

4

Personalentwicklung

Systematische Leistungsmessung und -bewertung

Die Steuerung von Leistungsverhalten in einer Organisation ist elementares Führungsthema, die meisten Führungsmittel bzw. -strategien dienen unmittelbar der Sicherung und Förderung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten. Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) ermöglicht hier Flexibilisierung und Individualisierung in Hinblick auf die leistungsabhängigen Entgeltbestandteile.

Diese Veranstaltung thematisiert die Facetten von Leistung sowie Möglichkeiten, diese zu erkennen, zu erfassen und zu bewerten. Insbesondere geht es hierbei um den Stufenaufstieg sowie um Leistungsentgelte und die hiermit verbundenen kostenwirksamen Aspekte.



- Was ist „Leistung“?
- Möglichkeiten und Grenzen der Leistungserfassung
- Ziele, Grundüberlegungen und Möglichkeiten der Tarifrechtsreform
- Leistungsabhängiger Stufenaufstieg
- Bedeutung eines anforderungsorientierten Beurteilungssystems
- Leistungsentgelte
- Systematische Zielvereinbarungen/systematische Leistungsbewertung als Grundlage für Leistungsentgelte
- Finanzielle Relevanz für Arbeitgeber und Arbeitnehmer
- Stellenwert von Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen



Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwickler*innen



mind. 6 – max. 16 Personen



2 – 3 Tage

Evaluierungs-Workshop zur Umsetzung der leistungsorientierten Vergütung

Der TVöD ist nun seit Herbst 2005 in Kraft und bei den meisten Arbeitgebern sind die ersten Erfahrungen mit der Umsetzung der leistungsorientierten Vergütung vorhanden.

In diesem Workshop stehen Reflexion und Auswertung in Bezug auf diese bisherigen Erfahrungen im Mittelpunkt, mit dem Ziel, sie für die Optimierung des weiteren Umsetzungsprozesses in Ihrem Hause zu nutzen.

Die Aufmerksamkeit wird dabei besonders auf die in der Dienstvereinbarung festgelegten Maßstäbe und Vorgehensweisen zur Erreichung der leistungsorientierten Vergütung gerichtet: Bisherige Erfolge sowie Nachjustierungsbedarfe werden ermittelt und Konsequenzen abgeleitet, um im weiteren Prozess eine fachbereichsübergreifend abgestimmte und motivierende Qualität in Leistungsfeststellung und -bewertung zu ermöglichen.



Verwaltungsleitung, Führungskräfte und Mitglieder der betrieblichen Kommission



mind. 6 – max. 16 Personen



1 – 2 Tage



- Zur bisherigen Umsetzung der leistungsorientierten Vergütung: Inhalte, Resonanz, Akzeptanz der Zielvereinbarungen, Zielerreichungen/Systematische Leistungsbewertungen in den verschiedenen Fachbereichen
- Resümee:
 - Bisher erreichter Nutzen für die Organisation und die Beschäftigten
 - Aufgetretene Problem- und Konfliktfelder
 - Ursachenanalyse
- Bewältigungsansätze – handlungsorientierte Lösungswege
- Anregungen, Absprachen, Ausblick

Systematische Personalentwicklung: Ziele, Instrumente, Methoden

Personalentwicklung (PE) leistet einen unverzichtbaren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele.

In dieser Veranstaltung soll die motivationale und wirtschaftliche Bedeutung von Personalentwicklung vor dem Hintergrund wesentlicher Veränderungsprozesse thematisiert werden. Insbesondere sollen ein strategisches Verständnis von PE entwickelt werden sowie verschiedene PE-Instrumente und deren Einsatzmöglichkeiten nebst Akzeptanz versprechender Umsetzungsstrategien erarbeitet werden.



- Stellenwert systematischer Personalentwicklung
- Was bedeutet „systematische PE“?
- Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
- Qualitätsstandards einer strategischen Personalentwicklung
- Die elementare Bedeutung von Anforderungsprofilen
- Personalauswahl
- Ausgewählte PE-Instrumente: das Potenzial-Assessment-Center, das Mitarbeiter-Jahresgespräch, Coaching, Mentoring, Vorgesetzten-Beurteilung, 360°-Feedback, Rotation ...
- Strategische Vernetzung
- Erfolgsfaktoren und Stolpersteine
- Personalentwicklungscontrolling



