

BERUFSBEGLEITENDER MASTERSTUDIENGANG

BILDUNGS- UND WISSENSCHAFTSMANAGEMENT (MBA)

PD Dr. Karin Dollhausen

Personalmanagement in Weiterbildungseinrichtungen

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, 2009

Impressum

Autor: PD Dr. Karin Dollhausen

Herausgeber: Prof. Dr. Anke Hanft, Universität Oldenburg, Fakultät I
Bildungs- und Sozialwissenschaften, Arbeitsbereich
Weiterbildung und Bildungsmanagement (we.b)

Auflage: 3. Auflage 2009 (Erstausgabe 2004)

Redaktion: Uda Lübben

Layout, Gestaltung: Andreas Altvater

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum
Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit
Zustimmung der Herausgeber, 2009

ISSN: 1862-2712

Oldenburg, September 2009

PD Dr. Karin Dollhausen



Hauptarbeitsgebiete

- Organisations- und Managementforschung
- Kommunikationsforschung
- Weiterbildungsmanagement
- Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung

Dr. Karin Dollhausen (1963) ist „senior researcher“ am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung, Bonn und leitet das Programm „Kooperation und Konkurrenz“ des Forschungs- und Entwicklungszentrums (FEZ).

Akademischer Werdegang

Studium der Soziologie und Anglistik (1983-1989) an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH), danach bis 1994 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziologie der RWTH, 1995 Promotion, danach Postgraduierten Stipendium der RWTH Aachen, von 1996 bis 2001 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziologie der RWTH Aachen, 2001 bis 2006 wissenschaftliche Mitarbeiterin am DIE, ab 2004 Leitung des Programms "Organisationswandel der Weiterbildung", 2007 Habilitation im Fach Weiterbildung mit dem Schwerpunkt Institutions- und Organisationsentwicklung

Daneben Lehraufträge an der Fachhochschule Niederrhein, Abt. Mönchengladbach, an der Katholischen Fachhochschule NRW, Abt. Aachen, und an der Universität Duisburg-Essen; Fortbildung und Diplom in Sozio-integrativer Beratung; Dozentin beim DRK Aachen im Rahmen eines Qualifizierungsprogramms für Sozialhilfeempfänger und Langzeitarbeitslose

Weitere Tätigkeiten außerhalb des DIE

Lehre/Vortragstätigkeiten an Universitäten (z.B. Universität Trier, Universität Münster, RWTH Aachen), Organisationsberatung, Coaching

Email: dollhausen@die-bonn.de

INHALT

PROLOG: WOZU PERSONALPLANUNG UND PERSONALENTWICKLUNG IN WEITERBILDUNGSEINRICHTUNGEN?	7
EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL.....	12
1 PERSONALMANAGEMENT IN DER LERNENDEN ORGANISATION.....	24
1.1 Neue Anforderungen an das Weiterbildungsmanagement... ..	24
1.2 Lernende Organisation – konzeptionelle Grundlagen.....	30
1.2.1 Was bedeutet organisationales Lernen?.....	31
1.2.2 Eine Gestaltungsvision der lernenden Organisation.....	34
1.3 Personalmanagement	38
1.3.1 Managementorientierung	38
1.3.2 Strategische Ausrichtung.....	39
1.3.3 Integrative Sicht auf die Personalarbeit.....	40
1.3.4 Personal als Ressource.....	41
1.3.5 Leitorientierungen	43
1.4 Fallbeispiel	47
2 MANAGEMENTFELD: PERSONALPLANUNG.....	51
2.1 Zielsetzungen der Personalplanung	51
2.2 Aufgaben der Personalplanung	54
2.3 Personalbestandsanalyse	55
2.3.1 Quantitative Bestandsanalyse.....	56
2.3.2 Ermittlung des Leistungspotenzials	58
2.3.3 Zielfunktionen der Personalbestandsanalyse	60

2.4	Personalbedarfsbestimmung	63
2.4.1	Determinanten der Personalbedarfsbestimmung	64
2.4.2	Bestimmung des quantitativen Bedarfs an Personal	67
2.4.3	Personalbedarfsbestimmung in qualitativer Hinsicht	70
2.4.4	Pädagogenprofile	73
2.5	Einschränkende Bedingungen.....	76
2.5.1	Wann lohnt sich Personalplanung?	76
2.5.2	Die „Politik“ der Personalplanung.....	78
2.5.3	Zur Akzeptanz der Personalplanung	81
3.	MANAGEMENTFELD: PERSONALENTWICKLUNG	85
3.1	Zielsetzungen der Personalentwicklung.....	85
3.1.1	Leitorientierungen der Personalentwicklung	86
3.1.2	Wirkungsfelder der Personalentwicklung	89
3.1.3	Die organisatorische Funktion der Personalentwicklung	92
3.2	Aufgaben der Personalentwicklung	94
3.2.1	Bedarfsermittlung	94
3.2.2	Lernziele und Lernstile als Grundlagen der Bedarfsermittlung ..	96
3.2.3	Bestimmung des Personalentwicklungsbedarfs	101
3.3	Personalentwicklungsmaßnahmen	106
3.3.1	Aktivitätengruppen	106
3.3.2	Adressatengruppen	112
3.3.3	Formen und Vermittlungsmethoden in der Personalentwicklung – Fallbeispiele	116
3.3.4	Personalentwicklung „near the job“ von pädagogischen Mitarbeiter/innen, Führungs- und Nachwuchskräften	122
3.3.5	Übersicht.....	126
3.4	Erstellung eines Personalentwicklungsplans – Acht Schritte.....	129

4.	EVALUATION UND BILDUNGSCONTROLLING	137
4.1	Verhältnis von Evaluation und Bildungscontrolling	137
4.2	Evaluation.....	138
4.2.1	Funktionen und Begründungen der Evaluation.....	139
4.2.2	Klärung der Rahmenbedingungen der Evaluation	141
4.2.3	Gegenstände und Arten der Weiterbildungsevaluation ...	143
4.3	Bildungscontrolling	149
4.3.1	Kostencontrolling	151
4.3.2	Rentabilitätscontrolling.....	153
5.	PERSONALMANAGEMENT IM KONTEXT DER WEITERBILDUNGSORGANISATION	159
5.1	Strukturelle Charakteristika von Weiterbildungsorganisationen.....	159
5.2	Konsequenzen für das Personalmanagement	164
5.2.1	Perspektiven der organisatorischen Akteure berücksichtigen .	164
5.2.2	Wissens- und Kompetenzunterschiede der Mitarbeiter/innen ernst nehmen.....	165
5.2.3	Verschiedene Relevanzsysteme beachten	166
5.2.4	Vertrauen als Basis des Personalmanagements	167
ANHANG		
A 6	GLOSSAR.....	170
A 7	SCHLÜSSELWÖRTER.....	172
A 8	LITERATURVERZEICHNIS	174

PROLOG: WOZU PERSONALMANAGEMENT IN WEITERBILDUNGSEINRICHTUNGEN?

