

Betriebs- wirtschaftslehre

Personal

Personalentwicklung

Prof. Dr. Christiana Nicolai, Frankfurt

Die Personalentwicklung ist ein wesentlicher Teil der Zukunftssicherung des Unternehmens. Gleichzeitig ist sie ein bedeutender immaterieller Anreiz für die Mitarbeiter.

1. Vorbemerkung

Eine einmal erworbene Qualifikation reicht heutzutage nicht mehr für das ganze Berufsleben. Die Halbwertszeit des Wissens verkürzt sich stetig und macht lebenslanges Lernen unverzichtbar. Wie Abb. 1 zeigt, veralten berufliches Fachwissen und technisches Wissen (z.B. IT-Kenntnisse) besonders schnell. Um den heutigen beruflichen Anforderungen gerecht zu werden, müssen die Qualifikation deshalb **kontinuierlich den Weiterentwicklungen angepasst** werden.

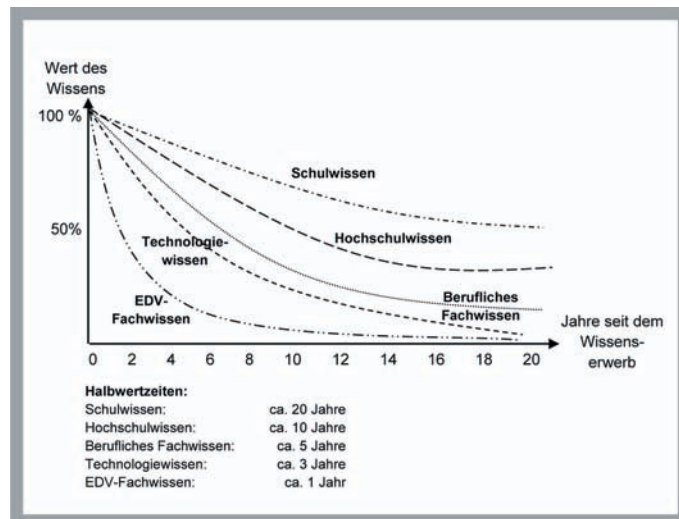


Abb. 1: Halbwertszeit des Wissens (vgl. Hungenberg/Wulf, S. 301)

Potenzial der Mitarbeiter ausschöpfen

Unternehmen können sich nicht mehr darauf verlassen, dass sie ihren qualitativen Personalbedarf am externen Arbeitsmarkt decken können. Deshalb müssen sie das Potenzial ihrer Mitarbeiter entsprechend der derzeitigen und künftigen Anforderungen ausschöpfen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies ist die **wesentliche Aufgabe** der Personalentwicklung.

2. Bereiche der Personalentwicklung

2.1. Begriffsbestimmung

Unter Personalentwicklung versteht man ein systematisches Konzept zur beruflichen Qualifizierung von Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen, um gegenwärtige und künftige Anforderungen zu bewältigen. Ungeplante und zufällige Lernvorgänge gehören nicht dazu.

Die Personalentwicklung ist eine **immaterielle Investition in das Humankapital**. Aufwendungen für die Personalentwicklung dienen der Erzielung künftiger Erträge und/oder der Vermeidung künftiger Aufwendungen. Der Schwerpunkt für die Unternehmen liegt darauf, dass die Qualifikationen für **Schlüsselpositionen** gesichert werden.

Qualifizierung der Mitarbeiter

**Verbesserung
des Leistungspotenzials**

Die Personalentwicklung verbessert das Leistungspotenzial der Mitarbeiter im Hinblick auf die derzeitige und künftige Zielerreichung (vgl. Gmür/Thommen, S. 191) und **berücksichtigt ihre persönlichen Interessen und Bedürfnisse**. Dabei greift sie auf Informationen aus anderen personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen zurück. Sie

- erstreckt sich auf die Erweiterung, Vertiefung und Veränderung bestehender Qualifikationen und/oder die Vermittlung neuer Qualifikationen für derzeitige und künftige Aufgaben,
- konzentriert sich besonders (aber nicht ausschließlich) auf die Schlüsselpositionen im Unternehmen,
- ermittelt, bei welchen Mitarbeitern in welchen Bereichen Förderbedarf besteht,
- stellt fest, welche Mitarbeiter in welchen Bereichen förderungswürdig und förderungsfähig sind,
- bezieht die individuellen Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter mit ein,
- legt die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen fest und
- ist für die systematische Planung, Durchführung und Kontrolle aller Bildungsmaßnahmen zuständig.

