

Handreichung zur Entwicklung von Fortbildungskonzepten

Inhalt

EINFÜHRUNG	3
0. VORBEMERKUNGEN	4
1. Ausrichtung an der spezifischen Situation	4
2. Beteiligung der Zielgruppen	4
3. Einbindung in die Personalentwicklung	4
4. fünfstufiges Modell als Basis.....	6
1. KOMPONENTEN EINES P.E.-KONZEPTE.....	7
1.1 Ziele	7
1.2 Zielfelder	8
1.2.1 individuelle Qualifizierung.....	9
1.2.2 Teamentwicklung	13
1.3 Zielgruppen	16
1.3.1 Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	17
1.3.2 Führungskräfte.....	18
1.3.3 Funktionsbezogene Maßnahmen	20
1.3.4 Andere Zielgruppen	20
1.4 Entwicklung von Einzelmaßnahmen.....	21
2. BESTANDTEILE EINES FORTBILDUNGSKONZEPTE	23
2.1 Komponenten	23
2.1.1 Bedarfsanalyse	23
2.1.2 Qualifizierungsplanung.....	25
2.1.3 Flexibilisierung der Lernwege	28
2.1.4 Maßnahmenpassung	29
2.1.5 Transfersicherung.....	30
2.1.6 Qualitätssicherung	31
2.1.7 Bildungsmarketing	31
2.1.8 Bildungscontrolling	33
2.2 Beteiligte am Fortbildungsprozess.....	34
2.2.1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	34
2.2.2 Vorgesetzte.....	34
2.2.3 Personalreferat.....	34
2.2.4 Fachabteilungen, IT-Referat.....	35
2.2.5 Fortbildungsbeauftragte	35
2.2.6 Interessenvertretungen.....	36
STICHWORTVERZEICHNIS	37

Einführung

Die Fortbildung befindet sich im Wandel:

- Einerseits wird die Zeit, die für Fortbildung zur Verfügung steht, durch die hohe **Arbeitsdichte** immer knapper, andererseits wird die Notwendigkeit zur Fortbildung durch die Arbeitsanreicherung größer.
- Durch die Nutzung neuer Lernwege können ebenso attraktive wie effektive neue Lernmöglichkeiten geschaffen werden. Einen besonderen Stellenwert kommt dabei die Kombination von Lernwegen, das sog. **Blended Learning** zu.
- Einen deutlich höheren Stellenwert wird in Zukunft ein gutes **Informations- und Wissensmanagement** erhalten. Lernen kann zunehmend als Sonderform des Informationsretrievals gesehen werden.

Grundsätzlich steht Fortbildung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ministeriums offen, unabhängig vom Geschlecht, der Laufbahngruppe, der Zugehörigkeit zum Haus und dem Lebensalter. Es lassen sich aber unterschiedliche Zielfelder und Zielgruppen und damit verbunden Zielsetzungen unterscheiden.

Das Fortbildungskonzept muss deshalb auch alle Beschäftigten berücksichtigen.

Die folgende Handreichung soll Ihnen helfen, ein fundiertes Konzept für die Fortbildung zu entwickeln.

Deshalb ist die Handreichung so aufgebaut, dass immer erst eine Übersicht über die jeweiligen (möglichen) Bestandteile der Fortbildung gegeben wird, anschließend die Fragen aufgelistet werden, die es zu beantworten gilt, wenn das Fortbildungskonzept tatsächlich Ihr eigenes Konzept werden soll, auf die Besonderheiten Ihres Hauses zugeschnitten sein soll.

Sie können diese Handreichung auch dazu nutzen

- Ihr bisheriges Fortbildungskonzept auf den Prüfstand zu stellen und einer kritischen Revision zu unterziehen
- die Vollständigkeit Ihres Fortbildungskonzeptes zu überprüfen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei diesem wichtigen Vorhaben. Wenn Sie Fragen haben, kommen Sie bitte auf uns zu.

R. Meier

0. Vorbemerkungen

Folgende Prinzipien liegen den Überlegungen zugrunde:

1. Ausrichtung an der spezifischen Situation

Es gibt kein ideales Konzept der Fortbildung, sondern nur wirksame Konzepte. Damit ein Konzept seine Wirksamkeit entfalten kann, muss das Konzept so präzise wie möglich auf die spezifische **Situation des spezifischen Organisation** abgestimmt sein.

Jede Behörde unterscheidet sich von anderer Behörden hinsichtlich

- der Ziele
- der Aufgaben
- der Organisationsstruktur
- der Organisationskultur
- der Personalstruktur und anderer Faktoren, schließlich
- der bereits realisierten Qualifizierungsmaßnahmen und der daraus resultierenden Erfahrungen.

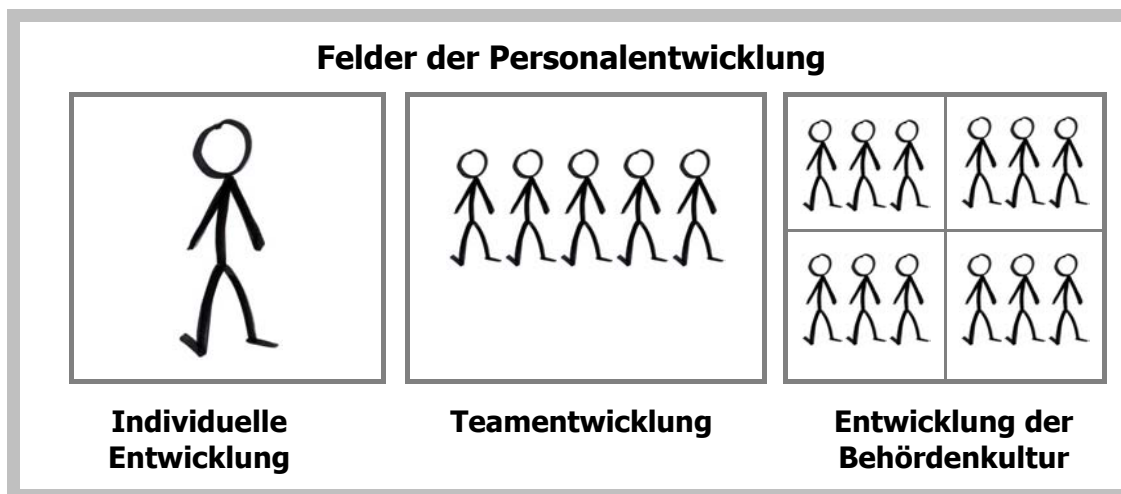
Diese Besonderheiten müssen sich in dem Fortbildungskonzept niederschlagen. Dies muss gleichzeitig Grundanliegen und hauptsächliches Erfolgskriterium des Projektes sein.

2. Beteiligung der Zielgruppen

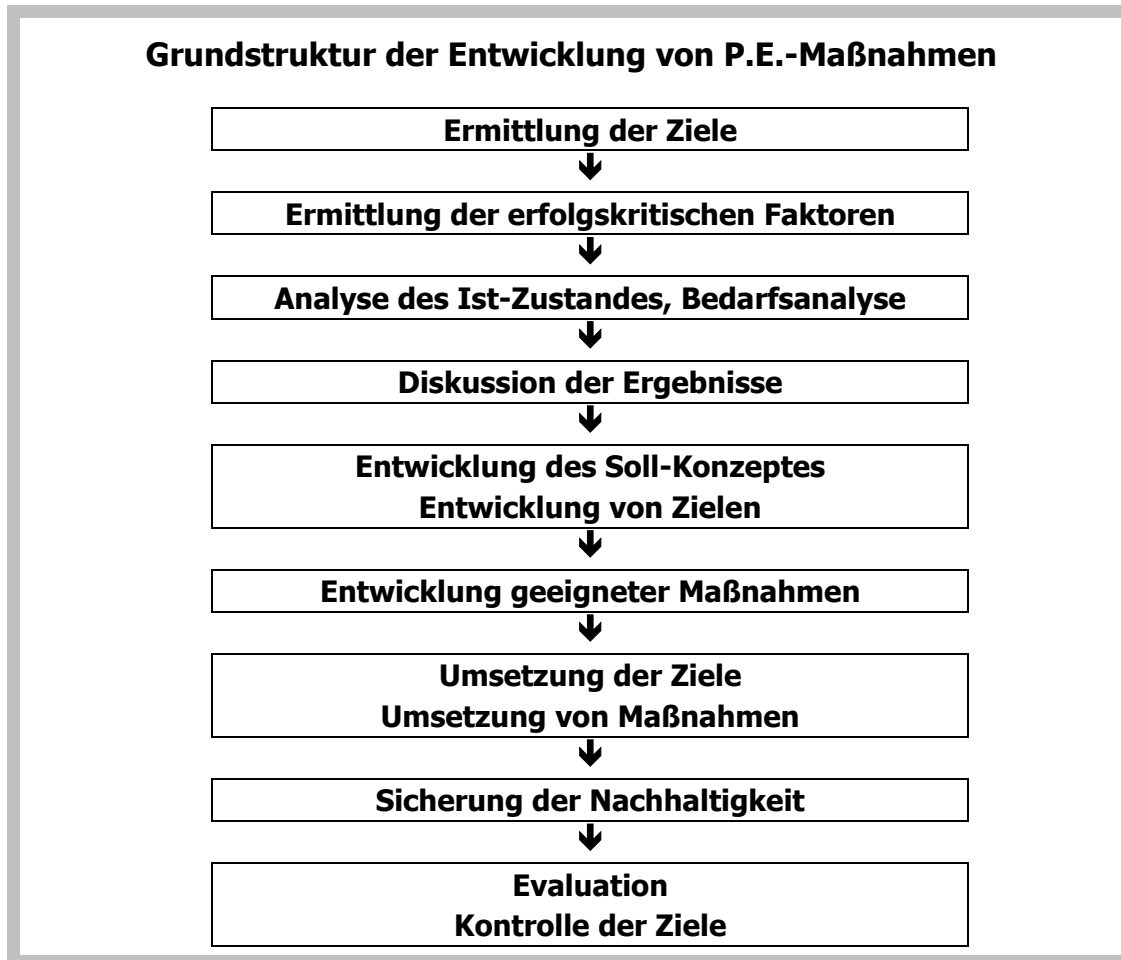
Konzepte zur Fortbildung können nur unter **Beteiligung der Betroffenen** entwickelt werden. Nur so ist eine gute Passung, eine tatsächliche Praxisnähe und eine ausreichende Akzeptanz sichergestellt.

