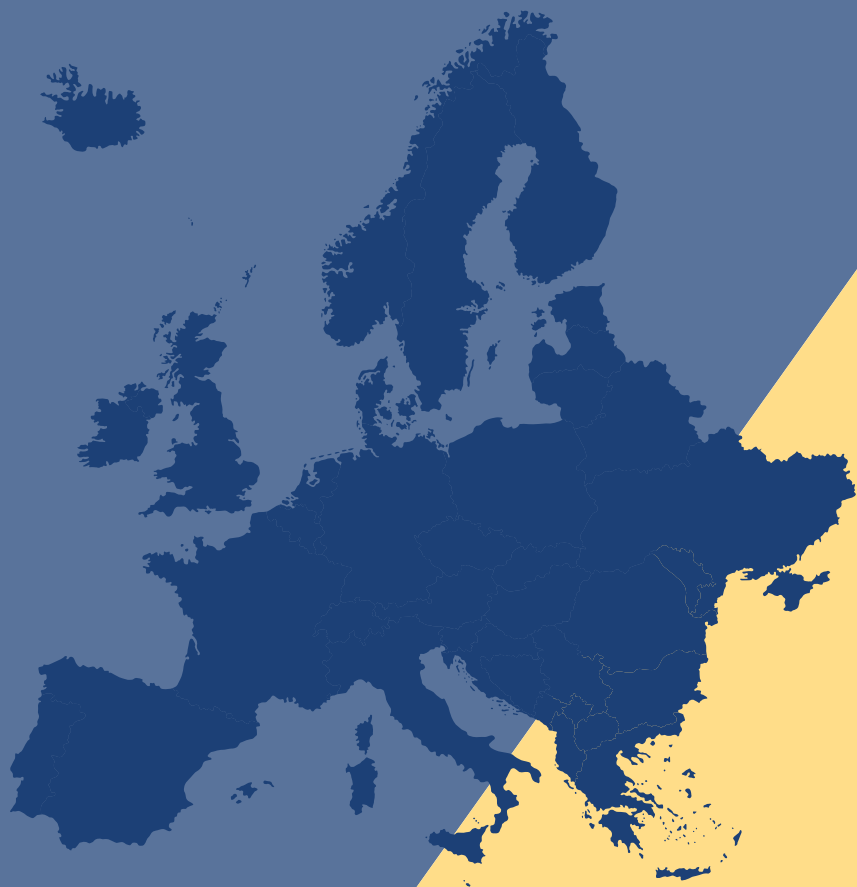




PERSONALENTWICKLUNG IN EUROPA

Moderne Personalführung mit ECVET und europäischen
Transparenzinstrumenten

EIN HANDBUCH

Personalentwicklung in Europa

Moderne Personalführung mit ECVET
und europäischen Transparenzinstrumenten

Ein Handbuch

Sarah Land, Georg Müllner, Enikő Nagy, Adrienn Lengyel, Mojca Cek, Andreja Sever, Johannes Treu, Pia Winkler, Annamaria Cacchione, Marta Palacio, Javier Riaño

Personalentwicklung in Europa

Moderne Personalführung mit ECVET und europäischen Transparenzinstrumenten

Ein Handbuch

Graz, 2016



ECVET in Unternehmen

Von Push zu Pull: ECVET und Transparenzinstrumente in Unternehmen -
Moderne Personalführung mit europäischen Transparenzinstrumenten

2015-1-AT01-KA202-004976



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung der Inhalte dar, die allein die Ansichten der Autoren wiedergeben. Die Kommission kann nicht Verwendungen haftbar gemacht werden, die aufgrund der hierin enthaltenen Informationen vorgenommen werden.

ISBN 978-3-200-04877-5

1	Einleitung	11
2	ECVET und Transparenzinstrumente	19
2.1	Europäisches Leitungspunktesystem für Personen, die eine berufliche Aus- und Weiterbildung (VET) anstreben	21
2.2	Der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR)	26
2.3	Europäisches System zur Übertragung und Akkumulierung von Studienleistungen (ECTS)	31
2.4	Europass.....	32
2.5	EQAVET	34
2.6	CEFR	35
2.7	NARIC.....	36
3	Planen - Personalplanung	39
3.1	Personalplanung – Bedarfsplanung	43
3.2	Methoden für die Bewertung der Personalzusammensetzung	45
3.3	Methoden für die Bewertung des Personalbedarfs	46
3.3.1	Die Stellenplan- bzw. Arbeitsplatzmethode	48
3.3.2	Die Kennzahlenmethode	50
3.4	Personalplanung, ECVET und Europäische Transparenzinstrumente - Synergien und Symbiosen	52
3.5	Trends und Entwicklungen als Herausforderungen für Personalplanungsmodelle	70
3.6	Zusammenfassung	78

4	Mitarbeiter gewinnen - Rekrutierung und Auswahl	81
	4.1 Der Rekrutierungsprozess	83
	4.2 Neue Herausforderungen bei der Mitarbeitergewinnung im Automobilzulieferersegment - ein praktisches Beispiel ...	87
	4.3 Zusammenfassung	93
5	Motivation & Weiterentwicklung	97
	5.1 Fallstudie.....	98
	5.2 Die Planung der persönlichen und beruflichen Weiter- bildung von Arbeitnehmern	100
	5.2.1 Einleitung	100
	5.3 Ein Beispiel für die Anwendung der ECVET-Grundsätze bei der beruflichen Karriereplanung der Mitarbeiter.....	109
	5.4 Zusammenfassung.....	113
6	Mitarbeiter binden - Wie können ECVET-Instrumente für den Personal- entwicklungs- und -weiterbildungsprozess genutzt werden?	115
	6.1 Fallstudie.....	116
	6.1.1 Geeignete ECVET- und europäische Transparenz- instrumente.....	116
	6.1.2 Personalentwicklung und -weiterbildung.....	117
	6.1.3 Übersicht über die Personalführung und mögliche Anwendung von ECVET	118
	6.2 Einleitung.....	119
	6.3 Theoretischer Hintergrund	120
	6.4 Einsatz von ECVET für die Personalentwicklung und -weiterbildung: Einige praktische Beispiele	122
	6.5 Zusammenfassung	134

7 Bewerten - Leistungskontrolle 137

7.1	Fallstudie.....	138
7.2	Leistungskontrolle.....	141
7.2.1	Literaturhinweise	145
7.2.2	Instrumente	145
7.3	Die Fallstudie zum CERTLAB-Projekt	146
7.3.1	Was war der Nutzen von ECVET?	147
7.3.2	Funktionsweise – Teil 1: Beschreibung der Lerner- gebniseinheiten und ECVET-Leistungspunkte	148
7.3.3	Funktionsweise – Teil 2: Bewertung und Zertifizierung	151
7.3.4	Die Testsitzung	151
7.3.5	Nutzung von Portfolios	153
7.4	Nutzen für die Leistungskontrolle - Lektionen, die wir aus unserer Fallstudie gelernt haben	154
7.5	Zusammenfassung	156

8 Führungsentwicklung 159

8.1 Fallstudie.....	160
8.2 Herausforderungen der Unternehmensführung	162
8.3 Einige praktische Beispiele für die Führungsentwicklung.....	166
8.4 Zusammenfassung	174

9 Zusammenfassung 177

Einleitung

Sarah Land



Dieses Handbuch wurde für Personalleiter* und HR-Fachleute entwickelt, die ECVET und andere EU-Transparenzinstrumente im Personalwesen bereits anwenden oder beabsichtigen, diese in Zukunft einzusetzen. Dieses Handbuch stellt das wesentliche Referenzprodukt des Erasmus+-Projekts dar: „Von Push zu Pull: ECVET und Transparenzinstrumente in Unternehmen – Moderne Personalführung mit europäischen Transparenzinstrumenten“ oder kurz: „ECVET goes Business“. Das Handbuch versteht sich als umfassendes Nachschlagewerk für Personalleiter, Berufsberater, Geschäftsführer und Vorgesetzte, um ECVET und die EU-Transparenzinstrumente in ganz Europa verständlich zu machen und in die Arbeitsabläufe der Personalabteilungen einzuführen.

Das Projekt „ECVET goes Business“ zielt auf die Entwicklung eines Konzepts ab, mit dem ECVET und andere europäische Transparenzinstrumente besser auf die Belange von Personalleitern zugeschnitten und in das Personalwesen regionaler Unternehmen jedes Partnerlandes integriert werden können. Bis zum Projektende sollen europäische Unternehmen und Personalleiter in der Verwendung dieser Transparenzinstrumente geschult und damit für die Abläufe im Personalwesen, wie zum Beispiel Karriereplanung, Mitarbeiterweiterbildung, Aufbau von Führungskompetenzen und Leistungskontrolle sowie für andere übliche Personalverfahren, besser ausgestattet sein.

Personalleiter stehen heutzutage unter zunehmendem Druck: Mit schrumpfenden Budgets und Margendruck, mit der Einführung von HR-Technologien, sozialen Netzwerken und Datenanalysen in den Rekrutierungsprozessen geraten herkömmliche Arbeitsabläufe immer mehr in den Hintergrund. Personalleiter sind auf der Suche nach effizienteren Mitteln, um kompetente Mitarbeiter zu führen, zu rekrutieren und auf die neuen Anforderungen in ihren Unternehmen abzustimmen. Das Projekt „ECVET goes Business“ empfiehlt für diese Zwecke ECVET und die EU-Transparenzinstrumente als deutlich zeitsparendere und kosteneffizientere Möglichkeiten, um in der heutigen modernen Geschäftswelt neue Mitarbeiter zu rekrutieren.

Personalführung in einem modernen Geschäftsumfeld bedeutet, dass Personalleiter die Auswirkungen der Globalisierung, die Vielfalt der Arbeitskräfte, den Einsatz von vorübergehend Beschäftigten, die Weiterentwicklung der Qualifikationsanforderungen, die Entscheidungsmitverantwortung der Mitarbeiter und den Bedarf nach modernen Fähigkeiten

* Es sind stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint; aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet.

wie Fremdsprachenkenntnisse und digitale Kompetenz verstehen müssen. Alle diese Herausforderungen, denen Personalleiter heute gegenüberstehen, lassen sich mithilfe von ECVET und anderen EU-Transparenzinstrumenten bewältigen.

In Hinblick auf die Globalisierung herrscht ein allgemeiner Konsens darüber, dass die Rekrutierung von Arbeitnehmern heutzutage nicht mehr an den Landesgrenzen endet. Durch die in ganz Europa geltende Arbeitnehmerfreizügigkeit und den Zuwachs an multinationalen Konzernen ist die Rekrutierung in der Geschäftswelt mittlerweile eine globale Angelegenheit. Ebenso wie es einen weltweiten Pool an Humankapital gibt, aus dem Personalvermittler schöpfen können, müssen Personalleiter gleichzeitig sicherstellen, dass die Mitarbeiter des Unternehmens über die richtigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen verfügen, um die Unternehmensziele auf dem globalen Markt zu erreichen. Sie müssen jedoch auch dafür sorgen, dass eine kulturelle Vielfalt sowie interkulturelle Akzeptanz, Anpassungsfähigkeit und ausreichende Sprachkenntnisse im Unternehmen vorhanden sind, um die Anforderungen zu erfüllen, die durch den globalisierten Absatzmarkt entstehen. Dieser Prozess wird allerdings erschwert, sobald die Fertigkeiten und Kompetenzen, die ausländische Mitarbeiter dem Unternehmen anbieten können, für Personalleiter nicht interpretierbar oder verständlich sind. In diesem Fall stellen EU-Transparenzinstrumente eine praktische Unterstützung dar. Mit ECVET werden die Berufsausbildungs- und Studienprogramme aller EU-Mitgliedstaaten transparent. Auf ähnliche Weise stellt das europäische System zur Übertragung und Akkumulierung von Studienleistungen (ECTS) die Akkreditierung und Anerkennung von ausländischen Qualifikationen grenzüberschreitend sicher. Mit Instrumenten wie dem Europass Lebenslauf („Europass CV“) und dem Europäischen Skills-Pass („European Skills Passport“) können Bewerber ihre Qualifikationen sowie ihre Fertigkeiten und Kompetenzen in einem Format präsentieren, das für Personalleiter in jedem europäischen Land verständlich und auswertbar ist.

Diese Instrumente können ebenfalls genutzt werden, um Vielfalt am Arbeitsplatz zu schaffen. Früher waren die Belegschaften in europäischen Unternehmen meistens homogen. Heutzutage kommen immer mehr Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen. Es besteht auch der Bedarf für diese Vielfalt. Studien zeigen, dass Vielfalt am Arbeitsplatz

eine zentrale Kraft für Innovation und Kreativität ist und vorrangige Bedeutung hat, wenn Unternehmen kompetente Mitarbeiter anwerben und halten möchten (Forbes, 2011). Durch die Verwendung der oben genannten Instrumente, mit denen die im Ausland erworbenen Berufsabschlüsse und -erfahrungen in jedem EU-Land verständlich werden, und durch die Nutzung von Rekrutierungsportalen wie EURES können Personalleiter direkt Arbeitskräfte ansprechen, die aus verschiedensten Berufsfeldern und Ländern stammen und über die Kenntnisse, Kompetenzen und Fertigkeiten verfügen, die ihr Unternehmen benötigt.

EURES ist das von der Europäischen Kommission entwickelte Portal zur beruflichen Mobilität. Es ist ein Kooperationsnetzwerk, das die Freizügigkeit der Arbeitnehmer in den 28 Ländern der EU sowie in der Schweiz, Island, Liechtenstein und Norwegen erleichtern soll. In diesem Kontext und darüber hinaus kommt EURES eine wichtige Aufgabe bei der Bereitstellung spezifischer Informationen und der Stellenvermittlung für Arbeitgeber und Grenzarbeiter in der europäischen Grenzregion zu. In der Praxis stellt EURES diese Dienstleistungen über das Portal und über das Netzwerk seiner rund 1.000 EURES-Berater bereit, die tagtäglich in Kontakt zu Stellensuchenden und Arbeitgebern in ganz Europa stehen. Die Online-Plattform bietet Personalleitern ein zentrales Portal, um Stellenangebote zu veröffentlichen und Arbeitssuchende aus ganz Europa zu erreichen. Alternativ können sie über die EURES-Niederlassungen nach Mitarbeitern suchen. Das Portal hat sich insbesondere bei der Rekrutierung von Aushilfskräften als sehr hilfreich erwiesen.

Wenn Fachkräfte für befristete Arbeitsverhältnisse benötigt werden, könnte die Rekrutierung eines Mitarbeiters aus dem Ausland, der Auslandserfahrungen im Gastgeberland machen möchte, eine gute Option für das jeweilige Unternehmen sein. Diese Vielfalt am Arbeitsplatz könnte einen frischen Wind an Kreativität, Innovation und neuen Denkweisen sowie bewährte Vorgehensweisen aus Unternehmen anderer europäischer Länder mit sich bringen. EURES kann hierbei von Nutzen sein. Personalleiter können über dieses Portal nach Europass Lebensläufen, Europäischen Skills-Pässen und nach Profilen suchen, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen. Personalleiter können dieses Portal außerdem nutzen, um Bewerbungen anzusehen, zu speichern und zu organisieren, um den Rekrutierungsprozess übersichtlicher zu gestalten und gleichzeitig einen Pool an kompetenten Mitarbeitern auf-

zubauen, der ihnen, angefangen von potenziellen Arbeitnehmern in ihrer Region bis zu Arbeitssuchenden aus ganz Europa, zur Verfügung steht.

Ein weiteres Problem für Personalabteilungen in ganz Europa sind die sich ständig weiterentwickelnden Qualifikationsanforderungen innerhalb der Belegschaft. Unternehmen fordern heute einen zunehmend höheren Bildungs- und Erfahrungsgrad, wenn es darum geht, freie Stellen zu besetzen. Aufgrund dieser Anforderung sind Personalleiter gezwungen, Beziehungen zu Weiterbildungsinstituten und höheren Bildungseinrichtungen aufzubauen, um ihren Weiterbildungsbedarf mitzuteilen und zu erklären, was Absolventen benötigen, um den Arbeitsmarkt zu betreten, nachdem sie ihre Qualifikation erworben haben. Bei der Begegnung von Arbeitswelt und Bildungswesen entstehen manchmal Sprachbarrieren, die eine gegenseitige Verständigung erschweren. Dann sollten die EU-Transparenzinstrumente, ECVET, ECTS und der Europäische Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen in die Personalverfahren und -richtlinien eingebunden werden. Diese EU-Instrumente dienen dazu, Bildungsabschlüsse in Europa über Ländergrenzen hinweg leichter zugänglich und lesbar zu machen, aber auch dazu, die Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen auf jedem Bildungsniveau für all jene, die nicht im Bildungswesen tätig sind, verständlicher darzustellen.

Auch können sich die in diesem Handbuch beschriebenen ECVET- und EU-Transparenzinstrumente als nützlich erweisen, wenn es darum geht, Mitarbeitern mehr Selbstverantwortung zu übertragen.

Die Selbstverantwortung oder Befähigung von Mitarbeitern („Employee Empowerment“) ist ein neuer Trend im Personalwesen, da sich Arbeitnehmer heutzutage mehr Mitbestimmung bei Entscheidungen wünschen, die sich auf ihre aktuelle Funktion und ihre zukünftige berufliche Entwicklung beziehen. Einige Aspekte von Mitarbeiterfähigkeiten, wie zum Beispiel Teamarbeit und Delegation, können mit den traditionellen Personalverfahren abgedeckt werden; in Bezug auf berufliche Entwicklung, Höherqualifizierung und Zielsetzung können jedoch die EU-Transparenzinstrumente eine bedeutende Rolle spielen, um die Weiterentwicklung und Zufriedenheit der Arbeitnehmer sicherzustellen. Eine effektive Mitarbeiterbefähigung kann umfangreiche Fortbildungen zum Aufbau weiterer Kompetenzen erforderlich machen. Auch müssen Arbeitgeber mit Anreizen motiviert werden. In diesem Sinne haben Mit-

arbeiter durch die Entwicklung von Instrumenten, wie den Europass-Dokumenten, ECVET und ECTS, die Freiheit, sich eine kürzere oder längere Zeit im Ausland aufzuhalten. Wenn eine Spezialausbildung benötigt wird, müssen Mitarbeiter möglicherweise eine Fortbildung im Ausland absolvieren, um die gewünschten Qualifikationen zu erwerben oder die bevorzugten Kompetenzen zu entwickeln. So können Personalleiter mithilfe von Transparenzinstrumenten geeignete Bildungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter finden. Auch lassen sich gemeinsam mit den Mitarbeitern die Möglichkeiten zur Höherqualifizierung bewerten und Fortbildungen von Mitarbeitern dokumentieren, falls diese im Ausland durchgeführt wurden.

Wenn Personalleiter die modernen Technologien und EU-Transparenzinstrumente in ihren derzeitigen Personalverfahren effektiv einsetzen, können sie Kosten- und Zeitwänge und damit ihre eigene Auslastung und die Auswirkungen auf das Unternehmen minimieren. Allzu lange wurden ECVET und die anderen EU-Transparenzinstrumente allein im Bildungswesen genutzt. Mit den Anforderungen moderner Unternehmen, so die Auffassung des Teams, das für das Projekt „ECVET goes Business“ zuständig ist, sei jetzt die Zeit gekommen, diese Instrumente in die derzeitigen Personalverfahren einzubinden und von Personalleitern, Geschäftsinhabern, Berufsberatern und Bewerbungstrainern umfassend in dem Rekrutierungsprozess für ihre Unternehmen eingesetzt zu werden. Dieses Projekt hat zum Ziel, einen Paradigmenwechsel herbeizuführen und die Verwendung und Umsetzung dieser Transparenzinstrumente in Europa zu unterstützen. Dabei geht es darum, den „Push“ der Informationen, die für und vom Bildungswesen erstellt wurden und für die Geschäftswelt nicht immer verständlich sind, in einen „Pull“-Prozess zu verwandeln, um auf Personalleiter, Geschäftsleute und Unternehmen zuzugehen und sie an diese Instrumente heranzuführen. Dieses Mal findet die Begegnung in ihrem Geschäftsumfeld statt. Die innovativen EU-Transparenzinstrumente werden in einer für sie vertrauten Sprache erläutert und darüber hinaus mit Fallstudien und Beispielen belegt, so dass sie für Personalleiter verständlicher werden und sich problemlos in die täglichen Arbeitsabläufe integrieren lassen. Dies sind die allgemeinen Zielsetzungen des Projekts „ECVET goes Business“ und die Schwerpunkte dieses Handbuchs.

ECVET und Transparenzinstrumente

Sarah Land

2

Um eine breite Akzeptanz der EU-Transparenzinstrumente im Personalwesen zu erreichen, hat das Team des Projekts „ECVET goes Business“ gemeinsam dieses Handbuch erstellt. Jedes Kapitel beschreibt die Anwendung und Eignung der EU-Transparenzinstrumente für ein bestimmtes Verfahren, das sich auf die moderne Personalführung bezieht. Das Projektteam ist sich bewusst, dass sich die Arbeitswelt ständig ändert. Faktoren wie Globalisierung, Vielfalt am Arbeitsplatz, Aushilfskräfte, Entscheidungsmitverantwortung der Mitarbeiter sowie der Bedarf nach Höherqualifizierung der Mitarbeiter, um moderne Fähigkeiten in Bezug auf IT, digitale Medien und soziale Netzwerke zu entwickeln, haben einen Einfluss auf das Personalwesen in Unternehmen. Leider finden ECVET und andere EU-Transparenzinstrumente jedoch weder bei Arbeitssuchenden oder Arbeitnehmern noch bei Personalleitern oder Personalvermittlern eine breite Akzeptanz, um sie in die modernen Geschäftsabläufe, insbesondere im Personalwesen, einzuführen. Dieses erste Kapitel bietet Personalleitern eine Einleitung und eine Übersicht über ECVET und andere EU-Transparenzinstrumente, die im Personalwesen angewendet werden können, um HR-Verantwortliche in ganz Europa zu unterstützen.

2.1 Europäisches Leistungspunktesystem für Personen, die eine berufliche Aus- und Weiterbildung (VET) anstreben

Das Europäische Leistungspunktesystem (ECVET) soll es Personen, die eine berufliche Aus- und Weiterbildung (VET) anstreben, erleichtern, sich in verschiedenen Ländern ausbilden zu lassen und Zugang zu lebenslangen Bildungsmöglichkeiten zu gewinnen. Ebenso soll es Personalvermittler in ganz Europa dabei unterstützen, Arbeitskräfte aus allen Mitgliedstaaten der EU zu rekrutieren, gezielt Mitarbeiter einzustellen, die über die Fähigkeiten verfügen, die ein Unternehmen benötigt, und somit zur Weiterentwicklung der Belegschaft beizutragen. Dieses Leistungspunktesystem vereinfacht die Ansammlung, Übertragung und Anrechnung von Leistungspunkten in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (CEDEFOP, 2015). Auf diese Weise ist ECVET ein nützliches Instrument für Personalleiter, vor allem während der Rekrutierungsphase, da es die Berufsabschlüsse, die in anderen Ländern Europas erworben wurden, verständlicher darstellt.

ECVET ermöglicht die Übertragung und Anerkennung von VET, indem es Lernergebniseinheiten als Bestandteil von Qualifikationen beschreibt, die überprüft und bewertet werden können. Es gibt die Größe der Einheiten und Qualifikationen in ECVET-Punkten an. 60 ECVET-Punkte entsprechen einem in Vollzeit absolvierten Ausbildungs-/Studienjahr. ECVET bietet außerdem ein Rahmenwerk, das Aus- und Weiterbildungen im Ausland sowie die Übertragbarkeit von Berufsabschlüssen fördert. Zu diesem Zweck werden Prinzipien und technische Spezifikationen festgelegt und bestehende nationale Gesetze und Vorschriften herangezogen.

ECVET hat zum Ziel, Menschen mehr Kontrolle über ihre eigenen Lernerfahrungen zu geben und ihnen zu ermöglichen, in unterschiedlichen Ländern zu arbeiten und berufsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen zu verfolgen. In diesem System können die Prüfung, Anerkennung und Ansammlung von beruflichen Fertigkeiten und Kenntnissen, die während eines Aufenthalts in einem anderen Land erworben wurden, vereinfacht werden. Die zentralen Kriterien für die Bewertung und Überprüfung dieser Qualifikationen sind die Lernergebnisse des Einzelnen.

Die Lernenden bekommen „Leistungspunkte“ für ihre Lernergebnisse, die von einem Qualifikationssystem eines EU-Landes auf ein anderes übertragen und außerdem in unterschiedlichen Ländern oder in unterschiedlichen Situationen angesammelt werden können

2.1.1 Übersicht über die ECVET-Lernergebnisse, Leistungspunkte und Übertragung von Leistungspunkten

Lernergebnisse im ECVET

Für die Umsetzung von ECVET müssen Qualifikationen mithilfe von Lernergebnissen beschrieben werden. Lernergebnisse können anschließend zusammengefasst werden, um Einheiten zu bilden. Eine Einheit ist eine Komponente einer Qualifikation, die aus zusammenhängenden Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen besteht, die überprüft und bewertet werden können. Für die überprüften Lernergebnisse werden „Leistungspunkte“ vergeben, die für eine Qualifikation angesammelt werden können. Leistungspunkte ermöglichen die Übertragung von Lernkontexten und die Ansammlung von Lernergebnissen. ECVET verwendet Lernergebnisse als Basis für die Übertragung und Ansammlung von Leistungspunkten. Auf diese Weise dienen Lernergebnisse im ECVET-Modell als guter Referenzpunkt für Personalleiter; sie geben eine Beschreibung der Ausbildung, die potenzielle Arbeitnehmer im Ausland absolviert haben, so dass nachvollziehbar ist, ob der Bewerber die Kernkompetenzen besitzt, die für die ausgeschriebene Stelle gefordert werden.

● ECVET-Punkte

ECVET-Punkte sind eine numerische Darstellung der Gesamtgewichtung von Lernergebnissen bei einer Qualifikation und der relativen Gewichtung der Einheiten in Bezug auf die Qualifikation. Zusammen mit den Beschreibungen der Lernergebnisse und Informationen über den Bildungsgrad können Bildungsabschlüsse mit den ECVET-Leistungspunkten besser verständlich gemacht werden. Die einer Qualifikation zugeteilten ECVET-Punkte können zusammen mit anderen Angaben beispielsweise

den Umfang der Qualifikation (klein oder groß) anzeigen. ECVET-Punkte sind ein praktisches und einfach verständliches Mittel für Personalleiter, um die berufliche Bildung von Arbeitnehmern, die im Ausland erworben wurde, zu interpretieren. Wenn man der Ausbildung, die im Ausland absolviert wurde, einen numerischen Wert zuteilt, ist es einfach, andere europäische Berufsabschlüsse mit inländischen Abschlüssen zu vergleichen, indem die jedem Bildungsprogramm zugewiesenen ECVET-Punkte gleichgesetzt werden

- **Übertragung und Ansammlung von ECVET-Leistungspunkten**

Die Leistung für Lernergebnisse (d.h. zugeteilte „Leistungspunkte“) bezeichnet die Lernergebnisse des Einzelnen, die bewertet und für eine Qualifikation angesammelt oder auf andere Studiengänge oder Berufsabschlüsse übertragen werden können. Leistung bezieht sich auf die Tatsache, dass der Lernende die erwarteten (und positiv bewerteten) Lernergebnisse erzielt hat und dass das Ergebnis der Bewertung in einem persönlichen Leistungsnachweis dokumentiert wurde.

ECVET ermöglicht die Ansammlung von Leistungspunkten, indem Lernergebniseinheiten verwendet werden, die nach und nach bewertet, überprüft und anerkannt werden können. Das Rahmenwerk basiert auf Regeln für Qualifikationssysteme und Anforderungen für das Ansammeln von Leistungspunkten. Diese Regeln definieren, welche Lernergebnisse für eine Qualifikation gesammelt und wie sie bewertet und überprüft werden. So vereinfacht das ECVET-Modell die Rekrutierung ausländischer Arbeitnehmer, da im Ausland erworbene Bildungsabschlüsse mithilfe der ECVET-Struktur analysiert und in einem gemeinsamen europäischen Modell gefiltert werden können. Dieses Modell ist für Personalleiter und HR-Verantwortliche in allen Mitgliedsstaaten der EU leicht interpretierbar.

2.1.2 Technische ECVET-Komponenten

Es gibt bestimmte Elemente des ECVET-Modells, die speziell für den europäischen Bildungs- und Ausbildungssektor gelten und weniger auf die Personalführung anwendbar sind. Dazu gehören die Partnerschaftsvereinbarung und die Lernvereinbarung. Die Übersicht dieser technischen ECVET-Komponenten wurde allein zu Informationszwecken im Folgenden aufgenommen.

- **Partnerschaftsvereinbarung** ist ein Rahmenvertrag zwischen Partnerorganisationen aus zwei oder mehreren Ländern, die die Kooperationsvereinbarungen und -verfahren bestätigt. Sie legt die Rollen der beteiligten Parteien dar und beschreibt die Bedingungen, unter denen die Lernergebnisse erzielt, bewertet und potenziell zwischen Ländern übertragen werden können.
- Die **Lernvereinbarung** definiert und beschreibt die Bedingungen für den Auslandsaufenthalt des Lernenden. Während die Partnerschaftsvereinbarung Informationen zu den erzielbaren Lernergebnissen enthält und einen Leitfaden für die Übertragung bietet, liefert die Lernvereinbarung ausführlichere Informationen zu den Lernzielen und -inhalten, die sich speziell auf die Zielsetzungen beziehen, die der Lernende mit dem Austausch realisieren möchte.

Eine weitere technische ECVET-Komponente ist der persönliche Leistungsnachweis. Der Leistungsnachweis ist eine Übersicht über die akademischen Leistungen des Lernenden und enthält ausführliche Informationen zu den Lernergebnissen, die positiv bewertet wurden. Dieser Leistungsnachweis ist eine nützliche Ressource für Personalleiter und Personalverantwortliche, da er eine Übersicht darüber bietet, welche Ausbildungen im Ausland stattgefunden haben und welche Kompetenzen der Lernende erworben hat. Das ist insbesondere hilfreich für Personalverantwortliche, um die Kernkompetenzen des Arbeitnehmers zu bestimmen, vor allem dann, wenn das Unternehmen eine kompetenzabhängige Gehaltsstruktur anwendet.

ECVET wurde als Instrument entwickelt, das Lernende aus ganz Europa dabei unterstützen soll, Auslandsaufenthalte in anderen EU-Ländern zu verbringen, um die berufliche Aus- und Weiterbildung abzuschließen. ECVET soll zusammen mit anderen EU-Instrumenten, wie zum Beispiel dem Europass und dem Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR), verwendet werden, um die freie Mobilität in der Erwachsenenbildung in Europa positiv zu beeinflussen. Eine Folge von ECVET ist, dass es die Arbeitnehmerfreizügigkeit im gesamten europäischen Arbeitsmarkt ermöglicht, indem Qualifikationen in allen Mitgliedsstaaten besser verständlich gemacht werden. Das bedeutet außerdem, dass die in unterschiedlichen europäischen Ländern erworbenen Qualifikationen vergleichbar sind und von den Arbeitgebern in diesen Ländern nachvollzogen werden können. ECVET arbeitet Hand in Hand mit dem Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR), um die europäischen Berufsabschlüsse transparenter darzustellen, die Mobilität der Arbeitnehmer und Lernenden zu fördern und den Zugang zu lebenslangen Bildungsmöglichkeiten zu ermöglichen.

2.2 Der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR)

Der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR) „*ist ein gemeinsamer europäischer Referenzrahmen, der dazu dient, die Bildungssysteme der Länder zu vereinheitlichen und die Bildungsabschlüsse in Europa über Ländergrenzen hinweg leichter zugänglich und verständlich zu machen*“ (Europäische Kommission, 2008). Er dient als Übersetzungshilfe für die Kommunikation und Vergleichbarkeit von Bildungssystemen in Europa.

Der EQR wurde eingeführt, um eines der primären Ziele der Europäischen Union zu unterstützen: den freien Verkehr von Personen in Europa. Die Interpretation und Anerkennung von Abschlüssen, Diplomen und Zertifikaten, die in den unterschiedlichen nationalen Schul- und Bildungssystemen der 28 Mitgliedstaaten der EU ausgestellt werden, standen dem Erreichen dieses Ziels im Wege. Aus diesem Grund hat die EU eine Übersetzungshilfe entwickelt, um die Bildungsabschlüsse der Länder leichter verständlich zu machen und so die Mobilität von Arbeitnehmern und Lernenden in ganz Europa zu fördern. Diese Übersetzungshilfe ist der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (Europäische Kommission, 2016). Der EQR unterstützt die Kommunikation und Vergleichbarkeit von Bildungssystemen der einzelnen Länder. Kernstück des EQR sind acht gemeinsame europäische Referenzstufen, die in Bezug auf Lernergebnisse beschrieben werden und die Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen hervorheben, die mit den Qualifikationen der 8 Stufen verbunden sind. So wird die Qualifikation eines Bewerbers, die einer EQR-Stufe zuordenbar ist, für Arbeitgeber oder Abteilungsleiter besser verständlich, da sie die Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen eindeutig definiert. Um den EQR zu verstehen, ist es zunächst wichtig, die 8 Stufen zu kennen, die anhand einer Reihe von Deskriptoren definiert werden, die die Lernergebnisse in Bezug auf Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen anzeigen, wie in der folgenden Tabelle aufgeführt:

EQF Stufe	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzen
	<i>Im Kontext des EQR wird unter Kenntnissen Theorie- und/oder Faktenwissen verstanden</i>	<i>Im Kontext des EQR werden Fertigkeiten als kognitiv und praktisch beschrieben</i>	<i>Im Kontext des EQR wird Kompetenz in Bezug auf Verantwortung und Selbstständigkeit beschrieben</i>
Stufe 1	Grundlegendes Allgemeinwissen.	Grundlegende Fertigkeiten, die zur Ausführung einfacher Aufgaben erforderlich sind.	Arbeiten oder Lernen unter direkter Anleitung in einem vorstrukturierten Kontext.
Stufe 2	Grundlegendes Faktenwissen in einem Arbeits- oder Lernbereich.	Grundlegende kognitive und praktische Fertigkeiten, die zur Nutzung relevanter Informationen erforderlich sind, um Aufgaben auszuführen und Routine-probleme unter Verwendung einfacher Regeln und Werkzeuge zu lösen.	Arbeiten oder Lernen unter Anleitung mit einem gewissen Maß an Selbstständigkeit.
Stufe 3	Kenntnisse von Fakten, Grundsätzen, Verfahren und allgemeinen Begriffen in einem Arbeits- oder Lernbereich.	Eine Reihe kognitiver und praktischer Fertigkeiten zur Erledigung von Aufgaben und zur Lösung von Problemen, wobei grundlegende Methoden, Werkzeuge, Materialien und Informationen ausgewählt und angewandt werden.	Verantwortung für die Erledigung von Arbeits- oder Lernaufgaben übernehmen; Bei der Lösung von Problemen das eigene Verhalten an die jeweiligen Umstände anpassen.

Stufe 4	Breites Spektrum an Theorie- und Faktenwissen in einem Arbeits- oder Lernbereich.	Eine Reihe kognitiver und praktischer Fertigkeiten, die erforderlich sind, um Lösungen für spezielle Probleme in einem Arbeits- oder Lernbereich zu finden.	Selbstständiges Tätigwerden innerhalb der Handlungsparameter von Arbeits- oder Lernkontexten, die in der Regel bekannt sind, sich jedoch ändern können; Beaufsichtigung der Routinearbeit anderer Personen, wobei eine gewisse Verantwortung für die Bewertung und Verbesserung der Arbeits- oder Lernaktivitäten übernommen wird.
Stufe 5	Umfassendes, spezialisiertes Theorie- und Faktenwissen in einem Arbeits- oder Lernbereich sowie Bewusstsein für die Grenzen dieser Kenntnisse.	Umfassende kognitive und praktische Fertigkeiten die erforderlich sind, um kreative Lösungen für abstrakte Probleme zu erarbeiten.	Leiten und Beaufsichtigen in Arbeits- oder Lernkontexten, in denen nicht vorhersehbare Änderungen auftreten; Überprüfung und Entwicklung der eigenen Leistung und der Leistung anderer Personen.
Stufe 6	Fortgeschrittene Kenntnisse in einem Arbeits- oder Lernbereich unter Einsatz eines kritischen Verständnisses von Theorien und Grundsätzen.	Fortgeschrittene Fertigkeiten, die die Beherrschung des Faches sowie Innovationsfähigkeit erkennen lassen, und zur Lösung komplexer und nicht vorhersehbarer Probleme in einem spezialisierten Arbeits- oder Lernbereich nötig sind.	Leitung komplexer fachlicher oder beruflicher Tätigkeiten oder Projekte und Übernahme von Entscheidungsverantwortung in nicht vorhersehbaren Arbeits- oder Lernkontexten; Übernahme der Verantwortung für die berufliche Entwicklung von Einzelpersonen und Gruppen.

Stufe 7	Hoch spezialisiertes Wissen, das zum Teil an neueste Erkenntnisse in einem Arbeits- oder Lernbereich anknüpft, als Grundlage für innovative Denkansätze und/oder Forschung; Kritisches Bewusstsein für Wissensfragen in einem Bereich und an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Bereichen.	Spezialisierte Problemlösungsfertigkeiten im Bereich Forschung und/oder Innovation, um neue Kenntnisse zu gewinnen und neue Verfahren zu entwickeln sowie um Wissen aus verschiedenen Bereichen zu integrieren.	Leitung und Gestaltung komplexer, unvorhersehbarer Arbeits- oder Lernkontexte, die neue strategische Ansätze erfordern; Übernahme von Verantwortung für Beiträge zum Fachwissen und zur Berufspraxis und/oder für die Überprüfung der strategischen Leistung von Teams.
Stufe 8	Spitzenkenntnisse in einem Arbeits- oder Lernbereich und an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Bereichen.	Weitest fortgeschrittene und spezialisierte Fertigkeiten und Methoden, einschließlich Synthese und Evaluierung, zur Lösung zentraler Fragestellungen in den Bereichen Forschung und/oder Innovation und zur Erweiterung oder Neudefinition vorhandener Kenntnisse oder beruflicher Praxis.	Fachliche Autorität, Innovationsfähigkeit, Selbständigkeit, wissenschaftliche und berufliche Integrität und nachhaltiges Engagement bei der Entwicklung neuer Ideen oder Verfahren in führenden Arbeits- oder Lernkontexten, einschließlich der Forschung.

Der EQR dient nicht nur als Rahmenwerk, sondern bietet ebenso eine Vielzahl an Transparenzinstrumenten, Begleitwerkzeugen und Initiativen, die alle zum Ziel haben, die Mobilität von Arbeitnehmern in Europa zu fördern. Zu diesen Instrumenten gehören ECVET, Europass, EQAVET und das Europäische System zur Übertragung und Akkumulierung von Studienleistungen (ECTS); alle sollen die Mobilität einer breiten Gruppe von Menschen aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen und Branchen unterstützen.

