

„In die Wiege gelegt“? Personalauswahl und Personalentwicklung

Die Weiterbildungslandschaft in Deutschland ist unübersichtlich geworden, Profile und Angebote der jeweiligen Anbieter von Weiterbildung verwischen, ob sie nun der allgemeinen oder der beruflichen Weiterbildung zuzurechnen sind. Politische, gesellschaftliche und kirchliche Veränderungen erfordern Anpassungen von den Erwachsenenbildungseinrichtungen. Konkret werden diese unter anderem in der Reform der öffentlichen Verwaltungsstruktur, dem Wettbewerbsdruck und der Ausweitung pädagogischer Aufgaben. Gleichwohl sind Sie fundamental und wirken auf sämtliche Ebenen (Leitung, Verwaltung, Pädagogik...) der Erwachsenenbildungseinrichtungen.

Versteht man pädagogisches Leitungshandeln als Managementhandeln mit den Aufgaben planen, entscheiden, kontrollieren und führen, gibt es Verbindungslinien zwischen pädagogischer Profession und betriebswirtschaftlicher Managementlehre. Dabei kann pädagogisches Handeln nicht losgelöst von Personen, Situationen und Institutionen gesehen werden, da diese Komponenten so stark wirken, dass sie nicht ausgeklammert werden können. Verändern sie sich, bewirkt dies zwangsläufig eine Veränderung der pädagogischen Situation.

Zu den Aufgaben von Leitern¹ gehört es, Personal auszuwählen, einzustellen und zu entwickeln. Sie sichten die Bewerbungsunterlagen, führen Vorstellungsgespräche und Mitarbeitergespräche. Diese Arbeitsaufgaben mögen zwar subjektiv von den Leitern vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen (pädagogischen, theologischen usw.) Profession verstanden und interpretiert werden, die dafür notwendigen Kompetenzen gehören jedoch zum umfassenden Bereich der Personalwirtschaft. Insofern liegt in der Praxis immer schon eine Verbindung von Erwachsenenbildung und Managementhandeln vor, wie übrigens das gesamte Leitungshandeln immer wieder mit dem Management in einem betriebswirtschaftlichen Sinne korrespondiert.

Die spezifischen Leitungsaufgaben im Bereich der Personalwirtschaft sind grundsätzlich unabhängig von der Art der Einrichtung oder Institution. Daher lassen sie sich auch mit denen von Unternehmen vergleichen, weil in beiden Personal angeworben, ausgewählt, eingestellt und entwickelt werden muß. Unterschiede finden sich jedoch in der konkreten Durchführung. Wie personalwirtschaftliches Leitungshandeln ausgeführt wird, hängt einerseits davon ab, welchen subjektiven

¹ zur besseren Lesbarkeit des Textes wird die maskuline Form gewählt

Stellenwert die Leiter der Personalwirtschaft geben und andererseits von ihren individuellen personalwirtschaftlichen Kompetenzen. Hier scheinen die Probleme zum Teil im Bewußtsein der Leiter zu liegen, weil sie ihr Leitungshandeln sehr unterschiedlich deuten: als Managementhandeln, als pädagogisches, oder in der Kombination von beidem. Es ist zu vermuten, dass eine qualitativ-inhaltliche Auseinandersetzung mit der betriebswirtschaftlichen Personalwirtschaft rudimentär stattfindet, die personalwirtschaftlichen Kompetenzen der Leiter/innen nur gering sind. Ob und welche Instrumente die Leiter von Erwachsenenbildungseinrichtungen bei der Personalauswahl und Personalentwicklung einsetzen hat der Verfasser exemplarisch am Beispiel des Verbandes ländlicher Heimvolkshochschulen Deutschland² untersucht. Während eine inhaltliche Diskussion um die Auseinandersetzung mit Managementansätzen, insbesondere zur Organisationsentwicklung und dem Qualitätsmanagement relativ weit fortgeschritten ist, hat dies im Kontext der betriebswirtschaftlichen Personalarbeit in den Heimvolkshochschulen (noch) nicht stattgefunden. Die systematische pädagogische Auseinandersetzung mit der betriebswirtschaftlichen Personalauswahl und Personalentwicklung seitens der Erwachsenenbildung steckt ebenfalls noch in den Anfängen.

Instrumente der Personalauswahl

Das Ziel der Personalauswahl besteht darin, potentielle Bewerber auf die Stelle aufmerksam zu machen sowie die „richtige“ Person für die „richtige Stelle“ zu finden. Zunächst werden daher Anforderungsprofile aufgestellt.³ Das Anforderungsprofil eines pädagogischen Mitarbeiters sieht anders aus als einer Verwaltungskraft. Sie stellen die Grundlage für formulierte Mindeststandards sowie für die Qualität der Bildungsangebote dar.

Um bei der Personalauswahl eine größtmögliche Genauigkeit zu erzielen, wird es unumgänglich sein, differenziert die Kompetenzen des Bewerbers zu beachten und den subjektiven Interpretationsspielraum so klein wie möglich zu halten. Als Instrumente bieten sich hier beispielsweise

- das Bewerbungsgespräch,
- Analyse der Bewerbungsunterlagen

² Jürgen Holtkamp, Personalauswahl und Personalentwicklung in Heimvolkshochschulen, Waxmann, 2001

³ Vgl. Gruber u.a., 1991; Gieseke u.a., 1988; Pöggeler, 1974; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft,

- Testverfahren
- Referenzen
- Biographische Fragebögen an.