3. Einbindung in die Personalentwicklung

Fortbildung ist Teil der Personalentwicklung. Grundlage für die Entwicklung von Fortbildungskonzepten sind die drei **Zielfelder der Personalentwicklung**:



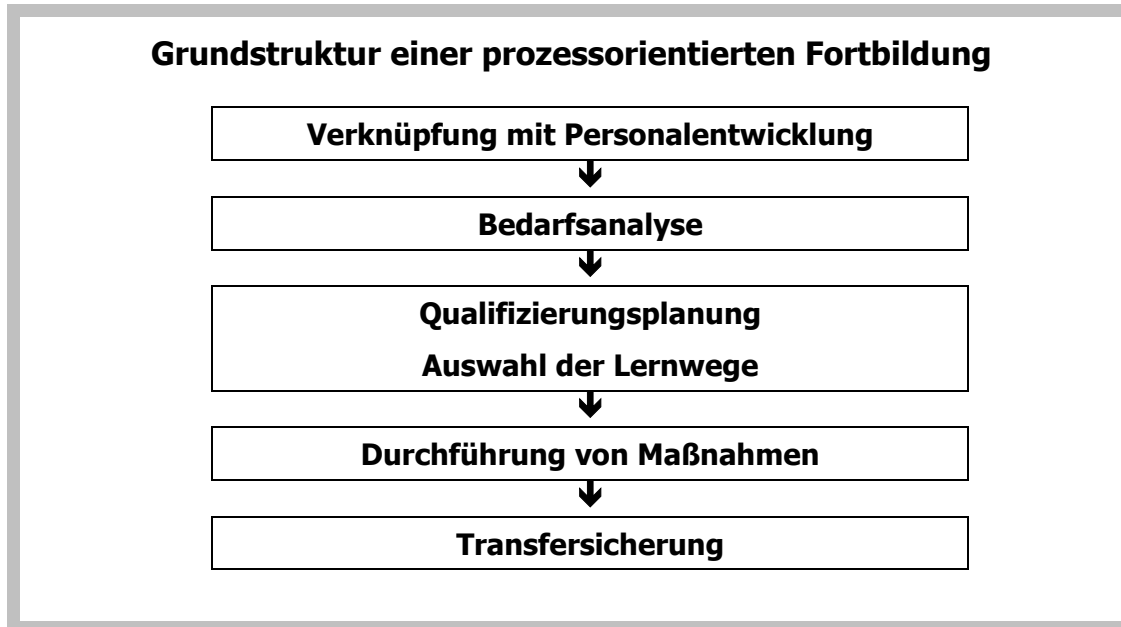
Eine systematische Personalentwicklung folgt innerhalb dieser Zielfelder im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes einer bestimmten Grundstruktur:



Qualifizierungsmaßnahmen sind integrierter Bestandteil eines solchen P.E.-Konzeptes. Die Personalentwicklung liefert die empirische Basis und die Ziele für Fortbildungsmaßnahmen, die Kontrolle der Effektivität der Fortbildung erfolgt über die Kontrolle der Wirksamkeit der einzelnen P.E.-Maßnahmen.

4. fünfstufiges Modell als Basis

Fortbildung muss effektiv und effizient ist, um die vorhandenen Ressourcen sinnvoll zu nutzen. Um dies zu erreichen, sollte die Qualifizierung als Prozess gesehen werden. Bewährt hat sich ein fünfstufiges Modell. Es wird ergänzt durch gezielte Evaluations- und Qualitätssicherungsmaßnahmen, möglichst auf allen Stufen.



Dieser Prozess sollte auf hohem Qualitätsniveau standardisiert sein.

1. Komponenten eines P.E.-Konzeptes

Fragen zur Entwicklung

Das Personalentwicklungskonzept kann verschiedene Komponenten beinhalten. Welche Komponenten tatsächlich aufzunehmen sind, richtet sich

- den Anforderungen der Behörde
- den Ergebnissen eines gemeinsamen Erarbeitungsprozesses.

Die möglichen Komponenten sind in der Folge aufgeführt. Die beschriebenen Komponenten sind nicht als vollständige Auflistung zu verstehen. Weitere Komponenten können als Ergebnis der Entwicklungsarbeit hinzu kommen.

1.1 Ziele

Fortbildung intendiert bestimmte **Ziele**. Diese Ziele sollten in einem Fortbildungskonzept möglichst präzise bestimmt sein, weil sich alle Einzelmaßnahmen nach diesen Zielen richten und ihr Erfolg an den Zielen gemessen werden sollten.

Ziele

- Die Fortbildung zu flexibilisieren, damit sie schnell und präzise auf Bedarfssituationen reagieren kann
- Die Fortbildung zu effektivieren, damit mit den Mitteln, die für Fortbildung eingesetzt werden, die gesetzten Ziele ökonomisch erreicht werden können.
- Die Fortbildung zu systematisieren, damit der Gesamtprozess der Fortbildung unter Qualitätsgesichtspunkten betrachtet und optimiert werden kann.

Gängige Zieldefinitionen liefern meist ähnliche Aussagen:

Beispiel

Fortbildung versucht, Mitarbeiter zu befähigen, derzeitigen und zukünftigen Anforderungen an ihrem Arbeitsplatz und in der Behörde besser gerecht zu werden und die berufliche Entwicklung zu fördern.

Ziele sind insbesondere

- Defizite abbauen
- Potentiale aufbauen
- Perspektiven entwickeln.

Im Kern geht es bei der Fortbildung darum, den vorhandenen und zukünftigen Bedarf an bestimmte Mitarbeiter und damit an bestimmte Qualifikationsprofile mit den vorhandenen Mitarbeitern und deren Qualifikation abzugleichen, bei Abweichungen gezielte Maßnahmen in die Wege zu leiten, um die Diskrepanz zwischen dem Soll-Zustand und dem Ist-Zustand aufzuheben oder zumindest zu nivellieren.

Fortbildung zielt auch auf die Teamentwicklung und die Entwicklung der Behördenkultur. Nicht nur der einzelne Mitarbeiter soll effektiv und effizient arbeiten, sondern er soll dies auch mit anderen zusammen tun.

Zur Entwicklung einer Zielstruktur im Fortbildungskonzept sollten folgende Fragen diskutiert werden:

Fragen

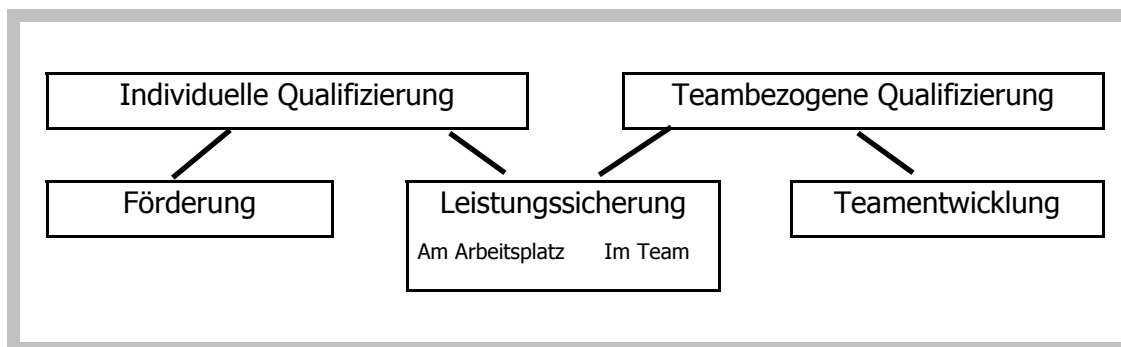
- Welche allgemeinen Ziele der Fortbildung sollen generell erreicht werden?
- Lässt sich eine Zielhierarchie mit Richtzielen, die für alle Maßnahmen gelten und Detailzielen, die nur für bestimmte Bereiche oder Zielgruppen gelten, aufstellen?

1.2 Zielfelder

Zielfelder der Fortbildung sind:

- individuelle Qualifizierung
- teambezogene Qualifizierung
- zielgruppenspezifische Qualifizierung.

Die beiden ersten Zielbereiche lassen sich einerseits weiter unterteilen, andererseits überlappen sie sich.



Für die einzelnen Zielfelder gibt es spezifische Ziele:

1. individuelle Qualifizierung

Ziele sind hier

Ziele

- die effiziente und effektive Aufgabenerledigung sicherzustellen,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren
- die Leistungsfähigkeit, Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern,
- die Verwendungsbreite der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen, um somit die Voraussetzungen für einen flexiblen, vielseitigen Einsatz zu schaffen
- die Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verkürzen.

Zur individuelle Fortbildung gehören die arbeitsplatzbezogene Fortbildung, der Ausgleich zwischen Anforderungen des Arbeitsplatzes und der (mangelnden) Qualifikation des Stelleninhabers, die förderbezogene Fortbildung, die Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten und

die funktionsbezogene Fortbildung bei der Übernahme von Sonderaufgaben wie Ausbilder oder Datenschützer/in.

2. Teambezogene Qualifizierung

Ziele sind hier

Ziele

- die effektive Arbeit im Team sicherzustellen
- eine gute Zusammenarbeit im Team zu fördern
- das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern im Team zu verbessern.

3. Zielgruppenspezifische Qualifizierung

Die Ziele sind

Ziele

- Mängel in der Aufgabenerledigung und im Verhalten auszugleichen
- Bei Änderungen im Aufgabenprofil von Zielgruppen den Schulungsbedarf über Fortbildung zu decken
- die Einführung neuer Instrumente und Verfahren zu begleiten.

Zielgruppenspezifischer Bedarf hat auch immer etwas mit dem individuellen Bedarf zu tun. Deshalb muss bei zielgruppenspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen immer auch das individuelle Qualifizierungsprofil in Augenschein genommen werden.

Um diese Ziele zu erreichen, den Fortbildungsbedarf zeitbezogen, individuell und effizient zu decken, den Mitarbeitern zur richtigen Zeit die richtige Qualifizierungsmaßnahme anzubieten, für eine gute Qualität der Qualifizierungsmaßnahmen zu sorgen und die Umsetzung des Gelernten zu unterstützen.

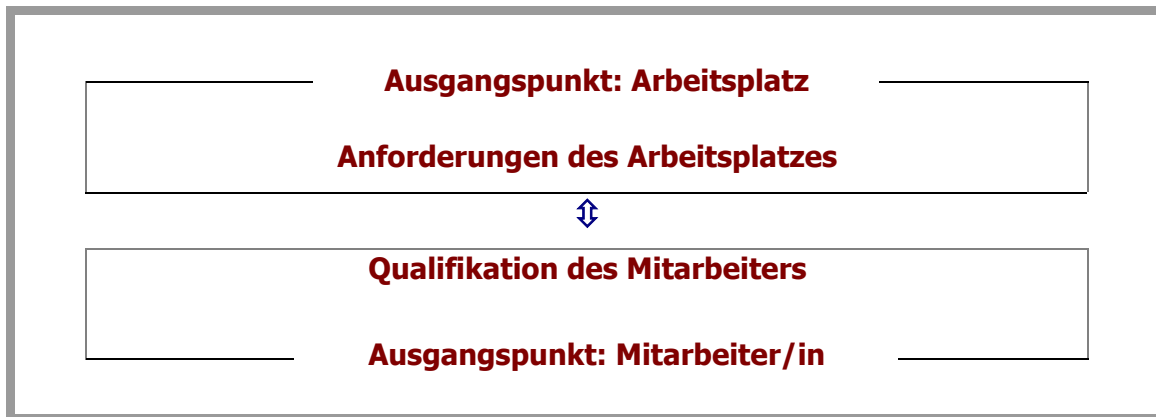
Fragen

- Sollen alle drei Zielfelder, Mitarbeiterin/Mitarbeiter, Team und Behörde inklusive Zielgruppen in das P.E.-Konzept aufgenommen werden?
- Ist das Konzept der drei Zielfelder schlüssig und auf die Situation und Organisation der Behörde übertragbar?
- Gibt es weitere, mögliche Zielfelder?
- Soll den Zielfeldern ein systematisches Konzept zur Entwicklung, beispielsweise von der Diagnose bis zur Evaluation, zugrunde gelegt werden?

