ACADEMY OF SPORTS
Bildung schafft Zukunft.

LESEPROBE

Personalwirtschaft

WWW.ACADEMYOFSPORTS.DE

Kapitel 3

Kapitel 3 – Personalentwicklung

3.1 Arten der Personalentwicklung

3.1.1 Ausbildung

3.1.2 Fortbildung

3.1.3 Innerbetriebliche Förderung

3.2 Potenzialanalyse

3.3 Kosten- und Nutzenanalyse der Personalentwicklung

Leseprobe

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels werden Sie

- drei Arten der Personalentwicklung unterscheiden;
- die Vorgehensweisen zur Bedarfsermittlung und Bedarfsdeckung in der Personalentwicklung kennen;
- verschiedene innerbetriebliche Fördermaßnahmen voneinander abgrenzen;
- das Instrument der Potenzialanalyse erläutern und vom Qualifikations- oder Eignungsprofil unterscheiden können;
- die spezifischen Probleme bei der Kosten- und Nutzenanalyse im Bereich der Personalentwicklung erläutern können.

Leseprobe

3.1 Arten der Personalentwicklung

Unter Personalentwicklung versteht man alle Maßnahmen eines Unternehmens, die dazu dienen, die Qualifikation der Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern.

Die Qualifikation eines Mitarbeiters setzt sich zusammen aus seiner Fähigkeit, seinem Wissen und seiner Eignung zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben. Sie kann differenziert in einem *Eignungs- oder Qualifikationsprofil* dargestellt werden, in dem bezogen auf jede einzelne Kompetenz der jeweilige Ausprägungsgrad abgebildet wird.

Beispiel

Frau Sabine Schulze Personalnummer 123456	Ausprägungsgrad schwach 1	 2	 3	 stark 4
Fachkompetenz				
Kenntnisse in Finanzbuchhaltung				X
Kenntnisse in Kostenrechnung		X		
…				
Methodenkompetenz				
Analytisches Denken			X	
Strategisches Denken			X	
Kenntnisse in MS-Office, insbesondere Tabellenkalkulation			X	
…				
Sozialkompetenz				
Kommunikationsfähigkeit		X		
Teamfähigkeit		X		
…				
Persönlichkeitskompetenz				
Gewissenhaftigkeit				X
Pflichtbewusstsein			X	
…				

Tabelle 14 – Beispiel Kompetenzen
(Quelle: Eigene Darstellung)

Das Eignungs- oder Qualifikationsprofil ähnelt dem Anforderungsprofil im Rahmen einer Stellenbeschreibung, siehe *Kapitel 2.1.2 Qualitative Personalplanung.* Ein Anforderungsprofil stellt die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse in Bezug auf eine konkrete Stelle dar. Das Eignungs- oder Qualifikationsprofil bildet die vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse einer Person ab.

Leseprobe

Aus dem Abgleich der beiden Profile ergibt sich der Bildungs- oder Entwicklungsbedarf einer Person in Bezug auf die konkrete Stelle.

Übung – Profilabgleich

Vergleichen Sie Frau Schulzes Qualifikationsprofil mit dem Anforderungsprofil Sachbearbeiter/in Controlling aus *Kapitel 2.1.2 Qualitative Personalplanung* .

Welchen Entwicklungsbedarf stellen Sie fest?

Veröffentlichen Sie Ihre Ergebnisse im *Forum* der **Lerngruppe** dieses Lehrgangs und diskutieren Sie diese mit Ihren Lehrgangskollegen.

Die Personalentwicklung hat unternehmensstrategische Bedeutung und im Wesentlichen drei Ziele:

1. Unternehmensspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten sollen entwickelt und ausgebaut werden, um die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

2. Individuelle Entwicklungsziele der Mitarbeiter sollen erfüllt werden, um ihr Potenzial zu nutzen, sie zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

3. Im Unternehmen soll ein permanenter Lernprozess etabliert werden, um die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zum Beispiel an veränderte technische Bedingungen zu gewährleisten.

