

Von Prof. Dr. Klaus Kellner, Peter Strauch und Peter Klameth\*

# »Bildungs«-Lücken füllen im Beruf

## Personalentwicklung strategisch – dynamisch – effizient

### ◀ Teil 1 ▶

#### Ansatz Weiterbildung

### ◀ Teil 2 ▶

#### Personalentwicklungsmodelle



\*Prof. Dr. Klaus Kellner ist Partner des Instituts für Marketing Management Prof. Dr. Kellner & Partner, Günzburg und Professor für Marketing Management International an der Fachhochschule Augsburg.  
Kontakt: kontakt@pkup.de.



\*Diplom-Betriebswirt Peter Strauch ist Partner des Instituts für Marketing Management, Prof. Dr. Kellner & Partner, Günzburg und promoviert nebenberuflich zum Thema Stadtmarketing.  
Kontakt: kontakt@pkup.de.



\*Diplom-Betriebswirt Peter Klameth ist Partner des Instituts für Marketing Management, Prof. Dr. Kellner & Partner, Günzburg und promoviert nebenberuflich zum Thema Lebensphasenmarketing.  
Kontakt: kontakt@pkup.de.

**TEIL 1** In einer Zeit des immer schnelleren Wandels und der stetig steigenden Anforderungen an den Einzelnen gewinnen Bildung und Know-how ständig an Bedeutung. Schlagworte wie „Lernende Organisation“ und „Lebenslanges Lernen“ haben längst auch in Unternehmen Einzug gehalten. Vor allem Entwicklungen wie die zunehmende Globalisierung, die Öffnung der Grenzen in Europa und der immer schnellere technologische Wandel erfordern eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Unternehmen im Umfeld gesättigter Märkte und steigendem Wettbewerb. Aus diesen Entwicklungen heraus wird das „Humankapital“ Mitarbeiter und damit auch die Personalentwicklung zunehmend zum essentiellen Erfolgsfaktor von Unternehmen.

Grundsätzlich hat die Personalentwicklung in Unternehmen die Aufgabe, Mitarbeiter so weiterzuqualifizieren, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten bleibt und weiter ausgebaut wird. Das bedeutet für den einzelnen Mitarbeiter, dass er den jetzigen und zukünftigen Anforderungen an seinen Arbeitsplatz im Sinne der Unternehmensziele gerecht wird.

Grundlage für das folgende Modell, das aus der Perspektive des Marketings heraus entwickelt und mit den Komponenten der Personalentwicklung verknüpft wurde, war eine Studie, die die Anforderungen

des Marktes, der Unternehmen und der Mitarbeiter an die Personalentwicklung im Fokus hatte.

Im ersten Schritt wurden explorative Intensiv-Interviews mit Unternehmern, Führungskräften, Personalverantwortlichen und Mitarbeitern von 24 Industrie- und Handelsunternehmen aus den Bereichen Banken und Versicherungen, Verkehr, Personal, Chemie, Maschinenbau, Fahrzeugbau sowie Zuliefererindustrie zum Thema Personalentwicklung geführt. Das Ergebnis waren die Kernanforderungen an die Personalentwicklung aus Sicht der Befragten sowie die Stärken und Schwächen

der existenten Systeme. Eine Kernerkenntnis aus der Analyse bestehender Personalentwicklungssysteme war, dass in vielen Unternehmen – bei Mittelständlern wie auch bei Konzernen – häufig „ins Blaue hinein“ geschult wird. Beispielsweise werden Vertriebsmitarbeiter in Englischkurse geschickt, obwohl sie nur im süddeutschen Raum verkaufen.

In einem zweiten Schritt wurden mittels Fragebogen europaweit 342 Mitarbeiter in Bezug auf ihre Anforderungen an die Personalentwicklung in ihrem Unternehmen befragt. Das zentrale Ergebnis dieses Analyseschrittes war, dass die innerbetriebliche Weiterbildung so praxisorientiert wie möglich gestaltet sein soll. Mitarbeiter erwarten von der Personalentwicklung, dass sie dabei das Rüstzeug erhalten, um „ihren Job“ gut zu machen.

Aus diesen Ergebnissen und Anforderungen wurde das Modell der strategischen, dynamischen und effizienten Personalentwicklung entwickelt.

### Erstellung einer Qualifikationsbilanz

Zunächst müssen die Anforderungen an den Mitarbeiter und seinen Arbeitsplatz definiert und seine Ist-Qualifikation ermittelt werden. Dafür wird eine Qualifikationsbilanz entwickelt (s. Abb. 1, S. 14), die Anforderungen der Soll- und Ist-Seite beinhaltet, die von Mitarbeiter und Vorgesetzten gemeinsam erarbeitet und in der

Stellenbeschreibung formuliert werden. Die Ist-Seite wird mit dem Instrument der Leistungsbeurteilung anhand der Kriterien der Stellenbeschreibung ermittelt. Aus der „Lücke“ zwischen Soll- und Ist-Qualifikation ergibt sich der individuelle Schulungs- bzw. Bildungsbedarf des Mitarbeiters.

### Strategisch, dynamisch und effizient

Auf Grundlage der Unternehmensziele und der damit verbundenen Marktanforderungen werden die zukünftigen „Qualifikationsanforderungen“ an den einzelnen Arbeitsplatz und damit an den einzelnen Mitarbeiter im Soll-Zustand definiert. Somit werden bei jedem einzelnen Arbeitsplatz die absehbaren Entwicklungen eingeplant.

Anhand der stets aktuellen Stellenbeschreibung und der Leistungsbeurteilung wird der „Qualifikations-Ist-Stand“ des Mitarbeiters zeitnah erfasst. Die Stellenbeschreibung sollte hierbei dynamisch ausgerichtet sein. Das heißt, innerhalb eines Mitarbeitergespräches (jährlich, halbjährlich o.Ä.) werden gemeinsam vom Vorgesetzten und Mitarbeiter die jetzigen und zukünftigen Anforderungen an die Stelle in der Stellenbeschreibung niedergelegt bzw. angepasst. Somit verliert die Stellenbeschreibung nie ihre Aktualität.

Es wird nur geschult, was gebraucht wird. Bestehende Defizite der Mitarbeiter werden also ausgeglichen, die Mitarbeiter

werden auf dem neuesten Wissensstand gehalten, sie werden auf zukünftige Aufgaben vorbereitet, die Unternehmensphilosophie und -strategie vermittelt. Die „Lücken“ in seiner aktuellen Aufgabe werden geschlossen. Falls der Mitarbeiter zukünftig eine neue Stelle einnehmen soll, muss auch die „Lücke“ in Bezug auf seine neue Aufgabe geschlossen werden. Dafür wird sein Ist-Profil in die Qualifikationsbilanz der potenziellen Stelle eingesetzt und mit den Soll-Anforderungen verglichen. Das Ergebnis ist wiederum der individuell notwendige Bildungsbedarf.

**Umsetzungsschritte**

■ **1. Schritt: Einführung einer Stellen(anforderungs)beschreibung**

Die aktuellen sowie zukünftigen Aufgaben und Anforderungen werden gemeinsam vom Vorgesetzten und Mitarbeiter erarbeitet, definiert und in der Stellenbeschreibung schriftlich niedergelegt. Darin sollten die drei Kompetenzbereiche „Selbstkompetenz – Sozialkompetenz – Fachkompetenz“ berücksichtigt und klar formuliert werden.

Die Aktualität der Stellenbeschreibung wird bei jedem Mitarbeitergespräch gemeinsam von Mitarbeiter und Vorgesetzten überprüft und gegebenenfalls angepasst. Mit dieser Vorgehensweise bleibt die Stellenbeschreibung stets „up to date“.

■ **2. Schritt: Leistungsbeurteilung**

Der Mitarbeiter wird an den Anforderungen der oben beschriebenen Stellenbeschreibung gemessen und beurteilt. Die Beurteilung sollte in Form einer Selbstein-

schätzung durch den Mitarbeiter und einer Fremdeinschätzung aus Sicht des Vorgesetzten unabhängig voneinander erfolgen. Im persönlichen Gespräch werden die beiden Einschätzungen miteinander abgeglichen und das Ergebnis dokumentiert. Die sich daraus ergebenden „Qualifikationslücken“ des Mitarbeiters stellen den individuellen Entwicklungs- bzw. Schulungsbedarf dar.

■ **3. Schritt: Potenzialbeurteilung und Fördergespräch**

Ziel der Potenzialbeurteilung ist es, den Mitarbeiter entsprechend seines Leistungspotenzials optimal einzusetzen. Sie dient dabei als Bewertungsinstrument für alle qualitativen und quantitativen Leistungen, die ein Mitarbeiter zukünftig erbringen kann und will.

Die Potenzialbeurteilung könnte in Form eines Fördergespräch zwischen dem Mitarbeiter, verschiedenen Vorgesetzten und einem Personalentwicklungsverantwortlichen umgesetzt werden. Somit werden die Einschätzungen, Vorstellungen und Wünsche des Mitarbeiters, die Meinungen und Einschätzungen der Vorgesetzten unter Beratung des Personalentwicklers berücksichtigt.

**Fazit**

Dieses vorgestellte Personalentwicklungsmodell ist ein effizientes System, das in

Unternehmen jeder Größe ohne viel Aufwand in bestehende Organisationsstrukturen zu integrieren ist. Durch seine strategische Ausrichtung, seine dynamische Anpassungsfähigkeit an Veränderungen und durch den effizienten Einsatz der Weiterbildungsressourcen können Mitarbeiter mit diesem System entsprechend ihrem Potenzial weiterentwickelt und somit der optimale Einsatz des „Humankapitals Mensch“ im Unternehmen gesichert werden. Dies bedeutet, dass durch ein optimiertes Mitarbeiterportfolio bestehende Marktpositionen eines Unternehmens gesichert und weitere Wettbewerbsvorteile mit dem „Mitarbeiter als Erfolgsfaktor“ erarbeitet werden können. ■



Abb. 1: Qualifikationsbilanz: Vergleich von Ist und Soll.



Abb. 2: Beispiel für ein Mitarbeiterleistungsprofil gespiegelt an den Arbeitsplatzanforderungen.

**Wettbewerb TOP JOB geht in die zweite Runde**

Mittelständische Unternehmen können sich erneut als ausgezeichnete Arbeitgeber beweisen. Das Institut für Mittelstandsökonomie (INMIT) mit Sitz in Trier nimmt bei „TOP JOB – Die besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand“ das Personalmanagement der Teilnehmer unter die Lupe. Das PR- und Benchmarkingprojekt verfolgt zwei Ziele: Eine individuelle Stärken-/Schwächen-Analyse für jedes Unternehmen wirkt nach innen. Das TOP JOB-Qualitätssiegel hilft, sich positiv in der Öffentlichkeit zu positionieren.

Untersucht werden verschiedene Managementfelder der Personalarbeit. Startberechtigt sind Unternehmen bis 5.000 Mitarbeiter, Größe und Branche der Unternehmen fließen in die Bewertung mit ein. Ein Gesamtkonzept, das sich an den Gegebenheiten des Unternehmens orientiert,



gibt den Ausschlag für das Qualitätssiegel. Im Januar 2004 werden die Preisträger gekürt.

Die Ergebnisse der Studie und die ausgezeichneten Unternehmen werden in dem Buch „TOP JOB – Die besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand“ vorgestellt.

Bewerbungsschluss ist der 30. Juni 2003. Die Teilnahme ist kostenlos, lediglich die ausgewählten TOP JOB-Unternehmen bezahlen 4.900 € zzgl. MwSt. für das komplette Leistungspaket, einen Vorzugspreis gibt es für Firmen, die sich bis 13. Mai anmelden. Wer den Sprung in die TOP JOB-Riege nicht schafft, erhält auf Wunsch zu einem Preis von 1.680 € zzgl. MwSt. ein Feedback über die Stärken und Schwächen im Personalmanagement.

WEITERE INFORMATIONEN:  
www.topjob.de