

6 Fortbildungsmanagement als Herausforderung der Personalpolitik

Personalpolitik wirkt auf wünschenswerte und anzustrebende Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Diese Verhaltensweisen stehen in einem Kontext zum gesellschaftlichen Geschehen. Hieraus resultiert für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ständiger Anpassungsprozeß. Dieser Prozeß wird durch Fortbildungsmaßnahmen unterstützt. Dahinter steht auch die Forderung eines „lebenslangen Lernens“.

Die Notwendigkeit eines „lebenslangen Lernens“ gilt heute uneingeschränkt als konsensfähige Forderung. Es kommt daher sicherlich auch nicht von ungefähr, daß beispielsweise die Betriebe 1988 mit rund 15 Mrd. DM als die wichtigsten Finanziers der beruflichen Weiterbildung auftraten.

In einer Untersuchung der Zeitschrift Management-Wissen erwarten Unternehmen von der Fort- und Weiterbildung¹⁾, daß – hier gereiht nach der Bedeutung – die Fortbildung mit dem Ziel eingesetzt wird,

1. die Produktivität zu verbessert
2. den Unternehmenserfolg zu sichern
3. die soziale Kompetenz zu erweitern
4. die Persönlichkeitsentwicklung zu fördern
5. die Mitarbeiter zu motivieren
6. Anregungen zu geben
7. die Fachkompetenz zu vergrößern
8. Wettbewerbsvorteile zu bewirken
9. den Arbeitsplatz zu sichern
10. die Unternehmensidentifikation zu steigern.

In Zeiten restriktiver Sparhaushalte verliert indes vieles an Selbstverständlichkeit, was bis dahin als gesicherte Erkenntnis das Verwaltungshandeln über Jahre bestimmt hat. Fehlende Kontinuität ist auf dem Gebiet der Fortbildung vielerorts auszumachen. Offensichtlich ist es in dem letzten Jahrzehnt nicht gelungen, ihre Notwendigkeit für jeden erkennbar und ohne Zweifel zu belegen. Zu deutlich haftet ihr auch heute noch der Anstrich der Reisetouristik, des Ausspannens vom dienstlichen Alltagstrott an. Da die dienstliche Fortbildung nicht auf kurzfristige Effekte hin ausgerichtet sein kann, ist die Gefahr groß, daß man sich über ihre tatsächliche Notwendigkeit hinwegtäuschen kann. Gleichwohl ist die Weiterbildung zur Erhaltung und Steigerung der ökonomischen und sozialen Effizienz des Verwaltungshandels eine unverzichtbare Ergänzung zur Ausbildung, da

1) Sinn, J., Wege zu den Schlüsselqualifikationen der Zukunft Weiterbildung in deutschen Unternehmen, München 1991, S.9.

1. die fortschreitende technologische und soziale Entwicklung in Wirtschaft und Verwaltung zu einer ständigen und tiefgreifenden Änderung der Arbeitsanforderung und Arbeitsorganisation führt. Damit aber veralten die zur Berufsausbildung erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten mit zunehmender Geschwindigkeit (z.B. neue Gesetze, Verordnungen, neue Technologien (ADV), Ansprüche des Bürgers u.a.m.)
2. die fortschreitenden Spezialisierungen in nahezu allen technischen Bereichen und in vielen Verwaltungssparten es unerlässlich machen, die Ausbildung auf ein breites Basiswissen zu stellen. Im Rahmen der berufsbegleitenden Fortbildung sind dann die erforderlichen anwendungsbezogenen Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln.
3. die Qualifikationen des Mitarbeiters in starkem Maße davon abhängen, inwieweit sie im Arbeitsfeld gefordert und trainiert werden. Flexibilität und Kompetenz eines Mitarbeiters bauen sich mit der Routine am Arbeitsplatz ab. Die Fortbildung ist daher neben der job rotation eine notwendige Ergänzung zum Qualifikationserhalt des Mitarbeiters.

Es wäre daher falsch, die Fortbildung lediglich als „Lückenbüßer“ für die in der Schulbildung auftretenden Defizite einsetzen zu wollen. „Der Fortbildung“, so die KGSt im Jahre 1974, „kommt aus vorstehenden Gründen eine gegenüber früheren Jahrzehnten grundlegend andere Bedeutung zu: Sie ist eine Daueraufgabe mit langfristigem Ausbauprogramm. Wird dies erkannt, so ist jeder Hinweis auf die Begrenztheit der öffentlichen Mittel bei der Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen in Frage gestellt.“¹⁾

Auch Staatssekretär Hartkopf vom Bundesinnenministerium zeigte sich 1971 noch sehr optimistisch: „Die Wirtschaft hat sich länger, intensiver und auch schon mit nachweisbaren Erfolgen um die Fortbildung bemüht und vor allem erkannt, daß es sich hierbei nicht so sehr um soziale Maßnahmen handelt, sondern um eine Investition am Bildungskapital, das sich früher oder später vielseitig auszahlen wird.“²⁾ Es bleibt abzuwarten, ob sich der Fortbildungsgedanke auch in Zeiten knapper Ressourcen wird behaupten können. In jedem Falle aber werden die Mittel in den nächsten Jahren auch hier sehr knapp bemessen sein, so daß zwangsläufig neue Wege und Formen der Weiterbildung zu bedenken sein werden. Eine stärkere Akzentuierung der Selbstbildung und ein vermehrter Rückgriff auf die Weiterbildung vor Ort (on the job training) könnte den Weg aus diesem Kostendilemma weisen.

1) Bericht der KGSt, Fortbildung in der Kommunalverwaltung, Köln 1974, S. 22 ff.

2) Hartkopf, G., Vor einer Reform des öffentlichen Dienstes, in: Hartkopf, G., Stingl, J., u.a., Modernes Management im öffentlichen Dienst, Bonn 1976, S. 22.

6.1 Bedarfsfelder der Fortbildung

Der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst ist verpflichtet, an der Fortbildung teilzunehmen und sich selbst fortzubilden. Dieser Pflicht, die sich aus dem Beamtenrechtsrahmengesetz (36) herleitet und für die Beamten Gültigkeit hat, analog aber auch dem Sinne nach für Arbeiter und Angestellte gilt, steht die Fürsorgepflicht des Dienstherrn gegenüber, die berufsbegleitende Fortbildung zu fördern. Auch die Bundeslaufbahnverordnung weist in 42 auf die Notwendigkeit und Bedeutung der Fortbildungspflichten von Mitarbeitern und Dienstherrn hin: „Die Beamten sind verpflichtet, an Maßnahmen der dienstlichen Fortbildung teilzunehmen, die der Erhaltung und Verbesserung der Befähigung für ihren Dienstposten oder für gleichbewertete Tätigkeiten dienen. Das gilt auch für Fortbildungsmaßnahmen, die bei Änderungen der Laufbahnausbildung eine Angleichung an den neuen Befähigungsstand zum Ziel haben. Im übrigen sind die Beamten verpflichtet, sich durch eigene Fortbildung über die Anforderungen ihrer Laufbahn unterrichtet zu halten, auch soweit dies der Anpassung an erhöhte und veränderte Anforderungen dient.“ Zwar führen Beamtenrechtsrahmengesetz und BLV nichts Näheres über die Pflichten des Dienstherrn zur Ausgestaltung der Fortbildung aus, doch nach dem allgemeinen Verständnis dürften dabei folgende Aspekte zu beachten sein:

Leitsatz 1

Die Verwaltung schafft die organisatorischen, personellen und finanziellen Voraussetzungen, um den Mitarbeitern die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zu ermöglichen.

Leitsatz 2

Die Verwaltung informiert umfassend über die Maßnahmen der Fortbildung und bietet ein umfangreiches und vielseitiges Angebot geeigneter Seminartypen an.

Leitsatz 3

Die Verwaltung orientiert den Umfang der dienstlichen Fortbildung am Bedarf. Als Richtwerte nennen die Fortbildungsreferenten von Bund und Ländern:

- a) *Für Führungskräfte aller Ebenen und Mitarbeiter mit besonders schwierigen, raschem Wandel unterworfenen Aufgaben insgesamt mindestens 5 Tage im Jahresdurchschnitt,*

- b) für Mitarbeiter mit schwierigem Aufgabenbereich insgesamt 5 Tage im Durchschnitt von 2 Jahren,
- c) für die anderen Mitarbeiter 5 Tage im Durchschnitt von 3 Jahren.

Leitsatz 4

Die Verwaltung unterstützt die Selbstbildung des einzelnen durch materielle Hilfe (etwa Bücher), Lehrmaterialien, finanzielle Hilfen und durch Freistellung von dienstlichen Aufgaben.

Leitsatz 5

Strittig, allerdings für eine überzeugende Fortbildungskonzeption unerlässlich, ist die Forderung der Studienkommission, den für die Fortbildung erforderlichen Zeitaufwand bei der Personalbemessung zu berücksichtigen. Bislang hat diese Forderung nur bei den Streitkräften zu einem anerkannten Mehrbedarf geführt.

6.2 Konzeptionelle Ansätze des Fortbildungsbedarfes

Ort der berufsbegleitenden Fortbildung ist direkt (verwaltungsinterne Fortbildungsträger) oder indirekt (verwaltungsexterne Fortbildungsträger) die Verwaltung. Die hier betriebene Fortbildung steht daher auch in einem unmittelbaren Bezug zu den Anforderungen des Arbeitsfeldes. Allerdings darf sie sich nicht nur auf spezialisiertes, arbeitsplatzbezogenes Wissen, Fertigkeiten und Kenntnisse beschränken, sondern es sind auch allgemeine und arbeitsfeldübergreifende Inhalte zu vermitteln. Den Bildungsbedürfnissen der Mitarbeiter, die in der Fortbildung auch eine Chance auf Entwicklung, Entfaltung und Ausprägung ihrer Persönlichkeit sehen, stehen somit die ökonomischen Sachzwänge gegenüber.

Aus diesem Spannungsverhältnis resultieren Zielkonflikte. Denn während die Verwaltung an einer direkten Umsetzung des erworbenen Wissens interessiert ist, um auf diese Weise die Aufwendungen für Personal und Sachmittel minimieren zu können, kann es durchaus im Interesse der Mitarbeiter liegen, durch mehr Partizipation und Demokratisierung den Verwaltungsablauf bewußter mitzugestalten. Das hierzu erforderliche Wissen muß daher auch Gegenstand einer fachübergreifenden Fortbildung sein. Es kann somit nicht nur um ökonomische Forderungen gehen, sondern ebenso wichtig ist es, die gesellschaftspolitischen und individuellen Bezüge des Mitarbeiters/ bzw. der Mitarbeiterin im Beruf herauszuarbeiten.

Der Fortbildungsbedarf einer Verwaltung hängt somit ab

- von dem Qualifikationsbedarf der Verwaltung
- von dem Qualifikationsbedarf, der sich aus den gesellschaftlichen Bezügen des Mitarbeiters bzw der Mitarbeiterin herleitet,
- dem Qualifikationsbedarf des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin als Leistungsträger,
- dem individuell bestimmten Qualifikationsbedarf des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin.

6.2.1 Der Fortbildungsbedarf der Verwaltung

Dieser Bedarf ergibt sich aus einem Vergleich zwischen den Anforderungen, die aus der Aufgabenstruktur einer Verwaltung resultieren, und den verfügbaren Qualifikationen der Mitarbeiter.