Die Personalentwicklung orientiert sich an den Unternehmenszielen. Sie soll sicherstellen, dass das notwendige Know-how zur Erreichung dieser Ziele im Unternehmen vorhanden und nutzbar ist. Sie ist daher ein wichtiger Bestandteil des Managementprozesses in der Unternehmensführung.

Leseprobe

Man unterscheidet drei Arten von Personalentwicklung:

1. *Berufsvorbereitende* Personalentwicklung
   Qualifizierung von Personen in Vorbereitung auf eine spätere Beschäftigung, zum Beispiel durch Ausbildungen, Praktika

2. *Berufsbegleitende* Personalentwicklung
   Förderung von Anpassungs-, Aufstiegs- und Ergänzungsqualifikationen der Mitarbeiter, zum Beispiel durch Förderprogramme für den Managementnachwuchs, Qualifizierungen zur Bewältigung geänderter Arbeitsbedingungen (EDV-Programme, Fremdsprachen)

3. *Berufsverändernde* Personalentwicklung (auch *Umschulung*)
   Qualifizierung von Mitarbeitern, die aufgrund betrieblicher Veränderungen oder aus gesundheitlichen Gründen ihren Ausgangsberuf nicht mehr ausüben können, zum Beispiel Umschulung vom Koch zum IT-Experten nach dem Outsourcing der Kantine

3.1.1 Ausbildung

Die Ausbildung gehört zur *berufsvorbereitenden* Personalentwicklung. Sie wird in Deutschland im sogenannten dualen System durchgeführt: Berufsschule und Ausbildungsbetrieb leisten auf der Grundlage des Berufsbildungsgesetzes in Kooperation verschiedene Beiträge zum Erwerb der beruflichen Handlungsfähigkeit der Auszubildenden.

Grundlage für jede Berufsausbildung ist neben dem Berufsbildungsgesetz die jeweilige Ausbildungsordnung für den Ausbildungsberuf. Sie wird vom zuständigen Ministerium als Rechtsverordnung erlassen und trifft folgende Festlegungen, siehe § 5 Abs. 1 BBiG:

- die Bezeichnung des Ausbildungsberufes
- die Ausbildungsdauer (mindestens zwei und höchstens drei Jahre)
- das Ausbildungsberufsbild, das heißt die beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten, die mindestens Gegenstand der Berufsausbildung sind
- den Ausbildungsrahmenplan, das heißt eine Anleitung zur sachlichen und zeitlichen Gliederung der Vermittlung der beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten
- die Prüfungsanforderungen

Zwischen Auszubildendem und Ausbildungsbetrieb wird ein Berufsausbildungsvertrag geschlossen, der mit dem Ablauf der Ausbildungszeit endet, §§ 10, 21 BBiG. Der Auszubildende erhält eine Ausbildungsvergütung.

Leseprobe

Ein Unternehmen darf nur dann ausbilden, wenn es von der zuständigen Behörde als Ausbildungsbetrieb anerkannt ist, § 27 BBiG. Der Ausbildungsbetrieb entwickelt auf der Grundlage des Ausbildungsrahmenplans einen betrieblichen Ausbildungsplan, der sicherstellt, dass alle geforderten beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt werden.

Die Berufsschulen führen ihren Unterricht auf Grundlage des Rahmenlehrplans durch, der in den jeweiligen Bundesländern per Landesgesetz festgelegt wird.

Die Abschlussprüfungen werden gemäß § 39 BBiG von den Prüfungsausschüssen der zuständigen Stellen abgenommen. Dies sind zum Beispiel für Handwerksberufe die Handwerkskammer, für nichthandwerkliche Gewerbeberufe die Industrie- und Handelskammer, siehe § 71 BBiG.

Leseprobe

3.1.2 Fortbildung

Die Fortbildung ist eine Form der *berufsbegleitenden* Personalentwicklung. Sie soll gemäß § 1 Abs. 4 BBiG ermöglichen, die berufliche Handlungsfähigkeit zu erhalten und anzupassen oder zu erweitern und beruflich aufzusteigen. Demnach sind folgende vier Arten der Fortbildung zu unterscheiden:

- die *Erhaltungsfortbildung*:
  Die bereits vorhandene berufliche Qualifikation soll erhalten werden. Dies kann notwendig sein, wenn die Berufsausübung unterbrochen wurde, zum Beispiel durch Elternzeiten oder längere Arbeitsunfähigkeitsphasen.

