

# Systematische Personalentwicklung

18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzepts

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Andreas Wien, Normen Franzke

1. Auflage 2013. Buch. XVI, 190 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 658 01075 1  
Format (B x L): 16,8 x 24,0 cm  
Gewicht: 357 g

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Personal und Arbeit](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## 2 Personalentwicklung im Unternehmen

### 2.1 Teilbereiche der Personalentwicklung

Zum Personalmanagement gehört die Personalentwicklung. Diese wiederum lässt sich aufteilen in die Arbeitsfelder Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung sowie Kompetenzentwicklung.

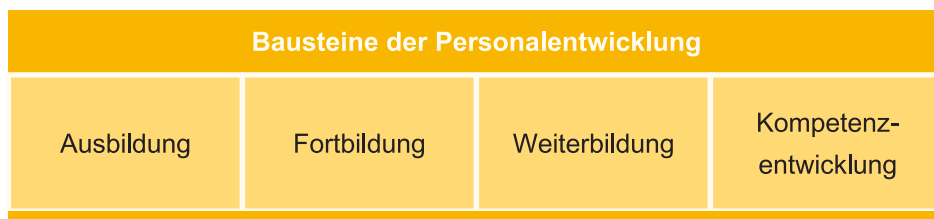


Abbildung 2: Bausteine der Personalentwicklung

Bei der Ausbildung werden dem Mitarbeiter Grundkenntnisse für eine Tätigkeit vermittelt, die er später ausführen soll. Die Fortbildung hingegen baut auf der Ausbildung auf. Sie dient der beruflichen Entwicklung des Mitarbeiters. Die Ausbildung und die Fortbildung vermitteln die so genannten Hard-Skills, aus ihnen resultiert die fachliche Kompetenz.<sup>23</sup> Die Weiterbildung wiederum umfasst alle Maßnahmen, die zum Themengebiet der Soft-Skills gehören, beziehungsweise sie umfasst Maßnahmen, die dem Gebiet der weichen Faktoren zuzuordnen sind.



Hauptziel der Personalentwicklung ist nicht die Beseitigung von Defiziten bei der Aufgabenerledigung, sondern vielmehr das Festigen und Vertiefen beziehungsweise das Erweitern von Wissen bei den Mitarbeitern.

---

<sup>23</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Meifert, Matthias T. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen, Berlin 2010, S. 145 ff.

Ein spezielles Themengebiet der Personalentwicklung ist das Management Development. Dieses befasst sich vorrangig mit Maßnahmen, die im Bereich des Führungskräfte Trainings anzusiedeln sind. Die Ziele bei der Personalentwicklung sind sowohl abhängig von der individuellen Unternehmenssituation als auch von der strategischen Zielstellung.<sup>24</sup> Zu den Kriterien können beispielsweise die Wettbewerbsfähigkeit, die Qualitätsstruktur, die Mitarbeiterbindung<sup>25</sup>, die technische Entwicklung sowie auch das Unternehmensimage zählen.<sup>26</sup> Die Mitarbeiter selbst verfolgen Ziele wie zum Beispiel die Arbeitsplatzsicherung, den beruflichen Aufstieg, die Festigung der eigenen Fähigkeiten sowie andere egoistische Gründe.

## 2.2 Notwendigkeit einer Personalentwicklung

Je nach Unternehmen gibt es unterschiedliche Gründe eine Personalentwicklung intensiver für das Unternehmen als Ganzes und individuell für die Mitarbeiter umzusetzen.

Im Allgemeinen ist aber in den letzten Jahren erkennbar, dass die Personalentwicklung verstärkt an Bedeutung gewinnt. Der

- schnelle Wandel in der Arbeitswelt,
- der innovative Druck bei Produkten und Dienstleistungen,
- die demographische Entwicklung sowie
- Kostenaspekte

machen eine Personalentwicklung für erfolgreiche Unternehmen unabdingbar. Produkte sind leicht auszutauschen - aber die Mitarbeiter nicht. Wettbewerbs-

---

<sup>24</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 41 ff.

<sup>25</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Huf: Ursachen der Fluktuation verstehen, Mitarbeiterbindung optimieren, Personalführung; Heft 3, 2012, S. 28 ff.

<sup>26</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 457 ff.

vorteile lassen sich nur mit gut ausgebildeten Mitarbeitern realisieren. Das gelernte Wissen der Mitarbeiter veraltet schnell, der schnelle Fortschritt und die sich ändernden Marktbedingungen verlangen eine Unternehmensflexibilität, die nur durch motivierte Mitarbeiter erfolgen kann.

## 2.3 Personalentwicklung als zentrale Aufgabe

Die Zukunfts- und Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes haben sich in den letzten Jahren erheblich geändert.<sup>27</sup> Diese Veränderungen müssen im Unternehmen durch die Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam bewältigt werden. Im globalen Zeitalter bedeutet dies für die Unternehmen:

- mehr Flexibilität,
- Mobilität,
- Vernetzung,
- Spezialisierung und
- Qualifizierung.<sup>28</sup>

Aus dem Ergebnis einer Untersuchung der Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers können drei Hauptentwicklungen abgeleitet werden:

**Erstens:** Die Geschäftsmodelle werden immer breiter aufgestellt. Unternehmen werden in ihrer Hierarchie, insbesondere in der Infrastruktur, staatsähnlich organisiert, zum Beispiel mit eigenen Kindergärten bzw. Schulen und Freizeiteinrichtungen.

---

<sup>27</sup> Vgl. hierzu vertiefen auch: Kursawe: Potential MitarbeiterInnen. Personalentwicklung für soziale Organisationen – eine qualitative Studie zu vorhandenen Konzepten und Trends, Bad Heilbrunn 2007, S. 41 ff.

<sup>28</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Steinhaus/Krüger: Konfliktmanagement bei Betriebsänderungen – Mitbestimmung konstruktiv gestalten, Personal quarterly, Heft 4, 2012, S. 32 ff.



**Zweitens:** Es schwinden die Grenzen zwischen dem Berufs- und dem Arbeitsleben. Die Beziehung der Mitarbeiter zueinander und die Beziehungen zum Unternehmen werden für den Geschäftserfolg einer Unternehmung von Bedeutung sein. Das soziale Unternehmensklima gewinnt zunehmend an Bedeutung. Ein positives Betriebsklima ist schwer aufzubauen und zu erhalten. Dessen Verlust ist hingegen umso schneller möglich.

**Drittens:** Ein aktives Personalmanagement – insbesondere der Teilaspekt der Personalentwicklung – ist ein wichtiger Begleiter im Veränderungsprozess. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt hat das Personalmanagement lediglich einen begleitenden Charakter der Unternehmung. Es wird sich hin zu einer Proaktivität entwickeln, die sich an der Geschäftsstrategie der jeweiligen Unternehmung orientiert.<sup>29</sup>

Eine zukunftsorientierte Unternehmung braucht vor allem eins – Mitarbeiter, die engagiert ihre Aufgaben wahrnehmen und bereit sind, sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen. Um bestens personalorganisatorisch gerüstet zu sein, ist eine zielgerichtete Personalentwicklung erforderlich. Um ein Personalentwicklungskonzept zu erarbeiten, ist es notwendig, zuvor die Zielsetzungen zu kennen und eine Problemanalyse sowie eine Bestands- und Bedarfsermittlung durchzuführen.

Auf dieser Grundlage werden Personalentwicklungsmaßnahmen gestaltet, durchgeführt und anschließend im Hinblick auf die Zielsetzung evaluiert. Dabei ist das Rahmenkonzept der Personalentwicklung ein sich stetig entwickelnder Prozess. Dieses dient der Orientierung. Zugleich benennt es Methoden und Instrumente, welche es aktuell ermöglichen, in die verschiedenen Personal-

---

<sup>29</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Steinhaus/Krüger: Konfliktmanagement bei Betriebsänderungen – Mitbestimmung konstruktiv gestalten, Personal quarterly, Heft 4, 2012, S. 32 ff.

entwicklungsmaßnahmen einzusteigen sowie diese Maßnahmen fortzuschreiben.

**Dabei kann ein Gesamtkonzept in 3 Bausteine aufgeteilt werden:**

1. in die Bedeutung der Personalentwicklung für das Unternehmen,
2. in eine kurzen Darlegung der Instrumente und Methoden sowie
3. in einen Maßnahmenteil.

## 2.4 Personalentwicklung

Der allgemeine Bildungsstand hat nicht nur Einfluss auf die beruflichen und privaten Entwicklungs- und Handlungschancen jedes Einzelnen, sondern er prägt auch die Zukunftsfähigkeit unserer gesamten Gesellschaft. Dies ist eng mit dem rasanten Veränderungsprozess, den steigenden Anforderungen verschiedener Interessensgruppen sowie der innovativen Entwicklung im Wirtschafts- und Beschäftigungssystem verbunden.



In hochentwickelten Volkswirtschaften sind die zur Verfügung stehenden Humanressourcen ein weitaus wichtigerer Faktor für die Wirtschaftsdynamik als das Sachkapital.

Dynamik und Komplexität bestimmen die aktuelle Unternehmenssituation. Die Entwicklung zur Informations- und Wissensgesellschaft verlangt kontinuierliches Lernen der Mitarbeiter auf allen Ebenen. Sie sind gezwungen, ihre Befähigung durch Personalentwicklung gezielt zu gestalten, so dass beschäftigungsfähige Kompetenzangebote offeriert werden. Beide Seiten, also die Unternehmen und die Mitarbeiter, haben hohe Erwartungen an die Personalentwicklung. Im Rahmen der Personalentwicklung werden unterschiedliche Methoden angewandt, um Mitarbeiter zu qualifizieren.

Ziel der Personalentwicklung ist es, alle Mitarbeiter hierarchieübergreifend für aktuelle Erfordernisse sowie für zukünftige Anforderungen zu befähigen. Die Personalentwicklung ist ein komplexes System. Es beinhaltet Programme und Systeme, welche der Aus-, Fort-, und Weiterbildung der Mitarbeiter im Unternehmen dienen. Um festzulegen, welche Mitarbeiter für die Entwicklung in Frage kommen, ist zunächst eine Bestimmung des Entwicklungsbedarfes notwendig. Die genaue Bestimmung von Entwicklungsbedarf, Entwicklungsmaßnahmen und Entwicklungskandidaten ist in der Praxis häufig schwierig. Voraussetzung für eine erfolgreiche, zielorientierte Personalentwicklung ist eine Bedarfsanalyse im Unternehmen. Eine erfolgreiche Personalentwicklung kann somit nur auf der Grundlage einer guten Entwicklungsplanung erfolgen.<sup>30</sup>



Personalentwicklung als Teilfunktion des Personalwesens zählt zur qualitativen internen Personalbeschaffung.<sup>31</sup>

Die Personalentwicklung lässt sich nach dem jeweiligen Lernort systematisch in sechs verschiedene Methoden unterscheiden, die der folgenden Abbildung zu entnehmen sind.