1.2.1 individuelle Qualifizierung

Bei der individuellen Qualifizierung geht es darum, einen Ausgleich zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und der Qualifikation des Mitarbeiters herbeizuführen.

Am Anfang muss deshalb eine **Arbeitsplatzanalyse**, daraus abgeleitet eine **Anforderungsanalyse** stehen.



Denn aus bestimmten Arbeitsplatzanforderungen ergeben sich auch bestimmte Anforderungen an die Stelleninhaber.

Diese beziehen sich auf die Bereiche

- fachliche Anforderungen
- Anforderungen an die Handhabung und Nutzung von Techniken der Arbeit
- Anforderungen an die Fähigkeit, mit anderen zu kommunizieren, mit anderen richtig umzugehen.
- Anforderungen an persönliche Eigenschaften und an persönliches Verhalten.

Mit diesen vier Anforderungskomplexen sind vier Kompetenzfelder angesprochen:

- Fachkompetenz
Beispiel: Kenntnisse in Statistik
- Methodenkompetenz
Beispiel: Fähigkeiten und Fertigkeiten im Zeitmanagement
- Sozialkompetenz
Beispiel: Fähigkeiten und Fertigkeiten in Gesprächsführung
- Persönliche Kompetenz
Beispiel: Entscheidungsfähigkeit.

Die genannten Anforderungsbereiche haben für unterschiedliche Arbeitsplätze und unterschiedliche Aufgaben auch eine unterschiedliche Bedeutung.

So spielen bei unterstützenden Aufgaben die Fachkompetenz meist eine größere Rolle als die Sozialkompetenz. Bei Führungsaufgaben sollte dies genau andersherum sein.

Viele der zur Gruppe der Methodenkompetenz und der persönlichen Kompetenz gehörenden Anforderungen sind **Querschnittsqualifikationen**.

Jeder Mitarbeiter und damit jeder Funktionsträger kann seine Aufgaben an seinem Arbeitsplatz nur dann effektiv erfüllen, wenn er die dazu notwendigen Qualifikationen besitzt.

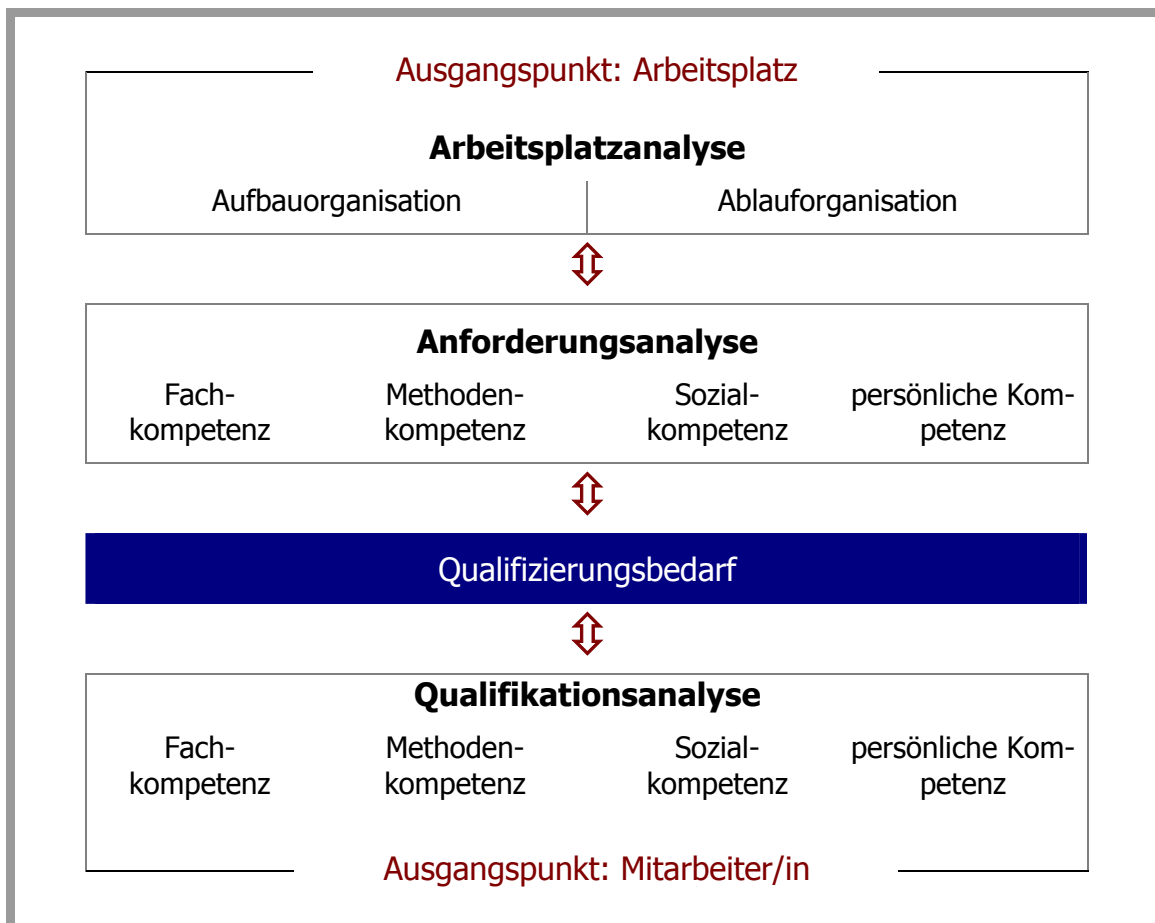
Zwischen den tatsächlichen und den notwendigen Qualifikationen eines Mitarbeiters werden aber immer Unterschiede bestehen.

Jeder Mitarbeiter hat damit eine **Ist-Qualifikation**. Vom Arbeitsplatz und seinen Arbeitsaufgaben her besteht eine **Soll-Qualifikation**, das Wissen, das er zur Erfüllung seiner Aufgaben braucht. Ein Teil der Ist-Qualifikation ist veraltetes Wissen, das er (im Moment)

nicht benötigt. Ein Beispiel sind Kenntnisse eines bestimmten Computerprogramms, das nicht mehr eingesetzt wird.

	Soll-Qualifikation	
veraltetes Wissen	Ist-Qualifikation	Qualifizierungsbedarf

Auf den Arbeitsplatz bezogen ist es die Aufgabe der Personalentwicklung zu überprüfen, ob die Eignung des einzelnen Mitarbeiters den Anforderungen des Arbeitsplatzes entsprechen. Dabei hängt die Qualität der **Qualifikations-Bedarfsanalyse** von der Qualität der Anforderungs- und der Qualifikationsanalyse ab. Hier nützen Schätzungen wenig, gefragt ist eine möglichst präzise Bestimmung.



Sind Anforderungen und Qualifikationen deckungsgleich, sind eigentlich keine Qualifizierungsmaßnahmen notwendig, außer vielleicht Maßnahmen zum Erhalt des Qualitätsstandards.

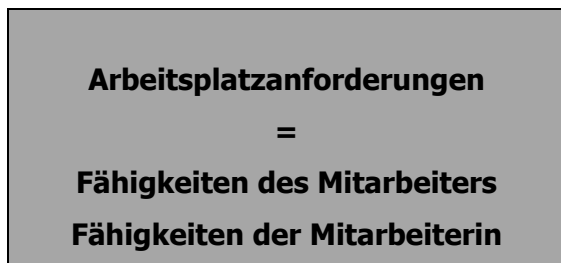
Allerdings muss regelmäßig überprüft werden, ob sich etwa durch den technischen Wandel Arbeitsplätze ändern und dadurch neue Qualifikationen notwendig werden oder ob nicht Maßnahmen zur Erhaltung von Qualifikationen notwendig sind. Zusätzlicher Qualifizierungs-

bedarf entsteht, wenn man die Kenntnisse einzelner Mitarbeiter nicht statisch betrachtet, sondern auch als Ziel gesehen wird, Mitarbeiter Qualifikationen zu vermitteln, die über die Bewältigung ihrer direkten Arbeiten am Arbeitsplatz hinausgehen.

↖	↑	↗
←	Arbeitsplatzbezogene Qualifikation	→
↙	↓	↘

Vorteil: Der Mitarbeiter ist flexibel einsetzbar und kann auch bei Entscheidungen besser mitwirken.

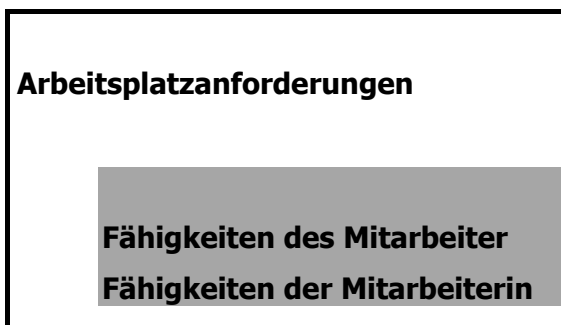
Als Ergebnis der Analyse können sich folgende Situationen ergeben:



Die Fähigkeiten der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters entsprechen vollständig den Anforderungen des Arbeitsplatzes.



Der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin verfügt über mehr Fähigkeiten und Fertigkeiten, als dies vom Arbeitsplatz aus gefordert wird. Um Unterforderung und Demotivation zu vermeiden, sollten hier Fördermaßnahmen eingesetzt werden, die über die reine Qualifikationsanpassung hinaus gehen.



Der Arbeitsplatz verlangt mehr vom Mitarbeiter, von der Mitarbeiterin als er/sie trotz Qualifizierung nicht leisten kann.

In diesem Fall müsste überlegt werden, ob ein anderer Arbeitsplatz den Fähigkeiten des Mitarbeiters besser entsprechen würde oder ob die Arbeitsinhalte und Aufgaben verändert werden können.

Es gibt eine vierte Möglichkeit: Arbeitsplatzanforderungen und Fähigkeiten des Mitarbeiters passen nicht zusammen. Der Arbeitsplatz verlangt mehr, als der Mitarbeiter leisten kann,

andererseits verfügt der Mitarbeiter über Fähigkeiten, die am Arbeitsplatz nicht genutzt werden. In diesem Fall dürfte ein Arbeitsplatzwechsel wahrscheinlich die beste Lösung sein.

Fragen

- Für welche Arbeitsplätze stehen bereits Stellenbeschreibungen oder Anforderungsprofile zur Verfügung?
- Für welche Arbeitsplätze müssten sie noch erstellt werden?
- In welchem Umfang ist die Erstellung geplant?
- Lässt sich das Verfahren vereinfachen, etwa durch Beschränkung von Anforderungsprofilen auf erfolgskritische Tätigkeiten?
- Erfüllt das Mitarbeitergespräch die Funktion eines Abgleichs zwischen Anforderungen und Qualifikation in gewünschtem Maße?
- Hat die Zielvereinbarung in den Mitarbeitergesprächen den ihnen gebührenden Stellenwert?
- Muss die Bedeutung der Zielvereinbarung allgemein und in Mitarbeitergesprächen im Besonderen stärker betont werden?
- Werden bei Mitarbeitergesprächen Anforderungsprofile zu Grunde gelegt?
- Wird der Soll-Ist-Vergleich systematisch durchgeführt?
- Sind weitere Maßnahmen zur arbeitsplatzbezogenen Personalentwicklung sinnvoll und notwendig?
- Kann die Mitarbeiterbeurteilung zur Zielsteuerung und Zielkontrolle genutzt werden?