2.3 Europäisches System zur Übertragung und Akkumulierung von Studienleistungen (ECTS)

Das Europäische System zur Übertragung und Akkumulierung von Studienleistungen (ECTS) macht Studienabschlüsse in Europa transparenter und vereinfacht die Anerkennung aller Studienabschlüsse durch Arbeitgeber und Universitäten in ganz Europa. ECTS funktioniert, indem es dafür eintritt, dass die Institutionen, die ECTS anwenden, ihre Vorlesungsverzeichnisse online stellen, einschließlich ausführlicher Beschreibungen der Studienprogramme, Lerneinheiten, universitären Vorschriften und Studentenwerke. Kursbeschreibungen enthalten „Lernergebnisse“ (d.h. was Studierende am Ende des Kurses wissen, kennen und können müssen) und den Arbeitsaufwand (d.h. die Stundenzahl für das Präsenz- und Selbststudium, die die Studierenden für gewöhnlich aufwenden müssen, um diese Ergebnisse zu erreichen). Jedes Lernergebnis wird in Leistungspunkten ausgedrückt. Die Annahme ist ein Aufwand von 1500 bis 1800 Stunden pro akademischem Jahr. Ein Leistungspunkt entspricht im Allgemeinen 25-30 Stunden Arbeit. Dieses System ist in Europa ausgereift und weit verbreitet, was bedeutet, dass Studienabschlüsse, die zum Beispiel in Polen erworben wurden, mit jenen vergleichbar sind, die man an spanischen Universitäten erwerben kann; auch Studiengänge in Schweden haben den gleichen Wert wie die an britischen Universitäten. Personalleiter, die selbst eine Universität im Ausland besuchen, einen Auslandsaufenthalt zur Weiterbildung eines Arbeitnehmers empfehlen oder Arbeitnehmer rekrutieren möchten, die einen Studienabschluss der Stufe 3 an einer Universität eines anderen europäischen Landes erworben haben, erhalten somit eine wertvolle Unterstützung.

2.4 Europass

Der Europass ist eines der praktischsten EU-Transparenzinstrumente für Personalleiter. Er wurde entwickelt, um die Mobilität der europäischen Arbeitnehmer zu fördern, Menschen bei der Arbeit und Ausbildung im Ausland zu unterstützen und ihre Berufsabschlüsse und -erfahrungen in jedem europäischen Land anrechenbar und verständlich zu machen. Der Europass besteht aus fünf Dokumenten, mit denen die Fertigkeiten und Qualifikationen einer Person in allen EU-Mitgliedsstaaten verständlich dargestellt werden. Diese sind:

- **Lebenslauf und Europäischer Skills-Pass:** Der Lebenslauf („Europass CV“ und „European Skills Passport“) hilft Arbeitssuchenden dabei, ihre akademischen, berufsbildenden und beruflichen Leistungen effektiv und übersichtlich zu präsentieren, wenn sie sich auf eine Stelle bewerben. Diese Vorlage ermöglicht Arbeitssuchenden, ihre Fertigkeiten und Kompetenzen hervorzuheben. Das heißt, dass ihr Lebenslauf mit dieser Vorlage verständlicher in Bezug auf die Kernkompetenzen ist, die in einer Stellenausschreibung aufgeführt werden. Der Europäische Skills-Pass (ESP) ist ein elektronisches Portfolio, das den Lebenslauf eines Arbeitssuchenden stützen soll. Dieses Portfolio kann Kopien anderer Europass-Instrumente sowie Qualifikationsnachweise, Referenzschreiben von vorherigen Arbeitgebern oder eine Übersicht über abgeschlossene Sprachkurse usw. enthalten. Für Personalleiter ist der ESP ein sehr wertvolles Instrument, da er die Angaben im Lebenslauf belegt. Dieses Portfolio kann die Vorauswahl unterstützen, da Personalleiter Bewerbungen anhand der Kompetenzen filtern können, die im Europass-Lebenslauf genannt und durch Dokumente im Portfolio belegt werden. Wenn eine neue Position in einem Unternehmen ausgeschrieben wird, können Personalleiter die Bewerber bitten, den Europass Lebenslauf zu benutzen, damit sie sich ein besseres Bild über die Fertigkeiten und Kompetenzen der Bewerber machen können.
- **Europass Mobilität („Europass Mobility“):** Der Europass Mobilität hilft Menschen, einen Zeitraum zu beschreiben, den sie im Ausland für die Aus- und Fortbildung verbracht haben; er kann außerdem verwendet werden, um ehrenamtliche Tätigkeiten oder Berufspraktika zu beschrei-

ben, die in einem anderen europäischen Land ausgeübt wurden. Dieses Dokument ist für Personalleiter besonders nützlich, wenn sie planen, Arbeitnehmer ins Ausland zu schicken, um ihre Ausbildung zu beenden, und ein Dokument benötigen, mit dem die Fertigkeiten und informellen Qualifikationen, die Arbeitnehmer in einem anderen EU-Land erworben haben, dokumentiert werden können.

- **Sprachenpass („Language Passport“):** Dabei handelt es sich um ein Selbstbewertungsdokument, in dem Arbeitnehmer ihr Kompetenzniveau in einer Fremdsprache beschreiben können. Es ist mit dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen (CEFR) verbunden, da diejenigen, die die Passvorlage ausfüllen, gebeten werden, ihre Sprachkompetenz auf der Grundlage der sechs Kompetenzniveaus des CEFR auszuwählen. Personalleiter sollten potenzielle Arbeitnehmer bitten, den Sprachenpass auszufüllen, wenn Sprachkenntnisse für die neue Stelle in ihrem Unternehmen verlangt werden.
- **Zeugniserläuterungen („Certificate Supplement“):** Dieses Dokument beschreibt die Kenntnisse und Fertigkeiten, die von den Inhabern von Berufsabschlusszeugnissen und Schulungsnachweisen erworben wurden, vorausgesetzt, dass sie diesen Berufsabschluss im Ausland erlangt haben. Es ist mit dem ECVET-Modell verbunden und ermöglicht Menschen, ihre Fertigkeiten und Kompetenzen, die sie durch diese Ausbildung erworben haben, zu beschreiben.
- **Diplomzusatz („Diploma Supplement“):** Dieser Anhang zum Prüfungszeugnis beschreibt die Kenntnisse und Fertigkeiten, die von Hochschulabsolventen erworben wurden. Er gibt Arbeitgebern ausführlichere Informationen in Bezug darauf, was potenzielle Arbeitnehmer in ihrem Studium gelernt haben, und ist mit dem ECTS-Modell verknüpft.

Europass makes the comparison of skills, competences and qualifications in different countries and different organisations possible; and is one of the most useful tools which can be integrated into HR best practices because it was designed to help citizens of Europe to communicate their skills and qualifications effectively when looking for a job or training opportunity and also to help employers understand the skills and qualifications of the European workforce.

2.5 EQAVET

Das EU-Instrument zur Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung („EU Quality Assurance in Vocational Education and Training - EQAVET“) ist ein Angebot für die EU-Mitgliedstaaten, Beschreibungen und Indikatoren zu nutzen, um die Qualität ihrer Berufsbildungssysteme zu verbessern. Dieses Instrument bietet einen Leitfaden für den Aufbau eines Qualitätssicherungssystems und enthält Beispiele für unterschiedliche Vorgehensweisen, die von den Mitgliedstaaten verwendet werden. EQAVET ist ein europäisches Instrument für die Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung, das von den EU-Mitgliedstaaten im Juni 2009 angenommen wurde und mit den anderen europäischen Instrumenten, wie zum Beispiel dem EQR und ECVET, verbunden ist. Das Rahmenwerk basiert auf einem Zyklus der Qualitätssicherung und Verbesserung, der aus vier Phasen besteht: Planung, Umsetzung, Analyse und Bewertung sowie ergänzend Überprüfung und Überarbeitung. Dieses Modell wurde entwickelt, um die Qualität der beruflichen Bildung eines Landes zu bewerten und zu verbessern.

EQAVET stellt einen Gewinn für das Personalwesen dar, weil Bildungseinrichtungen früher oft gegensätzliche und uneinheitliche Qualitätsstandards bei der Entwicklung und Bereitstellung von Bildungsinhalten angewendet haben, bevor dieses Rahmenwerk von den Ländern übernommen wurde. Während ECVET Berufsabschlüsse in den EU-Mitgliedstaaten vergleichbar macht, stellt EQAVET sicher, dass die Qualität der Lehre und des Lernens ebenfalls vergleichbar ist; das bedeutet, dass Personalverantwortliche ihre Arbeitnehmer bei Bedarf für eine hochwertige Spezialausbildung ins Ausland schicken oder gleichermaßen Arbeitnehmer aus dem Ausland rekrutieren können, ohne die Qualität der Ausbildung, die sie erhalten haben, anzweifeln zu müssen.

2.6 CEFR

CEFR ist die Abkürzung für den Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen. Dieser Rahmen umfasst den internationalen Standard für die Beschreibung der Sprachkompetenz und wird in der ganzen Welt eingesetzt, um die Sprachfähigkeiten eines Menschen zu definieren und zu beschreiben. Dieser Rahmen gilt sowohl für den akademischen als auch für den beruflichen Bereich und ist besonders nützlich für Personalleiter, die Arbeitnehmer mit Sprachkenntnissen einstellen oder den Fortschritt eines Arbeitnehmers, der einen Sprachkurs absolviert, verfolgen möchten. Der Rahmen wurde so entwickelt, dass er die Sprachkompetenz auf einer Skala mit sechs Kompetenzniveaus einstuft; A1 für Anfänger, bis C2 für die exzellente Sprachverwendung. Um das nächste Niveau auf dieser Skala zu erreichen, muss der Lernende die entsprechende Beurteilung für dieses Niveau durchlaufen. Dieses Modell und die einfache Skala erleichtern es Arbeitgebern und Personalleitern, die Sprachkompetenz eines Arbeitnehmers besser zu verstehen, da sie diese anhand dieser Skala bewerten können. Es bedeutet auch, dass Personalleiter die Sprachqualifikationen, die ein Arbeitnehmer im Ausland erworben hat, mit ähnlichen Sprachkursen und Prüfungen im eigenen Land vergleichen kann.

2.7 NARIC

NARIC besteht aus einem Netzwerk aus nationalen Informationszentren für akademische Anerkennung. Diese Zentren wurden in allen Ländern, die am Erasmus+-Programm teilnehmen, eingerichtet, d.h. in allen Mitgliedstaaten der Europäischen Union und in allen EWG-Ländern. NARIC besitzt außerdem Partnerzentren in mitteleuropäischen Ländern, die zum Europäischen Hochschulraum gehören. Durch die Arbeit dieser Zentren können Abschlüsse, Qualifikationen und Studienzeiten, die in anderen Ländern erworben wurden, in allen Ländern anerkannt werden, die Mitglied dieses Netzwerks sind. NARIC unterscheidet sich insofern vom Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen oder vom Europass, da es vorwiegend als Informationsquelle zu verstehen ist, die den Austausch von Informationen und bewährten Verfahren zwischen Ländern erleichtert und ein Mittel für eine vergleichende Analyse der Qualität der Qualifikationen aus unterschiedlichen Ländern in dem Netzwerk bietet. NARIC ist nützlich für Personalverantwortliche, weil es Nicht-Pädagogen verständliche Informationen zur Qualität der Bildung in Ländern in ganz Europa und Nordamerika bereitstellt. Bei nationalen Zentren in 55 Ländern, einschließlich Australien, Neuseeland und den USA, bedeutet das, dass Personalleiter eine Anlaufstelle haben, wo sie weitere Informationen bekommen, um zu verstehen, inwiefern nationale Qualifikationen aus der ganzen Welt miteinander vergleichbar sind. Dies kann sehr nützlich sein, wenn Personalleiter Arbeitnehmer aus dem Ausland oder mit im Ausland erworbenen Qualifikationen einstellen, da sie dabei unterstützt werden, den am besten geeigneten Mitarbeiter für ihr Unternehmen auszuwählen.

Planen - Personalplanung

Georg Müllner

3

Vor allem in der heutigen Welt stellen die Arbeitskräfte einen extrem wichtigen, wenn nicht gar den wichtigsten Produktionsfaktor für Unternehmen dar. Ohne die Menschen, die aktiv in einem Unternehmen arbeiten, würde es keine kreativen Ideen und keine Innovation geben. Allein aus diesem Grund sind Arbeitnehmer für ein Unternehmen unverzichtbar. Gleichzeitig stehen aber auch beträchtliche Kosten mit der Einstellung von Personal in Verbindung. Wie bei anderen Bereichen innerhalb eines Unternehmens ist es wesentlich, den Personalbedarf systematisch zu planen und insbesondere die Faktoren in Bezug auf die Qualität (Qualifikationen, Kompetenzen) und die Quantität des Personals zu berücksichtigen.

Die Personalplanung zielt primär darauf ab, Unternehmen die richtige Zahl an ausreichend qualifizierten Menschen am richtigen Ort und zur richtigen Zeit bereitzustellen. Außerdem müssen weitere arbeitnehmer-spezifische Aspekte und Dimensionen im Kontext der Personalplanung berücksichtigt werden, zum Beispiel die Arbeitsplatzsicherheit oder Möglichkeiten für die individuelle berufliche Weiterbildung.

Die Personalplanung ist Bestandteil der gesamten Unternehmensplanung und muss daher zusammen mit anderen Elementen und Dimensionen der Geschäftsplanung (zum Beispiel Produktionsplanung, Finanzplanung, Umsatzplanung, Investitionsplanung usw.) erwogen und umgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund kann die Personalplanung entweder gleichzeitig (simultan) mit anderen Maßnahmen der Unternehmensplanung oder nacheinander (sukzessive) stattfinden. Um zu verstehen, wie EU-Transparenzinstrumente auf die Verfahren der Personalplanung angewendet werden können, betrachten Sie bitte das folgende Beispiel.

Das Auftragsvergabeverfahren für den Bau des ersten Abschnitts des Brenner Basistunnels mit einer Länge von 55 km veranlasste die zuständigen Behörden, das Konsortium Austro-Italia Rail Construction GmbH als besten Bieter auszuwählen. Diese Bau- und Installationsarbeiten werden gleichzeitig sowohl auf der österreichischen als auch auf der italienischen Seite ausgeführt. Dieses Unterfangen erfordert einen hohen Personaleinsatz, der die folgenden Konsequenzen hat. Er:

- a.** kann definitiv nicht vor Ort abgedeckt werden;
- b.** setzt hohe Standards an Qualität, Vergleichbarkeit und schnellen Personaleinsatz;
- c.** muss schnell verfügbar sein, so dass langwierige Kompetenzbeurteilungen und Anrechnungsverfahren vermieden werden;
- d.** muss einen hohen Grad an interkultureller Kommunikation, Verständnis und Kooperation aufweisen;
- e.** fordert Personal mit breit gestreuter Kompetenz auf unterschiedlichen Stufen.

Als Verantwortlicher für die Personalplanung des Projekts im Konsortium Austro-Italia Rail Construction GmbH ist es Ihre Aufgabe sicherzustellen, dass alle Personalanforderungen erfüllt werden und der Personaleinsatz effektiv geplant wird. Ein hoher Planungs- und Handlungsaufwand ist erforderlich, um diese Mitarbeiter schnell und mit dem höchstmöglichen Grad an Qualität zu finden.

Um die Prozesse für die Personalplanung in dem Unternehmen zu unterstützen, stehen die folgenden vollständig entwickelten und einsatzbereiten europäischen Transparenzinstrumente zu Ihrer Verfügung:

- Kompetenzdeskriptoren des Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen;
- Kompetenzdeskriptoren der Nationalen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen;
- Leistungspunkte des europäischen Leistungspunktesystems für die Berufsbildung;
- Lernergebnisbeschreibungen und Beschreibungen der Kompetenzen des europäischen Leistungspunktesystems für die Berufsbildung;
- Europass Lebenslauf;
- Europass Zeugniserläuterungen;
- Europass Diplomzusatz;
- Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen für Sprachen.

Planungsaktivitäten und verfügbare europäische Transparenzinstrumente

Personalplanungsaktivität		Europäisches Transparenzinstrument
Aktuelle Personalplanung		EQR-Deskriptoren
		Lernergebnis- beschreibungen (ECVET)
		Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen für Spra- chen (CEFR)
Stellenbeschreibungen		EQR-Deskriptoren
		Zeugniserläuterungen und Diplomzusatz
		Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen für Sprachen (CEFR)
Qualitative Personalmaßnahmen		EQR-Deskriptoren
		Lernergebnis- beschreibungen (ECVET)
Entwicklungen in der Personalpla- nung	Internationalisierung	EQR-Deskriptoren
		Zeugniserläuterungen und Diplomzusatz
	Fragmentierung- Individualisierung	Lernergebnis- beschreibungen (ECVET)
	Kernkompetenzen	EQR-Deskriptoren
		Lernergebnis- beschreibungen (ECVET)

3.1 Personalplanung – Bedarfsplanung

Personalbedarf bedeutet allgemein die Festlegung der Zahl und Qualifikationen (Kompetenzen) der Mitarbeiter, die die Arbeitsaufgaben eines Unternehmens entweder langfristig oder für einen bestimmten Zeitraum ausführen sollen. Bei der Analyse oder Planung des Personalbedarfs geht es in erster Linie um den Vergleich des aktuellen Personalbedarfs mit der aktuellen und zukünftigen Personalzusammensetzung, um so eine mögliche Über- oder Unterdeckung zu erkennen.

Eine Überdeckung bezieht sich in diesem Zusammenhang auf eine Situation, in der mehr Arbeitnehmer verfügbar sind, als tatsächlich benötigt werden. Dies kann zum Beispiel durch eine schwankende Auftragslage oder in vielen Fällen durch die Einführung neuer Technologien entstanden sein, die weniger Personal benötigen, um sie zu bedienen. In vielen dieser Fälle kann ein Weiterbildungsbedarf entstehen, da bestehende Arbeitnehmer die entsprechenden Fähigkeiten besitzen müssen, um die neuen technologischen Herausforderungen zu meistern. Infolge der Personalbedarfsplanung und der damit verbundenen Maßnahmen muss die Personalzusammensetzung letztendlich dem tatsächlichen Personalbedarf entsprechen. Diese Bestrebung ist in keiner Weise offensichtlich, weil einige Unsicherheitsfaktoren berücksichtigt werden müssen und ein hoher Informationsbedarf besteht, der nicht immer ausreichend gedeckt werden kann.

Aus diesem Grund muss unterschieden werden zwischen:

- a.** operativer,
- b.** taktischer und
- c.** strategischer Personalplanung.

Während die operative Personalplanung mehr auf den Arbeitnehmer und den Arbeitsplatz ausgerichtet ist und sich auf einzelne Personalmaßnahmen bezieht, dreht sich die taktische Personalplanung eher um die Einteilung von Arbeitnehmern in Gruppen (z. B. Techniker, Buchhalter usw.) und konzentriert sich damit auf die Gruppe und die Tätigkeit. Bei der strategischen Personalplanung gibt es eine Abweichung von diesen

Ebenen; das langfristige Bestehen des Unternehmens wird zusammen mit den zukünftigen Herausforderungen berücksichtigt.

Die Analyse der Personalplanung erfolgt auf operativer Ebene; sie ist einerseits auf die Anforderungs-, Qualifikations- und Kompetenzprofile (qualitativ) und andererseits auf den Zeitbedarf (quantitativ) ausgerichtet. Auf taktischer Ebene werden die Ergebnisse und Daten über die Arbeitsplatzkategorien, die auf operativer Ebene erstellt wurden, komprimiert (qualitativ) oder es werden spezifische Kennzahlenmodelle verwendet (quantitativ). Auf strategischer Ebene kann die langfristige Bedarfsstruktur (qualitativ und quantitativ) mithilfe unterschiedlicher anderer Methoden bestimmt werden. Diese drei Prozessebenen sollten effektiv ineinander greifen und sowohl einem Top-down- als auch einem Bottom-up-Ansatz folgen.

Es sollte jedoch ebenfalls erwähnt werden, dass nur sehr wenige Unternehmen alle drei Ebenen der Personalplanung gleichzeitig und eng aufeinander abgestimmt angehen. In vielen Fällen ist der heutzutage verwendete Ansatz mehr auf die akute Personalunterdeckung ausgerichtet und es werden nur die Planungsbereiche behandelt, die als dringend angesehen werden. Deshalb ist es notwendig, unterschiedliche Methoden vorzustellen, um Konzepte für die Ermittlung des Personalbedarfs zu bieten.

3.2 Methoden für die Bewertung der Personalzusammensetzung

Die Informationsgrundlage für alle Tätigkeiten der Personalplanung ist zunächst einmal die Bewertung der aktuellen Belegschaft innerhalb eines Unternehmens hinsichtlich ihrer Quantität und Qualität. Ein Unternehmen sollte über eine aktuelle und vollständige Personalliste verfügen.

Die folgenden Informationen müssen mindestens dokumentiert werden: Beruf, Geschlecht, Alter, Dienstzeit, Gehalt, Arbeitszeit usw. Das Thema der Personalstatistik und europäischen Transparenzinstrumente wird im folgenden Kapitel ausführlicher beschrieben.

Die Analyse der derzeitigen Personalzusammensetzung wird anschließend für die Zukunft (z. B. für das nächste Quartal, für das nächste Jahr usw.) aktualisiert und gleichzeitig angepasst, um bereits bekannte und vereinbarte Veränderungen zu berücksichtigen. Dazu gehören vom Unternehmen eingeleitete Veränderungen oder autonome Veränderungen, die das Unternehmen nur bis zu einem bestimmten Grad beeinflussen kann.

Autonome und vom Unternehmen eingeleitete Änderungen der Personalzusammensetzung (laut Olfert und Steinbuch: „Personalwirtschaft“, Ludwigshafen, 1995) werden wie folgt beschrieben:

Autonome Veränderungen:

- a.** Zugänge: z. B. rückkehrende Mitarbeiter aus einem langen Urlaub, Fortbildungsurlaub, Mutterschutz, Elternzeit, Wehr- oder Bundesfreiwilligendienst oder aus anderen Gründen;
- b.** Abgänge: z. B. Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses, Ruhestand, gesundheitsbedingter Abgang, Tod, verlängerter Urlaub, Wehr- oder Bundesfreiwilligendienst, Mutterschutz, Elternzeit und andere Gründe für die längere Abwesenheit

Vom Unternehmen eingeleitete Veränderungen:

- a. Additions: e.g. recruitment, employment of fully trained apprentices
- b. Departures: e.g. redundancies, long-term training.

Die Formel zur Berechnung der zukünftigen Personalzusammensetzung stellt sich somit wie folgt dar (ausgenommen sind die Auswirkungen der resultierenden Personalplanungsmaßnahmen):

$$\text{Zukünftige Personalzusammensetzung} = \text{aktuelle Personalzusammensetzung} + \text{Zugänge} - \text{Abgänge}$$

3.3 Methoden für die Bewertung des Personalbedarfs

Der Personalbedarf eines Unternehmens kann mithilfe von Faktoren bestimmt werden, die teils vom Unternehmen selbst beeinflusst werden (interne Faktoren), und von Faktoren, die außerhalb der Kontrolle des Unternehmens liegen (externe Faktoren).

- **Interne Faktoren** sind erwartungsgemäß die Mitarbeiterproduktivität, der Grad der Organisation innerhalb des Unternehmens, der Grad der Mechanisierung und Automatisierung, die geplanten Produkte und Dienstleistungen, die angeboten werden (gemäß Typ und Menge).
- **Externe Faktoren** beinhalten zum Beispiel gesetzliche Vorschriften in Bezug auf Stellenbesetzung und Mitbestimmung, Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften, Veränderungen auf dem Markt (im bestimmten Maße).

Vor diesem Hintergrund liegt die Herausforderung darin, die Entwicklung *konstant*, *stetig* oder *strukturiert* vorauszusagen.

Durch die *konstante* Weiterentwicklung der Geschäftsumgebung und -struktur wird das Ergebnis gute Planungsebenen und die Möglichkeit der Zukunftsprognose der Mitarbeiterzahlen gemäß Arbeitsplatzkategorie oder Fachgebiet beinhalten (siehe Drumm, Hans Jürgen.: „Personalwirtschaftslehre“, Berlin, 1995, Seite 206). Die stetige Entwicklung der Geschäftsumgebung und -struktur kann ebenfalls prinzipiell gute Planungsebenen gewährleisten. Die anwendbaren Methoden können grob in zeitabhängig, auf das Produktionsmanagement bezogen und organisatorisch unterteilt werden. Ein Beispiel wäre die Stellenplanmethode oder die Kennzahlenmethode.

Wenn jedoch die Entwicklung des Unternehmens oder des Leistungsspektrums durch unerwartete strukturelle Störungen innerhalb der Geschäftsumgebung gekennzeichnet ist, wird die vorhandene Planungsfähigkeit eher schlecht bis fast unmöglich sein. Wenn strukturelle Störungen vollkommen unvorhersehbar sind (was bei näherer Betrachtung selten vorkommt), ist eine quantitative Personalplanung kaum realisierbar. Wenn strukturelle Störungen aufgrund ihrer Charakteristik zumindest vorhersehbar sind (z. B. ein neuer Konkurrent betritt den Markt), können beispielsweise unterschiedliche Folgenszenarien vorhergesagt werden, auf die die Personalplanung ausgerichtet werden kann.

Im Folgenden werden zwei der häufigsten Methoden für die Feststellung des Personalbedarfs vorgestellt. Die Stellenplanmethode konzentriert sich auf die operative Ebene der Personalplanung, während die Kennzahlenmethode auf die taktische Ebene ausgerichtet ist. Weitere wichtige Instrumente, die in der Personalplanung eingesetzt werden, sind vor allem der Stellenbesetzungsplan, die Stellenbeschreibung und die Arbeitsplatzanalyse und Stellenprofile. Eine nähere Untersuchung des Potenzials der europäischen Transparenzinstrumente als Ergänzung dieser Methoden und Instrumente wird ausführlicher im folgenden Kapitel beschrieben.

3.3.1 Die Stellenplan- bzw. Arbeitsplatzmethode

Die Stellenplanmethode eignet sich vor allem für vorwiegend bürokratisch strukturierte Unternehmen, wie zum Beispiel öffentliche Behörden. Diese Methode kann auch verwendet werden, um den Bedarf an technischem Personal, Forschungs- und Verwaltungsmitarbeitern, Führungskräften, Support- und Pflegepersonal oder Sicherheitskräfte zu planen. In diesem Fall auf der Grundlage:

- a. des Organigramms (Darstellung der Organisationseinheiten und ihrer vertikalen und horizontalen Verbindungen innerhalb des gesamten Unternehmens, im Folgenden das Organigramm);
- b. des jeweiligen Stellenplans;
- c. der vorhandenen Stellenbeschreibungen (einschließlich der Anforderungen an die Stelleninhaber)

Der zukünftige Personalbedarf kann antizipiert werden. Oft findet dies zuerst auf Abteilungsebene statt. Die jeweiligen Abteilungsleiter werden gebeten, eine Schätzung ihres Personalbedarfs und damit des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs abzugeben. Dieser Bedarf kann dann mit dem jeweiligen Vorgesetzten vereinbart und an die koordinierende Planungseinheit weitergeleitet werden. Mit diesem Prozess folgt die Stellenplanmethode einer operativen Personalplanung mit Bottom-up-Ansatz.

Aufgrund der Komplexität der Gesamtplanung müssen die kontinuierliche Kommunikation und der Austausch relevanter Informationen zwischen den einzelnen Planungseinheiten und der koordinierenden Stelle sichergestellt werden. Somit fordert die Personalplanung Kenntnisse und Informationen, die nicht auf der Ebene der einzelnen Abteilung oder Planungseinheit vorhanden sind, die jedoch in der Zukunft vorhanden sein könnten. Insbesondere die folgenden Informationen sind relevant:

- die zukünftige organisatorische Struktur (geplante Veränderung auf struktureller Ebene oder Veränderungen der Organisationsentwicklung);
- die Aufgaben (Produktions- und Wartungsprogramme des Unternehmens, Angebote, Dienstleistungen, Prioritäten);
- das Arbeitspensum (Kapazität und Fristen, benötigter Zeitaufwand für die Erledigung einzelner Aufgaben usw.);
- die Verteilung von Aufgaben innerhalb des Unternehmens (innerhalb von Abteilungen oder Planungseinheiten sowie abteilungsübergreifend);
- alternative Arbeitsverfahren;
- die geschätzte Dauer der Ausfallzeit (Fehlzeiten, Krankentage, Fortbildungen usw.);
- Mitarbeiterfluktuation;
- Personalveränderungen (z. B. Kündigungen, Beurlaubung, Ruhestand usw.);
- sonstige relevante Informationen.

Ein näherer Blick zeigt, dass einige dieser Informationen relativ einfach und genau geschätzt werden können, während andere Informationen einen höheren Grad der Unsicherheit aufweisen. Dies führt grundsätzlich zu dem Problem, dass es niemals genügend genaue Informationen gibt, die die Personalplanung unterstützen, und dass sich alle Personalplanungsmaßnahmen allgemein durch ein großes Maß an Unsicherheit auszeichnen. Somit basiert die qualitative Personalplanungsmethode mehr auf qualitativen Informationen und Umständen, aus denen die Planungsphasen und -ergebnisse abgeleitet werden können. Damit stellt sie einen starken Gegensatz zu quantitativen Personalplanungsmethoden dar.

3.3.2 Die Kennzahlenmethode

Die Kennzahlenmethode ist eine häufig eingesetzte quantitative Methode für die Personalplanung. Kennzahlen innerhalb dieses Kontextes beziehen sich auf Vergleichswerte, mit denen Abhängigkeiten oder Beziehungen für den Personalbedarf von unterschiedlichen Geschäftskennzahlen dargestellt werden können (vgl. Büdenbender/Santos: Personal: (Personalwirtschaft, Wiesbaden, 1996). Die Kennzahlenmethode beginnt bei der tatsächlichen derzeitigen Belegschaft. Mittels statistischer (stochastischer) Prognosen kann der zukünftige Personalbedarf durch Bestimmung der benötigten Stellen festgestellt werden. Es wird angenommen, dass es eine stabile Beziehung zwischen dem Personalbedarf und seinen Einflussfaktoren gibt. Diese Faktoren können zum Beispiel die folgenden sein:

- **die Produktions- oder Absatzmenge;**
- **der Grad der Mechanisierung;**
- **die Produktionsprogramme;**
- **die operative Organisation;**
- **die Unternehmensgröße;**
- **Leistungsergebnisfaktoren während der Planungsphase;**
- **soziale Faktoren;**
- **sonstige Faktoren.**

Die Kennzahlenmethode eignet sich primär für eine Personalplanung, bei der der Personalbedarf größtenteils durch die Zahl der produzierten oder verarbeiteten Mengeneinheiten bestimmt wird (z. B. die Produktion von Fahrzeugen, der Einbau von bestimmten Geräten usw.). Die Methode dient dazu, die Beziehungen zwischen dem Personalbedarf und den oben aufgeführten Faktoren mithilfe von Kennzahlen auszudrücken. So kann bei einer Änderung einer der Faktoren und der daraus resultierenden Kennzahlenänderung der neue Personalbedarf schnell ermittelt werden.

Es gibt verschiedene Formen von Kennzahlenmodellen. Fast alle basieren auf der folgenden allgemeinen Gleichung:

$$\text{Personalbedarf} = \text{Arbeitsumfang} : \text{Leistung pro Arbeitnehmer}$$

Die häufigsten Kennzahlen basieren auf Zeit. Jedoch können andere Kennzahlen definiert werden, die die Abhängigkeit des Personalbedarfs vom Auftragsvolumen, von der Zahl der produzierten Einheiten, dem Umsatz, der Produktivität oder anderen geschäftlichen Faktoren darstellen. Weitere Kennzahlen können zum Beispiel sein:

- **Verhältnis zwischen gelernten und ungelernten Kräften;**
- **Produktionsniveau von Mitarbeitern mit bestimmten Qualifikationen;**
- **Verhältnis zwischen Arbeitskraft und Umsatz, Verkaufsfläche, Transportentfernungen usw.**

Sicherlich können quantitative Indikatoren hier mit qualitativen Informationen verknüpft werden (z. B. Abhängigkeiten, die auf Qualifikationen basieren).

Eine wichtige Voraussetzung für die Planung mithilfe von Kennzahlen ist, dass die Beziehung zwischen der Entwicklung der Kennzahlen und des Personalbedarfs stabil bleibt. Außerdem muss die Beziehung zwischen dem Personalbedarf und den entscheidenden Faktoren nicht zwangsläufig konstant sein, sondern kann variabel sein. Zum Beispiel könnte der Personalbedarf bei zunehmenden Produktionsraten relativ zurückgehen, so dass die Kennzahl „Personalbedarf pro Produktionseinheit“ steigt. In diesen Fällen sollten Kennzahlenverläufe verwendet werden. Ein Beispiel für eine stabile Beziehung zwischen Arbeitskraft und Determinante wäre die Annahme, dass ein Friseur eine halbe Stunde pro Kunde benötigt. Ein Beispiel für eine variable Beziehung zwischen Arbeitskraft und Determinante ist folgendes: Ein Spielzeuggeschäft benötigt jährlich durchschnittlich einen Verkaufsmitarbeiter pro 25 m² Verkaufsfläche. Während der Vorweihnachtszeit jedoch muss das Geschäft aufgrund der höheren Kundenzahlen drei Verkaufsmitarbeiter pro 25 m² Verkaufsfläche einplanen.

3.4 Personalplanung, ECVET und Europäische Transparenzinstrumente - Synergien und Symbiosen

Die Personalplanung stellt Personalverantwortliche vor eine besondere Herausforderung, weil der zukünftige Bedarf und spätere Anforderungen prognostiziert werden müssen. Es ist zweifellos schwierig, zuverlässige Vorhersagen für zukünftige Situationen und Anforderungen zu erstellen, unabhängig davon, ob quantitative oder qualitative Methoden verwendet werden. Die Komplexität der Einflussfaktoren, ihre gegenseitige Abhängigkeit und die allgemein dynamische Natur der Geschäftsumgebung erschweren den Planungsprozess. Einerseits kann dies oft zu einer höchst reaktiven Form der Personalplanung führen, die in vielen Unternehmen den tatsächlichen Entwicklungen hinterherhinkt und somit ihren taktischen und strategischen Wert verliert – zum Nachteil der Geschäftsentwicklung. Andererseits kann dies höhere Kosten in Bezug auf die Personalplanungsprozesse mit sich bringen.

Um viele unterschiedliche Bereiche innerhalb der Personalplanung zu vereinfachen und zu standardisieren, steht eine Reihe von Instrumenten und Methoden zur Verfügung, die im Folgenden vorgestellt und erklärt werden. Abhängig von einzelnen Perspektiven und Planungsszenarien im Kontext der operativen, taktischen und strategischen Personalplanung können die folgenden Synergien und sogar Symbiosen mithilfe der Berufsbildungsinstrumente erzeugt werden, die es zurzeit in Europa gibt:

- a. Methoden für die Bestimmung der derzeitigen Personalzusammensetzung (Personalstatistik);
- b. Methoden für stimmige, effiziente und kompetenzbasierte Stellenbeschreibungen (als Grundlage für die Personalplanung);
- c. Methoden für die Unterstützung qualitativer Planungsmethoden innerhalb der Personalplanung.

Darüber hinaus stand die Personalplanung in den letzten Jahren einer Reihe von Trends und Entwicklungen gegenüber, die eine effektive Planung erschwert und die Komplexität von Planungsmodellen zusätzlich erhöht haben. Insbesondere signifikant sind:

- **Internationalisierung:** Nicht nur sind der allgemeine Wettbewerb und unternehmerisches Denken internationaler geworden. Auch haben die Herkunft, der Bildungshintergrund und die Kompetenzen der Arbeitnehmer heutzutage einen sehr viel stärkeren internationalen Charakter. In Österreich gilt das klassische Bild des Arbeitnehmers, der gemäß dem österreichischen allgemeinen und beruflichen Bildungssystem ausgebildet wurde, zunehmend als veraltet und antiquiert.
- **Fragmentierung oder Individualisierung:** Die Aus- und Fortbildung findet zunehmend nicht während eines zusammenhängenden Zeitraums statt. Menschen erwerben Kompetenzen einerseits fragmentiert (in einzelnen kleinen Einheiten, für spezielle Fertigkeiten, in bestimmten Fachbereichen) und andererseits höchst individualisiert. Die Zeiten, als genau bewertet werden konnte, was eine bestimmte berufliche Qualifikation bedeutet oder welche Fertigkeiten eine Person besitzt, sind längst vorbei. Das Aus- und Fortbildungsprofil eines Menschen ist eine Sammlung einzelner Fragmente und stellt somit eine der größten Herausforderungen für die Planung und Einstufung auf qualitativer Ebene dar.
- **Fachwissen ist überholt - oder nicht?:** Arbeitsaufgaben, Herausforderungen, neue Tätigkeiten, Innovationen, Veränderungen usw. fordern, dass Mitarbeiter vollkommen neue Kenntnisse, Fertigkeiten und Qualifikationen besitzen. Der Begriff „Kernkompetenzen“ bezieht sich auf den Kenntnisbereich, der für ein breites, dynamisches und sich ständig änderndes Tätigkeitsfeld angemessen ist. Gleichzeitig wird das Risiko, spezielle Fertigkeiten zu verlieren, diskutiert, da dies ein großes Risiko für ein Unternehmen bedeutet. Eine Personalplanung, die den Bedarf nach Fachwissen und Kernkompetenzen berücksichtigt, wird hier als dritte Herausforderung für die modernen Planungs-

prozesse innerhalb des Personalwesens angeführt. Eine ausführlichere Besprechung dieser neuen Entwicklungen finden Sie im folgenden Abschnitt 3.5.

a) Methoden für die Bestimmung der derzeitigen Personalzusammensetzung (Personalstatistik)

Um die Mitarbeiterzahl (Ist-Zustand) in Bezug auf aktuelle und relevante Personalstatistiken zu bestimmen, gibt es statistische oder quantitative Methoden, um einzelne Indikatoren und grundlegende statistische Daten darzustellen, zum Beispiel:

- Alter;
- Dienstzeit;
- Vergütungsstruktur;
- Tarifverträge;
- Abfindungsregelungen;
- Arbeitszeit;
- Krankheitszeiten;
- Weiterbildungsnachweise;
- Sonstige Daten.

