

# Herzlich Willkommen

---

zu Ihrem Workshop

## *Individuelles Kompetenzmanagement und arbeitsplatznahes Lernen*

**Referent:** Oliver P. Müller

**Ort:** Linde + Wiemann GmbH KG, Dillenburg

**Datum:** 08.09.2006

# Inhaltsverzeichnis

Thema	Seite
Informationen zum Workshopablauf .....	3
Ziele des Workshops.....	4
<b>GRUNDLAGEN PERSONALENTWICKLUNG .....</b>	<b>5</b>
Das Zieldreieck der Personalentwicklung.....	6
Anforderungsveränderungen in der Arbeitswelt .....	8
Neue Herausforderungen betrieblicher Personalentwicklung .....	9
<b>INDIVIDUELLES KOMPETENZMANAGEMENT.....</b>	<b>10</b>
Berufliche Handlungskompetenzen.....	11
Die Führungskraft als Kompetenzmanager.....	14
Das Mitarbeitergespräch.....	16
Besondere Verfahren der Kompetenzmessung.....	19
Kompetenzen dokumentieren und visualisieren .....	25
<b>ARBEITSPLATZNAHES LERNEN .....</b>	<b>30</b>
Training-on-the-job.....	32
Projektarbeiten .....	34
Kontinuierliche Verbesserungsprozesse .....	35
Altersgemischte Lernpartnerschaften.....	36
Mentoring .....	37
Referententätigkeit .....	38
E-Learning.....	39
Literaturverzeichnis .....	40

## Informationen zum Workshopablauf

---

Beginn:	13.00 Uhr
Pause:	ca. 15.00 Uhr
Ende:	ca. 17.00 Uhr

Bei Bedarf werden zusätzliche Kurzpausen eingelegt. In den Pausen stehen Ihnen Kaffee und Kaltgetränke zur Verfügung.

## Ziele des Workshops

---

### Die Teilnehmer

- haben Grundlagenwissen zum individuellen Kompetenzmanagement im Kontext der betrieblichen Personalentwicklung aufgebaut.
- kennen wesentliche Instrumente und Methoden zur Identifikation, Messung, Dokumentation und Visualisierung von Mitarbeiterkompetenzen.
- kennen Formen des arbeitsplatznahen Lernens, die insbesondere zur Förderung älterer Arbeitnehmer geeignet sind.
- haben ausgewählte Aspekte des individuellen Kompetenzmanagements und des arbeitsplatznahen Lernens in Gruppenarbeiten reflektiert.

## GRUNDLAGEN PERSONALENTWICKLUNG

---

Ausgewählte Definitionen:

- „Als Personalentwicklung bezeichnet man das Ingesamt der Strategien, Konzepte und Modelle, die darauf bezogen sind, die Kompetenzen der Mitarbeiterschaft eines Unternehmens kontinuierlich zu verbessern, an Wandlungen anzupassen bzw. Wandlungen qualifikatorisch zu antizipieren.“  
(Arnold, 2000, S. IV)
- „Personalentwicklung ist die personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, Belegschaftsmitgliedern aller hierarchischer Stufen Qualifikationen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln.“  
(Hentze, 1994, S. 315)
- „Personalentwicklung ist das Feld derjenigen Aufgaben, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitest gehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern.“  
(Münch, 1995, S. 15f)
- „Hier wollen wir Personalentwicklung verstehen als das Bündel aller Maßnahmen, das – im Rahmen der Unternehmensstrategie – die Anforderungen des Unternehmens an die Mitarbeiter, Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten und deren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation in Übereinstimmung bringt, und zwar mittel- und langfristig.“  
(Einsiedler et al, 1999, S. 5)

## Das Zieldreieck der Personalentwicklung

---

**Förderung und Entwicklung von Wissen, Können, Wollen (Dürfen):**



Die Förderung von „**Wissen**“:

- Defizit-Abbau und Know-How-Aufbau
- D.h. unter Berücksichtigung z.B. unternehmensbezogener Ziele, gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen ist es ein Ziel der Personalentwicklung einerseits, Qualifikationsdefizite abzubauen, andererseits gilt es, Know-How und Wissen bei den Mitarbeitern zum Nutzen des Unternehmens aufzubauen.

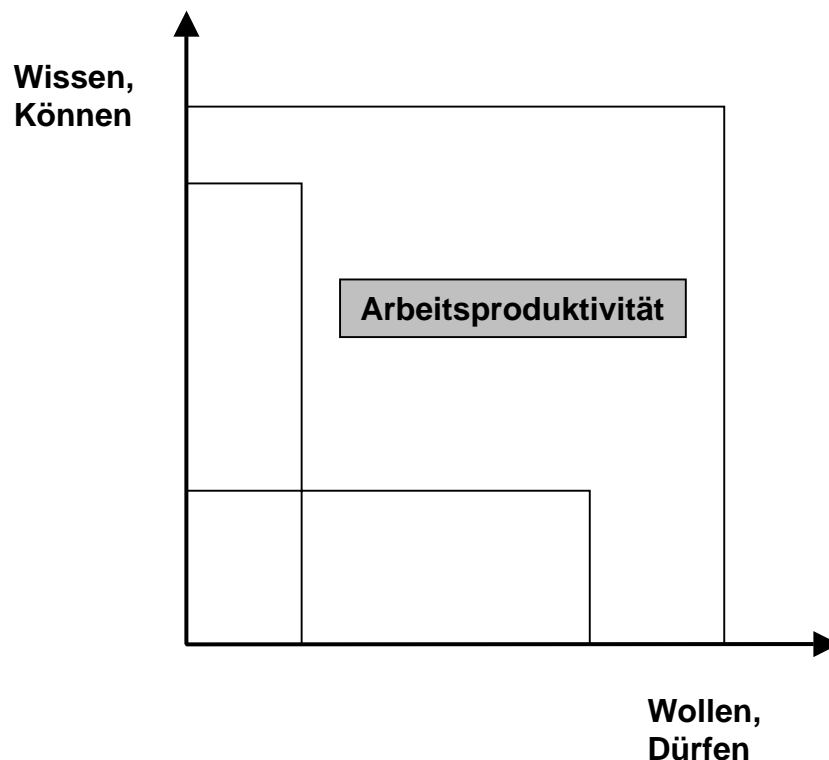
Die Förderung von „**Können**“:

- Potenzialaufbau
- D.h. gezielt und systematisch die (auch möglicherweise nur verborgen) vorliegenden und zur Zeit nicht genutzten Fähigkeiten von Mitarbeitern zu aktivieren, einzusetzen und kontinuierlich zu beurteilen.

Die Förderung von „**Wollen (Dürfen)**“:

- D.h. Mitarbeiter einerseits gezielt in ihrem „Wollen“ zu ermutigen und zu motivieren, in unternehmerischen Zusammenhängen „entwicklungsorientiert“ zu denken. Hier ist es v.a. wesentlich, Eigeninitiative und Eigenverantwortung im Unternehmen zu stärken und deren Notwendigkeit zu verdeutlichen.
- Andererseits setzt dies zwangsläufig das „Dürfen“ voraus, d.h. Maßnahmen der Organisationsentwicklung (z.B. Abkehr vom Taylorismus) sind zwingende Voraussetzung zur Wahrnehmung dieser Aufgaben.

**Abhängigkeit der Arbeitsproduktivität von den Personalentwicklungszielen Wissen, Können, Wollen (Dürfen)**



(vgl. Mühlemeyer, 2000, LB 2, S. 7)

## Anforderungsveränderungen in der Arbeitswelt

---

### Von den Anforderungen der Industriegesellschaft zu den Kompetenzanforderungen der Informationsgesellschaft

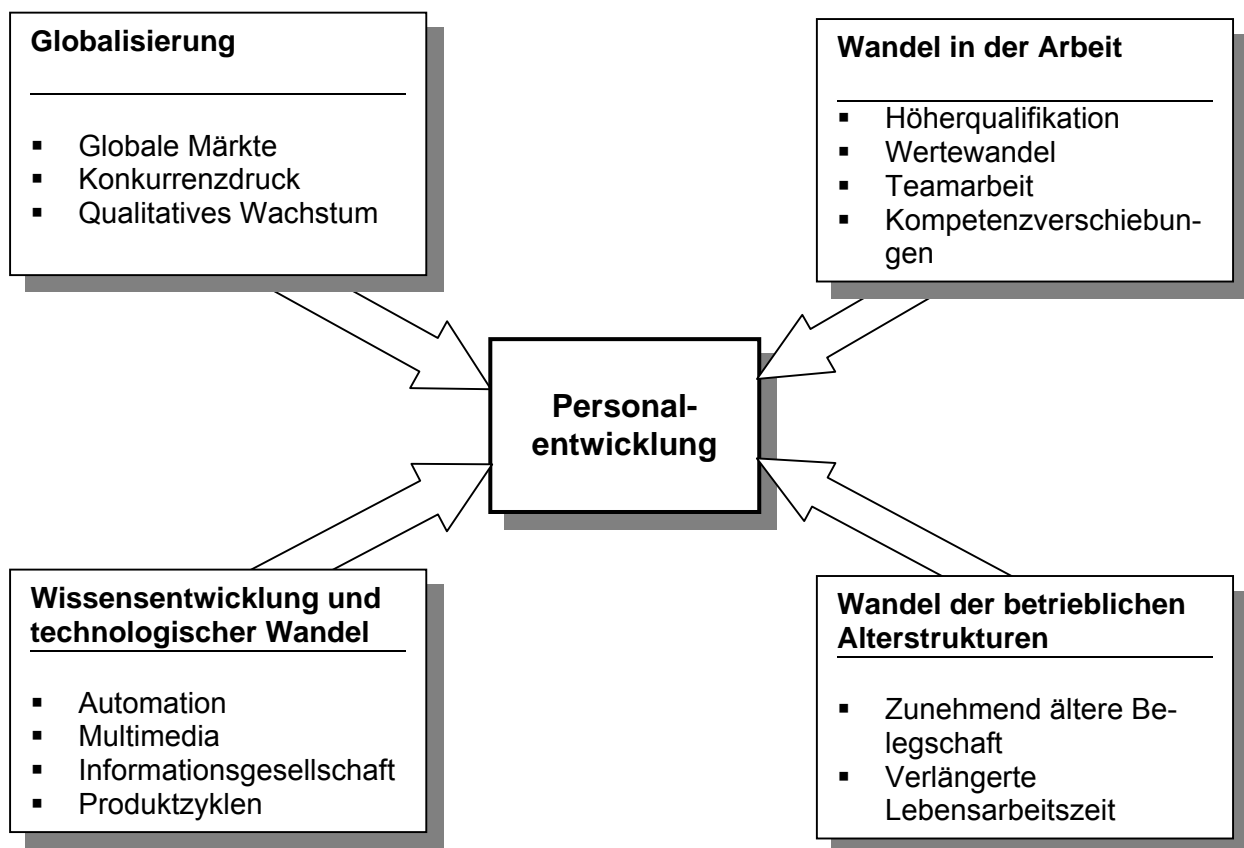
Industriegesellschaft	Informationsgesellschaft
<p>Mehrzahl der Beschäftigten sind Fabrikarbeiter. Handwerkliche Fähigkeiten und Muskelkraft sind gefragt.</p>	<p>Mehrzahl der Beschäftigten sind (Kopf-) Informationsarbeiter („Brainware“). Gefragt sind theoretische und praktische Kenntnisse sowie soziale Kompetenz.</p>
<p>Bedarf an billigen, gehorsamen und austauschbaren Arbeitskräften. Mitarbeiter ist Befehlsempfänger.</p>	<p>Bedarf an engagierten, gut informierten, loyalen, selbständigen, kooperativen und kreativen Mitarbeitern.</p>
<p>Materiell-orientierte Belohnungs- und Motivationsmuster (Geld, Status). Klare Trennung zwischen „oben“ und „unten“.</p>	<p>Materielle, soziale und informationelle Motivation. Abbau der Distanz (Kompetenz, Macht) zwischen „oben“ und „unten“. Belohnung durch Beteiligung, Mitbestimmung, Teilhabe.</p>
<p>Ausbildung im wesentlichen auf vorberufliche Zeit begrenzt. Höhere Bildung und Weiterbildung ist Privileg einer Minderheit. Das Bildungssystem ist auf die Anforderungen der hocharbeitsteiligen Industrie ausgerichtet.</p>	<p>Lebenslanges Lernen. Höhere Bildung und Weiterbildung ist allgemein zugänglich (mehr Studenten als Auszubildende). Die Ausbildung für Dienstleistungs- und Informationsberufe gewinnt Vorrang. Hochschulausbildung als „Basisausbildung“.</p>