1.2.2 Teamentwicklung

Teambildung zu unterstützen, die Kommunikation und Kooperation im Team zu verbessern, Probleme und Arbeitshemmnisse aus dem Weg zu räumen, ist Aufgabe der **Teamentwicklung**.

Teamentwicklung ist aber nicht immer einfach. Gerade bei eingefahrenen, hierarchisch strukturierten Arbeitsabläufen und ausgeprägten Spezialistentum kann es schwierig sein, die Mitarbeiter zum Team zu führen.

Anders sieht es bei neu zu schaffenden Strukturen innerhalb und außerhalb der Linie aus, etwa bei Arbeitsgruppen und bei Projektgruppen. Hier ist Teamentwicklung häufig ebenso sinnvoll wie notwendig.

Eine gelungene Teamentwicklung sollte sowohl zu einem positiven Gruppenklima auf der **Beziehungsebene** (WIR-Gefühl) als auch zur Ergebnisorientierung auf der **Sachebene** führen.

Verläuft dieser gruppensdynamische Prozess nicht reibungslos, kann es zu Beeinträchtigungen in der Arbeitsfähigkeit kommen.

Aufgrund dieser gruppensdynamischen Prozesse und aufgrund der Tatsache, dass in einer Arbeitsgruppe sehr unterschiedliche Persönlichkeiten zusammentreffen können, ist immer mit **Hemmnissen** zu rechnen, die effektives Arbeiten verhindern.

Dies sind etwa auf der methodischen Ebene:

- fehlende Zielorientierung

- fehlende Strukturierung
- fehlende Kommunikationsfähigkeit

auf der Verhaltensebene:

- Konkurrenzdenken
- starre Identifikation mit einer Sache
- negative oder einseitige Sichtweise
- fehlende Kommunikationsbereitschaft
- mangelnde Toleranz.

Allerdings entstehen Hemmnisse auch durch negative Eigenschaften und Verhaltensweisen einzelner Mitarbeiter. Aus diesen Hemmnissen können sich im ungünstigsten Falle bei einzelnen Mitarbeitern verschiedene Arten von Widerständen entwickeln.

Einen erfolgreichen Teamprozess erkennt man an folgenden Punkten:

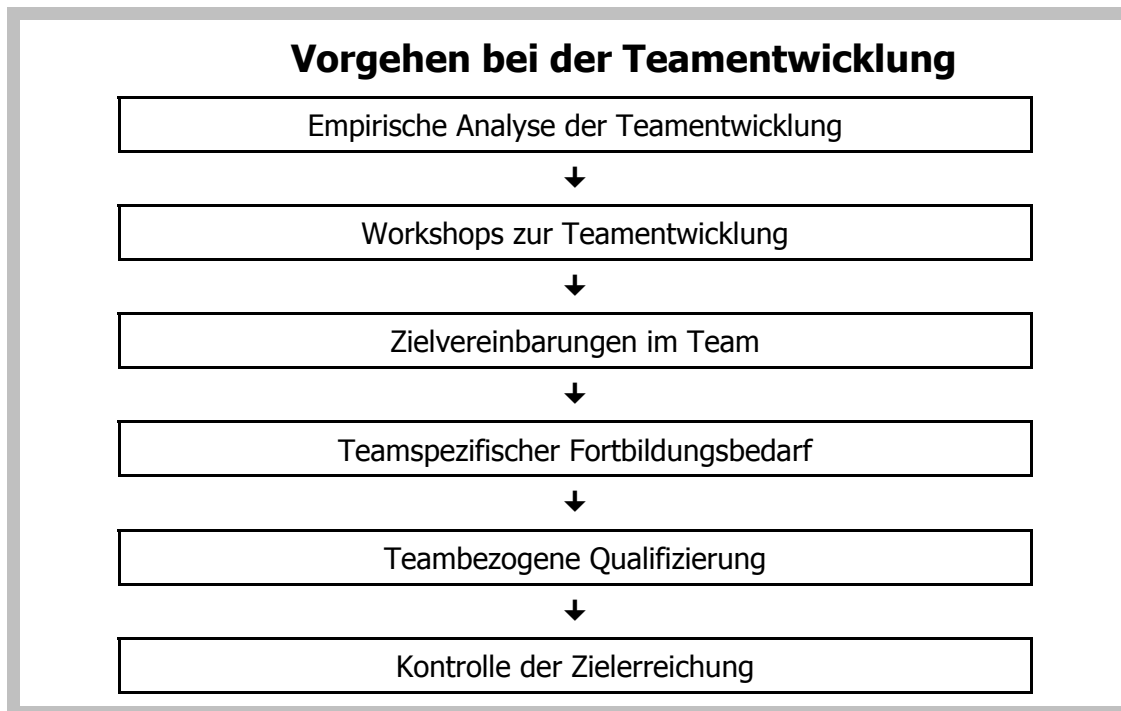
- allgemeine Akzeptanz der Ziele und Aufgaben der Gruppe
- ungezwungene, entspannte Arbeitsatmosphäre
- offene Kommunikation
- intensive, aufgabenbezogene Diskussionen
- offener Umgang mit Meinungsverschiedenheiten
- Entscheidungsbildung durch gegenseitige Übereinstimmung
- sachliche, offene Kritik
- gemeinsames Verantwortungsbewusstsein in der Gruppe.

Bei der Teamentwicklung sollte am Anfang eine **Analyse des Entwicklungsstandes** stehen.

Diese können über eine Teambefragung ermittelt werden. Sollten bereits Mitarbeiterbefragungen durchgeführt worden sein, können diese Ergebnisse einfließen.

Diese empirischen Belege sind Ausgangspunkt und gleichzeitig Grundlage für **Workshops**, an denen das gesamte Team teilnehmen sollte. Im Workshop werden die empirischen Ergebnisse diskutiert.

Aus der Diskussion werden Ziele für die Teamentwicklung abgeleitet. Ein Teil der Ziele wird wieder Qualifizierungsmaßnahmen nach sich ziehen.



Der Fortbildungsbedarf betrifft meist das gesamte Team, in Einzelfällen kann sich aber auch ein Bedarf für einzelne Personen ergeben, etwa für die Teamleitung.

Es schließen sich konkrete, passgenaue Qualifizierungen an.

Am Ende steht die Kontrolle des Erfolges der Qualifizierung und anderer Fördermaßnahmen und damit der gesetzten Ziele.

Typische Ziele für Qualifizierungsmaßnahmen sind:

- Verbesserung der Kooperation
- Verbesserung des Umgangs mit Konflikten
- Verbesserung der Kommunikation und Information.

Fragen

- Welche Erfahrungen aus den bereits durchgeführten Maßnahmen zur Teamentwicklung können in das P.E.-Konzept einfließen?
- Wie soll das Konzept über die geplanten Maßnahmen hinaus fortgeschrieben werden?
- Sind Instrumente und Maßnahmen zur Teamanalyse sinnvoll?
- Als verpflichtende Grundlage für Teamentwicklungsprozesse, als Empfehlung?
- Welche weiteren Instrumente und Maßnahmen der Teamdiagnose und Teamentwicklung können sinnvoll sein und sollten in die P.E. aufgenommen werden? Für welche Ziele, für welche Situationen, für welche Bedarfslagen?

1.3 Zielgruppen

Es gibt unterschiedliche Zielgruppen von unterschiedlicher Bedeutung. Für einige dieser Zielgruppen sind standardmäßig Qualifizierungskonzepte erforderlich, bei anderen nur bei Bedarf:

Kategorie A: Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich

Zu dieser Zielgruppe gehören beispielsweise alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und alle Führungskräfte.

Bei allen Gruppen der A-Kategorie sind differenzierte Diagnoseinstrumente, eine systematische Vorbereitung auf ihre Aufgabe und eine kontinuierliche Qualitätssicherung, ob sie ihre Aufgaben in gewünschtem Maße erfüllen, notwendig.

Kategorie B: Qualifizierungsmaßnahmen abhängig von den jeweiligen Anforderungen

Bei dieser Gruppe sind nicht per se Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich, sondern die Notwendigkeit muss ermittelt werden, aus der Diskrepanz zwischen dem Anforderungsprofil auf der einen und den bei der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter vorhandenen Qualifikation, untergliedert in Vorkenntnisse und Vorerfahrungen.

Zur Kategorie B zählen speziell etwa Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Telearbeitsplätzen und Behinderte, potenziell alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses.

Für diese Gruppe können keine generellen Qualifizierungspläne erstellt werden.

Fragen

- Welche Zielgruppen gehören der **Kategorie A** an?
- Lassen sich neben Führungskräften auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen und neuen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern noch andere Zielgruppen dieser Kategorie bestimmen?
- Können für diese Zielgruppen differenzierte Anforderungsprofile entwickelt werden?
- Welche Diagnoseinstrumente und –prozeduren, welche Qualifizierungskonzepte sind für diese Gruppen zielführend?

Auf diese Fragen wird an anderer Stelle noch einmal genauer eingegangen.

- Wie kann bei Zielgruppen der **Kategorie B** sichergestellt werden, dass deren Qualifikation auf dem aktuellen Stand verbleibt?
- Sollen auch für diese Zielgruppen Anforderungsprofile erstellt werden?
- Wie können Änderungen in der Aufgabenstruktur frühzeitig erkannt und über schnelle und gezielte Qualifizierungen drohende Defizite aufgefangen werden?

1.3.1 Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Allein schon die Verkürzung der Einarbeitungszeit und die Schaffung einer guten Motivationsgrundlage rechtfertigen Überlegungen, welche Möglichkeiten es gibt, neue Mitarbeiter gut einzuführen und schnell einzuarbeiten.

Zielsetzung einer gelungenen Mitarbeiterneueinführung muss es deshalb sein,

Ziele

- den neuen Mitarbeiter schnell zu einer leistungsfähigem Kollegen werden zu lassen
- seine besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Behörde schnell verfügbar zu machen
- ein Zugehörigkeitsgefühl und eine gute Identifikation mit der Behörde und deren Ziele aufzubauen
- Probleme, Frustrationen, Enttäuschungen zu vermeiden und eine gute Motivation für die Arbeit und die Zusammenarbeit zu schaffen.

Das lässt sich nur erreichen mit einem systematischen Programm für die Einführung neuer Mitarbeiter, das sich im Behördenalltag bewährt und in dem die Mitarbeiter eine gute Hilfe sehen.

Richtige Einführung steigert die Arbeits- und Leistungsmotivation des Mitarbeiters. Was die Personalabteilung, der Vorgesetzte und die Kollegen insofern an Zeit und Mühe aufwendet, ist eine lohnende Investition.

Um die Ziele zu erreichen, sollte versucht werden, den neuen Mitarbeiter schnell und nachhaltig

- in sein neues Arbeitsumfeld einzuführen
- mit seine Arbeitsgruppe, Kollegen, Vorgesetzte, Mitarbeiter, Ansprechpartner in anderen Referaten vertraut zu machen
- in die Ziele, Normen und Werte der Organisation, in die Behördenkultur einzubinden
- in seinen Arbeitsplatz, seine Aufgaben einzuarbeiten.