Frage 1: Weshalb gewinnt die Personalentwicklung an Bedeutung?

2.2. Bereiche der Personalentwicklung

Drei Bereiche

Es werden drei Bereiche unterschieden (vgl. Mentzel, S. 6 ff.): berufsvorbereitende Personalentwicklung, berufsbegleitende Personalentwicklung und berufsverändernde Personalentwicklung.

2.2.1. Berufsvorbereitende Personalentwicklung

**Grund-
und Fachausbildung**

Die berufsvorbereitende Personalentwicklung umfasst zunächst die Grund- und Fachausbildung. Sie unterliegt den Vorschriften des Berufsbildungsgesetzes (BBiG). In Deutschland erfolgt die Berufsausbildung in der Regel im **dualen System**, das eine staatliche und unternehmensinterne Berufsqualifizierung vorsieht. Die staatliche Ausbildungsinstitution Berufsschule vermittelt grundlegende theoretische Inhalte. Der praktische Teil der Ausbildung erfolgt im Unternehmen. Er wird oft durch theoretische, betriebsinterne Schulungen unterstützt.

Abschlussprüfungen

Art, Umfang, Dauer und Mindestanforderungen der theoretischen und praktischen Berufsausbildung sind ebenso gesetzlich geregelt wie die Abschlussprüfung. Sie muss vor einem Prüfungsausschuss der **zuständigen Kammer** erfolgen. Die bekanntesten sind die Industrie- und Handelskammern sowie die Handwerks- bzw. die Landwirtschaftskammern. Daneben gibt es für freie Berufe weitere Kammern wie die Apotheker-, Rechtsanwalts-, Steuerberater- und Ärztekammern. Für die Abschlussprüfungen bei Ausbildungsberufen in der Seeschifffahrt, der Hauswirtschaft und im öffentlichen Dienst sind ebenfalls eigene Ausschüsse zuständig.

Duale Studiengänge

Der große Bedarf an akademisch ausgebildeten Mitarbeitern nicht nur im Führungskräftebereich – verbunden mit einer praxisorientierten Qualifikation – führte zur Konzeption dualer Studiengänge. Dabei wird die **Idee der dualen Ausbildung auf das Studium übertragen**, indem man den Erwerb von theoretischen Kenntnissen an der Hochschule mit einer Ausbildung im Unternehmen verknüpft. Hochschule und beteiligte Unternehmen stimmen gemeinsam die Inhalte, Abläufe und die Betreuung der Studierenden ab und entwickeln speziell auf die Bedürfnisse der Branche oder des Unternehmens zugeschnittene Studiengänge. Theoriephasen an der Hochschule wechseln sich mit praktischen Studienabschnitten ab.

Anzulernende

Neben der Berufsausbildung und dem dualen Studium zählt die Einarbeitung von Anzulernenden zur berufsvorbereitenden Personalentwicklung. Zu ihr gehören alle Maßnahmen, die dazu führen, dass ein Mitarbeiter innerhalb kurzer Zeit die für seine Stelle notwendige Qualifikation erhält. Meist handelt es sich um eher anspruchslöse Aufgaben.

**Praktikanten
und Volontäre**

Auch Praktika und Volontariate sind Teil der berufsvorbereitenden Personalentwicklung. Sie dienen der Vermittlung **erster praktischer Erfahrungen** und der Vorbereitung auf den späteren beruflichen Einstieg.

Hochschulabsolventen

Eine weitere Form der berufsvorbereitenden Personalentwicklung ist die Einführung von Hochschulabsolventen. Ihr wird in vielen Unternehmen große Bedeutung beigemessen. Spezielle Programme wie Job Rotation oder Traineeprogramme erstrecken sich

zum Teil über mehrere Jahre. Sie werden sorgfältig geplant und intensiv begleitet, da die Teilnehmer später häufig Führungsaufgaben übernehmen.

