MITARBEITERENTWICKLUNG IM RAHMEN DES EFQM-MODELLS

von

Oliver Zimprich

zur Erlangung des Abschlusses zum

Betriebswirt IHK

bei der
Industrie- und Handels Kammer Rhein-Neckar

vorgelegte Projektarbeit

Abgabetermin: 15. Juni 2001

INHALTSVERZEICHNIS

1. Vorwort

2. Allgemeines zum EFQM-Modell
   2.1. Überblick zum EFQM-Modell
      2.1.1. EFQM-Historie
      2.1.2. Bedeutung der Mitarbeiter im EFQM-Modell
   2.2. EFQM bei T-Mobil

3. Mitarbeiterentwicklung
   3.1. Allgemein
   3.2. Typen der Mitarbeiterentwicklung
   3.3. Methoden der Mitarbeiterentwicklung
      3.3.1. Personalförderung
         3.3.1.1. Job-Enlargement
         3.3.1.2. Job-Enrichment
         3.3.1.3. Laufbahnplanung
      3.3.2. Mitarbeiterbildung
         3.3.2.1. Training-on-the-job
         3.3.2.2. Training-off-the-job
         3.3.2.3. Fortbildung

4. Qualifizierungsplanung
   4.1. Lehrpläne
   4.2. Individuelle Qualifizierungen
   4.3. Qualifizierung auf Mitarbeiterwunsch
      4.3.1. Qualifizierungsbudget
      4.3.2. Qualifizierung im Cafeteriasystem
   4.4. Qualifizierungsplanung bei T-Mobil

5. Fazit

1. VORWORT

Personalentwicklung, Schulung, Weiterbildung, alles Dinge die Geld kosten. Warum soll ein Unternehmen diese Kosten auf sich nehmen? Handelt es sich überhaupt um Kosten, oder sind es eher Investitionen? Alles Fragen die ein Unternehmen sich heute stellen sollte.

Der Unternehmenserfolg ist nicht mehr nur eine Frage der Führung des Personals mit eiserner Hand, oder die Entscheidungen alle von einer Person treffen zu lassen, also einer starren Linienorganisation. Vielmehr braucht eine moderne Unternehmung auf sich schnell wandelnden Märkten die Flexibilität sich schnell anpassen zu können, um dem Markt erneut gerecht zu werden.

Doch um flexibel zu sein braucht man auch Personal, das eine Bereitschaft zur Wandlung hat. Weniger Befehlsempfänger als vielmehr "Mit-Arbeiter" und "Mit-Denker" werden hier benötigt. Die Führungsriege vieler Unternehmen ist heute selbst angestellt, daraus ergibt sich mit den ehemaligen "Untergebenen" eine gewisse Gleichstellung.

Eine Führungskraft (kein "Vorgesetzter" der alten Schule) muss erkennen können, dass sie zwar die Verantwortung und den Überblick für das große Ganze hat, jedoch ihr Mitarbeiter die selbe Verantwortung und den selben Überblick über seinen kleinen Bereich haben sollte. In diesem individuellen Bereich ist dieser Mitarbeiter normalerweise auch kompetenter als die Führungskraft selbst. Warum also sollte man ihm die

Selbstständigkeit und Eigenverantwortung verweigern, mit der er effektiver arbeiten könnte?

Einen motivierten, flexiblen, selbständigen Mitarbeiter zu schaffen ist die Aufgabe der Personal-, oder besser gesagt, der Mitarbeiterentwicklung. Die Mitarbeiterentwicklung und die Gestaltung eines dafür geeigneten Arbeitsumfeld ist die Aufgabe der obersten Leitung. Ein Qualitätsmanagementsystem soll sie dabei unterstützen, dies möglichst effektiv durchzuführen.

Welches Managementsystem und welche Methoden der Mitarbeiterentwicklung sind zu empfehlen? Wie sind die Ressourcen für Qualifizierungsmaßnahmen optimal zu verteilen? Um diese Fragen zu beantworten müssen zunächst einige Überlegungen getroffen werden. Die dazu nötigen Fakten sind zum Einen Informationen zu modernen Managementsystemen und zum Anderen das Wissen um die verschiedenen Methoden der Mitarbeiterentwicklung.

2. ALLGEMEINES ZU EFQM

2.1. Überblick zu EFQM

2.1.1 EFQM Historie

Eine zunehmende internationale Konkurrenz, vor allem aus Japan, und eine stetig steigende Marktmacht der Kunden kennzeichnet die Situation für die europäischen Unternehmen Ende der Achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts.

Japanische Unternehmen bieten Produkte von gleicher Qualität wie europäische, aber zu einem niedrigeren Preis. Die Methode, japanische Produkte mit Einfuhrquoten zu bekämpfen konnte keinen langfristigen Erfolg versprechen. Die Frage nach dem Geheimnis des japanischen Erfolges war also eine naheliegende.

Die Antwort auf diese Frage lautet, dass die Japaner schon zu Beginn der Fünfziger Jahre mit der Einführung von Qualitätskonzepten begannen. Begriffe wie Kanban, Just-in-time, Kaizen oder Qualitätszirkel sind heute gängig, waren jahrzehntelang aber außerhalb Japans nur Fremdwörter. Der erste Qualitätspreis der Welt, der "Deming-Prize", wurde in Japan schon 1951 zum ersten Mal verliehen, das amerikanische Äquivalent folgte 1987 mit der Vergabe des "Malcolm Baldridge National Quality Award" und erst im Jahr 1992 wurde mit dem "European Quality Award" ein europäischer Qualitätspreis überreicht. Dies allein macht die Unterschätzung der westlichen Welt von Qualitätskonzepten, die über eine Qualitätssicherung hinaus gehen deutlich.

Im Jahr 1988 schlossen sich zur Verbesserung der Konkurrenzsituation 14 europäische Unternehmen zur "European Foundation for Quality Management" (EFQM) zusammen. Das Ziel der EFQM ist es, gemeinsam Methoden und Vorgehensweisen zu entwickeln, um Qualitätsmanagement in Europa zu unterstützen und voranzutreiben.[1]

Die EFQM beschreibt in ihren Veröffentlichungen ihre Vorstellungen wie folgt: "Die Vision der EFQM ist eine Welt, in der europäische Organisationen eine über-

[1] Vgl. o.V., History of the EFQM, in: http://www.efqm.org/history.htm, o.J.

ragende Stellung einnehmen; es ist ihre Mission, die treibende Kraft für nachhaltige Excellence der europäischen Organisationen zu sein. Excellence ist in diesem Zusammenhang definiert als überragende Vorgehensweise beim Managen einer Organisation und Erzielen ihrer Ergebnisse auf der Basis von acht Grundkonzepten"[2].

Bezeichnend hierbei ist, dass von den 14 Gründungsmitgliedern immerhin drei in der Automobilbranche tätig sind, da gerade dort die europäische Industrie immer mehr an Boden verlor. Es war Zeit den Kampf um Qualität aufzunehmen, der die Voraussetzung für den Erfolg der Unternehmen und für den kollektiven Erfolg der EFQM bedeutet.[3]

In diesem Zusammenhang wurde der "European Quality Award" ins Leben gerufen, dessen Ziel es ist, Unternehmen zu identifizieren, die sich stark für Qualität einsetzen und zeigen, dass ihr Konzept eines Qualitätsmanagements entscheidend dazu beiträgt, dass die Erwartungen ihrer Kunden erfüllt werden.[4] Der Preis dient als Anreiz dafür sein, dass sich möglichst viele Unternehmen in der EFQM beteiligen.

