteam heraus.

6 Toolbox

Zur Reflexion und Professionalisierung von Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen

Abgeleitet aus den Ergebnissen unserer Studie möchten wir mit dieser Toolbox Weiterbildungseinrichtungen Anregungen und Hilfestellung bieten, die eigene Personalentwicklung zu reflektieren und bewusst bzw. gezielt weiter zu entwickeln. In Anlehnung an unsere Auswertungsfoki sowie frühere Ergebnisse aus Gestaltungsprojekten im Rahmen des Verbundbereichs LiWE haben wir dafür vier verschiedene Zugänge bzw. »Brillen« gewählt, die aus jeweils unterschiedlicher Perspektive und mit unterschiedlichem Vorgehen eine organisationsgebundene Professionalisierung der Personalentwicklung und damit zugleich eine organisationsgebundene Professionalitätsentwicklung der Weiterbildungseinrichtung unterstützen.

Im ersten Zugang sind die Aktionsfelder der Personalentwicklung mit Fragen untersetzt, anhand derer der Stand der eigenen Personalentwicklung reflektiert werden kann und künftige Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten erarbeitet werden können.

Im zweiten Zugang kann die eigene Personalentwicklung vor der Folie der von uns gefundenen und beschriebenen Personalentwicklungs-Typen sowie deren jeweiligen Chancen und Risiken reflektiert werden.

Im dritten Zugang wird der aktuelle Stand und die Wirkung der eigenen Personalentwicklung anhand konkreter Aspekte/ Bausteine der Organisations- und Personalentwicklung hinterfragt, um Handlungsfelder zu erkunden.

Im vierten Zugang wird mit dem »Konzeptionellen Arbeitsraum« ein Analyse- und Gestaltungsmodell vorgestellt, mit dessen Hilfe eine organisationsgebundene Professionalitätsentwicklung der Weiterbildungseinrichtung durch eine systematische Organisations- und Personalentwicklung partizipativ realisiert werden kann.

Es bleibt dem Leser überlassen, welcher der Zugänge ihm am besten geeignet bzw. angemessen für die eigene Organisation erscheint.

6.1 Aktionsfelder der Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen

Die Ziele, Konzepte, Inhalte, Struktur und Organisationsformen der Personalentwicklung im Unternehmen werden sowohl von gesellschaftlichen, wie auch unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen und von den jeweiligen Voraussetzungen und Kompetenzen der Mitarbeiter beeinflusst. Diese Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren bilden aber zugleich auch Aktions- und Handlungsfelder, innerhalb derer Personalentwicklung verortet und gestaltet werden kann. Wir sehen für Weiterbildungseinrichtungen drei entscheidende Aktionsfelder der Personalentwicklung, die jeweils organisationsspezifisch gestaltet werden müssen.

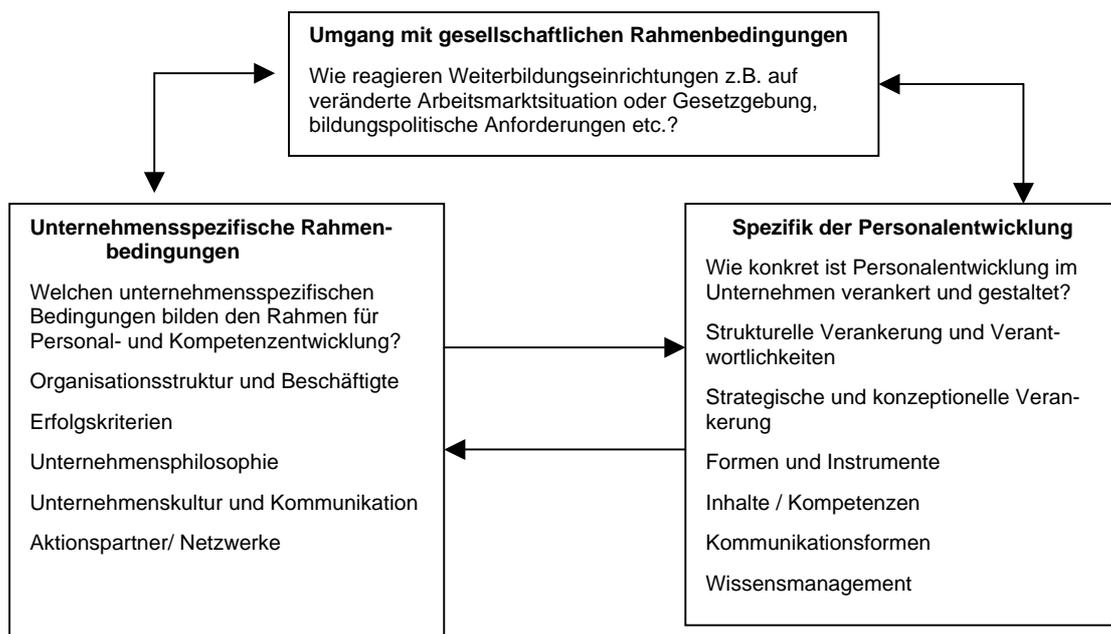


Abb. 1: Aktionsfelder der Personalentwicklung

Anhand folgender Fragen können Weiterbildungseinrichtungen das Modell der Aktionsfelder für Personalentwicklung nutzen, um ihre eigene Personalentwicklung zu analysieren bzw. zu gestalten und weiter zu entwickeln.

Umgang mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Dieses Aktionsfeld betrifft insbesondere Ihre Ziele und Ihr Selbstverständnis, Ihr Klientel bzw. Ihre Kundenstruktur und Ihr Leistungsangebot.

Fragen, die Weiterbildungseinrichtungen für sich beantworten sollten, sind hier:

- Wer sind wir als Organisation/ Unternehmen? Welche Vision, welches Leitbild haben wir?
- Was/Wer wollen wir für unsere Kunden sein? Wer sind unsere Kunden/ Zielgruppe?
- Was können wir? Welche Leistungen bieten wir?
- Was wollen wir? Was sind unsere Entwicklungsziele?

Bei der Beantwortung dieser stellt sich zudem die grundsätzliche Frage:

- Was davon soll langfristig/ strategisch sein?
- Was davon kann und soll kurzfristig veränderten Marktanforderungen angepasst werden?



Was erfordert das an Wissen, Fähigkeiten, Verhalten und Kompetenzen von den Mitarbeitern?

Was erfordert das an Personal- und Kompetenzentwicklung?

Welche Veränderungen/ Maßnahmen sind sinnvoll?

Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen für Personalentwicklung

Dieses Aktionsfeld betrifft insbesondere die Unternehmens- und Personalstruktur, die Unternehmensphilosophie, die Unternehmens-, Lern- und Kommunikationskultur sowie Aktionspartner.

Fragen, die Weiterbildungseinrichtungen für sich beantworten sollten, sind hier:

Unternehmens- und Personalstruktur

- Wie ist die Unternehmensstruktur (Hierarchieebenen; zentrale – dezentrale Bereiche; Spezialisierung; mehrere Geschäftsstellen oder Bildungsstätten)?
- Wie die Aufgaben und Personalstruktur im Unternehmen? Wer ist in der Organisation wofür verantwortlich?
- Wie sind die Anteile von unbefristet und befristet angestellten Mitarbeitern sowie Honorarkräften?



Was bedeutet das für Ihre Unternehmensphilosophie, die Unternehmens- und Lernkultur, die Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Qualität der Leistungserbringung?

Was erfordert das an Wissen, Fähigkeiten, Verhalten und Kompetenzen von den Mitarbeitern?

Was erfordert das an Personal- und Kompetenzentwicklung?

Welche Veränderungen/ Maßnahmen sind sinnvoll?