(vgl. Mühlemeyer, 2000, LB 1, S. 18)

## Neue Herausforderungen betrieblicher Personalentwicklung

---

**Strategische Herausforderungen für die betriebliche Personalentwicklung im Überblick:**



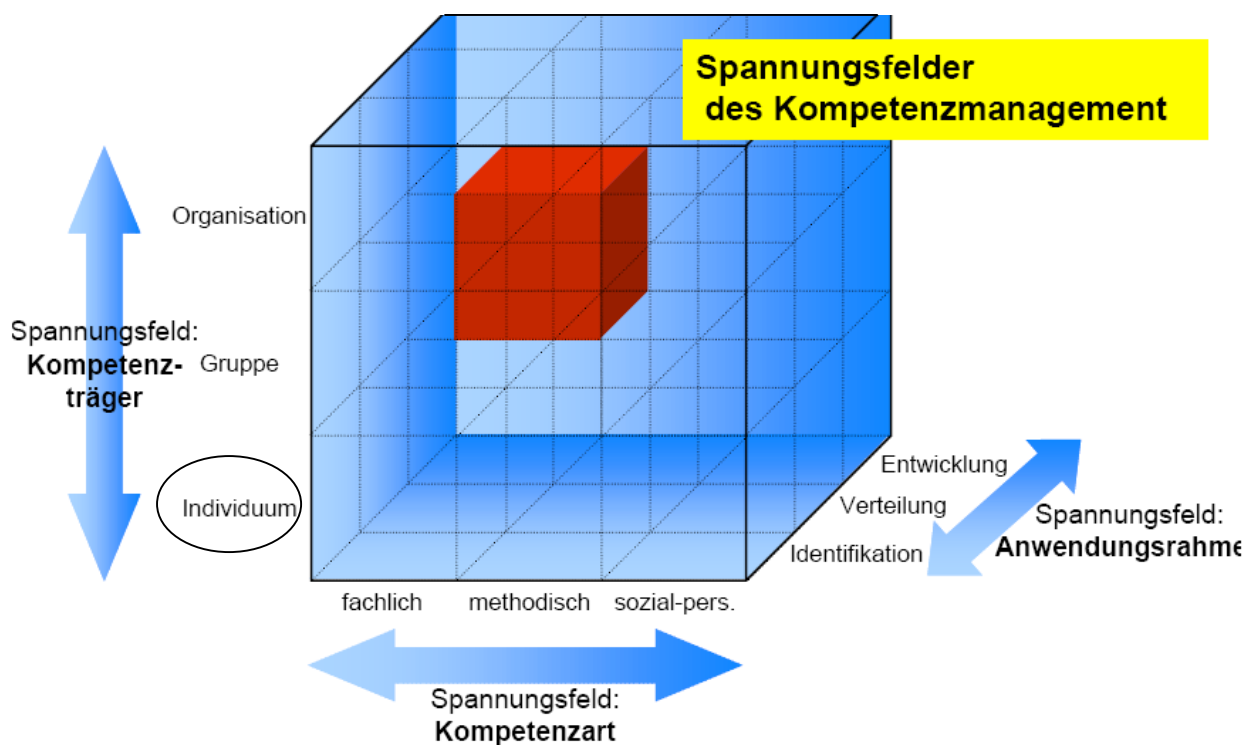
(vgl. Mühlemeyer, 2000, LB 1, S. 12)

## INDIVIDUELLES KOMPETENZMANAGEMENT

---

„Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen.“ [Quelle: North / Reinhardt: Kompetenzmanagement in der Praxis, 2005]

Je nach Kompetenzträger, Kompetenzart und Anwendungsrahmen ergeben sich unterschiedliche Handlungs- bzw. Spannungsfelder des Kompetenzmanagements:



[Quelle: North / Reinhardt: Kompetenzmanagement in der Praxis, 2005]

Im folgenden sollen die Ausführungen auf das Individuum - insbesondere mit Blick auf den älteren Mitarbeiter - und somit auf das sogenannte *individuelle Kompetenzmanagement* beschränkt werden. Hierbei geht es um grundlegende Instrumente und Methoden, Mitarbeiterkompetenzen zu identifizieren, zu beschreiben, zu dokumentieren und nachhaltig zu entwickeln.

## Berufliche Handlungskompetenzen

---

Die Definitionen des Begriffs „Kompetenz“ und die Unterteilung in verschiedene Kompetenzbereiche ist vielfältig. Gängig ist eine Unterscheidung in **Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen**. Nachfolgend werden entsprechende Definitionen und Beschreibungen exemplarisch dargestellt.

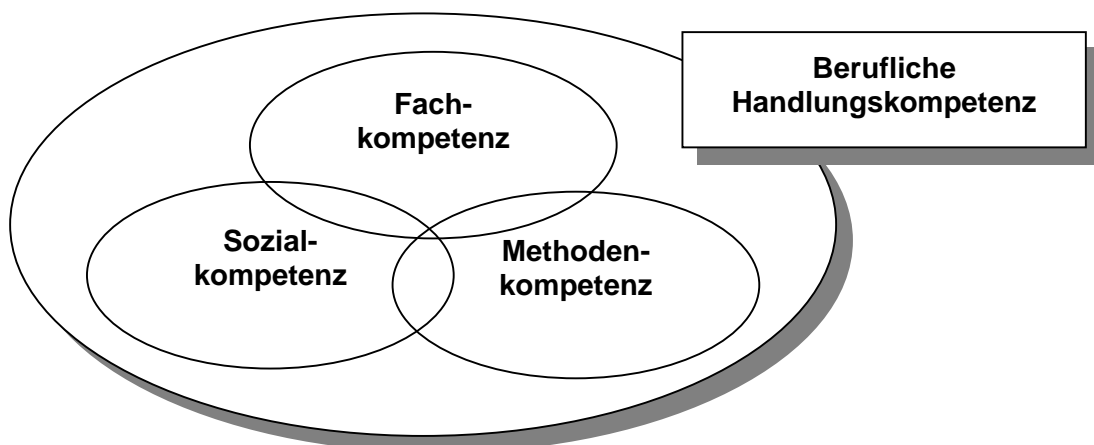
„Kompetenzen sind das **Zusammenspiel von Wissen, Fertigkeiten und Verhaltensweisen**, die gleichermaßen wichtig sind für den Erfolg des Unternehmens wie auch des Mitarbeiters.“ (Knappek & Neiss, 1999, S. 85)

In den letzten Jahren hat sich ein erweitertes und umfassenderes Verständnis beruflicher Kompetenz oder / und Handlungskompetenz entwickelt. Mit dem Konzept der „Schlüsselqualifikationen“ wird die reine Fachkompetenz um eine Methoden- und eine Sozialkompetenz ergänzt.

Mitarbeiter „werden nicht mehr nur über fachliches Wissen verfügen können müssen; es wird vielmehr entscheidend sein, ob sie auch Probleme selbständig lösen, sich neues Wissen selbst erarbeiten (**Methodenkompetenz**) und im Team erfolgreich kooperieren und produktiv kommunizieren können (**Sozialkompetenz**).“

Das Fachwissen verliert aufgrund der zunehmenden Umschlaggeschwindigkeit und der Möglichkeit der Nutzung von Datenbanken und Expertensystemen seine dominierende Funktion, während Methodenkompetenzen (z.B. Problemlösungsmethoden) und Sozialkompetenzen (z.B. Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit) immer mehr in den Mittelpunkt beruflicher Handlungskompetenzen rücken. (vgl. Arnold, 1999, S. 246)

Die klassische „Dreiteilung“ der beruflichen Handlungskompetenz:



## Fachkompetenz

„Von den Mitarbeitern werden organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsspezifische berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse verlangt sowie die Fähigkeit, organisationales Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, Probleme zu identifizieren und Lösungen zu generieren.“ (Frieling et al, 2000, 6.23, S. 3)

Die Fachkompetenz kann als die *Fähigkeit sich fachlich und selbständig einzuarbeiten* beschrieben werden. Sie umfasst alle Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Bewältigung des sachlichen Aspektes der beruflichen Tätigkeit erforderlich sind.

Beispiele sind:

- Technisches Verständnis
- Marketing-Kenntnisse
- Produktwissen
- Personalwirtschaftliche Kenntnisse
- Kenntnisse in SAP/ R3
- Buchhaltungskenntnisse

## Sozialkompetenz

„Darüber hinaus müssen Mitarbeiter in der Lage sein, Kontakte – auch gruppen- und abteilungsübergreifend – zu knüpfen und Arbeitsbeziehungen herzustellen, um Ziele und Pläne in sozialen Interaktionssituationen erfolgreich realisieren und entwickeln zu können.“ (Frieling et al, 2000, 6.23, S. 3)

Die Sozialkompetenz kann als die *Fähigkeit in vielfältiger Form mit anderen zusammen zu arbeiten* beschrieben werden und umfasst alle sozialgerichteten Fähigkeiten eines Mitarbeiters.

Beispiele sind:

- Kommunikationskompetenz
- Teamfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Verantwortungsbereitschaft

## Methodenkompetenz

„Es wird zunehmend erwartet, dass sie sich selbständig schnell neues Fachwissen aneignen können. Kognitive Fähigkeiten gilt es, situationsübergreifend und flexibel zum Beispiel zur Problemstrukturierung und Entscheidungsfindung einzusetzen.“ (Frieling et al, 2000, 6.23, S. 3)

Die Methodenkompetenz kann als die *Fähigkeit zum Probleme lösen bei sich ändernden Bedingungen* bezeichnet werden. Sie beinhaltet u.a. ein Methodenwissen zur Arbeitsplanung, Projektarbeitstechniken und Problemlösungstechniken.

Weitere Beispiele sind:

- Selbstorganisation
- Präsentationsfähigkeit
- Moderationsfähigkeit
- Zeitmanagement
- Kreativitätstechniken
- Argumentationstechniken

In der Fachliteratur finden sich darüber hinaus noch andere Kompetenzdimensionen. Eine weitere gängige Kategorie stellt die sog. **Persönlichkeitskompetenz** dar. Persönlichkeitskompetenz bedeutet einerseits, eigene Fähigkeiten und Stärken zu kennen und damit situationsgerecht umgehen zu können. Andererseits sind damit innere Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale gemeint, die sich nicht in eine der anderen drei Kompetenzbereiche einordnen lassen. Es gibt keinen gesicherten Katalog dieser Merkmale, da viele Persönlichkeitskompetenzen gleichzeitig Voraussetzung für Sozialkompetenzen sind (z.B. Flexibilität und Veränderungsbereitschaft).

Beispiele sind:

- Selbstsicherheit
- Ethische Werthaltungen
- Zuverlässigkeit
- Realistische Selbstbilder
- Ausdauer und Belastbarkeit
- Veränderungsbereitschaft

## Die Führungskraft als Kompetenzmanager

---

Wenn es darum geht, individuelle Kompetenzen von älteren Mitarbeitern zu „managen“, also zu identifizieren, zu messen, zu dokumentieren, zu nutzen und zu entwickeln, stellt sich zunächst die Frage, wer überhaupt für die Wahrnehmung dieser Aufgaben verantwortlich ist. Häufig werden hier zuerst die Personalabteilung, die Personalentwicklung oder sogar externe Instanzen (Berater, Trainer, etc.) genannt, welche im individuellen Kompetenzmanagement allerdings nur eine indirekte Rolle spielen. Der wichtigste Kompetenzmanager kann jedoch immer nur die jeweilige direkte Führungskraft sein. Insofern ist die Rolle der Führungskräfte als Kompetenzmanager bzw. Personalentwickler permanent zu stärken und zu kommunizieren, z.B. durch entsprechende Leitbilder, Führungskräfte trainings, etc.

