

# **Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen**

D i s s e r t a t i o n

zur

Erlangung des akademischen Grades

doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)

der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

der Universität Rostock

vorgelegt von

Manuela Penski, geb. am 27.02.1978 in Rostock

aus Berlin

Gutachter 1: Prof. Dr. Peter Lorson

Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling

Gutachter 2: Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger

Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie

Verteidigung: 28. Mai 2009 in Rostock

urn:nbn:de:gbv:28-diss2009-0096-4

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung von mittelständischen Unternehmen ....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Historischer Prozess des Personalentwicklungscontrolling .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Zielsetzung und Methodik der Arbeit .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen der Personalentwicklung und des     Personalentwicklungscontrolling.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Charakteristik der Personalentwicklung .....</b>	<b>14</b>
2.1.1 Definitiorische Eingrenzung .....	14
2.1.2 Arten der Personalentwicklung.....	18
2.1.3 Inhalt der Personalentwicklung.....	21
2.1.4 Träger der Personalentwicklung .....	25
<b>2.2 Charakteristik des Personalentwicklungscontrolling .....</b>	<b>30</b>
2.2.1 Unternehmenscontrolling .....	30
2.2.1.1 Konzeptionen des Unternehmenscontrolling .....	30
2.2.1.2 Koordinationsorientierte Konzeption des Unternehmenscontrolling .....	33
2.2.1.3 Aufbau und Träger des Unternehmenscontrolling .....	36
2.2.2 Abgrenzung des Subsystems Personalentwicklungscontrolling zum Personalcontrolling .....	38
2.2.2.1 Charakteristik des Personalcontrolling versus Personalentwicklungscontrolling .....	38

---

2.2.2.2	Funktionen und Aufgaben des Personalcontrolling versus Personalentwicklungscontrolling .....	40
2.2.2.3	Wesen des operativen und strategischen Personalentwicklungs- controlling .....	44
2.3	<b>Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen von Personalentwicklung und Personalentwicklungscontrolling .....</b>	<b>45</b>
3	<b>Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus des Personalmanagements.....</b>	<b>48</b>
3.1	<b>Charakteristik des Funktionszyklus` .....</b>	<b>48</b>
3.1.1	Darlegungen des Funktionszyklus` .....	48
3.1.2	Übersicht der einzelnen Phasen im Funktionszyklus.....	49
3.2	<b>Bedarfsanalyse.....</b>	<b>52</b>
3.2.1	Charakteristik des Personalentwicklungsbedarfs.....	52
3.2.2	Methoden zur Erhebung des Personalentwicklungsbedarfs .....	55
3.2.2.1	Wesen der Erhebungsmethoden .....	55
3.2.2.2	Klassische Methoden .....	55
3.2.2.3	Moderne Methoden.....	57
3.2.3	Identifizierung des geeigneten Entwicklungsadressaten durch die Potentialanalyse .....	62
3.2.3.1	Wesen der Potentialanalyse.....	62
3.2.3.2	Potentialerhebung durch Vorgesetzte .....	64
3.2.3.3	Potentialerhebung durch Psychologen.....	68
3.2.3.4	Potentialerhebung durch eine Gruppe.....	71
3.3	<b>Zielformulierung .....</b>	<b>75</b>
3.3.1	Charakteristik der Zielformulierung.....	75
3.3.2	Ableitung der Ziele nach Interessensgruppen.....	76
3.3.2.1	Gesellschaftsziele .....	76

---

3.3.2.2	Unternehmensziele .....	77
3.3.2.3	Mitarbeiterziele.....	78
3.3.3	Karriereplanung als Bestandteil des Personalentwicklungsplans .....	79
<b>3.4</b>	<b>Planung und Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen.....</b>	<b>83</b>
3.4.1	Charakteristik der Methoden von Personalentwicklungsmaßnahmen .....	83
3.4.1.1	Systematisierung der Methoden .....	83
3.4.1.2	Training on-the-job .....	85
3.4.1.3	Training near-the-job .....	89
3.4.1.4	Training off-the-job .....	92
3.4.2	Charakteristik der Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen .....	99
3.4.3	Didaktische Größen.....	101
3.4.3.1	Lernziel .....	101
3.4.3.2	Lerninhalt .....	104
3.4.4	Methodische Größen .....	105
3.4.4.1	Zeitplanung.....	105
3.4.4.2	Methodenauswahl.....	107
3.4.4.3	Medieneinsatz.....	109
3.4.5	Personelle Größen .....	111
3.4.5.1	Referent .....	111
3.4.5.2	Maßnahmenteilnehmer .....	114
3.4.5.3	Vorgesetzter.....	116
3.4.5.4	Arbeitsgruppen .....	118
3.4.6	Kostenaspekt.....	120
3.4.6.1	Charakteristik des Kostenaspektes .....	120
3.4.6.2	Kosten für externe und interne Maßnahmen (off-the-job).....	122
3.4.6.3	Kosten für interne Maßnahmen (on-the-job und near-the-job).....	124

---

<b>3.5</b>	<b>Erfolgskontrolle.....</b>	<b>126</b>
3.5.1	Charakteristik der Erfolgskontrolle.....	126
3.5.2	Ansätze der Erfolgskontrolle .....	128
3.5.2.1	Pädagogische und ökonomische Ansätze .....	128
3.5.2.2	Pädagogische Ansätze.....	129
3.5.2.2.1	Lernerfolgsorientierter Ansatz.....	129
3.5.2.2.1.1	Charakteristik des lernerfolgsorientierten Ansatzes.....	129
3.5.2.2.1.2	Kriterien des Messvorgangs .....	131
3.5.2.2.2	Transferorientierter Ansatz.....	133
3.5.2.2.2.1	Charakteristik des transferorientierten Ansatzes .....	133
3.5.2.2.2.2	Kriterien des Messvorgangs .....	134
3.5.2.3	Ökonomische Ansätze .....	137
3.5.2.3.1	Kostenanalytischer Ansatz .....	137
3.5.2.3.2	Rentabilitätsorientierter Ansatz .....	142
3.5.2.3.3	Vergangenheitsbezogener kennzahlenorientierter Ansatz .....	147
3.5.2.3.4	Zukunftsbezogener kennzahlenorientierter Ansatz.....	151
<b>3.6</b>	<b>Transfersicherung .....</b>	<b>157</b>
3.6.1	Charakteristik des Lerntransfers .....	157
3.6.2	Modell der Transferlücke .....	159
3.6.3	Determinanten und lerntheoretische Fundierungen des Transfererfolges.....	160
<b>3.7</b>	<b>Zusammenfassende Darstellung des Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus des Personalmanagements .....</b>	<b>164</b>
<b>4</b>	<b>Planung und Durchführung der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>169</b>
<b>4.1</b>	<b>Hypothesen zur empirischen Untersuchung .....</b>	<b>169</b>
<b>4.2</b>	<b>Empirischer Forschungsprozess.....</b>	<b>173</b>
4.2.1	Charakteristik des empirischen Forschungsprozesses.....	173

---

4.2.2	Definition des empirischen Forschungsprozesses.....	174
4.2.3	Design des empirischen Forschungsprozesses .....	176
4.2.4	Datengewinnung im empirischen Forschungsprozess .....	180
4.2.5	Datenanalyse im empirischen Forschungsprozess .....	180
4.2.6	Dokumentation des empirischen Forschungsprozesses .....	181
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>182</b>
5.1	Porträt der befragten Unternehmen.....	182
5.2	Überprüfung der Hypothesen.....	186
5.2.1	Organisatorische Besonderheiten.....	186
5.2.2	Stellenwert und Planungshorizont der Personalentwicklung .....	189
5.2.3	Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus.....	191
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>221</b>
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	221
6.2	Implikationen für mittelständische Unternehmen .....	231
6.3	Implikationen für die weitere Forschung.....	232
	<b>Anhangverzeichnis .....</b>	<b>XII</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>XIII</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>XXXIX</b>
	<b>Lebenslauf.....</b>	<b>LV</b>
	<b>Eidesstattliche Versicherung .....</b>	<b>LVI</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Einfluss der Makroumwelt auf die Mikroumwelt, auf die Personalentwicklung und das Controlling .....	6
Abbildung 2:	Gang der Untersuchung .....	13
Abbildung 3:	Arten der Personalentwicklung .....	18
Abbildung 4:	Lernkomponenten des latent zukünftigen Qualifikationspotentials.....	21
Abbildung 5:	Controllingkonzeptionen .....	31
Abbildung 6:	Controlling als führungssystembezogene Koordinationsfunktion .....	34
Abbildung 7:	Dualität des Personalentwicklungscontrolling.....	39
Abbildung 8:	Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus.....	49
Abbildung 9:	Personalentwicklungsbedarf aus Soll-Ist-Vergleich .....	53
Abbildung 10:	Ist- und Soll-Personalportfolio .....	60
Abbildung 11:	Ablauf eines Assessment-Center.....	73
Abbildung 12:	Ablauf der Zielplanung.....	82
Abbildung 13:	Unterweisung nach der Vier-Stufen-Methode .....	86
Abbildung 14:	Pädagogische und ökonomische Erfolgsdeterminanten .....	100
Abbildung 15:	Pädagogische und ökonomische Ansätze der Erfolgskontrolle .....	128
Abbildung 16:	Erfolgskontrolle im Lernfeld .....	130
Abbildung 17:	Erfolgskontrolle im Funktionsfeld .....	133
Abbildung 18:	Kausalkette der Balanced Scorecard .....	152
Abbildung 19:	Betrachtung der vier Balanced Scorecard Perspektiven.....	153
Abbildung 20:	Beispiel einer Balanced Scorecard für Personalentwicklung .....	154

---

Abbildung 21:	Modell der Transferlücke.....	159
Abbildung 22:	Transfer als Auswirkung der Übereinstimmung oder Abweichung von Stimulus- und Reaktionselementen .....	162
Abbildung 23:	Überblick über die pädagogische und ökonomische Erfolgskontrolle..	166
Abbildung 24:	Zusammenhang der einzelnen Phasen des Funktionszyklus` .....	168
Abbildung 25:	Einflussgrößen auf das Personalentwicklungscontrolling .....	172
Abbildung 26:	Fünf Phasen des empirischen Forschungsprozesses .....	174
Abbildung 27:	Vertretene Branchengruppen .....	182
Abbildung 28:	Beteiligte Unternehmen nach Mitarbeiterzahl, Umsatz und Bilanzsumme.....	183
Abbildung 29:	Controlling in den Unternehmen.....	184
Abbildung 30:	Stellung der Auskunftsperson .....	184
Abbildung 31:	Organisatorische Einordnung des Unternehmenscontrolling .....	186
Abbildung 32:	Organisatorische Einordnung des Personal-/Personalentwicklungs- controlling .....	187
Abbildung 33:	Stellenwert der Personalentwicklung in den Unternehmen.....	189
Abbildung 34:	Festlegung eines Maßstabs für die Erreichung der Lernziele .....	199
Abbildung 35:	Medieneinsatz .....	204
Abbildung 36:	Verantwortung für die pädagogische und die ökonomische Erfolgskontrolle.....	207
Abbildung 37:	Vergleich des Lernzielerfolgs mit aufgestellten Lernzielen .....	218
Abbildung 38:	Anwendung von Follow-up Meetings zur Beseitigung von Transferhemmnissen.....	219
Abbildung 39:	Möglichkeiten der Nachbetreuung .....	219



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Quantitative Klassifizierung des IfM Bonn .....	2
Tabelle 2:	Quantitative Klassifizierung der Europäischen Kommission .....	3
Tabelle 3:	Definitionen der Personalentwicklung.....	16
Tabelle 4:	Aufgaben der Träger der Personalentwicklung.....	29
Tabelle 5:	Controller in mittelständischen Unternehmen.....	37
Tabelle 6:	Funktionen und Aufgaben des Personal- und Personalentwicklungs- controlling .....	46
Tabelle 7:	Direkte und indirekte Personalentwicklungscontrollinginformationen durch Mitarbeiterbefragung .....	56
Tabelle 8:	Unternehmensziele aus Sicht mittelständischer Unternehmen .....	77
Tabelle 9:	Mitarbeiterziele.....	78
Tabelle 10:	Karrierephasen.....	81
Tabelle 11:	Methoden der Personalentwicklung nach der Nähe des Arbeitsplatzes ...	85
Tabelle 12:	Zeitliche Struktur der Personalentwicklung.....	106
Tabelle 13:	Entwicklungsmaßnahmen – Lernzielbereiche, Kosten- und Zeitaufwand, Akzeptanz .....	108
Tabelle 14:	Medien der betrieblichen Personalentwicklung .....	110
Tabelle 15:	Argumente für einen internen und externen Referenten.....	113
Tabelle 16:	Kosten der Personalentwicklung in Jahr 2004 .....	121
Tabelle 17:	Instrumente der Erfolgskontrolle im Lernfeld .....	132
Tabelle 18:	Instrumente der Erfolgskontrolle im Funktionsfeld .....	136

---

Tabelle 19:	Human Ressource Accounting – Kosten- und wertorientierte Verfahren .....	144
Tabelle 20:	Verantwortliche des Controlling .....	188
Tabelle 21:	Planungshorizont .....	190
Tabelle 22:	Phasen des Personalentwicklungscontrolling – Analyseschwerpunkte..	192
Tabelle 23:	Methoden zur Personalbedarfsermittlung .....	193
Tabelle 24:	Potentialanalyse zur Ermittlung des Entwicklungsadressaten .....	195
Tabelle 25:	Unternehmensziele, individuelle Ziele und Karriereplanung .....	196
Tabelle 26:	Berücksichtigung der Mitarbeiterziele bei der Auswahl der Personalentwicklungsmaßnahme .....	197
Tabelle 27:	Lernziele.....	198
Tabelle 28:	Erstellung einer Zeitplanung für die Personalentwicklungsmaßnahmen	200
Tabelle 29:	Methoden zur Erreichung der festgelegten Personalentwicklungsziele und -inhalte.....	201
Tabelle 30:	Kriterien zur Auswahl von Personalentwicklungsmaßnahmen .....	204
Tabelle 31:	Externe Referenten bei internen Personalentwicklungsmaßnahmen.....	205
Tabelle 32:	Planung und Erfassung der Kosten für Personalentwicklungsmaßnahmen .....	206
Tabelle 33:	Methoden der pädagogischen Erfolgskontrolle im Lernfeld .....	208
Tabelle 34:	Methoden der pädagogischen Erfolgskontrolle im Funktionsfeld .....	210
Tabelle 35:	Methoden der ökonomischen Erfolgskontrolle .....	213

---

## Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment-Center
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BSC	Balanced Scorecard
BSW	Berichtssystem Weiterbildung
bzw.	beziehungsweise
CO	Controlling
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
Ebd.	Ebenda
Ebit	Earnings before interests and taxes
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
HR	Human Ressource
HRA	Human Ressource Accounting
Hrsg.	Herausgeber
HVR	Humanvermögensrechnung
HVW	Humanvermögenswert

---

IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IW	Institut der deutschen Wirtschaft
Jg.	Jahrgang
k.A.	keine Angaben
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeiter
NIFA	Neue Informationssysteme und flexible Arbeitssysteme
OR	Orthesen
PE	Personalentwicklung
PEM	Personalentwicklungsmaßnahme
PR	Prothesen
RO	Rollstühle
S.	Seite
SPSS	Statistical Package of the Social Sciences
TR	Treppenaufzüge
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliche
Univ.	Universität
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
Zugl.	Zugelassen

# 1 Einleitung

## 1.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung von mittelständischen Unternehmen

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der mittelständischen Unternehmen<sup>1</sup> in Deutschland wird von einer Vielzahl von Bürgern deutlich unterschätzt. Dieses resultiert u.a. daraus, dass in den Medien, wie TV und Zeitschriften, großteils nur von Großunternehmen berichtet wird; mittelständische Unternehmen tauchen hingegen sehr selten im Rampenlicht auf.

Bei der Analyse der statistischen Materialien des Institutes für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM Bonn) wird jedoch deutlich, dass mittelständische Unternehmen zu unrecht in den Hintergrund gedrängt werden. So waren 2005 99,7 % aller Unternehmen in Deutschland dem Mittelstand gemäß der Definition des IfM Bonn zuzurechnen. In ihnen arbeiteten 60,5 % der berufstätigen Bevölkerung und erwirtschafteten 40,5 % der Umsätze aller Unternehmen. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Verwendung der Mittelstandsdefinition der Europäischen Kommission. Demnach lag im Jahr 2005 der Anteil des Mittelstandes, gemessen an der Anzahl der Unternehmen bei 99,6 %. 39,2 % der Umsätze aller Unternehmen wurden dabei von 55,1 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten erwirtschaftet.<sup>2</sup>

Ein Rückgang der mittelständischen Unternehmen hätte somit einen enormen volkswirtschaftlichen Schaden zur Folge. Aufgrund dessen ist es wichtig, mittelständische Unternehmen durch geeignete betriebsexterne Rahmenbedingungen in staatlich-gesellschaftlicher, ökonomischer, arbeitsmarktbezogener, bildungspolitischer, rechtlicher und soziokultureller Hinsicht zu unterstützen.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> In der Literatur taucht der Begriff Unternehmen in der Rechtswissenschaft als auch in der Betriebswirtschaft auf. Des Weiteren verwenden einige Vertreter der Betriebswirtschaft das Kunstwort Unternehmung. Vgl. Bartscher, S./Bomke, P. (1995): Unternehmungspolitik, S. 3 ff. Die Begriffe Unternehmen und Unternehmung werden synonym verwendet.

<sup>2</sup> Vgl. IfM Bonn: (2008) Ergebnisse aus dem Unternehmensregister; vgl. IfM Bonn (2008): Abbildung Mittelstandsdefinition.

<sup>3</sup> Vgl. Münch, J. (1995): Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung, S. 23.

Da im Rahmen dieser Arbeit mittelständische Unternehmen analysiert werden, ist zunächst zu klären, wie diese definiert werden. Die Basis dafür bieten quantitative und qualitative Merkmale.

Das Institut für Mittelstandsforschung und die Europäische Kommission konzentrieren sich bei der Abgrenzung des Mittelstandsbegriffs auf die quantitativen Merkmale. Sie ermöglichen eine standardisierte statistische Erhebung zur Analyse der Unternehmensgrößenstruktur einer Volkswirtschaft.

Die folgende Abbildung zeigt die Mittelstandsdefinition des IfM Bonn seit Einführung des Euro (01. Januar 2002):

<b>Unternehmensgröße</b>	<b>Zahl der Beschäftigten</b>	<b>Umsatz € / Jahr</b>
Klein	Bis 9	Bis unter 1 Million
Mittel	10 bis 499	1 bis 50 Millionen

Tabelle 1: Quantitative Klassifizierung des IfM Bonn

Quelle: In Anlehnung an IfM Bonn (2008): KMU-Definition des IfM Bonn.

Wie die Tabelle 1: Quantitative Klassifizierung des IfM Bonn zeigt, teilt das IfM Bonn mittelständische Unternehmen nach der Beschäftigtenzahl und dem Jahresumsatz in Klein- und Mittelunternehmen ein. Die Europäische Kommission verfährt hier differenzierter, indem Kleinstunternehmen als eigene Gruppe separat ausgewiesen werden. Zudem bleiben die Bilanzdaten bei der Europäischen Kommission nicht unberücksichtigt. Diese stärker differenzierende Betrachtung, das zusätzliche Prüfkriterium Bilanzsumme sowie ein strenger Maßstab hinsichtlich der Beschäftigtenzahl resultiert daraus, dass die Europäische Kommission europäische KMU-Förderprogramme<sup>4</sup> primär tendenziell „kleineren“ Unternehmen zugänglich machen will. Die weiteren Untersuchungen in der vorliegenden Arbeit werden sich an den quantitativen Kriterien der Europäischen Kommission, insbesondere denen der Mittelunternehmen, orientieren.

---

<sup>4</sup> Kleinst-, Klein- und Mittlerunternehmen werden auch als KMU bezeichnet.

Die folgende Abbildung zeigt die Mittelstandsdefinition der Europäischen Kommission seit 01. Januar 2005:

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz insgesamt oder Bilanzsumme nicht höher als	
		Umsatz (€)	Bilanzsumme (€)
Kleinst	Bis 9	Bis 2 Millionen	Bis 2 Millionen
Klein	Bis 49	Bis 10 Millionen	Bis 10 Millionen
Mittel	Bis 249	Bis 50 Millionen	Bis 43 Millionen

Tabelle 2: Quantitative Klassifizierung der Europäischen Kommission

Quelle: In Anlehnung an IfM Bonn (2008): EU-Kommission Mittelstandsdefinition.

Da die Definition mittelständischer Unternehmen mittels quantitativer Kriterien willkürlich ist, werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit zwei wesentliche qualitative Merkmale einbezogen. Das erste besteht in der Verflechtung von Unternehmensleitung und Inhaberschaft und wird in der Literatur sowie in der Praxis häufig als Eigentümerunternehmerschaft bezeichnet. Das Wirtschaftsprinzip der Eigentümerunternehmerschaft manifestiert sich in der:

- Einheit von Eigentum und Risiko in Verbindung mit Betriebsleitung, Entscheidungssouveränität und Verantwortungsträgerschaft
- Einheit der wirtschaftlichen Existenz des Inhabers und des Unternehmens.<sup>5</sup>

Die Eigentümerunternehmerschaft schließt dabei nicht aus, dass in der Unternehmensführung leitende Angestellte mitarbeiten oder dass sich in Graden Dritte am Kapital beteiligen.

Das zweite wesentliche Abgrenzungskriterium betrifft die Art der Kapitalbereitstellung. Sie erfolgt in der Regel durch eine oder wenige Personen mit hohem Entscheidungseinfluss und meist mit persönlicher Haftung.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Vgl. Hinderer, M. (1984): Die mittelständische Unternehmung, S. 8 f.

<sup>6</sup> Ebd., S. 9.

In der Literatur<sup>7</sup> werden häufig ergänzende qualitative Wesensmerkmale<sup>8</sup> angeführt, welche für die Einschätzungen und für das Verständnis der Motive der Unternehmensführung bedeutsam sind.<sup>9</sup> Zu beachten ist, dass bei diesen qualitativen Merkmalen die Grenzen zwischen den Unternehmensgrößen fließend verlaufen.

---

<sup>7</sup> So beispielsweise bei Maser, S. (2004): Die Bedeutung des Controlling im Rahmen des Kredit-Rating mittelständischer Unternehmen, S. 511 und Graßhoff, J. (2003): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, S. 559. Sie betrachten ebenso qualitative Wesensmerkmale wie die Identität als Familienunternehmen und die daraus resultierende persönliche Atmosphäre sowie die hohe Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen.

<sup>8</sup> Erläuterungen zu den qualitativen Wesensmerkmalen siehe Anhang 1: Qualitative Wesensmerkmale von mittelständischen Unternehmen.

<sup>9</sup> Vgl. IfM Bonn (2006): Kapitel 1: Mittelstand in der Gesamtwirtschaft - Anstelle einer Definition, S. 1.



## 1.2 Historischer Prozess des Personalentwicklungscontrolling

Die „Personalentwicklung“ ist nach Leippoldt und Schweizer lediglich ein Konstrukt ihrer jeweiligen Mikro- und Makroumwelt. Unter Mikroumwelt werden dabei Systeme wie beispielsweise Unternehmen und Verbände verstanden. Die Makroumwelt umfasst hingegen alle von außen auf die Systeme einwirkenden Einflussfaktoren, wozu Umwelt-, gesellschaftliche und gesetzliche Einflüsse gehören.

Die einzelnen Unternehmen/Unternehmensbereiche reagieren dann entsprechend ihrer Umweltsensibilität in unterschiedlichem Ausmaß auf die sich verändernden Umwelteinflüsse.<sup>10</sup> In der Regel wird aus Effizienzgesichtsgründen in den Bereichen angesetzt, in denen sich eindeutige monetäre Vorteile erzielen lassen. Aber auch wenn die Reformen primär nur in Teilbereichen ansetzen, bleiben Konsequenzen für das gesamte Unternehmen nicht aus. Bedingt ist dies dadurch, dass Unternehmen soziale Systeme sind, welche Vernetzungen und Abhängigkeiten aufweisen. Die Reformen verändern aber auch die Ordnung innerhalb des Systems Unternehmen. Die Unternehmen sind so gezwungen, immer schneller neue Voraussetzungen und Bedingungen zu absorbieren und ihr weiteres Vorgehen entsprechend abzustimmen. Dafür muss durch das System selbst immer mehr Komplexität aufgefangen und verarbeitet werden, um die Umweltkomplexität selektiv bearbeiten zu können.<sup>11</sup>

Die folgende Abbildung zeigt den Einfluss der Makroumwelt auf die Mikroumwelt, die Personalentwicklung (PE) und das Controlling (CO):

---

<sup>10</sup> Vgl. Grüner, H. (2000): Die Bestimmung des Weiterbildungsbedarfes in kleinen und mittleren Unternehmen: Bedeutung, Defizite und Empfehlungen aus betriebspädagogischer Sicht, S. 548.

<sup>11</sup> Vgl. Leippoldt, W./Schweizer, N. (1997): Die Praxis der Personalentwicklung – zwischen Dichtung und Wahrheit, zwischen Anspruch und Realität, S. 56 f.

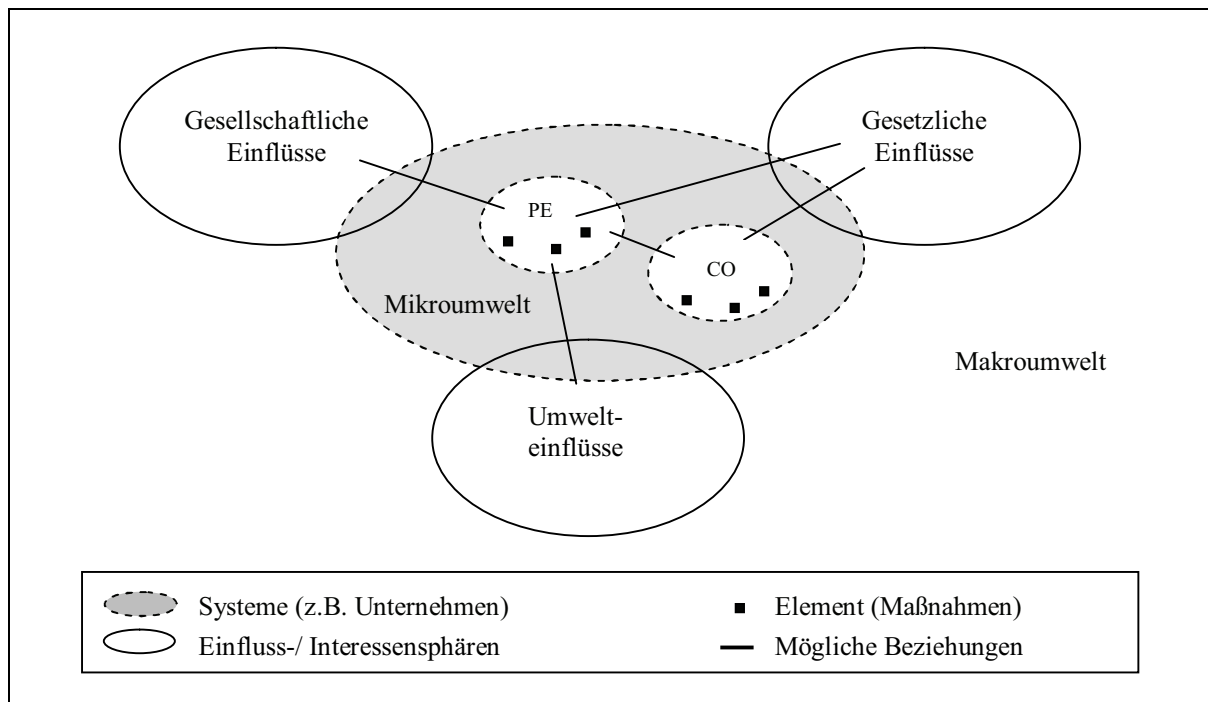


Abbildung 1: Einfluss der Makroumwelt auf die Mikroumwelt, auf die Personalentwicklung und das Controlling

Im Laufe der letzten 60 Jahre hat sich die Makroumwelt deutlich verändert. Ersichtlich wird dies u.a. bei der Betrachtung des Stellenwertes des Personalwesens und des Personalentwicklungscontrolling. Bis in die fünfziger Jahre des vorigen Jahrhunderts wird diese als ein Anhängsel der Bürokratie betrachtet. Das Personalwesen war lediglich eine nebenamtliche Tätigkeit, die in die kaufmännische Verwaltung integriert war. Überwiegend wurden dabei rein administrative Funktionen wahrgenommen, wie beispielsweise die Aktualisierung der Mitarbeiterakten. Die zentrale Fragestellung, die diese Zeit prägte, lautete: „Was sind die richtigen Lehrinhalte, die in der Weiterbildung unterrichtet werden?“<sup>12</sup>. Die durchgeführten Seminare waren gut durchstrukturierte, aneinander gereimte Themenblöcke. Die Auswahl der Seminare und der Trainer, die als Experten von Lerninhalten definiert wurden, war abhängig von interessanten Trainingsinhalten und bekannten, klangvollen Namen ihrer Referenten.<sup>13</sup> Eine erste Professionalisierung der Personalarbeit fand in den sechziger Jahren statt. Diese Phase wird als Institutionalisierung bezeichnet. Zentrale Bedeutung kam nun der Spezialisierung der einzelnen Funktionen wie Personalverwaltung, Personaleinstellung, Personaleinsatz und Entlohnung bei. Die Unternehmen verfolgten mit

<sup>12</sup> Münch, J. (1995): Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung, S. 19.

