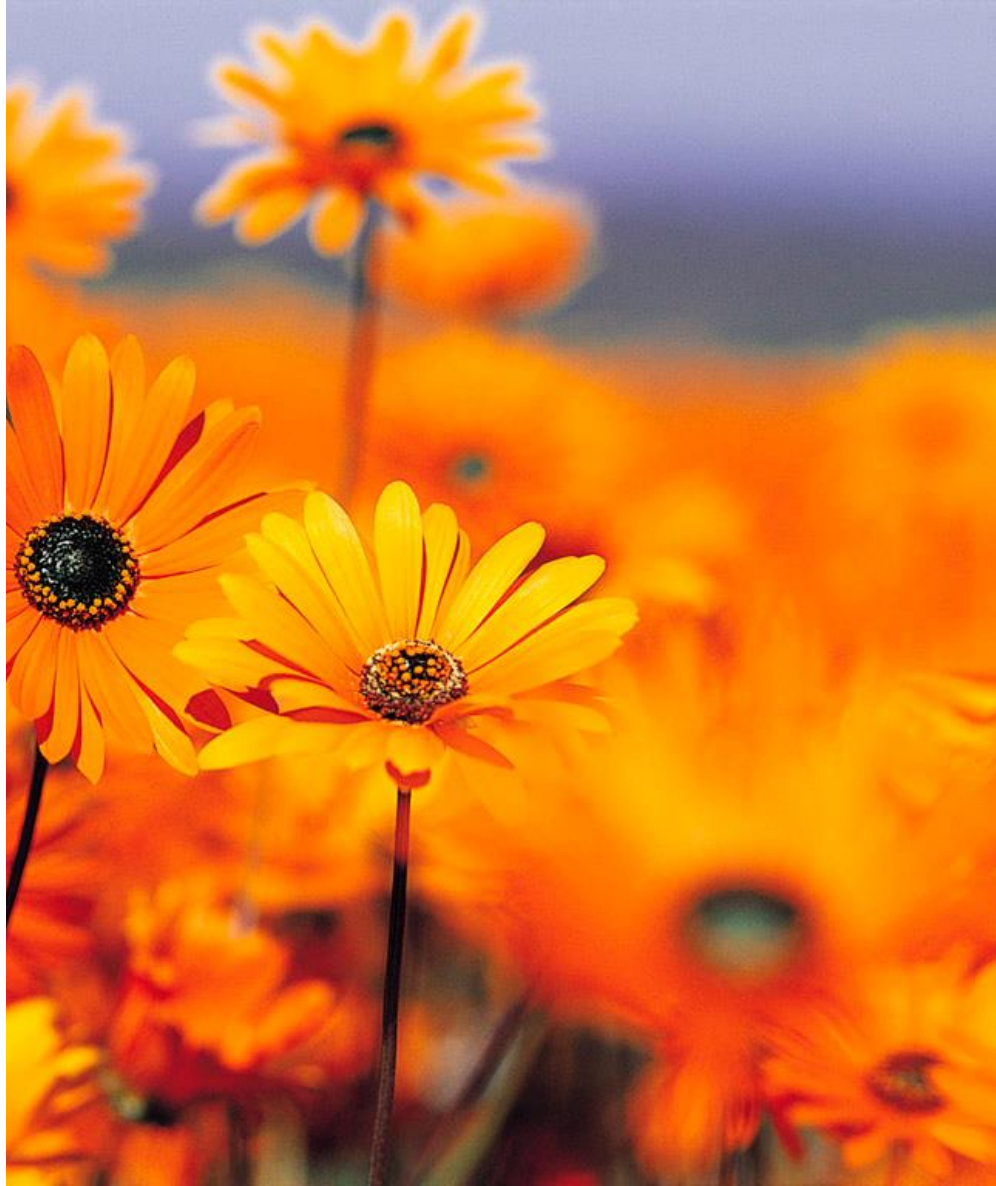


hanseatische
concipia



Stefan Reigber

Beratender Betriebswirt

Gotenstr. 14

20097 Hamburg

www.hanseatische-concipia.com

info@hanseatische-concipia.com

Bedeutung der Personalentwicklung in Unternehmen

Stefan Reigber

Inhalt

1. Einordnung der wissenschaftlichen Disziplin.....	1
2. Die allgemeine Rolle der Aus- und Weiterbildung im Bereich Personalentwicklung.....	5
3. PE – das Instrument zur Beseitigung des Ungleichgewichts zwischen Qualifikation und Innovation.....	6
4. Teilnahme an PE-Maßnahmen	8
5. Gründe für geringe Teilnahme an PE-Maßnahmen.....	10
6. Die Beziehung zwischen Personalentwicklung und Unternehmensstrategie .	12

Personalentwicklung

1. Einordnung der wissenschaftlichen Disziplin

Das Personalmanagement, häufig auch als Personalwesen oder Personalwirtschaft bezeichnet, bildet die Exekutive für die betriebliche Personalpolitik und ist ein Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre. Es umfasst unterschiedliche Entscheidungsprozesse wie z.B. die Personalplanung, -ermittlung, -beschaffung und -entwicklung.