Unternehmensphilosophie

- Fühlt sich die Organisation einem »gesellschaftlichen Bildungsauftrag« verpflichtet? Wenn ja, worin besteht dieser?
- Gibt es ein pädagogisches Grundkonzept/ Grundverständnis, das die Arbeit und Dienstleistungen bestimmt? Wenn ja, welche Werte, Leitlinien und Prämissen der pädagogischen Arbeit beinhaltet dieses (z.B. Lebenslanges Lernen, selbst organisiertes Lernen, Lernbegleitung, Handlungsorientierung etc.)?
- Welche Erfolgskriterien sind im Unternehmen definiert? Wie werden diese kontrolliert und evaluiert?



Was bedeutet das für Ihre Unternehmensstruktur, die Unternehmens- und Lernkultur, die Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Qualität der Leistungserbringung?

Was erfordert das an Wissen, Fähigkeiten, Verhalten und Kompetenzen von den Mitarbeitern?

Was erfordert das an Personal- und Kompetenzentwicklung?

Welche Veränderungen/ Maßnahmen sind sinnvoll?

Unternehmens-, Lern- und Kommunikationskultur

- Durch welche Werte ist Ihre Unternehmenskultur (Arbeits-, Lern- und Kommunikationskultur) geprägt? Welche Werte bestimmen die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, der Mitarbeiter untereinander sowie der Arbeit mit den Klienten/ Teilnehmern?
- Wodurch ist die formelle und informelle Kommunikation und Information im Unternehmen charakterisiert?
- Gibt es ein Qualitätsmanagementsystem? Wie wird dieses aktiv gelebt?



Was bedeutet das für Ihre Unternehmensstruktur, -philosophie und die Qualität der Leistungserbringung?

Was erfordert das an Wissen, Fähigkeiten, Verhalten und Kompetenzen von den Mitarbeitern?

Was erfordert das an Personal- und Kompetenzentwicklung?

Welche Veränderungen/ Maßnahmen sind sinnvoll?

Aktionspartner

- Mit welchen Partnern arbeiten Sie zusammen, in welchen Netzwerken sind Sie aktiv?
- Welchen Nutzen stiften die Kooperationen/ Netzwerke für Sie? Welchen Nutzen stiften Sie in Kooperationen/ Netzwerken?
- Wie ist bzw. wie sollte die Zusammenarbeit gestaltet sein?



Was bedeutet das für Ihr Unternehmen und die Mitarbeiter?

Was erfordert das an Wissen, Fähigkeiten, Verhalten und Kompetenzen von den Mitarbeitern?

Was erfordert das an Personal- und Kompetenzentwicklung?

Welche Veränderungen/ Maßnahmen sind sinnvoll?

Spezifik der Personalentwicklung

Dieses Aktionsfeld betrifft die bewusste Verankerung und konkrete Gestaltung der Personalentwicklung im Unternehmen.

- Ist Personal- und Kompetenzentwicklung in der Organisation ein bewusst wahrgenommenes, strukturell und prozessual verankertes (Management-) Thema?
- Wer ist in der Organisation für Personalentwicklung verantwortlich? Wer ist »erster Ansprechpartner« für Mitarbeiter in Fragen der Personalentwicklung?
- Gibt es strategische Ziele bzw. eine längerfristige Konzeption der Personalentwicklung (z.B. Betriebsvereinbarung; Personalentwicklungskonzept; Festle-

gungen im Qualitätshandbuch etc.)?
(Diese lassen sich aus den anderen beiden Aktionsfeldern ableiten!)

- Gibt es Kompetenz- bzw. Anforderungsprofile? Was müssen/ sollten Mitarbeiter wissen und können? Welche Kompetenzen sind wichtig für die Leistungserbringung? Wie werden diese evaluiert und gefördert/ entwickelt?
- Welche Formen und Instrumente zur Personal- und Kompetenzentwicklung werden genutzt? (z.B. Fort- und Weiterbildung; Arbeitsgruppen; Projektgruppen; Mitarbeiter(förder)gespräche; arbeitsintegrierte Entwicklungsaufgaben)
- Wie ist das Verhältnis von externen und internen Maßnahmen zur Personalentwicklung?
- Wie ist das Verhältnis von arbeitsbezogener (z.B. Seminare, Trainings, Erfahrungsaustausch), arbeitsgebundener (Workshops, Arbeitsgruppen, Internetrecherchen) und arbeitsimmanenter (Learning by doing, neue Arbeitsaufgaben) Kompetenzentwicklung?
- Wie wird der Transfer der Ergebnisse von Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. bei externer Weiterbildung oder auch Ergebnisse einer Arbeitsgruppe) und deren Nachhaltigkeit im Unternehmen gesichert?
- Welche organisationalen Stützstrukturen (z.B. materiell, zeitlich, personell, prozessual etc.) gibt es zur Unterstützung und Förderung insbes. arbeitsimmanenter Kompetenzentwicklung durch neue Arbeitsaufgaben?
(Was tut das Unternehmen, um selbst organisiertes Lernen der Mitarbeiter nicht nur in der Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu belassen?)
- Wie werden Honorarkräfte in die Personalentwicklung einbezogen?
- Welche Kommunikations- und Informationswege und -formen werden genutzt, um Mitarbeiter »auf dem neuesten Stand zu halten«? Wie effizient und wirksam sind diese? Wie regelmäßig finden sie statt?
(Wie viel Information geht wo verloren? Funktioniert der »Buschfunk« besser als die »offiziellen Kanäle«?)
- Gibt es ein Wissensmanagement? Wie wird gewährleistet, dass know how und Erfahrungen im Unternehmen möglichst breit genutzt werden (können) und dem Unternehmen nicht verloren gehen (insbes. vor dem Hintergrund der Zunahme befristeter Verträge und dem wachsenden Anteil an Honorarkräften)?



Was bedeuten die Antworten auf diese Fragen für die gesellschaftlichen und unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen als Aktionsfelder?

Welche Veränderungen im (Management-)Bereich der Personalentwicklung sind erforderlich und sinnvoll?

Was können erste Schritte dazu sein?

6.2 Charakteristische Personalentwicklungsmuster

In der folgenden Tabelle werden die von uns empirisch vorgefundenen Personalentwicklungsmuster charakterisiert und ihre möglichen Chancen und Risiken benannt. In der Weiterbildungspraxis werden darüber hinaus weitere qualitativ andere Personalentwicklungsmuster auftreten. Das Instrument soll Bildungseinrichtungen anregen, ihre eigene Personalentwicklung zu reflektieren, einzuordnen, deren Potenziale und Risiken herauszuarbeiten sowie Wege zur Gestaltung einer adäquaten einrichtungsspezifischen Personalentwicklung zu entdecken.

Dabei können Bildungseinrichtungen:

- herausfinden, zu welchem Personalentwicklungstyp sie gehören,
- reflektieren, inwiefern die gelebte Praxis der Personalentwicklung zu ihrem Selbstverständnis, ihren Zielen und Geschäftsentwicklungsstrategien passt,
- Chancen der vorhandenen Personalentwicklungsstrategie erkennen und
- Risiken minimieren lernen sowie
- eine neue Personalentwicklungsstrategie konstruieren.