<sup>13</sup> Vgl. ebd., S. 19; vgl. Stiefel, R.T. (1991): Innovationsfördernde Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben: Lernen vom Großbetrieb oder eigene Wege, S. 2.

ihrer Personalpolitik das Ziel einer Anpassung des Personals an die organisatorischen Bedingungen.<sup>14</sup> Zu dieser Zeit begann langsam auch der Einzug des zentralen Unternehmenscontrolling in die Praxis der deutschen Unternehmen. Das Bereichscontrolling blieb aber noch unberücksichtigt.<sup>15</sup> In der Phase der Humanisierung, die in den siebziger Jahren einsetzte, änderten sich die Ansichten hinsichtlich des Personals. Die Organisation wurde nun vielmehr den Mitarbeitern angepasst und Schlagwörter wie kooperative Mitarbeiterführung und Partizipation kamen auf. Die achtziger Jahre werden als Phase der Ökonomisierung bezeichnet. Es wurde mehr auf die sich ständig ändernden externen Einflussgrößen eingegangen, weswegen unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeitsaspekte eine Anpassung von Personal und Organisation erfolgte. Dies manifestierte sich in der Dezentralisierung und Entbürokratisierung der Personalfunktionen. In den neunziger Jahren setzte die Phase des Intrapreneuring ein. In dieser Phase wird das Personal als wichtigste und sensibelste Ressource des Unternehmens betrachtet. Zentrale Aufgabe ist die Evaluation. Sie klärt ökonomische und soziale Folgen für personelle Entscheidungen.<sup>16</sup> Empirische Studien ergaben, dass die Zahl der Unternehmen die ein Unternehmenscontrolling eingeführt hatten, deutlich zunahm. Bereits die Hälfte aller Unternehmen mit unter 200 Mitarbeitern hatten Controllingstellen eingerichtet. Wesentlich seltener wurde aber ein Bereichscontrolling aufgebaut. Als wichtig wurde von den Unternehmen neben dem zentralen Unternehmenscontrolling das Logistik-, Marketing-, Produktions-, Investitions- und Projektcontrolling erachtet. Das Personalcontrolling und somit auch das Personalentwicklungscontrolling blieben vielmehr umstritten.<sup>17</sup> Wunderer und Sailer sprechen sogar von einer „vernachlässigten Aufgabe des Unternehmenscontrolling“<sup>18</sup>. So war auch auf Kongressen zu Personal-/Personalentwicklungscontrolling eine offensichtliche Zurückhaltung der Vertreter des Personalbereiches gegenüber der Controllingausprägung vorhanden.<sup>19</sup> Ein Grund für diese Zurückhaltung lag u.a. in dem komplexen Zusammenspiel von Personal und Ökonomie begründet.

---

<sup>14</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 4 f.

<sup>15</sup> Vgl. Küpper H.-U. (2004): Notwendigkeit der theoretischen Fundierung des Controlling, S. 25.

<sup>16</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 5.

<sup>17</sup> Vgl. Küpper H.-U. (1991): Personal-Controlling aus der Sicht des Controlllers – Entwicklungschancen?, S. 224.

<sup>18</sup> Vgl. Wunderer, R./Sailer, M. (1987): Personal-Controlling: Eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling, S.321 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Küpper H.-U. (1991): Personal-Controlling aus der Sicht des Controlllers – Entwicklungschancen, S. 224.

Seit der Jahrtausendwende hat sich das Bewusstsein, dass das Personal die wichtigste und die sensibelste Ressource im Unternehmen ist, in fast allen Unternehmen durchgesetzt. Zudem hat die Personalentwicklung durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen einen immer höheren Stellenwert erreicht und das Personal-/Personalentwicklungscontrolling<sup>20</sup> in Unternehmen Einzug erhalten.

Diese Entwicklung ist zum einen darauf zurück zu führen, dass unsere Umwelt in den letzten Jahrzehnten dynamischer, komplexer und widersprüchlicher geworden ist.<sup>21</sup> Zum anderen wurde deutlich, dass der Grad der Intensität der Veränderungen steigt.<sup>22</sup> Die Unternehmen werden mit einer Vielzahl von neuen Anforderungen und vielschichtigen Ansprüchen konfrontiert.

Damit ein Unternehmen diesen stetig steigenden Anforderungen gerecht werden kann, benötigt es Mitarbeiter, die sich samt ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse aktiv in diese Prozesse einbringen. Möglich ist dies nur, wenn im Unternehmen gezielte Personalentwicklungen mit integrierten Informationsversorgungs-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen – Personalentwicklungscontrolling – durchgeführt werden.

---

<sup>20</sup> Die Bedeutung des Personalcontrolling wird im Artikel von Winkel-Kirsch, S./Janusch, M. (2007): In den Kinderschuhen, S. 30-33 diskutiert. Die „Trendanalyse 2006“ von Schabel, S./Nitsch, S. (2007), S. 41 f. zeigt, dass etwa 55,3 % aller Unternehmen (Mittelstand 1.000 bis 10.000 MA und Großunternehmen mehr als 10.000 MA) ein Personalentwicklungscontrolling haben.

<sup>21</sup> So ist in den letzten Jahren verstärkt von internationaler Verantwortung, globaler Vernetzung, Arbeitsplatzabwanderung in den Osten/nach Asien (Niedriglohnländern), zunehmendem ökologischen Bewusstsein, steigenden Rohstoffe und Energiepreisen zu hören.

<sup>22</sup> Vgl. Leippoldt, W./Schweizer, N. (1997): Die Praxis der Personalentwicklung – zwischen Dichtung und Wahrheit, zwischen Anspruch und Realität, S. 55 f.

### 1.3 Zielsetzung und Methodik der Arbeit

Vor dem Hintergrund, dass mittelständische Unternehmen in den letzten Jahren einen tief greifenden Strukturwandel erfuhren, reicht ein rein quantitativ orientiertes Management allein nicht mehr aus, um den stetig steigenden Marktanforderungen gerecht zu werden. Aus diesem Grunde bedarf es im zunehmenden Maße einer stärkeren Berücksichtigung der qualitativen Aspekte.<sup>23</sup> Der Ressource Personal kommt dadurch eine zentrale Rolle zu, welche im erheblichen Ausmaß über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidet.<sup>24</sup>

Aber nicht allein die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird durch die Ressource Personal bestimmt, sondern auch der Marktwert. So wird heute der Marktwert von Unternehmen nicht mehr nur durch die erfassten Vermögensgegenstände dargestellt, sondern auch durch die „intangible assets“, wie beispielsweise dem produktiven Wissen und den etablierten wertschöpfenden Prozessen.<sup>25</sup>

Damit das Personal die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert sowie eine Steigerung des Marktwertes herbeiführt, bedarf es einer gezielten Optimierung der Personalentwicklung. So besagt auch die Studie mit dem NIFA-Panel<sup>26</sup>, dass eine hohe Personalentwicklungsintensität und -qualität mit einer besseren späteren Ertragslage der Unternehmen verbunden ist.<sup>27</sup> Zur Personalentwicklung gehört jedoch nicht nur eine differenzierte Analyse des Entwicklungsbedarfs der Unternehmen und der Mitarbeiter. Notwendig sind dazu auch eine gesteuerte Planung der Personalentwicklungsmaßnahmen sowie eine erfolgsorientierte Kontrolle der multiplen Wirkungen mittels Personalentwicklungscontrolling. Erst dieses Vorgehen stellt sicher, dass ungeplantes, unkoordiniertes und oft kurzfristiges (ad-

---

<sup>23</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. V.

<sup>24</sup> Vgl. Doyé, T. (2004): Personalmanager als Business Partner, S. 42.

<sup>25</sup> Vgl. PEF Privatuniversität für Management (2003): Bildungs- und Personalentwicklungscontrolling im deutschsprachigen Raum – Forschungsbericht, S. 2.

<sup>26</sup> In der Studie werden die Daten des NIFA-Panels (Neue Informationssysteme und flexible Arbeitszeitsysteme) für den Zeitraum 1995/98 genutzt. In den Jahren 1996/97 und 98 wurde der Unternehmenserfolg gemessen. Die erklärenden Variablen beziehen sich auf das Jahr 1995. Insgesamt wurden bei der Studie 201 Maschinenbaubetriebe analysiert. Vgl. Schneider, M. (2008): Organisationskapital und Humankapital als strategische Ressourcen, S. 22.

<sup>27</sup> Ebd., S. 12.

hoc) Vorgehen beseitigt wird.<sup>28</sup> Zudem werden Kenntnis-, Fähigkeits- und Verhaltensdefizite entsprechend den Anforderungen systematisch abgebaut und der Transfer der Lerninhalte sichergestellt.<sup>29</sup>

In wissenschaftlichen Diskussionen ist dieses Thema bereits seit Jahren sehr präsent, vor allem für Großunternehmen<sup>30</sup>. Die Entwicklungen in den mittelständischen Unternehmen<sup>31</sup> wurden trotz ihrer hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung kaum untersucht. Erst vor kurzem wurden verstärkt Forschungsergebnisse zum Controlling in mittelständischen Unternehmen veröffentlicht.<sup>32</sup> Daher ist es nicht verwunderlich, dass in der Praxis von mittelständischen Unternehmen das Personalentwicklungscontrolling wenig ausgeprägt ist, jedoch ein steigendes Interesse für den Aufbau eines solchen Bereiches vorliegt.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, einen zyklischen Prozess für mittelständische Unternehmen zu entwickeln, der den hohen Anforderungen einer zukunftsorientierten Personalentwicklung und eines zielorientierten Personalentwicklungscontrolling Rechnung trägt. Die theoretisch gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend mittels einer empirischen Untersuchung<sup>33</sup> überprüft. Bedingt durch die Komplexität des Themas kann in dieser Arbeit das Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen nicht so differenziert abgehandelt werden, dass die Ausführungen eine Allgemeingültigkeit beanspruchen könnten.

---

<sup>28</sup> Vgl. Kühlmann, T. H. (1999): Internationale Personalarbeit im Mittelstand, S. 52; vgl. Borszcz, A./Papmehl, A. (1990): Profit-Center-Ergebnisrechnung in der Personalentwicklung (PE), S. 131 f.

<sup>29</sup> Vgl. Borszcz, A./Papmehl, A. (1990): Profit-Center-Ergebnisrechnung in der Personalentwicklung (PE), S. 131 f.

<sup>30</sup> Relevante Literaturquellen sind beispielsweise: Spremann, K./Zur, E. (Hrsg.) (1992): Controlling; Gutschelhofer, A. (1999): Koordiniertes Personal-Controlling; Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling oder Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken.

<sup>31</sup> Häufig sind Personalentwicklungsstrategien und -instrumente in ihrer theoretischen Fundierung auf die Bedürfnisse von Großunternehmen zugeschnitten und nur begrenzt auf mittelständische Unternehmen übertragbar. Vgl. Stiefel, R. T. (2004): Personalentwicklung KMU, S. 6.

<sup>32</sup> Vgl. Rautenstrauch, T./Müller, C. (2006): Strategisches Controlling in mittelständischen Unternehmen: Wunsch oder Wirklichkeit?, S. 227.

<sup>33</sup> Insgesamt wurden 31 Unternehmen zum Thema Personalentwicklungscontrolling befragt. Bedingt durch den Aufbau der Untersuchung sind lediglich statistische Auswertungen in Bezug auf die untersuchten Unternehmen möglich. Allgemeingültige Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit wären wissenschaftlich nicht fundiert.

Im Rahmen dieser Arbeit wird zunächst ein zyklischer Sechs-Phasen-Prozess erarbeitet, der auf die speziellen Bedürfnisse und Probleme von mittelständischen Unternehmen zugeschnitten ist. Die grundlegende Aufgabe des Personalentwicklungscontrolling besteht nach der hier vertretenen Auffassung nicht nur in der Berücksichtigung ökonomischer Aspekte, sondern zugleich auch in der Einbeziehung pädagogischer Gesichtspunkte – womit der Dualität des Personalentwicklungscontrolling Rechnung getragen wird. Pädagogische Gesichtspunkte gelten als notwendige Voraussetzung zur Realisierung der ökonomischen Ziele. Die pädagogischen Ziele dürfen aber nicht als Selbstzweck verfolgt werden, sondern sind als Mittel der Rentabilitätsorientierung zu verstehen. Infolge dessen bedarf es eines Steuerungsmodells, welches neben ökonomischen auch pädagogische Aspekte berücksichtigt.

Im *zweiten* Kapitel werden die lerntheoretischen Grundlagen der Personalentwicklung und des Personalentwicklungscontrolling dargelegt. Hierzu wird zunächst der Begriff der Personalentwicklung definiert und in seinem Gesamtkontext betrachtet. Ferner erfolgt die Klärung des Begriffs Personalentwicklungscontrolling. Dabei wird der Begriff aus dem allgemeinen Begriff des Controlling über das Personalcontrolling abgeleitet. Resultierend aus der begrifflichen Ableitung wird ebenfalls deutlich, wie das Personalentwicklungscontrolling in die Unternehmensorganisation einzuordnen ist.

Die theoretischen Grundlagen des Sechs-Phasen-Prozesses des Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus des Personalmanagements werden im *dritten* Kapitel betrachtet. Die erste Phase befasst sich mit der Bedarfsanalyse und umfasst dabei die Anforderungs- und Adressatenanalyse. Im Rahmen der zweiten Phase gilt es, die Ziele der einzelnen Interessengruppen zu formulieren und daraus eine individuelle Zielplanung für einzelne Mitarbeiter abzuleiten. Darauf bauen die nächsten beiden Phasen auf, die eng miteinander verbunden sind: Planung und Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen. Dabei werden die pädagogischen und ökonomischen Erfolgsdeterminanten betrachtet. Des Weiteren werden die für mittelständische Unternehmen relevanten Personalentwicklungsmethoden bestimmt. Die fünfte Phase besteht in der Erfolgskontrolle. Hier wird der Erfolg der Entwicklungsmaßnahme nach den pädagogischen und den ökonomischen Ansätzen beurteilt. Direkt an die Erfolgskontrolle schließt sich die Transfersicherung an. Hierbei werden neben den theoretischen Modellen auch Determinanten und lerntheoretische Fundierungen des Transfererfolges betrachtet.

Im Rahmen des *vierten* Kapitels wird die Planung und Durchführung der empirischen Untersuchung beschrieben. Hierzu wird zunächst die Besonderheit von empirischen Daten umrissen und anschließend der empirische Forschungsprozess dargestellt. Der Forschungsprozess orientiert sich an den „5D’s“ der Marktforschung und spiegelt sich in der Definition, dem Design, der Datengewinnung, der Datenanalyse und der Dokumentation wider.

Das *fünfte* Kapitel befasst sich mit den Ergebnissen aus der empirischen Untersuchung. Dabei wird zunächst das statische Porträt der Befragten analysiert. Anschließend erfolgt eine statistische Auswertung, inwieweit Personalentwicklung in den befragten Unternehmen überhaupt stattfindet und welche Unterschiede hinsichtlich der Controllingausprägung (Unternehmens-, Personal-, Personalentwicklungscontrolling) existieren.

Das *sechste* Kapitel greift die Analyseergebnisse aus dem fünften Kapitel auf. Die Autorin gibt in diesem Kapitel Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen, um die Personalentwicklung controllingadäquat aufzubauen, und zeigt Möglichkeiten auf, die vorhandenen Prozesse durch gezieltes Personalentwicklungscontrolling zu optimieren. Des Weiteren gibt die Autorin einen Ausblick für weitere Forschungen auf diesem Gebiet.



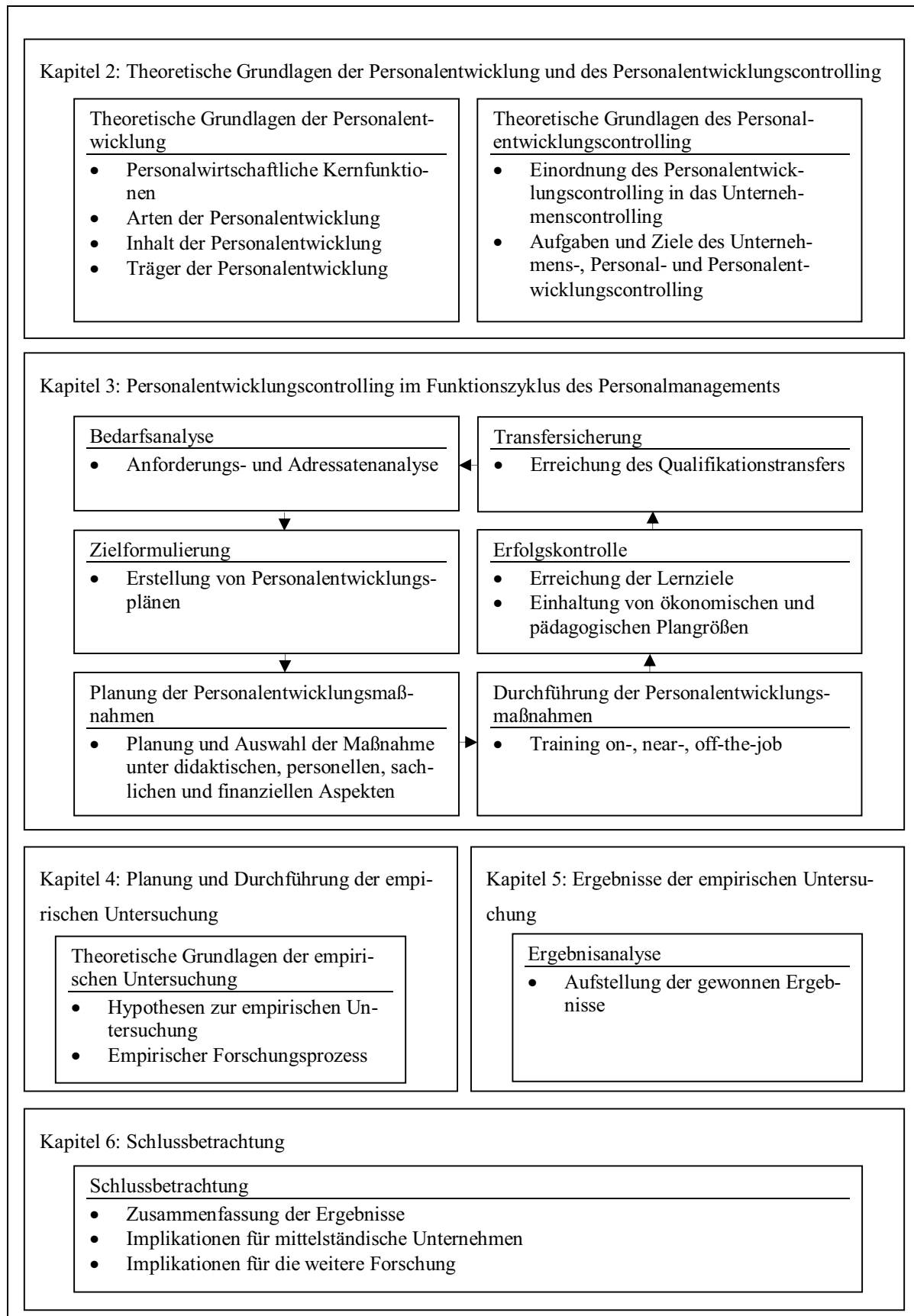


Abbildung 2: Gang der Untersuchung

## **2 Theoretische Grundlagen der Personalentwicklung und des Personalentwicklungscontrolling**

### **2.1 Charakteristik der Personalentwicklung**

#### **2.1.1 Definitorische Eingrenzung**

Dem Begriff der Personalentwicklung kommt in dieser Arbeit eine zentrale Rolle zu. Um eine exakte Definition und Abgrenzung zu ermöglichen, werden im Folgenden die personalwirtschaftlichen Kernfunktionen mit dem Schwerpunkt der Personalentwicklung betrachtet.

Die personalwirtschaftlichen Kernfunktionen umfassen neben der Personalentwicklung, die Personalbedarfsdeckung, die Personalfreisetzung, die Kompensation und die Personalführung. Unterstützt werden diese durch die Personalverwaltung. Bevor im Weiteren auf den Begriff der Personalentwicklung näher eingegangen wird, werden zunächst die weiteren Kernfunktionen umrissen.

Die Aufgabe der Personalbedarfsdeckung besteht in der Gewinnung sowie im Einsatz von personellen Kapazitäten, die in den Unternehmen benötigt werden. Der Personalbedarfsdeckungsprozess setzt sich aus den drei folgenden Phasen zusammen: Personalbeschaffung<sup>34</sup>, Personalauswahl und Personaleinsatz. Die Personalbeschaffung umfasst die Suche und Bereitstellung von Mitarbeitern. Dieses geschieht nach der Maßgabe der Bedarfsplanung, welche die benötigte Anzahl der Mitarbeiter (quantitativ) und die Ausbildung sowie weitere Qualifikationen (qualitativ) berücksichtigt. Zudem werden der Zeitpunkt und der Einsatzort für die neuen Mitarbeiter festgelegt. Die Personalauswahl geht mit der Personalbeschaffung einher. Die Aufgabe der Personalauswahl ist es, den am besten qualifizierten Kandidaten aus dem Bewerberpool auszuwählen. Erst mit dem Einsatz des Mitarbeiters ist der bestehende Personalbedarf gedeckt. Die Personalfreisetzung erfüllt die Funktion, die Personalüberdeckung nach quantitativen, qualitativen, zeitlichen und örtlichen Gesichtspunkten zu reduzieren.<sup>35</sup> Unter dem Begriff der Kompensation wird ein Anreizsystem für

---

<sup>34</sup> Die Begriffe Personalbeschaffung und Personalgewinnung werden synonym verwendet.

<sup>35</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 166; 209.

Mitarbeiter verstanden. Dazu die Entlohnung, die Sozialleistungen sowie auch die Gestaltung des Arbeitsumfeldes. Die bewusste und zielgerichtete Beeinflussung von Organisationsmitgliedern wird als Personalführung bezeichnet. Unterschieden werden die direkte Beeinflussung, wie es beispielsweise zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter geschieht, und die indirekte Beeinflussung durch u.a. die Schaffung neuer interner Rahmenbedingungen.<sup>36</sup> Die vorherig genannten Aufgaben<sup>37</sup> benötigen Unterstützung durch sekundäre Tätigkeiten. Diese sind vom Charakter her administrative Arbeiten und werden als Personalverwaltung bezeichnet. Die Tätigkeiten sind dabei analytischer, informatorischer, überwachender und verfahrenstechnischer Art.<sup>38</sup>

In mittelständischen Unternehmen werden die personalwirtschaftlichen Kernfunktionen, in Abhängigkeit davon, ob es sich um kleinste, kleine oder mittlere Unternehmen handelt, in der Regel durch die Geschäftsführung bzw. von einer geringen Anzahl von Angestellten im Personalwesen übernommen.

Der Begriff der Personalentwicklung<sup>39</sup> erfährt in der Literatur eine sehr differenzierte Betrachtung. Um einen Überblick über seine vielschichtigen Bedeutungen zu geben, werden im Folgenden einige Definitionen wiedergegeben:

---

<sup>36</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 6.

<sup>37</sup> Personalentwicklung, Personalbedarfsdeckung, Personalfreisetzung, Kompensation und Personalführung.

<sup>38</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 166.

<sup>39</sup> Die Personalentwicklung ist mit der Organisationsentwicklung eng verzahnt. Beide zielen auf mittel- bis langfristige Veränderungen, wozu beispielsweise individuelle Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie Organisationskultur und -klima gehören. Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 230. Beide müssen hinsichtlich einer strategischen Orientierung Hand in Hand gehen. Dabei sind bei der Personalentwicklung wie auch bei der Organisationsentwicklung neben den Unternehmenszielen stets auch die Mitarbeiterinteressen zu berücksichtigen. Eine isolierte Personalentwicklung ohne Anpassung der Arbeitsbedingungen ist deshalb ebenso unzureichend wie eine Veränderung der Organisation ohne Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter. Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 16 f.

Autor	Definition
Berthel, J. (1997)	Personalentwicklung ist als „[...] die Summe aller Tätigkeiten zu verstehen, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden. Sie haben in Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen eines Betriebes Veränderung ihrer Qualifikation und/oder Leistungen durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zum Gegenstand“ <sup>40</sup> .
Mentzel, W. (1997)	Personalentwicklung ist der „Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln“ <sup>41</sup> .
Becker, M. (1999)	“Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ <sup>42</sup> .
Einsiedler, H. /Breuer, K. /Hollstege, S./Janusch M. (1999)	Personalentwicklung ist das „[...] Bündel aller Maßnahmen, das – im Rahmen der Unternehmensstrategie – die Anforderungen des Unternehmens an die Mitarbeiter, Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten und deren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation in Übereinstimmung bringt, und zwar mittel- und langfristig“ <sup>43</sup> .
Scholz, C. (2000)	Personalentwicklung umfasst „[...] die Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung sowie generell Mitarbeiterförderung“ <sup>44</sup> .
Wunderer, R. (2000)	Personalentwicklung umfasst „[...] Konzepte, Instrumente und Maßnahmen der Bildung, Steuerung und Förderung der personellen Ressourcen von Organisationen, die zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden“ <sup>45</sup> .

Tabelle 3: Definitionen der Personalentwicklung

<sup>40</sup> Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 226.<sup>41</sup> Mentzel, W (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 15.<sup>42</sup> Becker, M. (1999): Personalentwicklung, S. 5.<sup>43</sup> Einsiedler, H./Breuer, K./Hollstege, S./Janusch M. (1999): Organisation der Personal-Entwicklung , S. 5.<sup>44</sup> Scholz, C. (2000): Personalmanagement, S. 505.<sup>45</sup> Wunderer, R. (2000): Führung und Zusammenarbeit, S. 410.

Zwei Aspekte werden aus den eben zitierten Definitionen deutlich. In einigen Definitionen, wie z.B. bei Becker, M. (1999) und bei Wunderer, R. (2000), steht nicht der einzelne Mensch, sondern das Personal im Mittelpunkt der Betrachtungen. Zudem geht es primär um die Verfolgung und Erreichung der Organisationsziele. In der Definition von Mentzel, W. (1997) stehen hingegen die Person im Mittelpunkt. Gemäß dieser zwei Betrachtungsweisen bewegt sich die Personalentwicklung zwischen den Zielkomponenten Personen und Organisationen, dem „Personal“.<sup>46</sup>

Für den weiteren Verlauf der Arbeit definiert die Verfasserin den Begriff der Personalentwicklung, ausgehend von den vorherigen Definitionen, wie folgt: Die Personalentwicklung ist als ein Bündel aller Maßnahmen<sup>47</sup> zu verstehen, welche unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen und Ziele der Mitarbeiter aus sämtlichen Hierarchieebenen auf die jeweiligen individuellen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten abzielen. Durch notwendige Qualifikationen soll dabei eine optimale Wahrnehmung der jetzigen und künftigen Aufgaben gesichert werden.

---

<sup>46</sup> Vgl. Innenreiter-Moser, C. (1995): Personalentwicklungs-Controlling, S. 1716.

<sup>47</sup> Unter Berücksichtigung der Unternehmensziele und -strategien werden die Maßnahmen zielorientiert und systematisch geplant, gesteuert und kontrolliert.