Personalentwicklung steht im Fokus verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen, wie Pädagogik, Psychologie und Betriebswirtschaft.



Abbildung 1-1- Einordnung der Personalentwicklung¹

PE ist die personalwirtschaftliche Funktion, die der Belegschaft die Qualifikation für zukünftige Anforderungen zu vermitteln.

„... Eingebettet in die Personalplanung ist die *Personalentwicklung* (PE), deren originäre Aufgabe es ist, das betriebliche Arbeitskraftpotential den veränderten Anforderungen und Strukturen anzupassen. ... PE ist „die personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, Belegschaftsmitgliedern aller hierarchischen Stufen Qualifikationen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln“.²

¹ vgl. (Hentze, 1994) und (Becker, 2002, S. 18)

² Vgl. (Hentze, 1994, S. 315) und (Stock-Homburg, 2010, S. 205)

Für Münch³ stellt sich die PE als das Feld derjenigen Maßnahmen dar, „die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitest gehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern“.

*PE dient der
Sicherung des
Unternehmens-
erfolges.*

Zu diesem Zweck – der Sicherung des Unternehmenserfolges - muss sie den „entstehenden Bedarf identifizieren oder nach Möglichkeiten prognostizieren, geeignete Methoden und Konzepte zur Weiterentwicklung des vorhandenen Personals ausarbeiten, das passende Personal auswählen, die entsprechenden Maßnahmen organisieren oder durchführen sowie deren Erfolg kontrollieren.“⁴

Alle Definitionen legen den Fokus auf den Menschen. Sein Qualifikationsprofil soll sich mit den sich stetig ändernden Unternehmensanforderungen⁵ decken.

Personalentwicklung und betriebliche Anforderungen, resultierend aus Unternehmenszielen, stehen in direktem Zusammenhang.

³ (Münch, 1995, S. 15/16)

⁴ (Bosch/Kohl/Schneider, 1995, S. 212)

⁵ Vgl. (Zehnder, 2013, S. V)

Nach dem 3-Säulen-Modell des Personalmanagements von Kolb⁶ stellt die Personalentwicklung gemeinsam mit dem Veränderungsmanagement eine der drei Säulen des PMs dar.