Interessierte Führungskräfte und (künftige) Personal- und Organisationsentwickler*innen, die eine systematische Personalentwicklung in ihrer Organisation umsetzen wollen



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage Grundseminar;
ggf. 1 Follow-up-Tag

Personalentwicklungskonzepte – Personalentwicklung als Konzept

Zielführende Personalentwicklung (PE) dient der Optimierung des Verhältnisses zwischen den Bedarfen der Organisation und den Kompetenzen der Beschäftigten. PE kann somit unmittelbar zur Organisationsentwicklung beitragen. Dies setzt jedoch voraus, dass PE mehr als eine bloße Aneinanderreihung von Instrumenten ist. Ein klares Konzept muss die Zielorientierung aller Instrumente gewährleisten und diese sinnvoll vernetzen.

Während idealerweise zuerst ein Konzept erstellt werden sollte und dann die einzelnen Instrumente hieraus abzuleiten sind, findet sich in der Praxis eher das umgekehrte Vorgehen: Ein Strauß von Instrumenten ist bereits mehr oder weniger etabliert und nun stellt sich das Problem einer sinnvollen Systematik. Letztere ist auch im Sinne eines schonenden Umgangs mit Ressourcen dringend geboten.

In dieser Veranstaltung werden neben grundlegenden Fragen einer leitbildorientierten PE-Philosophie die wesentlichen Bestimmungsstücke eines Personalentwicklungskonzeptes ebenso thematisiert wie praktische Umsetzungsempfehlungen zur Integration bestehender Instrumente in das Ganze.



Personalentwickler*innen, die in absehbarer Zeit ein PE-Konzept erstellen



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage



- Grundannahmen der Personalentwicklung
- Stellenwert und Mindestbestandteile eines Personalentwicklungskonzeptes
- Das Personalentwicklungskonzept vor dem Hintergrund veränderter Personalentwicklungsziele und Rahmenbedingungen
- Integration und Vernetzung der Instrumente
- Personalentwicklungsplanung und Implementierung
- Personalentwicklungscontrolling
- Akzeptanz stiftende Bedingungen für ein Personalentwicklungskonzept

Führen im Kommunalen Steuerungsmodell

NEU

1993 hat die KGST mit dem Neuen Steuerungsmodell NSM eine Grundlage für die Reform der öffentlichen Verwaltung hin zu einem kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen gelegt. Hierauf aufbauend und die geänderten Rahmenbedingungen berücksichtigend ist nun nach 20 Jahren NSM das Kommunale Steuerungsmodell KSM formuliert worden. Dieses fokussiert insbesondere auf eine Stärkung des strategischen und wirkungsorientierten Managementansatzes sowie der Führungskompetenz und Verantwortung der kommunalen Manager*innen. Die bisherigen Erfahrungen mit der Verwaltungsmodernisierung verweisen auf die Notwendigkeit einer geeigneten führungshandwerklichen Umsetzung bzw. Änderungsstrategie und einer wertegeleiteten Diskussion.

Zentrale Themen dieser Veranstaltung sind neben den inhaltlichen Kernaussagen des KSM die geänderten Anforderungen an Führungskräfte und die veränderte Führungsphilosophie. Entsprechend reflektieren die teilnehmenden Führungskräfte ihren Beitrag zur Gestaltung eines KSM und setzen sich mit den gesellschaftlichen Hintergründen sowie führungspsychologischen Anforderungen auseinander.



- Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen NSM und KSM
- Die fünf Komponenten des KSM
- Der besondere Stellenwert von Zielen bzw. Wirkungen
- Anforderungen an Führungskräfte
- Identifikation mit der Ergebnis-, Human- und gesellschaftlichen Verantwortung
- Führungspsychologische Herausforderungen, Anpassung bestehender Führungsmittel



Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



1Tag

Qualitative Personalbedarfsplanung

Qualitative Personalbedarfsplanung ist eine unverzichtbare Grundlage jeglicher Form von Personalentwicklung (PE). Die Teilnehmenden lernen die künftigen Anforderungen an Personal einzuschätzen und geeignete diesbezügliche Instrumente und Umsetzungsstrategien kennen sowie den praktischen Nutzen systematischer Personalbedarfsplanung zu erkennen.