Trainees

Traineeprogramme sollen den Absolventen den **Übergang ins Berufsleben** erleichtern, indem sie die Struktur und die Kultur des Unternehmens kennenlernen und zudem ihre theoretischen Kenntnisse aus dem Studium um unternehmensspezifisches Wissen erweitern. Die Dauer liegt meist zwischen sechs Monaten und zwei Jahren. Je nach **inhaltlicher Breite und dem Grad der Standardisierung** der Maßnahmen unterscheidet man (vgl. Stock-Homburg, S. 222):

- **Klassische ressortübergreifende Traineeprogramme:** Hier durchläuft der Absolvent alle wichtigen Bereiche des Unternehmens. Die Verweildauer in jedem Ressort ist etwa gleich lang. Der Informations- und Orientierungsgedanke steht im Mittelpunkt. Anschließend wird über seinen späteren Einsatzort und die passenden Aufgaben entschieden.
- **Ressortübergreifende Traineeprogramme mit Phasen der Fachausbildung:** Sie beginnen mit einer allgemeinen Informations- und Orientierungsphase, an die sich eine Fachausbildung anschließt. Diese dient der Einführung in den späteren Aufgabenbereich und der Vermittlung der dazu erforderlichen Kenntnisse. Der Trainee wird somit stufenweise an die Inhalte seiner späteren Stelle herangeführt. Der Bereich, in dem er im Anschluss arbeiten wird, steht bereits zu Beginn des Traineeprogramms fest.
- **Ressortbegrenzte Traineeprogramme:** Sie sind auf einen bestimmten Unternehmensbereich begrenzt. Der Trainee erhält für dieses Fachgebiet eine intensive Spezialausbildung. Die spätere Stelle ist bereits zu Beginn des Programms definiert.
- **Projektorientierte Traineeprogramme:** Sie können bereichsübergreifend oder ressortspezifisch ausgerichtet sein. Ziel ist vor allem die Integration und Orientierung des Trainees sowie seine tätigkeitsbezogene Einarbeitung. Der spätere Aufgabenbereich liegt in der Regel im Projektmanagement.

2.2.2. Berufsbegleitende Personalentwicklung

Die berufsbegleitende Personalentwicklung gliedert sich in Anpassungs- und Aufstiegsqualifizierung, man spricht auch von Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung oder -weiterbildung.

Anpassungsqualifizierung

Eine Anpassungsqualifizierung liegt vor, wenn die Bildungsmaßnahmen auf das **derzeitige Berufs- bzw. Aufgabenfeld** des Mitarbeiters ausgerichtet sind. Dazu zählen auch die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter und die Reaktivierung von Mitarbeitern, die zeitweise aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind und nun wieder zurückkehren. Im Mittelpunkt steht jeweils die Aktualisierung und Erweiterung bereits früher erworbener Qualifikationen.

Aufstiegsqualifizierung

Bei der Aufstiegsqualifizierung geht es um die Befähigung zur **Übernahme anspruchsvoller Aufgaben**. Sie muss nicht zwangsläufig mit einer hierarchisch höheren Stellung verbunden sein, sondern kann etwa mit einem Wechsel zwischen Fach- und Führungslaufbahn kombiniert werden. Das Potenzial der Mitarbeiter soll entsprechend entwickelt werden. Dazu gehören die Maßnahmen der Nachwuchsförderung und Führungskräfteentwicklung sowie die entsprechende Arbeitsstrukturierung.

Weiterbildung

Statt von Fortbildung spricht man heute zunehmend von Weiterbildung als umfassenderem Begriff. Sie umfasst neben den unternehmensinternen und -externen Fortbildungsmaßnahmen auch die Qualifizierungsangebote der Träger der Erwachsenenbildung. Dazu gehören etwa Veranstaltungen der IHK, der Handwerkskammern, der Bildungsträger der Wirtschaft und der Gewerkschaften sowie von Akademien, Schulen und Hochschulen. Eine scharfe Trennung ist nicht möglich, weshalb beide Begriffe in der Regel synonym verwendet werden.

2.2.3. Berufsverändernde Personalentwicklung

Die berufsverändernde Personalentwicklung (Umschulung) soll den Mitarbeiter befähigen, Aufgaben in einem neuen Beruf zu übernehmen bzw. eine anders qualifizierte Tätigkeit auszuüben. Er erwirbt eine berufliche Qualifikation, die sich im Gegensatz zur berufsbegleitenden Personalentwicklung auf ein **neues Tätigkeitsfeld** bezieht und allenfalls am Rande mit seiner jetzigen bzw. früheren Aufgabenstellung zu tun hat.

Solche **Umschulungen** können aus persönlichen oder technisch-wirtschaftlichen Gründen notwendig werden. Berufsstrukturelle Änderungen, altersbedingte Umorientierung

gen, krankheits- oder unfallbedingte Veränderungen oder ein fehlender Bedarf im bisher ausgeübten Beruf sind häufige Ursachen. Oft wechseln diese Mitarbeiter in verwandte Berufe, womit einige Kenntnisse und Fertigkeiten übernommen werden können.