### Die Führungskraft als wichtigster Kompetenzmanager

Individuelles Kompetenzmanagement findet nicht (nur) ausgehend von der Personalabteilung statt, sondern wird von den Führungskräften täglich selbst mit ihren Mitarbeitern betrieben. Die Personalabteilung ist in diesem Prozess vorwiegend Berater und Dienstleister und unterstützt die Führungskräfte bei der konkreten Realisierung ihres Kompetenzmanagements. Nur wenn die Führungskräfte die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter verantworten, können die (meist zentral in der Personalabteilung) erarbeiteten Konzepte, Instrumente und Methoden des Kompetenzmanagements im Unternehmen wirkungsvoll integriert und eingesetzt werden.

Die direkte Führungskraft kann optimal die Zielorientierung der Personalentwicklungsmaßnahmen ihrer Mitarbeiter gewährleisten, denn sie hat i.d.R. die besten Möglichkeiten, ihre Mitarbeiter im Arbeitsgeschehen zu beobachten, d.h. deren Kompetenzen zu identifizieren und einzuschätzen, und durch unmittelbares Feedback steuernd einzuwirken. Daraus ergibt sich, dass die **direkte Führungskraft die oberste Verantwortung für den Entwicklungs- und Wissensstand ihrer Mitarbeiter** hat und immer der erste Ansprechpartner für die Mitarbeiter sein muss, wenn es um deren Entwicklung und individuelles Kompetenz-Portfolio geht. Selbstverständlich schließt dies nicht die **Eigenverantwortung eines jedes Mitarbeiters** bezüglich seines Qualifikationsstands aus.

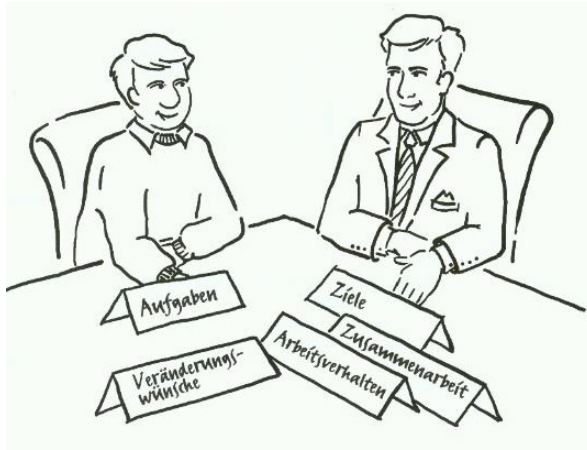
Nehmen Führungskräfte ihre Rolle als Kompetenzmanager an und füllen diese angemessen aus, werden viele Aspekte der betrieblichen Personalentwicklung automatisch in Gang gesetzt: so werden z.B. **Karriere- und Nachfolgeplanung**, **Potenzialerkennung und -förderung** sowie die **Bildungsbedarfsanalyse** im Unternehmen erheblich erleichtert, **Zielvereinbarungsprozesse** werden standardisiert, **Ist- und Soll-Funktionsprofile** werden regelmäßig abgeglichen, „**Kopfwissen**“ **älterer Mitarbeiter** und **Expertenwissen** werden identifiziert, **Teamentwicklung** wird optimiert, u.v.m.

### **Tipps für Führungskräfte, um diese Aufgabe erfolgreich wahrzunehmen:**

- Kommunizieren Sie ausreichend und angemessen mit Ihren Mitarbeitern und erfragen Sie Ziele, Pläne, Wünsche und Probleme (Mitarbeitergespräch!).
  - Geben Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig Feedback zu ihrer Leistung und ihrem Verhalten.
  - Erarbeiten Sie Soll-Profile für die Positionen und Funktionen der einzelnen Mitarbeiter und gleichen Sie diese regelmäßig mit den Ist-Profilen ab.
  - Führen Sie regelmäßig Entwicklungs- und Fördergespräche. So decken Sie den Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf gezielt auf und gestalten gemeinsam die individuelle Entwicklungs- und Laufbahnplanung ihrer Mitarbeiter.
  - Bevor Ihr Mitarbeiter an Qualifizierungsmaßnahmen teilnimmt, klären Sie beiderseitig die Erwartungen und Ziele.
  - Nachdem Ihr Mitarbeiter an einer Personalentwicklungs- oder Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen hat, ist es wichtig, dass Sie den Wissenstransfer sichern. Führen Sie Gespräche mit dem Mitarbeiter über die Möglichkeit der Umsetzung der erlernten Inhalte.
  - Vereinbaren Sie regelmäßig Ziele mit Ihren Mitarbeitern und formulieren Sie diese möglichst „SMART“:
    - S** imple ▶ einfach und verständlich, in Gegenwartsform
    - M** essbar ▶ mit genauen quantitativen oder qualitativen Erfolgskriterien
    - A** nspruchsvoll ▶ und herausfordernd
    - R** ealistisch ▶ keine Über- oder Unterforderung, positive Formulierungen
    - T** erminiert ▶ Angabe des Endtermins der Zielerreichung
- Kontrollieren Sie kontinuierlich den Stand der Zielerreichung und geben Sie Hilfestellung, falls erforderlich.
- Bilden Sie sich selber auf dem Gebiet der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung regelmäßig fort. Nutzen Sie entsprechende Angebote.
  - Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, sich weiterzubilden und Veränderungen positiv anzunehmen und umzusetzen.
  - Bemühen Sie sich aktiv um die Teamentwicklung Ihres Bereichs.
  - Seien Sie Vorbild.

## Das Mitarbeitergespräch

---



Das Mitarbeitergespräch ist eines der wichtigsten Instrumente für die Führungskraft in ihrer Rolle als Kompetenzmanager. Idealerweise findet es regelmäßig (mindestens einmal im Jahr) zwischen den Mitarbeitern und ihrer direkten Führungskraft statt.

Generelles Ziel des Mitarbeitergesprächs ist die Förderung der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie die Implementierung eines systematischen und regelmäßigen Austauschs über bestimmte Themen, je nach Form des Mitarbeitergesprächs. Gängige Formen sind das *Jahresgespräch*, *Beurteilungsgespräch*, *Zielvereinbarungsgespräch*, *Entwicklungs- und Fördergespräch*, das *Kritikgespräch* sowie das *Probezeitgespräch*.

### **Ziele des Mitarbeitergesprächs:**

- Förderung des Dialoges zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern
- Definition und Abstimmung der Aufgaben der Mitarbeiter
- Feedbackprozesse zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- Abgleich von Erwartungen, Plänen, Wünschen, Zielen
- Vereinbarung konkreter Maßnahmen

### **Vorteile des Mitarbeitergesprächs für den Mitarbeiter:**

Der Mitarbeiter...

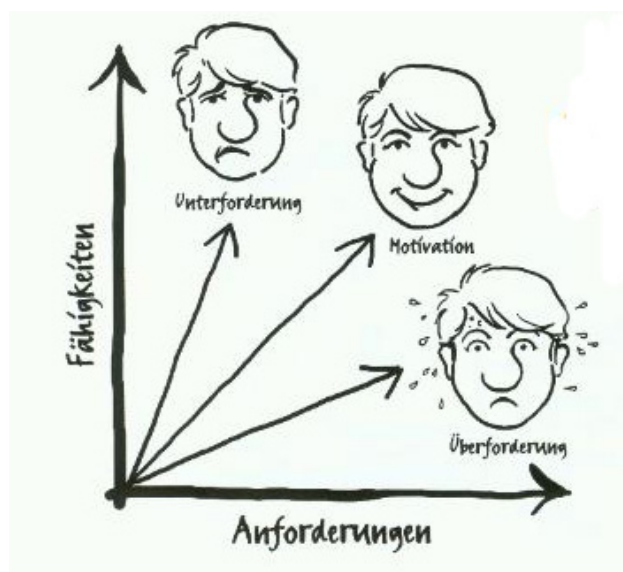
- erhält klare Aussagen über seine Stärken und Schwächen sowie eine Bestätigung für seine bisherigen Leistungen
- kann anhand konstruktiver Kritik Verbesserungsmöglichkeiten erarbeiten und erhält dabei Unterstützung von der Führungskraft

- erhält Hinweise für die berufliche Zukunftsplanung und zudem konkrete Vorschläge für seine individuellen Perspektiven
- kann mit der Führungskraft einvernehmlich verbindliche Ziele für den nächsten Zeitraum vereinbaren

### Vorteile des Mitarbeitergesprächs für die Führungskraft:

Die Führungskraft...

- hat die Chance, die bisherigen Leistungen des Mitarbeiters anhand festgelegter Beurteilungskriterien zu bewerten
- erhält wichtige Informationen über dessen Einstellungen und Anschauungen zu bestimmten Sachverhalten
- kann Differenzen klären und Missverständnisse vermeiden, wenn eigene Vorstellungen und die des Mitarbeiters offen kommuniziert werden
- kann atmosphärische Aspekte aufdecken (Stimmung, Verfassung, Motivation des MA?) → günstige Gelegenheit, Ursachen für vorhandene Defizite zu erkennen und gemeinsam Lösungsmöglichkeiten zu finden oder auftretende Probleme frühzeitig aus dem Weg zu räumen
- bekommt Einblicke in die Absichten und Pläne des Mitarbeiters → Zukunftsplanung
- hat die Möglichkeit, das gegenseitige Verständnis zu fördern und das beiderseitige Vertrauen zu festigen
- kann den Mitarbeiter motivieren, indem sie ihm seine Vorteile vom MA-Gespräch zu erkennen gibt
- erkennt, ob der Mitarbeiter über – oder unterfordert ist



## Beispiel für einen Leitfaden eines Mitarbeitergesprächs

### Vorbereitungsphase:

- Personalakte besorgen
- Rechtzeitig Termin vereinbaren
- Mitarbeiter über Ziel und Inhalt informieren und um Vorbereitung bitten
- Welches Ziel will ich erreichen?
- Welche Informationen benötige ich? (Vor dem Gespräch? Im Gespräch?)
- Wo wird das Gespräch geführt?
- Sind alle Vorbereitungen für einen störungsfreien Ablauf getroffen?

### Durchführungsphase:

**Wichtig: Bereits bei der Vorbereitung sollte die Führungskraft für jede Phase des Gesprächs überlegen, welches Ziel erreicht werden soll und welche Gesprächsinhalte dafür geeignet sind!**

- Gespräch eröffnen (Positive Atmosphäre schaffen, Inhalte und Ziele darlegen)
- Gegenseitige Orientierung
  - *Ergebnisse und Aktionsplan des letzten Gesprächs in Erinnerung rufen*
  - *Mitarbeiter fragen, wie er den Arbeitsfortschritt bewertet*
  - *Ziele und Erwartungen des Mitarbeiters an das Gespräch erkunden*
- Gemeinsame Analyse
  - *Mitarbeiter fragen, ob Schwierigkeiten bestehen oder Hilfen benötigt werden*
  - *Selbsteinschätzung des Mitarbeiters zu Leistung und Verhalten einholen*
  - *Einschätzung aus Sicht der Führungskraft (Positiv – Negativ – Positiv)*
  - *Diskussion von Zukunftsplänen/ Perspektiven*
- Gemeinsam Maßnahmen / Lösungen vereinbaren
  - *Mitarbeiter um Vorschläge bitten*
  - *Eigenes know-how oder Hilfen anbieten*
  - *Gemeinsam Maßnahmenplan verabschieden*
- Gespräch abschließen
  - *Wesentliche Inhalte und Maßnahmenplan protokollieren*
  - *Zeitrahmen für nächstes Gespräch abstecken*

### Nachbereitungsphase:

- Kopie des Gesprächsprotokolls an den Mitarbeiter
- Sind die beiderseitigen Gesprächsziele erreicht worden? Wenn nein, weshalb?
- Habe ich etwas unterlassen oder vergessen? Weshalb? Was muss ich nachholen?
- Was nehme ich mir für das nächste Gespräch vor?
- Welche Punkte aus dem Maßnahmenplan muss ich erledigen?

