



Leonardo da Vinci

Paritätische Akademie

ComPr
Competence Profiles for Learning
Supporters in Elderly Care



Leonardo da Vinci

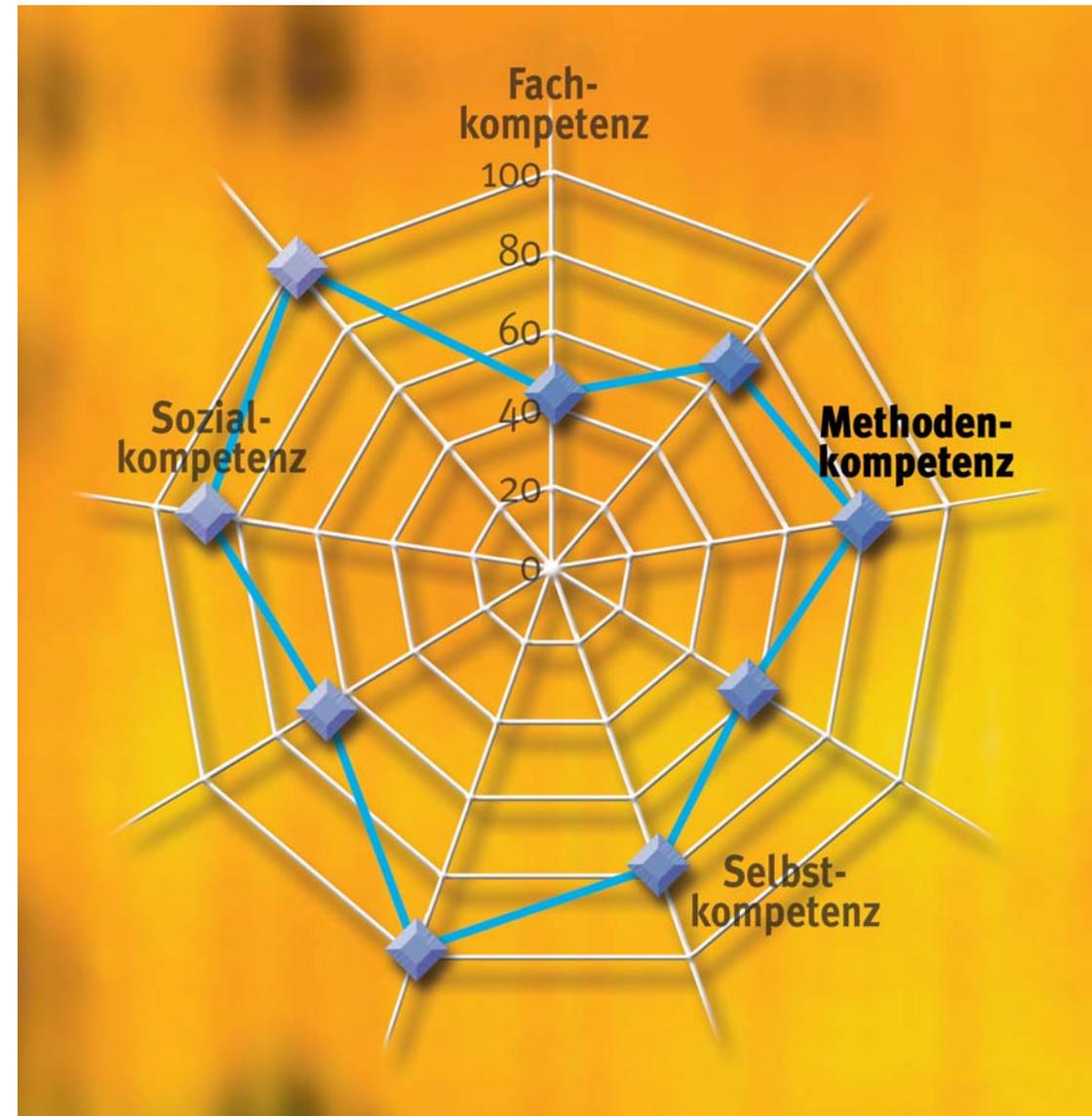
Christiane Schiersmann

Methoden der Bildungsbedarfsanalyse für Lernförderer

Die vorliegende Broschüre entstand im Rahmen des Leonardo da Vinci-Projektes „Durch Kompetenzprofile für Lernförderer die Altenpflege stärken“, das von der Paritätischen Akademie/Wuppertal koordiniert wurde.

Diese Broschüre wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein die Verfasserin; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Christiane Schiersmann

Bildungsbedarfsanalyse – ein Instrument für Lernförderer



Druck: Druckerei P. Dobler GmbH & Co. KG, Alfeldver GmbH
Gestaltung: Corinna Eienkel, Grafikerin, Hannover
Foto Titelseite: Corinna Eienkel, Grafikerin, Hannover



Inhalt

Thema	Seite
1. Einleitung	5
2. Anlässe einer Bildungsbedarfsermittlung	6
3. Bedarfsdefinition als Ergebnis von Aushandlungsprozessen in einem sozialen System	7
4. Konzeptionelle Bezugspunkte der Ermittlung des Bildungsbedarfs	10
5. Verfahren/Methoden der Bildungsbedarfsanalyse	12
5.1 Auswertung von Dokumenten	
5.2 Beobachtungen	
5.3 Kommunikationsorientierte Verfahren	
6. Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse	17
7. Literatur	20
8. Materialien zur Bildungsbedarfsanalyse	21
9. Yellow Pages	37

1. Einleitung

Im Folgenden wird erörtert, wie der Bildungsbedarf von Beschäftigten ermittelt werden kann. Die Überlegungen sind im Rahmen des von der EU geförderten Projektes „Durch Kompetenzprofile für Lernförderer die Altenpflege stärken (ComPro)“ entstanden und beziehen sich daher auf Altenheime in gemeinnütziger Trägerschaft der freien Wohlfahrtspflege. Die Überlegungen lassen sich aber ebenso auf gewerbliche Betriebe, gewinnorientierte Dienstleistungsorganisationen sowie andere sozialwirtschaftliche Betriebe, die sog. Non-Profit-Einrichtungen, übertragen. Die Ermittlung des Bildungsbedarfs durch Weiterbildungseinrichtungen steht demgegenüber nicht im Mittelpunkt des Interesses.

Es werden zunächst unterschiedliche Anlässe für eine Bildungsbedarfsanalyse zusammengetragen. Zentral ist die Auseinandersetzung mit der Auffassung, dass es sich bei dem, was als Bedarf identifiziert wird, nicht um eine „objektive“ Größe handelt, sondern dass der konstatierte Bedarf das Ergebnis eines sozialen Aushandlungsprozesses darstellt. Dies gilt insbesondere angesichts eines gesellschaftlichen Umfeldes, das durch raschen Wandel und hohe Unsicherheit geprägt ist. Die Ermittlung des Bedarfs wird dadurch erschwert, dass in der fachwissenschaftlichen Diskussion nicht mehr bestimmte Inhalte, wie z.B. EDV-Kenntnisse den Bezugspunkt für die Definition von Bedarf darstellen, sondern Kompetenzen, die sich erst in Handlungssituationen realisieren. Hinzu kommt, dass weitgehend Übereinstimmung darin besteht, dass Kenntnisse und Fertigkeiten nicht nur in formalen Lernkontexten wie Kursen und Seminaren erworben werden, sondern auch in informellen Lernkontexten wie dem arbeitsbegleitenden Lernen. Dies gilt es bei der Erhebung und Deckung des Bildungsbedarfs zu berücksichtigen.

Es gibt eine große Vielzahl von Methoden, mit deren Hilfe der Bedarf ermittelt werden kann. In den folgenden Ausführungen wird dabei ein Schwerpunkt auf kommunikationsorientierte Verfahren wie Befragungen und Workshops gelegt, weil diese Vorgehensweisen am besten geeignet sind, um unterschiedliche Sichtweisen und Perspektiven aufzunehmen und so am besten geeignet sind, den sozialen Konstruktionsprozess von Bedarf abzubilden.

Abschließend werden einige Gesichtspunkte angesprochen, die bei der Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse in einer konkreten Organisation zu bedenken sind.

2. Anlässe einer Bildungsbedarfsermittlung

Bildungsbedarfsanalysen werden in der Regel als Teil der Personalentwicklung angesehen. Bei einer Bildungsbedarfsanalyse geht es immer um die Ermittlung einer Differenz zwischen dem bestehenden Kompetenzprofil der Mitarbeiter* und einem zu erreichendem Ziel, d.h. technisch gesprochen, um die Abweichung zwischen Ist und Soll.