---

<sup>30</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Bangerter/Roulin/König: Personnel selection as a signaling game, Journal of Applied Psychology, 97, (2012), 719 ff.

<sup>31</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Kuhler/Teetz: Entbehrlich oder essenziell? – Facebook im Recruiting, Personalführung, Heft 10, 2011, S. 44 ff.; Berger: Finden und gefunden werden, Personalführung, Heft 8, 2011, S. 48 ff.; Bach/Sterner: Potenziellen Bewerbern in den Kopf schauen – Was das Employer Branding von der Hirnforschung lernen kann, Personalführung, Heft 9, 2011, S. 58 ff.; Bangerter/Roulin/König: Personnel selection as a signaling game, Journal of Applied Psychology, 97, (2012), 719 ff.

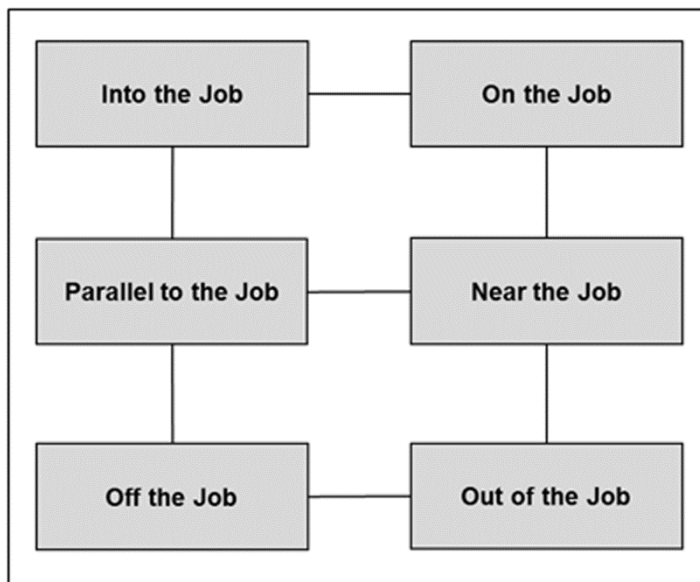


Abbildung 3: Methoden der Personalentwicklung

Die Maßnahmen einer Personalentwicklung sind sehr vielfältig. Sie beeinflussen die einzelnen Arbeitsverhältnisse und die individuelle innerbetriebliche Karriere als auch die gesamte Unternehmung und werden als Führungsinstrumente weitgehend routinemäßig eingesetzt. In der allgemeinen Literatur sind unterschiedliche Strukturierungsmuster zur Segmentierung von Personalinstrumenten beschrieben. Eine Zuordnung der Maßnahmen kann dabei erfolgen nach:

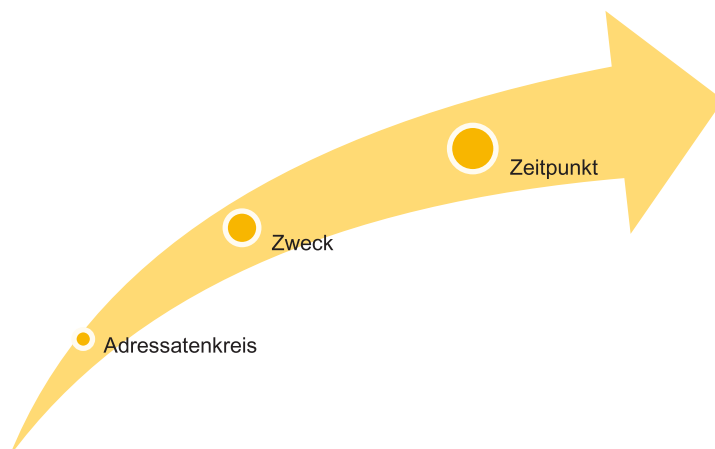


Abbildung 4: Zuordnung der Entwicklungsmaßnahmen

- Der Ebene des **Adressatenkreises** – das heißt, eine Zuordnung der jeweiligen Maßnahmen erfolgt in Abhängigkeit seiner Adressaten und wird unterschiedlich zur Individualentwicklung, die als Personalentwicklung oder Organisationsentwicklung bezeichnet wird, eingesetzt.<sup>32</sup>
- Dem **Zweck** der jeweiligen Maßnahme – hier kann man nach berufsvorbereitenden, berufsbegleitenden oder Berufsverändernden Maßnahmen einer Personalentwicklung differenzieren.
- Dem **Zeitpunkt** der jeweiligen Maßnahme – die Kategorisierung orientiert sich an dem Lebenszyklus des Beschäftigten beziehungsweise an seinem Beschäftigungsverhältnis.<sup>33</sup>
- Dem zeitlichen Aspekt kann man desweiteren verschiedene Maßnahmen-Kategorisierungen zuordnen:
  - (a) Maßnahmen, die zum Beginn des Berufseinstiegs umgesetzt werden, können auch als Maßnahmen „Into the Job“ bezeichnet werden.
  - (b) Maßnahmen für den gelernten Beruf zur Sicherung der Ausübung der Tätigkeit nennt man auch Maßnahmen „Along the Job“ und
  - (c) Maßnahmen, die bis zum Beenden der jeweiligen Tätigkeit ausgeübt werden, bezeichnet man auch als Maßnahmen „Out of the Job“.
- Die **Nähe** zum jeweiligen Arbeitsplatz ermöglicht eine andere Sichtweise. Diese lässt sich nach ihrer inhaltlichen, zeitlichen und räumlichen Nähe kategorisieren:
  - (a) Die Maßnahmen „Near the Job“ bezeichnen all diejenigen Maßnahmen, welche nicht unmittelbar am Arbeitsplatz stattfinden.

---

<sup>32</sup> Vgl. hierzu vertiefend: Neuhaus/Ginati/Pauw: Schlüssel zur Organisationsentwicklung – Zur Bedeutung der Kommunikation bei der Implementierung eines Produktionssystems, Industrial Engineering, Heft 1, 2011, S. 10 ff.

<sup>33</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 2010, S. 929 ff.

- (b) Zur Kategorie „Off the Job“ gehören Maßnahmen, die mit der Beendigung der Tätigkeit im Zusammenhang stehen.
- (c) Die klassischen Personalentwicklungsmaßnahmen sind der Kategorisierung „On the Job“ zuzuordnen.

### 2.4.1 On the Job

Bei den Maßnahmen „On the Job“ handelt es sich um Entwicklungsmaßnahmen, die einen direkten Bezug zum Arbeitsplatz beziehungsweise zur Arbeit aufweisen. Die Lernphase des Mitarbeiters findet in seinem Einsatzfeld statt. Dies hat den Vorteil der direkten Kombination von Praxis und Theorie. Aufgrund dieses Zusammenspiels erfolgt eine relativ langsame Anpassung der neuen Aufgabe an das Erlernte, um die neue Tätigkeit real auszuführen.<sup>34</sup>

Im Rahmen dieser „On the Job“-Maßnahmen ist im engeren Sinne weiter zu untergliedern in die Vorbereitung der Berufstätigkeit (Into the Job) oder während der gesamten beruflichen Tätigkeit (Along the Job) und beim Ausscheiden aus dem Beruf (Out of the Job).

### 2.4.2 Off the Job

Diese Methode umfasst Instrumente, die sowohl in einer zeitlichen als auch räumlichen sowie inhaltlichen Distanz zur beruflichen Tätigkeit stattfinden. Ihr Ziel besteht darin, theoretische Kenntnisse zu vermitteln und Verhaltensweisen darzulegen.<sup>35</sup> Zu den wichtigsten Instrumenten zählen unter anderem:

- Seminare, Trainingsveranstaltungen und
- Workshops.

---

<sup>34</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Edelkraut/Sauter: Lernziel Führungskompetenz – Kompetenzentwicklung von Führungskräften durch Training on the Job, Personalführung, Heft 9, 2011, S. 30 ff.

<sup>35</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 2010, S. 929 ff.

Die Methodenvielfalt reicht hierbei von klassischen Schulungsstunden bis hin zu Persönlichkeitstraining, Selbstreflexion, Selbsterfahrung sowie gruppendynamischem Teamchoaching.

### 2.4.3 Out of the Job

Unter der Bezeichnung „Out of the Job“ werden betriebliche Maßnahmen verstanden, die den Beschäftigten bei einem Ausstieg aus der Unternehmung helfen sollen. Hierzu zählen Maßnahmen, mit denen ein Mitarbeiter vor seinem Ausscheiden oder im Rahmen eines Outplacements auf einen Wiedereinstieg in das Berufsleben vorbereitet wird.

### 2.4.4 Near the Job

Maßnahmen, die den Methoden „Near the Job“ zuzuordnen sind, erfolgen in einer unmittelbaren räumlichen und zeitlichen Umgebung des Arbeitsplatzes. Mit einer vorübergehenden Ausgliederung aus dem normalen Berufsalltag werden im Rahmen der Maßnahmendurchführung die Mitarbeiterkompetenzen im Bereich der Hard-Skills und Soft-Skills weiterentwickelt.<sup>36</sup>

**Zu den wichtigsten Instrumenten gehören unter anderem:**

- der Qualitätszirkel,
- das Mentoring/Coaching<sup>37</sup>,
- Projektgruppenarbeit
- Hospitation und Supervision.

---

<sup>36</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Meifert (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen, Berlin 2010, S. 145 ff.

<sup>37</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 251.

### 2.4.5 Into the Job

Die Personalentwicklungsmethode „Into the Job“ umfasst Maßnahmen zur Eingliederung in das Unternehmen sowie Ausbildungsprogramme. In der Praxis vermischen sich diese zwei Aspekte. Hierunter fallen alle Personalentwicklungsmaßnahmen, welche die individuellen und persönlichen Fähigkeiten umfassen, die zur Ausübung der eigentlichen Berufstätigkeit notwendig sind. Diese beinhalten Qualifikationen, die notwendig sind, um die Tätigkeit ausüben zu können beziehungsweise um diese qualitativ und quantitativ besser zu erbringen. Eine zeitliche und räumliche Entfernung zum Arbeitsplatz ist nur zum Teil gegeben. Der Inhalt der Maßnahme weist eine inhaltliche Nähe zum Arbeitsplatz auf. Eine wichtige Maßnahme ist die Berufsausbildung<sup>38</sup>. Ausbildungsprogramme dienen zur Sicherung leistungsfähiger Nachwuchskräfte. Viele Unternehmen sind dazu übergegangen, die Personalausbildung in die Personalentwicklung zu integrieren.