## Besondere Verfahren der Kompetenzmessung

---

Neben der Führungskraftaufgabe „Kompetenzmanagement“ im Alltag, welche insbesondere die Beobachtung des Mitarbeiters in Arbeitssituationen und den kontinuierlichen Dialog bzw. das Feedback zwischen Führungskraft und Mitarbeiter umfasst, gibt es zahlreiche gesonderte Verfahren und Methoden, individuelle Mitarbeiterkompetenzen zu identifizieren und zu messen. Je nach Anlass und Zielgruppe werden diese i.d.R. von Personalabteilung und/ oder externen Beratern entwickelt und durchgeführt. Nachfolgend sollen einige ausgewählte Verfahren beschrieben werden.

### Assessment-Center (AC)

„Einsatzbereich des Assessment Centers ist die **Einschätzung aktueller Kompetenzen oder die Prognose künftiger beruflicher Entwicklung und Bewährung**, sie wird deshalb sowohl zur Auswahl künftiger Mitarbeiter als auch als organisatorisches Beurteilungs- und Förderinstrument eingesetzt. (Schuler & Funke, 1993, S. 257)

Ein Assessment-Center ist eine umfassende und objektivierte Methode zur Bewerberauswahl. Die Dauer ist variabel und kann von einigen Stunden bis zu mehreren Tagen reichen. Man unterscheidet **Auswahl- und Entwicklungs-ACs**. Auswahl-ACs führt man für externe Bewerber durch, Entwicklungs-ACs für interne Bewerber. Ferner differenziert man Einzel- und Gruppen-ACs, je nach Anzahl der Bewerber.

Die Methoden, die in ACs angewandt werden, sind an die Anforderungen der zukünftigen Tätigkeit angelehnt. Im Einzelnen kann es sich um **Tests, Interviews, Gruppenübungen, Fallstudienbearbeitungen, Präsentations- und Moderationsübungen, Rollenspiele u.ä.** handeln. Während des ACs werden die Bewerber von mehreren Beobachter bzgl. der Ausprägung bestimmter Kompetenzmerkmale beurteilt. Diese tragen zum Ende des ACs ihre Ergebnisse zusammen und geben sie in Form eines **Feedbacks** an die Bewerber/Teilnehmer weiter. Durch den Einsatz verschiedener Methoden und verschiedener Beobachter lassen sich Stärken und Schwächen von Bewerbern bezogen auf die zukünftige Position objektiver und konkreter einschätzen.

Beim klassischen AC-Verfahren geht man von ca. **5 - 12 Teilnehmern** aus. Je nach Zielsetzung kann die Dauer eines ACs über **einen bis zu fünf Tagen** reichen. **Pro zwei Teilnehmern sollte mindestens ein Beobachter** zur Verfügung stehen. Die Beobachter können sich aus einem internen und externen Kreis zusammen setzen, wobei immer Erfahrungen bzw. ein **Beobachtertraining** als Voraussetzung zu sehen ist.

### Möglicher Aufbau eines AC:

#### 1. Tag (ab Mittag)

- Begrüßung der Teilnehmer und der Beobachter, anschließend:
- Für die Beobachter: Beobachtertraining und Einweisung in das Verfahren
- Für die Teilnehmer: Schaffung einer angenehmen Atmosphäre, gegenseitiges Kennenlernen durch Einzelvorträge, Klärung von Fragen zum Verfahren, Besprechung des Ablaufs, ggf. erste Übungen

#### 2. Tag (ganztäglich)

- Gruppen- und Einzelübungen, Interviews, Rollenspiele, etc.
- Abends: Berechnung der Ergebnisse aus den Übungen, Abgleich der Beobachtereindrücke
- Vorbesprechung des nächsten Tages

#### 3. Tag (bis Mittag)

- Endbesprechung der Beobachter und Erstellen einer Mittelung der Ergebnisse, der Potenzialeinschätzung und der Entwicklungsempfehlung in Form individueller Rückmeldegespräche durch die Beobachter

### **Orientierungs-Center (OC)**

Ein massiver Kritikpunkt des klassischen AC-Verfahrens als Kompetenzmess- und Potenzialanalyse-Instrument interner Kandidaten liegt in der „Beurteilungsgerechtigkeit“ und den Folgen für die Teilnehmer, die nicht „ausgewählt“ wurden (Verlierer-Problematik). In jüngster Zeit etablieren sich daher zunehmend sogenannte Orientierungs-Center oder Feedback-Center.

Bei einem Orientierungscenter geht es - anders als beim AC - nicht um eine kurzfristige Beurteilung bzw. Potenzialaussage, z.B. „Eignung zur Übernahme von Führungsverantwortung“, sondern vielmehr um eine mittelfristige Personalinvestition. Es gibt **keine „Verlierer“**, da alle Teilnehmer von der Maßnahme profitieren (s.u.) und - zumindest kurzfristig - keine Erwartungen bzgl. eines bestimmten Entwicklungsschrittes innerhalb des Unternehmens generiert werden.

Ein OC kann sich über **6 - 12 Monate** erstrecken und besteht wie beim AC aus Gruppen zwischen **5- 12 Personen**, die i.d.R. auf Vorschlag ihrer Führungskraft entsandt werden. Neben verschiedenen **Qualifizierungsmodulen** sind kontinuierliches **Feedback** an die Teilnehmer sowie **Selbst- und Fremdbildabgleiche** wesentlich für das OC.

Am Ende der Maßnahme steht **keine direkte Potenzialaussage**. Erst mittelfristig und unter Einbezug weiterer Leistungskriterien, z.B. die Aussage der Führungskraft, das konkrete Arbeitsverhalten, die Bewährung in Projektaufgaben, etc. werden die Ergebnisse des OC als ein Kriterium zu Potenzialaussagen herangezogen.

Vorteile für die Teilnehmer eines OC:

- Die Teilnehmer kennen ihre persönlichen Stärken und Schwächen und haben ihr Selbst- und Fremdbild abgeglichen
- Die Teilnehmer erlangen grundlegende Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Bereichen Methoden- und Sozialkompetenz
- Die Teilnehmer haben ihre Identifikation mit ihren aktuellen Aufgaben und dem Unternehmen erhöht
- Die Teilnehmer stärken ihre Eigenverantwortlichkeit und ihr interdisziplinäres Denken
- Die Teilnehmer haben ein internes (ggf. bereichsübergreifendes) Netzwerk mit den anderen Teilnehmern des Orientierungscenters aufgebaut.

## Management-Audit

Management-Audits verschaffen den Unternehmen Einblicke und Überblicke in die personellen Strukturen, **Kompetenzen und Potenziale der Management-Ebene**. Dabei werden nicht nur Leistungsträger identifiziert, sondern zusätzliche Portfolios erstellt, die dem Management als klares Steuerungs- und Maßnahmeanstrument dienen. Typische Kompetenzbereiche, die in solchen Verfahren gemessen werden, sind *Überzeugungskraft, Strategisches Denken, Teamorientierung, Veränderungsmanagement, Mitarbeitermanagement oder Kundenmanagement*.

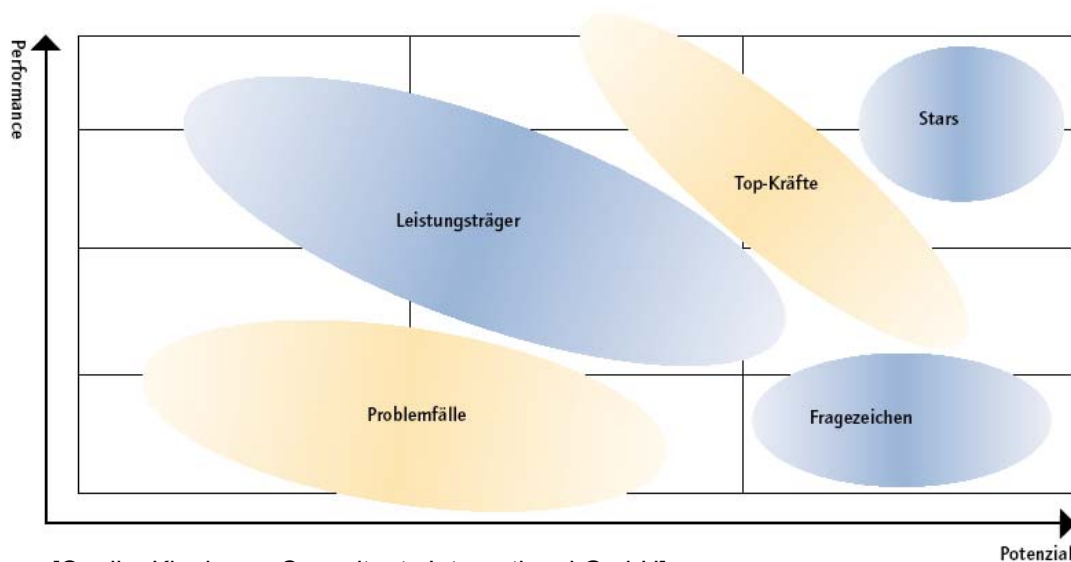
Ziele des Management-Audit:

- Identifikation der Leistungsträger sowie der potenziellen Verursacher für nicht optimale Unternehmensergebnisse
- Überprüfung vorhandener Managementkompetenzen hinsichtlich neuer Strategien oder Change-Prozesse
- Ermöglichung von Feedback hinsichtlich der Passung zum Unternehmen
- Identifikation der Führungskräfte, deren Performance durch Coaching und Unterstützung verbessert werden kann

Ausgangspunkt des Audit-Prozesses ist ein auf bestimmte Kompetenzmerkmale basierendes **Anforderungsprofil**. Die Anforderungsanalyse wird mittels strukturierter Interviews sowie mit Hilfe von Workshops mit der Unternehmensführung durchgeführt. Kernpunkt des Management-Audit ist ein **mehrständiges Interview** mit Personalentwicklern und externen Beratern.

Als weiteres Instrument wird eine detaillierte **Analyse der Leistungsperformance** herangezogen. Als Ergebnisse aus dem Management-Audit wird dem Management ein detaillierter **Ergebnisbericht in Form eines Personalportfolios** zur Verfügung gestellt. Hieraus lassen sich die wesentlichen Handlungsfelder ableiten. So können Leistungs- und Potenzialträger eindeutig identifiziert werden. Weiterhin werden **Performance-Reviews** je Teilnehmer erstellt. Im Rahmen dieser Berichte werden Besetzungsempfehlungen abgegeben sowie Stärken und Entwicklungsfelder des Teilnehmers aufgezeigt. Als Ergebnis lassen sich konkrete Maßnahmen im Rahmen der individuellen Personalentwicklung initiieren.

Beispiel für ein Performance-Potenzial Portfolio:



[Quelle: Kienbaum Consultants International GmbH]

## Vorgesetztenbeurteilung

Die Vorgesetzten- oder „bottom-up“-Beurteilung ist eine **strukturierte schriftliche Beurteilung des Führungsverhaltens** von Führungskräften durch ihre direkten Mitarbeiter. Die Beurteilung findet **meist anonym und schriftlich** statt. Verwendet werden standardisierte Beurteilungsbögen, mit denen die Güte des Führungsverhaltens erhoben wird. Das Verfahren stößt häufig auf Skepsis und Widerstand, sowohl bei den Führungskräften (Angst vor negativen Ergebnissen oder vor vergangenheitsbezogenen „Racheaktionen“ der Mitarbeiter) als auch bei den Mitarbeitern (Angst bei offenem negativen Feedback vor Repressalien in der Zukunft). Gute Vorgesetztenbeurteilungs-Systeme berücksichtigen die Ängste und Unsicherheiten auf beiden Seiten und setzen auf qualitativ hochwertige Vermarktung im Vorfeld, d.h. i.e.S. auf eine ausführliche Nutzenargumentation für alle Beteiligten.