Für die konkrete Durchführung einer solchen Analyse können unterschiedliche Anlässe ausschlaggebend sein.

- >> Es häufen sich Fehler in bestimmten Bereichen, z.B. im Pflegeprozess oder anderen Abläufen.
- >> Es bestehen Defizite im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz der Aufgaben erfüllung oder unterschiedlicher Ansprüche (z.B. MDK, Heimaufsicht).
- >> Es stehen technische Veränderungen an bzw. sind bereits durchgeführt. Dabei kann es sich z.B. um die Einführung neuer Hilfsmittel, Geräte oder neuer Software handeln.
- >> Die Produktpalette oder die Vertriebsformen sollen verändert werden (z.B. Vertrieb über einen Onlineshop oder Erweiterung des Angebotes durch eine Kurzzeitpflege).
- >> Personenbezogene Defizite von Mitarbeitern werden z.B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen oder im Kontext von Coachingprozessen festgestellt.
- >> Innerorganisationale Veränderungen sind geplant oder bereits durchgeführt, beispielsweise die Zusammenstellung neuer Teams, die Einrichtung neuer Projektgruppen, die Veränderung der Organisationsstruktur oder die Optimierung der Sitzungs- und Kommunikationskultur.
- >> Auch die Konkretisierung eines neuen Leitbildes oder einer neuen Unternehmensstrategie kann ein Anlass für eine Bildungsbedarfsanalyse sein.
- >> Es sind in der Organisationsumwelt (negative) Veränderungen zu beobachten, z.B. abnehmende Kundenzufriedenheit, Marktschwäche.

Mit diesen Anlässen für Bildungsbedarfsermittlungen korrespondieren entsprechende Ziele: Z.B. die Fehlerquote soll verringert werden, die Kommunikationsstrukturen sollen verbessert oder die Arbeitsabläufe optimiert werden.

*Aus sprachästhetischen Gründen wird durchgehend die männliche Form gewählt, Frauen sind selbstverständlich mitgemeint.

3. Bedarfsdefinition als Ergebnis von Aushandlungsprozessen in einem sozialen System

Bedarfsdefinition als sozialer Aushandlungsprozess

Prinzipiell ist für die Bedarfsdefinition die Einsicht grundlegend, dass es keinen „objektiven“ Bedarf gibt, sondern Bedarf ein Konstrukt ist, das das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses im sozialen System darstellt. Diese Auffassung grenzt sich von traditionellen Konzepten der Bedarfsdefinition ab, die den Bedarf ausschließlich als individuelle Eigenschaft ansehen: Ein Mitarbeiter hat einen Bildungsbedarf. Diese Sichtweise suggeriert, der Bedarf müsse nur mittels geeigneter Verfahren ‚aufgedeckt‘ werden, um die Differenz zwischen „Ist“ und „Soll“ zu beschreiben. Allerdings kann individuell festgesetzter Bildungsbedarf zu dysfunktionalen Nebenwirkung im sozialen System führen. Dies wird auch als das sog. Transfer-Problem diskutiert: Beispielsweise wird konstatiert, dass eine Führungskraft ihr Führungsverhalten optimieren soll. Sie geht in ein entsprechendes Training. Dort wird kooperatives Verhalten gelernt. Die betreffende Führungskraft versucht, das Gelernte in den beruflichen Alltag umzusetzen, scheitert dabei aber, weil dieses Verhalten in der Organisation (z.B. Wohnbereich oder gesamtes Altenpflegeheim) auf keine Akzeptanz stößt, da es der gängigen Kultur widerspricht. Die Kollegen reagieren mit Abwehr („Natürlich das typische Trainingsverhalten“), der Vorgesetzte teilt freundlich oder nachdrücklich mit, dass der Alltag eben etwas anderes als das Seminar sei. Und das Ergebnis ist dann nicht selten, dass der Betreffende resigniert und sich wieder dem System anpasst. Der Trainingserfolg ist verpufft (vgl. zu diesem Beispiel: König/Hillbrink 2003, S. 118).

Wenn Bildungsbedarf von Außen (sei es durch Einschätzung des Vorgesetzten oder aufgrund einer Arbeitsplatzanalyse) erhoben wird, so kann dies zu Widerständen bei den Betreffenden führen. Dies kann beispielsweise geschehen, wenn ein Vorgesetzter jemanden zu einer Fortbildung drängt. Es passiert dann, wenn der Bildungsbedarf lediglich von außen einer Person zugeschrieben wird. Dann kann es sein, dass der oder die Betreffende mit Abwehr reagiert und dies auch noch für die Seminarteilnahme gilt. Er oder sie wurde geschickt, ohne selbst für sich einen Bildungsbedarf zu akzeptieren. Umgekehrt kann es auch vorkommen, dass ein Bildungsbedarf, den ein einzelner für sich sieht, nicht mit dem Bildungsbedarf korrespondiert, den der Vorgesetzte ansetzt.

Hinzu kommt, dass Einschätzungen des Bildungsbedarfs durch Vorgesetzte durch deren eigene Sichtweise geprägt sind. Es wird dabei nur eine subjektive Wahrnehmung des Bedarfs deutlich. Es dürfte schnell einleuchtend sein, dass ein Vorgesetzter häufig andere Vorstellungen davon haben wird, was ein Mitarbeiter lernen sollte als dieser selbst. Folglich ist es erforderlich, bei der Bildungsbedarfsanalyse die unterschiedlichen Elemente eines sozialen Systems, die subjektiven Deutungen und die spezifischen Regeln des Systems, den Entwicklungsstand des Systems sowie die Systemumwelt in den Blick zu nehmen.

Dies erfordert zunächst, die subjektive Sichtweise bzw. die subjektiven Deutungen der betreffenden Personen selbst, d.h. der Mitarbeiter ernst zu nehmen und zu klären, wo aus ihrer Sicht Bildungsbedarf besteht. Darüber hinaus sind die subjektiven Sichtweisen anderer Personen des betreffenden sozialen Systems einzubeziehen: Worin sieht der/die Vorgesetzte den Bildungsbedarf eines Mitarbeiters, z.B. die Wohnbereichsleiterin den Bildungsbedarf des angeleiteten Mitarbeiters oder der Fachschwester? Was erwarten die Angehörigen der Heimbewohner, die Kollegen oder die Mitarbeiter? Schließlich ist zu prüfen, ob bzw. inwieweit Bildungsbedarf durch soziale Regeln gesteuert wird. Eine implizite Regel könnte sein, dass die Führungskräfte alles können - d.h. ihr Bildungsbedarf wird gar nicht in den Blick genommen. Ebenso wäre zu prüfen, wer zu diesem Kreis gehört. Ist es bereits die Wohnbereichsleitung? Oder die Pflegemanagerin? Die QMB?

Wird Bildungsbedarf ausschließlich innerhalb des sozialen Systems erfasst, so kann dies leicht zur Stabilisierung gewohnter Verhaltensweisen und Einstellungen beitragen: Es kommt überhaupt nur in den Blick, was bislang im System üblich war. Daher ist es wichtig auch die System-Umwelt-Dimension einzubeziehen. Sobald man externe Sichtweisen (z.B. Sichtweisen von Kunden außerhalb des sozialen Systems) mit heranzieht, können neue Themen deutlich werden, die bislang nicht angesprochen wurden. Dabei kann die System-Umweltgrenze an unterschiedlichen Stellen gesetzt werden: So kann zur wörtlich genommenen Umwelt der Stadtteil gehören, der spezifische Anforderungen an das System Altenpflegeheim stellt. Aber auch die Angehörigen, die zwischen dem System Pflegeheim und ihren anderen Systemen verkehren, formulieren ihre Bedarfe.

Schließlich kann es sein, dass bestimmter Bildungsbedarf erst im Kontext spezifischer Situationen entsteht: Kostenbewusstes Handeln gilt beispielsweise inzwischen als Vorgabe für jede Einrichtung der Altenhilfe. Doch jedes Unternehmen muss seine eigene Beschreibung und Zuordnung von Leistung und Kosten

vornehmen, seinen eigenen diesbezüglichen Bildungsbedarf erheben. Bildungsbedarf ist nicht etwas, was eine individuelle Person hat oder nicht hat, sondern der Bildungsbedarf resultiert aus dem sozialen System oder seiner Elemente. So kann es sein, dass in einem Altenheim ein Mitarbeiter durchaus als kompetent eingeschätzt wird, wenn er seinen Zeitkorridor zur Pflege und Versorgung eines Heimbewohners immer einhält bzw. unterschreitet, während in einem anderen Haus selbst das Überschreiten dieser Zeitvorgaben als individuelle Anpassung an den Tagesbedarf des Heimbewohners gewertet wird. Nicht die Mitarbeiter sind verschieden, sondern es sind unterschiedliche soziale Systeme, die den Bildungsbedarf definieren.

