



# S innovation

Neues aus Beratung und Forschung  
Band 17

Helen Schulte-Muschkiel, Wolfgang Vormann,  
Uwe Jürgehake, Manuel Geist

**PersonalEntwicklungsKompetenz (PEK)  
für den Mittelstand – das Schulungskonzept**

In Kooperation mit:



Gefördert durch:

**weiter bilden**  
Initiative für berufsbegleitende Bildung



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION

**ESF**  
Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland

Impressum:

SInnovation

Neues aus Beratung und Forschung, Band 17

ISSN: 1613-5326

Soziale Innovation GmbH

Deutsche Str. 10

D-44339 Dortmund

Tel.: +49.(0)231.880864-0

Fax: +49.(0)231.880864-29

<http://www.soziale-innovation.de>

Dortmund, August 2012

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	4
2	Ausgangslage und Handlungsbedarf .....	5
2.1	Demografischer Wandel: Fachkräftemangel ante portas.....	5
2.2	Arbeitswelt im steten Wandel.....	5
3	Personalentwicklung im Mittelstand .....	7
4	Die Schulung „PersonalEntwicklungsKompetenz für den Mittelstand“.....	8
4.1	Zielgruppe.....	8
4.2	Didaktisches Konzept .....	8
4.3	Aufbau und Modulbeschreibung .....	10
5	Ausblick .....	14
6	Literatur .....	14

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau und Module von „PersonalEntwicklungsKompetenz (PEK) für den Mittelstand – das Schulungskonzept“ .....	9
---	---

## 1 Einleitung

„PersonalEntwicklungsKompetenz (PEK) für den Mittelstand – das Schulungskonzept“ – so lautet die jüngste Ausgabe der Schriftenreihe SInnovation. Dahinter versteckt sich ein Schulungsangebot, welches helfen soll, eine Nachfragerücke zu schließen: dem Bedarf an Wissen über die betriebliche Herangehensweise an das Thema Personalentwicklung. Gerade mittelständische Betriebe haben hier ein Kompetenzdefizit. Sie sehen, dass die Ausschöpfung der eigenen Potenziale notwendiger denn je ist, aber sie wissen häufig nicht, wie sich dies vernünftig umsetzen lässt.

Da sie in der Regel keine Personalprofis finanzieren können, ist dieses Wissen auch nicht so einfach herbei zu schaffen. Es muss von Menschen erworben werden, die andere Aufgaben im Unternehmen haben. Sie müssen sich dieses Wissen also zusätzlich zu ihrem sonstigen Fachwissen aneignen. Dies setzt zunächst persönliches Interesse voraus. Daneben gibt es in jedem Betrieb jedoch Tätigkeiten, die mehr Berührungspunkte mit Personalentwicklung haben als andere. Dies können zum einen Tätigkeiten sein, die bereits mit der administrativen Seite von Personal zu tun haben, etwa die Lohnabrechnung. Hier mag diese Erweiterung des Wissens und Könnens als logischer Berufsentwicklungsschritt betrachtet werden. Zum anderen sind dies Tätigkeiten, die direkt mit den Menschen, um die es geht, zu tun haben, etwa als Führungskraft für kleinere oder größere Teile des Betriebes. Vielleicht ist hier sogar der Ansporn besonders groß, durch Ausschöpfung der vorhandenen Potenziale, die Arbeitsergebnisse zu verbessern und eigenen Stress zu reduzieren. Vielleicht müssen sich auch mehrere Beschäftigte eines Unternehmens diese zusätzliche Aufgabe teilen.

Vor diesem Hintergrund haben die maritimes kompetenzzentrum GmbH (ma-co) und die Soziale Innovation GmbH (SI) ein entsprechendes Schulungsangebot entwickelt. Es ist modular gegliedert, beinhaltet Pflicht- und Wahlbausteine und schließt mit einem Zertifikat ab. Hier wird nicht der Personalprofi ausgebildet, aber wichtiges Wissen und Handwerkszeug praxisnah vermittelt, um gute und vorausschauende Personalentwicklung zu betreiben.

Dieses Heft stellt das Anliegen und die Inhalte dieses Schulungsprogramms vor. Es ist für alle Betriebe interessant, die Personalentwicklungskompetenz in der Belegschaft verankern wollen, ohne hierfür Spezialist/innen vorzuhalten, die sich ausschließlich darum kümmern. Aber natürlich kann ein Großbetrieb, der dieses Know-how auch außerhalb seines Personalbereiches haben möchte, das Programm ebenfalls buchen.