### 2.1.2 Arten der Personalentwicklung

Grundsätzlich lassen sich die Arten der Personalentwicklung nach der Zwecksetzung der erworbenen Qualifikationen differenzieren. Zu den Arten<sup>48</sup> gehören berufsvorbereitende, berufsbegleitende sowie berufsverändernde Personalentwicklung.<sup>49</sup>

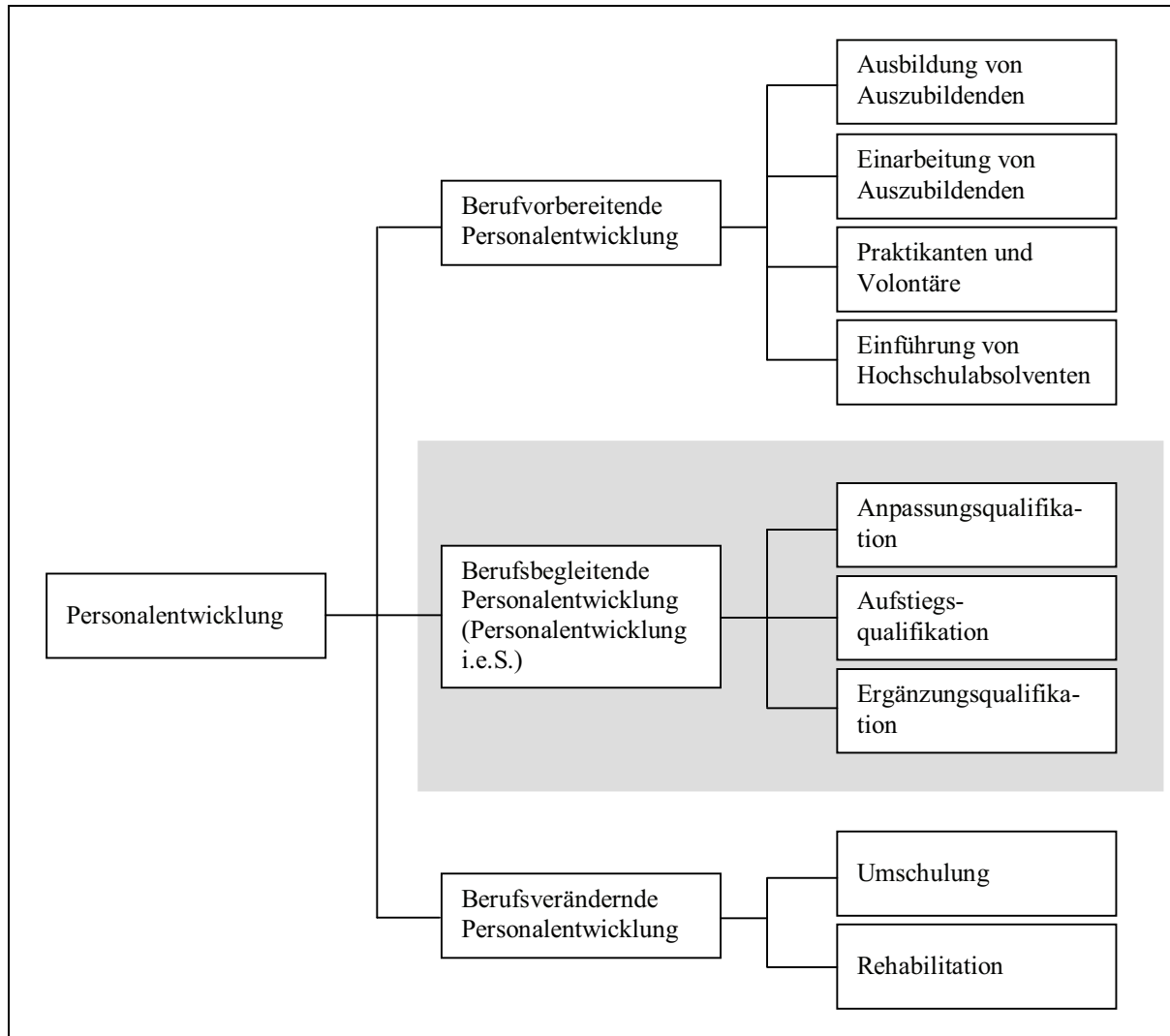


Abbildung 3: Arten der Personalentwicklung

Quelle: In Anlehnung an Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 19.

<sup>48</sup> Jung bezeichnet diese Arten der Personalentwicklung als individuelle Bildung. Zudem betrachtet er die kollektive Bildung: Unternehmensentwicklung, Organisationsentwicklung und Gestaltung der Unternehmenskultur, welche im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht analysiert werden. Vgl. Jung, H.(2005): Personalwirtschaft, S. 940.

<sup>49</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 18.

Die berufsvorbereitende Personalentwicklung (berufliche Ausbildung) umfasst sämtliche Maßnahmen, die der praktischen und der theoretischen Vorbereitung auf den erstmaligen Einsatz in einem bestimmten Beruf dienen. Zum Adressatenkreis gehören Auszubildende, Volontäre und Hochschulabsolventen.<sup>50</sup>

Der berufsvorbereitenden Personalentwicklung schließt sich die berufsbegleitende Personalentwicklung an, die sich über das gesamte Arbeitsleben erstreckt.<sup>51</sup> Das Ziel der Maßnahme besteht darin, den Mitarbeitern zu ermöglichen, ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zu erhalten, zu erweitern, den sich stetig ändernden technologischen Entwicklungen anzupassen und beruflich aufzusteigen<sup>52</sup>. Demnach kann zwischen der Anpassungs-, der Aufstiegs- und der Ergänzungsqualifikation unterschieden werden. Eine Anpassungsqualifikation liegt vor, wenn das vorhandene Wissen, Können und Verhalten<sup>53</sup> der Mitarbeiter an die veränderten Gegebenheiten des Arbeitsplatzes angepasst wird. Daneben können auch die Einführung und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, welche ihr Wissen, Können und Verhalten in anderen Unternehmen gewonnen und geprägt haben, eine Anpassung der vorhandenen Qualifikationen an die neuen, spezifisch betrieblichen Gegebenheiten erfordern. Ein weiterer Bestandteil der Anpassungsqualifikation ist die berufliche Reaktivierung bereits aus dem Erwerbsleben ausgeschiedener Mitarbeiter mit dem Ziel, diesen die Rückkehr in die Berufstätigkeit zu ermöglichen. Dabei wird ihr Wissen wieder reaktiviert, erweitert und den Erfordernissen angepasst. Bei der Aufstiegsqualifikation zielen die Maßnahmen darauf ab, das Potential der einzelnen Mitarbeiter so zu entwickeln, dass diese in der Lage sind, anspruchsvollere Funktionen bzw. höherrangige Positionen zu übernehmen. Dies hat nicht zwingend die Erreichung der nächsthöheren Hierarchieebene zur Folge, vielmehr kann auch die Übernahme von größerer Verantwortung aufgrund der Ausweitung des Tätigkeitsfeldes einen Aufstieg darstellen. Im Gegensatz zur Anpassungs- und Aufstiegsqualifikation ist die Ergänzungsqualifikation nicht unmittelbar arbeitsplatzbezogen. Die Maßnahmen sind auf die Vermittlung allgemeiner Bildungsinhalte ausgerich-

---

<sup>50</sup> Ebd., S. 18; vgl. Bisani, F. (1995): Personalwesen und Personalführung, S. 286.

<sup>51</sup> Vgl. Schanz, G. (1992): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Personalentwicklung, S. 15.

<sup>52</sup> Siehe § 1 Abs. 4 BBiG vom 23.03.2005. Vgl. Kraegeloh, W. (2005): Berufsbildungsgesetz, S. 5f.

<sup>53</sup> Siehe Kapitel 2.1.3 Inhalt der Personalentwicklung.

tet. Dazu gehören beispielsweise Sprachkurse, die Behandlung politischer Fragestellungen usw.<sup>54</sup>

Berufliche Umschulung und Rehabilitation sind Maßnahmen der berufsverändernden Personalentwicklung. Ziel der Maßnahmen ist es, betroffenen Mitarbeitern die Befähigung zu neuen beruflichen Tätigkeiten zu ermöglichen.<sup>55</sup>

Die weiteren Ausführungen in der vorliegenden Arbeit beziehen sich auf die berufsbegleitende Personalentwicklung (Personalentwicklung i.e.S.). Die berufsvorbereitende und die berufsverändernde Personalentwicklung finden in der Regel nur im Rahmen eines befristeten Arbeitsverhältnisses statt. Bei der berufsbegleitenden Personalentwicklung wird hingegen unterstellt, dass ein unbefristetes Arbeitsverhältnis vorliegt. Es wird vermutet, dass erst dann vor diesem Hintergrund eine längerfristige Personalentwicklung im Sinne eines Qualifizierungsprozesses angestrebt wird.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 20 ff.

<sup>55</sup> Ebd., S. 22.

<sup>56</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 9.



### 2.1.3 Inhalt der Personalentwicklung

Gemäß der Definition der Personalentwicklung nimmt der Begriff der Qualifikation eine zentrale Stellung ein. Das menschliche Qualifikationspotential beinhaltet dabei neben den gegenwärtig beanspruchten Fähigkeiten der Mitarbeiter auch die aktuell latenten und die latent zukünftigen Fähigkeiten.<sup>57</sup> Diese beruhen auf den Faktoren Wissen, Können und Einstellung (Verhalten).<sup>58</sup> In der Mehrung des Wissens, der Erweiterung des Könnens sowie der Modifikation der Einstellung besteht der eigentliche Inhalt der Personalentwicklung. Daher ist Personalentwicklung gleichbedeutend mit der Entwicklung des latent zukünftigen Qualifikationspotentials.<sup>59</sup>

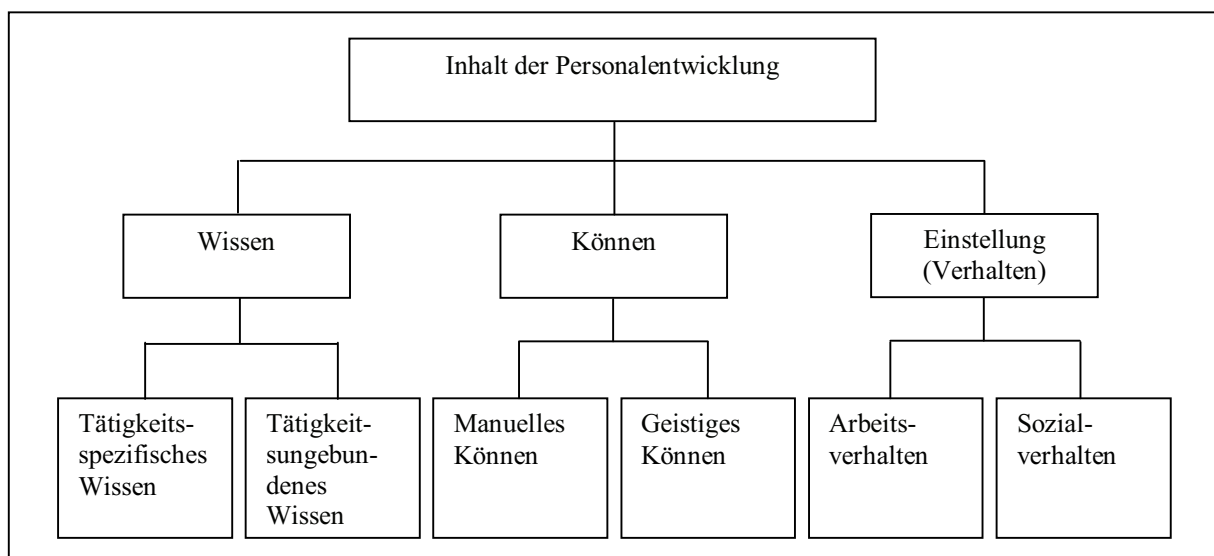


Abbildung 4: Lernkomponenten des latent zukünftigen Qualifikationspotentials

Quelle: Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 166.

<sup>57</sup> Ebd., S. 105.

<sup>58</sup> Vgl. Bisani, F. (1995): Personalwesen und Personalführung, S. 284.

<sup>59</sup> Vgl. Antoni, M. (1992): Menschliche Arbeit: Grundbedürfnis oder fremdgesetzte Norm? Konsequenzen für die Personalentwicklung, S. 35.

*Vermittlung von Wissen*

Durch die Vermittlung von Wissen werden theoretische und praktische Erfahrungen und Kenntnisse weitergegeben, die zur Ausübung gegenwärtiger oder zukünftiger Tätigkeiten erforderlich sind. Auch intellektuelle Fähigkeiten, wie das Erkennen und Analysieren von Zusammenhängen sowie das Bewerten und Lösen von Problemen, gehören dazu. Aus den Anforderungen der jeweiligen Arbeitsstelle ergibt sich, welche Wissenskategorien im Einzelfall zu vermitteln sind und welche Lernziele angestrebt werden.<sup>60</sup>

Entsprechend der Abbildung 4: Lernkomponenten des latent zukünftigen Qualifikationspotentials untergliedert sich die Wissenskategorie nach tätigkeitsspezifischem Wissen und tätigkeitsungebundenem Wissen.

Das tätigkeitsspezifische Wissen umfasst das Wissen, das nur zur Realisierung bestimmter Funktionen notwendig ist. Daher ist dieses spezielle Fachwissen nur für die Mitarbeiter relevant, die letztendlich diese Tätigkeiten tatsächlich ausführen. So soll ein Personalleiter beispielsweise tätigkeitsspezifische Kenntnisse über die Prinzipien der Lohn- und Gehaltsabrechnung haben. Da das rein tätigkeitsspezifische Wissen häufig allein nicht ausreicht, wird es durch das tätigkeitsungebundene Wissen ergänzt. Dieses ist erforderlich, um die Einbettung der eigenen Tätigkeit in das Gesamtunternehmen zu verstehen. Ein Personalleiter soll daher beispielsweise Kenntnisse über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens besitzen.<sup>61</sup>

Den Schlüsselqualifikationen kommt eine besondere Bedeutung zu. Schlüsselqualifikationen sind Kenntnisse und Fähigkeiten, die langfristig verwertbar sind und die den Umgang von Veränderungen in der beruflichen Situation erleichtern. Diese Qualifikationen sind somit zeit- und berufsunabhängig. Angesichts des schnellen wirtschaftlichen sowie technologischen Wandels und der zentralen Bedeutung der Personalqualität in mittelständischen Unternehmen nehmen sie einen großen Stellenwert ein. Typische Schlüsselqualifikationen sind z.B.:<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Jung, H.(2005): Personalwirtschaft, S. 256.

<sup>61</sup> Vgl. Bisani, F. (1995): Personalwesen und Personalführung, S. 284, vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 167 f.

<sup>62</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 107.

- Lernfähigkeit,
- Entscheidungsfähigkeit,
- Selbstständigkeit,
- Team-, Gruppen- und Kooperationsfähigkeit,
- Kommunikationsfähigkeit und
- Führungsfähigkeit.

Aufgrund der Relevanz des tätigkeitsungebundenen Wissens sind im Rahmen der Planung und Durchführung der einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen diese nicht unberücksichtigt zu lassen. Die Vermittlung von rein tätigkeitsspezifischem Wissen würde die Mitarbeiter langfristig unflexibel werden lassen.

### *Entwicklung des Könnens*

Um Arbeitsaufgaben erfolgreich durchzuführen, reicht Wissen allein nicht aus. Es muss zu einem anwendungsbereiten, funktionsfähigen Können weiterentwickelt werden. Das Können umfasst somit die Fähigkeit, das erworbene Wissen durch manuelle und geistige Tätigkeiten anzuwenden.<sup>63</sup>

Durch die Weiterentwicklung des manuellen Könnens wird dem Mitarbeiter der richtige Umgang mit Werkzeugen und Materialien in der Produktion und Verwaltung vermittelt. Die Förderung des geistigen Könnens zielt darauf ab, praktisches und theoretisches Wissen effizient in die eigene geistige Arbeit einfließen zu lassen.<sup>64</sup> Bei Führungskräften nimmt das geistige Können eine dominierende Stellung ein, da es bei ihnen darauf ankommt, ihr vorhandenes Wissen über Techniken und Instrumente des Managements durch praktische Anwendung im Berufsalltag in die Realität umzusetzen. Aber auch von Mitarbeitern, die keine Führungsposition im Unternehmen einnehmen, wird in immer stärkerem Ausmaß erwartet, dass sie in der Lage sind, ihr Wissen in geistiges Können umzuwandeln.<sup>65</sup> Dies ist insbesondere für mittelständische Unternehmen notwendig, um sich durch hoch qualifiziertes Personal von den Konkurrenten abzusetzen.

---

<sup>63</sup> Vgl. Bisani, F. (1995): Personalwesen und Personalführung, S. 284.

<sup>64</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 168.

<sup>65</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 108.

*Modifikation von Einstellungen*

Neben dem Wissen und dem Können kann die Komponente Einstellung durch Personalentwicklungsmaßnahmen beeinflusst werden. Durch eine gezielte Gestaltung der Maßnahmen können beobachtete Fehlhaltungen in der Einstellung gegenüber Personen und Sachverhalten in bestimmten Situationen abgebaut und wünschenswertere Einstellungen herbeigeführt werden.<sup>66</sup>

Die Einstellung einzelner Mitarbeiter wird von unterschiedlichen Einflussgrößen geprägt. Dabei kann das Verhalten von Einflüssen geprägt sein, die in der beobachteten Person selbst verankert sind oder von Umweltbedingungen abhängen, die sich in organisatorische, sachliche und soziale Einflussgrößen differenzieren lassen. Die organisatorischen Einflussgrößen umfassen alle im Betrieb zu beachtenden Regelungen und Vorschriften. Die Arbeitsumgebung, die Arbeitsbedingungen und die vorhandenen technischen Hilfsmittel prägen die sachliche Umwelt. Zu den sozialen Faktoren zählen die bestehenden formellen und informellen Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten. Die in der Person selbst verankerten Einflussgrößen sind nicht nur von dem Wissen und Können abhängig, sondern auch von deren Motivationsstruktur.<sup>67</sup>

Einstellungsänderungen wirken sich entsprechend der Abbildung 4: Lernkomponenten des latent zukünftigen Qualifikationspotentials im Arbeitsverhalten sowie im Sozialverhalten aus. Eine Verbesserung des Arbeitsverhaltens kann beispielsweise durch eine gesteigerte Qualitätsbereitschaft, durch eine schonendere Behandlung der Maschinen, durch eine erhöhte Kreativität oder durch eine verstärkte Innovationsbereitschaft zum Ausdruck kommen. Eine Änderung im Sozialverhalten kann eine erhöhte Kooperations- und Innovationsbereitschaft bewirken, die auf alle Hierarchieebenen Einfluss hat.<sup>68</sup>

Dem Sozialverhalten der Führungskräfte kommt eine bedeutende Rolle zu. Bei ihnen kann sich ein gesteigertes Sozialverhalten u.a. darin äußern, dass sie zur Motivationsförderung der ihnen unterstellten Mitarbeiter gute Leistungen anerkennen und ihnen durch den Einsatz von Beurteilungsgesprächen und Personalentwicklungsplänen Perspektiven im Unter-

---

<sup>66</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 168 f.

<sup>67</sup> Vgl. Weibler, J. (2001): Personalführung, S. 40; vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 168 f.

<sup>68</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 257; vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 168 f.

nehmen bieten.<sup>69</sup> Aufgrund der flachen organisatorischen Struktur in mittelständischen Unternehmen haben die Mitarbeiter sehr häufigen Kontakt zu Führungskräften. Daher kommt dem von den Führungskräften gelebten Sozialverhalten eine elementare Bedeutung zu.

In der Praxis wird vielfach die mangelhaft ausgebildete Einstellungskomponente der Mitarbeiter beklagt. Im zielgerichteten Aufbau der einzelnen Komponenten liegt die Aufgabe eines zukunftsorientierten Personalentwicklungscontrolling.

## 2.1.4 Träger der Personalentwicklung

### *Unternehmensleitung*

Die unternehmerische Grundsatzentscheidung, ob in einem Unternehmen Personalentwicklung angestrebt wird und welche Ziele damit verfolgt werden, obliegt der Unternehmensleitung.<sup>70</sup> Durch deren Entscheidung ist zugleich eine Regelung der Verantwortlichkeit sowie über das finanzielle Volumen festzulegen.<sup>71</sup>

Die Unternehmensleitung trägt dabei grundsätzlich durch die Unterstützung der Personalentwicklung sowie durch die Identifikation mit den verfolgten Zielen zum Erfolg der Personalentwicklungsmaßnahmen bei. Des Weiteren wirkt sich die Aufnahme entsprechender Grundsaterklärungen in die personalpolitischen Prinzipien motivierend auf alle Beteiligten der Personalentwicklung aus.<sup>72</sup>

### *Personal- und Personalentwicklungsabteilung*

Zu den Grundfunktionen der betrieblichen Personalarbeit zählt die Personalentwicklung; d.h. die Zuständigkeit für den eigentlichen Vollzug der Personalentwicklung obliegt der Personal-/Personalentwicklungsabteilung. Das Aufgabengebiet dieser Abteilung kann sich

---

<sup>69</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 109 f.

<sup>70</sup> Vgl. Olfert, K. (2003): Personalwirtschaft, S. 451.

<sup>71</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 30 f.

<sup>72</sup> Ebd., S. 31

dabei von der Beratung der Unternehmensleitung über die Ermittlung des Personalbedarfs bis hin zur Festlegung der einzelnen Entwicklungsmaßnahmen sowie deren Überwachung erstrecken. Die Art und Weise, wie diese Aufgaben wahrgenommen werden, hängt im Wesentlichen von der Betriebsgröße ab.<sup>73</sup>

In mittelständischen Unternehmen liegt häufig die Verantwortlichkeit aller personellen Funktionen in einer Hand, was bedeutet, dass die Personalentwicklung als Teilfunktion in die Personalabteilung eingegliedert oder als eigene Stabsfunktion hierarchisch dem Personalwesen unterstellt ist.<sup>74</sup> Die Zuständigkeit liegt dabei zumeist direkt beim Leiter Personalwesen oder beim Geschäftsführer. Die hierarchische Positionsmacht des Personalleiters nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße zu.<sup>75</sup> Wenn jedoch neben der Personalabteilung eine Personalentwicklungsabteilung besteht, ist es möglich, dass sich diese mit den Fragen der Personalentwicklung befasst.<sup>76</sup> Im Sinne einer zielorientierten Personalentwicklung ist daher eine stetige Kooperation der beiden Abteilungen zwingend notwendig. In größeren Unternehmen übernimmt ein Spezialist („Personalentwicklungsbeauftragter“) die Aufgaben der Personalentwicklung. Dieser ist in der Regel hierarchisch dem Personalleiter unterstellt.<sup>77</sup>

### *Vorgesetzte*

Der Vorgesetzte trägt im Wesentlichen die Hauptverantwortung für die Entwicklung seiner Mitarbeiter.<sup>78</sup> Dies liegt darin begründet, dass er bei der Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs und der Entwicklungsadressaten sowie bei der Durchführung und Kontrolle einzelner Entwicklungsmaßnahmen maßgeblich mitwirkt. Des Weiteren kennt der Vorgesetzte die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter sowie aus Mitarbeitergesprächen das

---

<sup>73</sup> Ebd., S. 32.

<sup>74</sup> Vgl. Heeg, F.J./Münch, J. (1993): Handbuch Personal- und Organisationsentwicklung, S. 17 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Ackermann, K.-F./Blumenstock, H. (1993): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen – Neubewertung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Lichte neuer Forschungsergebnisse, S. 33.

<sup>76</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 32.

<sup>77</sup> Vgl. Olfert, K. (2003): Personalwirtschaft, S. 451.

<sup>78</sup> Vgl. Drumm, H.-J. (2005) Personalwirtschaft, S. 407 f.; vgl. Oechsler, W. (2000): Personal und Personalarbeit, S. 551.

Entwicklungspotential und die Bereitschaft für weitergehende Aufgaben. Der Vorgesetzte ist daher in der Lage, der Personalabteilung die notwendigen Informationen bezüglich der Planung und Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen zur Verfügung zu stellen.<sup>79</sup>

Nach Abschluss von Personalentwicklungsmaßnahmen ist der Vorgesetzte dafür zuständig zu beurteilen, inwieweit der geschulte Mitarbeiter die erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten einsetzt. Eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und den Funktionsträgern der Personalabteilung ist daher unumgänglich. Für eine effiziente Zusammenarbeit hat die Personalabteilung:

- ein geeignetes personalwirtschaftliches Instrumentarium (u.a. ein zuverlässiges Beurteilungssystem) und
- notwendige organisatorische Grundlagen (u.a. Organisationspläne, Stellenbeschreibungen)

zu schaffen und dadurch den Vorgesetzten bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben zu unterstützen. Außerdem benötigt der Vorgesetzte stets aktuelle Informationen über die voraussichtlichen Entwicklungstendenzen und generellen Planungsziele des Unternehmens, damit er die Entwicklung seiner Mitarbeiter gezielt steuern kann.<sup>80</sup>

### *Betriebsrat*

Der Betriebsrat ist kein Träger der Personalentwicklung, dennoch ist er ein wichtiger Beteiligter.<sup>81</sup> Das Betriebsverfassungsgesetz gebietet eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber. Durch die ausreichende Einbeziehung des Betriebsrates bei Beratungs- und Entscheidungsprozessen wird eine Einhaltung der Rechte gewährleistet. Die zahlreichen Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) berühren die Personalentwicklung sowohl direkt als auch indirekt.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 33 ff.

<sup>80</sup> Ebd., S. 33 ff.

<sup>81</sup> Vgl. Olfert, K. (2003): Personalwirtschaft, S. 451.

<sup>82</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 35.

Dem Betriebsrat stehen in Hinblick auf die Personalentwicklung verschiedene Mitwirkungsrechte zu. So hat er nach § 92 Abs. 1 BetrVG ein Informationsrecht. Zudem beinhalten die §§ 96 und 97 BetrVG ein Beratungsrecht und ein Vorschlagsrecht. Der § 98 BetrVG gibt dem Betriebsrat ein Mitspracherecht bezüglich der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen und der Auswahl der Teilnehmer<sup>83, 84</sup>.

Personalentwicklungsmaßnahmen für leitende Angestellte unterliegen nicht dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates.<sup>85</sup>

### *Mitarbeiter*

Die geeigneten Voraussetzungen können durch die Unternehmensleitung, die Personal-/ Personalentwicklungsabteilung und durch die Vorgesetzten geschaffen werden. Diese Entwicklungsangebote bleiben jedoch wertlos, wenn sie nicht von den Mitarbeitern angenommen werden. Deshalb sind die Mitarbeiter darauf hinzuweisen, dass sie unter bestimmten Voraussetzungen in verantwortliche Positionen des Unternehmens aufsteigen können.<sup>86</sup> Ob sie diese Chancen und Herausforderungen aber annehmen wollen, liegt ausschließlich in ihrer Hand und Verantwortung.

Die folgende Abbildung zeigt die Träger der Personalentwicklung und deren wesentliche Aufgaben:

---

<sup>83</sup> Die Begriffe Teilnehmer und Maßnahmenteilnehmer werden synonym verwendet.

<sup>84</sup> Vgl. Düwell, F. J. (2006): Betriebsverfassungsgesetz, S. 772 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Olfert, K. (2003): Personalwirtschaft, S. 451.

<sup>86</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 35 f.



<b>Träger</b>	<b>Aufgaben</b>
Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalentwicklungsklima fördern</li> <li>• Personalentwicklung bei technischen, organisatorischen und personellen Grundsatzentscheidungen berücksichtigen</li> <li>• Mittel für erforderliche Personalentwicklungsmaßnahmen bereitstellen</li> <li>• Durchführung der Erfolgskontrolle und der Transfersicherung</li> </ul>
Personal- und Personalentwicklungsabteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung und Durchführung der Bedarfsanalyse</li> <li>• Beratung der Abteilungen des Unternehmens</li> <li>• Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen</li> <li>• Mitwirkung an der Erfolgskontrolle und Transfersicherung</li> </ul>
Vorgesetzte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information, Beratung und Förderung der Mitarbeiter und des Personalwesens</li> <li>• Beteiligung an der Bedarfsanalyse</li> <li>• Durchführung/Unterstützung bei der Erfolgskontrolle und der Transfersicherung</li> </ul>
Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbringung der Erfahrungen und Interessen der Mitarbeiter</li> <li>• Unterstützung bei der Durchführung der Bedarfsanalyse und der Umsetzung von Innovationen und vorgesehener Personalentwicklung</li> </ul>
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigeninitiative</li> <li>• Einbringung der Erfahrungen</li> <li>• Beteiligung an der Erfolgskontrolle (z.B. durch Beantwortung von Fragebögen)</li> </ul>

Tabelle 4: Aufgaben der Träger der Personalentwicklung

Quelle: In Anlehnung an Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S. 59.

## 2.2 Charakteristik des Personalentwicklungscontrolling

### 2.2.1 Unternehmenscontrolling

#### 2.2.1.1 Konzeptionen des Unternehmenscontrolling

Aufgrund der Tatsache, dass das Personalentwicklungscontrolling dem Personalcontrolling und dieses wiederum dem Unternehmenscontrolling zuzuordnen ist, erscheint es zunächst sinnvoll, einen Überblick über das Controlling bzw. das Unternehmenscontrolling zu geben. Dabei wird in den folgenden Ausführungen ein starker Bezug auf das Controllingverständnis nach Küpper<sup>87</sup> genommen.