Es ist wichtig, eine Bedarfsanalyse in Rahmen des situativen Kontextes des jeweiligen Unternehmens zu stellen. Dabei sollte die Orientierung am Leitbild, der Qualitätspolitik oder dem Strategiepapier - so vorhanden - erfolgen.

Außerdem ist die systemische Erfassung des Bildungsbedarfs nicht unabhängig zu sehen von dem Entwicklungsstand des Systems in Bezug auf diese Frage. In einem System, in dem Bildungsbedarf bisher fast nicht in den Blick genommen wurde, muss dieses erst einmal zum Thema werden, d.h. als gemeinsames Konstrukt etabliert und im System akzeptiert werden.

Präventive und ressourcenorientierte Bedarfsermittlung

Bei vielen traditionellen Ansätzen zur Bildungsbedarfsanalyse wird der Bedarf bezogen auf konstatierte Defizite ermittelt. Demgegenüber ist ein Ansatz zu stärken, der zumindest darüber hinaus eine potential- bzw. ressourcenorientierte Perspektive einbezieht. Dies bedeutet, nicht nur herauszufinden, an welchen Stellen die Mitarbeiter einer Organisation Defizite in Bezug auf ihre Kompetenzen für eine optimale Aufgabenerledigung aufweisen, sondern darüber hinaus zu schauen, welche besonderen Kompetenzen die Arbeitskräfte aufweisen und wie diese durch gezielte Bildungsprozesse optimiert werden könnten.

Dabei handelt es sich häufig auch um Kompetenzen, die nicht unmittelbar als Anforderung an dem jeweiligen Arbeitsplatz im Vordergrund stehen. So ließe sich beispielsweise feststellen, dass Mitarbeiter über englische Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenz verfügen, die wichtig sind, um „über den Tellerrand“ zu schauen und die Beteiligung an transnationalen Projekten zur Verbesserung der Lebensqualität in Altenheimen erst ermöglichen. Diese auszubauen, könnte für den Betrieb dann besonders gewinnbringend sein.

Eng verbunden mit der potentialorientierten Perspektive ist die der Zukunftsorientierung. Herkömmliche Bedarfsanalysen beschränken sich häufig darauf, den Bildungsbedarf zu ermitteln, der für die Bewältigung der gegenwärtigen Herausforderungen erforderlich ist. Die künftige Situation eines Altenheimes in Deutschland schon heute zu erheben, heißt Zeit für die Lösungsvorschläge und deren Umsetzung zu gewinnen. Insbesondere in der aktuellen Situation, die durch einen raschen Wandel der Märkte und der Anforderungen geprägt ist, dürfte es für eine Organisation von großem Vorteil sein, den Bedarf auch zukunftsbezogen, d.h. präventiv zu definieren. Diese können anschließend in Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen der Qualitätssysteme festgehalten und in prospektiven Fortbildungsplänen weiter entwickelt werden. Diese Anforderungen können sich allerdings schnell verändern. Folglich ist zu konstatieren, dass die zukunftsbezogenen Erkenntnisse über die Entwicklung der Anforderungen z.B. in einzelnen Branchen oder Berufen bzw. an konkreten Arbeitsplätzen eher vage sind. Gleichwohl ist es der Mühe wert, den Focus auch darauf zu richten, wie sich das Unternehmen zukünftig entwickeln will, wo Schwerpunkte gesetzt werden sollen.

4. Konzeptionelle Bezugspunkte der Ermittlung des Bildungsbedarfs

Es ist näher zu klären, was die konzeptionellen Bezugspunkte dessen sind, was durch eine Bildungsbedarfsanalyse erhoben werden soll. Es kann der Wissensstand zu bestimmten Inhalten wie EDV-Kenntnisse oder Sprachenkenntnisse erhoben werden, es können Fähigkeiten wie kommunikatives Verhalten oder Durchsetzungsvermögen betrachtet werden oder die Ermittlung kann sich auf bestimmte Einstellung/Haltung z.B. in Bezug auf Heimbewohner aus anderen Herkunftsländern beziehen. Klassischer Weise werden bestimmte Anforderungen des Beschäftigungssystems im Sinne eines Qualifikationsbedarfs zu Grunde gelegt. Der Qualifikationsbegriff ist stark auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes bezogen.

In letzter Zeit hat sich die Diskussion jedoch stark in Richtung des Kompetenzbegriffs entwickelt. Dieses Konzept lässt sich grob durch die folgenden Merkmale charakterisieren:

- >> In Abgrenzung zum Qualifikationsbegriff rekurriert der Kompetenzbegriff stärker auf Dispositionen, die zum kompetenten Handeln befähigen. Er impliziert folglich bereits die Handlungsdimension. So definiert Bernien (1997, S. 25) aus psychologischer Sicht Kompetenz als „die Summe aller Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestände und Erfahrungen des Menschen, die ihn zur Bewältigung seiner beruflichen Aufgaben und gleichzeitig zur eigenständigen Regulation seines Handelns einschließlich der damit verbundenen Folgeabschätzungen befähigen“.
- >> Der Kompetenzbegriff (vgl. u.a. Löwisch 2000) betont bei der Beschreibung von Handlungskompetenz die Fähigkeit, seine eigenen Handlungen reflektieren zu können. Löwisch (2000, S. 165) bezeichnet dies als eine Kompetenz zweiter Ordnung. Das heißt, dass der Kompetenzbegriff immer eine reflexive Komponente beinhaltet.
- >> Der Kompetenzbegriff ist eng gekoppelt an den der Selbstorganisation, d.h. er setzt auf die Selbstorganisationsfähigkeit des Menschen. So beschreiben z.B. Erpenbeck/Heyse (1999, S. 130) den Kompetenzerwerb als selbstorganisierten Prozess.

In Bezug auf die Kompetenzen werden häufig fachliche, personenbezogene und soziale Kompetenzen unterschieden. Allerdings stellt sich bei der Orientierung am Kompetenzbegriff die Schwierigkeit, dass Kompetenzen sich erst in bestimmten Situationen realisieren, d.h. sie sind nicht leicht systematisch zu erfassen. Bestimmte Verfahren hierzu werden derzeit erarbeitet (vgl. u.a. Preisser/Völzke 2007).

Eine weitere Verlagerung der Aufmerksamkeit bezieht sich auf die Lernkontexte, die in eine Bildungsbedarfsanalyse einbezogen werden. Mit der zunehmenden Geschwindigkeit technologischer und ökonomischer Veränderungen erweist sich die Konzentration auf formalisierte Weiterbildung, die in Kursen und Seminaren stattfindet, als in vielen Fällen wenig passgenau und nicht flexibel genug. Formale Lernkontexte werden als starr angesehen, und es wird verstärkt die Frage nach dem Transfer dessen, was in Kursen und Seminaren gelernt wurde, in den betrieblichen Alltag gestellt. Daher rücken in letzter Zeit non-formale bzw. informelle Lernarrangements in das Zentrum des Interesses. Für den Bereich der beruflichen Weiterbildung steht dabei die arbeitsbegleitende Weiterbildung sowie das Lernen mittels computer- bzw. netzbasierter Arrangements im Mittelpunkt. Als positive Aspekte informeller bzw. non-formaler Lernprozesse werden der hohe Praxisbezug bzw. Lerntransfer sowie die große Flexibilität und die geringen Kosten hervorgehoben. Demgegenüber gelten formalisierte Weiterbildungsmaßnahmen als

wenig passgenau und teuer. Dabei sollte allerdings nicht der eine Lernkontext gegen den anderen ausgespielt werden, vielmehr kommt es auf eine optimale Verknüpfung der unterschiedlichen Lernarrangements an (vgl. Näheres dazu bei Schiersmann 2007).

Folglich ist auch in Bezug auf die Bildungsbedarfsanalyse im Auge zu behalten, ob zum einen das bestehende Kompetenzprofil ‚lediglich‘ anhand von formaler Bildung erfasst wird, die in der Regel durch Zeugnisse oder Zertifikate dokumentiert wird oder ob auch Lernen in informellen Lernkontexten einbezogen werden soll. Das gleiche gilt in Bezug auf die Definition von Bedarf: Sollen neue Kenntnisse und Fähigkeiten ausschließlich in Kursen und Seminaren erworben werden oder sollen auch arbeitsbegleitende Lernprozesse in Betracht gezogen werden.