Um die Einführung und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu professionalisieren und Reibungsverluste zu vermeiden, sollten Richtlinien und Arbeitshilfen für den Einführungs- und Einarbeitungsprozess erarbeitet werden. Dazu gehört auch ein Konzept für die Information der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Schaffung eines geeigneten Betreuungsmodells.

Das Vorgehen bei der Einführung, die Gestaltung der ersten Stunden und Tage, lässt sich am besten mit Hilfe einer Checkliste organisieren. Sinnvoll ist ein standardisierter **Einführungsplan**.

Die Einarbeitung erfolgt in der Regel am Arbeitsplatz in Form von Unterweisungen. Um bei der Planung und Durchführung der Unterweisung einen gewissen Qualitätsstandard sicherzustellen, können den Kollegen, die die Einarbeitung betreuen, Arbeitshilfen an die Hand gegeben werden. Diese Arbeitshilfen ersetzen aber keine methodischen Schulungen zur Unterweisung.

Bei großen Behörden haben sich mehrtägige Einführungsveranstaltungen etabliert, in dem der neue Mitarbeiter erste, wichtige Informationen über Ziele und Aufbau der Behörde, Ar-

beitsweise und interne Regularien erhält. Teilweise wird auch das notwendige Fachwissen im Training vermittelt.

Grundlage für das Einarbeitungsprogramm ist ein **Einarbeitungsplan**, in dem die Themen, Ziele, Inhalte, Vermittlungsmethoden und die Dauer der Schulung festgehalten sind.

Die **Betreuung** des neuen Mitarbeiters muss sichergestellt werden. Sie beschränkt sich nicht auf ein paar Tage, sondern umfasst mehrere Monate.

Das ist die Aufgabe des Vorgesetzten, zusätzlich des Tutors, Mentors oder des Paten.

Fragen

- Wie soll ein Konzept der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aussehen?
- Wie soll die Einarbeitung organisiert werden? Welche Vorgaben sollen dafür gemacht werden?
- Sollen individuelle Einarbeitungspläne erstellt werden?
- Wie soll die Qualifizierung erfolgen, als Learning on the Job, als Einführungs-, Informations- und Schulungsveranstaltungen?
- Wie ist dem teilweise deutlich erhöhten Qualifizierungsbedarf neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht werden?

1.3.2 Führungskräfte

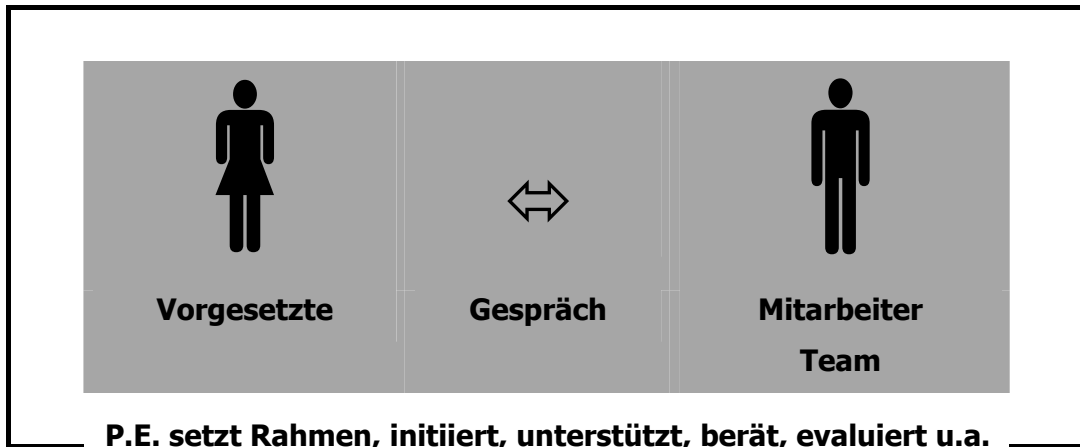
Führungskräfte sind wegen ihrer Bedeutung für die Motivation, die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsergebnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits und als Mitgestalter von Personalentwicklung andererseits als Zielgruppe von besonderer Bedeutung.

Für Führungskräfte sollten **Anforderungsprofile** erstellt werden, differenziert für die unterschiedlichen Führungsebenen von der Nachwuchsführungskraft über die Referatsleiterebene bis mindestens zur Abteilungsleiterebene.

In diesen Anforderungsprofilen sollten die

- persönlichen Kompetenzen
- methodischen Kompetenzen
- sozialen Kompetenzen

als generelle Items beschrieben sein, die fachlichen Kompetenzen in Bezug auf die Aufgaben Vorgesetzte sind auch deshalb eine wichtige Zielgruppe für die Personalentwicklung, weil sie selbst wichtige Träger von P.E.-Maßnahmen sind. Der Erfolg vieler wichtiger P.E.-Maßnahmen hängt direkt mit der Motivation und dem Engagement der Führungskräfte zusammen.



Wegen der hohen Verantwortung, die Führungskräfte tragen, sind Führungskräfte systematisch auf ihre Aufgabe vorzubereiten. Dazu ist ein spezielles, verbindliches Curriculum zu entwickeln, das vor allem die notwendigen Kompetenzen im Bereich der Führungskompetenzen umfasst. Hierzu gehören:

- Mitarbeiterführung, Motivation von Mitarbeitern
- Führen von Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen
- Mitarbeiterbeurteilung
- Mitarbeiterförderung, Personalentwicklung
- Teamleitung und Teamentwicklung
- Konfliktmanagement.

Dazu können als fakultative Elemente methodische Kompetenzen hinzu kommen, etwa

- Zeitmanagement und Arbeitsorganisation
- Besprechungstechnik, Moderationstechnik
- Projektmanagement.

Solche Qualifizierungsmaßnahmen können ergänzt werden durch **Coaching**.

Qualifizierungsprofile sind für die unterschiedlichen Führungsebenen zu erstellen, um Redundanzen zu vermeiden vorzugsweise in Form eines Spiralcurriculums.

Fragen

- Wie können die vorhandenen Anforderungsprofile für die Auswahl, für die Qualifizierung und Förderung von Führungskräften genutzt werden?
- Wie sollen die Qualifizierungsprofile der Führungskräfte auf den verschiedenen Führungsebenen genau aussehen?
- Welcher Zeitrahmen und welche Abfolge der Qualifizierung soll vorgesehen werden?
- Wie lassen sich aus den allgemeinen Qualifizierungsprofilen individuelle Qualifizierungspläne ableiten? Inwieweit sollen vergleichbare Vorkenntnisse erfasst und berücksichtigt werden?

- Wie sollen die Qualifizierungsprofile zu einem Spiralcurriculum miteinander verknüpft werden?

1.3.3 Funktionsbezogene Maßnahmen

Eine ganze Reihe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind engagiert in Aufgaben, die mit ihrem Arbeitsplatz bestenfalls indirekt zu tun haben. Solche Zusatzfunktionen sind etwa Ausbildung, Dozententätigkeit, Mitarbeit in Projekten, Arbeit als sozialer Ansprechpartner, Prüfer u.a. Bei diesen Zusatzfunktionen können ebenfalls P.E.-Maßnahmen sinnvoll sein, aus der Diskrepanz zwischen Anforderungen und Ist-Qualifikation die Notwendigkeit zu Qualifizierungsmaßnahmen entstehen.

Fragen

- Sollen solche Zusatzfunktionen bei der P.E. berücksichtigt werden?
- Für welche Zusatzfunktionen stehen bereits Stellenbeschreibungen oder Anforderungsprofile zur Verfügung?
- Für welche Zusatzfunktionen müssten sie noch erstellt werden?
- Werden solche Zusatzfunktionen bereits im Mitarbeitergespräch thematisiert?
- Wenn ja, wird diesem Aspekt ausreichend Raum gegeben?
- Wird der Soll-Ist-Vergleich systematisch durchgeführt?

1.3.4 Andere Zielgruppen

Es gibt eine Reihe weiterer Zielgruppen für die Personalentwicklung, die aufgrund besonderer Ziele auch eine besondere Stellung in der Personalentwicklung haben.

Dazu gehören:

- Frauen
- Behinderte
- Teilzeitkräfte
- Telearbeiter/innen.

Zu den weiteren Zielgruppen können auch gehören

- Referent/innen
- Sachbearbeiter/innen
- Unterstützungskräfte
- Assistententeams
- Vorzimmerkräfte
- Mitarbeiter/innen im Servicebereich.

Welche Zielgruppen dies insgesamt sind, welche Entwicklungsmaßnahmen zum Tragen kommen können und sollen, ist Teil der Analyse in der Organisation.

Fragen

- Welche zusätzlichen Zielgruppen sollen in das P.E.-Konzept aufgenommen werden?
- Existieren bereits Anforderungsprofile für diese Zielgruppen? Sollen Sie erstellt werden?
- Mit welchen Diagnoseinstrumente soll der Förder- und Qualifizie-

rungsbedarf ermittelt werden?

- Welche spezifischen Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen kommen für diese Zielgruppen in Frage?

1.4 Entwicklung von Einzelmaßnahmen

Um die Ziele der Fortbildung zu erreichen, sind unterschiedliche Maßnahmen notwendig. Um diese Maßnahmen strukturiert und zielorientiert durchzuführen, bedarf es in der Regel einer bestimmten Vorgehensweise, einer Folge bestimmter Schritte. Diesen Schritten lassen sich wiederum unterschiedliche Methoden und Instrumente zuordnen. Eine solche, für verschiedene Maßnahmen gültige Vorgehensweise wäre beispielsweise:

Beispiel

1. **Ermittlung der Ziele**

Ohne Ziele können Maßnahmen weder vernünftig gesteuert noch der Erfolg ermittelt werden.

2. **Ermittlung der erfolgskritischen Faktoren**

Erst muss ermittelt werden, ob überhaupt Bedarf an bestimmten Maßnahmen besteht.

3. **Analyse des Ist-Zustandes, Bedarfsanalyse**

Ohne empirische Daten können meist keine präzisen Maßnahmen geplant werden.

4. **Entwicklung des Soll-Konzeptes**

Das Soll-Konzept ist Voraussetzung für die Planung konkreter Maßnahmen.

5. **Entwicklung geeigneter Maßnahmen**

Aus der Diskrepanz zwischen Ist und Soll können Maßnahmen entwickelt werden.

6. **Umsetzung der Maßnahmen**

Die Maßnahmen werden laut Plan folgerichtig und systematisch umgesetzt. Häufig stehen Fortbildungsmaßnahmen im Mittelpunkt.

7. **Sicherung der Nachhaltigkeit**

Viele Maßnahmen der P.E. können nur durch gezielte Intervention und Förderung dauerhaft implementiert werden.

8. **Evaluation**

Alle Maßnahmen sollten hinsichtlich des Umsetzungsgrads, des Umsetzungserfolg, der Effizienz und der Nachhaltigkeit überprüft, aus den Ergebnisse Schlüsse für Korrektur- oder Eventualmaßnahmen abgeleitet werden.

In Hinblick auf die Entwicklung des Fortbildungskonzeptes sind dabei folgende Fragen zu klären:

Fragen

- Sollen Richtlinien für die Entwicklung von Einzelmaßnahmen in das Fortbildungskonzept aufgenommen werden?
- Sollen solche Richtlinien nur bei bestimmten Maßnahmen zur Anwendung kommen?
- Sollen diese Richtlinien allgemeingültig formuliert sein?

