

*Ein Kompetenzprofil für die Personalentwicklung*

---

**Masterarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades  
einer Magistra der Philosophie

an der Karl-Franzens-Universität Graz

vorgelegt von

**Maria STUBENRAUCH, BA**

am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaften

Begutachter: Univ.-Prof. Mag. Dr. phil. Rudolf Egger

Graz, 2017

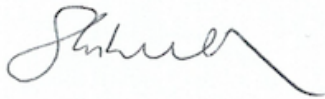
## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

---

Hiermit erkläre ich eidesstattlich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe. Andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel habe ich nicht benutzt und die den benutzten Quellen inhaltlich und wörtlich entnommenen Stellen wurden als solche kenntlich gemacht.

Die Masterarbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Graz, am 21. Juli 2017



(Stubenrauch Maria, BA)

# DANKSAGUNG

---

An dieser Stelle möchte ich *danke* sagen ...

... meinen Eltern und Geschwistern, welche mir immer Rückhalt geben und die mich ermutigen meinen eigenen Weg zu gehen. Ohne sie wäre dieses Studium nicht möglich gewesen.

... meinem Freund, der stets ein offenes Ohr für mich hat, mich unterstützte und zu jeder Zeit an mich geglaubt hat.

... all meinen Freunden, die immer für mich da sind und die mir mit Motivation und Geduld zur Seite standen.

... meinem Betreuer Herrn Univ.-Prof. Mag. Dr. phil. Rudolf Egger, für die wertvollen Anregungen, Unterstützung und Begleitung meiner Masterarbeit.

... meinen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, für die Zeit und interessanten Einblicke in die Praxis der Personalentwicklung.

# KURZFASSUNG

---

Die Masterarbeit beschäftigt sich mit pädagogischen Perspektiven in der Personalentwicklung. Vielfältige Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen werden von den Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern gefordert. Ziel dieser Masterarbeit ist es, eine Verbindung der Pädagogik zur Personalentwicklung herzustellen.

Es wird analysiert, welche Kompetenzen für die betriebliche Arbeit in der Personalentwicklung relevant sind, wie Zugänge zur Personalentwicklung erfolgen können, welche pädagogischen Aufgabenbereiche in der Praxis umgesetzt werden und ob die Erziehungs- und Bildungswissenschaft für dieses interdisziplinäre Berufsfeld geeignet ist.

Um diesen Fragen nachzugehen, wird der theoretische Teil der Arbeit mittels wissenschaftlicher Literatur dargestellt. Um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen, wird eine empirische Forschung anhand von fünf gewählten Expertinnen- und Experteninterviews durchgeführt, bestehend aus Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern unterschiedlicher Branchen.

Durch eine zusammenfassende Inhaltsanalyse ist ersichtlich, dass die Zugänge in der Praxis variieren. Die pädagogischen Kompetenzen werden vor allem in den Bereichen der Bildungsbedarfsanalysen, Konzeptionen von Weiterbildungen, Beratungen, Führungskräftebildung, Karrieremanagement, Entwicklung von Trainings etc. wahrgenommen. Ob die Erziehungs- und Bildungswissenschaft für die Personalentwicklung geeignet ist, konnte von den Expertinnen und Experten nicht einheitlich beantwortet werden.

## ABSTRACT

---

The master thesis deals with educational perspectives in human resources development. A variety of competences and key qualifications are required by personnel developers. The aim of this master thesis is to establish a connection between education science and human resources development.

It analyses which competences are relevant for the work of the company in human resources development, how to access to the human resources development, the educational tasks to be implemented in practice and whether the educational sciences are suitable for this interdisciplinary field of work.

To address these questions, the theoretical part of the master thesis is presented by means of scientific literature. To achieve a significant result, an empirical research is carried out based on five selected expert interviews consisting of personnel developers from different sectors.

The summarising content analysis shows that the accesses vary in practice. The educational competences are mainly used in the areas of analysis of training requirements, conceptual development of further education, consultations, management training, career management, development of trainings etc. Whether the educational science is suitable for human resources development could not be answered uniformly by the experts.

# INHALTSVERZEICHNIS

---

---

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>9</b>
1.1	Persönlicher Zugang .....	10
1.2	Forschungsfragen .....	10
1.3	Aufbau der Arbeit .....	11
<b>2</b>	<b>Definitionen .....</b>	<b>13</b>
2.1	Personalentwicklung .....	13
2.2	Erwachsenenbildung .....	14
2.3	Betriebliche Weiterbildung .....	15
2.4	Lebenslanges Lernen.....	16
<b>3</b>	<b>Ziele .....</b>	<b>18</b>
3.1	Einflussfaktoren .....	20
3.2	Aufgaben.....	21
<b>4</b>	<b>Inhalte der Personalentwicklung.....</b>	<b>23</b>
4.1	Bildung.....	24
4.2	Förderung.....	26
4.3	Organisationsentwicklung.....	27
<b>5</b>	<b>Ausgewählte Maßnahmen der Personalentwicklung .....</b>	<b>29</b>
5.1	Weiterbildung.....	29
5.2	Führungskräftebildung.....	32
5.3	Konzeption von Bildungsmaßnahmen .....	33
5.4	Stellenbeschreibungen .....	37
5.5	Personalbeschaffung und Auswahl .....	38
5.6	Lebensphasenorientierte Karriereplanung .....	44
5.7	Gender Mainstreaming.....	46
5.8	Diversity Management.....	47
5.9	Coaching .....	48
5.10	Mentoring.....	50
5.11	Teamentwicklung.....	51
<b>6</b>	<b>Kompetenzen der Personalentwicklung .....</b>	<b>53</b>
6.1	Definition Kompetenz.....	53
6.2	Kompetenzermessung.....	53
6.3	Berufliche Handlungskompetenz .....	56
6.3.1	Fachkompetenz.....	57
6.3.2	Methodenkompetenz.....	57
6.3.3	Sozialkompetenz.....	58
6.3.4	Persönliche Kompetenz .....	58
6.4	Komponenten pädagogischer Kompetenz nach Nieke .....	58

6.5	Erforderliche Kompetenzen .....	63
<b>7</b>	<b>Pädagogik in der Personalentwicklung.....</b>	<b>65</b>
7.1	Pädagogische Aufgaben in Institutionen.....	68
<b>8</b>	<b>Die Personalentwicklerin, der Personalentwickler .....</b>	<b>72</b>
8.1	Aus- und Weiterbildungen .....	74
<b>9</b>	<b>Forschungsdesign.....</b>	<b>77</b>
9.1	Untersuchungsziele .....	77
9.2	Untersuchungsmethode.....	78
9.2.1	Leitfadengestütztes Expertinnen- und Experteninterview .....	78
9.3	Methodische Vorgehensweise und Begründung.....	80
9.4	Auswahl der Expertinnen und Experten .....	81
9.5	Datenerhebung .....	83
9.5.1	Leitfaden für die Interviews.....	83
9.5.2	Ort.....	86
9.5.3	Zeitraum und Dauer .....	86
9.5.4	Transkription.....	86
9.6	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	87
9.6.1	Zusammenfassende Inhaltsanalyse .....	88
9.7	Kategoriensystem.....	88
<b>10</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>90</b>
10.1	Zugänge zur Personalentwicklung .....	90
10.2	Pädagogische Funktionen in Unternehmen.....	94
10.3	Eignung der Erziehungs- und Bildungswissenschaft für die Personalentwicklung.....	102
<b>11</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>109</b>
<b>12</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>115</b>
<b>13</b>	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>125</b>
<b>14</b>	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>125</b>
<b>15</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>125</b>
<b>16</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>126</b>
16.1	Interviewleitfaden .....	126
16.2	Exemplarische Auswertung Interview A .....	128

# Theoretischer Teil



# 1 EINLEITUNG

---

Durch stetige globale und ökonomische Veränderungen richtet sich der Fokus auf qualifiziertes, sich ständig weiterbildendes Personal. Flexibilität und lebenslanges Lernen wird von Individuen gefordert, um den wachsenden Anforderungen der Wissensgesellschaft zu entsprechen. Der Bedarf einer umfangreichen innerbetrieblichen Personalentwicklung steigt (vgl. Kels 2009, S. 122f.).

Personalentwicklerinnen und Personalentwickler sollen die Entwicklung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken. Lebenslanges Lernen ist notwendig, um die persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen zu vertiefen und zu erweitern. Das Personal muss den ständig zunehmenden Anforderungen des Arbeitsmarktes und des Unternehmens gewachsen sein. Die Personalentwicklung unterstützt und motiviert Mitarbeitende durch Instrumente und Weiterbildung. Schließlich tragen zufriedene und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg bei.

Die Herkunft der Personalentwicklung liegt im ökonomischen Bereich und wird in der pädagogischen Terminologie selten verwendet. Erst in den letzten Jahren lassen sich literarische Werke in der Pädagogik zum Thema Personalentwicklung finden. Pädagoginnen und Pädagogen, vor allem im Bereich der Erwachsenenbildung, sind fachlich qualifiziert und weisen relevante methodische Kompetenzen vor, welche in der Personalentwicklung wertvoll sind. Daher stellt sich für mich die Frage nach dem Grund für die kaum vorhandene Fokussierung des Arbeitsfeldes Personalentwicklung.

In pädagogischen Diskursen erscheinen gelegentlich literarische Beiträge im Hinblick auf die Personalentwicklung. Es lässt sich vermuten, dass als erster Schritt ein Ausgangspunkt entwickelt werden muss, um das Erfordernis nach einer Auseinandersetzung unter Pädagoginnen und Pädagogen mit der Personalentwicklung zu bestärken. Meiner Meinung nach ist die Personalentwicklung ein Berufsfeld, in der die Pädagogik sich bewusst positionieren muss, da sie wesentliche Impulse liefern kann. Diskurse und die Umsetzung in die Praxis tragen zum Selbstverständnis unserer Profession bei.

Personalentwicklerinnen und Personalentwickler müssen eine Vielfalt an Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen vorweisen, um Anforderungen umfangreich abdecken zu können. In der Literatur werden die zuständigen Personen der Personalentwicklung nur

selten beleuchtet. Es ist keine einheitliche Ausbildung als Personalentwicklerin und Personalentwickler vorhanden und kann durch variierende Studienabschlüsse oder Weiterbildungen erfolgen. Im empirischen Teil der Arbeit werden die Zugänge ausgewählter Expertinnen und Experten erörtert. Anschließend wird anhand der Interviews erläutert, ob die Pädagogik für die Personalentwicklung geeignet ist.

## **1.1 PERSÖNLICHER ZUGANG**

Mein Interesse an der Personalentwicklung entfaltete sich durch mein erstes Praktikum in der Personalabteilung in einem Telekommunikationsunternehmen. An diesem Standort wurden in der Personalabteilung sowohl Personalentwicklungsaufgaben, als auch Personalcontrolling und diverse Managementaufgaben durchgeführt. Dadurch bekam ich einen guten Einblick in die Vielfältigkeit der Aufgabenbereiche.

Bislang sind Personen mit pädagogischen Aufgaben, welche im Bereich der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung tätig sind, nicht fokussiert worden. Durch den persönlichen Einblick in die Personalabteilung wurde mir bewusst, dass die dort tätigen Personen unterschiedliche Ausbildungen besitzen. Die Personen bringen verschiedene Kompetenzen, Erfahrungen und Perspektiven mit, oft ohne eine konkrete Weiterbildung im Personalbereich.

Dies bewegte mich dazu, eine qualitative Forschungsmethode zu wählen. Expertinnen und Experten der Personalabteilung sollen befragt und ihre Zugänge zu diesem Berufsfeld beleuchtet werden. Ein weiterer Interessenspunkt wird durch die Befragung nach der Eignung der Pädagogik in der Personalentwicklung abgedeckt.

## **1.2 FORSCHUNGSFRAGEN**

Das übergeordnete Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, eine Verbindung der Pädagogik zur Personalentwicklung herzustellen. Die untergeordneten Ziele teilen sich in die Erörterung der Inhalte und Aufgaben der Personalentwicklung, die Kompetenzerfassung, pädagogische Profession im Personalbereich und den empirischen Teil. Im empirischen Teil setzt sich das Ziel aus der Zugangsermittlung und der Eignung der Pädagogik zusammen.

Die Forschungsfragen lauten daher:

- ◆ Wie gestaltet sich der Zusammenhang zwischen pädagogischen Perspektiven im Betrieb und der Personalentwicklung?
  - ❖ Welche pädagogischen Aufgabenbereiche werden in der Praxis der Personalentwicklung umgesetzt?
  - ❖ Welche Kompetenzen sind für die betriebliche Arbeit als Personalentwicklerin und Personalentwickler relevant?
  - ❖ Wie agiert die Erziehungs- und Bildungswissenschaft im Rahmen des interdisziplinären Berufsfeldes der Personalentwicklung?
  - ❖ Wie können die Zugänge zur Personalentwicklung erfolgen?

### **1.3 AUFBAU DER ARBEIT**

Das erste Kapitel der vorliegenden Arbeit befasst sich mit den Definitionen relevanter Begriffe. Die ausgewählten Begriffe teilen sich in *Personalentwicklung*, *Erwachsenenbildung*, *betriebliche Weiterbildung* und *lebenslanges Lernen*. Diese Termini werden in der Arbeit laufend verwendet und um ein klares Verständnis von ihnen zu bekommen werden sie erläutert.

Das zweite Kapitel befasst sich mit den Zielen des Personalmanagements. Es werden allgemeine Ziele des Personalmanagements beschrieben. Im weiteren Verlauf werden die Ziele der Personalentwicklung aus Sicht des Unternehmens und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erörtert. Die Handhabung der Personalentwicklung wird von mehreren Aspekten beeinflusst. Die Einflussfaktoren können außerhalb und innerhalb des Unternehmens auftreten. Zum Schluss gibt es einen kurzen Überblick zu den Aufgaben, um in das nächste Kapitel überzuleiten.

Das dritte Kapitel handelt von den Inhalten der Personalentwicklung. Es wird ein Überblick zu den interdisziplinären Handlungsfeldern gegeben. Die Inhalte gliedern sich in Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Aufgrund der großen Anzahl

von Personalentwicklungsmaßnahmen werden einige ausgewählte Maßnahmen beschrieben, die inhaltlich eine Relevanz für pädagogische Tätigkeiten aufweisen.

Die Kompetenzen der Personalentwicklung werden im vierten Kapitel behandelt. Begonnen wird mit einer Einführung in die Definition von Kompetenzen, anschließend folgt die Kompetenzermessung. Die berufliche Handlungskompetenz wird in Teilbereiche zerlegt und beschrieben. Es folgt ein Modell von Nieke, der die Komponenten pädagogischer Kompetenz erfasste. Abschließend veranschaulicht eine Tabelle die Schlüsselkompetenzen für die Personalentwicklung nach Kraft.

Im fünften Kapitel wird der Einfluss der Pädagogik in die Personalentwicklung beschrieben. Es wird erläutert auf welche Art und Weise die Pädagogik in diesem Berufsfeld Fuß fassen kann. Die erfassten Kompetenzen, die im vierten Kapitel behandelt wurden, werden in diesem Abschnitt durch wissenschaftliche Literatur untermauert. In weiterer Folge wird auf die pädagogischen Aufgaben in Unternehmen eingegangen.

Das sechste Kapitel zentriert die Rolle der Personalentwicklerin und des Personalentwicklers. Es geht um die Wahrnehmung von Personen in der Personalentwicklung und welche Anforderungen diese vorweisen können sollten. Der abschließende Bereich konzentriert sich auf die Aus- und Weiterbildungen von Personalentwicklerinnen und Personalentwickler, die dann in der empirischen Forschung bestätigt werden sollen.

Der zweite Hauptbereich dieser Arbeit ist der empirische Teil. Das Forschungsdesign wird erörtert und die Ziele und Methode der Untersuchung dargestellt. Die Wahl der Zielgruppe wird begründet und es wird einen Einblick in die Leitfadenerstellung und Datenerhebung geben. Zum Schluss werden die Ergebnisse der Forschung präsentiert.

## 2 DEFINITIONEN

---

Im folgenden Kapitel werden zentrale Begriffe definiert, welche für die Verständlichkeit der Masterarbeit erforderlich sind. Viele Autorinnen und Autoren versuchten die gewählten Termini einheitlich zu definieren. Da aber eine Einheitlichkeit nicht gegeben ist, werden mehrere Definitionsansätze erläutert.

### 2.1 PERSONALENTWICKLUNG

Den Begriff Personalentwicklung zu definieren gestaltet sich als herausfordernde Aufgabe. In der Literatur wurden einige unterschiedliche Definitionen gefunden. Nachfolgend werden ausgewählte Zitationen genannt.

Die strategische Personalentwicklung orientiert sich an den Anforderungen des Unternehmens. Die Verantwortlichkeit umfasst daher eine ausgeprägte Untersuchung des Personalentwicklungsbedarfs, Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne der betrieblichen Weiterbildung und die Evaluation von Bildungsmaßnahmen (vgl. Ryschka/Solga/Mattenklott 2011, S. 13). Diese Definition konzentriert sich stark auf die Mitarbeitenden eines Unternehmens. Interessant ist, dass sie die Notwendigkeit einer qualitativen Bildungsförderung und Entwicklung der Individuen fokussiert. Andere Bereiche der Personalentwicklung werden außer Acht gelassen.

Nach Becker 2013 ist Personalentwicklung eindeutig definierbar.

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker 2013, S. 5).

Auffallend ist, dass Becker seine Definition nicht nur auf das Personal richtet, sondern sich zusätzlich auf das Unternehmen selbst konzentriert. Die Definition zeigt, dass Erfordernis der Zusammenarbeit zwischen Organisation und den Mitarbeitenden um erfolgreich Ziele zu erreichen. Dabei beschreibt Becker den Prozess der systematischen Planung, Realisierung und Evaluierung.

Personalentwicklung ist die Gesamtheit aller Maßnahmen in Organisationen zur zweckgerichteten Förderung der arbeitsbezogenen Kompetenzen und Einstellungen der Mitarbeiter, um die Effizienz und Effektivität der Organisationen zu steigern. Personalentwicklung ist Teil einer umfassenderen Organisationsentwicklung (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2012, S. 142). Arbeitsrelevante Kompetenzen werden hier genannt und die Wichtigkeit von qualifizierten Personal für die Organisation. Das Personal wird hier sozusagen als Mittel zum Zweck betrachtet.

Personalentwicklung ist die „systematische Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Dazu zählen sämtliche Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihren unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermittelt“ (Mentzel 2001, S. 2). Interessant bei dieser Definition ist die Gewichtung der Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zufriedenheit ist nach Mentzel ein wesentlicher Punkt, den es von der Personalentwicklung zu erfüllen gilt. Ebenso wird auf die Lern- und Bildungsprozesse eingegangen.

## **2.2 ERWACHSENENBILDUNG**

Die institutionalisierte Erwachsenenbildung ist ein breit gefächertes Feld, welches mehreren Definitionen unterliegt. Die Europäische Kommission definiert unter Erwachsenenbildung

*„alle Formen des Lernens durch Erwachsene nach Abschluss der allgemeinen und/oder beruflichen Bildung, unabhängig von dem in diesem Prozess erreichten Niveau (d. h. einschließlich Hochschulbildung)“* (Kommission der Europäischen Gemeinschaft 2006, S. 2).

Erwachsenenbildung ist ein zentraler Bestandteil des lebenslangen Lernens. Die Allgemeinbildung und die Bildung im Beruf dienen um die Ziele der Lissabon-Strategie zu erreichen. Diese sind die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit und des Wirtschaftswachstums, sowie die Sozialisation. Durch die Erwachsenenbildung können diese Ziele erreicht werden (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft 2006, S. 2).

Erwachsenenbildung, laut Gruber 2013, „umfasst alle beruflichen, allgemeinbildenden politischen und kulturellen Lehr- und Lernprozesse für Erwachsene, die im öffentlichen, privaten und wirtschaftlichen Kontext von anderen und/oder selbst gesteuert werden“ (Gruber 2013, Allgemeine Kriterien).

Böhm 2005 definiert die Erwachsenenbildung in ihrer institutionalisierten Form. Erwachsenenbildung „bezeichnet spezielle Bildungsveranstaltungen für Erwachsene, die sowohl allgemeinbildender als auch fachlich qualifizierender Art sein können“ (Böhm 2005, S. 183). Der Autor bezieht sich dabei auf verschiedene Bildungsangebote, die in Form von Kursen oder Seminaren abgehalten werden. Diese Angebote bieten ein breites Spektrum an Sprach- oder Computerkursen etc.

## **2.3 BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG**

Betriebliche Weiterbildung kann als ein Teil der Personal- und Organisationsentwicklung verstanden werden. Hierbei sind einige Definitionen vorhanden, da es keine einheitliche Festlegung des Begriffs gibt.

Bei betrieblicher Weiterbildung „werden z.B. alle betrieblich veranlassten oder finanzierten Maßnahmen verstanden, die dazu dienen, beruflich relevante Kompetenzen der Mitarbeiter oder des Unternehmers zu erhalten, anzupassen, zu erweitern oder zu verbessern. B. WB umfasst damit auch die Formen des arbeitsintegrierten Lernens“ (Arnold/Nolda/Nuissl 2001, S. 42).

Ähnlich wie bei der Definition von Personalentwicklung kann hier entnommen werden, dass die betriebliche Weiterbildung sich auf die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzentriert. Zusätzlich gelangt das Unternehmen selbst in den Fokus um eine umfassende Zielerreichung zu gewährleisten. Die Begriffsdefinition umfasst die Bedarfsermittlung und Lernkonzeptplanung um die Kompetenzen des Personals zu entwickeln.

Die betriebliche Weiterbildung ist auf ein Unternehmen zentriert und unterscheidet sich von der beruflichen Weiterbildung in einigen Aspekten. Ausschlaggebende Aspekte sind dabei das Unternehmen selbst, Finanzierungsmaßnahmen und die Trägerschaften

von Bildungsmaßnahmen. Bei der betrieblichen Weiterbildung übernimmt das Unternehmen selbstständig die Planung, Konzeption, Realisierung, Evaluation und Finanzierung der Bildungsmaßnahmen. Sie ist ein Teil des Bildungsmanagements von Unternehmen (vgl. Dehnbostel 2008, S. 17).

Zu differenzieren sind hier die Größen der Organisationen. Bei Klein- und Mittelunternehmen wird die betriebliche Weiterbildung oft von einer externen Bildungseinrichtung übernommen. Großbetriebe haben die Ressourcen um eine eigene Personalentwicklungsstabstelle einzurichten oder besitzen eine interne Weiterbildungsakademie, welche die Aufgaben der betrieblichen Weiterbildung übernimmt.

## **2.4 LEBENSLANGES LERNEN**

Lebenslanges Lernen ist ein weiter Begriff der häufig und überall verwendet wird. Vor allem die Wichtigkeit der praktischen Umsetzung des lebenslangen Lernens wird hoch angesehen. Bei diesem Begriff gibt es mehrere Definitionen. Eine der gängigsten Definitionen stammt von der Europäischen Kommission im Jahr 2001.

Lebenslanges Lernen ist „alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikation und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgerschaftlichen, sozialen, bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 9).

In dieser Definition bezieht die Europäische Kommission alle Formen des Lernens ein. Das bedeutet, dass informelles, formales und nicht-formales Lernen enthalten ist. Es geht einerseits um das Individuum selbst, um sich selbst ständig weiterzuentwickeln und durch alle Lebenslagen zu lernen. Andererseits sollen sich Individuen für die Gesellschaft und den Beruf weiterbilden um ein aktiver Teil davon zu sein.

Gruber 2013 zitiert nach dem Qualitätsrahmen für die Erwachsenenbildung (Ö-Cert) folgende Definition für lebenslanges Lernen.



„Lebenslanges Lernen umfasst alles formale, nicht-formale und informelle Lernen an verschiedenen Lernorten von der Kindheit bis einschließlich der Phase des Ruhestands. Lebenslanges Lernen wird definiert als jede zielgerichtete Lerntätigkeit, die einer kontinuierlichen Verbesserung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen dient. Dabei wird Lernen verstanden als Verarbeiten von Informationen und Erfahrungen zu Kenntnissen, Einsichten und Kompetenzen“ (Gruber 2013, Allgemeine Kriterien).

„In einem Europa, das durch einen raschen gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Wandel gekennzeichnet ist, ist lebenslanges Lernen zu einer Notwendigkeit geworden. Durch die alternde Bevölkerung werden diese Herausforderungen noch verschärft und der Bedarf einer kontinuierlichen Aktualisierung und Erneuerung der Kenntnisse, Fähigkeiten und (persönlichen und beruflichen) Kompetenzen verstärkt“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2005, S. 10).

Es geht hervor, dass lebenslanges Lernen eine zwingende Maßnahme und gleichzeitig eine Herausforderung ist. Nicht alle Personen sind fähig oder gewillt sich dem lebenslangen Lernen hinzugeben. Ein Wettbewerb entsteht um alle Personen so qualifiziert wie möglich auszubilden und in ihnen den selbstständigen Wunsch nach lebenslangem Lernen zu wecken. Das Lernen endet nie. Neue Medien und Technologien treiben den Trend des lebenslangen Lernens an. Bei technischen Programmen werden immer wieder neue Updates konfiguriert um das Programm noch schneller und qualitativer zu gestalten. Ähnlich ist es beim Menschen, es reicht nicht mehr eine Art und Weise des Programms zu kennen, sondern das Wissen über die aktuellste Version ist entscheidend. Auf dem neuesten Stand des Wissens zu sein steht im Vordergrund.

### 3 ZIELE

---

Das Personalmanagement eines Unternehmens verfolgt diverse Ziele um die Bedürfnisse des Unternehmens und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht zu werden. Diese Ziele betreffen ökonomische, individuelle, ökologische und soziale Bereiche. Die Arbeitskraft des Menschen ist ein Kostenfaktor und sollte daher effizient genutzt werden. Um Effizienz zu erreichen muss ein Unternehmen Zufriedenheit und entsprechende Qualifikation der Arbeitskräfte gewährleisten können (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2012, S. 143f.). Die Weiterbildung des Personals muss zweckmäßig so eingesetzt werden, um Kundinnen- und Kundenbindungen zu festigen, flexible Aufgabenverteilungen des Personals zu ermöglichen, Motivationen zu steigern, Persönlichkeiten zu entfalten, neue Verfahren und Arbeitsmittel rasch einzusetzen sowie Integrationen zu gewährleisten (vgl. Kels 2009, S. 124). Die Personalentwicklung ist ein wesentlicher Teil des Personalmanagements und übernimmt die Verantwortung für die Qualifikation und Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wirtschaftlich betrachtet, ist das Ziel der Personalentwicklung die Unterstützung zur Zielerreichung des Unternehmens und der effektive Arbeitskräfteeinsatz unter Berücksichtigung der Unternehmensressourcen. Unter Betrachtung mehrerer Perspektiven setzt sich die Personalentwicklung zum Ziel eine fortlaufende qualitative Weiterentwicklung und Flexibilisierung der Individuen, aufgrund von Arbeitswelтанforderungen, zu gewährleisten. Die Selbstständigkeit und Organisationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie deren aktive Motivierung und Bindung an das Unternehmen stehen im Vordergrund. Um erfolgreich agieren zu können sind mehrere Faktoren entscheidend. Die Maßnahmen der Personalentwicklung sollen als ein gemeinsamer Prozess fungieren um die gegenseitige Unterstützung der einzelnen Maßnahmen zu ermöglichen. Der Fokus sollte auf die beruflichen Entwicklungsphasen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt werden. Eine ganzheitliche Begleitung von Beginn einer Ausbildung bis hin zur Entwicklung als Führungskraft zeichnet erfolgreiche Personalentwicklung aus. Weitere Faktoren sind die Anregung zum selbstständigen Lernen und Lernen wollen, Transparenz der Personalentwicklungsinstrumente, dauerhafte Weiterbildungsangebote und Nachhaltigkeit (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2012, S. 143ff.).

Das übergreifende Ziel des Personalmanagements ist die optimale Ausführung der strategischen Unternehmensziele und der operativen Personalziele. Dahingehend sind vier Aspekte zu fokussieren. Die vier Aspekte teilen sich in die Zentralisierung von Instrumenten und Aufgaben des Personalmanagements, ressourcenorientierter Einsatz des Personals, Orientierung der Unternehmensaufgaben an dessen strategischen Zielen, prozessoptimierendes Personalmanagements und Aufbau von Geschäftsbeziehungen auf industrieller Ebene (vgl. Kels 2009, S. 103).

Jung 2011 erläutert *unternehmensbezogene* und *mitarbeiterbezogene* Ziele der Personalentwicklung. Unternehmensbezogene Ziele werden durch folgende Aspekte definiert:

- ❖ „Die Mitarbeiter sollen mit ihren fachlichen und persönlichen Fähigkeiten aufgabengerecht eingesetzt werden.
- ❖ Die Mitarbeiter sollen lernen, in neuen Situationen flexibel zu agieren und reagieren.
- ❖ Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter soll gesteigert werden.
- ❖ Die Leistungsreserven der Arbeiter sollen genutzt werden.
- ❖ Die zunehmende Komplexität und die wachsende Anforderung nach Veränderungen sollen von den Mitarbeitern erkannt werden“ (Jung 2011, S. 252).

Die Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind:

- ❖ „Die Mitarbeiter wollen wissen, welches berufliche Ziel sie anstreben wollen.
- ❖ Sie haben die Möglichkeit, zu prüfen, welche Aufgaben sie in der Organisation übernehmen möchten.
- ❖ Sie können daran arbeiten, inwieweit sie ihre momentanen Tätigkeiten ausfüllen, unter- oder überfordern.
- ❖ Ihre Zufriedenheit wird positiv beeinflusst.
- ❖ Größere individuelle Mobilität am Arbeitsmarkt“ (Jung 2011, S. 252).

Zusätzlich sind noch weitere Personalentwicklungsziele ausschlaggebend. Diese Ziele sind die Förderung einer Kultur des Unternehmens, Steigerung der Motivation von

Mitarbeitenden zu neuen Themen, Förderung zur Fähigkeit des selbstständigen Lernens und die Förderung eines positiven Erscheinungsbildes des Unternehmens (vgl. Jung 2011, S. 253).

### 3.1 EINFLUSSFAKTOREN

Durch die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen und Erweiterungen der strategischen Ziele entsteht eine Neuorientierung von Geschäftsbeziehungen, Aufgaben und bisherigen Traditionen. Unternehmen agieren netzwerkübergreifend und eine neue Teilung der Arbeitsrichtlinien entfaltet sich (vgl. Kels 2009, S. 29).

Dachrodt et al. 2014 zeigt eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalforschung vom Jahr 2011 aus, in der vier Haupteinflussfaktoren das Personalmanagement beeinflussen. Diese Faktoren bestehen aus dem Wandel von Werten, technologische Veränderungen, Globalisierung und gesellschaftliche Veränderungen (vgl. Dachrodt et al. 2014, S. 80). Diverse Faktoren beeinflussen die Umsetzung von Maßnahmen der Personalentwicklung. Geteilt werden diese in interne und externe Faktoren. Die internen Faktoren beziehen sich, nach Wegerich 2011, auf die Struktur des Unternehmens, deren kulturelle Aspekte, die strategische Ausrichtung und auf die Technik (vgl. Wegerich 2015, S. 19ff.).

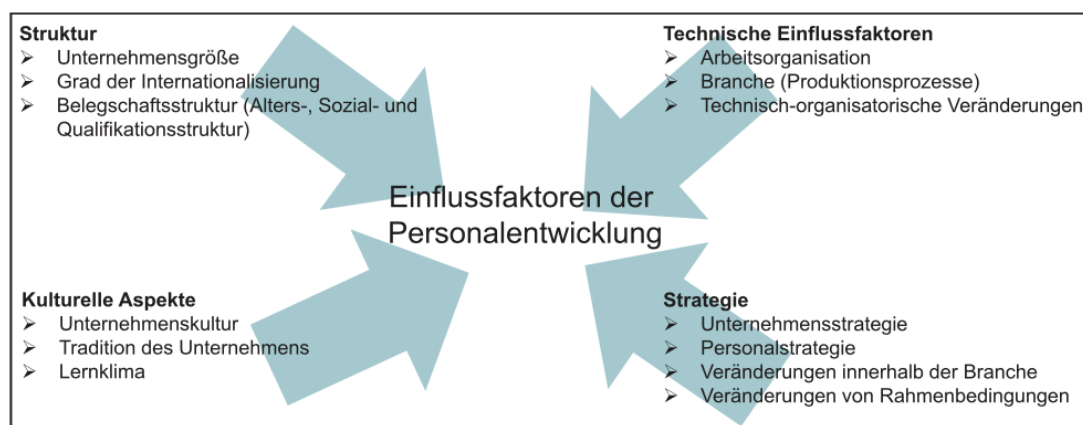


Abbildung 1: Interne Einflussfaktoren (Wegerich 2015, S. 20)

Anhand von Abbildung eins ist zu erkennen, dass die Struktur eines Unternehmens abhängig von der Größe, der Internationalisierung und der Belegschaft ist. Kulturelle Aspekte des Unternehmens werden durch Traditionen und Arbeitsklima geformt.

Normen und Werte und die Handlungen des Führungspersonals sind wesentlich für eine aktive Personalentwicklung. Dadurch können eine Vielzahl von Personalentwicklungsmaßnahmen umgesetzt und ermöglicht werden. Ein harmonisches Arbeitsklima und Wertlegung auf Tradition und die Belegschaft tragen zur Weiterbildung bei um Qualifikation und Erweiterungen von Kompetenzen zu gewährleisten. Die Strategie eines Unternehmens bestimmt unter anderem die Stellung von Personalentwicklung im Unternehmen und ermöglicht im besten Fall Innovationen und Veränderungen von Bedingungen. Durch den Einfluss von moderner Technik können Personalentwicklungsinstrumente vereinfacht werden und die Organisation der Arbeitsprozesse wird optimiert. Externe Faktoren treten in vielfacher Hinsicht auf. Die Interkulturalität zeigt sich als wachsender Faktor der die Personalentwicklung beeinflusst. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen gezielt interkulturelle Kompetenzen entwickeln, damit das Unternehmen international erfolgreich sein kann. Lebenslanges Lernen ist nicht mehr wegzudenken und daher sollte die Personalentwicklung Individuen berücksichtigen und deren Lernbegleitung während des Lebens garantieren um bestens qualifiziertes Personal vorzuweisen. Die Technik stellt als interner aber auch als externer Faktor neue Möglichkeiten dar um eine adäquate Personalentwicklung zu erreichen (vgl. Wegerich 2015, S. 21f.).