5. Verfahren/Methoden der Bildungsbedarfsanalyse

Es lässt sich eine Vielzahl von Instrumenten zur Analyse des Qualifikationsbedarfs benennen, die jeweils mit verschiedenen Vor- und Nachteilen verbunden sind. Es ist daher wichtig, jeweils situationsspezifisch herauszufinden, welche Instrumente angemessen sind. Im Folgenden wird eine Übersicht über unterschiedliche methodische Ansätze gegeben. Einige, die für eine systemische Bildungsbedarfsanalyse von besonderer Bedeutung sind, werden etwas näher vorgestellt.

5.1 Auswertung von Dokumenten

Hinweise auf Bedarfe an Weiterbildung können aus der systematischen Analyse unterschiedlicher Dokumente abgeleitet werden, wenn die darin beschriebenen Anforderungen mit den Kenntnissen und Fähigkeiten der Beschäftigten abgeglichen werden. Hierzu zählen u.a. die folgenden:

- >> Arbeitsplatzbeschreibungen
- >> Führungsrichtlinien
- >> Auswertung von Medien (Zeitschriften, Zeitungen, Radio- und Fernsehsendungen)
- >> Analyse von Programmen und Angeboten vergleichbarer Betriebe

- >> Analysen von Gesetzen, Verordnungen und behördlichen Auflagen
- >> Analysen von Stellenanzeigen und den darin enthaltenen Qualifikationsanforderungen
- >> Interessen- und Positionsanalysen: Auswertung von Programmen und Stellungnahmen wichtiger Interessenvertreter, z.B. Wohlfahrtsverbände
- >> Berufsbezogene Anforderungsanalysen
- >> Empirische Studien wie dem Altenbericht Deutschland
- >> Ausbildungsordnungen etc.

Eine solche Dokumentenanalyse erfolgt in der Regel ohne den Einbezug der Mitarbeiter, z.B. durch die Qualitätsbeauftragten der Einrichtung. Nimmt man den oben erläuterten Anspruch einer kommunikativen Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs ernst, so eignen sich derartige Analysen am ehesten für eine Vorbereitung der weiteren Schritte einer Bedarfsanalyse. Um sich einen ersten Überblick zu verschaffen, können sie allerdings durchaus hilfreich sein.

5.2 Beobachtungen

Einen zweiten Ansatz stellen Beobachtungsverfahren dar, die z.B. im Rahmen von Arbeitsproben, in der Beobachtung von realen Arbeitsabläufen erfolgen können, oder im Rahmen von Assessment Centern oder ähnlichen Beurteilungsverfahren. Derartige Beobachtungen sind sehr aufwändig, insbesondere wenn sie auf der Basis zuvor definierter Kriterien erfolgen sollen. Wichtig ist beim Beobachten auch, dass die Beobachtungsperson das Vertrauen der Mitarbeiter besitzt und nicht als ‚Spion‘ der Geschäftsleitung wahrgenommen wird. Setzt man dieses Instrument zur Bedarfsanalyse ein, so ist es wiederum sinnvoll, zumindest im Anschluss den Beobachteten eine Rückmeldung zu geben.

5.3 Kommunikationsorientierte Verfahren

Von den oben genannten unterscheiden sich Verfahren, die in der einen oder anderen Weise einen informellen oder systematischen Einbezug der Beschäftigten beinhalten. Diese erscheinen für den Ansatz einer systemischen Bildungsbedarfsanalyse am besten geeignet. Hierzu zählen u.a. die folgenden:

- >> Schriftliche Befragung von Mitarbeitern
- >> Mitarbeitergespräche (z.B. Zielvereinbarungs- oder Beurteilungsgespräche)
- >> Interviews mit Mitarbeitern

- >> Workshops
- >> Informelle Gespräche mit Beschäftigten
- >> Testverfahren

Für alle kommunikativ angelegten Verfahren gilt, dass möglichst aller Hierarchieebenen einbezogen werden, um die unterschiedlichen Sichtweisen auf den Bedarf sowie die möglicherweise Funktionsgruppenspezifischen Unterschiede des Bedarfs zu erfassen.

Schriftliche Befragung

Die schriftliche Befragung durch einen Fragebogen bietet den Vorteil, dass große Gruppen erfasst werden können. Umgekehrt bedeutet dies aber auch, dass diese Methode sich eher für mittlere und große Betriebe eignet, weniger für Kleinbetriebe. Bei einer sehr geringen Fallzahl ist zum einen der Aufwand für die Erstellung und Auswertung eines Fragebogens sehr hoch und zum anderen kann es passieren, dass die Ergebnisse wenig aussagekräftig sind, weil sie auf zu geringen Fallzahlen basieren.

Es ist wichtig, dass die Fragebögen kompetent gestaltet werden. Dies setzt zumindest Kenntnisse hinsichtlich der Formulierung von Fragen und der Vorgabe von Antwortkategorien (z.B. Nominalfragen, Skalierungsfragen etc.) voraus. Es ist wichtig, überwiegend geschlossene Fragen zu stellen (die allerdings in der Regel eine Kategorie ‚sonstiges‘ enthalten sollten - soweit dies vom Gegenstand her angemessen ist). Offene Fragen erhöhen den Auswertungsaufwand erheblich und müssen nachträglich systematischen Kategorien zugeordnet werden.

Bei einer schriftlichen Befragung ist auch das Auswertungsverfahren vorab zu überlegen: Ist der Fragebogen kurz und die Zahl der Antwortenden gering, so kann man eine Auszählung ‚zu Fuß‘ vornehmen, d.h. durch Strichlisten per Hand. Umfasst der Fragebogen eine Vielzahl von Fragen und ist die Zahl der abgegebenen Fragebögen erheblich, bietet sich die Nutzung einer Statistik-Software (z.B. SPSS) an, um die Datenflut zu bewältigen. Dabei muss nicht der/die Qualitätsbeauftragte selbst unbedingt die Eingabe der Daten und deren statistische Auswertung vornehmen, dies kann durch andere Experten erfolgen. Dabei fallen dann allerdings in der Regel zusätzliche Kosten an.

Unabhängig davon, wie lang der Fragebogen ist (wobei ein langer Fragebogen für eine Bildungsbedarfsanalyse nicht empfehlenswert ist, weil die Antwortbereit-

schaft mit der Länge sinken dürfte), besteht ein strukturelles Problem darin, dass er aufgrund der vorgegebenen Antwortkategorien Sachverhalte eher oberflächlich erfassen kann und es insbesondere schwierig ist, auf diesem Wege subjektive Einstellungen und Erfahrungen differenziert zu erheben. Beispielsweise könnte die Auswertung eines Fragebogens einen Weiterbildungsbedarf in Moderation oder Kommunikation ergeben (weil die entsprechenden Items angekreuzt wurden). Ein solches Ergebnis hilft dann den Qualitätsbeauftragten nur sehr bedingt, weil die Kategorien zu allgemein sind. Auf welchem Niveau müsste eine Weiterbildung ansetzen, geht es z.B. um grundlegende Kommunikationsstrategien oder vielleicht um Kommunikation in Konfliktsituationen? Es kann dabei die Gefahr entstehen, dass ein aus der Bedarfsanalyse abgeleitete Weiterbildungsangebot nicht treffsicher genug ist.

Interviews

Interviews stellen ein ebenfalls recht aufwändiges Verfahren dar. Für eine systematische Bildungsbedarfsanalyse empfiehlt sich ein (halb-)strukturiertes Interview, das auf einem vorab entwickelten Leitfaden basiert. Das Gespräch sollte aufgezeichnet werden (oder zumindest protokolliert durch eine Person, die nicht das Gespräch führt). Gesprächsführung und Protokollierung gemeinsam stellt eine Überforderung dar und ermöglicht nicht die für ein Interview erforderliche Konzentration auf den Gesprächsverlauf. Mag im Vergleich zum Fragebogen die Erstellung eines Leitfadens für ein Interview vergleichsweise einfach erscheinen, so liegt der Haken bei dieser Methode in der systematischen Auswertung eines längeren Gesprächsverlaufs. Hierzu ist möglichst schon vorab ein Kategorienraster zu erstellen, das ggf. durch die Ergebnisse der Interviews ergänzt bzw. modifiziert werden kann.