Zu unterscheiden ist zwischen einem aktuellen (bis zu einem Jahr), einem mittelfristigen (bis zu fünf Jahren) und einem langfristigen Bedarf (über fünf Jahre). Zur Ermittlung des verwaltungsbezogenen Fortbildungsbedarfes läßt sich der Bedarf differenziert nach den folgenden vier Qualifikationsfeldern langfristig abschätzen:

- Fortbildungsbedarfe, die infolge von Umorganisationen, Rationalisierungen bzw. durch Einführung neuer Technologien auftreten,
- Fortbildungsbedarfe, die infolge personalpolitischer Konzeptionen entstehen wie zum Beispiel „Vorgaben zur Aufstiegsquote“, Vorgaben zum „job-rotation“
- Fortbildungsbedarfe, die zur Qualifizierung des Führungsnachwuchses zu decken sind,
- Fortbildungsbedarfe, die sich aus verwaltungsspezifischen Projekten ableiten.

Durch die Einführung neuer Informationstechnologien entsteht zwangsläufig ein Fortbildungsbedarf im Rahmen der Anpassungsfortbildung. Die KGSt setzt hierfür beispielsweise ca. 2.350,- DM pro umgerüsteten Arbeitsplatz an. Bei anstehenden Investitionen sind entsprechende Fortbildungsmittel in die Haushaltsansätze bereits langfristig einzubringen.

Der personübergreifende fachspezifische Fortbildungsbedarf ist abhängig von der personalpolitischen Entwicklungskonzeption. Finden beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Jahre bzw. Jahrzehnte auf dem gleichen Arbeitsplatz Verwendung, dann fallen Maßnahmen der Anpassungsfortbildung in Umfang und Intensität anders aus, als bei einer Konzeption, die Umsetzungen in einem Zyklus von 3 bis 7 Jahren anstrebt. Ein job-rotation- System wirkt sich somit unmittelbar auf den Fortbildungsbedarf aus. Der Schwerpunkt der Fortbildung konzentriert sich in diesem Beispiel auf Maßnahmen der fachspezifischen Qualifikation: Bevor der Mit-

arbeiter bzw. die Mitarbeiterin nach etwa drei bis sieben Jahren von einer Verwendung des Sozialamtes etwa in die eines Hauptamtes umgesetzt wird, fallen zur Vorbereitung auf diese neue Funktion fachspezifische Fortbildungsmaßnahmen an. Die Maßnahmen sind so zu schalten, daß die Wahrnehmung der neu übertragenen Aufgaben des andersartigen Arbeitsgebietes unmittelbar und ohne größere Verzögerungen, die sich ansonsten durch langwierige und unsystematische Einarbeitungszeiten ergeben, erfolgen kann.

Bei einem Personalkörper von 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die für Maßnahmen des job-rotation in Betracht kommen, zeichnen sich bei einem Fortbildungsbedarf pro Umsetzung von minimal 4 Fortbildungstagen und einem Umsetzungszyklus von

- drei Jahren 400 Fortbildungstage pro Mitarbeiter¹⁾ und Jahr
- vier Jahren 300 Fortbildungstage pro Mitarbeiter und Jahr
- fünf Jahren 240 Fortbildungstage pro Mitarbeiter und Jahr
- sechs Jahren 200 Fortbildungstage pro Mitarbeiter und Jahr

Da es sich bei dieser Fortbildung in der Regel um differenzierte fachspezifische Maßnahmen handelt, wird man in diesem Qualifizierungsfeld auf externe, überregionale Einrichtungen zurückgreifen müssen.

Bei einem Durchschnittssatz von ca. 200,- DM pro Fortbildungstag und Mitarbeiterin/ Mitarbeiter (der Marktpreis liegt heute bei ca. 600,- DM) liegt der zu veranschlagende Mittelansatz bei der Konzeption des job rotation dann zwischen DM 40.000,- und DM 80.000,-.

Heute kann man nicht mehr davon ausgehen, daß sich die Qualifizierung von Führungskräften im „Selbststudium“ bewerkstelligen läßt. Hingegen sind gezielte Qualifikationsmaßnahmen des Dienstherrn am Arbeitsplatz (on-the-job Maßnahmen) und im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen (off-the-job Maßnahmen) erforderlich. Nur so läßt sich eine leistungsstarke Führungsmannschaft heranbilden. Diese Konzeption setzt einen langen Atem voraus. Dieser Bedarf läßt sich auch für die mittelfristige Finanzplanung abschätzen.

Bei einem Potential an Führungskräften und Führungsnachwuchskräften von ca. 150 Personen und einem Fortbildungsansatz von 5 Tagen pro Jahr beläuft sich der jährliche Bedarf zur Qualifizierung der Führungskräfte auf ca. 600 Fortbildungstage.

1) Die 400 Fortbildungstage könnten, bei Fachübergreifenden Führungsseminaren als Im-Hause-Seminare organisierte werden, sodaß sich dann der Aufwand auf Seite der Fortbildung auf 25 - 40 Trainertage beläuft. An Arbeitskapazität fallen diese 400 Tage (ca. zwei Vollzeitstellen) fort.

Gegenüber der überregionalen Fortbildungsgestaltung bei fachspezifischen Seminaren, lassen sich auf diesem Qualifikationsfeld Im-Hause-Seminare zu etwa 10 bis 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmern organisieren. Bei einem Trainerhonorar zwischen DM 1.000,- bis 2.500,- DM liegt der Mittelansatz, der hierfür vorzusehen wäre, mindestens zwischen DM 60.000,- und DM 100.000,-.

Projektbezogene Fortbildungsmaßnahmen treten auf, wenn beispielsweise in einer Verwaltung ein neues System zur Mitarbeiterbeurteilung eingeführt werden soll. In diesem Fall sind zur Beurteilerschulung Qualifikationsmaßnahmen im Vorgriff der Einführung des neuen Systems zu treffen.

Gegenüber diesen hier aufgezeigten Kosten fallen die heute von den Verwaltungen tatsächlich aufgebrachten Mittel recht bescheiden aus. Da steht beispielsweise einer Kreisverwaltung mit ca. 1.200 Mitarbeitern ein Etat von 90.000,- DM zur Verfügung. Das entspricht pro Jahr und Mitarbeiter einem Durchschnittssatz von 75,00 DM.

Häufig stellt sich aber auch die Frage, wie teuer darf eine Fortbildungsmaßnahme sein? So bezahlte die Bundesbahn im Schnitt pro Fortbildungsmaßnahme 128,00 DM. Bedenkt man, daß die Tagessätze pro Teilnehmer und Seminartag etwa um 500,- bis 800,- DM im mittleren Bereich angeboten werden, dann ist erkennbar, daß hier gespart wird: Nicht immer ist der billigste Anbieter auch der preiswerteste. Aber: Der teure Anbieter muß nicht immer auch der bessere sein. In jedem Falle bietet es sich im Rahmen eines Fortbildungsmanagements an, die Kostenstruktur der Seminare und der Seminarbeschickung zu analysieren. Als eine erste Orientierung sind die folgenden Fragen zu sehen:

- Wie hoch sind die Kosten, die im Durchschnitt pro Jahr in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert werden?
- Wie teuer war der Weiterbildungstag pro Mitarbeiter/ Mitarbeiterin in diesem bzw. letzten Jahr?
- Wieviele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten im Berichtszeitsraum durch Qualifizierungsmaßnahmen erfaßt werden (Weiterbildungsquote)? (Anzahl der Fortbildungstage durch die Arbeitstage)

Ein Blick in die Wirtschaft zeigt, daß man hier in den innovationsabhängigen Bereichen, wie etwa bei Software-Herstellern, aber auch bei Banken, ansehnliche Summen investiert. So brachte IBM Deutschland pro Mitarbeiter und Jahr 7.267,- DM für Qualifizierungsmaßnahmen auf. In der Hitliste der ersten 40 Unternehmen stehen Firmen wie

Digital Equipment an	2. Stelle mit 6.944 DM
Deutsche Lufthansa an	4. Stelle mit 5.678 DM
Westdeutsche Landesbank WestLB an	7. Stelle mit 2.667 DM
BHW an	12. Stelle mit 1.646 DM
Commerzbank an	13. Stelle mit 1.630 DM
Hamburg Electricitäts Werke an	19. Stelle mit 1.071 DM
AEG an	27. Stelle mit 658 DM
Flughafen Frankfurt an	33. Stelle mit 541 DM
BFG Bank an	37. Stelle mit 408 DM.

In dieser Untersuchung heißt es hierzu: „Bei der Analyse der Weiterbildungskosten je Mitarbeiter zeigt sich eine Zwei-Klassen-Gesellschaft bei den Unternehmen. ... Weit über 90 Prozent der befragten Betriebe ist die Qualifizierung keine 500 Mark pro Kopf wert, 69 Prozent begnügen sich mit weniger als 100 Mark und 38 Prozent der Firmen legen für die zukunftsentscheidende Wissens- und Fähigkeitsentwicklung noch nicht einmal einen Fünzig-Mark-Schein pro Mitarbeiter im Jahr an. Wie sich mit sowenig Geld der Wertverlust des "human capital" verhindern läßt, bleibt ein Geheimnis der jeweiligen Unternehmensleitungen."¹⁾

6.2.2 Gesellschaftsbedingter Fortbildungsbedarf

Dieser Bedarfstyp ergibt sich aus der Tatsache, daß Wirtschaft und Verwaltung Teile unseres Gesellschaftssystems sind. Der Ansatz des Bildungsurlaubs ist in diesem Zusammenhang zu sehen.

Die Bestrebungen im politischen System nach Partizipation und Demokratisierung haben gleichermaßen für das produzierende System Gültigkeit. Partizipation am betrieblichen und/oder dienstlichen Geschehen erfordert besondere Qualifizierungsprogramme für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in bezug auf die Herrschafts- und die Produktionsproblematik. Es sind dies übergreifende Inhalte, wie sie vornehmlich im Rahmen der politischen Bildung vermittelt werden.

Im Zusammenhang mit gesellschaftspolitischen Schwerpunktthemen werden auch häufig Qualifizierungsmaßnahmen genannt, die sich auf die Frauenförderung und die Einstellung zur Frauenförderung beziehen. Hier werden von den Frauenbeauftragten häufig Qualifizierungsmaßnahmen eingefordert, die den Frauen, aber auch deren Ehemännern, Wege aufzeigen, wie man beispielsweise die Doppelrolle von Beruf und Mutter in den Griff bekommen kann.

1) Sinn, J., Weiterbildung in deutschen Unternehmen - Wege zu den Schlüsselqualifikationen der Zukunft, München 1991, S.43.

Da dieses Thema sich heute besonderer politischer Aufmerksamkeit und Aufgeschlossenheit erfreut, werden auf diesem Sektor vermehrt Ressourcen gebunden. Diese Thematik wäre indes vor allem von überregionalen Trägern, die sich der politischen Bildung im weiteren Sinne besonders verpflichtet sehen, aufzugreifen (z.B. Stiftungen, Gewerkschaften, Verbände etc.). Im Rahmen des Bildungsurlaubes und flankierender Maßnahmen könnte man zu dieser Thematik sicherlich auf bestehende Kapazitäten externer Fortbildungsträger zurückgreifen. Dies setzt eingehende Kontakte und Abstimmungen der verwaltungsbezogenen Fortbildungsplanung mit diesen externen Trägern voraus. Gelingt hier die Kommunikation, dann lassen sich für die Verwaltung bei einem hohen Qualifizierungseffekt Kosten sparen.