## **2 Ausgangslage und Handlungsbedarf**

### **2.1 Demografischer Wandel: Fachkräftemangel ante portas**

Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland befindet sich im Wandel. Während die Gruppe der 20- bis 49-Jährigen im Jahr 2010 noch 41,4% der Bevölkerung ausmachte, sind dies 2020 voraussichtlich nur noch 36,7%. Die Gruppe der 50- bis 64-Jährigen steigt in diesem Zeitraum hingegen von 19,8% auf 23,6% (*Prognos Deutschland Report 2030*). Die Konsequenz ist klar: Es gibt eine große Gruppe an älteren Menschen und es folgen immer weniger junge nach – die Gesellschaft altert.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den Betrieben wider. So wird der Anteil der älteren Beschäftigten zunehmend steigen, wohingegen der Anteil der jüngeren abnimmt. Diese wachsenden Gruppen älterer Beschäftigter bleiben den Betrieben dabei länger erhalten, weil sie länger arbeiten müssen.

Personalbedarf kann zudem nicht mehr einfach über den Arbeitsmarkt gedeckt werden, weil weniger Nachwuchs nachkommt. Die Konkurrenz um Arbeitskräfte nimmt zu und zwar mit der benötigten Qualifikation. Das bedeutet auch: Je geringer die fachlichen Anforderungen für eine Tätigkeit sind, desto leichter wird es, jemanden dafür zu finden. Dieses lässt sich bereits beobachten, mit Unterschieden zwischen den Branchen und Standorten.

Beide skizzierten Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Personalpolitik. Dass es für den Erfolg des Unternehmens auch wichtig ist, gute Leute an sich zu binden, versteht sich dabei von selbst.

Vor diesem Hintergrund werden die systematische Weiterbildung und die Entwicklung der vorhandenen Potenziale zum strategischen Handlungsfeld. Denn wenn jemand länger arbeitet als früher, muss er auch länger lernen. Dies hilft, die Älteren fachlich fit zu halten. Wenn die in der Belegschaft schlummernden Potenziale entwickelt werden, muss zudem nicht mühsam nach Fachkräften gesucht werden, die ggf. gar nicht zu finden sind. Es genügen dann auch neue Mitarbeiter/innen mit geringerer Qualifikation - und möglichst hohem Potenzial. Endogene Potenzialentwicklung nennt dies der Fachmann. Hier zeigen sich die Chancen, die in der Weiterbildung liegen, welche vom Betrieb gemanagt wird.

Demografische Entwicklungen haben also viel mit Personalentwicklung zu tun. Aber auch aus anderen Gründen ist es sinnvoll, dieses Thema zukünftig wichtiger zu nehmen.

### **2.2 Arbeitswelt im steten Wandel**

Die Arbeitswelt ändert sich permanent, mal unscheinbar und nur kaum merklich, mal rasant und deutlich spürbar. Technologische Entwicklungen spielen hier eine große Rolle, insbesondere die informationstechnologische Durchdringung und Vernetzung vieler Arbeitsprozesse. Hiervon sind nahezu alle Branchen betroffen und die Anforderungen an Arbeit ändern sich nicht nur in den Verwaltungsabteilungen, sondern auch in den operativen Bereichen. Insgesamt steigen die Qualifikationsanforderungen, auch dort, wo kein Berufsabschluss notwendig ist, um die Arbeit zu verrichten.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen mit der Zeit gehen und diese technologischen Neuheiten nutzen. Die Einführung neuer Technologien ist damit ein fortlaufender Prozess, der sich in Unternehmen permanent vollzieht und eine stetige Anpassung und Erweiterung der Qualifikationen erfordert.

Im Zuge der Internationalisierung von Märkten, Produktionsstätten und Technologien sehen sich Unternehmen zunehmend dem globalen Wettbewerb ausgesetzt. Um konkurrenzfähig zu sein, müssen die Unternehmen deshalb flexibel auf Kundenwünsche reagieren und die Produkte auf dem neuesten technologischen Stand halten. Zusätzlich müssen die zunehmend komplexeren Produktions- und Geschäftsprozesse bewältigt werden (vgl. Stoecker/Mohr 2008, S.5). Veränderte Anforderungen ergeben sich damit auch aus steigenden Qualitäts- und terminlichen Anforderungen. Neben fachlichen Qualifikationen haben Soft Skills wie Zuverlässigkeit, Engagement und Sorgfalt weiterhin eine hohe Bedeutung. Um dies zu leisten, bedarf es neben der nötigen Motivation auch der Fähigkeit, über den Teller- rand der eigenen Arbeit schauen zu können. Arbeitsprozesswissen, also die Fähigkeit, Zusammenhänge zu verstehen und danach zu handeln, wird wichtiger denn je.