### **3.2 AUFGABEN**

Die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine der wesentlichsten Bestandteile der Personalentwicklung. Die Arbeitskräfte müssen in ihrem Berufsfeld kompetent agieren.

Die Art der Aufgaben und Funktionen des Personals sollen an der aktuellen Strategie der Organisation ausgerichtet sein. Dabei müssen gegenwärtige und zukünftige Anforderungen beachtet werden. Daher ist die gesamte Erfassung des Leistungsvermögens der Mitarbeitenden zu ermitteln, um diese effizient einzusetzen. Zusätzlich sollen die Bedürfnisse des Personals im Hinblick auf Entwicklung der sozialen, persönlichen und beruflichen Kompetenzen gefördert werden (vgl. Zech 2010, S. 185). Um diese übergreifende Kompetenz zu sichern fokussiert sich die Fort- und Weiterbildung auf Teilgebiete, welche zusammenwirkend die Handlungskompetenz

ergeben. Diese Teile beinhalten Fachkompetenzen, Sozialkompetenzen, Methodenkompetenzen und persönliche Kompetenzen (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2012, S. 155f.). Für den Bildungserwerb im beruflichen und privaten Kontext ist die Kompetenz und deren Entwicklung theoretisch und praktisch ein wesentlicher Begriff. Im Bereich der Weiterbildung wird Kompetenz anhand von Konzepten auf diverse Arten enger betrachtet, als in der ersten beruflichen Ausbildung (vgl. Dehnbostel 2007, S. 32).

Die Fachkompetenz umfasst Kenntnisse welche für die Durchführung der Arbeitsaufgaben relevant sind. Die Sozialkompetenz zeigt sich durch Teamarbeit und kommunikative Fähigkeiten. Organisationsfähigkeit und Problemlösungsstrategien ergeben sich in der Methodenkompetenz. Die persönlichen Kompetenzen betreffen die Fähigkeiten der Individuen sich selbst zu organisieren. Um entscheiden zu können ob und welche Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt werden müssen ist die Ermittlung des Bildungsbedarfs zentral. Es wird zwischen der quantitativen und qualitativen Bildungsbedarfsermittlung unterschieden. Die quantitative Ermittlung dient zur Bestimmung der Arbeitskräfteanzahl und welche Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden. Abhängig ist diese Größe vom geplanten Budget des Unternehmens. Effizienz zeigt sich hier durch den Einsatz von neuen Technologien und Methoden, wie zum Beispiel e-Learning Programme. Auf drei Arten kann die quantitative Bildungsbedarfsermittlung erfolgen, erstens durch ständige Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zweitens aufgrund von gewünschten Schulungen des Führungspersonals für eine Abteilung und drittens durch verpflichtende Programme, zum Beispiel zum Thema Sicherheit am Arbeitsplatz. Die qualitative Bildungsbedarfsermittlung umfasst die Inhalte, welche durch die Weiterbildung erlernt werden sollen. Um die qualitative Bildungsbedarfsermittlung zu bestimmen müssen derzeitige und notwendige zukünftige Arbeitsanforderungen analysiert werden. Das ermittelte Anforderungsprofil wird mit den derzeitigen Kompetenzen des Personals oder einer Abteilung verglichen. Das Ergebnis des Vergleichs weist den Qualifikationsbedarf auf (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2012, S. 155ff.).

## 4 INHALTE DER PERSONALENTWICKLUNG

---

Das Aufgabenfeld der Personalentwicklung ist vielfältig gestreut. Der Trend wandelt sich häufiger in die Spaltung der Aufgaben mit anderen Bereichen des Unternehmens. Das bedeutet, dass die Personalentwicklung nicht nur eigene Inhalte umsetzt, sondern auch eine unterstützende Funktion für andere Bereiche bieten soll. Dies kann eine Beratungsfunktion für das Personal und Führungskräfte sein, eine begleitende Funktion bei Realisierung neuer Personalentwicklungsinstrumenten, Coaching von Projekten und Workshops, Konzeption und Umsetzung von Bildungsmaßnahmen und qualitätsorientierte Handlungen (vgl. Kailer et al. 2001, S. 47). Detaillierte differenzierte Inhalte werden im Laufe des Kapitels erläutert.

Viele Handlungsfelder fließen in die Personalentwicklung ein. Um Aufgaben kompetent zu lösen sind Aspekte der Pädagogik und Psychologie nicht wegzudenken. Schließlich stehen die großen Bereiche des Lernens und der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitermotivation an erster Stelle.

Zur Übersicht der Inhalte und Aufgaben von Personalentwicklung dient die nachfolgende Tabelle eins nach Becker 2013. Die Inhalte teilen sich in Personalentwicklung im engen Sinn, Personalentwicklung im erweiterten Sinn und Personalentwicklung im weiten Sinn. Einige Beispiele zu jedem Inhalt werden in der Tabelle genannt. Im folgenden Kapitel werden ausgewählte Aufgaben der Inhalte, welche für die pädagogische Arbeit in der Personalentwicklung relevant sind, erläutert.

<b>Bildung</b>	<b>Förderung</b>	<b>Organisations- entwicklung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Berufsausbildung inklusive duale Hochschulausbildung</li> <li>○ Fachhochschul- und Hochschulbildung</li> <li>○ Berufliche und allgemeine Weiterbildung</li> <li>○ Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräftebildung</li> <li>○ Arbeitsplatznahe und arbeitsintegriertes systematisches Anlernen</li> <li>○ Umschulung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stellenbündel</li> <li>○ Auswahl und Einarbeitung</li> <li>○ Arbeitsplatzwechsel</li> <li>○ Auslandseinsatz</li> <li>○ Nachfolge- und Karriereplanung</li> <li>○ Strukturiertes Mitarbeitergespräch</li> <li>○ Systematische Entwicklungsberatung</li> <li>○ Peer Supervision, kollegiale Beratung</li> <li>○ Coaching, Mentoring</li> <li>○ Supervision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Teamentwicklung</li> <li>○ Projektarbeit</li> <li>○ sozio-technische Systemgestaltung</li> <li>○ Gruppenarbeit</li> <li>○ Change Management</li> <li>○ Großgruppenveranstaltungen</li> <li>○ Fachliche Netzwerke und soziale Netzwerke</li> <li>○ Events und Kulturveranstaltungen</li> <li>○ Betriebsfeiern, Newsletter und Betriebszeitungen</li> </ul>
PE im engen Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisations-entwicklung

Tabelle 1: Aufgaben Personalentwicklung (Becker 2013, S. 4)

## 4.1 BILDUNG

In Österreich gliedert sich das Bildungssystem in Primar- und Sekundarstufe eins, welches die allgemeine Schulpflicht enthält, in Sekundarstufe zwei, welches die berufsbildende und allgemeine Ausbildung beinhaltet und in die Postsekundär- und Tertiärstufe. Für die Berufsausbildung kann zwischen einem dualen Berufsausbildungssystem, einer berufsbildenden mittleren, höheren und allgemeinbildenden höheren Schule gewählt werden. Es gibt noch die Wahl für einen zweiten Bildungsweg, welcher für das Nachholen eines Bildungsabschlusses vorgesehen ist. Vor allem im dualen Bildungssystem ist eine ausgeprägte Personalentwicklung relevant. Es handelt sich dabei um eine Berufsausbildung direkt im Betrieb, auch Lehre genannt und wird in Kombination mit dem Besuch einer Berufsschule angeboten (vgl. OeAD 2014, Das österreichische Bildungssystem). Die



Betriebe, welche für die Ausbildung der Lehrlinge zuständig sind, verfügen über die Vermittlungsbefugnis von berufsrelevanter Fertigkeiten und Kompetenzen. Die Personalentwicklung achtet darauf, dass dieses System im Betrieb funktioniert. Sobald die Lehrausbildung abgeschlossen ist, ergibt sich die Chance für den Lehrling im Ausbildungsbetrieb einen Beruf wahrzunehmen, für den er oder sie sich qualifiziert haben. In weiterer Folge wäre damit der Nachwuchs für Fachkräfte gesichert (vgl. Becker 2013, S. 266ff.). Es besteht zusätzlich die Möglichkeit die Berufsausbildung mithilfe eines Studiums zu absolvieren. Die Personen können diesen Ansatz als integrierende Erstausbildung, als Praxiszusatz, als Weiterbildung im Sinne einer Teilzeitarbeit oder als Weiterbildung trotz Vollzeiterwerb wahrnehmen. Ein Vertrag für eine Ausbildung ist zwischen dem Betrieb und der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter abzuschließen. Die Kombination zwischen Beruf und Studium bietet sowohl für das Unternehmen als auch für die Studierenden einige Vorteile. Die Studierenden haben die Gelegenheit zusätzliche bzw. neue Qualifikationen zu erlangen und deren Berufsaufstiegschancen im Betrieb und am Arbeitsmarkt zu steigern. Selbstständigkeit, Verantwortung und breitere Perspektiven werden erlernt. Für den Betrieb ergeben sich die Vorteile durch den Erhalt von sehr gut qualifizierten Arbeitskräften und das Image kann verbessert werden (vgl. ebd., S. 289ff.).

Wissen und lebenslanges Lernen ist eine wesentliche Grundlage und Bedingung, um den individuellen Lebensweg zweckvoll zu gestalten und an der sozialen Gesellschaft und deren Prozessen teilzuhaben (vgl. De Riz/Stark 2006, S. 6).

Bei der Planung von Bildungsmaßnahmen ist der Fokus auf langfristige Ziele und Bedarfe zu richten. Es werden viele Entscheidungen getroffen, die die Zielgruppe betreffen, die Ziele des Unternehmens einbeziehen und die Art und Weise der inhaltlichen Vermittlung betreffen. Es ist die indirekte Pflicht des Unternehmens für die Qualifikation und für Aufstiegschancen der Mitarbeitenden zu sorgen. Bildung wird sozusagen von der Gesellschaft explizit in der Arbeitswelt gefordert. Das heißt, dass die Unternehmen den Bildungsauftrag der Gesellschaftspolitik umsetzen müssen. Das Personal muss bei neuen Anforderungen mobil und schnell eingesetzt werden können (vgl. Engelbert/Dachrodt 2014, S. 1284f.). Diesner 2008 beschreibt, nach Euler 1997, dass Bildung im engsten Sinn zur Entfaltung und Entwicklung der eigenen Persönlichkeit dient. Im weiten Sinn bedeutet Bildung die situationsgerechte

Handhabung von Anforderungen und die Erlangung von Handlungskompetenzen (vgl. Diesner 2008, S. 33).

## **4.2 FÖRDERUNG**

Förderung und Bildung stellt im erweiterten Sinne eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung dar. Durch die Förderung werden Prozesse des Lernens geschaffen. Lernen bewegt eine Verhaltensveränderung und Handlungsfähigkeit (vgl. Ryschka/Solga/Mattenklott 2011, S. 22).

Förderung bezieht sich auf Ermittlung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit, zu erfüllende Ansprüche des Berufs, Coaching, Handlungsweisen und Produktivität durch Gespräche zu ermitteln und Mentoring. Integrationsprozesse fallen in den Bereich der Förderung, da immer mehr Personen mit interkulturellem Hintergrund Unterstützung am Arbeitsplatz benötigen. Zu den Prozessen gehören unter anderem die Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach einer Karenzzeit, Pflegefreistellung oder längerer Erkrankung. Ein umfassender Service bei Antritt eines Einsatzes im Ausland gehört ebenfalls in den Aufgabenbereich der Personalentwicklung im erweiterten Sinne. Förderung ist insofern ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung da die Individualität des Personals im Vordergrund steht (vgl. Becker 2013, S. 447f.). Ob eine Förderung des Personals, bzw. das Lernen selbst gefördert wird, ist von verschiedenen Aspekten wie der Organisation der Arbeit, den beruflichen Aufgaben und der Kultur des Unternehmens abhängig (vgl. Dehnbostel 2007, S. 69). In der heutigen Zeit muss jede Person flexibel und auf diverse wachsende Anforderungen schnell reagieren können. Die Arbeitswelt fordert Individuen, einzigartige Begabungen, Fähigkeiten und Kenntnisse. Die Personalentwicklung sieht ihre Aufgabe darin, diese besonderen Fähigkeiten und Begabungen zu fördern und zu entwickeln, sodass das Unternehmen in der Arbeitswelt mobil und attraktiv wird. Vielen Menschen ist es wichtig, sich im Beruf entfalten zu können und persönliche Ziele zu erreichen. Der Fokus wird auf die Lebensplanung und den Karriereweg gelegt. Der traditionelle Berufsweg eines Menschen hat sich stark verändert. Vor einigen Jahren gab es noch einen klaren strukturierten Karriereweg, welcher nun durch irreguläre Berufswege und Dienstverhältnisse ersetzt wird. Dies bedeutet, dass eine Person in verschiedenen

Berufssparten arbeitet und sich ihr Lernverhältnis dementsprechend ändert. Hier findet der Ansatz der Förderung seinen Schnittpunkt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen gefördert werden um ihre Stärken zu erkennen und zu intensivieren um den Veränderungen gewachsen zu sein. Folglich gelingen durch Förderungen Karrieresprünge und Verantwortung kann übernommen werden, was wiederum zur Zufriedenheit führt (vgl. Becker 2013, S. 447ff.).

### **4.3 ORGANISATIONSENTWICKLUNG**

Organisationsentwicklung umfasst die Förderung und Entwicklung für Personen eines Unternehmens und der Organisation. Für die Entwicklung der Organisation werden die Kultur des Unternehmens, Leistungsfähigkeit, Lösungsfähigkeit für Probleme und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gefördert (vgl. Becker 2013, S. 721). Durch Organisationsentwicklung strebt das Unternehmen einen besseren Status in der Gesellschaft an. Anhand von Zielen und Maßnahmen zur Entwicklung kann eine bestmögliche Veränderung stattfinden (vgl. Eisele/Doyé 2010, S. 276).

Nach Becker wird Organisationsentwicklung wie folgt definiert:

„Organisationsentwicklung soll verstanden werden als dauerhafter, managementgeleiteter zielbezogener Prozess der Veränderung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert. OE ist ein Konzept des übergreifenden, ganzheitlichen und geplanten Wandels“ (Becker 2013, S. 722).

Unternehmensstrukturen und Prozesse unterliegen einer fachübergreifenden Betrachtung um die Ziele der Organisation zu verwirklichen. Organisationsentwicklung wird von der Managementebene verwaltet und erfordert eine Vielfalt an Methoden und Strategien. Das bedeutet, dass bei der Organisationsentwicklung zuerst die Organisation selbst im Vordergrund steht. Hier werden die wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens formuliert und mit den individuellen Zielen des Personals kombiniert (vgl. Dehnbostel 2007, S. 21f.).

Die nachfolgende Grafik zeigt den Wandel von der klassischen zu lernorientierten Personalentwicklung. Dabei werden ausgewählte Kriterien, wie grundlegende Verständnisse, Ziele, Beteiligte, Voraussetzungen, Methoden, Lernbereiche und Prozesse betrachtet. Friedrich 2010 erstellte die Übersicht anhand einer Anlehnung nach Krämer-Stürzl 2003. Im praktischen Alltag einer Personalentwicklung werden oft klassische mit innovativen Maßnahmen kombiniert.

<b>Kriterien</b>	<b>Eher traditionelle Personalentwicklung</b>	<b>Eher innovations- und lernorientierte Personalentwicklung</b>
<b>Grundverständnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lernende als Objekte</li> <li>▪ Initiale berufliche Ausbildung mit beruflicher Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lernende als selbstorganisierende Systeme</li> <li>▪ Lebenslange Kompetenzentwicklung</li> </ul>
<b>Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steigerung der Effizienz einzelner Mitarbeitender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Langfristige Steigerung der Effizienz von Teilsystemen und des Gesamtsystems</li> <li>▪ Individuelle Unterstützung bei der Implementierung strategischer Ziele</li> </ul>
<b>Beteiligte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeitende als Individuen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einzelne Mitarbeitende, Gruppen, gesamte Organisation wie auch temporär zusammenarbeitende Teams</li> </ul>
<b>Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe fachliche Kompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohes Maß an Fach-, Sozial- und personaler Kompetenz der Beteiligten</li> </ul>
<b>Methodische und inhaltliche Formen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externe und interne Bildungs- und Informationsveranstaltungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lernen am Arbeitsplatz; Lernortkombinationen (Seminar/Coaching/Information/ selbstgesteuertes Lernen)</li> <li>▪ Projektarbeit</li> <li>▪ Förderung umfassender Handlungskompetenz (Fach-, Sozial-, Methoden- und Reflexionskompetenz)</li> <li>▪ Engste Verknüpfung von Arbeiten und Lernen</li> <li>▪ Selbstgesteuerte, selbstorganisierte Lernprozesse</li> <li>▪ Weitgehende Selbst- und Mitbestimmungsmöglichkeiten des Lernens, individuelle Differenzierung der Lernsituationen</li> </ul>
<b>Lernbereiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überwiegend kognitiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überwiegend affektiv, wertgesteuert, problemlösungsorientiert</li> </ul>
<b>Prozesscharakter der Änderungsstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozess wird durch die Bildungsabteilung induziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbstauslösend, selbstgesteuert; enge Verzahnung von Führungskraft und Lernenden; Führungskraft übernimmt Verantwortung für die Lernförderung.</li> </ul>

Abbildung 2: Klassik und Innovation (Friedrich 2010, S. 96)

## 5 AUSGEWÄHLTE MAßNAHMEN DER PERSONALENTWICKLUNG

---

Im vorliegenden Kapitel dieser Arbeit werden ausgewählte Instrumente des Berufsfeldes der Personalentwicklerinnen und Personalentwickler vorgestellt. Die Auswahl bezog sich auf Instrumente, die für den Inhalt dieser Arbeit als passend empfunden wurden. Eine gesamte Auflistung über alle vorhandenen Instrumente würde den vorhandenen Rahmen sprengen.

### 5.1 WEITERBILDUNG

Die Weiterbildung des Personals stellt für die Personalentwicklung ebenso eine wichtige Aufgabe dar. Durch Weiterbildung können Fortschritte im Beruf, Flexibilität des Personals und ein qualitativer Bildungsstand gewährleistet werden. Weiterbildung gliedert sich nach Becker 2013 in eine *betriebliche* und *außerbetriebliche* Weiterbildung. Die betriebliche Weiterbildung kann intern als auch extern erfolgen. Intern bedeutet, dass die Weiterbildung direkt im Unternehmen absolviert werden kann, da das notwendige Weiterbildungspersonal bzw. eine Akademie vorhanden ist und daher Kosten spart. Extern kann Weiterbildung in Form von Seminaren und Schulungen durch Trainerinnen und Trainer bei externen Unternehmen erfolgen (vgl. Becker 2013, S. 306f.). Dabei sind die Kosten für Weiterbildung oft ein entscheidender Faktor. Zu beachten sind die anfallenden Kosten der Entwicklung eines Programms, der geplanten Handhabung, die Umsetzung der Maßnahme und die Evaluationskosten (vgl. Eisele/Doyé 2010, S. 271). Durch konkrete Definitionen von Zielen und die Vorgabe eines geeigneten Rahmens für die Weiterbildung, können individuelle Qualifikationsziele einbezogen werden (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 119). Weiterbildung richtet sich an die Anliegen des Personals und den Wünschen des Betriebs. Ermittelt wird Weiterbildung durch die Analyse von Stellenbeschreibungen und neuen notwendigen Anpassungen. Wie und welche Art von Weiterbildung benötigt wird ist abhängig von Sachlage, Personal und Abwicklungspotenzial. Die Sachlage umfasst die notwendigen Fertigkeiten und Bedarfe, welche vermittelt werden müssen. Das Personal

ist für die Gestaltung verantwortlich und welche Ziele und Bedürfnisse dabei abgedeckt werden. Das Abwicklungspotenzial eines Unternehmens entscheidet ob die Weiterbildung durchgeführt werden kann oder nicht. In erster Linie werden durch die Führungskräfte Bedarfe an Weiterbildungen ermittelt und anschließend von der Personalentwicklung weitergeführt (vgl. Becker 2013, S. 306ff.).

Eine Studie, vom Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft im Jahr 2008, untersuchte die Funktionen der betrieblichen Weiterbildung. Es wurden Befragungen von Verantwortlichen der Weiterbildung in branchenunterschiedlichen Unternehmen durchgeführt. Dabei wurden einige Funktionen der betrieblichen Weiterbildung sehr häufig genannt. Die Funktionen gliedern sich in Weiterbildung um vorhandene Aufgaben besser zu lösen, Qualifikationserweiterung um neue Tätigkeiten zu bewältigen, Entwicklung und Förderung der Kundenkommunikation und deren Services, innovationsorientierte Weiterbildungen, Darstellung eines besseren Images des Unternehmens und eine intensive Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit hohen potenziellen Fähigkeiten. Je nach Branche variiert die Wichtigkeit der genannten Funktionen in Unternehmen. Wobei in dieser Studie herausgefunden wurde, dass die Serviceattraktivität und Kundenorientierung den wesentlichsten Teil der Weiterbildungen ausmacht (vgl. Petanovitsch 2012, S. 4ff.).

Bei der Weiterbildungsplanung wird fokussiert welche Kompetenzen in kurzer Zeit am notwendigsten sind um die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern. Die nächste Priorität analysiert den finanziellen Aspekt um zu bewerten welche Weiterbildungen den größten Nutzen erzielen. Ein weiterer Punkt den es zu beachten gilt ist die Zentralisierung von Zielgruppen. Innerhalb des Unternehmens muss entschieden werden, welche Zielgruppen zuerst oder am wichtigsten weitergebildet werden müssen. Auch die gewünschten Weiterbildungen des Personals müssen überprüft werden um eine bestehende Zufriedenheit zu gewährleisten (vgl. Fredersdorf/Glasmacher 2008, S. 232).

Ziele der Weiterbildung werden nach Becker 2013 in drei Gruppen geteilt. Zum einen wird die Kategorie *individuelle Ziele* genannt. Diese beinhalten individuelle Persönlichkeitsentfaltung, Angleichungen der Fähigkeiten an berufliche Forderungen, Arbeitsplatzsicherheit, sozialer Status, Erreichung persönlicher Karriereziele und

Flexibilität am Arbeitsmarkt. Die zweite Gruppe bezieht sich auf *betriebliche Ziele*. Zu diesen Zielen zählen die Anpassungsfähigkeit und Mobilität des Personals, Wettbewerbsfähigkeit, Unterbindung von Verlusten und eine intensivere Verbindung zum Unternehmen selbst. Der dritte Bereich kennzeichnet *gesellschaftliche Ziele*. Gesellschaftliche Ziele richten sich an den Erhalt des Bildungsrechts, Erhaltung der Arbeitsmarktpolitik, volkswirtschaftliche Ziele und Internationalität eines Unternehmens. Die Bestimmungen zur Weiterbildung erfolgt nach pädagogischen und ökonomischen Gesichtspunkten. Diese zwei Punkte gewährleisten die optimale Entwicklung von Weiterbildungsstrategien hinsichtlich der Inhalte und Zielgruppen. Pädagogisch betrachtet, liegt der Fokus der Weiterbildung am Individuum selbst und bezieht die Lernmotivation ein. Zum einen müssen aktuelle individuelle Lebensplanungen und Werte einbezogen werden und zum anderen muss eine qualitative Bildung für jede Person erfolgen. Organisation und Struktur der Weiterbildung knüpfen an die ökonomischen Gesichtspunkte an (vgl. Becker 2013, S. 322ff.).

Strukturell strategisch betrachtet, gibt es je nach Größe und Art des Unternehmens ein differenziertes Management der Weiterbildung. Die kleinste Art eines Weiterbildungsmanagements zeigt sich durch die Führungskräfte. Personen, die ein Team führen, sollten die Potenziale und Entwicklungsbedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, erheben und fördern. Dabei tragen sie eine wichtige Rolle in kleinen und mittleren Unternehmen. Das Management kann auch als Teil des Aufgabenspektrums von einer Person übernommen werden. Diese Person übernimmt einen Teil der Weiterbildungsverantwortung und dies wird oft in Klein- und Mittelbetrieben umgesetzt. Die nächste größere strategische Version wäre die einer eigenen Weiterbildungsperson. Sie fungiert selbstständig und konzipiert die Maßnahmen für Weiterbildungen. In mittleren und größeren Unternehmen agiert die strategische Weiterbildung innerhalb einer eigenen Abteilung. Das Aufgabenspektrum erweitert sich hier, da die verantwortlichen Personen oft zusätzlich die Organisation von Schulungen und die Wahl von Trainingsperson übernehmen. In Konzernen existieren immer häufiger eigene Akademien zur Weiterbildung. Netzwerkbasierendes Arbeiten und international übergreifende Weiterbildungen sind hier möglich. Diese Akademien können ihre Angebote auch öffentlich anbieten. Als höchste strategisch betrachtete Weiterbildungsinstanz existieren nationale Akademien, die für branchenspezifische

kleinere und mittlere Betriebe das Weiterbildungsmanagement übernehmen (vgl. Fredersdorf/Glasmacher 2008, S. 227ff.).

## **5.2 FÜHRUNGSKRÄFTEBILDUNG**

Die Führungskräftebildung dient dazu die individuelle qualitative Weiterentwicklung im Führungsberuf und zur Führungsbefähigung zu gewährleisten. Zusätzlich sichert sie den Nachwuchsbedarf und orientiert sich an Aufstiegschancen des Personals. Die Aufgaben von Führungskräften sind breit gefächert und umfassen unter anderem Verantwortung für Finanzen und Personal, Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Entscheidungsfähigkeit, Problemlösungsstrategien, knüpfen von Netzwerken, Disposition, Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben (vgl. Becker 2013, S. 338ff.). Wesentlich ist eine qualitativ hochwertige Ausbildung für Führungskräfte. Komplexe Aufgaben füllen den Arbeitsalltag und oft werden zu lernende Inhalte mangelhaft gestaltet. Von Vorteil wäre die getrennte Zentralisierung zweier Bereiche. Einerseits müssen relevante Methodenkompetenzen von Führungstechniken erlernt und andererseits müssen führungsspezifische Kompetenzen und persönlichkeitsbezogene Fertigkeiten vermittelt werden (vgl. Schorp/Heuer 2008, S. 422f.). Qualifikation ist ein Muss. Führungskräfte müssen nicht nur ihr Team führen, sondern auch den notwendigen Methodenkoffer und individuelle Techniken kennen. Die Aufgabe der Qualifizierung von Führungskräften liegt bei der Personalentwicklung. Sie dient als Zwischenfundament, sodass die nächst höheren Führungspersonen diese Aufgabe nicht übernehmen müssen. Führungskräftebildungen befinden sich im stetigen Wachstum, da es mehr Bedarfe an Führungspersonal gibt, um ein Unternehmen noch weiter zu bestärken. Viele Unternehmen besetzen neue Führungspositionen mit internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dies steigert enorm das Aufgabenspektrum der Personalentwicklung hinsichtlich der passenden Weiterbildung dieser zukünftigen Führungspersonen. Umso größer die Organisation, desto mehr verschiedene Abteilungen existieren, die wiederum spezielle Anforderungen für Führungskräfte mit sich bringen. Das heißt, dass das Weiterbildungsmanagement diverse Bildungsmaßnahmen zur Verfügung stellen muss (vgl. Würmli 2010, S. 118f.).



Die Führungskräftebildung bringt individuelle und unternehmensbezogene Ziele mit sich. Das Verhalten einer Führungskraft wird zentralisiert und deren Leistungen in Bezug auf Personalführung, Verantwortung und Entscheidungen tragen zum Erfolg eines Unternehmens bei. Individuelle Ziele der Bildung fokussieren die persönliche Stellung im Unternehmen, Persönlichkeitsentfaltungen, Karrierechancen, Flexibilität, Steigerung des Gehalts, Freude an der Tätigkeit und das Streben nach Macht und Einfluss. Unternehmensziele der Führungskräftebildung erstreben den Erhalt von Führungspersonal, Gewährleistung von Nachwuchsführungskräften, Steigerung der Leistung des Personals, kommunikative und kooperative Entwicklungen der Führungskräfte und die Identifizierung mit den Unternehmenszielen. Führungskräfte fungieren ähnlich wie Personalentwicklerinnen und Personalentwickler. Sie sind verantwortlich für Entwicklung und Entfaltung ihrer eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für deren Motivation. Sie müssen deren Leistungspotenzial steigern um das Unternehmen für den Wettbewerb zu qualifizieren. Insofern entscheiden Führungskräfte über den Weiterbildungsbedarf und die notwendigen Qualifikationen des Personals (vgl. Becker 2013, S. 342).

### **5.3 KONZEPTION VON BILDUNGSMAßNAHMEN**

Nach einer Bildungsbedarfsanalyse folgen didaktische Entscheidungen für die Konzeption einer Bildungsmaßnahme. Die didaktische Planung beinhaltet die systematische Darstellung von Lehr- und Lerninhalten (vgl. Braun 2010, S. 144ff.).

Anhand von Abbildung drei sind die allgemeinen Prozesse der Personalentwicklung zu erkennen. Bevor eine Planung von Bildungsmaßnahmen durchgeführt werden kann, muss eine Bedarfsanalyse zum Entwicklungspotenzial durchgeführt werden. Wenn festgestellt wurde, welche Qualifikationen gefördert werden müssen, kann die Gestaltung eines Konzepts beginnen. Die Konzeptanalyse umfasst Lehr-Lernziele und die inhaltliche Vermittlungsgestaltung. Anschließend folgen die aktive Durchführung der Maßnahme und der Transfer in den Arbeitsalltag. Abschließend sollte eine Evaluation stattfinden, um etwaige künftige Verbesserungen vorzunehmen. Die Ermittlung von Zielen wird zunächst kurz erörtert.

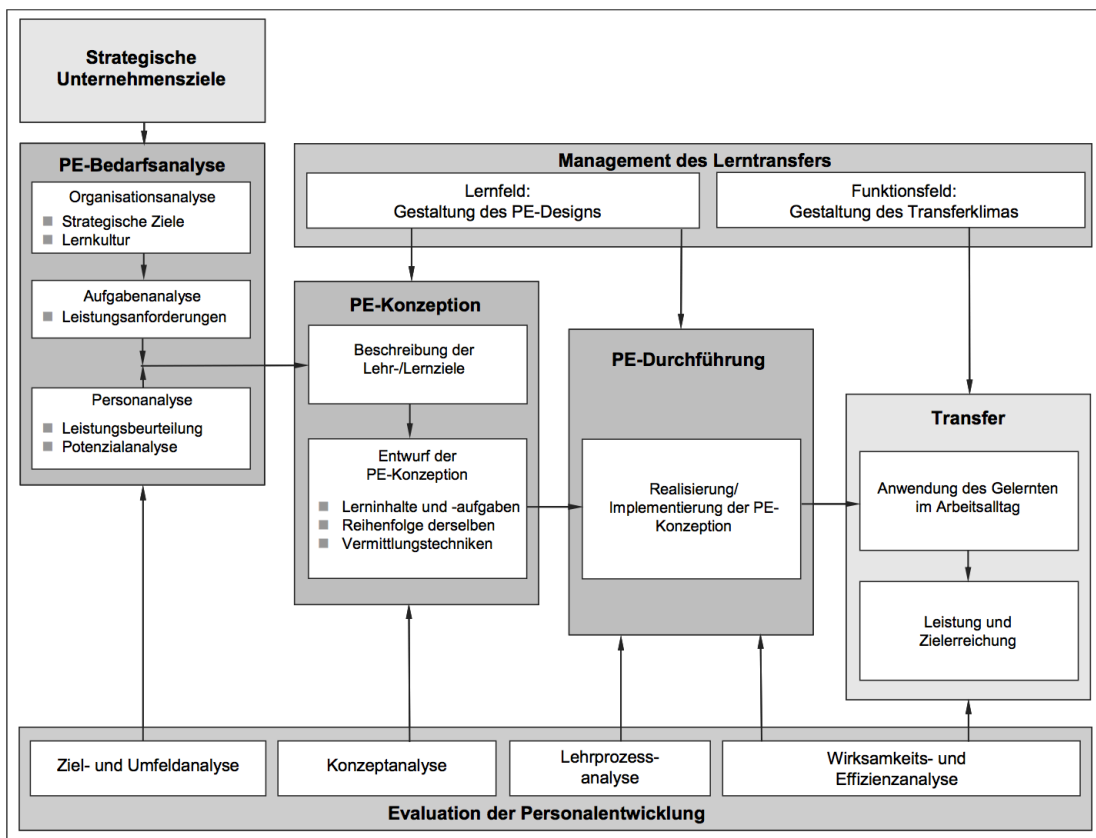


Abbildung 3: Prozesse der Personalentwicklung (Ryschka/Solga/Mattenklott 2011, S. 24)

Der erste Schritt ist die Formulierung von Zielen. Es müssen Leitziele, Richtziele, grobe und feine Ziele erörtert werden. Diese richten sich an die Bedarfe, Funktionen und bisherigen Wissensstand der zu lernenden Zielgruppe. Außerdem richten sie sich an die benötigte Soll-Ist Qualifikation. Nach der Definition von übergeordneten Zielen werden Lernziele formuliert. Lernziele können affektiv, pragmatisch oder kognitiv definiert sein. Diese werden dann in Feinziele geteilt (vgl. Braun 2010, S. 144ff.). Hauer 2011 orientiert sich bei der Definition von Lehr- und Lernzielen an Keck 1983 und Meyer 2001. Die Bestimmung von Lehr- und Lernzielen kann nach verschiedenen Bereichen erfolgen. Er definiert die Lehr- Lernzielbereiche wie folgt:

- ❖ „den kognitiven Bereich: Dieser bezieht sich vornehmlich auf das Erinnern von Wissen und auf intellektuelle Fähigkeiten wie Denken und Problemlösen
- ❖ den affektiven Bereich: Hierbei geht es u.a. um die Veränderung der Interessen, Einstellungen, Wertschätzungen bzw. um deren Entwicklung

- ❖ den psychomotorischen Bereich: Dieser bezieht sich auf manipulative und motorische Fähigkeiten“ (Hauer 2011, S. 3).