Darüber hinaus sollte die Personalstatistik jedoch auch klare Informationen über die Fertigkeiten und Qualifikationen jedes einzelnen Arbeitnehmers geben. Dies kann erreicht werden, indem Qualifikationen, Bildungsabschlüsse usw. hinsichtlich ihrer breiteren Vergleichbarkeit dokumentiert werden. Drei Instrumente oder Methoden aus der Liste der europäischen Transparenzinstrumente werden empfohlen, um die schnelle Ableitung der geforderten Fertigkeiten (Qualifikationen) in Bezug auf die Personalbeschaffung zu unterstützen:

1. Kompetenzdeskriptoren vom europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (oder einem geeigneten nationalen Qualifikationsrahmen);
2. Lernergebnisbeschreibungen vom europäischen Leistungspunktesystem für die Berufsbildung (ECVET);

3. Sprachniveaubeschreibungen vom Gemeinsamen europäischen Referenzrahmen für Sprachen

1. Kompetenzdeskriptoren vom europäischen Qualifikationsrahmen:

Der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR) repräsentiert die Fertigkeiten und Leistungsniveaus der Arbeitnehmer gemäß ihrer Ausbildung mit insgesamt 8 Stufen (ausführlichere Informationen über den Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen finden Sie im Glossar und in der Einleitung zu diesem Handbuch). Es handelt sich um ein umfangreiches System für den Vergleich von Berufsabschlüssen in den europäischen Ländern. Die Unterschiede zwischen den 8 Stufen basieren primär auf Kompetenzdeskriptoren, die auch auf die Personalstatistik und Personalplanung angewendet werden können.

Bei näherer Betrachtung der einzelnen vorgegebenen Bezeichnungen scheint es sowohl einfach als auch ratsam zu sein, jeden Arbeitnehmer in Bezug auf seine EQR-Stufe (1 bis 8) zu bewerten und diese Bewertung in der Personalstatistik aufzuzeichnen, um den Selbstständigkeitsgrad der beruflichen Tätigkeit zu definieren. Gleichzeitig stellt diese Definition die einzelnen Stellenbeschreibungen dar, die jedoch im nächsten Punkt näher behandelt werden. Weitere Ableitungen und potenzielle Anwendungsbereiche in Bezug auf Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen auf operativer Personalentwicklungsebene sind ebenfalls möglich. Die Personalstatistik könnte wie folgt aussehen:

Personalnummer	
Familienname	
Vorname	
Adresse	
Geburtsdatum	
Eintrittsdatum	
Abteilung	
Tarifvertragsplan	
Wöchentliche Arbeitszeit	
Fehlzeiten/Jahr	
Qualifikationen	
EQR-Qualifikationsstufe	
Aktuelle Position	
EQR-Stufe der aktuellen Position	
Geforderte Kenntnisse	
Geforderte Fertigkeiten	
Geforderte Kompetenzen	

Aufgabe:

Erweitern Sie die Personalstatistik von 3 oder 4 Arbeitnehmern mithilfe der Elemente der EQR-Kompetenzdeskriptoren.

Es sollte außerdem erwähnt werden, dass der Europäische Qualifikationsrahmen ein Vergleichsinstrument darstellt, das valide ist und europaweit funktioniert. Das bedeutet, dass die Definition der EQR-Stufen in der Personalstatistik und in den Stellenbeschreibungen Qualifikationen aus unterschiedlichen europäischen Ländern vergleichen und einstufen kann. Eine Ausbildung auf EQR-Stufe 4 beispielsweise folgt europaweit den gleichen Kompetenzbeschreibungen und Selbstständigkeitsgraden wie in Ihrem eigenen Land; die EQR-Stufe 4 ist die EQR-Stufe 4 in ganz Europa. Dies ist ein großer Vorteil und vereinfacht die Rekrutierung und Mitarbeiterbewertung. Aus diesem Grund lohnt es sich, die Personalstatistik um diese Informationen zu erweitern.

2. Lernergebnisbeschreibungen vom Europäischen Leistungspunktesystem für Berufsbildung (ECVET)

Die europäischen Transparenzinstrumente bieten einen großen Vorteil, wenn es um die Dokumentation von Bildungsmaßnahmen und weiteren Qualifikationen in der Personalstatistik und die damit verbundene optimale Nutzung der erworbenen Lerninhalte geht. Jedoch werden Bildungsmaßnahmen in der Personalstatistik (Personalakten) viel zu häufig wie folgt dokumentiert:

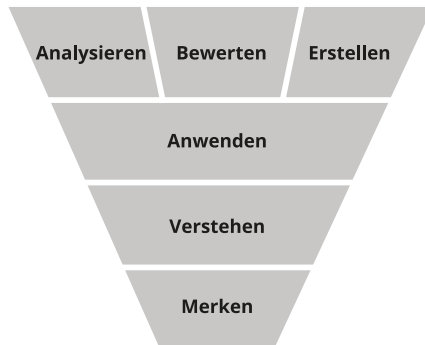
Tätigkeit	Datum	Qualifikation / Weiterbildung
Tätigkeit 1	03.03. - 05.03.2016	Microsoft Office (Word / Excel)
Tätigkeit 2	05.05.2016	Präsentationstechniken mit Präsentationssoftware
Tätigkeit 3	06.06.2016	Teambuilding 1
Tätigkeit 4	07.06. - 08.06.2016	Teambuilding 2
Tätigkeit 5	10.06. - 15.06.2016	Führungskompetenzschulung 1

Ganz gleich in welchem Format die einzelnen Bildungsmaßnahmen dokumentiert oder mit welcher Software sie präsentiert werden, die Schwierigkeit liegt darin, dass die verwendeten Begriffe keine weitere Erklärung der tatsächlich erworbenen Kompetenzen zulassen. Im besten Fall kann ein Seminarprogramm in die unterschiedlichen Bestandteile seiner Bildungsinhalte ausgeschlüsselt werden (z. B. in diesem Seminar werden die Teilnehmer lernen... einen formellen Brief zu verfassen, Tabellen zu erstellen, animierte PowerPoint-Folien zu entwerfen, im Team zu arbeiten, einzelne Teamfunktionen zu übernehmen, grundlegende Führungsstile zu erlernen, ihren eigenen Führungsstil zu entwickeln usw.). Jedoch beziehen sich diese Informationen nur auf die Lerninhalte und nicht auf die tatsächlich erworbenen Fertigkeiten oder Lernergebnisse. Dies widerspricht somit der grundsätzlichen Logik, dass die Lerninhalte aus Sicht der Mitarbeiterentwicklung relativ unwichtig, die Lernergebnisse im Gegensatz aber von primärem Interesse sind. Das bedeutet, dass nur die am Ende des Lern- oder Qualifikationsprozesses erreichten Lernergebnisse wirklich zählen.

Das Europäische Leistungspunktesystem für Berufsbildung (ECVET) bietet eine perfekte Methode für diesen Ansatz. ECVET zeigt eine Reihe unterschiedlicher Vorgehensweisen, um Lernergebnisse zu beschreiben. Die folgenden Grundsätze sollten bei der Formulierung und Beschreibung von Lernergebnisse immer berücksichtigt werden:

- **Verwendung von leicht verständlichen Verben in der aktiven Form:** Verben sollten messbare oder beobachtbare Tätigkeiten beschreiben, z. B. „erklären“, „repräsentieren“, „anwenden“, „analysieren“, „entwickeln“ usw. Es kann sinnvoll sein, eine Klassifizierungstabelle anzulegen. Ausdrücke wie zum Beispiel „vertraut sein mit“ sollten nicht verwendet werden.
- **Spezifikation und Kontextualisierung des aktiven Verbs:** Es sollte beschreiben, worauf sich die Kenntnisse und Fähigkeiten konkret beziehen oder welche Art von Tätigkeit betroffen ist. Die Formulierungen für die Lernergebnisse sollten aus einem Verb und dem zugehörigen Objekt sowie einem weiteren (Teil von einem) Satz bestehen, der den Kontext beschreibt.
- **Vermeiden Sie die Verwendung vager, offener Formulierungen:** Lernergebnisse sollten kurz und präzise beschrieben werden, komplizierte Sätze sollten vermieden und Lernergebnisse nicht zu allgemein oder in zu konkreten Begriffen beschrieben werden; es sollte eine möglichst klare (einfache und eindeutige) Terminologie verwendet werden. Zum Beispiel sollten Sie folgende Formulierungen nicht benutzen: Er/sie kennt die regionalen Produkte und kann einfache Mahlzeiten zubereiten.
- **Ausrichtung auf die Mindestanforderungen für das Erreichen von Lernergebnissen:** Lernergebnisse sollten umfassend die Mindestanforderungen für das Erreichen und Validieren einer Lernergebniseinheit beschreiben, d.h. alle Lernergebnisse, die erforderlich sind, um die Aufgaben im Sinne einer vollständigen beruflichen Handlung zu erledigen, sollten aufgeführt werden.
- **Qualifikations- und/oder Kompetenzstufen werden umfassend beschrieben:** Formulierungen, insbesondere Verben und Adjektive, sollten die Stufe der Qualifikation und/oder Kompetenz (EQR) einer Lernergebniseinheit widerspiegeln. Die Beschreibung der Lernergebnisse sollte umfangreich wiedergeben, ob die beruflichen Kompetenzen zum Beispiel unter Aufsicht, selbstständig oder verantwortlich und kompetent eingesetzt werden können.

Benjamin Bloom hat außerdem eine grafische Darstellung der kognitiven Vorteile entwickelt, die mit unterschiedlichen Stufen von Lernergebnissen in Verbindung stehen:



Ganz unten bei den kognitiven Leistungsanforderungen findet sich das „einfache“ Aufrufen von Inhalten aus dem Gedächtnis. Auf der nächsten Ebene steht das konkrete Verstehen der Lerninhalte, gefolgt von ihrer Anwendung innerhalb eines Arbeitskontextes. Ganz oben im kognitiven Leistungsmodell stehen die Analyse und Bewertung der Lerninhalte sowie die Erstellung neuer Lerninhalte. Diese Ebenen können auch verwendet werden, um die Ausbildungsinhalte innerhalb der Personalstatistik (Kompetenzstatistik) zu bewerten. Auch die Tatsache, dass sie in ganz Europa gelten und angewendet werden (im Fall der Bloom'schen Taxonomie sogar weltweit), ist ein Vorteil, der nicht zu unterschätzen ist.

Aufgabe:

Vervollständigen Sie die Lernergebnisinformationen für die Bildungsmaßnahmen, die in den letzten 6 Monaten von 3 oder 4 Arbeitnehmern durchgeführt wurden, um so die Grundlage für den Vergleich und die optimale Nutzung der Lernergebnisse innerhalb des Unternehmens zu erstellen. Auf Lernergebnisse ausgerichtete Beschreibungen innerhalb der Stellenbeschreibungen sind ebenfalls sinnvoll. Dies wird im nächsten Abschnitt erläutert.

3. Sprachniveaubeschreibungen des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen

Fremdsprachen sind in vielen Unternehmen ein unverzichtbares Element der persönlichen Fähigkeiten von Arbeitnehmern, die in bestimmten Organisationsebenen tätig sind. Deshalb bilden Fremdsprachenkenntnisse der Arbeitnehmer in Bezug auf die Personalstatistik als Grundlage für die Personalplanung ein wichtiges Kriterium. Jedoch ist dies nicht nur für die Arbeitnehmer relevant, sondern auch für den Arbeitgeber, der wissen muss, wie viele Arbeitnehmer zum Beispiel Englisch auf einem mittleren, guten oder sehr guten Niveau sprechen und wer Grundkenntnisse in Spanisch oder Geschäftsfranzösisch hat oder wer Russisch spricht. Die Aufnahme der Sprachkenntnisse in die Personalstatistik ist ein sehr wichtiger Aspekt, der durch die Nutzung des europäischen Transparenzinstruments, den Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen (CEFR), vereinfacht und verbessert werden kann.

Dieses Instrument basiert auf drei Hauptstufen mit jeweils zwei Teilstufen der Sprachkompetenz. Es ist ein sehr einfaches Instrument für die Schätzung und Ermittlung von Fremdsprachenkenntnissen. (Weitere Informationen zum Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen finden Sie im Glossar und im Anhang zu diesem Handbuch).

Aufgabe:

Bewerten Sie die Sprachkompetenz Ihrer Mitarbeiter anhand der 6 Stufen und erwägen Sie die Aufnahme dieser Informationen in die Personalstatistik. Sollten Sie oder Ihre Vorgesetzten Probleme bei der Bewertung der Fremdsprachenkenntnisse von Arbeitnehmern haben, nutzen Sie den kurzen Selbsttest von der Europäischen Kommission, den Sie im Anhang finden.

b) Methoden für stimmige, effektive und kompetenzbasierte Stellenbeschreibungen (als Grundlage für die Personalplanung)

Die Stellenbeschreibung bildet zusammen mit der Personalstatistik die Voraussetzung und Grundlage für die vorausschauende Personalplanung auf operativer und taktischer Ebene. Eine angemessene Beschreibung der unterschiedlichen Positionen innerhalb eines Unternehmens vereinfacht die Rekrutierung von hochqualifizierten Mitarbeitern und die Definition von Verantwortlichkeiten usw. Sie ist besonders nützlich, um Stellenbeschreibungen auf eine Weise zu erstellen, die der Terminologie und den Strukturen entspricht, die in dem Bildungssystem verwendet werden. Es wäre zum Beispiel sinnvoll, wenn Qualifikationsanforderungen für eine bestimmte Stelle so beschrieben werden, dass Qualifikationen von Bildungseinrichtungen diese Kompetenzanforderung exakt beschreiben können. Vor diesem Hintergrund gibt es drei Transparenzinstrumente, die die Erstellung der Stellenbeschreibungen unterstützen können:

1. Stellenbeschreibungen mit Verweis auf die EQR-Stufen und Deskriptoren;
2. Stellenbeschreibungen mithilfe von Zeugnis erläuterungen und Diplomzusätzen;
3. Stellenbeschreibungen mithilfe des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen.

1. Stellenbeschreibungen mit Verweis auf die EQR-Stufen und Deskriptoren

Ähnlich wie die Personalstatistik und die Personalakten sollten auch Stellenbeschreibungen für die spezifischen Funktionen und Positionen mithilfe der EQR-Stufen und Deskriptoren erstellt werden. Einerseits kann die Zuweisung der jeweiligen EQR-Stufen (1-8) eine klare Aussage zur Verantwortung und Selbstständigkeit geben, die für jede Position gefordert werden, während sie andererseits die Abstimmung auf die EQR-Stufen auf die gezielte Rekrutierung einzelner freier Stellen ermöglicht. Mithilfe der EQR-Stufen können alle Berufsabschlüsse in allen europäischen Ländern in nur einem Schritt genau zugewiesen werden, weil

der EQR mit seinen 8 Stufen als Referenzsystem für alle europäischen Aus- und Fortbildungssysteme dient. Somit können auch Qualifikationen aus Ländern, die kein 8-stufiges Bildungssystem verwenden, zugeordnet werden. In vielen europäischen Ländern und bald in allen europäischen Ländern wird eine bildungs- oder qualifikationsbezogene EQR-Stufe auf dem jeweiligen ausgestellten Zeugnis angegeben. Wenn somit eine Stellenbeschreibung für eine bestimmte Stelle die geforderte EQR-Stufe aufführt, können schnell und einfach geeignete Bewerber zugeordnet werden.

Darüber hinaus sollten EQR-Deskriptoren verwendet werden, um Stellenbeschreibungen in Bezug auf Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen zu formulieren, weil die Deskriptoren auf einzelnen Zeugnissen und Qualifikationen basieren. Wenn Stellenbeschreibungen in dieser Form erstellt werden, können geeignete Bewerber einfacher, effizienter und schneller ermittelt und zugeordnet werden. Gleichzeitig ermöglicht es diese Option, einen möglichen Weiterbildungsbedarf zu ermitteln und dann später umzusetzen. Somit könnte eine Stellenbeschreibung wie folgt aussehen:

Aufgabe:

Erstellen Sie Stellenbeschreibungen für 2 oder 3 Positionen innerhalb Ihres Unternehmens (wenn möglich mit unterschiedlichen Verantwortungsbereichen). Achten Sie auf die richtige Beschreibung der Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen (siehe vorheriges Kapitel).

Stellenbezeichnung	
Einstufung in der Unternehmensstruktur (Zugehörigkeit zu einer Abteilung, einer Geschäftseinheit, einem Team usw.)	
Stellvertretung (sofern zutreffend)	
EQF Level (1-8)	
Zweck der Position	
Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Position	
Geforderte Kenntnisse	• • • •
Geforderte Fertigkeiten	• • • •
Geforderte Kompetenzen	• • • •
Weiterbildungsmöglichkeiten	
Leistungskennzahlen/ Prüfpunkte	
Administrative Informationen (Verteilungskopie, nächste Aktualisierung, Unterschrift)	

2. Stellenbeschreibungen mit Zeugniserläuterungen und Diplomzusätzen

Zeugniserläuterungen sind ein europäisches Transparenzinstrument, das die Zeugnisse der Arbeitnehmer unterstützt und das Kompetenzprofil und die erworbenen Qualifikationen beschreibt. Außerdem enthalten Zeugniserläuterungen Informationen über mögliche Beschäftigungen und geben Zugang zum nächsten Bildungsniveau. Zeugniserläuterungen stehen für alle offiziell anerkannten Qualifikationen in allen europäischen Ländern zur Verfügung. Sie sind über eine nationale Datenbank abrufbar.¹

Das Gleiche gilt im Wesentlichen auch für Diplomzusätze, bei denen es sich um Erläuterungen der Studienabschlüsse handelt. Der Diplomzusatz bietet eine klare und international vergleichbare Übersicht über den jeweiligen Studiengang, einschließlich standardisierter Informationen über das jeweilige Hochschul- und Kurssystem, um sie vergleichbarer zu machen und die Anerkennung von Studien- und Berufsabschlüssen zu ermöglichen.²

Angesichts der Tatsache, dass Erläuterungen in ganz Europa sowohl mit Berufs- als auch mit Studienabschlüssen einheitlich ausgestellt werden, wäre es definitiv sinnvoll, einen entsprechenden Verweis auf die Zeugniserläuterungen in den Stellenbeschreibungen mit aufzunehmen. Wenn eine Stellenbeschreibung zum Beispiel die Stufe der geforderten Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen für ganze Berufsprofile oder für das Profil einzelner Stellen angibt, wäre es sinnvoll, den Namen des Stellenprofils und, sofern gefordert, die entsprechende Zeugniserläuterung oder den Diplomzusatz anzuführen, um die angemessene und schnelle Rekrutierung für die jeweilige Position zu vereinfachen.

Aufgabe:

Wählen Sie zwei Positionen in Ihrem Unternehmen, die bestimmte Bildungsabschlüsse erfordern (z. B. Tischler, Installateur, Mechatroniker usw.) und suchen Sie nach den jeweiligen Zeugniserläuterungen auf der Website Ihrer nationalen Referenzstelle. Entscheiden Sie, ob es wichtig ist, die verwendeten Begriffe zu dokumentieren oder die Zeugniserläuterung zusätzlich zu speichern, um eine genauere und effektivere Stellenbeschreibung zu erstellen. Nun führen Sie die gleiche Übung mit einem Studienabschluss und seinem entsprechenden Zusatz durch (sofern relevant für Ihr Unternehmen).

1 <https://europass.cedefop.europa.eu/en/documents/european-skills-passport/certificate-supplement>

2 http://ec.europa.eu/education/tools/diploma-supplement_en.htm

3. Stellenbeschreibungen mithilfe des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen

Nicht nur sind Sprachkenntnisse auf der Ebene der Personalstatistik und einzelner Arbeitnehmer wichtig. Ebenso wichtig ist es bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen, das geforderte Kompetenzniveau in einer oder mehreren Fremdsprachen anzugeben. Die benötigte Fremdsprachenkompetenz für bestimmte Stellen sollte in Stellenbeschreibungen angegeben werden. Es wird zudem insbesondere empfohlen, diese von Anfang an mit einem standardisierten europäischen Modell abzugleichen - mit dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen (wie bereits im Abschnitt über die Personalstatistik beschrieben). Für jede Stelle muss das jeweilige Sprachniveau von A1 bis C2 angegeben werden. Dies vereinfacht die Rekrutierung in Bezug auf das Niveau der Sprachkenntnisse beträchtlich; auch kann bei der Erstellung der Stellenausschreibungen eine klare Angabe der Sprachkompetenzniveaus ihre Effektivität erhöhen. Es wird gar empfohlen, in Unternehmen das Selbstbewertungsinstrument für Fremdsprachenkenntnisse für Bewerbungsgespräche, Lebenslaufanalysen sowie für Mitarbeitergespräche, Besprechungen des Weiterbildungsbedarfs usw. zu nutzen. Es ist daher ratsam, die Stellenbeschreibungen um die folgenden Informationen zu ergänzen:

Für die Position geforderte Sprachkenntnisse gemäß dem CERF (Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen für Sprachen)						
Sprache:	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Sprache:	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Sprache:	A1	A2	B1	B2	C1	C2

Es sollte außerdem berücksichtigt werden, dass die eigene Muttersprache für einen neuen Arbeitnehmer eine Fremdsprache sein könnte und dass der Gemeinsame Europäische Referenzrahmen für Sprachen dazu dient, nicht-muttersprachliche Arbeitnehmer in Ihrem Unternehmen zu integrieren und zu definieren, welches Kompetenzniveau er bzw. sie in ihrer zweiten Sprache haben sollte oder haben muss. Das bedeutet, dass die oben angegebene Sprache auch sehr gut die eigene Muttersprache sein könnte!

c) Methoden für die Unterstützung qualitativer Planungsmodelle innerhalb der Personalplanung

Wie bereits gezeigt, stellt die Stellenplanmethode einen besonders wichtigen und häufigen Ansatz dar, um den Personalbedarf auf qualitativer Ebene zu ermitteln. Mit diesem Bottom-up-Ansatz auf Abteilungsebene wird der Personalbedarf im Kontext der Personalzusammensetzung, der Stellenbeschreibungen und der erwarteten zukünftigen Entwicklungen prognostiziert; dieser Bedarf wird dann an die nächste Ebene innerhalb der Unternehmenshierarchie weitergegeben. Der gesamte Personalbedarf wird von der Personalabteilung erfasst. Anschließend werden entsprechende Maßnahmen getroffen, um diesen Personalbedarf zu decken oder Veränderungen umzusetzen.

Europäische Transparenzinstrumente besitzen ein beträchtliches Potenzial, vor allem im Bereich der Stellenplanmethode und qualitativen Personalplanung, um die Qualität der Prognose und Effizienz im Planungsprozess zu verbessern. Auf Abteilungsebene kann die Stellenplanmethode die folgenden Elemente der europäischen Transparenzinstrumente berücksichtigen:

- **EQR-Deskriptoren**

EQR-Deskriptoren, die die 8 unterschiedlichen EQR-Stufen umfassen, sollten für die Schätzung des Personalbedarfs herangezogen werden. Dabei muss beurteilt werden, auf welcher der 8 EQR-Ebenen der benötigte Arbeitnehmer arbeiten sollte. Die Tabelle mit den 8 EQR-Stufen und den zugehörigen Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen dient hierfür als Grundlage. Mit der Angabe der geforderten oder notwenigen EQR-Stufe im Stellenprofil kann der Prozess, alle Stellenanforderungen abzudecken, deutlich vereinfacht werden, da zukünftig alle Berufs- und Studienzeugnisse die jeweilige EQR-Stufe enthalten werden. Eine Vorauswahl kann effizient durchgeführt werden, indem die EQR-Anforderungen von der Stellenplanung der EQR-Stufe der Referenzen und Zeugnisse potenzieller Bewerber zugeordnet werden können.

- **Lernergebnisbeschreibungen vom Europäischen Leistungspunktsystem für Berufsbildung (ECVET)**

Zusätzlich zu den EQR-Deskriptoren ist es außerdem sinnvoll, die Stellenplanung mithilfe von Lernergebnisformulierungen zu entwickeln, weil es immer weniger Bildungskurse oder Studiengänge gibt, die genau die Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen abdecken, die für eine bestimmte Stelle benötigt werden. Tatsächlich hat es sich immer mehr verbreitet, dass ein gesamtes Portfolio, das viele unterschiedliche einzelne Ausbildungselemente enthält (Kurse, Praktika, Studium, Weiterbildung, Kurzlehrgänge, E-Learning-Kurse usw.) für bestimmte Stellen gefordert wird. In diesem Kontext ist es besonders nützlich, vor allem Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen ergebnisorientiert (lernergebnisorientiert) zu definieren. Wenn die richtige Formulierung für die Personalplanung benutzt wird (siehe Anhang und Bloomsche Taxonomie für weitere Hilfestellungen), wird es sehr viel einfacher sein, die richtige Person einzustellen. Die spezifischen und detaillierten Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen der Bewerber sind wichtiger als die Bezeichnung des Bildungskurses, des Praktikums oder des Studiengangs.

Aufgabe:

Erstellen Sie einen Stellenplan für eine neu benötigte Stelle in Ihrer Abteilung oder in Ihrem Funktionsbereich. Beschreiben Sie die Stelle mithilfe der EQR-Deskriptoren, einschließlich der EQR-Stufe und der lernergebnisorientierten Beschreibung der geforderten Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen. Bitten Sie eine andere Person, zu bewerten, wie einfach oder schwierig es sein würde, eine Stellenbeschreibung anhand dieser Stellenanforderungen zu erstellen, oder ob es überhaupt möglich wäre. Besprechen Sie Ihre Erfahrungen und Ansichten.

3.5 Trends und Entwicklungen als Herausforderungen für Personalplanungsmodelle

Um dieses Kapitel zur Personalplanung zu einem Abschluss zu bringen, werden drei Entwicklungen und Trends behandelt, die besonders relevant für die Anforderungen der Personalplanung sind. Außerdem wird erklärt, wie europäische Transparenzinstrumente potenziell praktische Unterstützung bieten können. Neben der im Allgemeinen unsicheren und extrem dynamischen Geschäftsumgebung und Wirtschaftslage in Europa und darüber haben sich die folgenden Trends als besondere Herausforderung für die Personalplanung herausgestellt:

- a. Internationalisierung - nur national zu agieren, reicht nicht aus!
- b. Fragmentierung - Individualisierung - die Summe der Teile ist größer als das Ganze.
- c. Kernkompetenzen oder Berufserfahrung - oder beides?

a) Internationalisierung - nur national zu agieren, reicht nicht aus!

Ein internationaler Fokus ist für die meisten Unternehmen heutzutage unverzichtbar, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Jedoch stellt er europäische Industrien und Unternehmen aufgrund des Kostendrucks, der durch den internationalen Wettbewerb verursacht wird, sowie der Sättigung heimischer Märkte vor große Herausforderungen.

Wenn ein Unternehmen seinen internationalen Fokus verstärken möchte (oder muss), könnte ein möglicher Ausgangspunkt die Internationalisierung seiner Belegschaft sein. Dies kann zum Beispiel dadurch erreicht werden, dass Mitarbeiter der Muttergesellschaft oder Mitarbeiter von Tochtergesellschaften ins Ausland entsendet (klassische Umsetzung) oder ausländische Mitarbeiter über international ausgerichtete Bildungsmaßnahmen rekrutiert werden, usw.

Wenn die Entscheidung getroffen wird, die Belegschaft internationaler zu gestalten, stellt dies die Personalplanung vor große Herausforderungen und geht über die klassischeren Ansätze hinaus. Diesbezüglich gibt es drei Grundkonzepte, die verfolgt werden können:

1. **Der ethnozentrische Ansatz:** Schlüsselpositionen werden nur mit Führungskräften der Muttergesellschaft besetzt; somit wird die Unternehmensstrategie von der Muttergesellschaft gebildet.
2. **Der polyzentrische Ansatz:** Führungskräfte werden im Gastgeberland rekrutiert und eingestellt und möglicherweise in der Muttergesellschaft ausgebildet; die Unternehmensstrategie leitet sich somit vom Gastgeberland ab.
3. **Der geozentrische Ansatz:** Mitarbeiter werden primär aufgrund ihrer Qualifikationen unabhängig von ihrer geografischen Herkunft rekrutiert; die Bedeutung der geografischen Unterscheidung nimmt im Verhältnis zur Unternehmensstrategie ab.

Einzelne Analysen und Forschungen haben gezeigt, dass in den letzten Jahren die ethnozentrischen Ansätze zugunsten der polyzentrischen und insbesondere geozentrischen Ansätze in den Hintergrund gerückt sind. Das bedeutet, dass die Einstellung von Mitarbeitern und Führungskräften primär auf Qualifikationen und weniger auf ihrer nationalen oder kulturellen Herkunft beruht.

Aus diesem Grund müssen die Qualifikationen auf der Grundlage der Stellenbeschreibungen für Mitarbeiter und Führungskräfte bewertet werden. Auf dieser Ebene bieten die zentralen europäischen Transparenzinstrumente ebenfalls eine effektive Lösung für diese Herausforderungen - zumindest auf europäischer Ebene. Zwei unterstützende Ansätze werden hier vorgestellt:

● EQR-Deskriptoren

Wenn es möglich ist, die Anforderungen an die „Qualifikation“ der Führungskräfte und Mitarbeiter mit den entsprechenden EQR-Deskriptoren anzugeben und die Mindestvoraussetzungen an Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen sowie den Selbstständigkeitsgrad und die Verantwortung somit klar zu definieren, kann eine wichtige Grundbedingung für die Zuordnung oder Bewertung der Qualifikationen einzelner Arbeitnehmer erfüllt werden. Die Einbindung der EQR-Deskriptoren in die Stellenbeschreibungen für internationale Mitarbeiter kann für alle europäischen Länder und ihre Berufsbildungssysteme sichergestellt werden, wenn die einzelnen Qualifikationen der erforderlichen EQR-Stufe entsprechen.

Zum Beispiel wird eine Führungskraft mit technischem Hintergrund für eine Tochtergesellschaft in Belgien im Bereich Mechatronik auf EQR-Stufe 5 gesucht, weil diese Person:

- umfangreiches praktisches und theoretisches Wissen sowohl im Bereich Mechatronik als auch über die Grenzen ihres eigenen Fachgebiets hinaus besitzen muss;
- umfassende kognitive und praktische Fertigkeiten in ihrem Fachbereich für die kreative Entwicklung innovativer und abstrakter Problemlösungsstrategien benötigt und;
- Führungsaufgaben und Aufsichtspflichten am Arbeitsplatz übernehmen kann, insbesondere mit Hinblick auf unvorhergesehene Änderungen oder die Bewertung und Entwicklung ihrer eigenen Leistung sowie der von anderen.

Es kann angenommen werden, dass Qualifikationen mit Verweis auf die EQR-Stufe 5 diese Kompetenzen, Fertigkeiten und Kenntnisse widerspiegeln und dass Personen, die eine Qualifikation auf EQR-Stufe 5 erworben haben, diese Fähigkeiten besitzen. Auf dieser Grundlage kann die Wichtigkeit der EQR-Deskriptoren für die Rekrutierung und Stellenbesetzung, insbesondere in einem internationalen Kontext, demonstriert werden, da sie die Personalrekrutierung ermöglichen und vereinfachen.

- **Zeugnis Erläuterungen und Diplomzusätze:**

In Bezug auf die Bewertung der bestehenden „Qualifikationen“ potenzieller Bewerber in Rahmen des Internationalisierungsprozesses des Unternehmens besteht eine große Wahrscheinlichkeit, dass Personalabteilungen in Kontakt mit Bildungsabschlüssen und Bildungsinhalten von anderen Ländern kommen, was das Bewertungsverfahren erschwert (und nicht nur aufgrund von Sprachproblemen). Allerdings können sich die Datenbanken für Zeugnis Erläuterungen als besonders nützlich erweisen. Jedes europäische Land hat eine eigens eingerichtete Stelle, die für die Entwicklung, Pflege und Aktualisierung der Datenbank mit Zeugnis Erläuterungen zuständig ist.³

Hier können Personalmitarbeiter auf ausführliche Erklärungen der Berufsbildungsprogramme in allen Ländern zugreifen und verfügen somit über eine Grundlage für die Entscheidungsfindung bezüglich der Eignung der „Qualifikation“ eines Bewerbers. Das Gleiche gilt für Studienabschlüsse. Hier bieten Diplomzusätze genaue Beschreibungen der Studieninhalte und Kursstrukturen. Weitere Informationen zu den Diplomzusätzen finden Sie auf:

http://ec.europa.eu/education/tools/diploma-supplement_en.htm

b) Fragmentierung - Individualisierung - die Summe der Teile ist größer als das Ganze

In den letzten Jahren haben sich die Bildungsbiografien in ganz Europa signifikant verändert. Erst vor wenigen Jahren noch war es völlig normal, einen vollständigen Ausbildungsweg von der Grundausbildung bis zum Berufsabschluss zu verfolgen; heute jedoch gibt es sehr viel komplexere Lebenswege. Eine vollständige „Berufsausbildung“ existiert nur noch in sehr wenigen Fällen.

Personalverantwortliche haben es häufig mit fragmentierten und höchst individualisierten Bildungsbiografien von Arbeitnehmern oder Bewerbern zu tun. Bestimmte Qualifikationen werden über Kurzlehrgänge erworben, die durch einzelne Seminare ergänzt und anschließend durch E-Learning-Kurse aufgefrischt oder durch praktische Erfahrung abgerundet werden. Das „Bildungsportfolio“ ist eine komplexe Sammlung einzelner Fragmente und es wird zunehmend schwieriger, zu be-

³ <https://europass.cedefop.europa.eu/en/documents/european-skills-passport/certificate-supplement>

werten, ob ein Portfolio (und damit die Fertigkeiten der jeweiligen Person) für eine bestimmte Stelle in Frage kommt.

Gleichzeitig ist bei der Personalplanung einerseits schwierig, die „Qualifikationen“ der derzeitigen Mitarbeiter darzustellen, da diese nicht länger in der Form existieren, in der sie einst definiert wurden. Andererseits ist die Personalbedarfsplanung schwierig, weil es zunehmend unmöglich ist, den ermittelten Personalbedarf konzeptionell zu definieren (es werden z. B. zwei Tischler benötigt) oder geeignete Mitarbeiter erfolgreich zu rekrutieren, weil Bildungsbiografien mittlerweile so fragmentiert sind. Wir müssen den Wert der einzelnen Bildungsbestandteile ermitteln und nicht länger nach dem Ganzen suchen (um die Planungsebene anzustreben), das nicht mehr existiert.

Um angemessen auf diese Herausforderung zu reagieren, muss die Suche nach einem gesamten und vollständigen Abschluss, Bildungsweg oder Beruf (z. B. Ingenieur, Installateur, Kfz-Mechaniker usw.) aufhören. Der Fokus muss auf der Definition der Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen liegen, die von einem neuen Mitarbeiter oder für eine bestimmte Stelle gefordert werden und die von einzelnen Bildungsfragmenten abgedeckt werden müssen. Deshalb ist der Ansatz, lernergebnisbasierte Beschreibungen der Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen (auch im Kontext) des Transparenzinstruments - das Europäische Leistungspunktesystem für Berufsbildung - zu nutzen, die am besten geeignete Methode. Wenn die geforderten Fertigkeiten auf Lernergebnisebene dargestellt werden, wie im folgenden Beispiel für den Bereich der Mechatronik gezeigt, ist es letztlich irrelevant, auf welchem Bildungsweg diese Fertigkeiten erworben wurden. Dies ist der einzige Weg, um mit dem Trend in Richtung Fragmentierung umzugehen.

c) Kernkompetenzen oder Berufserfahrung - oder beides?

In den letzten Jahren gab es viele Diskussionen innerhalb des Berufsbildungswesens über die Wichtigkeit von Fach- und Kernkompetenzen. Zuerst lag der Fokus auf den Fachkompetenzen, hat sich in den letzten 10-15 Jahren aber mehr in Richtung der Kernkompetenzen verschoben.

Das Hauptargument der Diskussion war, dass die berufliche Handlungsebene zunehmend komplex und dynamisch geworden und das Konzept der Expertise mittlerweile überholt ist. Während dieser Phase wurde oft der Begriff „Halbwertszeit von Wissen“ verwendet, die inner-

halb einzelner Wirtschaftsbereiche extrem kurz ist. Das bedeutet, dass erworbenes Expertenwissen in einem bestimmten Gebiet sehr schnell überholt sein kann und nicht länger aktualisiert wird. Alle Entwicklungen in Bereichen oder Sektoren, die von der Technologie und IT beeinflusst werden, unterliegen einer sehr kurzen Halbwertszeit des Wissens. Dies gilt auch für den medizinischen und pharmazeutischen Bereich. Um diesem Trend der Abwertung von Wissen entgegenzuwirken, liegt der Fokus nun auf Kernkompetenzen oder übergreifenden Kompetenzen.

Flexibilität, Problemlösungsfähigkeiten, technologische Kenntnisse, Sprachkenntnisse, mathematisches Denken und so weiter haben in den letzten Jahren die Debatte um die Kompetenz geformt. Auf diesem Grund hat die Europäische Kommission eine Reihe von Empfehlungen in Bezug auf insgesamt 8 europäische Kernkompetenzen herausgegeben⁴, die die folgenden 8 wichtigen Kernkompetenzen definieren:

1. Muttersprachliche Kompetenz;
2. Fremdsprachliche Kompetenz;
3. Mathematische Kompetenz und grundlegende naturwissenschaftlich-technische Kompetenz;
4. Digitale Kompetenz (IT-Kenntnisse);
5. Lernkompetenz;
6. Soziale Kompetenz und Bürgerkompetenz;
7. Eigeninitiative und unternehmerische Kompetenz;
8. Kulturbewusstsein und kulturelle Ausdrucksfähigkeit.

Es wird empfohlen, diese 8 europäischen Kernkompetenzen bei der Personalplanung zu berücksichtigen und insbesondere Bewerber speziell auf diese anzusprechen.

Gleichzeitig durchläuft die Debatte um Kernkompetenzen als Antwort auf die Frage der kurzen Halbwertszeit von Wissen zurzeit eine Richtungsänderung. Vor dem Hintergrund der Bedeutung von Facharbeit und Fachwissen und die Wichtigkeit von wissensintensiven Industrien, die als einzige Zukunft für die Produktion in Europa angesehen werden, werden die Kernkompetenzen, die sich zurzeit im Zentrum der Debatte befinden, ein wenig in den Hintergrund rücken. Ihre Bedeutung ist wei-

⁴ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=uriserv:c11090>

terhin in der Debatte sichtbar; jedoch ist die Nachfrage nach Experten und Expertenwissen in Europa, vor allem in den westlichen Industrieländern, sehr hoch und kann gegenwärtig in vielen Industrien und Ländern nicht gedeckt werden.