Zu beachten ist auch, dass die Organisation der Arbeit sich ebenfalls auf die notwendigen Qualifikationen auswirkt. Ein Arbeitssystem, in dem die Beschäftigten mehrere Aufgaben wahrnehmen, macht entsprechend breitere Qualifikationen erforderlich.

Wichtiger Faktor für die erfolgreiche Bewältigung all dieser Herausforderungen sind die Qualifikationen der Beschäftigten. Diese Entwicklung trifft dabei alle Beschäftigtengruppen, vom Ungelernten bis zum Akademiker. Personalentwicklung muss darauf reagieren und Qualifikationsbedarfe frühzeitig erkennen. Zumal es vor dem Hintergrund des absehbaren Fachkräftemangels eine vorausschauende Qualifizierung der bestehenden Belegschaft auch als die tendenziell ökonomischere Alternative gilt (vgl. Döring et. al. 2007, S.6/10).

### 3 Personalentwicklung im Mittelstand

Es spricht viel dafür, dass Personalentwicklung für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen an Bedeutung gewinnen wird. Viele mittelständische Unternehmen sind hierauf nicht gut vorbereitet. Typischerweise haben Mittelstandsunternehmen kein spezielles Personal für Personalentwicklung – es ist keine Planstelle dafür vorgesehen. Weiterhin gibt es in der Regel auch kein besonderes Expertentum für diesen Fachbereich. Personalarbeit ist häufig auf die Personalverwaltung beschränkt (Lohn- und Gehaltsabrechnungen usw.), Themen wie Einstellungen und arbeitsrechtliche Aspekte sind meist Aufgaben, welche die Geschäftsführungen zusätzlich mit erledigen.

Dies führt zu folgender Situation:

- Es gibt nur geringe zeitliche Kapazitäten für Personalentwicklungsaufgaben. Personalentwicklung „läuft nebenher“.
- Der Institutionalierungsgrad der Personalentwicklungsprozesse ist gering. Aufwendigere Maßnahmen, wie z. B. eine Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe, werden oft nicht systematisch angegangen.
- Das nötige Know-how für eine systematische Personalentwicklung fehlt. Die Qualifizierungen werden nicht umfassend geplant, bedarfsgerecht entwickelt und die Lehr- und Lernformen sind oftmals nicht auf die Zielgruppen abgestimmt. Zudem fehlt es an Mitteln, die den Transfer des Gelernten in der täglichen Arbeit gewährleisten.

Eine zielgerichtete Personalentwicklung lässt sich unter diesen Bedingungen nur schwer realisieren. Es gilt daher, das Know-how zu entwickeln und Ressourcen zu schaffen, die eine systematische und kontinuierliche Personalentwicklung ermöglichen.

„PEK“ setzt hier an und schult die Teilnehmer/innen in den wichtigsten Aufgaben der Personalentwicklung. Dabei ist es nicht das Ziel der Schulung einen „Personal-Allrounder“ auszubilden, die Beschäftigten werden vielmehr in die Lage versetzt, grundlegende Aufgaben der Personalentwicklung selbst wahrzunehmen. Die Aufgaben werden dabei als Nebentätigkeit zu der Hauptaufgabe ausgeübt. Dies ist zum einen der Tatsache geschuldet, dass viele mittelständische Unternehmen keine eigene Stelle für Personalentwicklung einrichten können. Darüber hinaus hat diese Funktion aber auch den Vorteil, dass die Maßnahmen auf mehr Akzeptanz stoßen und sich besser in die Unternehmenskultur integrieren.

Die Übernahme dieser Aufgaben stellt damit eine Ergänzung der bisherigen Personalarbeit im Unternehmen dar und erlaubt es, auf die veränderten Anforderungen zu reagieren. Die Qualifizierung setzt dabei bewusst voraus, dass Personalentwicklung nicht nur „Chefsache“ ist.

## **4 Die Schulung „PersonalEntwicklungsKompetenz für den Mittelstand“**

Die Schulung soll Beschäftigte in die Lage versetzen, Personalentwicklungsaufgaben zwar als Nebentätigkeit, aber doch mit der notwendigen Systematik und Kompetenz auszuüben. Im Folgenden werden die Zielgruppe, das didaktische Konzept und der Aufbau der Schulung näher beschrieben.