Personalentwicklungsmuster (PE)-Muster	Charakteristika	Mögliche Chancen	Mögliche Risiken
Formalisierte PE.	<ul style="list-style-type: none"> • PE wird als Managementaufgabe formuliert. • PE wird über Stützstrukturen und formalisierte, standardisierte Instrumente, z.B. Mitarbeitergespräche realisiert. • Es gibt klare Verantwortungsstrukturen und Zuständigkeiten für PE. • PE ist eingebunden in die Qualitätssicherung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Findet mit transparenten Methoden statt und ist für Mitarbeiter erkennbar. • PE ist wiederholbar. • Mitarbeiter können PE einfordern. • PE ist unabhängig von personellen Besetzungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • PE erstarrt in Formalismus. • Inhalte gehen verloren. • PE wird zum Selbstzweck. • Die eingesetzten Methoden überholen sich.
PE im Auf- und Ausbau.	<ul style="list-style-type: none"> • PE wird als Managementaufgabe erkannt. • Die praktizierten Maßnahmen orientieren sich stark an den konkreten Anforderungen. • Dominierende PE-Ansätze sind interne und externe Weiterbildung sowie Einsatz in anderen Arbeitsgebieten, Arbeit in Projekten und Teamarbeit. • Instrumentarien, z.B. Beurteilungssysteme, Aufgabenbeschreibungen, Kompetenzprofile, Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen und regelmäßige Feedbacks fehlen. • Es erfolgt keine geplanten 	<ul style="list-style-type: none"> • PE ist offen für alle Richtungen. • Weichenstellungen sind möglich. • PE ist eng mit den Arbeitsprozessen verbunden. • Mitarbeiter erleben die Dynamik der PE; es gibt die Chance, Mitarbeiter mit einzubeziehen. 	<ul style="list-style-type: none"> • PE bleibt an der Oberfläche. • Aktionismus dominiert. • Das Tagesgeschäft verhindert Bemühungen der PE. „Wir haben keine Zeit den Bagger zu holen – wir müssen schaufeln.“ • Es besteht die Gefahr der Beliebigkeit der PE.

	te strategische PE.		
PE als Lernkultur-Kompetenzentwicklung aus einer Philosophie heraus.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Förderung der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt der Bemühungen. • Organisationale Stützstrukturen und Formen der PE bilden einen breiten Rahmen für selbstverantwortliche Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. • PE erfolgt nicht isoliert als Aufgabenfeld, sondern wird abgeleitet aus dem Selbstverständnis der Einrichtung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bietet die Möglichkeit einer umfassenden Entwicklung einer Lernkultur. • Beteiligung der Mitarbeiter schafft hohe Zustimmung. • PE erfolgt stark arbeitsintegriert. 	<ul style="list-style-type: none"> • PE ist abhängig von ihren Promotoren. • Sehr zeitaufwändig. • Sehr komplex. • Wenn es nicht gelingt Stützstrukturen zu entwickeln, kann PE schnell verloren gehen. • Eine umfassende kulturell eingebundene PE polarisiert.
PE als persönliche Förderung einzelner Mitarbeiter.	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen der PE erfolgen zum größten Teil personenbezogen sowie markt- und anforderungsorientiert. • PE ist gekennzeichnet durch hohe persönliche Verantwortung der Geschäftsleitung für die Förderung und Unterstützung jedes Mitarbeiters, aber auch große Selbstverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter. • Formalisierter Strukturen und Prozesse werden abgelehnt. • PE folgt nicht einem Konzept und erfolgt nicht in standardisierten Formen und Bestandteilen, sondern entsteht aus der offenen und informellen Atmosphäre und Beziehungsgestaltung. • Die Basis des Kommunikationsprozesses bilden persönliche Gespräche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung und PE werden persönlich erlebt. • Die Personalentwicklung erfolgt sehr potenzialorientiert und individuell. 	<ul style="list-style-type: none"> • PE ist an die Persönlichkeit der Führungskraft gebunden. • Eine solche PE kann als subjektiv ungerecht erlebt werden, da die Entwicklungskriterien nicht bekannt sind.
PE als Nutzung der Kompetenzen der Mitarbeiter.	<ul style="list-style-type: none"> • PE ist als eigenständiges Aufgabenfeld des Managements nicht vorhanden. • Auf eine bewusste, aktive Steuerung und Gestaltung der PE wird verzichtet. • Es sind kaum organisationale Stützstrukturen vorhanden. • PE ist nicht konsequent 	<ul style="list-style-type: none"> • Setzt optimale Personalauswahl voraus. • Kostengünstig. • Aufwandsarm. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt keine Stützstrukturen, daher eine hohe Abhängigkeit von der Personalauswahl durch die Geschäftsleitung.

	mit den organisationalen Zielen verbunden.		
Umsatzorientierte PE.	<ul style="list-style-type: none"> • PE ist vor allem auf die Akquisition von Weiterbildungsaufträgen gerichtet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostengünstig. • Setzt eine optimale Personalauswahl voraus. • Aufwandsarm 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Mitarbeiter fühlen sich auf sich selbst zurück geworfen. • Es gibt keine Stützstrukturen, daher eine hohe Abhängigkeit von der Personalauswahl durch die Geschäftsleitung. • Die Qualität der Weiterbildung ist nicht Thema der PE.

6.3 Stand der Personalentwicklung überprüfen

Es lohnt sich für Sie, über Ihr Verständnis von Personalentwicklung nachzudenken, vor allem wenn Sie die folgenden Fragen mehrheitlich mit JA beantworten.

Fragen	JA	NEIN
1. Denken Sie in Ihrem Unternehmen bei Rationalisierungsvorhaben vor allem an Personalkosten?		
2. Sind die Fähigkeiten der Mitarbeiter häufig nicht richtig eingesetzt?		
3. Heißt Ausbildung vor allem fachliche Ausbildung?		
4. Hat Personalentwicklung nichts mit Unternehmensstrategie zu tun?		
5. Reicht es aus, bei Personalentwicklung, auf aktuelle Marktentwicklungen und -anforderungen zu reagieren?		
6. Sind sich die Führungskräfte nicht bewusst, dass Personalarbeit ihre vorrangige Aufgabe ist?		
7. Heißt in Ihrem Unternehmen Personalarbeit vor allem Personalverwaltung?		
8. Muss Personalentwicklung organisatorisch nicht verankert sein?		
9. Haben Personalentwicklung und Konzepte des Selbst-Organisierten-Lernens nichts miteinander zu tun?		

Ihr heutiges Verständnis...

»Der Mensch steht im Mittelpunkt«, sagt man heute fast überall. Manchmal handelt es sich aber auch um beschönigende, wenn auch wohlgemeinte Lippenbekenntnisse. Ob dieser Slogan gelebt wird, hängt aber unter anderem davon ab, ob man sich von einer aktiven Personalentwicklung auch unternehmerisch etwas verspricht.

Der Stellenwert der Personalressourcen in einem Unternehmen lässt sich in der Regel nicht gesamthaft beurteilen. Vielmehr zeigt er sich im Alltag an ganz verschiedenen »Orten«. Charakterisieren Sie mit wenigen Stichworten die folgenden Elemente der Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen.