6.2.3 Der Mitarbeiter als Leistungsträger

Neben der kollektiven Fortbildungsplanung der Verwaltung, wie sie oben aufgezeigt wurde (vgl. hierzu A. Der verwaltungsbezogene Fortbildungsbedarf), leitet sich auch ein individuuumorientierter Bedarf ab. Er ergibt sich aus einer SOLL-IST-Analyse: Bei individuellen Defiziten zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes auf der einen Seite und der individuellen Befähigung auf der anderen Seite können Fortbildungsmaßnahmen helfen, die individuelle Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters zu verbessern. Dies setzt voraus, daß die Fortbildungssteuerung als fester Bestandteil der Personalentwicklung begriffen wird. In diesem Sinne weist beispielsweise die Mitarbeiterbeurteilung in den Streitkräften die Rubrik: „Fortbildungsgestaltung“ auf: Hier können im Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin individuell zugeschnittene Fortbildungsmaßnahmen verabredet werden. Eine andere praktizierte Alternative ist das Beratungs- und Förderungsgespräch: Hier werden Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin herausgearbeitet und Maßnahmen zur Leistungssteigerung besprochen. Dabei spielen Fortbildungsmaßnahmen eine große Rolle.

Entscheidend ist, daß man akzeptiert, daß der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin einer sorgfältigen Qualifikationspflege bedarf. In Analogie zu technischem Gerät, dem man regelmäßige Inspektionen zukommen läßt, gilt es auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Fortbildungsmaßnahmen bestehende Verhaltensweisen und Arbeitstechniken ständig zu hinterfragen. Vor allem geht es um den Erhalt der Lernbereitschaft und der Anpassungsfähigkeit. Als „lernendes System“ kann sich der Mitarbeiter flexibel auf neue Anforderungen einstellen. Doch diese Fähigkeit schränkt sich ein, wenn hierauf nicht gezielt durch Fortbildungsmaßnahmen eingewirkt wird. Am Beispiel der altersadäquaten Personalsteuerung werden diese Chancen, aber auch Grenzen der Qualifikationspflege deutlich.

Ein weiterer Aspekt dieser Kategorie ist das Entwicklungspotential des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin. Aufgrund unterschiedlicher intellektueller und motivationaler Kompetenz wird der Fortbildungsaufwand bei gleichem Fortbildungsziel unter-

schiedlich ausfallen. Hinzu kommt eine individuelle Differenzierung in Lerntypen: Es gibt durchaus Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Selbststudium höhere Lerneffekte erzielen als im Rahmen des Gruppenlernens. Dieser Lerntyp ist in dem heutigen Fortbildungssystem weitgehend alleingelassen. Hier gilt es zukunftsweisende Fortbildungskonzeptionen zu setzen: Gedacht werden kann in diesem Zusammenhang an Lernbriefe und sonstige Formen des Fernstudiums.

6.2.4 Individuell bestimmter Lern- und Fortbildungsbedarf

Von den drei aufgezeigten Bedarfsfeldern im engeren Sinne ist das individuelle Fortbildungsbedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzuheben. Es wird durch seinen Wertschätzungs- und Selbstverwirklichungsdrang geprägt.

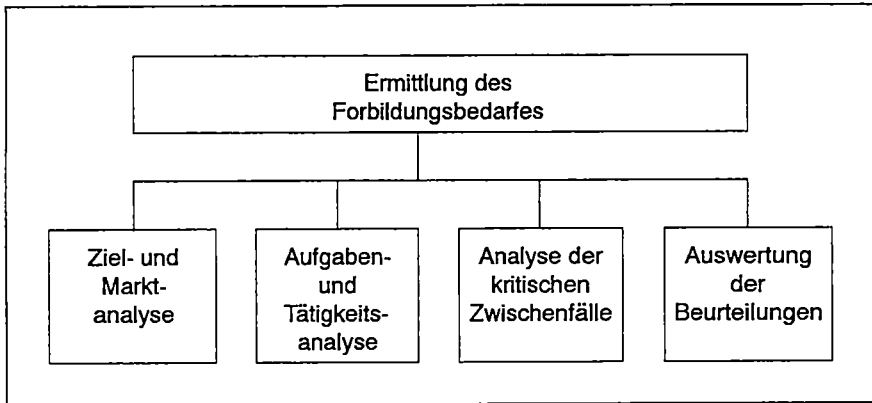
Hier zeichnen sich häufig Zielkonflikte ab. Dies ist häufig der Fall, wenn beispielsweise Computerkurse oder Fremdsprachenkurse für Verwaltungspersonal in bestimmten Aufgabenbereichen angeboten werden. Meldet ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin ihr Interesse an einer solchen Bildungsmaßnahme an, ohne derzeit jedoch in einem hierfür ausgewiesenen Funktionsbereich tätig zu sein, dann wird der Antrag auf eine Teilnahme häufig negativ mit Hinweis auf die fehlende dienstliche Notwendigkeit beschieden. Meist wäre es in der Sache förderlicher, diesen Lernwillen zu unterstützen. Denn von dem Lernen an sich gehen sovieler generalisierbar positive Entwicklungsimpulse aus (z.B. Training der Merk- und Gedächtnisfähigkeit, Steigerung der Lernmotivation u.a.), daß eine solche Maßnahme unabhängig vom Inhalt bereits Sinn macht.

6.3 Analytische Verfahren und Methoden zur Ermittlung des Fortbildungsbedarfes

Die Analyse des Fortbildungsbedarfes muß nicht immer Sache von zeitaufwendigen Untersuchungen sein. Mitunter genügt es, vorhandene Dokumente (vgl. Dokumentenanalyse) heranzuziehen, um die „Qualifikationslücke“ zwischen den Anforderungen am Arbeitsplatz (Anforderungen, SOLL) und den vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (IST) zu identifizieren.

Der Zugang zu diesen Daten ist möglich über

- eine Ziel- und Marktanalyse
- eine Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse
- eine Analyse der kritischen Zwischenfälle
- eine Verhaltensanalyse
- Auswertung der Beurteilungen



6.3.1 Ziel- und Marktanalyse

Der Fortbildungsbedarf leitet sich aus der Analyse zwischen einem vorgegebenen SOLL (z.B. aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen) und dem vorhandenen IST (z.B. das vorhandene human capital) ab. Geht es um den aktuellen Bedarf, lassen sich relativ stabile und abgesicherte Aussagen aus dem SOLL-IST-Vergleich über den Bedarf ziehen. Schwieriger wird es indes, wenn man Prognosen für die Zukunft treffen will und muß. Denn Fortbildung heißt auch immer: Eine Investition für die Zukunft treffen. Damit aber stellt sich die Frage: Wie sieht die Führungskraft der Zukunft aus? Was muß ich heute an Qualifizierungsmaßnahmen veranlassen, um geeignetes Personal zu diesem späteren Zeitpunkt verfügbar zu haben? In diesen Fällen kann auch eine Markt- und Dokumentenanalyse weiterhelfen.

A. Zielanalyse

Aus dem Aufgabengliederungsplan bis hin zur Stellenbeschreibung lassen sich fachorientierte Soll-Vorgaben ableiten. Vor allem das Instrument der Stellenbeschreibung weist die Anforderungen an die Kenntnisse und Fertigkeiten einer Stelle aus. Hieran kann sich die Bedarfsplanung orientieren.

Bezogen auf die Ablauforganisation ist die Bedarfsbestimmung nicht mehr von dieser Eindeutigkeit. Das Produkt „Dienstleistung“ kann nämlich auf mehreren Wegen erzielt werden. Die Erstellung der Dienstleistung kann bürgerfreundlich oder weniger bürgerfreundlich ausfallen. In diesem und in vergleichbaren Fällen wie etwa bezogen auf den Führungsrahmen (z.B. die Realisierung eines kooperativen Führungssystems), der Frauenförderung (z.B. Veränderung von vorgefaßten Einstellungen, die kontraproduktiv auf die Umsetzung der Frauenförderung wirken), der Ausrichtung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ein einheitliches Wertesystem

oder die Realisierung einer Corporate Identity leitet sich der Qualifikationsbedarf aus den verwaltungs- und personalpolitischen Zielen einer Verwaltung ab.

Hieraus folgt: Fortbildung ist Teil des Managementprozesses. Verändern sich Aufgaben etwa durch den Gesetzgeber, durch Ratsbeschluß oder werden Rationalisierungen, Automatisierungen und/oder Eingriffe in die Aufgabenstruktur (z.B. Aufgabenkritik: Vollzugs- und Zweckkritik) vorgenommen, sollte gleichzeitig in der Entscheidungsvorlage der sich hieraus ergebende Fortbildungsbedarf ermittelt und ausgewiesen werden. Dies verlangt im übrigen auch die Haushaltsordnung: Der Gesetzgeber, der Rat oder sonstige Entscheidungs- bzw. Beschlußgremien sollten wissen, welche Kosten an die anstehende Entscheidung gekoppelt sind. Hierüber wird insgesamt zu wenig nachgedacht. Der Fortbildungsmehrbedarf wird dabei regelmäßig übersehen.

Mit gleicher Konsequenz wären auch personalpolitische Zielvorgaben wie etwa die der Frauenförderung auf den zusätzlichen Bedarf an Bildungsmaßnahmen abzuschätzen.

B. Markt- und Dokumentenanalyse

Untersuchungen über Szenarien, die Bilder über die Verwaltung 2000 zeichnen, sind ein wichtiger Zugang für ein perspektivisches Fortbildungsmanagement. Andere Zugänge finden sich, wenn man die Angebote der Seminaranbieter in Wirtschaft und Verwaltung analysiert.

So zeigt beispielsweise die Befragung der Zeitschrift „Management Wissen“ Qualifikationsfelder auf, die heute vordringlich bei den Führungskräften der Wirtschaft zu trainieren sind. So sind beispielsweise 69,3 % aller befragten Unternehmen der Ansicht, daß im Bereich der Rationalisierung und Kostenkontrolle (Controlling) ein hoher Nachqualifizierungsbedarf besteht. Es folgen die Bereiche Marketing und Innovationsmanagement.¹⁾

1) Sinn, J., Weiterbildung, aaO, S. 10.

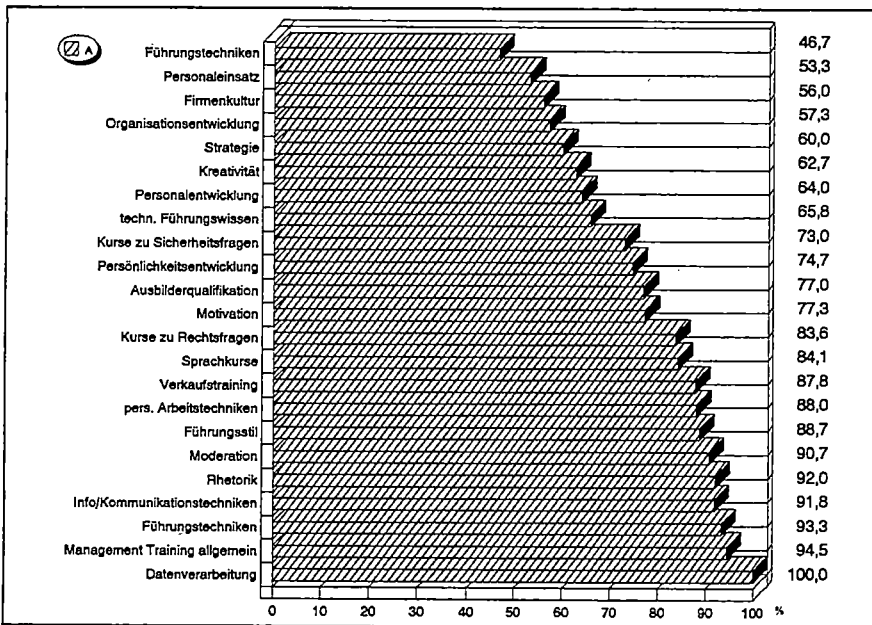
Qualifikationsbedarf		
Qualifikationsbereich	Einschätzung in Prozent der	
	Unternehmen	Seminaranbieter
Controlling	69,3	53,1
Marketing	67,7	57,5
Innovationsmanagement	56,0	42,5
Persönlichkeitsentwicklung	56,0	57,5
Personalentwicklung	54,7	52,5
Strategiedenken	52,0	34,4
Kommunikationstechnik	49,3	41,3
Logistik	46,7	38,8
Organisation	45,3	48,8
Motivation	40,0	52,5
Moderation	38,7	33,8
Datenverarbeitung	38,7	21,9
Kreativität	37,3	44,4
Sprachkurse	37,3	26,3
Qualitätssicherung	37,2	36,3
Führungsstil	36,0	46,9
Firmenkultur	34,7	50,6
Just-in-Time-Produktion	25,6	20,6
pers. Arbeitstechniken	24,0	19,6
CIM	21,4	18,8
Operations-Research	21,3	13,1
Verkaufstraining	16,2	19,5
Personaleinsatz	16,2	7,2
Ausbilderqualifikation	16,2	24,7
Investitionsrechnung	16,0	11,3
Rhetorik	14,9	19,0
Fertigungsorganisation	14,7	9,4
Rechnungswesen	14,7	11,9
Automation	13,3	6,9
CAD	10,7	7,5
Produktion	6,7	8,8