Klassische Kompetenzfelder einer Vorgesetztenbeurteilung umfassen unter anderem *Motivationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Dynamik und Durchsetzungsvermögen, Mitarbeiterförderung, Delegationsverhalten, Teamorientierung, Fairness, Verfügbarkeit und Unterstützung sowie das Entscheidungsverhalten* der Führungskraft.

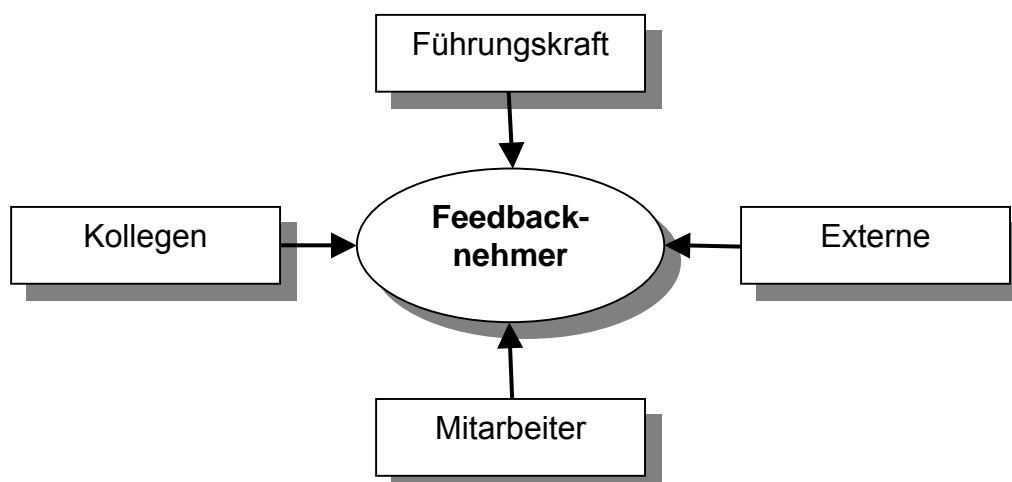
### 360°-Feedback

Das 360°-Feedback ist ein umfassender Ansatz zur **Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften** bei dem führungsrelevante Eigenschaften und Verhaltensweisen systematisch erfasst und rückgemeldet werden.

Das 360°-Feedback weitet eine einseitige (vgl. Vorgesetztenbeurteilung) auf eine umfassende Beurteilung aus. Es werden die unterschiedlichen Rollen einer Führungskraft und die damit verbundenen Erwartungen an sie in die Gesamtbetrachtung einbezogen. Es bezieht den **gesamten Arbeitsumkreis** des Feedbacknehmers in den Rückmeldeprozess ein.

Alle Feedbackgeber bilden hierarchisch gesehen einen Kreis um den Feedbacknehmer. Es findet eine Einschätzung sowohl durch den **Vorgesetzten**, als auch die **Kollegen** und die **Mitarbeiter** statt. Ergänzt werden die Einschätzungen durch eine **Selbsteinschätzung** und idealerweise eine Einschätzung durch (externe) **Kunden und Lieferanten**. Ziel ist eine möglichst objektive Einschätzung.

Die Feedbacks werden häufig computergestützt durchgeführt und ausgewertet, dennoch ist die praktische Umsetzung von 360°-Feedbacks meist sehr komplex. Die größte Herausforderung in der Praxis ist im Bereich des Kollegen-Feedbacks zu sehen.



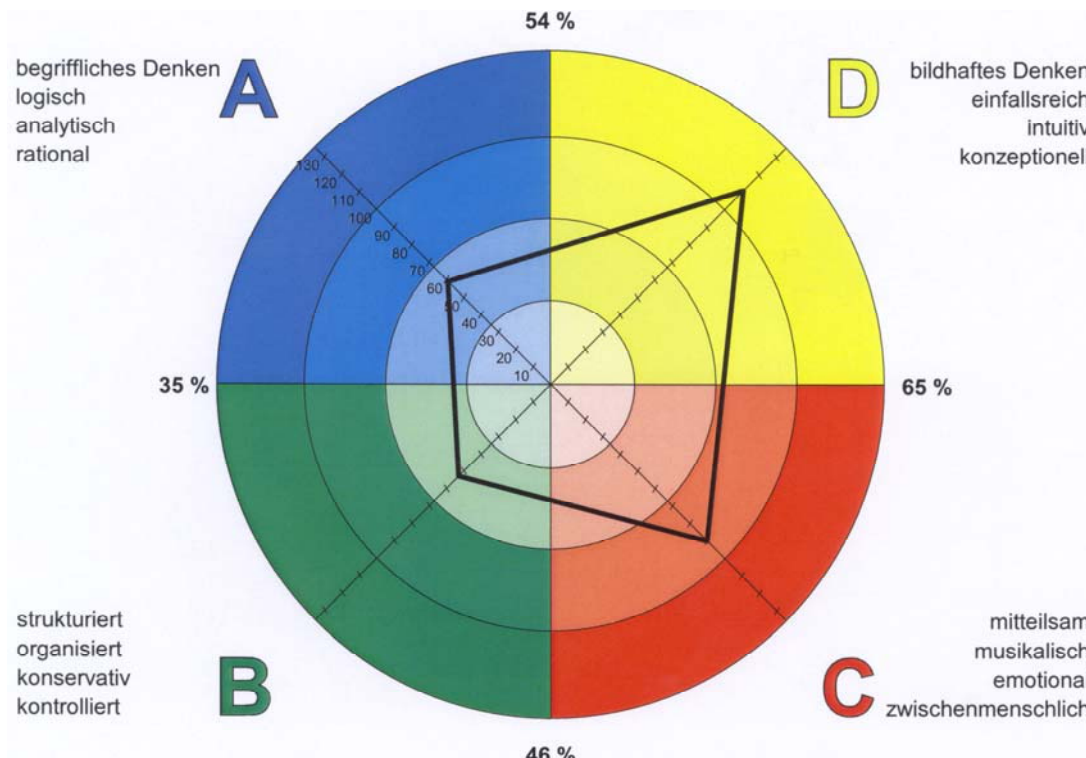
## Persönlichkeitsinstrumente

In den letzten Jahren kommen im Bereich der Kompetenzmessung auch sogenannte „Persönlichkeitsinstrumente“ privater Anbieter immer häufiger zum Einsatz. Der hier verwendete Kompetenzbegriff bezieht sich allerdings auf das **Identifizieren von Stärken** und definiert sich als Produkt aus Denk- bzw. Verhaltenspräferenzen (genetisch bedingte Wesenszüge oder Talente) und betriebenem Aufwand (im Sinne von Übung, Training, Erfahrung), d.h.: Kompetenz = Talent x Aufwand

Bekannte Persönlichkeitsinstrumente sind z.B. das **DISG®-Persönlichkeitsprofil**, der **Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI)** oder das **Herrman-Brain-Dominance-Instrument® (HBDI)**. Gemeinsam ist allen Instrumenten, dass es sich nicht etwa um Tests handelt, sondern dass als Auswertungsergebnis eines **Fragebogens** individuelle Denk- bzw. Verhaltenspräferenzen wertfrei sichtbar gemacht werden.

Die Persönlichkeitsinstrumente visualisieren insofern das Selbstbild des Anwenders und dienen in erster Linie als **Kommunikationswerkzeug**, z.B. für Führungskraft und Mitarbeiter. Deshalb eignen sich diese Instrumente *alleine* nur bedingt zur direkten Kompetenzmessung bzw. Potenzialanalyse, liefern jedoch in Verbindung mit anderen Verfahren (s.o.) sehr hilfreiche Zusatzinformationen.

Beispiel eines HBDI®-Profils:



## Kompetenzen dokumentieren und visualisieren

---

Sämtliche Verfahren der Kompetenzidentifikation und -messung (s.o.) sind immer nur so gut, wie es anschließend auch gelingt, die Ergebnisse zielführend zu verwerten und entsprechende Optimierungsmaßnahmen abzuleiten. Hilfreich sind dabei Instrumente und Methoden, mit denen es gelingt, Mitarbeiterkompetenzen in übersichtlicher Form zu dokumentieren und transparent zu machen. Eine Auswahl solcher Methoden ist nachfolgend dargestellt.

### Einfache nicht graphische Dokumentation

Die einfache nicht graphische Dokumentation wird häufig beim standardisierten Mitarbeitergespräch, aber auch in Beobachtungssituationen (z.B. im Assessment Center oder im Management Audit) angewendet. Sie bietet eine unkomplizierte Möglichkeit, eingeschätzte Mitarbeiterkompetenzen fest zu halten. In der Regel geschieht dies durch Ausfüllen oder Ankreuzen mit Hilfe einer vorgegebenen Kompetenzskala.

*Beispiel: „Ausfüllen“*

Kompetenzfeld	Bewertung	Bemerkung
Strukturiertes Denken und Handeln	5	
Initiative und Selbstständigkeit	3	
Flexibilität und Kreativität	3	
Kommunikations- und Kontaktverhalten	2	
Ausdauer und Belastbarkeit	4	

5 = sehr gut ausgeprägt; 4 = überdurchschnittlich gut ausgeprägt; 3 = durchschnittlich ausgeprägt;  
2 = unterdurchschnittlich ausgeprägt; 1 = schwach ausgeprägt

*Beispiel: „Ankreuzen“*

Arbeitsproduktivität und Arbeitsverhalten		+++	++	+	-	--	---
		Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Führungskraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Gemeinsam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In der Praxis findet man vielfältige Skalierungsvarianten. Sie reichen von **Schulnotensystemen** und **Punktesystemen** über **Tendenzsymbole** (☺, ☹, etc.) bis hin zu **Prozentangaben**. Welche Skalierungsmethode für welche Dokumentationszwecke am besten geeignet ist, lässt sich pauschal nicht beantworten und ist für die Praxis ohnehin nur von nachrangiger Bedeutung. Entscheidend ist vielmehr im Sinne der Standardisierung, Übertragbarkeit und des einheitlichen Verständnisses eine **Durchgängigkeit** der Skalierung innerhalb des jeweiligen Unternehmens.



### Anwendungsleitfaden zur Kompetenzmatrix:

1. Legen Sie in der ersten Spalte eine Priorität von 1 (hoch) bis 3 (niedrig) für die jeweiligen Kompetenzen fest.
2. Kennzeichnen Sie das Soll-Profil der Funktion des Mitarbeiters, indem Sie ein „x“ in das jeweils zutreffende Feld eintragen. Die Skalierungsstufen lauten in diesem Beispiel „Kennen“, „Können“ und „Beherrschen“ (Definitionen s. Beispiel).
3. Ergänzen Sie das Soll-Profil des Mitarbeiters um das Ist-Profil (s.o.).
4. Die Tabelle kann so programmiert werden, dass sich nun automatisch der Schulungsbedarf durch farbige Felder abzeichnet, z.B.:

grün: Soll/Ist-Profile sind in etwa deckungsgleich  
gelb: Soll/Ist-Differenz = 1 Skalenstufe  
rot: Soll/Ist-Differenz = 2 Skalenstufen

Vergleichen Sie ihn mit der von Ihnen vergebenen Priorisierung, z.B.:

Priorität „1“ + rotes Feld = akuter Schulungsbedarf!  
Priorität „3“ + rotes Feld = vorhandener, aber nicht dringender Schulungsbedarf  
Priorität „3“ + grünes Feld = kein Handlungsbedarf

5. Legen Sie die Inhalte und die Art der wichtigsten erforderlichen Schulungsmaßnahmen fest.
6. Prüfen Sie regelmäßig die Inhalte der Matrix (Entsprechen die Kompetenzen noch den Anforderungen an die Position/Funktion?) und die Profilentwicklung des Mitarbeiters (Ist das Soll-Profil noch aktuell? Hat sich das Ist-Profil geändert?).

### **Kompetenzprofilblatt**

Das Kompetenzprofilblatt gehört zu den einfachen graphischen Darstellungsverfahren von Mitarbeiterkompetenzen. Dabei werden die eingeschätzten Ist-Kompetenzen eines Mitarbeiters den geforderten Soll-Kompetenzen mittels zweier **Profillinien** gegenübergestellt.

