

PERSONALENTWICKLUNG

**- GRUNDLAGEN UND PRAKTISCHE UMSETZUNG IM
 UNTERNEHMEN -**

A. Einführung in die Personalentwicklung [PE]

Definition: PE ist eine systematisch vorbereitete, durchgeführte und kontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten des Mitarbeiters in idealerweise Abstimmung mit seinen Erwartungen unter besonderer Berücksichtigung der Veränderung der Arbeitsplätze und Tätigkeiten.

Einordnung:

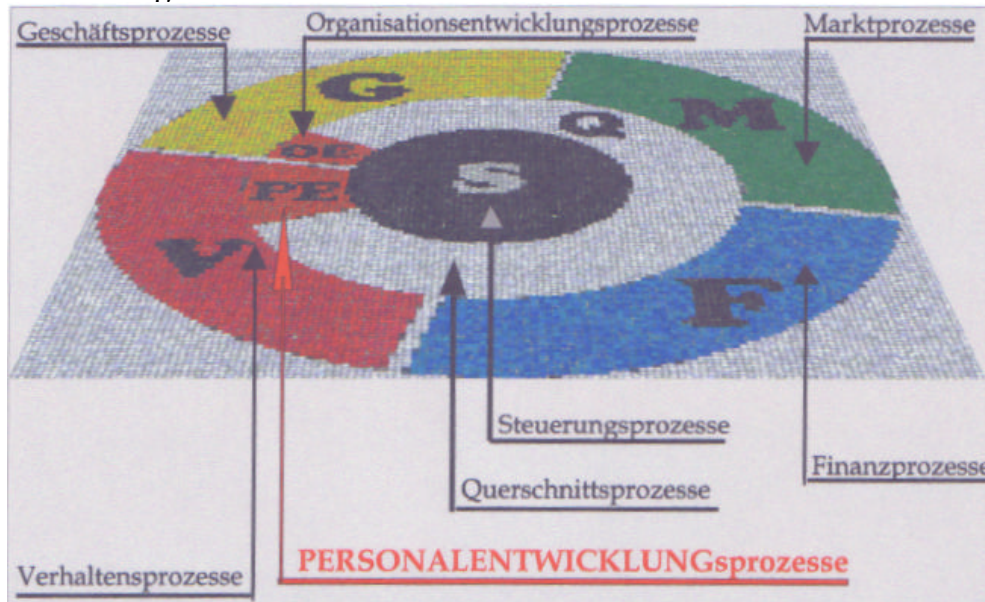


Abb. 1: PE im System Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

Träger: Unternehmensleitung, Vorgesetzte, Betriebsrat, Mitarbeiter, Personalabteilung
 → PE ist Aufgabe durch alle Unternehmensbereiche hindurch, ein Querschnittsprozess

Bedeutungszuwachs: 69% der Betriebe rechnen mit steigendem PE-Bedarf

Schwierigkeit: Messbarkeit des Bedarfs und des Erfolgs (hängt von vielen internen und externen Faktoren ab, sehr aufwendig); Koordination (der vielen Träger)

B. Determinanten ein erfolgreichen PE: Der Weg

1. PE im Unternehmensverbund

a. Zusammenspiel: Strategie u. Personalentwicklung

Abstimmung der operativen Ziele der PE auf die strategischen Unternehmensziele; Feedback der PE über Umsetzbarkeit

b. Zusammenspiel: Personalentwicklung u.

Unternehmensentwicklung

Einklang der PE mit der Organisationsentwicklung, mit dem Entgeltmanagement etc.

c. Zusammenspiel: Personalabteilung u. Personalentwicklung

Wissen aus der Personalabteilung über Motivation, Führung etc. für PE nutzbar machen; Feedback der PE an die Personalabteilung über Trainingserfahrung

2. Trainingsgestaltung

a. Vorbereitung: Aufgabenanalyse, Potentialanalyse, Entwicklungsgespräch

b. Trainingsunterscheidung nach:

- Arbeitsplatzbezogenheit (training on – off the job)
- Form (aktives/passives, Einzel-/Gruppen-, internes/externes Training)

- Zielrichtung (Vermittlung von Fach-, Sozial-, Methoden-, Führungskompetenz)