Schon durch die Bewerbung um den Preis lassen sich Vergleiche mit Mitbewerbern abschließen (sogenannte "Benchmarks"); außerdem ist seine tatsächliche Erringung noch dazu werbewirksam. Nur ein einziges Unternehmen jährlich erhält den Preis und demonstriert dadurch, dass es das "Beste der Besten" ist.

---

[2] EFQM (Hrsg.), Die acht Eckpfeiler der Excellence, 1999, S.3

[3] Vgl. EFQM (Hrsg.): History of the EFQM, http://www.efqm.org/history.htm, o.J.

[4] Vgl. EFQM (Hrsg.), The European Quality Award, 1999, S.8

Das Ziel, die Mitgliederzahl zu steigern, wurde offensichtlich erreicht, denn 1999 waren bereits über 800 Unternehmen Mitglied in der EFQM, davon 60% der Top-25 und 30% der Top-100 europäischen Unternehmen.

2.1.2. Bedeutung der Mitarbeiter im EFQM-Modell

Das EFQM-Modell geht von folgender Prämisse aus: "Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse auf ein hohes Niveau hebt."[5]

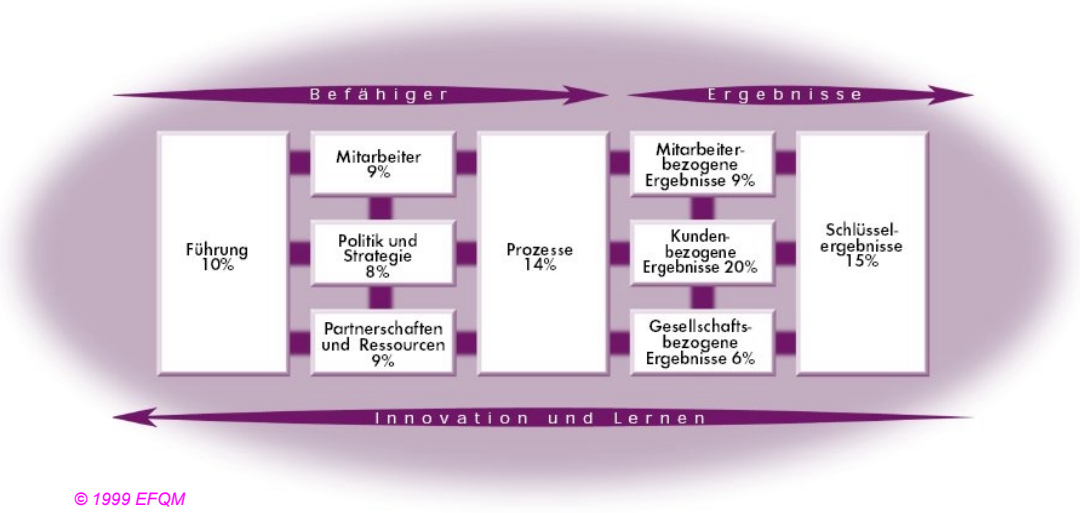
Das EFQM-Modell stellt eine umfassende Qualitätsphilosophie dar. Das Modell geht, ähnlich dem Modell auf dem der amerikanische Qualitätspreis beruht, aus der Philosophie des "Total Quality Management" hervor. Jedes der Kriterien des Modells könnte für sich schon die Grundlage für eine weniger umfassendes Qualitätskonzept bilden.

Der Begriff "Total Quality Management" (TQM) bedeutet, dass für Qualität nicht mehr nur bestimmte Personen oder Abteilungen zuständig sind, sondern alle Mitarbeiter eines Unternehmens. TQM ist allerdings kein feststehendes Modell, sondern eine Philosophie nach der in einem Unternehmen gelebt wird. Daher gibt es viele unterschiedliche Vorgehensweisen, wie TQM umgesetzt werden kann. Um eine solche Empfehlung, wie TQM eingeführt werden kann, handelt es sich beim EFQM-Modell.

[5] EFQM (Hrsg.), Excellence einführen, 1999, S.3

Das EFQM-Modell bietet einen Rahmen für ein Managementsystem, das auf TQM beruht; durch diesen können die individuellen Managementsysteme von Unternehmen in Bezug auf ihre Effektivität verglichen werden. Die Grundsätze des Modells sind dabei in verschiedene Kriterien aufgeteilt worden, um die Beurteilung zu erleichtern.

Die Kriterien sind in zwei Kategorien eingeteilt, die jeweils 50% der erreichbaren Gesamtpunktzahl ausmachen. Die prozentuale Verteilung der Punkte auf die Kriterien sieht folgendermaßen aus:[6]



Im vorausgehenden Schema wird deutlich, dass dem Mitarbeiter eine besondere Bedeutung beigemessen wird; mit 18% der Punktzahl ist er nach dem Kunden das wichtigste Kriterium des Modells, betrachtet man die beiden auf die Mitarbeiter bezogenen Kategorien gemeinsam. Da aber die Führung ebenfalls hauptsächlich die Mitarbeiter betrifft, wäre diese Punktzahl eben-

[6] EFQM (Hrsg.), Excellence einführen, 1999, S.4

falls hinzuzählen, was bedeuten würde, dass der Umgang mit dem Mitarbeiter im Unternehmen die entscheidende Auswirkung für den Erfolg bedeutet.

Soll nun auf den "König Kunde" der "König Mitarbeiter" folgen? Das wäre zwar eine Interpretationsmöglichkeit, aber der "König Kunde" ist inzwischen eher ein veraltetes Modell und vom partnerschaftlichen Begriff des Kunden als "Geschäfts-Partner" abgelöst. Es macht keinen Sinn, den Mitarbeiter auf den Thron zu setzen, den der Kunde eben geräumt hat; statt dessen soll der Mitarbeiter genauso partnerschaftlich behandelt werden wie der Kunde. So stehen letztlich alle auf einer Ebene, auf der es sich am besten kommunizieren lässt, da das Nebeneinander sich auf alle Bereiche positiv auswirkt.

