

Christiana Nicolai

Personal erfolgreich entwickeln

3., überarbeitete Auflage



Personal erfolgreich entwickeln

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
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

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	5
Kapitel 1: Vorbemerkung	9
Kapitel 2: Grundlagen	13
2.1 Begriffliche Abgrenzungen und Bereiche der Personalentwicklung.....	15
2.1.1 Begriffsbestimmung.....	15
2.1.2 Bereiche der Personalentwicklung	16
2.1.2.1 Berufsvorbereitende Personalentwicklung.....	16
2.1.2.2 Berufsbegleitende Personalentwicklung	18
2.1.2.3 Berufsverändernde Personalentwicklung.....	19
2.2 Inhaltliche Komponenten	19
2.3 Ziele, Adressaten und Bedeutung der Personalentwicklung.....	22
2.3.1 Ziele der verschiedenen Interessengruppen	22
2.3.2 Adressaten der Personalentwicklung.....	24
2.3.3 Bedeutung der Personalentwicklung	26
2.4 Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung.....	27
2.5 Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben	30
Kapitel 3: Konzept der Personalentwicklung	35
3.1 Überblick.....	37
3.2 Personalentwicklungsbedarf und Eignungspotenzial	38
3.3 Anforderungs-Eignungs-Vergleich	44
3.4 Ausgewählte Instrumente der Personalförderung	45
3.4.1 Karriere- und Nachfolgeplanung	46
3.4.1.1 Begriffliche Abgrenzung und Zielsetzung	46
3.4.1.2 Karriereplanung.....	47
3.4.1.3 Nachfolgeplanung	53
3.4.2 Coaching	54
3.4.2.1 Begriffliche Klärung	54
3.4.2.2 Abgrenzung zu Mentoring und Supervision	55
3.4.2.3 Anlässe und Inhalte von Coaching-Prozessen.....	57
3.4.2.4 Formen und Phasen des Coachings.....	59
3.4.3 Exkurs: Arbeitsstrukturierung und Outplacement.....	63

3.5	Maßnahmen der Qualifikationsvermittlung	64
3.5.1	Inhalte und Systematisierung der Maßnahmen.....	64
3.5.2	Training-on-the-job	67
3.5.3	Training-off-the-job.....	71
3.5.4	Neuere methodische Konzepte.....	75
3.6	Kontrolle der Personalentwicklung	79
3.6.1	Ziele, Arten und Probleme der Kontrolle	79
3.6.2	Kostenkontrolle	80
3.6.3	Rentabilitätskontrolle	83
3.6.4	Erfolgskontrolle	83
Kapitel 4: Auslandsentsendung und Personalentwicklung		87
4.1	Ziele und Arten des internationalen Personaleinsatzes..	89
4.2	Besetzungsstrategien in multinationalen Unternehmen.	91
4.3	Von der Entsendung bis zur Wiedereingliederung	94
4.4	Prozess der Auslandsentsendung	95
4.4.1	Vorbemerkung.....	95
4.4.2	Auswahlphase	95
4.4.3	Vorbereitung	97
4.4.4	Betreuung während der Endsendungszeit	100
4.4.5	Wiedereingliederungsphase	100
4.5	Probleme der Erfolgskontrolle des Auslandseinsatzes	101
Kapitel 5: Kritische Würdigung und Ausblick.....		103
Kapitel 6: Wiederholungsfragen.....		107
Literatur.....		111
Stichwortverzeichnis.....		117

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.

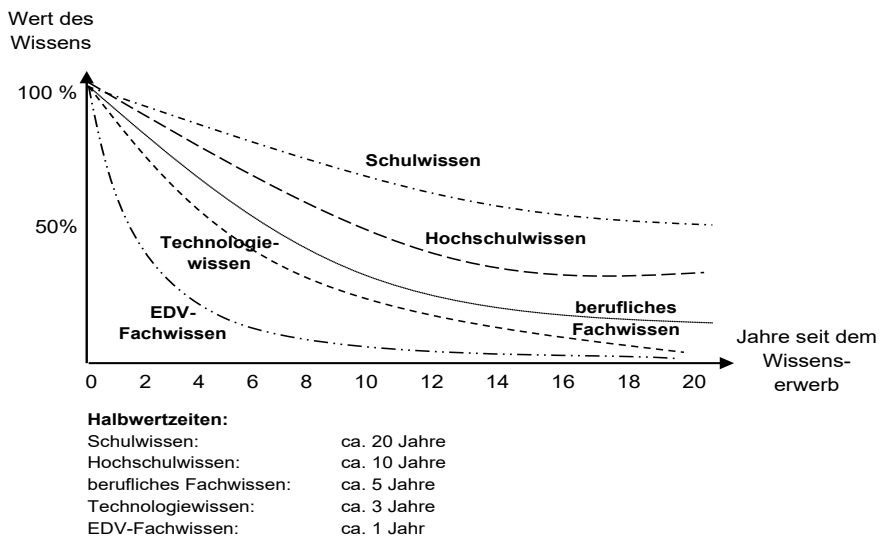


Abb. 1: Halbwertszeit des Wissens¹

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.

¹ Vgl. Hungenberg/Wulf (2006), S. 301.