Liebe Studierende,

Weiterbildungseinrichtungen sind heute vielfältigen und zum Teil widersprüchlichen Veränderungsprozessen ausgesetzt. Die Anforderungen an ein zukunfts- und entwicklungsorientiertes Management von Weiterbildungseinrichtungen steigen. Die Einrichtung des Schwerpunkts „Management von Weiterbildungseinrichtungen“ im Rahmen des weiterbildenden Masterstudiengangs „Bildungsmanagement“ trägt dem damit steigenden Bedarf an qualifizierten Führungskräften in der Weiterbildung Rechnung.

Öffentliche, d.h. durch anerkannte Träger geförderte Weiterbildungseinrichtungen erfuhren in Deutschland in den 70er und 80er Jahren eine besondere Unterstützung und Aufwertung. Der bildungspolitische Leitgedanke bestand darin, „dass Weiterbildung nicht mehr nur eine von gesellschaftlichen Gruppen, Gemeinden und Staat beliebig betriebene bzw. geförderte öffentliche Aufgabe darstellt, sondern dass sie wegen ihrer wachsenden Bedeutung für den Einzelnen und die Gesellschaft in ein öffentliches Gesamtbildungssystem einbezogen wird“ (Bocklet 1975, S. 116). Politisch gewollt und staatlich gefördert, wurde der Institutionalisierungs- und Professionalisierungsprozess der allgemeinen wie beruflichen Weiterbildung stark vorangetrieben. Die in dieser Zeit geschaffenen Weiterbildungsgesetze der Länder tragen dem damaligen Leitgedanken einer staatlich unterstützten und regulierten Weiterbildung bis heute Rechnung.

Diese Entwicklung begründete die enorme Expansion und organisatorische Diversifikation von Weiterbildungseinrichtungen. Der Ausbau der Weiterbildungseinrichtungen wie auch die gestiegene Bildungsnachfrage brachten zudem einen hohen Personalbedarf mit sich. Die Zahl der Ämter und Berufsrollen im Weiterbildungsbereich stieg rasch an. In der zweiten Hälfte der 60er Jahre etablierte sich die neue Berufsposition der hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeiter/innen auf der mittleren Ebene der Organisationshierarchie. Der Anteil dieser Mitarbeitergruppe stieg in den 70er Jahren rasch an. Nittel (2000, S. 118) spricht von einer Verfünfachung des Personals zwischen 1969 und 1979 und einem Aufwärtstrend auch in den 80er Jahren. Im Umfang zwar geringer, aber dennoch beeindruckend belegen auch übergreifende Statistiken diesen Steigerungstrend: Zwischen 1973 und 1993 haben in der Bundesrepublik Deutschland (alte Bundesländer) die Sozial- und Erziehungsberufe um 117% bei einem Anstieg der Erwerbsbevölkerung um 10% zugenommen (vgl. Kaufmann 1997, S. 53).

Ausgelöst durch weitreichende Veränderungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft macht sich seit den 90er Jahren in Deutschland ein deutlicher Strukturwandel der Weiterbildung bemerkbar. Als weiterbildungsrelevante Aspekte dieses Strukturwandels werden heute insbesondere die Folgenden genannt:

- *der Rückgang von öffentlichen Fördergeldern, der somit steigende Wirtschaftlichkeitsdruck auf öffentliche Weiterbildungseinrichtungen, gepaart mit gestiegene Anforderungen an die Qualität von Bildungsangeboten und den dazu zu erbringenden organisationsinternen Vorleistungen,*
- *das Entstehen einer neuartigen Wettbewerbssituation aufgrund von veränderten Förderbedingungen der öffentlichen Weiterbildung, einem Bedeutungszuwachs der betrieblichen Weiterbildung, der Zunahme von privaten Bildungsanbietern sowie des Anstiegs von individuellen Bildungsmöglichkeiten durch elektronische Medien,*
- *die Pluralisierung und Veränderung von Lernbedürfnissen und Bildungsbedarfen im Kontext einer entstehenden Informations- und Wissensgesellschaft sowie die damit einhergehende Frage nach neuen Lehr- und Lernformen, die das selbstgesteuerte, lebenslange Lernen fördern und unterstützen,*
- *die durch elektronische Medien hinzugewonnenen Möglichkeiten der veränderten raumzeitlichen Organisation von Lern- und Bildungsprozessen sowie*
- *die steigende Bedeutung von Lernen und Bildung im Kontext fortschreitender Internationalisierung und Globalisierung.*

Vor allem öffentliche Weiterbildungseinrichtungen sind in dieser Situation herausgefordert, sich von den tradierten Sicherheiten und Gewissheiten einer „öffentlich verantworteten“ Weiterbildung zu verabschieden und ein Selbstverständnis zu entwickeln, das die Einrichtungen als betriebsförmig organisierte, pädagogisch professionalisierte Anbieter von qualifizierten Bildungsdienstleistungen auf einem expandierenden Weiterbildungsmarkt begreiflich macht (vgl. Schlutz 2001).

In der erwachsenenpädagogischen Fachdiskussion besteht heute kein Zweifel mehr darüber, dass öffentliche Weiterbildungseinrichtungen diese Herausforderung nur annehmen können, indem sie ihre je entwickelten Organisationsstrukturen, Aufgabenverteilungen, Arbeitsprozesse sowie die im Personal gebundenen, fachlichen Qualifikationen und individuell entwickelten Kompetenzen systematischer erfassen und entwickeln. Gefragt sind in dieser Situation qualifizierte Führungskräfte, die in den Einrichtungen den erforderlichen organisatorischen Wandel einleiten und die dies in dem Bewusstsein tun, dass der Erfolg von organisatorischen Veränderungen und

Entwicklungen in entscheidendem Maße davon abhängt, ob und wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Wandel mittragen und umsetzen können. Denn die Initiierung und Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen setzt immer Personen bzw. Organisationsmitglieder voraus, die bereit und in der Lage sind, mit der Organisationsentwicklung „mitzugehen“, d.h. sich selbst ebenfalls zu verändern, um durch ihre Verhaltens- und Leistungsänderung die Organisation als Ganze zu verbessern.