Das EFQM-Modell beruht auf acht Grundkonzepten, von denen im folgenden die wesentlichen auf den Mitarbeiter bezogenen genannt werden:
Erstens die Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung. Hier schreibt die EFQM: "Das volle Potenzial der Mitarbeiter kann sich am besten unter gemeinsamen Werten und einer Kultur des Vertrauens und des eigenverantwortlichen Handelns, in der alle Mitarbeiter zur Beteiligung ermutigt werden, entfalten."[7]
Zweitens das kontinuierliche Lernen, Innovation und Verbesserung. Hier findet man in den Schriften folgendes: "Die Leistung einer Organisation wird gesteigert, wenn sie auf Management und Wissenstransfer beruht und in eine Kultur kontinuierlichen Lernens, kontinuierlicher Innovation und Verbesserung eingebettet ist."[8]

[7] EFQM (Hrsg.), Excellence einführen, 1999, S.6

[8] EFQM (Hrsg.), Excellence einführen, 1999, S.6

Diese zwei Aussagen machen deutlich, dass die Mitarbeiter eigenverantwortlich sein sollen, und zu dieser Eigenverantwortung befähigt werden müssen. Diese Befähigung wiederum entstammt einem Lernprozess, welcher bedeutet, dass es Zeit kostet bis das Modell in der Praxis optimal angewendet werden kann. Bis eine Organisation bestmöglich auf das EFQM-Modell hin ausgerichtet ist können demnach mehrere Jahre vergehen. Die Einführung des Modells sollte deshalb als eine Investition in die Zukunft betrachtet werden.

2.2. EFQM bei T-Mobil

Die Geschichte des EFQM-Modells bei der DeTeMobil Deutsche Telekom MobilNet GmbH (T-Mobil) ist bewegt. Im Jahr 1996 wurde mit "Fokus Kunde" eine bereits eine erste Umsetzung des EFQM-Modells versucht. Die Bewertungsschemen und die Idee des "Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) wurden dabei aus dem EFQM-Modell übernommen. Sämtliche Vorgesetzten wurden in den Konzepten der EFQM geschult (z.B. partnerschaftliche Zusammenarbeit und offene Kommunikation). Die Vorgesetzten wiederum gaben dieses Wissen als Multiplikatoren an die Mitarbeiter weiter. Jeder einzelne Mitarbeiter wurde drei Tage geschult. Eigene Formblätter (z.B. für Verbesserungsvorschläge oder als Hilfsmittel für Kreativtechniken) wurden entwickelt. Der Begriff "EFQM" wurde dabei allerdings nicht genannt und das Konzept an sich wurde nicht erläutert.

Die Ideen des Modells wurden von vielen Mitarbeitern begeistert aufgenommen. Allerdings scheiterte die

Umsetzung an der mangelnden Begeisterung der Vorgesetzten, die größtenteils ihren bisherigen Führungsstil beibehielten. Auf einer Betriebsrätetagung wurde "Fokus Kunde" schließlich vom damaligen Geschäftsführer Kai-Uwe Ricke für tot erklärt.

Bereits 1997 wurde eine erste Selbstbewertung nach EFQM durchgeführt, allerdings nur in der Bonner Zentrale der Firma. Die Kriterien, welche die Mitarbeiter betreffen wurden dabei nicht bewertet. Eine weitere Selbstbewertung gab es im Jahr 1999 und auch hier wurden die Mitarbeiterkriterien wieder nicht beachtet. Erst 2000 wurde am zentralen Standort in Mannheim die erste vollständige Selbstbewertung durchgeführt. Diesmal wurden auch die Mitarbeiter vor Ort involviert und vor allem informiert.

Im Zuge dieser Sebstbewertung fanden viele Informationsveranstaltungen statt und zum ersten Mal wurde das EFQM-Modell nicht nur den Assessoren erklärt. Seither gibt es weitere Veranstaltungen und Schulungen, so dass diesmal tatsächlich alle Mitarbeiter beteiligt sind, wie es das Modell ja auch vorsieht. Um die Beteiligung zusätzlich zu Erhöhen fand eine Veranstaltung mit über 300 Mitarbeitern statt, die gemeinsam eine Unternehmensvision formulierten. Diese Vision wiederum bildet die Grundlage für eines der Ziele, welches die Mitarbeiter in einem leistungsorientierten Bezahlungssystem mit ihrem Vorgesetzten vereinbaren. Da 2001 allerdings noch keine Bewertung stattgefunden hat, kann man über den Erfolg der Maßnahmen nur spekulieren. Aber die ersten Schritte auf dem Weg zum "Besten der Besten" wurden von der T-Mobil vollzogen.

3. MITARBEITERENTWICKLUNG

3.1. Allgemeines

Die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter hat direkte Auswirkungen auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Das Personal zu entwickeln ist daher ein wichtiges Element für die Erreichung der Unternehmensziele. Da der Begriff "Personal" ein partnerschaftliches Gefüge zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen nur schlecht beschreibt, sollte im Sinne des EFQM-Modells von "Mitarbeitern" gesprochen werden.

Das Ziel der Personal- bzw. Mitarbeiterentwicklung für ein Unternehmen ist die Förderung der Bereitschaft der Mitarbeiter, auf neue Herausforderungen im Unternehmen flexibel zu reagieren um auf Dauer die Unternehmensziele erreichen zu können.

Die Interessen der Mitarbeiter an ihrer eigenen Entwicklung ergeben sich dabei meistens sowohl aus dem Wunsch nach beruflichem Aufstieg, als auch aus dem Wunsch nach abwechslungsreichen, herausfordernden Arbeitsaufgaben. Daher sollte die Mitarbeiterentwicklung durch Qualifikationen und die Weckung von Potentialen, erfolgen die den Mitarbeitern eine Unterstützung ihrer beruflichen und persönlichen Entfaltung aufzeigt; die angebotenen Qualifizierungsmöglichkeiten und Fördermaßnahmen sollen hierbei motivieren und zu unternehmerischem Denken anregen[9].

[9] Vgl. Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung Kaiserslautern (Hrsg.), Seminarprogramm Personalentwicklung, 1998, S.3

Erst durch die gezielte Auswahl einzelner Instrumente und deren passender Kombination kann die Mitarbeiterentwicklung ihrer Aufgabe die Mitarbeiter zu flexibilisieren gerecht werden. Um für ein Unternehmen wirksam zu sein, muss sich diese Entwicklung an der Unternehmensphilosophie und den strategischen Zielen des Unternehmens orientieren. Mitarbeiter sollen in die Lage versetzt werden, flexibel und in Übereinstimmung mit der Unternehmenspolitik auf mögliche Veränderungen ihres Arbeitsumfeldes zu reagieren.