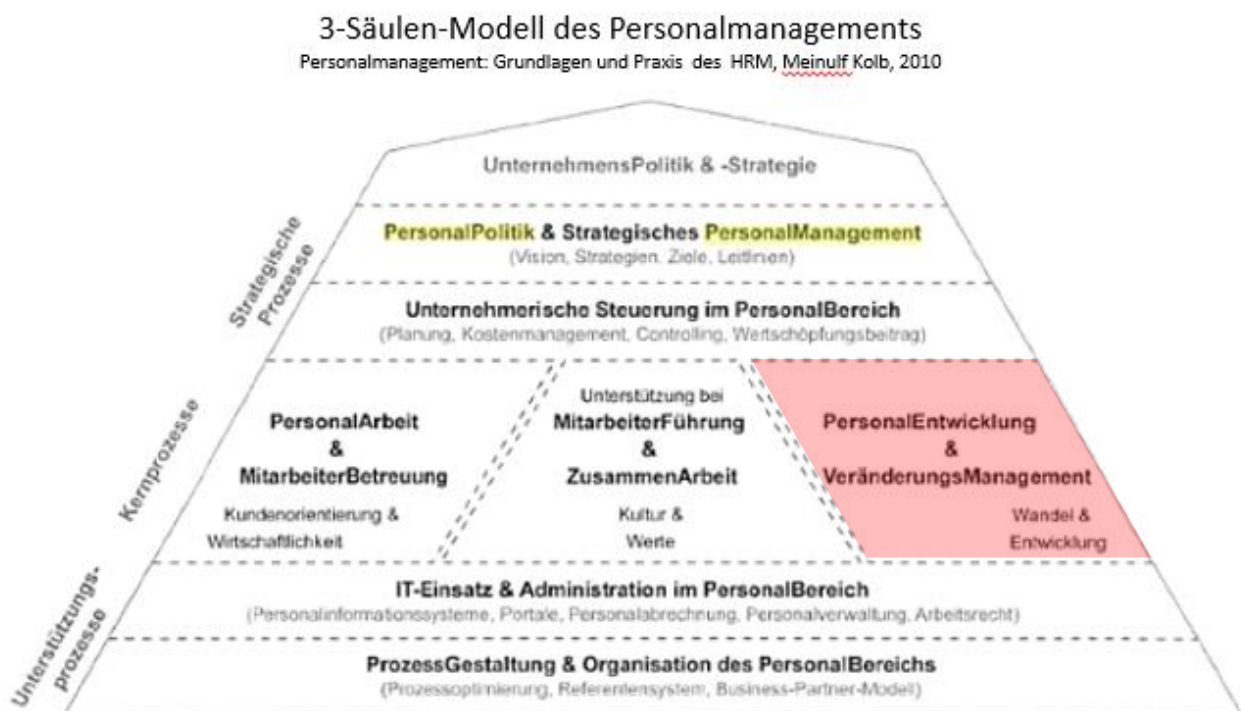


Abbildung 1-2- Drei-Säulen-Modell des PM⁷

Personalentwicklung

folgt

Personalpolitik

folgt

Unternehmens-
strategie

Die Gestaltung der Personalentwicklung wird von der Personalpolitik des Unternehmens und damit von den strategischen Zielen, die aus Veränderungen der Umwelt resultieren, beeinflusst⁸.

Personalentwicklung ist einer hohen Dynamik unterworfen. Sozialer Wandel führt neben technischem Fortschritt zu veränderten Paradigmen bei Managementkonzeptionen. Der Faktor Mensch hat in den letzten Jahren stark an

⁶ (Kolb, 2010, S. 5)

⁷ (Kolb, 2010, S. 5)

⁸ Vgl. (Ryschka/Solga/Mattenklott, 2010, S. 19, 23)

Schäden in
Milliardenhöhe durch
schlechte
Personalführung

Bedeutung gewonnen, er wird nicht mehr nur als Produktionsfaktor unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit angesehen. Der Konflikt zwischen ökonomischem und ethischem Denken löst sich auf, die Interessen der Mitarbeiter werden zunehmend stärker in der Personalpolitik berücksichtigt. Studien des Beratungs- und Forschungsunternehmens Gallup⁹ zum Thema Mitarbeitermotivation und –Bindung (Engagement Index) ergaben, dass Unternehmen Schäden in Milliardenhöhe durch schlechte Personalführung erleiden.¹⁰ Hauptsächliche Ursache ist, „nicht anerkannt und nicht als Mensch gesehen werden“.¹¹

Der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und motivierten Mitarbeitern ist inzwischen unbestritten.

Zunehmend erkennen Unternehmensführungen, dass strategische Ziele Mitarbeiterinteressen berücksichtigen müssen.

Diese werden von

- dynamischen Märkten,
- Globalisierung,
- Unternehmenszusammenschlüssen,
- Wettbewerbsverhalten,
- hohem Innovationsgrad,
- sozialen Entwicklungen,
- politischen Einflussfaktoren,
- ökologischen Veränderungen,
- Kundenanforderungen und
- demographischem Wandel

beeinflusst.

Unternehmen und Personalabteilungen stehen ständig vor neue Herausforderungen, auf die es zu reagieren, besser noch zu pro-agieren gilt, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder zu erhöhen.

Diese Veränderungen verursachen neue Anforderungen an die Mitarbeiter in den Bereichen

- Fachkompetenzen
- Methodenkompetenzen
- Sozialkompetenzen
- Personalkompetenzen¹²

⁹ (Gallup, kein Datum) www.gallup.com , (zuletzt gesehen 2015.04)

¹⁰ (dpa, 2013): <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/gallup-studie-fehlende-motivation-kostet-firmen-milliarden/7888974.html> , zuletzt gesehen 05.2015

¹¹ (Tödtmann, 2015): <http://blog.wiwo.de/management/2015/03/11/gallup-studie-zu-mitarbeiter-engagement-die-meisten-schieben-nur-dienst-nach-vorschrift-hinter-ihrem-unternehmen-stehen-sie-nicht/> , zuletzt gesehen 05.2015

¹² Vgl. (Ryschka/Solga/Mattenklott, 2010, S. 20)

Die Aufgabe der PE ist, die Anforderungen frühzeitig zu erkennen, um angemessene PE-Maßnahmen zu entwickeln.

Eine erfolgreiche PE setzt voraus, dass die PE-Maßnahmen mit der Unternehmenskultur abgestimmt werden, um von Mitarbeitern akzeptiert und von Führungskräften unterstützt zu werden.¹³

2. Die allgemeine Rolle der Aus- und Weiterbildung im Bereich Personalentwicklung

Aus- und Weiterbildung bezieht sich zwingend auf übergeordnete Unternehmensziele, nach denen sich sowohl Bildung und Förderung ausrichten müssen.

Stock-Homburg¹⁴ und dem zusätzlichen Aspekt des Bezugs zu Unternehmenszielen folgend, schließt PE Maßnahmen zur Integration neuer Mitarbeiter oder die Unterstützung von Mitarbeitern aus, die das Unternehmen verlassen werden.