Frage 2: Was unterscheidet die berufsvorbereitende, berufsbegleitende und die berufsverändernde Personalentwicklung?

3. Inhaltliche Komponenten

Generell geht es bei der Personalentwicklung um **die Vermittlung und den Erwerb von Qualifikation**. Der Begriff ist nicht einheitlich definiert. Er wird hier sehr weit gefasst und umfasst alle Komponenten, die einen Mitarbeiter befähigen, bestimmte Aufgaben zu erfüllen. Dazu gehören Wissen, Können und Verhalten.

In der betrieblichen Praxis wird in der Regel nicht zwischen **Kompetenz und Qualifikation** differenziert. Das gilt auch für **Eignung und Fähigkeit**. In der personalwirtschaftlichen Literatur werden die Begriffe meist ebenfalls synonym verwendet. Dies gilt auch hier. Einen Überblick gibt Abb. 2.

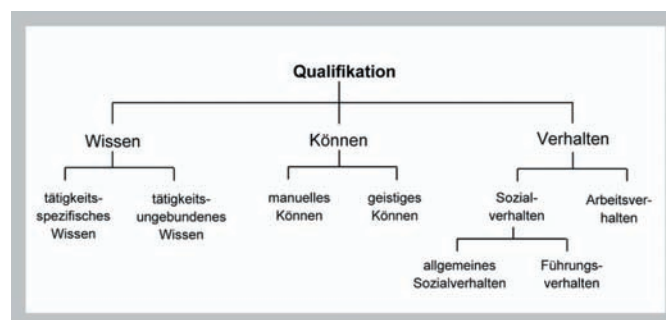


Abb. 2: Ansatzpunkte für die Personalentwicklung (vgl. Nicolai, S. 340)

Wissen

Unter Wissen versteht man **alle theoretischen und praktischen Kenntnisse**, die notwendig sind, um eine derzeitige oder künftige Tätigkeit ausüben zu können (vgl. Mentzel, S. 172). Es gibt **tätigkeitsspezifisches** und **tätigkeitsungebundenes** Wissen. Ersteres befähigt den Mitarbeiter, die spezifischen Anforderungen seiner Stelle zu meistern. So muss etwa ein Controller mit dem Begriff ROI (Return on Investment) vertraut sein. Es wird durch das tätigkeitsungebundene Wissen ergänzt, das zusätzlich zur Aufgabenerfüllung benötigt wird. Beim Controller sind das etwa Grundkenntnisse der doppelten Buchführung, auch Kenntnisse zum Unternehmen, seinem Aufbau und seinem Umfeld gehören dazu (z.B. Sicherheitsvorschriften, die Einordnung der eigenen Abteilung in die hierarchischen Strukturen und Kenntnisse zu Großkunden).

Können

Zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung reicht Wissen allein nicht aus. Es muss zu anwendbarem Können weiterentwickelt werden. Unter Können versteht man die **Fähigkeit, das erworbene Wissen in der Praxis umzusetzen und anzuwenden**. Dazu bedarf es einer gewissen Übung und Erfahrung. Manuelles Können bedeutet, mit allen notwendigen technischen Hilfsmitteln sachgerecht umgehen zu können. Geistiges Können heißt, dass der Mitarbeiter sein Wissen bei geistigen Tätigkeiten sinnvoll einzusetzen weiß.

Mitarbeiterverhalten

Das Verhalten eines Mitarbeiters gegenüber Personen und Sachen wird durch seine Motive und die Umweltsituation geprägt. Die Personalentwicklung kann Fehlverhalten ausgleichen und verhindern sowie korrekte Verhaltensweisen vermitteln. Neben dem Arbeitsverhalten ist das Verhalten gegenüber Personen, das **Sozialverhalten**, von großer Bedeutung. Es gliedert sich in **allgemeines Sozialverhalten** und **Führungsverhalten**, also das Verhalten gegenüber unterstellten Mitarbeitern. Personalentwicklungsmaßnahmen können etwa die Kooperationsbereitschaft, das Verantwortungsbewusstsein, die Informationsbereitschaft und zeitgemäße Führungsstile fördern. In diesem Zusammenhang gewinnen **interkulturelle Verhaltensaspekte** zunehmend an Bedeutung. Eine Veränderung des **Arbeitsverhaltens** könnte etwa auf den schonenderen Umgang mit technischen Hilfsmitteln, die Steigerung der Innovationsbereitschaft oder ein verbessertes Zeitmanagement abzielen (vgl. Mentzel, S. 174 f.).