In der Literatur sind neben der gewinnzielorientierten Ausrichtung, die informationsorientierte, die planungs- und kontrollorientierte sowie die koordinationsorientierte Konzeption zu differenzieren (siehe Abbildung 5: Controllingkonzeptionen). Die letztgenannten Alternativen gehen von der grundlegenden Zwecksetzung des Controlling aus. Die gewinnzielorientierte Controllingkonzeption hingegen bestimmt sich aus der Notwendigkeit, dass Unternehmens-, Individual- und Bereichsziele durch spezielle Maßnahmen auf den Gesamtunternehmenserfolg abgestimmt werden.<sup>88</sup> Gegen dieses Controllingverständnis als eigenständige Konzeption spricht, dass das Gewinnziel bereits die Grundlage für die Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung bildete und so auch Entscheidungen auf das oberste Ziel, den Gewinn, ausgerichtet werden, ohne Controllingaktivitäten zu nutzen. Zudem liegen die meisten Schwächen in den Bereichen der Organisation, der Personalführung und dem Planungssystem. Die Gewinnzielorientierung ist somit für das Cont-

---

<sup>87</sup> Bei der Abgrenzung der Controllingbegriffe zwischen der Konzeption von Küpper und dem Horváthschen Ansatz wird deutlich, dass Küpper das Controlling als „Koordination des Führungsgesamtsystems zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung“ definiert und dadurch die Funktion des Controlling weiter fasst als Horváth. Vgl. Schweizer, M./Friedl, B. (1992): Beitrag zu einer umfassenden Controlling-Konzeption, S. 145 f. Küpper richtet einerseits seinen Controllingbegriff nicht nur auf ökonomische Ziele aus, andererseits gibt es ihm zufolge keinen Grund, die Controllingfunktionen auf die Koordination von Planungs- und Kontrollsystem mit dem Informationsversorgungssystem einzugrenzen, da die Koordinationsprobleme zwischen sämtlichen Führungsteilsystemen bestehen. Besonders die von Horváth betonte systembildende Koordination erforderte organisatorische Strukturen, ebenso wie die zur Erreichung notwendige Beeinflussung der Organisationsmitglieder. Horváth kritisiert Küppers Konzept mit dem Argument, dass Controlling so letztendlich nicht mehr von der Unternehmensführung abgrenzbar sei. Vgl. Becker, A. (2003): Controlling als reflexive Steuerung von Organisationen, S. 18 f.

<sup>88</sup> Vgl. Küpper H.-U. (2001): Controlling, S. 7 ff.

rolling ein notwendiges, jedoch kein maßgeblich charakteristisches Merkmal für die Abgrenzung zu anderen Führungsbereichen.<sup>89</sup>

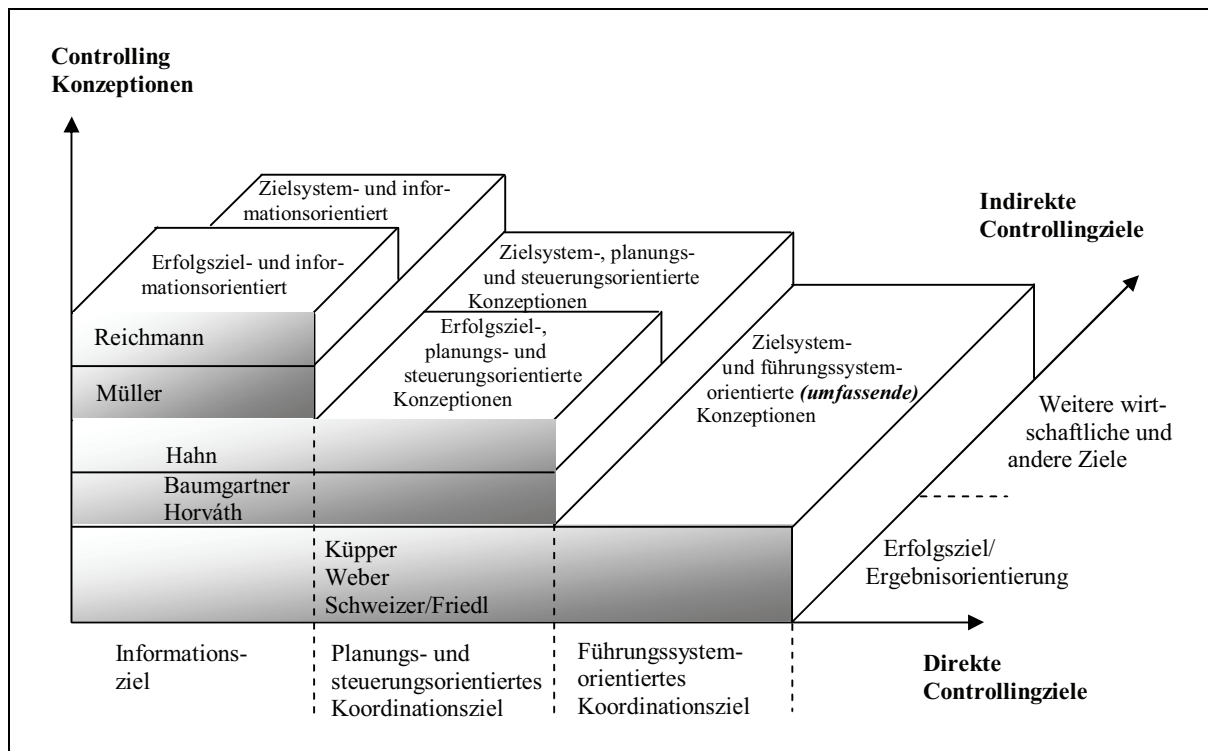


Abbildung 5: Controllingkonzeptionen

Quelle: In Anlehnung an Schwertner, A. (2003): Koordinationsorientiertes Personalentwicklungscontrolling, S. 292; vgl. Schweizer, M./Friedl, B. (1992): Beitrag zu einer umfassenden Controlling-Konzeption, S. 144 f.

Bei der informationsorientierten Konzeption des Controlling liegt die Zwecksetzung in der Abstimmung der Informationserzeugung und -bereitstellung mit dem Informationsbedarf. Aufgezeigt wird damit eine Problemstellung, die sich insbesondere aus der Entwicklung von Systemen der Kosten- und Leistungsmessung sowie dem Einsatz entsprechender Software ergibt. Dadurch erfährt die Aufgabe der Koordination eine neue Dimension und kann so zu einer Rechtfertigung der Verwendung des Begriffs Controlling herangezogen werden.<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Vgl. Schwertner, A. (2003): Koordinationsorientiertes Personalentwicklungscontrolling, S. 292; vgl. Küpper H.-U. (2001): Controlling, S. 10.

<sup>90</sup> Vgl. Küpper H.-U. (2001): Controlling, S. 10 f.

Die planungs- und kontrollorientierte Controllingkonzeption ergibt sich aus dem Problem der Abstimmung zwischen Planung, Kontrolle und Informationssystem. Ein bekannter Vertreter dieser Konzeption ist Horváth, der die Koordination als klar abgrenzbare und realitätsnahe Problemstellung des Controlling beschreibt. Nach Horváth ist demnach Controlling funktional betrachtet „dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt“<sup>91</sup>. Die Unternehmensführung wird durch das Controlling unterstützt und in den Stand versetzt, das Unternehmen an die sich ändernden Umweltsituationen ergebniszielorientiert anzupassen. Des Weiteren können die Koordinationsaufgaben des operativen Systems wahrgenommen werden.<sup>92</sup> Controlling ist somit der ergebniszielorientierte „Gesamtprozess von der Zielsetzung über die Planung, Koordination und Steuerung bis zur Analyse und Kontrolle abgelaufener Prozesse“<sup>93</sup>. Für die systembildende Koordination leiten sich folgende Controllingfunktionen ab:<sup>94</sup>

- Schaffung eines Planungs- und Kontrollsystems
- Schaffung eines Informationsversorgungssystems
- Schaffung besonderer Koordinationsorgane
- Regeln zur Beilegung auftretender Koordinationsprobleme

Aus der systemkoppelnden Koordination entsteht für das Controlling die Aufrechterhaltung bzw. Anpassung der Informationskanäle zwischen den Teilsystemen.<sup>95</sup> Basierend auf diesem Verständnis, erstreckt sich das Controlling gleichfalls auf die strategische Ebene. Diese Konzeption schließt ebenfalls die Aufgaben der informationsorientierten Konzeption mit ein und geht sogar weit darüber hinaus. Daher ist deutlich erkennbar, dass es sich um die Koordination von Führungsteilsystemen handelt.<sup>96</sup>

---

<sup>91</sup> Horváth, P. (2002): Controlling, S. 153.

<sup>92</sup> Vgl. ebd., S. 153.

<sup>93</sup> Graßhoff, J. (2001): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, S. 247.

<sup>94</sup> Vgl. Horváth, P. (2002): Controlling, S. 127.

<sup>95</sup> Ebd., S. 128.

<sup>96</sup> Vgl. Küpper H.-U. (2001): Controlling, S. 12.

Anschließend stellt sich die Frage nach der Koordination sämtlicher Teile des Führungssystems. Diese beinhaltet die Ausweitung des Controlling auf die Teilsysteme Organisation und Personalführung. Die weiterreichende Auslegung in der koordinationsorientierten Konzeption begründet sich nach Küpper durch die Abstimmung von Planung und Kontrolle mit der Organisation. Aus der Notwendigkeit der Verhaltensbeeinflussung ergibt sich die Abstimmung mit der Personalführung. Daraus abgeleitet erklärt sich das Controlling aus der Koordinationsaufgabe und schließt dabei die Aufgaben der informations-, planungs- und kontrollorientierten Konzeption ein.<sup>97</sup>

#### **2.2.1.2 Koordinationsorientierte Konzeption des Unternehmenscontrolling**

Die Konzeption von Küpper versucht, die wichtigsten Komponenten<sup>98</sup> der in Literatur und Praxis entwickelten Ansätze aufzunehmen und zugleich das Spezifische des Controlling herauszuarbeiten.<sup>99</sup> Das Controlling wird dabei als ein Teilsystem der Unternehmensführung verstanden, das die Koordination des Führungsgesamtsystems zur Aufgabe hat und durch Planung und Kontrolle die eingegrenzten Institutionen führt. Resultierend aus der hier hervorgehobenen Rolle des Planungs- und Kontrollsystems sind die Koordinationsaufgaben auf diese zu konzentrieren. Zudem sind das Wertesystem, das Personalführungssystem und das Organisations- und Informationssystem auf das Planungs- und Kontrollsystem abzustimmen.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> Ebd., S. 12 .

<sup>98</sup> In ihr werden die Konzeptionen von Bleicher und Meyer (1976), Wunderer und Grunwald (1980) sowie Wild (1974) zusammengefasst. Vgl. Becker, A. (2003): Controlling als reflexive Steuerung von Organisationen, S. 19.

<sup>99</sup> Vgl. Küpper H.-U. (1991): Personal-Controlling aus der Sicht des Controllers – Entwicklungschancen?, S. 232.

<sup>100</sup> Vgl. Weber, J. (1992): Welche Anstöße kann die Theorie dem Controlling in der Praxis geben?, S. 47.

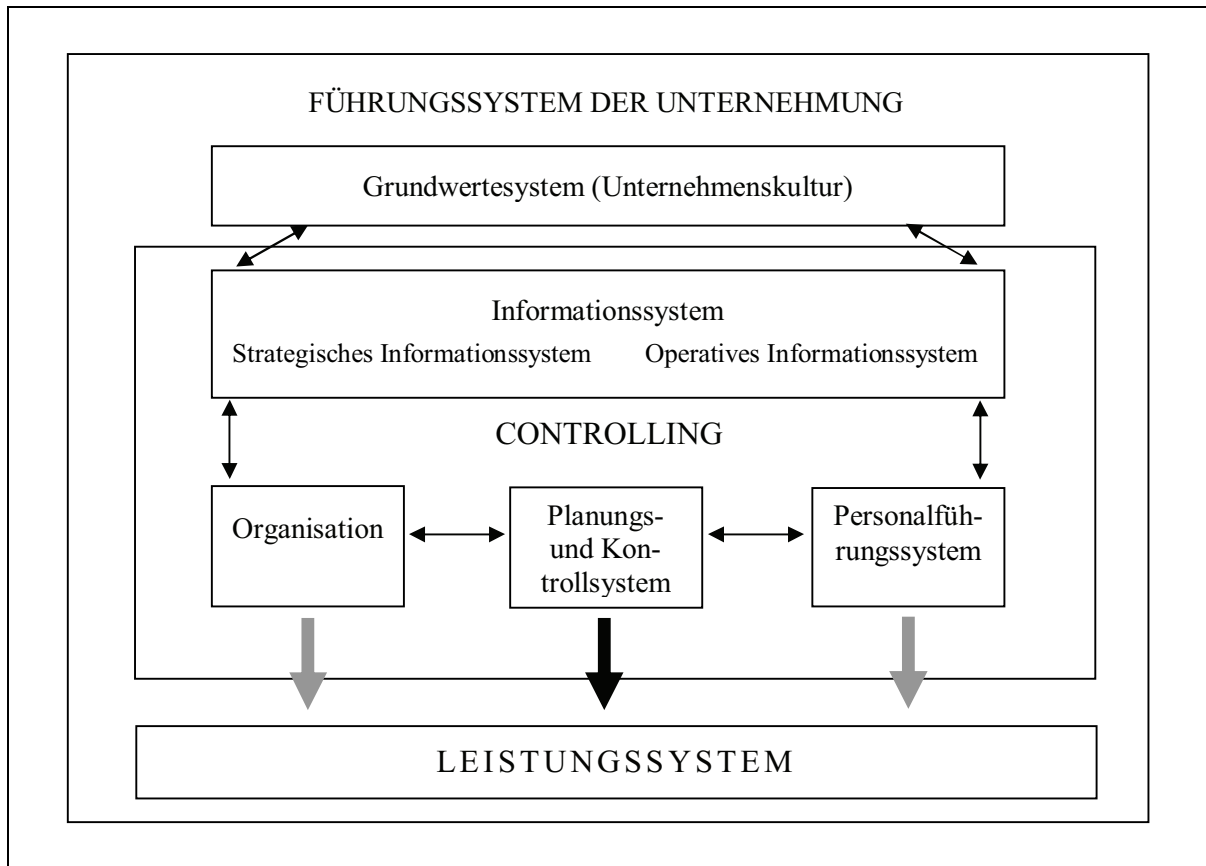


Abbildung 6: Controlling als führungssystembezogene Koordinationsfunktion

Quelle: In Anlehnung an Weber, J. (1992): Welche Anstöße kann die Theorie dem Controlling in der Praxis geben?, S. 47.

Die Abbildung 6: Controlling als führungssystembezogene Koordinationsfunktion veranschaulicht die bedeutsamen Koordinationsfelder, die auf alle Führungsteilsystem bezogenen Aufgaben zukommen:

- Das Controlling hat sicherzustellen, dass die Organisation zur Unternehmensstrategie passt.
- Das Controlling hat sicherzustellen, dass das Personalführungssystem der Organisation entspricht.
- Das Controlling hat sicherzustellen, dass das Informationssystem auf die Organisation ausgerichtet ist.<sup>101</sup>

<sup>101</sup> Ebd., S. 44.

Das Controlling ist dabei aber nicht mit der Unternehmensführung gleichzusetzen. Die Koordination ist vielmehr als eine spezifische Aufgabe zu verstehen, wobei der Steuerungscharakter des Controlling gerade in der Verbindung der Führungsteilsysteme besteht.<sup>102</sup> Daraus abgeleitet ergibt sich als Zwecksetzung des Controlling die Erfüllung der Service-, der Zielausrichtungs- sowie der Anpassungs- und der Innovationsfunktion.

Aus der Tatsache, dass Controlling eine Führungshilfe darstellt, d.h. einen unterstützenden Charakter hat und zur effizienteren Ausführung von Führungsaufgaben beiträgt, ergibt sich für das Controlling eine Servicefunktion. Die Koordination verlangt zu deren Ausführung ein Methoden-Know-How, welches im Rahmen der Servicefunktion die Bereitstellung von geeigneten Methoden bedeutet.<sup>103</sup> Ferner erscheint im Hinblick auf den Personalbereich wichtig, dass die Koordinationsaufgabe auf die Unternehmensziele gerichtet ist, um eine effizientere Erreichung der Ziele zu ermöglichen. Die Kriterien für die Art der Koordination liefert das Zielsystem. Abgeleitet daraus ergibt sich die Zielorientierung als wesentliches Merkmal des Controlling. In erwerbswirtschaftlichen Unternehmen sind die Ziele meist erfolgsorientiert. In andersartig gestalteten Zielsystemen, wie z.B. in gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, sind auch andere vordergründige Ziele<sup>104</sup> möglich.<sup>105</sup> Die Anpassungs- und die Innovationsfunktion beziehen sich auf die Koordination von Unternehmensführung und Unternehmensumwelt. Ebenso wird die Abstimmung der Unternehmensaktivitäten auf die sich stetig verändernde Umwelt und die gezielte Einflussnahme der Unternehmen auf die Umwelt berücksichtigt.<sup>106</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. Küpper H.-U. (1991): Personal-Controlling aus der Sicht des Controllers – Entwicklungschancen?, S. 232.

<sup>103</sup> Vgl. Küpper H.-U. (2001): Controlling, S. 19.

<sup>104</sup> Vordergründige Ziele sind beispielsweise Wachstums-, Umwelt- und Sozialziele.

<sup>105</sup> Vgl. Küpper H.-U. (1991): Personal-Controlling aus der Sicht des Controllers – Entwicklungschancen?, S. 233 f.

<sup>106</sup> Vgl. Küpper H.-U. (2001): Controlling, S. 18.

### 2.2.1.3 Aufbau und Träger des Unternehmenscontrolling

Controlling und damit auch seine Organisation ist als ein individuell anzupassender Bestandteil der Unternehmen zu verstehen. Die Größe und die organisatorische Eingliederung der Controllingabteilung ergeben sich daher in Abhängigkeit von:

- der Organisationsstruktur der Unternehmen,
- den Besonderheiten der Unternehmen,
- den übertragenen Controllingaufgaben.<sup>107</sup>

Grundsätzlich bestehen zwei Organisationsvarianten, den Controller in die Aufbauorganisation einzugliedern. Zum einen kann die Einordnung in Linie, zum anderen als Stab erfolgen. Die Stabsorganisation ist für mittelständische Unternehmen zu empfehlen.<sup>108</sup>

Bei dieser Lösung wird eine Controllingstelle geschaffen, welche der Geschäftsführung direkt unterstellt ist. Der mögliche Wirkungskreis kann dabei in einem so genannten Controlling-Entscheidungsausschuss liegen, wo neben dem Controller auch die Geschäftsleitung und die Funktionsbereiche vertreten sind. Auf diese Weise besteht die Möglichkeit, bei nur geringem personellen Einsatz ein Controlling zu implementieren und dennoch die charakteristische Struktur von mittelständischen Unternehmen, d.h. mit Weisungsanordnungen von einem Vorgesetzten, in der Regel dem Geschäftsinhaber, zu erhalten.<sup>109</sup>

In mittelständischen Unternehmen übernimmt häufig die Geschäftsführung die Aufgaben eines Controllers. Ab der Größe eines mittleren Unternehmens empfiehlt es sich jedoch, einen Controller einzusetzen. Grundsätzlich stellen sich die Geschäftsinhaber dann die Frage, ob der interne Einsatz eines Controllers, der ausschließlich mit Controllingaufgaben betraut ist, das Nutzen-Aufwand-Verhältnis rechtfertigt. Erscheint in den Unternehmen die Beschäftigung eines vollamtlichen Controllers als unwirtschaftlich, darf dieses nicht dazu führen, die Controllingaufgaben zu vernachlässigen bzw. intuitiv zu erfüllen.<sup>110</sup> Lanz zeigt daher Alternativen für den Einsatz eines Controllers in mittelständischen Unternehmen auf.

---

<sup>107</sup> Vgl. Peemöller, V. (2005): Controlling, S. 92.

<sup>108</sup> Vgl. Busse von Colbe, W./Pellens, B. (1998): Lexikon des Rechnungswesens, S. 169; vgl. Küpper, H.-U. (2001): Controlling, S. 457.

<sup>109</sup> Vgl. Peemöller, V. (2005): Controlling, S. 93.

<sup>110</sup> Vgl. Schneider, S./Pudliszewski, D. (2007): Strategisches Controlling in Familienunternehmen, S. 328.



<b>Alternativen für den Controller in mittelständischen Unternehmen</b>	<b>Erklärung</b>
Controller	Der Controller ist ganzheitlich mit den Controllingaufgaben betraut.
Aufgliederung der Controllingaufgaben	Es erfolgt eine Aufgliederung der Controllingaufgaben, sodass Einzelaufgaben von unterschiedlichen Mitarbeitern als Nebenaufgaben erfüllt werden.
Erweiterung der Aufgabengebiete	Der Controller erhält zu seinen ursprünglichen Aufgaben weitere Aufgabengebiete.
Unternehmensexterne nehmen die Controlleraufgaben wahr	Die Controllingaufgaben werden durch Externe erfüllt, die in einem Auftragsverhältnis stehen.

Tabelle 5: Controller in mittelständischen Unternehmen

Quelle: In Anlehnung an Lanz, R. (1992): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 322.

Wer auch immer die Aufgaben des Controllers in einem Unternehmen wahrnimmt, zu seiner zentralen Aufgabe gehört es, Analyseinstrumentarien bereitzustellen und die resultierenden Ergebnisse zu kommunizieren und zu kommentieren. Von seinen Fähigkeiten, diese Erkenntnisse adäquat zu formulieren, hängt es ab, inwieweit die Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Konsequenzen akzeptiert werden. Die zentrale Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Unternehmensführung die Steuerungselemente des Controlling versteht, annimmt und mit ihnen umzugehen weiß.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. Nerdinger, F. (2005): Die psychologische Situation des Controllers im Unternehmen, S. 546.

## **2.2.2 Abgrenzung des Subsystems Personalentwicklungscontrolling zum Personalcontrolling**

### **2.2.2.1 Charakteristik des Personalcontrolling versus Personalentwicklungscontrolling**

Die Aufgabe des Personalcontrolling<sup>112</sup> ist es, Instrumente zu entwickeln, die eine Einschätzung der Wirkung der Personalarbeit in Bezug auf den gesamten Unternehmenserfolg ermöglichen. Hierunter ist aber nicht ausschließlich die ökonomische Kontrolle der Personalarbeit zu verstehen, sondern vielmehr die Ermittlung des Beitrages, den die Personalabteilung zum Gesamterfolg des Unternehmens leistet. Gleichzeitig ist es die Aufgabe des Personalcontrolling<sup>113</sup>, personalwirtschaftliche und soziale Belange bei Entscheidungen in anderen Bereichen mit zu berücksichtigen. Hiermit entsteht die Notwendigkeit, das Personalcontrolling in das Gesamtunternehmenscontrolling einzuordnen und dessen Grundkonzeption so zu gestalten, dass es stets kompatibel zu anderen Bereichen des Controlling im Unternehmen ist.<sup>114</sup>

Funktional betrachtet ist das Personalentwicklungscontrolling ein Subsystem des Personalcontrolling und dementsprechend stark ist ihre Verknüpfung zueinander.<sup>115</sup> Das Personalentwicklungscontrolling beschränkt sich jedoch in seinen Tätigkeiten auf die personalpolitischen Funktionen der Personalentwicklung. In Hinblick auf die allgemeine Controllingdefinition bedeutet dies, dass ein ganzheitlicher Personalentwicklungsprozess unter Beachtung qualitativer (pädagogischer), quantitativer (ökonomischer), strategischer und operativer Aspekte einer systematischen Steuerung durch Planung und Kontrolle unterzogen

---

<sup>112</sup> Das Personalcontrolling bezieht sich auf alle Bereiche der Personalwirtschaft. Vgl. Olfert, K. (2003): Personalwirtschaft, S. 50.

<sup>113</sup> Die Studie „Personalstrategie und Organisation der Personalarbeit 2005“ zeigt, dass sich das Personalcontrolling immer noch in einem sehr frühen Entwicklungsstadium befindet. Deutlich wird dies dadurch, dass 78 % aller Personalmitarbeiter ihre Arbeit über Ad-hoc-Abfragen steuern. Vgl. Kötter, P./Girbig, R. (2006): Auf dem Weg zu mehr Wertschöpfung, S. 41.

<sup>114</sup> Vgl. Gutschelhofer, A. (1999): Koordiniertes Personal-Controlling, S. 38 f.; vgl. Küpper, H.-U. (2001): Controlling, S 445 f.

<sup>115</sup> Vgl. Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S. 24.

wird.<sup>116</sup> Die im Folgenden dargestellten Funktionen des Personalentwicklungscontrolling resultieren aus den hier zugrundegelegten Controllingverständnis.<sup>117</sup>

Die Besonderheit des Personal-/Personalentwicklungscontrolling liegt in seiner Dualität begründet. Die Abbildung 7: Dualität des Personalentwicklungscontrolling zeigt die ökonomische und die pädagogische Seite des Personalentwicklungscontrolling auf.

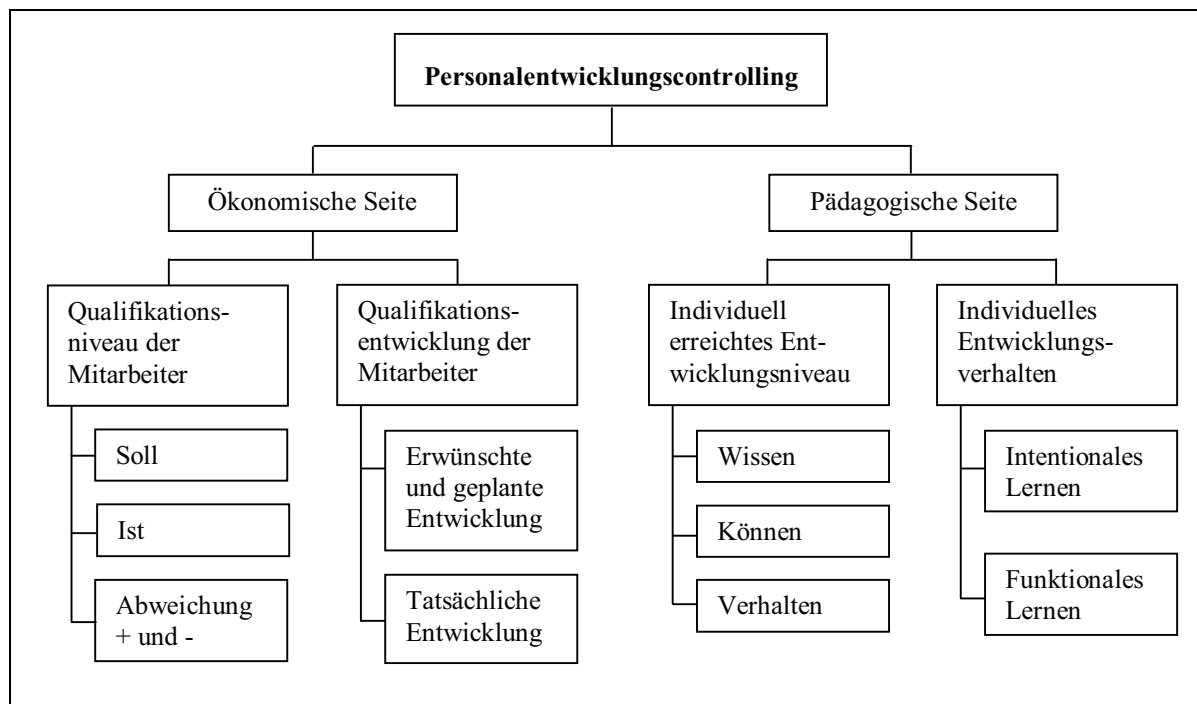


Abbildung 7: Dualität des Personalentwicklungscontrolling

Quelle: In Anlehnung an Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S. 16.

Die Abbildung 7: Dualität des Personalentwicklungscontrolling verdeutlicht, dass das Personalentwicklungscontrolling zweidimensional zu betrachten ist. Um es mit den Worten von Landsberg/Weiss zu sagen „Bildung bedarf der Ökonomie, und die Ökonomie bedarf der Bildung“<sup>118</sup>.

<sup>116</sup> Vgl. Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S. 15 f.; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 14.

<sup>117</sup> Vgl. Schwertner, A. (2003): Koordinationsorientiertes Personalentwicklungscontrolling, S. 302.

<sup>118</sup> von Landsberg, G./Weiß, R. (1995): Bildungscontrolling S. 3.

Diese Aussage zeigt den wesentlichen Unterschied zwischen Personalentwicklungscontrolling und Evaluation<sup>119</sup> auf, aber auch ihre Abhängigkeit. Das Controlling/der Controller ist dabei in der Pflicht, das Personalentwicklungscontrolling zweidimensional zu betrachten. Das bedeutet, dass aus Sicht der quantitativen Seite eine Kostentransparenz aufgezeigt wird und auf der qualitativen Seite eine Sicherstellung des Lernerfolges erfolgt.<sup>120</sup>

### **2.2.2.2 Funktionen und Aufgaben des Personalcontrolling versus Personalentwicklungscontrolling**

Durch die vereinfachende Aufspaltung in Führungs- und Leistungssystem<sup>121</sup> werden Charakteristika des bereichsbezogenen Controlling herausgearbeitet. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass sich das Bereichscontrolling aus den Übertragungen der Controllingfunktionen aus den einzelnen Bereichen definiert. Zu beachten ist, dass das Personalcontrolling nicht losgelöst vom Gesamtunternehmenscontrolling entstehen kann.<sup>122</sup>

Aus der Zwecksetzung des Controlling ergeben sich für das Personalcontrolling folgende Funktionen. Die Einbindung der strategischen Personalarbeit in die Gesamtunternehmenskonzeption als Funktion des Personalcontrolling wird durch die Innovations- und Anpassungsfunktion des Controlling sichtbar. Daraus resultiert eine Analyse langfristiger Wirkungen von Personalentscheidungen unter Berücksichtigung von internen und externen Umweltveränderungen und entsprechende frühzeitige Anpassungsstrategien. Die Bereitstellung der notwendigen Maßnahmen leitet sich aus der Servicefunktion des Controlling ab. Zudem wird eine stärkere ökonomische Durchdringung der Personalarbeit durch die Zielausrichtungsfunktion des Controlling gewährleistet.<sup>123</sup>

---

<sup>119</sup> Die Evaluation ist nur eindimensional ausgerichtet, d.h. nur pädagogisch oder ökonomisch. Vgl. Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S. 16.