PE beschränkt sich also auf die Zeitpunkte nach der Integrationsphase, die sich z. B. mit der Probezeit decken kann, bis hin zum Bekanntwerden des Ausscheidens eines Mitarbeiters. Vor- und nach diesen Zeitpunkten ist eine auf die wirtschaftlichen Unternehmensziele bezogene PE nicht möglich. Die scharfe Trennung schließt ein diesbezügliches Engagement des Unternehmens nicht aus, sondern dient der Eingrenzung des Aufgabenbereiches der PE¹⁵.

¹³ vgl. (Ryschka/Solga/Mattenklott, 2010, S. 23)

¹⁴ (Stock-Homburg, 2010, S. 205)

¹⁵ Vgl. (Kauffeld, 2010, S. 106, ff.)

3. PE – das Instrument zur Beseitigung des Ungleichgewichts zwischen Qualifikation und Innovation

Ausgaben für Forschung und Entwicklung haben sich zwischen 1998 und 2012 nahezu verdoppelt (siehe Abbildung 3-1), was auf einen hohen Innovationsgrad im Wirtschaftssektor schließen lässt.

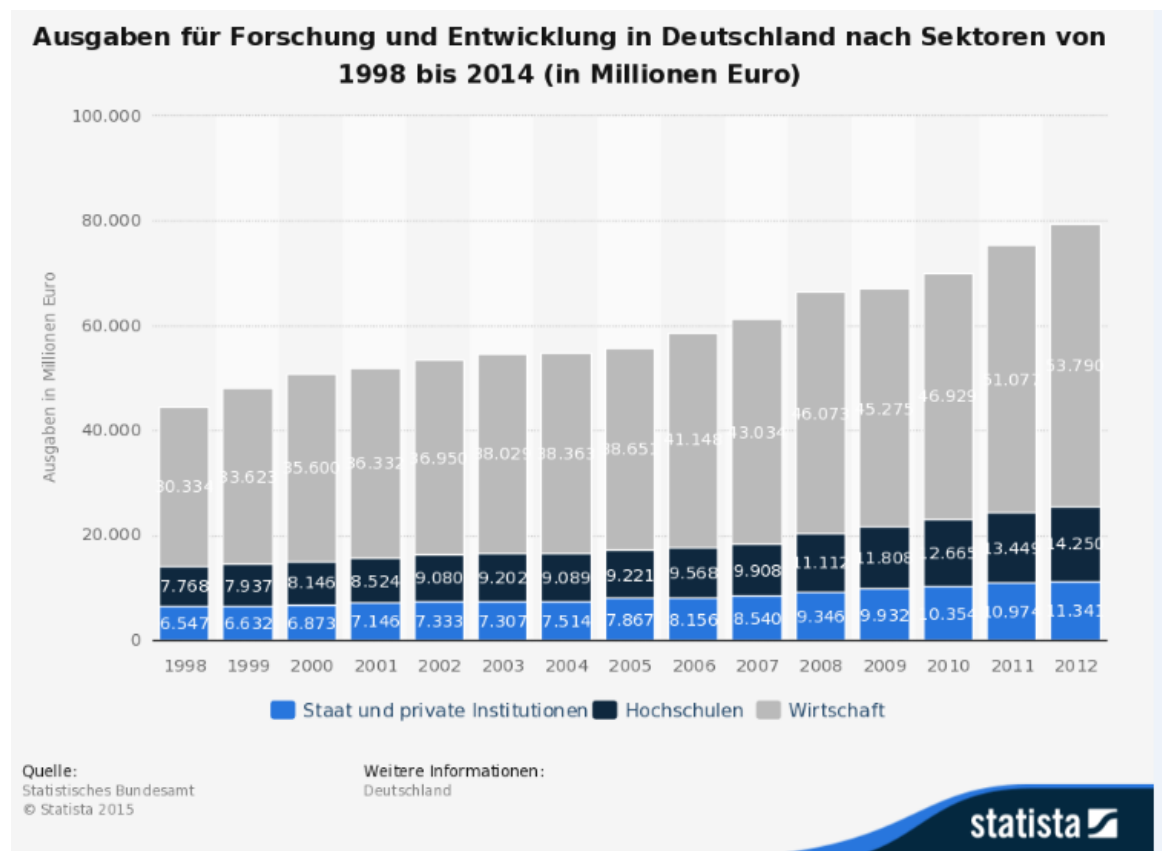


Abbildung 3-1-Statistisches Bundesamt, Stand 2015.03

Ausgaben für F&E betragen 2012 in der Wirtschaft 63,12%, an Hochschulen 20,54% und bei staatlichen und privaten Institutionen 16,34%.