### **4.1 Zielgruppe**

Grundsätzlich kommen alle Beschäftigten in Frage, die das Potenzial für die Entwicklung dieser Kompetenzen haben. In der Regel werden es aber solche sein, die aufgrund ihrer Funktion und Persönlichkeit einen Status im Betrieb haben, der die Durchsetzung von Maßnahmen, die nicht unmittelbar dem Tagesgeschäft dienen, ermöglicht. Es wird sich daher um Führungskräfte (Bereichsleiter, Teamleiter, Meister), kaufmännische Angestellte oder Spezialisten handeln.

In jedem Fall sollten sie ein deutliches Maß an persönlichem Interesse und Eigenmotivation mitbringen.

Auch für manche Großunternehmen mag dieses Angebot von Interesse sein, wenn sie z. B. Know-how für Personalentwicklung in der Fläche verankern wollen. Auch Betriebsräte mögen hierin einen Nutzen und persönlichen Kompetenzzuwachs sehen, sind sie doch in die Personalentwicklungsprozesse involviert.

### **4.2 Didaktisches Konzept**

Eine Qualifizierung von Verantwortlichen für Personalentwicklung, die diese nicht als ihre Hauptaufgabe ansehen werden, muss sehr handlungsorientiert sein. Eine breite Vermittlung - etwa von didaktischen Konzepten - ist hier unangebracht. Es geht vielmehr vorrangig um die Vermittlung von praxisnahen Methoden und Tools, die helfen, Personalentwicklungsaufgaben so einfach wie möglich zu lösen. Die Kompetenz insgesamt setzt sich zusammen aus:

- Basiswissen über Personalentwicklung
- besonderen, zielführenden kommunikativen Fähigkeiten und die Beherrschung von bestimmten, die Planung unterstützenden Instrumenten
- Grundlagenwissen über professionelle Bildungsarbeit (etwa um die Angebote von Bildungsdienstleistern richtig verstehen und hinterfragen zu können)

Eine Schulung zur Vorbereitung der Personen aus der Zielgruppe muss sinnvollerweise modular aufgebaut sein. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus folgenden Umständen:

- Die Vorerfahrungen sind in Sachen Personalentwicklung sehr heterogen. Nicht jede Lerneinheit hat für jeden die gleiche Relevanz.
- Die Schulungen können aus betrieblichen Gründen nicht in einem Block, sondern sollten über einen längeren Zeitraum verteilt durchgeführt werden. Thematisch klar umrissene Module erleichtern dies.
- Für diese Form des berufsbegleitenden Lernens ist es wichtig, vor der Seminareinheit dezidiert über die Inhalte informiert zu sein. Erfahrungsgemäß hat die Zielgruppe durch die hohe betriebliche Verantwortung stets wenig gedanklichen Freiraum zur Wissens-

aufnahme. Auch im Hinblick auf die Effektivität des Lernens ist präzise Vorabinformation sehr hilfreich.

Insgesamt setzt sich das didaktische Konzept damit aus drei Komponenten zusammen:

- Vermittlung von Kompetenzen als Grundlagenwissen
- Spezialwissen zu Bereichen, die nicht für alle gleich bedeutend sind, aber ihrerseits ausführlicher Erläuterungen bedürfen
- ein begleitendes, individuelles Coaching, um die Umsetzung der Kompetenzen in der betrieblichen Arbeitsumgebung zu erleichtern