Das bedeutet für die Personalplanung, insbesondere in Bezug auf die qualitative Planung, z. B. die Stellenplanmethode, dass sowohl Expertenwissen als auch multidisziplinäre Kompetenzen definiert werden müssen (auch bei der Zuordnung der derzeitigen Belegschaft). Letztendlich muss eine Kombination aus beiden Elementen auf den jeweiligen Stellenplan angewendet werden. Deshalb, um es noch einmal zu betonen, ist die Methode der lernergebnisorientierten Kompetenzbeschreibungen, die vom Europäischen Leistungspunktesystem für Berufsbildung (ECVET) angeboten wird, am besten geeignet. Mit dieser Methode können die folgenden Parameter für jede neue Position und mit ihnen auch die Fach- und multidisziplinären Kompetenzen definiert werden:

- **Kenntnisse:** Diese definieren das Fachwissen und das geforderte Grundwissen für den jeweiligen Arbeitsbereich. Es wird außerdem empfohlen, lernergebnisorientierte Formulierungen zu verwenden (z. B. der erfolgreiche Bewerber ist in der Lage...)
- **Fertigkeiten:** Diese definieren die anwendungsorientierte Wissensdimension. Das bedeutet, dass Menschen Grundwissen in relevanten Arbeitskontexten anwenden, Arbeitsabläufe ausführen, Arbeitsergebnisse überprüfen können usw. Die Verwendung von Lernergebnisformulierungen mit aktiven Verben ist von Vorteil (siehe auch Bloomsche Taxonomie), da der Fokus auf den tatsächlich vorhandenen Kompetenzen und nicht nur auf den Qualifikationen liegt.
- **Kompetenzen:** Diese definieren querschnittsorientierte Kompetenzen, die einzelne Fachbereiche überschneiden und kombinieren. Kompetenz erweitern den Umfang, in dem Kenntnisse und Fertigkeiten angewendet und eingesetzt werden können, so dass das Anwendungsspektrum, das diese speziellen Kenntnisse und Fertigkeiten haben können, erweitert wird. Auf Kompetenzebene werden im Allgemeinen lernergebnisorientierte Beschreibungen empfohlen, die

in einen geeigneten praktischen Kontext gesetzt werden (z. B. „kann Anweisungen in einer Arbeitsumgebung bewerten, interpretieren und allgemeine Anweisungen in einzelne Arbeitsschritte aufschlüsseln, Tätigkeiten planen, Meilensteine definieren und überprüfen“ usw.). Je genauer die Kompetenzebene in einem Arbeitskontext mithilfe der Stellenplanmethode beschrieben wird, desto effizienter ist der anschließende Rekrutierungsprozess.

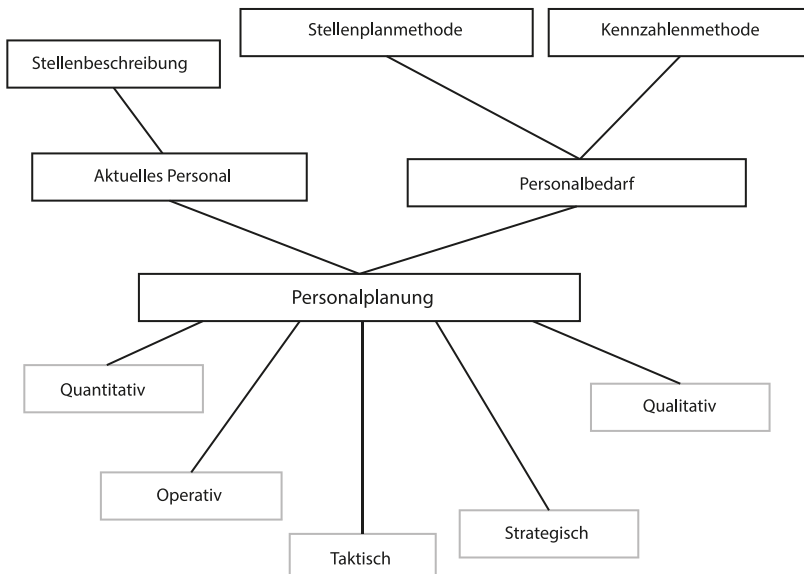
Schließlich, um vor allem den Anforderungen und der diskutierten Bedeutung von Kernkompetenzen zu genügen, wird die Erweiterung der Stellenplanmethode um eine vierte deskriptive Dimension in Erwägung gezogen. Dies ist recht umstritten und wird zurzeit auf europäischer Ebene heftig diskutiert: *Einstellungen*.

Einstellungen beziehen sich sehr allgemein auf die Beschreibung von Kernkompetenzen, die scheinbar nicht in einem genauen Arbeitskontext eingebettet sind. Beschreibungen von Einstellungen, ob zum Beispiel die Person Flexibilität bei der Priorisierung von Arbeitsaufgaben zeigt, ob die Person gegenüber Veränderungen aufgeschlossen und positiv eingestellt ist, ob die Person die Problemlösung aktiv angeht oder ob die Person eine unternehmensorientierte Einstellung hat, zeigen Kernkompetenzen, die mit präzisen Arbeitstätigkeiten nicht in Verbindung stehen. Abhängig von der Wichtigkeit dieser Kernkompetenzen für Ihr Unternehmen oder für die Tätigkeiten, die in einer Stellenbeschreibung enthalten sind, könnte diese Dimension ebenfalls berücksichtigt werden und somit die Bedeutung von übergreifenden Kompetenzen verstärken.

3.6 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurden einzelne Elemente und die Grundlage für die Personalplanung innerhalb von Unternehmen vorgestellt und diskutiert. Eine Reihe von nützlichen Methoden und Instrumenten, die dem derzeitigen Angebot an europäischen Transparenzinstrumenten entnommen und für spezielle Personalplanungsmaßnahmen und -ansätze herangezogen wurden, wurden präsentiert und ihre praktischen Anwendungsbereiche in Bezug auf Personalplanungsaufgaben demonstriert. Anschließend wurden drei aktuelle Entwicklungen und Trends besprochen, die sich effektiv auf die Personalplanung auswirken. Methoden wurden aus dem Spektrum der europäischen Transparenzinstrumente vorgestellt, die den Herausforderungen dieser Entwicklungen effektiv und vorausschauend begegnen. Eine Reihe spezieller Aufgaben, Übungen und Beispiele ergänzen die theoretischen Erläuterungen.

Zusammenfassend zeigt die folgende Tabelle, wie die Personalplanung in einem Unternehmen von den verschiedenen europäischen Transparenzinstrumenten unterstützt werden kann:



Zuweisung von Personalplanungsmaßnahmen/-aufgaben und europäische Transparenzinstrumente:

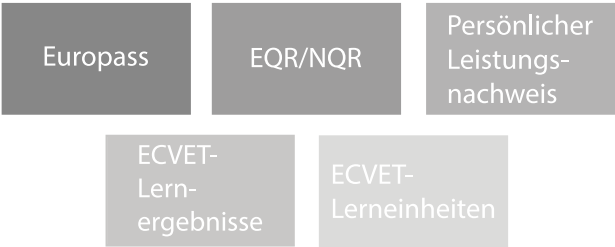
Personalplanungsmaßnahme		Europäisches Transparenzinstrument
Aktuelle Personalplanung		EQR-Deskriptoren
		Lernergebnis-beschreibungen (ECVET)
		Der Gemeinsame Europäische Referenzrahmen für Sprachen (CEFR)
Stellenbeschreibungen		EQR-Deskriptoren
		Zeugniserläuterung und Diplomzusatz
		CEFR
Qualitative Personalmaßnahmen		EQR-Deskriptoren
		Lernergebnis-beschreibungen (ECVET)
Trends in der Personalplanung	Internationalisierung	EQR-Deskriptoren
		Zeugniserläuterung und Diplomzusatz
	Fragmentierung – Individualisierung	Lernergebnis-beschreibungen (ECVET)
	Kernkompetenzen	EQR-Deskriptoren
		Lernergebnis-beschreibungen (ECVET)

Mitarbeiter gewinnen - Rekrutierung und Auswahl

Enikő Nagy und Adrienn Lengyel

4

Standen Sie jemals vor der Herausforderung, die fähigsten Bewerber für eine Position in Ihrem Unternehmen auszuwählen? Mussten Sie jemals Bewerber vergleichen und entweder eine lange oder kurze Auswahlliste erstellen oder die Entscheidung über die Finalisten treffen? In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie Ihre Verfahren mit der Anwendung von Instrumenten systematischer gestalten können.



„Mitarbeiter gewinnen“ in diesem Kapitel bedeutet, dass Unternehmen Mitarbeiter ansprechen und gewinnen müssen, die ihre Anforderungen am besten erfüllen. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, ist es wichtig, dass Unternehmen Mitarbeiter einstellen, die gut ausgebildet und gut qualifiziert für die Stelle sind und die das Potenzial haben, zur Innovationsfähigkeit und Produktivität des Unternehmens beizutragen. Somit stehen die Rekrutierung und Auswahl in diesem Kapitel im Mittelpunkt.



4.1 Der Rekrutierungsprozess

Die Schritte für die effektive Rekrutierung sehen wie folgt aus:

1. Entwicklung eines Rekrutierungsplans oder einer Rekrutierungsstrategie

Eine Rekrutierungsstrategie muss die folgenden Punkte enthalten: die Art der verwendeten Rekrutierungsmethode, der Zeitrahmen für den gesamten Rekrutierungsprozess, die zu ermittelnden Rekrutierungsquellen. Es ist sehr wichtig, den Rekrutierungsplan anhand der Position zu erstellen, für die rekrutiert wird, vor allem die geforderten Qualifikationen und Kompetenzen. Personalleiter können die folgenden ECVET-Werkzeuge und Transparenzinstrumente verwenden, um diesen Prozessschritt effizienter zu gestalten.

Mit der Struktur der *ECVET-Lerneinheiten* können Sie die Aufgaben und Tätigkeiten definieren, die Mitarbeiter in bestimmten Positionen ausführen sollen. Darüber hinaus werden Lernergebnisse dort, wo Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen definiert werden, dazu beitragen, die Anforderungen des Arbeitgebers und die Eigenschaften des Arbeitnehmers auf systematische Weise zu erfüllen. Lernergebnisse müssen messbar sein, damit sie bewertet werden können. Nachdem die Qualifikationsanforderungen identifiziert wurden, ist es einfacher, den am besten geeigneten Rekrutierungsplan für die freie Stelle auszuwählen.

2. Auswahl eines Einstellungsteams für die Rekrutierung

Wenn Sie das Einstellungsteam auswählen – zum Beispiel den Verantwortlichen für die Einstellung und das Team für die Bewerbungsgespräche – ist es wichtig, zu erwägen, wer für den gesamten Einstellungsprozess verantwortlich sein wird. Die Aufgabe jedes Teammitglieds muss geklärt werden.

Es ist sehr wichtig, dass die Mitglieder des Einstellungsteams mit dem ECVET-System vertraut sind. Um die ECVET-Methode anzuwenden, können die Teammitglieder in der Verwendung der ECVET-Werkzeuge und Transparenzinstrumente geschult werden. So können sie den gesamten Prozess einheitlich und strukturiert ausführen, bei dem alle Schritte des Prozesses miteinander verknüpft werden.

3. Stellenausschreibung

Die Erstellung eines Ausschreibungsplans ist für den Rekrutierungsprozess von entscheidender Bedeutung. Dabei müssen Sie die einzelnen Rekrutierungskanäle berücksichtigen, um die richtigen Bewerber zu suchen: Werden Sie die Stelle intern oder extern ausschreiben und wie lange wird die Ausschreibungsphase dauern? Sie werden sehr viel bessere Ergebnisse in Ihrem Rekrutierungsprozess erzielen, wenn Sie die Stelle anhand von speziellen Kriterien ausschreiben, die sich auf die Bewerbung beziehen:

- *Sie können die speziellen mit der Position verbundenen Aufgaben sowie die geforderten Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen in der Stellenbeschreibung hervorheben, um sicherzustellen, dass sich nur Bewerber mit den entsprechenden Kompetenzen bewerben.*
- *Sie können zusammen mit der Bewerbung die folgenden Informationen und Nachweise anfordern, um relevante und vergleichbare Daten von ihnen zu erhalten:*

a. Europass Lebenslauf („Europass CV“), der den Rekrutierungsprozess vereinfacht und Zeit spart. Dieser Lebenslauf ist sehr gut strukturiert; Sie können die aktuellen Erfahrungen des Bewerbers mithilfe dieser Vorlage ganz einfach bewerten. Er kann sehr nützlich sein, vor allem wenn Sie sehr viele Bewerber haben, die Sie eingrenzen müssen, da seine einheitliche Struktur die Grundlage für den Vergleich möglicher Bewerber bilden kann.

b. ECVET - Persönliches Leistungsverzeichnis („Personal transcript“); Dieses Leistungsverzeichnis enthält weitere Informationen über Bewerber, die sich im Ausland aufgehalten haben. So können Sie Informationen über ihre Lern- oder Arbeitskompetenzen erfahren, die sie in anderen europäischen Ländern erworben haben.

4. Bewerber prüfen und Auswahlliste erstellen

Bevor Sie damit beginnen, Lebensläufe zu überprüfen, sollten Sie den idealen Bewerber definieren. Sie können zwei Listen anfertigen – eine für die primären Kriterien und eine weitere für die wünschenswerten Kriterien. In nächsten Schritt werden die Lebensläufe aussortiert, die die wichtigsten Kriterien nicht erfüllen. Anschließend sollten Sie die restlichen Lebensläufe durchgehen und den Bewerbern Punkte für jedes Kriterium auf Ihrer Liste geben. Im letzten Schritt können Sie die besten Bewerber anhand Ihrer gewünschten Kriterien prüfen und bewerten; so können Sie die Bewerber herausstellen, die sich schneller an diese Funktion anpassen und einen größeren Beitrag für Ihr Unternehmen leisten können.

a. Europass Lebenslauf („Europass CV“); Mit diesem Instrument können Sie die Berufs- und Studienabschlüsse sowie die Qualifikationen und Kompetenzen der Bewerber ganz einfach vergleichen. Sie können außerdem die Lebensläufe gemäß den primären und wünschenswerten Kriterien, die Sie zuvor festgelegt haben, bewerten.

b. ECVET- Persönliches Leistungsverzeichnis („ECVET Personal transcript“); Bewerber mit Auslandserfahrung können anhand dieses Leistungsverzeichnisses bewertet werden. Die in diesem Dokument aufgeführten Studienleistungen geben Informationen zu den Studien- und Berufserfahrungen. Zudem enthält es eine Bewertung von der Bildungseinrichtung im Gastgeberland.

5. Auswahlverfahren

Der wesentliche Zweck eines Vorstellungsgesprächs ist es, die Fähigkeiten, Erfahrungen und den allgemeinen Hintergrund der Bewerber zu bewerten, um eine Entscheidung zu treffen, welcher Bewerber am besten für eine bestimmte Position geeignet ist. Das Auswahlverfahren besteht aus zwei Teilen:

- *Vorstellungsgespräch - Sie können das Vorstellungsgespräch gemäß EC-VET-System, das die **Lernergebnisse** der Bewerber bewertet, gestalten und diese Lernergebnisse mit den Anforderungen der Position vergleichen, die Sie zu Beginn des Rekrutierungsprozesses in den Lerneinheiten definiert haben.*
- *Testmethoden - Sie können Ihre eigenen Testmethoden entwickeln oder aus den verfügbaren Tests auswählen, um die Kompetenzen der Bewerber gemäß den **EQR-Stufen** zu messen.*

6. Rekrutierung abschließen

Sie sollten immer daran denken, dass der beste Bewerber für die Position anhand von Qualifikationen ausgewählt wird und der Bewerber dazu beitragen wird, die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Falls dem Bewerber einige Fertigkeiten oder Kenntnisse fehlen, kann Ihr Unternehmen Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, die der auf Lernergebnissen und Lerneinheiten basierenden Methode bei der Rekrutierung folgen.

- **Angebot unterbreiten**

Nach Abschluss des Rekrutierungsprozesses wird dem ausgewählten Bewerber ein Angebot unterbreitet. Wenn Sie diesem Bewerber die Position anbieten, stellen Sie sicher, dass Sie das gesamte Vergütungspaket (zusätzlich zum Gehalt), wie zum Beispiel bezahlter Urlaub und Rentenleistungen usw. besprochen haben.

Weitere Informationen finden Sie auf:

<https://hr.ucr.edu/recruitment/guidelines/process.html>

4.2 Neue Herausforderungen bei der Mitarbeitergewinnung im Automobilzulieferersegment - ein praktisches Beispiel

Übersicht einer Fallstudie

PlaSup verzeichnete eine hohe Mitarbeiterfluktuation und musste damit mehr in Rekrutierungsmaßnahmen investieren. Bei diesem Fall werden die Rekrutierungs- und Auswahlstrategien des Unternehmens beleuchtet. Der erste Teil der Fallstudie stellt das Unternehmen und das System vor, das anfänglich verwendet wurde. Er schließt mit der Ermittlung einiger Schwachstellen des Systems ab. Der zweite Teil der Fallstudie behandelt die Verbesserungen, die nach einer Systemprüfung durch die Personalabteilung vorgenommen wurden, und stellt die neuen eingesetzten Methoden unter Anwendung der europäischen Transparenzinstrumente vor.

Einleitung

PlaSup, ein Zulieferer in der Automobilindustrie in Ungarn, hat sich auf die Herstellung von Kunststoffprodukten und insbesondere auf thermoplastische Komponenten spezialisiert. Das Unternehmen hat sich seit seiner Gründung moderner Techniken und Prozesse verschrieben und ist insbesondere bestrebt, eine kontinuierliche Planung und Umsetzung von Innovationen sicherzustellen. Das Unternehmen ist seit 25 Jahren im Geschäft und beschäftigt eine wachsende Zahl von Arbeitnehmern, zurzeit insgesamt ungefähr 120 Beschäftigte. Bisher hat das Unternehmen seine Produkte ausschließlich auf dem heimischen Markt vertrieben, hat sich jetzt jedoch aufgrund der zunehmenden Konkurrenz in der Automobil- und Kunststoffbranche entschieden, zu expandieren und seine Produkte ebenfalls auf ausländischen Märkten anzubieten. Aus diesem Grund muss es weitere Mitarbeiter einstellen, die die richtigen Kompe-

tenzen besitzen, um dem zunehmenden Produktionsbedarf zu entsprechen. Die Personalabteilung steht nun in der nächsten Phase und muss eine große Zahl von Mitarbeitern im Rahmen der folgenden Herausforderungen einstellen:

1. Präsenz multinationaler Unternehmen in der Region: Da die Zahl multinationaler Unternehmen enorm gestiegen ist, was den Wettbewerb um Arbeitnehmer unter den regionalen Unternehmen angefacht hat.
2. Abwanderung von ausgebildeten Fachkräften: Angesichts der beiden oben erwähnten Umstände besteht ein Mangel an Facharbeitern, die für die Expansion des Unternehmens benötigt werden. Deshalb hat sich die Geschäftsführung entschieden, ein neues Personalwesen und vor allem eine neue Rekrutierungsstrategie zu entwickeln.

Die bisherigen Rekrutierungsverfahren

Für die Rekrutierung im Unternehmen waren der Geschäftsführer und der Personalleiter verantwortlich. Die Ausschreibung der freien Stelle war die Aufgabe des Personalleiters. Die Ausschreibung erfolgte vorwiegend über interne Kanäle und in der lokalen Tageszeitung und enthielt normalerweise nur ein paar Sätze über das Unternehmen, eine kurze Stellenbeschreibung und eine Übersicht über die geforderten Kenntnisse und Erfahrungen. Die Bewerber, die diese Ausschreibungen am meisten angesprochen haben, kamen aus der Region und hatten keine sehr hohen Qualifikationen.

Der erste Schritt bestand darin, eine lange Auswahlliste mit potenziellen Bewerbern zu erstellen, indem die Lebensläufe geprüft und die Bewerber herausgefiltert wurden, die die Mindestanforderungen nicht erfüllten. Diese Aufgabe übernahm der Personalleiter unter der Aufsicht des Geschäftsführers. Nachdem die lange Auswahlliste fertig war, wurde eine kurze Auswahlliste mit Bewerbern, die zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wurden. Die Vorstellungsgespräche wurden vom Personalleiter und vom Geschäftsführer geführt.

Herausforderungen

Während der Wirtschaftskrise wurde klar, dass nur das Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben würde, das die effizienteste und effektivste Produktion als Automobilzulieferer bietet. Eine der Möglichkeiten, die effektive Produktion zu steigern und Innovationen einzusetzen, war die Einstellung von hoch ausgebildeten und qualifizierten Kräften. Als der Markt schrumpfte und die Konkurrenz zunahm, wurde es immer schwieriger, gute Mitarbeiter zu finden und zu halten.

Außerdem hat der Markt der nationalen Automobilindustrie – als einer der stärksten Wirtschaftskräfte im Land – immer mehr Zulieferer angezogen; diese wurden zu weiteren Konkurrenten für das Unternehmen. Das Unternehmen verfügte über ungenutzte Produktionskapazitäten. Mit der vorhandenen Technologie hatte es das Potenzial, externe Märkte zu bedienen. Um dieses Ziel zu erreichen, musste es nicht nur den Bedarf im Ausland evaluieren. Es benötigte auch neue Mitarbeiter mit Erfahrung in dem jeweiligen Land und den entsprechenden Sprachkenntnissen. Mit der Expansion der Produktion brauchte es mehr Mitarbeiter, möglicherweise mit höherer Qualifikation oder mehr Kompetenzen und auch mit Erfahrung auf ausländischen Märkten und Fremdsprachenkenntnissen. Alle diese Herausforderungen bedeuteten, dass eine neue Personalstrategie erforderlich war, um die Rekrutierungs- und Auswahlverfahren zu verbessern. Der Plan für die Veränderungen enthielt die folgenden Punkte:

- Erstellung eines neuen Rekrutierungsplans (mit Angabe der geforderten Fertigkeiten und Kompetenzen);
- Unternehmen attraktiver machen, um mehr Bewerber anzusprechen;
- Aufbau eines Rekrutierungsteams;
- Entwicklung eines strukturierteren Auswahlprogramms;
- Entwicklung eines Systems für den Vergleich der Fertigkeiten und Kompetenzen der Bewerber;
- Gewinnung von Mitarbeitern mit Erfahrung im Ausland und/oder Fremdsprachenkenntnissen.

Lösungen

Es wurde klar, dass ein strukturierteres Rekrutierungsverfahren entwickelt werden musste. Die Verbesserungen wurden in verschiedenen Bereichen umgesetzt, unter anderem:

1. Klarere Benennung der Anforderungen an die Bewerber, indem die primären und die gewünschten Fertigkeiten, Kompetenzen und Kenntnisse aufgeführt wurden, die für die freie Stelle gefordert wurden.

Vor dieser Maßnahme hat das Rekrutierungsteam die Definitionen und Beschreibungen der Lernergebnisse in dem Bereich untersucht.

2. Vor dieser Maßnahme hat das Rekrutierungsteam die Definitionen und Beschreibungen der Lernergebnisse in dem Bereich untersucht.

Diesem Rekrutierungsteam wurden weitere Aufgaben übertragen. Zum Beispiel sollten die Sprachkompetenzen der Bewerber, die beruflichen Fertigkeiten und Kompetenzen mithilfe der Transparenzdokumente, einschließlich Europass Lebenslauf, Sprachenpass usw., berücksichtigt werden.

Außerdem wurde dem Rekrutierungsteam angeraten, die Bewerber zu bitten, alle Transparenzdokumente vorzulegen oder zum Vorstellungsgespräch mitzubringen, die sie gegebenenfalls erhalten hatten und die für die jeweilige Position relevant waren. Dem Rekrutierungsteam wurde geraten, diese Empfehlungen mit aufzunehmen, als die Stelle zum ersten Mal ausgeschrieben wurde, und sich mit diesen Dokumenten vertraut zu machen, um zu erfahren, wie sie die relevanten Systeme für die Auswahl und den Vergleich der Bewerber nutzen konnten.

Da das Unternehmen seine Produktion ins Ausland expandieren und auch das Wissen und die Erfahrungen einsetzen wollte, die Mitarbeiter im Ausland erworben hatten, setzte es seine primären Schwerpunkte auf die Sprachkompetenzen und die Berufs- und Lernerfahrungen im Ausland. Aus diesem Grund wurde die Verwendung der Instrumente,

wie zum Beispiel der Europäische Skills-Pass, der Sprachenpass, der Europass Mobilität, die Zeugniserläuterung und der Diplomzusatz, empfohlen.

Da die Rekrutierung von Arbeitnehmern aus dem Ausland zudem eine neue Erfahrung für das Unternehmen war, untersuchte das Rekrutierungsteam die Systeme des EQR und der unterschiedlichen NQR, um die unterschiedlichen Stufen, die in den verschiedenen Ländern abgedeckt werden, besser zu verstehen.

3. Entwicklung eines neuen Systems für den Erhalt von Bewerbungen, um die zunehmende Transparenz der Qualifikationen und die Vergleichbarkeit der Bewerber zu fördern.

Da sich das Unternehmen bei talentierten und gut ausgebildeten Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber darstellen wollte und vermehrt Maßnahmen ergriff, um möglichst viele potenzielle Bewerber anzusprechen, musste das System des Unternehmens für die Überprüfung, Bewertung und Aussortierung von Bewerbungen erneuert werden, da das Filtern einer großen Bewerberzahl einen größeren Aufwand für das Rekrutierungsteam bedeutete.

Um zunächst einmal das Unternehmen für potenzielle Bewerber attraktiver zu machen, entschieden die Geschäftsführer, eine Unterkategorie auf der Internetseite ihres Unternehmens einzurichten, in der Bewerber mehr über das Unternehmen und seine bisherigen Erfolge erfahren, Beispiele für berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen ansehen und nach freien Stellen suchen konnten.

Damit war jedoch eine höhere Zahl an Lebensläufen verbunden. Eine der Herausforderungen dieser hohen Zahl war, dass die Lebensläufe, die als Anhang einer E-Mail mit einem Begleitschreiben eingereicht wurden, unterschiedliche Formate, Designs und Strukturen hatten. Deshalb musste ein Personalverantwortlicher sehr genau arbeiten, um sie sorgfältig auf spezielle Informationen zu prüfen, die für die freie Stelle relevant waren. In einer späteren Phase und auch bei den Vorstellungsgesprächen und der weiteren Auswahl wurden die Lebensläufe erneut geprüft. Die Geschäftsführung entschied sich, ein transparenteres System für die Analyse der Lebensläufe zu wählen.

Um diese Herausforderung zu meistern, beschloss das Unternehmen, eine fertige Lebenslaufvorlage bereitzustellen, die die Bewerber online über die Internetseite, auf der sie ihre Stellenausschreibungen veröffentlichten, ausfüllen konnten. Mit dieser Vorlage konnten die Bewerber persönliche und berufliche Angaben in einem elektronischen Lebenslauf eingeben. Als es um die Entscheidung ging, welche Vorlage für diesen elektronischen Lebenslauf genutzt werden sollte, stimmten die Geschäftsführung und der Personalleiter überein, ein einheitliches Format zu wählen, das bereits in Anwendung war und für das es Beispiele gab. Nach einigen Diskussionen wurde entschieden, das Format des Europass Lebenslaufs zu verwenden, da es einer der am häufigsten Formate für Lebensläufe in Europa ist. Die Struktur des Europass Lebenslaufs war flexibel genug, damit das Unternehmen einige kleinere Anpassungen bei der Erstellung seiner eigenen elektronischen Lebenslaufvorlage vornehmen konnte. Die unterschiedlichen Elemente dieses Lebenslaufs ermöglichten den Bewerbern, weitere Dokumente in verschiedenen Stufen anzuhängen, zum Beispiel den Sprachenpass, wenn Sprachkompetenzen gefordert wurden. Das System für die Bewertung dieser Lebensläufe wurde so entwickelt, dass der Bewerter aus dem Rekrutierungsteam des Unternehmens Kommentare machen und einige Punkte in dem Lebenslauf anmerken konnte. Dies half dem Rekrutierungsteam, das Vorstellungsgespräch besser zu planen und so ihre Rekrutierungsentscheidung und Auswahlverfahren besser zu stützen.

Der elektronische Lebenslauf erwies sich als sehr erfolgreich, vor allem bei der Hervorhebung der Bewerber, die gut oder sehr gut ausgebildet waren. Er gab ein objektiveres Bild über die Bewerber und ermöglichte es dem Rekrutierungsteam, die am besten geeigneten Bewerber für die Positionen auszuwählen. Das Unternehmen konnte erfolgreich auf die Erfahrungen aus dem Ausland zugreifen, mehr Mitarbeiter aus der Region, aber auch mehr ausländische Mitarbeiter gewinnen, die alle zur Expansion des Unternehmens ins Ausland beigetragen haben.

4.3 Zusammenfassung

Wie in dem praktischen Beispiel oben gezeigt, können Unternehmen mithilfe der europäischen Transparenzinstrumente, d.h. dem EQR und den Europass-Instrumenten, eine sehr viel erfolgreichere Rekrutierungsstrategie aufbauen. Sie sind einfach zu verwenden und zu verstehen und bieten einfache Vorlagen, die problemlos in die üblichen Personalverfahren integriert werden können. Personalverantwortliche können sie einzeln einsetzen oder mehrere Instrumente gleichzeitig verwenden. Um die besten Ergebnisse zu erzielen, lohnt sich ein sorgfältiger Vergleich aller Elemente des Rekrutierungsprozesses mit der Struktur des EQR-Systems, so dass die Schritte sich gegenseitig unterstützen und nützliche Ressourcen bieten, die in jedem Schritt eingesetzt werden können.

Ihr Unternehmen kann die europäischen Transparenzinstrumente vor allem in den folgenden Fällen verwenden:

- **Wenn Sie Bewerbungen filtern möchten, falls Sie während des Rekrutierungsprozesses eine große Zahl an Bewerbungen bekommen haben;**
- **Wenn Sie gut qualifizierte oder sehr gut ausgebildete Mitarbeiter suchen;**
- **Wenn Sie Bewerber suchen, die Lern- und/oder Berufserfahrung im Ausland haben;**
- **Wenn Sie messen möchten, ob die Bewerber die geforderten Kompetenzen für die ausgeschriebene(n) Position(en) kennen.**

Im Folgenden fassen wir in einer Aufzählung die wichtigsten Informationen darüber zusammen, wie und wo das EQR-System und die entsprechenden europäischen Transparenzinstrumente, die in diesem Kapitel erwähnt werden, eingesetzt werden:

- **Der Europass Lebenslauf bietet eine gut strukturierte Vorlage für den Vergleich der Qualifikationen, Berufserfahrungen und Kompetenzen der Bewerber;**

- Das persönliche Leistungsverzeichnis gibt Rekrutierungsteams eine ausführliche Übersicht über die Auslandserfahrungen der Bewerber;
- Anhand der Struktur der Lerneinheiten können die geforderten Fertigkeiten und Kompetenzen für die Position ermittelt werden;
- Die in den Lernergebnissen enthaltenen Informationen helfen dabei, die Anforderungen des Unternehmens mit dem zu vergleichen, was die Bewerber vorzuweisen haben;
- Die EQR- und NQR-Stufen liefern weitere Informationen zum Kompetenzniveau der Bewerber.

Diese EU-Transparenzinstrumente, vor allem die Europass-Dokumente, können als Leitfaden verwendet werden, um die unternehmensinternen Rekrutierungs- und Auswahlstrategien zu entwickeln. Diese sind gut verfügbare Ressourcen, die sofort in die Personalverfahren integriert werden können und einen neuen Ansatz für Personalverantwortliche bereitstellen.

Motivation & Weiterentwicklung

Mojca Cek und Andreja Sever

5

5.1 Fallstudie

Miha ist in dem Unternehmen seit 5 Jahren als Einkaufssachbearbeiter beschäftigt. Durch seinen Abschluss im Informatik-Ingenieurwesen kann er seine IT-Kenntnisse effektiv anwenden, was sich in seiner Arbeit als Einkaufssachbearbeiter als nützlich erwiesen hat. Aufgrund seiner gut entwickelten Kommunikationsfähigkeiten und der Tatsache, dass er zwei Fremdsprachen spricht, ist er sehr erfolgreich in seiner Arbeit und sein Vorgesetzter hat ihm vorgeschlagen, einen individuellen Karriereplan für ihn aufzustellen und ihn in eine andere Position zu versetzen.

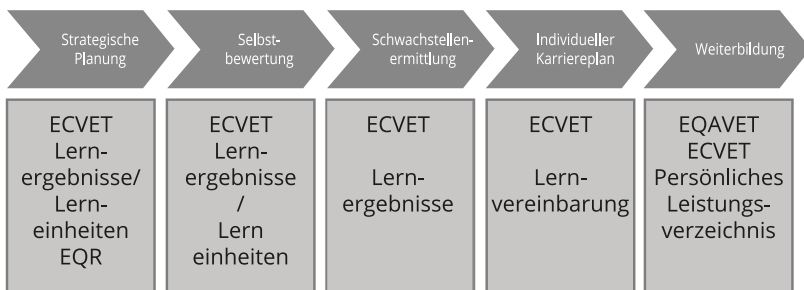
Die Personalabteilung hat Miha die Stelle als Marketingleiter angeboten. Die Abteilung hat außerdem einige Instrumente erstellt, um ihm zu helfen, seine Kompetenz in Bezug auf die geforderten Kompetenzen in Verbindung mit der neuen Position zu bewerten. Gleichzeitig wird er gebeten, seine Wünsche zu ermitteln und die Möglichkeiten zu prüfen, wie er sie in die Ziele des Unternehmens integrieren kann.

Personalleiter werden täglich mit einem Mangel an Mitarbeitermotivation konfrontiert; jedoch besteht ihre Arbeit nicht nur darin, Mitarbeiter zu motivieren, sondern auch darin, einen guten Weg zu finden, um Mitarbeiter darin zu fördern, sich persönlich weiterzuentwickeln.

ECVET Lern- ergebnisse/ Lern- einheiten EQR	ECVET Lern- ergebnisse/ Lern einheiten	ECVET Lern- ergebnisse	ECVET Lern- vereinbarung	EQAVET ECVET Persönliches Leistungs- verzeichnis
--	--	----------------------------------	------------------------------------	--

Während einer wirtschaftlichen Umstrukturierung, das heißt, wenn bestimmte Stellen wegfallen und neue geschaffen werden, und es einen Mangel an entsprechend qualifizierten Arbeitskräften gibt, besteht ebenfalls ein erhöhter Bedarf nach einer flexiblen Belegschaft. Gleichzeitig wird erwartet, dass Mitarbeiter Möglichkeiten für die berufliche Weiterbildung erhalten und ihre Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen erweitern. Lebenslanges Lernen soll Mitarbeitern beim Wechsel zwischen unterschiedlichen Beschäftigungsmöglichkeiten innerhalb des gleichen Unternehmens oder in verschiedenen Sektoren und gleichermaßen von der Arbeitslosigkeit in eine Beschäftigung usw. helfen. Lebenslanges Lernen sollte die Chancen eines Arbeitnehmers erhöhen, die Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln, die auf dem Arbeitsmarkt gefordert werden.

ECVET kann für das lebenslange Lernen verwendet werden, um den Wechsel, die Anerkennung und die Ansammlung von Kenntnissen, die die Arbeitnehmer in der Vergangenheit bereits durch die individuelle Weiterbildung erworben haben, sowie den Erwerb von Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen zu erleichtern, die zum Erfolg des Arbeitnehmers auf seinem Bildungsweg und auf dem Arbeitsmarkt beitragen. Die ECVET-Grundsätze können die Feststellung der Leistungen von Mitarbeitern, die von einem System in ein anderes wechseln, sowie beim Einstieg auf dem Arbeitsmarkt unterstützen.



5.2 Die Planung der persönlichen und beruflichen Weiterbildung von Arbeitnehmern

5.2.1 Einleitung

Auf dem aktuellen Markt gewinnen Unternehmen vor allem mit ihren Mitarbeitern einen Wettbewerbsvorteil. Mitarbeiter sind eine Grundvoraussetzung für das Bestehen und Führen jedes Unternehmens. Mitarbeiter sind die ersten, die in Kontakt mit Kunden kommen und Informationen primär vom Markt erhalten. Nur wenn diese Informationen schnell und gezielt genutzt werden, kann das Unternehmen beispielsweise einen Konkurrenten auf dem Markt überbieten. Um einen Zustand zu erreichen, in dem Mitarbeiter ausreichend für diese Anforderungen ausgebildet sind, muss berücksichtigt werden, dass es gegebenenfalls nicht ausreicht, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit einfach nur gut machen. Die Mitarbeiter müssen bereit sein, für das Unternehmen einen Schritt weiter zu gehen. Die Effizienz und Effektivität jedes Unternehmens hängen von der Begeisterung, dem Einfallsreichtum, der Kreativität, der Erfahrung, den Fähigkeiten und den Kenntnissen der Mitarbeiter ab (Bizjak 2006, S. 1).

Eine der größten Herausforderungen der Mitarbeiterführung ist die Ausrichtung der persönlichen Ziele der Mitarbeiter auf die Ziele des Unternehmens. In den letzten zehn Jahren hat die kontinuierliche Karriereplanung mehr Aufmerksamkeit erhalten, da sie eine wesentliche Dimension des lebenslangen Lernens ist und das Ziel hat, die Effizienz und Qualität der Aus- und Weiterbildung auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Das Unternehmen rekrutiert Arbeitskräfte aus internen und externen Quellen und wählt diese auf der Grundlage ihrer Kenntnisse und Fertigkeiten, Erfolge und Referenzen aus. „Obwohl jeder Arbeitnehmer/jede Arbeitnehmerin allein für seine/ihre persönliche Weiterentwicklung ist, wird ein erfolgreiches Unternehmen ihm/ihr Unterstützung und Richtlinien anbieten; die Hinführung zur Exzellenz ist ebenso wichtig wie die Autorisierung und Kontrolle des jeweiligen Verhaltens, das nicht

auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet ist" (Tavčar, zitiert in Bizjak 2006, S. 1).

Unternehmen haben Strategien und Visionen, die sie umsetzen möchten. Um dies zu erreichen, benötigen sie Mitarbeiter. Doch auch die Mitarbeiter eines Unternehmens haben Ziele, die sie erreichen möchten. Die Karriereplanung erfordert einen Dialog zwischen dem Unternehmen und den Arbeitnehmern. Es ist somit umso wichtiger, dass das Unternehmen und seine Mitarbeiter die weitere berufliche Entwicklung gemeinsam planen. So werden sie die Ziele erreichen, die für beide gleichermaßen wichtig sind. Mitarbeiter müssen sich bewusst sein, dass sie für ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung selbst verantwortlich sind. So können sie die Verantwortung nicht an das Unternehmen abgeben. Doch auch das Unternehmen muss den Wert einer effizienten Mitarbeiterführung kennen. Sie kann dann erfolgreich sein, wenn die Unternehmensziele zumindest teilweise mit den Zielen des Mitarbeiters in Einklang gebracht werden können, auch wenn nicht jede subjektive Entscheidung eines Mitarbeiters im Rahmen der Unternehmensstrategie immer vollständig umsetzbar ist.

