

Manfred Becker



Systematische Personalentwicklung

Planung, Steuerung und Kontrolle
im Funktionszyklus

2. Auflage

eBook
SCHÄFFER
POESCHEL



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

Manfred Becker

Systematische Personalentwicklung

Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

2011
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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

E-Book ISBN 978-3-7992-6426-6

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

© 2011 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt
Satz: Johanna Boy, Brennborg

Januar 2011

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort

Systematische Personalentwicklung im Funktionszyklus hat in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen große Fortschritte gemacht. Personalentwicklung ohne Bedarfsanalyse und ohne konkreten Problembezug wird verstärkt durch zielorientierte Personalentwicklung abgelöst.

Planung, Steuerung und Evaluation der Personalentwicklung entlang der sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung gewinnt sowohl aus ökonomischer als auch aus motivationaler Perspektive Tag für Tag an Bedeutung. Ökonomisch steht die Personalentwicklung wie jede andere betriebliche Funktion unter dem Diktat der Kostensenkung und des Kampfes um Budgets. In die Personalentwicklung werden nur dann Ressourcen fließen, wenn die Verantwortlichen der Personalentwicklung den konkreten Wertschöpfungsbeitrag ihrer Aktivitäten nachweisen können. Systematische Personalentwicklung fördert die Akzeptanz, das Ansehen und die Ausstattung des Funktionsbereichs Personalentwicklung.

Aus motivationaler Perspektive gewinnt systematische Personalentwicklung deshalb an Bedeutung, weil beruflicher Erfolg wie zu keiner Zeit bisher durch das Nadelöhr anforderungsgerechter Qualifizierung geht. Attraktive Arbeitgeber zeichnen sich durch systematische Personalentwicklung aus. Wenn als Folge der demographischen Entwicklung der Nachwuchs für Fach- und Führungspositionen knapp wird, entscheidet eine systematische im Funktionszyklus abgesicherte Personalentwicklung über Erfolg und Misserfolg am Arbeitsmarkt.

Personalentwicklung ist eine zentrale Aufgabe im Rahmen der personalwirtschaftlichen Themenfelder. Dieses Buch bietet Praktikern der Personalentwicklung, Trainern, Aus- und Weiterbildungsverantwortlichen und Dozenten sowie Studierenden eine breite Palette praxisbezogener Konzepte, Hintergründe, Methoden, Checklisten, Literaturquellen und Instrumente zur systematischen Absicherung der Personalentwicklung im Funktionszyklus.

Die sechs Phasen des Funktionszyklus: Bedarfsanalyse, Ziele setzen, Kreatives Gestalten, Durchführung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung, sind als Kernelemente für diese zweite Auflage gründlich überarbeitet worden. Tabellen, Leitfäden, Checklisten wurden erneuert. Praxisbeispiele und Fallstudien wurden neu aufgenommen. Die Kapitel Humanvermögensrechnung und personalwirtschaftliche Balanced Scorecard wurden ebenfalls überarbeitet und erweitert.

Bei der Bearbeitung der zweiten Auflage haben mich die wissenschaftlichen Hilfskräfte Frau Dipl. Betriebswirtin (FH) Aniane Oelsner, Frau B.A. Soziologie/Psychologie Carola Hettich und Frau B.Sc. Wirtschaftspsychologie Tatjana Schutte sowie die wissenschaftliche Mitarbeiterin Dipl.-Kffr. Mascha Kirchner mit großem Engagement unterstützt. Allen danke ich für die umfangreiche Hilfe bei der Entstehung dieser zweiten Auflage.

Ich wünsche allen, die als Führungskräfte, Lehrende, Studierende, Trainer, Berater und Personal- und Organisationsentwickler für die systematische Gestaltung der Personalentwicklung in Wirtschaft und Verwaltung Verantwortung tragen, dass das Buch Ihre Aktivität erleichtert, das Ergebnis verbessert und die Freude an der Personalentwicklung nachhaltig stärkt.

Halle und Mainz
Januar 2011

Manfred Becker

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Anhangverzeichnis	XVII
1 Einführung	1
1.1 Ausgangslage und Aufbau des Buches	1
1.2 Zielsetzung des Buches	3
1.3 Theoretische und methodische Defizite	3
1.4 Dynamik der Beschäftigung	5
1.5 Begriff, Inhalte und Ziele der Personalentwicklung	7
1.6 Systematische und systemische Personalentwicklung	10
1.7 Reifegradbestimmte Personalentwicklung	14
1.8 Zusammenfassung	16
2 Der Funktionszyklus	19
2.1 Die sechs Phasen des Funktionszyklus	19
2.2 Personalentwicklung als systematischer Wertschöpfungsprozess	21
2.3 Der Funktionszyklus als integriertes Instrument der Qualitätssicherung ..	24
2.4 Zusammenfassung	26
3 Die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung im Detail	31
3.1 Bedarfsanalyse	31
3.2 Ziele setzen	115
3.3 Kreatives Gestalten von Personalentwicklungsmaßnahmen	150
3.4 Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	220
3.5 Erfolgskontrolle	267
3.6 Transfersicherung	331
4 Systematische Personalsteuerung	375
4.1 Humanvermögensrechnung	375
4.2 Balanced Scorecard der Personalentwicklung	413
Ausblick	445
Literaturverzeichnis	447
Stichwortverzeichnis	457
Personenverzeichnis	469
Zum Autor	471

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Anhangverzeichnis	XVII
1 Einführung	1
1.1 Ausgangslage und Aufbau des Buches	1
1.1.1 Ausgangslage	1
1.1.2 Aufbau des Buches	1
1.2 Zielsetzung des Buches	3
1.3 Theoretische und methodische Defizite	3
1.4 Dynamik der Beschäftigung	5
1.5 Begriff, Inhalte und Ziele der Personalentwicklung	7
1.6 Systematische und systemische Personalentwicklung	10
1.6.1 Komplexität, Dynamik, Anschlussfähigkeit von Systemen	10
1.6.2 Systemische versus systematische Personalentwicklung	11
1.7 Reifegradbestimmte Personalentwicklung	14
1.8 Zusammenfassung	16
2 Der Funktionszyklus	19
2.1 Die sechs Phasen des Funktionszyklus	19
2.2 Personalentwicklung als systematischer Wertschöpfungsprozess	21
2.2.1 Der Personalentwicklungsprozess	22
2.2.2 Operationalisierung des Funktionszyklus	23
2.2.3 Produktionsprozess und Personalentwicklungsprozess	24
2.3 Der Funktionszyklus als integriertes Instrument der Qualitätssicherung ..	24
2.4 Zusammenfassung	26
3 Die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung im Detail	31
3.1 Bedarfsanalyse	31
3.1.1 Begriffsbestimmung	32
3.1.1.1 Individueller Bedarf	33
3.1.1.2 Betrieblicher Bedarf	34
3.1.1.3 Gesellschaftlicher Bedarf	34
3.1.1.4 Reaktive und proaktive Bedarfsermittlung	36
3.1.2 Variablen des Personalentwicklungsbedarfs	36
3.1.2.1 Externe Variablen	37
3.1.2.2 Interne Variablen	37
3.1.2.3 Personale Variablen	38
3.1.3 Bedarfsanalyse im Generationenschema	39
3.1.3.1 Anforderungsgerechte Personalentwicklung im Drei-Generationen-Schema	39

