

Personal- entwicklung

**Handbuch für Förderung und
Weiterbildung der Mitarbeiter**

Von Prof. Dr. Wolfgang Mentzel

**Rudolf Haufe Verlag
Freiburg im Breisgau**

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	13
1 Personalentwicklung ~ eine zeitgemäße Aufgabe betrieblicher Personalarbeit	15
1.1 Förderung und Bildung durch Personalentwicklung	15
1.2 Bedeutungszunahme der Personalentwicklung	17
1.3 Personalentwicklung für alle Mitarbeiter	18
1.4 Probleme der Personalentwicklung	20
1.5 Investition oder Sozialleistung	22
1.6 Thesen zur Personalentwicklung	23
2 Grundfragen der Personalentwicklung	24
2.1 Modellkonzeption	24
2.2 Ziele und Prinzipien	27
2.2.1 Ziele der Personalentwicklung	27
2.2.1.1 Ziele der Unternehmung	28
2.2.1.2 Ziele der Mitarbeiter	30
2.2.2 Prinzipien der Personalentwicklung	30
2.2.2.1 Personalentwicklung in den allgemeinen Unter- nehmensgrundsätzen	31
2.2.2.2 Spezielle Prinzipien der Personalentwicklung	31
2.3 Bereiche der Personalentwicklung	32
2.3.1 Berufsvorbereitende Personalentwicklung	34
2.3.2 Berufsbegleitende Personalentwicklung	35
2.3.2.1 Vermittlung von Anpassungsqualifikationen	35
2.3.2.2 Vermittlung von Aufstiegsqualifikationen	36
2.3.2.3 Vermittlung von Ergänzungsqualifikationen	37
2.3.3 Berufsverändernde Personalentwicklung	37
2.4 Träger der Personalentwicklung	37
2.4.1 Unternehmungsleitung	38
2.4.2 Personal- und Bildungsabteilung	38
2.4.3 Vorgesetzte	40
2.4.4 Betriebsrat	42
2.4.5 Mitarbeiter	42
3 Personalentwicklungserfordernisse der Unternehmung	43
3.1 Informationsgrundlagen	43
3.1.1 Bedarfsituation der Unternehmung	43

3.1.2	Entwicklungspotential der Mitarbeiter	44
3.1.3	Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter	45
3.2	Determinanten der Personalentwicklung	48
3.2.1	Externe Einflußfaktoren	48
3.2.1.1	Arbeitsmarkt	48
3.2.1.2	Technologischer Wandel	49
3.2.1.3	Gesellschaftspolitische Aspekte	50
3.2.2	Interdependenzen zu anderen personalwirtschaftlichen Teilfunktionen (interne Einflußfaktoren)	51
3.2.2.1	Personalbedarfsermittlung	53
3.2.2.2	Personalbeschaffung	54
3.2.2.3	Personalfreistellung	54
3.2.2.4	Personaleinsatz	56
3.3	Organisatorische Hilfsmittel der Personalentwicklung	57
3.3.1	Organisations- und Stellenpläne	57
3.3.2	Stellenbesetzungspläne	59
3.3.3	Stellenbeschreibungen	59
3.3.3.1	Verwendungszwecke von Stellenbeschreibungen	59
3.3.3.2	Inhalt von Stellenbeschreibungen	62
3.3.3.3	Erarbeitung von Stellenbeschreibungen	64
3.4	Ermittlung der Arbeitsanforderungen	65
3.4.1	Enge oder weite Qualifikationsstruktur	67
3.4.2	Ableitung von Anforderungsprofilen	67
3.4.2.1	Anforderungskriterien	68
3.4.2.2	Profilgestaltung	69
3.4.3	Profilvergleich	74
4	Eignungspotential und Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter	77
4.1	Instrumentarium der Eignungsermittlung	77
4.1.1	Personalakten	77
4.1.2	Personalkarteien	78
4.1.3	Personalinventarlisten	79
4.1.4	Testverfahren	79
4.1.5	Interne Stellenausschreibung	80
4.1.6	Beurteilungen, Gespräche, Befragungen	81
4.2	Leistungs- und Potentialerfassung durch Mitarbeiterbeurteilung	81
4.2.1	Zwecke der Mitarbeiterbeurteilung	82
4.2.2	Zuständigkeit	84
4.2.3	Vorgehensweise	85
4.2.4	Beurteilungskriterien	86
4.2.4.1	Auswahl	86

4.2.4.2	Gewichtung	89
4.2.4.3	Stufung (Skalierung)	90
4.2.5	Beurteilungsbogen	91
4.2.6	Getrennte Leistungs- und Potentialbeurteilung	102
4.2.7	Beurteilungsgespräch	104
4.2.7.1	Gesprächsinhalt	104
4.2.7.2	Gesprächstechnik	106
4.2.8	Beurteilungsfehler	108
4.2.9	Potentialerhebungen	114
4.3	Eignungsermittlung durch Beurteilungsseminare (Assessment Centers)	118
4.3.1	Durchführung des Assessment Centers	119
4.3.2	Inhalt des Assessment Centers	120
4.3.3	Eignung des Assessment Centers	121
4.4	Ermittlung der Entwicklungsbedürfnisse durch Mitarbeiter- befragung	122
4.4.1	Vorgehensweise	122
4.4.2	Auswertung	123
5	Instrumente der Förderung	128
5.1	Personalentwicklungskartei	128
5.1.1	Verwendungszwecke	128
5.1.2	Gestaltung	130
5.2	Fördergespräch	134
5.2.1	Gesprächstechnik	137
5.2.2	Gesprächsinhalt	137
5.2.2.1	Potentialorientierte Förderung	140
5.2.2.2	Positionsorientierte Förderung	140
5.3	Laufbahn- und Nachfolgeplanung	141
5.3.1	Begriffsabgrenzung	141
5.3.2	Zwecke der Laufbahn- und Nachfolgeplanung	143
5.3.3	Prinzipien der Aufstiegsplanung	144
5.3.4	Organisatorische Rahmenbedingungen	146
5.3.5	Erstellung von Nachfolgeplänen	147
5.3.5.1	Beteiligte Personen	147
5.3.5.2	Planungshorizont und Planungsablauf	150
5.3.5.3	Darstellung der Nachfolgeplanung	151
5.3.6	Erstellung von Laufbahnplänen	152
5.3.6.1	Fach- und Führungslaufbahn	156
5.3.6.2	Allgemeine Laufbahnmodelle	158
5.3.6.3	Persönliche Laufbahn- und Entwicklungspläne	158

5.4	Innerbetriebliche Stellenausschreibung	165
5.4.1	Bedeutung im Rahmen der Personalentwicklung	165
5.4.2	Ablauf der innerbetrieblichen Stellenausschreibung	166
5.4.3	Auswertung der innerbetrieblichen Bewerbungen	167
6	Qualifikationsvermittlung durch betriebliche Bildungsmaßnahmen	171
6.1	Inhalt der betrieblichen Bildungsarbeit	171
6.1.1	Vermittlung von Wissen	171
6.1.2	Erweiterung des Könnens	172
6.1.3	Änderung der Einstellung	173
6.1.4	Verflechtung der Inhaltsbereiche	174
6.2	Systematisierung der Bildungsmethoden	174
6.2.1	Aktive und passive Methoden	174
6.2.2	Einzel- oder Gruppenbildung	175
6.2.3	Bildung am oder außerhalb des Arbeitsplatzes	176
6.3	Arbeitsplatzgebundene Bildungsmaßnahmen (Training-on-the-job)	178
6.3.1	Planmäßige Unterweisung	179
6.3.2	Anleitung und Beratung durch den Vorgesetzten	183
6.3.3	Job rotation (einschl. Traineeprogramme)	184
6.3.4	Übertragung begrenzter Verantwortung	188
6.3.5	Übertragung von Sonderaufgaben	189
6.3.6	Teilnahme an Projektgruppen	190
6.3.7	Mehrgleisige Unternehmensführung / Junior-Vorstand	190
6.3.8	Einführungsprogramme	191
6.4	Bildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes (Training off-the-job)	192
6.4.1	Programmierte Unterweisung	192
6.4.2	Lehrvortrag	194
6.4.3	Lehrkonferenz (Lehrgespräch)	194
6.4.4	Fallmethode	197
6.4.5	Rollenspiel	198
6.4.6	Planspiel	198
6.4.7	Gruppendynamisches Training	199
6.4.8	Förderkreise und Erfahrungsaustauschgruppen	200
6.4.9	Fernunterricht	200
7	Planung betrieblicher Bildungsmaßnahmen	202
7.1	Interne oder externe Durchführung	202
7.2	Planung interner Bildungsveranstaltungen	205
7.2.1	Formulierung der Lernziele	205
7.2.1.1	Lernzielarten	206
7.2.1.2	Lernzielbestimmung	208

7.2.2	Abgrenzung der Lerngruppen	211
7.2.3	Programm- und Zeitplanung	212
7.2.4	Bestimmung der Lehrmethoden	214
7.2.5	Medieneinsatz und Unterrichtsraum	216
7.2.6	Nominierung der Referenten	219
7.3	Auswahl externer Bildungsträger	224
7.3.1	Auswahlkriterien	224
7.3.2	Organisation der Zusammenarbeit	227
7.4	Bildungsarbeit durch zwischenbetriebliche Kooperation	228
7.4.1	Ziele und Bedingungen	228
7.4.2	Bereiche der zwischenbetrieblichen Kooperation im Bildungswesen	229
8	Kontrolle der Personalentwicklung	233
8.1	Kontrollbereiche	233
8.2	Kostenkontrolle	233
8.2.1	Aufgaben der Kostenkontrolle	235
8.2.2	Abgrenzung der Kostenarten	236
8.2.2.1	Kosten für externe Bildungsmaßnahmen	236
8.2.2.2	Kosten interner Bildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes	238
8.2.2.3	Kosten für interne Bildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz	239
8.2.3	Gliederung der Kostenarten	240
8.2.4	Kostenverrechnung	241
8.2.4.1	Verrechnung im allgemeinen Betriebsabrechnungsbogen	242
8.2.4.2	Einrichtung eines BAB für Bildungsarbeit	243
8.2.5	Kostenvergleichsrechnungen	245
8.2.6	Budgetierung	246
8.3	Erfolgskontrolle	249
8.3.1	Probleme der Erfolgskontrolle	249
8.3.2	Ansatzpunkte für eine Erfolgskontrolle	251
8.3.2.1	Erfolgskontrolle im Lernfeld	251
8.3.2.2	Erfolgskontrolle im Funktionsfeld	252
8.3.3	Kontrollmethoden	254
8.3.3.1	Befragungen	255
8.3.3.2	Mitarbeiterbeurteilung	258
8.3.3.3	Prüfungen und Tests	259
8.3.3.4	Kennziffern und Indikatoren	260
8.4	Rentabilitätskontrolle	261

8.4.1	Darstellung der Personalentwicklung im betrieblichen Informationsinstrumentarium	262
8.4.2	Rentabilitätsberechnung	265
9	Rechtliche Aspekte der Personalentwicklung	268
9.1	Personalentwicklung und Betriebsverfassungsgesetz	268
9.1.1	Beteiligungsrechte des Betriebsrats an der Berufsbildung	268
9.1.1.1	Mitwirkung an der Planung der Berufsbildung	269
9.1.1.2	Mitbestimmung bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen	270
9.1.2	Beteiligung des Betriebsrats an allgemeinen personellen Angelegenheiten	272
9.1.2.1	Personalplanung	272
9.1.2.2	Stellenausschreibung	273
9.1.2.3	Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze	273
9.1.2.4	Auswahlrichtlinien	274
9.1.3	Mitbestimmung des Betriebsrats bei personellen Einzelmaßnahmen	275
9.1.4	Mitwirkungsrechte des einzelnen Arbeitnehmers	276
9.2	Sonstige für die Personalentwicklung bedeutsame Rechtsgrundlagen	276
9.2.1	Berufsbildungsgesetz und Folgebestimmungen	277
9.2.1.1	Berufliche Fortbildung	277
9.2.1.2	Berufliche Umschulung	278
9.2.1.3	Berufsbildungspaß	278
9.2.2	Bundesdatenschutzgesetz	279
9.2.3	Fernunterrichtsschutzgesetz	280
9.2.4	Bildungsurlaub	281
9.3	Staatliche Förderung der beruflichen Bildung	281
9.3.1	Arbeitsförderungsgesetz	281
9.3.1.1	Individuelle Förderung der beruflichen Fortbildung und Umschulung	282
9.3.1.2	Gewährung von Einarbeitungszuschüssen	284
9.3.1.3	Institutionelle Förderung der beruflichen Bildung	285
9.3.2	Bundesausbildungsförderungsgesetz	285
9.3.3	Ausbildungsplatzförderungsgesetz	286
9.4	Finanzielle Förderung durch das Unternehmen	286
9.4.1	Übernahme der Kosten betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen	286
9.4.2	Vereinbarung von Rückzahlungsklauseln	288
	Literaturhinweise	291
	Stichwortverzeichnis	303