

Christiana Nicolai

Personal erfolgreich entwickeln

3., überarbeitete Auflage



Christiana Nicolai

Personal erfolgreich entwickeln

3., überarbeitete Auflage

UVK Verlag · München

Prof. Dr. Christiana Nicolai ist Professorin für Personalmanagement und Organisation an der Frankfurt University of Applied Sciences.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

3., überarbeitete Auflage 2022
2., vollständig überarbeitete Auflage 2019
1. Auflage 2015

© UVK Verlag 2022
- ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.narr.de
eMail: info@narr.de

Umschlagmotiv: © iStockphoto, sebastian-julian

ISBN 978-3-7398-3197-8 (Print)
ISBN 978-3-7398-8197-3 (ePDF)
ISBN 978-3-7398-0587-0 (ePub)

Vorwort

Personalentwicklung wird als wichtiger Faktor für die Sicherung der Unternehmensexistenz gesehen.

Es handelt sich um ein systematisches, zukunftsorientiertes Konzept zur Qualifikation von Mitarbeitenden insbesondere in Schlüsselpositionen, um gegenwärtige und künftige Anforderungen zu bewältigen. Ungeplante und zufällige Lernvorgänge gehören nicht dazu.

Gleichzeitig stellt die Personalentwicklung auch einen immateriellen Anreiz für viele Mitarbeitende dar, denn die einmal erworbene Qualifikation reicht nicht mehr für das ganze Berufsleben aus.

Im Folgenden wird zunächst das Konzept einer systematischen Personalentwicklung vorgestellt; anschließend werden ausgewählte Instrumente der Personalförderung wie Karriere- und Nachfolgeplanung und Coaching behandelt.

Es folgt ein Überblick über Maßnahmen der Qualifikationsermittlung. Hier gewinnt das Training-on-the-job gegenüber den Maßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes an Popularität, da es praxisnäher ist und geringere Kosten verursacht. Gleichzeitig wird aber auch Training-off-the-job wichtiger, da das benötigte Know-how oft nicht im Unternehmen vorhanden ist. Daneben steht Eigeninitiative beim Lernen, verbunden mit der Nutzung von Computern und Internet, insbesondere bei jungen Menschen hoch im Kurs.

Auch die Kontrolle der Personalentwicklung aus ökonomischer und pädagogischer Sicht ist ein Thema.

Da die Auslandsentsendung zunehmend an Bedeutung gewinnt, wird ihr ein eigenes Kapitel gewidmet.

Christiana Nicolai

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Kapitel 1: Vorbemerkung

Kapitel 2: Grundlagen

2.1 Begriffliche Abgrenzungen und Bereiche der Personalentwicklung

- 2.1.1 Begriffsbestimmung
- 2.1.2 Bereiche der Personalentwicklung
 - 2.1.2.1 Berufsvorbereitende Personalentwicklung
 - 2.1.2.2 Berufsbegleitende Personalentwicklung
 - 2.1.2.3 Berufsverändernde Personalentwicklung

2.2 Inhaltliche Komponenten

2.3 Ziele, Adressaten und Bedeutung der Personalentwicklung

- 2.3.1 Ziele der verschiedenen Interessengruppen
- 2.3.2 Adressaten der Personalentwicklung
- 2.3.3 Bedeutung der Personalentwicklung

2.4 Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung

2.5 Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben

Kapitel 3: Konzept der Personalentwicklung

3.1 Überblick

3.2 Personalentwicklungsbedarf und Eignungspotenzial

3.3 Anforderungs-Eignungs-Vergleich

3.4 Ausgewählte Instrumente der Personalförderung

- 3.4.1 Karriere- und Nachfolgeplanung
 - 3.4.1.1 Begriffliche Abgrenzung und Zielsetzung
 - 3.4.1.2 Karriereplanung
 - 3.4.1.3 Nachfolgeplanung
- 3.4.2 Coaching
 - 3.4.2.1 Begriffliche Klärung
 - 3.4.2.2 Abgrenzung zu Mentoring und Supervision
 - 3.4.2.3 Anlässe und Inhalte von Coaching-Prozessen
 - 3.4.2.4 Formen und Phasen des Coachings