Personalfachleute,
Personalentwickler*innen,
Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



1 – 2 Tage



- Bedeutung der Personalbedarfsplanung im Rahmen der Personalentwicklung
- Definition und Ziele von Personalbedarfsplanung
- Stellenwert von Anforderungsprofilen
- Personalbestandsanalyse als informatorische Basis
- Einschätzung künftigen (quantitativen und) qualitativen Personalbedarfs
- Stärken-Schwächen-Analyse der Personalstruktur: Personalportfolio
- Konsequenzen qualitativer (und/oder quantitativer) Über- bzw. Unterdeckung
- Exemplarische Analyse und Planung am Beispiel einer Organisationseinheit

Potenzialanalyseverfahren

Systematische Personalentwicklung basiert auf der Kenntnis der qualitativen Personalbedarfe und der Potenziale der Beschäftigten, also des qualitativen Personalbestandes.

Potenzialanalysen liefern wesentliche Daten für eine zielorientierte Personalentwicklung. Hierbei stellt sich die Frage, wie Potenziale ermittelt werden können und wie die gewonnenen Informationen verdichtet und personalentwicklerisch genutzt werden können.



- Instrumente und Methoden der Potenzialanalyse
- Das Potenzial-AC: Gestaltung und Qualitätsstandards
- Stellenwert von Anforderungsorientierung
- Stellenwert von Karrieremodellen
- Personalinformationssysteme
- Individuelle und strategische Personalentwicklungsplanung



Personalfachleute,
Personalentwickler*innen
und Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



1 Tag

Kompetenzmanagement: Kompetenzmodelle entwickeln und erfolgreich umsetzen

Im Berufsleben werden neben fachlichen Qualifikationen auch außerfachliche, sogenannte Schlüsselkompetenzen, gefordert. Gemeint sind damit z. B. jene Fähigkeiten, Kenntnisse und Einstellungen, die es ermöglichen, schnell neue Inhalte aufzunehmen, sich auf neue Situationen einzustellen, das eigene Handeln zu steuern, mit anderen Menschen zu kommunizieren und die fachlichen Kompetenzen zu transportieren. Wichtig ist es, die für die jeweilige Organisation erfolgsrelevanten Schlüsselkompetenzen zu ermitteln und hieran ein an den Organisationszielen ausgerichtetes Kompetenzmodell zu entwickeln. Ein Kompetenzmodell bildet die Grundlage für alle Instrumente der strategischen Personalauswahl und Personalentwicklung.

Ziel dieses Seminars ist es, Schlüsselkompetenzen zu beschreiben, Instrumente zur Identifikation von Schlüsselkompetenzen darzustellen und praktische, anschauliche Hinweise zur Umsetzung in Personalauswahl, Fortbildung und weiteren Personalentwicklungsinstrumenten zu geben.



Führungskräfte und Personalent-
wickler*innen



mind. 6 – max. 16 Personen



1–2 Tage (wenn eine Vertiefung der
o. g. Themenfelder, z. B. Personal-
auswahl, gewünscht wird)



- Begriffsklärung „Schlüsselkompetenz“
- Grundstruktur eines Kompetenzmodells
- Ermittlung von Schlüsselkompetenzen
- Strategische Ausrichtung der Schlüsselkompetenzen
- Praktische Anwendung des Kompetenzmodells
(in Personalauswahl, Führungskräfteentwicklung,
Beurteilung, Potenzial-Assessments etc.)

Fort- und Weiterbildung effizient planen, durchführen und evaluieren

Der strategische Nutzen zielorientierter Fort- und Weiterbildung ist heute branchenübergreifend unstrittig. Bei knapper werdenden Ressourcen ist eine ziel- und bedarfsorientierte Fortbildungsplanung zwingend geboten.

Die Teilnehmenden erarbeiten Methoden systematischer Bedarfsermittlung und Möglichkeiten einer ganzheitlich orientierten Programmgestaltung. Hierbei werden PE-Qualitätskriterien als Entscheidungshilfe genutzt und Erfolgsmaße und -kontrollen formuliert.



- Stellenwert von Fort- und Weiterbildung im Rahmen der Personalentwicklung
- Ziele und Aufgaben von Fortbildung
- Methoden der Bildungsbedarfsanalyse
- Gestaltung eines Fort- und Weiterbildungsprogramms
- Vernetzung zu anderen PE-Instrumenten
- Anforderungs-/Zielgruppenorientierung
- Fortbildungsziele formulieren
- Instrumente und Kennzahlen eines Bildungscontrollings



Führungskräfte,
Personalentwickler*innen,
Fortbildungsbeauftragte



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage

Das jährliche Mitarbeitergespräch

Das jährliche Mitarbeitergespräch gilt als unverzichtbares Personalentwicklungs- und Führungsinstrument.