Personalressourcen als Element der Unternehmensstrategie

1. *Ist Personalentwicklung (Personalentwicklung) ein zentrales Element und Ziel der Unternehmensstrategie?*
2. *Wie ist das Ziel Personalentwicklung in der Unternehmensstrategie formuliert und welche Konsequenzen bestehen hinsichtlich der Unternehmenspolitik?*

Attraktiver Arbeitgeber

1. *Ist das Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber hinsichtlich Arbeit, Lohn, sonstige Leistungen?*
2. *Was wurde/wird unternommen, dass es ein attraktiver Arbeitgeber ist?*

Arbeitsmarktbeobachtung

1. *Wird der Arbeitsmarkt genau beobachtet, um kompetente Mitarbeiter zu gewinnen?*
2. *Mit welchen Methoden wird der Arbeitsmarkt beobachtet?*

Auswahl

1. *Findet im Unternehmen eine, im Sinne der Personalentwicklung, Auswahl der Mitarbeiter statt?*
2. *Wie wird diese durchgeführt?*

Assessments

1. *Werden im Unternehmen Assessments mit dem Personalentwicklungs-Ziel durchgeführt?*
2. *Wie sehen die einzelnen Schritte des Assessments aus?*

Ausbildung

1. *Werden im Unternehmen Menschen mit dem erklärten Personalentwicklungs-Ziel ausgebildet?*
2. *Wie sieht die Ausbildung aus?*

Mitarbeiterförderung

1. *Findet im Unternehmen eine Mitarbeiterförderung statt?*
2. *Wie sieht diese aus?*

Karriereplanung

1. *Findet im Unternehmen eine Karriereplanung statt?*
2. *Wie sieht diese aus?*

Weiterbildung

1. *Werden im bzw. durch das Unternehmen Mitarbeiter weitergebildet?*
2. *Wie sieht das Weiterbildungsprogramm aus?*

Führungskultur

1. *Besteht im Unternehmen eine im Sinne des Personalentwicklungs-Ansatzes entsprechende Führungskultur?*
2. *Was sind ihre wesentlichen Elemente?*

Mitarbeiterbeteiligung

1. *Werden im Unternehmen Mitarbeiter in irgendeiner Form beteiligt?*
2. *Wie sehen die einzelnen Beteiligungsformen und -maßnahmen aus?*

Management Development

1. *Findet im Unternehmen ein Management Development statt?*
2. *Wie sieht dieses aus?*

Lohn / Incentives

1. *Werden im Unternehmen Leistungen im Sinne des Personalentwicklungs-Ansatzes entlohnt?*
2. *Welche konkreten Formen der Entlohnung gibt es?*

Arbeitsaufgabe

1. *Werden im Unternehmen die Arbeitsaufgaben so gestaltet, dass Mitarbeiter etwas Neues lernen können?*
2. *Wie geschieht das?*

Arbeitsgestaltung

1. *Wird im Unternehmen die Arbeit so gestaltet, dass Mitarbeiter sich entwickeln können?*
2. *Welche Gestaltungsprinzipien werden dabei verwendet?*

Organisationsgestaltung

1. *Wird im Unternehmen die Organisation so gestaltet, dass Mitarbeiter sich gegenseitig unterstützen können?*
2. *Welche Formen der Organisation kommen dabei zum Einsatz?*

Technikgestaltung

1. *Wird im Unternehmen die Technik nach dem Potential der Mitarbeiter gestaltet?*
2. *Wie sieht der Prozess des Technikeinsatzes aus?*

Arbeitsablauf

1. *Lässt im Unternehmen der Arbeitsablauf für die Mitarbeiter Gestaltungsspielräume offen?*
2. *Worin bestehen die Spielräume?*

Arbeitsaufbau

1. *Lässt im Unternehmen der Arbeitsaufbau Arbeitswechsel zu?*
2. *Wie ist das Unternehmen hierarchisch aufgebaut?*

Arbeitszeiten

1. *Erlauben im Unternehmen die Arbeitszeiten einen flexiblen Einsatz der Mitarbeiter?*
2. *Welche Arbeitszeitmodelle hat das Unternehmen?*

Mitarbeitergespräche

1. *Finden im Unternehmen Mitarbeitergespräche statt?*
2. *Wie und wie oft und über welche Themen?*

Zielvereinbarungen

1. *Finden im Unternehmen mit den Mitarbeitern Zielvereinbarungen statt?*
2. *Wie werden diese durchgeführt?*

Controlling

1. *Findet im Unternehmen ein Controlling des Personal-Einsatzes statt?*
2. *Wie geschieht dies?*

Mitarbeiterbeurteilung

1. *Findet im Unternehmen eine Beurteilung der Mitarbeiter statt?*
2. *Wie geschieht dies?*

Informationspolitik

1. *Findet eine transparente Informationspolitik im Unternehmen statt?*
2. *Worüber werden Mitarbeiter laufend informiert?*

Umgang mit Absenzen

1. *Werden im Unternehmen Rückkehrgespräche geführt?*
2. *Durch welche Maßnahmen werden Absenzen angegangen?*

Beratungs- und Sozialdienst

1. *Gibt es im Unternehmen einen Beratungs- und Sozialdienst?*
2. *Was sind dessen Aufgaben?*

Positionswechsel

1. *Besteht im Unternehmen die Möglichkeit eines Positionswechsels?*
2. *Wie ist der geregelt?*

Nachfolgeregelung

1. *Gibt es im Unternehmen eine Nachfolgeregelung?*
2. *Wie sieht diese aus?*

Ruhestandsplanung

1. *Gibt es im Unternehmen eine Ruhestandsplanung?*
2. *Wie sieht diese aus?*

Outplacement

1. *Gibt es Unternehmen die Möglichkeit des Outplacement?*
2. *Wie ist das geregelt?*

...und was es bewirkt

Die Art und Weise der Personalentwicklung hat vielfältige Auswirkungen im Unternehmen. Es interessieren vor allem die Wirkungen und Auswirkungen der Personalentwicklung auf die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt, auf die Führungskultur, auf den Ablauf im Unternehmen, ob es reibungslos und mehr oder weniger konfliktfrei ist, und schließlich auf die Kundenorientierung. Häufig ist es gar nicht einfach, festzumachen welches Phänomen bzw. welches Problem auf welches Element der Personalentwicklung zurückzuführen ist und ob überhaupt. Hier gilt es, begründete Vermutungen darüber anzustellen.

Wirkung auf...	Beurteilung	Vermutliche Ursache
Kompetenz der Mitarbeiter/innen im Unternehmen		
Führungskultur		
Effizienz, reibungsloser Ablauf (Zusammenarbeit vs. Konflikte)		
Kundenorientierung		

6.4 Der »Konzeptionelle Arbeitsraum« (KA) als Gestaltungs- und Reflexionsraum zur Gestaltung von Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen

Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen zu einer möglichen Nutzung des KA für eine bewusste Gestaltung und Professionalisierung von Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen sind:

- die Frage, was könnte für Weiterbildungseinrichtungen hilfreich sein, um die eigene Personalentwicklung gezielt zu gestalten und entwickeln?
- die Annahme, dass es dafür kein generelles Konzept bzw. allgemeingültiges Vorgehen geben kann,
- die These, dass jede Weiterbildungseinrichtung ein eigenes, organisationsgebundenes Verständnis / Konzept von Personalentwicklung entwickeln und gestalten muss und
- die These, dass dieses organisationsgebundene Verständnis von Personalentwicklung, um auch von allen Beteiligten getragen zu werden, nur in einem Prozess kommunikativer Validierung der unterschiedlichen Verständnisse von Personalentwicklung entstehen kann.

Der KA mit seinen drei Dimensionen bietet die Möglichkeit mit Hilfe von Fragen zu den jeweiligen Dimensionen und deren Ausprägungen in einen intensiven Kommunikationsprozess über den Sinn, die Ziele, Inhalte, Instrumente, Arrangements etc. einer Personalentwicklung in der eigenen Organisation mit allen Beteiligten zu treten. Über die Beantwortung und Diskussion dieser Fragen sowie einer Konsensfindung und gemeinsamen Kontraktierung der Ergebnisse kann ein organisationsgebundenes Verständnis / Konzept der Personalentwicklung entstehen, das von allen Beteiligten getragen und realisiert wird.

Mit Hilfe der Fragen zum KA kann auch ein bereits vorhandenes Verständnis/ Konzept der Personalentwicklung reflektiert und weiter entwickelt werden.

Von den drei Dimensionen:

- Logische Ebenen des Handelns
- Wahrnehmungsperspektiven
- Zeitachse

bildet die Dimension der Logischen Ebenen mit ihren Fragen zu den jeweiligen Ebenen die zentrale Dimension.