In der Praxis sind die drei Komponenten der Qualifikation eng miteinander verknüpft. Viele Personalentwicklungsmaßnahmen wirken sich gleichzeitig auf das Wissen, Können und das Verhalten der Mitarbeiter aus.

Schlüsselqualifikationen

Ein Beispiel sind Maßnahmen zur Förderung der Schlüsselqualifikationen. Dabei handelt es sich um **berufs-, fach- und funktionsübergreifende Qualifikationen**, die langfristig gültig sind und kaum durch veränderte Arbeitsbedingungen entwertet werden (vgl. Mudra, S. 33). Angesichts des raschen technologischen und wirtschaftlichen Wandels sind sie unverzichtbar. Beispiele sind Lernbereitschaft und -fähigkeit, Kommunikationsvermögen, Teamfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Flexibilität und Umsetzungsfähigkeit. Vor allem die Umsetzungsfähigkeit wird immer wichtiger.

Kompetenzen

Eine andere Gliederung der Inhalte der Personalentwicklung ist die Unterscheidung in fachliche Kompetenz, soziale Kompetenz, Methodenkompetenz und Selbstkompetenz.

- **Fachliche Kompetenz** ist das Wissen und Können, das zur Bewältigung von beruflichen Aufgaben benötigt wird.
- **Soziale Kompetenz** befähigt dazu, sich in Gruppen mit unterschiedlicher sozialer Struktur zu integrieren und zum Erkennen und Lösen von sach- und personenbezogenen Konflikten beizutragen. Wesentliche Bestandteile sind Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft.
- **Methodenkompetenz** bezieht sich auf die Fähigkeit, das eigene Potenzial auszuschöpfen und sich selbst zu organisieren. Es versetzt einen in die Lage, zu analysieren, Konzepte zu entwickeln, Entscheidungen über sinnvolle Vorgehensweisen und benötigte Hilfsmittel zu treffen und dabei strukturiert vorzugehen.
- **Selbstkompetenz** ist die Bereitschaft und Fähigkeit, die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen, zu beurteilen und weiterzuentwickeln. Dazu gehören beispielsweise Selbständigkeit, Kritikfähigkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein.

Frage 3: Was versteht man unter Schlüsselqualifikationen?

4. Ziele, Adressaten und Bedeutung der Personalentwicklung

4.1. Ziele der verschiedenen Interessengruppen

Unterschiedliche Ziele

Unternehmen und Mitarbeiter verbinden mit der Personalentwicklung unterschiedliche Ziele. Auch die Gesellschaft als solche hat eigene Erwartungen.

Es gelingt nicht immer, die Ziele des Unternehmens mit den persönlichen Interessen der Mitarbeiter zu verknüpfen, obwohl man beim **Personalentwicklungsgespräch** vordergründig übereinstimmt. So kann es geschehen, dass der Vorgesetzte als Vertreter des Unternehmens und der Mitarbeiter dieselben Maßnahmen befürworten, allerdings unterschiedliche Ziele verfolgen. Beispielsweise kann dem Vorgesetzten an einer besseren Erfüllung der derzeitigen Aufgaben des Mitarbeiters gelegen sein, während sich dieser durch die Personalentwicklung größere Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt verspricht.

Unternehmen sehen die Mitarbeiterinteressen meist nicht als gleichwertig an, stattdessen dominieren oft betriebliche Ziele. Mitarbeiterziele werden jedenfalls dann berücksichtigt, wenn sie den Unternehmenszielen nicht entgegenstehen. Sie werden überwiegend als (bedeutende) **Nebenbedingung für Personalentwicklungsentscheidungen** gesehen, nicht jedoch als gleichgewichtige Entscheidungsgrundlage (vgl. Mudra, S. 134 f.; Berthel/Becker, S. 339).

Unternehmensbezogene Ziele

Die unternehmensbezogenen Ziele der Personalentwicklung leiten sich aus dem strategischen Zielsystem des Unternehmens ab. Die Personalentwicklung soll dazu beitragen, diese Ziele langfristig zu erreichen.