In dieser Veranstaltung werden die Ziele und Funktionen sowie Inhalte und Ablauf des jährlichen Mitarbeitergesprächs vermittelt. Die Gesprächsführungskompetenz wird so vertieft, dass Mitarbeitergespräche strukturierter und systematischer geführt werden können.



Führungskräfte aller Ebenen, auch
interessierte Mitarbeiter*innen und
Personalvertretungen



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage



- Definition und Abgrenzung zu anderen Gesprächsarten und -anlässen
- Funktionen und Ziele jährlicher Mitarbeitergespräche
- Inhalte des jährlichen Mitarbeitergesprächs
- Anwenden eines Leitfadens und Ergebnisprotokolls
- Techniken der Gesprächsführung
- Kritische Kommunikationsmuster und ihr Einfluss auf das Gesprächsergebnis
- Umgang mit „schwierigen“ Gesprächspartnern
- Training und Analyse beispielhafter Mitarbeitergespräche

Personalentwicklungs- und Bildungscontrolling

Personalentwicklung als zielorientierter Prozess bedarf eines Controllings, sowohl in strategischer als auch in operativer Hinsicht.

Strategisch gilt es, die aus den Organisationszielen abgeleiteten Personalentwicklungsziele zu überprüfen. Operativ sind die eingesetzten PE-Instrumente bezüglich der Erreichung von Personalentwicklungszielen zu evaluieren. Hierzu sind Kennzahlen erforderlich.



- PE-Controlling als Steuerungsunterstützung
- Voraussetzungen für ein effektives PE- und Bildungscontrolling
- Strategisches PE-Controlling
- Operatives PE-Controlling
- Bildungscontrolling
- Mögliche Indikatoren/Kennzahlen
- PE-Controlling im Rahmen eines Personalentwicklungskonzeptes



Personalfachleute,
Personalentwickler*innen
und Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



1 Tag

Systeme der Mitarbeiterbeurteilung

Jedes standardisierte Beurteilungssystem bedarf einer regelmäßigen Optimierung und Anpassung an aktuelle Erkenntnisse und Organisationsziele. Die aktuelle Tarifrechtsreform zwingt erneut zu einer Auseinandersetzung mit den bestehenden Beurteilungssystemen.

In dieser Veranstaltung wird über den Stellenwert von Beurteilung als Personalentwicklungs- und Führungsinstrument informiert. Weiterhin werden Zielsetzung und Grundprobleme von Beurteilung kritisch reflektiert und die Bedeutung für den Stufenaufstieg nach TVöD thematisiert.



Personalfachleute, die für das
Beurteilungswesen zuständig sind,
sowie Personalvertretungen



mind. 6 – max. 16 Personen



1 – 2 Tage



- Mitarbeiterbeurteilung als Instrument der Personalentwicklung
- Relevanz von Beurteilung für das Vergütungssystem
- Die aktuelle Rechtsprechung zum Beurteilungswesen
- Voraussetzungen für ein funktionierendes Beurteilungssystem
- Tätigkeitsmerkmale, Anforderungsprofile, Beurteilungsmerkmale
- Art und Umfang der Beurteilungsskalen/Beurteilungsmaßstab
- Entwurf von Einstufungshilfen
- Gewichtung der Merkmale
- Das Beurteilungsgespräch als wesentliches Qualitätsmerkmal
- Erarbeitung/Inhalt von Beurteilungsrichtlinien
- Beispiel für ein aussagefähiges Beurteilungssystem
- Stellenwert des Beurteilungsergebnisses für den Stufenaufstieg nach TVöD

s. a. unsere Fortbildungsangebote in Kapitel 6 Führungspraxis

Aktuelle Instrumente der Vorgesetztenbeurteilung

Eine lernende Organisation braucht lernende Führungskräfte. Beurteilung von unten nach oben stellt einen bedeutsamen Erkenntnisgewinn für Vorgesetzte dar.

Ziel dieser Veranstaltung ist es, den Nutzen der Vorgesetztenbeurteilung deutlich zu machen, verschiedene Methoden und Instrumente zur differenzierten Bewertung von Führungsverhalten zu vermitteln und sinnvolle Anwendungsmöglichkeiten für den Einsatz dieser Instrumente zu erarbeiten.