- die *Anpassungsfortbildung*:
  Die bereits vorhandene berufliche Qualifikation wird auf den neuesten Stand gebracht, das heißt berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten werden an aktuelle Veränderungen angepasst. Anlass dafür ist in der Regel die Einführung neuer technischer Anwendungen und Methoden.

- die *Erweiterungsfortbildung*:
  Mit dieser Form der Fortbildung können sich insbesondere Berufseinsteiger weiterentwickeln, die für eine Aufstiegsfortbildung noch nicht die notwendige Berufserfahrung haben. Sie dient dem Erwerb von beruflichen Handlungskompetenzen, die über die aktuelle Arbeitsaufgabe hinausgehen.

- die *Aufstiegsfortbildung*:
  Es soll ein höheres berufliches Qualifikationsniveau erreicht werden. Der Teilnehmer soll in die Lage versetzt werden, höherwertige Aufgaben zu übernehmen und damit auch ein höheres Entgeltniveau zu erreichen.

Leseprobe

Übung – IHK-Aufstiegsfortbildungen

Auf folgender Internetseite finden Sie eine Darstellung und Erläuterung der IHK-Aufstiegsfortbildung: http://wis.ihk.de

1. Wie ist dort die Fortbildungsmaßnahme einzuordnen, die Sie aktuell absolvieren?
2. Wie sind andere Bildungsmaßnahmen mit IHK-Prüfung, die Sie gegebenenfalls durchgeführt haben, dort dargestellt?

Veröffentlichen Sie Ihre Ergebnisse im Forum der **Lerngruppe** dieses Lehrgangs und diskutieren Sie diese mit Ihren Lehrgangskollegen.

Im Unternehmen sollte regelmäßig (im Regelfall jährlich) der Personalentwicklungsbedarf ermittelt werden.

Dies kann zum Beispiel im jährlichen Mitarbeitergespräch erfolgen. Auf Basis der aktuellen Unternehmensziele, dem Abgleich von aktuellem Anforderungs- und Qualifikationsprofil und unter Berücksichtigung der Interessen des Mitarbeiters können Entwicklungsziele vereinbart und Personalentwicklungsmaßnahmen geplant werden. Solche Maßnahmen können Fortbildungen sein oder auch andere Maßnahmen der innerbetrieblichen Förderung, siehe *Kapitel 3.1.3 Innerbetriebliche Förderung.*

Wird dabei festgestellt, dass mehrere Mitarbeiter im Unternehmen einen inhaltlich übereinstimmenden Fortbildungsbedarf haben, können Gruppenfortbildungen im Haus organisiert werden (sogenannte Inhouseseminare) oder sogar eigene unternehmensinterne Fortbildungen konzipiert und durchgeführt werden, die auf die spezifischen Bedingungen des Unternehmens zugeschnitten sind. Für einzelne individuelle Bedarfe wird eine geeignete Fortbildungsmaßnahme bei einem externen Anbieter ausgesucht.

Zur Deckung des Fortbildungsbedarfs durch eigene Fortbildungsmaßnahmen im Unternehmen empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

1. Formulierung der Lernziele
2. Bestimmung der Zielgruppe
3. Festlegung der Lerninhalte
4. Bestimmung von Ort und Zeit
5. Festlegung der Lernmethoden
6. Bestimmung der Lernmedien
7. Durchführung
8. Kontrolle: ökonomische Kontrolle und Erfolgskontrolle

Leseprobe

3.1.3 Innerbetriebliche Förderung

Die innerbetriebliche Förderung ist eine andere Form der *berufsbegleitenden* Personalentwicklung.

Während Fortbildungsmaßnahmen in der Regel außerhalb des Arbeitsplatzes durchgeführt werden (*off-the-job*), kann innerbetriebliche Förderung auch am Arbeitsplatz stattfinden (*on-the-job*).

