

Antworten zu den Fragen

1. Die Personalentwicklung kann der Grundaufgabe „Erhaltung und Förderung der Mitarbeiter“ zugeordnet werden. Der Schwerpunkt der Personalentwicklung liegt auf dem qualitativen Aspekt, d. h. der Förderung der Mitarbeiter und der Erhaltung vorhandenen Wissens durch entsprechende Ausbildungsmaßnahmen. Eine Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb kann bei entsprechend attraktiver Ausgestaltung der Personalentwicklung (z. B. Qualität der Ausbildungsprogramme, Laufbahnmöglichkeiten) auch erreicht werden.
2. Es handelt sich um folgende Ziele:
 - Vermittlung gegenwärtig vom Betrieb benötigter Qualifikationen,
 - Vermittlung zukünftig benötigter Qualifikationen,
 - Erhaltung vorhandener Qualifikationen.
3. Qualifikationsarten sind:
 - Kenntnisse,
 - Fertigkeiten,
 - Fähigkeiten,
 - Verhalten.
4. Das Verhalten unterscheidet sich von anderen Qualifikationsarten dadurch, daß es nicht immer rein aufgabenbezogen ist. Verhaltensanforderungen von Seiten der Unternehmung an die Mitarbeiter sind oft nicht schriftlich niedergelegt und daher kaum erfaßbar.
5. Ausbildung wird verstanden als die gelenkte Vermittlung bzw. Veränderung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen im Hinblick auf von der Unternehmung formulierte Zielsetzungen.
6. Die Unterscheidung verschiedener Arten betrieblicher Bildung ergibt sich aus
 - a) dem Verlauf von Qualifikations- bzw. Eignungsniveau im Zeitablauf;
 - b) der Frage, ob die Ausbildung für einen gegebenen Arbeitsplatz, die Übernahme eines anderen oder — unabhängig von den Anforderungen — eines bestimmten Arbeitsplatzes durchgeführt wird.
7. Vgl. Schaubild von S. 8.
8. Erhaltungsausbildung versucht, ein Absinken des Qualifikationsniveaus im Zeitablauf zu vermeiden.

Anpassungsfortbildung hat den Zweck, das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter an gestiegene Anforderungen anzupassen.

Umschulung bezeichnet die Vorbereitung eines Mitarbeiters auf die Übernahme eines Arbeitsplatzes, der sich in den Anforderungen von seinem bisherigen Arbeitsplatz erheblich unterscheidet.

Aufstiegsfortbildung muß vorgenommen werden, wenn ein Mitarbeiter einen höherwertigen Arbeitsplatz übernehmen soll.

Weiterbildung bezieht sich auf die Vermittlung von allgemeinen Wissensinhalten bzw. Verhaltensweisen, die meist unabhängig von den Anforderungen eines bestimmten Arbeitsplatzes sind.

9. Eine Anpassung von Anforderungen und Eignung läßt sich auch dadurch erreichen, daß ausgehend von einer gegebenen Eignung durch Stellenbildung oder Umsetzung auf eine geeignete Stelle eine Annäherung von Anforderungen und Eignung beabsichtigt wird.
10. Das Prinzip des „Aufstiegs aus den eigenen Reihen“ bedeutet, daß neue Mitarbeiter nur auf der unteren Ebene der Unternehmenshierarchie eingestellt werden. Durch entsprechende Bildungs- und Förderungsmaßnahmen sollen die Mitarbeiter dann für höherwertige Tätigkeiten vorbereitet werden. Dieses Prinzip wird vielfach deswegen praktiziert, weil es oft Schwierigkeiten bereitet, vom externen Arbeitsmarkt genügend qualifizierte Mitarbeiter in ausreichender Anzahl zu beschaffen. Außerdem müssen auch qualifizierte Mitarbeiter, die u. U. nur durch Abwerbung zu bekommen sind, durch Ausbildungsmaßnahmen an die spezifischen Verhältnisse in einer Unternehmung angepaßt werden.
11. Die Anreizwirkung von Ausbildungsmaßnahmen ergibt sich daraus, daß eine gute Ausbildung als Mittel der persönlichen Existenzsicherung angesehen wird sowie dem weit verbreiteten Bedürfnis von Mitarbeitern nach Aufstieg dienlich ist. Die Teilnahme an Ausbildungsmaßnahmen bedeutet aber auch eine Anerkennung, da oft nur solche Mitarbeiter für Ausbildungsmaßnahmen ausgewählt werden, die in der Vergangenheit gute Leistungen gezeigt haben.
12. Neben einer guten Bezahlung, Sozialleistungen und anderen Dingen erwarten potentielle Mitarbeiter von einer Unternehmung gute Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Ein gut ausgebautes System der Personalentwicklung kann einer Unternehmung daher Wettbewerbsvorteile am Arbeitsmarkt sichern, wenn andere Unternehmungen eine solche Möglichkeit nicht bieten können.
13. Bei der Planung des Personalbedarfs sind quantitative, qualitative und zeitliche Gesichtspunkte zu berücksichtigen. D. h., es müssen für die Zukunft Festlegungen darüber getroffen werden, zu welchen Zeitpunkten bzw. für welche Zeiträume wieviele Mitarbeiter mit einer bestimmten Qualifikation der Unternehmung zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben zur Verfügung stehen sollen.
14. Die Personalentwicklung kann einen Beitrag zur Lösung des qualitativen Problems bei der Deckung des Personalbedarfs leisten.
15. Innerhalb der Personalentwicklung sind folgende Maßnahmenbereiche abzudecken:
 - Personalauswahl,
 - Personaleinführung,
 - Einsatz in einer Position verbunden mit Ausbildung am Arbeitsplatz,
 - Ausbildung außerhalb des Arbeitsplatzes,