Zu den **allgemeinen Personalentwicklungszielen** zählen (vgl. Mentzel, S. 10; Mudra, S. 132 f.; Jung, S. 252):

- erhöhte Wettbewerbsfähigkeit,
- erhöhte Flexibilität,
- erhöhte Motivation und Integration,
- Reduzierung des Fachkräftemangels,
- Abmilderung der Folgen des demografischen Wandel,
- Umgang mit kultureller Diversität,

- Sicherung und Anpassung der fachlichen Qualifikationen,
- Veränderungen besser zu verstehen und die Fähigkeit, sie selbst herbeizuführen,
- verbessertes Arbeits- und Sozialverhalten,
- weniger Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt,
- verbessertes Image auf dem externen und internen Arbeitsmarkt,
- Förderung des internen Weiterkommens von Mitarbeitern durch Aufstiegsmöglichkeiten,
- Berücksichtigung individueller Fähigkeiten und der Erwartungen der Mitarbeiter.

Daraus werden für Mitarbeitergruppen und einzelne Mitarbeiter Gruppen- bzw. Individualziele abgeleitet.

Gruppenziele

Gruppenziele können beispielsweise eine vermehrte interkulturelle Kompetenz der mittleren Führungskräfte oder verbesserte Englischkenntnisse der Sekretariatsmitarbeiter sein. Je nach individuellem Bedarf leiten sich daraus konkrete Bildungsmaßnahmen für den einzelnen Mitarbeiter ab.

Individualziele

Seitens der Mitarbeiter dient die Personalentwicklung dazu, sich persönlich zu entfalten und im Beruf weiterzukommen (vgl. Mentzel, S. 11 f.; Lohaus/Habermann, S. 11 f.). Aus diesen Globalzielen entwickelt jeder Mitarbeiter persönliche Einzelziele. Beispiele sind:

- Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Stellenanforderungen,
- Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen,
- größere Mobilität auf dem externen Arbeitsmarkt,
- Sicherung der beruflichen und gesellschaftlichen Stellung,
- abwechslungsreichere und interessantere Aufgaben,
- höheres Einkommen,
- mehr Arbeitsplatzsicherheit,
- nicht genutzte Fähigkeiten erschließen,
- individuelle Bildungsbedürfnisse befriedigen.

Gesellschaftliche Sicht

Aus gesellschaftlicher Sicht ist es wünschenswert, dass Unternehmen die Lebensbedingungen der Menschen verbessern. Mit der Personalentwicklung werden daher auch diese Ziele angestrebt:

- Erhaltung und Förderung des gesellschaftlichen Humankapitals,
- geringere Arbeitslosigkeit,
- freie Persönlichkeitsentfaltung,
- Humanisierung des Arbeitslebens,
- geringere Sozialkosten,
- Standortsicherung,
- Verhinderung von sozialen Unruhen,
- Ausgleich früherer Chancenungleichheit.

4.2. Adressaten der Personalentwicklung

Grundsätzlich alle Mitarbeiter

Adressaten der Personalentwicklung sind grundsätzlich alle Mitarbeiter, obwohl der Entwicklung der Führungs- und Führungsnachwuchskräfte und der Experten in der Praxis besondere Bedeutung zukommt. Untersuchungen belegen, dass an externen Weiterbildungsmaßnahmen vornehmlich Mitarbeiter teilnehmen, deren Aufgaben geistige Beweglichkeit erfordern. Hingegen werden Mitarbeiter, die bei ihrer Arbeit geistig nicht so stark gefordert werden, meist weniger gefördert. Je größer die formale berufliche Qualifikation des Mitarbeiters und je höher seine Stellung in der Unternehmenshierarchie ist, desto häufiger und aufwändiger sind in der Regel die Personalentwicklungsmaßnahmen (vgl. Mentzel, S. 5 f.). Unterschiede lassen sich auch bei Arbeitern, Angestellten und Beamten feststellen.

Arbeiter und angelernte Arbeitnehmer

Arbeiter und angelernte Arbeitnehmer weisen den **geringsten Anteil** an Personalentwicklungsmaßnahmen auf (vgl. Mudra, S. 236). Die niedrige Beteiligung Angelernter wird auf ihre geringere Weiterbildungsbereitschaft und die geringere Bedeutung ihrer Arbeit für das Unternehmen zurückgeführt. Da es jedoch ständig zu technischen Weiterentwicklungen und anderen Änderungen kommt, werden auch hier laufend Anpassungen – meist per Training-on-the-job – vorgenommen. Es ist zu vermuten, dass viele dieser Maßnahmen nicht als Personalentwicklung eingestuft und auch nicht statistisch erfasst werden, weil sie direkt am Arbeitsplatz stattfinden.