In diesem Zusammenhang wird es zur besonderen Aufgabe von Führungskräften, bei der Verfolgung der jeweils definierten Organisationsentwicklungsziele die Entwicklung des Personalbestands sowie die Förderung der Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit zu berücksichtigen (vgl. Meisel 1999). Es gilt, in vorausschauender Perspektive Personalbedarfe und vorhandene Mitarbeiterpotenziale zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um für die Aufgabenerfüllung und die Verfolgung der organisatorischen Ziele eine geeignete personelle Besetzung sowie passende Koordinationen von Qualifikationen, Kompetenzen und Potenzialen der Mitarbeiter/innen zu schaffen. Deshalb bildet der planerische und gestaltende Umgang mit dem Personal und dessen Entwicklungspotenzialen eine Kernaufgabe im Rahmen eines zukunfts- und entwicklungsorientierten Weiterbildungsmanagements.

Zur Besonderheit des Moduls

Die Besonderheit des Moduls „Personalmanagement in Weiterbildungseinrichtungen“ kann darin gesehen werden, dass insbesondere die Personalentwicklung keine gänzlich fachfremde Thematik in Weiterbildungseinrichtungen darstellt, im Gegenteil: Gerade in diesem Handlungsfeld wird der professionellen erwachsenenpädagogischen Arbeit das Wissen über

- *die menschliche Entwicklung,*
- *das Lernen und den Wissenserwerb Erwachsener,*
- *Lernsituationen und Lernmodelle,*
- *Verhaltens- und Leistungsveränderungen von Personen*

usw. zugrundegelegt. Hinzukommt, dass öffentliche Weiterbildungseinrichtungen Teile ihres Bildungsangebots – auch vor dem Hintergrund eines steigenden Wirtschaftlichkeitsdrucks – für die Personalentwicklung von privatwirtschaftlichen Unternehmen zur Verfügung stellen und somit als Nebenaufgabe Personalentwicklungsmaßnahmen auch selbst anbieten. Pädagogische Mitarbeiter/innen wie Führungskräfte in Weiterbildungseinrichtungen sind also schon in besonderer Weise professionell

auf die Behandlung von Fragen der persönlichen Entwicklung eingestellt. Aber wie steht es mit der Behandlung von **Personalfragen**?

Obzwar in der erwachsenenpädagogischen Arbeit Wissensformen, Denkmuster und Handlungsorientierungen vorkommen, die auch in der Personalplanung und Personalentwicklung von Bedeutung sind, ist zwischen den jeweiligen Zielsetzungen der Arbeit deutlich zu unterscheiden: Die erwachsenenpädagogische Arbeit in öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen, darunter insbesondere die Planung, Gestaltung und Organisation von Bildungsangeboten, orientiert sich berechtigterweise am „Teilnehmer“ oder „Lerner“ und dessen subjektiven Bildungsansprüchen. Das Bezugsproblem, auf das hin Bildungsinhalte, Bildungsziele, Vermittlungsmethoden und Lernumgebungen ausgewählt und arrangiert werden, ist also – im Regelfall – die Entwicklung der Person.

Im Unterschied dazu bezieht sich die Personalplanung und -entwicklung eben gerade nicht in erster Linie auf Personen, sondern auf die Entwicklung des Personals in einer Organisation im Sinne einer überindividuellen Gesamtheit von Mitarbeiter/innen. Das Bezugsproblem ist die Gestaltung und Entwicklung des Zusammenspiels von Qualifikationen, Kompetenzen wie auch persönlichen Eigenarten im organisatorischen Kooperations- und Kommunikationszusammenhang. Insofern sind Personalplanung und Personalentwicklung keine personen-, sondern in erster Linie organisationsbezogenen Aufgaben. Die Rationalität der Personalplanung und Personalentwicklung ist daher immer auch an Annahmen über organisatorische, insbesondere auch betriebliche Funktionsnotwendigkeiten und Entwicklungsziele, rückgebunden.

Dies erklärt auch, warum aus der Perspektive der Personalplanung und Personalentwicklung mitunter Zielsetzungen verfolgt, Entscheidungen getroffen und Maßnahmen ergriffen werden, die aus der Perspektive der erwachsenenpädagogischen Arbeit heraus andere Formen annehmen würden. Dazu ein Beispiel:

Frau X ist eine langjährige Mitarbeiterin in einer kommunalen Volkshochschule. Seit einigen Monaten befindet sich die Volkshochschule in einem Organisationsentwicklungsprozess, der die stärkere Profilierung der Angebotsstruktur sowie – darin eingeschlossen – auch die Zusammenlegung und den Abbau von Kursangeboten zum Ziel hat. Frau X hat erlebt, wie sich „ihre“ Einrichtung in den 80er Jahren zu einem Bildungszentrum mit einem differenzierten Leistungsspektrum entwickelt hat. Dabei hat sie selbst einen besonderen Beitrag zur Entwicklung der Volkshochschule geleistet, indem sie das spezielle Fachgebiet „skandinavische Sprachen“ etabliert und durch ihr persönliches Engagement zu einem kleinen, aber qualitativ hochwertigen Teil des Leistungsspektrums gemacht hat. Frau X hat sich seit Beginn der 80er Jahre im Fachbereich „Sprachen“ zu einer Expertin für skandinavische Sprachen entwickelt; sie möchte ihr Wissen und ihre

Kompetenzen in diesem Bereich auch weiterhin ausbauen. In diesem Zusammenhang hat sie eine Fortbildung im Ausland geplant und beantragt. Sie hofft zumindest auf eine anteilige Finanzierung der Fortbildung durch den Arbeitgeber. Nach einiger Zeit bekommt Frau X die offizielle Mitteilung, dass ihr Antrag abgelehnt wird. Zur gleichen Zeit erhält sie von der Leitung den Auftrag, einen organisationsinternen Workshop zur Restrukturierung des Sprachenbereichs zu leiten.

Aus einer **erwachsenenpädagogischen Sicht** ist es wenig nachvollziehbar, warum der Antrag abgelehnt wurde. Denn erstens zeigt die Eigeninitiative von Frau X ein deutliches Lerninteresse, das wertzuschätzen und zu unterstützen wäre, zweitens weist die Art der gewählten Fortbildung darauf hin, dass sie mit den Aufgaben der Volkshochschule vereinbar ist und nicht etwa von rein persönlichem Interesse. Drittens schließlich wird auch bei der Finanzierung der Fortbildung kein überzogener Anspruch erhoben.