- Beurteilung der Mitarbeiter,
 - Beratungs- und Förderungsgespräch,
 - Laufbahnplanung.
16. Grundsätzlich wird bei der Personalauswahl versucht, solche Mitarbeiter zu finden, die von der Unternehmung als geeignet angesehen werden. Eignung kann sich dabei auf zwei Bereiche beziehen: ① In bezug auf eine konkret zu besetzende Stelle, deren Anforderungen feststehen. ② In bezug auf die Entwicklungsfähigkeit des Mitarbeiters.
 17. Die Beurteilung der Entwicklungsfähigkeit soll Informationen darüber liefern, ob der Mitarbeiter Anlagen besitzt, die entwickelt werden können. Die Informationsbasis für eine solche Beurteilung ist schmal, weil der potentielle Mitarbeiter weitgehend unbekannt ist. Außerdem ist es in vielen Fällen zweifelhaft, ob die zum Teil feststellbare Entwicklungsfähigkeit eine Prognose über den späteren Arbeitserfolg zuläßt.
 18. Der Einsatz psychologischer Testverfahren verlangt geschulte Fachleute, um Fehlinterpretationen zu vermeiden. Außerdem entsteht Aufwand für die ständige Überprüfung und Anpassung der Testverfahren an wechselnde betriebliche Erfordernisse. Der dadurch erforderliche Gesamtaufwand kann von kleineren Unternehmungen mit einer relativ kleinen Anzahl von Auswahlvorgängen kaum geleistet werden.
 19. Einführungsprogramme dienen der allgemeinen Orientierung und dem Vertrautwerden mit der neuen Unternehmung. Damit leisten sie auch einen ersten Beitrag zur Anpassung des Mitarbeiters an in der Unternehmung herrschende Normen. Insgesamt sollen Einführungsprogramme die Eingewöhnung erleichtern und Unsicherheit vermeiden helfen, die sich auf das Arbeitsverhalten nachteilig auswirken könnte.
 20. Einführungsprogramme sollten möglichst objektive Informationen vermitteln. Falls sich die Erwartungen des Mitarbeiters nicht mit den erhaltenen Informationen decken, besteht zwar immer noch die Möglichkeit, daß der Mitarbeiter kündigt. Jedoch wird bei objektiven Einführungsprogrammen der negative Beigeschmack vermieden, der aufgrund fehlender oder schönfärberischer Informationen entstehen kann.
 21. Vorteile der Ausbildung am Arbeitsplatz sind:
 - Anpassung der Ausbildungsdauer an die individuellen Bedürfnisse des Lernenden;
 - Realitätsnähe der Ausbildung und damit Erleichterung des Lerntransfers;
 - Relativ geringe Kosten, da die Ausbildung in den Arbeitsprozeß integriert ist.
 22. Es handelt sich grundsätzlich um solche Inhalte, die Übung und Anschauung in der praktischen Anwendung verlangen.
Beispiele:
 - Verkaufsgespräche,
 - Führung von Mitarbeitern.