2. Bestandteile eines Fortbildungskonzepts

2.1 Komponenten

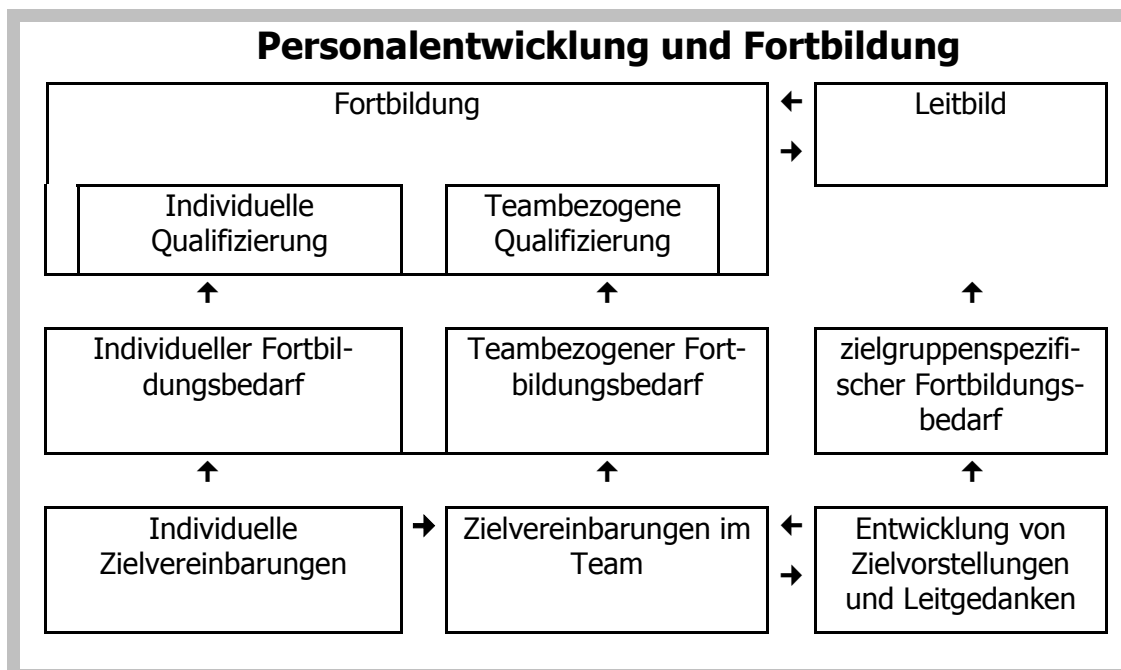
2.1.1 Bedarfsanalyse

Fortbildung sollte bedarfsorientiert sein. Dies bedeutet, dass nicht die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschlaggebend für die Teilnahme an Seminaren sind, sondern der tatsächliche Qualifizierungsbedarf. Bei der individuellen Qualifizierung sind dies die Diskrepanz zwischen Aufgaben und vorhandener Qualifikation, konkrete Fördergesichtspunkte oder Übernahme neuer Funktionen, bei teamorientierter Fortbildung Defizite bei der Arbeit und Zusammenarbeit oder Möglichkeiten der Verbesserung dieser beiden Aspekte, bei der zielgruppenbezogenen Fortbildung primär Vorbereitung auf neue oder geänderte Aufgaben.

Die individuelle Bedarfsanalyse erfolgt in der Regel im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter/in, vorzugsweise im Rahmen eines **Mitarbeitergesprächs**. Es muss sichergestellt werden, dass Qualifizierungsgesichtspunkte im Mitarbeitergespräch ausreichend Berücksichtigung finden.

Die team- und zielgruppenspezifischen Bedarfsanalyse wird gemeinsam von Vorgesetzten und Personalreferat gesteuert.

Idealerweise ist die Bedarfsanalyse Bestandteil von P.E.-Maßnahmen, die Qualifikation damit in direkter Form verzahnt mit der P.E.



Nach Möglichkeit sollen weitere Formen der Bedarfsermittlung als zusätzliche Erkenntnisquellen herangezogen werden. Dies können sein:

- **Zielanalyse**

Bei der Zielanalyse werden die Ziele der Abteilung, des Arbeitsplatzes betrachtet und daraus abgeleitet, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten Mitarbeiter/innen noch erwerben müssen, um diese Ziele erreichen zu können.

- **Verhaltensanalyse**

Bei der Verhaltensanalyse steht der Mitarbeiter selbst im Mittelpunkt: Wie verhält er sich in bestimmten Situationen, bei bestimmten Anforderungen? Wo lassen sich Defizite erkennen? Wie lassen sich diese Defizite ausräumen?

- **Betroffenheitsanalyse**

Die Betroffenheitsanalyse untersucht, ob Mitarbeiter/innen mit bestimmten Abläufen und Vorgängen betraut sind und welcher Schulungsbedarf daraus entsteht.

- **Veränderungsanalyse**

Ähnlich ist das Vorgehen bei der Veränderungsanalyse. Hier geht es um die Frage: Wer ist von Veränderungen und Neuerungen betroffen und in welcher Weise?

- **Problemanalyse**

Die Problemanalyse versucht Reibungspunkte aufzuspüren und abzustellen.

- **Schwachstellenanalyse**

Die Schwachstellenanalyse nimmt Abläufe unter die Lupe und analysiert, wo es "hakt".

- **Analyse kritischer Zwischenfälle**

Aus der Analyse kritischer Zwischenfälle lassen sich Qualifikationen ableiten, die solche Vorfälle vermeiden helfen.

Fragen

- Wie kann sichergestellt werden, dass relevante Ziele und Wünsche zur Qualifizierung, die sich aus P.E.-Maßnahmen ergeben, systematisch an das Personalreferat weitergegeben werden?
- Wie sind die Schnittstellen zwischen den einzelnen P.E.-Maßnahmen und der Fortbildung definiert werden?
- Welche weiteren Möglichkeiten der Bedarfsermittlung und Bedarfsanalyse kommen für welche Zielgruppen und Zielfelder in Frage?
- Wie können diese Methoden implementiert werden?
- Welche Verantwortlichkeiten sollen dabei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst, deren Vorgesetzte und dem Personalreferat zugewiesen werden?

2.1.2 Qualifizierungsplanung

Sowohl beim arbeitsplatzbezogenen Qualifizierungsbedarf als auch beim Förderbedarf muss geprüft werden, welche Möglichkeiten es gibt, diesen Bedarf zu decken. Dies muss und kann nicht immer Fortbildung sein. Die erste Frage lautet deshalb:

1. Sind Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen überhaupt sinnvoll?

Vor allem bei der Mitarbeiterförderung und als Ergebnis von Potenzialanalysen werden sich Punkte ergeben, die gar nicht oder nur partiell über Fortbildung und andere unterstützende Maßnahmen verändern lassen. Beispiele sind Kritikfähigkeit und Kreativität. Hier können Techniken vermittelt werden, Eigenschaften einzelner Persönlichkeiten lassen sich – wenn überhaupt – nur langfristig und mit hohem Aufwand verändern.

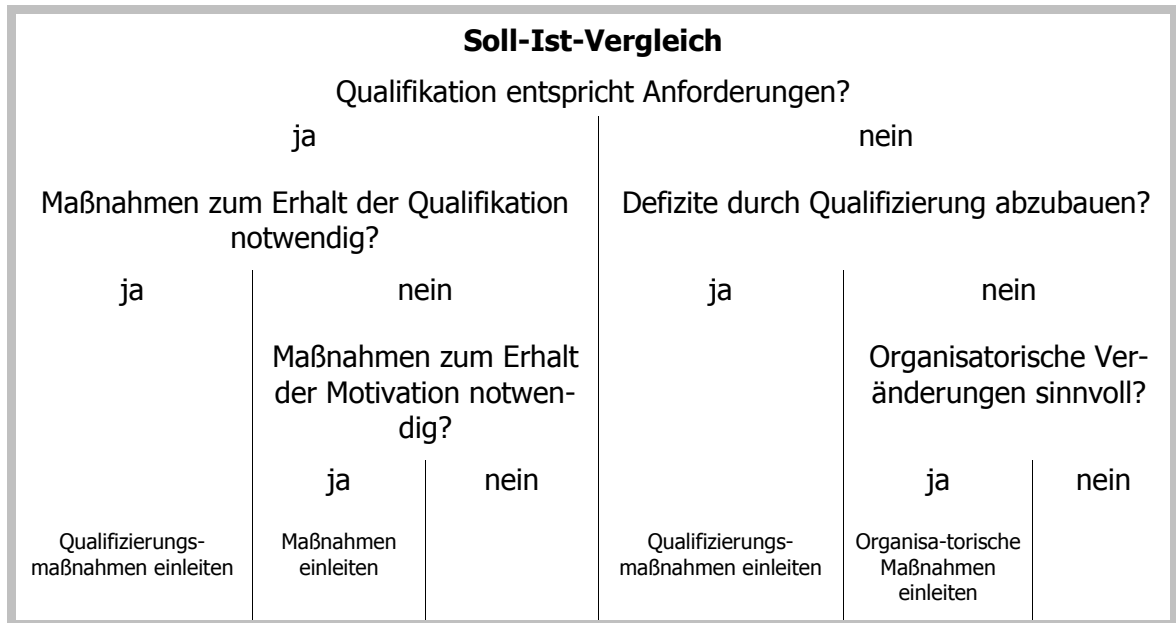
Es gibt aber auch Faktoren, die ihre Ursachen in der Organisation der Arbeit oder in der Zusammenarbeit liegen. Dann können organisatorische Maßnahmen sinnvoll sein, beispielsweise:

- Veränderungen bei den Arbeitsaufgaben
- Veränderungen bei der Verteilung von Aufgaben
- verstärkte Teamarbeit
- Umsetzung des Mitarbeiters.

Entwicklungsmaßnahmen betreffen nicht nur die Qualifikation, sondern auch die Motivation der Mitarbeiter. Denn bei jedem Mitarbeiter ergibt sich ein individuelles Bild, zusammengesetzt aus dem Maß an Motivation und den Fähigkeiten und Fertigkeiten, kognitiven und affektiven Komponenten.

Motivation ☺	Motivation erhalten Kenntnisse verbessern	Motivation erhalten Kenntnisse erhalten
	Motivation verbessern Kenntnisse verbessern	Motivation verbessern Kenntnisse erhalten
☹	Fähigkeiten und Fertigkeiten ☺	

Zusammengefasst bedeutet dies:



2. Welche Maßnahmen sind sinnvoll?

Nicht jeder Mitarbeiter benötigt profunde Kenntnisse zu einzelnen Themen. Deshalb sollte die quantitative Analyse, die Ermittlung der Themen der Qualifizierung, durch eine qualitative Analyse ergänzt werden. Grundfrage ist hier: Wie gut müssen die einzelnen Kenntnisse und Fertigkeiten beherrscht werden?

Eine einfache Unterscheidung ist die zwischen

- Übersichtskennnissen
- fundierten Kenntnissen
- Expertenwissen.

Damit ist der Umfang der Qualifikation grob umrissen. Überprüft man daraufhin die Kenntnisse der Mitarbeiter, lassen sich fünf verschiedene Stufen unterscheiden. Bei der ersten Stufe ist allerdings kein Fortbildungsbedarf vorhanden.