Vergleicht man, was Unternehmen für bedeutsam halten und was sie tatsächlich anbieten, dann tut sich hier eine große Lücke auf. Dies ist in der Verwaltung nicht anders. In einer Verwaltung des kommunalen Bereichs beispielsweise wurde in den letzten 15 Jahren für Amtsleiter ein dreitägiges Im-Haus- Führungseminar angeboten. Dies war die einzige Hilfe, die die Verwaltung ihren leitenden Kräften für ihre wichtige und schwierige Aufgabe mit auf dem Weg gab. Zwar gab es auch weitere

Angebote von Studieninstituten und ähnlichen Einrichtungen. Doch die wurden in der Regel nicht genutzt. Erst im Rahmen eines Workshops zum Thema „Personalentwicklung“ verdichtete sich die Erkenntnis, daß dieses Wissen von besonderer Bedeutung ist. Damit wurde über einen Workshop indirekt für Qualifizierungsmaßnahmen geworben. Vielfach, das zeigt dieses Beispiel, genügt es nicht, nur eine Seminarthematik zu nennen und anzubieten. Es muß auch der Kontext geschaffen werden, in den dieses Wissen eingepaßt ist und Bildungsimpulse ausgelöst werden.

Von Interesse ist in diesem Zusammenhang auch, worauf sich die Qualifikationsmaßnahmen konzentrieren und was etwa im Bereich der Wirtschaft derzeit an Seminarthemen und Seminaren angeboten wird. Aus der Studie der Zeitschrift Management Wissen ist dieses Angebot abzulesen.¹⁾

Angebots-Vielfalt
Welches Training Unternehmen überhaupt anbieten (Angaben in %)



Lesebeispiel: Während 46,7 % der Unternehmen ihren Mitarbeitern Kurse zu Führungstechniken anbieten, haben fast alle Unternehmen Kurse zur Datenverarbeitung im Angebot.

1) Sinn, J., Weiterbildung, aaO, S. 19

6.3.2 Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse

Die Forderung nach Berufsfeldbezug bei Aus- und Fortbildungsmaßnahmen läßt sich nur umsetzen, wenn man über detaillierte Informationen verfügt, was auf den Arbeitsplätzen heute und in den kommenden Jahren tatsächlich an Kenntnissen und Fertigkeiten gebraucht wird. Zur systematischen Erhebung und Aufarbeitung dieser Informationen werden Arbeitsfelduntersuchungen eingesetzt. Charakteristisch für Analysen dieser Art ist es, daß auf eine Tätigkeitserhebung, die zu Tätigkeitsclustern führt, in einem weiteren Schritt die Zuordnung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen folgt.

A. Position Analysis Questionnaire

Ein interessantes Verfahren ist der von McCormik und seinen Mitarbeitern entwickelte Ansatz des „Position Analysis questionnaire“ (PAQ). Er geht davon aus, daß „allen Tätigkeiten eine gemeinsame Verhaltensstruktur gewissermaßen immanent sei.“¹⁾ Diese Verhaltensstruktur müsse sich hervorheben und zu einem generellen Erhebungsinstrumentarium verarbeiten lassen, wobei die gemeinsamen bzw. korrespondierenden Elemente über verschiedene Skalen und Gewichtungstechniken (z.B. Faktorenanalyse) zu quantitativen Aussagen verarbeitet werden können. Damit wird der Bogen von tätigkeitsorientierten Begriffen hin zu Termini von Anforderungs- und Eignungsmerkmalen gezogen.

Das Erhebungsinstrumentarium besteht aus nahezu 200 Tätigkeitselementen, die vor allem auf den Menschen und weniger auf Tätigkeiten und deren Strukturen zugeschnitten sind. Erfasst werden die Bereiche

- Informationsaufnahme,
- Informationsverarbeitung
- Techniken der Arbeitsausführung
- arbeitsrelevante Beziehungen zu anderen Personen
- Umgebungseinflüsse.

B. Die Tätigkeits-, Berufsfeld- und Arbeitsfeldanalyse

Ein besonders erprobtes und ausgereiftes Verfahren zur curricularen Analyse ist die Tätigkeits-, Berufsfeld- und Arbeitsfeldanalyse. Dieses Verfahren besteht aus einer Befragungssystematik (Erhebungsinventur und Fragebogen), einem Rechnerprogramm und einer Auswertesystematik.

1) McCormik, J.M., The Development and Background of the Position Analysis Questionnaire (PAQ), Lafagette 1969.

Analysegegenstand sind abgegrenzte Organisationseinheiten mit ihren Tätigkeiten und Funktionen, die in Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibungen in einem Befragungskatalog erfaßt werden. Diese Tätigkeitselemente, deren Erfassung in Objekt-Prädikats-Beziehungen erfolgen, werden von den Stelleninhabern nach personellen, organisatorischen und curricularen Fragestellungen eingestuft.

Die Erhebung erfolgt flächendeckend über die gesamte Organisation bzw. einen Organisationsbereich. Dabei werden alle Hierarchieebenen erfaßt. Die Aufgaben bzw. Verrichtungen eines Teilbereiches werden in einem Fragebogen grundsätzlich unabhängig von der Funktionsebene erfaßt.

Die Aufgaben- bzw. Verrichtungssynthese zur Stellenbildung orientiert sich am bestehenden IST, wie dies auch bei anderen Verfahren der Fall ist. Darüber hinausgehend allerdings bietet das Verfahren der Tätigkeits-, Berufsfeld- und Arbeitsanalyse auch die Möglichkeit, durch ausgewählte Zuordnungskriterien bereinigte SOLL-Strukturen zu entwickeln. Hierbei helfen die primären und sekundären Einordnungsmerkmale, die bei jeder Befragung unter Bezug auf die jeweilige Verrichtung erhoben werden.

Das am häufigsten angewendete Primärmerkmal ist der benötigte Zeitaufwand zur Wahrnehmung einer Verrichtung bzw. eines Tätigkeitselementes. Dabei werden keine absoluten Zeitwerte erhoben. Es hat sich nämlich herausgestellt, daß die Stelleninhaber überfordert waren, diese Zeiten exakt einzuschätzen. Sie konnten weder die Häufigkeit einzelner Tätigkeitselemente noch die für die Ausübung erforderliche Zeit angeben. Interessant ist auch eine weitere Erkenntnis: Es erwiesen sich Befragungen, in denen der Stelleninhaber den Prozentsatz des Zeitaufwandes zur Ausübung von Tätigkeiten einzustufen hatte, als wenig ergiebig. Aus diesen Erkenntnissen heraus wurde eine relative Einstufungsskala entwickelt: „Dabei handelt es sich um die Zeit, die der einzelne Dienstposteninhaber für die Ausübung einer Verrichtung aufwendet, verglichen mit der Zeit, die er mit anderen Verrichtungen in der verfügbaren Zeit aufwendet. Mit Hilfe von statistischen Programmen wird der Prozentsatz für die einzelnen Verrichtungen der aufgewendeten Arbeitszeit ermittelt.“ Es sind fünf-, sieben- und neunstufige Skalen verwendet worden. Bewährt hat sich vor allem die siebenstufige Skala.

Bei den sekundären Einstufungsmerkmalen ist zwischen gleitenden und kategorialen Variablen (vgl. stetige und diskrete) zu unterscheiden. Inhaltlich können diese Merkmale die Intensität der erforderlichen oder ausgeführten Dienstaufsicht, die erforderlichen Ausbildungs- und Qualifikationsmerkmale erfassen.

Beispiele für gleitende Variablen sind:

- *die Frage nach der Komplexheit der Verrichtung*
- *die Frage nach der Bedeutung der Verrichtung im Kontext der Auftragserfüllung*
- *die Frage nach der Schwierigkeit des Erlernens und Beherrschens der Verrichtung*
- *die Frage nach der für die Ausübung der Verrichtung erforderlichen Unterstützung.*

Als Beispiele für kategoriale (diskrete) Variablen lassen sich nennen:

- Erlernung der zur Wahrnehmung der Verrichtung erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten gestaffelt nach Ort und Typ der Qualifizierung
- erforderliche Spezialausbildung (aufgeschlüsselt nach dem Zeitaufwand)

Die Konzeption der Job-Inventur sieht vor, daß von einem Stelleninhaber nie mehr als eine Angabe zu einem sekundären Merkmal erhoben wird. Da in einer Untersuchung meist ca. 2.000 Dienstposteninhaber befragt werden, können aufgrund einer Stichprobe mehrere Merkmale in einem Untersuchungsgang erhoben werden.

Kernstück der Job-Inventur sind neben einem umfassenden Programmpaket die Fragenkataloge. Grundsätzlich können durch den Fragenkatalog alle Informationen gewonnen werden, die dem Verständnis der Befragten angemessen sind. Der Fragebogen gliedert sich in drei Bereiche:

- dem Teil der Fertigkeiten, Kenntnisse und sonstigen mit der Stelle zusammenhängenden Angaben;
- dem Verrichtungsteil mit den vorgegebenen Verrichtungen bzw. Tätigkeitselementen eines Teilgebietes. Diese Verrichtungen werden in Objekt-Prädikats-Relationen vorgegeben. Eine weitere Spalte läßt Raum für die primären und sekundären Einstufungsmerkmale.
- in einem weiteren Teil der Inventur werden allgemeine Daten zur Person und zur Stelle erhoben. Hier ist auch Raum gelassen, um Verrichtungen, die im Verrichtungsteil nicht erfaßt wurden, nachtragen zu können.

Hinter dem Verrichtungsteil steht eine psychologische Erkenntnis: Das Wiedererkennen einer ausgeübten Tätigkeit ist leichter als eine Gedächtniswiedergabe. Ziel bei der Erstellung einer Inventur ist es daher, möglichst vollständig alle Aufgaben, Tätigkeitselemente oder Verrichtungen zu erfassen. Dabei werden als Informationsquellen Arbeitsanweisungen, Geräteinstruktionen, Arbeitsverfahren und -techniken und alle sonstigen noch verfügbaren Dokumente wie allgemeine Geschäfts- und Dienstanweisungen genutzt.

Im dritten Teil der Inventur können wichtige Verrichtungen nachgetragen werden, die zwar von dem Stelleninhaber ausgeführt werden, in der Inventur aber nicht aufgeführt sind.

Zur Auswertung und Analyse der erhobenen Daten steht ein umfassendes Software Paket zur Verfügung.