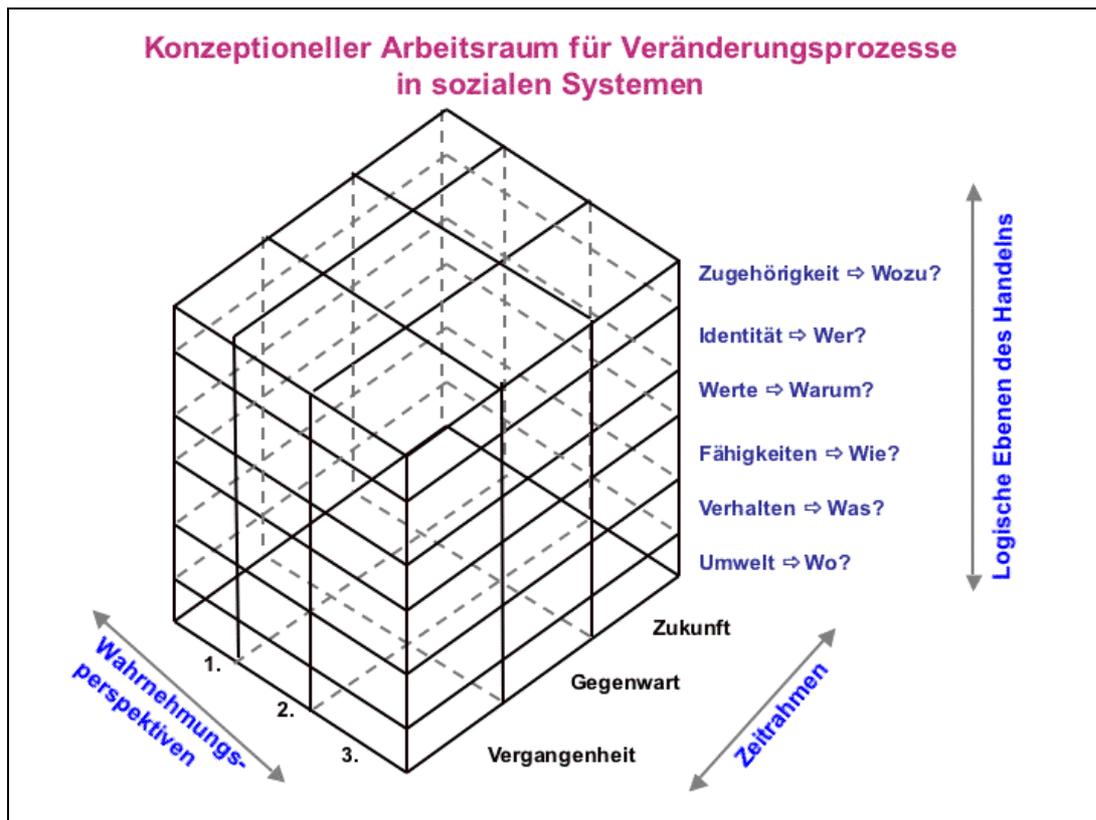


Abb. 2: Die Dimensionen des „Konzeptionellen Arbeitsraumes“ für Veränderungsprozesse in sozialen Systemen

Im Folgenden sind **Fragen zu den Logischen Ebenen** formuliert, die helfen sollen ein organisationsgebundenes Verständnis von Personalentwicklung zu entwickeln. Für die Entwicklung einer eigenen organisationsgebundenen Personalentwicklungskonzeption ist es sinnvoll, wenn die Fragen der oberen Logischen Ebenen für die Organisation insgesamt beantwortet sind, denn diese Ebenen begründen die Vision, den Sinn und die strategische Ausrichtung der Organisation, in deren Rahmen sich die Personalentwicklung bewegt.

Insofern empfiehlt es sich auch für die Entwicklung einer strategischen und zielorientierten organisationsgebundenen Personalentwicklung die Fragen zu den Logischen Ebenen von »oben« nach »unten« zu beantworten.

- Was ist der Sinn der Existenz unserer Organisation? Zu welcher »größeren Gemeinschaft« wollen wir uns zugehörig fühlen?
- Welche Inhalte? (Spezialist für ...)
- Welche Zielgruppen? (Spezialist für ...)
- Welche pädagogischen oder auch bildungspolitischen Konzepte? (z.B. Kompetenzentwicklung und selbst organisiertes Lernen ...)
 - Was bedeutet das für die Personalauswahl, Personalbindung und Personalentwicklung?
 - Was für Personal braucht die Organisation?

- Erfordert die Beantwortung dieser Fragen ein Handeln im Bereich Personalentwicklung?
- Wenn ja, was könnten erste Schritte sein?

- Wer sind wir als Organisation? Wer oder was wollen wir als Organisation sein – für uns selbst und unsere Mitarbeiter wie für unsere Kunden?
- Wer oder was sollen unsere Mitarbeiter sein? Welche (unterschiedlichen) Identitäten/ Rollen wollen/ brauchen wir?
(Lehrer; Berater; Experten; Generalisten ...)
- Welches berufliche Rollenverständnis, welches „Berufsethos“ sollen die Mitarbeiter haben?
- Erfordert die Beantwortung dieser Fragen ein Handeln im Bereich Personalentwicklung?
- Wenn ja, was könnten erste Schritte sein?

- Welche Werte, Einstellungen und Leitsätze begründen das Handeln in unserer Organisation? Was ist uns wichtig?
- Welche Werte beschreiben unsere Lernkultur?
- Welche Leitsätze begründen unser Handeln?
- Sind diese Leitsätze für alle Beteiligten gleich?
- Welchen Werten und Leitsätzen soll die Personalentwicklung in der Organisation folgen?
- Wie kann Personalentwicklung gestaltet werden, dass sie die Werte der Organisation stützt?
- Erfordert die Beantwortung dieser Fragen ein Handeln im Bereich Personalentwicklung?
- Wenn ja, was könnten erste Schritte sein?

- Auf welche Fähigkeiten und Kompetenzen legen wir in unserer Organisation Wert?
- Welche Fähigkeiten/ Kompetenzen sind für die Realisierung unserer Ansprüche (s. obere Fragen) grundlegend/ erforderlich?
- Wer sollte über welche Fähigkeiten/ Kompetenzen verfügen?
- Braucht die Organisation Kompetenzprofile für die Personalentwicklung?
- Wie kann Personalentwicklung gestaltet werden, dass sie Kompetenzentwicklung unterstützt und fördert?
- Erfordert die Beantwortung dieser Fragen ein Handeln im Bereich Personalentwicklung?
- Wenn ja, was könnten erste Schritte sein?

- Welcher Verhaltensweisen prägen/ charakterisieren die Organisation? Was wird getan? Was soll möglicherweise anders gemacht werden?
- Welche Verhaltensweisen braucht die Organisation insgesamt sowie in einzelnen Geschäfts-/ Aufgabenbereichen?
 - Welche Personalentwicklungs-Maßnahmen können das gewünschte Verhalten unterstützen, fördern und entwickeln?
 - Erfordert die Beantwortung dieser Fragen ein Handeln im Bereich Personalentwicklung?
 - Wenn ja, was könnten erste Schritte sein?
- Wo, wann hat sich für wen was in der Organisation verändert? Wo, wann wird sich für wen was in der Organisation verändern?
 - Wo und wann findet Personalentwicklung für wen statt?
 - Welche Lernarrangements, Lernorte und Lernzeiten stehen für Personalentwicklung zu Verfügung?
 - Welche Personalentwicklungs-Maßnahmen helfen, die Anforderungen bzw. Veränderungen erfolgreich zu meistern?
 - Erfordert die Beantwortung dieser Fragen ein Handeln im Bereich Personalentwicklung?
 - Wenn ja, was könnten erste Schritte sein?