Wählt man das Verfahren eines Interviews so ist es wichtig, dass der Interviewer die erforderlichen Kompetenzen dazu besitzt. Dies betrifft zum einen die Beherrschung von Fragetechniken und Gesprächsführungstechniken. Geschlossene Fragen, die mit ‚ja‘ oder ‚nein‘ beantwortet werden können, sollten vermieden und stattdessen offene Fragen gewählt werden. Dabei handelt es sich in der Regel um die sog. W-Fragen: Warum? Wie? Was? etc. Wünschenswert ist zudem, dass der Interviewer einen grundlegenden Überblick auf den jeweiligen Themenbereich im Sinne einer Feldkompetenz besitzt, auf den sich die Bedarfsanalyse bezieht. Dies bedeutet, dass der Bildungsbedarf für ein EDV-Training nicht von jemandem erhoben werden sollte, dem EDV völlig fremd ist. Andererseits bedeutet dies nicht,

dass nur EDV-Spezialisten solche Analysen durchführen sollten. Vielmehr besteht die Gefahr, dass bei EDV-Spezialisten die subjektive Perspektive des Interviewers durchschlägt und er seine präzisen Vorstellungen darüber einfließen lässt, wie ein solches Training ablaufen sollte (vgl. König/Hillbrink 2000).

Auch bei Interviews ist zu klären, wer befragt werden soll. In der Regel ist die Gesamtzahl der Befragten aufgrund des hohen Zeitaufwandes geringer als bei einer schriftlichen Befragung. Dem steht allerdings der Vorteil gegenüber, dass bei einem Interview besser persönliche Sichtweisen und subjektive Einstellungen erhoben werden können. Wichtig ist, dass die für ein Interview ausgewählten Personen eine bestimmte Gruppe repräsentieren.

In Bezug auf die Rückkoppelung der Ergebnisse ist besonders wichtig zu klären, wie mit den erhobenen Daten umgegangen wird, d.h. welche Ergebnisse an wen zurückgemeldet werden. Dies ist deshalb zentral, weil bei Interviews nicht immer die Anonymität der Befragten gesichert werden kann bzw. bei den Befragten diesbezüglich Unsicherheiten bestehen.

Spezielle Formen von Interviews stellen die verschiedenen Mitarbeitergespräche wie Zielvereinbarungs- oder Beurteilungsgespräche dar. Diese geben die Möglichkeit, längerfristige Ziele für die Entwicklung des jeweiligen Mitarbeiters zu erarbeiten. Dabei stellen Weiterbildungsmaßnahmen einen Aspekt unter anderen dar. Zielvereinbarungsgespräche werden in der Regel von den Vorgesetzten durchgeführt und sollten in die strategischen Ziele der Unternehmensentwicklung eingebunden sein. Ist der Qualitätsbeauftragte für die Ermittlung des Bildungsbedarfs zuständig, ist zu klären, in welcher Form ihm die aus den Zielvereinbarungs- oder Beurteilungsgesprächen resultierenden Bildungsbedarfe übermittelt werden können.

Workshops

Ein Workshop setzt sich aus einer Gruppe von Personen zusammen, die sich außerhalb des Arbeitsalltags in einer Art ‚Klausuratmosphäre‘ mit einer ausgewählten Thematik befassen, gemeinsam ein Ergebnis produzieren bzw. eine besondere Aufgabe erfüllen. Im Vergleich zu den zuvor genannten Methoden der Bedarfsermittlung bietet der Workshop die intensivste Möglichkeit zum unmittelbaren Austausch zwischen verschiedenen Personen bzw. Gruppen in recht kurzer Zeit. Anforderungen bzw. Wünsche an Bildung können auf einem Workshop gut von unterschiedlichen Seiten und Standpunkten beleuchtet werden. Aufgrund der gemeinsamen Kommunikation können die Mitarbeiter sich intensiv über ihre Arbeitszusammenhänge, Qualifikationsanforderungen und Bildungsbedarfe auseinan-

dersetzen. Die Gruppendynamik kann bei einem positiven Verlauf eines Workshops zum Katalysator für Kreativität werden. Allerdings sind einige Punkte zu beachten, um zu vermeiden, dass ein Workshop zu einer Endlosdiskussion ohne konkretes Ergebnis wird.

- >> Um einen erfolgreichen Workshop zur Bedarfsermittlung durchzuführen, ist eine gründliche Vorbereitung unverzichtbar. Dies betrifft u.a. die Wahl eines geeigneten Ortes und Zeitpunktes sowie die Dauer.
- >> Von besonderer Bedeutung ist auch die Zusammensetzung des Personenkreises: Soll eine bestimmte Gruppe von Beschäftigten (z.B. Verwaltungskräfte) eingeladen werden, oder eine oder mehrere Abteilungen oder Personen aus einer bestimmten Hierarchieebene?
- >> Weiter ist die Frage zentral, wer die Moderation während der Durchführung übernimmt. Es sollte eine möglichst neutrale Person sein, z.B. der oder die Qualitätsbeauftragte oder - wenn finanzierbar - ein externer Moderator. Wichtig ist, dass die jeweilige Person Erfahrungen mit der Moderation von Gruppen besitzt und elementare Moderationstechniken beherrscht.
- >> Auf einem Workshop können und sollten unterschiedliche Methoden eingesetzt werden. Dazu zählen auch eine SOFT-Analyse oder kreative Verfahren (wie Rollenspiel, Mind-Mapping, Skulpturdarstellungen o.ä.).
- >> Wichtig für die Durchführung eines Workshops ist es, dass die gemeinsame Arbeit zu einem definierten Ergebnis führt, das bereits während des Workshops erzielt wird.
- >> Um Eckdaten für den Bildungsbedarf aus einem Workshop zu ziehen, ist eine gute Dokumentation und Auswertung der gemeinsamen Arbeit erforderlich.

6. Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse

Vorbereitungsphase

Aus der Vorstellung einer systemischen Auffassung von Bildungsbedarfsermittlung (Bedarf als soziales Konstrukt) ergibt sich, dass eine Bildungsbedarfsanalyse als integrativer Bestandteil einer strategischen Unternehmensentwicklung anzusehen ist und folglich in diese eingebunden werden muss. Dies bedeutet z.B. bei der Vorbereitung auch die oberen Führungskräfte einzubeziehen. Steht die Leitung

der Einrichtung hinter der Strategie der Ermittlung des Bildungsbedarfs? Bei der Planung ist auch die Geschichte und Situation der Organisation in Bezug auf Personalentwicklung und Organisationskultur zu berücksichtigen: Besteht seit längerem eine elaborierte Strategie der Personalentwicklung, in die die Bildungsbedarfsentwicklung eingebunden wird oder handelt es sich um erste Schritte in diese Richtung? Besteht eine Tradition in der Partizipation von Mitarbeitern bei Unternehmensentscheidungen wie der Ausgestaltung des Weiterbildungsangebots?

Außerdem ist die Rolle der Qualitätsbeauftragten in dem Verfahren der Bildungsbedarfsanalyse zu klären und für alle Beteiligten transparent zu machen.

Weiter ist im Vorfeld der Bereich festzulegen, auf den sich die Bildungsbedarfsanalyse beziehen soll: Es kann darum gehen,

- >> den individuellen Bildungsbedarf eines Mitarbeiters zu eruieren,
- >> den Bildungsbedarf einer Gruppe bzw. eines Teams oder einer Abteilung zu erheben oder
- >> den Bildungsbedarf der gesamten Organisation zu erheben.

Bei der Festlegung der einzubeziehenden Grundgesamtheit und der qualitativen Stichprobe einer Erhebung sind die Realisierbarkeit sowie Kosten- und Nutzen-Gesichtspunkte zu berücksichtigen (z.B. ist es überhaupt möglich, den Vorgesetzten zu befragen).

Durchführungsphase

Die Mitarbeiter müssen rechtzeitig und umfassend darüber informiert werden, dass eine Bildungsbedarfsanalyse durchgeführt werden soll. Bei der Durchführung der Bildungsbedarfsanalyse sind betriebliche Gegebenheiten zu berücksichtigen: So sollten Erhebungen nicht zu Zeiten eines besonders hohen Arbeitsanfalls im Jahresverlauf durchgeführt werden. Ebenso ist in Bezug auf die Uhrzeit die Arbeitssituation der zu Befragenden zu berücksichtigen.

Wiederholt sei an dieser Stelle noch einmal, dass die Qualität der Bildungsbedarfsanalyse auch davon abhängt, dass die ausgewählten Verfahren kompetent durchgeführt werden können und ggf. zuvor eine Qualifizierung der entsprechenden Personen stattfindet.