6.3.3 Analyse kritischer Zwischenfälle

Die Methode geht auf Flanagan zurück. Die Methode der critical-incident-technique (CIT) setzt immer dann ein, wenn etwas schiefgelaufen ist. In diesem Fall werden alle zu diesem Mißgeschick vorhandenen Unterlagen gesichtet, durch Befragungen und Dokumentenanalyse aufgearbeitet und analysiert. Dabei stehen dann im Vordergrund Fragen wie:

- Was funktionierte nicht?
- Warum funktionierte es nicht?
- Wie kann dies für die Zukunft geändert werden?

Aus dieser IST-Analyse werden dann Rückschlüsse zur Verbesserung des Arbeitsablaufes gezogen, die sich beziehen können auf eine Änderung

- der organisatorischen Regelungen
- der sachlichen Ausstattung
- des Mitarbeiterverhaltens
- der Gruppenbeziehungen

In allen Fällen weisen die Ergebnisse dieser Analyse in der Regel auf einen zusätzlichen Fortbildungsbedarf.

Die Technik findet heute in vielen Organisationen Anwendung. Systematisiert und fortentwickelt wird sie im Rahmen der Qualitätszirkel.

In der öffentlichen Verwaltung findet sich dieser methodische Zugang zur Aufarbeitung von Fehlentwicklungen insbesondere im Bereich der öffentlichen Sicherheit. Sowohl die Polizei als auch die Streitkräfte bauen auf diese Verfahren. So werden beispielsweise die Ursachen des Geiseldramas von Gladbeck analysiert, um systematische Fehler zukünftig zu vermeiden.

Diese Methode baut auf Rationalität und begnügt sich nicht mit schicksalhaften Deutungen oder dem Hinweis auf menschliches Versagen. Und an dieser Stelle liegt die eigentliche Weichenstellung: So wichtig Kritik auch sein mag, viel wichtiger

ist es, die Ursachen von Fehlentwicklungen losgelöst von Einzelfaktoren im Gesamtkontext zu beobachten.

6.3.4 Verhaltensanalyse

Dienstleistungsintensive Bereiche wie Banken, Sparkassen, Versicherungen (z.B. „Beraten will gelernt sein“), Handel (z.B. „Verkaufen will gelernt sein!“), aber auch die öffentliche Verwaltung (z.B. „Bürgerfreundliche Verwaltung“) wirken auf einen kundenfreundlichen Umgang ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hin. Verhalten wirkt aber auch in die Verwaltung hinein.

Führungsstile und Führungsverhalten prägen das Miteinandergehen und sind entscheidend für das Leistungsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die innere Kündigung läßt sich nicht selten auf vermeidbare Führungsfehler zurückführen. Entscheidend ist für die Bedarfsplanung, herauszufinden, wann wo welcher Fortbildungsbedarf auftritt. Denn mit der Einführung etwa eines neuen Beratungskonzeptes, läßt sich zwar der Erstbedarf an Fortbildung abschätzen, nicht jedoch der Folgebedarf. Er ist von individuellen und situativen Variablen abhängig. So werden beispielsweise im sozialen Bereich bei Ärzten, Sozialarbeitern und ähnlichen Berufsgruppen, die einen starken Interaktionsbezug aufweisen, Fortbildungsmaßnahmen geschaltet. Im Rahmen einer Supervision sollen in diesen Fällen sich einschleifende Verhaltensweisen kritisch hinterfragt werden. Dieses Verfahren ist gleichermaßen auf Führungskräfte übertragbar. Allerdings ist gerade hier die Akzeptanz, sich diesen Qualifizierungsmaßnahmen zu unterziehen, gering. Eine erwähnenswerte Ausnahme bildet die Polizei in NordrheinWestfalen. Hier wird im Rahmen einer integrierten Fortbildung bereits beim mittleren Dienst auf Verhalten eingewirkt. Diese Fortbildungsmaßnahmen setzen sich im gehobenen und höheren Dienst fort.

6.3.5 Beurteilungsanalyse und Förderungsgespräch

Die Mitarbeiterbeurteilung kann ein Instrument zur Analyse des Fortbildungsbedarfes sein. Insbesondere Verfahren, die differenzieren zwischen den Beurteilungsdimensionen der Leistungsbewertung und der Dimension der Verwendungsbeurteilung können wichtige Hinweise zur Bedarfsermittlung geben. So zielt die Leistungsbewertung auf einen Vergleich der Leistungsvorgabe (SOLL) und dem erreichten Leistungsstand (IST). In einem weiteren Schritt wird der Beurteiler aufgefordert, die Gründe zu analysieren, die dazu geführt haben, daß das Ziel nicht erreicht wurde. In einem folgenden Schritt wird der Beurteiler angehalten, Maßnahmen aufzuzeigen, wie diese Defizite behoben werden können. An dieser Stelle folgen dann Hinweise, wie die Leistung des Beurteilten durch spezifische, auf die Person hin zugeschnittene Fortbildungsmaßnahmen verbessert werden kann.

Dieser systematischen Erhebung des individuellen Qualifikationsbedarfes sollte eine systematische Auswertung in den Personalämtern folgen.

Eine Ergänzung zur Mitarbeiterbeurteilung sind die Förderungsgespräche. Dieses Instrument sieht vor, daß der Vorgesetzte in regelmäßigen Abständen mit den ihm unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Gespräch über den individuellen Leistungsstand führt. In diesem Gespräch werden dann auch Maßnahmen zur Qualifizierung festgelegt.

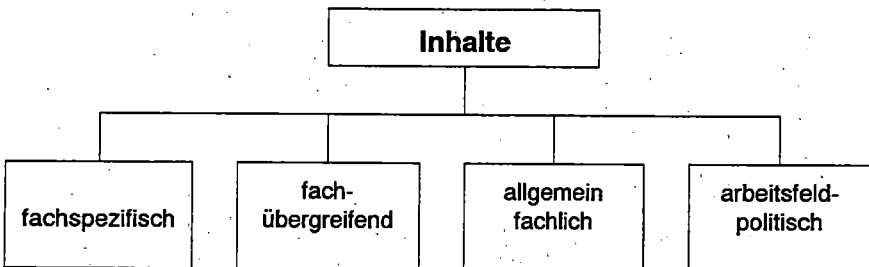
6.4 Fortbildungstypen

Maßnahmen der Aus- und Fortbildung dienen neben der individuellen Laufbahnplanung der Entwicklung und Förderung der Mitarbeiterqualifikation. Dabei zielt die Berufsausbildung auf eine breit angelegte berufliche Grundausbildung und die Vermittlung der für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit notwendigen fachlichen Fertigkeiten und Kenntnisse in einem geordneten Ausbildungsgang. In Ergänzung hierzu zielt die Fortbildung auf eine Erhaltung, Erweiterung, Anpassung von den in der Ausbildung und im Beruf erworbenen Fertigkeiten und Kenntnissen. Darüber hinaus qualifiziert die Fortbildung zur Wahrnehmung höherwertiger Funktionen.

Zu unterscheiden ist zwischen Ziel, Inhalt und Anlaß einer Fortbildungsmaßnahme. Vergleichbare Fortbildungsziele können durch unterschiedliche Inhalte erreicht werden. Der Anlaß einer Fortbildungsmaßnahme bestimmt sich aus den personal- und organisationspolitischen Vorgaben.

6.4.1 Inhaltsbezogene Aspekte der Fortbildung

Aus thematischer Sicht lassen sich vier voneinander abgrenzbare Inhalte nennen:



A. Fachspezifische Inhalte

Sie sind auf abgrenzbare Operationen am Arbeitsplatz, die sogenannten Verrichtungen bzw. Tätigkeitselemente abgestellt. Diese Inhalte lassen sich im produzierenden Bereich eindeutiger und abgegrenzter bestimmen, als in planenden und verwaltenden Bereichen (vgl. hier den operativen und den dispositiven Bereich).

Fachspezifische Inhalte sind konkret und direkt anwendungsbezogen. Sie führen zu einer Spezialisierung der Mitarbeiterqualifikation. Als Beispiele für den dispositiven Arbeitsbereich lassen sich Spezialisierungen etwa im Beihilferecht, im Laufbahn- und Tarifrecht, der Sozialhilfe u.a.m. nennen. Die Vermittlung und Anwendung fachspezifischer Inhalte ist so auszusteuern, daß ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Spezialisierung einerseits und Verwendungsbreite andererseits gewahrt bleibt.

B. Fachübergreifende Inhalte

Sie beziehen sich auf Qualifikationen, die neben der Verrichtungsspezialisierung erforderlich sind, um den Ablauf zwischen den Arbeitsplätzen und das Arbeiten in Teams bei unterschiedlichen Rollenvorgaben (z.B. Rolle des Vorgesetzten, des Mitarbeiters) zu gewährleisten.

Typische funktionsübergreifende Inhalte beziehen sich auf die vier Querschnittsfunktionen Personal, Planung, Haushalt und Organisation. Angesprochen werden hier auch alle Bereiche, die auf die Handlungskompetenz einer Führungskraft zielen, wie beispielsweise die bereits aufgezeigten Kompetenzfelder der methodischen Kompetenz, der Management-Kompetenz, der instrumentellen Kompetenz.

C. Allgemein fachliche Inhalte

In diesen Bereich gehören so aktuelle Themen wie die Gleichstellung der Frau im Beruf, die Frauenförderung u.ä., aber auch Themen, die das Arbeitsumfeld betreffen wie Arbeitssicherheit, Umsetzung ergonomischer Erkenntnisse, Grundlagen der Arbeitswissenschaft.

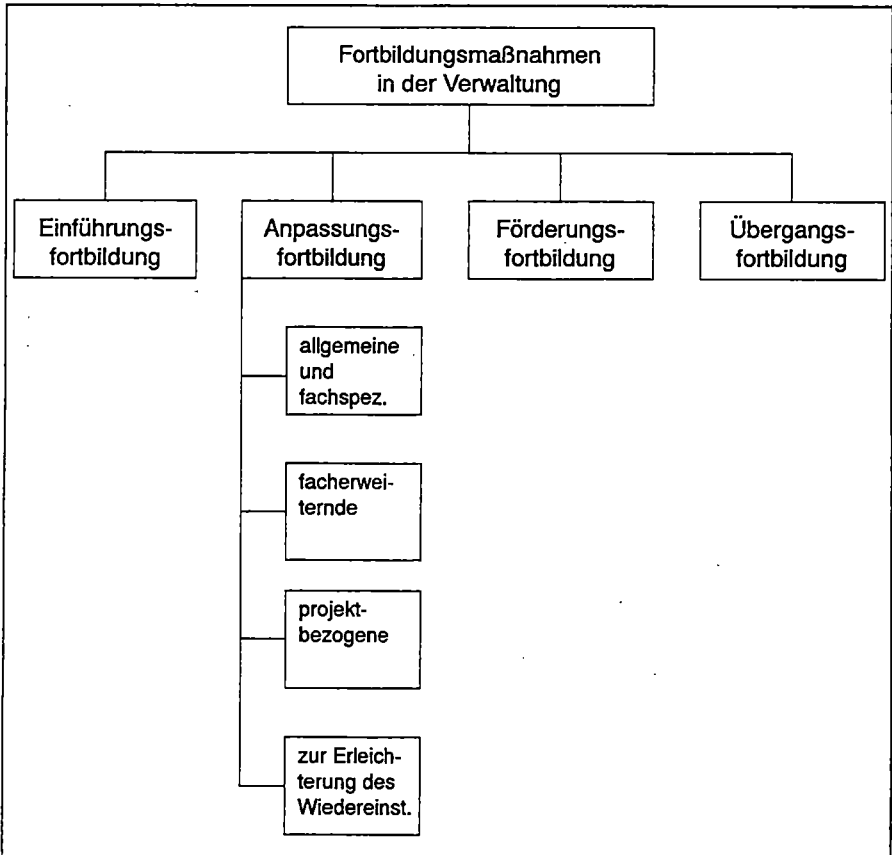
D. Arbeitsfeldpolitische Inhalte

Die arbeitsfeldpolitischen Inhalte zielen auf den Bezug zwischen Arbeitswelt und Gesellschaft. Dabei werden die Zusammenhänge zwischen Gesellschaft, Beschäftigungssystem, Umwelt, Arbeitsplatz, Mitarbeiter und Persönlichkeit herausgestellt.