Durch Eingliederungsprogramme werden Mitarbeiter, die neu in das Unternehmen eintreten, fachlich und persönlich über einen längeren Zeitraum betreut. Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung werden häufig begründet mit unzureichend qualifizierten Bewerbern. Die Stellenbesetzung wird erschwert durch unzureichende fachliche und überfachliche Qualifikationen.<sup>39</sup> Diese Defizite können durch verschiedene Maßnahmen abgemildert werden. Es gibt Fachkenntnisse, die eine Zertifizierung verlangen, zum Beispiel im Pflegebereich beziehungsweise im medizinischen Bereich. Eine Weiterqualifizierung der fachlichen Kompetenz kann durch externe Bildungsträger im Verbund mit mehreren Unternehmen durchgeführt werden. Sowohl die methodischen als auch die so-

---

<sup>38</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Besler: „Berufsausbildung light“ als kreative Antwort auf den Fachkräftemangel, Personalführung, Heft 12, 2011, S. 50 ff.; vgl. Hess: Schritte zur Flexibilisierung der Berufsausbildung, Personalführung, Heft 12, 2011, S. 54 ff.

<sup>39</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Dineen/Williamson: Screening-Oriented Recruitment Message – Antecedents and relationships with Applicant Pool Quality, Human Resource Management, Vol. 51, No. 3, 343 ff.



zialen Kompetenzen können gezielt durch Eingliederungsprogramme, Unterweisungen und besondere Arten von Trainee-Programmen vertieft werden. Das Trainee-Programm sollte als Instrument der Personalentwicklung allen Berufsschichten offen stehen. Durch verschiedene Maßnahmen und Aufgaben lernt der Arbeitnehmer das Unternehmen kennen. Der Arbeitgeber kann die Potenziale des Mitarbeiters erkennen und ihn später zielgerichtet im Unternehmen einsetzen. Aber diese Programme sind sehr zeit- und kostenintensiv, so dass sie sich für einfache Berufsgruppen nicht rentieren. In Zeiten des Fachkräftemangels<sup>40</sup> kann es aber, in Verbindung mit Zertifizierungsmaßnahmen beziehungsweise Qualifizierungsmaßnahmen, ein geeignetes und förderfähiges Instrument sein.<sup>41</sup>

#### **2.4.5.1 Exkurs: Berufsausbildung**

In den kommenden Jahren wird die berufliche Erstausbildung eine wichtige Quelle der Fachkräftesicherung darstellen.<sup>42</sup> Es gibt unterschiedliche Arten der Berufsausbildung. Hierunter wird gewöhnlich eine von Betrieben vorgenommene Ausbildung verstanden, die in den Unternehmen vor Ort durchgeführt wird. Hierbei handelt es sich um staatlich anerkannte Ausbildungsberufe. Diese Form

---

<sup>40</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Windelband/Söttl: Fakten zum vermeintlichen Fachkräftemangel – Argumente für eine differenzierte Betrachtung, Personalführung, Heft 11, S. 2011, S. 30 ff.; Wege/Walz/Sommer: Fachkräftemangel macht erfinderisch, Personalführung, Heft 11, 2011, S. 46 ff.; Simon: Fachkräftemangel – Wieviel Dichtung, wieviel Wahrheit?, Industrial Engineering, Heft 2, 2011, S. 36 f.

<sup>41</sup> Vgl. hierzu vertiefend: Otte: Betriebliche Grundbildung hat viele Gesichter, Personalführung, Heft 7, 2012, S. 50 ff.

<sup>42</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Baderschneider: Fachkräftesicherung durch Qualifizierungsberatung, Personalführung, Heft 12, 2011, S. 42 ff.

der Ausbildung wird auch als duale Berufsausbildung bezeichnet. Sie wird deshalb als dual bezeichnet, weil ein Teil der Ausbildung im Unternehmen stattfindet und ein Teil in einer Berufsschule. Bei dieser Art der durchschnittlich dreijährigen Ausbildungszeit ist die Berufspraxis durch die direkte Anbindung am Unternehmen hoch.<sup>43</sup> Die Berufsschule vermittelt theoretisches Grundlagenwissen. Voraussetzung einer Ausbildung ist mindestens der Hauptschulabschluss bzw. je nach Berufszweig auch der Realschulabschluss oder die allgemeine Hochschulreife. Eine weitere Form der Ausbildung bieten Berufsfachschulen. Die staatlichen schulischen Ausbildungen werden in Vollzeitunterricht durchgeführt. Dies ist eine komplett schulische Ausbildung. Um dem Praxisanteil gerecht zu werden, müssen Berufsfachschüler regelmäßige Praktika absolvieren. Berufsakademien bieten Schülern eine Ausbildung in Verbindung mit einem Studium. Der Auszubildende hat einen Ausbildungsvertrag mit dem Unternehmen, ist aber gleichzeitig an einer Hochschule immatrikuliert und absolviert ein Studium. Die berufliche Ausbildung ist ein entscheidender Faktor für die Sicherung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit. Eine gute Berufsausbildung bietet Betrieben qualifizierten Nachwuchs und trägt zur Sicherung des betrieblichen Fachkräftebedarfs bei.<sup>44</sup>

#### **2.4.5.2 Exkurs: Weiterbildung**

Die betriebliche Weiterbildung zielt auf eine Fortsetzung, beziehungsweise auf eine Wiederaufnahme des organisierten Lernens nach Beendigung einer Berufsausbildung ab.<sup>45</sup> Hierzu zählen allerdings nicht das Anlernen und die Einar-

---

<sup>43</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Besler: „Berufsausbildung light“ als kreative Antwort auf den Fachkräftemangel, Personalführung, Heft 12, 2011, S. 50 ff.; Hess: Schritte zur Flexibilisierung der Berufsausbildung, Personalführung, Heft 12, 2011, S. 54 ff.

<sup>44</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Besler: „Berufsausbildung light“ als kreative Antwort auf den Fachkräftemangel, Personalführung, Heft 12, 2011, S. 50 ff.; Hess: Schritte zur Flexibilisierung der Berufsausbildung, Personalführung, Heft 12, 2011, S. 54 ff.

<sup>45</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Negri: Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung – Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, berufliche Aus- und Weiterbildung, Berlin 2010, S. 131 ff.

beitung in eine Tätigkeit. Die Vorteile einer Weiterbildung des Mitarbeiters<sup>46</sup> sind aus der Sichtweise des Unternehmens:

- eine Leistungssteigerung,
- eine höhere Effizienz,
- Imagegewinn für das Unternehmen,
- Anpassung der Mitarbeiter an neue Erfordernisse,
- die Bindung der Beschäftigten an den Betrieb<sup>47</sup> sowie
- mögliche Quelle für Nachwuchsführungskräfte.<sup>48</sup>

Zu den Nachteilen einer Weiterbildung zählen aus betrieblicher Sichtweise:

- die unbekannte Kosten-Nutzen Relation,
- die erhöhten Mobilitätsanforderungen an den Mitarbeiter,
- die Gefahr einer Abwanderung,
- der erhöhte Organisationsaufwand und
- der eventuelle Arbeitsausfall.

Die Weiterbildung als Methode der Fachkräftesicherung nimmt einen geringeren Stellenwert im Vergleich zur Ausbildung ein. Zwar ist der Anteil zwischen der externen und der internen Weiterbildung ausgewogen, jedoch stellt dies ein großes Defizit dar. Unternehmen müssen erkennen, dass im Angesicht der

---

<sup>46</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Omert: Auswahlprozesse in der beruflichen Bildung überdenken, Personalführung, Heft 7, 2012, S. 54 ff.; Otte: Betriebliche Grundbildung hat viele Gesichter, Personalführung, Heft 7, 2012, S. 50 ff.

<sup>47</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 451 ff.

<sup>48</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Nieß/Biemann/Lux: Auswahl und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften im Pflegebereich, Personal quarterly, Heft 4, 2012, S. 26 f.

steigenden Wettbewerbssituation qualifiziertes Fachpersonal entscheidend für den Unternehmenserfolg ist. Durch Weiterbildungsmaßnahmen kann das Unternehmen die Fachkraft an sich binden. Dies kann beispielsweise in Form einer betrieblichen Kostenübernahme in Verbindung mit einer vorher festgelegten Mindestbeschäftigungsdauer geschehen.

## 2.5 Vorgehensweise zur Erreichung der Zielsetzung

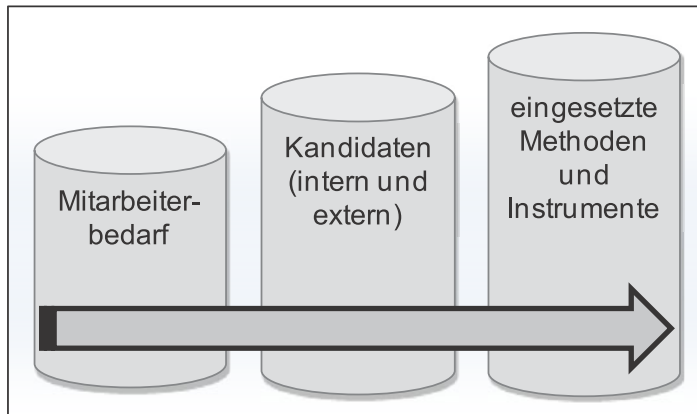
Die Personalentwicklung verfolgt als Hauptziel, die Mitarbeiter zu befähigen, jederzeit den, mit ihrem Arbeitsplatz verbundenen Anforderungen entsprechend der Tätigkeitsbeschreibung ihres Arbeitsvertrages gerecht zu werden. Hierfür sind die Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, sowie die Erwartungen der Mitarbeiter mit den Anforderungen und Zielen der einzelnen Unternehmensbereiche an ihre Beschäftigten in Übereinstimmung zu bringen. Eine Personalentwicklung kann nur ihre positive Wirkung entfalten, wenn folgende Voraussetzungen und Denkhaltungen bei den Mitarbeitern sowie bei den Vorgesetzten vorliegen:

- Akzeptanz bei den Mitarbeitern und Einbettung in die Führungskultur<sup>49</sup> schaffen,
- Individualität der Mitarbeiter gewährleisten,
- glaubwürdige Mitarbeiterentwicklung (Gerechtigkeit, Chancengleichheit, etc.) sicherstellen,
- erzeugte Erwartungshaltungen abarbeiten (vereinbarte Fördermaßnahmen sind zu realisieren).