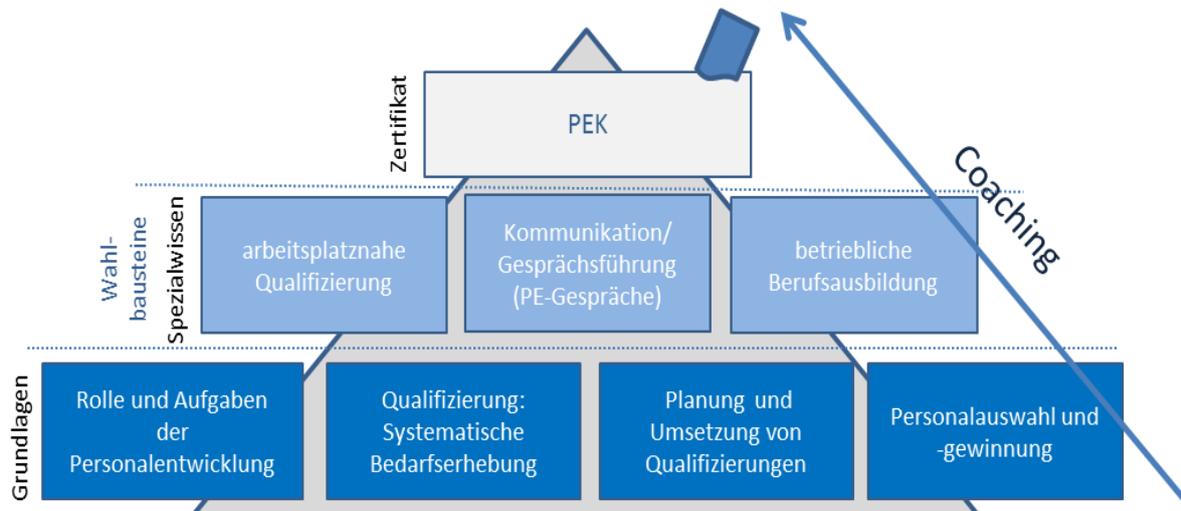


Abbildung 1: Aufbau und Module von „PersonalEntwicklungsKompetenz (PEK) für den Mittelstand – das Schulungskonzept“

Grundsätzlich ist es möglich, in einem größeren Betrieb eine Gruppe von Mitarbeitern/innen mit „PEK“ innerbetrieblich zu schulen. Auch dies bieten ma-co und SI an.

Überbetriebliche Schulungen haben jedoch den Vorteil des bekannten "Blickes über den Tellerrand". Dieser vermittelt Eindrücke, wie mit bestimmten Fragestellungen in anderen Unternehmen umgegangen wird und verhilft so zu neuen Erkenntnissen.

Die Teilnahme an den Seminarbausteinen der Grundlagenvermittlung und eine bestimmte Anzahl von Wahlbausteinen endet mit dem Erwerb eines vom Bildungsanbieter ausgestellten Zertifikats. Es bildet für die Teilnehmer/innen der Schulungen einen Nachweis über eine Schlüsselkompetenz, die bei zunehmender Bedeutung von betrieblichen Qualifizierungen (beispielsweise vor dem Hintergrund des demografischen Wandels) wichtig wird und auch auf dem Arbeitsmarkt einen Vorteil darstellt.

### 4.3 Aufbau und Modulbeschreibung

Der Kern der Schulung besteht aus einer Vermittlung von Grundlagenkompetenzen. Diese werden in vier Lernbausteinen dargestellt, die im Folgenden näher beschrieben werden. Diese vier Grundlagenmodule sind verpflichtend für alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Grundlagenmodul 1: Rolle und Aufgaben der Personalentwicklung	
<p>Beschäftigte, die – abgesehen von der eigenen beruflichen Entwicklung – nie mit dem Themenfeld in Berührung gekommen sind, haben oft keine klare Vorstellung von den Inhalten und Arbeitsbereichen der Personalentwicklung. Bevor Aufgaben aus diesem Bereich übernommen werden können, benötigen diese Beschäftigten eine Einführung in das Themengebiet, die ihnen hilft, die verschiedenen Arbeitsbereiche zu überblicken.</p>	
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines eigenen Verständnis von Personalentwicklung</li> <li>• Wissen über mögliche Aufgabengebiete und Beteiligte (innerhalb und außerhalb des Betriebs)</li> <li>• Entwicklung einer Vorstellung der eigenen Rolle</li> <li>• Fähigkeiten mit Widerständen umzugehen</li> </ul>
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben und Funktion der Personalentwicklung</li> <li>• Erwartungen an Personalentwicklung</li> <li>• Einflussfaktoren auf Personalentwicklung</li> <li>• Verhinderung von Personalentwicklung im Alltagsgeschäft und Möglichkeiten, dem entgegen zu wirken</li> </ul>
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vortrag und Diskussion</li> <li>• Praxisbeispiele zur Unterstützung der Rollenentwicklung</li> <li>• Übungen zur Reflexion der bisherigen Personalentwicklungsaktivitäten</li> </ul>

Grundlagenmodul 2: Qualifizierung - Systematische Bedarfserhebung	
<p>Eine strukturierte Personalentwicklung zeichnet sich dadurch aus, dass ein betriebliches System zu Erfassung der Qualifikationsbedarfe besteht, welches alle Mitarbeiter/innen berücksichtigt und die berufliche Fortbildung nicht dem Zufall oder dem Gutdünken Einzelner überlässt. Um notwendige Qualifizierungen frühzeitig umsetzen zu können, muss zudem die unmittelbare Zukunft mit ins Blickfeld genommen werden.</p>	
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen über den Zweck und die Notwendigkeit einer systematischen Bedarfserhebung</li> <li>• Kenntnis der verschiedenen Arbeitsschritte und der beteiligten Stellen</li> <li>• Kenntnis und Umgang mit unterstützenden Tools</li> <li>• Fähigkeit, eine systematische Erhebung von Qualifizierungsbedarfen selber zu organisieren</li> </ul>
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinn und Zweck einer systematischen Qualifikationsbedarfserhebung</li> <li>• Definition von Ist- und Soll-Werten</li> <li>• Einbezug von zukünftigen Entwicklungen in die Qualifizierungsplanung</li> <li>• Auswertung des Qualifizierungsbedarfs</li> <li>• Bestimmen der zu qualifizierenden Beschäftigten</li> </ul>
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vortrag und Diskussion</li> <li>• Planspiel zur Erfassung und Dokumentation von Qualifizierungsbedarfen</li> <li>• Übungen zu dem Umgang mit unterstützenden Instrumenten</li> </ul>