Jung 2011 besagt, dass die Lernziele folgende Schwerpunkte des kognitiven Lernprozesses beinhalten: Die Reflexion von bisher gelerntes, Zusammenhänge konstruieren und mit dem Wissen Probleme zu bearbeiten. Affektive Lernziele werden verwendet um neue Themen zu bearbeiten, Interesse zu wecken, diese zu verinnerlichen und sich letztendlich damit zu identifizieren. Die psychomotorischen Lernziele beziehen sich auf die körperlichen Bewegungsverhältnisse und deren Komplexität. Die Messbarkeit der Ziele darf nicht außer Acht gelassen werden. Sobald die Lernziele festgelegt sind, entscheidet sich die Personalentwicklung für eine Lehrstrategie. Diese kann *induktiv* erfolgen, indem die Inhalte systematisch der Reihe nach mit der Zielgruppe bearbeitet werden. Der Lernprozess der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientiert sich an Lösungsstrategien für Probleme und bezieht sich intensiv auf praktische Beispiele. Diese Strategie ist vor allem für Personen mit geringer Kenntnis vom Lernen von Vorteil, da der umfangreiche Lernstoff stückweise angeeignet wird. Die deduktive Vermittlung von Lerninhalten erfasst das Gesamtbild des komplexen Stoffes und bricht in schrittweise in zu lernende Teilabschnitte. Dies wird bei komplizierten Theorien häufig angewendet. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereits kompetenter, lernerfahrener und fähig mehrere Inhalte schneller aufzufassen. In der Praxis werden häufig beide Lehrstrategien in Kombination verwendet (vgl. Jung 2011, S. 274ff.).

Nach der vollständigen Zieldefinition werden die inhaltlichen Themenpunkte bestimmt. Systematische Konzeptionen dienen zur Umsetzung der Inhalte anhand von Methoden. Die Wahl der passenden Methoden für die Lernenden ist entscheidend. Es existiert eine große Anzahl von verschiedenen Methoden, welche zur Vermittlung von Lerninhalten dienen. Ein weiterer ausschlaggebender Aspekt ist die Wahl der Lernumgebung. Die Lernumgebung muss für die Lernenden förderlich und abwechslungsreich sein. Dabei sollten die persönlichen Merkmale, wie das Alter, der Zielgruppe beachtet werden (vgl. Braun 2010, S. 144ff.).

### *Methoden zur Konzeption*

Um eine geeignete Wahl für die Bildung des Personals zu treffen müssen Maßnahmen anhand einer passenden Kombination aus Didaktik und Methodik gewählt werden. Meist sind die zu vermittelnden Inhalte vorgeschrieben und die Personalentwicklung trifft die pädagogische Entscheidung über die ideale Methode, welche für die Vermittlung zuständig ist. Klassifiziert werden können die Methoden der Bildung durch Lernort, Sozialform, Initiative und Form des Lernens (vgl. Becker 2013, S. 390). Ökonomisch betrachtet, muss die Planung und Umsetzung von Bildungsmaßnahmen diverse Ansprüche erfüllen um tatsächlich in eine Umsetzung zu münden. Diese Ansprüche orientieren sich an den Kosten-Nutzen-Faktor und zielen nicht auf den Zweck der Persönlichkeitsentwicklung des Personals ab. Das Personal muss Leistungen hervorbringen und das erlangte Wissen soll ökonomisch verwertbar sein (vgl. Kels 2009, S. 148f.).

Der Lernort ist entscheidend und wird unterteilt in *on the Job*, *off the Job*, *out of the Job*, *near the Job* und *into the Job*. Beim Lernort *on the Job* werden Inhalte direkt am Arbeitsplatz vermittelt. Die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter erlangen Qualifikationen während sie die praktischen und theoretischen Aufgaben ihres Berufes absolvieren und unter realen Bedingungen lernen können (vgl. Wien/Franzke 2013, S. 21f.). Maßnahmen für *on the Job* Methoden wären Mitarbeitergespräche, E-Learning Programme, Aufgabenerweiterungen und neue Verantwortungsbereiche, Gruppenarbeit und teilautonome Arbeitsgruppen, den Wechsel des Arbeitsplatzes auf Zeit und Teilung des Arbeitsplatzes mit einer anderen Person (vgl. Friedrich 2010, S. 84f.). Anhand von *off the Job* werden Orte ausgewählt welche in keiner direkten Verbindung mit dem Arbeitsplatz stehen. Dabei wird hauptsächlich Theorie übertragen. Diese Orte können externe Bildungseinrichtungen sein, wo Seminare oder Workshops abgehalten werden (vgl. Wien/Franzke 2013, S. 21ff.). Beispielsweise können dies Vorträge sein, Planspiele, Konferenzen, Weiterbildungen mit Abschlüssen oder Hospitationen (vgl. Friedrich 2010, S. 90ff.). *Out of the Job* wird gewählt, wenn die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden und noch die Möglichkeit von Unterstützungsmaßnahmen in Anspruch nehmen können (vgl. Wien/Franzke 2013, S. 21ff.). Unterstützungsmaßnahmen können in Form von Altersteilzeit oder Outplacement-Beratungen stattfinden (vgl. Friedrich 2010, S. 92). *Near the Job*

bedeutet, dass eine Maßnahme gewählt wird, welche das Personal für einen bestimmten Zeitraum aus den täglichen Arbeitsaufgaben enthebt und mithilfe von Projektgruppen, Coaching oder Hospitationen Inhalte erlernt werden (vgl. Wien/Franzke 2013, S. 21ff.). Häufig gewählte Instrumente sind Lernstätten, Supervision, kollegiale Beratungen und Projekte (vgl. Friedrich 2010, S. 87f.). *Into the Job* beschreibt Ausbildungsmaßnahmen, welche den Einstieg in einen Beruf ermöglichen. Dies können Berufsausbildungssysteme oder ähnliche Ausbildungsprogramme sein (vgl. Wien/Franzke 2013, S. 21ff.). Des Weiteren fallen in diese Kategorie Praktika, Mentoring und Traineeprogramme (vgl. Friedrich 2010, S. 83f.).

Die Klassifikation nach Sozialform ist abhängig vom zu vermittelnden Inhalt. Manche Inhalte können besser als Gruppenarbeit oder Partnerarbeit erlernt werden. Für andere Inhalte eignen sich Formen der Einzelarbeit, Interaktionen oder des Frontalunterrichts sehr gut. Die Initiative von selbst- und fremdgesteuertem Lernen kann durch Trainerinnen und Trainer bestimmt werden. Selbstgesteuertes Lernen ist gekennzeichnet durch die persönliche Angleichung des Tempos welches ein Individuum zum Lernen benötigt. Fremdgesteuertes Lernen zeichnet sich durch gesteuerte Vorgaben der Trainerinnen und Trainer aus (vgl. Becker 2013, S. 390f.). Um die Qualität des Trainingspersonals zu überprüfen, wird eine Evaluation über das erlernte Wissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer vollzogen (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 128). Die Formen des Lehrens können darbietend erfolgen, indem die Lehrperson eine Art des Frontalunterrichts vermittelt. Kommunikative Formen binden die Lernenden aktiv in den Prozess mit ein und bei stofforientierten Formen werden Lernmethoden gewählt, die das Individuum in seiner Gesamtheit einbezieht und auf kognitive Aspekte Rücksicht nimmt (vgl. Becker 2013, S. 390f.).

## **5.4 STELLENBESCHREIBUNGEN**

In Stellenbeschreibungen wird im Detail festgehalten welche Aufgaben und Ziele vom Personal erfüllt werden muss. Es werden zu jeder auszuführenden Aufgabe Ansprüche beschrieben, die als Orientierung für eine zielgerichtete Erfüllung der Aufgabenbereiche dient. In den Profilen werden die zu bewältigenden Tätigkeiten und die notwendigen Anforderungen beschrieben (vgl. Zech 2010, S. 197). Vorherige Erfahrungen und

grundlegende Ausbildungen, so wie Pflichten und Stellvertreterregelungen werden in einer Stellenbeschreibung notiert. Vor allem für die Personalentwicklung dient die Stellenbeschreibung als wichtige Informationsquelle über die Anforderungen von Qualifikationen und Tätigkeiten. Durch sie können etwaige Förderungen des Nachwuchses, Entwicklungsbedarfe oder Planung einer Karrierelaufbahn ermittelt werden (vgl. Becker 2013, S. 450f.). In der Stellenbeschreibung werden, zusätzlich zu den Anforderungen, positive Aspekte des Unternehmens genannt. Eine kurze Vorstellung der Organisation, die Art der Position und Leistungen vom Unternehmen selbst werden angepriesen (vgl. Eisele/Doyé 2010, S. 122). Durch einen Vergleich zwischen dem SOLL und IST Profil einer Person kann die Personalentwicklung feststellen, ob im fachlichen Bereich zum Beispiel eine Weiterbildung förderlich oder im persönlichen Bereich ein Workshop für Konfliktmanagement hilfreich wäre. Nach eventueller Förderung oder Entwicklung des Personals können die Ergebnisse anhand der Stellenbeschreibung evaluiert werden. Die Stellenbeschreibung dient somit zur Erfolgskontrolle und als Evaluationssystem. Daraus filtert die Personalentwicklung fortlaufende Möglichkeiten zum Karriereaufstieg (vgl. Becker 2013, S. 450ff.).

## **5.5 PERSONALBESCHAFFUNG UND AUSWAHL**

Sich für eine Bewerberin oder einen Bewerber festzulegen ist kein einfacher Prozess. Die Entscheidung wird in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen und der Personalentwicklung durchgeführt. Es besteht ein doppelseitiger Prozess der Auswahlentscheidung. Schließlich entscheiden sich auch bewerbende Personen für ein Unternehmen (vgl. Krämer 2012, S. 171).

Bei der Personalauswahl wird darauf geachtet, dass die geforderten Kompetenzen mit den vorhandenen Kompetenzen so nah wie möglich übereinstimmt (vgl. Hilb 2011, S. 66). Die Personalentwicklung hat die Aufgabe ein konkret definiertes Stellenprofil zu veröffentlichen. Dieses Stellenprofil wird erarbeitet durch die Analyse der Stellenbeschreibung der zu besetzenden Position. Daraus ergeben sich notwendige Bildungsabschlüsse, Erfahrungen in der Arbeitswelt und Eigenschaften, welche die Bewerberinnen und Bewerber mit sich bringen sollten. Es muss zusätzlich entschieden werden, ob die Auswahl betriebsintern oder betriebsextern erfolgen soll. Anschließend

kann die Personalvorauswahl auf zwei Arten erfolgen, nämlich die Vorentscheidung und die Endentscheidung. Bei der Vorentscheidung wird erörtert ob die Interessentinnen und Interessenten über die notwendigen Erfordernisse verfügen oder nicht. Wenn die erkorenen Personen gewählt werden, gelangen sie zur Endentscheidung, wo sie diverse Tests, Aufgaben oder Assessment-Center bewältigen müssen. Zu guter Letzt stellen sich die Bewerberinnen und Bewerber meist einem Gespräch mit dem künftigen Vorgesetzten und dem Personalmanagement. In späterer Folge ist es von Vorteil, wenn die Führungskraft die Entscheidung zur Wahl eines Individuums trifft, da diese in Zukunft mit der neuen Person zusammenarbeiten wird. Um Fehlentscheidungen zu vermeiden ist eine enge Zusammenarbeit der Führungskräfte mit der Personalentwicklung entscheidend (vgl. Becker 2013, S. 485ff.).

Wie vorhin erwähnt, kann die Personalbeschaffung intern oder extern geschehen. Intern kann die Auswahl durch Vorschläge von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch eigens initiierte Bewerbung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters, oder durch diverse Ausschreibungen im Intranet oder Zeitungen erfolgen (vgl. Kauffeld/Grohmann 2011, S. 95).

Als externe Wege werden hauptsächlich Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterempfehlungen, Vorstellungsgespräche, Stelleninserate, Abwerbungen und Beauftragungen von Personalleasing Unternehmen gewählt.

Vorstellungsgespräche, laut Zech 2010, sind Verfahren der Auswahl welche am meisten von Unternehmen in Anspruch genommen werden. Selbst die Methode des Assessment-Centers wird erst nach Gesprächen eingesetzt (vgl. Zech 2010, S. 209). Nach der Entscheidung über den Weg der Personalbeschaffung findet eine Vorentscheidung unter den Bewerberinnen und Bewerbern statt. Diese Entscheidung beruht auf die Basisqualifikationen, wie Ausbildungen, Erfahrungen in beruflichen Tätigkeiten, Kenntnisse von Sprachen, Erfahrungen im Ausland, Führerschein etc. Zu beachten ist, dass die Personalentwicklerinnen und Personalentwickler keine Vorurteile über Geschlecht oder Religion aufweisen dürfen. Anschließend gibt es eine gewisse Anzahl an Personen die dann einem direkten Verfahren unterzogen werden. Bei diesem Verfahren wird getestet ob die Personen in ihren zukünftigen Aufgabenbereich passen oder nicht. Dazu werden Arbeitssituationen erstellt in denen die Fertigkeiten unter

Beweis gestellt werden können. Es folgt eine Darstellung der Ergebnisse und die Personalentwicklung reiht die Personen, welche mit höchster Wahrscheinlichkeit fachlich und persönlich für den Beruf geeignet sind. Zu Methoden eines direkten Verfahrens zählen Assessment-Center-Methoden, Fallstudien, Interviews, diverse Übungen in Gruppen oder mit Partnern und künstlich hergestellte Situationen (vgl. Becker 2013, S. 490ff.).

#### *Auswahl nach Biographie*

Anhand der Auswahl nach Biographie wird die Vergangenheit der Bewerberinnen und Bewerber analysiert. Die Analyse soll Rückschlüsse auf Verhalten und künftige Vorhersagen über die Motivation und Arbeitsweise bringen. Das heißt, wenn die Person im früheren Beruf erfolgreich tätig war, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass wieder mit erfolgreicher Arbeit zu rechnen ist. Die Bewerbungsunterlagen nehmen bei diesem Auswahlverfahren einen hohen Stellenwert ein. Nach zuvor geregelten Kriterien, werden die Unterlagen geprüft auf Äußerlichkeiten und formalen, inhaltlichen Voraussetzungen. Mangelnde oder äußerlich verwerfliche Materialien lassen auf Rücksichtslosigkeit oder Desinteresse schließen. Daraufhin werden die inhaltlichen Qualifikationen geprüft und der Lebenslauf erforscht (vgl. Becker 2013, S. 492ff.). Anhand von Lebenslaufanalysen können vorhandene Ausbildungen und persönliche Daten entnommen werden. Geprüft wird dieser auf Berufserfahrung, Vollständigkeit und auf die beigelegten Zeugnisse. Studienabschlüsse in Mindeststudienzeit, zielstrebige Ausbildungswege, internationale Erfahrungen und wenige Wechsel der Unternehmen sind gern gesehene Aspekte bei der Personalauswahl (vgl. Krämer 2012, S. 172). Die Beschreibung der persönlichen Motivation zur Bewerbung bei einem Unternehmen, kann ein positives Licht auf die Kandidatinnen und Kandidaten werfen. (vgl. Eisele/Doyé 2010, S. 132). Die Personalentwicklung muss nun Zusammenhänge zwischen den Qualifikationen und den Anforderungen der Stelle erkennen können. Ein Bewerbungsschreiben kann ebenfalls ein überzeugendes Argument für die Kandidatinnen und Kandidaten sein. Individualität, Bezüge zur ausgeschriebenen Position und inhaltlich auf das Unternehmen angepasst sind nur einige Details die sich positiv auf die Bewerbung auswirken kann. Sprachliche Wortgewandtheit oder Rechtschreibfehler können charakteristische Züge erkennen lassen. Sätze im Konjunktiv



können eine Person unsicher wirken lassen, jedoch wäre eine reine Verwendung von Sätzen im Superlativ eine Folgerung auf extremes Selbstbewusstsein. Bei der Betrachtung des Lebenslaufes werden, wie bereits kurz erwähnt, Hinweise für zukünftiges Verhalten von der Vergangenheit abgeleitet. Das Bewerbungsfoto sollte ebenfalls einen professionellen Eindruck hinterlassen und kein Urlaubsfoto oder veraltet sein. Chronologische Anordnungen von Ausbildungen, Erfahrungen, Sprachkenntnissen, Sonstiges und Interessen runden einen Lebenslauf ab. Die geordnete Reihenfolge der Daten gibt der Personalentwicklung einen optimalen Überblick. Um etwaige Qualifikationen besser beurteilen zu können sind Zeugnisse und Referenzen von Vorteil. Dienstzeugnisse können durch Formulierungen genauen Aufschluss über das Verhalten oder die Arbeitsweise im Unternehmen geben. Die Personalentwicklung beurteilt zusätzlich Ausbildungszeugnisse und Zertifikate und ermittelt dadurch eventuelle passende Bewerberinnen und Bewerber. Leistungen, Diplome und die bisherige Dauer der Tätigkeit in einem Unternehmen sind ausschlaggebende Kriterien. Auch wenn Personen sehr gute Ausbildungszeugnisse vorweisen können ist von der Personalentwicklung abzuwägen ob die Ausbildungen den zukünftigen Anforderungen entsprechen können (vgl. Becker 2013, S. 492ff.).

Ein weiterer aufschlussreicher Bereich wird durch ein Bewerbungsgespräch erfasst. „Das persönliche Gespräch ist ein Standardelement im Auswahlprozess“ (Krämer 2012, S. 173). Dies ist eine der häufigsten Methoden der Personalentwicklung nach Analyse der Bewerbungsunterlagen. Das Gespräch findet zwischen den Verantwortlichen des Personalmanagements, der künftigen Führungskraft und der Bewerberin oder des Bewerbers statt (vgl. Becker 2013, S. 504ff.). Es ist von Vorteil, wenn zwei Personen des Unternehmens das Bewerbungsgespräch mit den Kandidatinnen und Kandidaten führen. Die interviewenden Personen können ihre Fragestellungen je nach Aufgabengebiet teilen. Dies dient der Effizienz und die Bewerbenden werden durch ein *Mehr-Augen-Prinzip* vielseitiger bewertet (vgl. Krämer 2012, S. 174).

Bewerbungsgespräche dienen dazu in kurzer Zeit so viele Informationen wie möglich von potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten zu eruieren. Dabei soll der finanzielle Aspekt für die Auswahl der Bewerbungen niedrig gehalten werden und ein Verfahren gewählt werden, welches kostengünstig und vielversprechend ist (vgl. Friedrich 2010, S. 51). In diesem Gespräch wird der Lebenslauf nochmals erläutert und relevante

Details zum Arbeitsplatz und des Unternehmens werden preisgegeben. Bewerbungsgespräche machen einen ersten Eindruck zur bewerbenden Person möglich und die Personalentwicklung kann sich ein klares Bild verschaffen. Sie werden oft in Kombination mit Assessment-Center Aufgaben genutzt. Im Gespräch geht es darum Fragen über das Stellenprofil, zu fachlichen und persönlichen Qualifikationen zu stellen. Nicht nur die sich bewerbenden Personen sollten vorbereitet sein, sondern auch die interviewenden Personen. Zur Hilfestellung kann ein Kriterienkatalog erstellt werden, der den Ablauf und zu erörternden Fragen beinhaltet. Die allgemeinen Regeln der Gesprächsführung sollten beachtet und Vorurteile vermieden werden. Demnach ergeben sich drei Phasen für das Bewerbungsgespräch. In der Vorbereitungsphase wird der Katalog zur Orientierung erstellt und eine gemeinsame Rücksprache der Personalentwicklung mit der Führungskraft abgehalten. Das Setting und weitere Vorgehensweisen sollen geplant sein. Die zweite Phase ist die aktive Durchführung des Gespräches. Die dritte Phase ist für die Nachbereitung gedacht, anhand dessen erörtert wird ob die Kandidatin oder der Kandidat für ein weiteres Auswahlverfahren oder direkt für die Stelle zugelassen wird (vgl. Becker 2013, S. 504ff.).

#### *Auswahl nach Eigenschaften*

In Verfahren nach Eigenschaften werden psychologische Aspekte von verschiedenen Tests genutzt um die Position bestmöglich zu besetzen. Durch Tests können persönliche Verhaltensweisen durch Absolvierung einheitlicher Tests analysiert werden. Diese Tests können in Persönlichkeitstests, Leistungstests und Intelligenztests gegliedert werden (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 174). Nicht zulässig sind Tests, die nicht relevante Fragen zum zukünftigen Beruf aufweisen. Unternehmen sollten für Intelligenztests professionelle Psychologinnen und Psychologen engagieren, da diese über die wesentliche Bildung besitzen, welche benötigt wird um einen Test fehlerfrei auszuwerten. Personal welches nicht über eine psychologische Ausbildung verfügt, ist für falsche Interpretationen anfällig und sortieren dadurch eventuelle relevante Bewerbungen aus (vgl. Krämer 2012, S. 175). Persönlichkeitstests sammeln nach Becker 2013 Merkmale des Verhaltens eines Individuums oder Teile davon. Es sind psychometrische Tests und werden von Forschern oft negativ bewertet, da sie unter anderem private Details veröffentlichen. Leistungstests konzentrieren sich auf die

Ermessung von konkreten generellen oder spezifischen Fertigkeiten einer Person. Intelligenztests werden häufig verwendet und messen ebenso generelle und spezifische Faktoren eines Individuums (vgl. Becker 2013, S. 507ff.).

#### *Auswahl nach Simulationen*

Bei Auswahlverfahren die auf Simulationen beruhen begeben sich die Bewerberinnen und Bewerber in künstlich hergestellte Situationen des Arbeitsplatzes. Die Situationen werden nach spezifischen Aufgaben eines alltäglichen Berufsalltags angepasst, um so das Verhalten in dementsprechenden Settings zu analysieren. Das Assessment-Center ist eine weit verbreitete Methode für Simulationsverfahren. Um hier die Fähigkeiten der Personen zu filtern schlüpfen sie in Rollenspiele mit ihrer Konkurrenz und müssen sich durch positive Absolvierung von inhaltlichen Aufgaben überzeugen (vgl. Becker 2013, S. 509ff.). Gruppen- oder Einzelarbeiten werden kombiniert. Der Vorteil von einem Assessment-Center ist die Zeitspanne für das Unternehmen. Meistens beläuft sich die Dauer auf einen Tag und in dieser Zeit können viele Merkmale der Kandidatinnen und Kandidaten in Stresssituationen erfasst werden. Der direkte Vergleich zwischen den bewerbenden ist gegeben (vgl. Krämer 2012, S. 176).

Die Personalentwicklung und Führungskraft beobachten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und bewerten am Ende des gesamten Prozesses die einzelnen Personen. Abschließend geben sie ihr Feedback und entscheiden sich idealerweise für eine geeignete Kandidatin oder einen Kandidaten. Die Personalentwicklung muss hier über sehr gutes Einfühlungsvermögen verfügen. Ebenso die Kompetenz erfolgreich die Methode der Beobachtung durchzuführen will gelernt sein (vgl. Becker 2013, S. 509ff.).

#### *Online-Recruiting*

Die Personalauswahl über Online Methoden zeichnet sich durch E-Mail-Bewerbungen, internetgestützte Formulare für die Bewerbung, online durchführbare Eigenschaftstests und Assessment-Center Aufgaben aus. Durch das Medium Internet gelingt ein rascher Austausch und ein schnelles Bewerbungsverfahren. Es können schnelle Auswertungen von Tests durchgeführt werden und die Reichweite ist groß. Bewerbungsunterlagen können einfach und komprimiert als Anhänge hochgeladen werden und vermeiden eine Verschwendung von Papier. Da die Bewerbungsdaten selbst von Interessentinnen und

Interessenten ausgefüllt werden können gibt es hier kaum Aufwand für die Personalabteilung. Der Vorteil von Orts- und Zeitunabhängigkeit ist gegeben. Nachteile können die Gefahr von Manipulationen und hohe Herstellungskosten des Onlinemediums sein (vgl. Becker 2013, S. 526ff.). Dachrodt et al. 2014 nennt das Online-Verfahren *Electronic Recruiting* anhand dessen der erste Kontakt mit Bewerbungen auf technologischer Basis stattfindet. Trotz dieser Methode verwenden viele Unternehmen zusätzlich traditionelle Wege, wie Zeitungsinserate. Die Effizienz ist gegeben, da ein rascher Informationsverarbeitungsprozess ermöglicht wird, die Ressourcen der Personalverantwortlichen minimiert werden und längerfristig eine Kostensenkung erzielt wird. Das Electronic Recruiting bringt viele Funktionen mit sich. Die Profile der ausgeschriebenen Stellen können einfach erstellt und wiederverwendet werden, Ausschreibungen werden auf bekannten Anbieterportalen und auf der Unternehmenshomepage platziert, externe Personaldienstleister können miteinbezogen werden, digitale Dokumentation über den Prozess der Bewerbung sind möglich, automatische Administration und Registrierung der Bewerbungsprofile kann beansprucht werden, digitale Selektionsfunktionen sind vorhanden, einfache Archivierung der Dateien, digitale Funktionen für das Controlling und eine einfache Weitergabe der relevanten Informationen an Führungskräfte und Beteiligte ist möglich. Auch die zusätzliche Nutzung von Social Media Systemen gewinnt immer mehr an Bedeutung (vgl. Dachrodt et al. 2014, S. 56ff.).

## **5.6 LEBENSPHASENORIENTIERTE KARRIEREPLANUNG**

Ein neuer Trend im Aufgabenbereich der Personalentwicklung geht in Richtung lebensphasenorientierte Planung der Karriere. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Neigungen und Bestrebungen einer Person mit wechselndem Alter umorganisieren. Dies entwickelt sich zusätzlich durch die längere Mitarbeit in einem Unternehmen. Lebensphasen unterliegen jeweils einem anderen Zentrum (vgl. Becker 2013, S. 634). Im Arbeitsalltag ist der richtige Zeitpunkt für eine Weiterentwicklung oft schwer zu erfassen. Folglich besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter über- oder unterfordert ist. Laufende Maßnahmen, wie zum Beispiel ein Coaching, können den

aktuellen Stand der Person aufzeigen und einen angemessenen Zeitpunkt ermitteln (vgl. Schorp/Heuer 2008, S. 453f.).

Die Personalentwicklung fungiert dabei im Entwicklungsprozess der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Lebensphasen. Das Ermessen von passenden Entwicklungsmaßnahmen für das Personal bezieht sich konkret auf die aktuelle Phase der Personen. Da sich Bestrebungen und Leistungsvermögen verändern, müssen die Personalentwicklungskonzepte individuell angepasst werden. Durch Analyse der Beurteilungskonzepte und Bedarfe können Maßnahmen zur Förderung abgeleitet werden. Von Bedeutung ist es alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubeziehen, unabhängig von Funktion und Rangordnung. Diese Förderung von Entwicklungspotenzialen führt zur Zufriedenheit und längerem Erhalt von Personal im Unternehmen. Die Herausforderung für die Personalentwicklung ergibt sich aus den rasch wandelnden Forderungen nach Kompetenzen und Wissen. Zudem soll eine ausgewogene Beziehung zwischen Beruf, Freizeit und Familie erhalten und gefördert werden. Um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern ist es notwendig rechtzeitig zukünftige Trends von Karriereplanungen zu erfassen, auf Bedürfnisse und Fertigkeiten des Personals einzugehen und neue produktive Personalentwicklungsmaßnahmen in das Unternehmen eingliedern. Graf 2011 teilt die lebensphasenorientierte Karriereplanung in fünf Zyklen. Der erste Zyklus ist biosozial. Dieser beschreibt die Entwicklung einer Person von Geburt bis zum Tod. Die Personalentwicklung konzentriert sich hier auf die biologischen Aspekte, da jede Altersstufe eine neue Leistungsfähigkeit mit sich bringt. Der zweite Zyklus fokussiert die Familie. Für die Förderung im Beruf wird der Fokus in diesem Zyklus auf die Work-Life-Balance gelegt und Maßnahmen beruhen auf Differenzen zwischen Familie und Arbeit. Als dritter Zyklus wird der Beruf genannt. Dies umfasst die Entfaltung einer Person von Einstellungsbeginn bis zum Austritt aus dem Beruf. Zentriert werden die Ausbildung, zeitlich unterbrochene Arbeitsphasen und lebenslanges Lernen. Viertens, umfasst der betriebliche Zyklus die individuelle Förderung des Personals von Beginn bis zum Beendigung des Dienstverhältnisses in einem Unternehmen. Der fünfte und letzte Zyklus ist stellenbezogen. Fokus liegt hier auf die erfolgreiche Förderung innerhalb einer Stelle bis zu einem Wechsel auf eine andere Stelle (vgl. Graf 2008, S. 267ff.). Ein ausgewogenes Work-Life-Balance Verhältnis zu schaffen ist von Interesse.

Für die Mitarbeitenden ist die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Freizeit ein wichtiger Lebensfaktor. Daher sind innovative flexible Modelle der Arbeitszeiten oder die Gewährleistung von Sabbaticals wichtig (vgl. Dachrodt et al. 2014, S. 87).

Für die Personalentwicklung ist der betriebliche Lebenszyklus nach Graf interessant. Der erste Aspekt des Zyklus ist die Einführung eines Mitarbeitenden in das Unternehmen. Während der Berufsphase entwickelt sich die Art des Lernens und es werden Kompetenzen angeeignet, welche für die erfolgreiche Arbeit in der Position notwendig sind. Dabei lernen Mitarbeitende die Werte eines Betriebes kennen und beziehen diese in die Arbeit ein. Dieser Prozess wird laut Graf 2008 *Sozialisationsprozess* genannt (vgl. Graf 2008, S. 274).

## **5.7 GENDER MAINSTREAMING**

Gender ist ein wichtiges Themengebiet der Personalentwicklung. Frauen und Männer sollen gleichermaßen an den Entwicklungsprogrammen oder Weiterbildungen teilnehmen und teilnehmen können. Es ist die Aufgabe der Personalentwicklung eine Gleichheit für beide Geschlechter zu garantieren und Maßnahmen zu finden um Beteiligungen für Frauen und Männer zu gewährleisten. Geprüft werden sollen die Geschlechterverteilung in verantwortungsvollen höheren Positionen eines Unternehmens. Vertreter der geschlechterorientierten Verteilung verlangen ein ausgewogenes Verhältnis in Führungspositionen (vgl. Becker 2013, S. 642f.).

Grundsätzlich sollten Frauen und Männer den gleichen Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen haben. Durch Evaluationen kann von der Personalentwicklung überprüft werden, ob Führungskräfte eher männliche Mitarbeiter für Weiterentwicklungen vorschlagen oder nicht. Hier muss die Personalentwicklung gezielt eingreifen, um dieses Problem zu erörtern und zu lösen. Wenn genauso kompetente Frauen in einer Abteilung arbeiten, muss diesen der Zugang zur Weiterbildung gewährt werden. Die Instrumente der Personalentwicklung sollen dementsprechend gendergerecht konzipiert sein. Idealerweise sind allgemeine Weiterbildungen für das gesamte Personal eines Unternehmens zum Thema Gender und Gleichberechtigung vorhanden. Die Maßnahmengestaltung sollte sich auch nach dem Familienverhältnis richten. Der Zugang zu Ausbildungen soll flexibel gewährt werden

können, unter Beachtung von Erziehungsverhältnissen der Familie. Individuelle Modelle, wie Elternteilzeit, Karenzmodelle, flexible Arbeitszeiten, Karriereplanung für Frauen oder Kinderbetreuungsangebote werden positiv in Anspruch genommen. In den Maßnahmen selbst soll gendergerechte Sprache ohne Ausnahme verwendet werden. Zu beachten wären zusätzlich die Zeiten (ob in der Arbeits- oder Freizeit) der Weiterbildung und ob es währenddessen Betreuungsmöglichkeiten für Kinder gibt. Wie bereits erwähnt, ist es eine wesentliche Aufgabe der Personalentwicklung ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter in Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterpositionen, als auch in Führungspositionen herzustellen. Von Bedeutung ist die Akzeptanz Wahrnehmung der ganzen Organisation (vgl. Doblhofer/Küng 2008, S. 62ff.).

## **5.8 DIVERSITY MANAGEMENT**

Interkulturelles Handeln ist ein gefragtes Thema in Unternehmen. Viele Personen haben oft kulturell unterschiedliche Hintergründe. Wenn ein Zusammentreffen mit fremden Personen stattfindet, wird interkulturelle Kompetenz benötigt, um das Treffen von zwei Parteien erfolgreich zu meistern.

„Interkulturelle Kompetenz wird nachgefragt, als eine Art *Sonderkompetenz für Professionelle*, die in einer Weise mit Differenz und Fremdheit beschäftigt sind, die ihr übliches Bewältigungs- und Gestaltungsvermögen übersteigt“ (Mecheril 2013, S. 16).

Seit vielen Jahren zählt Diversity Management zu den Aufgabenbereichen des Personalmanagements. Zuerst beschäftigten sich Unternehmen intensiv mit der Gleichberechtigung von Frau und Mann und mit zunehmender Zeit breitete sich der Gleichberechtigungsdrang auf alle Individuen unterschiedlicher Herkunft aus (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 207). Interkulturelle Handlungen werden in Situationen verlangt, in denen Personen mit Angehörigen einer kulturellen Minderheit aufeinandertreffen. Es gibt zwei Arten von interkulturellen Handlungen in der Pädagogik. Die erste Art thematisiert interkulturelle Angelegenheiten und Inhalte in pädagogischen Kontexten. Interaktive Handlungen in interkulturellen pädagogischen Zusammenhängen werden als zweite Art eingegliedert. Bei interkultureller Arbeit ist es herausfordernd, die Spannung

zwischen Respekt für eine Person mit anderer ethnischer bzw. sozialer Angehörigkeit und dem Respekt der individuellen Originalität einer Person auszubalancieren (vgl. Mecheril 2013, S. 16ff.). Verschiedene Kommunikationsstile, andere Handhabungen von Prozessabläufen, individuelle Rituale und Wertevorstellungen sind Teil interkulturellen Handelns. Es ist wichtig, ein Verständnis und eine Toleranz für andere Personen zu entwickeln. Vor allem wenn ein Auslandseinsatz geplant ist, müssen gewährleistet werden, dass die Mitarbeitenden interkulturell ausgebildet sind. Interkulturelle Eigenschaften wären Toleranz, Mitgefühl, Freude an neuen Begegnungen, kompetente Gesprächsführungen, Offenheit für Neues, flexibel auf neue Situationen reagieren und Zielstrebigkeit (vgl. Krämer 2012, S. 129f.).