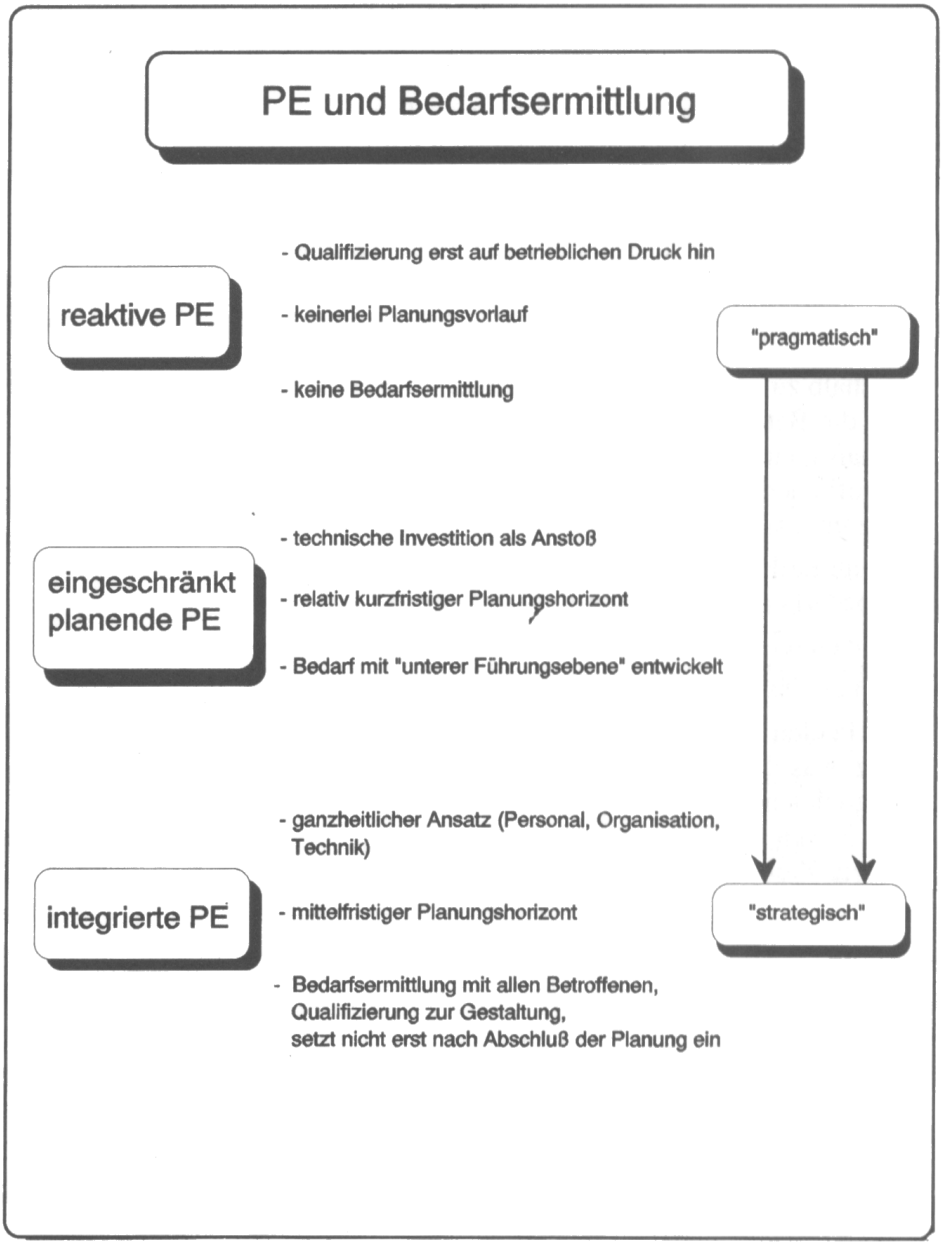
Mitarbeiterentwicklung soll hierbei jedoch nicht zwingenderweise ein Aufrücken in eine höhere hierarchische Position bedeuten, sondern steht vielmehr für eine vorausschauende Planung um erwarteten Veränderungen im Unternehmen oder den sich immer schneller wandelnden Märkten und Technologien gerecht werden zu können.

3.2. Typen der Mitarbeiterentwicklung

Für die erfolgreiche Mitarbeiterentwicklung ist die Art und Weise ihrer Planung und Durchführung entscheidend. Es ist durchaus möglich, dass es in einem Unternehmen überhaupt keine Mitarbeiterentwicklungsplanung gibt. Oft wird statt einer vorausschauenden Planung eher eine vergangenheitsbezogene Betrachtung durchgeführt und Qualifizierungsmaßnahmen nur zum Beseitigen erkannter Probleme oder Fehler genutzt.

In der Literatur werden verschiedene Typen der Personalentwicklungsplanung unterschieden[10]:

[10] Bosch, Kohl, Schneider (Hrsg.), Handbuch Personalplanung, 1995, S. 225



Quelle: Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen

Die Frage nach der Art und Weise der Planung ist natürlich von der Unternehmensphilosophie abhängig; eine Firma die kein Qualitätsmanagementsystem nutzt, sei es das EFQM-Modell oder auch die ISO 9000, wird eher versucht sein, eine reaktive Mitarbeiter-entwicklung vorzunehmen, als ein modern organisiertes Unternehmen. Das EFQM-Modell bedingt durch die ganz-

heitliche Betrachtung notwendigerweise eine integrierte, strategische Betrachtung, während bei Anwendung der ISO 9000:1994 eine kurzfristigere eingeschränkte Planung ausreichend wäre. Die neue ISO 9000:2000 legt allerdings auch sehr großen Wert auf eine strukturierte Planung der Mitarbeiterqualifizierung. Einschränkend bei der alten Norm (ISO 9001:1994) kann angeführt werden, dass die Qualifizierung sich nur auf die Mitarbeiter beziehen soll, die qualitätswirksame Tätigkeiten ausführen.

3.3. Methoden der Mitarbeiterentwicklung

3.3.1. Mitarbeiterförderung

Die wichtigsten Instrumente der Mitarbeiterförderung sind das Job-Enlargement und –Enrichment, und die Laufbahnplanung. Das Ziel der Mitarbeiterförderung ist eher die Sicherung einer langanhaltenden Motivation, als die Erweiterung von Wissen.

3.3.1.1 Job-Enlargement

Unter Job-Enlargement versteht man eine horizontale, quantitative Erweiterung der Tätigkeit eines Mitarbeiters. Diese besteht häufig darin, dass der Mitarbeiter innerhalb seines bisherigen Arbeitsplatzes zusätzliche Tätigkeiten ausübt, die bislang von mehreren stärker spezialisierten Arbeitskräften auf der gleichen Entscheidungsebene ausgeführt wurden, die

Arbeitsteilung im Unternehmen wird also abgebaut.[11] In der Regel ist es die Absicht des Job-Enlargement der wachsenden Monotonie einer Tätigkeit entgegenzuwirken. Zu beachten ist allerdings, dass das Job-Enlargement nicht als eine Rationalisierungsmaßnahme missverstanden werden darf, da solche Maßnahmen von den Mitarbeitern im Allgemeinen negativ aufgefasst werden.

3.3.1.2 Job-Enrichment

Das Instrument des Job-Enrichments bedeutet gegenüber dem Job-Enlargement eine horizontale und eine vertikale Erweiterung der Tätigkeit durch die Ausführung von bisher vor-, neben- und nachgelagerten Aufgaben;[12] dadurch wird die Tätigkeit qualitativ höherwertig. Zusätzlich zu einem neuen Handlungsspielraum kommt hier ein erweiterter Entscheidungsspielraum hinzu. Wenn jetzt noch im Sinn von EFQM durch erhöhte Selbständigkeit die Arbeit durch den oder die Mitarbeiter selbst neu organisiert wird, ist die mögliche Leistungssteigerung oft enorm. Das Job-Enrichment bedeutet also für den Mitarbeiter letztendlich eine Erhöhung der Entscheidungs-, Durchführungs- und Verantwortungskompetenz.

Dadurch, dass durch zusätzliche Verantwortung das Streben nach Selbstverwirklichung gefördert wird, wirkt dieses Instrument außerdem sehr motivationsfördernd. Der Mitarbeiter fühlt sich durch die Steigerung der Bedeutung seiner Arbeit wertgeschätzt und wird in die

[11] Wobbe, Gerd, http://www.fh-hamburg.de/pers/Wobbe/Definitionen/job%20enlargement.htm, o.J.