6.4.2 Fortbildungstypen: der anlaßbezogene Aspekt

Aus personalpolitischer Sicht lassen sich die Fortbildungsmaßnahmen in folgende Arten einteilen:

- die Einführungsfortbildung
- die Anpassungsfortbildung
 - allgemeine und fachspezifische
 - facherweiternde
 - projektbezogene
 - zur Erleichterung des Wiedereinstiegs
- die Förderungsfortbildung
- die Übergangsfortbildung



A. Einführungsfortbildung

Hierbei handelt es sich um eine nachgeholtte oder ergänzende Ausbildung. Sie ist überall dort von besonderem Interesse, wo die Verwaltung nicht als Ausbilder selbst in Erscheinung tritt (z.B. Höherer Dienst) oder aber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Wirtschaft in den öffentlichen Dienst eintreten (Seiteneinsteiger). Neben der Vermittlung von nachgeholtem Basiswissen kann die Einführungsfortbildung auch das Ziel verfolgen, die interdisziplinäre Kooperationsfähigkeit zu fördern. Die Einführungsfortbildung wendet sich an neu in die Verwaltung eintretende Mitarbeiter. Sie ist in den ersten zwei bis drei Jahren abgeschlossen.

B. Anpassungsfortbildung

Die Anpassungsfortbildung dient der Aktualisierung, Erweiterung und Pflege der Qualifikationen einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters zur Erhaltung der horizontalen Mobilität.

Eine ständige Aktualisierung der Kenntnisse und Fertigkeiten eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin ist in dem Maße zwingend, wie sich das soziale und technologische Umfeld des Arbeitsfeldes ändert. Neue Gesetze, Verordnungen und Richtlinien erfordern ebenso eine gezielte Qualifizierung des Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin wie neue technische Arbeitsmethoden und Arbeitstechniken.

Die Erweiterung des tätigkeitsbezogenen Wissens wird bei Umsetzungen und Versetzungen in neue Arbeitsgebiete erforderlich. Dahinter steht die personalpolitische Vorgabe, einseitigen Spezialisierungen, einem Leistungsabbau durch Gewöhnung oder Monotonie entgegenzuwirken. Verwendungsbreite erleichtert aber auch die Personaleinsatzplanung.

Die Pflege bestehender Qualifikationen ist angezeigt, da selbst anspruchsvolle Aufgaben, wenn sie über einen längeren Zeitraum hinweg wahrgenommen werden, Flexibilität und Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die dadurch bedingte Routine, Gewöhnung und Beharrungstendenzen einschränken können. Anpassungsfortbildung kann daher auch ein Mittel sein, um die geistige Aktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten.

Die Anpassungsfortbildung steht immer in einem engen Bezug zu Maßnahmen der Personalsteuerung.

C. Förderungsfortbildung

Bei der Förderungsfortbildung handelt es sich um Weiterbildungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf qualitativ höherwertige Funktionen. Dieser Fortbildungstyp dient

somit der Förderung vertikaler Mobilität. Zu dieser Fortbildung werden auch Bildungsmaßnahmen gerechnet, die den Aufstieg in die nächst höhere Laufbahn vorbereiten.

Da nach dem Beamtenrechtsrahmengesetz Beamte - das gilt analog für Angestellte und Arbeiter -, die ihre Kenntnisse und Fertigkeiten durch Fortbildung nachweislich „wesentlich“ gesteigert haben, zu fördern sind, und ihnen entsprechend den organisatorischen und personalwirtschaftlichen Möglichkeiten Gelegenheit zu geben ist, „ihre Fachkenntnisse in höher bewerteten Dienstgeschäften anzuwenden“ (BLV 42 Abs.4), ist bei diesem Fortbildungstyp von einer sehr hohen Teilnehmernachfrage auszugehen. Denn mit dem Besuch dieser Kurse eröffnen sich Perspektiven des beruflichen Fortkommens. Ist die Nachfrage nach diesem Bildungstyp größer als das Angebot an Lehrgangskapazität, ist eine Auswahl zu treffen. Diese Auswahl präjudiziert dann allerdings Personalentscheidungen. Um gerade hier die Chancengleichheit zu wahren, regelt die BLV (42 Abs.3), daß „den Beamten ihrer Eignung entsprechend Gelegenheit gegeben werden soll, an nach Bedarf eingerichteten Maßnahmen der dienstlichen Fortbildung teilzunehmen, die zum Ziel haben, die Befähigung für höherbewertete Tätigkeiten zu fördern. Die Beamten können vom zuständigen Vorgesetzten vorgeschlagen werden oder sich bewerben. Bei der Auswahl der Beamten sollen die Erfordernisse der Personalsteuerung besonders berücksichtigt werden.“ Theorie und Wirklichkeit klaffen an dieser Stelle besonders weit auseinander. Eine bedarfsgerechte Beschickung der Förderungsfortbildung setzt voraus, daß eine auf diese Nachfrage hin ausgerichtete Lehrgangskapazität zur Verfügung steht. Angesichts der andauernden Sparhaushalte dürfte diese Grundvoraussetzung nicht gegeben sein.

D. Die Übergangsfortbildung

Dieser Fortbildungstyp gewinnt im Rahmen der Unternehmens- bzw. Verwaltungskultur an Bedeutung. Als Vorbereitung auf eine neue Lebensphase bieten heute Unternehmen der Wirtschaft vermehrt älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die vor der Zuruhesetzung stehen, ein Seminarprogramm zur Einstimmung auf die Zeit nach dem Ausscheiden aus dem aktiven Dienst an. Mitunter werden diese Seminarprogramme mit dem Arbeitszeitmodell „Gleitender Übergang in den Ruhestand“ verknüpft.

6.4.3 Erfolgskontrollen in der Fortbildung

Der Stellenwert von Fortbildungsmaßnahmen wird unterschiedlich bewertet. Manche sehen in diesen Maßnahmen eine nette Abwechslung vom Alltagstrott, andere betonen den touristischen Wert. Aus der Sicht eines Fortbildungsmanagements stellt sich indes die Frage nach der Aufwand-Nutzen-Relation. Dabei geht es so-

wohl um den ökonomischen wie auch um den soziale Nutzen dieser Aufwendungen.

Vereinfacht geht es um die Frage: Wie verändert sich die Leistungsfähigkeit der Verwaltung unter Einsatz der Fortbildung? Aus betriebswirtschaftlicher Sicht geht es um den break-even-point: Wie umfangreich und intensiv sollten die Fortbildungsmaßnahmen insgesamt ausfallen? Welche Auswirkungen auf das Arbeitsklima haben die Fortbildungsmaßnahmen? So kann man beispielsweise in einigen Funktionsbereichen den Fortbildungsaufwand mit den Verkaufszahlen korrelieren und Rückschlüsse über den erforderlichen Qualifizierungsaufwand ziehen.

Im Bereich des Management-Trainings, das eine Zukunftinvestition ist, sind Kosten-Aufwands-Vergleiche kaum sinnvoll und möglich. In diesem Bereich geht es um die Zukunftssicherung eines Unternehmens. Es gilt heute zu lernen, was morgen auf dem Markt gefordert ist. Fortbildung ist daher für die West LB eine „strategische Investition für die langfristige Absicherung der Marktposition“.

Die Erfolgskontrolle in der Fortbildung kann sich unter anderen beziehen auf Aspekte wie

- *Aktualität und Vollständigkeit des Seminarangebotes*
- *die systematische Verzahnung eines Seminarangebotes zu einem Qualifizierungspaket*
- *die Bedarfsorientierung der Seminarinhalte*
- *die Auswahl von Fortbildungsanbietern sowie eine Marktanalyse auf diesem Sektor*
- *die Professionalität der Trainer*
- *die Teilnehmerauswahl*
- *die Lernergebniskontrollen*

A. Techniken zur Plankontrolle

Aus Kosten-Nutzen-Erwägungen ist es für die Verwaltung wichtig, die von ihr ausgewählten und veranlaßten Aus- und Fortbildungsmaßnahmen auf Effizienzgesichtspunkte kritisch zu hinterfragen. Auf diese Weise läßt sich das Seminarangebot auf den Verwaltungsbedarf und die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuschneiden.

Um den Nutzen der Fortbildungsmaßnahmen zu ermitteln, müssen Bewertungsparameter bestimmt werden. An die Stelle exakter Messungen treten in diesen Fällen vornehmlich Schätzungen von Lehrgangsteilnehmern, Dozenten, Experten (bezogen auf das Lernfeld) und Vorgesetzten sowie -wenn vorhanden- der Fortbildungs-

beauftragten, die für eine größere Organisationseinheit (Arbeitsfeldbezug) den Bedarf systematisch erheben und strukturieren.

Aus der Sicht eines Fortbildungsmanagements geht es bei der Aussteuerung des Bedarfes um Fragen wie:

1. *Steht die Fortbildungsmaßnahme im Einklang mit den verwaltungspolitischen Zielvorgaben?*
2. *Welche Priorität ist dieser Maßnahme einzuräumen?*
3. *Welche Alternativen gibt es zu dieser Maßnahme?*
4. *Gibt es bezogen auf den Anbieter des Seminars Alternativen?*
5. *Auf welchen Ebenen lassen sich durch dieses Seminar Verbesserungen erzielen?*
6. *Kann mit diesem Seminarthema dem Lernbedürfnis der Teilnehmer entsprochen werden?*
7. *Sind die im Seminar vermittelten Fertigkeiten und Kenntnisse kurz-, mittel- oder langfristig umsetzbar?*
8. *Stehen Aufwand und Nutzen dieses Seminars in einer angemessenen Relation?*
9. *Stehen die auftretenden Nebenkosten (Anfahrt, Unterbringung) in einem angemessenen Verhältnis?*

B. Techniken zur Analyse des Lehr- und Lernprozesses

Auch wenn eine Seminareinheit umsichtig vorbereitet wurde, ist eine systematische Auswertung nach Ablauf des Seminars sinnvoll und angezeigt.

Diese Analyse kann sich auf den Inhalt des Seminars, die didaktisch-methodische Aufbereitung (thematische Reduktion, Aktualität, Methoden- und Medieneinsatz), das Trainerverhalten und den institutionellen Rahmen (z.B. Unterbringung, räumliche Gegebenheiten, Medienausstattung etc.) beziehen.

Die für diese Analyse erforderlichen Daten können erhoben werden über offene, halboffene oder standardisierte

– Beobachtungsverfahren (Expertenprüfung etc.)

- schriftliche Befragungsmethoden
- mündliche Befragungsmethoden (Abschlußdiskussion)

Beobachtungsverfahren sind dadurch gekennzeichnet, daß das Seminargeschehen von Dritten beobachtet und beurteilt wird. Die Beobachter sind an der Interaktion im Training nicht direkt beteiligt. Je nach Zielgruppe und Zweck kann die Beobachtung erfolgen durch angehende Trainer als Lehr- und Lernaufgabe (Orientierung vor Ort), durch Kollegen (vgl. hierzu auch die Techniken der Supervision), durch Prüfungs- oder Berufungskommissionen und/oder Vorgesetzte (vgl. hierzu die Beurteilung).