<sup>120</sup> Ebd., S. 16.

<sup>121</sup> Das Leistungssystem umfasst Leistungsprozesse an Real- und Nominalgütern, die sich nach Umlaufphasen (z.B. Beschaffung und Fertigung) und Gütern (z.B. Material, Personal und Informationen) unterteilen lassen. Die eigentlichen Leistungsprozesse werden durch das Führungssystem gelenkt. Vgl. Küpper H.-U. (1991): Personal-Controlling aus der Sicht des Controllers – Entwicklungschancen?, S. 234.

<sup>122</sup> Vgl. Küpper H.-U. (1991): Personal-Controlling aus der Sicht des Controllers – Entwicklungschancen?, S. 234 ff.; vgl. Schwertner, A. (2003): Koordinationsorientiertes Personalentwicklungscontrolling, S. 298.

<sup>123</sup> Vgl. Schwertner, A. (2003): Koordinationsorientiertes Personalentwicklungscontrolling, S. 298 f.; vgl. Küpper, H.-U. (2001): Controlling, S. 444.

Das Personalcontrolling umfasst dabei die Koordination innerhalb des Personalbereiches, die Koordination zwischen dem Personalbereich und anderen Führungsteilbereichen sowie die Koordination mit dem Gesamtunternehmen.<sup>124</sup> Das Personalcontrolling betrifft zunächst die Koordination der Personalplanung. Dabei sind wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Personalbeschaffungs-, Personaleinsatz-, Personalfreisetzungs- und der Personalentwicklungsplanung zu erfassen und anschließend in die Personalplanung zu integrieren. Des Weiteren ist das Personalcontrolling dafür verantwortlich, Methoden und Verfahren zu entwickeln, welche eine Abstimmung von Personalplanung und -kontrolle ermöglichen. Die spezifische Aufgabe des Personalcontrolling liegt nicht in der Erbringung der Einzelaufgaben<sup>125</sup>, sondern in deren Verknüpfung innerhalb des Personalbereichs und deren Koordination mit anderen Führungsinstrumenten. Eine weitere Aufgabe besteht in der Verbindung des Personalbereiches mit anderen Führungsteilbereichen. Dabei ist die Personalplanung auf die Planungsabläufe in den Unternehmensbereichen Absatz, Fertigung, Beschaffung, Investition und Finanzierung abzustimmen. Daraus folgt die notwendige Koordination des Personalcontrolling mit dem übergreifenden Unternehmenscontrolling.<sup>126</sup>

Da das Personalcontrolling innerhalb der Unternehmen an der Schnittstelle zwischen dem Personal und den anderen Bereichen angesiedelt ist, lassen sich vier Brückenfunktionen ableiten:

- die Verbindung von Erfolgs- und Sozialzielausrichtung,
- die Verknüpfung zwischen Rechnungs- und Verhaltensorientierung,
- die Verbindung von strategischen und operativen Gesichtspunkten sowie
- die Verankerung des Personalbereiches in dem Gesamtunternehmen.<sup>127</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Küpper, H.-U. (2001): Controlling, S. 443.

<sup>125</sup> Das Personalcontrolling übernimmt beispielsweise nicht die Personalbedarfsermittlung.

<sup>126</sup> Vgl. Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S. 19; vgl. Schwertner, A. (2003): Koordinationsorientiertes Personalentwicklungscontrolling, S. 298 ff.

<sup>127</sup> Vgl. Küpper, H.-U. (1990): Personal-Controlling: Einbindung in das Unternehmens-Controlling, S. 522. Die Erfolgs- und Sozialzielausrichtung wird durch die ökonomischen und sozialen Wirkungen beschrieben. Die Durchdringung der ökonomischen Wirkungen erweist sich bei vielen Tätigkeiten als schwierig. Sie kann aber mit Hilfe von Instrumenten, wie z.B. den Kennzahlen und der Nutzen-Kosten-Analyse, ermittelt werden. Die soziale Wirkung ist über soziale Ziele in die Planung einzubringen. Bei der Rechnungsorientierung wird die Erfüllung des Erfolgsziels mit Hilfe des klassischen Rechnungswesens, durch Kosten- und Investitionsrechnung, gemessen. Neben die Rechnungsorientierung tritt die Verhaltensorientierung, welche die Aufgabe hat, die Wirkung von Planungs-, Kontroll- und Informationsaufgaben auf das Verhalten von Mitarbeitern zu analysieren und bei der Entscheidungsfindung einzubeziehen. Die Aufgaben des Personalcontrolling können nur effizient wahrgenommen werden, wenn das Know-how über die qualitativen Rechnungssysteme und die quantitativen Verhaltenswirkungen miteinander ver-

Da das Personalentwicklungscontrolling eng mit dem Personalcontrolling verknüpft ist, zeigen sich auch in den Controllingfunktionen Parallelen. So wird die Einbindung der Personalentwicklung in der strategischen Personalarbeit als Funktion des Personalentwicklungscontrolling erst auf Grundlage der Innovations- und Anpassungsfunktion des Controlling ersichtlich. Hierzu zählen insbesondere Analysen langfristiger Wirkungen von Personalentwicklungsentscheidungen. In diesen werden Veränderungen im mittel- und unmittelbaren Umfeld des Personalentwicklungsbereiches untersucht und eine frühzeitige Reaktion durch Anpassungs- und Veränderungsstrategien ermöglicht. Die Servicefunktion ist verantwortlich für die Bereitstellung geeigneter Methoden als konkrete Funktion des Personalentwicklungscontrolling. Durch die Forderung nach einer stärkeren ökonomischen Durchdringung drückt sich die Zielausrichtungsfunktion aus. Angesprochen werden dadurch die Bewertung der Personalentwicklungsarbeit und deren Ausrichtung auf die individuellen Unternehmensziele. Die allgemeine Aufgabe des Personalentwicklungscontrolling liegt daher in der Entwicklung eines Instrumentariums, das eine Einschätzung der Wirkung der Personalentwicklungsarbeit auf den Unternehmenserfolg ermöglicht.<sup>128</sup>

Auf Grundlage der dargestellten Definition des Personalcontrolling umfasst das Personalentwicklungscontrolling die Koordination innerhalb des Personalentwicklungsbereichs, die Koordination zwischen dem Personalbereich und dem Personalentwicklungsbereich, deren Führungssystemen sowie dem Gesamtunternehmen.

Zu den Tätigkeiten des Personalentwicklungscontrolling zählen die Abstimmung der Personalentwicklungsplanung, die Personalentwicklungskontrolle sowie eine Orientierung am Informationssystem bezüglich der eingesetzten Methoden und Verfahren. Die grundlegende Controllingaufgabe liegt aber nicht in der Durchführung der Planungs- und Kontrollaktivitäten oder in der Beschaffung von Informationen. Die Aufgabe des Personalentwicklungscontrolling liegt vielmehr darin, das Planungs- und Kontrollsystem einzurichten, an dessen Aufbau mitzuwirken und die Abstimmung auf das Informationssystem zu gewähr-

---

knüpft sind. Dabei besitzt die Personalarbeit grundsätzlich eine strategische Bedeutung, welche sich in operativen Ergebnissen niederschlägt. Da die Ziele und Maßnahmen meist qualitativer Art sind, erweist sich die Brückenbildung als schwierig. Zudem sind die Ergebnisse meist sehr unpräzise. Die Verankerung des Personalbereiches im Gesamtunternehmen wird erst offensichtlich, sofern es dem Personalcontrolling gelingt, einerseits die ökonomische Wirkung der Personalarbeit transparent zu gestalten und andererseits personal- und sozialorientierte Aspekte in anderen Bereichen einzubringen. Vgl. Küpper, H.-U. (2001): Controlling, S. 445 f.

<sup>128</sup> Vgl. Schwertner, A. (2003): Koordinationsorientiertes Personalentwicklungscontrolling, S. 302.

leisten. Des Weiteren ist die Koordination zu anderen Führungsinstrumenten sicher zu stellen. Nur so lässt sich Controlling als eine eigenständige Funktion erkennen.<sup>129</sup>

Das Personalentwicklungscontrolling sorgt im Rahmen der Systemkopplung für eine laufende Abstimmung innerhalb der bestehenden Strukturen, d.h. für die Lösung von zeitlichen Abstimmungen und Koordinationsproblemen. Weiterhin werden Planungen angeregt, Planungsinhalte abgegrenzt und Termine definiert. Die Planungsentwürfe werden gesammelt, überprüft und aufbereitet. Weitere Aufgaben des Personalentwicklungscontrolling sind die Dokumentation der Sachverhalte, die Bereitstellung geeigneter Methoden und die Mitwirkung an der Budgetierung. In der systemkoppelnden Koordination erfolgt der Kontrollprozess für die Personalentwicklung ähnlich. Dabei ist auch hier ein kontinuierlicher Abstimmungsprozess zu gewährleisten. Die Kontrollen werden vom Personalentwicklungscontrolling veranlasst und zudem werden Objekte der Kontrolle festgelegt. Weiterhin werden vom Personalentwicklungscontrolling die Termine für die Kontrollaktivitäten festgehalten sowie geeignete Informationen und Methoden zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse aus den Kontrollen werden anschließend gesammelt, überprüft, vervollständigt, dokumentiert und an entsprechende Informationsempfänger weitergeleitet. Im Rahmen der systembildenden Controllingaufgabe sind hier Strukturen zu schaffen, die die Grundlage für die zielgerichtete Abstimmung der Führungsaktivitäten darstellt. Dem Personalentwicklungscontrolling obliegt es daher, übergreifende Koordinationsorgane zu institutionalisieren und einheitliche Richtlinien zu schaffen.<sup>130</sup>

Dem Personalentwicklungscontrolling kommt wie dem Personalcontrolling eine Brückenfunktion zu. Diese bezieht sich auf das Aufgabenfeld der Personalentwicklung und umfasst auch die Verbindung von Erfolgs- und Sozialausrichtung, die Verbindung von strategischen und operativen Aspekten sowie die Verankerung des Personalentwicklungsbereiches in den Unternehmen.<sup>131</sup>

---

<sup>129</sup> Ebd., S. 303 f.

<sup>130</sup> Ebd., S. 303 f.; vgl. Weber, J. (1995): Wachstumswellen als Rahmenbedingungen für ein effizientes Controlling im Klein- und Mittelbetrieb, S. 11 f.

<sup>131</sup> Vgl. Einsiedler, H./Breuer, K./Hollstege, S./Janusch, M. (1999): Organisation der Personalentwicklung, S. 233.

### 2.2.2.3 Wesen des operativen und strategischen Personalentwicklungscontrolling

Je stärker die Unternehmensumwelt und die Wertfragen die Personalentwicklungsarbeit beeinflussen, desto stärker hat das Personalentwicklungscontrolling seinen Schwerpunkt vom vergangenheitsbezogenen Berichtswesen zu einer antizipativen und qualitativen Steuerungsfunktion zu verschieben.<sup>132</sup> Grundsätzlich ist je nach Zeithorizont zwischen dem operativen und strategischen Personalentwicklungscontrolling zu differenzieren.

Das *operative Personalentwicklungscontrolling* zielt darauf ab, die betrieblich notwendige Personalentwicklungsarbeit möglichst wirtschaftlich zu erreichen. Zu den quantitativen Zielen zählen u.a. die Ermittlung von Kosten, Aufwendungen, Erträgen und Kennzahlen sowie die Budgetermittlung. Durch permanente Vergleiche gilt es Abweichungen zu erkennen, zu analysieren und gegenzusteuern. Der Zeithorizont ist dabei kurz- bis mittelfristig, d.h. von einem Jahr bis zu drei Jahren. Die eher quantifizierenden Betrachtungen von Personalentwicklungsprozessen sind durch das strategische Personalentwicklungscontrolling zu ergänzen.<sup>133</sup>

Das *strategische Personalentwicklungscontrolling* umfasst einen langfristigen Zeithorizont, d.h. fünf bis zehn Jahre. Dabei überprüft das strategische Personalentwicklungscontrolling das Zusammenspiel der Personalentwicklungsaktivitäten mit den strategischen Unternehmenszielen. Zu den qualitativen Zielen gehören dabei u.a. die Entwicklung der vorhandenen Humanressourcen, die Erhöhung der Attraktivität der Personalentwicklungsangebote, die Sicherstellung einer motivierenden und qualitativ hochwertigen Personalentwicklung sowie die Herstellung von Transparenz hinsichtlich der Kosten und Nutzen der Maßnahmen. Alle diese qualitativen Betrachtungen von Personalentwicklungsprozessen bedürfen der Legitimation durch eine Wirtschaftlichkeitsanalyse. Auf diese Art und Weise bedingen sich operatives und strategisches Personalentwicklungscontrolling wechselseitig.<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 926 f.

<sup>133</sup> Vgl. Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S. 14; vgl. Immenroth, T. (2000): Bildungscontrolling im Rahmen der Personalentwicklung, S. 35; vgl. Langguth, H. (1994): Strategisches Controlling, S. 24.

<sup>134</sup> Vgl. Immenroth, T. (2000): Bildungscontrolling im Rahmen der Personalentwicklung, S. 34; vgl. Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S. 14; vgl. Langguth, H. (1994): Strategisches Controlling, S. 24.



## 2.3 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen von Personalentwicklung und Personalentwicklungscontrolling

Zu Beginn dieses Kapitels wurde der Begriff der Personalentwicklung diskutiert. Dabei zeigte sich, dass in der Literatur die Personalentwicklung eine sehr differenzierte Betrachtung erfährt. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine eigene Definition für die Personalentwicklung erarbeitet, welche den einzelnen Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. Die Personalentwicklung ist demnach als ein Bündel aller Maßnahmen<sup>135</sup> zu verstehen, welche unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen und Ziele der Mitarbeiter aus sämtlichen Hierarchieebenen auf die jeweiligen individuellen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten abzielen. Durch notwendige Qualifikationen soll dabei eine optimale Wahrnehmung der jetzigen und künftigen Aufgaben gesichert werden.

Zudem galt es, die Arten der Personalentwicklung nach der Zwecksetzung der erworbenen Qualifikationen zu differenzieren und für die vorliegende Arbeit auf die berufsbegleitende Personalentwicklung im engeren Sinne<sup>136</sup> einzugrenzen. Entsprechend der Definition der Personalentwicklung stellt dabei das Qualifikationspotential der Mitarbeiter die gegenwärtigen als auch die latent zukünftigen Fähigkeiten, beruhend auf Wissen, Können und Einstellung, dar. Abgeleitet daraus ergibt sich die Frage, wie die latent zukünftigen Fähigkeiten gefördert werden können. Verantwortlich dafür sind die Träger der Personalentwicklung: die Unternehmensleitung, die Personal-/Personalentwicklungsabteilung, die Vorgesetzten, der Betriebsrat und die Mitarbeiter, welche durch ihre unterschiedlichen Aufgaben und Funktionen aktiv am Entwicklungsprozess mitwirken.

Für eine zielgerichtete Informationsversorgung, Planung, Kontrolle und Steuerung des Entwicklungsprozesses<sup>137</sup> ist das Personalentwicklungscontrolling verantwortlich. Es wird dabei als ein Subsystem des Personalcontrolling verstanden, welches wiederum auf dem Unternehmenscontrolling basiert. Aufgrund dessen wurde im zweiten Teilabschnitt des Kapitels zunächst das Controlling im Allgemeinen betrachtet. Der Darstellungsschwer-

---

<sup>135</sup> Unter Berücksichtigung der Unternehmensziele und -strategien werden die Maßnahmen zielorientiert und systematisch geplant, gesteuert und kontrolliert.

<sup>136</sup> In Kapitel 2.1.2 Arten der Personalentwicklung wird diese Einschränkung diskutiert.

<sup>137</sup> In Kapitel 3 Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus des Personalmanagements wird der gesamte Personalentwicklungsprozess unter Personalentwicklungscontrolling-Aspekten diskutiert.

punkt lag auf der koordinationsorientierten Konzeption von Küpper, da hier deutlicher als bei den anderen Konzeptionen das Controlling als „eine Komponente der Führung sozialer Systeme“<sup>138</sup> verstanden wird. Basierend darauf sowie unter Berücksichtigung der ökonomischen und der pädagogischen Aspekte wurden die Funktionen sowie die Aufgaben des Personal- und Personalentwicklungscontrolling herausgearbeitet.

<b>Funktion</b>	<b>Personalcontrolling</b>	<b>Personalentwicklungscontrolling</b>
Innovations- und Anpassungsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung der strategischen Personalarbeit in die Gesamtunternehmenskonzeption</li> <li>• Analyse langfristiger Wirkungen von Personalentscheidungen unter Berücksichtigung von internen und externen Umwelteinflüssen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung der strategischen Personalentwicklungsarbeit in die Gesamtunternehmenskonzeption</li> <li>• Analysen langfristiger Wirkungen von Personalentwicklungsentscheidungen unter Berücksichtigung von Veränderungen im mittel- und unmittelbaren Feld des Personalentwicklungsbereiches</li> </ul>
Servicefunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung notwendiger Instrumentarien und Methoden zur Einschätzung der Wirkung der Personalarbeit auf den Unternehmenserfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung notwendiger Instrumentarien und Methoden zur Einschätzung der Wirkung der Personalentwicklungsarbeit auf den Unternehmenserfolg</li> </ul>
Zielausrichtungsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökonomische Durchdringung der Personalarbeit</li> <li>• Bewertung und Ausrichtung der Personalarbeit auf die Unternehmensziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökonomische Durchdringung der Personalentwicklungsarbeit</li> <li>• Bewertung und Ausrichtung der Personalentwicklungsarbeit auf die Unternehmensziele</li> </ul>

Tabelle 6: Funktionen und Aufgaben des Personal- und Personalentwicklungscontrolling

Quelle: In Anlehnung an Schwertner, A. (2003): Koordinationsorientiertes Personalentwicklungscontrolling, S. 298 ff., vgl. Küpper, H.-U. (2001): Controlling, S. 444.

Wie aus der Tabelle 6: Funktionen und Aufgaben des Personal- und Personalentwicklungscontrolling deutlich wird, umfasst das Personalcontrolling ein breiter gefächertes Aufgabenspektrum als das Personalentwicklungscontrolling. So liegen die wesentlichen Aufgaben des Personalcontrolling beispielsweise in der Koordination der Personalplanung sowie in der Erstellung von Methoden und Verfahren zur Abstimmung der Planung und

<sup>138</sup> Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A.: Zum Verständnis des Controlling: Thesen und Konsensbildung, S. 282.

Kontrolle. Die Tätigkeiten des Personalentwicklungscontrolling sind hingegen, wie die Personalentwicklung selbst, spezialisierter. Zu seinen Aufgaben zählen die Abstimmung der Personalentwicklungsplanung, die Personalentwicklungskontrolle sowie eine Orientierung am Informationssystem bezüglich der eingesetzten Methoden und Verfahren. Dabei liegt der Schwerpunkt in der Errichtung eines Planungs- und Kontrollsystems in Abstimmung zum Informationssystem.<sup>139</sup>

Ferner wurden der Aufbau und die Träger des Controlling unter mittelstandsspezifischen Besonderheiten analysiert. Die Besonderheiten äußerten sich u.a. in der flachen Organisationshierarchie, durch die das Controlling in der Regel als Stabsstelle direkt bei der Unternehmensleitung angegliedert ist. Da sich bei mittelständischen Unternehmen grundsätzlich die Frage stellt, ob sich der Einsatz eines Controllers, welcher ausschließlich Controllingaufgaben wahrnimmt, rechtfertigt, wurden folgende Alternativvorschläge mitbedacht.

1. Der Controller ist ganzheitlich mit den Controllingaufgaben betraut.
2. Es erfolgt eine Aufsplittung der Controllingaufgaben, sodass Einzelaufgaben von unterschiedlichen Mitarbeitern als Nebenaufgaben erfüllt werden.
3. Der Controller erhält zu seinen ursprünglichen Aufgaben weitere Aufgabengebiete.
4. Die Controllingaufgaben werden durch Externe erfüllt, die in einem Auftragsverhältnis stehen.<sup>140</sup>

Hinsichtlich des Zeithorizontes wurde zwischen dem operativen und dem strategischen Personalentwicklungscontrolling unterschieden. Das operative Personalentwicklungscontrolling umfasst einen Zeithorizont von ein bis drei Jahren (kurz- bis mittelfristig) und befasst sich mit der Ermittlung von Kosten, Aufwendungen, Kennzahlen etc. Das strategische Personalentwicklungscontrolling betrachtet einen Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren (langfristig). Dabei wird das Zusammenspiel von Personalentwicklungsaktivitäten mit den strategischen Unternehmenszielen analysiert; zu den Zielen gehört beispielsweise die Erhöhung der Attraktivität der Personalentwicklungsangebote.<sup>141</sup>

---

<sup>139</sup> Siehe Kapitel 2.2.2.2 Funktionen und Aufgaben des Personalcontrolling versus Personalentwicklungscontrolling.

<sup>140</sup> Vgl. Lanz, R. (1992): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 322.

<sup>141</sup> Siehe Kapitel 2.2.2.3 Wesen des operativen und strategischen Personalentwicklungscontrolling.

### **3 Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus des Personalmanagements**

#### **3.1 Charakteristik des Funktionszyklus`**

##### **3.1.1 Darlegungen des Funktionszyklus`**

Der Funktionszyklus des Personalmanagements ergibt sich aus der systematischen und zielgerichteten Fragestellung, wie Personalentwicklung zu erfolgen hat. Im Folgenden werden die wichtigsten Fragestellungen aufgezeigt, welche sich u.a. in den einzelnen Phasen des Funktionszyklus` nach Becker widerspiegeln:<sup>142</sup>

- Wie hoch ist der Personalentwicklungsbedarf in den Unternehmen?
- Wird durch die Personalentwicklungsmaßnahmen die Erreichung der Unternehmensziele unterstützt?
- Wird durch die Personalentwicklungsmaßnahmen der Qualifikationsbedarf gedeckt?
- Tragen die Personalentwicklungsmaßnahmen u.a. zu Verhaltensänderungen bei?
- Sind eventuell Modifizierungen bei den durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen vorzunehmen?
- Korrelieren die Lernziele positiv mit der Lehr- und Lernform?
- Sind die einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen effektiv und effizient?
- Stimmt das Kosten-Nutzen-Verhältnis?
- Ergänzen bzw. entsprechen sich die strategische und die operative Zielsetzung?

Die Beantwortung dieser Fragen ist für Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, von zentraler Bedeutung. Folglich hat das Personalentwicklungscontrolling die Aufgabe, die notwendigen Daten zu generieren und eine Zuordnung der Wirkung von einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen zu ermöglichen.

---

<sup>142</sup> Vgl. Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S 24 f.

### 3.1.2 Übersicht der einzelnen Phasen im Funktionszyklus

Der Prozess der betrieblichen Personalentwicklung ist von seinem Wesen her zyklisch und besteht aus sechs Teilabschnitten. Der Funktionszyklus ist dabei zu einem bestimmten Zeitpunkt zu initiieren; doch bereits die einzelnen Phasen sind ständig wiederkehrenden Prozessen unterworfen, die sich in einen gleichfalls zyklischen Prozess eingliedern. Die einzelnen Phasen des eingeleiteten Gesamtprozesses sind daher stets im Kontext zueinander zu betrachten.<sup>143</sup>

Die folgende Abbildung zeigt das Personalentwicklungscontrolling im zyklischen Prozess:

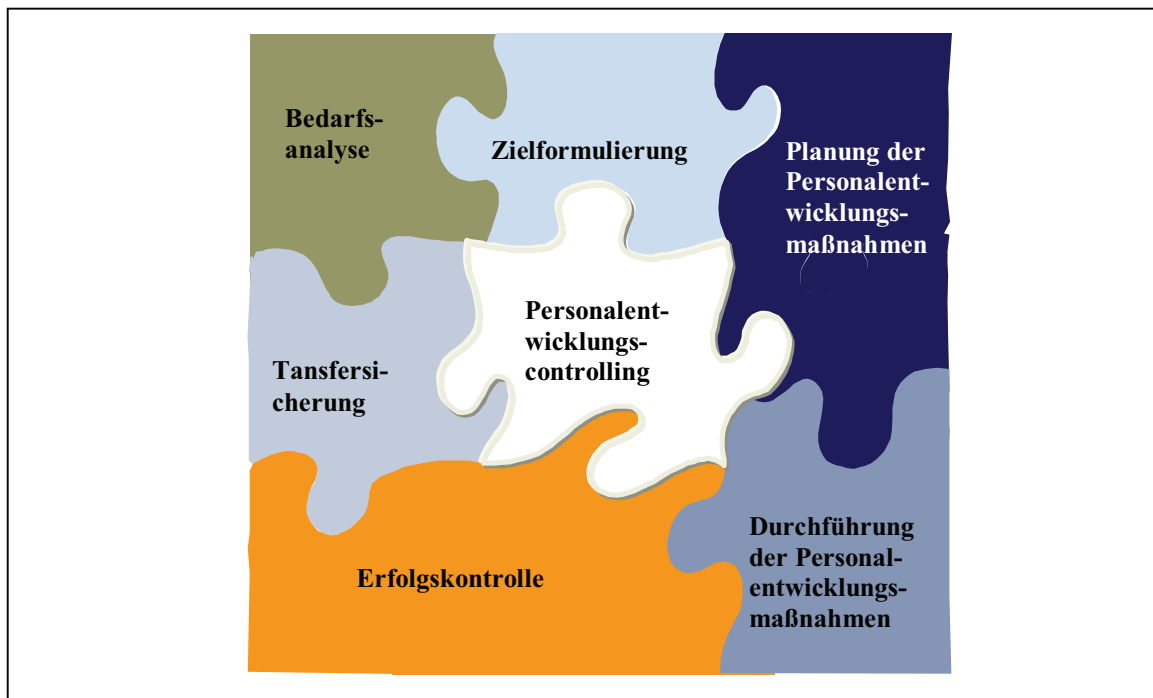


Abbildung 8: Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus

Quelle: In Anlehnung an Becker, M. (1999): Personalentwicklung, S.57 ff.

---

<sup>143</sup> Ebd., S 25 f.

Im Rahmen dieses Funktionszyklus` lassen sich folgende Phasen der Personalentwicklung/ des Personalentwicklungscontrolling unterscheiden:<sup>144</sup>

Phase 1: Umfasst die Anforderungsanalyse (Personalentwicklungsbedarf) und Adressatenanalyse (Potentialanalyse). Bei der Anforderungsanalyse ist zu ermitteln, welche zukünftigen Aufgaben das Unternehmen zu leisten hat. Die Adressatenanalyse untersucht, welche Mitarbeiterqualifikationen zur Verfügung stehen, welche durch Personalentwicklungsmaßnahmen zu fördern sind und ob extern neue Mitarbeiter zu beschaffen sind. **(Bedarfsanalyse)**

Phase 2: Beschäftigt sich mit der Ermittlung der operativen und strategischen Ziele, die die Unternehmen, die Mitarbeiter und die Umwelt betreffen. Dies ermöglicht die Ermittlung der optimalen Übereinstimmung der Anforderungen der Unternehmen mit den Fähigkeiten und Anlagen der Mitarbeiter. Weiterhin ist unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen und der individuellen Ziele der Mitarbeiter zu prüfen, inwieweit diese in Bezug auf Veränderungen der Tätigkeitsinhalte und Arbeitsplätze zu fördern sind. **(Zielformulierung)**

Phase 3: Die Gestaltung sowie die Realisierung von Personalentwicklungsmaßnahmen sind auf die einzelnen Mitarbeiter (-gruppen) abzustimmen. Die Gestaltung der Personalentwicklungsmaßnahmen findet unter folgenden Aspekten statt **(Planung der Personalentwicklungsmaßnahmen)**:

- Didaktischer Aspekt: z.B. Welche Lernziele sollen verfolgt werden?
- Methodischer Aspekt: z.B. Wann soll die Personalentwicklungsmaßnahme beginnen?
- Personeller Aspekt: z.B. Sind Referenten vorhanden?
- Kostenaspekt: z.B. Welche Kosten fallen an?

---

<sup>144</sup> Vgl. Becker, M. (1995): Bildungscontrolling Möglichkeiten und Grenzen aus wissenschaftstheoretischer und bildungspraktischer Sicht, S. 66 f.; vgl. Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S 24 f.; vgl. Immenroth, T. (2000): Bildungscontrolling im Rahmen der Personalentwicklung, S. 30 f.