Zu einem organisationsgebunden Personalentwicklungs-Konzept und zu Personalentwicklungs-Maßnahmen kommt eine Weiterbildungseinrichtung auch, wenn die Fragen der Logischen Ebenen von »unten« nach »oben« beantwortet werden. Ausgangspunkt sind hier oft veränderte Anforderungen des Marktes, auf die eine Organisation versucht schnell und kurzfristig zu reagieren. Dabei besteht jedoch die Gefahr von Aktionismus. Insofern sollten die oberen Ebenen der Werte und Identität regelmäßig reflektiert werden und Personalentwicklungs-Maßnahmen dahingehend hinterfragt werden, inwiefern sie auch den organisationalen Anforderungen auf diesen Ebenen gerecht werden bzw. diesen entsprechen.

- Inwieweit erfolgt Personalentwicklung in der Organisation re-aktiv?
- Inwieweit erfolgt Personalentwicklung in der Organisation pro-aktiv?

Fragen zur Zeitachse

Die Beantwortung der Fragen zu den Logischen Ebenen sollte unter Beachtung der Zeitachse erfolgen. Die Zeitachse hilft Ziele unterschiedlicher Reichweite zu bestimmen und bereits vorhandene Ressourcen und Erfahrungen zu nutzen.

- Was sind langfristige, mittelfristige und kurzfristige Ziele im Rahmen einer organisationsgebundenen Personalentwicklung? Was soll langfristig, mittelfristig und kurzfristig erreicht werden?
- Was war bisher gut? Was soll beibehalten werden?

- In welchen zeitlichen Strukturen erfolgt die organisationsgebundene Personalentwicklung? (Lernzeitkonten/ Lernzeitorganisation/ Evaluations-Rhythmus/ Maßnahmezyklen)
- Woran werden wir und unsere Kunden erkennen, dass es bei uns eine organisationsgebundene Personalentwicklung gibt?

Fragen zu den Wahrnehmungsperspektiven

Die Beachtung dieser Dimension hilft im Prozess der kommunikativen Validierung möglichst viele Wahrnehmungsperspektiven der Mitarbeiter und Führungskräfte der Organisation einzubeziehen.

- Welche Wahrnehmungsperspektiven sind für eine organisationsgebundene Personalentwicklung relevant? (Geschäftsführung, Führungskräfte, unterschiedliche Mitarbeiter-Gruppen, freie Mitarbeiter, Teilnehmer, Auftraggeber)
- Wie ist die jeweilige Sichtweise der Beteiligten zu den oben formulierten Fragen der Logischen Ebenen wie auch zur Zeitachse?
- Wer hat welche Erwartungen und Befürchtungen in Bezug auf eine organisationsgebundene Personalentwicklung?
- Wer ist wofür verantwortlich im Rahmen einer organisationsgebundenen Personalentwicklung?
- Wer kann von wem was lernen?

Weiterführende Fragen

Für eine Analyse und Einordnung bereits bestehender bzw. genutzter Konzepte, Instrumente und Formen der Personalentwicklung erscheint es ebenfalls sinnvoll zu fragen, inwieweit lassen sich diese den logischen Ebenen zuordnen bzw. welchen Beitrag leisten sie für ein erfolgreiches Handeln bzw. eine Entwicklung auf den logischen Ebenen.

- Was ist der jeweilige Sinn und das Ziel der Personalentwicklungs-Maßnahmen für wen? D.h., auf welcher logischen Ebene sind die Personalentwicklungs-Maßnahmen »angesiedelt« und wie werden sie aus den einzelnen Wahrnehmungsperspektiven heraus bewertet?
- Inwieweit entsprechen die Personalentwicklungs-Maßnahmen der Organisation den eigenen Ansprüchen an Lernkultur und pädagogische Konzepte?
- Entsprechen die Maßnahmen und die Art und Weise der Realisierung den gemeinsam vereinbarten Werten und Leitsätzen des Handelns?
- Inwieweit sind die Personalentwicklungs-Maßnahmen kompetenzorientiert bzw. an einem organisationsgebundenen Kompetenzprofil ausgerichtet?
- Woran kann die Wirksamkeit/ Erfolg von Personalentwicklung erkannt werden?
- Wer ist wie einbezogen? (unterschiedliche Berufsgruppen; feste – freie Mitarbeiter)?
- Wie sind Personalentwicklungs-Maßnahmen auf der Zeitachse »verteilt«? (Regelmäßigkeit, langfristig, kurzfristig ...)?
- Wie werden bisherige Ressourcen/ Ergebnisse/ Erfahrungen der Personalentwicklung genutzt? (Kontinuität, Prozess, unabhängige Einzelmaßnahmen)?

7 Literatur

- Ahrens, D.: Trends von Veränderungsprozessen in Weiterbildungseinrichtungen. Unveröffentlichte Präsentation vom Studiennehmer-Treffen der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., 13./14.10.2005.
- Astor, M.; Klose, G.; Reimann, F.: Unternehmenskultur prägt Verlauf und Erfolg von betrieblichen Lernprojekten. QUEM-Bulletin, 6/2006, S. 4-7.
- Aulerich, G. et. al.: Thesen: Personalentwicklung und Professionalisierung durch »Kompetenzorientierte Lerngestaltung«. In: Kompetenzorientierte Lerngestaltung. Ein Konzept zur Personalentwicklung und Professionalisierung in Weiterbildungseinrichtungen, Handreichung für die Praxis. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.), 2004, S. 130-136.
- Aulerich et.al.: Lernkulturwandel: Selbsterneuerung der Professionalität in Organisationen beruflicher Weiterbildung. Handreichung QUEM 2007, (im Druck).
- Baethge-Kinsky, V., Holm, R., Tullius, K.: Berufliche Weiterbildung am Scheideweg. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 28/2004, S. 11-16.
- Beck, M.: Strategische Personalentwicklung. Diss. Bamberg: Difo-Druck, 1991.
- Becker, M.: Personalentwicklung: die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft. Bad Homburg: Verlag f. Unternehmensführung Gehlen, 2003.
- Behlke, K.: Von der lernenden zur reflektierenden Führungskraft. Personalentwicklung auf der Basis von Lernberatung. In: Aulerich et al. (Hrsg.): Prozessbegleitende Lernberatung – gelebte Lernkultur. S.56 -77, 2006.
- Behrmann, D.: Personal- und Organisationsentwicklung als Professionalisierungsstrategie in der Erwachsenenbildung. In: D. Behrmann & B. Schwarz (Hrsg.): Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen. Herausforderungen an die Weiterbildungsorganisation. Bielefeld: Bertelsmann, 2003, S. 143-193.
- Berthel, J., Becker, F.G.: Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003.
- Büdenbender, U., Strutz, H.: Gabler Kompakt-Lexikon Personal. Wiesbaden: Gabler, 2003.
- Combe, A., Helsper, W. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Frankfurt: Suhrkamp, 1996.
- Dobischat, R., Seifert, H. (Hrsg.): Lernzeiten neu organisieren – Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung und Arbeit. Berlin: Sigma, 2001.
- Dobischat, R., Seifert, H.: Lernzeitkonten – Ein Ansatz zur Förderung der beruflich-betrieblichen Weiterbildung. In: Sozialer Fortschritt 2005, Jg. 54/ Heft 10/11.
- Dobischat, R., Seifert, H., Ahlne, E. (Hrsg.): Integration von Arbeit und Lernen. Erfahrungen aus der Praxis des Lebenslangen Lernens. Berlin: Sigma, 2003.
- Duell, W.; Fischer, E.; Hinz, H.; Keiser, S.: Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen – Neue Bedingungen, Fragen und Antworten. In: QUEM-Bulletin, Heft 4/2006, S. 12 – 14.