Auswertungsphase

Es ist ratsam, bereits im Vorfeld der Bedarfserhebung abzuklären, an wen die Auswertung gehen soll und welche konkreten Konsequenzen daraus abgeleitet werden sollen. Diese sind dann zu gegebener Zeit wiederum den Mitarbeitern transparent zu machen, um die Motivation der Mitarbeiter für die Beteiligung an Bedarfserhebungen aufrecht zu erhalten bzw. zu steigern. Es muss deutlich werden, wie die Bedarfe an Weiterbildung in welcher Zeit realisiert werden können bzw. sollen.

Perspektivisch ist die Bildungsbedarfsanalyse in ein strategisches Gesamtkonzept von Bildungs- und Wissensmanagement einzubauen (s. dazu die Anregung „Yellow Pages“ im Anhang).

Fazit

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es sich bei einer Bildungsbedarfsanalyse um kein einfaches Verfahren handelt. Um effektiv wirken zu können, müssen Bildungsbedarfsanalysen systematisch angelegt werden. Bildungsbedarf aus Sicht eines sozialen Systems zu definieren heißt, die Schnittstelle der unterschiedlichen internen und externen Perspektiven des Systems zu ermitteln. Aus der Interpretation dieser unterschiedlichen Perspektiven gilt es dann eine gemeinsame Tendenz herauszuarbeiten. Dabei handelt es sich zugleich um ein Stück eines Entwicklungsprozesses im sozialen System selbst. Hierin ist auch eine wesentliche Funktion und ein Vorteil dieses Verfahren zu sehen. Das soziale System muss sich mit internen und externen Erwartungen auseinandersetzen und sie als Bildungsbedarf aus der Sicht des Systems definieren. Insofern stellt diese reflexive Komponente auch einen zentralen Punkt in diesem Prozess dar.

7. Literatur

Arnold, Rolf/Lermen, Markus:

Die Systemik des Bedarfs: „Es geht eigentlich um etwas ganz anderes“.
In: REPORT, 27,2004, 2, S. 9-16

Bernien M. (1997):

Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung. In: ABWF e.V., Projekt QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung, 97, Münster, S. 17-84

Erpenbeck, John/Heyse, Volker (1999):

Die Kompetenzbiographie. Münster: Waxmann Verlag

Kellner, Hedwig (1995):

Konferenzen, Sitzungen, Workshops effizient gestalten: nicht nur zusammensitzen.
München/Wien: Hanser Verlag

Lipp, Ulrich/Will, Hermann (2002):

Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. 6., aktualisierte Aufl. Weinheim/Basel: Beltz Verlag

König, Eckehard/Hillbrink, Axel (2003):

Schritte der Systemischen Bildungsbedarfsanalyse. In: König, Eckard/Vollmer, Gerda (2003): Praxis der Systemischen Organisationsberatung. 3. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz-Verlag, S. 115-130

Löwisch, D.-J. (2000):

Kompetentes Handeln. Bausteine für eine lebensweltbezogene Bildung. Darmstadt

Preißer, R./Völzke, R. (2007):

Kompetenzbilanzierung - Hintergründe, Verfahren, Entwicklungsnotwendigkeiten.
Erscheint in: REPORT 2007,1

Schiersmann, Christiane (2007):

Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden: VS-Verlag

8. Materialien zur Bildungsbedarfsanalyse*

Arbeitsblatt: Schriftliche Mitarbeiterbefragung

Zu Beginn einer schriftlichen Befragung sollten Sie folgende zwei Punkte klären:

1. Wer ist der Kreis der Befragten: Größe der Gruppe, Verhältnis Gegenstand der Befragung und Befragte?
2. Zielrichtung der Befragung: Was soll ermittelt werden?

Bei der Erstellung des Fragebogens sollte Folgendes beachtet werden:

1. Schriftliche Befragungen sollten dann durchgeführt werden, wenn eine große Zahl von Mitarbeiter/innen befragt werden sollen.
2. Die Fragen sollten einfach verständlich und eindeutig gestellt werden, da der/die Befragte keine Möglichkeit für Rückfragen hat.
3. Die Länge des Fragebogens sollte angemessen sein - vermeiden Sie unnötige Fragen: Überprüfen Sie bei jeder Frage „Was wollen Sie wissen?“
4. Ordnen Sie die einzelnen Fragen zu Themenkomplexen zusammen. Beispiel:
I. Fragen zu Weiterbildungsaktivitäten
II. Fragen zur Ausstattung und Bedeutung von EDV

Sie können zwei verschiedene Fragetypen bei der Befragung einsetzen:

1. Geschlossene Fragen: Sie geben Antworten vor, der Befragte macht Kreuzchen.

Beispiele:

>> Einschätzung:

- trifft zu
- trifft teilweise zu
- trifft nicht zu

>> Auflistung:

- Word
- Excel
- Outlook

2. Offene Fragen: der/die Befragte kann seine Antworten selbst in Lücken schreiben.

Beispiel:

>> Eine offene Kategorie, wie Sonstiges _____

>> An welcher Weiterbildung haben Sie letztes Jahr teilgenommen?

Dabei ist jedoch zu beachten, dass offene Fragen schwieriger auszuwerten sind.

*Die folgenden Materialien sind entnommen aus: C. Illert/A. Sixt (2004): Flexibel. Praktisch. Zielgenau. Handbuch für kleine und mittlere Unternehmen zur Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs. o.O. (BeKUM)

Durchführung

- >> Sie sollten vorab Ihre Mitarbeiter/innen über die anstehende schriftliche Befragung informieren und Raum für Nachfragen seitens der Mitarbeiter/innen geben, damit mögliche Ängste und Bedenken beseitigt werden können.
- >> Setzen Sie einen festen Zeitpunkt fest, bis wann Ihre Mitarbeiter/innen den Fragebogen ausgefüllt zurückgeben sollen.
- >> Richten Sie die Abgabe der Fragebögen so ein, dass die Anonymität gewahrt bleibt, stellen Sie bspw. eine Art Briefkasten auf.
- >> Informieren Sie nach der Auswertung die Beteiligten über die ermittelten Ergebnisse.

Auswertung

Je nach Ihren eigenen Kenntnissen und Fähigkeiten kann die Auswertung mit unterschiedlichen Auswertungshilfsmitteln erfolgen. Eine unkomplizierte und billige Möglichkeit ist die Auszählung per Hand. Sie können für jede Frage und Antwortmöglichkeit eine Strichliste führen. Bei einer größeren Anzahl von Fragebögen können Sie einfache Auszählungen und Häufigkeiten mit Hilfe von Excel erstellen. Zudem gibt es eine Reihe statistischer Programme (z.B. SPSS), mit deren Hilfe Sie Häufigkeiten oder Zusammenhänge errechnen können, dies bietet sich jedoch nur an, wenn Sie über entsprechende Programm- und Statistikkenntnisse verfügen, bzw. die Anzahl der Fragebögen entsprechend groß ist.

Arbeitsblatt: Inhalte eines Fragebogens

1. Überschrift des Fragebogens

Bspw. Befragung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Firma XY zur Einführung eines neuen EDV-Programms.

2. Kurze Einführung

Worum geht es bei der Befragung, wer ist beteiligt und zu welchem Zweck wird die Befragung durchgeführt.

3. Kurze Benutzerhinweise

Beispiele: Bitte beachten Sie bei den einzelnen Fragen die kursiv geschriebenen Hinweise, die Sie durch den Fragebogen führen sollen. Mehrfachnennungen sind möglich. Alle Ihre Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt.

4. Fragen

Beispiel: Auszug aus einem Themenkomplex

II. Fragen zur Ausstattung und Bedeutung von EDV

Für die Einführung des neuen EDV-Programms ist es wichtig, die technische Infrastruktur an Ihrem Arbeitsplatz kennen zu lernen.

11. Welche der folgenden Ausstattungen hat Ihr Arbeitsplatz?

Mehrere Antworten möglich

- a) Eigner Rechner
- b) Outlook
- c) Internet Anschluss

12. Ist die EDV für Ihre Tätigkeit wichtig?

Gar nicht wenig mittel sehr

13. Welche Kenntnisse haben Sie in den Programmen?

- a) Word keine wenig gute
- b) Excel keine wenig gute
- c) Outlook keine wenig gute

5. Dankesformel

Beispiel: Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Arbeitsblatt: Mitarbeitergespräch

Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs

- >> Termin zwischen Ihnen (oder einer anderen Führungskraft) und dem/der Mitarbeiter/in vereinbaren.
- >> Geben Sie Ihren Mitarbeiter/innen die Möglichkeit sich auf das Gespräch vorzubereiten, in dem Sie die zentralen Inhalte des Gesprächs vorab mitteilen.
- >> Sorgen Sie für einen angemessenen zeitlichen Rahmen und eine entsprechende Räumlichkeit, wo Sie nicht gestört werden können.