3.1.3.2	Bedarfsanalyse in der Institutionalisierungsphase	40
3.1.3.3	Bedarfsanalyse in der Differenzierungsphase.	40
3.1.3.4	Bedarfsanalyse in der Integrationsphase	40
3.1.3.5	Personalentwicklung im Generationenschema.	41
3.1.4	Elemente der Bedarfsanalyse	41
3.1.4.1	Tätigkeits- und Anforderungsanalyse	41
3.1.4.1.1	Tätigkeitsanalyse	42
3.1.4.1.2	Anforderungsanalyse	42
3.1.4.1.3	Erarbeitung von Stellenbündeln	42
3.1.4.2	Adressatenanalyse	44
3.1.4.3	Ursachenanalyse	45
3.1.5	Bedarfsanalyse mit der »Critical Incident Method«	48
3.1.5.1	Herkunft der Critical Incident Method	48
3.1.5.2	Grundprinzipien der Critical Incident Technique.	50
3.1.5.3	Die Critical Incident Technique als Methode der Anforderungsanalyse	51
3.1.5.4	Beurteilung der Critical Incident Technique.	52
3.1.6	Ebenen der Bedarfsanalyse.	53
3.1.6.1	Strategische Ebene	54
3.1.6.2	Operative Ebene	55
3.1.6.3	Individuelle Ebene	55
3.1.7	Suchfelder systematischer Bedarfsanalyse	56
3.1.7.1	Interne Suchfelder	56
3.1.7.2	Externe Suchfelder.	57
3.1.8	Portfolio-Bewertung des Personalentwicklungsbedarfs.	58
3.1.9	Deduktive und induktive Bedarfsanalyse	59
3.1.9.1	Deduktive Bedarfsanalyse.	59
3.1.9.2	Induktive Bedarfsanalyse	59
3.1.10	Verfahren der Bedarfsanalyse	62
3.1.10.1	Trendanalysen	65
3.1.10.2	Szenario-Technik	67
3.1.10.3	Delphi-Methode	71
3.1.10.4	Nachfolgeplanung	73
3.1.10.5	Mitarbeiterbefragung	74
3.1.11	Auswahlverfahren und Positionierungsverfahren als Quellen der Bedarfsanalyse.	77
3.1.11.1	Potenzial-Assessment-Center als Bedarfsanalyse- instrument.	77
3.1.11.2	Leistungs- und Verhaltensbeurteilung	85
3.1.11.3	Das Strukturierte Mitarbeitergespräch.	86
3.1.11.4	Pfadabhängigkeit versus Situationsgerechtigkeit	88
3.1.12	Zusammenfassung.	90
3.2	Ziele setzen	115
3.2.1	Personalentwicklung und Zielsystem der Unternehmung.	115
3.2.2	Der Zielbildungsprozess.	119
3.2.2.1	Definitivische Eingrenzung.	119

3.2.3	Grundbedingungen lernzielorientierter Personalentwicklung	124
3.2.3.1	Voraussetzung der Zielerreichung	124
3.2.3.2	Lernzielkategorisierung	126
3.2.3.2.1	Kategorisierung nach Lernzielebenen	126
3.2.3.2.2	Kategorisierung nach Lernzielbereichen	129
3.2.4	Qualifikationsorientierte versus kompetenzbasierte Zielbestimmung	135
3.2.5	Ziele setzen in Abhängigkeit des Reifegrades der Personal- entwicklung	137
3.2.5.1	Personalentwicklung im Generationenschema	137
3.2.6	Zusammenfassung	139
3.3	Kreatives Gestalten von Personalentwicklungsmaßnahmen	150
3.3.1	Begriffsbestimmung	151
3.3.2	Kreatives Gestalten im Generationenschema	152
3.3.2.1	Kreatives Gestalten in der Institutionalisierungsphase	152
3.3.2.2	Kreatives Gestalten in der Differenzierungsphase	153
3.3.2.3	Kreatives Gestalten in der Integrationsphase	153
3.3.3	Inhaltliches Gestalten von Personalentwicklungsmaßnahmen	155
3.3.3.1	Ökonomische Aspekte der Lehr- und Lerninhalte	155
3.3.3.2	Didaktische Aspekte der Lehr- und Lerninhalte	156
3.3.4	Methodisches Gestalten	158
3.3.4.1	Planung des Lernortes	159
3.3.4.1.1	Arbeitsplatzgebundene Qualifizierung (Training on-the-job)	159
3.3.4.1.2	Arbeitsplatznahe Qualifizierung (Training near-the-job)	162
3.3.4.1.3	Arbeitsplatzferne Qualifizierung (Training off-the-job)	162
3.3.4.1.4	Make-or-buy-Entscheidung	163
3.3.4.2	Lehr- und Lernmittelplanung	165
3.3.4.2.1	Einsatz von Medien	165
3.3.4.2.2	Lernarrangements	165
3.3.5	Zeitliches Gestalten	167
3.3.6	Sachliches Gestalten	168
3.3.6.1	Finanzielle Ressourcenplanung	168
3.3.6.1.1	Kostenplanung und Kostenrechnung	170
3.3.6.1.2	Kostenartenrechnung	170
3.3.6.1.3	Kostenstellenrechnung	172
3.3.6.1.4	Kostenträgerrechnung	173
3.3.6.1.5	Prozesskostenrechnung in der Personalentwicklung	173
3.3.6.1.6	Kostenvergleichsrechnung	174
3.3.6.2	Räumliche Ressourcenplanung	175
3.3.7	Personelle Ausstattung	176
3.3.7.1	Gewinnung und Auswahl der Teilnehmer	176
3.3.7.2	Gewinnung und Auswahl der Referenten/Trainer	177
3.3.7.3	Rechtlicher Rahmen und Vertragsgestaltung	177
3.3.7.3.1	Wahl des richtigen Vertrages	177
3.3.7.3.2	Haftung und Qualitätssicherung	179

3.3.8	Qualitätsstandards für Personalentwicklungsmaßnahmen	180
3.3.8.1	Qualitätsbegriffe, Qualitätskriterien und Ziele von bundesweit abgestimmten Qualitätsstandards für Personalentwicklungsmaßnahmen	188
3.3.8.2	Qualitätssicherung, Akkreditierungsagenturen und Zertifizierung der Personalentwicklung	188
3.3.9	Praxisbeispiel Kreatives Gestalten: Entwicklung eines internen Kreativitäts-Seminars	190
3.3.10	Zusammenfassung	192
3.4	Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	220
3.4.1	Begriff	220
3.4.2	Durchführung im Generationenschema	221
3.4.2.1	Durchführung in der Institutionalisierungsphase	221
3.4.2.2	Durchführung in der Differenzierungsphase	222
3.4.2.3	Durchführung in der Integrationsphase	222
3.4.3	Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen im Dreieck der Didaktik	222
3.4.3.1	Begriff der Didaktik	222
3.4.3.2	Dreieck der Didaktik	225
3.4.3.2.1	Didaktische Prinzipien als Strukturierungshilfe für Maßnahmen der Personalentwicklung	226
3.4.3.2.2	Kooperation der Lernenden und Lehrenden	228
3.4.3.2.3	Wahl und Modifikation der Lerninhalte	228
3.4.3.3	Sozialformen des Lernens	229
3.4.3.3.1	Einzelarbeit	230
3.4.3.3.2	Gruppenarbeit	230
3.4.3.3.3	Partnerarbeit	231
3.4.3.3.4	Lernen in Großgruppen	231
3.4.3.3.5	Sozialformen für E-Learning	231
3.4.3.3.5.1	E-Learning Szenarien für die Sozialform Einzelarbeit	232
3.4.3.3.5.2	E-Learning Szenarien für die Sozialform Partnerarbeit	233
3.4.3.3.5.3	E-Learning Szenarien für die Sozialform Gruppenarbeit	233
3.4.3.3.5.4	E-Learning Szenarien für die Sozialform Plenumsarbeit	233
3.4.4	Durchführungsprinzipien	234
3.4.4.1	Fachgerechtigkeit	235
3.4.4.2	Individualität	236
3.4.4.3	Sozialität	237
3.4.5	Lernmethoden und Lernformen	239
3.4.5.1	Methoden mit darbietendem Charakter (Unterweisungsmethoden)	240
3.4.5.1.1	Refa-Vier-Stufen-Methode	240
3.4.5.1.2	Wissensvermittlung durch Anwendung der Konferenz- methode (Lehrkonferenz)	240
3.4.5.2	Kommunikativ, gestalterisch, spielerisch orientierte Methoden	241
3.4.5.2.1	Fallmethode	241