- Duell, W.; Keiser, S.; Hölbling, G.: Weiterbildungseinrichtungen im Wandel – Entwicklungstendenzen und Handlungsfelder. In: QUEM-Bulletin, Heft 4/2006, S. 8-10.
- Erpenbeck, J.: Gedanken nach Innsbruck. Kompetenz – Kompetenzentwicklung – Kompetenzbilanz. In: QUEM-BULLETIN 6/2004, 1.
- Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft. Schlussbericht. Bonn, 2004.
(www.bmbf.de/pub/schlussbericht_kommission_III.pdf)
- Faulstich, P.: Strategien betrieblicher Weiterbildung. Kompetenz und Organisation. München: Vahlen, 1998.
- Fischer, E.: Weiterbildungner lernen selbst organisiertes Lernen. In: QUEM-Report Heft 76, Teil II, 2003.
- Fischer, E., Duell, W.: Wenn Arbeit Lernen ist... »Qualifizierende Arbeitsgestaltung« als »Kompetenzorientierte Lerngestaltung« – ein erfolgreiches Konzept neu fokussiert. In: QUEM-Bulletin 2003, Heft 6, S. 7-10.
- Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. und Ruch, L.: Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative. Zürich: vdf, 1996.
- Frieling, E., Sonntag, Kh.: Lehrbuch Arbeitspsychologie. 2. überarb. Aufl. Bern: Huber, 1999.
- Fröhlich, W.: Personalentwicklung als Ansatzpunkt zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit – Darstellung aus Sicht der Wissenschaft. In: Wunderer, R.; Th. Kuhn (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied: Luchterhand, 1995, S. 117-131.
- Fuchs, W. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag (3. Auflage), 1994.
- Gadamer, H.G.: Wahrheit und Methode. Tübingen: Artibus, 1960.
- Garfinkel, H.: Das Alltagswissen über soziale und innerhalb sozialer Strukturen. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktionen und gesellschaftliche Wirklichkeit. Hamburg, 1979.
- Geißler, H.: Organisationspädagogik. Umriss einer neuen Herausforderung. München: Vahlen, 2000.
- Gieseke, W.: Professionsentwicklung als Voraussetzung für Innovationen. In: Info-Dienst (Vortrag Weiterbildungspreis Brandenburg, 5.6.2002, Potsdam, ergänzend weiter ausgeführt »Pädagogisches Salon-Gespräch«, 13.12.2002, Ludwigsfelde, PLIB), 2003, 1, S. 4-8.
- Goffmann, E.: Interaktionsrituale. Über das Verhalten in direkter Kommunikation. Frankfurt: Campus, 1971.
- Gruber, H., Harteis, Ch., Gartmeier, M.: Tätigkeits- und Aufgabenfelder in der Weiterbildung – Empirische Befunde, ein Beitrag und Handout auf der DIE-Fachtagung »Neue Aufgaben – neue Qualifikationsanforderungen? Zur Situation des Personals in der Weiterbildung« vom 19.11.2004 in Bonn (Universität Regensburg, Institut für Pädagogik).

- Habermas, J.: Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie kommunikativer Kompetenz. In: Habermas, J. und Luhmann, N.: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Frankfurt: Suhrkamp, 1971.
- Heid, H.: Qualität der Argumente, mit denen das Erfordernis lebenslangen Lernens begründet wird. In: Harteis, C., Heid, H., Kraft, S. (Hrsg.): Kompendium Weiterbildung. Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung. Opladen: Westdeutscher Verlag, 2000, S. 289 -96.
- Herold, M., Landherr, B.: SOL. Selbstorganisiertes Lernen. Ein systemischer Ansatz für den Unterricht. Baltmannsweiler: Schneider, 2000.
- Heuer, U.: Lehren und Lernen im Wandel. In: Heuer, U.; Botzat, T.; Meisel, K. (Hrsg.): Neue Lehr- und Lernkulturen in der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann, 2001.
- Hölbling, G.; Reglin, T.: Innovationen im Leistungsportfolio von Weiterbildungseinrichtungen: Vom Seminaranbieter zum Lerndienstleister. Berlin: Abschlussbericht, 2006 a.
- Hölbling, G.; Reglin, T.: Innovationen im Leistungsportfolio von Weiterbildungseinrichtungen: Vom Seminaranbieter zum Lerndienstleister. Berlin: Abschlussbericht, Materialband, 2006 b.
- Huber, B., Hofmann, J.: Der Tarifvertrag zur Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs. In: WSI-Mitteilungen 7. 2001, 464-466.
- Jung, H.: Personalwirtschaft. 5., überarb. u. erweit. Aufl.; München: R. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2003.
- Keiser, S., Hübner, U.: Gestaltungsprojekt: MOTIV – Lernen. In: Lernen in Weiterbildungseinrichtungen. PE/OE-Konzepte. Zwischenergebnisse von Projekten. In: QUEM-Report, Heft 76, Teil II, 2003, S. 497-527.
- Keiser, S.: Zur Spezifik arbeitsintegrierter und prozessorientierter Kompetenzentwicklung als eine Form der Personalentwicklung, In: Aulerich et.al.: Lernkulturwandel: Selbsterneuerung der Professionalität in Organisationen beruflicher Weiterbildung. Handreichung QUEM 2007 (im Druck).
- Kirchhöfer, D.: Lernkultur Kompetenzentwicklung. Begriffliche Grundlagen. In: QUEM-Report, Heft 66, 2004.
- Kreppner, K.: Zur Problematik des Messens in den Sozialwissenschaften. Stuttgart: Cota, 1975.
- Küchler, F. v., Schäffter, O.: Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt a.M.: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, 1997.
- Laske, S.: Personalentwicklung als Führungsmittel. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel, 1987, S. 1656-1668.
- Neuberger, O.: Personalentwicklung, 2. Aufl.; Stuttgart: Enke, 1994.
- Oerter, R.: Menschliche Entwicklung und ihre Gestaltbarkeit – Beiträge der Entwicklungspsychologie. In: Sonntag, Kh. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen: Hogrefe, 1992, S. 19-38.