- Funktion und Ziele der Vorgesetztenbeurteilung
- Alternativen und aktuelle Entwicklungen zur Beurteilung von Führungsverhalten
- Wesentliche Instrumente der Vorgesetztenbewertung: Vorgesetztenbeurteilung, Mitarbeiterbefragungen, Führungsfeedback, Assessment-Centers, 360°-Feedback
- Verbreitung und Anwendung der Vorgesetztenbeurteilung in Wirtschaft und Verwaltung
- Einführung und Durchführung von Vorgesetztenbeurteilung
- Entwicklung und Standardisierung von Fragebögen
- Folgemaßnahmen auf individueller und organisationsbezogener Ebene

s. a. unsere Fortbildungsangebote in Kapitel 6 Führungspraxis



Für Personalentwicklung verantwortliche Mitarbeiter*innen, Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



1 Tag

Das Führungsfeedback

Das Führungsfeedback hat einen hohen Stellenwert im Rahmen der Personalentwicklung und ist wesentlicher Bestandteil einer zeitgemäßen Führungskultur.

In dieser Veranstaltung werden die methodischen Möglichkeiten eines Führungsfeedbacks dargestellt und praktische Schritte erarbeitet. Darüber hinaus werden Befürchtungen und Bedenken in Hinblick auf dieses Instrument thematisiert sowie Hinweise zur effektiven und motivierenden Gestaltung der Gesprächssituationen im Führungsfeedback vermittelt.



Führungskräfte aus Organisationen, die das Führungsfeedback einführen bzw. dieses demnächst beabsichtigen



mind. 6 – max. 16 Personen



1 – 2 Tage



- Definition und Stellenwert des Führungsfeedbacks
- Einbettung des Führungsfeedbacks in die Personalentwicklung
- Regeln für die Implementierung des Führungsfeedbacks
- Individuelle Vorgehensweise im eigenen Verantwortungsbereich
- Entwicklung eines Rahmenfragebogens
- Einsatz und Auswertung des Fragebogens
- Umgang mit Ängsten und Vorbehalten
- Informationen über die Ergebnisse: wer, wie, wann?
- Ausgestaltung der Rückmeldung an die Führungskraft
- Rückmeldegespräch durch eine externe Person
- Moderiertes Führungsfeedback-Gespräch mit den Mitarbeiter*innen
- Rückmeldung empfangen können – Vereinbarungen treffen können
- Training und Analyse beispielhafter Feedbacksituationen

Effektive Personalauswahl*

Gelungene Personalauswahl ist unverzichtbar für die Bewältigung immer komplexer werdender Aufgaben und das Erreichen unterschiedlichster Ziele einer Organisation. Voraussetzung für das Gelingen der Personalauswahl ist die professionelle Gestaltung des Auswahlprozesses.

Wir vermitteln Ihnen den neuesten Stand im Hinblick auf Personalauswahlverfahren und informieren Sie über den effektiven, ökonomischen und sozial fairen Einsatz verschiedener Auswahlinstrumente, die in den einzelnen Phasen des Auswahlprozesses eingesetzt werden.

- Zum Begriff der „Eignung“
- Die Anforderungsanalyse als Ausgangspunkt der Personalauswahl - Ableiten eines Anforderungsprofils
- Überblick über verschiedene Methoden der Personalauswahl und deren Aussagekraft
- Qualitätsstandards für Personalauswahlverfahren
- Soziale Akzeptanz von Auswahlverfahren
- Anforderungsbezogene Verhaltensdiagnostik der persönlichen und sozialen Kompetenzen
- Stellenwert und Standards des eignungsdiagnostischen Interviews
- Psychologischer Hintergrund von Personenwahrnehmung und -beurteilung
- Beurteilungsfehler/Möglichkeiten ihrer Reduzierung
- Simulation eines Auswahlgesprächs und Übungen zur Beurteilung
- Checkliste zur Vorbereitung von Auswahl-situationen

* s. a. unsere Fortbildungsangebote zur DIN 33430 sowie zu Vorstellungsgesprächen

	Personalfachleute, die bei Stellenbesetzungen mitwirken
	mind. 6 – max. 16 Personen
	2 Tage

Die DIN 33430 Informationsveranstaltung und/oder modulare Fortbildungsreihe





Diese Veranstaltungen wenden sich an Personen, die an berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen im Sinne der DIN 33430 beteiligt sind bzw. an Mitglieder von Auswahlkommissionen.