Der Einsatz und die Nutzung neuer, aus F&E resultierender Technologien bieten Unternehmen die Möglichkeit, Prozesse zu vereinfachen und die Organisationsstruktur zu verschlanken.

Doch die möglichen Potenziale weichen vom realen Einsatz stark ab.

Die Gründe liegen in mangelnder Innovationsfreudigkeit, d. h. Neues wird nicht oder sehr spät installiert oder Bediener werden nicht hinreichend geschult.¹⁶

Regelmäßige Innovationen in F+E verursachen ein Ungleichgewicht zwischen Nutzungspotential und Mitarbeiterqualifikation, das durch die PE zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ausbalanciert werden muss.

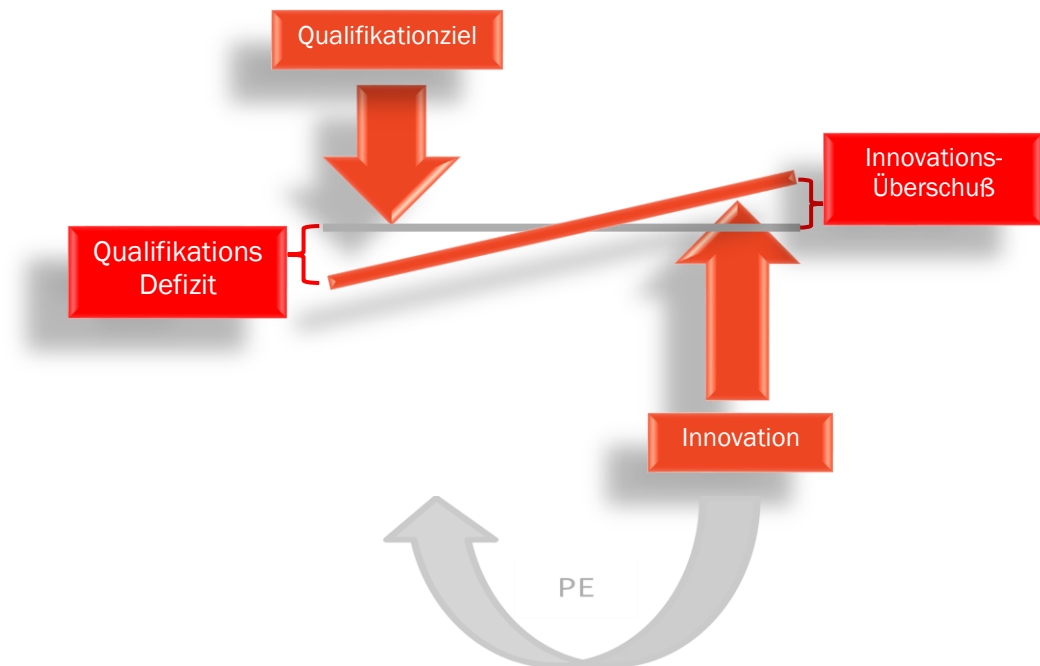


Abbildung 3-2- Ungleichgewicht Innovation-Qualifikation¹⁷

Je höher der Grad an eingesetzten Innovationen, desto höher die erforderlichen PE-Investitionen, um das Innovations-Qualifikationsgleichgewicht (rote Linie) wiederherzustellen.

Das Versäumnis rechtzeitiger PE-Maßnahmen verhindert die frühzeitige Nutzung neuer Technologien und lässt einen Wettbewerbsnachteil entstehen: „Statische Systeme sind in dynamischen Kontexten nicht überlebensfähig“.¹⁸

¹⁶ (Arnold Picot, 2001, S. 143)

¹⁷ Quelle: Stefan Reigber, wissenschaftliche Arbeit, 2015

¹⁸ (Stork, 1999, S. 43)

4. Teilnahme an PE-Maßnahmen

Das zielorientierte und zeitgerechte **Angebot** von Maßnahmen ist eine Seite der PE. Die andere Seite besteht aus hinreichender **Nachfrage** nach PE-Maßnahmen, um für das Unternehmen einen Vorteil darzustellen: „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ihrerseits gezwungen, ihre Befähigung durch Personalentwicklung (PE) so zu gestalten, dass sie beschäftigungsfähige Kompetenzangebote offerieren können.“¹⁹

Zwischen Angebot und Nachfrage von PE-Maßnahmen besteht ein Spannungsverhältnis, das durch die Unternehmens- und damit auch die Lernkultur aufgelöst oder verstärkt wird²⁰.

Besonders deutlich wird diese Situation am Beispiel der Branche „Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten“.