---

<sup>49</sup> Vgl. hierzu vertiefend: Wittling: Gesundheitsbezogene Führung – der wirksamste Zugang für gesunde Arbeit, Industrial Engineering, Heft 1, 2012, S. 34 ff.

Die Personalentwicklung darf nicht destruktiv ausgelegt werden. Stattdessen muss sie den Mitarbeitern Mut machen. Dieses kann durch Aufzeigen verschiedener Chancen aber auch durch Aufzeigen der Grenzen geschehen. Der wichtigste Faktor für den dauerhaften Erfolg einer Personalentwicklungsmaßnahme ist das Potenzial der eigenen Mitarbeiter. Voraussetzung hierfür ist unter anderem eine individuelle Mitarbeiterpotenzialanalyse, die zum Beispiel im Zuge der jährlich durchzuführenden Mitarbeitergespräche ermittelt werden kann. Dieses Konzept einer systematischen Personalentwicklung beruht auf folgenden drei Säulen:



**Abbildung 5: Systematische Personalentwicklung**

Nicht besetzte, beziehungsweise zukünftig frei werdende Stellen, können aus den eigenen Reihen gemäß den spezifischen Unternehmensvorgaben besetzt werden (interne Personalbeschaffung<sup>50</sup>), wenn die intern vorhandenen Potenzi-

---

<sup>50</sup> Vgl. hierzu vertiefend: Omert: Auswahlprozesse in der beruflichen Bildung überdenken, Personalführung, Heft 7, 2012, S. 54 ff.; Bach/Sternier: Potenziellen Bewerbern in den Kopf schauen – Was das Employer Branding von der Hirnforschung lernen kann, Personalführung, Heft 9, 2011, S. 58 ff.

ale bekannt sind.<sup>51</sup> Durch die Erhebung verschiedener Personalstatistiken wird die aktuelle Personalstruktur ersichtlich. Eine Analyse der Stellenanforderungen in Verbindung mit dem Stellenplan lässt differenzierte Aussagen bezüglich der Stellenqualität, des Anforderungsprofils und weiterer Faktoren zu. Ebenso muss der gesamte Prozessablauf betrachtet werden. Er ist ausschlaggebend für Veränderungen in der Personalstruktur sowie für Veränderungen des aktuellen Stellenanforderungsprofils. Erfolgreiche Personalentwicklungsarbeit macht die Implementierung geeigneter Instrumente erforderlich.

Häufig ist hierbei ein Mix (by-Techniken) von sich ergänzenden Methoden besonders wirksam. Um der Verantwortung gegenüber den Beschäftigten gerecht zu werden, sind mittels einer strategischen und systematischen Personalentwicklung die Voraussetzungen für eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität und Quantität der zu bearbeitenden Aufgaben zu schaffen.<sup>52</sup> Personalentwicklung ist ein fortlaufender und konstanter Prozess und daher keine einmalige beziehungsweise kurzfristig erfüllbare Aufgabe. Es genügt hierbei nicht, dass Personalentwicklung von der Unternehmensleitung gewollt ist. Sie muss vielmehr von allen Mitarbeitern in ihrer Bedeutung erkannt und mitgetragen werden. Daraus abgeleitet ergeben sich folgende konkrete Zielstellungen:

- Verbesserung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten durch Vertiefung, Erweiterung und/oder Neuerwerb aller notwendigen Qualifikationen und damit der Verbesserung der Arbeitsergebnisse,
- bestmöglicher Einsatz der Beschäftigten entsprechend ihrer individuellen Qualifikationen/Fähigkeiten an der jeweils richtigen Stelle im Tätigkeitsbereich,

---

<sup>51</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Bangerter/Roulin/König: Personnel selection as a signaling game, *Journal of Applied Psychology*, 97, (2012), 719 ff.

<sup>52</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 41 ff.

- Erhöhung der Flexibilität im Umgang mit neuen Anforderungen,
- Flexibilisierung des Personaleinsatzes (Spezialist vs. Generalist),
- Sicherung des Bedarfes an Fach- und Führungskräften,
- Erhaltung/Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit des Geschäftsbereiches sichern<sup>53</sup>,
- Ausbau der Dienstleistungsorientierung,
- Erhaltung/Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten,<sup>54</sup>
- Erhaltung/Verbesserung des sozialen Betriebsklimas,
- Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und
- Schaffung einer einheitlichen Corporate Identity.

Die Beschäftigten haben ihrerseits Interesse daran:

- ihre Leistungsfähigkeit im eigenen Arbeitsbereich zu erhalten und zu verbessern,
- ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit zu erhalten,
- ihr berufliches Selbstverständnis in diesem Prozess ggf. neu zu definieren,
- ihr vorhandenes Wissen und ihre vorhandenen Fähigkeiten anforderungsgerecht einzusetzen, zu erhalten und zu verbessern,
- unterschiedliche und vielfältige Tätigkeiten auszuüben und
- ihre individuellen Entwicklungs- und Karrierechancen aktiv zu erhöhen.

---

<sup>53</sup> Vgl. hierzu vertiefend: Wittling: Gesundheitsbezogene Führung – der wirksamste Zugang für gesunde Arbeit, Industrial Engineering, Heft 1, 2012, S. 34 ff.

<sup>54</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 361 ff.

### 2.5.1 Die Personalentwicklung ist eine Querschnittsaufgabe

An der Gestaltung und Realisierung der Personalentwicklung sind

- Mitarbeiter,
- Vorgesetzte,
- die Personalabteilung und
- die Personalvertretung

gleichermaßen beteiligt.

Sie alle sind zum Zusammenwirken verpflichtet, damit die Personalentwicklung als Strategie zur Verstetigung von Qualifizierungsprozessen dauerhaft erfolgreich im Unternehmen verankert wird.<sup>55</sup>

### 2.5.2 Personalentwicklung ist eine Kooperationsaufgabe

Der Erfolg ist von dem Zusammenspiel vieler Beteiligter in den einzelnen Unternehmensbereichen abhängig. So sind die Führungskräfte die für die Personalentwicklung zuständige Organisationseinheit. Darüber hinaus sind aber nicht zuletzt die Mitarbeiter, ebenso wie die Personal- und Schwerbehindertenvertretungen sowie die Gleichstellungsbeauftragten für den Gesamterfolg verantwortlich.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, können den Funktionsträgern nachfolgende Aufgaben zugeordnet werden:

- a) Die Unternehmensleitung (Top-Management) bestätigt die Maßnahmen und Ziele der systematischen Personalentwicklung auf Grundlage der Unternehmensstrategie und bekennt sich zu einer kontinuierlichen Entwicklung und stellt hierfür die notwendigen Ressourcen zur Verfügung.
- b) Die direkten Vorgesetzten (Middle-Management) sind verantwortlich für die Personalentwicklung. Sie beraten und unterstützen die Mitarbeiter, erken-

---

<sup>55</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Meifert (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen, Berlin 2010, S. 77 ff.



nen und fördern Potenziale, ermitteln den Entwicklungsbedarf und arbeiten eng und vertrauensvoll an der Organisationseinheit Personalentwicklung mit.

c) Die Mitarbeiter tragen Mitverantwortung für ihre eigene Personalentwicklung:

- Der Mitarbeiter ist zur Aufrechterhaltung seiner Arbeitsfähigkeit verpflichtet. Um dieses sicherzustellen, und keine Defizite in der Aufgabenerledigung entstehen zu lassen, muss der Mitarbeiter Inhalte der Personalentwicklung seinem Vorgesetzten anzeigen. Nur so kann eine erfolgswirksame Durchführung sichergestellt werden.
- Soweit es ihnen möglich ist, geben die Mitarbeiter als Multiplikatoren ihre Erfahrungen anschließend weiter.

d) Die Personal- und Schwerbehindertenvertretung sowie die Gleichstellungsbeauftragten unterstützen die Weiterentwicklung der Personalentwicklung, beraten die Mitarbeiter und sind Förderer und Unterstützer der Personalentwicklung.

Für eine erfolgreiche Umsetzung einer Personalentwicklung sind folgende personelle Strategien anzustreben:

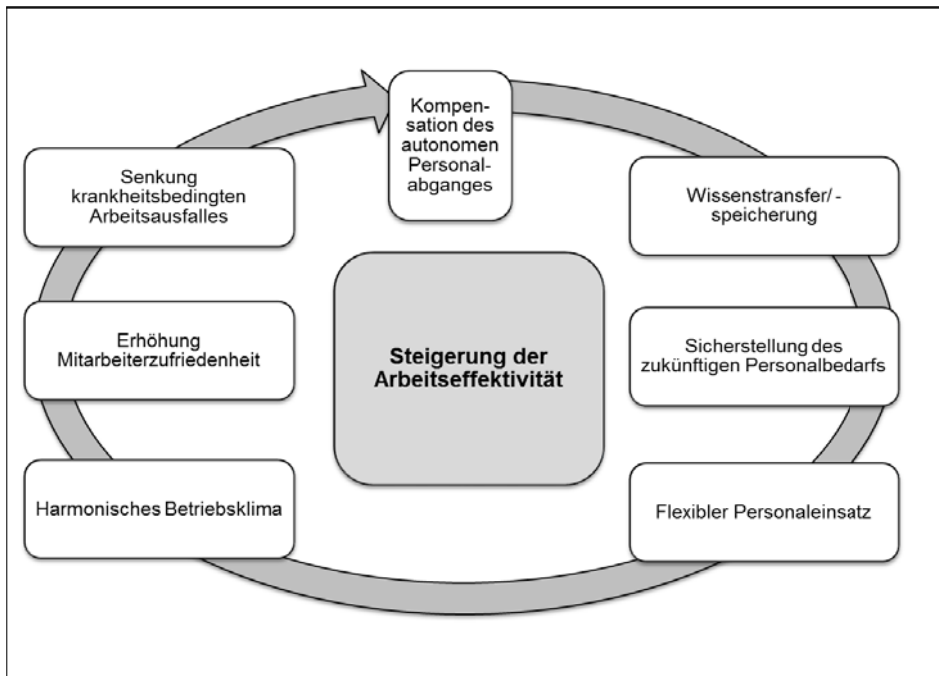


Abbildung 6: Strategische Ziele eines Personalentwicklungskonzepts

Mit dem vorliegenden Rahmenkonzept zur Personalentwicklung wird eine Lösung angeboten, wie aus den bestehenden Rahmenbedingungen die Struktur, die Qualität und Quantität sowie das soziale Miteinander erhalten beziehungsweise gesteigert werden kann.<sup>56</sup> Der Funktionszyklus ist ein abgestimmtes Verfahren zur Planung, Steuerung und Kontrolle konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen und stellt, bezogen auf gegebene oder zu setzende strategische Ziele die Arbeitsschritte Planung, Entscheidung, Gestaltung und Bewertung der Personalentwicklung sicher.