23. Folgende Methoden sind besonders häufig:
- Anleitung und Beratung durch den Vorgesetzten,
 - Einsatz als Assistent, Nachfolger und/oder Stellvertreter,
 - Betreuung mit Sonderaufgaben,
 - gelenkter Arbeitsplatzwechsel (job rotation).
24. Es ist denkbar, daß bestimmte Bildungsinhalte an einem Arbeitsplatz überhaupt nicht oder nur unvollständig vermittelt werden können (Beispiel: Es werden neue Produktionstechniken eingeführt). Außerdem erfolgt die Ausbildung am Arbeitsplatz oft unsystematisch.
25. Lerntransfer bedeutet die Umsetzung von theoretisch Gelerntem in die praktische Anwendung (Beispiel: Kenntnis von Motivationstheorien ist nicht gleichbedeutend mit erfolgreicher Mitarbeiterführung). Dieses Problem tritt nicht bei allen Bildungsinhalten auf, da die Bedingungen der Praxis in manchen Fällen dem theoretisch Gelernten entsprechen (Beispiel: Kenntnis der Buchungssätze befähigt einen Buchhalter unmittelbar zur Durchführung von Buchungsvorgängen).
26. Es handelt sich um folgende Aufgaben:
- Feststellung individueller Bildungsbedürfnisse,
 - Kontrolle des Leistungsverhaltens,
 - Kontrolle des individuellen Ausbildungserfolgs,
 - Informationsgewinnung für individuelle Beratung und Laufbahnplanung,
 - organisatorische Schwachstellenanalyse.
27. Grundsätzlich können quantitative und qualitative Maßstäbe (Normen) unterschieden werden. Quantitative Normen bedeuten, daß das Arbeitsergebnis in Zahlen meßbar ist, während qualitative Normen eine verbale Umschreibung des erwarteten Arbeits- bzw. Leistungsverhaltens geben.
28. Es ist zweifelhaft, ob bestimmte Charaktereigenschaften in unmittelbarem Zusammenhang mit einem bestimmten Arbeitsergebnis stehen. Hinzu kommt, daß das Vorhandensein von Charaktereigenschaften kaum präzise nachzuweisen ist. Selbst wenn ein präziser Nachweis gelänge und der o. g. Zusammenhang eindeutig wäre, könnten daraus kaum Schlußfolgerungen für Entwicklungszwecke gezogen werden, da Charaktereigenschaften bei Erwachsenen nicht oder nur mit erheblichem Aufwand zu verändern sind. Zudem sind hier Bedenken angebracht, die sich aus der personalen Würde des Menschen ergeben.
29. Folgende Phasen können unterschieden werden:
- Festlegung von Zielsetzungen und dafür erforderlichen Maßstäben,
 - Beobachtung des Leistungs- und Arbeitsverhaltens des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten verbunden mit einer Dokumentation beobachteter Vorfälle,
 - Soll-Ist-Vergleich am Ende einer Beurteilungsperiode,
 - Ursachenanalyse der Abweichungen,
 - Beratungs- und Förderungsgespräch.