Aus der **Perspektive der Personalplanung/Personalentwicklung** hingegen sprechen vor allem folgende Gründe gegen eine Bewilligung: Erstens ist Frau X als Expertin für ihren Arbeitsbereich allseits anerkannt. Vor diesem Hintergrund bedeutet eine weitere Vertiefung der Kompetenzen von Frau X für die Organisation keine nennenswerte Steigerung des Leistungsstandards im Sprachenbereich. Zweitens ist Frau X eine langjährige Mitarbeiterin, die in den kommenden Jahren ausscheiden wird. Bis zum Zeitpunkt ihrer Pensionierung sind in dem Arbeitsgebiet, das Frau X betreut, keine Veränderungen zu erwarten, die eine Erneuerung ihres Wissens und Könnens zur Erhaltung des organisatorischen Leistungsstandards dringend erforderlich machen würden. Drittens schließlich verlagert sich im Rahmen der Organisationsentwicklung das organisatorische Interesse an Frau X: Sie wird nicht mehr vorrangig als Expertin für „skandinavische Sprachen“, sondern vor allem als erfahrene und kompetente Mitarbeiterin gebraucht, die im Organisationsentwicklungsprozess eine wichtige beraterisch-planerische Funktion übernehmen soll.

An diesem, nur in groben Umrissen dargestellten Situationsbeispiel sollten die verschiedenen Logiken der Erwachsenenpädagogik und der Personalplanung und -entwicklung deutlich geworden sein. Ebenso sollte andeutungsweise gezeigt werden, worin das zentrale Interesse im Modul „Personalplanung und Personalentwicklung“ besteht: Es geht darum, die Personalplanung und Personalentwicklung als Komponenten einer organisationsbezogenen Managementtätigkeit vorzustellen.

Zu diesem Zweck wird im vorliegenden Modul bewusst vor allem die **personalwirtschaftliche** Grundlagenliteratur zu Personalmanagement, Personalplanung und Personalentwicklung herangezogen, die im Weiterbildungsbereich zwar registriert wird, die bislang jedoch – gemessen an der verbreiteten Rezeption der sozialwissenschaftlichen, speziell auch betriebspädagogischen Personalentwicklungsforschung – nur zögerlich rezipiert

wird. Aus der Grundlagenliteratur werden relevante Anknüpfungs- und Ansatzpunkte für das Personalmanagement in Weiterbildungseinrichtungen erarbeitet. Die in der aktuellen personalwirtschaftlichen Literatur vorliegenden Erkenntnisse zur Thematik „Personalmanagement in Weiterbildungseinrichtungen“ werden zusammenfassend vorgestellt. An realen wie auch fiktiven Beispielen wird aufgezeigt, wo sich Konsequenzen für die Planung, Auswahl und Entwicklung des Personals in Weiterbildungseinrichtungen abzeichnen.

Und nun viel Erfolg bei der Erarbeitung des Moduls.

Ihre Karin Dollhausen

EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL

Im vorliegenden Modul werden Personalplanung und Personalentwicklung als wesentliche Aufgaben des Personalmanagements vorgestellt. Mit diesem Fachbegriff wird in der personalwirtschaftlichen Literatur deutlich gemacht, dass die Personalarbeit in Organisationen ein aktiver und integrierter Teil des gesamten Managementprozesses ist. Im Personalmanagement werden die verschiedenen Aufgaben der Personalverwaltung, Personalführung, Personalplanung und Personalentwicklung zusammengeführt und in eine Verbindung mit übergreifenden Organisationszielen gebracht. Das Personalmanagement etabliert sich in der Praxis also im Schnittpunkt von Unternehmensführung bzw. Einrichtungsleitung, Personalabteilung und Belegschaft.

Folgt man diesem Verständnis von Personalmanagement, dann erhält es in Weiterbildungseinrichtungen eine gleichwertige Stellung zu anderen Managementfunktionen, wie etwa:

- Rechnungswesen und Controlling,
- Qualitätsmanagement,
- Organisationsentwicklung,
- Personalführung und
- Leitung von Weiterbildungseinrichtungen.

Beim Personalmanagement handelt es sich nicht unbedingt um eine ausdifferenzierte, eigenständige Organisationseinheit. Vielmehr ist damit eine spezifische betriebliche Funktion angesprochen, die ihre Bedeutung aus dem übergreifenden, auf die Organisation als Ganze bezogenen Managementprozess bezieht.

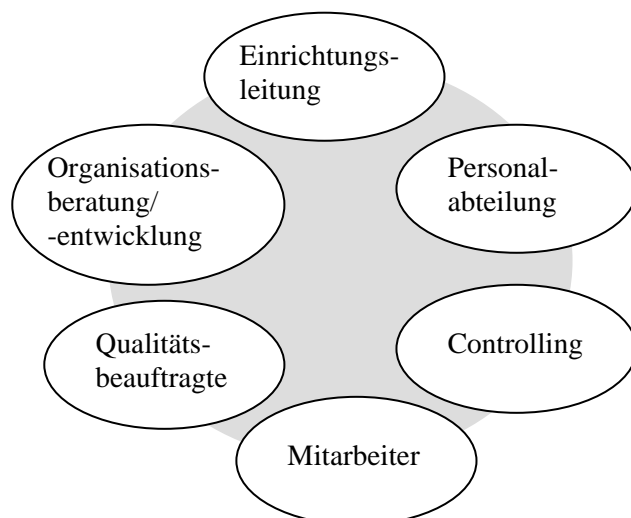


Abb. 1: Akteure im Personalmanagement von Weiterbildungseinrichtungen

Die Hauptakteure des Personalmanagements sind deshalb zunächst und vor allem Führungskräfte, daneben aber auch – in speziellen, personalbezogenen Leistungszusammenhängen – Mitarbeiter/innen aus der Personalabteilung, Vertreter/innen des Controllings, Qualitätsbeauftragte und organisationsbezogen beratend tätige Mitglieder der Organisation.

Die Betonung des Personalmanagements als Teil des gesamten Managementprozesses weist zugleich darauf hin, dass die Personalarbeit nicht mehr losgelöst von organisatorischen Leitbildern, Planungen und Zielsetzungen gesehen werden kann. Sie bilden – siehe folgende Abbildung – vielmehr wichtige Orientierungsgrundlagen für das Personalmanagement.