Durchführung eines Mitarbeitergesprächs

- >> Bereiten Sie einen Gesprächsleitfaden vor. Er hilft Ihnen das Gespräch zu strukturieren und verhindert, dass wichtige Punkte vergessen werden.
- >> Formulieren Sie Ihre Fragen möglichst offen, damit der/die Mitarbeiter/in die Möglichkeit hat die Dinge aus seiner/ihrer Sicht darzustellen.
- >> Nehmen Sie Bezug auf frühere Gespräche und Vereinbarungen, halten Sie Rückschau.
- >> Verbindliche Vereinbarungen sollten schriftlich fixiert werden und dem/der Mitarbeiter/in vorgelegt werden.
- >> Es bietet sich an, alle Inhalte des Gesprächs kurz in schriftlicher Form zu dokumentieren.

Nachbereitung eines Mitarbeitergesprächs

- >> Fertigen Sie ein Protokoll an und geben Sie eine Kopie dem/der Gesprächspartner/in für seine Unterlagen mit.

Was sind inhaltliche Bestandteile eines Mitarbeitergesprächs?

Wird das Mitarbeitergespräch als Instrument zur Bildungsbedarfsermittlung eingesetzt, können folgende Bestandteile wichtig sein:

- >> Aufgabenprofil (Aufgaben, Fähigkeiten und Verantwortung)
- >> Ziele (sowohl die des/der Mitarbeiter/in, als auch des Unternehmens)
- >> Schwierigkeiten (wo treten im alltäglichen Arbeitsablauf Probleme und Schwierigkeiten auf?)
- >> Verbesserungsvorschläge (was könnte besser gemacht werden, wo ist Veränderungsbedarf entstanden?)
- >> Soll-Ist-Abgleich (Abgleich zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil)

Checkliste Mitarbeitergespräch:

- Termin mit Mitarbeiter/in vereinbart
- ungestörter Raum vorhanden
- Ziele für das Gespräch geklärt
- Gesprächsleitfaden erstellt
- Mitarbeiter/in über Inhalte und Ziel des Gesprächs informiert

Arbeitsblatt: Zielvereinbarungsgespräch

Was sollten Sie bei der Zielformulierung berücksichtigen?

- >> Konkretisieren Sie Ihre Ziele möglichst genau!
Was will ich erreichen? Was soll mein Unternehmen erreichen?
- >> Definieren Sie Messgrößen!
Woran kann ich erkennen, ob die Ziele erreicht worden sind?
- >> Setzen Sie klare Zeitvorgaben!
Bis wann will ich das Ziel erreicht haben?
- >> Behalten Sie Ihre Rahmenbedingungen im Auge!
Welche Bedingungen gibt es für die Zielerreichung?
- >> Teilen Sie allen Mitarbeiter/innen die Unternehmensziele mit!

Vorbereitung eines Zielvereinbarungsgesprächs

- >> Bereiten Sie sich sorgfältig auf das Gespräch vor.
- >> Erstellen Sie einen Gesprächsleitfaden, anhand dessen Sie das Gespräch durchführen, so werden wichtige Punkte nicht vergessen und das Gespräch kann strukturiert ablaufen.
- >> Geben Sie Ihrem/r Mitarbeiter/in Zeit sich auf das Gespräch vorzubereiten, in dem Sie ihnen bspw. vorbereitende Fragen geben:
 - Wie kann ich (als Mitarbeiter/in) dazu beitragen, dass Ziel XY erreicht wird?
 - Wo konnte ich im vergangenen Jahr besonders gute Leistungen erbringen?
 - Wo gab es im vergangenen Jahr Schwierigkeiten?
 - Wobei habe ich Hilfestellung benötigt?
 - Was sollte ich auf jeden Fall im Gespräch ansprechen?
 - Inwieweit stimmen die Ziele mit meinen Aufgaben überein?

>> Erarbeiten Sie ein Bewertungssystem

- 1= Ziel im vollem Umfang erreicht
- 2= Ziel weitestgehend erreicht
- 3= Ziel nur teilweise erreicht
- 4= Ziel verfehlt

Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen

Möglicher Ablaufplan:

Erläutern Sie zu Beginn das Ziel des Gesprächs.

Nehmen Sie einen Rückblick auf das zurückliegende Jahr.

Beginnen Sie immer mit dem Positiven - Anerkennung guter Leistungen.

Stellen Sie Ihre Behauptungen auf Grundlage von Fakten und Daten auf - Beschreiben Sie bspw. typische Situationen und konkrete Ereignisse.

Analysieren Sie gemeinsam mit dem/der Mitarbeiter/in die Probleme, die bei der vorangegangenen Zielerreichung aufgetreten sind - Erfragen Sie Problemursachen.

Formulieren Sie gemeinsam mit dem/der Mitarbeiterin die Ziele, die im nächsten Quartal/Jahr erreicht werden sollen.

Vereinbaren Sie nicht zu viele Ziele - Erarbeiten Sie realistische Ziele, die der/die Mitarbeiter/in mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und Möglichkeiten erreichen kann.

Analysieren Sie gemeinsam mit dem/der Mitarbeiter/in mögliche Probleme, die bei der Zielerreichung auftreten können - Lassen Sie sich hier Zeit und gehen Sie ruhig in die Tiefe.

Arbeitsblatt: Nachbereitung von Zielvereinbarungsgesprächen

Checkliste zur Nachbereitung und Selbstbewertung	Ja	Nein
Habe ich das Zielvereinbarungsgespräch zufriedenstellend geführt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habe ich das Gespräch gründlich vorbereitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konnte ich eine gute Gesprächsatmosphäre herstellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habe ich mit der positiven Rückmeldung begonnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habe ich dem/der Gesprächspartner/in genügend Raum für seine/ihre Ansichten gegeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habe ich das Gespräch stark angeführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konnte ich gemeinsam mit dem/der Gesprächspartner/in konkrete Ziele formulieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Ziele realistisch genug?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konnte ein konkreter Zeitpunkt für die Zielerreichung festgelegt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Ziele positiv definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konnten konkrete Maßnahmen zur Erreichung der Ziele festgelegt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann der/die Mitarbeiter/in die Ziele aus eigener Kraft mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist das Ziel für den/die Mitarbeiter/in attraktiv? - Wird es ihm/ihr Spaß machen das Ziel zu erreichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was ist besonders gut gelaufen?

Was sollte beim nächsten Gespräch besser laufen?

Wie hat meiner Meinung nach der/die Mitarbeiter/in das Gespräch erlebt?

Hat der/die Mitarbeiter/in eine Rückmeldung gegeben?
Wenn ja, wie war sie?

Arbeitsblatt: Dokumentation von Zielvereinbarungsgesprächen

Mitarbeiter/in Führungskraft	Führungskraft
Name:	Name:
Stellenbezeichnung:	Gesprächsanlass:
Abteilung:	
Datum des letzten Zielvereinbarungsgesprächs:	Besondere Bemerkungen:
Skizzierung der vereinbarten Ziele:	
Unterziele:	
Welche Maßnahmen werden zur Erreichung zur Verfügung gestellt? Bspw. Qualifizierungsmaßnahmen	
In welchem Zeitraum sollen die Ziele erreicht werden?	
Kommentar des/der Mitarbeiters/in:	
<hr/>	<hr/>
Unterschrift Mitarbeiter/n	Unterschrift Vorgesetzte/r

Arbeitsblatt: Moderierter Workshop

In einem moderierten Workshop mit einer Teilnehmerzahl zwischen 8 und 15 Personen können Sie in einem Zeitrahmen von ca. 3-4 Stunden Ergebnisse erarbeiten, die es Ihnen ermöglichen Aufschlüsse über den Bildungsbedarf einer Gruppe zu gewinnen.

Vorbereitung eines moderierten Workshops

Zuerst sollten Sie folgende Punkte klären:

- >> Wer soll an dem Workshop teilnehmen?
- >> Was ist die Zielsetzung des Workshops?

In einem weiteren Schritt sollten Sie den Beteiligten mitteilen, dass es einen Workshop zum Thema XY geben wird und welchen Zweck Sie mit der Veranstaltung verfolgen.