Für eine erfolgreiche und professionelle Personalauswahl ist es wichtig, die Vor- und Nachteile der jeweiligen Auswahlverfahren zu kennen. Ziel der personalwirtschaftlichen Auswahlverfahren soll es sein, einen möglichst umfassenden Eindruck vom Bewerber zu bekommen. Fehler sind auch bei einer sehr sorgfältigen Personalauswahl nicht ausgeschlossen, sie sollten aber möglichst gering gehalten werden.

Um ihre Leitungstätigkeit professionell auszuüben, benötigen die Leiter nicht nur eine pädagogische Fachkompetenz, sondern in zunehmendem Maße eine Managementkompetenz.⁴ Die pädagogische Kompetenz umfaßt die Planung, Organisation, Durchführung und Evaluation von Bildungsveranstaltungen. Managementkompetenzen sind beispielsweise bei der Personalauswahl (z. B. Bewerbungsgespräch), Personaleinarbeitung (z. B. Coaching) und der Personalentwicklung (z. B. Mitarbeitergespräch) notwendig. Die Instrumente der Personalauswahl und Personalentwicklung stellen ein Hilfsinstrumentarium für das pädagogische Leitungshandeln da und sind auf die (Bildungs-)Ziele hin zu prüfen, dies setzt aber ein Wissen über die personalwirtschaftlichen Instrumente voraus.

Das Mitarbeitergespräch als effektives Instrument der Personalentwicklung

Professionelles pädagogisches Leitungshandeln eröffnet Mitarbeiter/innen neue Lernchancen und kann deren Motivation und Leistungsbereitschaft im Sinne des Qualitätsmanagements fördern. Personalentwicklungsmaßnahmen sind in diesem Zusammenhang institutionalisierte Lernprozesse.

Zu den Personalentwicklungsmaßnahmen zählen unter anderem das Mitarbeitergespräch⁵, die Personalbeurteilung, die Leistungsbeurteilung und das Coaching. Sie stellen individuelle Qualifizierungsmaßnahmen mit dem Ziel einer Leistungssteigerung und Leistungsverbesserung im Sinne der Organisation dar. Der Personalentwicklungsmaßnahme gehen die Eruierung der Bedürfnisse (welche

Forschung und Technologie, 1995; Fuhr 1991

⁴ vgl. Geißler, Die Organisation pädagogischer Arbeit, in: Vogel (Hrsg.), 1998, S. 82

⁵ viele Hinweis zu den verschiedenen Formen des Mitarbeitergespräches gibt Siegmund Saul, Führen durch Kommunikation, Weinheim, 1995

Maßnahmen für welche Personen) sowie die Planung voraus. Sie korrespondiert mit dem erwachsenenpädagogischen Begriff der „Weiterbildungsplanung“.⁶

Das Mitarbeitergespräch stellt ein besonders effektives Instrument der Personalentwicklung dar. Die Qualität der Mitarbeitergespräche ist abhängig von der Implementierung in das Organisationsgefüge, einer systematischen Vorbereitung seitens der Leiter/innen sowie deren kommunikativen Kompetenzen. Die Effizienz der Mitarbeitergespräche ist abhängig von deren Regelmäßigkeit. Sie sind den Mitarbeiter/innen als solche vorher anzukündigen. Ferner sollte ihnen eine feste Zeitstruktur zu Grunde liegen, die zu besprechenden Themen vorher festgelegt sein.

Das Ziel des Mitarbeitergespräches aus Sicht des Leiters besteht darin, Informationen über die Tätigkeit des Mitarbeiters zu bekommen sowie seine Eindrücke dem Mitarbeiter im Sinne eines Feedback mitzuteilen. Diese können mit den vereinbarten Zielen verglichen werden, die Ziele werden daraufhin modifiziert.

Aus Sicht der Mitarbeiterinnen dient das Mitarbeitergespräch dazu, das eigene Arbeitsfeld darzustellen, auf Konflikte oder Schwierigkeiten hinzuweisen oder künftige Arbeitsschwerpunkte bzw. Strategien zu besprechen.

In diesem Sinne fördert es die Transparenz und den Informationsfluß zwischen Leiter/in und Mitarbeiter/in. Die Bedeutung der Mitarbeitergespräche liegt in der gemeinsamen Zielvereinbarung sowie der Planung und Organisation des Weiterbildungsbedarfs der Mitarbeiter/innen.

Ergebnisse der Untersuchung

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, daß es sowohl an Wissen und Know-how fehlt, aber auch, daß der Bewußtseinsbildungsprozeß, die Personalwirtschaft in das Leitungshandeln zu integrieren, erst rudimentär vorhanden ist.

Hinsichtlich der Kenntnis personalwirtschaftlicher Auswahlverfahren sowie der Instrumente der Personalentwicklung besteht sicher nicht nur seitens der Leiter von Heimvolkshochschulen Entwicklungsbedarf.

Bestätigt wurden durch die Untersuchung einige Tendenzen der in der Professionalisierungsdebatte der vergangenen Jahre benannten Problemfelder. So läßt sich auch für die Leiter/innen von Heimvolkshochschulen sagen, daß

- die Heterogenität der Ausbildungsberufe bestätigt wird,

⁶ vgl. Vogel (Hrsg.), Organisation und Entwicklung in der Weiterbildung, Bad Heilbronn, 1998, S. 28

- pädagogische Qualifikationen wünschenswert, jedoch nicht konstitutiv für die Einstellung sind,
- eine pädagogische Identifikation nicht vorausgesetzt werden kann,
- Managementqualifikationen die Ausnahme darstellen.

Konsequenzen

Leitungshandeln vollzieht sich in einem Netzwerk von sich ergänzenden und konkurrierenden Beziehungen, Zielvorstellungen, Anforderungen, Erwartungen, Ansprüchen und Konflikten. Professionelles Leitungshandeln bedarf daher einer unterstützenden Unternehmenskultur und Organisation, soll sie nicht autoritär umgesetzt werden. Leitung (Führungsgrundsätze), Organisation (Ablauforganisation) und die Kultur der Einrichtung (Ethik) bilden das Proprium und Image der Einrichtung. Verändert sich einer dieser Bereiche, bewirkt dies zugleich Änderungen in den anderen Bereichen. Personalwirtschaftliche Instrumente können daher auch nicht unabhängig von diesen Kontexten ein- und umgesetzt werden.

Eine wichtig Aufgabe der Fort- und Weiterbildung besteht darin, die Leiter in ihrer Verantwortung zu unterstützen. Fortbildungsangebote im Kontext der Personalauswahl und Personalentwicklung sind eine wichtige Initiative zur Professionalisierung des Leitungshandeln. Wünschenswert wäre aber, dies in ein umfassenderes Konzept einer Führungskräfteentwicklung einzubinden. Die Bedeutung einer Führungskräfteentwicklung für die Erwachsenenbildung wird durch die folgenden Aspekte verstärkt.

- Gute Experten sind nicht unbedingt auch gute Führungskräfte in der Personalverantwortung.
- Die Erkenntnis, daß der Erfolg nicht unerheblich von den Leistungspotentialen der Führungskräfte (Leiter/innen) abhängt, setzt sich immer mehr durch.
- Die herkömmlichen Auswahlverfahren sind als Grundlage für Führungskräfte (Leiter/innen) nicht hinreichend.
- Einrichtungen wollen (sollten) Mitarbeiter langfristig binden, schließlich investieren sie in deren Aus- und Fortbildung.

- Falsche Personalentscheidungen im Führungsbereich schaden nicht nur dem Leistungsvermögen und Image der Einrichtungen, sondern ziehen weitreichende Folgen auch in ökonomischer Hinsicht nach sich.

Die Führungskräfteentwicklung kann nur dann erfolgreich eingesetzt und umgesetzt werden, wenn die Führungskräfte sie als persönliche Aufgabe verstehen, die es voranzutreiben gilt. Wie die Führungskräfteentwicklung konkret umgesetzt wird, hängt dabei von den Eigenheiten der Einrichtung (Größe der Einrichtung, Bistum, Träger, Struktur, Unternehmensphilosophie) ab. Das Konzept einer Führungskräfteentwicklung besteht darin, Mitarbeiter/innen für eine Leitungstätigkeit vorzubereiten und Leiter/innen weiter zu bilden. Dies gelingt aber nur, wenn Sie Bestandteil der Kultur der Einrichtung wird.

Verwendete Literatur

- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT, FORSCHUNG, UND TECHNOLOGIE (Hrsg.), Professionalisierung der Weiterbildung - Weiterbildung der Weiterbildnerinnen und Weiterbildner, Bonn, 1995
- COMBE, ARNO (Hrsg.), Pädagogische Professionalität, Frankfurt am Main, 1997
- FUHR, THOMAS, Kompetenzen und Ausbildung des Erwachsenenbildners: eine Studie zur Professionalisierung der Erwachsenenbildung, Dissertation, 1991
- GIESEKE WILTRUD u. a., Professionalität und Professionalisierung, Bad Heilbrunn, 1988
- GIESECKE, VIER OPTIONEN FÜR DAS STUDIUM DER ERWACHSENENBILDUNG, IN: NUISSL, E./ SIEBERT, H./ WEINBERG, J./ TIETGENS, H., Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, Frankfurt, Nr. 25, Juni 1990
- GRUBER, ELKE/ LENZ, WERNER (Hg.), Berufsfeld Erwachsenenbildung, München, Wien, 1991
- HOLTKAMP, JÜRGEN, Personalauswahl und Personalentwicklung in Heimvolkshochschulen, Waxmann 2001
- SAUL, SIEGMAR, Führen durch Kommunikation: Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, 2. Auflage, Weinheim, 1995
- VOGEL, NORBERT (Hrsg.), Organisation und Entwicklung in der Weiterbildung, Bad Heilbrunn, 1998