Diversity Management sollte als ein Ziel in Unternehmen verankert sein. Die Personalentwicklung fungiert hier als unterstützende Funktion in dem darauf geachtet wird Diversity-Konzepte umzusetzen, z.B. bei der Trainerinnen- und Trainer-Auswahl für ein Seminar soll darauf geachtet werden, dass interkulturell kompetente Personen gewählt werden. Vertrauen und Offenheit ist eine wesentliche Komponente. Die interkulturelle Kommunikation sollte vom Unternehmen gefördert werden. Die Personalentwicklung kann hier Methoden einsetzen, wie Gespräche mit dem Personal zur Interkulturalität oder Weiterbildungsangebote. Eine interkulturelle Unternehmenskultur braucht einen Entwicklungszeitraum in dem die Unternehmensführung als treibender Faktor wirkt. Die Personalentwicklung kann Konzepte kreieren, welche das Recruiting oder das Beurteilungssystem betreffen, um Diskriminierungen auszuschließen. Somit kann auf längerer Sicht ein erfolgreiches Diversity Management realisiert werden (vgl. Hansen 2010, S. 108f.).

## **5.9 COACHING**

Der Begriff Coaching kann nicht einheitlich definiert werden. Schiessler 2010, beschreibt das Wort als Modetrend und versucht anhand von verschiedenen Autorinnen und Autoren eine Bedeutung des Begriffs zu geben. Der Grundbaustein von Coaching bezieht sich auf den Prozess der Hilfestellung um Selbsthilfe zu entwickeln. Eine Person soll mithilfe des Coachs lernen, ihre Ressourcen so zu nutzen um sich selbst in der Gegenwart und in der Zukunft helfen zu können. Laut Schiessler findet Coaching



hauptsächlich in der Arbeit statt und orientiert sich an der Individualität der betroffenen Personen. Ausschlaggebend für den Coaching Prozess ist ein persönliches Problem im Beruf, sei es Unzufriedenheit, Überforderung oder fehlende Motivation. Daher sind die Problemstellungen sehr vielfältig (vgl. Schiessler 2010, S. 33ff.).

Früher wurde der Coaching Prozess speziell für Führungskräfte herangezogen um sie bei der Zielerreichung zu unterstützen. In der heutigen Zeit werden immer mehr die Mitarbeitenden fokussiert um auch ihnen eine Unterstützung zu bieten. Grundsätzlich liegt die Verantwortlichkeit für das Personal als Coach bei den Führungskräften. Oft sind Führungskräfte nicht immer in der Lage als Coach zu fungieren und so übernimmt das Coaching unter anderem die Personalentwicklung. Der Coaching Prozess beruht auf Freiwilligkeit und erstreckt sich über einen längeren Zeitraum. Eine Vertrauensbasis wird zwischen dem Coach und dem Coachee geschaffen. Der Coach wahrt eine passende Distanz und versucht die Selbstwahrnehmung der zu Beratenden und deren Stärken zu fördern (vgl. Becker 2013, S. 658f.). Um als Coach erfolgreich handeln zu können wird ein vielfältiges Repertoire an Kompetenzen verlangt. Je nach Bedarf des zu Beratenden werden vom Coach entsprechende Fähigkeiten verlangt. Als Coach muss Interdisziplinarität und die Fähigkeit des Perspektivenwechsels gegeben sein. Die notwendigen Kompetenzen lassen sich nach Schiessler 2010 in soziale, fachliche und methodische Aspekte teilen (vgl. Schiessler 2010, S. 103). Becker 2013 bezieht sich bei den Kompetenzen auf *intellektuelle Flexibilität*, *breites Fachwissen*, *ideologische Offenheit* und *passende Feldkompetenz*. Dabei rückt zu dem das Wissen über die Organisation und die Aufgaben des zu Beratenden in den Vordergrund. Der Coach soll über die Tätigkeiten seiner Coachees gut informiert sein (vgl. Becker 2013, S. 665). Als Coach können unternehmensinterne oder unternehmensexterne Personen engagiert werden. Unternehmensinterne Coachs wären Personen aus der Personalentwicklung oder Führungskräfte. Extern werden in der Praxis Unternehmensberater oder freiberufliche Coachs herangezogen (vgl. Schiessler 2010, S. 124).

Es werden drei Arten von Coaching nach Rauen 2003 unterschieden. *Einzelcoaching*, *Gruppencoaching* und *Teamcoaching* (vgl. Rauen 2003, S. 34ff.). Das Einzelcoaching beinhaltet nur den Coach und einen Coachee, auf den sich der Coaching Prozess spezialisiert. Auf den zu Beratenden wird individuell eingegangen und ein Maß an Vertrauen kann gewährleistet werden. Das Gruppencoaching umfasst mehrere

Personen, welche zur gleichen Zeit gecoachert werden. Sind diese Gruppenmitgliederinnen und Gruppenmitglieder einer Abteilung zugehörig, so wird dies Teamcoaching genannt. Bei diesen zwei Arten werden Gemeinschaftsprobleme fokussiert und die Kommunikation untereinander gefördert. Individualität steht nicht im Vordergrund, da der Coach nicht auf jede Person einzeln eingehen kann. Der Coaching Prozess läuft nach Becker 2013 in mehreren Phasen ab. Die erste Phase der *Problemwahrnehmung* umfasst die IST-Analyse der Probleme des zu Beratenden oder der Gruppe. In der zweiten Phase der *Problemanalyse* werden durch Gespräche die Angelegenheit detailliert erforscht und aus verschiedenen Blickwinkeln gemustert. Im Anschluss findet die *Lösungssuche* statt. Ziele und Handlungen werden gesetzt um die Lösung zu erreichen. Die nächste Phase beschreibt die aktive *Umsetzung* der festgelegten Maßnahmen. In der letzten Phase der *Evaluierung* werden die Handlungen analysiert und Schlussfolgerungen gezogen (vgl. Becker 2013, S. 661f.).

## **5.10 MENTORING**

Mentoring umfasst den Prozess des Transfers von Wissen auf eine andere Person. Eine Fachperson, Mentorin oder Mentor, gibt Erfahrungen und Kenntnisse an die zu lernende Person, Mentee, weiter. Unterstützung und Förderung wird fokussiert (vgl. Graf/Edelkraut 2014, S. 6). Der Mentoring-Prozess dient zur Vereinfachung eines umfassenden Integrationsprozesses für Mitarbeitende in einen neuen Beruf oder Aufgaben in Unternehmen. Die Mentorin oder der Mentor dienen als eine Art Vorbild für den Mentee und bringen einen großen beruflichen Erfahrungsschatz mit (vgl. Ryschka/Tietze 2011, S. 108f.). Ähnlich wie beim Prozess des Coachings finden mehrere Gespräche statt welche zur Findung von Lösungen und Förderung des Wissens dienen. Die Mentorin oder der Mentor fungiert dabei als beratende unterstützende Person und erteilt Ratschläge. Vor allem in den Bereichen der Karriereplanung und Entwicklung der individuellen Persönlichkeit wird Mentoring genutzt. Beim Mentoring werden agieren zwei unternehmensinterne Personen miteinander. Mentoring wird hauptsächlich direkt in ein Konzept der Personalentwicklung integriert. Das Ziel umfasst die Entwicklung eines Individuums zu beruflichen und persönlichen Bestleistung. Der Prozess des Mentoring ist intensiv, da die Konzentration auf eine

Person, höchstens zwei Personen, erfolgt. Es ist ein ideales Personalentwicklungskonzept, da ein vielseitiges Setting des Lernens gegeben ist. Es findet in einer fördernden Lernumgebung statt mit intensivem Austausch, Reflexion und selbstständigen Handlungen (vgl. Graf/Edelkraut 2014, S. 6ff.).

Nach Becker 2013 durchläuft der Prozess des Mentoring die Phasen der *Vorbereitung*, *Vereinbarung*, *Durchführung*, *Transfer* und *Auswertung* (vgl. Becker 2013, S. 670). Graf und Edelkraut 2014 erläutern mehrere Formen des Mentoring. Das *klassische Mentoring* ist der Ausgangspunkt zwischen zwei Personen, wobei der erfahrene Mensch dem zu Lernenden in seiner Wissensaneignung leitet und unterstützt. Beim *Cross-Mentoring* agieren einige Unternehmen miteinander und stellen ein gemeinsames Konzept des Mentoring zusammen. Dies kann branchenübergreifend stattfinden. *Reverse-Mentoring* beschreibt das umgekehrte Verhältnis von Mentorin oder Mentor zum Mentee. Der Mentee bringt neue wissenswerte Erfahrungen mit und gibt diese weiter. Dies findet häufig bei neueren Technologien statt. Beim *Peer-Mentoring* sind die betroffenen Personen im selben Alter. Erfahrungsaustausch, Unterstützungsmaßnahmen und Organisation stehen hier im Vordergrund. *Informelles Mentoring* beschreibt die selbstständige Entwicklung eines Mentoring Programms aus eigener Hand. *Gruppen-Mentoring* findet statt, wenn mehrere Mentees zur selben Zeit unterstützt und betreut werden. Das *Blended-Mentoring* umfasst verschiedene Kombinationen aus Standard Mentoring-Methoden mit Online-Methoden (vgl. Graf/Edelkraut 2014, S. 18f.).

## **5.11 TEAMENTWICKLUNG**

Teamentwicklung und Zusammensetzung ist eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung. Teamarbeiten sind in Unternehmen nicht mehr wegzudenken, da durch eine Gruppe komplizierte Aufgabenbereiche, die mehrere Perspektiven benötigt, schneller und effizienter gelöst werden können. Es geht nicht nur um Problemlösungen, sondern auch die Zugehörigkeit und Bindung in ein Team trägt zur Zufriedenheit des Personals bei. Die positive Zusammenarbeit innerhalb eines Team existiert nicht von Anfang an, sondern erfolgt durch einen Prozess der Entwicklung (vgl. Krämer 2012, S. 200f.). Für die Entwicklung von Teams gibt es mehrere Modelle, die die

Unterschiedlichkeit repräsentieren und deren Phasen definieren können (vgl. Eisele/Doyé 2010, S. 274). Bei der Teamentwicklung fokussiert sich die Personalentwicklung darauf, die Kommunikation und das Beziehungsverhältnis innerhalb eines Teams zu stärken und zu entwickeln. Zentralisiert wird einerseits ganze Gruppe selbst und andererseits werden die Individuen bei ihrer Entwicklung gefördert. Es wird davon ausgegangen, dass Teamarbeit mehr Erfolg in der Tätigkeit erbringt als Einzelarbeit. Teamentwicklung ist ein phasenorientierter, aktiver Prozess. Beginnend mit dem Bewusstsein eines vorhandenen Problems im Team nimmt die Personalentwicklung die Lösungsgestaltung an. Es werden Gespräche geführt und geklärt welcher Auftrag umgesetzt werden soll. Anschließend werden Thesen zu Kompetenzen abgeleitet, welche das Team bedarf. Nach der Analyse werden Ziele gesetzt und passende inhaltliche Details und Methoden erörtert. Abschließend findet eine Evaluation statt, ob die Ziele im Team erreicht wurden. Wenn dies der Fall ist können weitere Maßnahmen für künftige Kompetenzen geplant werden. Ausgangsprobleme für die Notwendigkeit einer Teamentwicklung können Bildungen eines neuen Teams, Konflikte, intensivere Zusammenarbeit oder Steigerung der Leistung sein. Eine besondere Form der Teamentwicklung kann durch Outdoor-Trainings stattfinden. Dabei werden dem Team Grenzerfahrungen in freier Natur geboten. Dies ist ein Ort der eine neue Art des Lernens fördert und Zusammenarbeit zentralisiert (vgl. Schmidt et al. 2011, S. 199ff.).

Krämer 2012, zitiert nach Tuckmann 1965, vier Phasen einer Teamentwicklung. Die erste Phase des *Forming*, zielt auf das Kennenlernen der anderen Personen des Teams ab. Die zweite Phase *Storming*, beinhaltet die Entstehung eines eigenen Teamgerüsts. Die nächste Phase *Norming*, zeigt sich durch eine zielstrebige Arbeitsweise innerhalb des Teams. Die vierte und letzte Phase *Performing*, ist die Ebene auf der das Team lösungssuchend miteinander arbeitet (vgl. Krämer 2012, S. 203).

# 6 KOMPETENZEN DER PERSONALENTWICKLUNG

---

Im folgenden Kapitel wird der Begriff der Kompetenz definiert und eine Übersicht zu Kompetenzanforderungen und Schlüsselqualifikationen für die Personalentwicklung gegeben. Anschließend werden die pädagogischen Kompetenzen dargestellt.

## 6.1 DEFINITION KOMPETENZ

Kompetenz wird, nach Gutschmidt und Laur-Ernst 2006, als *(berufs-)fachliche Wissen und Können* definiert, welches ein breites Spektrum an Theorie und Praxis aufweist. Zusätzlich zum Fachwissen erweitern Fertigkeiten die durch Erfahrungen gesammelt wurden die Kompetenz. In Kombination mit Schlüsselqualifikationen ergibt dies die *berufsspezifische Fachkompetenz* (vgl. Gutschmidt/Laur-Ernst 2006, S. 37).

Weinert 2001 erklärt den Begriff Kompetenz als „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (Weinert 2001, S. 27f.).

## 6.2 KOMPETENZERMESSUNG

Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl an Definitionen für den Begriff Kompetenz. Diese Problematik ist oft ein Hindernis bei der Kompetenzerfassung und Kategorisierung. Jede und jeder haben differenzierte Ansichten und verwenden daher den Kompetenzbegriff auf unterschiedliche Weisen. Kaufhold 2006 zählt zur Erfassung der Kompetenzen vier bedeutende Merkmale auf. Das erste Merkmal, welches zur Kompetenzerfassung notwendig ist, ist die *Bewältigung von Handlungssituationen*. Kaufhold 2006 beschreibt, dass sich eine Kompetenz oder Fertigkeit erst dann zeigt, wenn eine Person aktiv eine Situation meistern muss. Die Fertigkeit kann daher nur in

realen Handlungen ermessens und erörtert werden. Das zweite Merkmal ist der *Situations- und Kontextbezug*. Kompetenzen werden benötigt um diverse Handlungen auszuführen. Bei diesem Merkmal sind die Gegebenheiten einer Situation entscheidend. Je nach Motiv werden gewählte Kompetenzen zum Vorschein gebracht. Das bedeutet, dass eine Person abhängig von der persönlichen Wahrnehmung individuell eine Situation beschreitet und individuelle Kompetenzen zeigt. In Situationen oder Kontexten werden oft nur entsprechende Kompetenzen gebraucht und daher können nie alle Fähigkeiten einer Person durch Dritte beobachtet werden. Bei der Kompetenzermessung ist zu beachten, dass das Setting und die aktive Handlungssituation einbezogen werden, da die Erfassung einer Kompetenz nur dann möglich ist, wenn eine Situation diese spezielle Kompetenz benötigt. Das dritte Merkmal ist die *Subjektivität*. Kompetenzen sind abhängig vom Subjekt. Ob und wann eine Kompetenz gezeigt wird, entscheidet die Person selbst. Daher können sie dritte Personen nicht erfassen. Dies wäre nur möglich anhand von Äußerungen durch die Person selbst oder durch das Handeln in gegebenen Situationen. Das vierte Merkmal ist die *Veränderbarkeit von Kompetenz*. Die Veränderbarkeit besagt, dass eine Kompetenz nicht als festes Merkmal zu betrachten ist, sondern als Variable. Eine Kompetenz verändert sich je nach Situation und Zielsetzungen eines Individuums. Diverse Anforderungen an eine Person können ebenfalls zur Entwicklung einer Kompetenz beitragen (vgl. Kaufhold 2006, S. 21ff.).

Schlüsselqualifikationen können nicht durch Weiterbildungsangebote erlernt werden, sondern ergeben sich aus aufeinander aufgebauten Lernprozessen, die durch Erfahrung entwickelt werden. Sie ermächtigen eine Person zum Handeln *dürfen*, das in Kombination mit vorhandenen Qualifikationen die Handlungskompetenz ergibt. Becker 2013 kreierte eine Formel zur Messung von Kompetenz, welche nachfolgend tabellarisch dargestellt wird (vgl. Becker 2013, S. 9ff.).

<b>K = f (R, T, M)</b>		
Basisfaktoren (Ressourcen)	Aktionsfaktoren (Technologien)	Zielfaktoren (Markt)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikation</li> <li>• Organisation</li> <li>• Verträge</li> <li>• Konditionen</li> <li>• Sachmittel</li> <li>• Finanzmittel</li> <li>• Motivation</li> <li>• Erfahrung</li> <li>• Kultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprache</li> <li>• Informationstechnologien</li> <li>• Lerntechniken</li> <li>• Führungstechniken</li> <li>• Analysetechniken</li> <li>• Planungstechniken</li> <li>• Entscheidungstechniken</li> <li>• Steuerungstechniken</li> <li>• Kontrolltechniken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz</li> <li>• Effektivität</li> <li>• Erzielung von Nutzen (Rente, Wertschätzung, Bestand, etc.)</li> <li>• Einkommen</li> <li>• Entfaltung</li> </ul>

Tabelle 2: Gleichung der Kompetenz (Becker 2013, S. 11)

In Tabelle zwei ist zu erkennen, dass die Ausgangsform die sogenannten Basisfaktoren bilden. Dies sind Faktoren welches sich ein Individuum bereits angeeignet hat, wie zum Beispiel diverse Erfahrungen oder erlangte Qualifikationen. Zusätzlich wirken technologische Aktionsfaktoren auf das Individuum. In Kombination unterstützen und ermöglichen Aktionsfaktoren eine gewollte bzw. geplante Handlung. Wie die Basisfaktoren mit den Aktionsfaktoren zusammenwirken hängt vom Zielfaktor ab. Dieser letzte Faktor gibt ein bestimmtes Ziel vor und die Person reagiert entsprechend den Anforderungen mit einer Kombination aus den ersten beiden Faktoren. Ziele können von einem Unternehmen oder von einer Person selbst geschaffen werden (vgl. Becker 2013, S. 11).

Kels 2009 zitiert nach Deller 2005 acht relevante Kompetenzfacetten, welche im Human Resources Management gegeben sein sollten. Die erste Facette umfasst das Wissen über geschäftliche Prozesse und deren beeinflussende Faktoren. Zweitens, soll ein Human Resources Management über strategisches Wissen über Personal und Unternehmen verfügen. Die dritte Facette bezieht sich auf die Kompetenz individuell auf Veränderungen im Unternehmen zu agieren. Die folgende Facette bildet die Fähigkeit der Kommunikation, Motivation und des aufmerksamen Zuhörens. Fünftens und sechstens orientieren sich an den Fähigkeiten der Beratungen des Personals und der Kundenfokussierung. Die siebte Facette zentriert die erfolgreiche Umsetzung von Personalinstrumenten. Die achte und letzte Kompetenzfacette umfasst die Tätigkeit

unter Berücksichtigung der Interessen von Unternehmen und Personal (vgl. Kels 2009, S. 145f.).

### 6.3 BERUFLICHE HANDLUNGSKOMPETENZ

Es existiert eine große Auswahl an unterschiedlichsten Definitionen und Klassifizierungen von Kompetenzen. In der wissenschaftlichen Literatur werden die Kompetenzen überwiegend in Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz gegliedert. Kurzhals 2011 definiert unter den vier erwähnten Kompetenzen die Zusammenwirkung als Handlungskompetenz (vgl. Kurzhals 2011, S. 31).

Kompetenz	Definition
Fachkompetenz	▪ umfasst organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifische berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse sowie die Fähigkeit, organisationales Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu verwerten, Probleme zu identifizieren und Lösungen zu generieren.
Methodenkompetenz	▪ ergibt sich aus situationsübergreifend und flexibel einzusetzenden kognitiven Fähigkeiten, die zum Beispiel zur Problemstrukturierung oder Entscheidungsfindung eingesetzt werden.
Sozialkompetenz	▪ ist die Fähigkeit, in sozialen Interaktionssituationen kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, um Ziele und Pläne erfolgreich zu entwickeln und zu realisieren.
Selbstkompetenz	▪ bedeutet, sich selbst einschätzen zu können und Bedingungen zu schaffen, um sich im Rahmen der Arbeit zu entwickeln. Diese Kompetenz zeigt sich in der Offenheit für Veränderungen, dem Interesse, aktiv zu gestalten und mitzuwirken sowie der Eigeninitiative, sich Situationen und Möglichkeiten zu schaffen.

Abbildung 4: Differenzierung Handlungskompetenz (Kurzhals 2011, S. 31)

In Abbildung vier werden als Fachkompetenz berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten verstanden, welche zu Bewältigung der arbeitsplatzspezifischen Aufgaben und Probleme dienen. Fachspezifisches Wissen, Organisatorische Kompetenzen und die Findung von Lösungsstrategien sind ein wesentlicher Bestandteil. Die Methodenkompetenzen beziehen sich auf die Erreichung kognitiver Fähigkeiten um Entscheidungen zu treffen und situationsangepasst zu handeln. Sozialkompetenzen dienen zur erfolgreichen Interaktion und um kommunikativ zu agieren. Die



Selbstkompetenz bezieht sich auf das Individuum und umfasst die Fähigkeiten offen zu sein, sich weiterzuentwickeln sowie aktive Eigeninitiative um den Anforderungen gerecht zu werden.

### **6.3.1 Fachkompetenz**

Fachkompetenzen sind inhaltlich je nach Beruf verschieden. In technischen Branchen sind die Anforderungen anders definiert als bei Dienstleistungsunternehmen. Daher variieren die Schlüsselkompetenzen, da sie je nach Unternehmen eine neue Gewichtung bekommen. Die Fachkompetenzen gestalten sich nach den Bedürfnissen des Arbeitsplatzes. Sie beschreibt die Fähigkeit, die Tätigkeiten am Arbeitsplatz nach gegebenen Ansprüchen erfolgreich zu bewältigen (vgl. Gutschmidt/Laur-Ernst 2006, S. 37ff.). Wissen über Inhalte, Fachthemen und über den Vorgang von Arbeitsprozessen sind Teile der Fachkompetenz (vgl. Zech 2010, S. 187). Als benötigte Fachkompetenzen für die Personalentwicklung werden lt. einer Studie von Frey 2007 die Wissensbereiche von Führungsverhalten, Arbeitspsychologie, Teamentwicklungen, Entwicklungsprozessen, Betriebswirtschaft, Rechtswissenschaften und Organisationsentwicklung benötigt (vgl. Frey 2007, S. 188f.).

### **6.3.2 Methodenkompetenz**

Die Methodenkompetenzen ergänzen die Fachkompetenz, da sie, um die Aufgaben zu absolvieren, Instrumente und Maßnahmen beinhalten. Diese Methoden reichen über den Einsatz von modernen Technologien bis hin zu Lösungsstrategien (vgl. Gutschmidt/Laur-Ernst 2006, S. 40). Sie beinhalten intentionale Aufgabenbearbeitung, Maßnahmenwahl zur Lösung von Problemsituationen, geeignete und flexible Verfahrenswahl und deren Reflexion (vgl. Zech 2010, S. 187). Die Werkzeuge dafür wären Planung und Organisation von Seminaren und das Wissen über die vielfältigen didaktischen Instrumente, durchführen und moderieren von Präsentationen, das Gefühl für Nachhaltigkeit und die Handhabung von der Arbeit mit diversen Gruppen (vgl. Frey 2007, S. 190).

### **6.3.3 Sozialkompetenz**

Soziale Kompetenzen dienen dem Individuum um kommunikativ und interkulturell zu handeln, sowie ein erfolgreiches Konfliktmanagement zu betreiben. Im Arbeitsalltag ist es eine Notwendigkeit professionell im Team zu arbeiten und auf Kunden einzugehen (vgl. Gutschmidt/Laur-Ernst 2006, S. 40f.). Ein Verständnis für Beziehungen und Bedürfnisse ist gegeben, die Fähigkeit eigene und fremde Perspektiven zu erörtern und zu verstehen, sowie dadurch als Individuum oder in einer Einheit zu agieren (vgl. Zech 2010, S. 187).

### **6.3.4 Persönliche Kompetenz**

Personale Kompetenzen können nicht deutlich von den anderen Kompetenzen getrennt werden. Ein Individuum bringt eine Grundlage an Fertigkeiten und Potenzial mit. Diese grundlegenden Fertigkeiten können sowohl soziale als auch kognitive Kenntnisse sein. Die personale Kompetenz sollte durch kreatives Denken, Flexibilität und innovatives Denken geprägt sein (vgl. Gutschmidt/Laur-Ernst 2006, S. 41f.). Persönliche Kompetenzen, welche für die Personalentwicklung relevant wären, sind unter anderem ein Maß an Ehrgeiz, Selbstbewusstsein, Durchsetzungskraft, Offenheit für neue Perspektiven, Reflexionsfähigkeit, Wille zum lebenslangen Lernen (vgl. Frey 2007, S. 191.).

## **6.4 KOMPONENTEN PÄDAGOGISCHER KOMPETENZ NACH NIEKE**

Nach Nieke 2002 kann die Kompetenz der Pädagogik nur in Zusammenwirkung von vier Komponenten ersichtlich werden. Komponenten sind die *Gesellschaftsanalyse*, *Situationsdiagnose*, *Selbstreflexion* und *professionelles Handeln* (vgl. Nieke 2002, S. 17).

### *Gesellschaftsanalyse*

Durch die Gesellschaftsanalyse wird die Kompetenz der Pädagogik dargestellt. Die Aufgabenbereiche der Pädagogik werden durch Einrichtungen und den Wandel der

Gesellschaft beeinflusst. Zum Beispiel die Schule als Einrichtung legt einen Bildungsauftrag fest und der Wandel der Gesellschaft ist unter anderem abhängig von neuen Medien, welche die Menschen beeinflussen. Dies bedeutet, dass die Pädagogik nicht nur in Erziehungs- und Bildungsinstitutionen stattfinden muss, sondern sich auch in anderen Bereichen der Gesellschaft entfaltet. Die Pädagogik bezieht, je nach gesellschaftlichem Aufgabenbereich, andere Disziplinen, wie der Soziologie, Betriebswirtschaft oder Rechtswissenschaft, in die Problembewältigung ein. Professionalität der pädagogischen Kompetenz zeigt sich durch die Fähigkeit fachübergreifend zu arbeiten. Dies bringt positive Aussichten aber auch ein negatives Wagnis. Von Pädagoginnen und Pädagogen wird Interdisziplinarität und Wissensaneignung gefordert. Dadurch besteht keine Einengung in die eigene Fachdisziplin. Negativ betrachtet, werden durch fachübergreifende Arbeiten nur gewählte Themengebiete der anderen Disziplin fokussiert. Dabei besteht die Gefahr, dass neuzeitlichen Fachkolloquien keine Beachtung geschenkt wird (vgl. Nieke 2002, S. 17f.).

### *Situationsdiagnose*

Pädagoginnen und Pädagogen analysieren eine bestimmte Situation, um mit den Beteiligten professionell pädagogisch zu agieren. Sie bestimmen ob ein direkter Bezug zu den Personen hergestellt wird, oder ob sie die Situation extern betrachten. Der Begriff *Diagnose* wird verwendet um das Handeln der Pädagogik professionell näher zu Psychologinnen und Psychologen oder Ärztinnen und Ärzten anzugrenzen. Im pädagogischen Zusammenhang finden Situationsdiagnosen unüberlegt und unwillkürlich statt. Das aktive Handeln in einer Situation und deren Qualität hängen vom vorhandenen Wissensstand ab und wie das Feingefühl eingesetzt wird. Dieses intuitive Handeln wird dadurch nicht schlecht bewertet, denn spontanes Handeln führt oft zu einer besseren Einschätzung der Situation, im Gegensatz zu Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, welche Situationen oft reflektieren. Nieke spricht davon, dass reflektiertes und wissenschaftliches Handeln passender und effektvoller sein kann. Er begründet damit den Bedarf nach professioneller pädagogischer Kompetenz um einen verantwortungsvollen Umgang in entsprechenden Situationen zu gewährleisten. Wie eine passende Diagnose der Pädagogik in Situationen verlaufen soll ist nicht einheitlich

definiert, da es mehrere Varianten gibt. Nieke erwähnt die *Analysekategorien der Berliner Schule*, welche nach *anthropogenen* und *soziogenen* Beweggründen fragt. Anthropogene Gründe bezogen sich auf die entwicklungspsychologischen Aspekte und soziogene Gründe beziehen sich auf das Umfeld der Gesellschaft. Diese reichen aber nicht für ein einheitliches Gesetz oder als Leitfaden für die Handhabung des Unterrichts aus. Nieke leitet aus seinen Überlegungen vier Dimensionen ab, welche grundlegende Voraussetzungen für pädagogisches Handeln sind. Die vier Größen sind zweckmäßig angeordnet, da sie unterschiedliches Wissen und Fachdisziplinen einschließen. Die Dimension ist der *Körper*. Die Körper der Interaktiven und die der Adressaten sind ausschlaggebend für pädagogisches Handeln. Oft wird der Körper in der Theorie und Praxis nicht berücksichtigt, obwohl er jederzeit das Geschehen prägt. Beispielsweise wenn ein Mädchen in eine Lehrperson verliebt ist, oder wenn ein muskulöser Pädagoge als Lehrer von schwierigen Schulkindern eingesetzt wird. Die zweite Dimension umfasst die *Seele* und den *psychischen Apparat*. Die Seele und Psyche einer Person zu eindeutig zu definieren gestaltet sich als Herausforderung. Gegenwärtig gibt es Diskussionen zwischen der Philosophie und Biologie, bzw. Neurophysiologie. Nieke erörtert, aufgrund von fehlenden zugelassenen Theorien, dass von einem psychischen Apparat ausgegangen werden kann. Disziplinen, welche den psychischen Apparat analysieren, sind die kognitive und differentielle Psychologie, Entwicklungspsychologie und Lernpsychologie. Die Pädagogik hingegen befasst sich in dieser Dimension mit der Person selbst, dem Individuum und dessen Verständnis von Identität. Die dritte Dimension bezieht sich auf den *Raum*. Nieke erläutert, dass im Hinblick auf pädagogisches Handeln, der räumliche Umkreis wenig erforscht wurde. Sozialräume wurden in Forschungen der Sozialisation bereits untersucht aber die Umgebung des Raumes selbst bisher kaum. Zum Beispiel die Gestaltung des Klassenraumes oder die Orte für Jugendarbeit. Disziplinen für eine Zusammenarbeit können hier die Ökologie, bzw. die ökologische Psychologie sein. Viertens, wird die *Interaktion* zentralisiert. Es geht um das zu besprechende Thema, Handlungen und Bedeutung von Symbolen. Früher wurden nur die Lehrperson und die zu Lernenden fokussiert, aber in gegenwärtiger Zeit wird ein größeres Netzwerk der Sozialisation einbezogen und mehrere Zielgruppen beachtet. Für erfolgversprechende Aussichten kann hier mit der

Sozialpsychologie, der Soziologie und dem symbolischen Interaktionismus zusammengearbeitet werden (vgl. Nieke 2002, S. 18ff.).

### *Selbstreflexion*

Selbstreflexion, als dritte Komponente, setzt sich zusammen aus einem *Selbstkonzept* des Berufs und der *Selbstbetroffenheit*. Ein berufliches Selbstkonzept ist maßgeblich für die professionelle pädagogische Kompetenz. Es beinhaltet Aspekte, wie Ziele im Beruf, Beweggründe für den Beruf, Selbsteinschätzung, Messungen des eigenen Handelns, persönliche Normen und Werte und die Bedeutsamkeit des Handelns für die Gesellschaft. Vor allem für die Lehrpersonen gibt es umfangreiche aktuelle Studien zu diesen Aspekten, im Gegensatz für die Sozialpädagogik oder Weiterbildung. Die Selbstbetroffenheit zeigt, dass bei professionellen pädagogischen Handlungen die Pädagogin und der Pädagoge selbst zusätzlich zentralisiert werden. Die Persönlichkeit der Pädagoginnen und Pädagogen dient als Instrument des Handelns und zeigt sich als z.B. Vorbilder oder Autoritätspersonen (vgl. Nieke 2002, S. 21f.).

### *Professionelles Handeln*

Professionelles Handeln ist der Mittelpunkt von pädagogischer Kompetenz. Dieser Mittelpunkt wird von den drei bereits genannten Komponenten umgeben. Theoretisch betrachtet, fließen in die Handlungstheorie Züge der Psychologie und Psychotherapie ein. Nieke ist der Meinung, dass diese Theorien mit dem pädagogischen Handeln nicht übereinstimmen. Er fordert, dass die Theorien der Erziehungswissenschaft Konzeptionen pädagogischer Handlungen zentrieren. Professionelle Handlungen ist von Alltagshandlungen zu differenzieren, da sich Professionalität durch Wissenschaft, kontrollierbare Nachweise und systematische Prüfung auszeichnet (vgl. Nieke 2002, S. 22f.). Professionelles pädagogisches Handeln wird in fünf Phasen geteilt:

- ❖ „Bestimmung des Ziels;
- ❖ Diagnose der Handlungssituation;
- ❖ Festlegung eines Handlungsplans, durch virtuelles Durchspielen mehrere Alternativen und begründete Entscheidung für eine von ihnen;

- ❖ Aktion, Tun, Durchführung der Handlung durch Aktualisierung eingeübter Handlungsmuster;
- ❖ Evaluation, Überprüfung des Handlungserfolgs“ (Nieke 2002, S. 23).