0	Die Kenntnisse werden in der Breite und Tiefe völlig beherrscht, es ist keine Qualifizierung erforderlich.
1	Die Kenntnisse werden weitgehend beherrscht, Qualifizierung hinsichtlich Systematisierung und Aktualisierung ist wünschenswert
2	Die Kenntnisse sind im wesentlichen vorhanden, Qualifizierung hinsichtlich Systematisierung und Aktualisierung ist erforderlich.
3	Die Kenntnisse sind mit Lücken vorhanden, eine Grundqualifizierung ist erforderlich.
4	Die Kenntnisse sind unbekannt, eine Grundqualifizierung ist in Breite und Tiefe erforderlich.

Aus der Kombination der Themen der Qualifizierung und den notwendigen Kenntnissen zu den Themen lassen sich Bedarfsprofile entwickeln. Diese **Bedarfsprofile** sind die Grundlage für **Qualifizierungspläne**.

Priorität	Schulungsthema	Schulungstiefe	Schulungsdauer
1	Projektmanagement	Aktualisierung	1 Tag
2	Moderationstechnik	Grundkenntnisse	3 Tage
3	Präsentationstechnik	Aktualisierung	1 Tag
4	Führung von Mitarbeitern	Aktualisierung	2 Tage

3. Reichen individuelle Maßnahmen aus?

Jeder Mitarbeiter steht in Interaktion mit anderen, Kollegen, Vorgesetzten, Untergebenen. Einzelmaßnahmen wie die Teilnahme an einem Seminar können dann ins Leere laufen, wenn das Umfeld ebenfalls betroffen ist und die Umsetzung des Gelernten am Umfeld scheitert.

Bsp Wenn Konflikte innerhalb einer Arbeitsgruppe bestehen, hilft es wenig, einen Mitarbeiter auf ein Konfliktmanagement-Seminar zu schicken.

4. Welche Maßnahmen eignen sich am besten?

Es gibt eine ganze Reihe von Maßnahmen zur Bedarfsdeckung. Die Kunst ist, ein breites Repertoire an Möglichkeiten zu schaffen und diese Möglichkeiten gezielt zu nutzen.

Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung sind nur drei, wenn auch wichtige Instrumente. Beratung, Unterstützung, Coaching, Teilnahme an Kongressen, Erfahrungsaustausch sind nur einige der vielen weiteren Möglichkeiten.

5. Reichen Einzelmaßnahmen aus?

Gerade im Förderbereich sind oft Bündel von Maßnahmen sinnvoll, die miteinander verzahnt sind und aufeinander aufbauen, um eine gezielte und umfassende Förderung sicherzustellen.

Fragen

- Ist eine solche Beratung von Fortbildungsinteressierten notwendig und machbar?
- Wie kann eine gute Beratung von Fortbildungswilligen sichergestellt werden?
- Wer kann diese Aufgabe übernehmen?
- Welche Instrumente sind dafür zu schaffen?
- Wie kann eine solche Beratung organisatorisch eingebettet werden??

2.1.3 Flexibilisierung der Lernwege

Es gibt nicht nur Seminare als Lernweg. Für das organisierte Lernen gibt es neben Seminaren eine ganze Reihe alternativer Lernwege.

Diese Lernwege sind teilweise – wie Seminare – durch gemeinsames Lernen charakterisiert sind.

- Workshops
mit dem Schwerpunkt des Erfahrungsaustausches und der Analyse von Praxisproblemen
- Coaching und Einzelschulungen
als gezielte Hilfe für einzelne Personen.

Schließlich gibt es die vielen Formen selbstorganisierten Lernens, vom Erfahrungsaustausch bis zu Lernzirkeln.

Diese Lernwege werden ergänzt durch verschiedene Selbstlernmedien. Es gibt drei Möglichkeiten computergestützten Lernens:

- Lernprogramme (CBT)
computergestützte Vermittlung und Festigung von Lerninhalten
- Planspiele
zur computergestützten Simulation komplexer Zusammenhänge.
- Internetgestütztes Lernen
Zum Abruf von Lernsequenzen.

Es gibt auch andere, traditionelle Lernmedien, die vielleicht weniger modern sind. Diese traditionellen Medien haben aber zumindest den Vorteil, dass sie keine nennenswerten Anforderungen an die technische Ausstattung der Arbeitsplätze stellen.

- Selbstlernkurse
schriftliche, didaktisch aufbereitete Lerneinheiten
- Fernstudienkurse
Selbstlernmaterialien mit Einsendeaufgaben und Betreuung durch einen Studienleiter
- Audiokurse
Hörkassetten für das Lernen unterwegs und zuhause
- Lehrfilme
Videokassetten mit didaktisch aufbereiteten Spielhandlungen

Die Wahl der Lernwege ist nicht willkürlich. Auf keinen Fall sollte ein Lernweg unreflektiert durch einen anderen ersetzt werden.

Dagegen sprechen zwei Gründe:

- Jeder Lernweg hat seine Vor- und Nachteile. Diese sollte man kennen und bei der Auswahl berücksichtigen.
- Nicht jeder Lernende akzeptiert jeden Lernweg und nicht jeder Lernweg ist für jeden Lernenden gleich gut geeignet.

Die Vorteile verschiedener Lernwege sollen in Zukunft durch ein breiteres Angebot genutzt werden. Dabei sollte durch die Kombination von Präsenzphasen mit Selbstlernphasen die Fortbildung flexibilisiert werden.

Außerdem sollte Lernen als Sonderform der Information betrachtet werden. Deshalb sollten systematische Lernangebote durch ein **Wissensmanagement** angereichert und unterstützt werden. Dazu ist es notwendig, einerseits geeignete technische Ausstattung zu schaffen, andererseits auch relevante Informationsangebote.

Fragen

- Welche Lernwege sollen generell angeboten werden?
- Welche technischen und organisatorischen Voraussetzungen müssen dazu geschaffen werden?
- Für welche Zielfelder, welche Zielgruppen und welche Qualifikationsbereiche können alternative Lernwege angeboten werden?
- Wie können Erfahrungen aus Qualifizierungen, die bereits unter Einbezug von alternativen Lernwegen durchgeführt wurden, in das Konzept einfließen?
- Wie können die Teilnehmer bei der Arbeit mit Selbstlernmedien beraten und unterstützt werden?
- Wie kann das Wissensmanagement verbessert werden?
- Welche Angebote sind hier sinnvoll?
- Wie sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an diese Angebote herangeführt werden?

2.1.4 Maßnahmenpassung

Die Auswahl der Teilnehmer/innen für Fortbildungsveranstaltungen, die Zusammenstellung der Teilnehmergruppe, die Passung der Ziele und Inhalte an die individuellen Lernbedürfnisse der Teilnehmer entscheiden darüber, wie erfolgreich eine Qualifizierung überhaupt sein kann.

Denn ohne gezielte Auswahl der Teilnehmer keine optimale Passung des Lernangebots, damit eine mehr oder weniger zufällige und willkürliche Teilnehmerzusammensetzung.

Je homogener die Teilnehmergruppe, je größer die Übereinstimmung ihrer Vorkenntnisse, je ähnlicher ihre Arbeitsplätze und ihre Arbeitsaufgaben, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass alle Teilnehmer viel umsetzbares Wissen aus dem Seminar mitnehmen.

Durch homogene Teilnehmergruppen werden Redundanzen in der Stoffvermittlung erspart und damit kostbare Lernzeit eingespart, Überforderung und Unterforderung fallen weg und damit werden Motivationsdefizite vermieden.

Deshalb ist auf die Vorinformation der Teilnehmer, auf die Teilnehmerauswahl und auf die Vorinformation der Dozentinnen und Dozenten ein besonderer Augenmerk zu legen.

Fragen

- Wie können Maßnahmen besser an die Ziele, Vorkenntnisse und Bedürfnisse von Teilnehmern angepasst werden?
- Welche Kriterien sollen für die Zusammenstellung von Lerngrup-

pen gelten?

- Wie sollen bei beschränktem Angebot Teilnehmer/innen für bestimmte Fortbildungen ausgewählt werden?
- Können dazu operationalisierte Kriterien entwickelt werden?

2.1.5 Transfersicherung

Viele Seminare, an deren Ende ein positiver Eindruck bei den Teilnehmer/innen und beim Dozenten steht, bleiben trotzdem ohne Erfolg, zumindest aus dem Blickwinkel einer nachhaltigen Nutzung des Gelernten - des **Transfers** – betrachtet. Und das ist eigentlich das entscheidende Kriterium für den Erfolg der Qualifizierung.

Nach dem Seminar beginnt der Umsetzungsprozess und damit eine zweite, wichtige Lernphase. Denn der eigentliche Lerneffekt zeigt sich erst bei der Umsetzung, im Arbeitsalltag.

Diese zweite Lernphase ist deshalb so wichtig, weil von ihrem Erfolg abhängt, ob das Gelernte aus dem Seminar tatsächlich umgesetzt wird. Leider gibt es bei der Umsetzung eine Reihe hemmender Faktoren. Das führt dazu, dass durchschnittlich die Hälfte der Lernausbeute aus dem Seminar tatsächlich auch umgesetzt wird. Der Lernprozess läuft damit nach dem Seminar oft nicht erfolgreich weiter, sondern vielfach werden Erkenntnisse aus der Schulung nicht ausreichend umgesetzt.

Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Fortbildung ist deshalb, wie viel von den neuen Erkenntnissen oder Ideen die Teilnehmer in ihren Arbeitsalltag hinüberretten können.

Dies ist nicht nur als individueller Prozess zu sehen, auch das Umfeld sollte von den neuen Erkenntnissen profitieren.

Wichtig ist erst einmal, dass Vorgesetzte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die notwendigen Freiräume schaffen, um zu experimentieren, zu üben und Neues ausprobieren zu können. Wichtig ist aber auch, dass der Vorgesetzte den Umsetzungsprozess aktiv unterstützt.

Ausgangspunkt und Grundlage für alle diese Fördermaßnahmen sollte ein Gespräch zwischen dem ehemaligem Seminarteilnehmer und dem Vorgesetzten sein. In diesem Gespräch

- wird die Qualität des Seminars kritisch hinterfragt
- werden die Seminarergebnisse noch einmal besprochen
- mit den im Fördergespräch oder Fortbildungsgespräch vereinbarten Zielen verglichen
- werden Maßnahmen diskutiert, die die Umsetzung erleichtern und unterstützen sollen.

Dieses sogenannte **Umsetzungsgespräch** sollte unmittelbar nach der Qualifizierungsmaßnahme stattfinden.

Möglichst sollte am Ende der Transferphase ein weiteres Gespräch stehen, das **Transfergespräch**. Im Transfergespräch werden die Erfahrungen bei der Umsetzung des Gelernten ausgewertet und systematisiert. Diese zwei begleitenden Gespräche bilden zusammen mit Zielvereinbarungen und der Zielkontrolle den Rahmen einer erfolgreichen Fortbildungsarbeit.

Fragen

- Wie kann eine gute Transferförderung sichergestellt werden?
- Welche Aufgaben kommen dabei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst, den Vorgesetzten, den Trägern der Fortbildung, den Dozenten und dem Personalreferat zu?