Im Sommer 2002 wurde die DIN 33430 als verbindlicher Qualitätsstandard zur Gestaltung von Eignungsbegutachtungen formuliert. Die DIN 33430 benennt nicht nur verfahrensbezogene Qualitätsstandards, sondern auch Anforderungen an die in Auswahlverfahren Mitwirkenden.

Die Teilnehmenden erhalten in einer eintägigen Informationsveranstaltung, die auch Auftakt zu einer Fortbildungsreihe sein kann, Informationen und Interpretationshilfen zur DIN 33430. Diese sollen für Qualitätsfragen in der Eignungsbeurteilung/Personalauswahl sensibilisieren sowie helfen, die praktischen Konsequenzen der DIN 33430 für den Prozess der Personalauswahl zu reflektieren.

In weiteren aufbauenden Veranstaltungen sollen die praktischen Konsequenzen der DIN 33430 für die Entwicklung und Durchführung eignungsdiagnostischer Verfahren verdeutlicht sowie Kenntnisse zur Gestaltung aussagekräftiger Interviews vermittelt werden. Darüber hinaus werden wesentliche Ansatzpunkte zur Optimierung des eigenen Beobachtungs- und Beurteilungsverhaltens und damit eine Qualifizierung von „Mitwirkenden“ bei Auswahlverfahren im Sinne der DIN 33430 geboten.

Gerne stellen wir Ihnen die Inhalte der 1–2-tägigen Veranstaltungen Ihrem Bedarf entsprechend zusammen.

	Personen, die an berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen beteiligt sind bzw. Mitglieder von Auswahlkommissionen; z. B. Personalfachleute, Personalentwickler*innen, Führungskräfte, Personalräte, Gleichstellungsbeauftragte		mind. 6 – max. 16 Personen
	je Modul 1 Tag		<ul style="list-style-type: none"> → Modul I: Einführung in die DIN 33430 <ul style="list-style-type: none"> - Entstehungsgeschichte - Ziele und Inhalte der DIN 33430 - Qualitätskriterien und Qualitätsstandards - Die DIN 33430 als Prozessnorm - Rechtsqualität - Konsequenzen für die Planung und Durchführung von eignungsdiagnostischen Verfahren - Durchführungsempfehlungen - Verfahren zur Gewinnung eignungsdiagnostisch relevanter Informationen → Modul II: Strukturierte Einstellungsinterviews → Modul III: Verhaltensbeobachtung und -beurteilung <p>Eine detaillierte inhaltliche Beschreibung der Module II und III senden wir Ihnen auf Wunsch gerne zu.</p>

Erstellen von Anforderungsprofilen

Das Anforderungsprofil bildet die Grundlage systematischer Personalauswahl und Personalentwicklung.

In dieser Veranstaltung wird der elementare Stellenwert des Anforderungsprofils thematisiert. Hierbei soll der Unterschied zwischen Leistungs- und Anforderungsprofil deutlich werden. Methoden zur Ermittlung von Anforderungsprofilen werden gegenübergestellt, wobei Mindeststandards für Anforderungsprofile definiert werden. Die Schritte zur Erstellung eines Anforderungsprofils werden konkret geübt.



- Das Anforderungsprofil als Voraussetzung erfolgreicher Personalauswahl
- Vergleich zwischen Befähigungs- und Anforderungsprofil
- Schnittstelle zu anderen Personalmanagementinstrumenten
- Erarbeitung von Anforderungsprofilen: Methoden und Qualitätsstandards
- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Das Anforderungsprofil als Qualitätsmerkmal
- Praktische Übungen



Mitarbeiter*innen der Fachdienste, die bei Stellenbesetzungen mitwirken, sowie Personalverantwortliche und Personalräte



mind. 6 – max. 16 Personen



1 – 2 Tage

Das Assessment-Center als Personalauswahl- und Personalentwicklungsinstrument

Das Assessment-Center (AC) gilt als das erfolgreichste Instrument der Personalauswahl. Darüber hinaus bieten Potenzial-ACs eine fundierte Grundlage systematischer Personalentwicklung.

Die Teilnehmenden erhalten einen Gesamtüberblick über Prinzipien der AC-Konstruktion und AC-Durchführung. Sie lernen, AC-Verfahren kritisch zu analysieren und die Bedeutsamkeit professioneller Begleitung einzuschätzen.