Phase 4: Die Realisierung der Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt zielgerichtet (on-the-job, near-the-job oder off-the-job). Bei Bedarf sind gegebenenfalls Korrekturen z.B. der Ziele oder der Inhalte der Veranstaltung vorzunehmen. **(Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen)**

Phase 5: Nach Abschluss der Personalentwicklungsmaßnahme ist die Erreichung des Lernzieles und die Einhaltung der wirtschaftlichen und pädagogischen Plangrößen zu überprüfen. **(Erfolgskontrolle)**

Phase 6: Sicherstellung der Transferleistung, das Erlernte auf die Situation am Arbeitsplatz übertragen zu können – „Carry-Over“-Problem. Das Personalentwicklungscontrolling untersucht die Erreichung des Qualifikationstransfers. **(Transfersicherung)**

## 3.2 Bedarfsanalyse

### 3.2.1 Charakteristik des Personalentwicklungsbedarfs

Der Planung des Personalentwicklungsbedarfs (Anforderungsanalyse) kommt im Funktionszyklus eine Schnittstellenfunktion zu. Um diese effizient zu gestalten und einsetzen zu können, bedarf es einer gesamthaften, systematischen Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung. Die zentrale Voraussetzung bildet dabei eine detaillierte, qualitative, zukunftsorientierte Personalbedarfsplanung und eine auf die Gegenwart bezogene Personalbestandsplanung.<sup>145; 146</sup> In der Praxis ist dessen ungeachtet die Planung des Personalentwicklungsbedarfs nach Controllingaspekten in vielen mittelständischen Unternehmen noch unzureichend entwickelt. Die Gründe dafür liegen neben den generellen Planungsunsicherheiten in der Tatsache, dass die Ressource Personal sehr schwierig planbar ist und ein hohes Maß an qualitativen Plandaten erforderlich ist. Zudem ist der soziale Aspekt in der Planung mit zu berücksichtigen.<sup>147</sup>

In der Literatur werden unter dem Begriff der Personalentwicklung alle Handlungen, die mit der Entscheidung über die zukünftigen Einsätze von Personal in Unternehmen verbunden sind, zusammengefasst. Darauf beruhend lassen sich folgende Teilaufgaben unterscheiden:<sup>148</sup>

- Systematische Vorbereitung für die zukünftige Einsatzplanung von Personal
- Schnelle und effiziente Reaktion auf sich ändernde Bedingungen im Personaleinsatz
- Aufzeigen von Ansätzen, die einen verbesserten Personaleinsatz ermöglichen

---

<sup>145</sup> Aufbauend auf die gegenwartsbezogene Personalbestandsplanung ist eine Prognose von Veränderungen der Unternehmensstruktur und des Umfeldes möglich, so dass zukünftige Aufgaben und Anforderungen der Mitarbeiter analysiert werden können. Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 244.

<sup>146</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 244; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 21.

<sup>147</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 22.

<sup>148</sup> Ebd., S. 21.



In der Praxis wird in der Regel für die Personalentwicklungsplanung das Lückenkonzept praktiziert<sup>149</sup>. Das bedeutet, dass die gegenwärtige Qualifikation eines Mitarbeiters mit den zukünftigen Anforderungen an die Stelle verglichen wird, um Deckungslücken zu ermitteln. Die Deckungslücken bilden die Grundlage für die Planung des Personalentwicklungsbedarfs.

Der Personalentwicklungsbedarf entsteht demzufolge bei einer Abweichung der Stellenbesetzung vom Idealzustand. Das Einsatzoptimum ist dann erreicht, wenn die bestehenden Arbeitsplätze von Mitarbeitern besetzt werden, die den Stellenanforderungen entsprechen oder aber für gegenwärtige und zukünftige freie Arbeitsplätze (Vakanzen) eine ausreichende Anzahl von Nachwuchskräften vorhanden ist.<sup>150</sup>

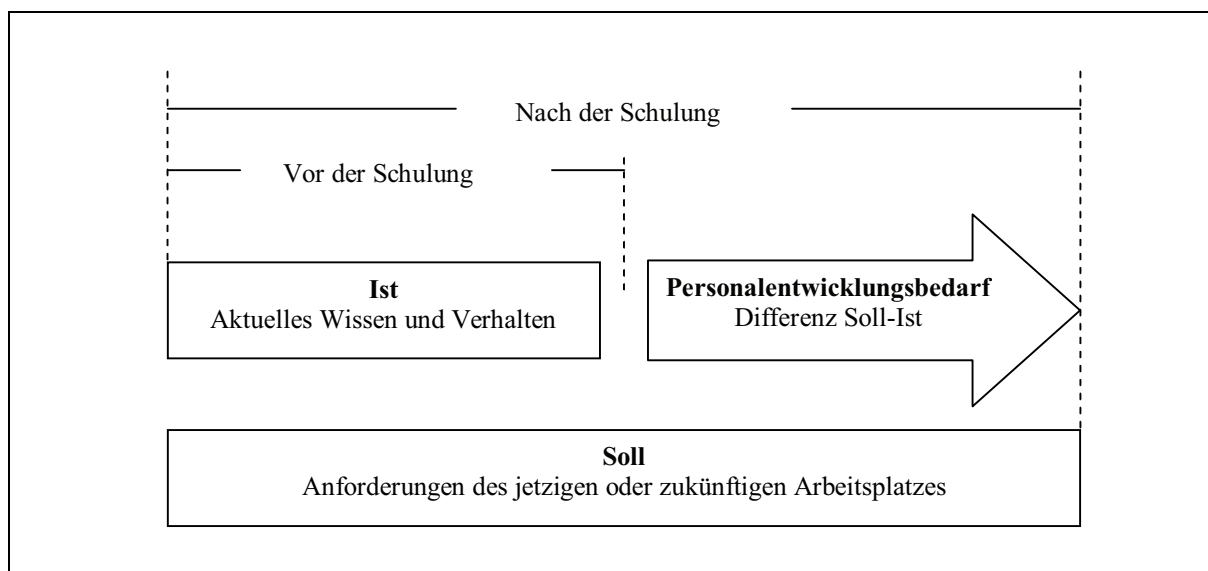


Abbildung 9: Personalentwicklungsbedarf aus Soll-Ist-Vergleich

Quelle: In Anlehnung an Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 251.

<sup>149</sup> Eine weiterführende Methode, welche in der Praxis nicht so häufig angewendet wird, geht über die instrumentalistische Vorgehensweise hinaus. Bei dieser Methode bekommen fachübergreifende Qualifikationen eine zusätzliche Bedeutung, welche sich auf frühzeitiges, selbständiges Erkennen, Analysieren und Bewältigen von Problemen beziehen. Bei dieser Methode steht die Entwicklung der Lernfähigkeit durch Arbeitsstrukturierung im Vordergrund. Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 248.

<sup>150</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 244f.

Damit Abweichungen vom Einsatzoptimum erkannt werden, sind Kenntnisse über Aufgaben- und Stellenveränderungen, Mitarbeiterqualifikationen, Mitarbeiterentwicklungswünsche sowie -bedürfnisse unerlässlich.<sup>151</sup>

Bei Abweichungen vom Optimum gilt es, die Qualifikationsdefizite zu analysieren und zu beheben. Hierbei stellt sich die Frage nach der Dringlichkeit. Der Planungshorizont des Ermittlungsbedarfs unterteilt sich in ad-hoc auftretende sowie in operative und in strategische Größen. Der sehr kurzfristig, ad-hoc auftretende Entwicklungsbedarf einzelner Mitarbeiter ist in der Planung nur schwer vorhersagbar.<sup>152</sup> Der operative Personalentwicklungsbedarf weist einen kurz- bis mittelfristigen Charakter auf. Dabei werden Qualifikationsdefizite in einzelnen Abteilungen und Bereichen der Unternehmen aufgezeigt. Die Defizite entstehen häufig durch bereichs- und abteilungsbezogene operative Unternehmensmaßnahmen. Der strategische Personalentwicklungsbedarf zeichnet sich durch langfristige Prognosen aus, weswegen der genaue Personalentwicklungsbedarf hier nur relativ ungenau formuliert werden kann. Dennoch ist eine strategische Planung unabdingbar. Sie liefert wichtige Hintergrundinformationen und ist daher mehr als ein „Fernziel“ für zukünftige Personalentwicklungsmaßnahmen.<sup>153</sup>

Empirische Untersuchungen zeigen, dass in Unternehmen, insbesondere in mittelständischen Unternehmen, häufig der Personalentwicklungsbedarf ad-hoc ermittelt wird.<sup>154</sup> Die fehlende operativ und strategisch ausgerichtete Personalentwicklungsplanung stellt somit den wesentlichen Bestandteil einer unsystematischen Entwicklungsplanung dar.

---

<sup>151</sup> Ebd., S. 245.

<sup>152</sup> Zum Beispiel durch ein überraschendes Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen.

<sup>153</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 27.

<sup>154</sup> Die Studie „Personalstrategie und Organisation der Personalarbeit 2005“ verdeutlicht, dass 78 % aller Personalmitarbeiter ihre Arbeit über Ad-hoc-Abfragen steuern. Vgl. Kötter, P./Girbig, R. (2006): Auf dem Weg zu mehr Wertschöpfung, S. 41.

### 3.2.2 Methoden zur Erhebung des Personalentwicklungsbedarfs

#### 3.2.2.1 Wesen der Erhebungsmethoden

Grundsätzlich sind für eine systematische Personalbedarfsplanung aufgaben- und personenbezogene Daten zu ermitteln. Hierfür gibt es bereits eine Vielzahl von Instrumentarien, die aber von einzelnen Vor- und Nachteilen geprägt sind. Auf Grund dessen empfiehlt sich ein kombinierter Einsatz der einzelnen Instrumentarien in den Unternehmen.

Die im Folgenden dargestellten klassischen Instrumente ermöglichen in der Regel eine Einzelfallanalyse. Die Unternehmen sind dadurch in der Lage, ad-hoc bis operativ den Personalentwicklungsbedarf zu ermitteln. Erst die modernen Instrumente unterstützen hingegen eine strategische Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs. Sie ermöglichen eine Verbindung von internen und externen Rahmenbedingungen sowie Personalentwicklungsprogrammen und erreichen dadurch eine Transparenz des Personalentwicklungsbedarfs.<sup>155</sup> Bei den modernen Analyseinstrumenten erfolgt demzufolge keine Einzelfallbetrachtung.

#### 3.2.2.2 Klassische Methoden

##### *Stellenbeschreibung*

Ein wesentliches personalwirtschaftliches Hilfsinstrument ist die Stellenbeschreibung. Sie ist eine verbindliche, in schriftlicher Form dargelegte Fixierung der organisatorischen Eingliederung einer Stelle im Betrieb. In Stellenbeschreibungen sind die Ziele, Aufgaben und Kompetenzen definiert, die einem Mitarbeiter übertragen werden. Hierdurch wird eine transparente und umfassende sowie überschneidungsfreie Ordnung der Zuständigkeiten geschaffen. Die dadurch entstehende Transparenz bietet Orientierungsmöglichkeit, um Qualifikationsanforderungen zu erkennen und den daraus resultierenden Personalentwicklungsbedarf abzuleiten. Problematisch für die Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs wirkt sich die hohe Vergangenheitsbezogenheit aus.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 40.

<sup>156</sup> Vgl. Kolb, M. (1998): Personalmanagement, S.52 ff.

*Mitarbeiterbefragung*

Die Mitarbeiterbefragung gilt als wertvolles Dialog- und Messinstrument des Personalentwicklungscontrolling und als Grundlage von gestalterischen Maßnahmen zur Organisationsentwicklung. Aus diesem Grund sind Mitarbeiterbefragungen auch als ein Frühwarnsystem zu begreifen, welches indirekte als auch direkte Personalentwicklungscontrollinginformationen liefert.<sup>157</sup>

<b>Direkte Personalentwicklungscontrollinginformationen</b>	<b>Indirekte Personalentwicklungscontrollinginformationen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als Dialog und Messinstrument ermöglicht die Mitarbeiterbefragung eine Hilfestellung für langfristige unternehmens- und personalpolitische Planung.</li> <li>• Die Mitarbeiterbefragung ermöglicht die Ermittlung von arbeitsplatzbezogenen Informationen wie über die Erwartungen, die Einstellungen und die Wünsche der einzelnen Mitarbeiter.</li> <li>• Die Ermittlung der Leistungsbereitschaft und -motivation ist durch die Mitarbeiterbefragung möglich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbefragungen ermöglichen die Ermittlung von potentiellen oder tatsächlich unzufriedenen Mitarbeitern. Darauf aufbauend kann mit Personalentwicklungsmaßnahmen entgegengewirkt werden.</li> <li>• Durch Zeitreihenvergleiche hat die Geschäftsleitung die Möglichkeit, Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen.</li> <li>• Durch die Befragung lassen sich eventuelle Korrekturmaßnahmen der Personalentwicklung ableiten.</li> </ul>

Tabelle 7: Direkte und indirekte Personalentwicklungscontrollinginformationen durch Mitarbeiterbefragung

Quelle: In Anlehnung an Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 940 f.

Die Mitarbeiterbefragung kann mündlich durch Interviews oder schriftlich durch Fragebögen erfolgen. Gleichzeitig kann nach Einzel- oder Gruppenbefragungen differenziert werden. Eine weitere Variante besteht in der direkten Befragung von Mitarbeitern oder in der indirekten Befragung mittels Vorgesetzten. Durch die Befragung von Mitarbeitern lassen sich individuelle Interessen und Neigungen erkennen. Mit Hilfe der Vorgesetztenbefragung lassen sich insbesondere ad-hoc bis operative Entwicklungserfordernisse ableiten. Die Qualität der Befragungsergebnisse hängt im Wesentlichen von der Qualität der Fragen, von

<sup>157</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 940.

der Art und Weise sowie der Regelmäßigkeit der Mitarbeiterbefragung ab. Ein weiterer Aspekt ist der vertrauensvolle Umgang von Vorgesetzten mit den Mitarbeitern.<sup>158</sup>

### *Dokumentenanalyse*

Zur Aufdeckung des Personalentwicklungsbedarfs steht des Weiteren die Dokumentenanalyse zu Verfügung. Durch die Auswertung von Unterlagen (z.B. Mitarbeiterkartei) sollen Aussagen über den potentiellen Personalentwicklungsbedarf getroffen werden. Voraussetzung dafür sind das Vorhandensein von und das Arbeiten mit definierten Leistungsstandards, die Messung der Arbeitsergebnisse, das Gespräch über die Resultate zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie die Protokollierung des Gespräches. Daraus ergeben sich auch die Probleme dieser Methode. Die Ergebnisse sind vergangenheitsbezogen, häufig unvollständig dokumentiert, und der zeitliche Aktualisierungsaufwand ist verhältnismäßig hoch. Aus diesem Grund eignet sich diese Methode eher als ein unterstützendes Instrument.<sup>159</sup>

### **3.2.2.3 Moderne Methoden**

#### *Personalszenario*

Das Personalszenario ist in der Unternehmenspraxis die mit am häufigsten angewendete Verfahrensweise zur strategischen Ermittlung des Personalbedarfs. Es lässt sich grob kennzeichnen als eine Vielzahl von aufeinander abgestimmten Methoden der Prognoseforschung zur modellhaften Bestimmung künftiger und langfristiger Entwicklungen.<sup>160</sup> Die Szenarien geben dabei Auskunft über mögliche Entwicklungen in der Zukunft. Diese werden in Abgrenzung zu quantitativen Trendextrapolationen nicht mehr als eine einzige zu prognostizierende Zustandsgröße betrachtet. Vielmehr werden verschiedene, plausibel erscheinende, konsistente Zukunftsbilder entworfen, um mögliche Entwicklungspfade aufzuzeigen. Bei der Entwicklung der Zukunftsbilder werden u.a. potentielle Störereignisse in

---

<sup>158</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 109; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 37.

<sup>159</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 250 f.

<sup>160</sup> Vgl. Hentze, J. (1994): Personalwirtschaftslehre 1, S. 184.

den Erstellungsprozess einbezogen. Die Berücksichtigung dieser Faktoren ist für die Entwicklung entsprechender Präventiv- und Reaktivstrategien unverzichtbar. In der Praxis werden bei der Entwicklung der Szenarien überwiegend qualitative, interpretatorische Aussagen und Vorgehensweisen herangezogen. Die quantitativen Prognosemethoden werden in der Praxis wegen des erhöhten Aufwandes zumeist nicht angewandt.<sup>161</sup>

Die Anwendung des Personalszenarios bietet den mittelständischen Unternehmen eine Reihe von Vorteilen in der Früherkennung von Chancen und Risiken, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:<sup>162</sup>

- Mittelständische Unternehmen sind einer sich immer schneller und dynamisch verändernden Umwelt ausgesetzt. Die sich daraus ergebenden personalwirtschaftlichen Konsequenzen erfordern eine proaktive Steuerung. Die Szenario-Technik ist dabei schnell und kostengünstig in der Lage, Transparenz zu schaffen.
- Die Unternehmen sind aufgrund der Marktsituation einer Vielzahl von Problemen gegenübergestellt. Die Szenarien vermitteln eine ganzheitliche Problemsicht, durch die vernetzte Einzelentscheidungen des Personalmanagements gefördert werden. Dadurch wird der potentielle Handlungsbedarf in den verschiedenen Teilbereichen aufgezeigt und mit der Personalentwicklung in einen zielorientierten Zusammenhang gebracht.
- Durch die Szenario-Technik werden die Unsicherheiten der personalwirtschaftlichen Entscheidungsträger reduziert und die Umsetzung von Entscheidungen beschleunigt.
- Mit der frühzeitigen Erkennung von Chancen und Risiken wird die Effektivität der Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen beschleunigt.

### *Personalportfolio*

Das Personalportfolio ist ein weiterer Bestandteil des strategischen Personalentwicklungscontrolling. In der Regel wird ein zweidimensionaler Beurteilungsraum geschaffen, mit dessen Hilfe Stärken und Schwächen der Mitarbeiterstruktur und personalinduzierte Risiken und Chancen aufgedeckt sowie systematische Personalstrategien abgeleitet werden.<sup>163</sup>

---

<sup>161</sup> Vgl. Götze, U. (1993): Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, S. 36 ff.

<sup>162</sup> Vgl. Hentze, J. (1994): Personalwirtschaftslehre 1, S. 185.

<sup>163</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 40.

Für die Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs ist es sinnvoll, die Dimensionen der Matrix durch die „Stärke des Arbeitsmarktes“ und durch die „Relative Unternehmensstärke“ abzubilden und die Unternehmensbereiche danach zu analysieren.

Die „Stärke des Arbeitsmarktes“ analysiert die Umweltsituation, die über mehrere Subvariablen ausgedrückt wird, wie beispielsweise Arbeitskräfteangebot, Mobilitätsbereitschaft, internationale Entwicklung der Arbeitskosten, Karriereerwartungen, strategische Bedeutung der Geschäftsfelder. Die „Relative Unternehmensstärke“ drückt die Unternehmenssituation durch personalwirtschaftliche Teilvariablen, wie beispielsweise gegenwärtige Personalqualität, Wertschöpfung oder Effizienz der Personalentwicklungsprogramme, aus und dient als Grundlage der Strategiebestimmung.<sup>164</sup>

Anhand dieser Dimensionen wird zunächst ein Ist-Personalportfolio erstellt, welches die gegenwärtige Umweltsituation in Bezug zur Unternehmenssituation abbildet. Ausgehend vom Ist-Personalportfolio wird ein Ziel oder auch Soll-Personalportfolio entworfen, das die strategisch angestrebte Konstellation widerspiegelt. Zur Erstellung des Soll-Personalportfolios können folgende strategische Stoßrichtungen (Normstrategien) einen Ansatz weisen:<sup>165</sup>

- Die Wachstumsstrategie fordert eine Erhöhung der Personalqualität/-quantität in den angestammten Tätigkeitsfeldern.
- Die Diversifikationsstrategie plädiert für den Aufbau eines Personalstammes in neuen Tätigkeitsfeldern.
- Die Konsolidierungsstrategie verfolgt die Haltung der Personalqualität bei gleichzeitiger Suche nach Rationalisierungspotentialen.
- Die Eliminierungsstrategie fordert den Abbau großer Teile des Personals oder im Extremfall des gesamten Personals.

Die Abbildung 10: Ist- und Soll-Personalportfolio zeigt als Beispiel das Ist- und Soll-Personalportfolio für ein mittelständisches Unternehmen aus dem Gesundheitswesen unter Einbezug seiner strategischen Geschäftsfelder und der gegenwärtigen Personalqualität. Folgende strategische Geschäftsfelder liegen vor: Prothesen (PR), Orthesen (OR), Roll-

---

<sup>164</sup> Vgl. Macharzina, K. (2003): Unternehmensführung, S. 332.

<sup>165</sup> Vgl. Jung, H. (2003), Controlling, S. 539.

stühle (RO) und Treppenaufzügen (TR). In der nachfolgenden Matrix wird die Arbeitsqualität der einzelnen Mitarbeiter der jeweiligen Geschäftsfelder aggregiert dargestellt.

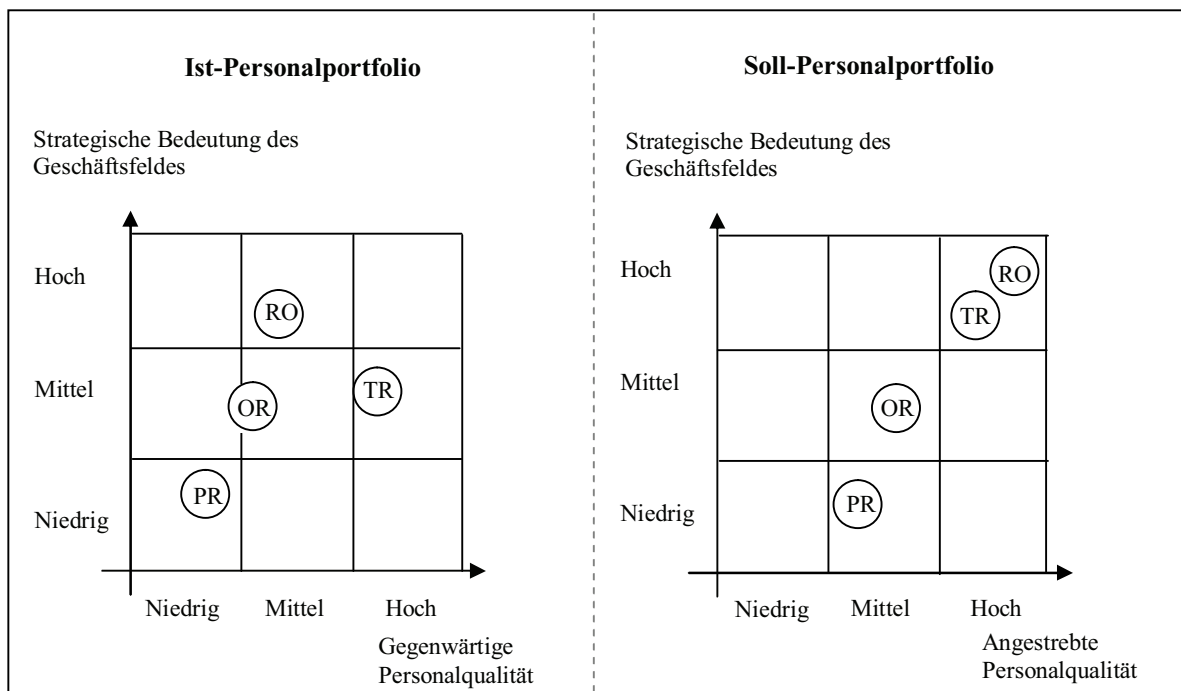


Abbildung 10: Ist- und Soll-Personalportfolio

Durch den Vergleich zwischen dem Ist- und dem Soll-Personalportfolio ist zu prüfen, inwieweit die Unternehmensziele durch die personelle Situation gefährdet werden. Die Divergenz zeigt den tatsächlichen Personalentwicklungsbedarf. Unter Berücksichtigung des individuellen Potentials<sup>166</sup> sowie der individuellen Entwicklungsziele und der Karriereplanung<sup>167</sup> der Mitarbeiter können entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen geplant werden.<sup>168</sup> Diese fördern nicht nur die Motivation der Mitarbeiter, sondern auch die Organisationsentwicklung.<sup>169</sup>

Das Personalportfolio bietet den Vorteil, dass die Mitarbeiter des Unternehmens aus einem strategischen Gesamtzusammenhang heraus betrachtet werden können. Des Weiteren bildet die Portfolioanalyse dem oft homogen zusammengesetzten Team der Geschäftsleitung

<sup>166</sup> Siehe Kapitel 3.2.3 Identifizierung des geeigneten Entwicklungsadressaten durch die Potentialanalyse.

<sup>167</sup> Die Begriffe Karriereplanung und Laufbahnplanung werden in der Literatur synonym verwendet.

<sup>168</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 42.

<sup>169</sup> Vgl. Grunwald, A. (1987): Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, S. 95.



eine einfach handhabbare und visualisierte Diskussionsgrundlage. Neben diesen Vorteilen zieht die Portfolioanalyse jedoch auch Nachteile nach sich. Die Nachteile beruhen u.a. darauf, dass mangels Informationen aufschlussreiche Konkurrenzvergleiche nicht möglich sind oder Mitarbeiter „schablonisiert“ werden.<sup>170</sup>

Die Ergebnisse des Personalportfolios dienen u.a. als direkter Input für das Personalentwicklungscontrolling, indem durch einen Zeitvergleich der Nutzen von Personalentwicklungsmaßnahmen transparent wird.<sup>171</sup>

### *Delphi-Methode*

Die systematische Expertenbefragung<sup>172</sup> im Sinne der Delphi-Methode stellt eine spezielle Form der Gruppenprognose dar. Dabei werden betroffene Führungskräfte und eventuell auch Außenstehende (z.B. Unternehmensberater) mit Hilfe eines Fragebogens nach der Schätzung und Begründung des zukünftigen Personalbedarfes befragt. Um diese gesammelten Daten objektiver zu bewerten, greifen die Experten auf übertragbare Kennzahlen anderer Unternehmen zurück.<sup>173</sup> Für die Konvergenz der Einzelprognosen sind mehrere Besprechungsrunden der Experten notwendig. Dabei gibt jedes Mitglied der Expertengruppe ein anonymes Urteil ab, damit das Gruppenergebnis nicht durch einen dominierenden Experten bestimmt wird.<sup>174</sup>

Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass sie bei den Schätzenden und den Betroffenen auf große Akzeptanz stößt und ein geringer Erhebungsaufwand notwendig ist. Nachteilig können sich spezifische Meinungs- und Interessensdominanzen auswirken.<sup>175</sup>

---

<sup>170</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 944.

<sup>171</sup> Ebd., S. 748.

<sup>172</sup> Im Rahmen der Personalentwicklung erscheint es sinnvoll, für das Expertenteam Personalfachleute heranzuziehen, die durch weitere Fachkräfte aus anderen Unternehmensbereichen ergänzt werden, um eine potentielle Wahrnehmungsverzerrung zu vermeiden. Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 46.

<sup>173</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 117.

<sup>174</sup> Vgl. Hentze, J. (1994): Personalwirtschaftslehre 1, S. 184.

<sup>175</sup> Vgl. Bokranz, R. (2004): Personalbedarfplanung, S. 1384.

### **3.2.3 Identifizierung des geeigneten Entwicklungsadressaten durch die Potentialanalyse**

#### **3.2.3.1 Wesen der Potentialanalyse**

Nach der Feststellung der betrieblichen Anforderungen sind die geeigneten Entwicklungsadressaten auszuwählen, womit die personelle Komponente der Bedarfsanalyse angesprochen wird.<sup>176</sup> Mit Hilfe der Potentialanalyse, welche in den letzten Jahren gehäuft in den Unternehmen praktiziert wird, ist es möglich, die am besten geeigneten Adressaten für künftige Personalentwicklungsmaßnahmen zu bestimmen und in Einklang mit dem Personalentwicklungsbedarf zu bringen.<sup>177</sup>

In der Literatur wird die Potentialanalyse als eine strategische Situationsanalyse definiert, mit welcher aufgrund der festgestellten Ressourcen im Unternehmen die vorhandenen unternehmerischen Potentiale hinsichtlich Verfügbarkeit und Ausmaß zu ermitteln sind. Somit ist die Potentialanalyse eine Prognose über relative Eignungsaussagen, die aus dem Vergleich der prognostizierten Anforderungen bestimmter Aufgaben und den prognostizierten Qualifikationen von Mitarbeitern resultiert. Die systematische Potentialanalyse bildet somit eine wesentliche Voraussetzung für eine controllingadäquate Personalentwicklungsplanung.

Das arbeitsbezogene Entwicklungspotential der Mitarbeiter stellt dabei lediglich eine Teilmenge ihres individuellen Qualifikationspotentials dar. Das individuelle Qualifikationspotential beinhaltet die Summe aller Qualifikationen, über die ein Mitarbeiter verfügt. Für die Erfüllung der Anforderungen am Arbeitsplatz setzt der Stelleninhaber nur einen Teil seines Qualifikationspotentials ein, der Rest bleibt aufgrund der spezifischen Anforderungen am Arbeitsplatz ungenutzt. Ausgenommen von der Betrachtung sind Qualifikationen, die nicht in die Unternehmen eingebracht werden können, wie beispielsweise sportliche Qualifikationen.<sup>178</sup> Das arbeitsbezogene Qualifikationspotential lässt sich in Anlehnung an den Begriff der Potentialanalyse nach drei Gruppen unterteilen: die gegenwärtig

---

<sup>176</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 253.