Grundlagenmodul 3: Planung und Umsetzung von Qualifizierungen	
<p>Die Planung und Umsetzung von betrieblichen Qualifizierungen macht einen professionellen Dialog mit den Anbietern von Weiterbildung erforderlich. Der/die Personalverantwortliche muss zudem beurteilen können, welche Qualifizierung den Bedarf des Unternehmens am besten erfüllt.</p>	
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit, eine passgenaue Qualifizierungsform auszuwählen und zu planen</li> <li>• Fähigkeit zum Umgang mit und zur Vermeidung von Lernwiderständen</li> <li>• Kenntnis von Fördermöglichkeiten für Qualifizierungen</li> </ul>
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis von Lernformen, Lehr- und Lernzielen, Lernmethoden, Lernzeiten und -orten</li> <li>• Vor- und Nachbereitung von Qualifizierungen</li> <li>• Bedingungen von Fördermöglichkeiten</li> <li>• Entstehung und Vermeidung von Lernwiderständen bei Qualifizierungen</li> <li>• Möglichkeiten, den Transfer in den beruflichen Alltag zu fördern</li> </ul>
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vortrag und Diskussion</li> <li>• Planspiel zur Umsetzung einer Qualifizierung</li> <li>• Praxisbeispiel zu Lernwiderständen</li> </ul>

Grundlagenmodul 4: Personalauswahl und -gewinnung	
<p>Eine professionelle Vorgehensweise bei der Suche und Auswahl zukünftiger Mitarbeiter/innen geht mit einer strukturierten Personalentwicklung einher. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und dem damit verbundenen Fachkräftemangel, gewinnt das Thema zunehmend an Bedeutung.</p>	
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis der Funktion und Bedeutung von Personalauswahl und -gewinnung</li> <li>• Fähigkeit, das Auswahl- und Einstellungsverfahren bedarfsgerecht selbst zu gestalten</li> </ul>
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten zur Personalgewinnung</li> <li>• Stellenausschreibung und Bewerberauswahl</li> <li>• Bedarfsgerechte Umsetzung</li> <li>• Tipps zur Gestaltung eines Vorstellungsgesprächs</li> <li>• Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen</li> </ul>
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vortrag und Diskussion</li> <li>• Praxisbeispiel zur Stellenausschreibung</li> <li>• Planspiel zur Personalauswahl und -gewinnung</li> </ul>

Neben den Grundlagenmodulen sind im Angebot von ma-co und SI drei Wahlbausteine vorgesehenen, die hier kurz umrissen werden sollen. Von diesen drei Wahlbausteinen müssen zwei belegt werden, um das Abschlusszertifikat zu erhalten.

Wahlmodul 1: Arbeitsplatznahe Qualifizierung	
<p>In fast jedem Betrieb werden regelmäßig neue Kollegen/innen oder Beschäftigte aus anderen Abteilungen in eine neue Tätigkeit eingearbeitet. Wenn dies in einer strukturierten Form geschieht, kann bereits im Betrieb verankertes Wissen an unerfahrene Kollegen/innen weitergegeben werden.</p>	
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen, um arbeitsplatznahe Qualifizierung strukturiert und zielgerichtet einsetzen zu können</li> <li>• Fähigkeit zur Organisation und Gestaltung des Prozesses</li> <li>• Kenntnis von Mitteln, die den Transfer des Gelernten fördern</li> </ul>
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen, Anlässe, Formen und Methoden arbeitsplatznaher Qualifizierung</li> <li>• Tricks zur Wissensvermittlung</li> <li>• Erstellen von Qualifizierungsplänen und Anpassung an die betrieblichen Gegebenheiten</li> <li>• Know-how zur Schulung von Wissensvermittlern/innen in Lehr- und Lernmethoden</li> </ul>
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vortrag und Diskussion</li> <li>• Planspiel zur arbeitsplatznahen Qualifizierung</li> <li>• Übung zur Entwicklung von „Spielregeln“ für arbeitsplatznahe Qualifizierungsprozesse</li> </ul>

Wahlmodul 2: Kommunikation und Gesprächsführung	
<p>Regelmäßige Einzelgespräche mit allen Mitarbeiter/innen fördern die individuelle Entwicklung und die Zufriedenheit der Beschäftigten. Damit stellen sie ein wichtiges Mittel für eine kontinuierliche betriebliche Personalentwicklung dar.</p>	
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis der Bedeutung und Funktion von Mitarbeitergesprächen für das Unternehmen und die Beschäftigten</li> <li>• Fähigkeit, Mitarbeitergespräche selbstständig zu planen und durchzuführen</li> </ul>
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele von Mitarbeitergesprächen</li> <li>• Gesprächsstruktur und Rahmenbedingungen (Einstieg, Thema festlegen, Austausch, Vereinbarungen treffen, Abschluss)</li> <li>• Kommunikationstechniken für Personalentwicklungsgespräche</li> <li>• Kennzeichen gelungener Kommunikation</li> </ul>
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vortrag und Diskussion</li> <li>• Übungen zu Gesprächsführung und Kommunikation</li> </ul>

Wahlmodul 3: Betriebliche Berufsausbildung	
Keine Form der Qualifizierung vermittelt passgenauere Kompetenzen als die betriebliche Berufsausbildung. Auch wenn die meisten Betriebe jetzt schon ausbilden, wird dieser Bereich mit zunehmendem Fachkräftemangel weiter an Bedeutung gewinnen.	
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis von Rahmenbedingungen der betrieblichen Berufsausbildung</li> <li>• Fähigkeit, die Berufsausbildung im Betrieb zu planen und zu organisieren</li> <li>• Fähigkeit, die Ausbildung zu begleiten und Problemsituationen zu lösen</li> </ul>
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• System der dualen Ausbildung</li> <li>• Auswahl der richtigen Auszubildenden</li> <li>• Planung der Ausbildung im Betrieb</li> <li>• Abstimmung mit den beteiligten Stellen (z.B. Berufsschule)</li> <li>• Rechtliche und formale Rahmenbedingungen</li> <li>• Lösungsmöglichkeiten für Problemsituationen</li> </ul>
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vortrag und Diskussion</li> <li>• Praxisbeispiele</li> <li>• Übung zur Umsetzung von Ausbildungsrahmenplänen im Betrieb</li> </ul>

### Begleitendes Coaching

Die erfolgreiche Etablierung von Personalentwicklung in Mittelstandsunternehmen ist nicht nur durch das Vermitteln von Kenntnissen an (zukünftig) Verantwortliche zu bewältigen. Jedes Unternehmen hat seine eigenen Spezifika und Widerstände, auch die Antriebe sind verschieden. Wenn man berücksichtigt, dass es für die verantwortlichen Personen auch zukünftig eine Nebenaufgabe bleibt, benötigen sie über das Seminar hinausgehende Unterstützung. Dies geschieht mit Hilfe eines begleitenden Coachings. Die Trainer/innen des Seminars besuchen während und ggf. auch nach der Seminarlaufzeit die Teilnehmenden am Arbeitsplatz und reflektieren die Umsetzungserfolge. In der Regel wird es auch erforderlich sein, die betriebliche Anpassung der im Seminar erlernten Tools im Unternehmen gemeinsam zu besprechen. Gerade in der Anfangsphase wird es leicht passieren, dass die Wichtigkeit der konsequenten Personalentwicklung hinter der Dringlichkeit des Alltagsgeschäfts zurückfällt. Hier kann der/die Trainer/in Hilfe geben. Wenn die Komplexität der anstehenden Personalentwicklungsaufgaben den Verantwortlichen vielleicht überfordert, kann der/die Trainer/in behilflich sein, passende Teilaufgaben zu definieren, die in der Abfolge die erhoffte Lösung bringen.

## **5 Ausblick**

Mit dem vorgestellten Schulungskonzept bringen ma-co und SI ein methodisch und didaktisch entwickeltes System auf den Markt, das sich vor allem an den Bedürfnissen des Mittelstandes orientiert. Es steht für Beschäftigte und Unternehmen aller Branchen zur Verfügung. Anfragen nehmen ma-co und SI gerne entgegen. Bei der Organisation und Durchführung gehen wir so weit wie möglich auf die Interessen und Bedürfnisse unserer Kunden ein.

Bei Bedarf wird es um weitere Wahlbausteine ergänzt werden. Es versteht sich daher nicht als starres System.

## **6 Literatur**

Döring, Ottmar/ Geldermann, Brigitte/ Rätzler, Daniela/ Seifert, Melanie/ Löffelmann, Sonja/ Foster, Ulrich (2007): Bildungsbedarfsanalyse. Handlungshilfen für Bildungsberater. Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 21.

Böhmer, Michael/ Funke, Claudia/ Gramke, Kai/ Limbers, Jan/ Schlesinger, Michael/ Schüssler, Reihard/ Windhövel, Kerstin (2006): Prognos Deutschland Report 2030.

Stoecker, Daniela/ Mohr, Barbara (2008): Moderne Lernformen individuell kombinieren und arbeitsplatznah einsetzen. Neue Weiterbildungskonzepte im Betrieb. Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 29.

**In der Reihe Sinnovation „Neues aus Beratung und Forschung“ sind bisher erschienen:**

**Band 1: Teilzeit á la Carte - Ein Konzept zur Optimierung der Teilzeitarbeit in der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA).**  
Cordula Sczesny, Anna Stefaniak (2004)

**Band 2: Personalentwicklung gewerblich-technischer Beschäftigter in mittelständischen Unternehmen - systematisch, generationsübergreifend, qualifikationsgerecht.**  
Ulrike Schierholt, Cordula Sczesny, Uwe Jürgenhake (2004)

**Band 3: Qualifizierung im Betrieb durch Wissenstransfers im Tandem.**  
Gunda Ben Dejemia, Uwe Jürgenhake, Ulrike Schierholt, Cordula Sczesny, Sascha Wingen (2005)

**Band 4: Neue Berufschancen durch bedarfsgerechte, branchenbezogene Qualifizierung - Das Konzept "Job Integration".**  
Hans Batteux, Christian Förster, Uwe Jürgenhake, Bettina Schneider (2005)

**Band 5: Moderne Entgeltgestaltung in einem kleinen Medienunternehmen - Partizipative Entwicklung eines Entlohnungssystems in Anlehnung an ERA NRW.**  
Wingen, Sascha (2006)

**Band 6: Kompetenzentwicklung für angelernte, ältere Mitarbeiter.**  
Cordula Sczesny, Robert Bienert, Dietmar Halbeisen, Uwe Jürgenhake (2006)

**Band 7: Teilzeitarbeit im Dienstleistungsbereich - Chancen für Unternehmen und Beschäftigte sowie betriebliche Gestaltungsansätze aus Einzelhandel, Gesundheitswesen, Hotel- und Gaststättengewerbe.**  
Cordula Sczesny, Sascha Wingen, Thomas Langhoff, Daniela Marino (2006)

**Band 8: Gesundheitsförderndes Führen.**  
Fürth, Kristina (2007)

**Band 9: Machbarkeitsstudie: Zeitarbeit - Neue Herausforderungen für den Arbeitsschutz.**  
Cordula Sczesny, Gerda Jasper, Sophie Schmidt, Silke Bode, Judith Horn (2008)

**Band 10: Ausbildungspotenziale von Zeitarbeitsunternehmen.**  
Cordula Sczesny, André Schubert, Sophie Schmidt, Annegret Rohwedder, Elke Neumann (2008)

**Band 11: Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie der Dortmunder Nordstadt.**  
Andreas Bach, Uwe Jürgenhake (Hrsg.) (2009)

**Band 12: Machbarkeitsstudie: Arbeitszeitberatung - Entwicklung eines Praxismodells am Beispiel ausgesuchter Branchen.**  
Cordula Sczesny, Sophie Schmidt, Julia Mahler, Ulrike Hellert, Julia Stratmann, Cornelia Jansen (2009)

**Band 13: Stärkung der Weiterbildung von Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie in Dortmund und Umgebung. Ergebnisse einer telefonischen Befragung von Metall- und Elektrobetrieben in Dortmund, Castrop-Rauxel und dem Kreis Unna.**  
Stefanie Klein, Manuel Geist (2011)

**Band 14: Untersuchung zum Kenntnisstand von Unternehmen und Beschäftigten auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in KMU**  
Cordula Sczesny, Sophie Keindorf, Patrick Droß (2012)

**Band 15: Fair und erfolgreich restrukturieren – Ansatzpunkte und Lösungen für das Personalmanagement in der Industrie.**  
Uwe Jürgehake, Helen Schulte-Muschkiel, Katharina Simon (2012)

**Band 16: Wissenstransfer im Tandem in Hotellerie und Einzelhandel – Bericht aus der Praxis.**  
Veronika Kehrt, Sophie Keindorf (2012)