- Olesch, G.: Schwerpunkte der Personalarbeit. Personalmanagement zur Jahrtausendwende. Heidelberg: Sauer-Verlag, 1997.
- Otto, H.-U., Rauschenbach, T., Vogel, P. (Hrsg.): Erziehungswissenschaft: Professionalität und Kompetenz. Stuttgart: UTB, 2002.
- Peters, R.: Erwachsenenbildungs-Professionalität. Bielefeld: Bertelsmann, 2004.
- Reutter, G.; Amboss, I.: Abschlußbericht zur Studie »Nutzen kompetenzförderlicher Lernkonzepte«: Evaluation von LiWE-Projekten im Förderprogramm »Lernkultur Kompetenzentwicklung«. QUEM 2006 (unveröffentlicht).
- Sattelberger, Th.: Personalentwicklung als strategischer Faktor. In: Sattelberger, Th.: Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler; 1995, S. 15-37.
- Schicke, H.: Organisationsgebundene Professionalitätsentwicklung als change of practice. In: Aulerich et.al.: Lernkulturwandel: Selbsterneuerung der Professionalität in Organisationen beruflicher Weiterbildung. Handreichung QUEM 2007 (im Druck).
- Scholz, Ch.: Personalmanagement. München: Vahlen, 5. Aufl., 2000.
- Scholz, Ch.: Employability bei »fortgeschrittenen« Spielern ohne Stammsplatzgarantie. In: Speck, P. (Hrsg.): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler; 2004, S. 223-232.
- Schüßler, I.: Pädagogische Kompetenz und Professionalität. Studienbrief für das Fernstudium »Umwelt & Bildung« an der Universität Rostock, 2002.
- Schüßler, I., Thurnes, Ch.: Neue Lerndienstleistungen aus Sicht der Wissenschaftlichen Begleitung – Erfahrungen und Thesen. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.): Neue Lerndienstleistungen. Vision und Wirklichkeiten. 2005, S. 136-164.
- Schütz, A.: Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Frankfurt: Suhrkamp, 1974.
- Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, 2001.
- Seifert, H.: Lernzeitkonten für Lebenslanges Lernen. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. Digitale Bibliothek, 2001.
- Seifert, H.: Lernzeitkonten: tarif- und betriebspolitisches Neuland. In: Heinz Klinkhammer (Hrsg.): Personalstrategie. Neuwied: Luchterhand, 2002.
- Sonntag, Kh.: Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur. München: C.H. Beck, 1996.
- Staehele, W.H.: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7. überarb. Aufl.; München: Vahlen, 1994.
- Stiefel, R. Th.: Innovationsfördernde Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben: Lernen vom Großbetrieb oder eigene Wege. Neuwied: Luchterhand, 1991.
- Stolpmann, M.: Weniger ist Mehrwert – Mehr Erfolg durch Fokussierung und Flexibilität. Ein Denkanstoß. Bonn: Galileo Business, 2002.
- Ulich, E.: Lern- und Entwicklungspotenziale in der Arbeit – Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Sonntag, Kh. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen: Hogrefe; 1992, S. 107-134.

Wittgenstein, L.: Philosophische Untersuchungen. Frankfurt: Suhrkamp, 1977.

8 Anhang

Interview-Leitfaden für Geschäftsführung

1. Fragen zur Weiterbildungseinrichtung
 - 1.1. Seit wann existiert Ihre Weiterbildungseinrichtung?
 - 1.2. Wie sind Sie entstanden, was waren Ihre Anfänge, wie verlief Ihre Entwicklung?
 - 1.3. Was ist das Besondere Ihrer Einrichtung, worin unterscheiden Sie sich von anderen Weiterbildungseinrichtung?
 - 1.4. Wie viele Mitarbeiter (Weiterbildner und andere) sind bei Ihnen derzeit beschäftigt?
 - 1.5. Wie viele davon fest angestellt?
 - 1.6. Wie viele davon auf Honorarbasis?
 - 1.7. Hat sich das im Laufe der Zeit verändert? Warum? Mit welchen Folgen und Konsequenzen?
 - 1.8. Wie ist die Arbeit Ihrer Mitarbeiter gestaltet hinsichtlich Handlungs- und Entscheidungsspielraum?
 - 1.9. Wie verstehen Sie Ihren Auftrag bzw. Ihr Anliegen (gibt es einen Auftrag)?
 - 1.10. Wie bekommen Sie Ihre Aufträge? Wer sind ihre Auftraggeber? Wie akquirieren Sie?
 - 1.11. Gibt es Kundenspezifika?
 - 1.12. Haben Sie Erfahrungen mit der Nutzung von Lernzeitkonten bei Ihren Kunden?
 - 1.13. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Platzierung von Produkten im Rahmen von Qualifizierungstarifverträgen?
 - 1.14. Gab es Veränderungen bezogen auf Ihren Auftrag und Ihre Kunden?
 - 1.15. Worauf begründen Sie Ihren Erfolg?
 - 1.16. Was ist für Sie überhaupt Erfolg?
 - 1.17. Wie stehen Sie zu Veränderungen (Wandel) - gibt es Vorstellungen darüber, was in Ihrer Einrichtung stabil (unveränderlich) bleiben soll?
 - 1.18. Ist das den Mitarbeitern bekannt?
 -
2. Fragen zum pädagogischen Grundverständnis
 - 2.1. Was ist Ihr pädagogisches Grundverständnis?
 - 2.2. Hat sich das im Laufe der Zeit verändert?
3. Fragen zur Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
 - 3.1. Wie stellen Sie sicher, dass richtige Personal zu haben?
 - 3.2. Wer ist für Personalentwicklung zuständig?
 - 3.3. Gibt es ein Konzept der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung?
 - 3.4. Gibt es eine Strategie der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung?
 - 3.5. Was verstehen Sie unter einer professionellen Personalentwicklung?
 - 3.6. Welche Bestandteile der Personalentwicklung gibt es?
 - 3.7. Wie sieht die Praxis der Personalentwicklung aus (Instrumente)?
 - 3.8. Nutzen Sie solche Formen wie Lernzeitkonten?
 - 3.9. Auf welche Kompetenzen der Weiterbildner legen Sie wert?
 - 3.10. Wie überprüfen Sie diese Kompetenz?
 - 3.11. Wie stellen Sie die Kompetenz Ihrer Weiterbildner sicher?

3.12. Wie entwickeln und erhalten Ihre Weiterbildner ihre Kompetenz?

4. Fragen zu Prozessen interner Kommunikation

4.1. Welche Formen interner Kommunikation gibt es in Ihrer Weiterbildungseinrichtung?

4.2. Was wird dort besprochen?

4.3. Gibt es ein Wissensmanagement und wenn ja, wie wird es praktiziert?

5. Fragen zu Lehr- und Lernkonzepten

5.1. Nach welchen (pädagogischen) Lernkonzepten unterrichten Sie?

5.2. Kommen neue Lernformen zum Einsatz und wenn ja, welche?

5.3. Wie kommen sie zum Einsatz?

Interview-Leitfaden für Mitarbeiter/innen

1. Fragen zur Weiterbildungseinrichtung
 - 1.1. Was ist das Besondere Ihrer Einrichtung, worin unterscheiden Sie sich von anderen Weiterbildungseinrichtungen?
 - 1.2. Was ist für Sie überhaupt Erfolg Ihrer Arbeit?

2. Fragen zur Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
 - 2.1. Wie wird sicher gestellt, dass richtige Personal zu haben?
 - 2.2. Wer ist für Personalentwicklung zuständig?
 - 2.3. Gibt es ein Konzept der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung?
 - 2.4. Gibt es eine Strategie der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung?
 - 2.5. Was verstehen Sie unter einer professionellen Personalentwicklung?
 - 2.6. Welche Bestandteile der Personalentwicklung gibt es?
 - 2.7. Wie sieht die Praxis der Personalentwicklung aus (Instrumente)?
 - 2.8. Nutzen Sie solche Formen wie Lernzeitkonten?
 - 2.9. Auf welche Kompetenzen der Weiterbildner legen Sie wert?
 - 2.10. Wie überprüfen Sie diese Kompetenz?
 - 2.11. Wie stellen Sie die Kompetenz Ihrer Weiterbildner sicher?
 - 2.12. Wie entwickeln und erhalten Ihre Weiterbildner ihre Kompetenz?

3. Fragen zu Prozessen interner Kommunikation
 - 3.1. Welche Formen interner Kommunikation gibt es in Ihrer Weiterbildungseinrichtung?
 - 3.2. Was wird dort besprochen?
 - 3.3. Gibt es ein Wissensmanagement und wenn ja, wie wird es praktiziert?

4. Fragen zu Lehr- und Lernkonzepten
 - 4.1. Nach welchen (pädagogischen) Lernkonzepten unterrichten Sie?
 - 4.2. Kommen neue Lernformen zum Einsatz und wenn ja, welche?
 - 4.3. Wie kommen sie zum Einsatz?