[12] Wobbe, Gerd, http://www.fh-hamburg.de/pers/Wobbe/Definitionen/job%20enrichment.htm, o.J

Lage versetzt, den ganzheitlichen Charakter seiner Arbeit im Bezug auf das Unternehmen besser einschätzen zu können.
Deshalb ist das Job-Enrichment das entscheidende Instrument der Mitarbeiterentwicklung bei der Durchführung der Grundkonzepte des EFQM-Modells.

3.3.1.3 Laufbahnplanung

Ein weiteres motivationsförderndes Instrument ist die Laufbahnplanung. Ein vertikaler Aufstieg in eine höhere hierarchische Position ist natürlich nicht für sämtliche Mitarbeiter möglich; jedoch kann eine horizontale Laufbahnplanung in der selben Ebene für alle durchführbar sein. Eine gute Methode ist hier z.B. eine vorbestimmte Abfolge von systematischen Weiterentwicklungsmöglichkeiten zur Anreicherung der Tätigkeit im Sinne des Job-Enrichments, gegebenenfalls in Verbindung mit einer Verbesserung der Bezahlung. Die Bezeichnung der Tätigkeit kann dann, z.B. durch Voranstellen der Begriffe "Junior-" oder "Senior-" oder durch eine "Spezialisten-Stellung", ein Gefühl des Stolzes auf das Erreichte erzeugen.

3.3.2. Mitarbeiterbildung

Die Instrumente der Personalbildung werden in die Ausbildung, die Fortbildung und die Umschulung unterteilt.

Die Ausbildung kann direkt am Arbeitsplatz ("Training-on-the-job"), außerhalb des Arbeitsplatzes ("Training-

off-the-job") oder innerhalb des aus betrieblicher Lehre und begleitender Berufsschule bestehenden "Dualen Systems der Berufsausbildung" erfolgen.

Die Fortbildung kann dabei in Anpassungs-, Aufstiegs-, Erweiterungs- und Erhaltungsfortbildung unterteilt werden und dient hauptsächlich zur Verbesserung der Kenntnisse und Fertigkeiten in einem bestimmten Aufgabengebiet.

Die Umschulung schließlich wird dazu genutzt, eine bereits in einem Beruf ausgebildete Person in einem anderen Beruf oder Berufsfeld auszubilden; sie findet meist reaktiv statt und wäre bei einer strategischen Planung im Allgemeinen unnötig. Bei rechtzeitigen Überlegungen zu einer marktgerechten Veränderung des Unternehmens sollte eine Anpassungsfortbildung ausreichen.[13] Aus diesem Grund wird die Umschulung hier nicht als Instrument der Mitarbeiterentwicklung weiter ausgeführt.

3.3.2.1. Training-on-the-job

Das Training-on-the-job ist eine Form der Ausbildung, bei der neue Qualifikationen und Fähigkeiten den Mitarbeitern direkt am jeweiligen Arbeitsplatz in unmittelbarer Verbindung mit normalen Arbeitsaufgaben vermittelt werden. Dies kann z.B. durch planmäßige Arbeitsunterweisungen durch einen Vorgesetzten, Produktschulungen oder auch durch Trainee-Programme erfolgen.

[13] Vgl. Bosch, Kohl, Schneider (Hrsg.), Handbuch Personalplanung, 1995, S. 216

Vom Vorgesetzten verlangt diese Methode jedoch sowohl fachliche als auch methodische Fähigkeiten, da er sein Wissen an den Mitarbeiter weitergeben und ihn beim Erlernen neuer Qualifikationen unterstützen soll.[14] Da das EFQM-Modell aber ohnehin eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter voraussetzt ist das Training-on-the-job eine sehr effiziente Ausbildungsmethode, die zum einen die Mitarbeiter auf einem aktuellen Wissenstand halten und gleichzeitig die Zusammenarbeit zwischen den Hierarchieebenen fördern kann.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass sich die Mitarbeiter neue Fertigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen durch tatsächliche Ausführung aneignen können ("learning-by-doing"). Auf diese Weise entsteht kein Transferproblem.[15] Das Erlernte steht im Gegensatz zum Training-off-the-job im direkten Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz. Außerdem kann das Lerntempo an die individuellen Fähigkeiten des Mitarbeiters angepasst werden.

3.3.2.2. Training-off-the-job

Beim Training-off-the-job handelt es sich um Maßnahmen bei denen es hauptsächlich um reine Wissensvermittlung geht; die neuen Fertigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen, werden losgelöst von der eigentlichen Arbeitsaufgabe vermittelt.[16]

---

[14] Vgl. Frey, http://www.unet.univie.ac.at/~a9504303/on_the_job.htm, o.J.

[15] Vgl. Frey, http://www.unet.univie.ac.at/~a9504303/on_the_job.htm, o.J

[16] Vgl. Frey, http://www.unet.univie.ac.at/~a9504303/off_the_job.htm, o.J

Zu den wichtigsten Methoden gehören z.B. Seminare, Vorträge und Fernstudiengänge; das Training-off-the-job ist damit prinzipiell Teil des Instrumentes der Fortbildung.
Da die Inhalte des Training-off-the-job oft nicht direkt durch das Unternehmen beeinflussbar sind weist es gegenüber dem Training-on-the-job einen geringeren Bezug zur Tätigkeit eines Mitarbeiters auf. Bei der Anwendung der erworbenen Fähigkeiten können daher Transferprobleme entstehen, die durch den Einsatz von innerbetrieblichen Maßnahmen durch eigene Trainer häufig vermieden werden können. Allerdings ist ein solches Vorgehen wohl nur bei großen Unternehmen wirtschaftlich.

3.3.2.3 Fortbildung

Vor allem durch den technologischen Fortschritt finden Veränderungen des Arbeitumfeldes immer schneller statt und Mitarbeiter sehen sich immer häufiger einer Veränderung ihrer Arbeit gegenüber.

Gerade die **Anpassungsfortbildung** ist daher ein sehr wichtiger Teil der Mitarbeiterentwicklung. Sie soll die berufliche Befähigung der Mitarbeiter entsprechend den Veränderungen des Unternehmens in der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung anpassen.[17] Der Mitarbeiter kann dabei das Wissen, das er zur Ausübung seiner Tätigkeit benötigt, aktualisieren; so wird er in die

[17] Vgl. Salice-Stephan, Christian und Katharina, berufliche Fortbildung, http://encarta.msn.de/find/Concise.asp?z=1&pg=2&ti=721542612, o.J.

Lage versetzt seine Tätigkeit weiterhin bestmöglich auszuüben.

Einer der Grundsätze des EFQM-Modells ist, wie oben beschrieben, "kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung"; dieser bedingt, dass durch fortwährende Veränderungen eine ständige Anpassungsfortbildung notwendig ist. Deshalb sollten die notwendigen Ressourcen fester Bestandteil in der Personalplanung im Zuge der strategischen Unternehmenspolitik sein.

Die **Aufstiegsfortbildung** hingegen dient der höheren Qualifikation als Grundlage für einen beruflichen Aufstieg.[18] Da sie nur für einen geringen Teil der Mitarbeiter in Frage kommt, ist sie zwar kein entscheidendes Instrument der Mitarbeiterentwicklung, jedoch für diesen Mitarbeiterkreis ein wichtiges Motivationsinstrument. Inhalt der Aufstiegsfortbildung ist im allgemeinen das Erlernen von Sozial- und Methodenkompetenzen. Fachkompetenz wird eher bei der Anpassungs- oder Erweiterungsfortbildung vermittelt.

Durch fehlende Ausübung von erlernten Fähigkeiten kann zudem ein Kenntnisverlust entstehen. Dieser wird über die **Erhaltungsfortbildung** ausgeglichen; beispielsweise bedürfen über lange Jahre hinweg nicht praktizierte Sprachkenntnisse einer Auffrischung.[19] Die Erhaltungsfortbildung ist damit zwar wichtig, aber weniger zur Entwicklung, als zur Sicherung der Investition in die ursprüngliche Ausbildung des Mitarbeiters.

---

[18] Vgl. Salice-Stephan, Christian und Katharina, berufliche Fortbildung, http://encarta.msn.de/find/Concise.asp?z=1&pg=2&ti=721542612, o.J.

[19] Vgl. Reininghaus, Peter, Die Personalwirtschaft im Fachhochschulbereich, http://www.fh-joanneum.at/Public_Relations/Publikationen/Arbeitspapier00_008.pdf, 2000, S. 38

Das Ziel der **Erweiterungsfortbildung** schließlich ist es, zusätzliche Kenntnisse zu vermitteln, wodurch weitere berufliche Fertigkeiten erworben werden, die für die folgende Arbeitstätigkeit als notwendig erscheinen.[20]
Diese Qualifizierung kann durchaus dazu dienen, Fähigkeiten zu entwickeln, die in der jetzigen Tätigkeit noch nicht benötigt werden. Da diese von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterschiedlich sein können ist es sinnvoll eine Erweiterungsfortbildung individualisiert zu betrachten. Und sie im Rahmen einer Laufbahnplanung einzusetzen.

Es ist gerade innerhalb der Erweiterungsfortbildung auch möglich, Qualifizierungsmaßnahmen zur persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter anzubieten, die über fachliche und methodische Kenntnisse hinausgehen. Im Rahmen des EFQM-Modells könnte das z.B. die Aneignung von Sozialkompetenzen sein, um die betriebliche Zusammenarbeit zu fördern, obwohl dies eventuell im Rahmen der eigentlichen Tätigkeit der Mitarbeiter nicht notwendig wäre. Gerade aufgrund der spezifischen, auf den Mitarbeiter bezogenen Anforderung sollte die Erweiterungsfortbildung im Rahmen einer individuellen Qualifizierungsplanung erfolgen.

[20] Vgl. Reininghaus, Peter, Die Personalwirtschaft im Fachhochschulbereich, http://www.fh-joanneum.at/Public_Relations/Publikationen/Arbeitspapier00_008.pdf, 2000, S. 38

4. QUALIFIZIERUNGSPLANUNG

4.1. Lehrpläne

Die Einführung von festen Lehrplänen für die verschiedenen Bereiche eines Unternehmens hat verschiedene Vor- und Nachteile.
Zum einen bedeutet ein Lehrplan mit einer festen Abfolge von Qualifizierungsmaßnahmen, dass alle Mitarbeiter mit der gleichen Tätigkeit einen einheitlichen Wissensstand haben. Dieser wird sich allerdings eher im mittleren bis unteren Bereich des theoretisch Möglichen befinden, da die Maßnahmen im allgemeinen eher den lernschwachen Mitarbeitern angepasst sind.
Zum anderen entsteht natürlich durch die große Menge an gleichartigen Qualifizierungen ein Kostenvorteil (Stichwort "economics of scale"). Auch ist eine innerbetriebliche Durchführung deshalb wirtschaftlicher, da ein fester Trainer durch einer Vielzahl von Maßnahmen besser ausgelastet ist, als bei wenigen.

Dadurch, dass jeder Einzelne die selben Qualifizierungen durchläuft, ist außerdem eine höhere Akzeptanz und Überschaubarkeit dieser Maßnahmen für die Mitarbeiter gegeben. Üblicherweise bilden diese in einem Lehrplan festgelegten Standardschulungen einen Teil der Anpassungsfortbildung, da eine Erweiterungsfortbildung dem Charakter nach eine Individualisierung erfordert.

Nachteilig ist allerdings, dass die Mitarbeiter nicht das Optimum der für sie erreichbaren Qualifikation erlangen; diese sind zwar nicht alle gleich lernfähig, werden aber durch die mangelnde Flexibilität von Lehrplänen alle gleich behandelt. Gerade die lernbereiten, motivierten Leistungsträger werden durch dieses System benachteiligt, obwohl sie es sind, die ein Unternehmen halten muss. Eine hohe Fluktuation dieser Mitarbeiter, wie sie häufig durch Unterforderung auftritt, wäre dem Unternehmen abträglich, weshalb es eine Möglichkeit zur individualisierten Qualifikation geben sollte.

4.2. Individualisierte Qualifikationen

Wie bereits ausgeführt, ist es normalerweise notwendig zusätzlich zu den in einen Lehrplan festgelegten Standardschulungen weitere Qualifikationen anzubieten. Dazu ist es zunächst erforderlich eine Potenzialermittlung oder –einschätzung vorzunehmen. Dies geschieht am Besten durch eine "Stärken-Schwächen-Analyse", oder auch im Rahmen eines "Beratungs- und Fördergespräches" durch den Vorgesetzten, welches im Sinne des EFQM-Modells ohnehin regelmäßig durchgeführt werden sollte.

Bei der Ermittlung des Potenzials eines Mitarbeiters werden dessen Leistungsreserven und damit sein Leistungsvermögen in der Zukunft vorausgesagt. Dies ist besonders wichtig, um jene Mitarbeiter mit hohem Potenzial erkennen zu können, die durch Unterforderung zu innerer oder tatsächlicher Kündigung neigen könnten.[21]

[21] Vgl. Maess, Kerstin und Thomas (Hrsg.), Personal-Jahrbuch 2000, S.IX 8

Im Zuge der Potenzialermittlung werden aber auch Schwächen erkannt, die durch die bisherigen Qualifizierungsmaßnahmen nicht beseitigt wurden und die eine Beeinträchtigung der Arbeitsqualität bedeuten könnten. Da entsprechende Auffrischungen natürlich individuell sind, wird auch hier die Wichtigkeit von individuellen Qualifizierungen deutlich.

Auf die Potenzialanalyse folgt die Entscheidung darüber, welche Qualifizierungsmaßnahmen für den Mitarbeiter erfolgen sollten, um entweder seine Schwächen abzubauen, oder auf seinen Stärken aufzubauen. Dazu muss auf jeden Fall ein Beratungs- oder Fördergespräch erfolgen, sofern dass nicht schon bei der Potenzialermittlung erfolgt ist. Gerade die Mitarbeiter mit Schwächen könnten sich ansonsten "an den Pranger gestellt" fühlen, da diese durch die Qualifizierung auch für andere Mitarbeiter deutlich werden.

Für die Mitarbeiter mit hohem Potenzial ist das Fördergespräch aus dem Grund notwendig, um festzustellen, in welche Richtung sie sich entwickeln möchten. Ohne dieses Wissen könnten unnötige, oder im schlimmsten Falle sogar unerwünschte, Qualifizierungen erfolgen, die für das Unternehmen eine reine "Geldverschwendung" darstellen würden.

Auf die Durchführung einer Qualifizierungsmaßnahme sollte unbedingt eine Erfolgskontrolle und Transfersicherung stattfinden, denn nur so kann festgestellt werden, ob die Maßnahme für die Praxis von Nutzen war. Diese Kontrolle sollte sowohl direkt im Anschluss an die Maßnahme erfolgen, als auch einige Monate später. Dementsprechend kann der erste Eindruck durch die im

Laufe dieser Monate gemachten Erfahrungen mit dem erworbenen Wissen ergänzt werden.

Durch die Transfersicherung wird gewährleistet, dass Qualifizierungsmaßnahmen, die den Anforderungen des Unternehmens nicht gerecht werden, nicht mehr besucht werden und, dass nach Alternativen für solche Maßnahmen gesucht wird. Außerdem kann erkannt werden, ob der geförderte Mitarbeiter das Erlernte umsetzen kann und künftig weitere Qualifizierungsmaßnahmen erhalten soll.

4.3. Qualifizierung auf Mitarbeiterwunsch

Eine weiter sinnvolle Möglichkeit, zusätzlich zu festgelegten Lehrplänen und individuellen Qualifizierungsmaßnahmen aufgrund von Potenzialanalysen, ist, Qualifizierungen auf Wunsch des Mitarbeiters selbst anzubieten, da dieser oft am Besten weiß, welche Kenntnisse ihm noch fehlen.

Dies kann zum einen die Planung vereinfachen, kann zum anderen aber durch die selbständige Verantwortung des Mitarbeiters motivationsfördernd wirken; er fühlt sich ernst genommen und in seiner Eigenverantwortung bestärkt. Das ist ein wesentlicher Aspekt, gerade durch den vom EFQM-Modell geforderte partnerschaftlichen Umgang zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

4.3.1. Qualifizierungsbudget

Natürlich macht es keinen Sinn, aufs Geradewohl zu qualifizieren. Vielmehr sollte man einen finanziellen Rahmen festlegen, innerhalb dessen sich der Mitarbeiter bewegen kann. Da die Standardausbildung im Allgemeinen bereits durch Lehrpläne abgedeckt ist, kann dieser groß oder klein sein. Die Höhe ist allein davon abhängig, wie viel das Unternehmen in eine hohe Mitarbeitermotivation und –qualifikation investieren möchte. Außerdem möchte nicht jeder sich freiwillig weiterqualifizieren; viele Mitarbeiter sind mit ihrem Wissenstand zufrieden. Aber schon die Möglichkeit sich qualifizieren lassen zu können, wäre für viele sicher motivierend genug. Der Wissens-, Informations- und Motivationsgewinn sollte natürlich trotzdem im Verhältnis zu den Kosten gesehen werden.

Interne Qualifizierungsmaßnahmen, die von eigenen Mitarbeitern durchgeführt werden, sind für das Unternehmen normalerweise weniger kostspielig, als Maßnahmen, die durch einen externen Träger erfolgen. Zusätzlich gibt es bei internen Maßnahmen geringere Transferprobleme. Es ist also sinnvoll bei der Entscheidung zwischen Intern und Extern eine Unterscheidung vorzunehmen.

Die Kosten einer internen Maßnahme ist üblicherweise bereits bekannt, da sie meist regelmäßig stattfinden. Sollte das nicht der Fall sein, ist eine Berechnung über eine Ausfallpauschale für den Mitarbeiter selbst (der in dieser Zeit ja nicht seine eigentliche Arbeit erledigt) und zusätzlich einen Kostenanteil für den die Maßnahme durchführenden Trainer möglich. Die Kosten

einer externen Maßnahme dagegen besteht aus der Ausfallpauschale für den Mitarbeiter und dem Preis, den der Träger verlangt.

Eine Möglichkeit die Unterscheidung vorzunehmen wäre, dass den Mitarbeitern gegenüber das für den Einzelnen geplante Budget nicht in Form eines Geldbetrages, sondern in Form von Punkten oder "Credits" mitgeteilt wird; man könnte z.B. festlegen, dass eine externe Maßnahme den Mitarbeiter doppelt so viel "Credits" kostet, wie eine interne.

Auf diese Weise ist ein Anreiz gegeben die interne Maßnahme vorzuziehen, wenn die Möglichkeit besteht die gleiche Maßnahme auch bei einem externen Träger zu erhalten. Die Selbständigkeit des Mitarbeiters bleibt trotzdem insofern erhalten, als das er auch "teurere" externe Maßnahmen wählen kann. Oft wird von Mitarbeitern nämlich die Qualität einer externen Maßnahme als besser angesehen, als die von internen, obwohl dies meist nicht stimmt.

4.3.2. Qualifizierung im Cafeteriasystem

Eine sehr elegante Lösung der Frage, wie eine individualisierte Qualifizierungsplanung erfolgen könnte, bietet ein Cafeteriasystem.

Das Cafeteria-System, ein aus den USA stammendes flexibles Vergütungssystem, sieht anstelle der herkömmlichen starren Entlohnung eine an den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet Vergütung vor. Innerhalb dieses Systems kann der Mitarbeiter zwischen verschiedenen Entgelt- bzw. Sozialleistungen innerhalb eines

bestimmten Budgets wählen und aus diesen Optionen ein "Menü" zusammenstellen.

Ein solches Verfahren bietet für ein Unternehmen unter anderem den Nutzen, dass Steuervorteile möglich sind, da verschiedene Leistungen nicht zum eigentlichen Gehalt der Mitarbeiter zählen. Für den Mitarbeiter hat es ebenfalls den steuerlichen Vorteil, dass das eigentliche Netto-Gehalt höher sein kann, da das angerechnete Brutto-Gehalt geringer ist. Außerdem ist die Individualität des Angebots sehr motivierend und lässt den Mitarbeitern eine hohe Flexibilität bei der Realisierung ihrer Wünsche.

Oft beinhaltet ein Cafeteriasystem Dinge wie Firmenwagen, Zusatzversicherungen, günstige Darlehen oder auch Bargeld. Was liegt also näher als auch Qualifizierungsmaßnahmen in die Wahlmöglichkeiten aufzunehmen? Dies könnte durch z.B. durch die tatsächlichen Kosten geschehen, oder auch über ein Punktesystem ähnlich dem oben beschriebenen Qualifikationsbudget.

4.4.Mitarbeiterqualifizierung bei T-Mobil

Bei T-Mobil gibt es verschiedene Methoden der Qualifizierungsplanung und der Gewährung von Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter. Es existieren verschiedene Betriebsvereinbarungen, örtliche Regelungen oder Konzepte.