Die Inhalte des Moduls „Personalplanung und Personalentwicklung“ werden in drei Schwerpunkten entfaltet, die den insgesamt sechs Kapiteln wie folgt zugrundegelegt werden:

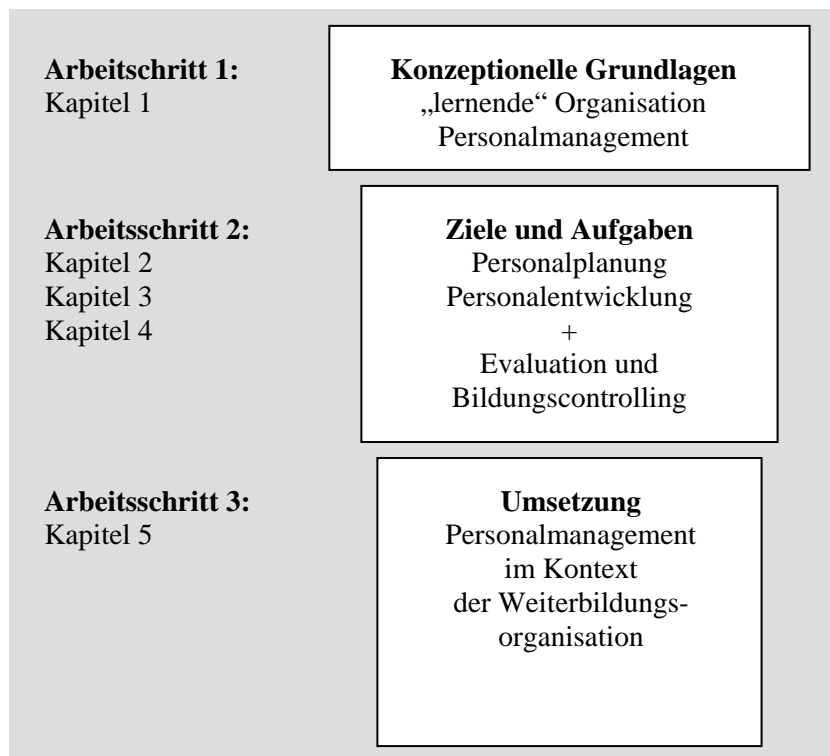


Abb. 2: Inhaltlicher Aufbau des Moduls

Weiterbildungseinrichtungen als „Lernende Organisationen“

Die gleichrangige Bedeutung und Funktion des Personalmanagements zu anderen Managementfeldern und -funktionen wird vor dem Hintergrund eines Organisationsverständnisses deutlich und plausibel, das von konventionellen Annahmen der – personenunabhängigen – Zweckrationalität, der bürokratischen Verwaltbarkeit, der Steuerbarkeit und Machbarkeit von Organisationen abrückt. Erst wenn zugestanden wird, dass Organisationen soziale Zusammenhänge sind, deren Form und

Gestalt wesentlich durch die Organisationsmitglieder und deren Kooperation und Kommunikation mitgeprägt und gestaltet wird, lohnt es, Personalplanung und Personalentwicklung als organisationswichtige Managementfunktionen mit einzubeziehen.

Im vorliegenden Modul wird hierzu das Verständnis von Organisation als einem „lernenden“ sozialen System herangezogen. Damit wird keineswegs die Gleichstellung von Organisationslernen und dem Lernen als Person behauptet. Vielmehr geht es darum, durch Zuhilfenahme des Lernbegriffs deutlich zu machen, dass Organisationen die Bedingungen ihrer Arbeits-, Selbstbehauptungs- und Zukunftsfähigkeit nur sichern können, wenn sie sich fortlaufend verändern. Ganz im Unterschied zu klassischen Organisationsvorstellungen, die davon ausgingen, dass der Erfolg von Organisationen darin begründet ist, dass sie sich gegenüber externen Veränderungen wie auch gegenüber ihrer inneren, durch die Mitglieder geschaffenen sozialen Umwelt tendenziell unabhängig machen, wird mit der Vorstellung der „lernenden“ Organisation betont, dass die organisatorischen Erfolgsbedingungen in der Anpassungsfähigkeit von Strukturen und Prozessen an äußere und organisationsinterne Veränderungen liegen.

In der Konzeption der „lernenden“ Organisation wird das Personal als eine zentrale, zu planende, zu entwickelnde Ressource berücksichtigt. Es wird betont, dass sich Organisationen anpassungsfähig an die Umwelt halten, indem sie Strukturen entwickeln, die es den Mitarbeiter/innen erlaubt, ihre Qualifikationen und Kompetenzen produktiv und konstruktiv in das Organisationsgeschehen einzubringen. Dies bedeutet von Standpunkt der Organisation aus, dass Mitarbeiter/innen in ihren organisationsrelevanten Beiträgen und Entwicklungspotenzialen systematisch beobachtet und bewertet werden. In der „lernenden“ Organisation trägt ein angemessenes Personalmanagement wesentlich dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen zu sichern und zu verbessern, indem es das personengebundene Arbeits- wie auch Innovations- und Veränderungspotenzial zu aktivieren und für die Organisation fruchtbar zu machen hilft.

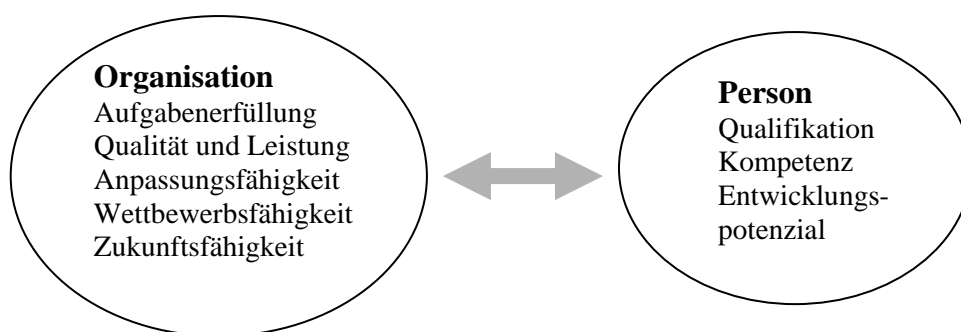


Abb. 3: Bezugnahme auf Organisation und Person in der „lernenden“ Organisation

Im Modul wird die Konzeption der „lernenden“ Organisation als brauchbare Beschreibungform von Weiterbildungseinrichtungen zugrundegelegt. Denn der Er-

folg von Weiterbildungseinrichtungen hängt in entscheidendem Maße davon ab, wie es gelingt, sich in ihren Strukturen und Prozessen etwa auf

- sich verändernde Lernbedürfnisse und Bildungsbedarfe,
- unterschiedliche Adressatenkreise,
- differenzierte politische und gesetzliche Vorgaben für die Weiterbildung,
- sich wandelnde ökonomische sowie
- wissenschaftliche und technologische Bedingungen

einzustellen. In diesem Sinne sind Weiterbildungseinrichtungen immer schon dazu herausgefordert, Veränderungen in ihrer gesellschaftlichen, kulturellen, politischen, wirtschaftlichen sowie wissenschaftlichen und technologischen Umwelt als Bedingungen ihrer Möglichkeit mit zu beobachten und sich selbst „lernfähig“ zu halten, um eine zeitgemäße und qualifizierte Bildung zu ermöglichen.