3.4.3 Exkurs: Arbeitsstrukturierung und Outplacement

3.5 Maßnahmen der Qualifikationsvermittlung

3.5.1 Inhalte und Systematisierung der Maßnahmen

3.5.2 Training-on-the-job

3.5.3 Training-off-the-job

3.5.4 Neuere methodische Konzepte

3.6 Kontrolle der Personalentwicklung

3.6.1 Ziele, Arten und Probleme der Kontrolle

3.6.2 Kostenkontrolle

3.6.3 Rentabilitätskontrolle

3.6.4 Erfolgskontrolle

Kapitel 4: Auslandsentsendung und Personalentwicklung

4.1 Ziele und Arten des internationalen Personaleinsatzes

4.2 Besetzungsstrategien in multinationalen Unternehmen

4.3 Von der Entsendung bis zur Wiedereingliederung

4.4 Prozess der Auslandsentsendung

4.4.1 Vorbemerkung

4.4.2 Auswahlphase

4.4.3 Vorbereitung

4.4.4 Betreuung während der Entsendungszeit

4.4.5 Wiedereingliederungsphase

4.5 Probleme der Erfolgskontrolle des Auslandseinsatzes

Kapitel 5: Kritische Würdigung und Ausblick

Kapitel 6: Wiederholungsfragen

Literatur

Stichwortverzeichnis

Kapitel 1: Vorbemerkung

Die Personalentwicklung ist ein wesentlicher Aspekt der **Zukunftssicherung** jedes Unternehmens. Gleichzeitig stellt sie auch einen bedeutenden immateriellen **Anreiz** für viele Mitarbeitende dar.

Die einmal erworbene Qualifikation reicht heutzutage nicht mehr für das ganze Berufsleben aus. Die Halbwertszeit des Wissens verkürzt sich stetig und macht lebenslanges Lernen unverzichtbar.

Wie [Abb. 1](#) zeigt, veralten berufliches Fachwissen, technologisches und IT-Fachwissen besonders schnell. Um den Anforderungen der jeweiligen Aufgabenstellungen und damit einer Stelle gerecht zu werden, muss die Qualifikation kontinuierlich angepasst werden.