Die fünf Phasen dienen zur Realisierung professionellen Handelns und die Inhalte können je nach Bereich variieren. Nieke beschreibt die Durchführungsphase detailliert. Für die Durchführung gibt es drei Arten von professionellen pädagogischen Handlungen. Die Grundelemente des Handelns können drei strukturelle Gebiete geteilt werden. Die direkte Interaktion, inhaltliche Vermittlung und Handlungen in Institutionen. Die direkte Interaktion umfasst die Fertigkeit einer Person Unterstützung, Informationen zu vermitteln und Situationen zu steuern. Diese Kenntnisse variieren nach Individuen oder Gruppen, Institutionen oder Beratungen. Die inhaltliche Vermittlung wird durch Kenntnisse der Didaktik und speziellen Kompetenzen für das Lehren und Lernen abgerundet. Handlungen in Institutionen umfassen die Handhabungen in Organisationen mit politischen Einflüssen. Ein klassischer Alltag im Beruf der Pädagoginnen und Pädagogen umfasst die Umsetzung der drei Handlungsformen (vgl. Nieke 2002, S. 23f.).

#### *Zusammenhang der vier Komponenten*

Nieke erstellte eine Skizze zur Übersicht der professionellen pädagogischen Kompetenz. Zentriert wird das professionelle Handeln. Umgeben ist es von der Gesellschaftsanalyse, der Situationsdiagnose und der Selbstreflexion. Die Basis für die Realisierung und Konzeption von Handlungen wird durch die drei Komponenten erfüllt. Für die Definition von Zielen wird die Gesellschaftsanalyse herangezogen. Das Wollen und Sollen wird analysiert und zur Ermittlung der Ziele für professionelles pädagogisches Handeln fließt die Philosophie ein. Die festgelegten Ziele werden durch die Selbstreflexion in der eigenen Person wahrgenommen. Verantwortungsbewusstsein und die bestehenden Möglichkeiten des pädagogischen Handelns werden durch die eigene Person bestimmt. Als letzte Komponente nimmt die Situationsdiagnose Einfluss auf das professionelle pädagogische Handeln. Durch sie werden Situationen analysiert, Handlungen veranschaulicht und sie dient zur Evaluation. Nieke stellt mit seiner Skizze eine Einheitlichkeit und strukturellem Kern für die Differenzierungen von

professionellen pädagogischen Handlungen dar. Die Einheitlichkeit verlangt nach einer gleichartigen Fachdisziplin. Laut Nieke differenziert sich dieses Profil der Kompetenz von anderen Disziplinen (vgl. Nieke 2002, S. 25f.).

Nachfolgend wird die Skizze über die professionelle pädagogische Kompetenz zur Veranschaulichung dargestellt.

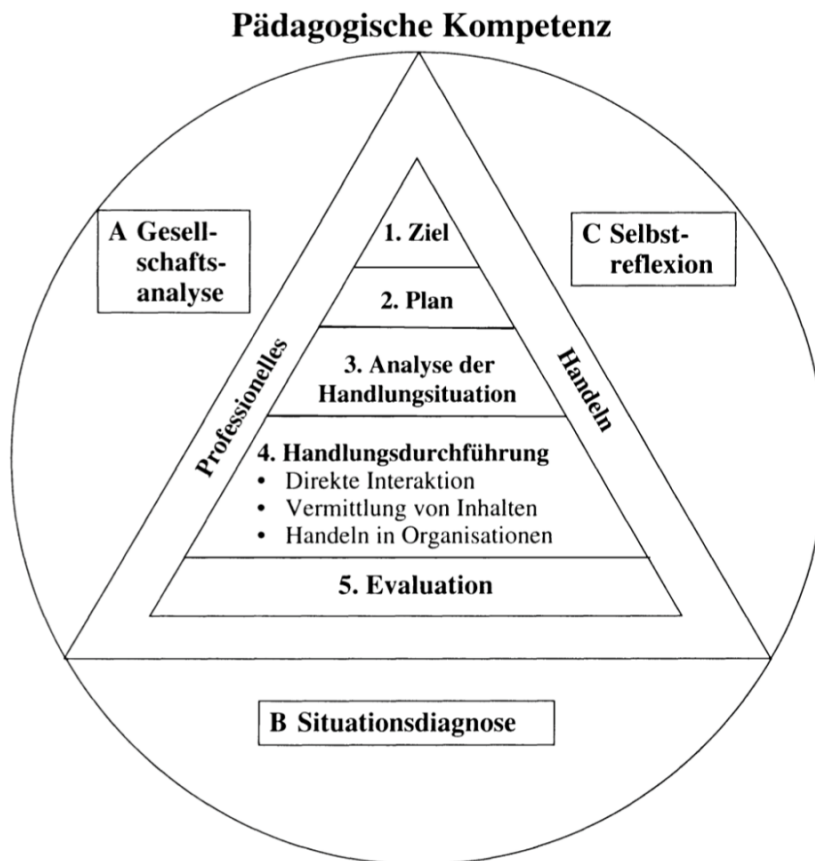


Abbildung 5: Kompetenz nach Nieke (Nieke 2002, S. 23)

## 6.5 ERFORDERLICHE KOMPETENZEN

Kraft 2011 führt eine Tabelle, nach Sorg-Barth 2000, über Kompetenzen von betrieblichen Weiterbildnerinnen und Weiterbildner an. Die Tabelle drei wird nachfolgend anschaulich dargestellt und bietet eine breite Übersicht von erforderlichen Kompetenzen um in der Personalentwicklung tätig zu sein (vgl. Kraft 2011, S. 416).

<b>Fachliche Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebswirtschaftliches Wissen und Verständnis</li> <li>• Technisches Wissen und Verständnis für unterschiedliche Arbeitsplätze</li> </ul>
<b>Methodische Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis und Beherrschung von Projekt-, Prozessmanagement- und Moderationsmethoden</li> <li>• Fähigkeit, Interventions-, und Kommunikationsmethoden anzuwenden</li> <li>• Fähigkeit zum Einsatz von Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementsystemen</li> </ul>
<b>Pädagogische Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeptions- und Durchführungsfähigkeiten für qualitativ hochwertige, angebots- und bedarfsorientierte Weiterbildung</li> <li>• Fähigkeit den Lernprozess als Projekt zu initiieren, durchzuführen und zu steuern</li> <li>• Beratungsfähigkeiten</li> <li>• Auswahl von geeigneten Lernmethoden</li> <li>• Fähigkeit zur Nutzung multimedialer Lernsysteme</li> <li>• Pädagogisches Werteverständnis</li> <li>• Fähigkeit eine Lernkultur im Unternehmen zu entwickeln</li> </ul>
<b>Persönliche Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexionsfähigkeit</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Ausgeglichenheit</li> <li>• Positives Denken</li> <li>• Innovationsfähigkeit</li> <li>• Systemisches Denken</li> <li>• Bereitschaft zur Selbstverantwortung</li> <li>• Interkulturelle Kompetenz</li> <li>• Sprachliche Kompetenz</li> <li>• Beurteilungsfähigkeit</li> </ul>
<b>Soziale Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit zur kooperativen Zusammenarbeit mit den Führungskräften und Mitarbeitern</li> <li>• Kommunikationsfähigkeiten</li> <li>• Zwischenmenschliche Sensibilität im Umgang mit Mitarbeitern</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Teamfähigkeit</li> </ul>
<b>Unternehmerische Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit, als Unternehmer zu denken</li> <li>• Fähigkeit, Bildungsangebote zu vermitteln</li> <li>• Fähigkeit zum strategischen Denken</li> </ul>

Tabelle 3: Kompetenzübersicht für Weiterbildnerinnen und Weiterbildner (Kraft 2011, S. 416)

Die Auswahl an Kompetenzen in der Tabelle drei wird durch den literarischen Vergleich weiterer Autorinnen und Autoren im nächsten Kapitel untermauert.



## 7 PÄDAGOGIK IN DER PERSONALENTWICKLUNG

---

Der Arbeitsbereich in Managementebenen wurde vor einigen Jahren nicht als eigentliches Arbeitsfeld für Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildner beachtet. Durch globale Veränderungen ergaben sich neue Anforderungen denen es zu entsprechen galt. Kraft 2011 beschreibt das Feld der Personalentwicklung als eindeutiges Berufsfeld für die Pädagogik im Managementbereich (vgl. Kraft 2011, S. 409).

Beruflich betrachtet, arbeiten Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildner nicht zwingend in einem pädagogischen Handlungskontext. Die Einsetzbarkeit ist vielfältig und kann in anderen beruflichen Kontexten wie der Personalentwicklung oder in anderen Branchen stattfinden. Die Anstellungsart differenziert sich durch freiberuflich und hauptberuflich Tätige. Hauptberuflich angestellte Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildner arbeiten oft in Management-Bereichen eines Unternehmens, wie Programmplanung oder Personalmanagement. Hier reduziert sich die didaktische Kommunikation gegenüber möglichen Adressaten, außer bei hauptberuflichen Personen welche in Volkshochschulen oder Akademien tätig sind. Pädagoginnen und Pädagogen im freiberuflichen Angestelltenverhältnis pflegen einen intensiveren Kontakt mit Trainings, didaktische Kommunikationen und Beratungen (vgl. Peters 2004, S. 43ff.). Peters 2004 gliedert die Aufgaben der Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildner, die hauptberuflich tätig sind in nachfolgende Arbeitsbereiche:

- ❖ „Leitung und Management
- ❖ Bedarfserkundung, Auftragsakquisition und Programmplanung
- ❖ Mitarbeiter- und Auftraggeber-Beratung
- ❖ Herstellung von Lehr-Lern-Materialien
- ❖ Lehren, Lern-Beratung und –Begleitung, Moderieren, Lerncoaching
- ❖ Verwaltung, Organisation und Technik“ (Peters 2004, S. 45f.).

In den letzten Jahren haben sich Unternehmen als Lernorte herauskristallisiert. Es entstehen neue Aufgaben und das Lernen in einer Institution wird fokussiert. Die Forderung nach professionellen Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildner steigt, um Fortschritte und bevorstehende Erneuerungen zu veranlassen und zu verwirklichen können (vgl. Frey 2007, S. 27f.). Zedler 2002 erwähnt drei Haupttätigkeitsfelder im wirtschaftlichen Bereich. Pädagoginnen und Pädagogen in Unternehmen sind tätig in der Weiterbildung und Ausbildung des Personals, in der Personalentwicklung und in der Organisationsentwicklung. Er beschreibt die dazugehörigen Schlüsselqualifikationen um kompetent zu handeln. Diese gliedern sich in kommunikative Qualifikationen, Präsentations- und Moderationsfähigkeiten, Konfliktmanagement, Redekünste, Selbstorganisation, Team- und Führungsfähigkeiten und die Organisationen von Projekten (vgl. Zedler 2002, S. 99ff.). Dobischat und Düsseldorff nennen zusätzlich die Innovationsfähigkeit, Flexibilität, Kreativität und Phantasie (vgl. Dobischat/Düsseldorff 2011, S. 924.). Die Herausforderung liegt an der Anpassung der Schlüsselqualifikationen an gegebene Situationen und Zielgruppen. Konkret in der Personalentwicklung sind diverse Arbeitsaufgaben für Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildner vorhanden. Zu den Aufgaben zählen die Auswahl von geeigneten Personal, Beurteilungen des Personals, Programmplanung für Nachwuchsschulungen (vor allem für Führungskräfte, Trainees), Coaching, Management und Planung der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen unter Einbezug der Unternehmensführung und extern benötigten Institutionen oder Trainerinnen und Trainer (vgl. Zedler 2002, S. 99ff.).

Die Professionalität der Pädagogik lässt sich nicht einheitlich erörtern. Sie besteht aus einem Wechselspiel zwischen Kompetenzen und Anforderungen.

Schrittesser 2011 diskutierte fünf Kompetenzbereiche welche Pädagoginnen und Pädagogen, ihrer Meinung nach, verinnerlichen sollten. Die erste Kompetenz wird im Zusammenhang mit der Bewältigung von Zuspitzungen dargestellt. „Reflexions- und Diskursfähigkeit“ wird benötigt um problemorientiert zu handeln. Die zweite Kompetenz, „Kooperation und Kollegialität“ ist erforderlich, da in der Pädagogik Kommunikation intensiv betrieben wird. Für Diskussionen und Fallbearbeitungen sollte eine Offenheit für andere Perspektiven gegeben sein und daraus ergibt sich die

Kompetenz der „Differenzfähigkeit“. „Professionsbewusstsein“ wird als vierte Kompetenz genannt und fordert die Pädagoginnen und Pädagogen auf Verantwortungen und Legitimität zu bewirken. Der fünfte Kompetenzbereich „Personal Mastery“ stellt das professionelle Handeln einer Person selbst dar (vgl. Schrittmesser 2011, S. 110f.). Ähnliche Kompetenzbereiche führt Zedler 2002 differenzierter an. Laut des Autors ist es wichtig Kommunikationsfähigkeit in sich zu tragen, ein Verständnis für die Organisation von Systemen und Bildungsprozessen vorzuweisen, Prozesse des Lernens und der Entwicklung zu unterstützen, ein Verständnis von Verfahrensregeln und Beurteilungsverfahren zu haben und quantitatives sowie qualitatives Wissen über Forschungsmethoden und deren Evaluation aufzuweisen. Die genannten Grundkompetenzen werden durch vertiefende Schlüsselqualifikationen erweitert wie systemorientiertes Verständnis, Motivationskraft, Erörterung von Kommunikationsprozessen, Vermittlungsfähigkeit, Evaluation und Planung von Prozessen und Überzeugungskraft (vgl. Zedler 2002, S. 102f.).

Die Pädagogik umfasst viele Disziplinen. Eine davon ist die Arbeitspädagogik, welche speziell für die Arbeit im Personalbereich relevant ist. Schelten 2004, teilt die Arbeitspädagogik in zwei Bereiche. Der erste Bereich kennzeichnet „Arbeitsbezogene Qualifikationen außerhalb der anerkannten Berufsausbildung“ und „Arbeitsbezogene Qualifizierung im berufspraktischen Teil einer anerkannten Berufsausbildung“ (Schelten 2004, S. 59). Er beschreibt, dass die Arbeitspädagogik nicht als pädagogisch relevant betrachtet wurden. Die Erziehungswissenschaft benötigte Zeit um darauf aufmerksam zu machen, dass arbeitspädagogische Probleme vorhanden sind (vgl. Schelten 2004, S. 59).

Wirtschaftspädagogik wird erläutert als

„diejenige erziehungswissenschaftliche Teildisziplin, die sich mit den Voraussetzungen und Bedingungen, Zielen, Möglichkeiten und Realitäten von Qualifizierungs- und Kompetenzerwerbsprozessen für eine hemmende Erwerbsfähigkeit und für ein Leben in der Gesellschaft in sozialer und ökologischer Verantwortung wissenschaftlich auseinandersetzt“ (Lipsmeier 2005, S. 19).

Die Tätigkeitsbereiche der Wirtschaftspädagogik umfassen allgemein didaktische und methodische Handlungen, Generierung von Lehr- und Lernzielen mit entsprechenden zu lernenden Inhalten und das Erfassen von idealen didaktischen Methoden für den Lernprozess. Die Pädagogik erforscht in ihrer wissenschaftlichen Handlung über Bildung und Anpassungsprozessen, nach Becker 2013, vier Positionen. In der ersten Position werden historische Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung untersucht. Die zweite Position erforscht den Status quo von Personalentwicklung im wirtschaftlichen Verhältnis. Zentriert werden dabei die inhaltlichen und methodischen Aspekte, sowie Ziele. Zukunftsforschung und künftige Gestaltungstrends umfassen die dritte Position. Die vierte und letzte Position ist das Resümee aus den ersten drei Positionen. Zusammenwirkend sollen die Ergebnisse, aus den drei zu erforschenden Positionen, eine theoretische Darstellung für die Eigenständigkeit der Wirtschaftspädagogik bieten. Somit stellt die Personalentwicklung einen wichtigen Bereich der Pädagogik dar. Die Pädagogik bezieht in ihren theoretischen Forschungen Vergangenheit, Gegenwart und zukünftige Entwicklungen einer Gesellschaft ein. Es lässt sich eine sehr ähnliche Vorgehensweise in der Personalentwicklung feststellen. Instrumente der Personalentwicklung umfassen ebenfalls die Geschichte, den gegenwärtigen Ist-Zustand und die zukünftigen Entwicklungsbedürfnisse eines Unternehmens (vgl. Becker 2013, S. 112).

## **7.1 PÄDAGOGISCHE AUFGABEN IN INSTITUTIONEN**

Die Wirtschaftspädagogik selbst konzentriert sich auf die Wechselwirkung von Erziehung und der Wirtschaft. Die Berufspädagogik, welche einen wichtigen Bereich der Wirtschaftspädagogik abdeckt, bezieht sich konkret auf die notwendigen Aus- und Weiterbildungsverhältnisse an diversen Orten der Wissensvermittlung (vgl. Arnold 1994, S. 33f.). Sozialisation lässt sich nach Becker 2013 als große Aufgabe der Personalentwicklung deuten. Das Personal in einem Unternehmen soll fähig seine Handlungen nach Voraussetzungen zu erfüllen und erfüllen zu wollen, Gepflogenheiten und Werte widerzuspiegeln sowie den Arbeitsalltag erfolgreich kommunikativ zu disponieren. Die Pädagogik fungiert in der Personalentwicklung als

Erziehungsmechanismus zur Erreichung von Unternehmenswerten und –normen (vgl. Becker 2013, S. 115).

„Pädagogische Aufgabe der PE ist es, mit den Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln, Verhaltensweisen einzuüben und Einsicht in die Ziele der unternehmerischen Tätigkeit im Allgemeinen und in die eigenen speziellen Tätigkeiten im Besonderen zu erlangen“ (Becker 2013, S. 115).

Die Kombination aus Wirtschaft und Pädagogik ist ein wesentlicher Faktor, da die Kosten-Nutzen-Orientierung der Bildungsmaßnahmen einen hohen Wert haben. Jede geplante Maßnahme muss rational analysiert werden. Bildung muss effizient und budgetorientiert realisiert werden um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Nicht nur die groben Bildungsziele werden ökonomisch betrachtet, auch die kleinsten Schritte einer Bildungsaktivität oder diesbezügliche Entscheidungen werden auf Notwendigkeit geprüft und rationalisiert um die entsprechenden Investitionen treffen zu können (vgl. Kels 2009, S. 148).

Becker 2013 teilt die Aufgaben der Pädagogik in eine *informierende* und in eine *qualifizierende* Seite. Im Sinne der Pädagogik richtet sich die Personalentwicklung an die Bildung und strebt Selbstverwirklichung im Sinne der Individuen an. *Bildung* und *Funktionalität* sind zwei zusammenhängende Standpunkte (vgl. Becker 2013, S. 115).

Rottmann 2003 erörtert breit gefächerte Unterkategorien der Wirtschaftspädagogik. Diese umfassen die Theorien, geschichtlich überlieferte Forschungen, verfassen von Curricula und didaktische Grundsätze, als auch vergleichende und politische Berufsbildung (vgl. Rottmann 2003, S. 11). Die Instrumente der Personalentwicklung integrieren die Entwicklungsmaßnahmen für die Persönlichkeit eines Individuums. Lebenslanges Lernen rückte die pädagogische Arbeit in der Wirtschaft in das Zentrum von Weiterbildung und verknüpfte es mit der *beruflichen Erstausbildung* (vgl. Rauner 2005, S. 10).

Globalisierung setzt den Drang zum lebenslangen Lernen voraus und gerät in den Blickwinkel der Personalentwicklung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen selbstverantwortlich handeln um sich weiterzubilden und selbst zu organisieren. Die Pädagogik in der Personalentwicklung übernimmt die Verantwortung das Personal zu *Selbstentwicklung*, *Selbstreflexion* und *Fremdentwicklung* zu befähigen. Die

verpflichtende Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen verstärkt die Funktion des persönlichen Lernens und durch die freiwillige Teilnahme fokussiert das Personal die individuellen Laufbahnwege (vgl. Becker 2013, S. 120).

König und Volmer 2002 definieren sechs Aufgabenbereiche der Pädagogik in Organisationen. Als erstes wird die *Konzeptentwicklung* genannt. Verschiedene Themengebiete, wie Seminare, Fördergespräche oder anstehende Veränderungen werden in einer Konzeptentwicklung fokussiert. Der Zeitfaktor spielt dabei eine tragende Rolle, da für die Konzepterstellung viele Faktoren wie zum Beispiel Didaktik und Methodik, Erwartungshaltungen von Teilnehmenden etc. ausschlaggebend sind. Der zweite Aufgabenbereich ist die *Diagnose*. Diagnosen können durch Forschungsmethoden wie Fragebögen, Beobachtungen oder Interviews gestellt werden. Inhaltlich kann eine Diagnose zu verschiedenen Themen erörtert werden. Verwendet wird sie bei Bedarfsanalysen zur Weiterbildung und Qualifizierung, Assessmentcenter für Bewerbungen, Befragungen des Personals zu Veränderungen, Prozessanalysen und Dokumentenanalysen. Das dritte große Aufgabenspektrum ist Entwicklung von *Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen*. Im Fokus stehen hierbei hauptsächlich die Kompetenzen der Persönlichkeit und Sozialisation. Unter diese Kompetenzen fallen Bereiche wie Kommunikation, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche, Präsentationsfähigkeiten, Konfliktmanagement, Gruppendynamik, Teamfähigkeit, Coaching, selbstständige Arbeitsweise, Stress- und Zeitmanagement und Kundenorientierung. Ebenso fachorientierte Inhalte, wie Projektmanagement, Führungskennnisse, Prozessoptimierungen und Entwicklungen von strategischen Prozessen können vertiefend als Kompetenz einfließen. Mit on the Job Methoden können diese Fähigkeiten trainiert werden. Klassisch in diesem Sinne ist ein Seminar, welches ein paar Tage dauert und eventuell durch ergänzende Methoden durchgeführt wird. Der vierte Aufgabenbereich ist die *Beratung und Coaching*. Dies kann sowohl mit einzelnen Personen als auch in Gruppen stattfinden. Die Pädagoginnen und Pädagogen unterstützen den zu Beratenden und leisten Hilfestellungen bei der Problemlösungsfindung. König und Volmer führen dabei die Prozess- und Expertenberatung an. In Organisationen werden oft beide Versionen verlangt. Prozessberatungen regen den zu Beratenden an, selbstständig Lösungen für ein Problem

zu erörtern. Bei Expertenberatungen stellt die beratende Person Lösungen und Hinweise vor. Themenbereiche umfassen die Führungskräfte, Konfliktmanagement, Teambberatungen und Einzelberatungen. Fünftens folgt der *Strategieworkshop*. Pädagoginnen und Pädagogen begleiten bei komplexen Veränderungen in Organisationen. Zum Beispiel bei einem Strategieworkshop, Einführung von Teams, Prozessoptimierung, Umgestaltung der Aufbauorganisation, Leitbildentwicklung und Entwicklung einer Unternehmenskultur. Der sechste und letzte Aufgabenbereich ist die *Evaluation*. Zur Erfolgsüberprüfung von Maßnahmen werden Evaluationen durchgeführt. So werden positive und negative Aspekte ersichtlich und welche Veränderungen noch umgesetzt werden sollten. Evaluationsmaßnahmen können für alle Prozesse angepasst werden (vgl. König/Volmer 2002, S. 93ff.).

Gerade die Erwachsenenbildung selbst findet einen sehr guten Anschluss in der Personalentwicklung. Um dies weitlaufend zu gewährleisten, sollten Universitäten und Weiterbildungszentren die Inhalte der Erwachsenenbildung festigen, ausweiten und inhaltliche Aspekte des Personalmanagements als einen zentralen Bestandteil der Ausbildung festlegen. Die Pädagogik leistet in der Personalentwicklung einen wertvollen Beitrag und sollte nicht durch Disziplinen der Betriebswirtschaft oder Psychologie untergraben werden. Im Allgemeinen kann bestätigt werden, dass in der Wirtschaft durch die Pädagoginnen und Pädagogen innovative Vorstellungen, Maßnahmen und Anreize geschaffen wurden (vgl. Frey 2007, S. 207f.).

## 8 DIE PERSONALENTWICKLERIN, DER PERSONALENTWICKLER

---

Die Personalentwicklerinnen und Personalentwickler agieren als Motor und deren Aufgabenbereiche sind weit verstreut. Führungskräfte müssen teilweise selbst Maßnahmen der Personalentwicklung anwenden und in anderen Unternehmen sind die einzelnen Mitarbeitenden selbst für ihre Entwicklung verantwortlich. Die Form der Beschäftigung verläuft unterschiedlich, da je nach Unternehmen eine andere Struktur gegeben ist. Personalentwicklung kann eine eigene Abteilung, eine Teilzeitstelle, ein Projekt oder durch eine dritte Institution beauftragt sein. Es ist keine einschlägige Ausbildung oder beruflicher Werdegang für die Arbeit in der Personalentwicklung vorhanden (vgl. Frey 2007, S. 79f.).

Es lässt sich nicht erkennen, ob die Rollen und Aufgaben der Personalentwicklerin, des Personalentwicklers in der Unternehmenswelt ähnlich oder einheitlich sind. Die Rollen sind bedarfsabhängig, da Unternehmen verschiedene Betriebsgrößen und Betriebskulturen haben, welche wiederum andere Bedürfnisse und Vorstellungen mit sich bringen. Wenn die Personalentwicklungsstruktur betrachtet wird kann diese sogar unternehmensübergreifend variierend sein (vgl. Kels 2009, S. 145f.).

Nennenswert ist, dass die Personalentwicklerinnen und Personalentwickler meist keine pädagogische Ausbildung vorweisen. Selbst die vorhandene akademische Ausbildung erschließt sich kaum in der Pädagogik oder Erwachsenenbildung. Die Personen wählen unterschiedliche Ausbildungen und Zugänge um in der Personalentwicklung tätig zu sein. Daher ist ersichtlich, dass verschiedene Kompetenzen und berufliche Qualifikationen den Arbeitsalltag der Personalentwicklung prägen. Böhm beschreibt, dass Berufstätige der Personalentwicklung die erlangten pädagogischen Kompetenzen nicht bewusst weiterentwickeln, sondern sich auf theoretisches (ökonomisches) Fachwissen konzentrieren. Zielgerichtete Ausbildungen in der Pädagogik oder Weiterbildung im pädagogischen Bereich werden kaum bis gar nicht in Anspruch genommen (vgl. Böhm 2012, S. 3f.). Kailer et al. 2001 führten eine Annoncenanalyse für Personalentwicklungspersonal durch. Diese ergab, dass Unternehmen immer stärker eine akademische Bildung für diese zu besetzende Stelle voraussetzen. Es konnte



erörtert werden, dass in mehr als 50 Prozent sich die Unternehmen auf das Studium der Betriebswirtschaft mit Personalschwerpunkt beschränkten. Weitere geforderte Qualifikationen in Computer-, Sprach- und arbeitsrechtlichen Kenntnissen werden verlangt. Berufsnah praktische Erfahrungen in einem Ausmaß von mindestens zwei Jahren, wurden ebenfalls in den Annoncen angegeben (vgl. Kailer et al. 2001, S. 33f.).

Personalentwicklerinnen und Personalentwickler werden als Musterpersonen betrachtet und sollten daher eine Kultur des Lernens nach außen tragen. Lernen wird als zentralster Bestandteil der täglichen Arbeit betrachtet und soll an das gesamte Personal des Unternehmens übertragen werden. Sie fungieren als unterstützende und beratende Kraft in Bezug auf Lernen und der Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Personalentwicklerinnen und Personalentwickler müssen zwischen den betroffenen Parteien, meist Unternehmen, Führungskräfte und Personal, erfolgreiche Vermittlungen initiieren. Eine Balance des Vertrauens wird geschaffen (vgl. Frey 2007, S. 82f.).

Die Personen in der Personalentwicklung bedürfen einer Vielfalt an Kompetenzen. Deren Hauptaufgabe ist es Prozesse des Lernens und aktive positive Veränderungen in einem Unternehmen erfolgreich zu managen. Die Interessen des Unternehmens müssen gewahrt werden und sie stehen im ständigen Austausch mit anderen fungierenden zentralen Personen. Die berufliche Rolle gestaltet sich vielfältig und eine starke, leistungsbezogene Persönlichkeit wird erwartet. Traditionellerweise plant, gestaltet und evaluiert die Personalentwicklung Lehrveranstaltungen und Lehrplan für die Mitarbeitenden. Erweitert betrachtet muss die Personalentwicklung schnell an neue Anforderungen angepasste Maßnahmen und Konzepte zur Förderung des Personals erstellen. Zusätzlich sollen bei Bedarf Beratungen stattfinden und relevante Teammaßnahmen durchgeführt werden (vgl. Becker 2013, S. 843ff.).

Frey 2007 erläutert, dass Personalentwicklerinnen und Personalentwickler Kompetenzen im Bereich der Betriebswirtschaft, Psychologie und Pädagogik vorweisen können sollten. Für die Planung und Gestaltung der Lernmaßnahmen sind zusätzlich didaktische und organisatorische Fertigkeiten notwendig. Da das Finden von Lösungsstrategien zum täglichen Arbeitsumfeld gehört, werden Fähigkeiten des Problemlösens, der Kommunikation, des Teamworks und des Networkings gefordert (vgl. Frey 2007, S. 87f.). Eine Studie von Frey, die im Jahr 2003 in Deutschland

durchgeführt wurde, bestätigt, dass die Personalentwicklung ein vielversprechender Arbeitsbereich für Pädagoginnen und Pädagogen ist. In dieser Studie wurden Personen befragt, welche ein Diplompädagogik-Studium abgeschlossen haben und in der Personalentwicklung tätig sind. Die interviewten Personen gaben an, dass die Psychologie und die Betriebswirtschaft einschlägige Ausbildungsrichtungen sind, mit denen ein Einstieg in die Personalentwicklung erfolgreich ist. Konkret das Studium der Pädagogik wurde ebenfalls genannt, da dadurch Personen kommunikativ, prozessbezogen und einfühlsam ausgebildet werden. In den Interviews der Studie ging hervor, dass die Meinungen bezüglich der Perspektiven für die Studienrichtung Erwachsenenbildung sich voneinander entfernen. Ein Teil der Interviewten bejaht die Erwachsenenbildung als sinnvolle Ausbildung für die Tätigkeit in der Personalentwicklung. Der andere Teil bekennt sich negativ dazu, da im wirtschaftlichen Bereich das Studium der Erwachsenenbildung ein oftmals unbekannter Studiengang ist und daher eher Personen mit einem bekannteren Studiengang, wie Betriebswirtschaft, auserwählt werden (vgl. Frey 2007, S. 171ff.).

## **8.1 AUS- UND WEITERBILDUNGEN**

Die Aufgaben der Personalentwicklerinnen und Personalentwickler stehen unter ständigem Wandel um den wachsenden Forderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden. Die Notwendigkeit an qualifiziertem Personal für diese Aufgaben ist groß und es eröffnet sich die Frage, welche Ausbildung oder Weiterbildung geeignet ist um erfolgreich zu agieren. Aus gegenwärtiger Sicht stellt der Berufsweg in das Personalmanagement keine einheitliche Ausbildung dar. Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger aus Bereichen wie der Soziologie, Psychologie, Betriebswirtschaft, Pädagogik oder Rechtswissenschaften sind im Personalmanagement tätig, trotz ihrer variierenden Ausbildung.

In Deutschland entwickelten sich erste Studiengänge für Personalmanagement im Zeitraum der 1960er Jahre. Personalmanagement war hauptsächlich Bestandteil der Betriebswirtschaft. Auch in der Gegenwart findet man Ausbildungen im Bereich des Personalmanagements noch mehrheitlich bei betriebswirtschaftlichen Fachgebieten. Mittlerweile gibt es viele Angebote von Personalmanagement an Fachhochschulen und

Universitäten. Oft werden in betriebswirtschaftlichen Ausbildungen Wahlfächer geboten durch denen Studierende Seminare und Spezialisierungen im Personalbereich absolvieren können. Neben der Betriebswirtschaft werden auch in rechtswissenschaftlichen Studien personalspezifische Fächer abgehalten. Der Fokus liegt hierbei auf den rechtlichen Aspekten, wie Arbeitsrecht und Arbeitsvertragsrecht. In der Psychologie befassen sich Themen des Personalmanagements mit der Arbeits- und Organisationspsychologie. Neben diesen großen Bereichen sind Weiterbildungen im Gesundheitsbereich, Arbeitssicherheit und neuer Technologien für Personalmanagerinnen und Personalmanager wichtig (vgl. Dachrodt et al. 2014, S. 10ff.).

Müller-Vorbrüggen 2010 beschreibt vier Richtungen von Studien in Deutschland, welche für die Personalentwicklung relevant sind. Die Richtungen reichen von der Betriebswirtschaft über Psychologie, Pädagogik bis hin zur Rechtswissenschaft. Er verglich die Studiengänge miteinander und suchte eine gemeinsame Komponente. Die Gemeinsamkeit liegt in der Spezialisierung der Pädagogik. Planung und Konzeption von Lehr- und Lernprozessen ist die tägliche Arbeit von Personalentwicklerinnen und Personalentwickler. Müller-Vorbrüggen beschreibt, dass ein Bachelor-Abschluss nicht ausreichend für eine erfolgreiche Arbeit in diesem Bereich ist. Dies schließt er aus der kurzen Dauer des Studiums, in der nicht alle relevanten Anforderungen gedeckt werden können. Eine ständige Weiterbildung ist beinahe zwingend gegeben. Personalentwicklerinnen und Personalentwickler nehmen Weiterbildungsangebote in Anspruch um bereits vorhandene Kompetenzen zu festigen oder um für eine neue Aufgabe besser vorbereitet zu sein (vgl. Müller-Vorbrüggen 2010, S. 771ff.).