- Sollen Umsetzungs- und Transfergespräche als Instrumente eingeführt werden?
- Sollen weitere Instrumente der Transferkontrolle genutzt werden?
- Wie kann eine besserer umfeldbezogener Transfer erreicht werden?

2.1.6 Qualitätssicherung

Die Qualität von Qualifizierungsmaßnahmen sollte möglichst hoch sein, möglichst systematisch verbessert werden.

Dies setzt voraus, dass für die Qualität Ziele gesetzt werden, die Qualität über Kennwerte systematisch erfasst, Ergebnisse verglichen und nach Verbesserungsmöglichkeiten gefahndet wird.

Als Instrumente für die Analyse stehen die verschiedenen Evaluierungsinstrumente der Prozessanalyse, Ergebnisanalyse, Transferanalyse und der Lernerfolgskontrolle zur Verfügung.

Die vorhandenen Evaluierungsinstrumente sollen auf ihre Aussagekraft hin bewertet, verbessert und durch weitere Instrumente, etwa zur Transferevaluation ergänzt werden.

Fragen

- Wie kann die Qualität von Qualifizierungsmaßnahmen ermittelt werden?
- Welche Ansatzpunkte und Instrumente sind dafür vorzusehen?
- Wie kann Qualitätssicherung als permanenter Prozess beschrieben und institutionalisiert werden?

2.1.7 Bildungsmarketing

Nicht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter stehen Fortbildung positiv gegenüber. Deshalb gehört zu einem Fortbildungskonzept auch Überlegungen zu der Frage, wie der Ruf und die Akzeptanz der Fortbildung gesteigert werden kann.

Ziele eines Bildungsmarketing sind:

Ziele

- **Informieren**, etwa über Fortbildungsangebote
- **Verbesserung der Akzeptanz**, etwa bei wichtigen, aber wenig nachgefragten Kursen oder bei der Behördenspitze, Finanzmittel für Fortbildung bereit zu stellen.
- **Steigerung der Motivation**, etwa sich aktiv um die eigene Fortbildung zu kümmern, an Fortbildungen teilzunehmen oder nach einer Fortbildung die wichtigsten Erkenntnisse an die Kollegen weiterzugeben.

Schließlich kann auch Ziel sein, dass sich Mitarbeiter in der Fortbildung engagieren, etwa sich als Referenten zur Verfügung stellen. Es gibt beispielsweise in vielen Firmen und in einzelnen Behörden regelmäßig Veranstaltungen, bei denen Fachreferenten ihre Arbeitsschwerpunkte vorstellen. Vorteile: Die Mitarbeiter lernen ihre Behörde mit ihren vielfältigen Aufgaben kennen und werden gleichzeitig über aktuelle Entwicklungen informiert.



Langfristig kann mangelnder Akzeptanz und fehlender Motivation nur durch den Aufbau einer **Lernkultur** gegengesteuert werden.



Wie immer sollte auch wieder der Erfolg der Maßnahmen überprüft werden, um die Effektivität kommender Vorhaben steigern zu können.

Fragen

- Welche Maßnahmen des Bildungsmarketings sind bei welchen Zielgruppen sinnvoll?
- Welche Ziele sollen damit erreicht werden?

2.1.8 Bildungscontrolling

Nur wenn es gelingt, ein Fortbildungsangebot geschaffen werden kann, bei dem Kosten und Nutzen in einer vernünftigen Relation stehen, kann Fortbildung effektiv sein.

In der Folge sind alle Maßnahmen kritisch zu sehen und damit genauer zu betrachten, die trotz aller Bemühungen auf eine schlechte Akzeptanz stoßen, der Fortbildung – insgesamt gesehen – hohe Kosten verursachen und der Nutzen der Qualifizierung in einer ungünstigen Relation zum betriebenen Aufwand steht.

Jede Fortbildungsmaßnahme ist daraufhin zu prüfen, ob sie der beste Weg ist, um die intendierten Ziele zu erreichen und ob der Aufwand in Relation zu dem Nutzen steht.

Fragen

- Welche Elemente eines Bildungscontrollings sollen eingeführt werden?
- Welche Routinen zur Überprüfung der Kosten-/Nutzen-Relation sollen zum Einsatz kommen?

2.2 Beteiligte am Fortbildungsprozess

Die Durchführung einer bedarfsgerechten und transferorientierten Fortbildung ist als Prozess zu verstehen, bei dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Vorgesetzte und das Personalreferat aktiv beteiligt sind.

2.2.1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Verantwortung, sich regelmäßig fortzubilden, liegt bei der einzelnen Mitarbeiterin und beim einzelnen Mitarbeiter. Sie sollten sich aktiv um geeignete Fortbildungsmaßnahmen bemühen und Ihre Vorgesetzten auf die Notwendigkeit und den Nutzen ihrer Fortbildung ansprechen.

2.2.2 Vorgesetzte

Vorgesetzte unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv bei der Fortbildung. Er/Sie trägt als Führungskraft eine starke Verantwortung für eine gezielte Qualifizierung.

Ihr obliegt insbesondere:

- Bei Personalentwicklungsmaßnahmen und Zielvereinbarungen auf flankierende Qualifizierungsmaßnahmen zu achten
- den individuellen Fortbildungsbedarf gemeinsam mit der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter zu ermitteln
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Auswahl der Fortbildungsmaßnahmen zu unterstützen und die Voraussetzungen für die Teilnahme zu schaffen
- die Übernahme von Ergebnissen und Erkenntnissen aus den Fortbildungsmaßnahmen in die tägliche Praxis zu unterstützen und umzusetzen.

2.2.3 Personalreferat

Das Personalreferat unterstützt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Vorgesetzte bei der Bedarfsanalyse und bei der Transfersicherung. Darüber hinaus:

- informiert es regelmäßig über Fortbildungsangebote
- berät die Beschäftigten in Angelegenheiten der Fortbildung
- führt team- und zielgruppenbezogene Bedarfsanalysen durch oder unterstützt sie zumindest
- steuert die Teilnehmerauswahl und die Zusammensetzung von Lerngruppen
- stellt alternative Lernwege zur Verfügung und berät Teilnehmerinnen und Teilnehmer in diesem Feld
- bemüht sich um ein passgenaues und zeitnahes Angebot zur Deckung des Qualifizierungsbedarfs
- registriert und analysiert den ermittelten/angezeigten Fortbildungsbedarf
- wählt - unter Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten, des Personalrates und ggf. der Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen - Teilnehmer/innen aus und nimmt im Falle konkurrierender Bewerbungen ggf. unter Einbeziehung der Vorgesetzten, der Personalreferate und der Fortbildungsbeauftragten Reihenungen vor

- entscheidet –unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen – über die Art der Durchführung der Qualifikationen
- entwickelt Curricula für hausinterne Schulungsmaßnahmen, wählt die Dozentinnen und Dozenten aus und organisiert die Schulung
- initiiert, organisiert und begleitet hausinterne Fortbildungsmaßnahmen,
- wählt bei hausinternen Maßnahmen den Fortbildungsträger bzw. die Dozentin/den Dozenten, den Veranstaltungsort und den -zeitraum aus
- ordnet die Beschäftigten zum Fortbildungsträger ab bzw. ordnet Dienstgänge/-reisen an,
- evaluiert die Maßnahmen, kontrolliert den Lern- und Umsetzungserfolg und sorgt für eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung.

2.2.4 Fachabteilungen, IT-Referat

Den Fachabteilungen sollte eine Ressourcenverantwortung für Fortbildungsmittel übertragen werden. Allerdings muss damit einher gehen, dass ein entsprechendes Bewusstsein für die Bedeutung der Fortbildung, für die Notwendigkeit kontinuierlicher Fortbildung und für den sorgsamen Umgang mit Fortbildungsmitteln geschaffen werden. Wie dies zu meistern ist, sollte ebenfalls im Fortbildungskonzept beschrieben sein.

Fragen

- Wie kann eine dezentrale Steuerung der Fortbildungsmittel organisatorisch abgesichert werden?
- Wie kann ein Bewusstsein für den effizienten Einsatz von Fortbildungsmitteln in den Fachabteilungen geschaffen werden?

2.2.5 Fortbildungsbeauftragte

Um die Zusammenarbeit zwischen Fachabteilungen und Personalreferat zu intensivieren, um die verschiedenen Aufgaben einer Bildungssteuerung von der Bedarfsanalyse bis zur Transfersicherung praxis- und arbeitsplätznäher gestalten zu können, können Fortbildungsbeauftragte in den einzelnen Abteilungen institutionalisiert werden. Dieses System hat sich bereits in einer ganzen Reihe von Organisationen bewährt.

Fragen

- Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst, deren Vorgesetzte und das Personalreferat in Bezug auf Fortbildung haben?
- Wie kann sichergestellt werden, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen Fortbildung als wichtige Aufgabe ansehen?
- Sollen in den einzelnen Abteilungen Fortbildungsbeauftragte institutionalisiert werden, die die Fortbildungsarbeit vor Ort unterstützen?
- Wer soll diese Aufgabe übernehmen?
- Wie sollen die Beauftragten ausgewählt und qualifiziert werden?
- Auf welcher Basis sollen sie mit dem Personalreferat zusammenarbeiten?

2.2.6 Interessenvertretungen

Die unterschiedlichen Interessenvertretungen, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Behindertenobmann sind in den Prozess der Qualifizierung einzubeziehen und sollen ihn aktiv mitsteuern können.

Fragen

- Wie können die Interessenvertretungen einbezogen werden?
- In welchen Bereichen können Sie zur Steigerung der Effektivität der Fortbildung beitragen?
- Welche Qualifikationen müssen die Vertretungen dafür erwerben?

Stichwortverzeichnis

A

Analyse kritischer Zwischenfälle · 24
Arbeitsdichte · 3
Arbeitshemmnisse · 13
Audiokurse · 28

B

Bedarfsprofile · 27
Betroffenheitsanalyse · 24
Beziehungsebene · 13
Bildungscontrolling · 33
Blended Learning · 3

C

Coaching · 19, 28

E

Einarbeitungsplan · 18
Einführungsplan · 17
Einzelschulungen · 28
Entwicklung von Einzelmaßnahmen · 21
Evaluation · 21

F

Fernstudienkurse · 28
Fortbildungsmarketing · 32

I

Informations- und Wissensmanagement · 3
Informationsretrieval · 3
Informieren · 31
internetgestütztes Lernen · 28

L

Lehrfilme · 28
Lernkultur · 32
Lernprogramme · 28

P

Planspiele · 28
Problemanalyse · 24

Q

Qualifizierungspläne · 27
Qualifizierungsprofile · 19

S

Sachebene · 13
Schwachstellenanalyse · 24
Selbstlernkurse · 28
Selbstlernmedien · 28
selbstorganisierten Lernens · 28
Sicherung der Nachhaltigkeit · 21
Steigerung der Motivation · 31

T

Teamentwicklung · 13
Transfer · 30
Transforgespräch · 30

U

Umsetzungsgespräch · 30

V

Veränderungsanalyse · 24
Verbesserung der Akzeptanz · 31
Verhaltensanalyse · 24

W

Wir-Gefühl · 13
Wissensmanagement · 29
Workshops · 28

Z

Zielanalyse · 24

Ziele · 7
Zielfelder · 4, 8
Zielgruppen · 16