Fördermaßnahmen können zum Beispiel sein:

- die *Arbeitserweiterung*
  (zum Beispiel Jobenlargement oder Jobrotation)
  Das Arbeitsfeld wird quantitativ vergrößert und horizontal erweitert, das heißt die zusätzlichen Aufgaben wurden bisher überwiegend auf der gleichen Hierarchieebene erledigt.

Beispiel

In der Hauptabteilung Finanz eines Unternehmens gibt es die Abteilungen Rechnungswesen, Controlling und Finanzierung. Jede Abteilung hat ein eigenes Sekretariat, in dem auch das notwendige Büromaterial für die Abteilung bestellt wird. Zukünftig soll diese Aufgabe für alle Abteilungen im Sekretariat der Abteilung Controlling gebündelt werden (Jobenlargement).

Beispiel

In einem industriellen Produktionsbetrieb gibt es mehrere technisch sehr unterschiedliche Produktionslinien mit jeweils eigenen Teams von Instandhaltungs- und Wartungstechnikern. Die Teams bestehen aus 14 bis 20 Mitarbeitern. Zwei Mitarbeiter aus jedem Team sind immer für zwei Wochen in einem anderen Team eingesetzt. Diese Einsätze sind so geplant, dass jeder Mitarbeiter jedes Jahr in jedem anderen Team mitgearbeitet hat (Jobrotation).

Leseprobe

- die *Arbeitsbereicherung*
  (zum Beispiel Jobenrichment, Projektmitarbeit oder Arbeit in teilautonomen Arbeitsgruppen)
  Das Arbeitsfeld wird qualitativ vergrößert und vertikal erweitert, das heißt die zusätzlichen Aufgaben waren bisher überwiegend auf einer höheren Hierarchieebene angesiedelt.

Beispiel

In der IT-Abteilung eines Unternehmens gibt es seit kurzem sogenannte Service-Teams mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkten. Diese Teams haben keine Teamleitung, sondern einen Teamsprecher, den sie aus ihrer Mitte gewählt haben. Sie verteilen und koordinieren ihre Arbeitseinsätze selbst. Sie entscheiden auch selbst über ihre Urlaubs- und Fortbildungsplanung (teilautonome Arbeitsgruppe).

- *Coaching*
  Diese Form der Förderung erhalten in der Regel nur Führungskräfte. Sie werden vom Coach nach dem Prinzip der *Hilfe zur Selbsthilfe* in Gesprächen dabei unterstützt, mit beruflichen Problemstellungen umzugehen.
  (Olfert, 2008, Stichworte 58, 165)

- *Mentoring*
  ist eine Form der Unterstützung bei der Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter. Es dient ihnen zur Orientierung und zum Finden der eigenen Rolle im Unternehmen. Frühzeitige Kündigungen sollen dadurch vermieden werden.
  (Olfert, 2008, Stichwort 165)

Übung – innerbetriebliche Förderung

Schauen Sie sich die Beispiele für Jobrotation, Jobenlargement und teilautonome Arbeitsgruppen an.
Welche Vor- und Nachteile dieser Fördermaßnahmen sehen Sie aus Arbeitgebersicht und aus Mitarbeitersicht?

Veröffentlichen Sie Ihre Ergebnisse im *Forum* der **Lerngruppe** dieses Lehrgangs und diskutieren Sie diese mit Ihren Lehrgangskollegen.

Leseprobe

Übung – Auswahl von Personalentwicklungsmaßnahmen

Sie haben in der Übung *Profilabgleich* bei Frau Schulze einen Entwicklungsbedarf in Bezug auf die Stelle Sachbearbeiter/in Controlling festgestellt. Überlegen Sie nun, welche Maßnahmen Sie in der Rolle von Frau Schulzes Führungskraft zur Deckung dieses Bedarfs vorschlagen würden.

Veröffentlichen Sie Ihre Ergebnisse im *Forum* der **Lerngruppe** dieses Lehrgangs und diskutieren Sie diese mit Ihren Lehrgangskollegen.

3.2 Potenzialanalyse

Die Potenzialanalyse ist ein weiteres wichtiges Instrument der Personalentwicklung neben der Stellenbeschreibung, dem Anforderungsprofil und dem Entwicklungsgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Sie dient der zukunftsorientierten Ermittlung der beruflichen Handlungskompetenz, ist dabei aber losgelöst von einem Anforderungsprofil für eine konkrete Stelle. Sie geht daher insbesondere in Bezug auf Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz über das Qualifikations- oder Eignungsprofil hinaus. Diese Kompetenzen werden mittels geeigneter Tests festgestellt.

Die Potenzialanalyse wird sowohl für die Berufsfindung als auch für die berufliche Weiterentwicklung eingesetzt.

Beispiel

Einige Industrie- und Handelskammern bieten Potenzialanalysen für Schüler und Schülerinnen *zur beruflichen Orientierung* an, zum Beispiel die IHK Ulm: https://www.ulm.ihk24.de

Beispiel

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung in Bonn bietet die Potenzialanalyse unter der Bezeichnung *ProfilPASS* an:
http://www.profilpass.de
Sie dient zur Orientierung in Bezug auf die berufliche Weiterentwicklung.

Leseprobe

Die Verfahren zur Potenzialanalyse sind mit einigem Aufwand und Kosten verbunden. Sie werden daher im Unternehmen meist nicht flächendeckend, sondern nur in Einzelfällen angewandt, bei denen ein entsprechend günstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis angenommen wird.

3.3 Kosten- und Nutzenanalyse der Personalentwicklung

Die Durchführung einer Kosten- und Nutzenanalyse ist im Bereich der Personalentwicklung schwierig. Die Kosten lassen sich zwar anhand der vorhandenen Daten klar feststellen (zum Beispiel Seminargebühren, Fahrtkosten, verwendete Arbeitszeit).

Doch der Nutzen einer Personalentwicklungsmaßnahme lässt sich nicht so leicht messen und in € ausdrücken.

Er besteht im Wesentlichen im *Anwendungserfolg*, also darin, dass mithilfe neu erworbener Kompetenzen die konkrete Arbeitsaufgabe besser, also in höherer Qualität und kürzerer Zeit, bewältigt wird. Man kann Indizien ermitteln, aus denen man auf den Nutzen der Maßnahme schließen kann, zum Beispiel durch

- *Befragung des Mitarbeiters:*
  Der Mitarbeiter beurteilt subjektiv den Nutzen der Maßnahme in Bezug auf das angestrebte Lernziel.

- *Beurteilung durch die Führungskraft:*
  Die Führungskraft stellt im Rahmen einer Beurteilung fest, wie sich die Leistungen des Mitarbeiters in dieser Beziehung entwickelt haben.

- *Kennzahlen:*
  Im Einzelfall kann es Kennzahlen geben, die in Bezug zum Lernziel stehen, wie zum Beispiel Zahlen zur Auftragsakquise im Vertrieb oder die Anzahl von Kundenbeschwerden im Bereich Qualität.

Eine andere Form der Erfolgskontrolle ist die *Lernerfolgskontrolle* mithilfe von Prüfungen oder Tests. Sie bezieht jedoch nicht den Aspekt ein, inwieweit sich der Lernerfolg in der Bewältigung der Arbeitsaufgabe auswirkt.Daneben gibt es verschiedene Formen der ökonomischen Kontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen, bei denen Kosten und Erträge gegenübergestellt werden. Aber auch hier ist die Feststellung des ökonomischen Nutzens der Maßnahme schwierig. Es werden daher im Bildungscontrolling meist nur die geplanten Kosten (Soll-Kosten) mit den tatsächlich entstandenen Kosten (Ist-Kosten) verglichen.

Leseprobe

ACADEMY OF SPORTS GMBH
Willy-Brandt-Platz 2, 71522 Backnang

TEL **0800 589 12 54** (gebührenfrei)
+49 7191 907 14-30 (aus dem Ausland)
FAX **+49 7191 907 14-50**

info@academyofsports.de
WWW.ACADEMYOFSPORTS.DE