Zudem ist die durch Weiterbildungseinrichtungen organisierte und realisierte Bildungsarbeit immer schon an Wissen, Kommunikation und an das persönliche Handlungsrepertoire in bezug auf die Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden gebunden. Deshalb sind Weiterbildungseinrichtungen wesentlich abhängiger von personellen Ressourcen als etwa hoch technisierbare Produktionsunternehmen oder auch verfahrensmäßig regulierbare Verwaltungen. Der Bezug auf die Handlungs- und Entwicklungspotenziale des Personals ist daher in Weiterbildungseinrichtungen existenziell notwendig. Umso wichtiger wird es, das Personal als besondere Ressource und als Gegenstand eines speziell darauf bezogenen Personalmanagements zu berücksichtigen.

Personalmanagement

Im vorliegenden Modul wird die planende und gestaltende Aufgabe des Personalmanagements hervorgehoben. Hierzu werden die Aufgaben der Personalplanung und Personalentwicklung in den Mittelpunkt gerückt. Sie sind im Personalmanagement auf der zentralen Ebene der strategischen Planung und Konzeption angesiedelt. Die Ebene ist zum einen gekoppelt an den übergreifenden Managementprozess sowie die sich hier entwickelnde Personalpolitik der Einrichtung. Andererseits haben Personalplanung und Personalentwicklung Auswirkungen auf die operative Ebene des Personalmanagements, auf der die Aufgaben der Personalverwaltung und der Personalführung angesiedelt sind.

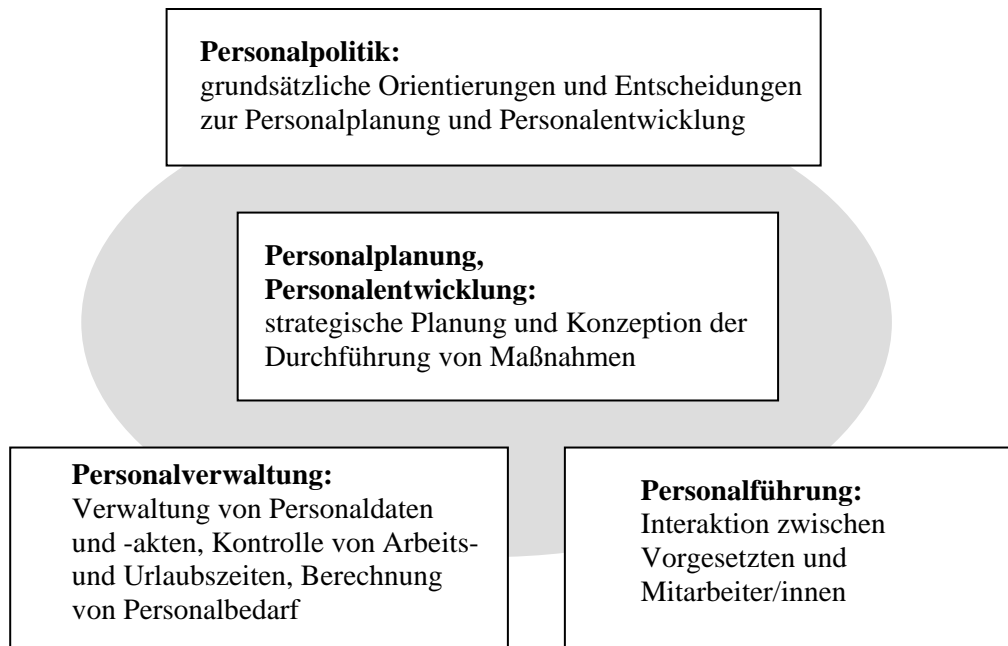


Abb. 4: Bereiche und Aufgaben des Personalmanagements

Personalplanung

Die Personalplanung bezieht sich in erster Linie auf die Planung des Personalbestands sowie auf die Frage der angemessenen Zuordnung von Personen zu Stellen. Die Personalplanung hat für Organisationen eine grundsätzliche Bedeutung. Denn hier wird über die angemessene Größe bzw. Größenentwicklung der Organisation im Verhältnis zu den in der Einrichtung aktuell und zukünftig zu erbringenden Leistungen entschieden.

Speziell in öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen, die häufig nicht autonom über ihren Personalbestand entscheiden können, sondern an arbeits- und tarifrechtliche Vorgaben sowie an Vorgaben seitens der Träger (z.B. Kommunen, Kirchen, Parteien) gebunden sind, wird die Personalplanung bis heute kaum als eine Managementaufgabe in den Einrichtungen wahrgenommen. Zudem scheint sich die Erfahrung durchgesetzt zu haben, dass Personalplanung vor allem im Kontext von Personalabbau relevant wird. Dieser Haltung widerspricht jedoch einmal die Beobachtung, dass auch und gerade in öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen etwa in Bezug auf die frei- und nebenberuflich tätigen Kursleiter/innen immer schon eine Personalplanung im weitesten Sinne betrieben wurde und wird. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass öffentliche Weiterbildungseinrichtungen gerade vor dem Hintergrund knapper werdender Mittel und neuer Aufgaben nicht mehr umhin kommen, ihren Personalbestand und Personalbedarf systematisch zu erfassen, um zu einer begründeten Haltung ihrer jeweiligen Position in Verhandlungen über mögliche und notwendige Personalveränderungen zu kommen.