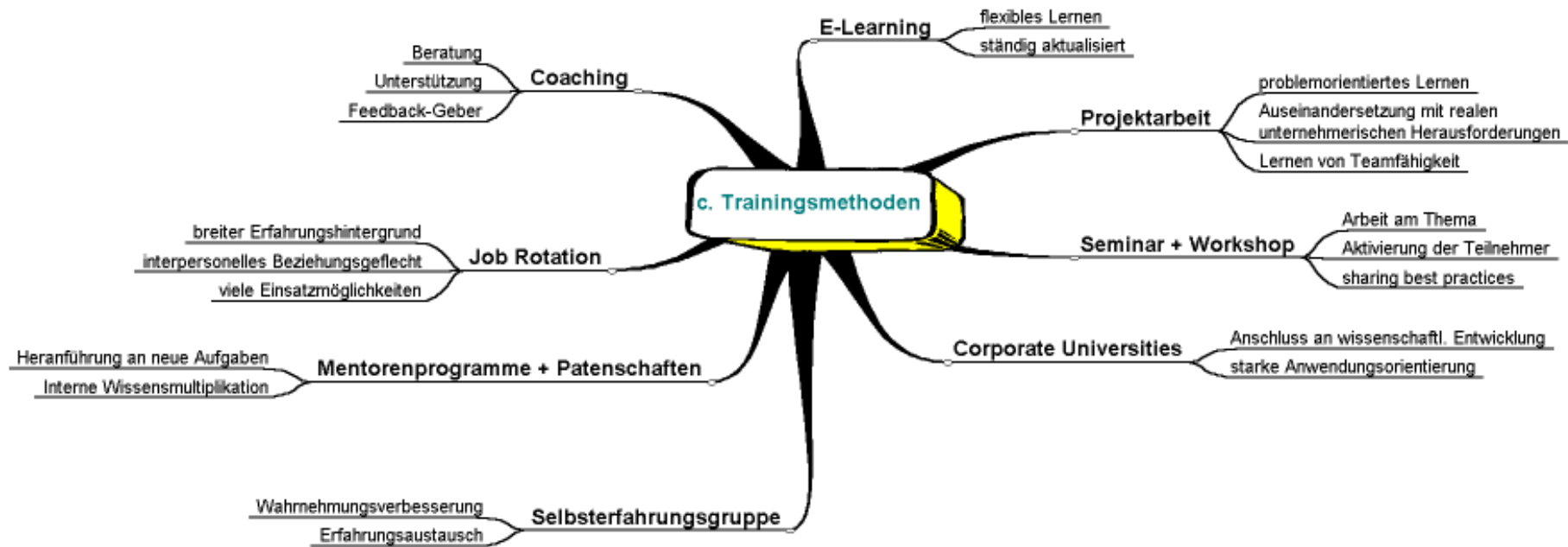


Abb. 2: Trainingsmethoden der PE

Quelle: eigene Darstellung

C. Determinanten einer erfolgreichen PE: Das Ziel

→ PE ist Partner bei der Strategieumsetzung auf der Personalseite

- Steigerung der Veränderungsbereitschaft und Imitationsschutz

1. Mögliche strategische Ziele:

- Gewinnung von Nachwuchskräften aus den eigenen Reihen und größere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt
- Sicherung des notwendigen Bestandes an Fach- und Führungskräften

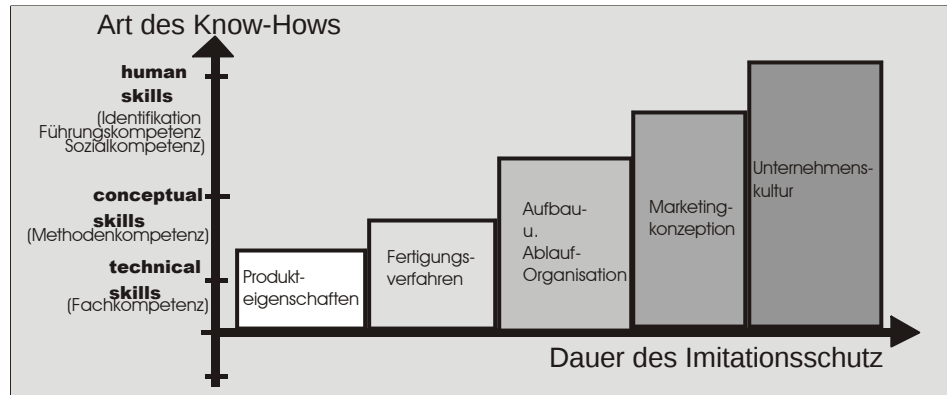


Abb.3: Imitationsschutz unterschiedl. Formen des Know-Hows
 Quelle: eigene Darstellung nach Sattelberger (1995). S. 20.

2. Mögliche Operative Ziele (=Lernziele):

- Kompetenzerweiterung
- Innovationssteigerung
- Bessere Eignung der Mitarbeiter.