Bei der offenen Beobachtung bleibt es dem Beobachter freigestellt, auf welche Aspekte des Seminargeschehens er seine Aufmerksamkeit lenkt. Diese Verfahrensmodifikation ist heute seltener geworden.

Die halboffenen (halbstandardisierten) Beobachtungsverfahren lenken die Aufmerksamkeit der Bewerter auf einige relevante Trainingsvarianten hin. Sie lassen durch offene Beantwortungsmöglichkeiten innerhalb des vorgegebenen Rahmens genügend Raum, um ein plastisches Bild des Seminargeschehens nachzuzeichnen.

In Anlehnung an Bönsch läßt sich Trainerverhalten unter folgenden Aspekten beobachten:

1. *Wie und in welchem Umfange erreichte der Trainer die angekündigten Trainingsziele in dem Seminar?*
2. *Gelingt es dem Trainer, die Lerninhalte zu strukturieren und adressatengerecht aufzuarbeiten?*
3. *Gelingt es dem Trainer, bezogen auf den Teilnehmerkreis, die Zeitvorgabe und die Thematik angemessene Lehr- und Sozialformen in das Seminargeschehen einzubringen?*
4. *Entsprechen die eingesetzten Medien der inhaltlichen und methodischen Struktur der Seminarveranstaltung?*
5. *Ist die inhaltliche Ausgestaltung der Thematik auf dem aktuellen Stand? Sind Anwendungsbezüge erkennbar? Sind die Beispiele auf den Adressatenkreis zugeschnitten?*

6. *Ist das Auftreten des Trainers im Seminar im Hinblick auf Mimik, Gestik, Habitus und Sprachverhalten sowie im Hinblick auf die Informationsdarbietung angemessen?*

Bei den standardisierten Beobachtungsverfahren hat sich die Einstufungsmethode durchgesetzt. Hier werden Merkmale (Beobachtungskriterien) vorgegeben. Über eine Ratingskala wird der Ausprägungsgrad für jedes Merkmal gesondert eingeschätzt.

Sofern die Abfrage mit einem Gesamtergebnis abschließen soll, was nur im Rahmen von Beurteilungen (z.B. Auswahl von Trainern) sinnvoll sein dürfte – ansonsten ist das Profil zur Korrektur des Trainerverhaltens wichtiger – kann dies über eine Summation der Einzelergebnisse oder über eine Gewichtung von einzelnen Merkmalen (z.B. einzelne Beobachtungsmerkmale werden mit einem höheren Gewicht versehen: Multiplikator) erfolgen. Um das Beobachtungsspektrum auf die relevanten Aspekte einzugrenzen, müssen die vorgegebenen Merkmale eindeutig und trennscharf definiert und beschrieben werden.

Vorteile dieser standardisierten Einstufungsverfahren sind die Anwenderfreundlichkeit und die Vergleichbarkeit der erhobenen Ergebnisse. Als ein gravierender Nachteil kann sich allerdings herausstellen, daß die Beantwortung und die Einschätzung der Skalen zu formalistisch gehandhabt wird.

Als Beispiel eines standardisierten Beobachtungsverfahrens lassen sich in Anlehnung an Döring einige Aspekte nennen. Diese Aspekte sind sowohl im Rahmen einer Beobachtung durch Dritte, die nicht am Seminargeschehen unmittelbar beteiligt sind, aber auch im Rahmen einer Befragung zu erheben:¹⁾

Die Gestaltung des Seminars durch den Dozenten

- | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|--|
| 1. Die Art der Seminargestaltung war | | | | | | | | | |
| uninteressant | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | interessant | |
| und langweilig | | | | | | | | und anregend | |
| 2. Der Einsatz der technischen Mittel war geplant und organisiert | | | | | | | | | |
| auf mangelhafte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | in gelungener | |
| Weise | | | | | | | | Form | |

1) Döring, K.W., Lehren in der Erwachsenenbildung, Weinheim, Basel 1983, S. 278 f.

3. Die Gestaltung und der Einsatz der Medien war bezogen auf die Adressaten									
Ballast und Belastung	1	2	3	4	5	6	7		Bereicherung und Hilfe
4. Die methodisch-didaktische Gestaltung des Seminar war schlecht auf die Teilnehmer abgestimmt (Über-/Unterforderung)	1	2	3	4	5	6	7		gut auf die Teilnehmer abgestimmt
5. Die Einführung in die Seminarthematik erfolgte wenig motivierend	1	2	3	4	5	6	7		sehr motivierend
6. Die Auswahl der Inhalte entsprach der thematischen Vorgabe entsprach	1	2	3	4	5	6	7		entsprach nicht
7. Die inhaltliche Reduktion auf die wesentlichen Aspekte ist gelungen	1	2	3	4	5	6	7		nicht gelungen
8. Möglichkeiten zum Üben und für Verständnisfragen wurde im Verhältnis zur verfügbaren Zeit zu wenig geboten	1	2	3	4	5	6	7		angemessen geboten
9. Das Tempo in der Vermittlung des Seminarthemas war auf die Adressaten bezogen unangemessen (zu hoch/ zu niedrig)	1	2	3	4	5	6	7		angemessen
10. Die Beteiligung am Seminargeschehen war für die Teilnehmer wenig möglich	1	2	3	4	5	6	7		häufig möglich
11. Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch waren in der Veranstaltung insgesamt wenig vorhanden	1	2	3	4	5	6	7		genügend vorhanden
12. Die vertiefende Wiederholung der Seminarinhalte erfolgte in der Veranstaltung in unzureichender Form (z.B. zu häufige/ zu seltene Wiederholungen)	1	2	3	4	5	6	7		in optimaler Form

13. Die abschließende Sicherung der vermittelten Inhalte

ist gelungen 1 2 3 4 5 6 7 nicht gelungen

In Abhebung zu den Beobachtungsverfahren, die auf nicht direkt am Unterrichtsgeschehen beteiligte Dritte zugeschnitten sind, geben bei den offenen, den halboffenen und den standardisierten Befragungsmethoden die im Lehr- und Lernprozeß Beteiligten ihre Eindrücke wider. Die hier erhobenen Informationen sind in besonderer Weise geeignet, das Selbstbild des Trainers mit dem Fremdbild zu vergleichen: Die vom Trainer beabsichtigten Intentionen können mit den erreichten Lerninhalten verglichen werden.

Das RKW empfiehlt zur Abfrage nach einem Seminar folgende Getaltungsbereiche, die hier in modifizierter Form aufgezeigt werden: ¹⁾

1. *Wurden ihre Erwartungen erfüllt?*
2. *Bekamen Sie in diesem Seminar Anregungen ?*
3. *Halten Sie die Anregungen für praktisch verwertbar?*
4. *War der fachliche Inhalt des Seminars interessant?*
5. *Was sollte eingehender behandelt werden?*
6. *Welche Themen bzw. Themenkomplexe wurden von dem Trainer bzw. den Trainern überbewertet?*
7. *Welche Themen sollten zusätzlich behandelt werden?*
8. *Was hat Ihre besondere Zustimmung gefunden?*
9. *Wünschen Sie in diesem Seminar mehr praktische Übungen, Fälle und/oder Rollen- bzw. Planspiele?*
10. *Halten Sie die Dauer des Seminars mit Blick auf Ihre Abkömmlichkeit vom Arbeitsplatz für angemessen?*
11. *Hat Sie die Vortragsweise des Trainers, sein Verhalten und sein Eingehen auf Sie angesprochen?*

1) RKW-Handbuch, Praxis der Personalplanung, Teil V, Planung der Personalentwicklung, Neuwied, Darmstadt 1978, S.67.

Üblich sind heute kombinierte Verfahren zur Teilnehmerbefragung. Dabei werden standardisierte Merkmale mit Ratingskalen vorgegeben und in einer weiteren Spalte Raum für Begründungen gelassen. So sieht beispielsweise eine Akademie des Bundes folgende 18 Merkmale vor:

Seminarbogen

Teilnehmerabfrage							
Bitte das jeweils zutreffendste ankreuzen	sehr	ziemlich	eher	eher	ziemlich	sehr	Erläuterung in Stichworten
Meine Bereitschaft zur Teilnahme war anfangs groß							gering
Meine Vertrautheit mit dem Stoff war bei Veranstaltungsbeginn groß							gering
Im Vergleich zu meinen Erwartungen war die Veranstaltung insgesamt positiv							negativ
Die Anzahl der Teilnehmer fand ich günstig							ungünstig
Die Fachkenntnis des Teilnehmerkreises hinsichtlich des Stoffes fand ich einheitlich							unterschiedlich
Die war für die Veranstaltung günstig							ungünstig
Der thematische Aufbau der Veranstaltung war zweckmäßig							unzweckmäßig
Das Themenangebot war für den Rahmen dieser Veranstaltung komplett							unvollständig
Rein aus stofflicher Sicht scheint mit die Streichung einzelner Themen ungerechtfertigt							angeraten

Teilnehmerabfrage							Erläuterung in Stichworten
Bitte das jeweils zutreffendste ankreuzen	sehr	ziemlich	eher	eher	ziemlich	sehr	
Eine zeitliche Stauchung von Themen zugunsten anderer halte ich für ungünstig							günstig
Von der Veranstaltung profitiere ich für meine Berufspraxis viel							wenig
Insgesamt betrachtet waren Vorgehensweise und eingesetzte Mittel ansprechend							ermüdend
Das ausgegebene Informa- tionsmaterial war hilfreich							wenig hilfreich
Der Veranstaltungsraum war geeignet							ungeeignet
Die Pausenregelung war gut							schlecht
Die Verpflegung war gut							schlecht
Im Hinblick auf das gesteckte Ziel dieser Ver- anstaltung war ihre Dauer angemessen							unangemessen
Die Veranstaltung war insgesamt gut							schlecht

Zusätzliche Anmerkungen zu der Veranstaltung insgesamt:

(Hier besteht die Möglichkeit für den Seminarteilnehmer, weitere Hinweise zum Seminar zu geben).

Eine andere Fortbildungsakademie benutzt folgende Systematik zu Teilnehmerabfrage

1. Der fachliche Inhalt war

- sehr interessant interessant weniger interessant nicht interessant

Gründe:

2. Die Behandlung der Themen

- praxisnah ausge-
wogen teilweise
zu theoretisch zu theoretisch

Gründe:

3. Die Vortragsweise des Referenten

- Sagte mir sehr zu sagte mir zu sagte mir teilweise zu sagte mir nicht zu

Gründe:

4. Die Arbeitsunterlagen sind

- ausgezeichnet gut ausreichend nicht ausreichend

Gründe:

5. Ich war mit dem organisatorischen Ablauf

- sehr zufrieden zufrieden teilweise zufrieden nicht zufrieden

Gründe:

6. Ich war mit dem Tagungshotel

- sehr zufrieden zufrieden teilweise zufrieden nicht zufrieden

Gründe:

7. Meine Erwartungen wurden

- in vollem Umfang erfüllt erfüllt teilweise erfüllt nicht erfüllt

Gründe:

Anregungen für weitere Veranstaltungsthemen (evtl. Rückseite benutzen)

Auf die Veranstaltung wurde ich aufmerksam gemacht durch

- Veranstaltungs-
verzeichnis Anzeigen-
werbung Werbeblätter Sonstiges

Der Bewertungsbogen eines Studieninstitutes differenziert

- in einen Katalog mit offen zu beantwortenden Fragen (1.),
- in einen Katalog mit Fragen, deren Antwortmöglichkeiten bereits vorgegeben sind (2.)
- in einen offen gehaltenen Bereich für sonstige, vom Seminarteilnehmer nach seinen Bedürfnissen zu gestaltenden Bereich.(3.)