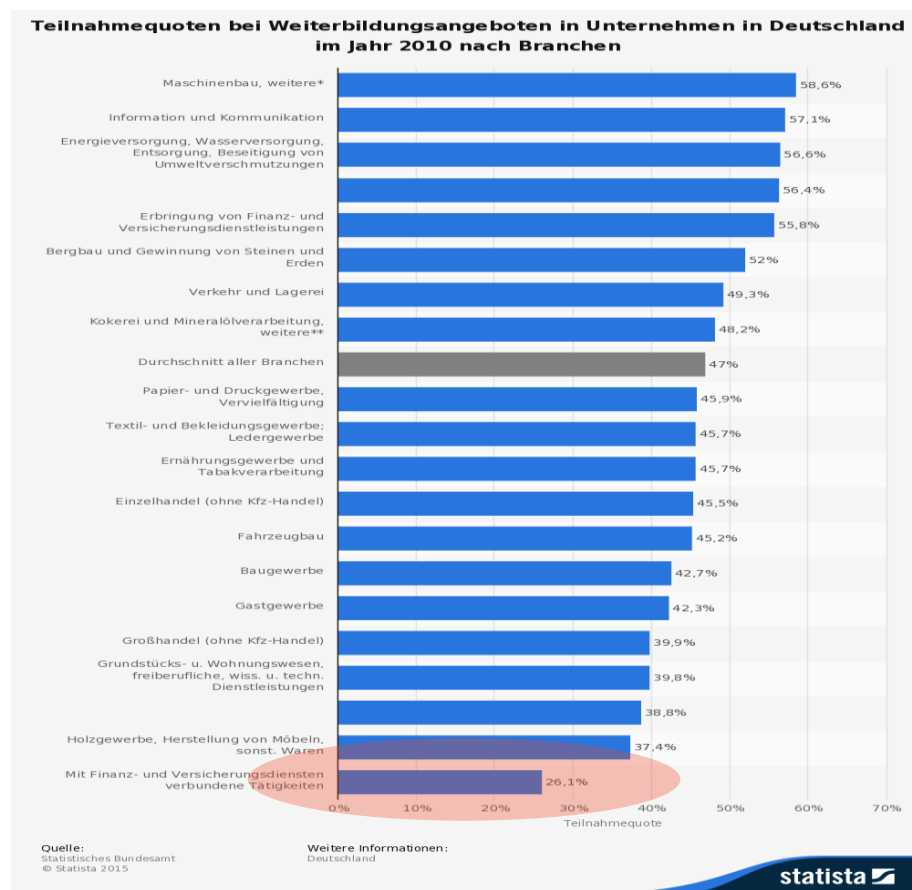


Abbildung 3-3-Teilnahmequoten PE-Maßnahmen 2010²¹

¹⁹ Vgl. (Norbert Thom, 2007, S. 43).

²⁰ Vgl. (Stork, 1999, S. 43)

²¹ Statista, Stand 2015.03, siehe auch: (Aktuelle Daten/Kennzahlen zur Teilnahme in der Weiterbildung)

Sie weist mit 26,1% die geringsten Teilnahmequoten auf, bietet aber mit 71,2% aller Unternehmen ein verhältnismäßig großes Weiterbildungsangebot (s. Abbildung 3-4). Hier wird ein nicht aufgelöstes Spannungsverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage deutlich.