Führungskräfte, Personalvertretungen, Gleichstellungsbeauftragte



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage



- Was ist ein Assessment-Center?
- Einsatzmöglichkeiten und Aussagekraft des ACs
- Qualitätsstandards*
- AC-Konstruktion
- Gesamtablauf eines ACs
- Der Prozess der Urteilsbildung im AC
- Notwendigkeit der Beobachterschulung
- Umgang mit AC-Ergebnissen
- Bedeutung von Feedback-Gesprächen
- Interner Personalmarkt

* s. a. unsere Fortbildungsangebote zur DIN 33430

Berufungsverfahren



Die Professoren*innen sind in besonderer Weise profilprägend für Ihre Hochschule. Hochschulen müssen somit ein hohes strategisches Interesse daran haben, in einem immer enger werdenden Bewerbermarkt die „Richtigen“ zu finden, d.h. diejenigen zu gewinnen, die in besondere Weise geeignet sind, an den Zielen der Hochschule mitzuwirken.

In Berufungsverfahren geht es darum, „Passgenauigkeit“ herzustellen zwischen den Anforderungen, die die Hochschule und die Aufgaben des jeweiligen Lehrstuhls stellen und den besonderen Fähigkeiten und Kenntnissen künftiger Professor*innen. Den Ablauf dieser Verfahren optimal auf die angestrebte strategische Entwicklung und an aktuellen wissenschaftlichen und handwerklichen Standards der Personalauswahl auszurichten, ist Ziel dieses Workshops. Neben der notwendigen Definition von fachlichen und außerfachlichen Schlüsselkompetenzen, denen eine übergeordnete Bedeutung für die Bewältigung jetziger und künftiger Anforderungen zugesprochen wird, werden handlungsrelevante Empfehlungen für die Diagnoseinstrumente und die Dynamik von Entscheidungsprozessen im Berufungsverfahren ebenso erarbeitet wie Aspekte des Bewerbermarketings.

In dieser 2-tägigen Veranstaltung reflektieren die teilnehmenden (zukünftigen) Mitglieder von Berufungskommissionen ihre Rolle in der Kommission sowie die Prozessschritte des Verfahrens. Sie setzen sich mit den wesentlichen Schritten der Eignungsfeststellung im Berufungsverfahren auseinander sowie mit den Stufen bis zur Auswahlentscheidung auf dem Hintergrund von Hochschulgesetz und Berufsordnung. *(Es empfiehlt sich die Ergänzung durch einen eintägigen Workshop zur Interviewgestaltung im Berufungsverfahren.)*



- Strategische Bedeutung von Berufungsverfahren
- Rechtliche Aspekte
- Eignungsdiagnostische Grundlagen
- Stellenwert des Anforderungsprofils
- Konstruktion des Berufungsverfahrens
- Reduktion von Mess- bzw. Bewertungsfehlern
- Entscheidungsfindungsprozess in der Berufungskommission
- Qualitätsstandards



Mitglieder von Berufungskommissionen



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage

Das strukturierte Vorstellungsgespräch

- (1) für die Besetzung einzelner Stellen
- (2) bei Auszubildenden / Nachwuchskräften

Das Vorstellungsgespräch ist nach wie vor das häufigste und von allen Beteiligten als unverzichtbar bewertete Instrument der Personalauswahl.

Die Teilnehmenden sollen sich der Bedeutung und Zielsetzung des Vorstellungsgesprächs bewusst werden und dessen Aussagekraft kritisch reflektieren. Wie anforderungsbezogene Vorstellungsgespräche gezielt geplant und effizient durchgeführt werden, wird ebenso thematisiert wie die besondere Situation des Bewerbungsgesprächs mit internen Bewerber*innen. Konkrete Aspekte der Frageformulierung bis hin zu rechtlichen Vorgaben für die Durchführung von Vorstellungsgesprächen werden vermittelt. Die Anwendung eines formalisierten Beurteilungsvordrucks zur Auswertung der gewonnenen Erkenntnisse wird geübt wie auch die Reduzierung von Fehlerquellen im Vorstellungsgespräch.