# Empirischer Teil

## 9 FORSCHUNGSDESIGN

---

Nach dem theoretischen Teil der Arbeit, in dem die Personalentwicklung intensiv behandelt wurde, folgt nun der empirische Teil. Da die Wirkung und Inhalte der Personalentwicklung erst in Kombination mit der Praxis anschaulich werden, beabsichtigt die Forschung in diesem Kapitel die Befragung von Expertinnen und Experten zu diesem Arbeitsfeld. Es werden Praxisbezüge hergestellt, um die Vielfältigkeit und Interdisziplinarität der Personalentwicklung zu zeigen. In diesem Kapitel werden die Ziele der Untersuchung und die gewählte Untersuchungsmethode erläutert. Anschließend wird auf die Wahl der Expertinnen und Experten eingegangen. Den Abschluss bildet die Veranschaulichung der Ergebnisse.

### 9.1 UNTERSUCHUNGSZIELE

Für die empirische Forschung wurden vor der Durchführung drei Untersuchungsziele anhand der Forschungsfragen festgelegt, die im Zuge des Auswertungsverfahrens beantwortet werden. Die Ziele des Forschungsdesigns lauten wie folgt:

- ❖ Wie können die Zugänge zur Personalentwicklung erfolgen?
- ❖ Welche pädagogischen Funktionen werden in Unternehmen wahrgenommen?
- ❖ Wie eignet sich die Erziehungs- und Bildungswissenschaft in der Praxis der Personalentwicklung?

Mit den Zielen soll herausgefunden werden, welche Arten von Zugängen die befragten Personen zur Personalentwicklung vorbringen. Es soll eine Übersicht erfolgen um zu veranschaulichen, dass die selektive Zielgruppe keine einheitlichen Ausbildungen mitbringen. Das zweite Ziel des Forschungsdesigns umfasst die pädagogischen Funktionen in Unternehmen. Dies wird durch eine Analyse der Kernaufgaben erfolgen. Die geschilderten Aufgaben der befragten Personen werden zusammengefasst und die pädagogische Relevanz erörtert. Durch diese Analyse soll aufgezeigt werden, dass pädagogische Kompetenzen für das Berufsfeld der Personalentwicklung eine wesentliche Bedeutung haben. Ein weiteres Ziel besteht darin, herauszufinden ob die

Personen der Erziehungs- und Bildungswissenschaft für den Beruf als Personalentwicklerin und –entwickler geeignet sind.

## **9.2 UNTERSUCHUNGSMETHODE**

Als Untersuchungsmethode wurde das leitfadengestützte Expertinnen- und Experteninterview gewählt. Die Komplexität und Art der Fragestellungen können in diesem Fall nur mit einer qualitativen Forschungsmethode erörtert werden. Durch das leitfadengestützte Expertinnen- und Experteninterview ist es möglich offene Fragen zu gestalten und ein größeres Volumen an Informationen zu gewinnen. Die Merkmale eines qualitativen Interviews werden nach Hug und Poscheschnik 2010 wie folgt definiert:

„Ein Interview ist eine besondere Form des Gesprächs, das von der Forscherin mit einer zu beforschenden Person geführt wird. Interviews dienen der wissenschaftlichen Datenerhebung. Im Gegensatz zu einem Alltagsgespräch, bei dem man nur leicht vom hundertsten ins tausendste kommt, sind Interviews thematischer und kreisen stärker um ein bestimmtes, von der Forschungsfrage definiertes Thema“ (Hug/Poscheschnik 2010, S. 100).

### **9.2.1 Leitfadengestütztes Expertinnen- und Experteninterview**

In der Erwachsenenbildung ist die Wahl der qualitativen Methode der Expertinnen- und Experteninterviews häufig. Mithilfe dieser Art des Interviews können Expertinnen und Experten einer Organisation detailliert befragt werden. Einblicke in die Organisation und deren Tätigkeiten können rasch erfasst werden. Durch Expertinnen und Experten wird ein realistischer Blick hinter die Kulissen eröffnet. Erforderlich ist dabei, dass die Akteure freiwillig ins Gespräch kommen. Dörner 2012 beschreibt, dass die Interviews mehrfach leitfadengestützt verwendet werden. Er geht davon aus, dass durch diese qualitative Forschungsmethode Wissen über Gebiete erörtert werden, welche nicht über den Alltag gefiltert werden können (vgl. Dörner 2012, S. 321f.).

Für aufbauende Forschungen sind Interviews mit vorgefertigtem Leitfaden geeignet, da gewährleistet wird, dass notwendige Informationen für eine Reproduktion erörtert werden können (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 116).

Bogner und Menz 2009 teilen das Expertinnen- und Experteninterview in drei Arten. Das *explorative* Interview kann in quantitativen und qualitativen Forschungen eingesetzt werden. Dies wird vor allem verwendet, wenn ein noch unbekanntes oder unklares Themengebiet erforscht wird. Es grenzt erste Probleme ein und dient als Orientierung um einen Leitfaden zu erstellen. Relevante Forschungsthemen können durch das explorative Expertinnen- und Experteninterview gegliedert werden und erste Hypothesen werden erörtert. Die Expertinnen und Experten können bei Bedarf Forschungsadressaten sein, meistens aber dienen sie als Befragungsquelle um Informationen über die gewünschte Zielgruppe zu erhalten. Die inhaltliche Gestaltung der explorativen Interviews ist größtenteils offen ausgelegt, aber es ist von Vorteil zuvor einen Leitfaden zu erstellen, anhand dessen können wichtige Kategorien festgelegt werden, welche für das Forschungsvorhaben relevant sind. Hierbei ist der Unterschied zu einem narrativen Interview ersichtlich. Ungeachtet dessen können in einem explorativen Interview variierende Themen oder Ausschweifungen der Expertinnen und Experten besprochen werden. Bei dieser Art des Interviews werden Übereinstimmungen, Ganzheitlichkeit und Allgemeingültigkeiten nicht berücksichtigt. Bei dem *systematisierenden* Expertinnen- und Experteninterviews steht ebenfalls intuitives Praxiswissen von Erfahrungen der Expertinnen und Experten im Vordergrund. Das Ziel ist es gänzliche und vollständige Informationen zu erhalten. Die befragten Expertinnen und Experten geben Ratschläge und werden als informationsgewandte Personen wahrgenommen, die spezielles Wissen besitzen, das Forscherinnen und Forschern ansonsten verschlossen bleibt. Der Leitfaden für systematisierende Interviews wird detailliert ausgearbeitet und strukturiert. Dies ist gängigste angewandte Praxismethode für Expertinnen- und Experteninterviews. Die dritte Form ist das *theoriegenerierende* Interview (vgl. Bogner/Menz 2009, S. 64f.).

„Das theoriegenerierende Interview zielt im Wesentlichen auf die kommunikative Erschließung und analytische Rekonstruktion der ‚subjektiven Dimension‘ des Expertenwissens“ (Bogner/Menz 2009, S. 66).

Inhaltlich werden auf die Ausrichtungen der Tätigkeiten und Entscheidungen der Expertinnen und Experten eingegangen. Übereinstimmbarkeit wird durch den strukturierten Leitfaden gewährleistet. Wissen, Weltanschauungen und Gewohnheiten der Expertinnen und Experten in ihrer Funktionalität werden beleuchtet. Die Interviews werden theoriegenerierend über eine einheitliche Typologie erstellt (vgl. Bogner/Menz 2009, S. 66f.).

#### *Vor- und Nachteile*

Die Vorteile eines leitfadengestützten Expertinnen- und Experteninterviews sind vielfältig. Bei einem Interview können Arten des Verhaltens, persönliche Meinungen, Gefühle oder diverse andere private Details erfasst werden, welche nicht beobachtbar sind. Da Interviews oft Face-to-Face stattfinden, können leichter Informationen über die befragten Personen herausgefunden werden. Es kann z.B. beurteilt werden, ob eine Person schnell oder langsam antwortet und wie die Kommunikation dargestellt wird. Bei einem schriftlichen Fragebogen findet kein persönliches Gespräch statt und die Beantwortung erfolgt oft zu einem späteren Zeitpunkt. Durch ein qualitatives Interview können rasch prägnante informative Antworten erörtert werden. Komplexe und umfangreiche Themen können bei einem qualitativen Interview besser erarbeitet werden. Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit der umfassenden Formulierung der Fragestellungen. Bei einem schriftlichen Fragebogen sind umfangreiche Fragen von der Mehrheit nicht erwünscht. Ein Nachteil bei qualitativen Interviews ist der zeitliche und örtliche Aufwand für die beteiligten Personen. Oft kann eine Anonymität, wie bei schriftlichen Fragebögen, nicht gewährleistet werden. Ein Nachteil können schlecht geübte Interviewende sein. Verzerrungen beim Gespräch selbst durch die Befragten ebenso möglich (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 356f.).

### **9.3 METHODISCHE VORGEHENSWEISE UND BEGRÜNDUNG**

Es handelt sich bei der gewählten Forschungsmethode um ein systematisierendes leitfadengestütztes Expertinnen- und Experteninterview. Die Wahl erschloss sich aufgrund der Häufigkeit des Einsatzbereichs in Forschung und Soziologie. Da sich



die Inhalte dieser Arbeit mit Forschungen überschneiden, wurde der Entschluss gefasst, dass das systematisierende Interview die passende Form ist. Wie im vorherigen Kapitel erwähnt, können durch das leitfadengestützte Expertinnen- und Experteninterview detaillierte Befragungen vorgenommen werden. Da die Zielgruppe für diese Befragung eigens ausgewählt werden musste, konnte eine quantitative Forschungsmethode ausgeschlossen werden. Die Anzahl der Interviewpartnerinnen und -partner war begrenzt.

## **9.4 AUSWAHL DER EXPERTINNEN UND EXPERTEN**

Wer als Expertin oder Experte gilt, wird von den Forscherinnen und Forschern selbst bestimmt. Grundsätzlich sind Expertinnen und Experten Personen, welche in ihrem Arbeitsfeld Verantwortung übernehmen für Planung, Durchführung und Evaluation zur Bewältigung eines Problems und einen Beitrag zu wesentlichen Prozessen der Entscheidung leisten. Dies beschreibt Dörner 2012 nach Meuser und Nagel im Jahr 1991. Diese Personen haben somit ein breites Spektrum an Wissen und sind fähig darüber informativ zu vermitteln (vgl. Dörner 2012, S. 325).

Das Sample für die qualitativen Expertinnen- und Experteninterviews wurde selektiv ausgewählt. Für die Auswahl der zu interviewenden Personen war folgendes Kriterium ausschlaggebend. Die Personen mussten in einem Unternehmen, unabhängig von der Branche, in der Personalentwicklung oder im weiter gefassten Bereich des Personalmanagements tätig sein. Durch Recherche im Internet über Personen im Arbeitsbereich des Personalmanagements wurde ein Sample selektiv ausgewählt. Um ein relevantes Ergebnis der Forschung zu erzielen wurden zirka fünf Personen gesucht. Die Kontaktaufnahme fand im ersten Schritt telefonisch statt und in weiterer Folge, bei Bedarf, per E-Mail. Eine Person, die des Interviews D, verlangte vor der Durchführung des Interviews die Zusendung des Leitfadens. Dieser Wunsch wurde erfüllt und für die Forschungsrelevanz in dieser Arbeit bekanntgegeben.

In der nachfolgenden Tabelle wird ein Überblick zu den interviewten Expertinnen und Experten gegeben. Aufgrund der gewünschten Privatsphäre wurden die Namen und die Organisationen der befragten Personen anonymisiert. Daher wurde den Personen ein

Buchstabe zugewiesen und nur die Branche, sowie das biologische Geschlecht werden bekanntgegeben. Um die Anonymisierung zu gewährleisten, wurde vorab eine Vereinbarung erstellt, welche von den interviewten Personen unterzeichnet wurde. In dieser Vereinbarung wurde festgelegt, dass keine Namen und Unternehmen genannt werden, dass eine Aufzeichnung des Gesprächs stattfindet und dass Ausschnitte (Zitationen) des Interviews in der Arbeit veröffentlicht werden. Beide Interviewparteien erhielten eine unterzeichnete Vereinbarung.

<b>Bezeichnung</b>	<b>Geschlecht</b>	<b>Berufliche Funktionen</b>	<b>Branche</b>
Interview A	weiblich	Personalentwicklerin	Bildungssektor
Interview B	männlich	Leitung der Personalabteilung	Automobil-Branche
Interview C	männlich	Personalentwickler	Gastronomie
Interview D	weiblich	Personalentwicklerin	Bildungssektor
Interview E	männlich	Unternehmensberater & Universitätsdozent für Personalpolitik	Beratung/Consulting & Bildungssektor

Tabelle 4: Auswahl des Samples (eigene Darstellung)

Person **A** ist weiblich, zwischen 25-30 Jahre alt und arbeitet seit drei Jahren als Personalentwicklerin in einem Unternehmen des Bildungssektors. Als höchste abgeschlossene Ausbildung absolvierte sie das Masterstudium Erwachsenenbildung/Weiterbildung.

Person **B** ist zwischen 40-45 Jahre alt und arbeitet seit 16 Jahren im Bereich des Personalmanagements in verschiedenen Branchen, zurzeit in einer Automobil-Branche. Das Studium der Rechtswissenschaften ist die höchste abgeschlossene Ausbildung.

Person **C** ist zwischen 30-35 Jahre alt und arbeitet seit zwei Jahren als Personalentwickler in der Gastronomie-Branche. Die höchste abgeschlossene

Ausbildung ist ein Psychologiestudium und derzeit wird der Masterlehrgang Human Resource Management besucht.

Person **D** ist zwischen 45-50 Jahre alt und seit 17 Jahren im Personalbereich tätig. Seit acht Jahren arbeitet sie als Personalentwicklerin im Bildungssektor. Die höchste abgeschlossene Ausbildung von Person D ist ein Psychologiestudium.

Person **E** ist zwischen 50-55 Jahre alt und arbeitet seit mehr als 30 Jahren im Bereich des Personalmanagements. Die Person ist in der Consulting-Branche und im Bildungssektor tätig. Die höchste abgeschlossene Ausbildung ist ein Doktorabschluss.

## **9.5 DATENERHEBUNG**

Die Datenerhebung erfolgte durch den Einsatz von einem leitfadengestützten Interview. Die Fragen des Leitfadens werden nun präsentiert. Der Leitfaden selbst gliedert sich in vier Bereiche mit insgesamt 14 Fragestellungen. Der erste Bereich bezog sich auf die allgemeinen Daten der zu interviewenden Person, wie Werdegang und der persönliche Zugang zur Arbeit in der Personalentwicklung. Es wurde detailliert auf die Ausbildungen und beruflichen Kernaufgaben der Personalentwicklung eingegangen.

Der zweite Bereich des Leitfadens umfasste das Thema der pädagogischen Funktionen in der Personalentwicklung. Die Fragestellungen erörterten den Einsatz pädagogischer Tätigkeiten im Beruf, welche Herausforderungen prägend sind und wie gesellschaftliche Entwicklungstrends gehandhabt werden. Im dritten Teil ging es um die Eignung der Erwachsenenbildung als angemessene Ausbildung für die Arbeit in der Personalentwicklung. Zusätzlich wurde die persönliche Weiterbildungsakzeptanz hinterfragt. Der abschließende Teil bot einen Rahmen für Ergänzungen und diente zur Abklärung noch offener Fragen. Nachfolgend wird der Leitfaden dargestellt.

### **9.5.1 Leitfaden für die Interviews**

#### **Interviewleitfaden**

#### **Ein Kompetenzprofil für die Personalentwicklung**

---

Datum:

Beginn:

Ende:

Name des Interviewpartners/der Interviewpartnerin:

Alter des Interviewpartners/der Interviewpartnerin:

Funktion des Interviewpartners/der Interviewpartnerin:

Unternehmen:

Branche:

Ort:

## **I. Beruflicher Werdegang und Zugang zur Personalentwicklung**

---

1. Seit wann sind Sie in der Personalentwicklung tätig?
2. Welche Ausbildungen und beruflichen Wege haben Sie bis zu Ihrer jetzigen Tätigkeit absolviert?
  - a. Ausbildungen, Erfahrungen
  - b. Zugang zur Personalentwicklung
  - c. Sonstige Qualifikationen
3. Warum haben Sie sich für den Beruf als PersonalentwicklerIn entschieden?
4. Was sind Ihre beruflichen Kernaufgaben als PersonalentwicklerIn?
  - a. Hauptaufgaben
  - b. Nebenaufgaben

## **II. Pädagogische Funktionen in der Personalentwicklung**

---

5. Welche Relevanz haben pädagogische Tätigkeiten in Ihrem Beruf? Können Sie Beispiele nennen?
  - a. z.B. Beratung, Lernbegleitung, Coaching
  - b. Teamzusammenstellungen, Lernprozesse
  - c. Befragungstechniken bei Bewerbungsgesprächen
  - d. Lernbedarfsermittlung

6. Wie werden gesellschaftliche Entwicklungstrends, wie z.B. Gender und Diversity, in Ihrem Unternehmen einbezogen?
  - a. z.B. Gender/Diversity
  - b. E-Learning Konzepte
7. Welche Herausforderungen prägen Ihren beruflichen Alltag als PersonalentwicklerIn?

### **III. Eignung der Erwachsenenbildung für die Personalentwicklung**

---

8. Nehmen Sie selbst an Weiterbildungsangeboten, wie Schulungen, etc. teil und wie stehen Sie dazu?
9. Wenn Sie die freie Wahl hätten, in welchem Themenbereich würden Sie sich weiterbilden wollen um Ihre Kompetenzen in der Personalentwicklung zu intensivieren?
10. Welche Kompetenzen werden in der Personalentwicklung verlangt, die nicht durch pädagogische Ausbildungen erworben werden können?
11. Sehen Sie die Erziehungs- und BildungswissenschaftlerInnen als für diesen Beruf geeignet?
12. Welche Ausbildung ist Ihrer Meinung nach am wesentlichsten um als PersonalentwicklerIn tätig zu sein?

### **IV. Abschluss**

---

13. Möchten Sie noch etwas zu unserem Gespräch ergänzen?
14. Haben Sie noch Fragen?

### **9.5.2 Ort**

Der für die Interviews gewählte Ort wurde mit den Expertinnen und Experten zuvor persönlich abgeklärt. Mit den Interviewpartnerinnen und -partner A, B, D und E wurden die Gespräche im Büro der interviewten Personen geführt. Bei Interviewpartner C fand das Interview an einem ruhigen Platz in einem öffentlichen Café statt.

### **9.5.3 Zeitraum und Dauer**

Der Zeitraum für die Dauer der Expertinnen- und Experteninterviews variierte stark. Es folgt die Darstellung der einzelnen Interviews mit der Dauer der Tonaufnahme. Drei der Interviews fanden im Mai 2017 statt. Die letzten zwei Interviews wurden im Juni 2017 erhoben. Die durchschnittliche Aufnahmedauer beträgt zirka 26 Minuten.

- ❖ A: 00:42:26
- ❖ B: 00:12:55
- ❖ C: 00:20:53
- ❖ D: 00:15:31
- ❖ E: 00:36:55

### **9.5.4 Transkription**

Die Transkription der durchgeführten Expertinnen- und Experteninterviews fand mit Hilfe des Programms MaxQDA statt. Die aufgezeichneten Gespräche konnten mithilfe der nützlichen Funktionen des Programms niedergeschrieben werden. Die Geschwindigkeit der Sprache der Tonaufnahme konnte beliebig verlangsamt oder beschleunigt werden.

Der Begriff Transkription bezieht sich auf die Verschriftlichung eines aufgenommenen Interviews um das Datenmaterial lesbar zu machen. Die Bearbeitungszeit nimmt mindestens dreimal so viel Zeit in Anspruch als die Dauer eines aufgenommenen Interviews (vgl. Knoblauch 2003, S. 159). Es fand keine audiovisuelle Aufnahme statt, da ein Bildmaterial für die Forschung dieser Arbeit nicht von Relevanz ist. Die Aufnahme der Interviews fand akustisch mittels Tonband statt. Das Gerät, welches für die Aufzeichnung herangezogen wurde, war ein Mobiltelefon. Bei der Analyse des

Materials wurde der Inhalt fokussiert, da dieser das empirische Interesse und die Thematik beinhaltet. Daher wurde bei der Transkription nicht auf sprachliche Färbungen eingegangen. Es wird angenommen, dass die gegebenen Antworten der befragten Personen von ihrem aktiven Bewusstsein stammen. Aufgrund dessen wurden bei der Transkription Pausen, Nichtausgesprochenes oder sonstige sprachliche Auffälligkeiten nicht interpretiert. Äußerungen wie hm, mhm, äh, ähm etc. wurden notiert aber nicht interpretiert. Faktoren wie Lachen, Seufzen oder Kopf nicken wurden in die Transkription mit aufgenommen, da sie für die inhaltliche Verstärkung teilweise relevant sind. Angewandte Dialekte der interviewten Expertinnen und Experten wurden in eine schriftdeutsche Form modifiziert. Das heißt, dass sprachliche Abweichungen von Worten stattfanden, aber dies folglich keine inhaltlichen Verfälschungen für die Interviews darstellt. Anschließende Transkriptionsregeln wurden für die Ausarbeitung der Interviews beachtet:

<b>Bezeichnung</b>	<b>Abkürzung</b>
Interviewerin	I
Interviewte Person	Nach festgelegter Bezeichnung A, B, C, D oder E
Wort- oder Satzabbruch bzw. Änderung	/
(.), (..), (...), (Zahl)	Länge der Pause, ab drei Sekunden wurde die Zahl vermerkt
Sprecherüberlappung, gleichzeitig gesprochen	I: ... // ... // A: ...// ... //
Nonverbale Äußerungen	(lacht), (seufzt)
Vermuteter Wortlaut	(Wort?)

Tabelle 5: Transkriptionsregeln (eigene Darstellung)

## 9.6 QUALITATIVE INHALTSANALYSE NACH MAYRING

Für die Auswertung der Expertinnen- und Experteninterviews wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet. Die qualitative Inhaltsanalyse erforscht die Kommunikation der Interviews und der Vorgang gestaltet sich als gänzlicher Prozess und orientiert sich an Regeln und Theorien. Dadurch können Antworten auf gewisse Merkmale der Kommunikation gezogen werden. Die Inhaltsanalyse dient zur

systematischen Interpretation und Überprüfbarkeit von qualitativen Textinhalten. Als erster Schritt werden *Analysetechniken* erstellt und ein *Ablaufmodell* konzipiert, anhand der zuvor festgelegten Fragestellungen. Als nächstes werden *Analyseeinheiten* erstellt. Dabei werden *Kodiereinheiten* bestimmt, die den kleinsten Materialwert einordnen, *Kontexteinheiten*, die die größten Textbausteine festlegen und *Auswertungseinheiten*, die die Textbausteine bestimmen, welche nach Reihenfolge erörtert werden. Durch diese Definitionen kann ein *Kategoriensystem* entwickelt werden (vgl. Mayring 2015, S. 51ff.).

### **9.6.1 Zusammenfassende Inhaltsanalyse**

Es wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt, da das vorhandene Material nach den Fragestellungen zusammengefasst wird. Diese werden als Analyseeinheiten dargestellt. Textbausteine werden paraphrasiert und Inhalte, welche nicht von Bedeutung sind, werden ausgelassen.

Der Ablauf von Mayrings Analysemethode gliedert sich in neun Schritte, anhand dessen können große Datenmaterialmengen hintereinander strukturiert erarbeitet werden. Die Interpretation der Interviewinhalte basiert auf zuvor generierten Codes oder Kategorien. Diese Kategorien werden in einer erforschenden Phase rückwirkend auf die gesammelten Daten erstellt (vgl. Meuser 2003, S. 90).

## **9.7 KATEGORIENSYSTEM**

Die Kategorien wurden bereits vor der Durchführung der Interviews festgelegt. Die drei Untersuchungsziele dienen als Kategoriensystem anhand dessen die einzelnen Unterkategorien, erstellt wurden. Im Folgenden wird das System und die dazugehörigen Kategorien in einer Tabelle dargestellt. Die Ergebnisse aus den Interviews werden dazu im nächsten Kapitel detailliert erörtert.



<b>Zugänge zur Personalentwicklung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ K1 Ausbildungen</li> <li>❖ K2 Weiterbildungen</li> <li>❖ K3 Berufserfahrung</li> <li>❖ K4 Beweggründe für Personalentwicklung</li> </ul>
<b>Pädagogische Funktionen in Unternehmen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ K5 Kernaufgaben</li> <li>❖ K6 Pädagogische Relevanz</li> <li>❖ K7 Gesellschaftliche Entwicklungstrends</li> </ul>
<b>Eignung der Erziehungs- und Bildungswissenschaft für die Personalentwicklung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ K8 Teilnahme an Weiterbildungsangeboten</li> <li>❖ K9 Persönliche Weiterbildungsvorstellungen</li> <li>❖ K10 Kompetenzen außerhalb der Pädagogik</li> <li>❖ K11 Eignung der Erziehungs- und Bildungswissenschaft</li> <li>❖ K12 Idealausbildung für Personalentwicklung</li> </ul>

Tabelle 6: Kategoriensystem (eigene Darstellung)

Die Auswertung der Interviews wurde, wie bereits erwähnt, mit der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring erarbeitet. Nach Bestimmung des Kategoriensystems folgt die Paraphrasierung der Textstellen aus dem gesammelten Material. Textstellen, welche für die Erarbeitung inhaltlich nicht von Bedeutung sind werden nicht notiert. In einer Tabelle werden die relevanten Textbausteine in einheitlicher Sprache formuliert. Anschließend wird, nach Mayring, ein *Abstraktionsniveau* angestrebt. Dabei werden notierte Paraphrasen generalisiert und inhaltlich gleiche oder ähnliche Textstellen auf ein Exemplar reduziert. Abschließend folgt eine Aufstellung der Aussagen eines Interviews und eine Zuordnung an den zuvor gebildeten Kategorien (vgl. Mayring 2015, S. 71ff.). Im Anhang der vorliegenden Arbeit befindet sich eine exemplarische Tabelle der Auswertung eines Interviews anhand der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring.

# 10 ERGEBNISSE

---

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der Expertinnen- und Experteninterviews dargestellt. Anhand des Kategoriensystems gliedert sich dieses Kapitel in drei Teilbereiche.

## 10.1 ZUGÄNGE ZUR PERSONALENTWICKLUNG

Personen die in der Personalentwicklung tätig sind, bringen oft sehr variierende Ausbildungen und Erfahrungen mit. Demnach sind ihre Kompetenzen unterschiedlich verankert und ausgeprägt. Die interviewten Expertinnen und Experten weisen ebenfalls unterschiedliche Ausbildungsrichtungen auf. Für die Kategorie *K1 Ausbildungen* werden nachfolgend die Ausbildungen aufgelistet, welche die interviewten Personen absolviert haben.

- ❖ Masterstudium Erwachsenenbildung/Weiterbildung
- ❖ Diplomstudium Rechtswissenschaften
- ❖ Masterlehrgang Human Resources Management (noch nicht vollständig abgeschlossen)
- ❖ Diplomstudium Psychologie
- ❖ Bachelorstudium Psychologie
- ❖ Diplomstudium Betriebswirtschaft
- ❖ Doktorat Betriebswirtschaft

Die aufgelisteten Ausbildungen zeigen eine inhaltlich starke Unterschiedlichkeit. Die einzige Gemeinsamkeit besteht bei der Absolvierung eines Studiums über Psychologie. Zwei Personen wählten zum einen noch das Diplomstudium und zum anderen das Bachelorstudium der Psychologie. Die anderen interviewten Personen bildeten sich in den Feldern der Erwachsenenbildung, Rechtswissenschaften und Betriebswirtschaft aus. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass für die Tätigkeit in der Personalentwicklung womöglich ein Studium von Vorteil sein kann.

Bei der Kategorie *K2 Weiterbildungen* gaben nur Person C und D an, klassische Weiterbildungen für ihr derzeitiges Berufsfeld absolviert zu haben.

Experte C absolvierte als Weiterbildung einen Personalentwicklungskurs bei WIFI in Graz. Expertin D erwähnte, dass sie unternehmensintern Schulungen und Kurse zu Human Resources Management und Personalentwicklung absolviert hat.

Kategorie *K3 Berufserfahrung* ist bei allen Expertinnen und Experten anderweitig verankert. Einige der befragten Personen konnten schon vor ihrer derzeitigen Tätigkeit wertvolle Berufserfahrung sammeln.

„[...] so wie es dann um das Thema Masterarbeit gegangen ist mir die Gedanken gemacht wo will ich mal hin und das war für mich irgendwie der HR Bereich aus zwei Gründen, weil es zwar immer eine graue Zone in jedem Unternehmen ist aber eines der wichtigsten Bereiche (.) wo sehr viel Potenzial darin steckt und auf der anderen Seite ich habe nicht gewusst was mich da erwarten könnte ja weil das ist ja im Studium nicht wirklich ein Teil wo man sagt da habe ich jetzt viel darüber erfahren das möchte ich wissen und deshalb habe ich meine Arbeit darüber geschrieben also über einen Teil der Personalentwicklung und bin deshalb auch zu dem Praktikum dann gekommen“ (Person A, Zeile 34-41).

„[...] und da war es aber auch noch nicht klar, dass ich an der Universität bleiben kann in dem Bereich. Also das hat sich dann wirklich so ergeben ja das ist/ich bin eine der glücklichen Fälle die Gott sei Dank nie Job suchen hat müssen, weil es vor allem heute in dem Bereich auch schwierig ist“ (Person A, Zeile 64-67).

„[...] zunächst eh im Personalbereich im Wiener Städtischen Konzern bei der Donauversicherung als Personaljurist drei Jahre lang und dann im Anschluss drei Jahre lang bei den Wiener Stadtwerken im Vorstandsbereich Personal und Recht und dort quasi so im Konzern Personalmanagement“ (Person B, Zeile 23-26).

„[...] vorher ah ein einen Beruf gewählt habe einen Koch-Kellner-Beruf da war ich dann schon sehr praktisch veranlagt“ (Person C, Zeile 29-30). Im Laufe der Zeit ergänzte er diese Erfahrungen durch Ausbildungen. „[...] zuerst war es ähm

Psychologie Studium dann war es eine Weiterentwicklung also ein Kurs beim WIFI für Personalentwicklung und jetzt ist berufsbegleitend der Masterlehrgang für Human Resource Management“ (Person C, Zeile 21-23).

„Also zuerst die Handelsakademie dann war ich in einigen Berufen tätig also so Buchhaltung in/dann Logistik Bereich und bin dann in die Personalverrechnung gegangen und da hat es damals/es war noch nicht so wirklich Personalentwicklung/hat es noch nicht so gegeben und da hat es dann erste Schulungen gegeben wo ich dann mitgemacht habe also mittags zuerst teilgenommen und dann mit ähm unterrichtet als Co-Trainerin und das hat mich dann interessieren angefangen und dann habe ich mir überlegt wie was kommen könnte und was man brauchen könnte für die Zukunft in diesem Bereich und nachdem mich Psychologie interessiert hat bin ich studieren gegangen. Habe Psychologie studiert und habe weiterhin immer im Personalbereich immer so im Sommer gearbeitet oder nebenbei und bin danach dann in/ähm Automobil-Zulieferer habe ich angefangen eben Personalverrechnung mit Personalentwicklung eine Kombination also die haben beides gesucht und das habe ich beides abdecken können“ (Person D, Zeile 21-32).

„[...] auf der Uni hängen geblieben unter Führungszeichen ähm und habe dann so mit mit äh 25 26 äh das ein oder andere Unternehmen aufgebaut und wo man auch mit Betrieben zusammenarbeiten gerade in Fragen auch der Personalentwicklung unter anderem“ (Person E, Zeile 26-29).

In der Kategorie *K4 Beweggründe für Personalentwicklung* konnte erörtert werden, dass nicht von allen befragten Personen ein Beruf im Personalbereich das eigentliche Ziel war.

„[...] also wir machen ja auch hier am Institut das gesamte Personalmanagement und die Personalentwicklung ist ja ein Teilbereich dessen und wenn man mit Betrieben zusammenarbeitet dann kommt man so oder so nicht um das Thema herum, weil es für viele glaube ich ein spannendes Thema ist und in Summe

natürlich auch ich sage einmal auch bei uns in der Wissenschaft natürlich ein viel diskutiertes Thema“ (Person E, Zeile 34-39).

„Das hat mir damals schon gefallen und immer wie ich Personalverrechnerin war das war mir zu wenig also da wollte ich einfach mehr und bin/bewusst entschieden kann man nicht so sagen, weil es noch nicht so geheißen hat damals also ich bin irgendwie da reingewachsen und die Richtung hat mich einfach interessiert“ (Person D, Zeile 42-45).

„[...] ich glaube es war weil durch die (..) durchs Studium Psychologie Studium und da ich ja dann nachher/vorher ah ein einen Beruf gewählt habe einen Koch-Kellner-Beruf da war ich dann schon sehr praktisch veranlagt und dann habe ich gemerkt gehabt das der Psychologie halt quasi und mit der Arbeitswelt das gerne irgendwie kombinieren möchte und dann habe ich mir gedacht okay dann wird es die Personalentwicklung dann werden halt ja also das hat mich mehr interessiert das man die die Arbeitnehmer halt quasi unterstützt das war mir wichtig“ (Person C, Zeile 28-34).

„Also das war jetzt nicht so der Plan von vorne herein das war ja mehr oder weniger Zufall das ich da jetzt also diese über/über eben das Arbeitsrecht und so in die Personalgeschichte gekommen bin“ (Person B, Zeile 33-35).

„[...] ich glaube irgendwann so entwickelt man im Laufe des Studiums Interessensgebiete und ich habe einige Sachen darüber gelesen ich habe/ich habe den Bereich immer spannend gefunden ähm habe mir vorstellen können das ich dort ganz gut reinpasse und die Arbeit hat dann eigentlich mein Interesse geweckt weil ich dadurch in Unternehmen gegangen bin und mir die Personalarbeit dort angeschaut habe zwar jetzt im speziellen hin auf altersgerechte Personalentwicklung aber ich habe dort ganz viel über die Konzepte erfahren und diese Arbeit hat mich dann eigentlich auch dazu hingeführt zu sagen das möchte ich auch einmal machen“ (Person A, Zeile 57-63).