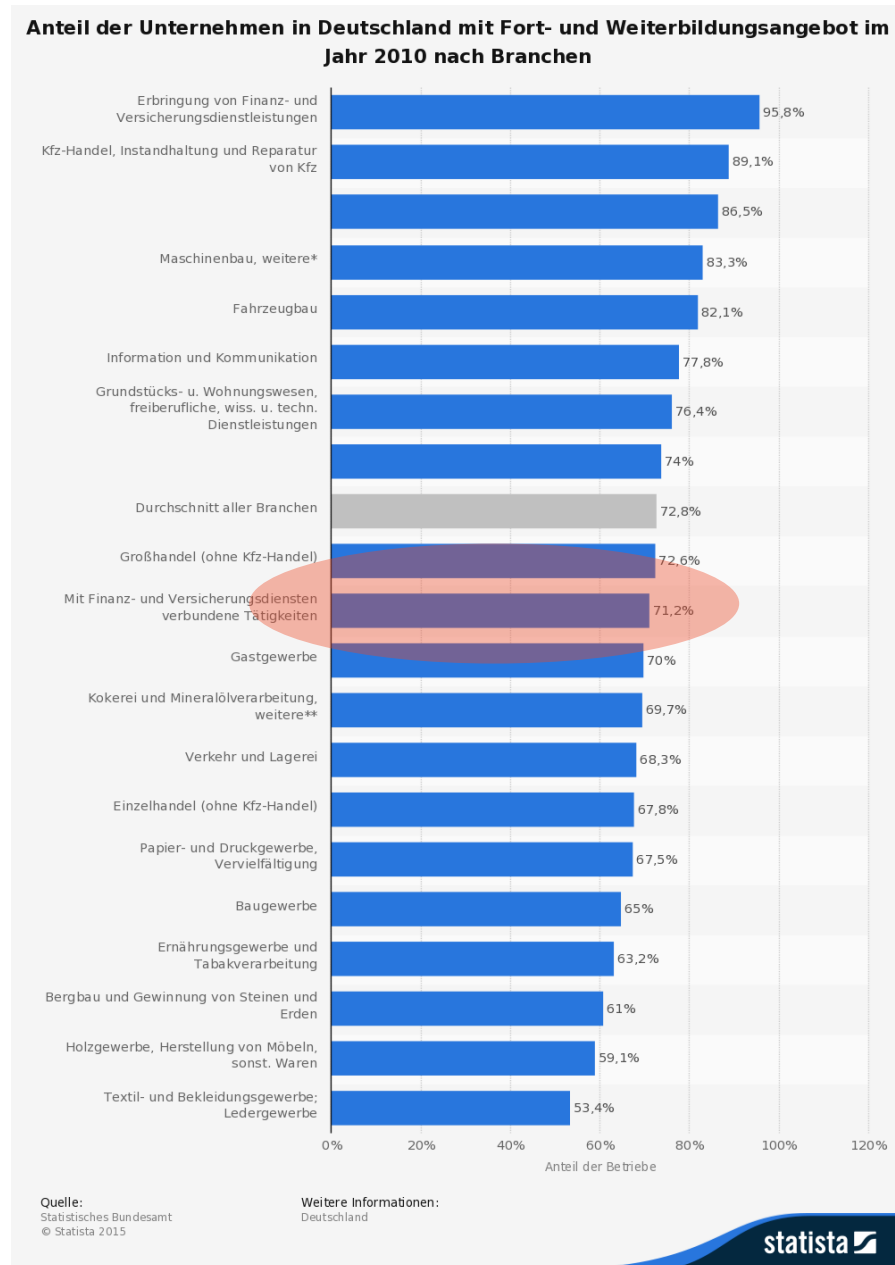


Abbildung 3-4 - Unternehmen mit Weiterbildungsangebot²²

Der Erfolg von PE-Maßnahmen ist nicht nur abhängig vom Angebot, sondern auch von der Nachfrage. Das Angebot von PE-Maßnahmen alleine reicht nicht, um Qualifikationslücken zu schließen („Ermöglichungsdidaktik“)²³. Auch die Akzeptanz

²² Statista, Stand 2015.03

²³ vgl. (Pape, 2014, S. 6. Absatz)

der Mitarbeiter und die Förderung von Seiten der Führungskräfte sind erforderlich. Hierzu gehört, den Wert von PE-Maßnahmen zu erkennen, diesen an die Mitarbeiter zu vermitteln und entsprechende Freiräume zu schaffen (Internes PE-Marketing).

5. Gründe für geringe Teilnahme an PE-Maßnahmen

Die durchschnittliche Teilnahmequote an betrieblichen PE-Maßnahmen beträgt 47% (vgl. Abbildung 3-3-Teilnahmequoten PE-Maßnahmen 2010).

Davon ausgehend, dass PE

- die zum Erreichen der Unternehmensziele erforderlichen Maßnahmen zielorientiert anbietet,
- Innovationen erst nutzbar macht,

werden aufgrund geringer Teilnahme weniger als 50% der Defizite beseitigt.

Nach einer Umfrage des Research Data Centre (FDZ) der Bundesagentur für Arbeit²⁴ sind Gründe für die Nicht-Teilnahme an betrieblichen und außerbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen:

- a) Qualifikation wird als ausreichend angenommen (48%)
- b) Mangelnde Zeit (42%)
- c) Nicht vorgeschrieben (39%)
- d) Zu hohe finanzielle Belastung / Budget (20%)
- e) Schlechte Erfahrungen aus früheren Veranstaltungen (2%)

²⁴ Konferenz „Wissenschaft trifft Praxis“, 2010

Die Ergebnisse decken sich mit einer Untersuchung der Bundesagentur für Arbeit aus 2013:

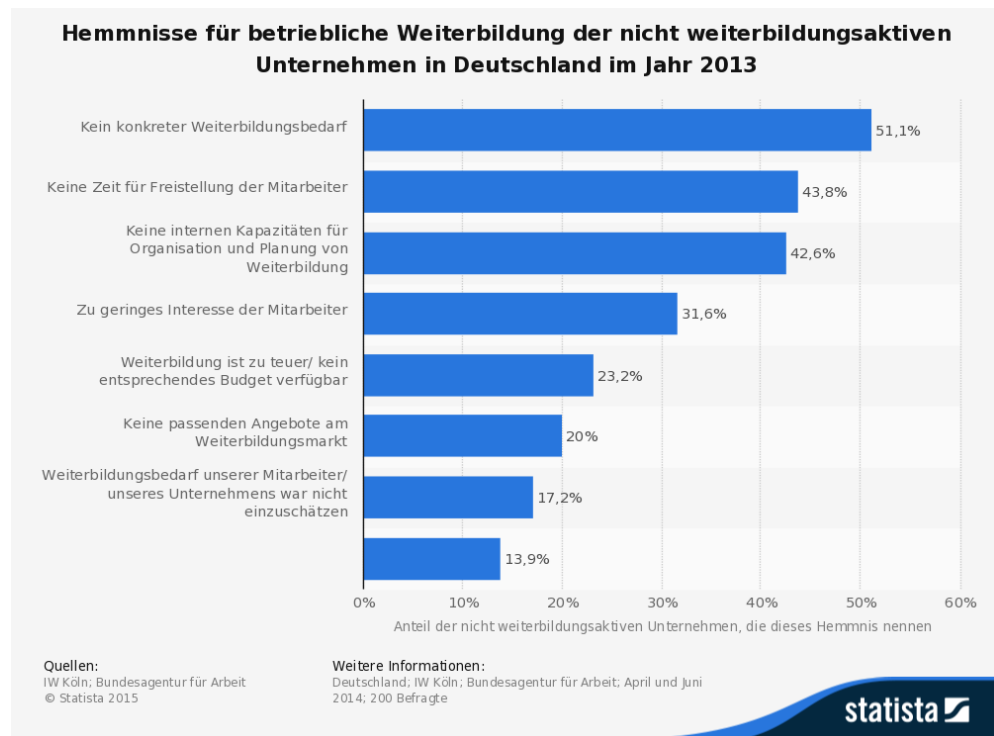


Abbildung 3-5-Hemmnisse für Weiterbildung²⁵

Als häufigste Ursachen werden in beiden Untersuchungen „kein Bedarf“ und „keine Zeit“ genannt. „Kein Bedarf“ ist vor dem Hintergrund stetiger Innovationen als Fehlinterpretation der Befragten einzustufen. Fehlende Bedarfsermittlung bildet die Ursache und stellt damit eine Schwäche der PE dar.

„Keine Zeit“ indiziert, dass Weiterbildung innerhalb des Unternehmens als nicht hinreichend wichtig erkannt und niedrig priorisiert wird.

Voraussetzung einer erfolgreichen PE ist die Schaffung einer Lernkultur, die die Teilnahmebereitschaft und Motivation der Mitarbeiter erheblich steigert. Eine Erhöhung der Teilnahmen durch Zwang, wie z. B. bei Schulungen als Qualifikationsnachweis in regulierten Bereichen, ist kontraproduktiv, da der beste Lernerfolg durch Eigenmotivation erzielbar ist.²⁶ Gleichwohl sind verpflichtende Weiterbildungen aus rechtlichen Gründen häufig unerlässlich. Hier liegt es ebenso an der PE, die Motivation zur wohlwollenden Teilnahme zu interne

²⁵ (Bundesagentur für Arbeit, 2014)

²⁶ Vgl. (Stork, 1999, S. 38)

Marketingmaßnahmen zu erhöhen. Dies können beispielsweise Boni für besonders erfolgreiche Abschlüsse sein.

PE ist einer der Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges. Veränderte Unternehmensziele durch Veränderungen im Umfeld, ändern die Anforderungen an die PE.²⁷ Je dynamischer sich das Unternehmensumfeld durch einen hohen Innovationgrad darstellt, desto höher die Anforderungen an die PE.

6. Die Beziehung zwischen Personalentwicklung und Unternehmensstrategie

Die Summe des Qualifikationsstandes aller Mitarbeiter eines Unternehmens stellt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in seiner Branche dar.

Einzelne Arbeitsplätze unterscheiden sich in ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. So ist in der Baubranche der Polier von unmittelbar größerer Bedeutung für das Unternehmen, als der Koch des Betriebsrestaurants.

In einem Restaurant besetzt jedoch der Koch die unternehmenskritische Funktion.

Die Priorisierung nach unternehmenskritischen Funktionen sollte Personalentwicklungsplanung vorausgehen, um die höchste Wertschöpfung zu erzielen, insbesondere, wenn, wie allgemein üblich, das PE-Budget begrenzt ist.

Gleichsam sollte versucht werden, auch die Mitarbeiter in nicht-unternehmenskritischen Bereichen zu berücksichtigen, denn auch der Polier verliert seine Motivation, wenn das Essen nicht schmeckt.

Es wird deutlich, dass die PE das direkte Bindeglied zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern darstellt. Die Unternehmenspolitik erfährt ihren offensichtlichsten Effekt in der Personalentwicklung, der Erfolg von PE-Maßnahmen spiegelt sich unmittelbar im Unternehmenserfolg wieder.

²⁷ Vgl. (Norbert Thom, 2007, S. 43)