An Bildungsmaßnahmen nimmt nur etwa **ein Viertel der bundesdeutschen Bevölkerung** zwischen 19 und 64 Jahren teil. Bei älteren Arbeitnehmern liegt der Anteil noch da-

runter (vgl. Lohaus/Habermann, S. 22 f.) In vielen Unternehmen beginnt allerdings ein Umdenkungsprozess.

Frauen

Frauen sind seltener an Bildungsmaßnahmen beteiligt als Männer (vgl. Lohaus/Habermann, S. 26), da sie ihre beruflichen Pläne häufig immer noch zugunsten **familiärer Aufgaben** zurückstellen. Es ist zu vermuten, dass Männer auch deshalb bevorzugt werden, weil Frauen von vornherein ein solches Verhalten unterstellt wird.

Statusbetonte Zielgruppenbildung

Ein weiteres Problem ist die statusbetonte Zielgruppenbildung. Hier erfolgt die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen als **Belohnung für gute Leistungen**. Dies kann sich zwar positiv auf die weitere Leistung auswirken. Der Erfolg einer solchen Bildungsmaßnahme ist jedoch fraglich — sei es, weil sie nicht notwendig ist, sei es, weil der Mitarbeiter gar nicht an einer persönlichen Weiterentwicklung interessiert ist, ihm also die Lernmotivation fehlt. In diesem Fall handelt es sich lediglich um ein teures Incentive.

Stamm- und Randbelegschaft

In der Praxis ist zudem eine Differenzierung nach Stamm- und Randbelegschaft zu beobachten. Personalentwicklungsmaßnahmen werden vor allem für diejenigen Mitarbeiter durchgeführt, die unbefristet beschäftigt und mit Kernfunktionen betraut sind, da sie für die Existenzsicherung des Unternehmens bedeutsam sind. Zur Randbelegschaft gehören Aushilfskräfte und Mitarbeiter mit Zeitverträgen sowie zum Teil auch Teilzeitkräfte und Teleworker. Sie kommen kaum in den Genuss von unternehmensfinanzierten Qualifizierungsmaßnahmen (vgl. Mudra, S. 236; Flüter-Hoffmann, S. 6).

Die Forderung, alle Mitarbeiter in die Personalentwicklung einzubeziehen, bedeutet nicht, dass Häufigkeit, Umfang und Intensität nicht je nach Gruppe variieren. So kommt der Förderung der Führungs- und Führungsnachwuchskräfte und wichtiger Experten eine zentrale Bedeutung zu. Sie besetzen Schlüsselpositionen, die für den Unternehmenserfolg von erheblicher Bedeutung sind. Deshalb findet man heute in allen großen Unternehmen spezielle Trainingsprogramme, Talent-Management-Programme und Management-Development-Programme.

Frage 4: Warum werden Personalentwicklungsmaßnahmen nicht in gleichem Maße für alle Mitarbeiter durchgeführt?

4.3. Bedeutung der Personalentwicklung

Zehn Gründe

Es werden zehn Gründe genannt, weshalb die Personalentwicklung unverzichtbar ist und weiter an Bedeutung gewinnt (vgl. Hentze/Kammel, S. 345 f.):

- Personalentwicklung ist eine **immaterielle Investition**, die dazu dient, künftige Einnahmen zu erzielen und künftige Ausgaben zu senken.
- Die Veränderungen im Unternehmen und seiner Umgebung beeinflussen die Anforderungen, die die Mitarbeiter erfüllen müssen. Sie erfordern eine **permanente Überprüfung und Anpassung der Qualifikation**.
- Eine systematische Nachwuchsplanung führt zu einer **günstigeren Personalbeschaffung** auf dem internen Arbeitsmarkt und verringert die Notwendigkeit, extern zu rekrutieren. Damit der Mitarbeiter-Pool die gewünschten Qualifikationen erlangt, bedarf es der Personalentwicklung.
- Personalentwicklung dient der **Sicherung und Steigerung der Konkurrenzfähigkeit** des Unternehmens.
- Personalentwicklungssysteme haben eine **positive Imagewirkung**, da die Möglichkeit einer beruflichen Entwicklung von vielen potenziellen Mitarbeitern geschätzt wird. Dadurch entstehen Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen.
- Das Unternehmen kann damit Mitarbeiter einstellen, die die **notwendige Qualifikation noch nicht besitzen**, jedoch über entsprechendes Entwicklungspotenzial verfügen. Die Bildungsmaßnahmen erfolgen im eigenen Haus. Diese Mitarbeiter erhalten in der Regel ein niedrigeres Entgelt als diejenigen, die bereits bei der Einstellung über die notwendigen Qualifikationen verfügen.
- Personalentwicklung ist ein **zusätzlicher Motivations- und Leistungsanreiz**.
- Durch Personalentwicklung können die Mitarbeiter ihren **sozialen Status erhalten bzw. erhöhen**.
- Die **externe Beschaffung** von Führungskräften und Fachpersonal ist **oft schwierig, zeitintensiv und teuer**. Durch die Entwicklung des Nachwuchses im eigenen Unternehmen lässt sich das Problem verringern.
- Unternehmen haben auch gesellschaftliche Aufgaben. Mit der Personalentwicklung kommen sie ihrem **Bildungsauftrag** nach.

KMU

Obwohl die Bedeutung der Personalentwicklung auch von kleinen und mittleren Unternehmen erkannt wird, werden **systematische Konzepte** hier nur zögernd entwickelt. Stattdessen findet man oft unkoordinierte, spontane Bildungsmaßnahmen.

Konjunkturabhängigkeit

Zudem wird oft der Fehler begangen, die Bildungsmaßnahmen in konjunkturschwachen Zeiten einzuschränken. Personalentwicklung wird dann nicht als Investition in die Zukunft, sondern in erster Linie als Kostenfaktor gesehen, den es zu reduzieren gilt. Damit wird die Bedeutung der Personalentwicklung für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges unterschätzt (vgl. Berthel/Becker, S. 388 f.). Stattdessen sollte eine Unternehmenskultur entwickelt werden, bei der eine systematische Personalentwicklung als notwendig und selbstverständlich gilt.

Für wirtschaftlich **sehr erfolgreiche Unternehmen** hat die Personalentwicklung oft einen großen bis sehr großen Stellenwert. Hier wird nur äußerst selten geringe Bedeutung beigemessen (vgl. Kienbaum).

Literatur:

- Berthel, J./Becker, F. G.: Personalmanagement: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9. Aufl., Stuttgart 2010.
- Flüter-Hoffmann, C.: Flexible Arbeitszeiten und Weiterbildung. In: Personal, Heft 3/2005, S. 6 - 9.
- Gmür, M./Thommen, J.-P.: Human Resource Management: Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement. 3. Aufl., Zürich 2011.
- Hentze, J./Kammel, A.: Personalwirtschaftslehre 1: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz. 7. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2001.
- Hungenberg, H./Wulf, T.: Grundlagen der Unternehmensführung. 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 2006.
- Jung, H.: Personalwirtschaft. 9. Aufl., München 2011.
- Kienbaum Executive Search Human Resource & Management Consulting (Hrsg.): Kienbaum Personalstudie 2008 Personalentwicklung.
- Lohaus, D./Habermann, W.: Weiterbildung im Mittelstand. Personalentwicklung und Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen. München 2011.
- Mentzel, W.: Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. 4. Aufl., München 2012.
- Mudra, P.: Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München 2004.
- Nicolai, C.: Personalmanagement, 3. Aufl., Konstanz 2014.
- Stock-Homburg, R.: Personalmanagement. Theorien — Konzepte — Instrumente. 2. Aufl., Wiesbaden 2010.

Die Fragen werden im WISU-Repetitorium beantwortet.

Management

Lean Six Sigma

Prof. Dr. Swen Günther, Dresden

Lean Six Sigma wird meist als Managementkonzept gesehen, mit dem sich die Fehlerrate beim Wertschöpfungsprozess gegen null senken lässt. Im Kern wird damit eine Strategie verfolgt, die alle erfolgreichen Unternehmen seit Jahren auszeichnet: Der Kunde steht im Mittelpunkt, schlanke und fehlerfreie Unternehmensprozesse führen nicht nur zu Kosteneinsparungen, sondern auch zu mehr Umsatz.

1. Historische Entwicklung

Das Konzept Lean-Six-Sigma-Konzept entstand nach der Jahrhundertwende und wurde insbesondere durch das Buch „Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean

Von Six Sigma
zu Lean Six Sigma