## 10.2 PÄDAGOGISCHE FUNKTIONEN IN UNTERNEHMEN

Die nächste Kategorie *K5 Kernaufgaben* ist ein wesentlicher Punkt in dieser empirischen Forschung. Der Großteil der befragten Personen beschrieb den Aufgabenbereich der Personalentwicklung als vielfältig und bereichsübergreifend. Zusammenfassend sind aus den durchgeführten Interviews folgende Aufgabenschwerpunkte entnommen worden:

❖ Stellenausschreibungen	❖ Trainerinnen- und Trainertätigkeiten
❖ Personalsuche	❖ Diversity Management (Dual Career Services)
❖ Recruiting	❖ Vereinbarkeitsthemen
❖ Bewerbermanagement	❖ Frauenförderung
❖ Aufnahmetests	❖ Allgemeine Tätigkeiten des Personalmanagements
❖ Lehrlingskoordination	❖ Personaladministration
❖ Koordination von Weiterbildungsprogrammen	❖ Personalcontrolling
❖ Bildungsberatung	❖ Personalmanagementprojekte
❖ Führungskräftebildung	❖ Diverse Workflows
❖ Begleitungsmaßnahmen	❖ Gesundheitsförderung
❖ Unterstützungsmaßnahmen	❖ Arbeitnehmerschutz
❖ Qualifizierungspläne für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	❖ Arbeitsrecht
❖ Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche	❖ Arbeitsplatzsicherheit (Gefahrenanalyse)
❖ Perspektivengespräche	❖ Organisationsentwicklung
❖ Informationsschnittstelle	❖ Strategieorientierung
❖ Karrieremanagement	❖ Anpassungsmaßnahmen
❖ Erstellen von Dienstzeugnissen	❖ Schaffung einer Human Resources Architektur
❖ Medienbegleitung (E-Learning)	
❖ Entwicklung von Trainings	

Tabelle 7: Kernaufgaben der Personalentwicklung (eigene Darstellung)

Aus Tabelle sieben lässt sich erkennen, dass das Aufgabenspektrum sehr weit gestreut ist. Die Analyse der Interviews zeigte, dass viele Aufgabenbereiche der Expertinnen- und Experten sehr ähnlich oder ident sind. Abhängig von der Organisation der Personalentwicklung im jeweiligen Unternehmen werden einzelne Aufgabenschwerpunkte zusätzlich angeführt. Abhängig kann dies von diversen Faktoren sein. Die Faktoren können sich auf die Unternehmensgröße beziehen und ob daher die Personalentwicklung eine eigenständige Abteilung ist oder nicht. Des Weiteren ist ein Faktor, ob es eine eigenständige Person gibt, welche allein für die Personalentwicklungsaufgaben zuständig ist oder ob die Aufgabenbereiche auf verschiedene Personen aufgeteilt sind.

Nennenswert ist, dass Experte E eine ganz andere Sichtweise auf die Handlungsebene der Personalentwicklung hat. Seiner Meinung nach, ist die traditionelle Handhabung der falsche Weg um eine erfolgreiche Personalentwicklung zu betreiben.

„[...] das wichtigste glaube ich ist das ich die Unternehmensentwicklung über meine Arbeit der Personalentwicklung bestmöglich unterstütze das sie nicht ein so ein System aufbaue das für sich irgendwie alleine dasteht was man auch immer wieder sieht ja ah und das es irgendwie an die Unternehmensentwicklung und an die Unternehmensstrategie auch kopple und das ist glaube ich das zentrale Thema überhaupt“ (Person E, Zeile 45-49).

„Ja leider Gottes muss man jetzt fairerweise sagen weil ah ah ich sage es spielen oft so persönliche Präferenzen eine stärkere Rolle als das was vielleicht das Unternehmen und die Mitarbeiter tatsächlich brauchen“ (Person E, Zeile 72-74).

„[...] das Wesentliche ist glaube ich/Personalentwickler kann nur dann eine gute Arbeit machen wenn er von Strategie etwas versteht“ (Person E, Zeile 85-86).

Um die Perspektive dieses Experten verständlicher darzustellen wurde im Interview ein zweites Mal hinterfragt, wie aus seiner Sicht die Kernaufgaben eingegrenzt werden könnten.

„[...] aber klassischerweise glaube ich ist es schon ein Thema das man sich mit zentralen Fragestellungen auseinandersetzt dort gehört auch sicher dazu so das das Thema wie schaut eine passende HR Architektur in der Organisation aus äh

und welche notwendigen Anpassungsmaßnahmen kann ich über die Personalentwicklungsarbeit leisten ähm zweites großes Thema ist glaube ich/also ich versuche immer sehr wegzugehen von dem Thema so was klassisch so oft in der Literatur herauskommt dieses defizitorientierte Denken also weiß ich nicht wir machen äh Personalbeurteilung Leistungsbeurteilung was auch immer dann zeigen sich gewisse Defizite und man versucht man dann dort irgendwelche Maßnahmen abzuleiten das halte ich für in Wirklichkeit den falschen Weg ja ähm ich glaube das Personalentwicklung viel viel mit proaktiven Ansätzen zu tun haben muss auch vor dem Hintergrund also sowieso äh erst mittelfristig greift erst mittelfristig eine Wirkung zeigen kann und daher muss man sich eher glaube ich immer die Frage stellen was braucht meine Organisation in der Zukunft und welche Menschen brauche ich und was kann ich jetzt dazu beitragen ja und dann gibt es halt so klassische also ich glaube um Ebe/also die die die Schwerpunkte ziehen sich ja eigentlich ich sage einmal der Fokus sollte aus meiner Sicht meiner Sicht schon die Unternehmensebene sein die Organisationsperspektive. Das heißt aber nicht das ich dann die individuelle Perspektive weglasse ja weil alles was ich heute beispielsweise im Karrieremanagement diskutiere äh setzt voraus das ich auch gezielt für Personenlaufbahnmöglichkeiten Karrieremöglichkeiten skizziere erarbeite ja aber letztlich glaube ich schon das wir eigentlich sehr stark vor dem Hintergrund der Organisation der Bedarfe die sich daraus ableiten Personalentwicklung denken muss und alles was heute HR geht sagt man Ok ich frage meine MitarbeiterInnen im Zuge eines MitarbeiterInnenorientierungsgesprächs ähm welche Bedarfe hätten Sie denn halte ich für weitgehend weitgehend verfehlt ja und deswegen äh ist mein Zugang so wie ich es glaube Personalentwicklung wirklich funktioniert Fokus auf das das ich zeigen kann ich leiste einen substantiellen Beitrag zu Entwicklung der Organisation äh kümmere mich um die HR Architektur kümmere mich um entsprechende Maßnahmen die auf welcher Ebene auch immer zu setzen sind das ähm bis hin auf individueller Ebenen das eben die HR Architektur auch zu dem was wir vorhaben passt. (.) Ja (.) vereinfacht jetzt gesagt“ (Person E, Zeile 94-122).



Der nächste kategorische Teil *K6 Pädagogische Relevanz* erörtert die persönliche Sicht der befragten Personen in Hinblick auf die Einsetzbarkeit und der Relevanz der Pädagogik in ihren Aufgabenbereichen.

Person A bezieht sich dabei auf die allgemeine Interdisziplinarität ihrer Kolleginnen und Kollegen. Da die Ausbildung von Person A einen pädagogischen Hintergrund hat, ist deutlich zu erkennen, dass sie genau Schwerpunkte klar definieren kann, in denen die Pädagogik relevant ist.

„Ja also wir sind ja da überhaupt im Personalressort ahm die im HR Bereich tätig sind eine bunt gemischte Truppe also BWLer meine Kollegin ist Biologin wobei die ist mehr mit dem aufgewachsen und hat die Personalentwicklung hier tatsächlich aufgebaut also die hat es nicht gegeben ahm ich bin Pädagogin wir haben/wir arbeiten stark mit unseren Juristen Juristinnen auch zusammen die auch HR Themen haben klar“ (Person A, Zeile 194-198).

„[...] ich würde sagen die Pädagogik an sich nutzt in der Konzipierung von Weiterbildungsprogrammen nutzt wenn man als Trainer Trainerin (..) zur Verfügung steht tätig ist und sie nutzt auch wenn man ein Gespür für methodische Ansätze für Konzepte hat. Ja also ich glaube es ist ganz gut wenn ein Beispiel wenn ein Trainer ahm seine Präsentationsunterlagen zur Verfügung stellt und das ist auch was was man anfordert um einmal durchzuschauen wie machen die das wir setzen uns dann oft rein ja wenn man etwas zum ersten Mal anbietet wir schauen einmal wie/wie ist er sie drauf wie ist die Gruppe mit welchen Methoden geht man um das ist natürlich was was wir aus dem Studium sehr viel mitnehmen können ja ähm hier einfach das Know-how zu sagen oder auch weil man ausgebildet ist mit dem Trainer auf einer Augenhöhe einmal zu reden und zu sagen könnten sie nicht ein bisschen versuchen interaktiver die Leute fordern immer mehr kleine Gruppenarbeiten“ (Person A, Zeile 198-209).

„[...] aus der Perspektive heraus eine Erhebung machen also so Qualifizierungs- ähm Bedarfserhebung“ (Person B, Zeile 55-56).

„[...] in die Richtung das da noch einmal mit dem abgeglichen und daraus entsteht dann ein (.) Schulungsplan für jeden einzelnen Mitarbeiter“ (Person B, Zeile 63-65).

„[...] Weiterbildungen oder Schulungen halt gegeben damit sie dann nachher/das die Differenzen minimiert werden und eher auf den Soll-Zustand hingehen. Das heißt jetzt da das dann ah pädagogischer Ansatz ist da auch sehr wichtig weil man ja die Leute dahin trainieren möchte dann nachher ne und dann haben sie/ bekommen sie Ausbildungen aber das heißt jetzt noch lange nicht das dann nachher in/in ihrem Verhalten umsetzen quasi also kompetent werden und da ist der pädagogische Ansatz sehr wichtig weil sie ja Ausbildungen bekommen eine Qualifizierung und dann der Weg zur Kompetenz das sie das qualifizierte auch im Verhalten zeigen da den Mittelweg denke ich ist dann die Pädagogik ganz wichtig weil man sie dann hintrainieren muss“ (Person C, Zeile 56-64). Experte C bezieht sich hier auf den Weg zur Erlangung einer Kompetenz, der durch die Pädagogik gefördert und erfolgreich gestaltet werden kann.

„[...] Bildungsberatung wenn einmal jemand irgendeine Schulung braucht und man nicht genau weiß was man braucht oder sucht man hat oft eine Idee aber weiß es nicht“ (Person D, Zeile 82-83).

„Wenn Abteilungen irgendwelche Themen haben und würden das gerne irgendwie abarbeiten wie auch immer ob es ein Teambuilding dann notwendig ist oder ist es eigentlich nur ein Training oder (.) reicht etwas anderes also diese Dinge anschauen vielleicht da. Dann äh wir haben eine Grundausbildung intern da halte ich selbst meinen Vortrag bin auch immer bei Vorträgen oft dabei ja spreche mit den ganzen Vortragenden eigentlich also über die ganzen Themen (..) wenn irgendetwas kommt ja vielleicht in dem Bereich“ (Person D, Zeile 84-90).

„[...] ich sage Pädagogik ist dort gut aufgehoben wenn es um (.) um das große Thema Weiterbildung Lernen geht und die also so wenn es um die Frage geht wie gestalte ich heute beispielsweise gewisse Lernprozesse gut aus dort sehe ich es sehr als als vorteilhaft ja. Äh wenn ich/wenn es um die Frage geht keine Ahnung meinerwegen auch so transfersichernde Maßnahmen und alles was man dazu diskutiert kann ich es mir auch noch vorstellen ja aber das ist nicht unser Grundproblem. Unser Grundproblem ist nicht so das Thema was was sehr stark

in die Effizienz Frage hineingeht wann mache ich zur Lösung welcher Probleme welche äh idealtypischen Maßnahmen Instrumente welche nehme ich her was mache ich on the Job off the Job was auch immer ja intern extern keine Ahnung das ist auch vorrangig meines Erachtens sehr oft eine Effizienz Frage und für das glaube ich bietet sich eine pädagogische Ausbildung an“ (Person E, Zeile 133-143).

Grundsätzlich bezieht sich Experte E auf ein, nach seiner Sichtweise, allgemeines Problem. Die Personalentwicklung ist ein strategischer Bereich eines Unternehmens und benötigt daher kaum pädagogische Interaktionen.

„[...] aber das wesentliche was uns fehlt durchgängig ist einfach das wir keine strategischen Partner haben. Und dafür brauche ich keine pädagogische Ausbildung dafür brauche ich so Leid es mir tut auch wenn die die Meinungen hier sicher sehr weit auseinanderlaufen ja aber dafür brauche ich Betriebswirte die ein Verständnis haben darüber wie entwickeln sich Organisationen was sind strategische Überlegungen das ich Geschäftslogiken verstehe“ (Person E, Zeile 148-153).

Summa summarum lässt sich laut Expertinnen- und Experteninterviews die pädagogische Relevanz in einigen Aufgabenschwerpunkten eingliedern.

- ❖ Konzipierung von Weiterbildungsprogrammen
- ❖ Methodik und Didaktik für die Konzepterstellung
- ❖ Gestaltung von Lernprozessen
- ❖ Trainerinnen- und Trainertätigkeit im Unternehmen
- ❖ Know-how von Trainings
- ❖ Lernbedarfsermittlung
- ❖ Transfersichernde Maßnahmen
- ❖ Erstellung von Qualifizierungsplänen
- ❖ Unterstützung am Weg zur Kompetenzerreichung
- ❖ Bildungsberatung
- ❖ Abhaltung von Vorträgen

In der Kategorie *K7 Gesellschaftliche Entwicklungstrends* wird der Einbezug von Entwicklungstrends in die jeweiligen Unternehmen der befragten Personen erhoben.

„Also grundsätzlich sehr stark bei uns ist es ein bisschen komplexer weil das machen unterschiedliche Abteilungen. Das heißt ähm die Akademie für neue Medien bei uns die beschäftigt sich mit dem Thema E-Learning. Wo wir schlagend werden ist wir bekommen den Bedarf zugespielt es melden uns Personen wir brauchen wir hätten gerne wir würden uns wünschen ja weil wir halt oft so als diese Dreh- und Informationsscheibe dienen das heißt da können wir dann weitergeben sozusagen da ist Bedarf gibt es da etwas ist da etwas in Zukunft gedacht ja oder wir begleiten die/das Programm mit“ (Person A, Zeile 265-271).

„[...] es gibt auch bei uns eine Koordinationsstelle für Geschlechterstudien das heißt die beschaf/beschäftigt sich wieder mit dem Thema ja wo wir immer nur ein bisschen Schnittstelle sind also konkret es gibt auch wieder so die die Co-Stelle macht auch zum Beispiel das Thema Work-Life-Balance mit“ (Person A, Zeile 275-278).

„Aber es spielt eine Rolle und es tut sich auch immer was auch im Thema Internationalisierung ja bei uns ist es zum Beispiel ganz wichtig dass ähm Gender in jeder Veranstaltung ein Thema ist und zwar von der Sprache her von der Verwendung von Stereotypen mach ich immer nur Beispiele mit Frauen am Herd oder beziehe ich auch den Männ/den Mann in Väterkarenz“ (Person A, Zeile 286-290).

„Also wir sind ja 100% Tochter der XY AG [Name geändert] und haben dadurch sagen wir den Vorteil das wir jetzt nicht alles da jetzt hier im Standort selbst erfinden müssen. Sondern wir sehr stark natürlich jetzt auch genau solche Schwerpunkte sag ich einmal einfach aus dem Konzern übernehmen können und das dann halt entsprechend bei uns anpassen und implementieren“ (Person B, Zeile 70-73).

„Ich überlege gerade äh E-Learning haben wir (.) zurzeit noch gar keinen Ansatz. Gendern das ist schon automatisch aber glaub das das irgendwie das ist in der Kultur schon drinnen“ (Person C, Zeile 141-143).

„[...] da haben wir auch jetzt dann eine eine Funktion wie ich sagen soll wie eine Vertrauensperson halt ne das ist dann wirklich eine eigene Stelle wenn jetzt dann ahm wenn sich jemanden ungerecht behandelt fühlt wenn er glaubt ok der ist jetzt äh diskriminiert worden oder von mir aus auch jetzt vom vom ähm diskriminiert jetzt dann kulturell oder vom Geschlecht her, gibt es natürlich dann auch extern halt ne eine Ansprechperson wo man sich anonym melden kann“ (Person C, Zeile 147-152).

„Also wir haben dann immer eigene Stellen also wir haben ein Zentrum für Genderforschung wir haben eine Vizerektorin die für Gleichstellung zuständig ist auch (.) mein Thema ist dann eher dann die Schulungen dazu oder wenn irgendetwas gefragt ist also wenn irgendetwas aufkommt dann schau/versuche ich halt irgendetwas zu finden wir haben so ein ganz äh tolles Format wie den Wissensbrunch wo man in kurzer Zeit neue Themen ansprechen kann“ (Person D, Zeile 99-104).

„Klarerweise da gibt es ganz viele (...) das einfach ich sage einmal die die Haltung zur Arbeit eine andere wird die Haltung zu zur Bindung des/an das Unternehmen eine andere wird“ (Person E, Zeile 171-177).

„[...] weil diese Umfelderentwicklungen haben ja wiederum größere Konsequenzen auf die auch strategische Ausrichtung der Organisationen ja äh und ins bezogen dann auch auf das Personal und allein deswegen hat es natürlich muss es zwangsläufig auch eine Auswirkung auf die Personalentwicklungsarbeit haben“ (Person E, Zeile 190-193).

### 10.3 EIGNUNG DER ERZIEHUNGS- UND BILDUNGSWISSENSCHAFT FÜR DIE PERSONALENTWICKLUNG

Das System der Bildung zeigt sich durch unterschiedliche Positionen in der Gesellschaft. Durch Wissensaneignung und Sicherung eines bestimmten Grades an Wissensmenge wird die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe gesichert. Bildung gewährleistet den Menschen den Eintritt in das Berufsleben. Personen die einen höheren Bildungsabschluss haben, tendieren dazu sich eher weiterzubilden als Personen mit einem niedrigen Abschluss. Motivationale Aspekte und Ressourcen sind einflussgebende Faktoren (vgl. Sackmann 2007, S. 117ff.).

In der nächsten Kategorie *K8 Teilnahme an Weiterbildungsangeboten* wird die Teilnahmebereitschaft der interviewten Expertinnen und Experten erörtert und die persönliche Einstellung dazu hinterfragt.

„[...] im wissenschaftlichen Kontext ist natürlich so konkurrah Konferenzbesuche und sonstiges sinnvoll ja. Klassischerweise die die klassischen Formen der Weiterbildung haben sich meines Erachtens weitgehend überholt äh das ich heute noch wenn ich mir die ganzen Weiterbildungsanbieter anschau so klassische Seminarprogramme mache und dann habe ich irgendwelche ähm Dinge die ich halt buchen kann äh das sehe ich sehr kritisch muss ich ganz ehrlich sagen“ (Person E, Zeile 225-230).

„Ja auf jeden Fall also wenn man sie selbst anbietet wenn man jetzt sagt ich besuche keine (lacht) nein also man muss ja ein bisschen ein Gefühl bekommen was was funktioniert was könnte gehen also ich gehe in viele Schulungen und überlege schon wie könnte es für uns passen. Oder welche Formate sind neu wenn wir das anschauen könnte das etwas für uns sein könnte es funktionieren nein wichtig und Weiterbildung ist immer wichtig“ (Person D, Zeile 137-141).

„Ja naja da ich ja selbst jetzt da berufsbegleitend da meinen Master äh Lehrgang mache ahm muss ich ganz ehrlich sagen das ist sehr gewinnbringend also es gibt nichts Besseres als immer am Ball zu bleiben und immer Weiterbildungen zu

machen oder Veranstaltungen zu besuchen halt wo sich dann viele Personalentwickler oder äh Personalmanager zusammentreffen weil alles kann man nicht wissen ne und daher ist es immer gut dieses Wissen auszutauschen“ (Person C, Zeile 206-211).

„Ja auch also wir haben ja einen so einen bisschen einen Rahmen jetzt da vordefiniert also jetzt zeitlich und finanziell was wir da bei den Mitarbeiter ah und Jahr also in unserem Qualifizierungsjahr an Ressourcen zur Verfügung haben und das da/ja animieren wir schon auch die Mitarbeiter das sie das auch so in Anspruch nehmen [...] und insofern mache ich da auch klar ja also immer wieder irgendwelche Maßnahmen“ (Person B, Zeile 106-113).

„diesen eigenen Wissensdurst zu stillen es tut sich viel und da muss ich einfach aus meiner Profession her zumindest wissen wo ich nachschlage ja und deswegen ist Weiterbildung bei uns natürlich ein Riesenthema ahm (.) wo wir auch viel/viel dazu animiert von unserem Chef das muss ich auch sagen ja also das ist nicht immer Selbstverständlichkeit aber ich kann es mir aus einem großen Pool im In- und im Ausland ganz viel raussuchen ja wo ich sage dass wäre etwas für mich da würde ich mich gerne weiterentwickeln das ist für meine berufliche Laufbahn wichtig und da werden wir auch sehr unterstützt“ (Person A, Zeile 348-354).

Durch *K9 Persönliche Weiterbildungsvorstellungen* werden die Intentionen und Weiterbildungswünsche der Interviewten eruiert.

„[...] das Thema das werde ich auch angehen ist wir arbeiten viel mit Führungskräften und wir bieten Führungskräften viel an und wir arbeiten jetzt an eigenen Konzepten für unsere Führungskräfte ahm und im Bereich der Führungsarbeit nicht weil ich es selber nicht brauche weil ich keine Führungskraft bin sondern weil ich mit Führungskräften zusammenarbeite ist so Thema Führung bei mir ganz wichtig ja also da möchte ich/da möchte ich einfach mehr darüber erfahren um mit den Personen mit der Zielgruppe dann richtig arbeiten zu können“ (Person A, Zeile 382-388).

„[...] ja bei uns interessant ist schon auch ein bisschen jetzt diese Transformation in diese digitale Welt die jetzt ja auch vor dem HR Bereich nicht äh Halt macht also das ist ein Thema dann/dann generell so die die spannende Frage wie ja wie in 10 20 Jahren ah einfach zusammengearbeitet wird also das ganze Thema Schwabenorganisation äh flache Hierarchien mobiles Arbeiten also äh solche Themen“ (Person B, Zeile 118-122).

„[...] da ich ja selbst jetzt da berufsbegleitend da meinen Master äh Lehrgang mache ahm muss ich ganz ehrlich sagen das ist sehr gewinnbringend“ (Person C, Zeile 206-207). „Und zwar ähm wie man äh richtig (.) einen Workshop gestaltet zum Beispiel wie man etwas präsentiert halt ne ähm und moderiert ich glaube das wäre noch sehr interessant“ (Person C, Zeile 217-219).

„Vielleicht Coaching noch ein bisschen mehr“ (Person D, Zeile 149).

„[...] ich besuche gerade die äh Weinakademie (lacht)“ (Person E, Zeile 270). „Da werden Sie Weinakademiker das ist ganz ein normales Studium“ (Person E, Zeile 282).

In der Kategorie *K10 Kompetenzen außerhalb der Pädagogik* werden zur Veranschaulichung der Interdisziplinarität der Personalentwicklung auch die außerpädagogischen Fertigkeiten aufgezeigt.

„Fast alles (lacht) also äh ich glaube es hat jeder andere hat es leichter wie/als ein Pädagoge eine Pädagogin (lacht) ja also das leitet sich schlüssigerweise aus dem ab was ich vorher gesagt habe ähm also ich brauche heute sicher/brauch ein betriebswirtschaftliches Wissen“ (Person E, Zeile 314-316).

„[...] ich würde sagen die ganzen Tests könnte ich nicht machen wenn ich nicht Psychologin wäre“ (Person D, Zeile 166-167). „Was man auf jeden Fall auch braucht sind wirtschaftliche Kompetenzen also da war für mich die Handelsakademie sicher gut dazu“ (Person D, Zeile 169-170).



„[...] zum Beispiel das Controlling ist glaube ich eh ein gutes Beispiel halt ne also (.) das ist schon Betriebslehre ja ist auch wichtig und natürlich Arbeitsrecht ist dann auch großes Thema“ (Person C, Zeile 242-243).

„Also ich sage schon das jetzt da betriebswirtschaftliches Grundverständnis auf jeden Fall da sein“ (Person B, Zeile 129-130). „[...] Arbeitnehmerschutz das aus der Arbeitspsychologie und so weiterkommt und und und ähm also es ist ein sehr breites Aufgabengebiet das das das jeder einzelner Mitarbeiter hat und von dem ist es nicht schlecht wenn man auch entsprechend in der Ausbildung relativ breit aus/aufgestellt ist und es sind dann auch diese rechtlichen Themen Arbeitsrecht Sozialrecht das ist ja nach wie vor auch etwas was/was in den HR Bereich reinkommt“ (Person B, Zeile 137-142).

„Das kommt darauf an wo man/wo man ist also ich kann nur für uns sprechen ich sag mal jetzt so salopp für mich reicht es aus“ (Person A, Zeile 401-402). „[...] ja aber man sieht eben immer vermehrter Ausschreibungen wo vor allem das juristische Know-how gefordert ist also aber bei mir ist es das nicht ja. Was jetzt auch ganz stark Trends sind ist so der Bereich Coaching Mediation wenn man da BWL Pädagogik studiert hat und den Bereich noch irgendwie mit abdecken kann“ (Person A, Zeile 405-409).

Die Kategorie *K11 Eignung der Erziehungs- und Bildungswissenschaft* dient dazu, herauszufinden ob die interviewten Expertinnen und Experten diese Disziplin als eine wesentliche Bereicherung für die Arbeit in der Personalentwicklung sehen.

„Ja auf alle Fälle, sonst würde ich mich selbst da klein machen“ (Person A, Zeile 432). „Nein auf alle Fälle es ist ganz klar ein Berufsfeld wo wir erst kommen ja unsere Zeit wird noch viel stärker sein ahm wie gesagt deshalb ist ist Arbeitserfahrung neben dem Studium ganz ganz wichtig weil man sich da selbst auch nach außen zeigt ja weil es vielen auch nicht bewusst ist was wir für eine Ausbildung haben und mit der Ausbildung kann man schon wahnsinnig viel anfangen“ (Person A, Zeile 442-446).

„Kann ich jetzt so aus der unmittelbaren Erfahrung noch nicht beurteilen. Also wir haben eh eine bunte Mischung jetzt äh bei den bei den Mitarbeitern also wir haben eine Psychologin ähm wir haben eine Betriebswirtin wir haben ah ja also dann schon auch jetzt ich bin ja jetzt von der Ausbildung her Jurist aber also da sind wir schon auch bunt bunt aufgestellt“ (Person B, Zeile 149-152).

„Ja auf alle Fälle es ist schon nein äh auch im Sinne von Beraterfunktion. Natürlich braucht man dann Berufserfahrung also das/ich weiß nicht ob das/ob es dort solche Praktika gibt so lange Praktika aber das ist schon sehr wichtig“ (Person C, Zeile 260-262).

„Ich weiß es nicht. Geeignet was die Person mitbringt. Also wirklich diese Ausbildung könnte ich nicht ganz da zustimmen weil einfach ein paar Dinge fehlen also es kommt darauf an wie der Betrieb ist wenn man jetzt wirklich nur in den Bereich ist und ich mache nur Schulungen und vielleicht halte selbst ein paar Schulungen ab ja warum nicht also wenn es eine größere Abteilung ist in einem Unternehmen kann das gut passen. Wenn man jetzt ein Einzelkämpfer Einzelkämpferin ist so wie bei mir eh auch mit Unterstützung dann braucht man schon noch mehr also da jetzt rein das Studium nicht alleine nicht reichen“ (Person D, Zeile 203-209).

„In Unternehmen selber ist das Betätigungsfeld ein kleineres auch wenn ich sage noch immer sehr viele Organisationen ähm sich auch auf diesen Bildungsbereich fokussieren“ (Person E, Zeile 335-337).

In der letzten gewählten Kategorie *K12 Idealausbildung für Personalentwicklung* geht es um die Erfassung einer geeigneten Ausbildung für den Beruf als Personalentwicklerin und Personalentwickler. Aus den Interviews konnten folgende genannten Ausbildungen entnommen werden:

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Betriebswirtschaft</li> <li>❖ Wirtschaftspädagogik</li> <li>❖ Pädagogik</li> <li>❖ Rechtswissenschaften</li> <li>❖ Psychologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Coaching</li> <li>❖ Berufserfahrung in diesem Bereich</li> <li>❖ Spezialisierte Human Resources Ausbildung</li> </ul>
--	--

Tabelle 8: Idealausbildung Personalentwicklung (eigene Darstellung)

Dabei ist zu betonen, dass alle interviewten Expertinnen und Experten die Idealausbildung als bedarfsabhängig betrachten. Je nach Unternehmen werden unterschiedliche Bedürfnisse gefordert und daher ist deren allgemeine Meinung, dass Personen der Personalentwicklung einen bunten Mix an Ausbildungen mitbringen sollen.

„[...] also es ist sicher ein Mix gut deswegen ist es ist auch so die Richtung Wirtschaftspädagogik jetzt im Kommen in diesem Bereich weil das hat genau BWL und Pädagogik/nicht genau aber in einem guten Maß auch vereint und wenn man dann noch eine Jus-Ausbildung dazu hat hat man wahrscheinlich das Package Paket und oben darauf noch eine Coaching-Ausbildung (lacht) die man in der Freizeit gemacht hat“ (Person A, Zeile 478-482).

„Wie gesagt es ist so ein bisschen diese Mischung also es sollte eigentlich alles sein“ (Person B, Zeile 162).

„das Studium da jetzt dann für HR gesehen also das ist sehr wichtig Psychologie hat mir auch sehr viel geholfen also Psychologie und Pädagogik“ (Person C, Zeile 273-275).

„Also man muss wirklich schauen wo bin ich jetzt was mache ich da (.) die Idealausbildung es ist sicher mit Kombi Psychologie BWL und Pädagogik ja“ (Person D, Zeile 231-233).

„[...] sinnvollerweise müssen sie eine betriebswirtschaftliche Ausbildung mitbringen aber dann gibt es ein paar so Themenbereiche die das ganze

Kompetenzfeld von der Ausbildungsseite her gut unterstützen würde da ist sicher das arbeitsrechtliche Thema drinnen wo immer das dann abgedeckt wird ja ähm das pädagogische Thema sehe ich (..) auch als hilfreich aber nicht als zentral“ (Person E, Zeile 365-369).

## 11 RESÜMEE

---

Im abschließenden Resümee werden die theoretischen Forschungsfragen und die drei empirischen Untersuchungsziele beantwortet. Die Antworten auf die gestellten Fragen beruhen auf wissenschaftlicher Literatur und den erhobenen empirischen Daten der qualitativen Expertinnen- und Experteninterviews mit fünf Personen aus unterschiedlichen Unternehmen. Die übergeordnete Forschungsfrage analysiert in der vorliegenden Arbeit den Zusammenhang zwischen den pädagogischen Perspektiven in Unternehmen und der Personalentwicklung.

Die erste theoretische Subforschungsfrage beschäftigt sich mit den pädagogischen Aufgabenbereichen in der Praxis der Personalentwicklung. Um einen deutlichen Überblick zu schaffen wurden ausgewählte Maßnahmen der Personalentwicklung beschrieben. Die Personalentwicklung agiert in den Bereichen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Da die Aufgaben der Personalentwicklung sehr umfassend sein können, ergeben sich für die Pädagogik mehrere Teilbereiche in denen sie aktiv agieren kann. Im Bereich der Weiterbildung unterstützt die Pädagogik in der Lernbedarfsermittlung, sowie bei der Planung und Realisierung der zu lernenden Inhalte. Sie dient ebenso als Unterstützung zur Erreichung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterziele als auch der Unternehmensziele. Nicht nur die Weiterbildung für das allgemeine Personal steht im Vordergrund, sondern auch den Führungskräften soll eine angemessene Weiterbildung ermöglicht werden. Vor allem in der Konzeption von Bildungsmaßnahmen kann die Pädagogik ihr Potenzial entfalten. Nach einer Bildungsbedarfsanalyse wird ein Konzept anhand von Lern- und Lehrzielen erstellt und die zu lernenden Inhalte mit methodischer und didaktischer Vielfalt an die Lernenden übermittelt. Es ist zu entscheiden wie die Bildungsmaßnahmen an die Zielgruppe vermittelt werden. Der Lernort ist entscheidend und kann im Unternehmen, als auch an einem externen Ort stattfinden.

Weitere Maßnahmen sind Stellenbeschreibungen und Personalbeschaffung- bzw. Personalauswahl. Die Personalentwicklung sollte unter Orientierung an Stellenbeschreibungen geeignetes Personal für eine offene Position im Unternehmen finden. Bei der Personalbeschaffung können verschiedene Faktoren zur Vorauswahl beitragen. Die Kandidatinnen und Kandidaten werden nach deren biographischen

Lebensläufen oder Eigenschaften ausgewählt. Ebenfalls können Simulationen wie Assessment-Center oder Tests zu einem Bewerbungsgespräch führen.

Bei lebensphasenorientierten Karriereplanungen werden die Bestrebungen einer Mitarbeiterin und eines Mitarbeiters je nach Alter berücksichtigt. Jeder Mensch durchläuft Phasen des Lebens, die für den individuellen Entwicklungsprozess entscheidend sein können. Daher fungiert die Personalentwicklung als Komponente um Forderungen wie Kompetenzen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Work-Life-Balance zu gewährleisten. Schließlich verändert sich die Leistungsfähigkeit je nach Alter.