Gerade für unerfahrenere Moderator/innen bietet sich an, den Workshop leitfragengestützt oder durch Inputs durchzuführen. Das heißt, Sie erarbeiten mehrere Leitfragen oder Inputs, anhand derer Sie mit den Teilnehmer/innen diskutieren oder Gruppenarbeit zur Bearbeitung der Fragen durchführen.

Fragetechnik

Fragen sind hilfreich für die Steuerung von Gruppenprozessen. Dabei kommen den Fragen verschiedene Funktionen zu. Fragen dienen als:

- >> Einstieg in eine Diskussion oder Gruppenarbeit
- >> Fortführung einer Diskussion oder Gruppenarbeit durch Nachfragen.

Dabei sollten Sie beachten, dass Sie die Fragen offen formulieren, damit das Antwortspektrum möglichst groß ist. Zudem sollten die Fragen für alle verständlich sein und die Beteiligten zur Beantwortung reizen. Vermeiden Sie Ja/Nein-Fragen, oder Fragen, die einen Abfragecharakter haben, auch Fangfragen oder unangenehme Fragen sollten tunlichst vermieden werden.

Inputtechnik

Inputs sind kurze inhaltliche Einführungen (bspw. Beispiel für ein Problem oder kurze Darstellung einer typischen Arbeitssituation), mit deren Hilfe Sie den Einstieg in ein Thema gestalten können. Sie liefern:

- >> die notwendigen Informationen über das Workshopthema,
- >> bringen alle Beteiligten auf den selben Sachstand,
- >> umreißen Problemfelder.

Dabei sollten Sie beachten, dass die Inputs kurz und präzise sind. Wenn es das Thema zulässt ist eine Visualisierung des Gegenstandes durch ein Schaubild oder ähnliches durchaus sinnvoll.

Kartenabfragetechnik

Durch den Einsatz der Kartenabfrage ermöglichen Sie es allen Beteiligten zur gleichen Zeit sich zu einem Thema zu äußern. Dies bietet sich insbesondere dann an, wenn Sie auch die sonst „Stillen“ zum Zug kommen lassen wollen. Kartenabfrage kann genutzt werden zum Auflisten und Sammeln:

- >> von Problempunkten,
- >> von Lösungen,
- >> von Ideen.

Zur Durchführung benötigen Sie Moderationskarten, Filzstifte, Nadeln und Stellwände. Sie können auch Wände mit Packpapier beziehen und die Karten mit Tesafilm ankleben. Die Teilnehmer/innen müssen darauf achten dass sie:

- >> groß und deutlich schreiben,
- >> nur ein Problem/Idee pro Karte schreiben,
- >> die Idee/Problem keine Wertung enthält.

Die Teilnehmer/innen beschreiben alleine oder in kleinen Gruppen die Karten, anschließend werden die Karten diskutiert und sortiert an die Wand geheftet. Der/die Moderator/in kann der Gruppe durch Nachfragen bei der Sortierung helfen. Die Leitfrage bei der Sortierung lautet: „Was gehört zusammen und wie lautet die Überschrift dieses Themenkomplexes“.

Auswertung

Durch die Beteiligung der Gruppe und die gemeinsame Erarbeitung von Ergebnissen und möglichen Maßnahmen ist der Arbeitsaufwand der Auswertung relativ gering. Sie sollten sich jedoch die Mühe machen und kurz die wichtigsten Ergebnisse, sowie vereinbarte Maßnahmen in einem Ergebnisbericht festhalten und an die Beteiligten weiterreichen. Wenn Sie bspw. mit Kartentechnik gearbeitet haben, können Sie die Stellwände abfotografieren und so zusätzlich ein Foto-protokoll erstellen.

Die Rolle des/der Moderators/in

Der/die Moderator/in ist weder Leiter/in noch ein/eine Experte/in, der/die sich besser im Thema auskennt als die Teilnehmenden. Der/die Moderator/in ist zur Neutralität verpflichtet.

Was heißt das für Sie als Unternehmer/in, der/die einen Workshop mit den Angestellten durchführen möchte?

- >> Beantworten Sie nicht die Fragen der Teilnehmer/innen, sondern geben Sie sie zurück an die Gruppe, nur so können Sie Ihre Neutralität wahren - zudem regen Sie so die Gruppenaktivitäten an.
- >> Liefern Sie der Gruppe kurze Inputs oder Fragen. So halten Sie Ihre Redezeit kurz und geben der Gruppe die Ergebnisproduktion in die Hand.
- >> Geben Sie keine Wertung ab, fassen Sie lediglich Gesagtes zusammen, in dem Sie die Äußerungen der Gruppe wiedergeben.
- >> Geben Sie der Gruppe ausreichend Zeit und Raum für den Meinungs-austausch und die Ergebnisfindung, d.h. brechen Sie Diskussionen nur ab, wenn sie unsachlich werden.

Arbeitsblatt: Möglicher Ablaufplan eines Bildungsbedarfsworkshops

Zeit	Inhalt	Methodik	Verantwortliche/r
09:15-09:30	Begrüßung und Erläuterung der Zielsetzung des Workshop		
09:30-09:35	Einteilung von Arbeitsgruppen	Abzählung	
09:35-09:45	Einführung in die benutzte Methode, bspw. Kartenabfragemethode	Kurzreferat	
09:45-10:45	Aufgabenstellung	Gruppenarbeit	

Beispiel A: Bedarf noch sehr unkonkret:

- >> Welche Weiterbildungen werden gewünscht?
- >> Welche Veränderungen erwarten Sie in den nächsten Jahren in Ihrer täglichen Arbeit, Umfeld etc.?
- >> Welche Herausforderungen werden sich daraus für Ihre Arbeit ergeben?

Beispiel B: konkreter

Bedarf - Ein neues EDVProgramm wird eingeführt:

- >> Was erwarten Sie von dem neuen Programm?
- >> Wo sehen Sie Nutzen/Erleichterung des Programms?
- >> Wo sehen Sie Probleme?
- >> Welcher Schulungsbedarf wird sich für Sie konkret daraus ergeben?

10:45-11:00	Ergebnispräsentation	Gruppe präsentiert die Ergebnisse	
11:00-11:15	Pause		

Zeit	Inhalt	Methodik	Verantwortliche/r
11:15-12:00	Diskussion im Plenum Beispiel A: Gemeinsame Bewertung der Gruppenergebnisse und gemeinsame Konkretisierung des ermittelten Bedarfs.	Diskussion und offene Fragen	

Beispiel B: Welche

Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit Sie sinnvoll mit dem Programm arbeiten können?

Vereinbarung möglicher Maßnahmen.

Nachweis

Bogen A

Herr/Frau _____

hat in unserer Einrichtung/unsere Institution folgende Maßnahme absolviert:
Bezeichnung und Art der Qualifizierungsmaßnahme:

Dauer und Umfang der Maßnahme:

Folgende Inhalte wurden vermittelt:

Die Maßnahme wurde erfolgreich durch ein

- Zertifikat
- Teilnahmebescheinigung

abgeschlossen.

Ort/Datum

Unterschrift/Stempel

9. Yellow Pages

Was?

Eine Wissenslandkarte, die den Mitarbeitern als Wegweiser zu den für ihre Arbeit relevanten Wissensträgern dient:

Bei informellem Wissen ist es effizienter, Zugang zu den Leuten zu ermöglichen, die über die jeweilige Expertise verfügen, als den Versuch zu unternehmen, dieses Wissen zu kodifizieren!

Große Unternehmen führen und pflegen derartige Verzeichnisse üblicherweise in ihrem Intranet. Aber auch Verzeichnisse in Papierform erfüllen ihre Aufgabe für das Wissensmanagement - vorausgesetzt, sie enthalten alle relevanten Informationen und werden fortlaufend aktualisiert.

Wofür?

- >> Erleichterung des Zugang zu wichtigen Wissensträgern
- >> Schnelleres Finden geeigneter Ansprechpartner für spezifische Fragestellungen
- >> Erleichterung der Zusammenstellung qualifizierter Teams

Wie?

Das „Branchenbuch“ des Unternehmens enthält von jedem Mitarbeiterangaben über:

- >> Name
- >> Bereich, Abteilung, Gruppe
- >> Telefonnummer
- >> E-mail-Adresse (soweit vorhanden)
- >> Homepage im Intranet (soweit vorhanden)
- >> Qualifikation
- >> berufliche Erfahrungen
- >> Projekterfahrungen
- >> Spezialgebiete
- >> Weiterbildungsaktivitäten
- >> besonderes Know-how, besondere Fähigkeiten, u.U. auch außerhalb des eigentlichen beruflichen Einsatzbereiches
- >> derzeitiges Arbeitsgebiet