1. Bereich der offen zu beantwortenden Fragen:

- Was hat Ihnen am besten gefallen?
- Was hat Ihnen am wenigsten gefallen
- Was hätte vertieft werden können?
- Was hätte gestrafft werden können?

2. Bereich der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten

Haben Sie neue Informationen erhalten?

Ja						Nein
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Meinen Sie, daß Sie die gewonnenen Erkenntnisse in der Praxis anwenden können?

Ja						Nein
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Wie konnte Ihnen der Dozent den Stoff nahebringen?

Gut						Schlecht
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?

Ja						Nein
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

3. Bereich für „Sonstige Bemerkungen“ (Kritik oder Verbesserungsvorschläge)

C. Das Stimmungsbarmeter und die Abschlußdiskussion einer Seminarveranstaltung

Es hat sich in der Fortbildungspraxis als hilfreich und ergiebig erwiesen, die schriftliche Befragungsmethode durch eine Abschlußdiskussion (offene oder strukturierte Themenvorgabe) zu ergänzen. Ein Vorteil dieser Methode ist, daß in diesem Gespräch auch Aspekte angesprochen werden, die durch die Vorgabe des Fragebogens ansonsten ausgespart werden. Auch lassen sich hier auf gefällige Weise Zwischentöne herausarbeiten.

Nachteilig wirkt sich indes häufig aus, daß nur einige wenige Diskussionspartner das Stimmungsbild beherrschen können. Ist dies der Fall, bleibt mitunter offen, ob es sich bei der Abschlußdiskussion um ein repräsentatives Ergebnis handelt oder um eine Einzelmeinung.

Häufig werden auf Seminaren begleitend Stimmungsbarmeter eingesetzt. In diesen Fällen werden die Seminarteilnehmer täglich zu Beginn und zum Abschluß des Seminartages aufgefordert, ihre Stimmung einzuschätzen und zu dokumentieren. Dies geschieht in der Regel durch Ankleben eines Punktes oder durch das Setzen eines Striches auf einer vorgegeben Stimmungsskala. Diese Skala kann in einem 5, 7 oder 9 stufigen Rating oder aber auch auf einem „Thermometer“ dargestellt sein. Beispielhaft sei hier die Abfrage eines Stimmungsbarmeters in Anlehnung an ein Verfahren einer großen Bundesbehörde genannt:

Stimmungsbarometer

Bitte geben Sie durch Ankreuzen Ihre Stellungnahme zu den folgenden Aussagen an

1. Ich fühle mich erwartungsvoll,
bin neugierig, freue mich auf
das, was auf mich zukommt.

warte ab, was auf mich zukommt

freue mich auf den Abend

100 %
80 %
60 %
40 %
20 %
0 %

2. Mein persönlicher Lerngewinn an diesem Fortbildungstag gegenüber
meinem Eingangswissen zum Thema

- kein Lerngewinn
- geringer Lerngewinn
- mittlerer Lerngewinn
- großer Lerngewinn
- sehr großer Lerngewinn

3. Meine persönliche Stimmungslage in bezug auf die Leistung der Trainer

- sehr schlecht
- schlecht
- ausgeglichen
- gut
- sehr gut

6.4.4 Leitsätze zur Fortbildungsgestaltung

Häufig stehen Vorgesetzte, die einerseits für die Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verantwortung tragen, andererseits aber auch den reibungslosen Ablauf ihrer Organisationseinheit gewährleisten müssen, vor einem Zielkonflikt: Was wiegt mehr: Die ordnungsgemäße Erledigung der anfallenden Aufgaben oder die Fortbildungsinvestitionen in die Zukunft. Bei einer ständigen Verdichtung der Arbeitsintensität durch Sparhaushalte und Arbeitszeitverkürzungen fällt die Entscheidung häufig einseitig zugunsten der Aufgabenerledigung aus. Dann kann es vorkommen, daß insbesondere leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort bleiben müssen, während leistungsschwächere zur Fortbildung abgeordnet werden.

Die folgenden Leitsätze können helfen, operativen Fehlentwicklungen in der individuellen Fortbildungssteuerung frühzeitig zu begegnen.

1. *Jeder Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin ist verpflichtet, sich fortzubilden.*
2. *Der Dienstherr schafft die organisatorischen, personellen und finanziellen Voraussetzungen für die Fortbildung.*
3. *Dienstherr und Vorgesetzte unterstützen und fördern die berufsbezogene Selbstfortbildung.*
4. *Jeder Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin erhält die Chance, im Rahmen der personal-politischen und organisatorischen Möglichkeiten seinen Qualifikationen entsprechend fortgebildet zu werden.*
5. *Die Fortbildungsgestaltung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter obliegt dem Vorgesetzten. Er wird in der Wahrnehmung dieser Funktion von den Fortbildungsinstitutionen unterstützt.*
6. *Kosten-Nutzen-Gesichtspunkte müssen auch in der Fortbildung beachtet werden.*
7. *Die Fortbildungsseminare müssen pädagogisch wirksam sein.*
8. *Die Fortbildung von Mitarbeitern muß einen Beitrag zur Lösung wichtiger Probleme in der Verwaltung leisten.*

9. *Die Fortbildung darf nicht nur auf spezielle Tätigkeitsschwerpunkte ausgerichtet werden, sondern sie muß auch Möglichkeiten zur Entwicklung der Persönlichkeit einräumen.*
10. *Fortbildungsangebot und Lehrgangsbeschickung müssen das Gebot der Chancengleichheit wahren.*

B. Eine neue Sicht zur Finanzierung der Weiterbildung

Begreift man die Fort- und Weiterbildung nicht nur als eine Verwaltungsinvestition, sondern auch als eine Investition einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters in seinen „Arbeitsmarktwert“, dann stellt sich die Frage, wie die Kosten angemessen aufgeteilt werden können.

In diesem Zusammenhang können die Grundsätze, die das Institut der deutschen Wirtschaft zur Weiterbildungsfinanzierung aufgestellt hat, auch für die öffentliche Verwaltung als Denkanstoß gesehen werden:

1. *Ein System zur Weiterbildungsfinanzierung muß bedarfsorientiert, flexibel und effizient sein.*
2. *Die Finanzierung sollte durch diejenigen erfolgen, die den hauptsächlichsten Nutzen aus der beruflichen Weiterbildung ziehen und/oder die Weiterbildung veranlassen. Die Verwirklichung dieses Grundsatzes sichert am ehesten eine bedarfsgerechte und effiziente Mittelverwendung.*
3. *Da die Weiterbildung im Sinne einer umfassenden Personalentwicklung von den Betrieben als Instrument zur betrieblichen Leistungserstellung eingesetzt wird, liegt der wesentliche Nutzen der betrieblichen Weiterbildung bei den Betrieben. Es ist folgerichtig, wenn die Betriebe die Kosten der von ihnen veranlaßten Weiterbildung vorrangig tragen.*
4. *In Anbetracht der Arbeitszeitverkürzung einerseits, der steigenden Personal- und Personalnebenkosten andererseits, wären Lösungen im Hinblick auf eine verstärkte Verlagerung beruflicher Weiterbildung in die Freizeit anzugehen.*
5. *Betriebliche Weiterbildung erfolgt bedarfsorientiert. Damit nicht im Einklang stehen staatliche Bildungsurlaubsregelungen. Da der Bildungsurlaub primär gedacht ist, um individuellen oder gesellschaftlichen*

Nutzen zu stiften, erscheint es systemwidrig, die Betriebe mit den Kosten der Lohnfortzahlung zu belasten.

- 6. Berufliche Weiterbildung ist nicht nur eine Bringschuld der Unternehmen, sondern zugleich auch eine Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters selbst. Daher ist eine angemessene finanzielle Eigenbeteiligung bei jenen Maßnahmen angebracht, die der einzelne aus eigenem Interesse und in eigener Initiative ergreift und bei denen er den hauptsächlichsten Nutzen aus der Weiterbildung zieht. Die Höhe der Eigenbeteiligung muß der finanziellen Leistungsfähigkeit des einzelnen Rechnung tragen.*
- 7. Es wäre sinnvoll, Modelle auszuarbeiten, die darauf abzielen, die Fähigkeit des einzelnen zur Eigenfinanzierung besonders kostenintensiver Weiterbildungsmaßnahmen zu fördern. Dies könnte durch die Förderung eines „Bildungssparens“, ähnlich dem Bausparen, erfolgen.*
- 8. Eine ergänzende staatliche oder parafiskalische Finanzierung der Weiterbildung kommt entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip dort in Betracht, wo eine privatwirtschaftliche Finanzierung nicht oder nur in geringem Maße zustande kommt und / oder ein gesellschafts- politisches Interesse vorhanden ist. Bei staatlichen Interventionen muß verstärkt darauf geachtet werden, daß davon keine wettbewerbsverzerrenden Einflüsse auf den Weiterbildungsmarkt ausgehen.*

7 Richtlinien zur Frauenförderung: eine personalpolitische Herausforderung

Ein besonders aktuelles personalpolitisches Thema ist die Förderung der Frau im Beruf.

Eine Personalpolitik, die den Geboten der Chancengleichheit, der Wirtschaftlichkeit, der Transparenz, der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung folgt und sich der Förderung des „human capital“ aus sozialen und ökonomischen Erwägungen gleichermaßen verpflichtet sieht, dürfte kaum mit negativen Schlagzeilen einer halbherzigen Frauenförderung ins Gerede kommen.

Trotz dieser postulierten Ziele ist es der öffentlichen Verwaltung in den vergangenen Jahrzehnten offensichtlich nicht gelungen, sich frei von dem Vorwurf einer geschlechtsspezifischen Benachteiligung zu halten. Diese Kritik trifft den öffentlichen Dienst hart, da er sich im besonderen Maße der Rechtsstaatlichkeit verpflichtet sieht.

Aus diesem hohen Anspruch leitet sich auch eine Vorbildfunktion für die Wirtschaft ab. Wenn es trotz des Art. 3 GG und vieler Beamtengesetze nicht gelungen ist, Chancengleichheit zu wahren, dann wird damit vor allem eines deutlich: Es ist offensichtlich nicht hinreichend, Chancengleichheit in Gesetzen und Vorschriften zu postulieren.

Frauenförderung ist eine Frage des personalpolitischen Gestaltungsrahmens und der mentalen Einstellung aller Betroffenen. Der personalpolitische Gestaltungsrahmen ist weitaus subtiler zu hinterfragen, als dies heute geschieht. Auf diesem Weg kann der Hinweis hilfreich sein, daß die traditionellen Verwaltungsstrukturen von Männern geschaffen wurden.¹⁾ Damit liegt der Verdacht nahe, daß die Personal- und Organisationsstrukturen vor allem auf die Bedürfnisse und Rollenerwartungen der Männer zugeschnitten sind.

In diesem kritischen Kontext wird auch das Berufsbeamtentum genannt. Die folgenden Zeilen, die für viele andere stehen, stellen dies exemplarisch heraus: „Im Bereich des Beamtentums beruht das zentrale Problem darauf, daß der öffentliche Dienst noch weitgehend am Leitbild des männlichen Berufsbeamten orientiert ist. Nach den hergebrachten Grundsätzen des Berufsbeamtentums widmet sich der Beamte grundsätzlich auf Lebenszeit seiner beruflichen Aufgabe. Er räumt auch in seiner persönlichen Lebensgestaltung der Berufstätigkeit gegenüber anderen Aufgaben Vorrang ein. Wenn ein solches Denken in gleicher Weise von unseren Müt-

1) Vgl. hierzu BMJFFG (Hrsg.), Männer und Frauen sind gleichberechtigt, Bonn 1989.