Ein wesentlicher Bereich der Personalentwicklung ist Gender Mainstreaming und Diversity Management. Gender Mainstreaming steht für die Schaffung eines Gleichgewichts zwischen den Geschlechtern. In Unternehmen bedeutet dies, dass gleichberechtigte Maßnahmen für alle Personen konzipiert werden, angemessene Geschlechterverteilungen (vor allem in höheren Positionen) stattfinden, Ausbildungen flexibel ermöglicht werden und eine Work-Life-Balance geschaffen wird. Diversity steht für die Interkulturalität, unter anderem in Betrieben. Die Pädagogik agiert in diesem Aspekt mit interkultureller Kompetenz. Auslandsentsendungen, interkulturelle Interaktionen, sowie Verständnis und Toleranz sind nur ein paar der Faktoren wo interkulturelle Kompetenz von der Pädagogik eingesetzt wird. Coaching ist ein neuer Trend der bei Personalentwicklerinnen und Personalentwickler Anklang findet. Bei einem Coaching-Prozess wird das Personal von einem Coach über längeren Zeiträumen unterstützt. Das Ziel besteht darin, dass die Mitarbeitenden durch Hilfestellungen Selbsthilfemechanismen entwickeln. Es soll gelernt werden, wie persönliche Ressourcen zur Selbsthilfe eingesetzt werden können.

Der Prozess des Mentoring ist dem Coaching ähnlich. Mentoring findet oft im kleineren Kreis zwischen zwei Personen statt. Hier unterstützt die Mentorin, der Mentor den Mentee und gibt Erfahrungen und Kenntnisse an ihn weiter. Bei Teamentwicklungsmaßnahmen stehen die Dynamik und der Zusammenhalt eines Teams im Vordergrund. Die Personalentwicklung dient hier zur Teamzusammenstellung, Problemlösungen um die Kommunikation aufrecht zu erhalten und zur Schaffung eines Beziehungsverhältnisses.

Die zweite zu beantwortende Fragestellung bezieht sich auf die Kompetenzen der Personalentwicklung. Der Begriff Kompetenz ist umfassend und beschreibt das durch Individuen verfügbare fachliche Wissen, mit dem Problemstellungen und variable Situationen bearbeitet werden können. Kompetenz ist veränderbar und kann sich weiterentwickeln. Sie ist abhängig von den Ressourcen einer Person, Technologien wie Sprache oder Lerntechniken und vom Markt, welcher sich auf das Einkommen oder die Effizienz bezieht. In der wissenschaftlichen Literatur wird die Kompetenz oft als berufliche Handlungskompetenz bezeichnet. Diese setzt sich aus Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zusammen. Die Fachkompetenzen beinhalten die beruflichen Fähigkeiten um Aufgabe oder Probleme von Arbeitsanforderungen zu lösen. Methodenkompetenzen umfassen die kognitiven Fähigkeiten um in Situationen angemessen zu handeln und Entscheidungen treffen zu können. Die Sozialkompetenz beschreibt die erfolgreiche soziale Interaktion und Kommunikation. Die Selbstkompetenz handelt von der Fähigkeit offen für Weiterentwicklung zu sein, sowie Eigeninitiative zu befürworten.

Nieke 2002 erörterte die vier Komponenten pädagogischer Kompetenz. Durch die Zusammenwirkung von Gesellschaftsanalyse, Situationsdiagnose, Selbstreflexion und professionellem Handeln wird die pädagogische Kompetenz ersichtlich. Dabei gilt das professionelle Handeln als zentraler Mittelpunkt und ist umgeben von den anderen drei Komponenten. Diese drei bilden eine Basis für die Konzeption von Handlungen. Die Gesellschaftsanalyse dient zur Definition von Zielen und durch die Selbstreflexion werden diese wahrgenommen. Die Situationsdiagnose beeinflusst die pädagogische Kompetenz durch Situationsanalysen, Handlungen und sie dient zur Evaluation.

Es stellte sich heraus, dass die erforderlichen Kompetenzen für eine erfolgreiche Arbeit in der Personalentwicklung die beruflichen Handlungskompetenzen sind, welche durch die pädagogische und unternehmerische Kompetenz ergänzt werden. Konkret genannt wurden innerhalb der fachlichen Kompetenzen das betriebswirtschaftliche Wissen und technisches Verständnis. Im Bereich der methodischen Kompetenzen sind Projektkenntnisse, Moderationsmethoden, Kommunikationsmethoden und Qualitätssicherungssystemmethoden von Bedeutung. Die pädagogische Kompetenz ergänzt dies durch die Fähigkeit Konzeptionen und Ausführungen von hochwertigen bedarfsorientierten Weiterbildungsangeboten zu gewährleisten, Lernprozesse

durchzuführen und zu steuern, Beratungsfähigkeit, Wahl der Lernmethoden und unter anderem die Fähigkeit eine Lernkultur in Unternehmen zu entwickeln. Bei der persönlichen Kompetenz ist die Vielfältigkeit gefragt. Um diese zu erreichen sind Kenntnisse der Reflexion, Flexibilität, positives Denken, Innovationsfähigkeit, systemisches Denken, Selbstverantwortung, interkulturelle Fähigkeit und sprachliche Fähigkeiten zentral. Innerhalb der sozialen Kompetenzen bringen die Personalentwicklerinnen und Personalentwickler die Fähigkeit der kooperativen Zusammenarbeit, Kommunikationsfähigkeiten, zwischenmenschliche Sensibilität, Konflikt- und Teamfähigkeit mit. Die unternehmerische Kompetenz inkludiert die Fähigkeiten unternehmerisch zu denken, Bildungsangebote zu vermitteln und strategieorientiertes Denken.

Im Rahmen der Fragestellung wie agiert die Erziehungs- und Bildungswissenschaft in der Personalentwicklung konnten unterschiedliche Ergebnisse festgestellt werden. Die wissenschaftliche Literatur belegte, dass für die Pädagoginnen und Pädagogen die Personalentwicklung, bzw. der Managementbereich ein eindeutiges Berufsfeld ist. Speziell die Personen der Erwachsenenbildung arbeiten nicht zwingend immer in einem pädagogischen Handlungskontext. Überwiegend sind die Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildner in Bereichen der Leitung, des Managements, der Bedarfsermittlung, Programmplanung, Personalberatung, Entwicklung von Lehr-Lern-Materialien, Lerncoaching, Moderation, Lernbegleitung, Lernberatung, sowie in der Verwaltung und Organisation tätig. Das Lernen verändert sich und so steht jede Organisation vor neuen Herausforderungen und muss Erneuerungen veranlassen. Um neue Lernprozesse erfolgreich zu integrieren ist die Pädagogik gefragt. In der Wirtschaft konkret sind sie im Weiterbildungs- und Ausbildungsbereich des Personals, in der Personalentwicklung und in der Organisationsentwicklung tätig. Die Pädagogik ist ein interdisziplinäres Handlungsfeld und umfasst unter anderem die Arbeits- und Wirtschaftspädagogik. Grundsätzlich dient die Pädagogik in der Personalentwicklung dazu Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung zu konstruieren um die notwendigen Bedarfe an Kenntnissen und Fähigkeiten an die Mitarbeitenden eines Unternehmens zu vermitteln.

Aus der wissenschaftlichen Literatur wurde erhoben, dass die Zugänge zum Berufsfeld der Personalentwicklung verschieden sind. Je nach Unternehmen ist die



Personalentwicklung unterschiedlich ausgeprägt und kann eine eigenständige Abteilung oder auch eine einzelne Person sein. Aufgrund dessen können die Aufgaben und Rollen der Personalentwicklung verschieden angelegt sein. Hauptsächlich Personen mit betriebswirtschaftlichen Hintergrund arbeiten in diesem Bereich, nur wenige haben eine pädagogische Aus- oder Weiterbildung. Es konnte erörtert werden, dass die Herausforderung oftmals die Unbekanntheit des Studiengangs der Erwachsenenbildung bzw. Pädagogik ist und daher oft Personen aus der Betriebswirtschaft eingestellt werden. Weitere Ausbildungen der berufstätigen Personalentwicklerinnen und Personalentwickler zeigen sich im Bereich der Rechtswissenschaften, Psychologie oder Soziologie.

Durch die empirische Untersuchung wurde erfasst, dass die Zugänge zur Personalentwicklung der fünf befragten Expertinnen und Experten ebenso variabel waren. Zusammengefasst wurden folgende Studiengänge absolviert: Erwachsenenbildung, Rechtswissenschaften, Psychologie und Betriebswirtschaft. Des Weiteren wurden eine Lehre in der Gastronomie, Weiterbildungskurs in der Personalentwicklung, Masterlehrgang Human Resource Management und interne Weiterbildungen im Personalbereich genannt. Die pädagogischen Aufgabenbereiche der befragten Personen sind sehr umfangreich und abhängig von der Organisation. Die Aufgaben gliedern sich unter anderem in Recruiting, Bewerbermanagement, Koordination von Weiterbildungsprogrammen, Bildungsberatung, Führungskräftebildung, Begleitungsmaßnahmen, Erstellung von Qualifizierungsplänen, Gespräche mit Mitarbeitenden, Karrieremanagement, Entwicklung von Trainings, Trainerinnen- und Trainertätigkeiten, Diversity Management, Frauenförderung, Gesundheitsförderung, Anpassungsmaßnahmen und Konzeption von E-Learning Programmen.

Der Themenbereich zur Eignung der Erziehungswissenschaft in der Personalentwicklung erzielte keine einheitliche Antwort. Diese Frage kann nicht mit einem klaren Ja oder Nein beantwortet werden. Eine der befragten Personen bekräftigte ein klares Ja zur Eignung. Da diese Expertin aber selbst das Studium der Erwachsenenbildung vollzog, konnte sie vermutlich dies nicht verneinen. Ein anderer Experte bejahte die Eignung ebenfalls, aber bezog sich konkret auf die Eignung in einer beratenden Funktion. Ein Experte konnte keine klare Antwort geben, da er bis zu

diesem Zeitpunkt noch keine unmittelbaren Erfahrungen mit Personen aus der Erziehungs- und Bildungswissenschaft gemacht hat. Jedoch war er nicht abgeneigt, da seine Organisation im Personalbereich ein bunt aufgestelltes Personal hat. Eine weitere Expertin zeigte sich ebenfalls als unentschlossen und meinte, dass es bedarfsabhängig sei aber im Bereich der Weiterbildungskonzeption sehr von Vorteil sein könnte. Der letzte Experte hingegen war eher abgeneigt und meinte, dass die Pädagogik ein sehr kleines Betätigungsfeld in der Personalentwicklung habe.

Um ein noch aussagekräftigeres Ergebnis zu erzielen, wäre es interessant die Anzahl der Befragungen zu erhöhen. Aufschlussreich könnte eine Analyse der Organisation der Personalentwicklung sein, da diese eine Abteilung oder auch eine einzelne Person darstellen kann. Dahingehend könnten Unternehmen je nach Personalentwicklungsorganisation befragt werden, um so konkrete und einheitliche pädagogische Aufgabenbereiche definieren zu können.

## 12 LITERATURVERZEICHNIS

---

**Arnold, Rolf** (1994): Berufsbildung. Annäherung an eine evolutionäre Berufspädagogik. Hohengehren: Schneider-Verlag.

**Arnold, Rolf/Nolda, Sigrid/Nuissl, Ekkehard** (2001): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Regensburg: Klinkhardt.

**Becker, Manfred** (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang** (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 61-98.

**Böhm, Jan** (2012): Kompetenzbilanzierung als Möglichkeit der Entwicklung des beruflichen/betrieblichen Weiterbildungspersonals. Der Kompetenzpass für WeiterbildnerInnen der Volkswagen Bildungsinstitut GmbH. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 17, 2012. Wien. Online im Internet: [http://erwachsenenbildung.at/magazin/12-17/meb12-17\\_05\\_boehm.pdf](http://erwachsenenbildung.at/magazin/12-17/meb12-17_05_boehm.pdf). Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

**Böhm, Winfried** (2005): Wörterbuch der Pädagogik. Alfred Kröner Verlag, Stuttgart.

**Braun, Birgitta** (2010): Curriculare Planungsphasen von Lehr-/Lernprozessen in der Aus- und Weiterbildung. In: Negri, Christoph (Hrsg.): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 131-156.

**Dachrodt, Gunnar/Henning, Klaus-Peter/Kieckbusch, Michael/Marquardt, Bernd** (2014): Personalmanagement als strategischer Wertschöpfungsfaktor. In: Dachrodt, Heinz-G./Koberski, Wolfgang/Engelbert, Volker/Dachrodt, Gunnar (Hrsg.): Praxishandbuch Human Resources. Management-Arbeitsrecht-Betriebsverfassung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1-90.

**Dehnbostel, Peter** (2007): Lernen im Prozess der Arbeit. Münster: Waxmann Verlag.

**Dehnbostel, Peter** (2008): Berufliche Weiterbildung. Grundlagen aus arbeitnehmerorientierter Sicht. Berlin: edition sigma.

**De Riz, Andrea/Stark, Robin** (2006): Schlüsselkompetenzen – Warum gerade heute? In: Roßmanith, Birgit/Backes, Horst (Hrsg.): Von der Hochschule in den Beruf. Berufs- und Arbeitsweltkompetenz im Studium. Saarbrücken: Alma Mater, S. 3-28.

**Diesner, Ilona** (2008): Bildungsmanagement in Unternehmen. Konzeptualisierung einer Theorie auf der normativen und strategischen Ebene. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage.

**Dobischat, Rolf/Düsseldorff, Karl** (2011): Personalentwicklung und Arbeitnehmer. In: Tippelt, Rudolf/von Hippel, Aiga (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 917-938.

**Doblhofer, Doris/Küng, Zita** (2008): Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch. Heidelberg: Springer Medizin.

**Döring, Nicola/Bortz, Jürgen** (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer.

**Dörner, Olaf** (2012): Experteninterviews. In: Schäffer, Burkhard/Dörner, Olaf (Hrsg.): Handbuch Qualitative Erwachsenen- und Weiterbildungsforschung. Opladen/Berlin/Toronto: Barbara Budrich, S. 321-333.

**Eisele, Daniela/Doyé, Thomas** (2010): Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre. Wertschöpfungskette Personal. 7. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

**Engelbert, Volker/Dachrodt, Heinz-G.** (2014): Berufsbildung. In: Dachrodt, Heinz-G./Koberski, Wolfgang/Engelbert, Volker/Dachrodt, Gunnar (Hrsg.): Praxishandbuch Human Resources. Management-Arbeitsrecht-Betriebsverfassung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1273-1340.

**Fredersdorf, Frederic/Glasmacher, Beate** (2008): Etappe 6: Weiterbildungsmanagement. In: Meifert, Matthias (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 221-266.

**Frey, Tatjana** (2007): Personalentwicklung in Unternehmen – Ein Arbeitsfeld für Erwachsenenpädagogen. Bielefeld: Bertelsmann.

**Friedrich, Andrea** (2010): Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Gläser, Jochen/Laudel, Grit** (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Graf, Anita** (2008): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Handlungsfelder und Massnahmen. In: Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 265-282.

**Graf, Nele/Edelkraut, Frank** (2014): Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Gruber, Elke** (2013): Aktuelle österreichische Entwicklungen schaffen weitere Definitionsgrundlagen. In: [http://erwachsenenbildung.or.at/themen/eb\\_in\\_oesterreich/definition/aktuelle\\_entwicklungen.php](http://erwachsenenbildung.or.at/themen/eb_in_oesterreich/definition/aktuelle_entwicklungen.php) [22.05.2017].

**Gutschmidt, Fritz/Laur-Ernst, Ute** (2006): Handlungslernen verstehen und umsetzen. Ein Studienbuch für das Personal in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann.

**Hansen, Karin** (2010): Diversity Management, Cross Cultural Management und Unternehmenskultur als Aufgaben der Personalentwicklung. In: Bröckermann, Reiner/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 97-112.

**Hauer, Erich** (2011): Wird dumm geprüft, wird dumm gelernt. Plädoyer für den Einsatz anwendungsorientierter Prüfungsaufgaben im Hochschulbereich. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 12, 2011. Wien. Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf>. Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

**Hilb, Martin** (2011): Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente. 20. Auflage. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

**Hug, Theo/ Poscheschnik, Gerald** (2010): Empirisch Forschen. Studieren aber richtig. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

**Jung, Hans** (2011): Personalwirtschaft. 9. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

**Kailer, Norbert/Eder, Klaus J./Flake, Claudia/Mayrhofer, Johanna** (2001): Betriebliche Kompetenzentwicklung in Österreich: Stand, Defizite, Entwicklungsperspektiven. In: Kailer, Norbert (Hrsg.): Betriebliche Kompetenzentwicklung. Praxiskonzepte und empirische Analysen. Wien: Linde Verlag, S. 9-54.

**Kauffeld, Simone/Grohmann, Anna** (2011): Personalauswahl. In: Kauffeld, Simone (Hrsg.): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. Heidelberg: Springer Medizin, S. 93-112.

**Kaufhold, Marisa** (2006): Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Kels, Peter** (2009): Arbeitsvermögen und Berufsbiografie. Karriereentwicklung im Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und Subjektivierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Knoblauch, Hubert** (2003): Transkription. In: Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Ein Wörterbuch. Opladen: Leske+Budrich, S. 159-160.

**Kommission der Europäischen Gemeinschaften** (2001): Mitteilung der Kommission. Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. Brüssel.

**Kommission der Europäischen Gemeinschaften** (2005): Arbeitsunterlage der Kommissionsdienststellen. Auf dem Weg zu einem europäischen Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen. Brüssel.

**Kommission der Europäischen Gemeinschaften** (2006): Mitteilung der Kommission. Erwachsenenbildung: Man lernt nie aus. Brüssel.

**König, Eckard/Volmer, Gerda** (2002): Pädagogische Arbeit in Organisationen. In: Otto, Hans-Uwe/Rauschenbach, Thomas/Vogel, Peter (Hrsg.): Erziehungswissenschaft: Professionalität und Kompetenz. Erziehungswissenschaft in Studium und Beruf. Band 3. Opladen: Springer, S. 91-100.

**Kraft, Susanne** (2011): Berufsfeld Weiterbildung. In: Tippelt, Rudolf/von Hippel, Aiga (Hrsg.): Handbuch der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 5. Auflage. Wiesbaden VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 427-436.

**Krämer, Michael** (2012): Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung. 2. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

**Kurzhals, Yasmin** (2011): Personalarbeit kann jeder? Professionalisierung im Personalmanagement. Erfolgsrelevante Kompetenzen von HR-Managern. München/Mering: Rainer Hampp.

**Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe** (2012): Personalmanagement. 2. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer.

**Lipsmeier, Antonius** (2005): Genese der berufspädagogischen Forschung. In: Rauner, Felix (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 19-27.

**Mayring, Philipp** (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz.

**Mecheril, Paul** (2013): „Kompetenzlosigkeitskompetenz“. Pädagogisches Handeln unter Einwanderungsbedingungen. In: Auernheimer, Georg (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 15-36.



**Mentzel, Wolfgang** (2001): Personalentwicklung: erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. München: Dt. Taschenbuch-Verlag.

**Meuser, Michael** (2003): Inhaltsanalyse. In: Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Ein Wörterbuch. Opladen: Leske+Budrich, S. 89-91.

**Müller-Vorbrüggen, Michael** (2010): Management der Personalentwicklung. In: Bröckermann, Reiner/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 761-776.

**Nieke, Wolfgang** (2002): Kompetenz. In: Otto, Hans-Uwe/Rauschenbach, Thomas/Vogel, Peter (Hrsg.): Erziehungswissenschaft: Professionalität und Kompetenz. Erziehungswissenschaft in Studium und Beruf. Band 3. Opladen: Springer, S. 13-28.

**OeAD (Österreichischer Austauschdienst)** (2014): Das österreichische Bildungssystem. In: <http://www.bildungssystem.at> [17.04.2017].

**Petanovitsch, Alexander** (2012): Branchenspezifische Aspekte betrieblicher Weiterbildung. Empirische Befunde aus Unternehmensbefragungen. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 17, 2012. Wien. Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/12-17/meb12-17.pdf>. Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

**Peters, Roswitha** (2004): Erwachsenenbildungs-Professionalität. Ansprüche und Realitäten. Bielefeld: Bertelsmann.

**Rauen, Christopher** (2003): Coaching. Praxis der Personalpsychologie. Band 2. Göttingen u. a.: Hogrefe.

**Rauner, Felix** (2005): Berufsbildungsforschung. Eine Einführung. In: Rauner, Felix (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildungsforschung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 9-16.

**Rosenstiel, Lutz von/Nerdinger, Friedemann** (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Rottmann, Joachim** (2003): Berufs- und Wirtschaftspädagogik im disziplinären Diskurs. Zu den Beiträgen dieses Bandes. In: Bredow, Antje/Dobischat, Rolf/Rottmann, Joachim (Hrsg.): Berufs- und Wirtschaftspädagogik von A-Z. Grundlagen, Kernfragen und Perspektiven. Hohengehren: Schneider-Verlag, S. 11-21.

**Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel** (2011): Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren. In: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 19-34.

**Ryschka, Jurij/Tietze, Kim-Oliver** (2011): Instrumente der Personalentwicklung. In: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 93-136.

**Sackmann, Reinhold** (2007): Lebenslaufanalyse und Biografieforschung. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage.

**Schelten, Andreas** (2004): Einführung in die Berufspädagogik. 3. Auflage. Stuttgart: Franz Steiner.

**Scherm, Ewald/Süß, Stefan** (2016): Personalmanagement. 3. Auflage. München: Franz Vahlen GmbH.

**Schiessler, Bettina** (2010): Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung. Aktuelle Praxis, Analyse und wissenschaftlicher Ansatz für eine einheitliche Coachingmethodik. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Schmidt, Jan Martin/Köppen, Hajo/Breimer-Haas, Nadine/Leppkes, Barbara** (2011): Teamorientierte Personalentwicklungsansätze. In: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 199-222.

**Schorp, Stephanie Christina/Heuer, Stefan** (2008): Führungskräfteentwicklung in der Praxis. In: Meifert, Matthias (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 419-456.

**Schrittesser, Ilse** (2011): Professionelle Kompetenzen: Systematische und empirische Annäherungen. In: Schratz, Michael/Paseka, Angelika/Schrittesser, Ilse (Hrsg.): Pädagogische Professionalität: quer denken – umdenken – neu denken. Impulse für next practice im Lehrerberuf. Wien: Facultas, S. 95-122.

**Wegerich, Christine** (2015): Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele. 3. Auflagen. Berlin/Heidelberg: Springer.

**Wien, Andreas/Franzke, Normen** (2013): Systematische Personalentwicklung. 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzepts. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Würmli, Peter** (2010): Entwicklung der Personalentwicklung in Organisationen: Rück- und Ausblick. In: Negri, Christoph (Hrsg.): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 115-130.

**Zech, Rainer** (2010): Handbuch Management in der Weiterbildung. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

**Zedler, Peter** (2002): Wirtschaft. In: Otto, Hans-Uwe/Rauschenbach, Thomas/Vogel, Peter (Hrsg.): Erziehungswissenschaft: Arbeitsmarkt und Beruf. Band 4. Wiesbaden: Springer, S. 95-103.

## 13 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

Abbildung 1: Interne Einflussfaktoren (Wegerich 2015, S. 20) .....	20
Abbildung 2: Klassik und Innovation (Friedrich 2010, S. 96) .....	28
Abbildung 3: Prozesse der Personalentwicklung (Ryschka/Solga/Mattenklott 2011, S. 24).....	34
Abbildung 4: Differenzierung Handlungskompetenz (Kurzthals 2011, S. 31).....	56
Abbildung 5: Kompetenz nach Nieke (Nieke 2002, S. 23) .....	63

## 14 TABELLENVERZEICHNIS

---

Tabelle 1: Aufgaben Personalentwicklung (Becker 2013, S. 4).....	24
Tabelle 2: Gleichung der Kompetenz (Becker 2013, S. 11).....	55
Tabelle 3: Kompetenzübersicht für Weiterbildnerinnen und Weiterbildner (Kraft 2011, S. 416).....	64
Tabelle 4: Auswahl des Samples (eigene Darstellung).....	82
Tabelle 5: Transkriptionsregeln (eigene Darstellung) .....	87
Tabelle 6: Kategoriensystem (eigene Darstellung).....	89
Tabelle 7: Kernaufgaben der Personalentwicklung (eigene Darstellung) .....	94
Tabelle 8: Idealausbildung Personalentwicklung (eigene Darstellung).....	107

## 15 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

---

bzw.	beziehungsweise
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel



19. Welche Relevanz haben pädagogische Tätigkeiten in Ihrem Beruf? Können Sie Beispiele nennen?

- a. z.B. Beratung, Lernbegleitung, Coaching
- b. Teamzusammenstellungen, Lernprozesse
- c. Befragungstechniken bei Bewerbungsgesprächen
- d. Lernbedarfsermittlung

20. Wie werden gesellschaftliche Entwicklungstrends, wie z.B. Gender und Diversity, in Ihrem Unternehmen einbezogen?

- a. z.B. Gender/Diversity
- b. E-Learning Konzepte

21. Welche Herausforderungen prägen Ihren beruflichen Alltag als PersonalentwicklerIn?

## **VII. Eignung der Erwachsenenbildung für die Personalentwicklung**

---

22. Nehmen Sie selbst an Weiterbildungsangeboten, wie Schulungen, etc. teil und wie stehen Sie dazu?

23. Wenn Sie die freie Wahl hätten, in welchem Themenbereich würden Sie sich weiterbilden wollen um Ihre Kompetenzen in der Personalentwicklung zu intensivieren?

24. Welche Kompetenzen werden in der Personalentwicklung verlangt, die nicht durch pädagogische Ausbildungen erworben werden können?

25. Sehen Sie die Erziehungs- und BildungswissenschaftlerInnen als für diesen Beruf geeignet?

26. Welche Ausbildung ist Ihrer Meinung nach am wesentlichsten um als PersonalentwicklerIn tätig zu sein?

## VIII. Abschluss

27. Möchten Sie noch etwas zu unserem Gespräch ergänzen?

28. Haben Sie noch Fragen?

## 16.2 EXEMPLARISCHE AUSWERTUNG INTERVIEW A

Frage 1: Wie können die Zugänge zur Personalentwicklung erfolgen?			
Seite / Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1, Z. 33- 34	„übergegangen in den Master mit der Spezialisierung Weiterbildung lebensbegleitendes Lernen“	Studium Weiterbildung/ Erwachsenenbildung	<b>K1: Ausbildungen</b> • Studium
	-	Keine Nennung	<b>K2: Weiterbildungen</b> • Keine Weiterbildung
1, Z. 40- 42	„Habe meine Arbeit darüber geschrieben also über einen Teil der Personalentwicklung und bin deshalb auch zu dem Praktikum dann gekommen“	Praktikum	<b>K3: Berufserfahrung</b> • Praktikum
2, Z. 58- 59	„so entwickelt man im Laufe des Studiums Interessensgebiete“	Interesse	<b>K4: Beweggründe für die Personalentwicklung</b> • Interesse
Frage 2: Welche pädagogischen Funktionen werden in Unternehmen wahrgenommen?			
3/4, Z. 79- 80, 92- 93, 95- 97, 98- 101, 102- 103, 109-	„wir begleiten sehr viele Workflows mit und mit mehr/Workflow meine ich Prozesse die von uns in irgendeiner Art inhaltlich oder personell mitbegleitet werden das sind zum Beispiel MitarbeiterInnengespräche wann muss ich wo mit wem führen“; „größtenteils einmal für die Planung von Weiterbildungsprogrammen zuständig das heißt wir haben	Kernaufgaben	<b>K5: Kernaufgaben</b> • WB-Programme • Begleitung • Unterstützung und Führungskräftebildung • Recruiting und Bewerbungen • Informationsschnittstelle • Dienstzeugnisse • Workflows • MitarbeiterInnengespräche • Medienbegleitung, E-



<p>111, 124- 125, 131, 132- 134, 136, 154, 158- 160, 168- 169,</p>	<p>unterschiedliche Zielgruppen“; „recruiten jemanden brauchen da Unterstützung da sind wir dabei bei Bewerbungsgesprächen“, „wir sind auch Informationsträger und begleiten sie bis zum Austritt bis jemand geht und sagt ich hätte gern einen Qualifikationsnachweis ich brauche ein Dienstzeugnis ja ähm also oder Pensionierungsurkunde das machen auch wir“, „wir stellen mittlerweile alles auf elektronische Tools um die Leute da auch mit zu begleiten die ganzen Prozesse“, „ein großer Punkt ist Projekte. Und zwar das können das ganz kleine Dinge sein das können aber auch strategische Projekte sein“, „ja wie gesagt vom/vom Eintritt bis zum Austritt das können auch Perspektivengespräche sein“, „wir machen selbst auch Trainings“, „entwickeln nach Bedarf selbst Formate die wir dann auch unseren Mitarbeitern dann zur Verfügung stellen ja und da sind wir dann selbst auch in einer Trainertätigkeit“, „was brauchen unsere Leute wo hapert es zum Beispiel Thema Führungskräfte“, „ja das Thema Internationalisierung“, „nennt sich Dual Career Service das bedeutet wir unterstützen Partner Partnerinnen und deren Familien von WissenschaftlerInnen KünstlerInnen die wir hier anstellen bei der Integration“, „wir greifen es jetzt so richtig an das sind Organisationsentwicklungstheme n“</p>		<p>Learning</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekte</li> <li>• Perspektivengespräche</li> <li>• Entwicklung von Trainings</li> <li>• TrainerInnentätigkeit</li> <li>• Diversity Management</li> <li>• Organisationsentwicklung</li> </ul>
--	--	--	---

5, Z. 202, 202-204,	„Pädagogik an sich nutzt in der Konzipierung von Weiterbildungsprogrammen“, „wenn man als Trainer Trainerin (..) zur Verfügung steht tätig ist und sie nutzt auch wenn man ein Gespür für methodische Ansätze für Konzepte hat“	Weiterbildungsprogramme gestalten, Trainings entwickeln und aktiv fungieren, methodisches Know-how	<b>K6: Pädagogische Relevanz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeption von WB</li> <li>• TrainerInnenfunktionen</li> <li>• Einsatz von Didaktik und Methodik</li> </ul>
6/7, Z. 269-270, 273-275, 291-294,	„Also grundsätzlich sehr stark bei uns ist es ein bisschen komplexer weil das machen unterschiedliche Abteilungen“, „wir halt oft so als diese Dreh- und Informationsscheibe dienen das heißt da können wir dann weitergeben sozusagen da ist Bedarf gibt es da etwas ist da etwas in Zukunft gedacht ja oder wir begleiten die/das Programm“, „es tut sich auch immer was auch im Thema Internationalisierung ja bei uns ist es zum Beispiel ganz wichtig dass ähm Gender in jeder Veranstaltung ein Thema ist und zwar von der Sprache her von der Verwendung von Stereotypen“	Verschiedene zuständige Abteilungen für Entwicklungstrends, sehr wichtig diese einzubinden	<b>K7: Gesellschaftliche Entwicklungstrends</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohen Stellenwert</li> <li>• PE als Informationsscheibe und Bedarfsermittlung</li> <li>• Gendergerechte Workshops</li> <li>• Diversity</li> </ul>
<b>Frage 3: Wie eignet sich die Erziehungs- und Bildungswissenschaft in der Praxis der PE?</b>			
8, Z. 339-340, 346-347, 350-352	„wenn ich Ansprechpartner für Weiterbildung bin wäre es fast wirklich arg zu sagen nein ich nehme nicht an Weiterbildung teil“, „sondern ich will es auch für mich selber“, „der innere Drang und der Wunsch da möchte ich mich auskennen weil irgendwann gibt es eine Schnittstelle zu mir ja irgendwann kommt eine Person wo man wichtige Dinge wissen muss“	Innerer Wunsch sich weiterzubilden, Arbeit erfordert es	<b>K8: Teilnahme an Weiterbildungsangeboten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>

8/9, Z. 388, 392-393, 349-350,	„das Thema das werde ich auch angehen ist wir arbeiten viel mit Führungskräften“, „Thema Führung bei mir ganz wichtig ja also da möchte ich/da möchte ich einfach mehr darüber erfahren“, „ein Thema das ganz viel mit Arbeitsrecht zu tun hat wo ich nicht ausgebildet bin ja das ist auch so der innere Drang und der Wunsch da möchte ich mich auskennen“	Kenntnisse im Führungsbereich und Arbeitsrecht werden gefordert	<b>K9: Persönliche Weiterbildung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsrecht</li> <li>• Führungskompetenz</li> </ul>
9/10 , Z. 407-408, 409, 413, 414-415, 431-432	„ich kann nur für uns sprechen ich sag mal jetzt so salopp für mich reicht es aus“, „ganz klar auch eine Person mit juristischem Hintergrund gefragt ist“, „Was jetzt auch ganz stark Trends sind ist so der Bereich Coaching Mediation“, „wenn man da BWL Pädagogik studiert hat und den Bereich noch irgendwie mit abdecken kann“, „genau je nachdem wie das Unternehmen aufgebaut ist und was in den Abteilungen dort schon vorhanden ist“	Eine Kombination aus mehreren Ausbildungen	<b>K10: Kompetenzen außerhalb der Pädagogik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JUS</li> <li>• BWL</li> <li>• Coaching</li> <li>• Mediation</li> <li>• Bedarfsabhängig</li> </ul>
10, Z. 438, 448-449	„Ja auf alle Fälle, sonst würde ich mich selbst da klein machen“, „auf alle Fälle es ist ganz klar ein Berufsfeld wo wir erst kommen ja unsere Zeit wird noch viel stärker sein“	Positive Einstellung	<b>K11: Eignung der Erziehungs- und Bildungswissenschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>
11, Z. 477-481, 495-496	„also es ist sicher ein Mix gut deswegen ist es ist auch so die Richtung Wirtschaftspädagogik jetzt im Kommen in diesem Bereich weil das hat genau BWL und Pädagogik/nicht genau aber in einem guten Maß auch vereint und wenn man dann noch eine Jus-Ausbildung dazu hat hat man wahrscheinlich das Package	Eine bunt gemischte Ausbildung ist vorteilhaft, Praxiserfahrung ist wichtig	<b>K12: Idealausbildung für Personalentwicklung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungsmix</li> <li>• Wirtschaftspädagogik</li> <li>• JUS</li> <li>• Coaching</li> <li>• Arbeitserfahrung in PE</li> <li>• BWL</li> <li>• Pädagogik</li> </ul>

	<p>Paket und oben darauf noch eine Coaching-Ausbildung (lachen) die man in der Freizeit gemacht hat“, „das lernt man nur durch das Erfahren und Tun indem man Praktikumsplätze ähm belegt und einmal ausprobiert“</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktika</li> </ul>
--	---	--	--