<sup>177</sup> Die mittelständischen Unternehmen haben erkannt, dass mit Hilfe von Potentialanalysen die Entwicklung der Organisationen und der Nachfolgeplanung nachhaltig unterstützt werden kann. Vgl. Schabel, S./Nitsch, S. (2007): Trendanalyse 2006, S. 40.

<sup>178</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 30.

beanspruchten Qualifikationen, das gegenwärtig latente Qualifikationspotential sowie das zukünftig latente Qualifikationspotential.<sup>179</sup>

Die gegenwärtig beanspruchten Qualifikationen spiegeln die am jetzigen Arbeitsplatz tatsächlich genutzten Qualifikationen wider, die notwendig sind, um spezifische Aufgaben zu erfüllen. Das gegenwärtig latente Qualifikationspotential wird auch als Qualifikationsreserve bezeichnet. Dieses Potential kann beispielsweise durch Spezialaufgaben am Arbeitsplatz aktiviert werden. Im Gegensatz zu den ersten beiden Qualifikationsarten ist das zukünftig latente Qualifikationspotential nicht einfach verfügbar. Das zukünftig latente Qualifikationspotential ist ein von den Anlagen und Talenten abhängiges Potential, das erst durch den gezielten Einsatz von geeigneten Entwicklungsmaßnahmen herauszubilden ist.<sup>180</sup>

Um eine Fehlinvestition in das betriebliche Humanvermögen zu verhindern, sind lediglich die Entwicklungsadressaten zu fördern, die auch tatsächlich entwicklungsfähig sind. Die dazu benötigten Informationen stellt die Potentialanalyse bereit. Hierzu können vergangenheitsbezogene und zukunftsorientierte Mitarbeiterinformationen herangezogen werden, die entweder am Arbeitsplatz oder außerhalb des Arbeitsplatzes zu erheben sind.<sup>181</sup> Für die Potentialerhebung lassen sich in diesem Zusammenhang drei Verfahren unterscheiden:<sup>182</sup>

- Potentialerhebung durch Vorgesetzte (Mitarbeiter-/Leistungsbeurteilung<sup>183</sup>)
- Potentialerhebung durch Psychologen (Psychologische Eignungsdiagnostik)
- Potentialerhebung durch eine Gruppe (Assessment-Center)

Durch diese Verfahren wird ein Instrumentarium geschaffen, das Informationen für eine systematische Maßnahmenplanung zur Verfügung stellt und somit eine Erfolgskontrolle ermöglicht.

---

<sup>179</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 53.

<sup>180</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 31.

<sup>181</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 254 f.; vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 34.

<sup>182</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 30 ff.; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 54.

<sup>183</sup> Die Begriffe Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbeurteilung werden synonym verwendet.

Die Beurteilungsverfahren des Potentials sind sehr unterschiedlich. Die verschiedenen Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität, Gültigkeit)<sup>184</sup> ermöglichen einen Aufschluss über Vorzüge und Schwächen der einzelnen Potentialerhebungsmethoden<sup>185</sup>. Zwingend notwendig ist zunächst die Akzeptanz gegenüber dem Verfahren von Seiten des Beurteilers, auch wenn dieses für ihn einen zeitlichen Mehraufwand bedeutet. Des Weiteren ist die Praktikabilität grundsätzlich zu gewährleisten, indem die Beurteilungskriterien zahlenmäßig begrenzt und eindeutig für den Beurteiler und für den Beurteilten sind.<sup>186</sup>

### 3.2.3.2 Potentialerhebung durch Vorgesetzte

Für die qualitative Analyse des vorhandenen Qualifikationspotentials bildet die systematische Mitarbeiterbeurteilung die wichtigste Informationsgrundlage. Mit Hilfe der Mitarbeiterbeurteilung werden umfassende und aussagekräftige Informationen zur Verfügung gestellt, welche eine unerlässliche Voraussetzung für die Personalentwicklung bilden.<sup>187</sup>

Die Mitarbeiterbeurteilung stellt ein formalisiertes Verfahren dar, durch das die jeweiligen direkten Vorgesetzten veranlasst werden, ihre Mitarbeiter in regelmäßigen Zeitabständen zu beurteilen. Je nach der inhaltlichen Ausgestaltung der Mitarbeiterbeurteilung können vergangenheitsbezogene und/oder zukunftsorientierte Mitarbeiterinformationen gesammelt werden.<sup>188</sup>

Die objektive Mitarbeiterbeurteilung beginnt mit einer systematischen Beobachtung der Mitarbeiter. Dies wird zur Daueraufgabe des direkten Vorgesetzten, um eine Vielzahl von Eindrücken zu sammeln, die eine zuverlässige Beurteilung ermöglichen.<sup>189</sup> Die Durchfüh-

---

<sup>184</sup> Weitere Informationen siehe Anhang 5: Gütekriterien.

<sup>185</sup> Die Gütekriterien sind bei der Potentialerhebung durch Psychologen (psychologische Eignungsdiagnostik) und bei der Potentialerhebung durch eine Gruppe (Assessment-Center) ausschlaggebend. Denn anders als bei der Potentialerhebung durch Vorgesetzte (Mitarbeiterbeurteilung) wird bei der psychologischen Eignungsdiagnostik und beim Assessment-Center der potentielle Entwicklungsträger einem Test unterzogen und nicht aufgrund einer Situation beurteilt. Vgl. Berthel, J. (1997), Personal-Management, S. 185 ff.

<sup>186</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 748; vgl. Manstetten, R. (1995): Lernerfolgskontrolle, S. 286.

<sup>187</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 81.

<sup>188</sup> Ebd., S. 81 ff.

<sup>189</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 39.

rung der Beobachtungen ist so zu gestalten, dass der Mitarbeiter in seinem Arbeitsverhalten erfasst wird. Im nächsten Schritt folgt das Beschreiben der Beobachtungen. Ziel ist es, die Einzelbeobachtungen zu systematisieren und Tendenzen festzustellen. Die Beschreibungen bilden die Grundlage für die eigentliche Bewertung.<sup>190</sup> Hierzu stehen den Unternehmen die summarische und die analytische Potentialanalyse<sup>191</sup> als Instrumente zur Verfügung. Die Leistung der Mitarbeiter wird bei der summarischen Potentialanalyse in einem Gesamturteil und bei der analytischen Potentialanalyse anhand verschiedener Beurteilungskriterien erfasst. Letzteres führt zu einer größeren Objektivität, da der direkte Vorgesetzte gezwungen ist, sich mit den Beurteilungskriterien<sup>192</sup> auseinanderzusetzen.<sup>193</sup>

Die Mitarbeiterbeurteilungen dienen vielfältigen Zwecksetzungen, was sich in der Vielfalt der Beurteilungskriterien niederschlägt. Entsprechend der Fragestellung stehen immer unterschiedliche Kriterien im Vordergrund. Den Schwerpunkt bei der Aufstellung von Beurteilungskriterien sollten die Merkmale zur Beurteilung der aktuellen Arbeitssituation bilden. Eine wesentlich geringere Bedeutung haben die Merkmale, die sich auf die persönlichen Eigenschaften des Mitarbeiters beziehen. In der Regel ist sogar auf Persönlichkeitsmerkmale zu verzichten, da der Vorgesetzte nicht über das notwendige psychologische und diagnostische Know-how verfügt. Statt der Ermittlung von Persönlichkeitsmerkmalen ist eine Beurteilung auf darstellbare und nachprüfbare Leistungsergebnisse zu beziehen. Zudem ist bei der Aufstellung der Beurteilungskriterien darauf zu achten, dass nur eine überschaubare Anzahl von eindeutig voneinander abgrenzbaren Kriterien aufgenommen wird.<sup>194</sup>

Neben der Festlegung der Beurteilungskriterien ist die Gewichtung der einzelnen Kriterien von Bedeutung. Die Gewichtung des einzelnen Beurteilungskriteriums ist aus dem Umfang abzuleiten, die diesem Kriterium hinsichtlich der Leistung des Mitarbeiters zukommt. Wenn beispielsweise für die Leistung eines Mitarbeiters Organisationstalent von großer

---

<sup>190</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 84 f.

<sup>191</sup> Die summarische Potentialanalyse umfasst die Techniken der „freien Beschreibung“ sowie der „Rangreihenverfahren“. Bei der analytischen Potentialanalyse lassen sich die Kennzeichnungs- und die Skalierungsmethode unterscheiden. Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 41 ff.

<sup>192</sup> Weitere Informationen siehe Anhang 6: Häufig vertretene Beurteilungskriterien.

<sup>193</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 40 ff.; vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 84 f.

<sup>194</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 86 f.

Bedeutung ist, so sollte dieses Kriterium einen hohen Gewichtungsfaktor erhalten. In der Praxis wird die Gewichtung in der Regel zentral vorgenommen. Sie kann aber auch durch den Vorgesetzten erfolgen.<sup>195</sup>

Eine weitere wesentliche Aufgabe stellt die Stufung dar, mittels derer für die Kriterien entsprechend ihres Erfüllungsgrads eindeutig abgrenzbare Bewertungsstufen festgelegt werden. Entweder werden dem Beurteiler eine bestimmte Anzahl von Beurteilungsstufen<sup>196</sup> vorgegeben oder aber der Beurteiler gibt durch eine verbale Umschreibung die Intensität des Ausprägungsgrades wieder. In diesem Zusammenhang kann für die Kriterien eine einheitliche Skalierung festgelegt werden oder es wird für jedes Kriterium eine eigene Skalierung definiert. Die Genauigkeit der Skala ist dabei abhängig von der Anzahl der Bewertungsstufen. Eine hohe Stufenzahl ist daher auf den ersten Blick vorzuziehen, führt jedoch bei genauerer Betrachtung zu einer Scheingenauigkeit. Zudem erfüllen die Beurteiler die hohen Anforderungen an ihr Differenzierungsvermögen häufig nicht. Für die Praxis bieten sich daher drei-, fünf- oder maximal neunstufige Bewertungsskalen an.<sup>197</sup>

Im Beurteilungsbogen wird das Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung festgehalten. Je nach Art der Darstellung kann zwischen freien und gebundenen Beurteilungen unterschieden werden. Die freien Beurteilungen haben mehr den Charakter eines Gutachtens und verursachen einen höheren Aufwand als die gebundene Beurteilung, welche in der Praxis dominiert. Die gebundene Beurteilung enthält sachlich-organisatorische Angaben, eine Kurzbeschreibung der Aufgaben, die eigentliche Leistungsbeurteilung, die Eignungs- und Entwicklungsbeurteilung, die Empfehlung zur Förderung des Mitarbeiters und die Stellungnahme des Mitarbeiters.<sup>198</sup>

Die Beurteilung der einzelnen Kriterien ermöglicht bisher nur eine Auswertung vergangenheitsbezogener Informationen über die Mitarbeiter.<sup>199</sup> In Hinblick auf die Ermittlung des zukünftig latenten Qualifikationspotentials wird eine zukunftsorientierte Informations-

---

<sup>195</sup> Ebd., S. 89.

<sup>196</sup> Wird in der Praxis wegen des Schulcharakters nur selten angewandt.

<sup>197</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 51; Vgl. Meier, H. (1992): Personalentwicklung in Banken: Strategien, Konzepte, Instrumente, S. 84; vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 89.

<sup>198</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 90 f.

<sup>199</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 251.

versorgung benötigt, um eine Grundlage für potentielle Entwicklungsmaßnahmen zu schaffen.

Nach Müller erfolgt die Ableitung des zukünftig latenten Qualifikationspotentials eines Mitarbeiters auf der Grundlage seiner bisher erbrachten Leistungen. Aus diesem Grund werden folgende Auswertungsindikatoren benannt:<sup>200</sup>

- Kontinuität der Leistungsentwicklung: Als Indikator für ein hohes Entwicklungspotential ist der regelmäßige und kontinuierliche Aufbau von Leistungsspitzen zu benennen.
- Zeitliche Dauer der Leistungsentwicklung: In Abhängigkeit der zeitlichen Dauer des Leistungsaufbaues ist das Entwicklungspotential kleiner oder größer.
- Entwicklungsaufwand: Ein Bereich des Entwicklungspotentials ist als gering einzuschätzen, wenn trotz hoher Entwicklungsanstrengungen nur eine geringe Leistungssteigerung zu verzeichnen ist.
- Gefälle zwischen den Leistungen in einzelnen Beurteilungskriterien: Bei großen Leistungsunterschieden in einzelnen Beurteilungskriterien ist das Entwicklungspotential umso spezifischer.
- Lage des Leistungsprofils: Ein hohes Entwicklungspotential ist zu erwarten, wenn die Leistungen des Mitarbeiters weit über den Stellenanforderungen liegen.
- Gewichtung der Anforderungsmerkmale: Werden die wesentlichen Anforderungsmerkmale im Leistungsprofil positiv bewertet, so ist von einem hohem Entwicklungspotential auszugehen.

Die Beurteilung durch das Mitarbeitergespräch bildet die letzte Phase des gesamten Mitarbeiterbeurteilungsverfahrens. Dieses Gespräch bietet dem Mitarbeiter die Möglichkeit, seine berufliche Weiterentwicklung mit dem Vorgesetzten zu besprechen und künftige Entwicklungen abzustimmen.

In der Praxis treten eine Reihe von Beurteilungsfehlen<sup>201</sup> auf, wodurch der Nutzen der Mitarbeiterbeurteilung als Instrument zur Potentialanalyse in Frage gestellt werden

---

<sup>200</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 60 f.; vgl. Müller, W. (1971) Kaderentwicklung und Kaderplanung, S. 256 ff.

<sup>201</sup> Die wesentlichen Beurteilungsfehler sind im Anhang 7: Beurteilungsfehler dargestellt.

kann.<sup>202</sup> Prinzipiell resultieren Beurteilungsfehler auf beeinträchtigten Wahrnehmungen aus vorgelagerten Eindrücken, Erfahrungen oder Stimmungen. Dabei handelt es sich jedoch nicht um Launen oder Stimmungslagen des Beurteilenden, sondern vielmehr inwieweit er relevante Verhaltensweisen als solche wahrnimmt.<sup>203</sup> Aufgrund dieser Beurteilungsfehler können dann Fehleinschätzungen gegenüber Sachverhalten, Personen oder Situationen auftreten.<sup>204</sup>

### 3.2.3.3 Potentialerhebung durch Psychologen

Die Informationserhebung durch die psychologische Eignungsdiagnostik findet im Gegensatz zur Mitarbeiterbeurteilung<sup>205</sup> außerhalb des Arbeitsplatzes statt. Dieses schafft die Voraussetzung, sich direkt an den Anforderungen neuartiger Tätigkeiten zu orientieren.<sup>206</sup>

Die allgemeine Aufgabe der psychologischen Eignungsdiagnostik besteht in der Sammlung von gegenwartsbezogenen Informationen (Fähigkeiten und Motivationen) über das arbeitsbezogene Qualifikationspotential einer Person. Auf Grundlage dieser Informationen wird prognostiziert, inwieweit die Person in der Lage ist, die umschriebenen Tätigkeitsanforderungen zu bewältigen.<sup>207</sup> Dieses Instrumentarium eignet sich daher zur Analyse des Entwicklungspotentials von Mitarbeitern.

Die psychologische Eignungsdiagnostik ist durch zwei Merkmale gekennzeichnet. Als erstes Merkmal ist die Eigenschaftstheorie zu nennen. In ihr wird davon ausgegangen, dass auf Basis von Eigenschaften bzw. Eigenschaftskomplexen der Persönlichkeit einer Person, wie beispielsweise dem Denkvermögen, Aussagen über das individuell vorhandene Qualifikationspotential getroffen werden können. Dieses ist nur möglich, weil bei der psycholo-

---

<sup>202</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 103.

<sup>203</sup> Vgl. Grieger, J./Bartölke K. (1992): Beurteilungen als Systembestandteil wirtschaftlicher Organisationen, S. 85.

<sup>204</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 37; vgl. Grieger, J./Bartölke K. (1992): Beurteilungen als Systembestandteil wirtschaftlicher Organisationen, S. 85.

<sup>205</sup> Die Entwicklungsprognose basiert bei der Mitarbeiterbeurteilung auf derzeitigen und vergangenen Leistungen. Siehe Kapitel 3.2.3.2 Potentialerhebung durch Vorgesetzte.

<sup>206</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 65.

<sup>207</sup> Vgl. Schmid, K. (1971): Psychologische Testverfahren im Personalbereich, S. 21; vgl. Kubinger, D. (2006): Psychologische Diagnostik, S. 346.



gischen Eignungsdiagnostik die Annahme zugrunde gelegt wird, dass sich der zu Beurteilende durch eine Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen auszeichnet, die je nach Individuum mehr oder weniger ausgeprägt sind. Zudem wird davon ausgegangen, dass ein Kausalzusammenhang zwischen den jeweiligen Merkmalsausprägungen und der Erfüllung bestimmter Tätigkeiten besteht.<sup>208</sup> Die psychologische Eignungsdiagnostik stellt mit den Persönlichkeitsmerkmalen genau die Verbindung her, welche im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung zu vermeiden ist. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass die Einschätzungen bei der psychologischen Eignungsdiagnostik durch einen Psychologen erfolgen, welcher seine Ergebnisse durch Testverfahren objektiviert.

Das zweite Merkmal besteht in der strengen Orientierung an den Tätigkeitsanforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes. Demzufolge wird das Persönlichkeitsbild einer Person in Beziehung zur exakt definierten Tätigkeitsanforderung gestellt, um auf dieser Basis Prognosen über das individuelle Qualifikationspotential abzuleiten. Inhalt und Ausmaß der Tätigkeitsanforderungen sind somit in den eignungspsychologischen Prozess mit einzubeziehen.<sup>209</sup>

Der Prozess der psychologischen Eignungsdiagnostik lässt sich in vier Stufen einteilen. Die erste Phase befasst sich mit der Arbeitsanalyse, d.h. mit der Sammlung von Informationen über den Arbeitsablauf und die Arbeitsbedingungen. Der Psychologe kann häufig die im Rahmen der Anforderungsanalyse gesammelten Ergebnisse dafür mitnutzen. Die psychologische Qualifikationsbeurteilung beginnt erst in der zweiten Phase des eignungsdiagnostischen Prozesses in Form der Merkmalsanalyse. In dieser Phase erfolgt die Ermittlung jener Persönlichkeitsmerkmale, die den jeweiligen Tätigkeitsanforderungen entsprechen. Daraus abgeleitet ergibt sich ein „Soll-Persönlichkeitsprofil“.<sup>210</sup> Nach der Erstellung des Soll-Persönlichkeitsprofils werden in der dritten Phase vom Psychologen für die Messung der Persönlichkeitsmerkmale geeignete Testverfahren ausgewählt bzw. konstruiert. Mit der vierten Phase endet die psychologische Qualifikationsbeurteilung. In dieser Phase erfolgt die eigentliche Testdurchführung als auch die Auswertung der Messergebnisse und

---

<sup>208</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 59 f.

<sup>209</sup> Ebd., S. 60.

<sup>210</sup> Vgl. Schmid, K (1971): Psychologische Testverfahren im Personalbereich, S. 22 f.; vgl. Maukisch, H. (1990): Eignungsdiagnostik, S. 265 f.; vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 61 f.

die Erstellung des Testprofils. Anschließend wird durch den Vergleich des Soll-Persönlichkeitsprofils mit dem Testprofil eine Entwicklungspotentialanalyse vorgenommen. Sollten die Ausprägungen im Testprofil besser sein als im Soll-Persönlichkeitsprofil, ist davon auszugehen, dass der Mitarbeiter in der Lage ist, die Anforderungen unter Aktivierung seines zukünftigen latenten Entwicklungspotentials zu bewältigen.<sup>211</sup>

Aufgrund der Einordnung der psychologischen Eignungsdiagnostik in die Testverfahren kann die Genauigkeit durch die Gütekriterien<sup>212</sup> Objektivität, Reliabilität und Validität bestimmt werden.

Die Objektivität des Tests kann nur dann erzielt werden, wenn für die Durchführung und Auswertung eindeutige Standards festgelegt wurden. Die Standardisierung in der vierten Phase des Prozesses wird erreicht, wenn in der Durchführungsphase die Testmaterialien in gleicher Art und Weise präsentiert und die Instruktionen im günstigsten Fall schriftlich fixiert werden. Dadurch werden die beeinflussenden Interaktionen zwischen Psychologe und Beurteilten auf ein Minimum reduziert. Für die Auswertungs- und Interpretationsphase ist es sinnvoll Richtlinien schriftlich zu fixieren.<sup>213</sup> Da von einer hohen Professionalität der Psychologen auszugehen ist, kann die Objektivität bei dem Prognoseverfahren als hoch eingestuft werden. In Bezug auf die Reliabilität ist eine Konstanz aller ergebnisbeeinflussenden Variablen des Beurteilten wie z.B. Stimmungslage und Einstellung zum Test und zum Psychologen nahezu ausgeschlossen. Die Potentialanalyse ist daher immer zu einem gewissen Grad fehlerbehaftet.<sup>214</sup> Aufgrund dieses Tatbestandes ist eine Reliabilität von mindestens  $r = 0,7$  zu gewährleisten.<sup>215</sup> Diese Anforderung wird in der Regel auch durch die psychologische Eignungsdiagnostik erfüllt. Im Gegensatz zur Objektivität und Reliabilität zeigen empirische Untersuchungen, dass bei der psychologischen Eignungsdiagnostik nur eine geringe prognostische Validität besteht. So schwankt die prognostische Validität in der Regel zwischen  $v = 0,2$  bis  $0,4$ . Als Beispiel ist der Intelligenztest mit  $v = 0,2$  bis  $0,3$

---

<sup>211</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 62 f.

<sup>212</sup> Weitere Informationen siehe Anhang 5: Gütekriterien.

<sup>213</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 64.

<sup>214</sup> Ebd., S. 64 ff.; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 68 f.

<sup>215</sup> Vgl. Lienert, G. (1989): Testaufbau und Testanalyse, S. 318.

und der Leistungstest mit Werten um  $v = 0,2$  nennen.<sup>216</sup> Aufgrund dieser geringen prognostischen Validität besteht keine hinreichende Basis für eine Potentialanalyse.

Der Einsatz der psychologischen Eignungsdiagnostik ist aufgrund der mangelnden Validität als kritisch einzustufen. Die fehlende Genauigkeit ist auf den angenommenen Kausalzusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Arbeitsanforderung zurückzuführen.<sup>217</sup> Aufgrund dessen empfiehlt es sich, die psychologische Eignungsdiagnostik nur als Hilfsmittel einzusetzen und die Schwächen dieses Verfahrens durch ein Assessment-Center auszugleichen.<sup>218</sup>

### 3.2.3.4 Potentialerhebung durch eine Gruppe

Im Gegensatz zur Mitarbeiterbeurteilung und zur psychologischen Eignungsdiagnostik stellt das Assessment-Center eine Gruppenbeurteilung dar. Auf diese Art können die in der Einzelbeurteilung auftretenden Beurteilungsfehler stark reduziert werden. Der Arbeits- und Zeitaufwand für derartige Verfahren ist jedoch relativ hoch und wird nur selten in mittelständischen Unternehmen aufgebracht. Falls das Assessment-Center dennoch Anwendung findet, dann zumeist nur bei Führungskräften, Führungsnachwuchskräften und Spezialisten.<sup>219</sup>

Das Assessment-Center ist ein komplexes, standardisiertes Verfahren, das der Ermittlung und Feststellung von Verhaltensleistungen dient und zudem eine Potentialeinschätzung ermöglicht, um Personalentwicklungsmaßnahmen festzulegen.<sup>220</sup> An einem Assessment-Center nehmen in der Regel sechs bis zwölf Kandidaten teil. Die Kandidaten können dabei auf einer internen wie auch externen Bewerberauswahl beruhen. Diese werden von einer Mehrzahl, in der Regel sind es vier bis sechs, geschulter Beobachter (Führungskräfte höhe-

---

<sup>216</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 65 f.

<sup>217</sup> Vgl. Conradi, W. (1983): Personalentwicklung, S. 83; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 69.

<sup>218</sup> Vgl. Schwuchow, K. (1992): Weiterbildungsmanagement, S. 84.

<sup>219</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 115.

<sup>220</sup> Vgl. Krüger-Basener, M. (1992): Kooperative Elemente im Assessment-Center bei unterschiedlichen Zielsetzungen und Teilnehmergruppen, S. 196; vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 116; vgl. Scholz, C. (2000): Personalmanagement, S. 484.

rer Hierarchiestufen, Psychologen oder externe Berater usw.) analysiert. Dabei durchlaufen die Kandidaten verschiedene Beurteilungssituationen über einen Zeitraum von mehreren Stunden bis fünf Tagen und werden in Hinblick auf das notwendige Anforderungsprofil nach festen Regeln beurteilt.<sup>221</sup>

Der Ablauf eines Assessment-Center lässt sich in drei Phasen unterteilen:<sup>222</sup>

- Vorbereitungsphase
- Durchführungsphase
- Feedback-Phase

In der Vorbereitungsphase sind zunächst die Anforderungskriterien zu definieren, nach denen die Kandidaten beobachtet und beurteilt werden. Anschließend werden auf Basis der Anforderungskriterien die durchzuführenden Übungen/Tests<sup>223</sup> zusammengestellt. Die Beobachter wirken bei dieser Zusammenstellung aktiv mit und sind durch ein spezielles Training mit deren Verlauf und Auswertungen vertraut zu machen. Zudem sind in der Vorbereitungsphase administrative Vorbereitungen zu treffen, wie beispielsweise die genaue Zeitplanung, die Gruppeneinteilung für die Übungen sowie die Auswahl von Räumlichkeiten und Hilfsmitteln.<sup>224</sup> Nachdem die Vorbereitungsphase abgeschlossen ist, beginnt die Durchführungsphase. In der Durchführungsphase werden die geplanten Übungen/Tests durch die Kandidaten entsprechend des Zeitplanes bearbeitet. Die Aufgabe des Beobachters ist es, während des Verlaufs der Übung einen oder mehrere Kandidaten zu beobachten und eine Beurteilung auf Grundlage einer operationalen Skala<sup>225</sup> zu erstellen. Nach Beendigung des Assessment-Center werden die ermittelten Ergebnisse von den Beobachtern zusammengetragen und für jeden Kandidaten separat in einem Gutachten schriftlich fixiert.

---

<sup>221</sup> Vgl. Scholz, C. (2000): Personalmanagement, S. 484; vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 117.

<sup>222</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 76 ff.

<sup>223</sup> Übungen/Tests im Assessment-Center sind beispielsweise Postkorb, Gruppendiskussionen, Interviews, Referate, Fallstudien und Konzentrationstests. Vgl. Indergand, F. /Looser, E. (1989): Assessment-Center bei der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA), S. 53.

<sup>224</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 117; vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 76 ff.

<sup>225</sup> Die Skalierung ist im Rahmen der Vorbereitungsphase mit den anderen Beobachtern abzustimmen, damit eine Vergleichbarkeit der Beobachtungsergebnisse gewährleistet ist.