3. Messmethoden und Messgrößen:

Zur Messung bieten sich Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen, Beurteilungen, Prüfungen, Tests, das Bildungscontrolling und spezielle Balanced Scorecards an. Mögliche Messgrößen:

- Höhe des Lerntransfers = Übertragung aus dem Lernfeld (Training) in das Funktionsfeld (Arbeitsplatz)
- Lehrqualität (Qualifizierung des Lehrpersonals)
- Veränderung der Zahl an umgesetzten Verbesserungsvorschlägen
- Quote des Führungsnachwuchses aus dem Unternehmen
- Leistungen am Arbeitsplatz

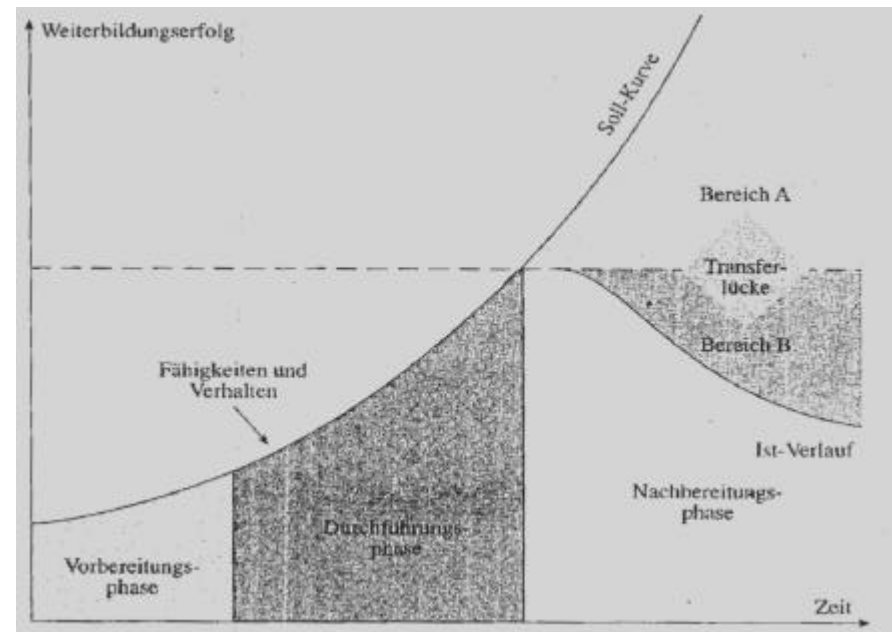


Abb. 4: Modell der Transferlücke

Quelle: Riekhof (2002). S. 71.

Das Modell der Lerntransferlücke zeigt, wann Transferhemmnisse den Erfolg bremsen. Durch die Verknüpfung von Lerninhalten mit der Arbeit (Bereich B) und selbstorganisiertes Weiterlernen (Bereich A) kann die Transferlücke geschlossen werden. Dafür bieten sich verschiedene Strategien vor, während und nach dem Training an.

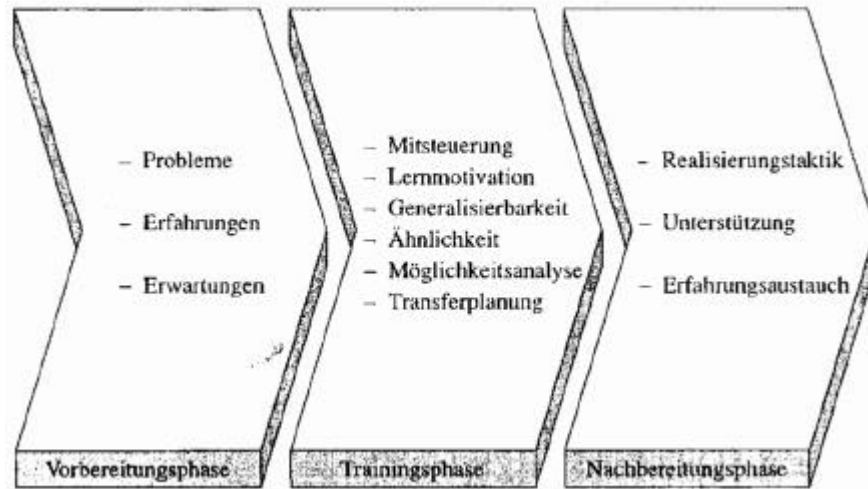


Abb. 5: Zwölf Strategien des Lerntransfers

Quelle: Riekhof (2002). S. 72.

Literatur:

- Riekhof, H.-C. (2002). Strategien der Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler.
- Mentzel, W. (2001). Personalentwicklung. München: Deutscher Taschenbuch.
- Brinkmann, R.-D. (1999). Techniken der Personalentwicklung. Heidelberg: Sauer.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>