30. Der Erfolg einer Führungstätigkeit wird durch persönliche Merkmale und Eigenschaften des Führers und der Geführten sowie durch Gegebenheiten der Führungssituation (z. B. Art der Aufgabe) bestimmt. Die Beurteilung des Führungserfolgs müßte für Zwecke der Personalentwicklung den Einfluß der persönlichen Merkmale des Führers isolieren, um so zu einer individuellen Zurechenbarkeit zu gelangen. Da das kaum möglich ist, wird oft auf Kennziffern zurückgegriffen, die eine indirekte Beurteilung ermöglichen.
31. Generell dient das Beratungs- und Förderungsgespräch der Auswertung der vorgenommenen Beurteilung. Im einzelnen werden folgende Zwecke verfolgt:
 - Erörterung der Ursachen von Abweichungen beim Soll-Ist-Vergleich,
 - Vereinbarung von Maßnahmen in Bezug auf individuelle Entwicklungsbedürfnisse und -wünsche des Mitarbeiters,
 - Beratung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten.
32. Voraussetzungen der individuellen Laufbahnplanung sind
 - ein entsprechender Bedarf der Unternehmung,
 - persönliche Entwicklungswünsche des Mitarbeiters,
 - Informationen über die Entwicklungsfähigkeit des Mitarbeiters.
33. Aus Sicht der Personalentwicklung ist die Laufbahnplanung besonders bedeutsam, weil damit zunächst das Prinzip des „Aufstiegs aus den eigenen Reihen“ verwirklicht wird. Hinzu kommt, daß jede Stelle, die ein Mitarbeiter während seiner Laufbahn einnimmt, einen Beitrag zur Förderung des Mitarbeiters leisten sollte.
34. Folgende Gründe sind maßgeblich für die beschränkte zeitliche Reichweite der individuellen Laufbahnplanung:
 - Unsicherheit über die langfristige Entwicklung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs auf Seiten der Unternehmung,
 - Unsicherheit über die langfristige Entwicklung von Eignungen und Wünschen der Mitarbeiter.
35. Würde auf Kontrollen verzichtet, so wäre damit zu rechnen, daß Fehlentwicklungen in verschiedenen Bereichen der Personalentwicklung nicht aufgedeckt werden und somit der Erfolg von Entwicklungsmaßnahmen in Frage gestellt wird. Zudem ist es aus wirtschaftlicher Sicht erforderlich, daß das Verhältnis von Kosten und Nutzen der Personalentwicklung laufend analysiert wird. Es entspricht also der Anwendung des Wirtschaftlichkeitsprinzips, wenn durch die Kontrolle versucht wird, die Kosten für den Erfolg von geplanten Entwicklungsmaßnahmen möglichst niedrig zu halten.
36. Direkte Kosten lassen sich einer Maßnahme der Personalentwicklung unmittelbar zurechnen. D. h., es kann genau angegeben werden, durch welche Maßnahmen Kosten in einer bestimmten Höhe angefallen sind. Bei indirekten Kosten ist eine genaue Zuordnung nicht möglich. Kosten der Ausbildungsabteilung lassen sich z. B. nicht nach der Verursachung durch einzelne Bildungsmaßnahmen genau verteilen.

37. a) Personalkosten für
— Ausbilder und
— Auszubildende.
- b) Sachkosten für
— Räume,
— Lehrmaterial und
— Geräte.
- c) Minderleistungen während der Ausbildung.
- d) Verwaltungskosten der Ausbildungsabteilung.
38. Die Kostenerfassung soll das Prinzip der Vollständigkeit berücksichtigen, da nur auf diese Weise eine optimale Kontrolle durchgeführt werden kann. Dieser Forderung stehen allerdings Schwierigkeiten bei der Erfassung der indirekten Kosten entgegen. Beispiele: Minderleistungen infolge Abwesenheit des Mitarbeiters vom Arbeitsplatz während einer Ausbildungsmaßnahme, Kosten für die Tätigkeit des Ausbildungsvorgesetzten beim training-on-the-job.
- Bei der Kostenverrechnung geht es um die Verteilung der angefallenen Kosten auf Ausbildungsnehmer und Kostenstellen. Hier ist zunächst die Forderung einer verursachungsgerechten Verteilung zu beachten. Kosten der Ausbildungsabteilung lassen sich aber z. B. nur pauschal verteilen. Weiterhin ist das Problem der zeitlichen Zurechnung zu lösen. Dieses tritt insbesondere bei länger andauernden Ausbildungsmaßnahmen auf, bei der ein Mitarbeiter mehrere Ausbildungsstationen durchläuft. Welche Stelle soll in diesem Fall mit den angefallenen Kosten belastet werden? Eine Kostenverteilung kann hier ebenfalls nicht verursachungsgerecht erfolgen, sondern muß durch Festlegung geregelt werden.
39. Es handelt sich um folgende Probleme:
- Formulierung von Zielen,
 - Erfolgzurechnung auf bestimmte Maßnahmen,
 - Messung des Erfolges.
40. Insbesondere solche Ausbildungsziele, die sich auf das Verhalten von Mitarbeitern beziehen, entziehen sich oft einer exakten Formulierung. Ein Grund ist darin zu sehen, daß ein gewünschtes Verhalten neben theoretischen Kenntnissen meist von den Anwendungsbedingungen dieser Kenntnisse bestimmt wird. Das bedeutet, daß zwar für die Ausbildung Zwischenziele (z. B. theoretische Kenntnisse) angegeben werden können, deren Erreichung auch überprüft werden kann. Das Endziel der Ausbildung (gewünschtes Verhalten in der praktischen Anwendung) läßt sich zwar ebenfalls umschreiben, doch eignen sich solche Umschreibungen kaum als Maßstab für die Beurteilung des Ausbildungserfolges (Beispiel: Wie soll sich ein Verkäufer Kunden gegenüber verhalten? Das Verhalten wird unter wechselnden Bedingungen ständig variieren müssen. Eine erschöpfende Beschreibung des gewünschten Verhaltens ist somit nicht möglich).

41. Sofern überhaupt eine Erfolgsmessung möglich ist, läßt sich der Einfluß der Bildungsmaßnahme auf den Erfolg in vielen Fällen nicht isolieren, da oftmals Bedingungen der Anwendungssituation über Erfolg oder Nichterfolg mitentscheiden.
42. Kennzahlen werden eingesetzt, wenn eine direkte Erfolgsmessung wegen mangelnder Möglichkeit einer detaillierten Zielformulierung und schlechter Zurechenbarkeit nicht möglich ist. Sie können daher nur ein relativ unzulängliches Hilfsmittel sein, das seine Existenzberechtigung allein daraus ableitet, daß keine besseren Instrumente existieren. Schlußfolgerungen aus der Veränderung von Kennzahlen sind daher mit Skepsis zu betrachten.
43. Die relativ gute Erfäßbarkeit der Kosten und die Schwierigkeiten einer Erfolgsmessung können dazu führen, daß im reinen Zahlenvergleich die Kosten überbewertet werden mit der möglichen Konsequenz, daß notwendige Entwicklungsmaßnahmen unterlassen werden. Es sollte daher in jedem Fall eine allgemeine Einschätzung des mit der Personalentwicklung verbundenen Nutzens vorgenommen werden.

Literaturverzeichnis

- Berufsbildungsgesetz vom 14. 8. 1969, BGBl. I, S. 1112.
- v. Eckardstein, D.: Laufbahnplanung für Führungskräfte, Berlin 1971.
- v. Eckardstein, D.; Schnellinger, F.: Betriebliche Personalpolitik, München 1973, S. 198 bis 225.
- Hackstein, R.; Nüssgens, K. H.; Uphus, P. H.: Personalentwicklung im System Personalwesen, in: Fortschrittliche Betriebsführung, Jg. 21 (1972), S. 85—106.
- Kolvenbach, H.: Personalentwicklung, in: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. von E. Gaugler, Stuttgart 1975, Sp. 1545—1556.
- Müller, W.: Kaderentwicklung und Kaderplanung, Bern 1971, S. 164—281.
- Oster, D.: Management Development, in: Management-Enzyklopädie, hrsg. von W. Dummer, Bd. 4, München 1971, S. 272—287.
- Schönfeld, H.-M.: Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, Wiesbaden 1967.
- Ulrich, H.; Staerke, R.: Personalplanung, Köln und Opladen 1965, S. 47—74.
- Weber, W.: Personalplanung, Stuttgart 1975.

Lehrunterlagen für den Personal-Fachkaufmann

**Einführung in das betriebliche Personalwesen — Grundlagen
der Personalarbeit**

Wirtschaftliche Grundlagen, Teil 1, 2 und 3

Betriebsorganisation

Einführung in die Arbeitswissenschaft

Arbeitsschutz und Betriebssicherheit

Grundlagen der Lohnfindung

Grundlagen der betrieblichen Personalpolitik

Grundzüge betrieblicher Sozialleistungspolitik

Einzelprobleme betrieblicher Sozialleistungen

Personalplanung

Personalbeschaffung und Personaleinsatz

Personalentwicklung und -förderung

Ausbildungswesen

Organisation der Personal- und Sozialabteilung

**Hilfsmittel und Grundsätze der Personalverwaltung — EDV im Personal-
wesen**

Rechnungswesen im Personalbereich — Statistik im Personalwesen

Führungstechniken

Betriebssoziologie

Betriebspsychologie

Jugend- und Entwicklungspsychologie

Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber

Diskussions- und Verhandlungstechnik

Rechtslehre, Teil 1 und 2

Arbeitsrecht

Recht der beruflichen Bildung

Sozialversicherungsrecht

Lohnsteuerrecht

Geschichte der Sozialpartner

Verbände in der Wirtschaft

Mitarbeiterbeteiligung