In der anschließenden Feedback-Phase wird mit jedem Kandidaten ein persönliches Gespräch geführt. Das Gespräch hat zum Ziel, dass die Stärken und Schwächen in den einzelnen Übungen/Tests in Vergleich zu den anderen Kandidaten durchgesprochen werden und dass anschließend eine Gesamtbeurteilung stattfindet, samt einer daraus resultierenden Personalentwicklungsprognose und durchzuführenden Entwicklungsmaßnahmen.<sup>226</sup>

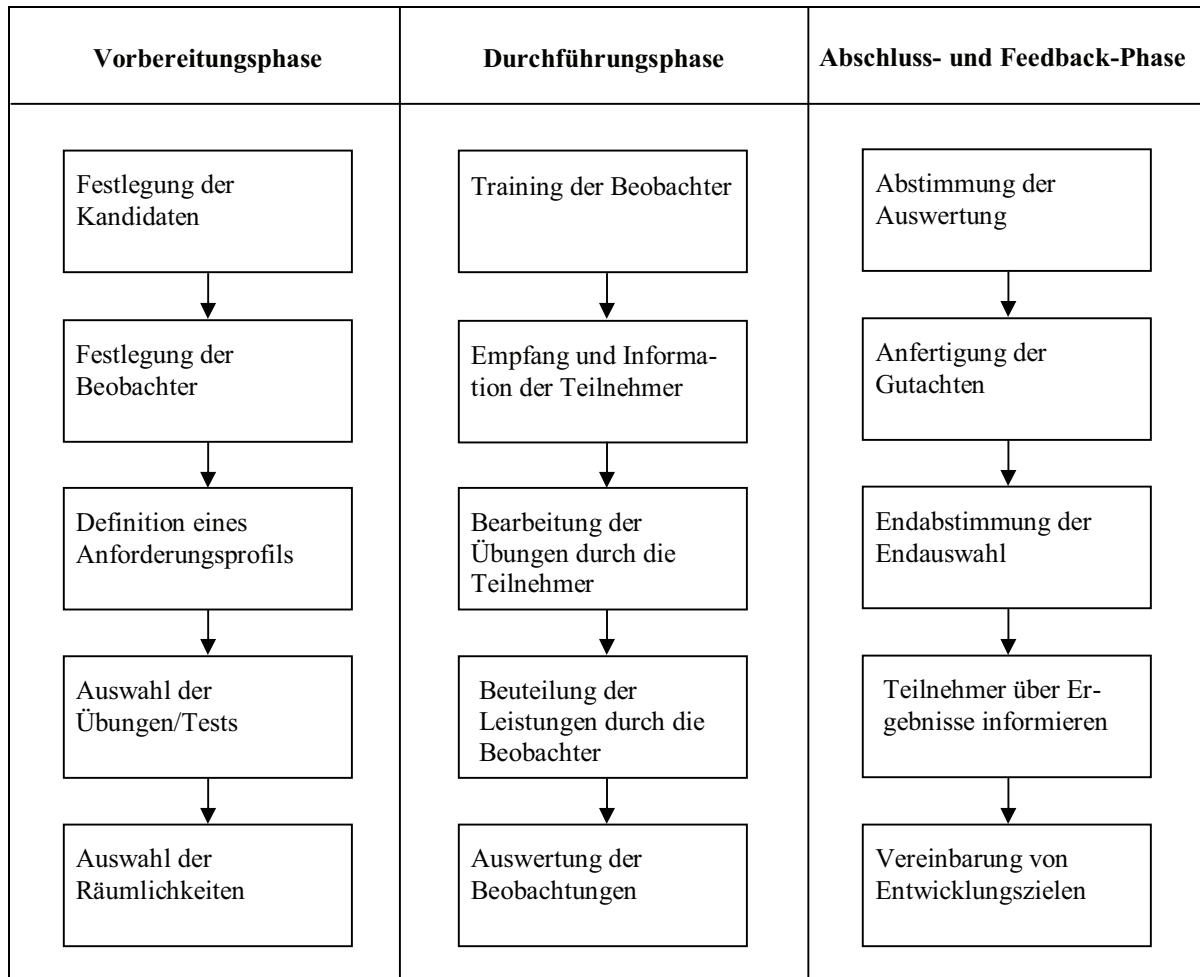


Abbildung 11: Ablauf eines Assessment-Center

Quelle: In Anlehnung an Menzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 118.

Auch das Assessment-Center kann als Instrument der Potentialanalyse, analog zur psychologischen Eignungsdiagnostik, in die Testverfahren eingeordnet werden. Somit kann eine

<sup>226</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 80 ff.

Beurteilung der Genauigkeit nach den Gütekriterien<sup>227</sup> Objektivität, Reliabilität und Validität vorgenommen werden.

Die Objektivität des Assessment-Center ist mehreren empirischen Untersuchungen zufolge als sehr hoch einzustufen. Der Korrelationskoeffizient  $\alpha$  beträgt hier 0,9. Bei der Beurteilung der Reliabilität kann ebenfalls auf Untersuchungen zurückgegriffen werden. Empirische Studien ergaben für die Reliabilität eine hinreichend hohe Genauigkeit der Merkmalsmessung. So ergaben die Untersuchungen des Reliabilitätskoeffizienten  $r$  einen Wert von  $r \geq 0,7$ .<sup>228</sup> Das dritte entscheidende Kriterium ist die Validität. Sie ist nur dann ausreichend hoch, wenn hinsichtlich des Inhaltes kein Standard-Assessment-Center-Paket genutzt wird, sondern ein individuelles und anforderungsspezifisches Paket erstellt wird.<sup>229</sup> Untersuchungen ergaben dann in der Regel einen Validitätskoeffizienten von  $v = 0,6$ .<sup>230</sup>

Das Assessment-Center ist aufgrund dieser Ergebnisse ein gut geeignetes Instrumentarium, um eine Potentialanalyse für Tätigkeitsanforderungen, die bisher noch nicht ausgeübt wurden, zu erstellen. Handelt es sich um zukünftige Arbeitsanforderungen, die von dem Mitarbeiter bereits erfüllt wurden, gilt es als fraglich, ob das Assessment-Center bessere Prognoseergebnisse liefern kann als das Instrument der Mitarbeiterbeurteilung.<sup>231</sup>

---

<sup>227</sup> Weitere Informationen siehe Anhang 5: Gütekriterien.

<sup>228</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 83.

<sup>229</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 197.

<sup>230</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 84.

<sup>231</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 74.

### 3.3 Zielformulierung

#### 3.3.1 Charakteristik der Zielformulierung

Die Zielformulierung stellt die zweite Phase im Funktionszyklus der Personalentwicklung dar. Dennoch übt sie einen entscheidenden Einfluss auf die Phase der Personalbedarfsentwicklung aus. Dieser erhebliche Einfluss ist darauf zurückzuführen, dass sich die einzelnen Phasen des Funktionszyklus` wiederum in einen zyklischen Prozess eingliedern und daher im engen Zusammenhang zu betrachten sind. Aufgrund dessen besitzt die Zielformulierung nicht nur einen Vorgabecharakter für die nachgelagerten, sondern auch für die vorge-lagerte(n) Phase(n).<sup>232</sup> Für das Personalentwicklungscontrolling bietet der Vorgabecharakter dieser Phase eine wichtige Grundlage, um dem Planungs- und dem Kontrollsystem gerecht zu werden.

Prinzipiell ist bei der Zielformulierung zwischen den Zielen der Interessensgruppen zu unterscheiden, d.h. zwischen den Gesellschafts-, den Unternehmens- und den Mitarbeiterzielen.<sup>233</sup> Aus der Gesamtheit dieser Ziele werden anschließend individuelle Zielplanungen für den Mitarbeiter abgeleitet.

Innerhalb der Zielplanung werden bereits richtungsweisende Entscheidungen getroffen, die einen wesentlichen Einfluss auf die Maßnahmenplanung<sup>234</sup> haben. Um dem Planungssystem gerecht zu werden, sind die Ziele so zu formulieren, dass eine methodische Bewertung und Auswahl von Handlungsalternativen möglich ist. Unpräzise Zielformulierungen führen zu suboptimalen Entscheidungen und gefährden eine erfolgreiche Erreichung des Zieles. Durch die Definition der einzelnen Ziele entsteht mehr Transparenz im gesamten Personalentwicklungsprozess. Nur durch die eindeutige Formulierung und Artikulierung der Ziele erhalten die Entwicklungsträger die notwendigen Informationen, um geeignete Maßnahmen zu planen.<sup>235</sup> Dadurch wird die Grundlage einer Steuerung geschaffen. Die geplanten Ziele bilden zudem die Voraussetzung für das Kontrollsystem. Es ermöglicht einen Ver-

---

<sup>232</sup> Vgl. Schwuchow, K. (1992): Weiterbildungsmanagement, S. 87 f.

<sup>233</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 242 ff.

<sup>234</sup> Die Maßnahmenplanung stellt die dritte Phase im Funktionszyklus dar, siehe Kapitel 3.4 Planung und Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen.

<sup>235</sup> Vgl. Hungenberg, H.(2001): Strategisches Management in Unternehmen, S. 24; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 89 f.

gleich zwischen den gewünschten und den tatsächlichen Ergebnissen, welche beispielsweise durch Soll-Ist-Vergleiche oder Abweichungsanalyse dargestellt werden. Die so gewonnenen Informationen bilden die Entscheidungsgrundlage für künftige Prozesse.<sup>236</sup>

Obwohl der Zielformulierung und -kommunikation eine zentrale Rolle innerhalb der Personalentwicklung zukommt, werden sie in der Praxis der mittelständischen Unternehmen kaum eingesetzt. Häufig werden die Ziele nicht an die Entwicklungsträger (z.B. Unternehmensleitung) kommuniziert oder sie werden sogar erst im Nachhinein formuliert. Die Auswahl der am besten geeigneten Maßnahme ist somit nur noch sehr eingeschränkt möglich und der controllingadäquaten Kontrolle kann nicht mehr Rechnung getragen werden.

### **3.3.2 Ableitung der Ziele nach Interessensgruppen**

#### **3.3.2.1 Gesellschaftsziele**

Die Gesellschaft übt durch ihre Erwartungen an Unternehmen einen entscheidenden Einfluss auf die Personalentwicklung aus. Grundsätzlich ist zwischen der ökonomischen und der politischen Sicht zu unterscheiden. Die ökonomische Sicht betrachtet dabei die Erhaltung und die Verbesserung des gesellschaftlichen Humanvermögens. Dadurch tragen die Unternehmen im erheblichen Ausmaß dazu bei, den wirtschaftlich-technischen und gesellschaftlich-sozialen Wandel mitzugestalten. Aus politischer Sicht leistet die Personalentwicklung einen Beitrag zur Gewährung des Grundrechts auf freie Entfaltung einer zuverlässigen, kritikfähigen und selbstständigen Persönlichkeit. Des Weiteren trägt die Personalentwicklung zur Aufrechterhaltung von Handlungswillen, Lernoptimismus und Fortschrittshoffnung bei. Der Staat nimmt durch Gesetze und Vorschriften Einfluss auf die Personalentwicklung. Die Staatsziele sind u.a. die Erhöhung der Sicherheit am Arbeitsplatz, die Reintegration von Arbeitslosen und die Umschulung von Berufstätigen.<sup>237; 238</sup>

---

<sup>236</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 90.

<sup>237</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 237.

<sup>238</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgt keine Analyse der Auswirkungen der gesellschaftlichen Ziele auf die Unternehmens- und Mitarbeiterziele.



### 3.3.2.2 Unternehmensziele

Als Instrument der Unternehmensführung trägt die Personalentwicklung dazu bei, die Unternehmensziele zu erreichen. Das oberste und auch allgemeinste Ziel der Unternehmen hinsichtlich der Mitarbeiter ist deren effiziente Entwicklung des Personals durch eine methodische Vermittlung von Qualifikationen. Der Personalbedarf kann auf diese Art quantitativ, qualitativ und in zeitlicher Hinsicht langfristig gesichert werden. Für das Ableiten von konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen ist diese Formulierung noch nicht ausreichend. Dieses wird erst möglich, wenn spezielle Ziele definiert werden.<sup>239</sup> Diesbezüglich ist die Klärung folgender Fragen notwendig:<sup>240</sup>

- Welches Ziel soll wann erreicht werden?
- Welchen Zweck soll das Ziel haben?

Ziele aus Sicht mittelständischer Unternehmen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung des notwendigen Bestands an Fach- und Führungskräften</li> <li>• Entwicklung von jüngeren Fachexperten und Führungsnachwuchskräften</li> <li>• Erzielung einer größeren Unabhängigkeit von den externen Arbeitsmärkten</li> <li>• Aufdeckung von Fehlbesetzungen innerhalb des Unternehmens</li> <li>• Verbesserung des Leistungsverhaltens bei den Mitarbeitern</li> <li>• Verbesserung des Sozialverhaltens</li> <li>• Erhöhung der innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Erhöhung der fachlichen Qualifikation</li> <li>• Anpassung an die Erfordernisse der Technologie und der Marktverhältnisse</li> <li>• Verminderung der Kosten durch Schulung des Kostenbewusstseins und -verständnisses</li> <li>• Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation</li> <li>• Erhöhung der Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Senkung der Fluktuation</li> </ul>

Tabelle 8: Unternehmensziele aus Sicht mittelständischer Unternehmen

Quelle: In Anlehnung an Staehle, W. (1999): Management, S. 875; Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 26 f.

<sup>239</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 26 f.; vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 237.

<sup>240</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 26 f.

### 3.3.2.3 Mitarbeiterziele

Wie schon die Unternehmensziele können auch die Mitarbeiterziele anfangs nur grob formuliert werden. Die Mitarbeiter erwarten von der Personalentwicklung die Erfüllung von Wünschen bezüglich der individuellen Entfaltung und der beruflichen Weiterentwicklung. Jeder einzelne Mitarbeiter hat jedoch für sich selbst zu entscheiden, welche langfristigen beruflichen Ziele er anstrebt und auf welche Aufgaben im Unternehmen er zukünftig seinen Schwerpunkt legen möchte. Erst diese Grundlage ermöglicht es, spezielle Ziele im Gespräch mit den Personalverantwortlichen zu definieren.<sup>241</sup>

Ziele aus Sicht der Mitarbeiter	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivierung bisher noch nicht genutzter persönlicher Kenntnisse und Fähigkeiten</li> <li>• Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen durch Übernahme qualifizierterer Aufgaben</li> <li>• Schaffung karrierebezogener Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg</li> <li>• Minderung wirtschaftlicher Risiken/ Erhöhung des Einkommens</li> <li>• Erhöhung des persönlichen Prestiges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserte Verwendungs- und Laufbahnmöglichkeiten</li> <li>• Steigerung der individuellen Mobilität auf den Arbeitsmärkten</li> <li>• Übertragung neuer, erweiterter Aufgaben</li> <li>• Aufrechterhaltung und Verbesserung der fachlichen Qualifikation</li> <li>• Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens</li> </ul>

Tabelle 9: Mitarbeiterziele

Quelle: In Anlehnung an Staehle, W. (1999): Management, S. 875; Stäbler, S. (1999): Die Personalentwicklung der „Lernenden Organisation“, S. 54.

Die in dem Katalog dargelegten Ziele der Personalentwicklung enthalten noch keine inhaltlich konkreten Aussagen. Den Mitarbeitern kann aber in der Regel ein grundsätzliches Interesse unterstellt werden, dass sie ihre Qualifikationen erhalten oder ausbauen wollen. Dabei haben die Mitarbeiter besonderes Interesse an zertifizierten Entwicklungsmaßnahmen. Das bedeutet, dass die Entwicklungsmaßnahmen über ein bloßes Einweisen oder Anlernen hinausgeht. Dahinter steht das Ziel, dass sie inner- und zwischenbetrieblich verschiedene Arbeitsplätze einnehmen können und dadurch für die Zukunft über ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit verfügen.<sup>242</sup>

<sup>241</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 27 f.

<sup>242</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 240.

### 3.3.3 Karriereplanung als Bestandteil des Personalentwicklungsplans

Bei der Ableitung des Personalentwicklungsplanes sind neben den betrieblichen Zielen auch die individuellen Mitarbeiterbedürfnisse und deren vorhandenes Potential einzubeziehen. Es ist anzuraten, den einzelnen Mitarbeiter an der Erstellung des Personalentwicklungsplanes zu beteiligen. Ansonsten besteht die Gefahr eines Zielkonfliktes zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterzielen.

Mittels eines Beurteilungsgesprächs bzw. Mitarbeitergesprächs kann der Übergang von der relativ abstrakten Grobplanung, welche sich aus den Erkenntnissen der betrieblichen Anforderungsanalyse ergibt und Informationen über quantitative und qualitative Entwicklungserfordernisse enthält, auf eine Feinplanung konkretisiert und auf die Entwicklungsschritte eines einzelnen Mitarbeiters angepasst werden.<sup>243</sup> Dem Vorgesetzten kommt somit eine Brückenfunktion zu, da er sowohl genaue Kenntnisse über den betrieblichen Personalentwicklungsbedarf hat, wie über einen unmittelbaren Kontakt zum Mitarbeiter verfügt und dessen individuelle Wünsche und Bedürfnisse kennt.

Die individuelle Karriereplanung<sup>244</sup>, welche in mittelständischen Unternehmen ein relativ neues Gebiet darstellt, ist daher als ein zentraler Schwerpunkt in jedes Beurteilungsgespräch einzubeziehen.<sup>245</sup> Sie wird dabei als ein Instrumentarium betrachtet, das der wahrgenommenen Perspektivlosigkeit des individuellen Werdegangs begegnen soll.

Die Karriereplanung ist aus Unternehmens- sowie auch aus Mitarbeitersicht die gedankliche Vorwegnahme einer Stellungsfolge. Die Planung soll die zufälligen und improvisierten Beförderungs- sowie Versetzungsentscheidungen ersetzen. Somit ist jeder Stellenwechsel eines Mitarbeiters so zu betrachten, dass jener mit neuen Aufgaben konfrontiert wird, wodurch im positiven Fall größere Handlungsspielräume und Selbstentfaltung möglich sind.

---

<sup>243</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 94.

<sup>244</sup> So wird nach Berthel/Koch (1985) unter dem Begriff Karriere „jede beliebige Stellenfolge einer Person im betrieblichen Stellengefüge“ verstanden; auch die horizontale Versetzung. Vgl. Berthel, J./Koch, H.-E. (1985): Karriereplanung und Mitarbeiterführung, S. 11. Nach Hall (1976) ist aus Sicht des Individuums Karriere als Folge von Einstellungs- und Verhaltensänderungen im Leben eines Menschen mit Bezug auf seine Berufstätigkeit zu verstehen. Vgl. Hall, D.T. (1976): Careers in Organizations, S. 4.

<sup>245</sup> Vgl. Meier, H. (1999): Personalentwicklung von A-Z, in: Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000, S. 425.

Vorbereiten kann sich der Mitarbeiter auf die neue Position durch Training on-the-job, near-the-job oder off-the-job.<sup>246</sup>

Um eine systematische und längerfristige Karriereplanung zu ermöglichen, ist eine detaillierte Personalbedarfsplanung notwendig. Der Bedarf kann sich aus der Vakanz bei gleichbleibender Personalstärke (Nachfolgeplanung), neu geschaffen Positionen bei Wachstum (Einstellungsplanung) und aus fehlendem Nachwuchspotential (Nachwuchsplanung) ergeben. Im günstigsten Fall trifft der betriebliche Karrierebedarf auf einen Mitarbeiterpool mit entsprechenden Karrierezielen.<sup>247</sup> In der Realität und insbesondere bei mittelständischen Unternehmen driften die Karrierechancen und Karrierewünsche häufig auseinander. Gründe dafür sind u.a.:

- Es sind weniger Aufstiegspositionen vorhanden als Personen, welche nach diesen Positionen streben.
- Betriebe sehen Mitarbeiter für Positionen vor, die diese Positionen selber gar nicht anstreben.
- Die falsche Einschätzung des Karrierepotentials eines Mitarbeiters von Seiten des Betriebes.
- Die Mitarbeiter schätzen eigene Fähigkeiten falsch ein und hegen daraus resultierend unrealistische Karriereziele und Erwartungen.
- Die Ziele eines Mitarbeiters können sich im Laufe der Zeit, aufgrund privater und beruflicher Gegebenheiten, ändern.
- Der Aufstieg im Betrieb erfolgt nach Kriterien, die die Mitarbeiter nicht durchschauen und/oder nicht akzeptieren.<sup>248</sup>

Für die Entwicklungsbeurteilung der Mitarbeiter ist es notwendig, ihr Berufsleben in Karrierephasen zu unterteilen und daraufhin ihre Entwicklungsbedürfnisse sowie gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen abzuleiten.

---

<sup>246</sup> Vgl. Berthel, J./Koch, H.-E. (1985): Karriereplanung und Mitarbeiterführung, S. 11; vgl. Hall, D.T. (1976): Careers in Organizations, S. 4.

<sup>247</sup> Vgl. Staehle, W. (1999): Management, S.890 f.

<sup>248</sup> Ebd., S.891.

<b>Karrierephasen</b>		
<b>Phase</b>	<b>Entwicklungsbedürfnisse</b>	<b>Personalmaßnahme</b>
Establishment (Trial) 21-26 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richtiger Anfangsjob, verschiedene Aufgaben, Entwicklung der Fähigkeiten, Feedback über Leistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realistische Beratung, Leistungsbeurteilung, Coaching</li> </ul>
Advancement 26-40 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausfordernder Job, Anerkennung, Verantwortung, Abstimmung von Karriere und Freizeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessante Aufgabenstellungen, Assessment-Center</li> </ul>
Maintenance (mid-career) 40-60 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie, Entwicklung/Förderung anderer, Übernahme neuer Rollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot neuer Aufgaben, Training</li> </ul>
Withdrawal (late career) über 60 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrung und Weisheit nutzen, Vorbereitung auf den Ruhestand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulting, gleitender Übergang in den Ruhestand</li> </ul>

Tabelle 10: Karrierephasen

Quelle: In Anlehnung an Staehle, W. (1999): Management, S. 894.

Für die Schaffung eines geschlossenen Controllingkreislaufes gilt es zunächst die im Rahmen des Mitarbeitergespräches recht allgemein formulierten Entwicklungsziele entsprechend der einzelnen Entwicklungsphasen in konkrete Entwicklungsziele zu transformieren. Die so für den nachfolgenden Beurteilungszeitraum gewonnenen Ergebnisse sind anschließend schriftlich zu fixieren. Die Ergebnisse sind zum einen für das Controlling unumgänglich, wie beispielsweise für die Soll-Ist-Vergleiche und die Abweichungsanalysen, und hat zum anderen die motivierende Funktion, die definierten Ziele zu erreichen. Zugleich bilden die festgehaltenen Ziele eine wesentliche Grundlage für das bevorstehende Beurteilungsgespräch.<sup>249</sup>

Bevor im nächsten Abschnitt aufgezeigt wird, wie die Planung und Durchführung der Entwicklungsmaßnahmen controllingadäquat gesteuert werden kann, zeigt die nachstehende Abbildung den Ablauf der Zielplanung zusammenfassend auf.

<sup>249</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 102.

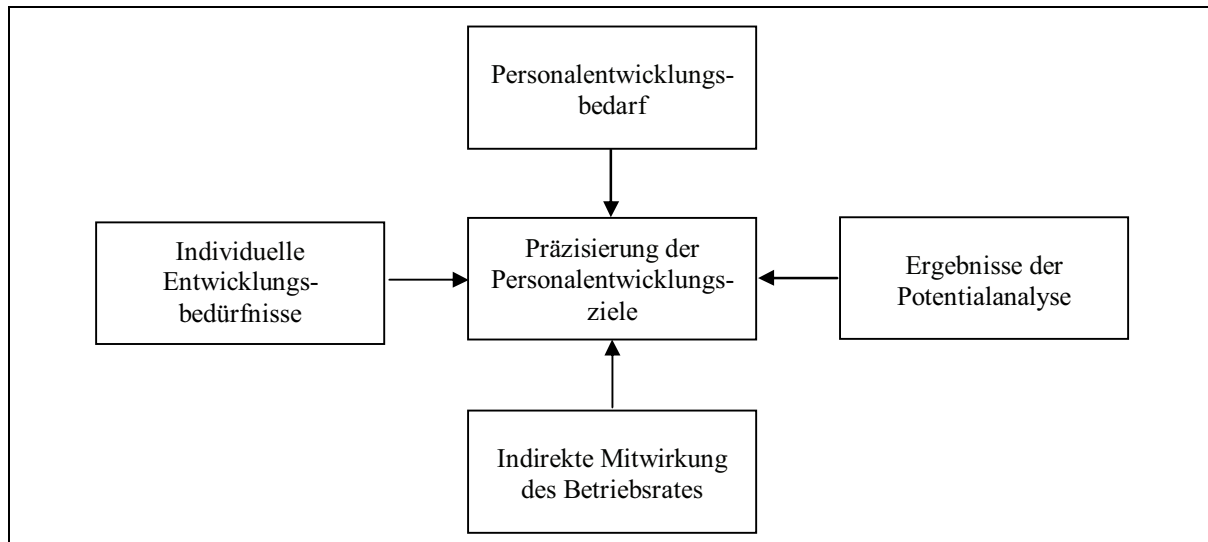


Abbildung 12: Ablauf der Zielplanung

Quelle: In Anlehnung an Fellenstein, D. (1996), Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 103.

## **3.4 Planung und Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen**

### **3.4.1 Charakteristik der Methoden von Personalentwicklungsmaßnahmen**

#### **3.4.1.1 Systematisierung der Methoden**

Für die Erreichung der festgelegten Personalentwicklungsziele und -inhalte ist es notwendig, eine geeignete Methode auszuwählen. Die in den letzten Jahren entstandenen Methoden zeichnen sich durch eine große Vielfalt sowie durch Möglichkeiten der Kombination aus. Prinzipiell wird in der Literatur und in der Praxis eine Abgrenzung nach den folgenden drei Kriterien vorgenommen:<sup>250</sup>

- Aktive und passive Personalentwicklungsmaßnahmen
- Personalentwicklungsmaßnahmen der Einzel- und Gruppenentwicklung
- Personalentwicklungsmaßnahmen on-, near- und off-the-job

Bei den aktiven und passiven Personalentwicklungsmaßnahmen handelt es sich um eine sehr stark vereinfachte Klassifizierung. Die Zuordnung richtet sich nach dem Grad der Beteiligung des Teilnehmers an der Erarbeitung des Lehrstoffes. Bei aktiven Methoden, wie z.B. dem Planspiel, wird der Teilnehmer in die Vermittlung des Lehrstoffes einbezogen. Dem Teilnehmer wird dadurch die Möglichkeit geboten, seine Praxiserfahrungen mit einfließen zu lassen, wodurch bei allen Beteiligten eine hohe Lernmotivation entsteht. Dem gegenüber steht die passive Methode, wie z.B. der Lehrvortrag, bei dem der Teilnehmer in die passive Zuhörerrolle gedrängt wird.<sup>251</sup>

Ob eine Einzel- oder Gruppenentwicklung durchgeführt wird, richtet sich nach der Anzahl der Teilnehmer. Die Methoden der Einzelentwicklung verfügen über den Vorteil, dass der Lernstoff sowie das Lernziel individuell auf den einzelnen Teilnehmer angepasst werden. Zu den Methoden gehören beispielsweise Job Rotation und Coaching. Im Gegensatz dazu steht die Gruppenentwicklung, wie beispielsweise der Qualitätszirkel, in denen sich individuelle Mitarbeiterentwicklungsziele zu kollektiven Entwicklungszielen aggregieren lassen.

---

<sup>250</sup> Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Grundlagen der Unternehmensführung, S. 822.; vgl. Hentze, J. (1994): Personalwirtschaftslehre 1, S. 345; vgl. Meier, H. (1991): Personalentwicklung, S. 130.

<sup>251</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 170 f.

Die Aggregationsprüfung der individuellen Ziele ist insbesondere für mittelständische Unternehmen sehr sinnvoll, da diese Methode in der Regel kostengünstiger ist als individuelle Einzelentwicklungen. Zudem hat die Gruppenentwicklung eine Vielzahl von pädagogischen und psychischen Vorteilen. So steigt beispielsweise der Lernantrieb, wenn Gleichgesinnte beteiligt sind und sich die Teilnehmer nicht alleine fühlen.<sup>252</sup>

Eine der praktikabelsten Klassifizierungen ist die Unterscheidung von Personalentwicklungsmethoden nach der Nähe zum Arbeitsplatz.<sup>253</sup> Dabei kann in Hinblick auf die Lernsituation, in der die Personalentwicklung stattfinden soll, grundsätzlich zwischen Personalentwicklung am Arbeitsplatz (Training on-the-job), in der Nähe des Arbeitsplatzes (Training near-the-job) und Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes (Training off-the-job) unterschieden werden.<sup>254</sup>

Bei dem Training on- und near-the-job übernehmen die Unternehmen die Planung der Entwicklungsmaßnahmen. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um einen internen oder externen Referenten handelt. Wichtiger ist vielmehr, dass die Unternehmen einen entscheidenden Einfluss auf die Lerninhalte und weitere für den Erfolg notwendige Elemente nehmen können. Anders ist dies beim Training off-the-job. Die Entwicklungsmaßnahme findet hier losgelöst von der eigentlichen Arbeitsaufgabe statt. Die Planung und Durchführung wird hierbei in der Regel von einer externen Bildungseinrichtung<sup>255</sup> (externen Referenten) übernommen. Dies verkürzt die Vorbereitungsphase der Entwicklungsmaßnahme für die Unternehmen erheblich und verursacht im Vergleich zu den vorherigen Trainings nur variable Kosten. Nachteilig kann sich auswirken, dass der Einfluss der Unternehmen auf die Gestaltung der Entwicklungsmaßnahme sowie auf weitere erfolgsrelevante Elemente nur sehr begrenzt oder gar nicht möglich ist.<sup>256</sup> Mittelständische Unternehmen präferieren häufig für die Wissensvermittlung ihrer Mitarbeiter das Training off-the-job. Der Grund dafür liegt in den geringeren Planungs- und Durchführungsaufwendungen.

---

<sup>252</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 133; vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 171 f.

<sup>253</sup> Vgl. Eichenberger, P. (1992): Betriebliche Personalarbeit, S. 113.

<sup>254</sup> Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Grundlagen der Unternehmensführung, S. 822 ff.

<sup>255</sup> In seltenen Fällen planen und führen mittelständische Unternehmen selbst Training off-the-job Maßnahmen durch. Dieser Sachverhalt wird im Folgenden nicht weiter betrachtet. Weitere Analysen beziehen sich deshalb auf das Training off-the-job durch eine externe Bildungseinrichtung.

<sup>256</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 133 ff.



Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Methoden der Personalentwicklung nach der Nähe zum Arbeitsplatz.

<b>Training on-the-job</b>	<b>Training near-the-job</b>	<b>Training off-the-job</b>
1. Unterweisung am Arbeitsplatz 2. Job Enlargement 3. Job Enrichment 4. Job Rotation	1. Qualitätszirkel 2. Coaching 3. Multiple Management	1. Lehrvortrag 2. