

Kapitel 4

Mitarbeiterförderung und Personalentwicklung

Rahmenplan 9.4 · Folien zum Arbeits- und Übungsbuch



Inhalt dieses Kapitels

- 1 Was ist Personalentwicklung?
- 2 Begründung aus den Unternehmenszielen
- 3 Der Regelkreis der PE
- 4 Methoden entlang des Berufswegs
- 5 Job Enlargement, Enrichment, Rotation
- 6 Die Potenzialanalyse
- 7 Verfahren der Potenzialeinschätzung
- 8 Das Leistungs-Potenzial-Portfolio
- 9 Nachfolge und Wissen sichern
- 10 Erfolg messen nach Kirkpatrick

Was ist Personalentwicklung?

- Alle geplanten Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung
- Passt Qualifikationen an heutige und künftige Anforderungen an
- Verbindet Unternehmensziele mit Entwicklungswünschen
- Investition, kein Sozialprogramm

Begründung aus den Unternehmenszielen

- Fachkräfte sichern trotz leerem Arbeitsmarkt
- Anpassung an technischen Wandel
- Führungsnachwuchs aus eigenen Reihen
- Bindung, weniger Fluktuation, Arbeitgeberattraktivität

Der Regelkreis der PE

- Bedarf ermitteln: Soll-Ist-Vergleich
- Ziele festlegen (SMART) und Maßnahmen planen
- Durchführen und Erfolg kontrollieren
- Transfer sichern: Vor- und Nachbereitungsgespräch

MERKE

Betriebsrat: §§ 96–98 BetrVG beachten.

Methoden entlang des Berufswegs

- Into the job: Ausbildung, Trainee, Einarbeitung
- On the job: Unterweisung, Rotation, Enlargement, Enrichment
- Near the job: Qualitätszirkel, Lernstatt
- Off the job: Seminar, Lehrgang, E-Learning
- Along / out of the job: Coaching, Mentoring / Ruhestand, Outplacement

Job Enlargement, Enrichment, Rotation

- Enlargement: horizontal, mehr gleichartige Aufgaben
- Enrichment: vertikal, Planung, Entscheidung, Kontrolle
- Rotation: planmäßiger Arbeitsplatzwechsel
- Enrichment spricht die Motivatoren nach Herzberg an

Die Potenzialanalyse

- Blickt in die Zukunft: Was kann die Person künftig leisten?
- Kriterien: Fachqualifikation, Lernbereitschaft, Beweglichkeit
- Organisationsgeschick, Sozialverhalten
- Stärken-Schwächen-Profil: Soll der Zielposition vs. Ist

MERKE

Verhindert Fehlbesetzungen und Gießkannen-Weiterbildung.

Verfahren der Potenzialeinschätzung

- Vorgesetzteneinschätzung: günstig, aber subjektiv
- Assessment-Center: mehrere Beobachter und Übungen, teuer
- Potenzialgespräch: Selbsteinschätzung und Motivation
- Tests, Arbeitsproben, 360-Grad-Feedback

Das Leistungs-Potenzial-Portfolio

- Talente: fördern, fordern
- Leistungsträger: binden, Nachfolge
- Stützen: wertschätzen, Fachlaufbahn
- Problemfälle: Ursachen klären, Ziele, ggf. versetzen

Nachfolge und Wissen sichern

- Schlüsselpositionen → Anforderungsprofile → Kandidaten → Übergabe
- Intern: bekannt, günstig, bindend – aber Betriebsblindheit
- Wissenssicherung: Tandems, Dokumentation, Wissenslandkarten
- Lessons Learned und Senior-Experten

Erfolg messen nach Kirkpatrick

- 1 Reaktion: Zufriedenheit der Teilnehmenden
- 2 Lernen: Test, Prüfung, Arbeitsprobe
- 3 Verhalten: Anwendung am Arbeitsplatz
- 4 Ergebnisse: Wirkung auf Kennzahlen

MERKE

Transfer (Ebene 3) ist der Schlüssel.



Teste dich: drei Fragen zum Kapitel

1. Was umfasst Personalentwicklung im weiten Sinn?

- A) Personalbeschaffung und Personalfreisetzung
- B) Nur die betriebliche Berufsausbildung
- C) Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung
- D) Ausschließlich externe Seminare

2. Was ist ein typischer Nachteil von „off the job“-Maßnahmen wie Seminaren?

- A) Lernen unter Zeitdruck im Tagesgeschäft
- B) Abhängigkeit vom direkten Vorgesetzten als Lehrer
- C) Fehlende neue Impulse von außen
- D) Das Transferproblem: Gelerntes wird am Arbeitsplatz oft nicht angewendet.

3. Was vergleicht ein Stärken-Schwächen-Profil?

- A) Das Anforderungsprofil einer Zielposition mit dem Fähigkeitsprofil einer Person
- B) Die Kosten zweier Weiterbildungsanbieter
- C) Die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Wettbewerb
- D) Die Leistung zweier Mitarbeitender im Rangordnungsverfahren

Lösungen: 1 C · 2 D · 3 A (Erläuterungen in den Notizen) · alle Aufgaben im MC-Training zu diesem Kapitel