Personalentwicklung

Die Personalentwicklung bezieht sich auf die Frage nach der Erschließung, Entwicklung und Gestaltung des Personals. Im Mittelpunkt steht hier die kontinuierliche Verbesserung der Leistungs- und Lernfähigkeit von Mitarbeiter/innen in Abstimmung mit den Entwicklungszielen der Gesamtorganisation. Die Personalentwicklung gewinnt im Kontext der „lernenden“ Organisation eine besondere Bedeutung, denn sie ermöglicht die Kontinuität des Lernens und damit die fortlaufende Anpassung von Personal- und Organisationsentwicklung. Während in größeren Betrieben Stellen oder sogar ganze Abteilungen eigens für die Personalentwicklung/Weiterbildung freigestellt werden, wird in Weiterbildungseinrichtungen die Personalentwicklung bislang entweder als Teilaufgabe der Personalabteilung oder aber als Aufgabe von Führungskräften, so z.B. Fachbereichs- oder Programmleiter/innen, angesehen.

Planungsmethoden

Sowohl die Personalplanung wie auch die Personalentwicklung zielen auf die (Mit-) Gestaltung und Verbesserung von Mitarbeiterqualifikationen und -potenzialen mit dem Ziel, die fortlaufende Entwicklung und Selbsterneuerung der Gesamtorganisation bzw. Einrichtung zu unterstützen. Sowohl bei der Personalplanung wie auch bei der Personalentwicklung geht es nicht allein um einzelne Mitarbeiter/innen und deren Ressourcen, sondern in erster Linie um die Gestaltung des Personals im Sinne einer Einheit oder Ganzheit. Gleichwohl orientiert sich die Personalarbeit dabei an einem Menschenbild, das die Lernfähigkeit, Kreativität und die eigenaktive Selbstentwicklung der Mitarbeiter/innen betont.

Es steht heute außer Frage, dass Personalplanung und Personalentwicklung ein professionelles Handlungsfeld umreißen, das denjenigen, die in diesem Feld handeln, besondere Qualifikationen und differenzierte Kenntnisse abverlangt. Besonders zeigt sich dies bei der Anwendung von Methoden, die speziell zur Unterstützung der Personalarbeit entwickelt werden. Hierzu zählen etwa Methoden zur Ermittlung des Personalbestands und des Personalbedarfs sowie zur Ermittlung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs. Im Modul werden Sie ausgewählte Methoden der Personalplanung und -entwicklung sowie Personalentwicklungsmaßnahmen kennen lernen.

Personalplanung	Personalentwicklung
Personalbestandsanalyse Personalbedarfsanalyse	Ermittlung von Aus- und Weiterbildungsbedarf Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen
Personalbeschaffung Personalauswahl Personaleinsatz	

Abb. 5: Aufgaben der Personalplanung und Personalentwicklung

Evaluation und Bildungscontrolling

Personalplanung und Personalentwicklung beziehen sich auf die „weichen“ Erfolgsfaktoren in der Organisation. Die Behandlung von Personalfragen stand daher lange Zeit eher im Schatten anderer Managementfelder, die auf die Entwicklung der – betriebswirtschaftlich eher berechenbaren – „harten“ Faktoren, wie etwa Organisationsstruktur, Technik, Produktion, Umsatz usw. hin ausgerichtet sind. Zum Teil war und ist diese Haltung auch in öffentlichen Institutionen zu beobachten – hier etwa aufgrund eines Selbstverständnisses als einer Bürokratie, deren Bedeutung sich aus der verfahrensmäßig geregelten Arbeit und nicht etwa aus der Entwicklung innovativer Produkte heraus ergibt, oder aber aufgrund einer gesehenen Modernisierungsnotwendigkeit, die eine Fokussierung betriebswirtschaftlicher und eben nicht personalwirtschaftlicher Steuerungs- und Controllingmethoden zur Folge hat. Speziell in öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen müssen sich Personalplanung und Personalentwicklung zudem im Kontext einer bereits vorhandenen Weiterbildungsprofessionalität behaupten, die ähnlich und doch anders gelagert ist.

Im Modul werden Sie lernen, dass Personalplanung und Personalentwicklung Managementfelder darstellen, die zur Verbesserung der Erfolgchancen von Weiterbildungseinrichtungen vor allem dann beitragen können, wenn ihre wirtschaftliche wie auch – im weitesten Sinne – „organisationspädagogische“ Bedeutung (Geissler 2000) kenntlich gemacht werden kann. In diesem Zusammenhang werden Formen der Evaluation und des Bildungscontrolling als Maßnahmen bedeutsam, die helfen, die Legitimität und Funktionalität der Personalarbeit in ihrem jeweiligen organisatorischen Kontext zu unterfüttern wie auch zu entwickeln.

Personalmanagement im organisatorischen Kontext

Die Aufgaben der Personalplanung und Personalentwicklung greifen in den äußerst veränderungssensiblen „menschlichen Faktor“ in Organisationen ein; sie betreffen dabei insbesondere die unterhalb der formalen Organisationsstruktur eingespielten informellen sozialen Kooperations- und Machtbeziehungen, Arbeitsinteressen, Laufbahnplanungen usw. Insofern ist die Implementierung eines organisationsbezogenen und mitarbeiterorientierten Personalmanagements per se

ein heikles Unterfangen, das sowohl von Mitarbeiter/innen als auch von Vorständen kritisch beobachtet wird. Dies gilt auch für öffentliche Weiterbildungseinrichtungen, in denen das organisationale Kooperations- und Kommunikationsgeflecht vielleicht noch ausgeprägter als anderswo mit subjektiven und gruppenspezifischen Arbeits- und Entfaltungsinteressen sowie Ansprüchen und Erwartungen an die personenbezogenen Leistungen der Organisation durchdrungen ist.

In diesem Zusammenhang wird es zu einer zentralen Frage, wie das Personalmanagement in Weiterbildungseinrichtungen positioniert werden kann und mit welchen spezifischen Kontextbedingungen es in der Weiterbildung rechnen muss. Im Modul werden hiervon ausgehend Ansatzpunkte für die Entwicklung und organisatorische Einbindung des Personalmanagements in Weiterbildungseinrichtungen genannt.

Zentrale Fragenkomplexe im Modul

Gemäß den drei groben Arbeitsschritten des Moduls werden folgende Fragenkomplexe behandelt:

- Konzeptionelle Grundlagen:** Welches Organisationsverständnis transportiert der Begriff der „lernenden“ Organisation?
Warum ist dieses Organisationsverständnis gerade für Weiterbildungseinrichtungen bedeutsam?
Welche Rolle spielt das Personalmanagement in der „lernenden“ Organisation?
- Ziele und Aufgaben:** Welche Zielsetzungen werden in der Personalplanung verfolgt?
Worin bestehen die Hauptaufgaben der Personalplanung?
Wie ist das methodische Vorgehen der Personalplanung?
Welche einschränkenden Bedingungen sind bei der Personalplanung zu berücksichtigen?
Worin bestehen die Zielsetzungen und Hauptaufgaben der Personalentwicklung?
Welche Methoden spielen bei der Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen eine Rolle?
Welche Form können Personalentwicklungsmaßnahmen annehmen?