Der Prozess der Karriereplanung findet auf zwei Ebenen statt. Einerseits erhalten Mitarbeiter über die Selbstbewertung kritische Einblicke in ihre Fertigkeiten, setzen Ziele, verstehen Werte und bewerten ihre Stärken und Schwächen. Mitarbeiter denken selbst darüber nach, wie ihre Wünsche und Ziele in die Pläne des Unternehmens integriert werden können. Andererseits werden Mitarbeiter vom Unternehmen bewertet. Am Ende definieren Mitarbeiter ihre kurz- und langfristigen Ziele in Bezug auf ihre gewünschte Position innerhalb des Unternehmers.

Jedoch darf die Personalführung nicht nur mit der wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens verknüpft sein. Diesbezüglich verfolgt die Personalführung zwei wesentliche Ziele: Erstens müssen Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten gelenkt werden, um die Effizienz und Produktivität im Unternehmen zu steigern. Zweitens müssen die Bedürfnisse der Mitarbeiter bestmöglich erfüllt werden. ECVET und die anderen EU-Instrumente, die die Transparenz und Mobilität fördern, können Personalleitern dabei helfen, diese Ziele zu erreichen.

Die folgende Tabelle führt die 5 Phasen auf, die bei der Planung des Personals und der beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter in Verbindung mit ECVET und anderen EU-Instrumenten eingesetzt werden, um die Transparenz und Mobilität zu unterstützen.

1. Die strategische Planung der Unternehmenswicklung und -vision mit ECVET – Lernergebnisse und Lerneinheiten

Das Unternehmen definiert seine Anforderungen basieren auf seinem Verständnis der aktuellen Lage. Jede Tätigkeit kann dann in einen systematisch erstellten Plan integriert werden; jedoch lässt sich nicht vorhersagen, was das Unternehmen in einigen Jahren benötigen wird, vor allem in Zeiten schneller Veränderungen. Auch kann das Programm für die Karriereplanung nicht sicherstellen, dass das Unternehmen das bekommt, was es möchte. Die Ziele können jedoch sehr viel wahrscheinlicher erreicht werden, wenn das Unternehmen geeignete Methoden einsetzt.

Die strategische Entwicklung des Unternehmens, seine Ziele für die Zukunft, vor allem der Personalbedarf, müssen klar dokumentiert werden, damit die Mitarbeiter, die ihre berufliche Laufbahn planen, Ziele setzen können, die sie verfolgen werden.

ECVET – Lernergebnisse und Lerneinheiten

Wenn die ECVET-Grundsätze angewendet werden, können Lernergebnisse in dieser Phase genutzt werden. Sie dienen als eine Möglichkeit, Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen zu dokumentieren, die das Unternehmen in Zukunft benötigen wird.

Eine Lerneinheit als fester Bestandteil besteht aus kohärenten Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen, die überprüft und bewertet werden können. Diese Definition setzt voraus, dass die Einheiten so umfangreich strukturiert sind, dass sie das Testen der Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen ermöglichen. Eine Einheit kann sich speziell auf einen Arbeitsplatz, einen Geschäftsbereich oder eine Kompetenz beziehen oder sie kann mehreren unterschiedlichen Zwecken dienen. Sie kann als fester Bestandteil eines Weiterbildungsprogramms verwendet werden.

	Bei der Beschreibung der Lerneinheit werden Lernergebnisse zur Dokumentation verwendet. Die Dokumentationen müssen kurz sein und es sind allgemeine, unspezifische Formulierungen zu vermeiden. Außerdem sollten der Selbstständigkeitsgrad und die Verantwortung berücksichtigt werden.
	<i>EQR – Europäischer Qualifikationsrahmen – Nationaler Qualifikationsrahmen</i> Der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQF) dient als Übersetzungshilfe, um die Qualifikationen zwischen unterschiedlichen Systemen und europäischen Ländern transparenter und besser verständlich zu machen. Er verfolgt zwei Ziele: die Mobilität der Bürger zwischen Ländern zu fördern und den Zugang zum lebenslangen Lernen zu ermöglichen. Das Unternehmen kann den Rahmen für die Personalplanung so einsetzen, dass es die EQR-Stufen in seiner Strategie integriert. Der Rahmen kann somit helfen, ausländische Qualifikationen systematisch im Unternehmen darzustellen. Gleichzeitig kann das Unternehmen die Stufendeskriptoren verwenden, die im NQR definiert werden, um die Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen zu formulieren, die im Unternehmen gewünscht und erwartet werden.

2. Selbstbewertung, das Testen der eigenen Fähigkeiten und ihr Vergleich mit den Möglichkeiten innerhalb des Unternehmens

Mitarbeiter erfassen Informationen über sich selbst und ihre Arbeit; sie entwickeln ein Bild von ihren Stärken, Interessen, Werten und formen somit ihren Lebensstil.

Eine formelle Selbstbewertung, die eine Vielzahl von Bewertungsinstrumenten enthält, kann vorgenommen werden. Auf der Grundlage dieser Instrumente können die Mitarbeiter herausfinden, was sie in ihrer beruflichen Laufbahn anstreben, wie sie von anderen Mitarbeitern und Menschen wahrgenommen werden und was sie dem Unternehmen anbieten können.

Jeder Mitarbeiter sollte seine eigenen Interessen auf die Ziele des Unternehmens abstimmen, da dies ein zentraler Faktor ist, um eine berufliche Laufbahn innerhalb des Unternehmens einzuschlagen.

ECVET – Lernergebnisse und Lerneinheiten

Lernergebnisse und Lerneinheiten können ebenfalls bei der Selbstbewertung eingesetzt werden. Eine übersichtlich erstellte Liste mit den Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen, die im Unternehmen benötigt werden, vereinfacht die Ermittlung der aktuellen Fähigkeiten und zukünftigen Ziele der Mitarbeiter.

3. Die Bewertung der Kompetenzen der Mitarbeiter und ihr Vergleich mit den Kompetenzen, die vom Unternehmen gefordert werden, die Ermittlung von Lücken

Die Ermittlung und Anerkennung von Kompetenzen für die Arbeit beinhaltet Folgendes (Industrie- und Handelskammer von Slowenien, 2015):

1. Die Bewertung der geforderten/notwendigen und signifikanten Kompetenzen am Arbeitsplatz, die auf dem Stellenkompetenzprofil oder den Kompetenzen basiert, die vom Geschäftsführer und dem Unternehmen erwartet werden.
2. Die Ermittlung von Lücken bei den Kompetenzen – Herausstellen der Unterschiede zwischen den bestehenden Kompetenzen der Mitarbeiter und den für die Stelle erforderlichen Kompetenzen. Gemäß der Analyse der Abweichungen der bestehenden Kompetenzen von den erforderlichen Kompetenzen wird ein Kompetenzdefizit oder ein Kompetenzüber

ECVET – Lernergebnisse

Lernergebnisse werden als das verstanden, was jeder am Ende des Lernprozesses tun, verstehen und wissen können sollte.

Ein Lernprozess ist im weitesten Sinne zu verstehen: Der Erwerb von Fähigkeiten am Arbeitsplatz ist ebenfalls ein Lernprozess.

Die Definition der vom Unternehmen geforderten Kompetenzen für bestimmte Bereiche oder Stellen kann die Grundlage für die Ermittlung und Anerkennung von Kompetenzen für die Stelle sein.

schluss ermittelt. Auf der Grundlage des Unterschieds zwischen den geforderten und den tatsächlichen Kompetenzen werden Bereiche für die Weiterentwicklung bestimmt. Auf der Grundlage dieser Bereiche werden die Karriereziele und die Bereiche des Entwicklungspotenzials im Unternehmen festgelegt.	
4. Erstellen individueller Karrierepläne	
Die endgültige Version eines Karriereplans wird immer vom Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten oder einem anderen Vertreter des Unternehmens erstellt. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter angemessen auf ein Gespräch vorbereitet sind. Karriereziele werden auf der Grundlage des Gesprächs formuliert, bei dem die Selbstbewertung und die Bewertung des Vorgesetzten angeglichen werden und auf der Grundlage der Herausforderungen und Wünsche für die weitere berufliche Entwicklung und den Kompetenzlücken, die auf der Grundlage der vorherigen Elemente bestimmt werden, abzustimmen sind.	ECVET – Lernvereinbarung Eine Lernvereinbarung ist für jeden einzelnen Mitarbeiter bestimmt. Es handelt sich um eine Vereinbarung über die Umsetzung von Maßnahmen, um die im Karriereplan festgelegten Ziele zu erreichen. Die Lernvereinbarung definiert die Verantwortung der Mitarbeiter und des Unternehmens. Ein Umsetzungsplan wird klar definiert. Das Herzstück der Lernvereinbarung bilden die Lernergebnisse, die die Form einer oder mehrerer Lerneinheiten haben können. Lerneinheiten müssen klar schriftlich festgehalten werden, dem Mitarbeiter bekannt sein und auf seine Fähigkeiten abgestimmt werden.

	Die Lernvereinbarung muss eine Absprache zur Art der Bewertung oder eine Methode der Beendigung des Weiterbildungsprogramms enthalten. Es wird empfohlen, die Bewertungsmodelle zu wählen, die Mitarbeiter/Teilnehmer aktiv mit einbinden, unter anderem die Selbstbewertung und das Schreiben eines Arbeitstagebuchs. Am häufigsten werden die folgenden Bewertungsmethoden verwendet: 1. Beurteilungsbogen 2. Anfertigung eines Arbeitstagebuchs und ein Gespräch 3. Beobachtung am Arbeitsplatz 4. Die Präsentation eines Produkts oder einer Dienstleistung Von Anfang an müssen die Mitarbeiter die Weiterbildungsanforderungen und -bedingungen kennen, um die Weiterbildung erfolgreich abschließen zu können.
5. Die Umsetzung der Weiterbildung	
Eine der Möglichkeiten, um gute Mitarbeiter zu binden, ist es deshalb, einen Karriereplan für jeden Mitarbeiter zu erstellen. Das ist ein systematischer und geplanter Prozess einer Mitarbeiterentwicklungsstrategie, die die Vorhersage	EQAVET Der EQAVET-Rahmen beinhaltet eine Vier-Stufen-Methode der Planung, Umsetzung, Bewertung/Einschätzung und Prüfung/Nachbearbeitung der beruflichen Aus- und Weiterbil-

der notwendigen Aus- und Weiterbildung für Mitarbeiter, die Ermittlung des erforderlichen Wissens und die Nachfolgeplanung beinhaltet. Das Unternehmen sollte den Fortschritt und die Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern und die Auswahl der Mitarbeiterziele anleiten. Natürlich müssen die Mitarbeiter kooperieren und ihre Erwartungen und Meinungen klar kommunizieren. Nur so können das Unternehmen und die Mitarbeiter den zukünftigen Berufsweg planen, der sie alle in ihrer Entwicklung voranbringen wird.

derung (PLANUNG – UMSETZUNG – ÜBERPRÜFUNG – HANDLUNG)

Das Unternehmen kann den vierstufigen EQAVET-Zyklus verwenden, um hochwertige unternehmensinterne Schulungen anzubieten, solange es keine anderen Qualitätsstandards verwendet.

ECVET – Zertifikat (persönliches Leistungsverzeichnis)

Nach Abschluss der Weiterbildung wird empfohlen, dass jeder Teilnehmer ein Zertifikat oder ein persönliches Leistungsverzeichnis erhält, das persönliche Daten des Teilnehmers, die Dauer der Weiterbildung und Informationen zum Prüfungsverfahren und den erworbenen Fähigkeiten enthält.

Das Zertifikat, das weitere Informationen enthält, ermöglicht die Anerkennung der Kompetenzen in unterschiedlichen Unternehmen, Sektoren oder in der formellen Bildung, so dass der Teilnehmer die Möglichkeit zur Mobilität auf dem Arbeitsmarkt hat.

5.3 Ein Beispiel für die Anwendung der ECVET-Grundsätze bei der beruflichen Karriereplanung der Mitarbeiter

Ein Unternehmen hat den Bedarf für eine wichtige Position ermittelt und beabsichtigt, diese in den nächsten Jahren aufzubauen. Für diese Position wurde ein Kompetenzprofil erstellt. Bei der Erstellung des Kompetenzprofils hat der Personalleiter die beruflichen Tätigkeiten beschrieben, den Arbeitsprozess und die erforderlichen finanziellen Mittel für die Stelle analysiert, die Informationen sowie die kurzfristige Entwicklungsstrategie des Unternehmens untersucht. Die Analyse der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens hat ergeben, dass die Positionen des Marketingleiters und des Softwareentwicklers entweder mit neuen Mitarbeitern oder mit bestehenden Mitarbeitern, die für diese Funktionen eingesetzt werden können, besetzt werden müssen.

Das Kompetenzprofil des Marketingleiters wird wie folgt beschrieben:

1. Selbstständige Kommunikation mit Kollegen und Geschäftspartner in Slowenien und in zwei Fremdsprachen, unter Berücksichtigung der Grundsätze der effektiven Kommunikation und Geschäftsetikette;
2. Verarbeitung, Analyse und Interpretation der Informationen für geschäftliche Entscheidungen mithilfe von IKT und speziellen Computerprogrammen;
3. Proaktive Überwachung der Marktsituation und Marktentwicklungen und -trends und ihre Weiterleitung an die relevanten Abteilungen;
4. Proaktive Überwachung der Kundenaktivitäten und -trends und der Konkurrenz im In- und Ausland, Suche nach neuen Nischen und Märkten;

- 5.** Umfassender und eigenverantwortlicher Vertrieb von Produkten und/oder Dienstleistungen und Kundenberatung;
- 6.** Umfassende und eigenverantwortliche Pflege der Käufer-Lieferanten-Beziehung;
- 7.** Umfassende und eigenverantwortliche Organisation und Überwachung des Kundendienstes;
- 8.** Selbstständige Planung, Vorbereitung und Bewertung der eigenen Arbeit;
- 9.** Eigenständige Suche nach Lösungen, um die Ergebnisse zu erreichen;
- 10.** Teamfähigkeit, Bewusstsein für gegenseitige Verantwortung und Abhängigkeit;
- 11.** Fähigkeit, Konflikte im Team zu lösen.

Wie oben beschrieben, arbeitet Miha seit 5 Jahren als Einkaufssachbearbeiter für das Unternehmen. Aufgrund seiner IT-Kenntnisse und -Kompetenzen, seiner guten Kommunikationsfähigkeiten und der Tatsache, dass er zwei Fremdsprachen spricht, hat die Personalabteilung Miha die Stelle als Marketingleiter angeboten. Die Personalabteilung hat einige Instrumente erstellt, die Miha helfen sollen, seine Kompetenz in Bezug auf die geforderten Kompetenzen für die neue Position zu bewerten.

Auf der Grundlage der von Miha, seinem Vorgesetzten und seinem Kollegen vorgenommenen Bewertungen kann die Personalabteilung die Kompetenzlücken analysieren. Sobald die Abweichungen zwischen Mihas vorhandenen Kompetenzen und die für die neue Funktion geforderten Kompetenzen ermittelt wurden, kann die Personalabteilung die Kompetenzbereiche für die Weiterbildung identifizieren. Auf dieser Grundlage werden die Karriereziele von Miha bestimmt. Anhand der von der Perso-

nalabteilung entwickelten Instrumente kann sowohl Miha als auch sein Vorgesetzter seine eigenen Vorschläge für die weitere Karriereplanung innerhalb des Unternehmens basierend auf dem Entwicklungs- und Stellenplan des Unternehmens erstellen. Das Anfertigen eines individuellen Karriereplans ist sehr wichtig, aber auch eine Herausforderung. Die Zukunftsplanung und -prognose erfordert eine breitere Sicht und gründliche Selbstreflektion. Hierfür benötigt der Mitarbeiter die Hilfe von Experten, die ihn durch den gesamten Vorbereitungsprozess führen und ihm helfen, die Ergebnisse zu interpretieren, die während des Prozesses von den unterschiedlichen Instrumenten erzeugt wurden.

Die abschließende Erstellung eines Karriereplans stellt immer eine Vereinbarung zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten dar. Der Vorgesetzte führt ein ausführliches Karrieregespräch, bei dem er die Möglichkeit hat, Miha zu seinen beruflichen Zielen und zu den Maßnahmen zu befragen, die er plant, um diese Ziele zu erreichen. Der Vorgesetzte hört zu und gibt Rückmeldung zu den eingeschätzten Stärken, den Weiterentwicklungsbereichen und der Bewertung seiner Fähigkeiten. Während dieses Gesprächs legen Miha und sein Vorgesetzter die Karriereziele fest. Der Vorgesetzte berücksichtigt dabei Mihas Selbsteinschätzung wie auch seine eigene Bewertung. Er ermittelt die Herausforderungen und Wünsche für die zukünftige berufliche Weiterentwicklung sowie die Kompetenzlücken, die er aufgrund der vorliegenden Informationen identifiziert hat.

Ausgehend von dem Karriereplan verfasst die Personalabteilung eine Lernvereinbarung, die sich auf die bevorstehende Weiterbildung bezieht, die Miha absolvieren wird, um die Fähigkeiten zu erwerben oder zu vertiefen, die laut Bewertungsphase weniger gut entwickelt sind. Die Lernvereinbarung definiert die Pflichten des Mitarbeiters und des Unternehmens in Bezug auf die Weiterbildung und bildet die Grundlage für einen klar definierten Umsetzungsplan. Die Grundprinzipien und

-bedingungen der Lernvereinbarung (ein Beispiel einer Lernvereinbarung befindet sich im Anhang) beruhen auf den Lernergebnissen, die die Form einer oder mehrerer Lerneinheiten haben können. Lerneinheiten müssen klar dokumentiert sein, dem Mitarbeiter bekannt sein und auf seine bzw. ihre Fähigkeiten abgestimmt werden. Die Lernvereinbarung muss eine Absprache zum Bewertungsverfahren oder zur Methode für die Beendigung des Weiterbildungsprogramms enthalten.

Die Weiterbildung wird gemäß der Lernvereinbarung durchgeführt. Nach abgeschlossener Weiterbildung erhält Miha ein Zertifikat oder eine ähnliche Bescheinigung für den erfolgreichen Abschluss der Weiterbildung. Ein Zertifikat, das die abgeschlossene Lerneinheit dokumentiert, gibt Informationen darüber, ob ein Teilnehmer das Lernergebnis erreicht hat oder nicht und wie das Wissen abgefragt wurde. Am Ende des Weiterbildungsprogramms oder -kurses stellt die Weiterbildungseinrichtung ein Zertifikat aus, das die erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten aufführt. Die Bildungseinrichtung muss die Kenntnisse, Fertigkeiten und/oder Kompetenzen, die der Lernende erworben hat, sorgfältig benennen. In dem Zertifikat muss ebenfalls aufgeführt werden, ob die Weiterbildung über die kontinuierliche Bewertung und Kursarbeit oder über eine Prüfung oder beides bewertet wurde.

Das Zertifikat sollte folgende Angaben enthalten:

1. Information über den Teilnehmer;
2. Information über die Bildungseinrichtung;
3. Information über die Weiterbildung;
Name der Lerneinheit;
Dauer in Stunden.
4. Lernergebnisse;
Erworbene Kompetenzen;
Prüfungsverfahren;
Ergebnisse der Prüfung.
5. Unterschriften;
Ansprechpartner oder Tutor der Bildungseinrichtung.

Dieses Zertifikat dient als Nachweis über die Kompetenzen, die Miha während der Weiterbildung erworben hat. Das Zertifikat ist qualitätsgesichert; deshalb kann es auch außerhalb des Unternehmens verwendet werden, wenn das Unternehmen entscheidet, dass Miha eine zusätzliche formelle Weiterbildung absolvieren sollte. Das Zertifikat kann auch als Anerkennung der vorherigen Lerneinheiten dienen, wenn eine formelle Qualifikation verfolgt wird, sofern das nationale Anrechnungssystem dies zulässt.

5.4 Zusammenfassung

In diesem Abschnitt möchten wir auf die Nützlichkeit einiger ECVET-Werkzeuge und EU-Transparenzinstrumente verweisen. Sie können das lebenslange Lernen unterstützen und in einem Unternehmen vor allem mit Hinblick auf die Verbesserung der Übertragung, Anerkennung und Ansammlung von Wissen implementiert werden, das Mitarbeiter in dem Unternehmen erworben haben. Die ECVET-Grundsätze (Lernergebnisse, Entwicklung transparenter Lerneinheiten und Bewertung) würden die Ermittlung der Leistungen von Mitarbeitern vereinfachen, die von einem System in ein anderes wechseln oder die den Arbeitsmarkt neu betreten. Sie können die Entwicklung der individuellen lebenslangen Lernpfade und den Erwerb von Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen erleichtern und somit zum Fortschreiten des Mitarbeiters sowohl innerhalb der Qualifikationssysteme als auch auf dem Arbeitsmarkt beitragen. Außerdem können sie für die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter in Unternehmen verwendet werden.

Eine der größten Herausforderungen der Mitarbeiterführung ist die Abgleichung der persönlichen Ziele der Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens. In den letzten zehn Jahren hat die kontinuierliche Karriereplanung mehr Aufmerksamkeit erhalten, da sie eine entscheidende Dimension des lebenslangen Lernens ist und dazu beiträgt, die Effizienz und Qualität der Aus- und Weiterbildung auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.

Mitarbeiter binden - Wie können ECVET-Instrumente für den Personalentwicklungs- und -weiterbildungsprozess genutzt werden?

Johannes Treu und Pia Winkler

6

6.1 Fallstudie

Hans Gerhard, Geschäftsführer von „Avegia Personnel Services“, steht vor der schwierigen Situation, mit dem ganzen technologischen Wachstum, der Schnelligkeit von Veränderungen und der zunehmenden Konkurrenz Schritt zu halten. Da sein Unternehmen von jeher unter einer hohen Mitarbeiterfluktuation leidet, hat es Franziska Ehrlichmann als Assistentin eingestellt. Ihre Aufgabe ist es, mehr über die Faktoren herauszufinden, die die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen, und Wege zu ermitteln, wie Mitarbeiter gebunden werden können. Sie möchte einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen. Andererseits sucht sie ständig nach neuen Möglichkeiten und Unternehmen, mit denen sie ihr zunehmendes Wissen teilen kann. Auch würde sie ihr Wissen gern bestmöglich erweitern. Hans möchte die talentierte neue Mitarbeiterin halten, zögert aber, sie weiterzubilden, da sie das Unternehmen ebenso gut verlassen könnte. Franziska hat eine wunderbare Weiterbildungsmöglichkeit in Griechenland entdeckt, befürchtet aber, dass ihr Weiterbildungswunsch von Hans nicht genehmigt wird.

6.1.1 Geeignete ECVET- und europäische Transparenz-instrumente

Da nicht jedes Instrument für die Mitarbeiterbindung geeignet ist, muss eine Auswahl der am besten geeigneten Instrumente getroffen werden. Die folgende Tabelle führt eine Auswahl möglicher ECVET-Werkzeuge und europäischer Transparenzinstrumente auf, die für die Mitarbeiterbindung und -weiterbildung in Frage kommen könnten:

• Europäischer Skills-Pass • Sprachenpass • Europass Mobilität • Zeugniserläuterung • ECVET -Lernvereinbarung	• Diplomzusatz • Lernergebnisse und Lernergebniseinheiten • ECVET - Partnerschaftsvereinbarungen
---	--

6.1.2 Personalentwicklung und -weiterbildung

Die Personalentwicklung (oder Weiterbildung) kann als Bildungsprozess beschrieben werden, der die Vertiefung der persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften, Verhaltensänderungen und den Erwerb zusätzlicher Kenntnisse zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter (Qureshi 2016) beinhaltet. Wichtige Vorteile der Aus- und Weiterbildung könnten zum Beispiel folgende sein:

1. Höhere Produktivität;
2. Geringere Mitarbeiterfluktuation;
3. Zufriedenheit am Arbeitsplatz;
4. Mitarbeiterbindung.

6.1.3 Übersicht über die Personalführung und mögliche Anwendung von ECVET

Die folgende Grafik zeigt eine Übersicht des Personalprozesses als Ganzes. Er wird als Wertschöpfungskette dargestellt. Die Mitarbeiterweiterbildung bildet hiervon ein Teilsystem.

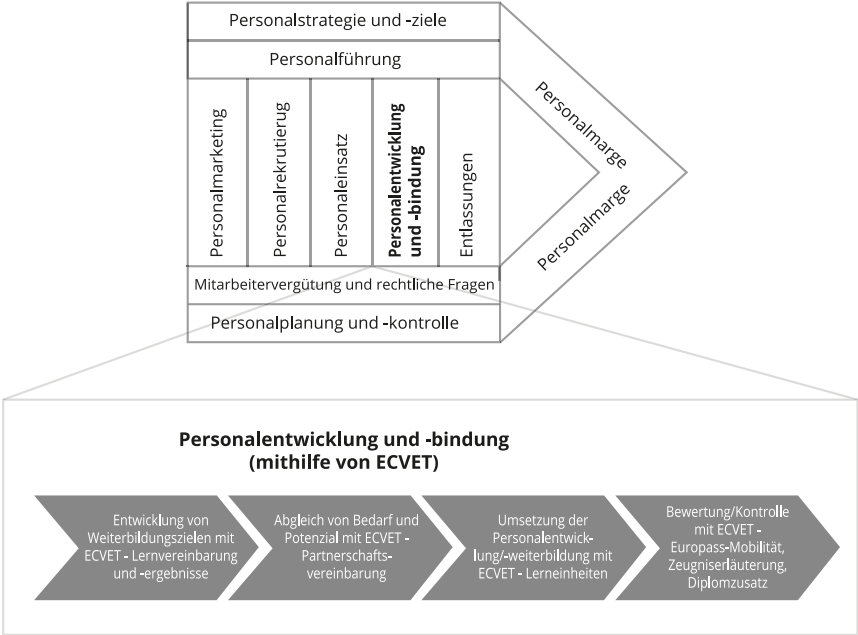


Abbildung 1: „Personalprozess als Wertschöpfungskette mit ausführlichen Personalentwicklungsstufen“

6.2 Einleitung

Eine der größten Herausforderungen in der heutigen Geschäftswelt ist es, mit dem technologischen Wachstum, den grundlegenden Veränderungen und der zunehmenden Konkurrenz Schritt zu halten (Levis/Sequeira 2012). Diese grundlegenden Veränderungen finden in der Belegschaft statt und werden manchmal auch „Krieg der Talente“ genannt (The Economist, 2008). Aus diesem Grund lässt sich festhalten, dass im Informationszeitalter Fachwissen und fachkundige Mitarbeiter der neue entscheidende Rohstoff und die Quelle für die Wertschöpfung sind (Carleton 2011). Um diesen neuen Rohstoff für das Unternehmen zu sichern, muss die Personalabteilung neue Wege finden, um diese Mitarbeiter zu entwickeln und zu halten. Eine Möglichkeit bezieht sich auf die Chancen, die das lebenslange Lernen und die Erweiterung individueller Lernerfahrungen in unterschiedlichen Ländern bieten. Um den Prozess in der EU zu vereinfachen und der Personalführung ein Instrumentarium an die Hand zu geben, das die Überwachung der Mitarbeiterweiterbildung in anderen Ländern unterstützt, wurde der ECVET-Rahmen entwickelt. Jedoch zeigt eine aktuelle Studie, dass in vielen unterschiedlichen EU-Ländern der ECVET-Rahmen weitestgehend unbekannt ist und im Bereich der Personalführung wenig oder gar keine Relevanz hat (Forschungsbericht zum Projekt „ECVET goes Business“, 2016). Um diese Lücke zwischen ECVET-Modell und Personalverfahren zu schließen, wird sich dieses Kapitel der Beantwortung der folgenden Frage beschäftigen: Wie könnten ECVET-Instrumente für die Mitarbeiterbindung eingesetzt werden?

6.3 Theoretischer Hintergrund

Das Personalwesen kann als umfassender, vielseitiger Ansatz für die Beschäftigung und Entwicklung von Mitarbeitern verstanden werden (Armstrong/Taylor 2014). Vor diesem Hintergrund kann man das Personalwesen als Philosophie ansehen, als einen Führungsprozess oder als Beitrag zu beidem, der die Organisationsstruktur eines Unternehmens verbessert. Deshalb ist es keine Überraschung, dass viele unterschiedliche Definitionen existieren. Einfach ausgedrückt ist das Personalwesen ein Prozess des effizienten und effektiven Einsatzes von Personal, um die strategischen Unternehmensziele zu erreichen (Khanka 2007). Im Gegensatz dazu beschreibt eine ausführlichere Definition das Personalwesen als einen Prozess der Beschaffung, Entwicklung und Bindung der besten Mitarbeiter des Unternehmens, so dass die Gesamtziele des Unternehmens effizient und effektiv erreicht werden können.

Unter Berücksichtigung dieser Definition können die folgenden Teil- oder Personalziele abgeleitet werden, die zum Erreichen der allgemeinen Unternehmensziele beitragen (Khanka 2007 und Armstrong/Taylor 2014):

1. Sicherstellung der Personalverfügbarkeit;
2. Personalbereitstellung und -einsatz;
3. Beitrag zur Entwicklung einer Hochleistungskultur;
4. Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und Schaffung eines Klimas des gegenseitigen Vertrauens; Zusammenführung der Mitarbeiterziele und der Unternehmensziele.

Diese Ziele vereinfachen es, die erforderlichen Personalprozessschritte zu entwickeln und sie zu einer Personalwertschöpfungskette zu kombinieren (siehe Abbildung 2). Die folgenden primären Prozessschritte sind möglich (z. B. Boxall/Purcell 2011 und Khanka 2007):

1. Personalmarketing;
2. Personalrekrutierung;
3. Personaleinsatz;
4. Personalentwicklung und -bindung; und
5. Entlassungen.

Unterstützende Tätigkeiten könnten sein:

1. Personalstrategie und -ziele;
2. Personalführung;
3. Personalvergütung; und
4. Personalplanung und -kontrolle.

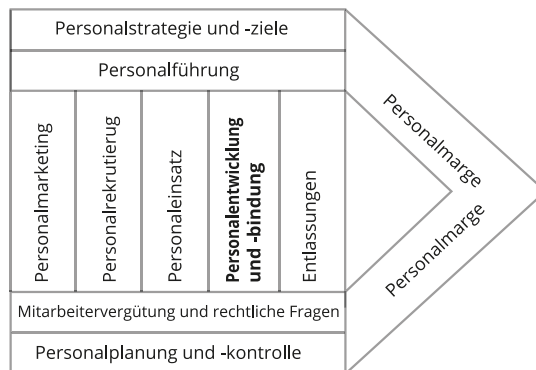


Abbildung 2: „Personalprozess als Wertschöpfungskette“

Da sich dieser Abschnitt des Handbuchs nur mit einem Personalverfahren beschäftigt, nämlich mit der Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung, sind einige weitere Überlegungen nötig, um zu verstehen, was die Personalentwicklung bedeutet. Die Personalentwicklung, d.h. die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, kann als Bildungsprozess beschrieben werden, die die Vertiefung der persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften, Verhaltensänderungen und den Erwerb zusätzlichen Wissens zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter beinhaltet (Qureshi 2016). Wichtige Vorteile für die Aus- und Weiterbildung können sein:

- 1.** Höhere Produktivität;
- 2.** Geringere Mitarbeiterfluktuation;
- 3.** Zufriedenheit am Arbeitsplatz;
- 4.** Mitarbeiterbindung

Ein wichtiger Bestandteil dieser Personalfunktion ist die berufliche Weiterentwicklung, vor allem für Mitarbeiter, die bereit sind, zu lernen und ihre Kenntnisse zu erweitern. Hier haben Studien gezeigt, dass einige Formen der beruflichen Weiterentwicklung für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz wichtig sind und Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung haben (Cedefop 2008).

6.4 Einsatz von ECVET für die Personalentwicklung und -weiterbildung: Einige praktische Beispiele

Dieser Abschnitt enthält ein praktisches Beispiel, das anschaulich erklärt, wie ECVET-Instrumente in die täglichen Personalverfahren integriert werden können, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Somit bietet dieser Abschnitt:

- **eine Fallstudie, die sich auf täglichen Abläufe bezieht;**
- **eine Anwendung von Instrument(en);**
- **eine Übersicht über die Vorteile von ECVET.**

In diesem Abschnitt werden drei unterschiedliche praktische Anwendungsfälle von ECVET präsentiert und ausführlich erläutert. Jedes Beispiel hat zum Ziel, mithilfe von Personalentwicklungs- und -weiterbildungsprozessen in Kombination mit ECVET-Instrumenten die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Auf langfristige Sicht soll die Fluktuationsrate stabilisiert werden, so dass eine ausgewogene Arbeitsatmosphäre hergestellt wird, in der die Mitarbeiter gern arbeiten.

- **Erste Fallstudie:**

Franziska Ehrlichmann, die Assistentin des Geschäftsführers von Avegia, die in der Fallstudie zu Beginn dieses Kapitels erwähnt wurde, möchte gern mehr Verantwortung bei ihrer Arbeit übernehmen. Jedoch fehlen ihr die entsprechenden Führungskompetenzen und Weiterbildungen auf diesem speziellen Gebiet. Dies hat sie ihrem Geschäftsführer dargelegt. Hans möchte seine Mitarbeiter halten und ebenso ihre Zufriedenheit erhöhen. Deshalb beschließt er, ihnen Möglichkeiten zur Schulung und Weiterbildung sowie zur beruflichen Aus- und Fortbildung im Ausland anzubieten, um sie an das Unternehmen zu binden und hochqualifizierte Mitarbeiter zu behalten. Um dieses Ziel zu erreichen, sucht Avegia Personnel Services nach einem geeigneten Partner im Ausland, der diese Bildungsmaßnahmen ermöglicht und ihre ordnungsgemäße Dokumentation gewährleistet.

Der erste Schritt besteht darin, nach einem geeigneten Partner zu suchen. Unterstützung wird über das Projektportal ADAM (<http://www.adam-europe.eu>) geboten. Auf der Suche nach Partnern ist es ratsam, Partner und Bildungseinrichtungen in Erwägung zu ziehen, mit denen Sie bereits zusammengearbeitet haben. Suchen Sie nach Bildungseinrichtungen, die unterschiedliche Programme für diejenigen Mitarbeiter anbieten, die ihre Kenntnisse in Bezug auf ihre Führungsqualitäten ausbauen möchten. Wenn eine Bildungseinrichtung gefunden wurde, kann Hans ganz einfach den verantwortlichen Ansprechpartner auswählen, um den Austausch zu vereinfachen. In diesem Fall hat Hans das Institut für Weiterbildung in Koper, Slowenien, ausgewählt. Der Ansprechpartner wird Jakov Horvat, der Personalleiter des Instituts, sein. Er ist ein zuverlässiger Partner, mit dem Hans bereits seit langer Zeit zusammenarbeitet. Jakov wird Franziska dabei unterstützen, für die Mitarbeiter von Avegia Weiterbildungsmöglichkeiten im Ausland zu planen. Auch kann er weitere Mitarbeiter seines Instituts empfehlen, so dass sie mit der am besten geeigneten Person zusammenarbeiten kann.

Nachdem ein geeigneter Partner gefunden wurde, können die Vorbereitungen beginnen. Die ersten ECVET-Instrumente, die hier Anwendung finden, sind die *Partnerschaftsvereinbarung* (MoU) und die *Lernvereinbarung*

(LA). Die MoU legt die Strukturen und Grundsätze für die Funktionsweise der Partnerschaft fest. Bei der Erstellung und Anwendung der MoU sollten die folgenden Fragen beantwortet werden (ECVET-Benutzergruppe 2012):

- Kennen und akzeptieren die Partner (Avegia Personnel Services, vertreten durch Hans, und das Institut für Weiterbildung, vertreten durch Jakov) ihre Funktionen und Aufgaben?
- Wurden alle Vereinbarungen in Bezug auf den Erwerb und die Bewertung von Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen sowie ihre Übertragung auf die Heimateinrichtung schriftlich festgehalten?
- Kommunizieren die Partner (Hans und Jakov) in einer offenen Weise miteinander?
- Hat jeder der Partner klare und ausdrückliche Ziele für die Mitwirkung an der Partnerschaft geäußert?
- Gibt es eine klare Absprache zwischen den Partnereinrichtungen in Bezug auf die erwarteten Leistungen?
- Kennen alle Beteiligten die Inhalte der MoU und die Punkte, die sie vereinbart haben?
- Sind die in der MoU enthaltenen Informationen ausreichend, um den allgemeinen Rahmen der Zusammenarbeit darzulegen?

Da Hans sich gut mit den Inhalten einer MoU auskennt, entwickelt er einen ersten Entwurf des Dokuments. Ein praktisches Beispiel einer MoU ist auf den folgenden Websites zu finden: <http://www.ecvet-info.de> und <http://www.ECVET-projects.eu>.

Die Lernvereinbarung dagegen legt den Rahmen für die Personalentwicklung und -weiterbildung fest. Bei der Erstellung und Anwendung der Lernvereinbarung sollten die folgenden Fragen beantwortet werden (ECVETB-Benutzergruppe 2012):

- Legt die Lernvereinbarung die zu erreichenden Lernergebnisse fest und beschreibt sie, wie diese bewertet und wie die Leistung der Lernenden geprüft und anerkannt werden?
- Stimmt die Gastgebereinrichtung (in diesem Fall das Institut für Weiterbildung) zu, den Lernenden auf das Erreichen dieser Lernergebnisse vorzubereiten?

- Besteht eine Vereinbarung darüber, wie die Gastgebereinrichtung die Ergebnisse der Bewertung dokumentiert (Bewertungsaufstellung, schriftliche Erklärung)?

Die Anwendung dieser Instrumente hat viele Vorteile für das Unternehmen. Zunächst einmal wird **gegenseitiges Vertrauen** zwischen beiden Einrichtungen aufgebaut. Dieses wird über die **internationale Vernetzung** ermöglicht. **Zweitens** bestehen eine **rechtliche Sicherheit, Möglichkeiten und Motivation** für Mitarbeiter, ihre **Kompetenzen zu erweitern**, sowie die Gelegenheit zur Personalentwicklung und -weiterbildung im Ausland. Jeder Beteiligte profitiert:

- o Hans kann sicherstellen, dass ein formaler Prozess die Lernpartnerschaft regelt. Er kann die Anforderungen seines Unternehmens direkt formulieren und damit erklären, welche Weiterbildung seine Mitarbeiter benötigen. Alle Bedingungen können gegenseitig vereinbart werden, so dass bei der grenzüberschreitenden Kommunikation keine Missverständnisse auftreten. Der Geschäftsführer kann außerdem sicherstellen, dass seine Mitarbeiter die richtigen Lerninhalte während dieser Weiterbildung erhalten, da diese in der Lernvereinbarung dargelegt sind. Einzelne Ziele des Mitarbeiters sowie die Anforderungen des Geschäftsführers können in dieser Vereinbarung dokumentiert werden. Auf diese Weise gibt es keine „bösen Überraschungen“, nachdem die Weiterbildung begonnen hat oder wenn der Mitarbeiter von der Weiterbildung zurückkommt. Hans wird allgemein von der Expertise des Instituts für Weiterbildung in Slowenien profitieren, da seine Mitarbeiter eine internationale Perspektive bekommen und neue Führungskompetenz aufbauen.
- o Franziska als potenzielle Teilnehmerin der Weiterbildung und Vertretung der Mitarbeiter wird die rechtliche Sicherheit und Klarheit in Bezug auf die Bildungsinhalte haben. Sie kann die besonderen Anforderungen an die Weiterbildung planen und ist somit bereit, sich auf den interkulturellen Austausch einzulassen. Dank den neuen Möglichkeiten wird sie noch härter arbeiten, um das neu erworbene Wissen auch umzusetzen und anzuwenden.

- o Jakov kann sein Wissen anwenden, das er sich über die Jahre hinweg aufgebaut hat; auf diese Weise kann er außerdem eine nachhaltige und langfristige Partnerschaft mit Hans' Unternehmen aufbauen. So werden beim Austausch von Wissen mit den ausländischen Mitarbeitern und dem Geschäftsführer Hans neue Synergien sichtbar. Beide Seiten können dann von diesem interkulturellen Austausch profitieren.

- **Zweite Fallstudie:**

Nach dem Aufbau der Partnerschaft hat Avegia Personnel Services neben Franziska einen weiteren Mitarbeiter ermittelt, der an einem Weiterbildungsprogramm im Ausland teilnehmen möchte. Luis Krankow möchte seine Teamführungs Kompetenzen, insbesondere aus interkultureller Perspektive, ausbauen. Da Franziska und Hans beide das Interesse an solchen Bereichen erkennen, beschließt der Geschäftsführer, diese Weiterbildungsmöglichkeit zu nutzen, um auch weitere Mitarbeiter zu motivieren. Deshalb bietet Avegia seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, an einem solchen Weiterbildungsprogramm im Ausland teilzunehmen.

Um das ECVET-Modell in diese Lernpartnerschaft zu integrieren, können Hans und Franziska *Lernergebnisse* und *Lernergebniseinheiten* nutzen, wenn sie das Weiterbildungsprogramm mit dem Institut für Weiterbildung in Slowenien entwickeln. In diesem Fall decken die Lernergebnisse die Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen ab, die mit der Weiterbildung erworben werden. Franziska und Luis möchten ihre Führungskompetenz ausbauen. Deshalb müssen sie wissen, wie Teams geführt werden, um sich innerhalb von Avegia durchsetzen zu können. Wie kann dies in Schriftform dargelegt werden? Hans und Jakov diskutieren über die Weiterbildung und stellen mehrere Lernergebnisse wie folgt heraus:

Bezeichnung der Einheit: Führung und Aufbau Ihres eigenen Teams – wie Sie mehr Selbstvertrauen in Ihrem Beruf gewinnen

Beschreibung der Einheit:

Die Teilnehmer führen eine Selbstanalyse durch, die vom Schulungsleiter vorgestellt und erklärt wird. Nach dem Bewerten der eignen persönlichen Stärken und Schwächen lernen sie unterschiedliche Führungstypen kennen (z. B. autoritär, Laissez-faire oder demokratischer Führungsstil) und probieren jeden Stil selbst aus. Dabei werden die Teilnehmer auch verstehen lernen, warum eine Führungsperson wichtig ist, um die Produktivität innerhalb eines Teams zu steigern. Sie lernen sich selbst besser kennen, wenn sie ihren eigenen Führungsstil wählen; anschließend müssen sie in der Praxis ein Team selbstständig führen.

Kenntnisse (Lernergebnis 1)

Am Ende dieses Programms werden die Teilnehmer in der Lage sein:

- o zwischen den unterschiedlichen Führungsstilen zu unterscheiden;
- o die Notwendigkeit einer Führungsperson für effektive Teams zu beschreiben;
- o unterschiedliche Führungstypen in der Geschichte und auch in modernen Unternehmen zu benennen

Fertigkeiten (Lernergebnis 2)

Am Ende dieses Programms werden die Teilnehmer in der Lage sein:

- o Führungsstile in ihrem Tagesgeschäft anzuwenden;
- o die unterschiedlichen Führungsstile in unterschiedlichen Teams zu testen;
- o eine Strategie zu entwickeln, um die Produktivität innerhalb eines Teams zu steigern.

Kompetenzen (Lernergebnis 3)

Am Ende dieses Programms werden die Teilnehmer in der Lage sein:

- o Strategien zur Problemlösung anzuwenden;
- o ihren eigenen Führungsstil zu reflektieren;
- o interkulturelle Teams effektiv zu führen;
- o ...Rückmeldungen von Teams oder Vorgesetzten zu erhalten und auszuwerten

Die Anwendung dieser Instrumente hat viele Vorteile für das Unternehmen. In Bezug auf die **Mitarbeiterbindung** im Unternehmen und die **Anerkennung von Personalweiterbildungen im Ausland** stellen die europäischen Transparenzinstrumente vor allem **praktische Werkzeuge für Lernende dar**, die Lernergebnisse in unterschiedlichen Ländern mit unterschiedlichen Berufsabschlüssen oder Bildungssystemen zu erwerben und anzuwenden. Die Verwendung dieser Instrumente bildet außerdem **die Basis zwischen allen Partnern** in Bezug auf das Festlegen eines **gemeinsamen Ziels und die Reduzierung der Unsicherheit** für alle Partner im Allgemeinen. Darüber hinaus können die in einem anderen Land erreichten Lernergebnisse auf eine Weise beschrieben werden, die **in ganz Europa leicht verständlich ist**.

Dank den Lernergebnissen kennen alle Beteiligten (Hans, Franziska, Luis und Jakov) die Weiterbildungsinhalte. Sie wissen nicht nur, wie diese bewertet und dokumentiert werden, sondern auch, welche Kenntnisse und Fähigkeiten die Weiterbildung vermitteln soll. Da die Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen einen nachhaltigen und langfristigen Effekt haben, können die Weiterbildungsergebnisse einfacher bewertet werden. Weiterbildungsprogramme sind nicht an Grenzen gebunden, da Mitarbeiter ganz einfach an Weiterbildungen in ganz Europa teilnehmen und dennoch die Qualität der Weiterbildung gewährleisten können. Zudem können sie ihre Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen genau dokumentieren lassen.

- **Dritte Fallstudie:**

Während der Koordination und Durchführung der Weiterbildung im Ausland erwerben Luis und Franziska die Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen, die zwischen Avegia Personell Services und dem Institut für Weiterbildung vereinbart wurden. Am Ende der Weiterbildung müssen die Ergebnisse dieser Personalmaßnahme dokumentiert werden. Das europäische Transparenzinstrument, das dabei helfen kann, ist der *Europass*.

Bei der Ausfüllung gilt das folgende Prinzip: „Je konkreter das Formular, desto größer sein Nutzen.“ Deshalb sind allgemeine Stellenbeschreibungen oder Aufgabenverzeichnisse nicht hilfreich. Um den *Europass Mobilität* richtig auszufüllen, wird die folgende Methode im Allgemeinen akzeptiert:

Lernergebnis = lernen + verstehen + umsetzen

Ein praktischerer Weg, um die Ergebnisse der Weiterbildung mithilfe des *Europass Mobilität* zu beschreiben, könnte die Antwort auf die folgende Frage sein: Was und wie in welchem Kontext und auf welchem Niveau kann der Mitarbeiter oder Lernende tun?

Neben einer allgemeinen Beschreibung beider Partnereinrichtungen (mit Namen und Anschriften der Einrichtungen und Teilnehmer) sind die „Beschreibung der Europass-Auslandserfahrung“ und die „Beschreibung der während der Europass-Auslandserfahrung erworbenen Fertigkeiten und Kompetenzen“ die wichtigsten Elemente dieses Dokuments. Im Folgenden finden Sie eine Übersicht darüber, was jeder Abschnitt enthalten sollte.

Beschreibung der Europass-Auslandserfahrung:

- o Ziel der Europass-Auslandserfahrung, d.h. Erwerb neuer Fähigkeiten für das Führen interkultureller Teams.
- o Initiative, in deren Rahmen die Europass-Auslandserfahrung gemacht wurde, sofern zutreffend, d.h. Weiterbildung und Schulung (nicht obligatorisch);
- o Qualifikation (Zertifikat, Diplom oder Abschluss), zu der die Aus- oder Weiterbildung führt, falls zutreffend, ansonsten keine (kein Zertifikat, Diplom oder Abschluss nach einer eintägigen Schulung)
- o Beteiligtes Gemeinschafts- oder Mobilitätsprogramm, falls zutreffend, ansonsten keines.
- o Dauer der Europass-Auslandserfahrung, d.h. vom 01.09.2016 bis 02.09.2016

Beschreibung der Fertigkeiten und Kompetenzen, die während der Europass-Auslandserfahrung erworben wurden

Durchgeführte Tätigkeiten und/oder Aufgaben

1. Durchführung einer Selbstbewertung des eigenen Führungsstils

2. Eigenständiges Führen von interkulturellen Teams

Erworbene arbeitsbezogene Fertigkeiten und Kompetenzen

1. Um eine Führungsstrategie für interkulturelle Teams zu entwickeln:
 - a) Kompetenzen der Teammitglieder usw. analysieren
 - b) Geeigneten Führungsstil wählen.
 - c) Individuellen Führungsstil anpassen.
 - d) Unterschiedliche Verhaltensweisen und Reaktionen der Teammitglieder interpretieren;
 - e) Schnell auf Veränderungen in der Teamatmosphäre reagieren;
 - f) Aufgaben durch erfolgreiches und effizientes Führen eines Teams erledigen.

Erworbene Sprachkenntnisse und -kompetenzen (sofern nicht unter „Arbeitsbezogene Fertigkeiten und Kompetenzen“ aufgeführt)

1. Kommunikation mit Teammitgliedern unterschiedlicher Nationalitäten

Erworbene Computerkenntnisse und -kompetenzen (sofern nicht unter „Arbeitsbezogene Fertigkeiten und Kompetenzen“ aufgeführt)

Keine.

Erworbene organisatorische Kenntnisse und Kompetenzen (sofern nicht unter „Arbeitsbezogene Fertigkeiten und Kompetenzen“ aufgeführt)

1. Gute Teamorganisations- und Führungskompetenz bei der Durchführung der Aufgaben.

Erworbene soziale Fähigkeiten und Kompetenzen (sofern nicht unter „Arbeitsbezogene Fertigkeiten und Kompetenzen“ aufgeführt)

1. Hervorragende Kommunikations-, Analyse- und Reflektionsfähigkeiten im Kontakt mit Teammitgliedern, unter anderem:
 - a) Fügt sich gut in das Team ein
 - b) Passt seinen individuellen Führungsstil an die sich verändernde Atmosphäre im Team an
 - c) Reflektiert das eigenen Verhalten und die Meinungen anderer

Sonstige erworbene Fertigkeiten und Kompetenzen

Keines.

Die Vorlage für den Europass Mobilität findet sich auf der folgenden Website: <https://europass.cedefop.europa.eu>. Hier finden Sie außerdem ausgefüllte Beispiele für dieses Dokument.

Die Wirksamkeit eines Weiterbildungsprogramms im Ausland kann manchmal schwer zu bewerten sein, da es unterschiedliche Bildungsstrukturen und auch unterschiedliche Bildungsziele in unterschiedlichen Kulturen gibt. Jedoch muss die **Ausbildung irgendwie bewertet werden**, um nachzuweisen, was die Teilnehmer tatsächlich gelernt haben. So kann unter Anwendung der erwähnten Transparenzinstrumente **gegenseitiges Vertrauen** über Grenzen hinweg aufgebaut werden und alle Teilnehmer können sich sicher sein, dass sie die Lerninhalte verstanden haben und **die Leistung für die absolvierte Weiterbildung anerkannt bekommen**.

In diesem Beispiel möchte Hans herausfinden, was Franziska und Luis tatsächlich während der Weiterbildung gelernt haben. Neben dem Testen ihrer Teamführungscompetenz möchte er die Inhalte der Weiterbildung verstehen, nachdem sie umgesetzt wurden. Der Europass Mobilität enthält alle Informationen über die Weiterbildung, so dass Hans einen Überblick darüber erhält, was Franziska und Luis von Jakov gelernt haben. So kann er ganz einfach die Verbindung zu ihren Positionen erkennen und sich zukünftig auf ihre erweiterten Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen verlassen

6.5 Zusammenfassung

Dieses Kapitel sollte zeigen, wie ECVET-Werkzeuge und europäische Transparenzinstrumente für die Mitarbeiterbindung eingesetzt werden können. Vor allem sollte es demonstrieren, welche Art von ECVET- und europäischen Transparenzinstrumenten verwendet werden können, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Aus diesem Grund wurden drei einfache Fallstudien erstellt und die Anwendung der möglichen ECVET-Instrumente beschrieben.

In dem ersten Fall wollte Hans, der Geschäftsführer von Avegia Personell Services, einen geeigneten Partner finden, um die Weiterbildung im Ausland zu ermöglichen. Er wollte die Gewissheit haben, dass die Weiterbildung wirklich sinnvoll ist und dass alle Beteiligten ihre Rollen und Aufgaben innerhalb der Partnerschaft verstehen. Hier waren die besten ECVET-Werkzeuge die Partnerschaftsvereinbarung (MoU) und die Lernvereinbarung. Die MoU legt die Strukturen und Grundsätze dar, wie die Partnerschaft aufgebaut ist. Außerdem legt sie die Bedingungen für das Erreichen der Leistungen der Mitarbeiter in der Partnereinrichtung fest und regelt die Überprüfung und Anerkennung des Gelernten. Die Lernvereinbarung dagegen definiert den Rahmen für die Durchführung der Weiterbildung im Ausland und legt dar, was der Mitarbeiter bis zum Ende der Weiterbildung erreicht haben sollte. Einige praktische Beispiele der Partnerschaftsvereinbarung und der Lernvereinbarung sind auf den folgenden Websites verfügbar: <http://www.ecvet-info.de> und <http://www.ecvet-projects.eu>.

Nachdem ein geeigneter Partner gefunden und die speziellen Details zur Weiterbildung vereinbart wurden, mussten Hans und Jakov, sein Partner vom Institut für Weiterbildung, eine Möglichkeit finden, um die Inhalte dieses eintägigen Seminars zur Führungskompetenz festzulegen. In der zweiten Fallstudie waren die besten europäischen Transparenzinstrumente die Lernergebnisse und die Lernergebniseinheiten. Lernergebnisse werden in Bezug auf Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen. Eine Lernergebniseinheit ist eine Komponente der Qualifikation, die aus einer Reihe von Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen besteht, die bewertet und überprüft werden können. Wenn die Lernergebnisse

genau definiert werden, sind die Ergebnisse der Weiterbildung besser verständlich. Sie sind so tatsächlich bewertbar, da sie mit den effektiven Fähigkeiten der Teilnehmer verglichen werden können, nachdem diese das Weiterbildungsprogramm abgeschlossen haben. Davon profitieren sowohl der Geschäftsführer als auch die Mitarbeiter, da alle Beteiligten verstehen können, worum es bei der Weiterbildung geht und welche Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen die Teilnehmer im Rahmen der Weiterbildung entwickeln werden. Praktische Beispiele und Vorlagen stehen auf den oben erwähnten Websites zur Verfügung.

Nach dem Abschluss der Weiterbildung müssen schließlich die Mitarbeiter und der Geschäftsführer einen „Vorher-Nachher“-Vergleich durchführen, um den Erfolg der Weiterbildung sicherzustellen. Das bedeutet, dass sie den Weiterbildungskurs auf irgendeine Weise in Bezug auf die Lerneinheiten bewerten müssen. In der letzten Fallstudie wurde das europäische Transparenzinstrument Europass beschrieben. Das beste Dokument für die Dokumentation der im Ausland erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten ist der Europass Mobilität. Hier werden Lerneinheiten als Tätigkeiten und Aufgaben beschrieben, die während der Weiterbildung durchgeführt wurden. Auch arbeitsbezogene, sprachliche oder organisatorische Kompetenzen werden mithilfe dieser Vorlagen dokumentiert und damit ebenfalls messbar. Beim Ausfüllen des Europass Mobilität gilt das Prinzip: „Je konkreter das Formular ausgefüllt wird, desto größer ist sein Nutzen.“ Die Vorlage und einige Beispiele finden sich auf der Website: <https://europass.cedefop.europa.eu>.

Zusammenfassend gibt es mehrere Möglichkeiten, um Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens zu binden und ihre beruflichen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Kommunikation ist der wichtigste Faktor in dieser Situation, da sowohl der Geschäftsführer als auch die Mitarbeiter die Möglichkeiten, die die Europäische Union ihnen bieten kann, kennen sollten. Die Personalweiterbildung im Ausland ist nur eine Methode, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu gewährleisten, da sie so ihre Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen erweitern können. Gleichfalls kann auch das Unternehmen von diesem Austausch profitieren. Die ECVET-Werkzeuge und europäischen Transparenzinstrumente können diesen Austausch effektiv unterstützen und somit die Zufriedenheit der Mitarbeiter wie auch des Geschäftsführers erhöhen.

Bewerten - Leistungskontrolle

Annamaria Cacchione

7

7.1 Fallstudie

Eine Gruppe von Nicht-EU-Bürgern aus Afrika und Osteuropa trifft in Italien ein, um nach einer Stelle als Landarbeiter und Pflegekräfte zu suchen. Sie haben zuvor neue Kenntnisse und Kompetenzen erworben, die sie in Italien anrechnen und anerkennen lassen möchten. Gleichzeitig möchten ihre potenziellen Arbeitgeber einen Nachweis über ihre Kompetenzen haben. Eine Bildungseinrichtung vor Ort wurde damit beauftragt, ihre Kenntnisse und Kompetenzen zu bewerten und diese innerhalb einer begrenzten Frist und mit begrenzten Ressourcen zu zertifizieren. Die angewandte Lösung war eine leistungsbasierte Bewertung, im Grunde genommen eine Simulation einiger arbeitsbezogener Aufgaben, die anhand einer kleinen Auswahl von Transparenzinstrumenten überprüft und zertifiziert wurden. Im Ergebnis haben sich ECVET und ähnliche Instrumente als geeignete und zuverlässige Praxis für die Bewertung von Kompetenzen innerhalb eines Leistungskontrollsystems erwiesen, die auch von kleinen und mittleren Unternehmen ganz einfach eingesetzt werden können. Es wurden unter anderem die folgenden ECVET- und Transparenzinstrumente verwendet:

- **ECVET-Kompetenz- und Lernergebnisbeschreibungen;**
- **ECVET-Punkte;**
- **EQR- und NQR-Stufen und Kompetenzdeskriptoren;**
- **Persönliche Online-Portfolios.**

Das hier betroffene Personalverfahren bezieht sich auf die Bewertung der Humanressourcen eines Unternehmens in Bezug auf das Wachstum, die Entwicklung und die Produktivität des Unternehmens. Insbesondere der Leistungskontrollprozess (Performance Management Process - PMP), ist ein ständiger Prozess der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, der das Erreichen der strategischen Unternehmensziele unterstützt. Der Leistungskontrollprozess ist ein Zyklus, der aus 4 Phasen besteht:

1. (Leistungs-)Planung: Festlegen von Leistungszielen;
2. Überwachung und Betreuung/Entwicklung: Mitarbeiterleistung beobachten und Rückmeldungen geben;

3. Bewertung: Bewertung der Leistungen und Kompetenzen der Mitarbeiter;
4. Belohnung und Weiterentwicklung: Verknüpfung der Leistung mit Belohnung und Anerkennung

In der dritten Phase, der Bewertung, können im PMP bewährte Verfahren der innovativen leistungsorientierten Bewertungsmethoden integriert werden, die gute und erschwingliche Lösungen für alle Unternehmen bieten, einschließlich kleinen und mittleren Unternehmen, die aufgrund ihrer Komplexität und Kosten zu häufig keinen Zugang zu diesen Methoden haben. Die folgende Grafik gibt eine Übersicht über den Leistungskontrollzyklus:

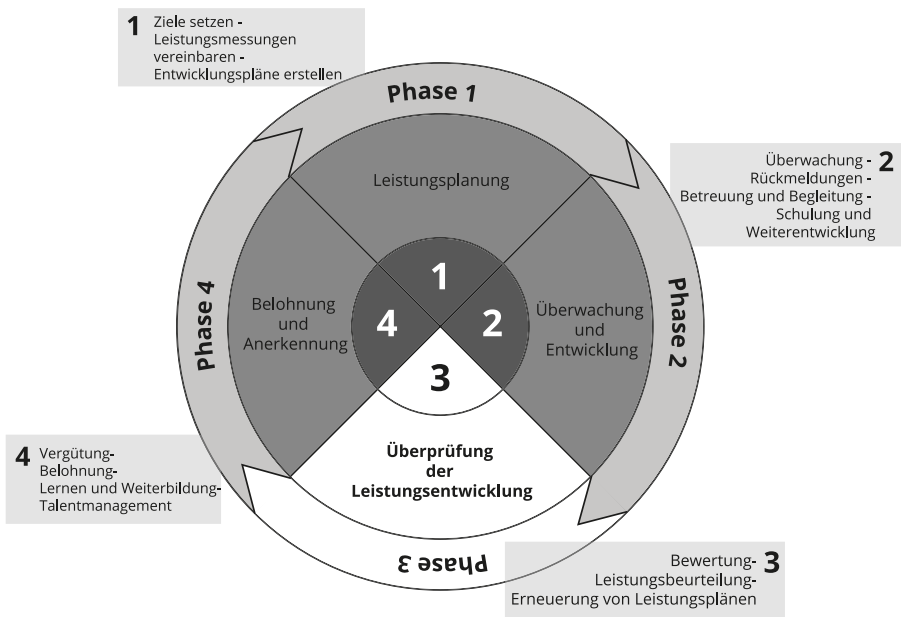


Abbildung 3: Die 4 Phasen des PMP, mit Schwerpunkt auf der 3. Phase, in der ECVET-basierte Methoden integriert werden.
(Quelle: www.hrinform.com.au)

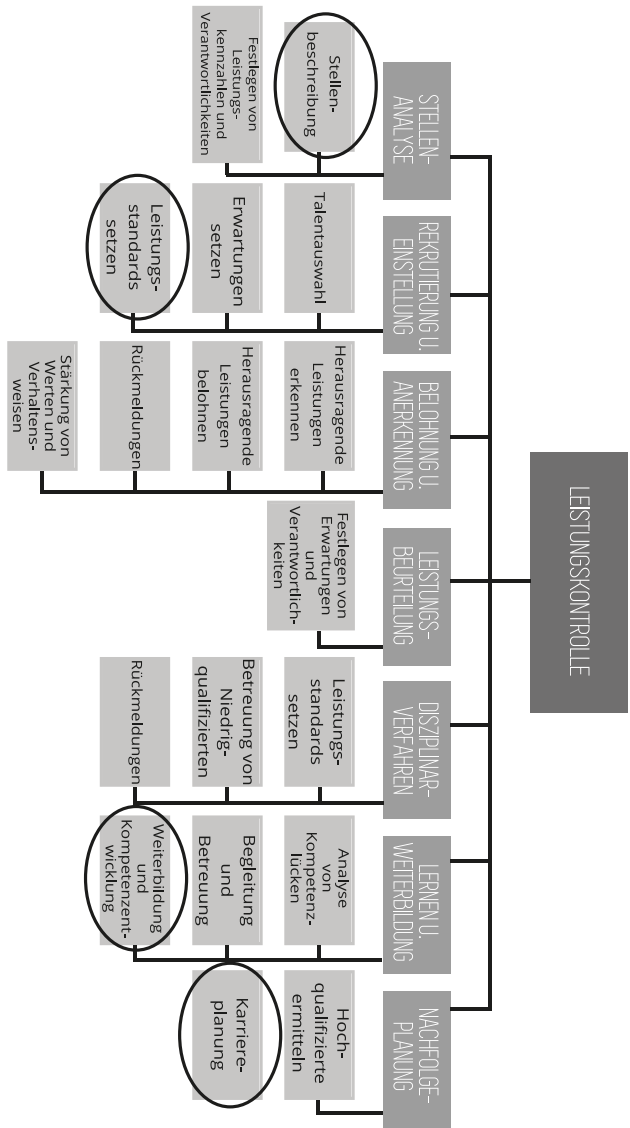


Abbildung 4: Beziehung zwischen PMP und anderen Personalverfahren innerhalb des Unternehmens. Spezielle Konvergenzpunkte mit den vorgeschlagenen Lösungen sind rot umkreist. (Quelle: www.qhri.com.au)

7.2 Leistungskontrolle

Die Leistungskontrolle („Performance Management“) ständiger Prozess der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, der das Erreichen der strategischen Unternehmensziele unterstützt. Der Leistungskontrollprozess (oder das Performance Management System bzw. PMS) ist ein Zyklus, der die Klarstellung der Erwartung, die Festlegung von Zielen, Rückmeldungen und die Ergebnisprüfung beinhaltet. Die Leistungskontrolle umfasst für gewöhnlich vier Phasen, wie in der folgenden Abbildung dargestellt.



Abbildung 5: Übersicht über den PMS-Zyklus

Wie die Abbildung zeigt, können die Begriffe leicht abweichen, ihre Bedeutung bleibt aber stets die gleiche. Die vier Phasen können wie folgt beschrieben werden:

1. Leistungsplanung: Festlegen von Leistungszielen

Mitarbeiter und Vorgesetzte müssen die erwarteten Ergebnisse für das Jahr (oder andere festgelegte Zeiträume) klar darlegen und Ziele setzen, die die Position des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen verbinden. Ziele definieren, was Mitarbeiter erreichen sollten. Vorgesetzte und Mitarbeiter sollten dabei die sogenannten S.M.A.R.T.-Ziele verfolgen⁵.

2. Überwachung und Betreuung/Entwicklung: Verfolgen und Unterstützen des Umsetzungsprozesses - Beobachten der Mitarbeiterleistung und regelmäßige Rückmeldungen.

Nachdem die Leistungsziele festgelegt wurden, sollten die Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern regelmäßig den Status der Ziele besprechen und basierend auf den Beobachtungen der Mitarbeiterleistung Rückmeldungen geben. Ebenso ist es wichtig, die Bereiche, die gut gelaufen sind, sowie die Bereiche, die verbessert werden müssen, aufzuzeigen. Eine Kontrolle bietet außerdem die Möglichkeit, die Ziele anzupassen. Die Betreuung ist eine effektive Methode, um Rückmeldung zu geben. Sie trägt zur Leistungsentwicklung bei und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse der Mitarbeiter den Erwartungen entsprechen werden⁶.

⁵ S.M.A.R.T. ist die Abkürzung für Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch und Terminiert. Die Definition dieser PMP-Phase wurde abgeleitet von

<http://hr.berkeley.edu/performance/performance-management/cycle/planning>

⁶ Die Definition dieser PMP-Phase wurde abgeleitet von:

<http://hr.berkeley.edu/performance/performance-management/cycle/check-in>

3. Bewertung (oder Leistungsentwicklungskontrolle) zur Beurteilung der Leistungen und Kompetenzen von Mitarbeitern.

Die Leistungskontrolle, manchmal auch Leistungsbeurteilung oder -bewertung genannt, beurteilt die Gesamtleistung und -entwicklung des Mitarbeiters während des PMP und wendet eine Leistungseinstufung sowie die Bewertung des vergangenen, aktuellen und zukünftigen Leistungsentwicklungsbedarfs an. Das primäre Ziel der Leistungskontrolle ist es, den Mitarbeiter beim Erreichen seines höchsten Leistungsniveaus zu unterstützen, indem sein Bewusstsein für seine Stärken und die Bereiche, die er verbessern kann, geschaffen wird⁷.

4. Belohnung und Weiterentwicklung (oder Überprüfung und Bewertung): Verknüpfung der Leistung mit Belohnung und Anerkennung.

In dieser Phase wird eine hohe Leistung belohnt, zum Beispiel mit einem Gehaltsbonus und/oder anderen Vorteilen. Außerdem werden die weiteren Entwicklungen geplant.

Zwei weitere wichtige Aspekte der Leistungskontrolle sind:

1. die Anwendung der Leistungskontrolle in unterschiedlichen Phasen der beruflichen Laufbahn;
2. die Anwendung der Leistungskontrolle in kleinen Unternehmen

In Bezug auf den ersten Punkt wird die Leistungskontrolle für gewöhnlich in großen Unternehmen eingesetzt, während kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aufgrund der Komplexität und Kosten oft keinen Zugriff auf diese Methoden haben. KMU arbeiten häufig ohne eigene Personalabteilung, so dass die Leistungskontrolle als zusätzliche administrative Belastung angesehen werden könnte. Sie sind damit nur begrenzt in der Lage, eine Praxis anzuwenden, mit der sie ihre Produktivität beträchtlich steigern könnten.

⁷ Die Definition dieser PMP-Phase wurde abgeleitet von www.hrinform.com.au

Fachleute und Experten sind sich einig, dass eine effektive und erschwingliche Anwendung von Leistungskontrollprozessen selbst für KMU machbar ist und ihnen große Vorteile verschaffen könnte. Die Frage ist, wie der Prozess vereinfacht und flexibel genug gestaltet werden kann, so dass er ganz einfach an ihre speziellen Anforderungen anzupassen ist. Die Lösung lässt sich finden, wenn der Prozess bis auf seinen Kern aufgeschlüsselt wird. Diese Lösung besteht aus drei grundlegenden Praktiken, die jedes Unternehmen unabhängig von seiner Größe in die Praxis umsetzen könnte und sollte. Diese sind: Planung, Kontrolle und Überprüfung; diese entsprechen im weitesten Sinne den ersten 3 oben beschriebenen Phasen.

Bezüglich des zweiten Punkts wird die Leistungskontrolle für gewöhnlich von Menschen durchgeführt, die im Unternehmen beschäftigt sind und auf die Unternehmensziele hinarbeiten. Dies impliziert nicht, dass sie nicht in anderen Situationen umgesetzt werden kann, d.h. wann es nützlich wäre, Leistungen zu bewerten und Strategien, Verfahren oder Unternehmenspläne usw. zu verbessern. Experten empfehlen ihre Verwendung zum Beispiel für die Beurteilung neuer Mitarbeiter⁸ (vor Ablauf der Probezeit, um die Beschäftigung zu bestätigen oder die Probezeit zu verlängern) oder innerhalb eines Bewertungsprozesses vor der Einstellung⁹. Dieser zuletzt genannte Aspekt basiert auf der Definition der Fertigkeiten und Kompetenzen für den Arbeitsplatz, wie in der Studie CEDEFOP 2006 „Typologie der Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen“ dargelegt¹⁰.

8 „Leistungsbewertung von neuen Mitarbeitern - INFORMATIONEN UND ANLEITUNG“ von der North-Eastern State University (USA) abrufbar auf:

<https://offices.nsuok.edu/portals/34/documents/new-employee-performance-evaluation.pdf>

9 Die Literaturhinweise sind vorwiegend fachspezifische Blogs, wie zum Beispiel:

<https://resources.workable.com/blog/skills-assessment>

10 "[sie] stehen mit der Arbeitsleistung in Verbindung (Herman und Kenyon, 1987; Nitardy und McLean, 2002), unabhängig davon, ob es einfach nur das angemessene Erreichen der Arbeitsziele (Green, 1999) oder eine hohe Leistung ist (Mirabile, 1997). Da sich Kompetenz [...] speziell auf eine Beschäftigung bezieht, bezieht sie sich „per definitionem“ auf die technischen Aspekte der Leistung“ (Stewart und Hamlin, 1994, p. 4) und „die Kompetenzbewertung sollte auf der Leistung am Arbeitsplatz basieren“ (Norris, 1991, S. 4). (Seite 44)“

Für die Zwecke dieses Handbuchs haben wir diese Aspekte streng integriert, um ein umfangreiches und flexibles Instrument für die Durchführung der Leistungskontrolle und vor allem die Leistungsbewertung in unterschiedlichen Situationen und Unternehmen anzubieten.

7.2.1 Literaturhinweise

Eine gute allgemeine Einführung steht auf der Website der Personalabteilung der Universität Berkeley zur Verfügung (siehe unten). Weitere relevante Literaturhinweise finden Sie in Fauske, Busi & Alfnes, abrufbar unter: <https://www.sintef.no/globalassets/project/smartlog/publikasjoner/2008/jomsav2-paper.pdf>

7.2.2 Instrumente

Es gibt im Internet mehrere zuverlässige kostenlose Instrumente und Ressourcen für die Leistungskontrolle. Im Rahmen dieses Handbuchs möchten wir insbesondere auf die folgenden verweisen:

- Instrumente der Personalabteilung der Universität Berkeley, Kalifornien, abrufbar auf: <http://hr.berkeley.edu/performance/performance-management>
- Instrumente vom Personalrat für gemeinnützige Unternehmen - Stiftungen von Kanada, abrufbar auf <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/keeping-people-performance-management.cfm>

7.3 Die Fallstudie zum CERTLAB-Projekt

Unsere Fallstudie wurde dem CERTLAB-Projekt entnommen, das vom Europäischen Fonds für die Integration von Drittstaatsangehörigen finanziert und in Italien von *ARES scarl* zusammen mit den staatlichen Arbeitsvermittlungen der Provinz Campobasso 2012 durchgeführt wurde¹¹. Das Projekt hatte zum Ziel, einer Gruppe von rund 70 Personen aus Entwicklungsländern eine Berufsberatung, Kompetenzbewertung und Zertifizierung bereitzustellen, um ihre Arbeitsmarktfähigkeit dadurch zu verbessern, indem ihre Kompetenzen verständlicher dargestellt werden. Die Zielgruppe bestand aus Pflegekräften (vorwiegend Frauen aus Osteuropa) und Landarbeitern (vorwiegend Männer aus Zentralafrika). Eine kleine Gruppe von ungefähr 10 Pflegekräften und eine kleinere Gruppe von ungefähr 3 Landarbeitern hatten bereits Arbeit gefunden, während viele andere in Kontakt mit potenziellen Arbeitgebern standen. Andere befanden sich noch auf Arbeitssuche. Das Projekt beschäftigte sich mit den folgenden Schwerpunkten:

1. Erste Ebene der Berufsberatung (Information, Rekrutierung, Begrüßung, Datenerfassung, Herstellung von Kommunikationskanälen);
2. Zweite Ebene der Berufsberatung (Einzelgespräche mit dem Ziel, Ziele, Einstellungen und Erwartungen neu zu definieren);
3. Bewertung und Zertifizierung von Fertigkeiten und Kompetenzen;
4. Verbreitung an potenzielle Arbeitgeber über Online-Netzwerke, Internetseite und Networking-Veranstaltungen

Durch die Verbreitungsaktivitäten hat eine Gruppe von 15 Arbeitgebern ihr Interesse erklärt, einige der Bewerber einzustellen, hat jedoch um Unterstützung bei der Sicherstellung ihrer Kompetenzen mittels einer Bewertung gebeten und daher ARES mit ihrer Überprüfung beauftragt.

11 Ein methodisches Handbuch wurde verfasst und auf der Projekt-Website auf www.progettocertlab.it kostenlos zur Verfügung gestellt (auf Italienisch). Diese Website beinhaltet alle Projektressourcen und dient außerdem als Online-Datenbank für Arbeitssuchende

Da die Kompetenzbewertung und -zertifizierung kein standardisierter Prozess ist, wenn es um Einwanderer und die betreffenden Kompetenzen, geht, die in einem informellen Rahmen erworben wurden, stellte dies die ARES-Mitarbeiter vor eine wahre Herausforderung. Sie mussten einen vollständigen Prozess entwickeln und umsetzen, der von einigen wenigen Standpunkten ausging – im Wesentlichen ihre Erfahrung innerhalb eines Programms zum lebenslangen Lernen über Transparenzinstrumente¹² und als Berufsberater für die örtlichen staatlichen Arbeitsvermittlungen.

Unter Berücksichtigung ihrer Kenntnisse über EU-Leistungspunktsysteme und ihrer Kompetenz auf dem Gebiet der Berufsberatung hat ARES eine Strategie entworfen, die die Berufsberatung und die ECVET-basierte Zertifizierung streng integriert. Die Strategie war erfolgreich: Alle Beteiligten haben ihre Kompetenzen verbessert und ihre Zertifizierung erhalten. Noch wichtiger war jedoch, dass sie viel Spaß an den Aktivitäten, unter anderem auch in der Bewertungsphase, hatten: Das bedeutet, dass die Prüfung als nützlich und angenehm und nicht als langweilig und/oder belastend wahrgenommen wurde. In Bezug auf die Arbeitsmarktfähigkeit wurde der Erfolg anhand der Tatsache bemessen, dass mehr als 30 % der Bewerber bei den Arbeitgebern in die Vorauswahl kamen und 12 direkt nach dem Ende des Projekts eingestellt wurden.

7.3.1 Was war der Nutzen von ECVET?

ARES hat CERTLAB als wichtige Fallstudie herausgestellt, weil sie ein Beispiel dafür ist, wie die Grundsätze der Kompetenzbewertung und -zertifizierung gemäß dem EU-Leistungspunktesystem auf flexible, modulare und intelligente Weise angewendet werden können; so können sie einfach und produktiv in breitere und komplexere Bewertungsprozesse eingebunden werden – zum Beispiel in einem Leistungskontrollsystem oder Performance Management System. Vor diesem Hintergrund können die folgenden wesentlichen Konvergenzpunkte herausgestellt werden:

¹² Programm für Lebenslanges Lernen der Leonardo da Vinci-Partnerschaft „Tri-Lamp-Transparenzinstrumente in der Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik“ – 2011-2013 (koordiniert von ENTER, AT)

- a. Der Bewertungs- und Zertifizierungsprozess wurde bei zwei unterschiedlichen, wenig strukturierten Stellenprofilen angewendet: Dies impliziert, dass a fortiori die resultierende Methodik potenziell auf deutlich mehr Stellen angewendet werden kann, auch wenn diese weniger gut strukturiert sind (d.h. für Stellen, für die möglicherweise nicht immer einheitliche Beschreibungen vorhanden sind);
- b. Der Bewertungs- und Zertifizierungsprozess war nicht direkt mit der Mobilität verknüpft, könnte sie aber natürlich fördern;
- c. Der Bewertungs- und Zertifizierungsprozess wurde so gestaltet, dass er mit begrenztem Zeit- und Personalaufwand einfach umgesetzt werden konnte – und somit die Anforderungen vieler Unternehmen, vor allem KMU, erfüllte.

7.3.2 Funktionsweise – Teil 1: Beschreibung der Lernergebniseinheiten und ECVET-Leistungspunkte

In diesem Abschnitt geben wir einen Überblick über die wesentlichen Bewertungs- und Zertifizierungsphasen des CERTLAB-Projekts, die besonders relevant für die Zwecke dieses Handbuchs sind. Um die Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen, die es zu bewerten und zu zertifizieren gilt, herauszustellen, hat ARES eine vorläufige Analyse der Kernelemente für die beiden betroffenen Stellenprofile – Landarbeiter und Pflegekraft – vorgenommen. Da keine formelle und offizielle Beschreibung vorhanden war, wurden die wesentlichen Arbeitsphasen (d.h. die häufigsten und relevantesten, um die jeweiligen Stellen als diese spezifischen Stellen zu definieren) in kleinere Gruppen von Verfahren und Aufgaben unterteilt. Die Beschreibung jedes Verfahrens ermöglicht die Identifizierung der zugehörigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen, die dann in größere Pakete (Einheiten) wie folgt zusammengefasst wurden:

Stellenprofil: Landarbeiter

Einheit 1: Olivenbäume schneiden

Kenntnisse:

- x Der Lernende kann die unterschiedlichen Werkzeuge und entsprechenden Verfahren unterscheiden;
- x Der Lernende kann das richtige Werkzeug für die Durchführung einer bestimmten Aufgabe identifizieren;
- x Der Lernende kennt die technischen Bezeichnungen der Werkzeuge (insbesondere: Guillotine-Schneider und Astschere);
- x Der Lernende kennt die Sicherheits- und Hygieneanforderungen und die relevanten Maßnahmen für seinen Aufgabenbereich.

Fertigkeiten:

- x Der Lernende kann Anweisungen annehmen und eigene Verfahrensschritte planen;
- x Der Lernende kann unterschiedliche Werkzeuge erkennen und die für die erforderlichen Aufgaben am besten geeigneten auswählen (insbesondere: Guillotine-Schneider und Astschere);
- x Der Lernende kann die erforderlichen technischen Geräte in seinem Aufgabenbereich fachgerecht bedienen;
- x Der Lernende kann die erforderlichen Aufgaben korrekt ausführen;
- x Der Lernende kann sowohl allein als auch im Team arbeiten.

Kompetenzen:

- x Der Lernende kann seine eigenen Handlungen reflektieren und die Ergebnisse bewerten;
- x Der Lernende kann die Ergebnisse kommunizieren und diskutieren.

Zusätzlich zu dieser Einheit wurden 3 weitere Einheiten, nämlich Weinschnitt, Obstbaumschnitt, Aussaat und Eintopfen ermittelt und entsprechend beschrieben. Als Ganzes dienen die 4 Einheiten dazu, die Kernkomponenten der entsprechenden Qualifikation als Landarbeiter

zu beschreiben¹³. Jede Einheit wurde außerdem unterschiedlich gewichtet, um die wichtigsten Bestandteile hervorzuheben. Dies geschah wie folgt:

Einheit 1 und 2: 30% each;

Einheit 3: 25%;

Einheit 4: 15%

Dieses Differenzial konnte ganz einfach in ECVET-Leistungspunkte umgerechnet werden (die in numerischer Form die „Gesamtgewichtung“ einer Qualifikation und die Wichtigkeit der einzelnen Einheiten in Bezug auf die Gesamtqualifikation beschreiben): Wenn wir annehmen, dass der gesamte Ausbildungskurs 60 ECVET-Leistungspunkten entspricht (ein Jahr, Vollzeit) und angesichts dessen, dass wir seine Hauptbestandteile behandeln, konnte das folgende Verhältnis angewandt werden: Bei 4 Einheiten = 36 ECVET-Leistungspunkte (60 % der Summe) ergibt sich die folgende Verteilung:

Einheit 1 und 2 = 10.8 ECVET points each;

Einheit 3 = 9 ECVET-Leistungspunkte;

Einheit 4 = 5,4 ECVET-Leistungspunkte

Bezüglich der entsprechenden EQR-Stufe und angesichts der Tatsache, dass Berufsabschlüsse den Stufe 3 haben, konnten die 4 Einheiten zwischen Stufe 1 und 2 liegen und möglicherweise in einen Berufsweg zur Stufe 3 integriert werden.

¹³ In Italien liegt die Definition der Qualifikationen (EQR-Stufe 3) in der Verantwortung der Regionen, so dass es keine nationale Standarddefinition gibt. Im Folgenden finden Sie den Link für die Beschreibung der Region Emilia-Romagna <http://orienter.regione.emilia-romagna.it/orienter/exec/portale.jsessionid=rDMLUSJznJ563MFI+jCSXfPs.undefined?actionRequested=performShow-SchedaDettagliQualifica&qualifica=4-10>

7.3.3 Funktionsweise – Teil 2: Bewertung und Zertifizierung

Nachdem die Lernergebnisse beschrieben wurden, musste ARES eine geeignete Methode finden, um sie zu bewerten und zu zertifizieren. Um dieses Problem zu lösen, haben sie sich auf zwei Referenzpunkte gestützt: das allgemeine Konzept der leistungsbasierten Bewertung und das Bewertungs- und Zertifizierungsmodell des Leonardo da Vinci ICA-RE-Projekts zum lebenslangen Lernen.¹⁴

Eine leistungsbasierte Bewertung misst im Allgemeinen die Fähigkeiten der Lernenden, die Fertigkeiten und Kenntnisse anzuwenden, die sie in einer Lerneinheit gelernt haben¹⁵. In der Regel müssen die Lernenden eine Aufgabe oder eine Reihe von Aufgaben erledigen. Die Aufgaben können von einer einfach konstruierten Antwort (z. B. eine kurze Antwort) bis zu einem komplexen Entwurfsvorschlag reichen. Die beste Form der leistungsbasierten Bewertung ist es, von den Lernenden zu fordern, eine Aufgabe zu erledigen, die die Verantwortlichkeiten einer ausgebildeten Fachkraft möglichst gut widerspiegelt. Selbst wenn sie in der Form und Struktur abweicht, besitzt sie Hauptmerkmale, wie zum Beispiel realistisch, prozess-/produktorientiert, offen und terminiert.

7.3.4 Die Testsitzung

Alle oben genannten Merkmale und Funktionen wurden bei der Entwicklung der Bewertungsverfahren und konkret der Testsitzung berücksichtigt. Es wurde beschlossen, eine Kommission mit drei Mitgliedern zu bilden: einem Experten aus der Branche (in diesem Fall ein Landwirt), einem Bildungsexperten im Landwirtschaftsbereich und einen Berufsausbilder. Die Testsitzung bestand aus zwei Komponenten:

14 Unser CERTLAB-Projektpartner, die Provinz Campobasso, war direkt an diesem Projekt beteiligt und hat aktiv zur Entwicklung des Modells beigetragen (weitere Informationen auf www.icareplatform.eu/).

15 Für eine allgemeine Übersicht, zum Beispiel Materialien der Stanford Universität, finden Sie auf <https://scale.stanford.edu/system/files/performance-assessment-era-standards-based-educational-accountability.pdf>

1. ein schriftlicher Multiple-Choice-Test¹⁶, um das Wissen abzufragen;
2. eine leistungsbasierte Testsitzung, um die Fertigkeiten und Kompetenzen zu bewerten.

Der schriftliche Test setzte sich auf 25 Fragen zusammen, die sich jeweils auf ein Foto bezogen. Jede Frage hatte drei mögliche Antworten. Die 25 Fragen deckten alle oben beschriebenen 4 Einheiten ab. Die Bewerber hatten 30 Minuten Zeit, um sie zu beantworten.

Der leistungsbasierte Test fand in einer lokalen Fachhochschule im Obstgarten des Istituto Agrario „G. Pittarelli“ in Campobasso statt. Die Bewerber mussten 4 unterschiedliche Verfahren durchführen, die den zuvor definierten Fertigkeiten und Kompetenzen entsprachen (d.h. 4 Einheiten = 4 Verfahren). Während sie bei der Durchführung beobachtet wurden, machte sich die Kommission Notizen und füllte den Testbogen aus, auf dem für jede Einheit zwei Hauptpunkte angegeben waren: einer in Bezug auf die Beherrschung der Werkzeuge und ein anderer in Bezug auf die technische Fingerfertigkeit. Die Bewertungsskala bestand aus drei Stufen: schlecht, ausreichend und gut. Am Ende der Sitzung gab die Kommission ein einstimmiges Urteil zum Bestehen bzw. Nichtbestehen des Tests ab.





MINISTERO
DELL'INTERNO

TEST DI CERTIFICAZIONE DI COMPETENZE PER BRACCIANTE AGRICOLO

Prova eseguita il 31 marzo 2014 «nome»

POTATURA ULIVI: Utilizzo degli attrezzi: cesoia e svettatoio



Padronanza degli attrezzi

Scarsa ☐ sufficiente ☐ buona ☐

Manualità

Scarsa ☐ sufficiente ☐ buona ☐

POTATURA DELLA VITE: Utilizzo attrezzi : cesoia e seghetto



Padronanza degli attrezzi

Scarsa ☐ sufficiente ☐ buona ☐

Manualità

Scarsa ☐ sufficiente ☐ buona ☐

Abbildung 6: Die ersten beiden Komponenten des leistungsbasierten Tests (Einheiten 1 und 2) für Landarbeiter.

¹⁶ Der Test ist im Handbuch als Anhang auf Seite 55 enthalten, siehe Fußnote Nr. 6.

Die Sitzung wurde mit Fotos wie diesem aufgezeichnet:

1) potatura e legatura della vite



Abbildung 7: Foto, das während der Testsitzung aufgenommen wurde – Einheit 2 – Weinschnitt

7.3.5 Nutzung von Portfolios

Ein Portfolio ist ein Instrument für die Bewertung der Arbeitskompetenz, das aus einer Zusammenstellung von Arbeiten und anderen Formen von Bildungs- und/oder Kompetenznachweisen besteht. Es ist weniger strukturiert als andere Transparenzinstrumente, wie zum Beispiel der Europass Lebenslauf, und kann mit dem Europass Portfolio und dem Europäischen Skills-Pass verglichen werden. Seine Umsetzung kann in der Art, wie er zusammengesetzt und validiert wird, in den einzelnen Ländern unterschiedlich sein¹⁷. Europäische Richtlinien¹⁸ für die Kompetenzbewertung empfehlen die Verwendung eines Portfolios – eine organisierte Sammlung an Materialien, die die durch Erfahrung erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse darstellt und bestätigt – als nützliches Instrument. Ein Portfolio kann Zusammenfassungen, Leistungsbewertungen, Referenzen von derzeitigen und vorherigen Arbeitgebern, Vorgesetzten und Kollegen sowie Fotos von angefertigten Arbeiten, die von

¹⁷ CEDEFOP 2014 „Validierung des nicht-formellen und informellen Lerninventars“.

¹⁸ Siehe „Europäische Richtlinien zur Validierung des informellen und nicht-formellen Lernens“, auf: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4054_en.pdf, p. 61.

einem Gutachter zertifiziert wurden, enthalten. Es kann für die Zusammentragung von möglichst vielen Informationen über Bewerber sowie zur Unterstützung ihrer Selbstbeurteilung sinnvoll sein.

In dieser Fallstudie hat ARES das persönliche Portfolio als allgemeines Transparenzinstrument mit sämtlichen nützlichen Nachweisen eingesetzt, unter anderem: Beschreibung der Lernergebnisse und Kompetenzen, die ECVET-Informationen (Leistungspunkte), EQR- und NQR-Daten, die Aufzeichnungen der Testsitzungen (schriftlicher Test und leistungsbasierter Test), Fotos und andere relevante Informationen. Die persönlichen Portfolios wurden digital erstellt und den Bewerbern im elektronischen Format auf einem USB-Stick ausgehändigt. Einige der Portfolios wurden auf die CERTLAB-Projektplattform hochgeladen.

Potenzielle Arbeitgeber wurden über diese in Kenntnis gesetzt und diejenigen, die Interesse hatten, erhielten Zugang zu den Portfoliodateien für eine erste Vorauswahl der Bewerber. Wenn ein oder mehrere Portfolios positiv bewertet wurden, wurde anschließend ein Gespräch mit dem Arbeitgeber und den vorausgewählten Bewerbern vereinbart, um sie beide bei der Festlegung möglicher Strategien zu unterstützen und den Bewerber in eine Beschäftigung zu bringen, indem Ziele festgelegt und mögliche zukünftige Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre Weiterentwicklung ermittelt wurden – eine Art Kurzversion des PMP.

7.4 Nutzen für die Leistungskontrolle - Lektionen, die wir aus unserer Fallstudie gelernt haben

Die in diesem Kapitel vorgestellte Fallstudie kann als das Ergebnis der Anpassung des ECVET-Modells angesehen werden, um es flexibler und effektiver zu gestalten. Unabhängig von der 3. Säule (Übertragung) zur Mobilität (Säulen sind zentrale Elemente von ECVET¹⁹), und der optionalen Umsetzung der 2. Säule (ECVET-Leistungspunkte) hat sich das Modell auf die 1. Säule konzentriert, d.h. auf die Definition, Bewertung und Zertifizierung der Kompetenzen.

Innerhalb des Leistungskontrollprozesses kann diese Fallstudie effektiv verwendet werden für:

1. Leistungsbewertung der Mitarbeiter in Bezug auf zuvor festgesetzte Ziele – dieser Aspekt hängt mehr mit der Unternehmensleistung zusammen;
2. Kompetenzbewertung der Mitarbeiter – Bewertung der Kompetenzen, die am und fern vom Arbeitsplatz erworben wurden, in Hinblick auf die persönliche und berufliche Weiterentwicklung.

Darüber hinaus präsentiert diese Fallstudie eine Reihe von positiven Eigenschaften, die dieses Modell besonders gut integrierbar in den PMP machen, um eine optimale Umsetzung aller mit der Bewertung und Zertifizierung der Kompetenzen verbundenen Tätigkeiten zu erreichen. Das Modell erweist sich in der Tat als:

- theoretisch valide und methodisch robust, da es wissenschaftlich basiert ist und von vielen nationalen und EU-Projekten validiert wurde;
- hoch flexibel aus operativer Sicht und einfach anpassbar an jede ähnliche Situation;
- wirtschaftlich erschwinglich und höchst kosteneffizient, so dass es mit einem begrenzten Zeit- und Ressourcenaufwand umgesetzt werden kann

19 Diese sind: 1. Lernergebniseinheiten; 2. ECVET-Leistungspunkte; 3. Übertragung.

7.5 Zusammenfassung

In diesem Kapitel haben wir die Konvergenz zwischen den Verfahren der unternehmensinternen Leistungskontrolle und den leistungsbasierten ECVET-Methoden untersucht, um Kompetenzen zu bewerten und zu zertifizieren. Eine allgemeine Übersicht darüber, was die Leistungskontrolle darstellt, wurde mit besonderem Augenmerk auf die speziellen Anforderungen von KMU und den Kernkomponenten der Leistungskontrolle, die für die Kompetenzbewertung am relevantesten sind, gegeben.

Dieses Kapitel enthält außerdem eine anschauliche Fallstudie des CERTLAB-Projekts, das zum Ziel hatte, die Kompetenzen für Migranten zu bewerten und zu zertifizieren, um ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhöhen. Innerhalb des CERTLAB-Projekts wurde eine flexible und zuverlässige Methode entwickelt, die grundlegende leistungsbasierte mit ECVET-Grundsätzen integriert, um eine Leistungs- und Kompetenzbewertung mit Hinblick auf (a) die kurzfristige Beschäftigung und (b) die mittel- und langfristige berufliche Weiterentwicklung durchzuführen.

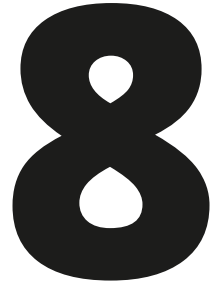
Unter Berücksichtigung der vier Hauptphasen des PMP ist es offensichtlich, dass diese Funktionen und Aktivitäten den PMP-Hauptphasen entsprechen. Deshalb kann die entwickelte Lösung als flexible, erschwingliche und zuverlässige Methode für die Durchführung von Leistungskontrollen in jeder Art von Unternehmen unabhängig von der Größe und den verfügbaren Ressourcen angeboten werden, indem eine Reihe integrierter leistungsbasierter und ECVET-Grundsätze und Instrumente an die jeweilige spezielle Situation angepasst wird. Die vorgeschlagene Methode kann von einem kleinen Expertenteam oder sogar von nur einer fachkundigen Person umgesetzt werden.

Die Kernpunkte, die es in dieser Fallstudie zu erwägen gilt, sind die folgenden:

1. Eine vorläufige, detaillierte und sorgfältige Analyse der Rollen, Funktionen und Aufgaben ist für jede Art von Bewertung wichtig;
2. Der ergebnisorientierte ECVET-Ansatz unterstützt eine vollständige Lernergebnisbeschreibung, die wiederum einen Weg für einen effektiven Beurteilungsprozess bietet;
3. Der ECVET-Ansatz beinhaltet die Möglichkeit, die unterschiedlichen Komponenten der Ergebnisse unterschiedlich zu gewichten, um die Relevanz der Lerneinheiten und Kompetenzen für bestimmte Stellen darzulegen;
4. Bei der Leistungskontrolle ist die Bewertung ein laufender Prozess, deshalb sorgen kontinuierliche Beurteilungen und Rückmeldungen für eine kontinuierliche Verbesserung;
5. Wenn die Hauptgrundsätze und -instrumente der beschriebenen Methoden und Verfahren richtig verstanden werden, können sie in jeder Art von Unternehmen eingesetzt werden und damit sowohl zur Weiterentwicklung des Unternehmens als auch der Mitarbeiter beitragen.

Führungsentwicklung

Marta Palacio und Javier Riaño



8.1 Fallstudie

Toro, ein Anbieter für Rasenmäher, ist aufgrund der mit seinen Maschinen verbundenen Gefahren an Gerichtsverfahren gewöhnt. Ende der 1980er befand sich das Unternehmen in großen finanziellen Schwierigkeiten. Daraufhin wurde Ken Melrose als Geschäftsführer eingesetzt. Einer seiner ersten Erfolge war die Reduzierung der Kosten für diese Gerichtsverfahren, indem er eine neue Mediationspolitik einführte und eine wichtige Führungseigenschaft zeigte: Empathie.

Bevor Melrose die Geschäftsführung übernahm, hatte es Toro jedes Jahr mit rund 50 Gerichtsverfahren zu tun, bei denen es um schwere Verletzungen ging. Er entschied sich, für Produkthaftungsfragen einen Mediationsprozess einzuführen. Diese Vorgehensweise beinhaltete die Entsendung eines Unternehmensvertreters, um sich mit den Menschen, die durch die Toro-Produkte verletzt wurden, sowie mit ihren Angehörigen zu treffen. Das Ziel war es, in Erfahrung zu bringen, was falsch gelaufen ist, und das Mitgefühl der Firma auszudrücken sowie die Bedürfnisse der Familie zu befriedigen. Ein Ergebnis der neuen Mediationspolitik war, dass die Schadensersatzansprüche gegen das Unternehmen zu 95 % beigelegt und beträchtliche Kosteneinsparungen realisiert werden konnten.

Große Führungspersönlichkeiten erkennen Probleme und tun das, was nötig ist, um sie zu lösen. Sie sind offen und empathisch und lassen sich bei ihren Handlungen von ihren Werten leiten.

Wir können **Führungsentwicklung** bezeichnen als „ein gezieltes Bestreben, Führungskräften und Nachwuchsführungskräften Möglichkeiten zum Lernen, zur Weiterentwicklung und zur Veränderung zu geben“,

indem Führungsqualitäten, unter anderem Kommunikation, Motivationsgeschick und Führungskompetenz, vermittelt werden. Ihr Zweck ist es, „Menschen mit den Fähigkeiten auszustatten, die sie benötigen, um das Unternehmen effektiv voranzubringen“²⁰.

Die folgende **Abbildung** illustriert den Führungsentwicklungsprozess und zeigt die Beziehungen jedes Schritts mit den ECVET-Werkzeugen und den europäischen Transparenzinstrumenten.

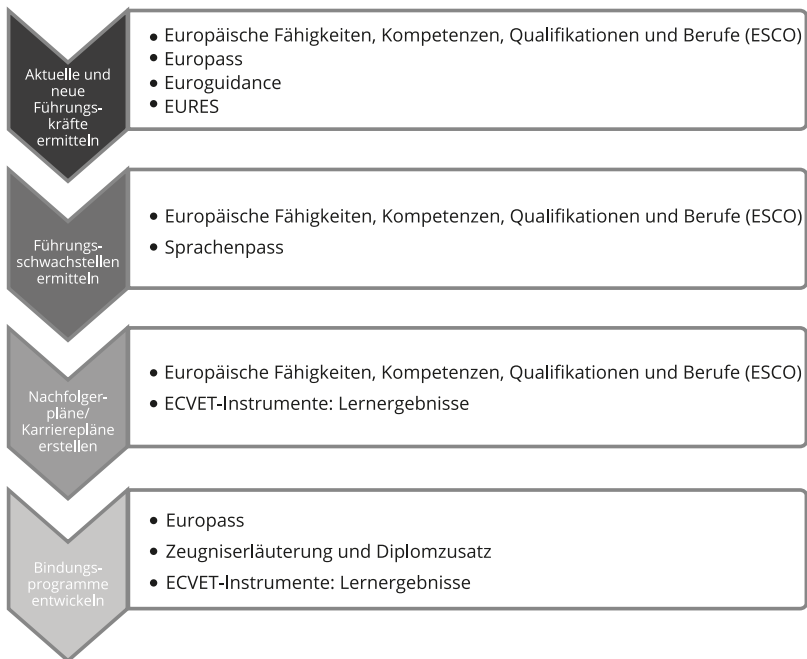


Abbildung 8 - Führungsentwicklungsprozess und die mögliche Verwendung von ECVET und europäischen Transparenzinstrumenten (eigene Ausarbeitung).

8.2 Herausforderungen der Unternehmensführung

Die Bedeutung der Unternehmensführung wird in dieser Aussage gut herausgestellt: *Eine gute Führungskraft kann einen schwachen Geschäftsplan zum Erfolg machen, aber eine schlechte Führungskraft kann selbst den besten Plan ruinieren.*

Bei der effektiven Unternehmensführung geht es darum, die richtigen Entscheidungen zu treffen und zu wissen, wie Probleme gelöst werden, um die Zukunft des Unternehmens positiv zu beeinflussen. Für eine effektive **Problemlösung** und **Entscheidungsfindung** müssen wir verstehen, wie wir unser Denken und Wissen so einsetzen können, dass die Erfolgchancen maximiert werden und **Innovation** möglich ist.

Unternehmen stehen vor zwei großen Herausforderungen, wenn es darum geht, Führungskräfte zu finden und auszubilden:

1. Sie müssen **qualifizierte Kandidaten** finden, um aktuelle und zukünftige Führungspositionen zu besetzen.
2. Sie müssen ein **umfangreiches Führungsprogramm** entwickeln, um die zukünftigen Führungskräfte aus- und weiterzubilden.

Dies ist der Grund, warum die Entwicklung einer effektiven Führung mithilfe eines kontinuierlichen Talentmanagementprogramms auf allen Unternehmensebenen einen deutlichen Mehrwert für das Unternehmen bedeuten kann. Um Führungskräfte zu identifizieren, anzuziehen, einzustellen und zu binden, benötigen Unternehmen Führungsentwicklungsprogramme, die die Rekrutierungsstrategien, die Mitarbeiterentwicklung und die Karriereplanung priorisieren.

Unternehmen stehen folgenden Herausforderungen für die Führung gegenüber:

- **Aufbau und Bindung guter Führungskräfte:** Die „2008 von IBM durchgeführte Umfrage zum globalen Humankapital“ hat ergeben, dass mehr als 75 Prozent der Befragten den Aufbau von Führungskräften als derzeitige größte Herausforderungen sehen.
- **Allgemeiner Mangel an Führungskräften:** Laut einer globalen Umfrage von Taleo Research gaben mehr als 80 Prozent der 830 befragten Unternehmen an, dass ein Mangel an Führungskräften ihre Bemühungen bezüglich der Führungsentwicklung behinderte.
- **Die Babyboomer gehen in Rente:** Laut dem „2008/2009 erstellten Bericht zur Effektivität von Humankapital“ von PricewaterhouseCoopers (PwC) Saratoga können 19 Prozent der Manager und 29 Prozent der Geschäftsführer bis 2015 in Rente gehen. Dieser erwartete Abzug der Babyboomer sollte eine deutliche Warnung sein und die Nachfolgeplanung in den Vordergrund stellen, um den zukünftigen Erfolg zu sichern.

Aus diesem Grund wird die Bereitstellung von **Führungsentwicklungsprogrammen** mit dem Ziel, diese Positionen zu besetzen, eine große Herausforderung in den nächsten ein bis drei Jahren werden. Wie erkennen wir also Führungspotenzial und unterscheiden einen guten Geschäftsführer („Leader“) von einem guten Manager? Erfolgreiche Unternehmen benötigen sowohl Leader als auch Manager, doch bestehen grundlegende Unterschiede zwischen einem Manager und einem Leader. Während Leader beeinflussen, inspirieren und Menschen auf ein gemeinsames Ziel hinführen, besteht die Aufgabe eines Managers darin, den perfekten Ablauf des Tagesgeschäfts eines Unternehmens zu garantieren. Die Mitarbeiterentwicklung muss diese Unterschiede reflektieren und die Entwicklung beider Kompetenzbereiche bieten. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die grundlegenden Unterschiede zwischen den Aufgaben eines Managers und denen eines Leaders innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation.

Grundlegende Unterschiede zwischen einem Manager und einem Leader	
Aufgaben eines Managers	Kompetenzen eines Leaders
● Planung und Budgetierung ● Koordination, Kontrolle und Ausführung von Tätigkeiten ● Organisation Mitarbeiter ● Arbeit mit bestehender Struktur	● Visionen schaffen und Begeisterung wecken ● Richtung vorgeben und motivieren, Menschen inspirieren und mitreißen ● Menschen koordinieren ● Neue Beziehungen und Strukturen aufbauen

Tabelle 1 - Grundlegende Unterschiede zwischen einem Manager und einem Leader ²¹

Im Folgenden finden Sie eine Liste der typischen Funktionen, die ausgeübt werden, um ein effektives Führungsentwicklungsprogramm zu gestalten:

- **Rekrutierung:** Einstellung von Führungskräften;
- **Bewertungen:** Interne und externe Beurteilung der Führungskompetenzen;
- **Leistungskontrolle:** Überwachung und Kurskorrekturen bei potenziellen Leadern;
- **Nachfolgerplanung:** Vermeidung zukünftiger Führungslücken;
- **Karriereplanung:** Bewusstsein bei Mitarbeiter bezüglich ihrer Führungsoptionen schaffen und Entwicklungsziele setzen
- **Weiterbildung:** Strategieplan erstellen, um Kompetenzlücken zu schließen.

Ein erfolgreiches Führungsentwicklungsprogramm beginnt mit der Ausrichtung der Führungsentwicklung auf die Unternehmensstrategie und mit einem Verständnis des oder der benötigten Führungsstile, um diese Strategie umzusetzen. Ein Kontinuum an Schritten, die in der folgenden Tabelle aufgeführt sind, ermöglicht einem Unternehmen, den aktuellen und zukünftigen Führungsbedarf zu decken.

²¹ Quelle: Sieben Schritte für die effektive Führungsentwicklung, Whitepaper von Oracle, Juni 2012

Checkliste für die Führungsentwicklung	
Schritt	Checkliste für die Führungsentwicklung
1	Festlegung des besten Führungsstils für Ihr Unternehmen.
2	Ermittlung von aktuellen und potenziellen Führungskräften im Unternehmen.
3	Führungslücken ermitteln.
4	Nachfolgepläne für unternehmenskritische Funktionen erstellen.
5	Karriereziele für potenzielle Führungskräfte festlegen.
6	Entwicklung eines Kompetenzplans für zukünftige Führungskräfte.
7	Bindungsprogramme für aktuelle und zukünftige Führungskräfte entwickeln.

Tabelle 2 - Checkliste für die Führungsentwicklung²²

Wie Karl Popper²³, einer der einflussreichsten Wissenschaftstheoretiker des 20. Jahrhunderts, einst ausdrucksvoll erklärte: „*Das ganze Leben ist Problemlösung.*“ Die besten Leader sind die besten Problemlöser. Sie haben die Geduld, einen Schritt zurückzutreten und das Problem aus einer breiteren Perspektive zu betrachten. Man sagt ihnen nach, eine Rundumsicht zu haben, d.h. dass sie um sich herum, unter und über das Problem hinaus blicken und sich nicht nur auf das Offensichtliche konzentrieren. Die effektivsten Leader blicken auf Probleme durch eine Linse der Möglichkeit. Ein Leader darf niemals ein Problem als Ablenkung verstehen, sondern stattdessen als strategische Voraussetzung für die kontinuierliche Verbesserung und zuvor nicht erkannte Möglichkeiten.

²² Quelle: Sieben Schritte für die effektive Führungsentwicklung, Whitepaper von Oracle, Juni 2012

²³ https://en.wikipedia.org/wiki/Karl_Popper

8.3 Einige praktische Beispiele für die Führungsentwicklung

Dieser Teil des Kapitels widmet sich drei Anwendungsfällen, die gute praktische Empfehlungen geben, und enthält Folgendes:

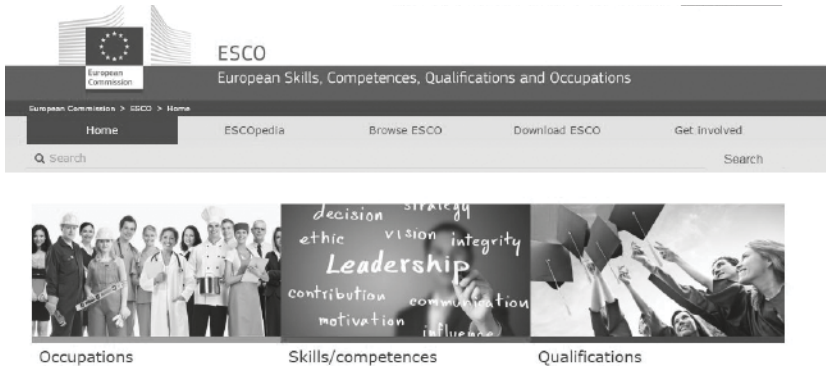
1. Ein Anwendungsbeispiel aus dem Tagesgeschäft in Bezug auf die Führungsentwicklung;
2. Ein Beispiel für eine Anwendung von ECVET oder einem anderen EU-Instrument;
3. Eine Übersicht über die Vorteile der Anwendung dieser Werkzeuge und Instrumente in der Führungsentwicklung

- **Erste Fallstudie:**

Die Herausforderung in dieser ersten Fallstudie besteht darin, den aktuellen und zukünftigen Führungsbedarf zu bestimmen und diesen Bedarf mit den Anforderungen in der aktuellen Geschäftsführung zu vergleichen sowie potenzielle Leader im Unternehmen zu identifizieren und zu bewerten, indem die für Führungspositionen erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen festgelegt werden.

Um diese Herausforderung zu bewältigen, empfehlen wir die Anwendung der Europäischen Klassifikation der Fähigkeiten/Kompetenzen, Qualifikationen und Berufe (ESCO):

- o ESCO ist die mehrsprachige Klassifikation der europäischen Fähigkeiten, Kompetenzen, Qualifikationen und Berufe. Sie definiert und kategorisiert in 25 europäischen Sprachen die Fähigkeiten, Kompetenzen, Qualifikationen und Berufe, die für den EU-Arbeitsmarkt sowie für die Aus- und Weiterbildung relevant sind. Das System bietet Berufsprofile, die die Beziehungen zwischen Berufen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen zeigen. Weitere Informationen finden Sie auf:



<https://ec.europa.eu/esco/portal/home?resetLanguage=true&newLanguage=e>

Auf der Website haben wir Zugriff auf eine Beschreibung von 2 unterschiedlichen Kompetenzen, d.h.:

1. Querschnittsfähigkeiten und -kompetenzen. „Querschnittsfähigkeiten und -kompetenzen sind für eine Vielzahl von Stellen und Berufen relevant (z. B. Verhandlung, Entwicklung neuer Ideen, Arbeiten im Team usw.)“.
2. Berufsspezifische Fähigkeiten und Kompetenzen: „Berufsspezifische Fähigkeiten und Kompetenzen sind für gewöhnlich spezialisiert und relevant für Stellen in einem bestimmten Wirtschaftssektor, Kontext oder Beruf (z. B. biomedizinische Analytik, modisches Frisieren, CNC-Programmierung)“.

ESCO in der Praxis

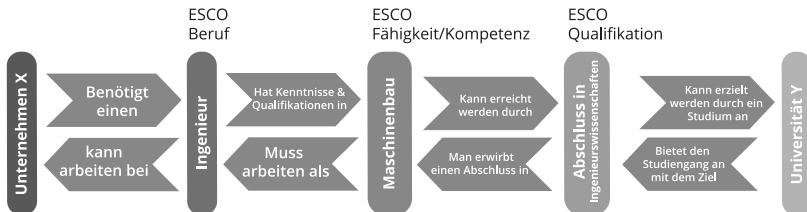


Abbildung 1 - ESCO in der Praxis²⁴

Wenn wir uns näher mit den Querschnittsfähigkeiten/-kompetenzen beschäftigen, zeigt uns die nächste Stufe die ausführlichen Fähigkeits- und Kompetenzgruppen, in die diese Querschnittsfähigkeiten aufgeteilt sind. Fünf Fähigkeits- und Kompetenzgruppen stellen sich heraus. Diese sind:

- o Einstellungen und Werte am Arbeitsplatz;
- o Anwendung von Wissen;
- o Soziale Fähigkeiten und Kompetenzen;
- o Sprache und Kommunikation;
- o Denkfähigkeiten und -kompetenzen.

Wenn wir auf jede Gruppe klicken, gelangen wir einen Schritt weiter in der Struktur dieser Fähigkeiten und Kompetenzen, um eine noch detailliertere Aufschlüsselung der speziellen Fähigkeiten und Kompetenzen zu finden, die mit jeder Gruppe verbunden. Diese stellen sich wie folgt dar:

²⁴ Quelle: <https://ec.europa.eu/esco/portal/home>

- Beispiel 1

Stufe 1

- o **Einstellungen und Werte am Arbeitsplatz**
- o Anwendung von Wissen
- o Soziale Fähigkeiten und Kompetenzen
- o Sprache und Kommunikation
- o Denkfähigkeiten und -kompetenzen

Stufe 2

- o Einstellungen und Werte am Arbeitsplatz
 - o Werte
 - o **Einstellungen**

Stufe 3

- o Einstellungen
 - o Zeigt Einsatzbereitschaft
 - o **Meistert Herausforderungen**

Stufe 4

- o Meistert Herausforderungen
 - o Bewältigt Frust
 - o Kann mit Druck umgehen
 - o Kommt mit Unsicherheiten zurecht
 - o Lernt aus Fehlern
 - o Passt sich Veränderungen an
 - o Baut auf Erfahrung auf

Dies sind die speziellen Fähigkeiten und Kompetenzen, die mit der allgemeineren Kompetenz verbunden sind, die hier als „Meistert Herausforderungen“ bezeichnet wird, die, wie wir in diesem Kapitel erfahren werden, eine wertvolle Kompetenz für die Führungsentwicklung ist. Wenn ein Mitarbeiter diese Fähigkeiten und Kompetenzen erwirbt und nachweisen kann, kann das Unternehmen ihn/sie als potenziellen Leader identifizieren.

• Beispiel 2

Stufe 1

- o Einstellungen und Werte am Arbeitsplatz
- o Anwendung von Wissen
- o **Soziale Fähigkeiten und Kompetenzen**
- o Sprache und Kommunikation
- o Denkfähigkeiten und -kompetenzen

Stufe 2

- o Soziale Fähigkeiten und Kompetenzen
 - o Mit anderen arbeiten
 - o **Andere führen**

Stufe 3

- o Andere führen
 - o **Verantwortung übernehmen**
 - o Beziehungen aufbauen

Stufe 4

- o **Verantwortung übernehmen**
 - o Qualität fördern
 - o Gruppen koordinieren
 - o Kollegen unterstützen
 - o Veränderungen unterstützen
 - o Prioritäten festlegen
- o **Beziehungen aufbauen**
 - o Mitarbeiter und Kollegen fördern
 - o Beraten und betreuen
 - o Mitarbeiter und Kollegen motivieren

Dies sind die speziellen Fähigkeiten und Kompetenzen, die mit den allgemeineren Kompetenzen in Verbindung stehen, die hier als „Verantwortung übernehmen“ und „Beziehungen aufbauen“ bezeichnet werden, die beide direkt mit der Führungsentwicklung verbunden sind. Bei der klassischen Personalführung wurden „Herausforderungen meistern“, „Empathie“ und „Beziehungen aufbauen“ nicht als Kernelement für gute Führungskompetenz berücksichtigt. Stattdessen waren Kontrolle und strenge Verfahren gleichbedeutend mit dem Führen eines Unternehmens. Wie in der zu Beginn des Kapitels vorgestellten Fallstudie gezeigt

wird, werden diese Kompetenzen und Fähigkeiten in der heutigen Zeit und in Unternehmen, die nachhaltig und rentabel sein und in Zukunft wachsen möchten, mit einer guten Führungskompetenz gleichgesetzt.

Was also ist der Nutzen durch die Anwendung von ESCO und anderen EU-Transparenzinstrumenten für diesen Zweck? Personalleiter und Berufsberater können ESCO verwenden, um ihre Planung zu optimieren und Verfahren und Tests zu entwickeln, mit denen Sie die Eignung oder Fähigkeit, die Kompetenzen und Interessen ihrer Mitarbeiter genauer bewerten können.

- **Zweite Fallstudie:**

Die Herausforderung in dieser zweiten Fallstudie besteht darin, potenziellen Führungskräften zu ermöglichen, die Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen, die sie in ihrer vorherigen Berufserfahrung gesammelt haben, genau zu beschreiben, unabhängig davon, in welchem Land sie sie erworben haben. Dementsprechend kann das Unternehmen die notwendige zusätzliche Fortbildung bereitstellen (traditionelles und nicht-traditionelles Lernen), um die Karrierepläne zu entwickeln. Um diese Herausforderung zu bewältigen, empfehlen wir die Anwendung des Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (EQR).

- o Der EQR hat zum Ziel, Qualifikationen grenzübergreifend besser vergleichbar zu machen. Der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR) ist eine Übersetzungshilfe, Bildungssysteme in Europa besser verständlich und vergleichbar macht. Seine acht gemeinsamen europäischen Referenzstufen werden in Bezug auf Lernergebnisse beschrieben: Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen. So können alle nationalen Qualifikationssysteme, nationalen Qualifikationsrahmen (NQR) und Berufsabschlüsse in Europa auf die EQR-Stufen abgebildet werden. Lernende, Absolventen, Bildungseinrichtungen und Arbeitgeber können diese Stufen verwenden, um die in unterschiedlichen Ländern und von unterschiedlichen Aus- und Fortbildungssystemen erworbenen Qualifikationen besser zu verstehen und zu vergleichen. (https://ec.europa.eu/ploteus/search/site?f%5B0%5D=im_field_entity_type%3A97).

Nachdem die nationalen Qualifikationsstufen auf den EQR abgebildet wurden, ist es sehr viel einfacher, die nationalen Qualifikationen zur Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse einfacher zu vergleichen und zu bewerten, wenn Mitarbeiter in ein anderes Land ziehen. Das Ziel ist es, dass alle neuen Qualifikationen, Diplome, Zertifikate und Europass-Zusätze einen Verweis auf die jeweilige EQR-Stufe enthalten. Der wichtigste Grundsatz des EQR ist das Konzept der **Lernergebnisse**. Bei den Lernergebnissen verlagert sich der Fokus darauf, welche **Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen** der Lernende bis zum Abschluss des Lernprozesses erworben hat. Um Lernergebnisse zu formulieren, können Sie weitere Beispiele im Kapitel 6 „Mitarbeiter binden“ finden.

Da wir uns auf die Führungsebene innerhalb eines Unternehmens konzentrieren, können Sie im Anhang die Deskriptoren finden, die die Stufen im Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) definieren.

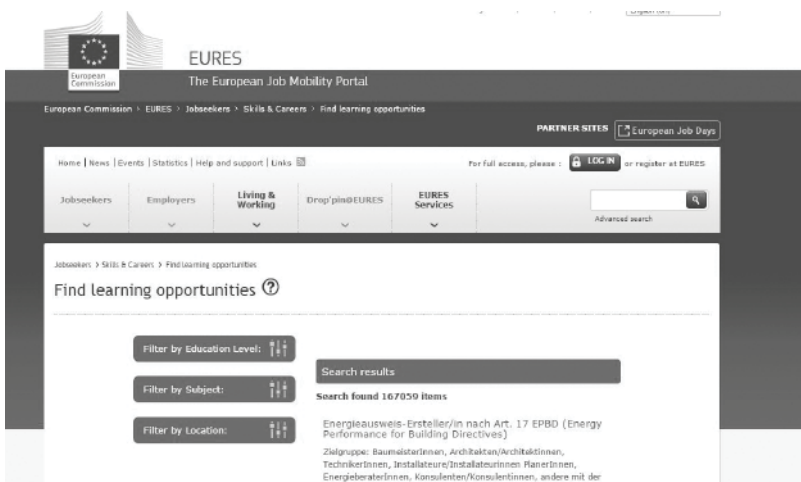
Was also ist der Nutzen durch die Verwendung des EQR für diesen Zweck? Der Unternehmensnutzen durch den EQR wird ersichtlich, wenn Unternehmen Leader mit geeigneten Kompetenzen aus dem Ausland suchen. Er ist außerdem vorteilhaft, wenn Unternehmen ihre freien Stellen in ganz Europa statt nur regional ausschreiben möchten. Mit dem EQR als Referenzrahmen können Unternehmen Bewerbern und Mitarbeitern eine Übersicht über die erforderlichen Weiterbildungen (formell und/oder informell) geben, die ein Bewerber für eine Führungsposition haben muss, um den Führungsbedarf des Unternehmens zu erfüllen.

• Dritte Fallstudie:

Die Herausforderung in der dritten Fallstudie besteht darin, dass, nachdem der Führungsbedarf ermittelt und die potenziellen Führungskräfte im Unternehmen identifiziert und bewertet und die Führungskompetenzlücken erkannt wurden, ein Strategieplan mit bestimmten Kompetenzen für die Führungsentwicklung erstellt und geeignete Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in Europa gefunden werden müssen.

Um diese Herausforderung zu bewältigen, empfehlen wir die Verwendung des europäischen Portals zur beruflichen Mobilität (EURES)

- o EURES ist ein Onlineportal, das ein Verzeichnis bereitstellt, mit dem Bildungsmöglichkeiten, gefiltert nach Ausbildungsniveau, Fachbereich und Standort, gesucht werden können. Es ermöglicht zudem Unternehmen, ihre freien Stellen auf europäischer Ebene auszuschreiben und Mitarbeiter über Ländergrenzen hinweg zu rekrutieren. Mit diesem Portal kann ein Arbeitgeber oder Personalleiter nach Lebensläufen suchen, die ihren Anforderungen entsprechen, und Bewerber ansehen, speichern und organisieren, um den Rekrutierungsprozess zu vereinfachen. Die einzige Voraussetzung ist, dass ein Unternehmen sich registriert, um sämtliche Leistungen nutzen zu können. (<https://ec.europa.eu/eures/public/en/homepage>).



Der Nutzen von EURES ist, dass es Informationen, Beratung, Weiterbildung, Rekrutierung und Vermittlung oder passgenaue Stellenbesetzung, Leistungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber sowie für jeden Bürger bietet, der den Grundsatz des freien Personenverkehrs in der EU in Anspruch nehmen möchte. EURES verfügt über ein Netzwerk mit mehr als 850 EURES-Beratern, die tagtäglich mit Arbeitssuchenden und Arbeitgebern in ganz Europa in Kontakt stehen. In den europäischen Grenzregionen spielt EURES eine wichtige Rolle, da es Informationen über Beschäftigungsmöglichkeiten und Unternehmen im Ausland bietet und ebenso dabei hilft, alle möglichen Probleme in Bezug auf das grenzüberschreitende Pendeln zu lösen, auf die Arbeitnehmer und Arbeitgeber stoßen könnten.

8.4 Zusammenfassung

Dieses Kapitel hat einen Überblick darüber gegeben, wie ein Unternehmen und seine Personalleiter die europäischen Transparenzinstrumente ESCO, EQR und EURES einsetzen können, um ein konsistentes Talentmanagementprogramm auf allen Unternehmensebenen zu erstellen und ein effektives Führungsprogramm für das Unternehmen zu entwickeln.

Ein gut durchdachtes Führungsentwicklungsprogramm ist entscheidend, um Führungskräfte zu identifizieren, anzuziehen, zu besetzen und zu binden. Die Bestandteile des Programms sollten eine Strategie und die Ausführung des siebenstufigen Prozesses beinhalten, der in der Checkliste zur Führungsentwicklung in Tabelle 2 erläutert wurde.

Die Führungsentwicklung ist ein wichtiger Aspekt, um den größten Nutzen aus dem unternehmensinternen Talentmanagement zu ziehen, und erfordert eine zielgerichtete Durchführung der mit dem Talentmanagement verbundenen Verfahren. Die in diesem Kapitel beschriebenen europäischen Transparenzinstrumente können die Hilfsmittel für das Unternehmen bieten, um ihre Führungsstrategien, unter anderem Rekrutierung, Bewertung, Leistungskontrolle, Nachfolge- und Karriereplanung, sowie Entwicklungsprogramme zu entwickeln, wie in den praktischen Beispielen oben gezeigt wurde.

Die Vorteile eines optimierten Führungsprogramms sind unter anderem:

- **Ein Pool an Führungskräften;**
- **Auf Unternehmensziele ausgerichtete Talente;**
- **Bessere Arbeitsmoral;**
- **Bessere Mitarbeiterbindung;**
- **Bessere Führungskompetenzen;**
- **Einheitliche Messung durch Weiterentwicklung und Leistungskontrolle.**

Alle Unternehmen benötigen starke Leader, um erfolgreich zu sein. Die europäischen Transparenzinstrumente, die in diesem Kapitel vorgestellt wurden, bieten wertvolle Hilfsmittel für ein effizientes Talentmanagement und sind eine große Unterstützung, um auf allen Unternehmensebenen effektiv die Leader zu identifizieren und auszubilden, die die Geschäftsentwicklung am besten vorantreiben können.

Zusammenfassung

Sarah Land

9

Am Anfang dieses Handbuchs stand das Ziel, das ECVET-Modell und die ECVET-Werkzeuge sowie andere EU-Transparenzinstrumente für Personalverantwortliche benutzerfreundlicher und für das Personalwesen relevanter zu machen. Dieses Handbuch bietet Personalverantwortlichen in ganz Europa einen verständlichen, umsetzbaren Leitfaden, der diese Transparenzinstrumente beschreibt und es ermöglicht, die Geschäftsabläufe im Personalwesen so umzugestalten, dass Unternehmen besser auf die Entwicklungen in der europäischen Wirtschaft und am Arbeitsmarkt vorbereitet sind. Dieses Handbuch versteht sich somit als umfassendes Nachschlagewerk für Personalleiter, Berufsberater, Geschäftsführer und Vorgesetzte, das herangezogen werden kann, um die ECVET- und EU-Transparenzinstrumente in die täglichen Geschäftsabläufe zu integrieren.

Das Handbuch bietet Personalverantwortlichen eine nützliche, umfangreiche Einführung in die EU-Transparenzinstrumente. Kapitel 2 enthält eine theoretische Übersicht über die Instrumente, die in Unternehmen implementiert werden können. In den Kapiteln 3 bis 8 werden praktische Beispiele, Fallstudien und Empfehlungen zur Anwendung dieser EU-Transparenzinstrumente vorgestellt. Außerdem gehen sie auf die folgenden Bereiche des Personalwesens ein: Personalplanung, Mitarbeiterrekrutierung und -auswahl, Motivation und Weiterentwicklung von Mitarbeitern, Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung, Mitarbeiterweiterbildung sowie Aufbau von Führungskräften.

In der Vergangenheit war es für Personalverantwortliche und Unternehmen oft schwierig, die EU-Transparenzinstrumente in diese Personalprozesse einzubinden. Dies lag darin begründet, dass sich beinahe die gesamte Literatur und auch die Richtlinien, die als Leitfaden für die Verwendung dieser Instrumente geschrieben wurden, nur an Fachleute aus dem Bildungswesen richteten. Diese vorhergehenden Richtlinien wurden mithilfe von Fachsprache und Konzepten verfasst, die für Nicht-Pädagogen oft nicht verständlich waren und Fallstudien und Beispiele enthielten, die oft nur im Bildungsbereich angewendet werden konnten. Das Team des Projekts „ECVET goes Business“ weiß, dass eine solche „Sprachbarriere“ zwischen Arbeitswelt und Bildungswesen häufig der Grund sein kann, warum ECVET und andere EU-Transparenzinstrumente im Personalwesen nicht berücksichtigt werden. Dabei

können diese Instrumente eine Entlastung für Personalverantwortliche darstellen und sie dabei unterstützen, ihre Personalverfahren und -strategien zu überarbeiten, so dass diese zugänglicher und attraktiver für den zunehmend wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt sind. Aus diesem Grund hat das Projektteam bewusst Begriffe und Beispiele verwendet, die in der Geschäftswelt geläufig sind, um so sicherzustellen, dass dieses Handbuch für Personalverantwortliche in ganz Europa praktisch, relevant und anwendbar ist.

Diese Kapitel folgen jeweils einer logischen Struktur, um die technischen und abstrakten Konzepte besser darzustellen, die mit der Aus- und Weiterbildung meistens so verknüpft sind, dass die Informationen übersichtlich und die Integration dieser Instrumente in das Personalwesen umsetzbar sind. Beispielsweise beginnt jedes Kapitel mit einer Fallstudie, die ein Problem oder einen Aspekt einführt, dem sich ein Personalleiter oder ein Unternehmen im Allgemeinen häufig gegenüberstellt. Nach einer Erläuterung des Problems wird eine Liste mit EU-Transparenzinstrumenten, die die Arbeit des Personalleiters bei der Lösung des Problems unterstützen könnten, vorgestellt. Das Kapitel enthält Empfehlungen und Tipps, die einen Weg für Personalleiter ebnen, diese schnell verfügbaren und zugänglichen Instrumente und Ressourcen einzusetzen, um dieses sehr praktische und zuordenbare Problem zu lösen, das sich auf das Personalwesen in ihrem Unternehmen auswirken könnte.

Kapitel 3 zum Beispiel, das sich mit dem Thema der Personalplanung beschäftigt, beginnt mit einem Überblick über allgemeine Personalplanungsverfahren und -strategien, die in europäischen Unternehmen eingesetzt werden, sowie mit einer Fallstudie einer österreichisch-italienischen Eisenbahngesellschaft, die einen Auftrag bekommen hat und gut ausgebildete Fachkräfte aus dem Ausland rekrutieren muss. Das Kapitel stellt dann die aktuellen Trends und Herausforderungen heraus, die Personalleiter in Europa betreffen können, und enthält praktische Empfehlungen zur Verwendung der Instrumente, um auf die Entwicklungen in der Personalplanung zu reagieren. Die drei aktuellen Entwicklungen und Trends, die behandelt werden, können sich effektiv auf die Ressourcenplanung in Unternehmen auswirken. Die vorgestellten Methoden entstammen einer Reihe europäischer Transparenzinstrumente. Sie sind die effizientesten Instrumente, um mit diesen Entwicklungen

erfolgreich und proaktiv Schritt zu halten. Um beispielsweise das Problem der Internationalisierung von Unternehmen und ihren Mitarbeitern anzugehen, empfiehlt dieses Kapitel, dass Personalleiter Deskriptoren vom Europäischen Qualifikationsrahmen verwenden und von ihren Bewerbern fordern, Europass-Instrumente, wie zum Beispiel die Zeugnis-erläuterungen und Diplomzusätze, mit ihrer Bewerbung einzureichen, um die in anderen europäischen Ländern erworbenen Qualifikationen besser verständlich zu machen. Um auf den Trend der Fragmentierung von Qualifikationen zu reagieren (d.h. wenn Bewerber zunehmend kurze Spezialausbildungen absolviert, statt einen Abschluss erworben haben) wird Personalleitern empfohlen, die Lernergebnisbeschreibungen anzuwenden, die im ECVET-Modell enthalten sind, wenn sie eine Stelle aus-schreiben, um die genauen Kompetenzen zu beschreiben, die Bewerber haben müssen, um die Stellenvoraussetzungen zu erfüllen. Schließlich wird der Trend zu den Kernkompetenzen bei der Personalplanung ein-geführt. Der Schwerpunkt verlagert sich zunehmend auf die Kernkom-petenzen. Von Arbeitnehmern wird immer häufiger erwartet, unter-schiedliche Kenntnisse, Fertigkeiten und Eigenschaften zu besitzen, um die mit ihrer Funktion verbundenen Aufgaben effizient ausführen zu können. Außerdem müssen sie in der Lage sein, Veränderungen schnell anzunehmen und umzusetzen. Der Begriff „Kernkompetenzen“ wird als Schlagwort für den Wissensbereich verwendet, der für diese weitrei-chenden, dynamischen und sich ständig verändernden Aufgabenberei-che geeignet ist. Um sicherzustellen, dass Bewerber mit den richtigen Kernkompetenzen identifiziert und rekrutiert werden, empfiehlt dieses Kapitel Personalverantwortlichen, die EQR-Deskriptoren und die Lerner-ggebnisbeschreibungen des ECVET-Modells zu benutzen.

Kapitel 4 beschreibt das Beispiel eines Automobilzulieferers, der seine Geschäftstätigkeiten diversifizieren und ausländische Märkte er-schließen möchte. Wie in diesem praktischen Beispiel gezeigt, können Unternehmen eine innovative, neue Rekrutierungsstrategie mithilfe der EU-Transparenzinstrumente als Leitfaden entwickeln. Dieses Beispiel erläutert anschaulich, wie das Unternehmen den Europass-Lebenslauf verwendet hat, um seine eigene Vorlage für einen Online-Lebenslauf zu erstellen. Diese trug dazu bei, ihre Prozesse für die Überprüfung und Vorauswahl von Lebensläufen für ein Vorstellungsgespräch effizienter

zu gestalten. Dieses Beispiel zeigt, dass die mit dem EQR und den Europass-Instrumenten verbundenen Ressourcen von Personalleitern eingesetzt werden können, um Bewerbungen zu filtern, wenn eine große Zahl während des Rekrutierungsprozesses eingeht oder wenn Unternehmen speziell hochqualifizierte oder spezialisierte Mitarbeiter, Mitarbeiter mit speziellen Kompetenzen oder Mitarbeiter, die im Ausland ausgebildet wurden oder gearbeitet haben, benötigen. Dieses Kapitel enthält praktische Beispiele und Anwendungsfälle für die Europass-Instrumente, d.h. den Lebenslauf („Europass CV“) und das persönliche Leistungsverzeichnis („Personal transcript“), sowie für den EQR. Es erläutert zudem, wie diese Instrumente mit den nationalen Qualifikationsrahmen verglichen und als Leitfaden für die Umgestaltung der Rekrutierungs- und Auswahlprozesse des Unternehmens eingesetzt werden können.

In Kapitel 5 wurden einige EU-Transparenzinstrumente vorgestellt, die die Mitarbeitermotivation und persönliche Weiterentwicklung unterstützen können, indem Mitarbeitern Möglichkeiten für die Aus- und Weiterbildung sowie für das lebenslange Lernen geboten werden. In diesem Fall beschreibt die Fallstudie die Karriereplanung und die Motivation eines Mitarbeiters namens Miha, der die Möglichkeit erhält, sich weiterzubilden und befördert zu werden. In diesem speziellen Fall erweisen sich ECVET und andere EU-Instrumente als nützlich dabei, die Weiterbildungsmaßnahmen von Mitarbeitern zu dokumentieren und die Übertragung, Anerkennung und Ansammlung von Wissen zu vereinfachen, das von Mitarbeitern in dem Unternehmen erworben wurde. Da diese Lernressourcen auf gemeinsamen Grundsätzen beruhen, wie zum Beispiel definierten Lernergebnissen sowie transparenten Lerneinheiten und Bewertungen, können diese Elemente Struktur geben und das Verfolgen der individuellen lebenslangen Weiterbildungswege und -pläne für einzelne Mitarbeiter erleichtern. Mit diesen Ressourcen als Leitfaden können Personalleiter auf individueller Basis die Pläne, Wünsche und Ziele einzelner Mitarbeiter besprechen, konkrete Ziele für sie setzen, um die gewünschten Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen zu erwerben und einen Weg für den Mitarbeiter planen, wie er diese Ziele erreichen und gleichzeitig zur Weiterentwicklung des Unternehmens und seines Humankapitals beitragen kann. Auf diese Weise können diese Instrumente und Ressourcen für die berufliche Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Unternehmen verwendet werden.

Anschließend folgt Kapitel 6, das sich mit der Mitarbeiterbindung beschäftigt und erklärt, wie ECVET und andere EU-Transparenzinstrumente Unternehmen dabei unterstützen können, kompetente Mitarbeiter zu halten. Um Personalverantwortliche in die Anwendung von ECVET und anderen EU-Transparenzinstrumenten in der Mitarbeiterbindung einzuführen, wird eine Fallstudie vorgestellt und die Verwendung dieser Instrumente in unterschiedlichen Phasen der Planung von Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter im Ausland beschrieben. In diesem Beispiel möchte der Geschäftsführer von Avegia Personnel Services namens Hans Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter im Ausland ermitteln, aber sichergehen, dass die Bildungseinrichtung, die Gastgeber sein wird, eine hochwertige Weiterbildung für seine Mitarbeiter bereithält. Hans möchte außerdem sicherstellen, dass sowohl seine Mitarbeiter als auch das Unternehmen von diesem Austausch profitieren. Aus dem ECVET-Instrumentarium wählt er die Partnerschaftsvereinbarung, um zu gewährleisten, dass die Gastgebereinrichtung erstklassige Weiterbildungsmöglichkeiten bereitstellt. Die Partnerschaftsvereinbarung regelt die Bedingungen für das Erreichen der ECVET-Leistungspunkte im Rahmen des Programms sowie die Bewertung, Überprüfung und Anerkennung dieser Punkte. Hans nutzt außerdem die ECVET-Lernvereinbarung, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter die Weiterbildung ernst nehmen und sich dem Erreichen der festgelegten Lernergebnisse am Ende des Programms verpflichtet fühlen. Hans legt daraufhin zusammen mit der Gastgebereinrichtung, einem Institut für Weiterbildung in Slowenien, die Inhalte des Weiterbildungsprogramms fest. Hierfür verwendet er die ECVET-Beschreibungen der Lernergebnisse und Lerneinheiten, da sich beide auf die Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen beziehen, die infolge der Mitarbeiterweiterbildung erworben werden. Außerdem enthalten sie zusätzliche Informationen in den Lerneinheiten, die angeben, wie sie bewertet und überprüft werden. Durch die Verwendung dieser Dokumente für die Planung und Bereitstellung der länderübergreifenden Weiterbildung wissen alle an der Weiterbildung Beteiligten, was die Weiterbildung erreichen soll; so befinden sich der Geschäftsführer, der Angestellte und die Gastgebereinrichtung alle auf der gleichen Seite in Bezug auf die Lernergebnisse, die es zu erreichen, und die Kompetenzen, die es zu entwickeln gilt. Wenn die Weiterbil-

dung abgeschlossen ist, empfehlen wir in diesem Fall, dass Hans die Europass-Instrumente nutzt, d.h. das Mobilitätsdokument und entweder eine Zeugniserläuterung oder einen Diplomzusatz, sofern für die Weiterbildung zutreffend, um zu dokumentieren, welche Weiterbildungsmaßnahmen stattgefunden haben. In diesem Fall ist die Kommunikation zwischen dem Geschäftsführer und dem Mitarbeiter wesentlich für die Mitarbeiterbindung, da Beide den besten Karriereweg für den Mitarbeiter vereinbaren und die persönliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters verbessern können, indem geeignete Weiterbildungsmöglichkeiten in anderen europäischen Ländern ermittelt und anschließend die relevanten Transparenzinstrumente angewendet werden, um die Weiterbildung im Ausland zu ermöglichen, zu bewerten und zu überprüfen. Das Entsenden von Mitarbeitern zur Weiterbildung ins Ausland ist nur eine Möglichkeit, um Mitarbeiter zu halten und sie zu motivieren. Sie trägt dazu bei, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung voranzutreiben und gleichzeitig ihre Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen zu erweitern, was sich positiv auf die Arbeit des Unternehmens als Ganzes auswirken kann.

Im nächsten Kapitel wird die Konvergenz zwischen den Verfahren des unternehmensinternen Projektmanagements und den leistungsorientierten ECVET-Strategien und -Instrumenten untersucht, um die Kompetenzen zu bewerten und zu zertifizieren. Zu diesem Thema stellt das Kapitel das Beispiel des CERTLAB-Projekts vor. Dieses Projekt war wesentlich dabei, die Kompetenzen von eingewanderten Arbeitern in Bezug auf zwei unterschiedliche Stellen zu bewerten und zu zertifizieren: Landarbeiter und Pflegekräfte. In dieser Fallstudie wurde das ECVET-Modell verwendet, um eine flexible und zuverlässige Methode zu entwickeln, die einige grundlegende leistungsorientierte Bewertungen enthält, aber mithilfe der ECVET-Grundsätze verglichen und validiert werden kann. In diesem Beispiel wurde das ECVET-Modell für die Bewertung gewählt, weil es auf Lernergebnissen basiert, die als Rahmen für die Durchführung einer effektiven Beurteilung der Leistung in diesem Kontext dienen. Diese Fallstudie zeigt, wie die Grundsätze der Kompetenzbewertung und -zertifizierung gemäß dem EU-Leistungspunktesystem (ECVET) auf flexible, modulare und intelligente Weise angewendet werden können, um Kompetenzen zu bewerten, die im Ausland informell erworben wurden. So

zeigt diese Fallstudie, wie diese Verfahren und Bewertungen in die Leistungskontrollprozesse in Unternehmen integriert werden können, um das Fortschreiten der Mitarbeiter durch ihre Kompetenzstufen bei der Ausführung von Arbeitsaufgaben abzubilden.

Das letzte Kapitel beschäftigt sich mit dem Personalverfahren der Führungsentwicklung. In diesem Kapitel zeigte die vorgestellte Fallstudie, wie Personalleiter die EU-Transparenzinstrumente ESCO, EQR und EURES einsetzen können, um ein einheitliches Talentmanagementprogramm auf allen Ebenen des Unternehmens zu erstellen und eine Strategie für das Unternehmen zur Entwicklung einer effektiven Führung zu gestalten. Diese europäischen Transparenzinstrumente stellen wertvolle Tipps und Informationen, Webportale und Vorlagen bereit, um Unternehmen bei der Entwicklung dieses Führungsprogramms zu unterstützen - entweder indem direkt neue Mitarbeiter aus dem Ausland rekrutiert werden, die die gewünschten Führungskompetenzen besitzen, oder indem potenzielle Mitarbeiter im Unternehmen ermittelt und diese Instrumente verwendet werden, um einen Plan zu erstellen, wie ihre Führungsqualitäten aufgebaut werden können. Die Ressourcen und Instrumente, die mit ESCO, EQR und EURES zur Verfügung stehen, können in diesem Fall helfen, alle Komponenten des Führungsentwicklungsprogramms zu entwickeln. Dazu gehören zum Beispiel die Rekrutierung neuer Mitarbeiter oder die Identifizierung bestehender Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens, die Bewertung ihres Führungspotenzials, die Überprüfung und laufende Kontrolle ihrer Leistung als Leader, die Erstellung eines Nachfolgeplans für das Unternehmen, so dass das Unternehmen stets über ausreichend potenzielle Führungskräfte verfügt und letztendlich der Prozess der Karriereplanung für einzelne Mitarbeiter in Bezug auf ihr Führungspotenzial. Wie in dieser Fallstudie aufgezeigt, benötigen alle Unternehmen starke Führungskräfte, um erfolgreich zu sein. Diese europäischen Transparenzinstrumente bieten wertvolle Werkzeuge, um die Talentmanagementverfahren zu verbessern und diese Führungskräfte aufzubauen. Die beschriebenen Instrumente sind eine wertvolle Unterstützung, um jene Führungskräfte zu identifizieren und weiterzuentwickeln, die auf allen Unternehmensebenen maßgeblich zum Geschäftserfolg beitragen.

In allen Kapiteln wird anschaulich dargelegt, wie die Integration von ECVET und anderen EU-Transparenzinstrumenten in die Personalverfahren nicht nur einen Vorteil für die Personalleiter bedeuten kann. Diese Instrumente bieten vielmehr Modelle, bewährte Verfahren und praktische Vorlagen, um innovative neue Personalverfahren einzuführen und können ebenso positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter wie auf das Unternehmen als Ganzes haben. Die vorgestellten Anwendungsbeispiele veranschaulichen, wie diese Instrumente und Ressourcen auf die aktuellen Verfahren im Personalwesen abgebildet werden können. Wie beschrieben sind diese europäischen Transparenzinstrumente vielseitig einsetzbar. Sie können alle Verfahren im Personalwesen effizienter gestalten; angefangen von der Personalplanung bis zur Mitarbeiterbindung und der Entwicklung von Führungskräften auf allen Unternehmensebenen. Somit zeigt dieses Handbuch, wie die vorgestellten Instrumente als effektive Hilfsmittel und Ressourcen für die Rekrutierung, Führung, Motivation, Weiterentwicklung und Bindung kompetenter und hoch qualifizierter Mitarbeiter auf dem zunehmend wettbewerbsintensiven europäischen Arbeitsmarkt eingesetzt werden können.

Begriff	Bedeutung/kurze Beschreibung des Begriffs
Europäischer Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen	Der europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen ist ein gemeinsamer europäischer Referenzrahmen, der die Bildungssysteme von Ländern miteinander verknüpft und als Übersetzungshilfe dient, um Berufsabschlüsse in unterschiedlichen Ländern und Systemen Europas besser verständlich zu machen.
Qualifikationsrahmen	Ein Instrument für die Klassifizierung von Berufsabschlüssen anhand einer Reihe von Kriterien für spezielle erreichte Lernstufen, das zum Ziel hat, nationale Berufsabschlüsse und Teilsysteme zu integrieren und zu koordinieren und die Transparenz, den Zugang, die Weiterentwicklung und die Qualität von Berufsabschlüssen in Bezug auf den Arbeitsmarkt und die Zivilgesellschaft zu verbessern. Es gibt einen europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR), der als Referenz für den Vergleich der nationalen Qualifikationsrahmen dient, jedoch müssen die beiden nicht notwendigerweise die gleiche Struktur haben.
Europäisches Leistungspunktesystem für die berufliche Bildung (ECVET)	ECVET steht für „European Credit system for Vocational Education and Training“ (Europäisches Leistungspunktesystem für die berufliche Bildung). Es handelt sich um eine Reihe von Grundsätzen und Instrumenten, die die Anerkennung von Lerninhalten in einem Kontext unterstützen, so dass sie für eine Qualifikation in einem anderen Kontext angerechnet werden. Die Grundsätze können flexibel in unterschiedlichen Ländern und unterschiedlichen Bildungskontexten angewendet werden. Einige Länder haben sich entschieden, ECVET nur in Verbindung mit grenzübergreifender Weiterbildung anzuwenden, während andere es auch auf nationaler Ebene in Verbindung mit Strategien für das lebenslange Lernen benutzen.

Begriff	Bedeutung/kurze Beschreibung des Begriffs
Europäische Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung	EQAVET ist eine praxisbezogene Gemeinschaft, die Mitgliedstaaten, Sozialpartner und die Europäische Kommission zusammenführt, um die europaweite Zusammenarbeit bei der Entwicklung und Verbesserung der Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung mithilfe des Europäischen Referenzrahmens für Qualitätssicherung zu fördern.
Europass	Europass ist eine neue Initiative mit dem Ziel, Menschen zu helfen, ihre Kompetenzen und Qualifikationen in Europa besser verständlich zu machen und somit die Mobilität sowohl von Lernenden als auch von Arbeitnehmern zu fördern.
Lernergebnisse	Lernergebnisse sind Aussagen darüber, was ein Lernender nach dem Abschluss eines Lernprozesses weiß, versteht und tun kann. Für gewöhnlich geben Qualifikationsrahmen die allgemeine Stufe der Lernergebnisse in einem Berufsabschluss an. Für die Zwecke von ECVET wird der Europäische Qualifikationsrahmen (EQR) als Referenz für die Stufen verwendet. Lernergebnisse können für unterschiedliche Zwecke verwendet werden, zum Beispiel um Deskriptoren der Qualifikationsrahmen zu erstellen, Qualifikationen zu definieren, Lebensläufe zu erstellen, Bewertungen durchzuführen usw. Lernergebnisse werden in unterschiedlicher Detailliertheit abhängig von ihrem Zweck und Kontext angegeben. Lernergebnisse werden im Prozess der Planung von Qualifikationen entwickelt. Es gibt unterschiedliche Ansätze, um Lernergebnisse abhängig vom Qualifikationssystem zu identifizieren und zu beschreiben. Lernergebnisse können über eine Vielzahl von Bildungswegen, Unterrichtsformen (in der Schule, im Unternehmen, am Arbeitsplatz usw.), in unterschiedlichen Lernkontexten (formell, nicht-formell und informell) oder Umgebungen (d.h. Land, Aus- und Weiterbildungssystem ...) erworben werden.

Begriff	Bedeutung/kurze Beschreibung des Begriffs
Leistungspunkt	Eine Reihe von Lernergebnissen, die der Lernende erreicht hat und die bewertet und anerkannt wurden. Sie können für eine Qualifikation angesammelt oder auf andere Bildungsprogramme/-kurse oder Qualifikationen übertragen werden.
ECVET-Punkte	Numerische Darstellung der Gesamtgewichtung der Lernergebnisse in einer Qualifikation und der relativen Gewichtung der Einheiten in Bezug auf die Qualifikation. Eine einjährige Berufsausbildung in Vollzeit entspricht 60 ECVET-Punkten. Jedoch verwenden nicht alle Länder ECVET-Punkte.
Lernergebnisheit	Dies ist eine Komponente der Qualifikation, die aus einem kohärenten Satz aus Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen bestehen, die bewertet und überprüft werden können.
Partnerschaftsvereinbarung	Eine Partnerschaftsvereinbarung ist eine Vereinbarung zwischen kompetenten Einrichtungen, die den Rahmen für die Übertragung von Leistungspunkten festlegt. Sie formalisiert die ECVET-Partnerschaft, indem sie die gegenseitige Akzeptanz des Status und der Verfahren der beteiligten kompetenten Einrichtungen darlegt.
Lernvereinbarung	Eine Lernvereinbarung ist ein individualisiertes Dokument, das die Bedingungen für einen speziellen Auslandsaufenthalt festlegt. Es gibt für einen bestimmten Lernenden an, welche Lernergebnisse erreicht werden sollten. Außerdem werden die damit verbundenen ECVET-Punkte aufgeführt.
Persönliches Leistungsverzeichnis	Eine Aufstellung der Lernerfolge eines Lernenden. Sie enthält Informationen zu: den bewerteten Lernergebnissen des Lernenden, den Lerneinheiten und den erworbenen ECVET-Punkten (sofern diese verwendet werden). Das Dokument gehört dem Lernenden.

Begriff	Bedeutung/kurze Beschreibung des Begriffs
Kenntnisse	Kenntnisse bezeichnen Tatsachen, Prinzipien, Theorien und Praktiken, die sich auf ein Fach- oder Studiengebiet beziehen. Sie werden als Theorie- und/oder Faktenwissen beschrieben.
Fertigkeiten	Fertigkeiten bezeichnen die Fähigkeit, Wissen und Know-how anzuwenden, um Aufgaben zu erledigen und Probleme zu lösen. Sie werden als kognitiv (logisches, intuitives und kreatives Denken) oder praktisch (handwerkliche Fähigkeiten und Anwendung von Methoden, Materialien, Werkzeugen und Instrumenten) beschrieben.
Kompetenzen	Kompetenzen bezeichnen die bewährte Fähigkeit, Kenntnisse, Fertigkeiten und persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten in Berufs- oder Studiensituationen und in der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung einzusetzen. Sie werden in Bezug auf Verantwortung und Selbstständigkeit beschrieben.
Portfolio	Ein Instrument für die Bewertung der Arbeitskompetenz, das aus einer Zusammenstellung von Arbeiten und anderen Formen von Ausbildungs-/Kompetenznachweisen besteht.

Begriff	Bedeutung/kurze Beschreibung des Begriffs
ESCO	ESCO ist die mehrsprachige Klassifikation von europäischen Fähigkeiten, Kompetenzen, Qualifikationen und Berufen. ESCO gehört zur Strategie „Europa 2020“. Die ESCO-Klassifikation identifiziert und kategorisiert Fähigkeiten, Kompetenzen, Qualifikationen und Berufe, die für den EU-Arbeitsmarkt und für die Aus- und Weiterbildung relevant sind. Sie zeigt systematisch die Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Konzepten an. ESCO wurde in einem offenen IT-Format entwickelt, steht kostenlos jedem zur Verfügung und kann über das ESCO-Portal abgerufen werden.
EURES	EURES (das europäische Portal zur beruflichen Mobilität) wurde 1993 eingerichtet und ist ein Kooperationsnetzwerk, das Informationen, Beratung und Rekrutierung/Stellenvermittlung (passgenaue Stellenbesetzung) für Arbeitnehmer und Arbeitgeber sowie für Bürger bietet, die vom Prinzip des freien Personenverkehrs Gebrauch machen möchten.

Armstrong, M. / Taylor, S. (2014): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13th ed., Kogan Page.

Bizjak S, MA thesis, Analiza uporabe planov osebnega razvoja v multinacionalki SHV GAS, 2006, University of Ljubljana, Faculty of Economics.

BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (n.d.): Guidelines for describing units of learning outcomes, (Available at BMBF: <http://www.ecvet-info.de/de/249.php>)

Boxall, P. / Purcell, J. (2011): Strategy and Human Resource Management. 3th ed., Palgrave Macmillan

Carleton, K. (2011): How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organisations: A Review of the Literature, in: International Journal of Management, Vol. 28, No. 2, p. 459-468.

Cascio, W. F. (2006): Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 7th ed., McGraw-Hill.

Cedefop - The European Centre for the Development of Vocational Training (2013): Monitoring ECVET implementation strategies in Europe, Working Paper No. 18.

Cedefop - The European Centre for the Development of Vocational Training (2008): Career development at work. A review of career guidance to support people in employment, Cedefop Panorama series 151

Council of the EU/ European Parliament (2009): Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 June 2009 on the establishment of a European Credit System for Vocational Education and Training (ECVET)

Europe 2020, 2010, European Commission; http://ec.europa.eu/eu-2020/index_sl.htm

ECVET Users' Group (2012): Using ECVET for geographical mobility (2012) Part II of the ECVET Users' Guide - Revised version including key points for quality assurance.

Internal materials of a Chamber of Commerce and Industry of Slovenia project that was implemented within the framework of the operation named »Career platform for employees«, 2015.

Khanka, S. S. (2007): Human Resource Management, S. Chand Publishing.

Levis, A. / Sequeira, A. H. (2012): Effectiveness of employee retention strategies in industry (Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2167719>)
Meath Partnership (2016): ECVET goes Business O1 - Research Study (Available at <http://de.ecvetgoesbusiness.eu/produkte/>)

Mondy, R. W. / Bandy, J. (2014): Human resource management, 13th ed., Pearson Education Limited.

Qureshi, H. (2016): Benefits of Training & Development in an Organisation (Available at <https://kashmirobservers.net/2016/opinions/benefits-training-development-organisation-3983>).

The Economist (2008): Talent wars. The struggle for tomorrow's workforce - A report from the Economist Intelligence Unit

Using ECVET to Support Lifelong Learning, 2012, CEDEFOP; <http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/using-ecvet-support-lifelong-learning>

Die moderne wirtschaftliche Entwicklung mit all ihren Dynamiken und Unsicherheiten stellt für die Personalabteilungen europäischer Unternehmen und Organisationen große Herausforderungen dar. Globale Märkte und globaler Wettbewerb, komplexe Kompetenzanforderungen, vor allem in einer wis-
sengestützten Gesellschaft wie Europa, machen die Personalführung und -weiterentwicklung zu einer vielschichtigen Aufgabe. Gleichzeitig haben Europa und die Europäische Union eine Reihe von Instrumenten und Hilfsmitteln entwickelt, die ein enormes Potenzial besitzen, um Personalverfahren in Unternehmen zu unterstützen und effizienter zu gestalten.

Dieses Handbuch behandelt die zentralen Personalprozesse der Personalplanung, Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation sowie der Führungsentwicklung in Unternehmen und stellt eine Reihe europäischer Instrumente und Werkzeuge vor, die zusammen mit dem Europäischen Leistungspunktesystem für Berufsbildung (ECVET) und anderen Methoden bei richtiger Umsetzung die Abläufe im Personalwesen unterstützen können. In Ko-Autorenschaft mit Experten aus dem Personal- und Bildungswesen aus 7 europäischen Ländern (Österreich, Deutschland, Irland, Italien, Ungarn, Spanien und Slowenien) wurde dieses Handbuch als solide und praktische Einführung in die Anwendung dieser Instrumente verfasst, um die Herausforderungen und Anforderungen des heutigen Personalwesens beherrschbar zu machen. Es richtet sich an Personalverantwortliche, ist aber ebenso für die Anforderungen von Geschäftsführern, Abteilungsleitern, Berufsberatern und für alle Menschen mit Personalverantwortung relevant und anwendbar.