Personalverantwortliche, Personalvertretungen und Fachkräfte, die (1) bei der Wieder- oder Neubesezung einer Stelle oder (2) bei der Auswahl von Auszubildenden bzw. Anwärter*innen mitwirken



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage



- Möglichkeiten und Grenzen von Eignungsprüfungen
- Vergleich des strukturierten Vorstellungsgesprächs mit anderen Methoden
- Rechtliche Probleme und Grenzen: Zulässigkeit von Fragen
- Standardisierung von Vorbereitung und Durchführung eines Vorstellungsgesprächs*
- Multimethodale Interviewgestaltung
- Fragetechniken
- Anwenden eines Leitfadens und Gestaltung eines Beurteilungsbogens
- Beobachtungs- und Beurteilungsfehler
- Auswertung des Vorstellungsgesprächs
- Training und Analyse von Vorstellungsgesprächen unter Verwendung eines Leitfadens und Beurteilungsvordrucks

* s. a. unsere Fortbildungsangebote zur DIN 33430

Feedbackgespräche nach Auswahlverfahren

Feedbackgespräche sind Qualitätsmerkmal* und insbesondere Akzeptanzfaktor für Personalauswahlverfahren.

Die Teilnehmenden sollen sich der Bedeutung von differenzierten Rückmeldungen nach Einstellungs- bzw. Auswahlverfahren bewusst werden. Speziell wird der Zusammenhang zwischen den Anforderungsmerkmalen und den Feedbackinhalten sowie die Bedeutung sensibler, situationsspezifischer Gesprächsführung vermittelt.



- Kriterien für effektives Feedback
- Ablauf und Inhalte von Feedbackgesprächen
- Rückmeldung kritischer Beobachtungen
- Größtmöglicher Nutzen für die Bewerber*innen aus dem Feedback
- Training von Feedbackgesprächen
- Der besondere personalentwicklerische Nutzen des Feedbackgesprächs bei internen Bewerber*innen

* s. a. unsere Fortbildungsangebote zur DIN 33430



Führungskräfte, Personalfachleute



mind. 6 – max. 16 Personen



1 Tag

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG): Konsequenzen für die Personalarbeit und das Führungshandeln

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ist seit dem 1. August 2006 in Kraft. Dies hat vielfältige und weitreichende Konsequenzen für die Personalarbeit. „Gleiches Recht für alle“: Die Verschiedenheit von Menschen in Hinblick auf Alter, Geschlecht, sexuelle Identität, Religion, Weltanschauung, Rasse und Ethnie darf für die Stellenbesetzung keine Bedeutung (mehr) haben.

Hiermit sind neue Anforderungen an die Rechtssicherheit von Verfahren gestellt. Gleichzeitig kann die neue gesetzliche Situation einen Weg ebnen zu einer verständnis- bzw. verständigungsorientierten Unternehmenskultur.



Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwickler*innen



mind. 6 – max. 30 Personen



1 Tag



- Was sind die Hintergründe für ein „Antidiskriminierungsgesetz“?
- Inhalte des AGG
- Auswirkungen auf Personalauswahl: Gestaltung von Ausschreibungen, Verfahrensgestaltung, Zu- und Absagen, Feedbackgespräche
- Auswirkungen auf die Personalentwicklung: Gestaltung von Personalentwicklungszielen, Personalentwicklungskonzepten, Personalentwicklungsinstrumenten
- Konsequenzen für die praktische Führungsarbeit
- Anbindung an Unternehmens- und Qualitätsziele

Fortbildung für Mentor*innen

In vielen Führungssituationen kann die beratende Begleitung durch eine erfahrene Führungskraft hilfreich sein. Mentoring findet hierbei in einem Spannungsfeld zwischen Individual- und Organisationszielen statt. Ziel dieser Veranstaltung ist es, den persönlichen Beitrag zur Führungskräfte- und Organisationsentwicklung zu optimieren sowie geeignete Methoden und Wege zu finden, die eigene Berufs- und Lebenserfahrung jüngeren Kolleg*innen zu vermitteln.



- Stellenwert von Mentoring in der Personal- und Führungskräfteentwicklung
- Mentoring - Coaching - Supervision: Unterschiede und Berührungspunkte
- Erwartungen an Mentorinnen und Mentoren: die Mentorenrolle
- Gestaltung der Beziehung und Zusammenarbeit
- Problematische Aspekte innerhalb der Mentoring-Beziehung
- Gesprächsführung im Mentoringprozess:
 - Gesprächsfördernde Methoden
 - Umgang mit Themen
- Erfolgsfaktoren für Mentoring



Erfahrene Führungskräfte, die eine Funktion als Mentor*in übernehmen wollen



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage

5

Erfolgsfaktor Team