Die Personalentwicklung ihrerseits ist in folgende Teilschritte zu zerlegen:

<sup>56</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 41 ff.

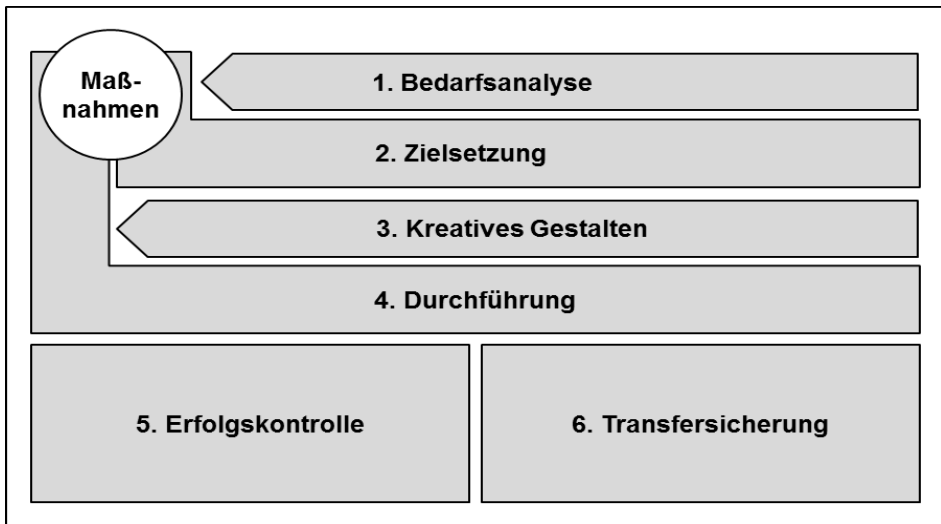


Abbildung 7: Funktionszyklus einer Personalentwicklung

Die Phasen systematischer Personalentwicklung und der Funktionszyklus stellen ein in den einzelnen Abschnitten aufeinander abgestimmtes Verfahren zur Planung, Realisierung, Steuerung und Kontrolle konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen dar. Die Handlungsfelder oder Teilsysteme eines Personalentwicklungssystems umfassen Aufträge und Ressourcen, die die aus den Vorgaben der Personalentwicklung entstehen.

Teilsysteme sind zum Beispiel:

- die Bildung,
- die Förderung und
- die Organisationsentwicklung.<sup>57</sup>

Die Elemente des Funktionszyklus wirken als ganzheitliche Systematik zusammen und bedienen die Interessen zur Zielerreichung einer systematischen Personalentwicklung.

<sup>57</sup> Vgl. hierzu vertiefend: Neuhaus/Ginati/Pauw: Schlüssel zur Organisationsentwicklung – Zur Bedeutung der Kommunikation bei der Implementierung eines Produktionssystems, Industrial Engineering, Heft 1, 2011, S. 10 ff.

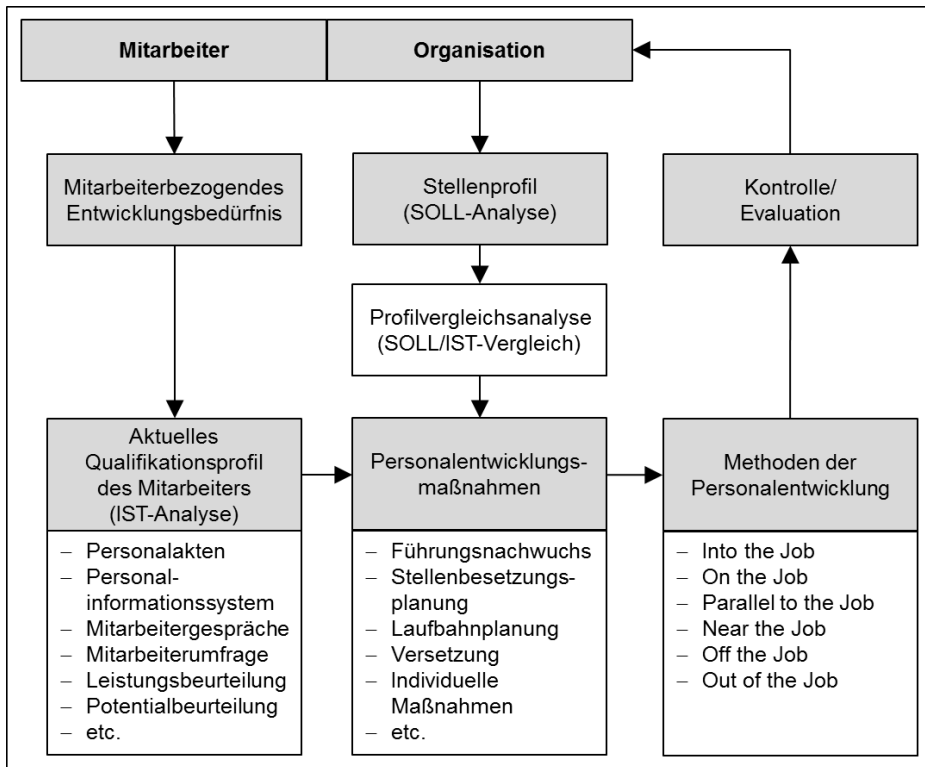


Abbildung 8: Grundelemente einer Personalentwicklungskonzeption

Mit Abbildung 8 wird ein grober Überblick über die einzelnen Bausteine einer Personalentwicklung und deren zusammenwirken veranschaulicht. Die Mitarbeiterbedürfnisse müssen mit den organisatorischen Zielstellungen in Übereinstimmung gebracht werden. Hierzu kann eine Profilvergleichsanalyse durchgeführt werden. Um das aktuelle Qualifizierungsprofil des Mitarbeiters zu festigen beziehungsweise weiter auszubauen werden individuelle Entwicklungsmaßnahmen vereinbart. Diese werden durch die jeweiligen Methoden umgesetzt. Im Anschluss hieran erfolgt eine Kontrolle beziehungsweise eine Evaluation der durchgeführten Maßnahmen.

### 2.5.3 Exkurs: die Ältere Belegschaft als Know-how-Träger

Ausgehend von der Entwicklung des derzeitigen demographischen Wandels und dem damit zu erwartenden Facharbeitermangels sowohl in Unternehmen der Wirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung bekommt die Personalentwicklung einen immer höheren Stellenwert in der strategischen Planung.<sup>58</sup>

- Welche präventiven und aktiven Anstrengungen müssen in der Arbeitswelt umgesetzt werden, damit das Potenzial der älteren Belegschaft künftig erhalten und ausgebaut werden kann?
- Wie können junge Arbeitnehmer gefördert werden, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden?

Die Beantwortung dieser Fragen stellen grundlegende Aspekte einer erfolgreichen Personalentwicklung dar. Erklärtes Ziel ist es, innovative und wirksame **Gestaltungselemente** für eine Verlängerung der Beschäftigungsdauer und die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Unternehmen zu entwickeln und zu erproben sowie neue Potenziale zu erschließen. Die ältere Belegschaft einer Unternehmung erbringt dennoch die gleiche Leistung wie die jüngere, obwohl die Leistungsvoraussetzungen unterschiedlich sind. Diese Erkenntnisse sind bei der Gestaltung des Arbeitsumfeldes genauso zu beachten, wie bei der Personalführung und Personalentwicklung. Die Personalentwicklungsmaßnahmen sind hierbei stärker zwischen **karriereorientierten** und **kompetenzorientierten Maßnahmen** zu differenzieren.

## 2.6 Ermittlung Personalbestand und Personalbedarf

Eine sinnvolle Personalentwicklung muss sich immer an den jeweiligen Bedingungen vor Ort orientieren.<sup>59</sup> Basis für eine systematische und strategisch orientierte Personalentwicklung bilden aus diesem Grund differenzierte und sys-

---

<sup>58</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 41 ff.

<sup>59</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 119 ff.

tematisch erhobene Daten über den gegenwärtigen sowie zukünftigen **Personalbestand** in quantitativer und qualitativer Hinsicht.<sup>60</sup> Eine solche **Bestandsanalyse** ist ihrerseits die Grundlage für die notwendige Feststellung, welcher Personal-Soll-Bestand in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu welchen Zeitpunkten beziehungsweise für welchen Zeitraum erforderlich ist, um die gegenwärtigen als auch zukünftigen Aufgaben zu erfüllen.

- Der **qualitative Personalbedarf** wird mit dem jeweiligen Stellen-Anforderungsprofil ausgedrückt, mit dem erfasst wird, welche Soll-Qualifikationen – zur Erfüllung der mit der jeweiligen Stelle verbundenen Aufgabenstellung und Arbeitssituation – erforderlich sind.
- Der **quantitative Personalbedarf** wird durch die Festlegung der finanziellen Ressourcen vorgegeben. Dabei muss die Unternehmensleitung ein tragfähiges Stellenkonzept (Personalbedarfsplanung) vorgeben, welches verbindlich umzusetzen ist.<sup>61</sup>

Die Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein integraler Bestandteil der Personalentwicklung und nimmt bei allen personalwirtschaftlichen Maßnahmen einen hohen Stellenwert ein. Die damit verbundene Zielsetzung, eine **Gleichstellung** von Frauen und Männern im beruflichen Alltag zu erreichen, bedarf weiterer Anstrengungen. Dabei ist insbesondere auf die **Verainbarkeit von Familie und Beruf** zu achten.<sup>62</sup> Die Gewährleistung einer Chancengleichheit erfordert neben dem Gender Mainstreaming die Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen. Für die Ermittlung des **qualitativen Mitarbeiterbedarfes** ist die Frage zu stellen: Wie viel Personal wird für die

---

<sup>60</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 41 ff.

<sup>61</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 50 ff.

<sup>62</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Haunschild/Vedder: Grenzziehungen und Balance zwischen Privatleben und Job in der IT-Wissensarbeit, Personal quarterly, Heft 3, 2012, S. 42 ff.

Erfüllung der Aufgabe benötigt? Bei dessen Berechnung geht man von unterschiedlichen **Personalbedarfsarten** aus:

<p>– <b>Bruttopersonalbedarf</b></p> <p>Dies umfasst die benötigten Leistungsstunden sowie alle anderen Arbeitszeiten, wie zum Beispiel Pausenzeiten oder Rüstzeiten.</p>
<p>– <b>Nettopersonalbedarf</b></p> <p>Hierbei werden die benötigten Leistungsstunden betrachtet.</p>
<p>– <b>Ersatzbedarf</b></p> <p>Dies ist eine durch die ausscheidenden Mitarbeiter verursachter Bedarf</p>
<p>– <b>Zusatzbedarf</b></p> <p>Hierunter versteht man einen, gegenüber dem derzeitigen Bedarf hinausgehenden, zeitlich befristeten oder unbefristeten Bedarf</p>
<p>– <b>Reservebedarf</b></p> <p>Ist für Situationen, bei denen Engpässe entstehen können, ein bereitgehaltenes Stammpersonal.</p>

Der **Personal-Ersatzbedarf** ergibt sich aufgrund autonomer und indizierter Personalabgänge infolge von zum Beispiel Kündigung, Ruhestand, Freistellung, Mutterschaft- und Erziehungszeit, etc. Diese Mitarbeiter sind, soweit es für die Aufgaben zur Erledigung der betrieblichen Leistung notwendig ist, zu ersetzen. Der **Personal-Zusatzbedarf** kann zum Beispiel ein Ergebnis der Produktionserweiterung einer Unternehmung sein, die durch das aktuell vorhandene Personal nicht abgedeckt werden kann. Die quantitative Personalbedarfsermittlung lässt sich wie folgt ermitteln:<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 50 ff.

$$\text{aktueller Personalbestand} - \text{Abgänge} + \text{Zugänge} + \text{Zusatzbedarf} \\ = \text{Personal-Gesamtbedarf}$$

Ein bedeutsames Analyseinstrument des **qualitativen Personalbedarfs**<sup>64</sup> ist die Stellenbeschreibung. In dieser sind die qualitativen Anforderungen an den Stelleninhaber beschrieben, die Fähigkeiten und Kenntnisse, über die ein Mitarbeiter bei seinem Einsatz verfügen soll. Somit beschreiben die qualitativen Kriterien die Anforderungsarten an den Stelleninhaber beziehungsweise spiegeln bei Aufgabenwahrnehmung das Leistungsvermögen eines Mitarbeiters wieder.

Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter sind ein wichtiger Unternehmensfaktor für den Erfolg der Gesamtunternehmung. Hierzu leistet sowohl die quantitative als auch die qualitative Personalbedarfsplanung die Grundvoraussetzung. Da die quantitativen Bedarfe durch **Erfahrungswerte** errechnet werden können, bedarf es bei den qualitativen Bedarfen detaillierte Anforderungs- und Qualifikationsprofile. Die qualitative Personalentwicklungsplanung ist ein bedeutender Teilaspekt der **Personalplanung**.<sup>65</sup> Mit dem Ziel, die Mitarbeiter rechtzeitig auf die sich ändernden Anforderungen vorzubereiten sowie die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu planen und zu fördern, hat sie eine bedeutende Rolle bei der Mitarbeitermotivation inne.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. hierzu auch: Rottmann: Personalbedarfsermittlung im Bundesbereich – Erfahrungen in der Bundesnetzagentur, *Industrial Engineering*, Heft 1, 2011, S. 28 ff.

<sup>65</sup> Vgl. hierzu auch: Rottmann: Personalbedarfsermittlung im Bundesbereich – Erfahrungen in der Bundesnetzagentur, *Industrial Engineering*, Heft 1, 2011, S. 28 ff.

<sup>66</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Gertz: Motivation oder Manipulation?, *Personalwirtschaft*, Heft 4, 2012, S. 34 ff.



## 2.7 Systematische Ansätze einer Personalentwicklung

Durch neue Trends in der Betriebswirtschaftslehre wird dem Humankapital eine größere Bedeutung zugeschrieben.<sup>67</sup> Fachkräfte bilden immer mehr eine wesentliche Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum und Beschäftigung in einer Region. Mit dem Wandel hin zu einer wissensintensiven Produktion in der gewerblichen Wirtschaft und im Dienstleistungsbereich bilden sie einen entscheidenden Produktionsfaktor.

Der Mensch im Unternehmen steht immer mehr im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Bemühungen. Die Optimierung des Produktionsfaktors Mensch lässt Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu.

Der Mensch wird im **Human-Ressource-Management Ansatz** als ein wichtiger Erfolgsfaktor angesehen.<sup>68</sup> Er muss geführt, motiviert und entwickelt werden, so dass er direkt zum Erreichen der Unternehmensziele respektive dass er zur Gewinnmaximierung beiträgt. Durch den sich anbahnenden Fachkräftemangel sind Unternehmen gezwungen zu handeln.<sup>69</sup> Die grundlegenden Instrumente

---

<sup>67</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Güntürkün/Haumann/Koch/Lukasczyk: Ein monetärer Ansatz zur ganzheitlichen Erfassung des Employer Brandings, *Personal quarterly*, Heft 4, 2012, S. 40 ff.; Huf: Fluktuation und Retention – Mitarbeiter im Unternehmen halten, *Personal quarterly*, Heft 4, 2012, S. 46 ff.

<sup>68</sup> Für den Spezialfall einer IT-unterstützten Implementierung von HR-Prozessen vgl. hierzu auch: Kellermeyer/Klausch: Alles im Fluss, *Personalwirtschaft*, Heft 3, 2012, S. 31 ff.; Jochmann/Schawilye/Schmidt: Nice to have oder unabdingbares Element nachhaltiger Personalarbeit?, *Personalführung*, Heft 1, 2012, S. 26 ff.

<sup>69</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Hoeppe/Lau: Keine Experimente! Nachhaltigkeit durch strategische Personalplanung, *Personalführung*, Heft 3, 2012, S. 48 ff.; Windelband/Söttl: Fakten zum vermeintlichen Fachkräftemangel – Argumente für eine differenzierte Betrachtung, *Personalführung*, Heft 11, S. 2011, S. 30 ff.

und Methoden der Fachkräftesicherung<sup>70</sup> lassen sich in drei große Kategorien einteilen:

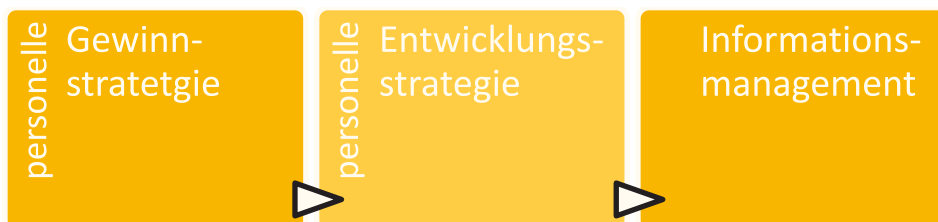


Abbildung 9: Personelle Gewinnstrategien

Bei der **personellen Gewinnstrategie** wird Fachpersonal sowohl intern als auch extern rekrutiert. Bei dieser Kategorie geht man davon aus, dass die jeweilige Fachkraft auf dem Arbeitsmarkt vorhanden ist. In der zweiten Kategorie werden **personelle Entwicklungsstrategien** betrachtet.<sup>71</sup> Durch kontinuierliche Qualifizierungsmaßnahmen kann der Fachkräftebedarf innerhalb des Unternehmens zum Teil abgesichert werden. Die letzte Kategorie stellt das **Informationsmanagement** dar. Hierbei liegt die Wichtigkeit in der Informationsvermittlung und in der Informationsverbreitung, beziehungsweise im Impression-Management.

Die Motivation des Mitarbeiters spielt eine entscheidende Rolle in der betrieblichen Fachkräftesicherung.<sup>72</sup> Jeder Mitarbeiter hat Bedürfnisse, beziehungsweise Motive und Ziele, die er erreichen will. Man muss speziell auf den Mitarbeiter eingehen und ihn bei der Erreichung und Sicherstellung seiner jeweiligen **Bedürfnisse** unterstützen. Ein demotivierter Arbeitnehmer hat kein Bestreben

---

<sup>70</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Baderschneider: Fachkräftesicherung durch Qualifizierungsberatung, Personalführung, Heft 12, 2011, S. 42 ff.

<sup>71</sup> Vgl. hierzu vertiefend: Großholz/Richter/Voigt/Wagner/Schmickler: Richtig flexibel – Anforderungen an innovative Personaleinsatzstrategien in KMU, Personal quarterly, Heft 1, 2012, S. 6 ff.

<sup>72</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 361 ff.

sich weiter zu entwickeln. Im Gegenteil, er verharrt in seinen festen Strukturen und wird kontraproduktiv. Durch das mangelnde Interesse am Betriebserfolg, nimmt er vorrangig die Position eines „Trittbrettfahrers“ ein. Dieses Phänomen ist besonders für klein- und mittelständische Unternehmen gefährlich, da sie nicht über **Größenvorteile** verfügen. Um die Relationen darzustellen, wird im Folgenden eine stark vereinfachte Übersicht vorgestellt.

<b>Vergleich Großunternehmen und KMU bei Mitarbeiterausfall</b>		
	<b>Großunternehmen</b>	<b>KMU</b>
Anzahl Maschinen	100	1
Anzahl Maschinenführer	100	1
Ausfall Maschinenführer	1	1
Produktionsauslastung	99%	0%

Aus dieser Gegenüberstellung wird deutlich, dass der Produktionsfaktor Mensch umso bedeutender wird, je kleiner das Unternehmen ist. Durch den Einsatz verschiedener Instrumente wie Arbeitszeitmodelle<sup>73</sup>, Personalentwicklung und flexible Entlohnungsmodelle wird individuell auf den Arbeitnehmer eingegangen und dessen Motivation erhöht.<sup>74</sup>

In vielen Branchen kommt es zu einer Verknappung beim Angebot von Fachkräften. Voraussetzung für betriebliche Veränderungen ist eine Analyse der Ist-Situation mittels einer detaillierten Darstellung der Prozesse.<sup>75</sup> Ziel einer sol-

---

<sup>73</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Hellert/Philipp: Klar und transparent, Personalwirtschaft, Heft 3, 2012, S. 28 ff.; Großholz/Richter/Voigt/Wagner/Schmickler: Richtig flexibel – Anforderungen an innovative Personaleinsatzstrategien in KMU, Personal quarterly, Heft 1, 2012, S. 6 ff.