Die wichtigste Regelung stammt aus einem Instrument, dass der Tarifvertrag vorsieht, dem Leistungs- bzw. seit 2001 Zielmanagement. Hier ist ein zielorien-

tierter, bzw. seit 2001 persönlicher Entwicklungsplan vorgesehen. In diesem können Mitarbeiter und Vorgesetzter Qualifizierungen vereinbaren, die durch einen Vertragscharakter des Planes dann auch gewährt werden müssen. Da der Inhalt dieses Planes sehr der Willkür des Vorgesetzten unterworfen ist, wurde er in der Vergangenheit oft völlig ignoriert. Durch ein in 2001 neu aufgesetztes "Strukturiertes Entwicklungsgespräch", welches in einen mittelfristigen Entwicklungsplan einfließt, soll der Qualifizierungsplanung ein neuer Impuls gegeben werden.

Individuelle Qualifizierungen beruhen auf einem Schulungskatalog, der im unternehmensinternen Intranet für alle zugänglich hinterlegt ist, sowie auf einer Betriebsvereinbarung, welche externe Schulungen mit bis zu 50% Zuschuss fördert. Da die Gewährung solcher Qualifizierungen allerdings auf der Entscheidung des Vorgesetzten beruht ist sie unstrukturiert und es besteht keine Sicherheit, wer eine Qualifizierung erhält und wer nicht.

Ein strukturierter Lehrplan in Form eines "Patenkonzeptes" für die Mitarbeiter in den Callcentern wurde ebenfalls 2001 entwickelt. Dieser ist der erste Versuch einen festen Ablauf in die Ausbildung der Mitarbeiter zu bringen. Bisher wurden Qualifizierungen eher spontan gewährt, wenn z.B. Seminarplätze frei waren. Eine feste Planung fand selten statt. Daher ist der Ausbildungsstand der Mitarbeiter sehr unterschiedlich, selbst wenn diese den gleichen Zeitraum im Unternehmen sind. Für Mitarbeiter anderer Bereiche existiert sogar höchstens das Konzept für einen festen Lehrplan. Hier ist noch ein weiter Weg zum EFQM-Preis zurückzulegen.

5. FAZIT

Von den momentan aktuellen Managementsystemen ist das EFQM-Modell das umfassenste und modernste in Europa. Die ISO 9000 betrachtet nur Teilbereiche des Managements, auch wenn die neue ISO 9000:2000 den Gedanken der Prozess- und Mitarbeiterorientierung verstärkt und damit einen Schritt in Richtung des TQM-Gedanken geht, der ja auch Grundlage des EFQM-Modells ist. Das amerikanische System, welches zum "Malcolm Baldridge National Quality Award" führt ist dem europäischen Modell zwar ähnlich, aber die Vergleichbarkeit mit amerikanischen Unternehmen ist aufgrund der unterschiedlichen wirtschaftlichen Gegebenheiten und der kulturellen Unterschiede, sowie dem Ausbildungsstand der Mitarbeiter schwierig. Daher ist das EFQM-Modell trotz erheblichen Kosten und einer langwierigen Durchführung für ein modernes europäisches Unternehmen vorzuziehen.

Die Mitarbeiter sind das wichtigste Gut eines Unternehmens; allerdings müssen diese "Human Ressources" gepflegt werden. Die Motivation der Mitarbeiter durch größere Selbständigkeit und Eigenverantwortung und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den Hierarchieebenen ist dabei Pflicht. Ein wichtiges Instrument hierzu ist das Job-Enrichment.

Außerdem ist es nötig, die Mitarbeiter ständig zu qualifizieren, wozu verschiedene Methoden genutzt werden können. Eine wichtige Methode ist die Anpassungsfortbildung, da sich die Anforderungen an die Mitarbeiter durch den Wandel der Märkte und neue Technologien immer häufiger ändern.

Entscheidende Motivationsmethode ist jedoch die Erweiterungsfortbildung, da diese die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter fördert. Wenn der Mitarbeiter durch die konsequente Anwendung des EFQM-Modells bereits Anerkennung und Respekt erfährt, hebt ihn dies auf die letzte Stufe von Maslow's bekannter Bedürfnispyramide.

Da die Erweiterungsfortbildung nur bei individueller Betrachtung effektiv einsetzbar ist, ist eine individuelle Qualifizierungsplanung notwendig. Diese Planung kann beispielsweise einerseits auf einer Potenzialermittlung und andererseits auf dem Wunsch des Mitarbeiters oder auf beidem beruhen.

Nachdem auch die Befriedigung von Mitarbeiterwünschen ein wichtiges Motivationsinstrument sein kann, sollte es die Möglichkeit geben, das die Mitarbeiter sich Qualifizierungsmaßnahmen in einem gewissen Rahmen aussuchen können; ein Cafeteriasystem oder zumindest ein für jeden Mitarbeiter vorhandenes Budget sind hier geeignete Alternativen.

Für welche Methoden ein Unternehmen sich auch entscheidet, dass der Mitarbeiter die wesentliche Ressource für den Unternehmenserfolg ist, sollte nie vergessen werden!

LITERATURVERZEICHNIS

Bosch, Kohl, Schneider (Hrsg.): Handbuch Personal-planung, Köln (:Bund-Verlag), 1995

EFQM (Hrsg.): Die acht Eckpfeiler der Excellence, o.O., 1999

EFQM (Hrsg.): Excellence einführen, o.O., 1999

EFQM (Hrsg.): History of the EFQM, in: http://www.efqm.org/history.htm, o. J.

EFQM (Hrsg.): The European Quality Award, o.O., 1999

Frey, Marion Stefanie: Personalmanagement, in: http://www.unet.univie.ac.at/~a9504303/on_the_job.htm, o.J

Frey, Marion Stefanie: Personalmanagement, in: http://www.unet.univie.ac.at/~a9504303/off_the_job.htm, o.J

Maess, Kerstin und Thomas (Hrsg.): Personal-Jahrbuch 2000, Neuwied (:Luchterhand), 2000

Reininghaus , Peter: Die Personalwirtschaft im Fachhoch-schulbereich, in: http://www.fh-joanneum.at/Public_Relations/Publikationen/Arbeitspapier00_008.pdf, 2000

Salice-Stephan, Christian und Katharina: berufliche Fortbildung, in: http://encarta.msn.de/find/Concise.asp?z=1&pg=2&ti=721542612, o.J.

Wobbe, Gerd: in: http://www.fh-hamburg.de/pers/Wobbe/Definitionen/job%20enlargement.htm, o.J.

Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung Kaiserslautern (Hrsg.): Seminarprogramm Personalentwicklung, o.O., 1998

Zink, Klaus J.: TQM als integratives Managementkonzept, München; Wien (:Hanser), 1995

Zink, Klaus J. (Hrsg.): Business Excellence durch TQM, München; Wien (:Hanser), 1994

ERKLÄRUNG

Ich versichere durch meine Unterschrift, dass ich die vorstehende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt, alle Stellen, die ich wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen, als solche kenntlich gemacht und mich auch keiner anderen als der angegebenen Literatur oder sonstiger Hilfsmittel bedient habe. Die Arbeit hat in dieser oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Mannheim, 14. Juni 2001