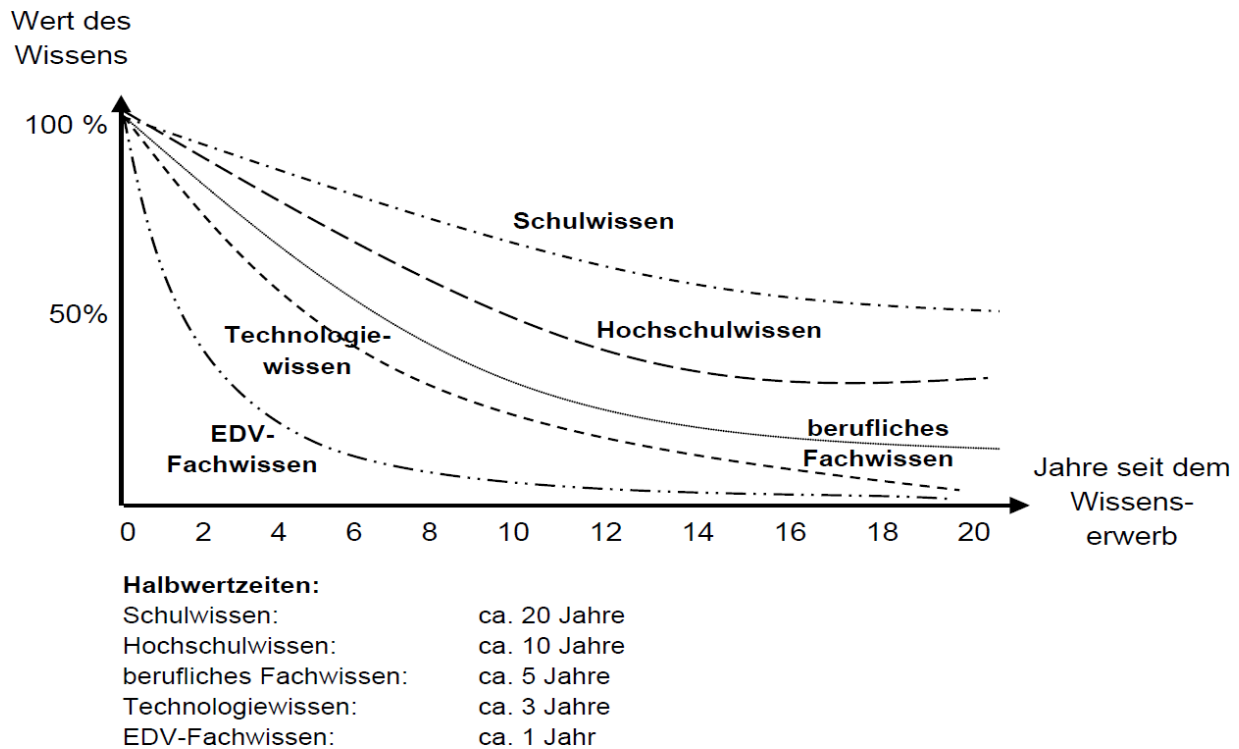


Abb. 1: Halbwertszeit des Wissens¹

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

Kapitel 2: Grundlagen

2.1 Begriffliche Abgrenzungen und Bereiche der Personalentwicklung

2.1.1 Begriffsbestimmung

Unter Personalentwicklung (PE) versteht man ein systematisches, zukunftsorientiertes Konzept zur Qualifikation von Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen, um gegenwärtige und künftige Anforderungen zu bewältigen. Ungeplante und zufällige Lernvorgänge gehören nicht dazu.

Die Personalentwicklung ist eine immaterielle **Investition in Humankapital**. Aufwendungen für die Personalentwicklung dienen der Erzielung künftiger Erträge und/oder der Vermeidung künftiger Aufwendungen.

Die Personalentwicklung verbessert das Leistungspotenzial der Mitarbeitenden im Hinblick auf die derzeitige und künftige Zielerreichung² und berücksichtigt auch deren persönliche Interessen und Bedürfnisse. Dabei greift sie auf Informationen aus anderen personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen zurück.

Der Schwerpunkt für die Unternehmen liegt auf der Sicherung der Qualifikationen für die **Schlüsselpositionen**.

Personalentwicklung

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

2.1.2 Bereiche der Personalentwicklung

Es werden drei Bereiche unterschieden:³

- berufsvorbereitende Personalentwicklung
- berufsbegleitende Personalentwicklung
- berufsverändernde Personalentwicklung.

2.1.2.1 Berufsvorbereitende Personalentwicklung

Die berufsvorbereitende Personalentwicklung umfasst zunächst die **Berufsausbildung** mit der Grund- und der Fachausbildung. Sie unterliegt den Vorschriften des Berufsbildungsgesetzes (BBiG).

In Deutschland erfolgt die Berufsausbildung normalerweise im **dualen System**, welches eine Teilung zwischen staatlicher und unternehmensinterner 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 und ergänzt.

Art, Umfang, Dauer und Mindestanforderungen der theoretischen und praktischen Berufsausbildung sind ebenso **gesetzlich geregelt** wie die Durchführung der 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 z.B. die Apotheker-, Anwalts-, Steuerberater- und Ärztekammern. Für die Abschlussprüfungen bei Ausbildungsberufen in der Seeschifffahrt, der Hauswirtschaft und im öffentlichen Dienst sind ebenfalls eigene Ausschüsse zuständig.

Der starke Bedarf an akademisch ausgebildeten Mitarbeitenden nicht nur im Führungskräftebereich - verbunden mit der gleichzeitigen Forderung nach 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 Ausbildungsphasen im Betrieb verknüpft. Hochschule und beteiligte Unternehmen stimmen gemeinsam Inhalte, Abläufe und Betreuung der Studierenden ab und entwickeln speziell auf die Bedürfnisse der Branche oder sogar eines Unternehmens zugeschnittene Studiengänge.

Beispiele sind die Bachelor-Studiengänge Luftverkehrsmanagement und Public Administration an der Frankfurt University of Applied Sciences. Ersterer wird in

Zusammenarbeit zwischen dem Fachbereich Wirtschaft und Recht und kooperierenden Unternehmen der Luftverkehrswirtschaft durchgeführt. Er umfasst eine an den Bedürfnissen von Flughäfen, Fluglinien und der Deutschen Flugsicherung (DFS) orientierte Qualifikation. Theoriephasen an der Hochschule wechseln sich mit betriebspraktischen Studienabschnitten ab. Beim Studiengang Public Administration handelt es sich um ein Projekt, das der Fachbereich Wirtschaft und Recht zusammen mit mehreren hessischen Städten, insbesondere Frankfurt a.M., Hanau und Wetzlar, durchführt. Es enthält in jedem Semester theoretische Abschnitte an der Hochschule und praktische Studienabschnitte, die in den Ämtern und Betrieben der Städte und Kommunen durchgeführt werden. Die Studierenden werden auf berufliche Tätigkeiten in den Behörden und Eigenbetrieben der kooperierenden Städte und Kommunen vorbereitet. Sie erwerben neben den allgemeinen ökonomischen, rechtlichen und sozialpolitischen Kenntnissen gezielt zusätzliches in der Verwaltung benötigtes institutionelles und rechtswissenschaftliches Wissen.

Neben Berufsausbildung und dualem Studium zählt die **Einarbeitung von Anzulernenden** zur berufsvorbereitenden Personalentwicklung. Zu ihr gehören alle Maßnahmen, die dazu führen, dass Mitarbeitende innerhalb kurzer Zeit die für ihre Stelle notwendige Qualifikation erhalten. Dabei handelt es sich i.d.R. um weniger anspruchsvolle Aufgaben.

Auch die **Einführung von Praktikanten und Volontären** ist ein Teil der berufsvorbereitenden Personalentwicklung. Sie dient der Vermittlung erster Praxiskenntnisse und der Vorbereitung auf einen späteren beruflichen Einstieg.

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 **Trainee-Programme** erstrecken sich zum Teil über mehrere Jahre. Sie werden sorgfältig geplant und intensiv begleitet, da die Teilnehmer später häufig für Führungsaufgaben vorgesehen sind. Trainee-Programme sollen den Studienabsolventen den Übergang ins Berufsleben erleichtern, indem sie die Struktur und Kultur des Unternehmens ausführlich 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 diese Arten von Trainee-Programmen:⁴

- **Klassische ressortübergreifende Trainee-Programme:** Hier durchläuft der Hochschulabsolvent alle wichtigen Bereiche des Unternehmens. Die Verweildauer in jedem Ressort ist etwa gleich lang. Der Informations- und Orientierungsgedanke steht im Mittelpunkt. Erst anschließend wird über seinen späteren Einsatzort und die passenden Aufgaben entschieden.
- **Ressortübergreifende Trainee-Programme mit Fachausbildungsphasen:** Sie beginnen mit einer allgemeinen Informations- und Orientierungsphase, an die sich eine Fachausbildungsphase anschließt. Diese bildet den Schwerpunkt und dient der Einführung in den späteren Aufgabenbereich und der Vermittlung aufgabenspezifischer Kenntnisse. Die Trainees werden somit stufenweise an die Inhalte ihrer späteren Stelle