<sup>74</sup> Vgl. hierzu auch: Stern: Ziele setzen ist nicht schwer, Anreize dagegen sehr, Personalwirtschaft, Heft 4, 2012, S. 41 ff.

<sup>75</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Steinhaus/Krüger: Konfliktmanagement bei Betriebsänderungen – Mitbestimmung konstruktiv gestalten, Personal quarterly, Heft 4, 2012, S. 32 ff.

chen **Prozessanalyse** ist die Optimierung betriebsinterner Ablaufprozesse. Für eine Prozessanalyse sind die bestehenden Arbeits- und Produktionsschritte zu analysieren, um sie optimal auszugestalten. Bei einer Analyse werden alle **Aktivitäten** oder **Tätigkeiten** in einer zeitlichen oder logischen Reihenfolge festgehalten. Der Gesamtprozess besteht aus Teilprozessen, die sich in Schritte und Aktivitäten gliedern. Die systematische Darstellung der Betriebsprozesse eignet sich als Ausgangsbasis für die Implementierung verschiedener personeller Strategien.<sup>76</sup> Es können durch die Prozessanalyse verborgene Ressourcen und neue Betrachtungsweisen offen gelegt werden. Die Vorteile für den Unternehmer liegen auf der Hand. Er optimiert seinen Betriebsablauf, was im Idealfall zu einer Kostenreduktion führen kann und profitiert durch die gemeinsame Neugestaltung vom Know-how seiner Mitarbeiter. Es ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) im Betrieb voranzutreiben, um nicht auf das alte Niveau zurück zu fallen.

## 2.8 Motivationspotenzial

Voraussetzung jeglicher Personalentwicklung ist Motivation. Mitarbeiter zu motivieren heißt, deren Bedürfnisse zu entschlüsseln und zu berücksichtigen und sie mit dem Unternehmen in Einklang zu bringen. Weiche Faktoren (Soft-Skills) nehmen im Vergleich zu den harten Faktoren (Hard-Skills) eine immer wichtigere Rolle ein. An erster Stelle als Motivator rangiert der Wunsch, sich die Arbeit flexibel einzuteilen, sich weiterzuentwickeln und mehr Zeit für Freizeit und Familie<sup>77</sup> zu haben.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Meifert (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen, Berlin 2010, S. 77 ff.

<sup>77</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Benikowski/Klatt/Laxa/Schabbing: Familienorientierte Zeitarbeit als Instrument innovativer Personalpolitik, Personal quarterly, Heft 1, 2012, S. 14 ff.

<sup>78</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Gertz: Motivation oder Manipulation?, Personalwirtschaft, Heft 4, 2012, S. 34 ff.

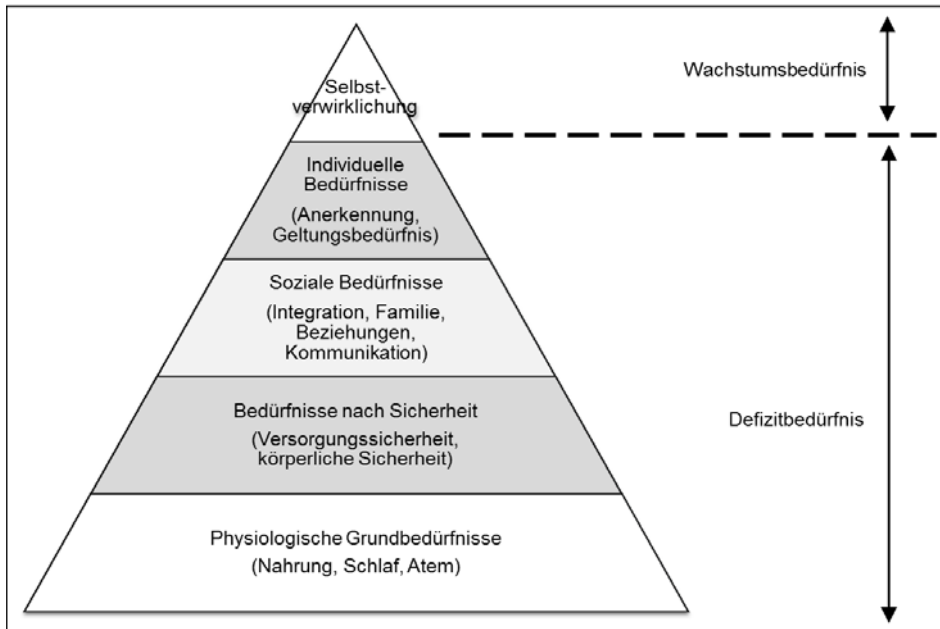


Abbildung 10: Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow

Das bedeutet, dass die **intrinsische Motivation** einen höheren Stellenwert als die extrinsische einnimmt.<sup>79</sup> Diese beiden Formen der Motivation sind immer im Zusammenhang zu betrachten. Es reicht nicht aus intrinsisch zu motivieren, denn nach der maslowschen Bedürfnishierarchie stellt das Sicherheitsbedürfnis ein Grundbedürfnis dar. Wenn dies nicht befriedigt ist, erzielt die intrinsische Motivation keine Wirkung.<sup>80</sup>

Es ist ein ausgewogenes Verhältnis beider Motivationsarten von Nöten. Nach der maslowschen Bedürfnispyramide sind folgende Alternativen am Arbeitsplatz zu betrachten:

<sup>79</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Kube/Maré/Puppe: The Currency of Reciprocity – Gift Exchange in the Workplace, American Economic Review 2012, 102(4), S. 1664 ff.

<sup>80</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Fietze/Matiaske/Tobsch: Nutzung und Intensität der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, Personal quarterly, Heft 3, 2012, S. 34 ff.



Abbildung 11: Motivationsarten

Wenn die Bedürfnisse nach Sicherheit und Sozialleben befriedigt sind, strebt der Mitarbeiter die individualen Bedürfnisse bis hin zur Selbstverwirklichung an.

## 2.9 Leistungsbewertungen als Motivator

Die Beurteilung der Mitarbeiter nach Leistung kann in verschiedener Art und Weise erfolgen. Eine Methode ist ein aufrichtiges Feedback. Diese Art von Rückkopplung sollte regelmäßig stattfinden. Unternehmen reagieren schnell, wenn festgestellt wird, dass Mitarbeiter hinter den Erwartungen liegen. Hier müssen verschiedene Maßnahmen eingeleitet werden, die das Defizit beseitigen. In Form von zum Beispiel:

- Umschulung,
- Versetzung und/oder
- Weiterbildung,

müssen leistungsschwache Mitarbeiter zu Veränderungen gezwungen werden, da sie sonst für den Betrieb nicht mehr tragbar sind. Es müssen die Folgen der schwachen Leistung deutlich gemacht werden, damit alle Mitarbeiter erkennen, wie wichtig die Einhaltung der Zielvorgaben ist. Wenn die Leistung der Mitarbei-

ter die Erwartungen erfüllt, beziehungsweise sogar übertrifft, muss dies durch eine sichtbare Belohnung verdeutlicht werden. Es müssen die jeweiligen Vergütungssysteme<sup>81</sup> so gestaltet werden, dass sie eine echte Motivation für den Mitarbeiter darstellen.<sup>82</sup> Es gibt drei **Motivationsansätze**, die untereinander kombinierbar sind.<sup>83</sup>



**Abbildung 12: Motivationsansätze**

<sup>81</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 311 ff.

<sup>82</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Gertz: Motivation oder Manipulation?, Personalwirtschaft, Heft 4, 2012, S. 34 ff.; Stern: Ziele setzen ist nicht schwer, Anreize dagegen sehr, Personalwirtschaft, Heft 4, 2012, S. 41 ff.

<sup>83</sup> Vgl. hierzu auch: Eyer: Demografie und Vergütung – ein Zukunftsthema für Industrial Engineering und Human Resources, Industrial Engineering, Heft 2, 2012, S. 22 ff.

## 2.10 Aufbau einer Personalentwicklungsmaßnahme

Eine Personalentwicklungsmaßnahme kann in verschiedenen Formen durchgeführt werden. Dabei ist die **Bedarfsanalyse** Voraussetzung einer Personalentwicklung. Sie ist das Bindeglied zwischen Unternehmensstrategie und Qualifizierung, wobei Zielvorgaben abgeleitet werden.<sup>84</sup>



Abbildung 13: Erfassung der Zielvorgaben

Die Bedarfsanalyse lässt sich in 3 Schritte aufteilen:

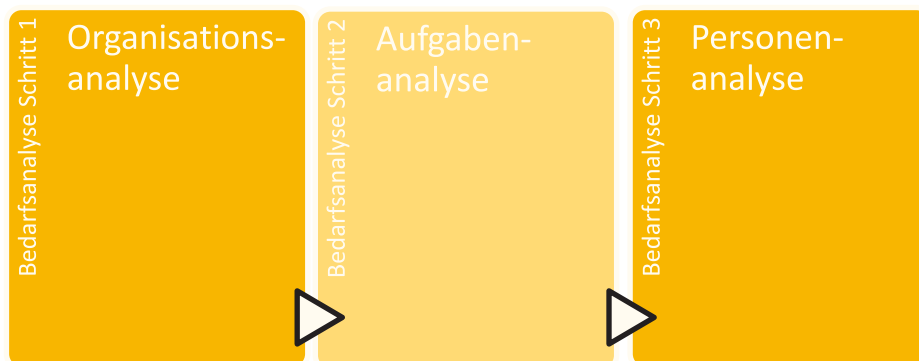


Abbildung 14: Bedarfsanalyse

---

<sup>84</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Meifert (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen, Berlin 2010, S. 77 ff.



Die **Organisationsanalyse** wird im Zusammenhang mit den strategischen Unternehmenszielen und den unternehmensspezifischen personellen Bedingungen ermittelt. Desweiteren muss der Personalentwicklungsprozess an die Lernkultur des Unternehmens angepasst werden.<sup>85</sup> Wenn dies nicht gegeben ist, kann es zu einer fehlenden Akzeptanz und zu fehlender Unterstützung seitens der Führungskräfte und der Mitarbeiter führen.<sup>86</sup>

Eine **Aufgabenanalyse** ist eine wichtige Vorbedingung des Organisierens. Denn nur durch die Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben kann die Gesamtstruktur der Unternehmung gebildet werden. Erst wenn das Gefüge der Einzelaufgaben durch eine eingehende Analyse restlos aufgedeckt worden ist, kann die eigentliche Arbeit des Organisierens beginnen. Die Aufgabenanalyse ist nicht mit der Bestimmung der ersten Teilaufgabe aus der Gesamtaufgabe beendet, sondern jede Teilaufgabe besitzt weitere Teilaufgaben.