3.4.5.2.2	Rollenspiel	242
3.4.5.3	Stofforientierte Methoden	244
3.4.5.3.1	Brainstorming	245
3.4.5.3.2	Moderationstechnik	245
3.4.5.4	Methoden selbstgesteuerten, eigenverantwortlichen Lernens	246
3.4.5.4.1	Die Leittextmethode	247
3.4.5.4.2	E-Learning-Methoden	248
3.4.5.5	Networking als kooperatives Lehr- und Lern- arrangement	252
3.4.5.6	Outdoor-Training	255
3.4.5.7	Open-Space-Methode	256
3.4.6	Verlaufskontrolle	257
3.4.7	Zusammenfassung	257
3.5	Erfolgskontrolle	267
3.5.1	Begriffsklärung	267
3.5.2	Erfolgskontrolle versus Evaluierung	270
3.5.3	Erfolgskontrolle im Generationenschema	273
3.5.4	Aufgaben, Handlungsfelder und Aktivitäten der Erfolgskontrolle	277
3.5.4.1	Kontextkontrolle	278
3.5.4.2	Zielkontrolle	279
3.5.4.3	Inputkontrolle	279
3.5.4.4	Lernfortschrittskontrolle	280
3.5.4.5	Lernerfolgskontrolle	280
3.5.5	Lernerfolgsmessung	281
3.5.5.1	Qualitätsanforderungen	283
3.5.5.2	Methoden und Instrumente zur Messung des Lernerfolgs	286
3.5.6	Personalentwicklungscontrolling im Rahmen der Erfolgskontrolle	291
3.5.6.1	Begriffsfassung und thematische Abgrenzung	292
3.5.6.2	Der Funktionszyklus als Grundlage eines systematischen Personalentwicklungscontrollings	294
3.5.6.3	Instrumente des Personalentwicklungscontrollings	298
3.5.6.4	Institutionalisierung des Personalentwicklungs- controllings	298
3.5.6.5	Erkenntnisgrenzen des Personalentwicklungs- controllings	300
3.5.7	Zusammenfassung	300
3.6	Transfersicherung	331
3.6.1	Begriffsbestimmung und Arten des Transfers	332
3.6.2	Der Prozess der Transfersicherung	334
3.6.2.1	Transferentscheidung und Transfererfolg	334
3.6.2.2	Transfersicherung an der Schnittstelle zwischen Lernfeld und Arbeitsfeld	335
3.6.3	Transfersicherung im Generationenschema	338

3.6.4	Transfersicherung in den Phasen des Funktionszyklus	338
3.6.5	Theoretische Ansätze zur Erklärung von Transferleistungen	341
3.6.5.1	Prinzipientransfer.	342
3.6.5.2	Transfer identischer Elemente.	343
3.6.5.3	Konstruktivistische Transferleistung	344
3.6.5.4	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie.	346
3.6.6	Ursachen von Transferhemmnissen	349
3.6.7	Das Konzept der Transfersicherung nach Baldwin und Ford	352
3.6.7.1	Einflussfaktoren auf den Transfer	352
3.6.7.2	Messung der Einflussfaktoren des Konzeptes	352
3.6.7.3	Interventionsbereiche des transferfördernden Lernens	355
3.6.8	Transferförderung durch Einsatz transfersichernder Maßnahmen	356
3.6.8.1	Transfersichernde Maßnahmen vor der Veranstaltung	357
3.6.8.2	Transfersichernde Maßnahmen während der Veranstaltung.	358
3.6.8.3	Transfersichernde Maßnahmen nach der Veranstaltung	361
3.6.9	Zusammenfassung.	365
4	Systematische Personalsteuerung.	375
4.1	Humanvermögensrechnung	375
4.1.1	Ausgangslage.	375
4.1.2	Relevante Begriffe	376
4.1.3	Segmentierung des Humankapitals.	378
4.1.4	Fungibilität des Humankapitals	381
4.1.5	Personalentwicklungsinstrumente zum Aufbau von Humankapital.	382
4.1.5.1	Anforderungen an Personalentwicklungsinstrumente.	383
4.1.5.2	Mitarbeiterauswahl	384
4.1.5.3	Personalpositionierung	384
4.1.5.4	Bindung durch Attraktivitätsfaktoren	385
4.1.5.5	Gefahren beim Aufbau von Humankapital	386
4.1.6	Verfahren der Humanvermögensrechnung.	387
4.1.6.1	Ziele und Aufgaben	387
4.1.6.2	Adressaten der Humanvermögensrechnung.	388
4.1.6.3	Bewertungsmethoden.	390
4.1.6.4	Das Wertprinzip (value approach)	396
4.1.6.4.1	Monetäre Wertmessung	396
4.1.6.4.2	Nicht monetäre Wertmessung.	399
4.1.6.5	Bewertung des Wertprinzips.	400
4.1.6.6	Beispiel: Personalinvestitionsrechnung	400
4.1.7	Grenzen der Humanvermögensrechnung	410
4.1.8	Zusammenfassung.	412
4.2	Balanced Scorecard der Personalentwicklung	413
4.2.1	Einordnung des Balanced-Scorecard-Konzeptes	413
4.2.2	Der Zusammenhang zwischen BSC und Funktionszyklus	414
4.2.3	Bedeutung und Zusammenhang immaterieller Werte	414

4.2.4	Die HR-BSC als Planungsinstrument	416
4.2.4.1	Die Erarbeitung relevanter Mitarbeiterkennzahlen	418
4.2.4.1.1	Der Mitarbeiterzufriedenheitsindex	419
4.2.4.1.2	Der Mitarbeitertreueindex	423
4.2.4.1.3	Der Mitarbeiterproduktivitätsindex	425
4.2.4.1.4	Der Mitarbeitermotivationsindex	428
4.2.4.1.5	Der Weiterbildungsindex	429
4.2.4.1.6	Index der informellen Infrastruktur	431
4.2.5	Strategic Readiness	433
4.2.5.1	Die Strategische Bereitschaft des Personals	433
4.2.5.2	Die Strategische Bereitschaft der Organisation	434
4.2.6	Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der Strategiekarte	436
4.2.7	Die Implementierungsmatrix der HR-BSC	438
4.2.8	Möglichkeiten und Grenzen der HR-BSC	441
4.2.9	Der Zusammenhang von HR-BSC und Funktionszyklus	442
4.2.10	Zusammenfassung	443
Ausblick	445
Literaturverzeichnis		447
Stichwortverzeichnis		457
Personenverzeichnis		469
Zum Autor		471

Anhangverzeichnis

Anhang 3.1-1:	Entwicklung eines unternehmensspezifischen Anforderungsprofils für eine systematische Bedarfsanalyse	94
Anhang 3.1-2:	Kompetenzbereiche, Merkmale und Merkmalsausprägungen	97
Anhang 3.1-3:	Toolbox Bedarfsanalyse	99
Anhang 3.1-4:	Inhalt einer umfassenden Mitarbeiterbefragung	101
Anhang 3.1-5:	Methodische Aspekte von Befragungen	101
Anhang 3.1-6:	Grundregeln der Frageformulierung und Fragebogen-gestaltung	102
Anhang 3.1-7:	Bedarfsanalyse mit Bedarfsanalyseworkshops	103
Anhang 3.1-8:	Ausbildungsbedarfsanalyse	104
Anhang 3.1-9:	Fragenkatalog zur Bedarfsanalyse	107
Anhang 3.1-10:	Fragebogen zur Bedarfsanalyse	108
Anhang 3.1-11:	Bedarfsanalyse als qualitative Personalplanung (QPP)	110
Anhang 3.1-12:	SMG-Vorbereitungsblatt – Fragenkatalog	111
Anhang 3.1-13:	SMG-Vorbereitungsblatt für Mitarbeiter	112
Anhang 3.1-14:	SMG-Leitfaden für Vorgesetzte	113
Anhang 3.1-15:	SMG-Ergebnisprotokoll	114
Anhang 3.2-1:	Das Unternehmenszielsystem	145
Anhang 3.2-2:	Checkliste Zielfindung	145
Anhang 3.2-3:	Checkliste für SMART-Ziele	146
Anhang 3.2-4:	Checkliste – Lernzielkategorisierung	146
Anhang 3.2-5:	Handlungsformular I – Ziele setzen	147
Anhang 3.2-6:	Handlungsformular II – Ziele setzen	148
Anhang 3.2-7:	Handlungsformular III – Ziele setzen	149
Anhang 3.3-1:	Checkliste für die Planung von PE-Maßnahmen	197
Anhang 3.3-2:	Checkliste Inhalte	197
Anhang 3.3-3:	Checkliste Methodeneinsatz	198
Anhang 3.3-4:	Checkliste Organisation von PE-Maßnahmen	198
Anhang 3.3-5:	Checkliste Zeitliche Organisation von PE-Maßnahmen	199
Anhang 3.3-6:	Checkliste Budget/Kosten von PE-Maßnahmen	199
Anhang 3.3-7:	Planung des Personalentwicklungsbudgets	200
Anhang 3.3-8:	Kalkulation von PE-Maßnahmen inhouse/extern	201
Anhang 3.3-9:	Checkliste Zielgruppenplanung	202
Anhang 3.3-10:	Checkliste zur Trainer-Auswahl	203
Anhang 3.3-11:	Trainerauswahlbogen/Kompetenzanalyse	206
Anhang 3.3-12:	Musterrahmenvertrag	209
Anhang 3.3-13:	Musterwerkvertrag	211
Anhang 3.3-14:	Qualitätsstandards im Funktionszyklus systematischer PE	219

Anhang 3.4-1:	Checkliste: Sozialformen des Lernens	260
Anhang 3.4-2:	Arten von Lernsoftware	260
Anhang 3.4-3:	Basistechniken der Personalentwicklung	263
Anhang 3.4-4:	Checkliste selbstgesteuertes Lernen.	265
Anhang 3.4-5:	Einflussfaktoren auf arbeitsbezogenes Lernen	266
Anhang 3.5-1:	Checkliste zur Evaluation von Personalentwicklungs- maßnahmen.	305
Anhang 3.5-2:	Fragebogen zur Inputkontrolle durch die Teilnehmer.	306
Anhang 3.5-3:	Fragebogen zur Trainerbewertung.	308
Anhang 3.5-4:	Checkliste zur Beurteilung der Durchführung und der Teilnehmerunterlagen	310
Anhang 3.5-5:	Checkliste Verlaufsanalyse	315
Anhang 3.5-6:	Beispiel für einen Veranstaltungsbericht	317
Anhang 3.5-7:	Beispiel für eine Seminarrückmeldung	319
Anhang 3.5-8:	Beispiele für Kennzahlen in der Personalentwicklung	320
Anhang 3.5-9:	Beispiel eines Evaluationsfragebogens.	322
Anhang 3.5-10:	Beispiel eines Evaluationsfragebogens zu einem Blended Learning Seminar.	325
Anhang 3.5-11:	Instrumente des Personalentwicklungscontrollings.	330
Anhang 3.6-1:	Checkliste Vorher- und Nachher-Gespräche	369
Anhang 3.6-2:	Material zur Transfervorbereitung – Checkliste für Vorbereitungsgespräche.	370
Anhang 3.6-3:	Material zum transfersichernden Abschluss – Fragebogen für Nachbereitungsgespräche	372
Anhang 3.6-4:	Transfervereinbarung	373
Anhang 3.6-5:	Checkliste für Follow-up-Nachbereitungsgespräche	374

1 Einführung

1.1 Ausgangslage und Aufbau des Buches

1.1.1 Ausgangslage

Personalentwicklung ist eine betriebliche Funktion, die ihren Auftrag aus den Unternehmenszielen ableitet.

Das »Wofür« bestimmt, welchen Beitrag die Personalentwicklung zur Erreichung der Unternehmensziele leisten soll. Damit ist der normative Auftrag der Personalentwicklung formuliert. Weil die Personalentwicklung Menschen in ihrem Bemühen um Qualifizierung und Entwicklung unterstützt, leistet sie stets auch einen Beitrag zur Verbesserung der Berufs- und Lebenschancen der arbeitenden Menschen. Die Personalentwicklung hat folglich zwei Aufträge zu erfüllen einen signifikanten Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten und die berufliche und persönliche Entwicklung der arbeitenden Menschen aktiv zu unterstützen.

Das »Was« der Personalentwicklung klärt die Inhalte der Personalentwicklung.¹ Die Inhaltsbereiche der Personalentwicklung sind Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Welche Bildungs- und Förderungsmaßnahmen mit welcher Priorität und Intensität wahrgenommen werden, entscheiden das Topmanagement, die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. »Wer entscheidet« und »wer teilnimmt« kann dabei zusammenfallen oder auseinanderfallen.

Dieses Buch greift die Frage nach dem »Wie« der Personalentwicklung auf. Mit der Beschreibung der sechs Phasen des Funktionszyklus wird ein Planungs-, Entscheidungs-, Steuerungs- und Evaluierungsalgorithmus vorgestellt, der das »Wie« der Personalentwicklung als »Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung« vorstellt. Die methodische Absicherung der Personalentwicklung im Funktionszyklus folgt dem Bedürfnis und der Notwendigkeit, die Arbeit der Personalentwicklung effizient und effektiv zu gestalten. Nach dem Motto »if you can not measure it, you can not manage it«, muss die Personalentwicklung ihren Wertschöpfungsbeitrag nachweisen und methodisch sicherstellen, dass wünschenswerte von notwendigen Maßnahmen unterschieden werden.

1.1.2 Aufbau des Buches

Nach einer kurzen Einführung im ersten Kapitel wird im zweiten Kapitel der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung im Überblick vorgestellt. Das dritte Kapitel behandelt die Elemente des Funktionszyklus anhand idealtypischer Entwicklungsstufen (Reifegrade) der Unternehmen und zeigt im Detail auf, wie die Personalentwicklung in der ersten, der zweiten und der dritten »Generation« systematischer Personalentwicklung

1 Vgl. Becker, M. (2009b), S.3.

zu planen, zu steuern und zu evaluieren ist. Die Vorgehensweise wird dabei so gewählt, dass zunächst in einem Textteil der »Generationenbezug« hinreichend genau und umsetzungsorientiert beschrieben wird. An die Textteile schließen sich Verfahrensvorschläge an. Eine Fallstudie zu der jeweiligen Generation schließt die Ausführungen ab. Leitfäden, Formulare, Tabellen und Checklisten bieten dem Leser direkte Umsetzungshilfen.

Im vierten Kapitel wird der Funktionszyklus in den Zusammenhang von Balanced Scorecard-Konzept und Humanvermögensrechnung gestellt. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Behandlung menschlicher Befähigung als Investition, Kosten, Leistung, Aufwand und Ertrag. Eine ausgearbeitete PE-Balanced Scorecard (BSC-PE) bietet konkrete Umsetzungsunterstützung. Das fünfte Kapitel des Buches fasst die wesentlichen Aussagen zusammen und gibt einen Ausblick auf zukünftige Trends in der methodischen Absicherung der Personalentwicklung.

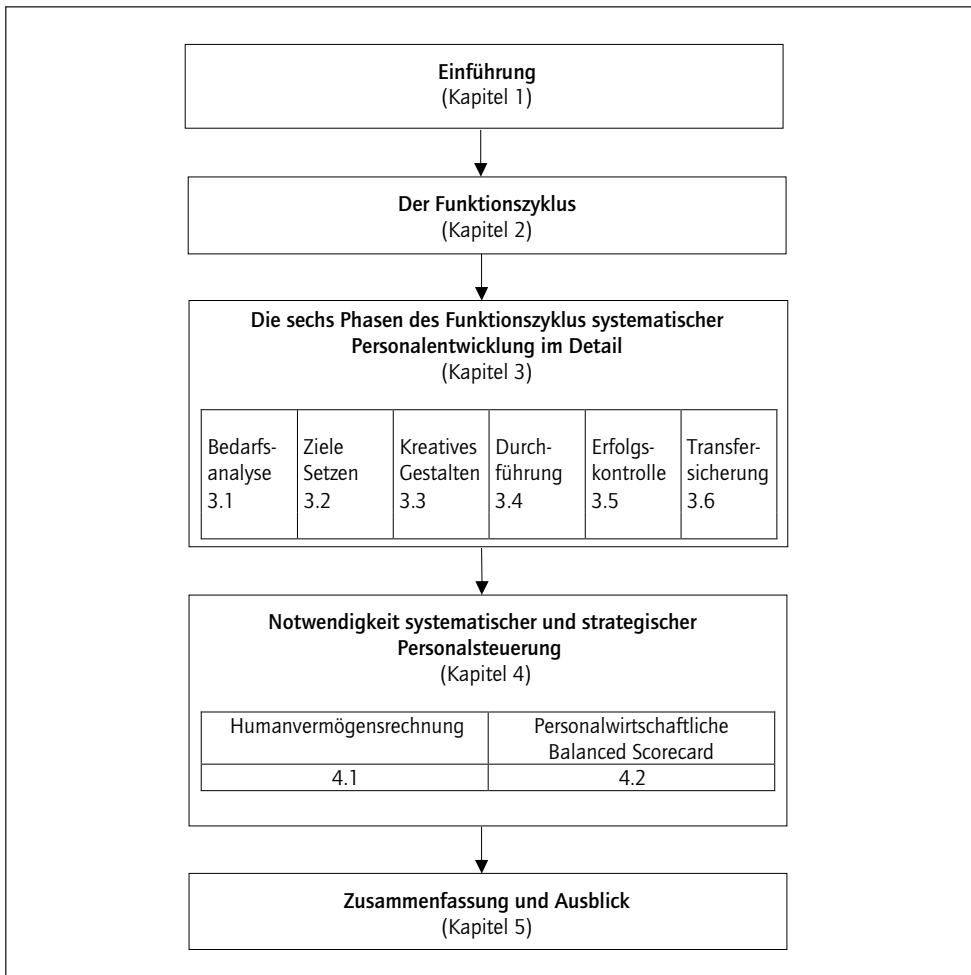


Abb. 1.1-1: Aufbau des Buches

1.2 Zielsetzung des Buches

Zielsetzung dieses Buches ist es, den Verantwortlichen der Personalentwicklung sowie den Lehrenden und Studierenden der Personalentwicklung eine Handlungshilfe zur methodischen Absicherung der Personalentwicklung an die Hand zu geben. Dazu sind Verfahren notwendig, die den Einsatz von Ressourcen und die Erfassung und Bewertung der Ergebnisse der Personalentwicklung so messbar und bestimmbar machen, dass sowohl die Legitimation der Personalentwicklung als betriebliche Funktion nachweisbar wird als auch der Wertschöpfungsbeitrag einzelner Maßnahmen erfasst und bewertet werden kann.

Nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen kann über Personalentwicklungsmaßnahmen nur sinnvoll entschieden werden, wenn Ziel- und Präferenzsysteme bekannt sind und überprüfbare Daten, Fakten, Zahlen die Entscheidungen untermauern. Es sind Messverfahren zu entwickeln, die messen, was gemessen werden soll.

Kostendruck und zunehmender Wettbewerb um knappe Ressourcen zwingen die Personalentwicklung zu nachvollziehbaren und leistungsfähigen Verfahren systematischer Planung, Steuerung und Evaluierung ihrer Arbeit. Intersubjektiv nachprüfbar und nachvollziehbare Planungsdaten, Ergebnisberichte und Erfolgsnachweise stärken die Personalentwicklung und verbessern ihren Wertschöpfungsbeitrag. Anerkennung, Achtung, Prestige und Budgetabsicherung sind Grund genug, sich der systematischen Absicherung der Personalentwicklung mit Nachdruck anzunehmen.

Hoch einzustufen ist auch der Nutzen systematischer Absicherung der Personalentwicklung für die Adressaten. Ohne systematische Absicherung der Personalentwicklung erhalten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein zufälliges Angebot an Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Mit systematischer Personalentwicklung ist sichergestellt, dass jeder »taylormade« das für ihn beste Angebot zielorientierter Personalentwicklung wahrnehmen kann.

Knappheit der verfügbaren Ressourcen einerseits, Vielfalt und Fülle der Erwartungen an die Personalentwicklung andererseits, diktieren die Suche nach verlässlichen Verfahren zur Planung, Steuerung und Bewertung von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Zusammengefasst ist es Ziel dieses Buches, den Zufall durch systematische Planung, Steuerung und Kontrolle zu ersetzen.

1.3 Theoretische und methodische Defizite

Die methodische Verbesserung der Personalentwicklungsarbeit steht seit vielen Jahren auf der Agenda der Personalentwickler. Die Praxis zeigt, dass Fortschritte im Bemühen um eine systematische Absicherung der Personalentwicklung erzielt wurden. In einer repräsentativen Befragung aus 2008 geben 55,1% der Unternehmen an, Personalentwicklung systematisch durchzuführen. Nur 10% der Befragten verzichten auf systematische Personalentwicklung.

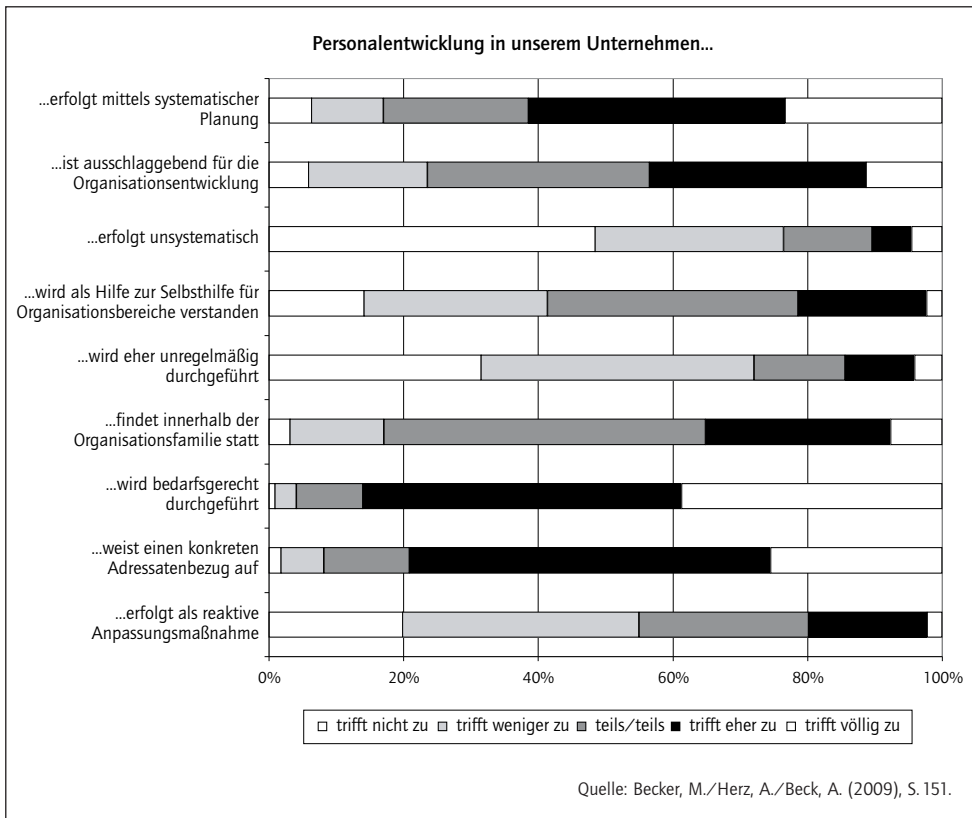


Abb. 1.3-1: Grundsätze und Charakteristika der Personalentwicklung

Auch die Forschung zur methodischen Absicherung der Personalentwicklung kann bemerkenswerte Ergebnisse vorweisen. Einzelne Ansätze, z. B. die Arbeiten von Thom, Bergmann, Kirkpatrick, Mentzel, Meifert² tragen dazu bei, die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu verbessern.

Es ist Anliegen dieses Buches, die *methodische Absicherung der Personalentwicklung im Funktionszyklus* zu beschreiben (deskriptives Ziel), neue Erkenntnisse vorzustellen (exploratives Ziel), Anwendungshilfen bereitzustellen (praktisches Ziel) und den Dialog der PE-Experten anzuregen (Diskursziel). Es soll gezeigt werden, wie die Personalentwicklung von der **Bedarfsanalyse** über **Ziele setzen, Kreatives Gestalten, Durchführung** und **Erfolgskontrolle** bis zur **Transfersicherung** systematisch geplant, realisiert und überprüft werden kann.

Personalentwicklung ist erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn Probleme am Arbeitsplatz nach der Durchführung systematischer Personalentwicklung dauerhaft beseitigt sind.

² Vgl. Thom, N. (1987); Bergmann, B. (1999); Kirkpatrick, D.L./Kirkpatrick, J.D. (2006); Mentzel, W. (2008) sowie Meifert, M.T. (2010).

1.4 Dynamik der Beschäftigung

Arbeitswelt und Unternehmen befinden sich in einer dynamischen Entwicklung. Die Unternehmen segmentieren ihre Belegschaften in Kern- und Peripheriebelegschaften. Personalentwicklung für die Kernbelegschaft wird in der »PE-Manufaktur« personenbezogen »taylormade« angefertigt. Personalentwicklung für die Peripheriebelegschaft entstammt der »PE-Fabrik«, der explizite Bezug zu den Bedürfnissen der Adressaten fehlt weitgehend.³ Der Segmentierung der Belegschaft folgt die Differenzierung der Personalentwicklung (vgl. Abbildung 1.4-1).⁴

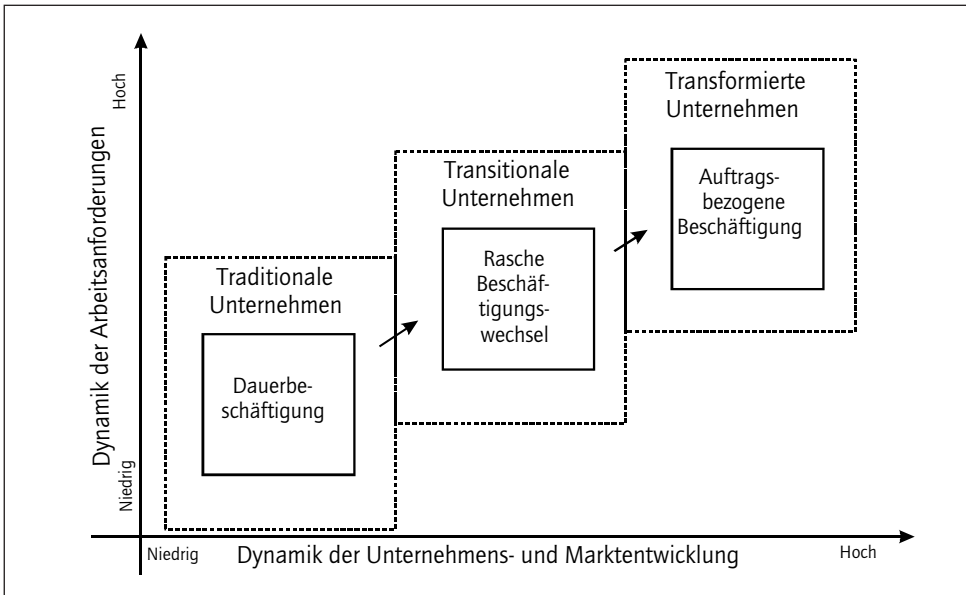


Abb. 1.4-1: Dynamik der Anforderung und der Beschäftigung

Die Dynamik verändert die Tätigkeiten. Der Veränderung der Tätigkeiten folgt die Veränderung der Anforderungen. Veränderte Anforderungen ziehen veränderte Qualifikationserfordernisse nach sich. Die Qualifizierung der Menschen wird intensiviert, weil die Erhaltung ihrer Einsatz- und Beschäftigungsfähigkeit von der Art und der Intensität der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung abhängt. Die Menschen müssen an die Unternehmensentwicklung anschlussfähig bleiben. Alle Anstrengungen der Unternehmen und der Menschen, ihre Positionen am Markt zu stärken, gehen durch das Nadelöhr der Personalentwicklung. Die Personalentwicklung sorgt dafür, dass die Belegschaft motiviert und qualifiziert wettbewerbsfähige Leistungen erarbeitet. Damit sind die Kernanforderungen an die Personalentwicklung beschrieben. Es sind die

3 Vgl. Becker, M./Labucay, I. (2008).

4 Vgl. Schramm, F. (2004), Sp. 121 ff.

Tätigkeiten zu erfassen (Tätigkeitsprofil), die Anforderungen zu bestimmen (Anforderungsprofil), die vorhandenen Qualifikationen zu analysieren (Qualifikationsprofil) und es sind die Potenzialreserven abzuschätzen (Potenzialprofil) (vgl. Abbildung 1.4-2).

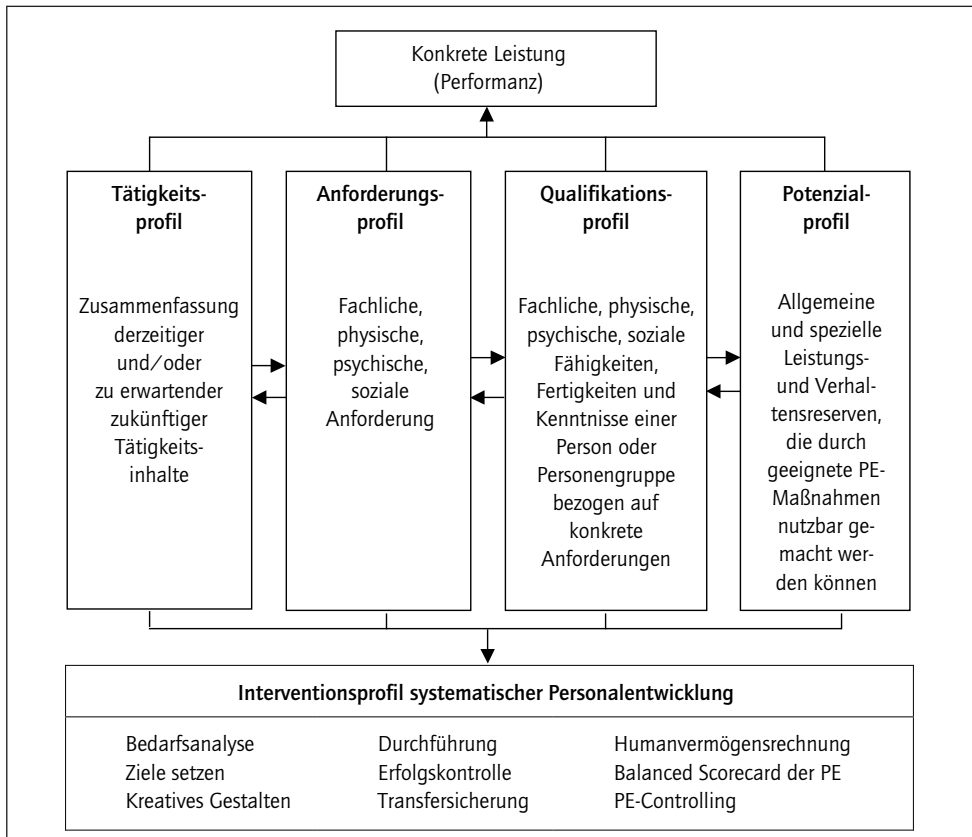


Abb. 1.4-2: Zielorientiertes Instrumentarium der Personalentwicklung

Systematische Personalentwicklung startet mit der Erfassung der gegenwärtigen und der Abschätzung der zukünftigen Tätigkeiten. Es sind die kritischen Tätigkeitsinhalte, die Kerntätigkeiten, aufzufinden. Kerntätigkeiten ermöglichen unverwechselbare Unternehmensleistungen, daraus ergeben sich Marktchancen und Markttrenten.

Art und Umfang der Tätigkeiten bestimmen die Anforderungen. Die Anforderungen sind in fachliche, persönliche und erfahrungsgebundene Anforderungen zu unterteilen. Tätigkeiten und Anforderungen sind personenneutral zu ermitteln. Die Qualifikations- und die Potenzialprofile beziehen sich dagegen auf ganz konkrete Personen und stellen fest, ob die Qualifikation, die Erfahrung und das Verhalten für die anforderungsgerechte Erledigung konkreter Aufgaben vorhanden sind. Das Potenzialprofil erfasst die noch nicht aktivierten Leistungs- und Verhaltensreserven. Auch ist zu überprüfen, ob entwickelbares Leistungs- und Verhaltenspotenzial durch Personalentwicklung aktiviert werden kann.

In diesem Verständnis umfasst die Personalentwicklung alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden, damit die Belegschaft die anstehenden Aufgaben (Performanz) anforderungsgerecht bewältigen kann. Die Aufgaben sind professionell zu erledigen und in einer leistungsfähigen und kostengünstigen Organisationsform zu erbringen.⁵

1.5 Begriff, Inhalte und Ziele der Personalentwicklung

Obwohl die wachsende Bedeutung der Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor allgemein anerkannt ist⁶, ist der Begriff der Personalentwicklung noch immer von »großer Heterogenität und Unschärfe«⁷ gekennzeichnet.⁸ Die Begriffsbestimmungen erfassen in unterschiedlicher Zuordnung und wechselnden Schwerpunkten folgende Aspekte der Personalentwicklung:

Aspekte der PE	Beispiele
Ziele Richtziele Grobziele Feinziele	<i>organisationale Ziele:</i> Erhaltung und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit (Schaffung und Sicherung von Kernkompetenzen und Alleinstellungsmerkmalen), Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, Stärkung des Akquisitionspotenzials am Arbeitsmarkt <i>persönliche Ziele:</i> Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, Verbesserung von Aufstiegschancen (Ergänzungen/ Veränderungen: Karriere- und Laufbahnentwicklung, Erhöhung der beruflichen Handlungskompetenz)
Inhalte	Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung
Qualifikation	Wissen, Können, Verhalten, Erfahrung als allgemeine und spezielle Befähigung
Kompetenz	Performanzbezogene Kombination und Integration von Basisfaktoren, Aktionsfaktoren und Zielfaktoren
Adressaten	An- und Ungelernte, Berufseinsteiger, Facharbeiter, Sachbearbeiter, Führungskräfte, Topmanagement, segmentiert in Kern- und Peripheriebelegschaft
Kontext	Reifegrad des Unternehmens und der Mitarbeiter, Arbeitsmarkt, Konjunktur, wissenschaftliche Erkenntnisse, technologische und gesellschaftliche Entwicklung, Interessen und Präferenzsysteme
Methoden	Planungs-, Steuerungs-, und Kontrollmethoden on the job, near the job, off the job und into the job, Aktionsfolge im Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung
Organisation	Zielorientierte Gestaltung der Aufbauorganisation sowie der Ablauforganisation bzw. Prozessorganisation und effiziente Durchführung der Personalentwicklung im Funktionszyklus

5 Vgl. zur Rolle und dem Selbstverständnis des Personalentwicklers sowie zu Organisation der Personalentwicklung Becker, M. (2009b), Kapitel 7 und 8.

6 Vgl. Hinterhuber, H.H. (2004), S. 180 ff.; Domsch, M. (2009), S. 413 f.

7 Flohr, B./Niederfeichtner, F. (1982), S. 11; vgl. ferner Münch, J. (1995), S. 14.

8 Vgl. exemplarisch Neuberger, O. (1994), S. 4 f.

Aspekte der PE	Beispiele
Verantwortlichkeit	Differenzierte Zuordnung der Verantwortlichkeit für die Personalentwicklung als Bringschuld des Unternehmens und als Holschuld der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dynamischen Unternehmen

Abb. 1.5-1: Grundkategorien der Personalentwicklung

Der begriffliche Inhalt der Personalentwicklung kann aus theoretischer und praktischer Sicht erfasst werden. Wird Personalentwicklung aus dem Fokus der Inhalte heraus definiert,⁹ so fällt auf, dass in Literatur und Praxis der Personalentwicklung sowohl enge als auch weite Begriffsfassungen existieren.

Enge Begriffsfassungen begrenzen Personalentwicklung auf Bildung.¹⁰ *Erweiterte Definitionen* gehen davon aus, dass Personalentwicklung Bildungs- und Förderungsmaßnahmen¹¹ einschließt.¹² *Weite Definitionen* bezeichnen mit Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung.¹³

Im Rückgriff auf die didaktische Theorie von Klafki¹⁴ sollte der Personalentwickler fünf Fragen an die Inhaltsauswahl stellen.

- Welchen exemplarischen Wert repräsentiert der Personalentwicklungsinhalt?
- Welchen tatsächlichen und erwünschten Beitrag leistet der Personalentwicklungsinhalt zur Bewältigung der gegenwärtigen Aufgaben?
- Welchen Beitrag verspricht der Personalentwicklungsinhalt zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben?
- Welche inneren Zusammenhänge, Widersprüche weisen die Personalentwicklungsinhalte auf?
- In welcher Beziehung stehen die Personalentwicklungsinhalte zur Arbeitswelt der Adressaten?

Klafki weist auch auf die Wechselwirkung von Ziel, Thema und Methode in Lernprozessen hin. Mithin müssen die Ziele erforscht, die Inhalte festgelegt und die Methoden auf ihre Wechselwirkung zum Inhalt und ihrer Wirkung auf die Zielerreichung überprüft werden.

9 Vgl. z.B. Mentzel, W. (2008), S.1 ff.; vgl. ferner allgemein Kitzmann, A./Zimmer, D. (1982).

10 Bildung umfasst dabei die »[...] Vermittlung der zur Wahrnehmung der jeweiligen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen [...]«. Mentzel, W. (2008), S. 3.

11 Förderung zielt »[...] auf die Position im Betrieb und das berufliche Weiterkommen des Einzelnen [...]«. Mentzel, W. (2008), S. 3.

12 Vgl. z.B. Hentze, J./ Kammel, A. (2001), S. 315; Oechsler, W.A. (2006), S. 478 ff.; Bühner, R. (2005), S. 95 sowie Krieg, H.-J./Ehrlich, H. (1998), S. 210.

13 Organisationsentwicklung steht als Sammelbegriff für geplante und gezielte Veränderung von Organisationen. Durch den Einsatz von verhaltens- und organisationswissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden werden die Personen und die Strukturen einer Organisation gleichermaßen zielfördernd beeinflusst. Die Mitarbeiter lernen, eigenverantwortlich Lösungen für Probleme zu entwickeln und effektive Strukturen und Abläufe zu generieren. Vgl. z.B. Neuberger, O. (1994), S. 12; Bröckermann, R. (2009), 311 ff.

14 Vgl. Klafki, W. (2007), S. 155 ff.

Auf die *Inhaltlichkeit* bezogen soll Personalentwicklung wie folgt definiert werden:

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

Die am Inhalt der Personalentwicklung orientierte Definition bedarf der jeweiligen Ergänzung aus anderen Sichtweisen. Bezogen auf die *Zielorientierung* sind die Reichweite und die Zielherkunft zu klären. Aus *Akteurssicht* sollte Personalentwicklung sowohl die Erreichung der Unternehmensziele als auch die Beachtung der Teilnehmerziele berücksichtigen. Erhaltung und Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit betonen die duale Zielsetzung der Personalentwicklung als Beitrag zur Unternehmensentwicklung und als Entwicklungsunterstützung der arbeitenden Menschen. *Kontextorientierte* Personalentwicklung muss den personalen und den organisationalen Reifegrad beachten. In traditionellen, wenig dynamischen Unternehmen sieht die Personalentwicklung anders aus als in transitionalen, stark von Veränderung geprägten Unternehmen. Die *methodenorientierte Sichtweise* geht davon aus, dass die Personalentwicklung anhand der Phasen Bedarfsanalyse, Ziele setzen, Kreatives Gestalten, Durchführung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung erfolgen sollte. Zur weitergehenden Information werden in Abbildung 1.5-2 Definitionen der Personalentwicklung vorgestellt.

Vertreter	Definition
Reichard, C. (1982)	»... ein Konzept zur Befähigung, Beurteilung und Förderung von Mitarbeitern.« (S.431)
Klages, H. (1991)	»... die Summe und das Zusammenwirken aller derjenigen Maßnahmen (...), die sowohl zur Qualifizierung wie auch zur beruflichen Förderung und zur Motivierung von Beschäftigten geeignet sind.« (S. 1149f.)
Thom, N. (1992)	»...umfasst alle bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen (...), die zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen und sich stützen auf Informationen über Personen, Organisationseinheiten (Anforderungsprofile) und relevante Märkte (...).« (Sp. 1676f.)
Neuberger, O. (1994)	»PE ist die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens« (S.3); »PE ist die Anpassung des Personals an den Leistungs- und Kapitalverwertungsprozess.« (S.302)
Münch, J. (1995)	»PE ist das Insgesamt derjenigen Maßnahmen, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern.« (S. 15f.)
Mentzel, W. (2008)	»PE bedeutet eine systematische Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Dazu zählen sämtliche Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.« (S.2)
Becker, M. (2009)	»PE umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.« (S.4)

Vertreter	Definition
Bröckermann, R. (2009)	»Die PE dient der Vermittlung jener Qualifikationen und Kompetenzen, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben erforderlich und beruflich, persönlich sowie sozial förderlich sind.« (S. 19)

Abb. 1.5-2: Definitionen der Personalentwicklung

1.6 Systematische und systemische Personalentwicklung

1.6.1 Komplexität, Dynamik, Anschlussfähigkeit von Systemen

Die Begriffe »System« und »systemisch« spiegeln die Erkenntnis wider, dass sich komplexe Probleme in Organisationen (aber auch in technischen Systemen und in der Natur) nicht lösen lassen, indem einzelne Elemente, z. B. die Personalentwicklung als singuläre betriebliche Funktion, betrachtet und isoliert gestaltet. Um Elemente verstehen und beeinflussen zu können, muss das übergeordnete System, in das die Elemente eingeordnet sind, von dem die Elemente Teil oder Fraktal sind, betrachtet werden. Ein Beispiel für ein System sind Unternehmen. Teilsysteme oder Elemente sind dann z. B. die betriebswirtschaftlichen Funktionen Beschaffung, Produktion, Absatz und Personalentwicklung.¹⁵ Soll Personalentwicklung im ökonomischen Verständnis einen signifikanten Beitrag zur Entstehung, Erhaltung und Entwicklung des übergeordneten Systems Unternehmen beisteuern, dann müssen das Hypersystem Unternehmen und das Teilsystem Personalentwicklung aneinander anschlussfähig gestaltet sein.¹⁶ Für eine am Hypersystem Unternehmen ausgerichtete Personalentwicklung gilt mithin nach wie vor, dass Unternehmen und Menschen dort abzuholen sind, wo sie in ihrer Entwicklung stehen. Diese Forderung ist leicht erhoben. In der Realität weisen sowohl die Unternehmen als Hypersysteme als auch die Personalentwicklung als Subsystem wachsende Dynamik auf. Diese doppelte Dynamik gilt es zu beherrschen und verlangt gezielte Maßnahmen zur Erhaltung der Anschlussfähigkeit der Systeme aneinander.

Organisationen werden als soziale Systeme bezeichnet, die sich von technischen und natürlichen Systemen dadurch unterscheiden, dass ihre Elemente nicht lediglich auf Reize aus der Umwelt reagieren, sondern als handelnde Subjekte in die Systemgestaltung eingreifen.¹⁷

Ein System kann als Beziehungsgefüge aufgefasst werden, in das Handelnde ihre Handlungen für oder gegen das System einbringen und an das sie ihre Erwartungen auf Gegenleistung des Systems richten. Ein System kann nur als Ganzes entstehen und überleben, wenn es seine Besonderheit mit klaren Grenzen, Tabus und Regularien erzeugt und die Überlebensfähigkeit durch anschlussfähige Handlungen mit eigenen Zielen sichert. In diesem Sinne sind Unternehmen Systeme mit eigener Prägung, Kontinuität und Regelmäßigkeit. Die Anpassung der Unternehmen an die Veränderungen der

¹⁵ Vgl. Kropp, W. (2001), S. 82.

¹⁶ Vgl. Rother, G. (1996), S. 14.

¹⁷ Vgl. König, E./Volmer, G. (1999), S. 31.

Umwelt und die aktive Veränderung der Unternehmen von innen heraus wird in diesem Buch mit drei idealtypischen Entwicklungsmustern, so genannten Reifegraden oder Generationen der Unternehmensentwicklung, erfasst und beschrieben. Die Reifegrade verlangen eine auf den jeweiligen Entwicklungsstand des Unternehmens abgestimmte Personalentwicklung. Die Personalentwicklung setzt am Reifegrad der Unternehmen an. Die Differenzierung der Reifegrade (Generationen) wird mit Merkmalen und generati-onstypischen Merkmalsausprägungen für jeden Reifegrad erfasst. Die Unterschiede in den Merkmalsausprägungen ordnen ein Unternehmen der ersten, zweiten oder dritten Generation zu. Der jeweilige Reifegrad (Generation) ist dann ein »anderes« System, das eine »andere« Personalentwicklung erfordert.

Im Sinne der Instrumentalität der Personalentwicklung für die Zielerreichung des »Übersystems« Unternehmung kann Personalentwicklung als Subsystem der Unternehmung aufgefasst werden. Personalentwicklung fällt in diesem Verständnis eine systemstabilisierende Funktion zu. Die Belegschaft wird durch Motivations- und Qualifikationsmaßnahmen befähigt und ermutigt, marktfähige Leistungen zu erbringen und mit ihrer Arbeit das System Unternehmen zu stabilisieren und weiter zu entwickeln.

Eine an das Übersystem Unternehmen anschlussfähige Personalentwicklung stabilisiert das Unternehmen durch den Aufbau von Motivation und Qualifikation. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stabilisieren mit ihrer Befähigung das Übersystem Unternehmen. Das gelingt dann gut, wenn mit systematischer Bedarfsanalyse geklärt ist, welche Qualifikationen und welche Motivation benötigt werden. Das Hypersystem Unternehmen und das Subsystem Personalentwicklung werden mit dem Funktionszyklus aneinander anschlussfähig.

1.6.2 Systemische versus systematische Personalentwicklung

In der Literatur und in der Beratungsszene tauchen die Begriffe systematisch und systemisch häufig auf. Der Begriff *systemisch* geht auf die Systemtheorie zurück. Organisationen werden von der Systemtheorie als komplexe Systeme aufgefasst. Die Organisation ist dabei als Gesamtsystem durch die Systemelemente, z. B. die Personalentwicklung, bestimmt. Das Gesamtsystem ist aber mehr als die Summe seiner Teile. Auch werden Organisationen erst dadurch zu differenzierten Systemen, indem sie Grenzen zur Umwelt, zu anderen Systemen, aufbauen. Dabei ist die Grenzziehung nicht absolut, weil Austausch von außen nach innen und von innen nach außen erfolgt und dieser Informationsaustausch die Lebensfähigkeit anschlussfähiger Systeme sichert. Offenheit und Geschlossenheit, Komplexität und Einfachheit, beschreiben den Spannungsbogen systemischer Ordnung. Im Folgenden werden die Begriffe »Komplexität«, »Offenheit« und »Geschlossenheit« kurz dargestellt und deren Bedeutung für eine systemische Personalentwicklung aufgezeigt.

Zur Erläuterung des Begriffes »Komplexität« sind die Kategorien »Element« und »Relation« bedeutsam.¹⁸ Unter *Elementen* versteht man materielle, personelle oder ideelle

¹⁸ Vgl. hierzu und zum Folgenden Bronner, R. (1992), Sp. 1122 ff.