Durch die Nutzung verschiedener Farben (beispielsweise das Soll-Profil in grün, das Ist-Profil in gelb) können entsprechende Soll/Ist-Abweichungen unmittelbar transparent gemacht werden. Das Kompetenzprofilblatt besticht durch seine sehr einfache Handhabung und ist beispielsweise auch gut im Mitarbeitergespräch einsetzbar.

### Beispiel Kompetenzprofilblatt:

Erläuterung zur Skala:

①	②	③	④
ist <b>entbehrlich</b>	sollte <b>teilweise vorhanden</b> sein	sollte <b>stärker ausgeprägt</b> sein	sollte <b>sehr deutlich ausgeprägt</b> sein

<b>Strategische Kompetenz</b>	①	②	③	④
<i>Komplexes Denken</i>	①	②	③	④
<i>Problemlösekompetenz</i>	①	②	③	④
<b>Unternehmerische Kompetenz</b>	①	②	③	④
<i>Motivation</i>	①	②	③	④
<i>Initiative</i>	①	②	③	④
<b>Soziale Kompetenz</b>	①	②	③	④
<i>Selbständigkeit</i>	①	②	③	④
<i>Zusammenarbeit</i>	①	②	③	④
<i>Kommunikation</i>	①	②	③	④
<b>Veränderungskompetenz</b>	①	②	③	④
<i>Lernverhalten</i>	①	②	③	④
<i>persönliche Arbeitstechniken</i>	①	②	③	④

### Kompetenzrad

Das Kompetenzrad beschreibt die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter. Es ermöglicht, Kompetenzen transparent zu machen, um Projekte oder Stellen kompetent zu besetzen, fehlende Kompetenzen zu identifizieren, Wissen über Mitarbeitergenerationen weiterzugeben, kompetente Ansprechpartner zu finden und die Weiterbildung zu steuern. Man kann das Kompetenzrad sowohl anwenden, um **aktuelle Kompetenzen** (Ist-Profil) oder **benötigte Kompetenzen** (Soll-Profil) einzustufen.

Das Kompetenzrad wird in „**Tortenstücke**“ aufgeteilt und mit spezifischen Kompetenzen beschriftet, die in die drei Kategorien Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz aufgeteilt werden. In einem nächsten Schritt werden die Kompetenzen auf einer **dreistufigen Skala** eingetragen:

„**Kenner**“ verfügen über theoretisches Wissen mit geringer Anwendungserfahrung und sind in der Lage, vorstrukturierte Problemlösungen aus der Theorie auf praktische Fragestellungen anzuwenden (z.B.: Projektmanagement-Kurs wurde erfolgreich abgeschlossen sowie erste Erfahrungen im Durchführen von Projekten gesammelt).

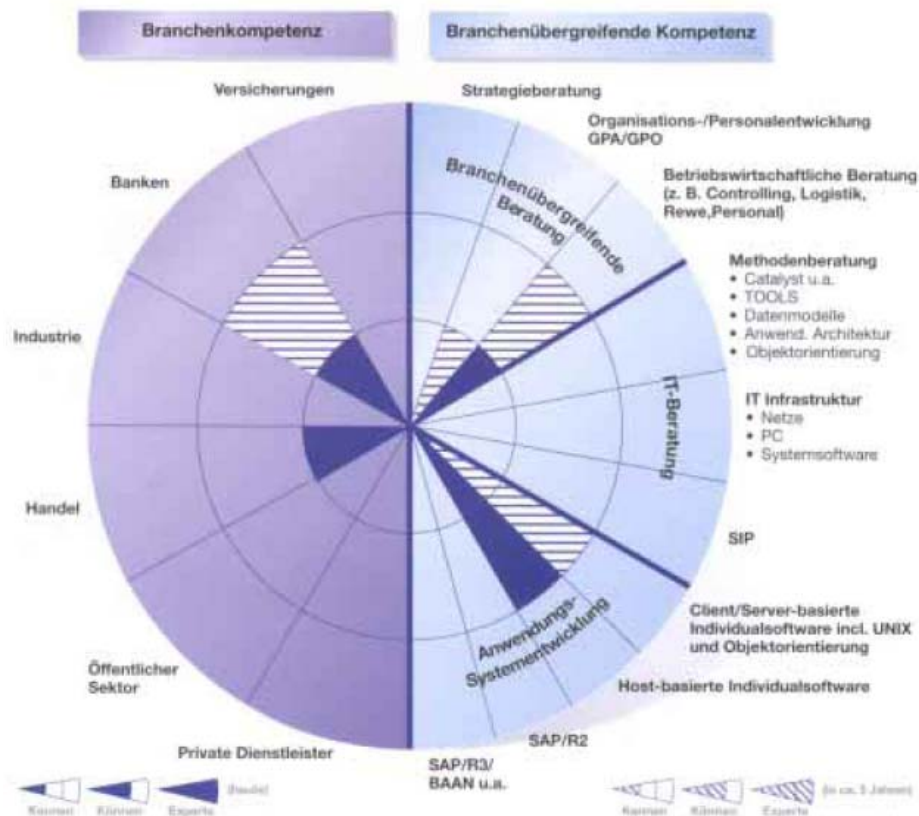
„**Köner**“ haben vielfache Anwendungserfahrung und können auch auf neue, unvorhergesehene Situationen adäquat reagieren (z.B. mehrere Projekte unterschiedlicher Komplexität wurden eigenverantwortlich durchgeführt)

„**Experten**“ sind in der Lage weitgehend selbstorganisiert und intuitiv Probleme zu antizipieren, neue Lösungswege zu finden (z.B. Management komplexer, neuartiger Projekte, Beiträge zur Weiterentwicklung der Projektmanagement-Methodik)

Für soziale Kompetenzen bietet sich eine Skalierung mit den Stufen „gering ausgeprägt“, „ausgeprägt“, „stark ausgeprägt“ an.

Als letzter Schritt muss das Kompetenzrad ausgewertet werden. Ein Teil der Auswertung ist der **Ist-Soll-Vergleich**. Hier muss überprüft werden, ob man mit den derzeitigen Kompetenzen den jetzigen Anforderungen gerecht werden kann oder ob noch zusätzliche Kompetenzen erworben werden sollen. Außerdem kann überlegt werden, ob man sich besser „in die Breite“ entwickeln, also sich als Generalist positionieren sollte, oder lieber „in die Tiefe gehen“ und Expertise in spezifischen Gebieten aufbauen sollte.

*Beispiel: Kompetenzrad eines Beratungsunternehmens für Fördergespräche*



(vgl. North, K., 2003, S. 205ff)

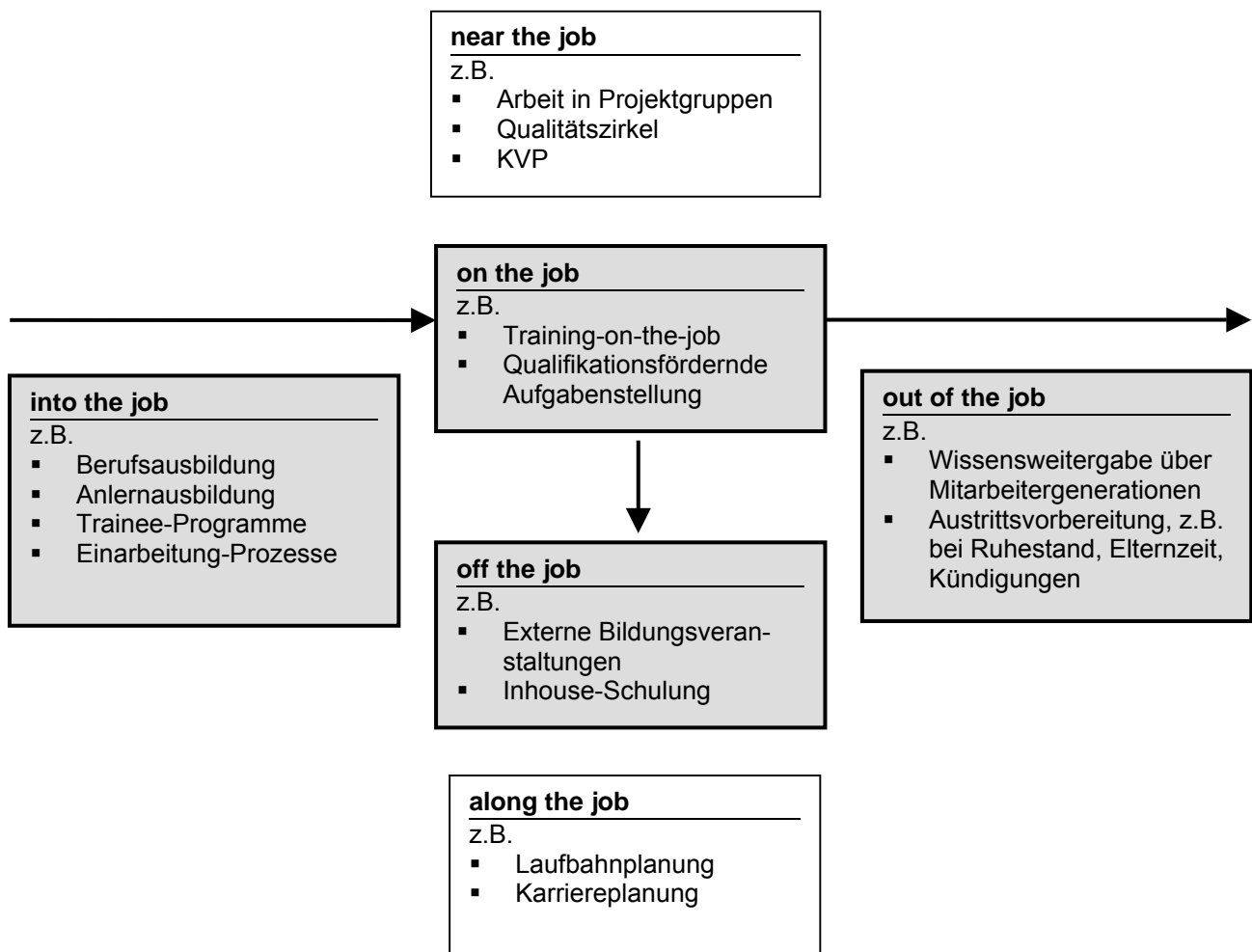
## ARBEITSPLATZNAHES LERNEN

---

Erfolgreiches Kompetenzmanagement umfasst neben der Identifikation, Messung, Dokumentation und Visualisierung ebenso die zielgerichtete Nutzung und Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen. In den folgenden Kapiteln werden Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung im Rahmen des „Arbeitsplatznahen Lernens“ – insbesondere mit Blick auf ältere Arbeitnehmer – aufgezeigt.

### Systematik betrieblicher Personalentwicklungsaufgaben

Die Aufgaben der betrieblichen Personalentwicklung von der Einstellung bis zum Austritt eines Mitarbeiters können nach folgender Systematik beschrieben werden:



### Erläuterungen:

**PE into-the-job** bezeichnet Maßnahmen, die in zeitlicher, z.T. auch räumlicher Entfernung, aber weitgehender inhaltlicher Nähe auf die Übernahme einer bestimmten Position vorbereiten. Dazu gehören z.B. Programme zur Einführung neuer Mitarbeiter in den Betrieb, Maßnahmen der Berufsausbildung sowie die Einweisung am neuen Arbeitsplatz.

Als **PE on-the-job** werden Maßnahmen bezeichnet, die unmittelbar am Arbeitsplatz im Vollzug der Arbeit stattfinden, also z.B. training-on-the-job. Zentral sind Maßnahmen, die durch schrittweise Veränderung der Arbeitsaufgaben eine Veränderung der Qualifikation bewirken.

**PE-near-the-job** sind Maßnahmen, die in enger räumlicher zeitlicher und inhaltlicher Nähe zur Position stattfinden, wie z.B. Projektarbeitsgruppen.

Unter **PE off-the-job** wird die traditionelle Weiterbildung behandelt, die üblicherweise in räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Distanz zur Position stattfindet und das Problem des Transfers der erworbenen Qualifikationen aufwirft.

**PE out-of-the-job** meint Maßnahmen, die den Übergang vom Erwerbsleben in den beruflichen Ruhestand erleichtern sollen (z.B. Ruhestandsvorbereitungsprogramme) wie auch Maßnahmen, welche den Wissensverlust im Unternehmen durch ausscheidende Mitarbeiter vermeiden bzw. reduzieren sollen.

(vgl. Neuberger, 1994, S. 61)

### Hinweis:

Bei den im Folgenden erläuterten Methoden wird „Arbeitsplatznahes Lernen“ verstanden als Personalentwicklungsmaßnahmen „on the job“ *und* „near the job“.

## Training-on-the-job

---

Beim Training-on-the-job handelt es sich um Qualifizierungsmöglichkeiten für Mitarbeiter, die während der Ausführung der alltäglichen Arbeitsaufgaben erfolgen. Grundsätzlich sind die meisten Formen des Trainings-on-the-job als Maßnahmen zur **Erweiterung des „Handlungsspielraums“** von Mitarbeitern zu verstehen. Die Mitarbeiter sollen in ganzheitliche Arbeitszusammenhänge eingebunden werden, die ein Mitdenken und Mitwirken über ein eng begrenztes, einzelnes Arbeitsfeld hinaus ermöglichen.

Training-on-the-job bietet älteren Mitarbeitern in zweierlei Hinsicht Vorteile. Zum einen können sie selbst durch Aufgabenwechsel oder -erweiterung (s.u.) eine neue Motivation erfahren und ihr Kompetenzspektrum vergrößern, zum anderen können sie aufgrund ihres Erfahrungswissens gut „on-the-job“-Trainierenden - insbesondere jüngeren Kollegen - beratend zur Seite stehen (intergenerative Lernprozesse).

### Job-Rotation

Die Job-Rotation (auch: Arbeitsplatz-Rotation) ist ein **systematischer Arbeitsplatz- bzw. Aufgabenwechsel** innerhalb einer Organisation. Dabei wechseln Mitarbeiter in festgelegten Abständen ihre Arbeitsplätze und erweitern so ihr Kompetenzspektrum.

Erfolgt dieser Wechsel innerhalb *eines* Anforderungsniveaus spricht man auch von Tätigkeitserweiterung (Job-Enlargement, s.u.). Handelt es sich um Tätigkeiten in unterschiedlich hohen Anforderungsniveaus so spricht man von Arbeitsbereicherung (Job-Enrichment, s.u.).

Bei Job-Rotation wird jeweils höher qualifiziertes Personal benötigt, als bei einer reinen Arbeitsteilung. Dies macht jedoch die Tätigkeit für die Mitarbeiter interessanter und steigert die Identifikation mit Arbeitsinhalten und -zielen.

Beispiele für Job-Rotation:

- Verkaufsleiter Produktgruppe A übernimmt für 6 Monate die Stelle des Verkaufsleiters der Produktgruppe B (und umgekehrt)
- Gruppenarbeit: die Mitarbeiter rotieren schichtweise innerhalb ihrer Gruppe am Montageband
- Trainee-Programm: alle 3 Monate wird eine neue Abteilung durchlaufen

## Job-Enlargement

Beim Job-Enlargement handelt es sich um eine **quantitative Aufgabenerweiterung**. Ein Mitarbeiter, der bislang auf eine Tätigkeit beschränkt war, führt nun mehrere verschiedene Tätigkeiten auf demselben Anforderungsniveau durch. Ziel des Job Enlargements ist es, psychische wie physische Eintönigkeit zu vermeiden.

Beispiele für Job-Enlargement:

- (Ältere) Montagemitarbeiter organisieren ihre Schicht derart, dass stets ein Wechsel aus sitzender und stehender Tätigkeit erfolgt
- Mitarbeiter aus dem Controlling „tauschen“ ihre Zuständigkeitsbereiche

## Job-Enrichment

Beim Job-Enrichment handelt es sich um eine **qualitative Aufgabenbereicherung**. Die bisherige Tätigkeit eines Mitarbeiters wird um Arbeitsumfänge auf höherem Anforderungsniveau erweitert. Dies wird oftmals durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen des Mitarbeiters begleitet. Der Mitarbeiter wird außerdem in die Lage versetzt, in höherem Maße eigenverantwortlich zu arbeiten.

Beispiele für Job-Enrichment:

- Eine bislang stark „fremdgesteuerte“ Sekretärin organisiert nun eigenverantwortlich kleinere Projektaufgaben für ihren Chef
- Ein älterer Fertigungsmitarbeiter wird zum Stellvertreter des Fertigungsgruppenleiters und erhält ein anspruchsvolles Sonderprojekt

## Teilautonome Gruppenarbeit

Zentrales Prinzip der teilautonomen Gruppenarbeit ist die **stärkere Einbeziehung der Mitarbeiterfähigkeiten, -verantwortung und -kreativität** durch die Erweiterung von Handlungs- und Kompetenzspielräumen. Statt viele „starre“ Arbeitsschritte zu erledigen (z.B. Montage *eines* Kabels in ein Auto) muss eine Gruppe komplexere Aufgaben (z.B. Gesamtmontage Autoelektronik) in Eigenverantwortung und unter Berücksichtigung der entsprechenden Qualitätsvorgaben bewerkstelligen. Dadurch ergeben sich i.d.R. automatisch eine Erhöhung der Mitarbeitermotivation, eine Senkung der Fehlerraten durch die Integration der Qualitätssicherung in den Produktionsprozess und in Summe ein sich ständig verbesserndes und „hinzulernendes“ Unternehmen („Lernende Organisation“). Gerade für ältere Mitarbeiter bieten sich hier interessante (Lern-)Perspektiven, z.B. als Gruppensprecher oder als Moderator bei den Gruppengesprächen.

## Projektarbeiten

---

Projektarbeiten gehören zu den klassischen Personalentwicklungsmaßnahmen „on“ bzw. „near-the-job“, je nachdem, wie nahe die Projektinhalte mit der eigentlichen Arbeitsaufgabe des Mitarbeiters in Zusammenhang stehen. Sie stellen für die Unternehmen eine **kostengünstige und nutzbringende Fördermöglichkeit** dar, die sich altersunabhängig für viele Mitarbeitergruppen eignet:

- Jungen Nachwuchskräften werden erste Führungsaufgaben übertragen, z.B. als Projektleiter
- Ältere Mitarbeiter bringen ihre Erfahrungen in unterschiedlichste Projekte ein, so dass ein sinnvoller persönlicher Entwicklungsschritt vollzogen wird, ohne dass damit hierarchisches Aufstiegsdenken verbunden sein muss
- Mitarbeiter, die auf einen nächsten Karriereschritt warten, der organisatorisch noch nicht möglich ist, können die „Wartezeit“ zweckmäßig überbrücken
- Mitarbeiter, die nach längerer Abwesenheit (Elternzeit, Auslandsaufenthalt, Krankheit, etc.) in ihren Unternehmensbereich zurückkehren, erhalten durch Übernahme einer Projektaufgabe eine sinnvolle Wiedereinarbeitung

Unabhängig von der inhaltlichen Aufgabe und den damit verbundenen **fachlichen Qualifizierungsmöglichkeiten** (z.B. Qualitätsmanagement, Kundenorientierung, Kontinuierliche Verbesserungsprozesse) fördern Projektarbeiten bei allen Beteiligten die sogenannten „**Schlüsselkompetenzen**“ wie z.B. Kommunikations-, Argumentations-, Konfliktlösungs- und v.a. Teamkompetenz. Im Rahmen zielgruppen-spezifischer Entwicklungsprogramme kann mit Hilfe von Projektarbeiten eine gute **Verzahnung von Theorie** (z.B. Seminar Moderationstechniken) **und Praxis** (tatsächliches Moderieren im Projektteam) hergestellt werden.

Vor dem Hintergrund zunehmend flacherer Hierarchien und der damit verbundenen Verringerung von Führungspositionen sowie der Tatsache, dass heute immer mehr in (funktionsübergreifenden) Projekten gearbeitet wird, haben sich in den letzten Jahren neben den klassischen Fach- und Führungslaufbahnen in vielen Unternehmen sogenannte „**Projektlaufbahnen**“ entwickelt. Erfahrene Mitarbeiter werden ausschließlich zur Bearbeitung von komplexen Projekten freigestellt, die teilweise auch über ihren ursprünglichen Fachbereich hinausgehen (z.B.: ein ehemaliger IT-Manager mit großer Projekterfahrung im Bereich SAP-Einführung koordiniert nun Projekte im Bereich Fertigungsprozessoptimierung). Diese Alternativlaufbahn stellt eine attraktive Perspektive für (ältere) Mitarbeiter dar, für die eine Führungsposition aus unterschiedlichen Gründen nicht (mehr) in Frage kommt.

## Kontinuierliche Verbesserungsprozesse

---

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (auch: KVP) zielen darauf ab, bestehende **Arbeitsabläufe systematisch und ständig zu verbessern**, indem jeder Mitarbeiter das Wissen um seinen Arbeitsplatz einbringen und damit Veränderungen in Gang setzen kann. Im Fokus steht die **Erhöhung der Wertschöpfung** durch das Reduzieren von Verschwendungen. Die Mitarbeiter werden dabei als potentielle Träger des Wandels in den Mittelpunkt gestellt und es wird der Idee Rechnung getragen, dass der notwendige ständige Erneuerungsprozess nicht nur von oben nach unten verläuft, sondern v.a. von den Beschäftigten in der Organisation mitgetragen und mitgestaltet werden muss. Das Erfolgsrezept dieses Ansatzes liegt in der Möglichkeit der Beschäftigten, durch **viele kleine Schritte auf breiter Front** selbst etwas ändern zu können.

Organisatorisch werden KVP durch regelmäßige **Teamsitzungen** umgesetzt. Unter Anleitung eines geschulten Moderators werden die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter systematisch und strukturiert bearbeitet.

Typischer Ablauf eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses:



Richtig angewandt bieten KVP eine **ideale Voraussetzung zum arbeitsplatznahen Lernen**, da die Mitarbeiter mit jedem Prozess ihre Handlungskompetenzen fachlich (neues know-how), methodisch (Problemlösungsmethodik) und sozial (Teamarbeit) erweitern können. Die Eigenverantwortung und Motivation der Mitarbeiter wird gefördert, indem sie einen festen Rahmen zum pro-aktiven Mitgestalten ihres Arbeitsumfeldes erhalten. Für ältere Arbeitnehmer entstehen mit KVP zudem Lernchancen durch altersgemischte Teamarbeit (s.u.) oder durch Job-Enrichment (s.o.), z.B. wenn ältere Mitarbeiter als KVP-Moderatoren ausgebildet und eingesetzt werden.

## Altersgemischte Lernpartnerschaften

---

Altersgemischte Lernpartnerschaften (auch „Tandem-Modelle“) haben das gemeinsame Lernen und Arbeiten jüngerer und älterer Fachkräfte zum Ziel. Beide Lernpartner profitieren voneinander, da **altersbedingt unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen** aufeinander treffen, die entsprechende Synergieeffekte ermöglichen können. So verfügen ältere Mitarbeiter i.d.R. über umfangreicheres Wissen, mehr Erfahrung, größeres Urteilsvermögen und höheres Verantwortungsbewusstsein, jüngere Mitarbeiter oftmals über neueres Wissen, höhere (physische) Belastbarkeit, Dynamik, Flexibilität und Spontaneität.

Eine geeignete Form solcher Lernpartnerschaften ist die **altersgemischte (intergenerative) Teamarbeit**. Sie stellt vor dem Hintergrund des Altersstrukturwandels ein wichtiges Instrument der Organisations- und Personalentwicklung dar, wenn sie *bewusst* von der Unternehmensführung als solches eingesetzt wird. Das intergenerative Team ist aufgrund der altersbedingten Kompetenz-Vielfalt sowohl Lernort als auch Lerninstrument. Die Jüngeren lernen - teilweise unbewusst - durch Beobachtung und Imitation ihrer älteren Teamkollegen, durch direktes Feedback am Arbeitsplatz sowie durch Reflektion der Arbeitsergebnisse in Teambesprechungen. Die Älteren erwerben von den Jüngeren ggf. aktuelles Fachwissen und stärken ihre sozialen Kompetenzen bei der Weitergabe ihres Erfahrungsschatzes.

Altersgemischte Teamarbeit sollte so gestaltet sein, dass mögliche Einschränkungen der Leistungsfähigkeit bzw. Kompetenzdefizite der Lernpartner durch ihre altersspezifischen Vorteile bzw. Stärken kompensierbar sind und die **Lernbereitschaft** auf beiden Seiten gefördert wird. Das bedeutet z.B. eine Teamorganisation, die zwar auf die Stärken der jeweiligen Teammitglieder ausgerichtet ist, aber gleichzeitig auch den Einzelnen an seine defizitären Kompetenzbereiche heranführt. Eine **zu hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung ist zu vermeiden**, da sonst keine echten Lern- und Synergieeffekte zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen realisiert werden können.

Erfolgt die Zusammenstellung intergenerativer Teams *ausschließlich* aus Effizienzgründen und unter hohem Konkurrenzdruck (z.B. bei Gruppenarbeit in der Fertigung), also nicht im Verständnis eines Personalentwicklungsinstruments (s.o.), besteht die **Gefahr**, dass innerhalb des Teams **intergenerative Konflikte** entstehen: die Älteren werden von den Jüngeren ggf. als leistungsschwächer und als Hindernis des Gruppenerfolgs bewertet, während die Jüngeren von den Älteren ggf. als „Abschöpfer“ ihres Wissens gesehen werden und die Bereitschaft zum Wissenstransfer wie auch zum Selber-Lernen entsprechend gering ausfällt. Zielgerichtete Kommunikationspolitik (z.B. intergenerative Teamarbeit als „gewollte“ Personalentwicklung) sowie eine professionelle Begleitung durch Dritte (z.B. von der Personalabteilung moderierte Reflektionsworkshops) können diesen Konflikten vorbeugen.

## Mentoring

---

Mentoring ist eine Form der Personalentwicklung und bezeichnet die Weitergabe von Wissen und Fähigkeiten einer **erfahrenen Person (Mentor)** an eine noch **unerfahrene Person (Mentee)**, um diese in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern.

Mentees profitieren vom Mentoring, indem sie

- Einblicke in die Berufs- und Arbeitsrealität durch „Insider“ erhalten
- ihre berufliche Motivation und Zielklarheit stärken
- sich ihrer Handlungskompetenzen bewusst werden und diese ausbauen
- Lern- und Übungsfelder für Schlüsselkompetenzen geboten bekommen
- zur (Selbst-)Reflektion angeregt werden

Entscheidend für den Erfolg von Mentoring ist, dass der Mentor **keine fertigen Lösungen** parat hält, sondern er den Mentee darin unterstützt, eigene Lösungen zu finden („**Hilfe zu Selbsthilfe**“).

Die Aufgaben eines Mentors umfassen u.a.

- Gespräche über berufliche Anforderungen, Fachliches, Branchen, usw.
- Hilfestellung zur beruflichen Orientierung und Vermittlung wichtiger Kontakte
- Förderung des Mentees durch die Vermittlung von Projektarbeiten
- Heranführung an herausfordernde Aufgaben, um das Können des Mentees unter Beweis zu stellen
- regelmäßiges konstruktives Feedback
- Unterstützung beim Formulieren kurz- und langfristiger (Arbeits-)Ziele
- Einbeziehung des Mentees in die Entwicklung von eigenen Plänen und Ideen

Das Mentoring kann im Rahmen der Förderung älterer Arbeitnehmer als sinnvolle Methode des arbeitsplatznahen Lernens eingesetzt werden. Der ältere Mitarbeiter erfährt **Akzeptanz und Wertschätzung**, indem er mit der wichtigen Aufgabe betraut wird, jüngere Mitarbeiter für ihre berufliche Zukunft „fit“ zu machen. Die Weitergabe seines Erfahrungsschatzes stellt gleichzeitig **hohe Anforderungen** an (und fördert somit) seine **sozialen Fähigkeiten und Fertigkeiten**. Insbesondere muss er zur Suche nach neuen Optionen und Lösungen ermutigen, aktiv zu hören und Feedback geben können, dem Mentee ggf. helfen, Sichtweise zu verändern, usw.

Es ist deshalb hilfreich, Mentoren durch entsprechende **Seminare und Trainings** auf diese anspruchsvollen Tätigkeiten vorzubereiten. Die Teilnahme an solchen speziellen Qualifizierungsmaßnahmen wirkt – als positiver Nebeneffekt – zusätzlich motivationsfördernd.

## Referententätigkeit

---

Eine besonders anspruchsvolle Form des arbeitsplatznahen Lernens mit entsprechend hohem Förderpotenzial ist die Qualifizierung und der Einsatz von Mitarbeitern als Fachreferenten. Die Referententätigkeit kann dabei variieren zwischen reinem **Fachvortrag, Fachseminar bzw. -schulung** oder **Fachtraining** (hier zu verstehen als Fachschulung mit hohen Übungsanteilen). Gemäß dieser Reihenfolge steigt i.d.R. auch der „Schwierigkeitsgrad“ für die Referenten und somit deren Qualifikationsanforderungen.

Je nach Veranstaltungsform sind die Referenten für den Verlauf, für die Inhalte und für die methodische Gestaltung sowie für die Steuerung des Gruppenprozesses verantwortlich. Hieraus ergeben sich u.a. folgende Anforderungskriterien, die zugleich als **Lernfelder** für die Referenten zu betrachten sind:

- Thematische Sicherheit, d.h. umfassendes und aktuelles Fachwissen
- Fundierte Praxiserfahrungen
- Hoher persönlicher Wirkungsgrad (Auftritt, Selbstsicherheit, etc.)
- Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit
- Moderations- und Präsentationskompetenz
- Methodische Kenntnisse
- Kenntnisse von Gruppenprozessen

Es ist ratsam, betriebsinterne Referenten durch spezielle Qualifizierungsmaßnahmen - sogenannte „**Train-the-Trainer**“-**Programme** - auf ihre Aufgaben vorzubereiten. In der Praxis geschieht dies durch professionelle und erfahrene (meist externe) Trainer. Typische Trainingsinhalte umfassen die **Grundlagen des Lernens**, die **didaktisch-methodische Planung** einer Schulung, die **Lernzielformulierung**, referenten- und teilnehmerzentrierte **Unterrichtsmethoden**, den **Umgang mit kritischen Situationen**, usw.

Die Referententätigkeit ist gerade für **ältere Mitarbeiter** ein geeignetes Förderinstrument, da diese in der Regel bereits eine hohe Berufs- und Praxiserfahrung verbunden mit gereifter Menschenkenntnis mitbringen und sich somit schwerpunktmäßig auf methodisch-didaktische Herausforderungen konzentrieren können. Neben der kontinuierlichen Festigung und Vertiefung der fachlichen Inhalte profitieren ältere betriebsinterne Referenten also vor allem durch die **Stärkung ihrer methodischen und soziale Kompetenzen** (s. Lernfelder).

Die vom Arbeitgeber eröffnete Möglichkeit, Erfahrungswissen in einem organisierten Rahmen an (jüngere) Kollegen weiterzugeben, wirkt zudem wertschätzend und motivationsfördernd und bietet eine Entwicklungsperspektive auch jenseits der „klassischen“ Hierarchieleiter.

## E-Learning

---

Die Verfahren des E-Learning gewinnen in den letzten Jahren - trotz des relativ hohen technischen und finanziellen Aufwands - auch im Bereich der betrieblichen Personalentwicklung an Bedeutung. Sie können auf sehr unterschiedlichen Technologien basieren und in vielfältigen didaktischen Szenarien realisiert werden. Die Vorteile für ältere Mitarbeiter liegen hier insbesondere in der aktivierenden Methode und in der selbstständigen Bestimmung des Lerntempos.

### Computer Based Training (CBT)

CBT steht für Lernprogramme, die der Lernende **vor Ort auf seinem Computer** gespeichert hat. Sie sind die meistgenutzte Form des elektronischen Lernens. Komplexe Sachverhalte können multimedial in Form von Text, Bild, Ton, Video und Animation anschaulich dargestellt werden. Durch Simulationen und Übungen wird aktives Verhalten gefördert. Außerdem ermöglicht das CBT ein direktes Feedback, so dass wertneutral und anonym die Lernerfolge, Lernfortschritte oder auch der Lernbedarf für den Anwender sichtbar werden.

### Web Based Trainings (WBT)

WBT ist ein multimediales Lernprogramm, das **über das Internet oder Intranet** angeboten wird und im Gegensatz zum klassischen CBT (s.o.) computerbasierte Kommunikation und Kooperation zwischen Teilnehmenden und Dozierenden ermöglichen kann. Im WBT werden E-Mail, News, Wissensarchive und Diskussionsforen vom Dozenten mit dem WBT verknüpft und Lernende werden durch den Dozenten zur Nutzung angeleitet und motiviert.

### Computergestützte BWL-Planspiele

Bei computergestützten BWL-Planspielen konkurrieren die Teilnehmer als fiktives Unternehmen auf einem fiktiven Markt mit „elektronischen“ Mitbewerbern und müssen aus einer Fülle von Informationen unternehmerische Entscheidungen für mehrere Wirtschaftsperioden treffen. Dabei werden nicht nur die Aktionen seitens des Unternehmens betrachtet, sondern vor allem die Reaktionen der Umwelt des Unternehmens durch den Computer simuliert. BWL-Planspiele ermöglichen gerade bei heterogenen Gruppen (in Bezug auf Vorkenntnisse, Alter, Funktionsbereich, etc.) neben dem BWL-Wissenszuwachs auch methodische und soziale Lerneffekte.

## Literaturverzeichnis

---

- Arnold, Rolf: *Weiterbildung und Beruf*. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): *Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung*. Opladen, 2. aktualisierte Aufl., 1999
- Braun, Andreas Robert: *Prozeßorientierte Personalentwicklung*. In: Schwuchow, Karlheinz & Gutmann, Joachim (Hrsg.): *Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000*. Neuwied, Kriftel, 1999
- Einsiedler, Herbert et al: *Organisation der Personalentwicklung*. Neuwied, Kriftel, 1999
- Frieling, Ekkehart u.a.: *Die Diagnose beruflicher Handlungskompetenz – Das Kassler-Kompetenz-Raster*. In: Geißler, Laske & Orthey (Hrsg.): *Handbuch Personalentwicklung*. 62. Erg.-Lfg., 2000
- Hentze, Joachim: *Personalwirtschaftslehre 1*. Bern, Stuttgart, 5. Aufl., 1991
- Knapek, Hans & Neiss, Wolfgang: *Selbstverantwortung für Kompetenzen und Karriere*. In: Schwuchow, Karlheinz & Gutmann, Joachim (Hrsg.): *Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000*. Neuwied, Kriftel, 1999
- Meier, Harald: *Personalentwicklung von A – Z*. In: Schwuchow, Karlheinz & Gutmann, Joachim (Hrsg.): *Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000*. Neuwied, Kriftel, 1999
- Mühlemeyer, Peter: *Lehrbriefe zur Personalentwicklung*, Wuppertal, 2. Aufl., 2000
- Münch, J: *Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung*. Bielefeld, 1995
- Neuberger, Oswald: *Personalentwicklung*. Stuttgart, 2., durchges. Aufl., 1994
- North, K., Reinhardt, K.: *Kompetenzmanagement in der Praxis*. Wiesbaden, 2005
- North, K.: *Das Kompetenzrad*. In: Erpenbeck, John/ von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart, 2003
- Schuler, Heinz (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern, 1. Aufl., 1993
- Schuler, Heinz & Funke, Uwe: *Diagnose beruflicher Eignung und Leistung*. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern, 1. Aufl., 1993