Wie gestalten sich die Evaluation und das Bildungscontrolling bei Personalentwicklungsmaßnahmen?

Umsetzung:

Wie kann das Personalmanagement in der Organisationsstruktur von Weiterbildungseinrichtungen verankert werden?

Welche besondere Stellung nehmen Personalplanung und Personalentwicklung in der Struktur von Weiterbildungseinrichtungen ein?

Lernziele

Als Teilnehmer/innen des Moduls sollen Sie

- Personalplanung und Personalentwicklung als Komponenten eines Personalmanagements kennen lernen, das in der Idee der „lernenden“ Organisation eine für Weiterbildungseinrichtungen geeignete konzeptionelle Grundlage findet,
- wissen, welche Ziele und Aufgaben Personalplanung und Personalentwicklung kennzeichnen,
- wissen, welche Randbedingungen bei der Einführung und Umsetzung von Personalplanung und Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen zu berücksichtigen sind.

Im Modul werden Sie dazu angeregt, folgende Teilziele zu verfolgen:

- Erwerb eines „auf der Höhe der Zeit“ verfassten, sozialwissenschaftlichen Wissens zum Thema Personalplanung und Personalentwicklung,
- Kennenlernen von Zielsetzungen, Hauptaufgaben und Methoden der Personalplanung und Personalentwicklung,
- Kenntnis der Position von Personalplanung und Personalentwicklung im organisatorischen Kontext,
- Anwendung des Wissens über Personalplanung und Personalentwicklung auf den Kontext „Weiterbildungseinrichtung“

Hierzu werden im Modul allgemeine Zusammenhänge zur Thematik entfaltet und auf den Kontext „Weiterbildung“ bezogen.

Bearbeitung des Studienmaterials

Die Bearbeitung des vorliegenden Studienmaterials sollte chronologisch erfolgen, da die einzelnen Kapitel aufeinander aufbauen.

Das **Kapitel 1** beschreibt die dem gesamten Modul zugrunde gelegte Betrachtungsweise von Personalmanagement im Kontext der lernenden Organisation. Insofern bietet dieses Kapitels zunächst eine allgemeinere Orientierungshilfe zur Einordnung der Themen Personalplanung und Personalentwicklung.

In **Kapitel 2** wird das Managementfeld der Personalplanung und in **Kapitel 3** das Managementfeld der Personalentwicklung detailliert vorgestellt. Diese beiden Kapitel bilden die inhaltlichen Kernkapitel des Moduls. Sie sollten ausführlich und nacheinander bearbeitet werden.

In **Kapitel 4** werden Evaluation und Bildungscontrolling als wichtige Voraussetzungen für die Legitimierung und Verbesserung der Personalentwicklung vorgestellt. Hier geht es explizit um den Bezug des Personalmanagements zum übergreifenden Management von Weiterbildungseinrichtungen, das wesentlich durch wirtschaftliche und pädagogische Zielsetzungen geprägt ist.

In **Kapitel 5** wird im Blick auf die spezifischen Rahmenbedingungen, denen öffentliche Weiterbildungseinrichtungen einerseits unterliegen, die sie andererseits aber auch setzen, verdeutlicht, welche Form das Personalmanagement in Weiterbildungseinrichtungen annehmen kann.

Nach erfolgreicher Absolvierung des Moduls sollten Sie, die Teilnehmer/innen, in der Lage sein, bezogen auf ihr jeweiliges berufliches Umfeld Perspektiven für eine systematische Personalplanung und Personalentwicklung zu entwickeln. Sie sollten zudem die Grundlinien eines Personalkonzepts aufstellen und hierauf bezogene methodische Umsetzungen konzipieren können.

Aufbau des Moduls

- Im vorliegenden Studienmaterial sind jedem Kapitel sind **Lernziele** vorangestellt, die beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach der Bearbeitung des Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung der in den Kapiteln behandelten Themen erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und ggf. Beispielen, die komplexe Zusammenhänge anschaulich machen und Ihr Verstehen erleichtern sollen.
- Die im Text farblich unterlegten **Merksätze** sind zusammenfassende kurze Aussagen, die Ihnen helfen sollen, sich zentrale Sachverhalte einzuprägen.
- Die **in Rahmen gesetzten Stichwörter** liefern kurz zusammengefasste Zusatzinformationen zum Basistext. Hier werden Begriffsklärungen vorgenommen und teilweise auch spezielle Literaturquellen angegeben.
- Die **fett gedruckten Begriffe** im Text sind Schlüsselwörter und Fachbegriffe, die am Ende jedes Kapitels nochmals aufgeführt werden. Sie sollten sich diese Begriffe bereits während der Bearbeitung der Kapitel erarbeiten und aneignen, weil sie sich vom alltagsweltlichen Verständnis bzw. von der All-

tagssprache unterscheiden. Die Kenntnis des Unterschieds zwischen der alltagsweltlichen und wissenschaftlichen Bedeutung von Begriffen vermeidet Verständnisschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.

- **Aufgaben zur Lernkontrolle** finden Sie am Ende jeden Kapitels und Unterkapitels.
- **Aufgaben mit Bezug zum eigenen beruflichen Umfeld** haben die Funktion, die im Modul behandelten Themen vor dem Hintergrund Ihrer eigenen Erfahrungen zu reflektieren und sich kritisch mit der Thematik auseinander zu setzen.
- **Literatur/Aufgaben zur Vertiefung** sollen Sie dazu anregen, sich selbst weitere Lernquellen und -wege zu den behandelten Themen zu erschließen, in dem Sie z.B. die angegebene weiterführende Literatur aus Bibliotheken und/oder Buchhandlungen selbst beschaffen und bearbeiten, Internetrecherchen durchführen, Dokumente (z.B. Auszüge aus Aufsätzen, Zeitschriften, Informationsmaterialien usw.) sammeln und auswerten, ihr berufliches Umfeld auf bestimmte Fragestellungen hin beobachten.
- Auf der Lernplattform finden Sie **Online-Aufgaben** zur Überprüfung des Gelernten. Die Online-Aufgaben soll Ihnen helfen, verbliebene Wissenslücken sowie Unsicherheiten aufzudecken und Ihr weiteres Lernen zu orientieren.