Die **Aufgabenanalyse** ermittelt unter anderem die personellen Anforderungen. Sie ergeben sich aus den strategischen Zielen des Unternehmens.<sup>87</sup> Durch die Ergebnisse der Aufgabenanalyse wird der Personalentwicklungsprozess gestaltet.

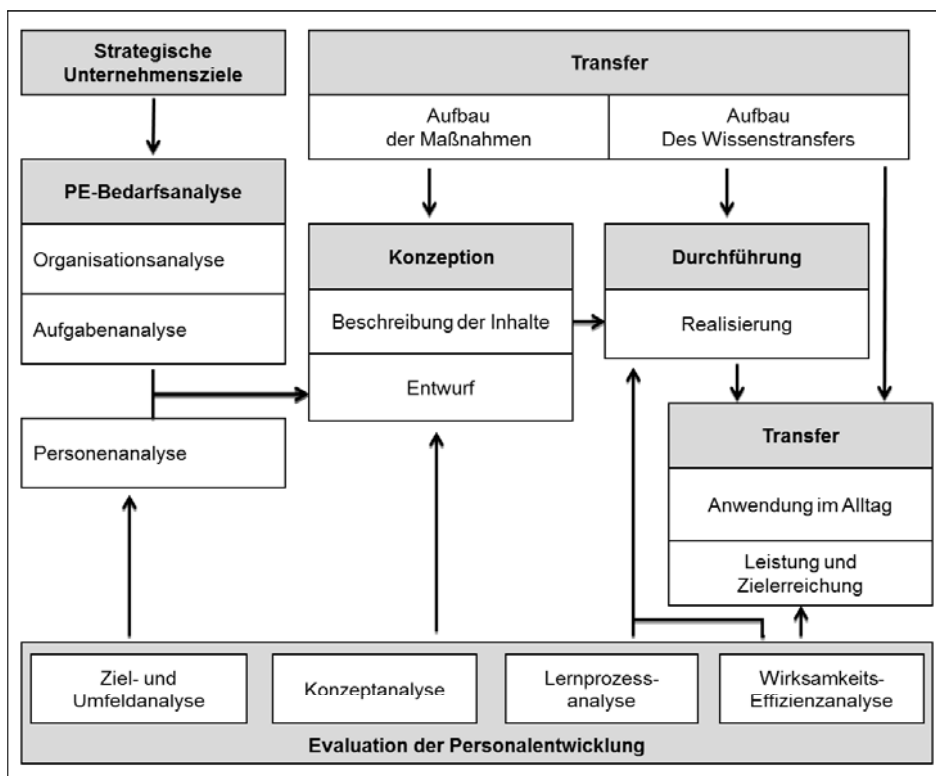
Das Leistungs- und Verhaltensdefizit sowie mögliche Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter werden durch die **Personalanalyse** ermittelt.

---

<sup>85</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Steinberg/Büttgen: Der Einfluss nationaler Spezifika auf die internationale Employer-Brand-Positionierung, Personal quarterly, Heft 3, 2012, S. 23 ff.

<sup>86</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 387 ff.

<sup>87</sup> Vgl. hierzu auch: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011, S. 41 ff.

Abbildung 15: Prozessmodell der Personalentwicklung<sup>88</sup>

<sup>88</sup> Vgl. Übersicht, abgewandelt aus: Ryschka: Praxishandbuch Personalentwicklung- Instrumente, Konzepte, Beispiele, 2. Auflage, Berlin/New York 2008, S. 23 ff.

Dieser festgestellte **Personalentwicklungs-Qualifizierungsbedarf** führt zu einer genauen Beschreibung der Lehr- und Lernziele einer Personalentwicklungsmaßnahme. Sie umfassen:

<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Simulative Techniken</b> • Rollenspiele, Planspiele, etc.
<input type="checkbox"/>	<b>Feedback-Techniken</b> • 360° Feedback, 520° Feedback, etc.
<input type="checkbox"/>	<b>Verhaltensmodellierungstechniken</b> • Aufbau neuer Verhaltensweisen
<input type="checkbox"/>	<b>Kognitive Techniken</b> • Verbales Training, Lernhilfen
<input type="checkbox"/>	<b>Erlebnisorientierte Techniken</b> • Übungen in Trainingsgruppen
<input type="checkbox"/>	<b>Präsentationstechniken</b> • Techniken zur Informationsvermittlung
<input type="checkbox"/>	<b>Fallarbeitsstechniken</b> • Strukturierte Bearbeitung von konkreten Problemen
<input type="checkbox"/>	<b>Moderationstechniken</b> • Koordination/Steuerung von Aktivitäten in Arbeitsgruppen

**Abbildung 16: Beispielhafte Maßnahmen einer Personalentwicklung**

Die Evaluation umfasst alle Aktivitäten zur Erfolgskontrolle der initiierten Maßnahmen. Sie bewertet die inhaltliche und didaktische Konzeption, die Durchführung sowie die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Programmes. Eine Evaluation kann in 2 Ansätzen unterschieden werden:

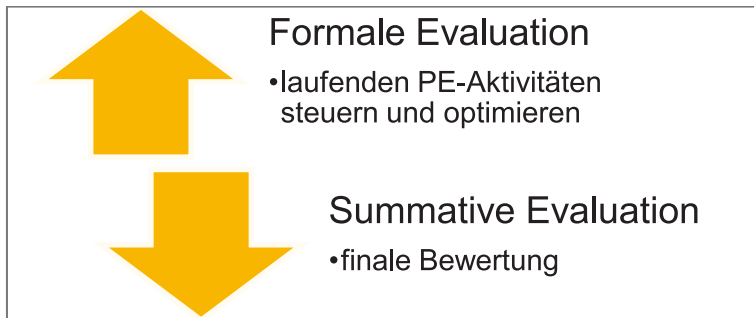


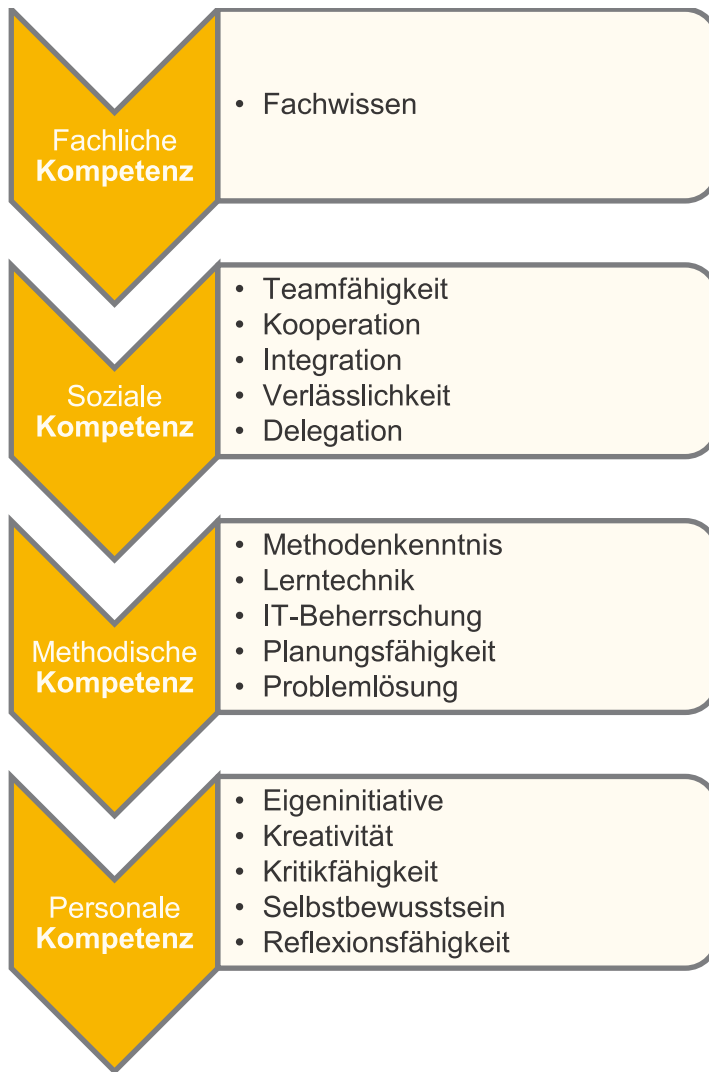
Abbildung 17: Arten der Evaluation

## 2.11 Kompetenzsteigerungen durch Personalentwicklung

Die Qualifizierungsbedarfe knüpfen an die individuellen Kompetenzfähigkeiten und -fertigkeiten an. Kompetenzen werden verwendet, um die Minimalanforderungen einer Position beziehungsweise einer Stelle zu definieren. Sie können auch das Verhalten von Positions- beziehungsweise Stelleninhabern mit übertragender Leistung beschreiben. Oder sie werden eingesetzt, um effektives Verhalten von ineffektivem Verhalten abzugrenzen. Im Allgemeinen versteht man unter Kompetenz die Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten oder ein anderes Merkmal für eine hohe Leistungserbringung.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. hierzu vertiefend auch: Meifert (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen, Berlin 2010, S. 145 ff.



**Abbildung 18: Kompetenzarten**

Diese vier Kompetenzarten sind Ansatzfelder für die Personalentwicklung. Diese Kompetenzen sind je nach Branche unterschiedlich gewichtet. So ist zum Beispiel im Dienstleistungsbereich die soziale Kompetenz eine der wichtigsten Anforderungen an den Mitarbeiter. Der direkte Kundenkontakt macht dies erforderlich. Im produzierenden Gewerbe hingegen nimmt die fachliche Kompetenz einen höheren Stellenwert bei der Mitarbeiterqualifizierung ein. Als Grund ist das benötigte Fachwissen für die Entwicklung und Herstellung von

Produkten zu nennen. Der direkte Kundenkontakt sowie die Interaktion mit den Konsumenten stehen bei dieser Betrachtungsweise im Hintergrund.

Systematische Personalentwicklung  
18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen  
Personalentwicklungskonzepts  
Wien, A.; Franzke, N.  
2013, XVI, 190 S. 58 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-01075-1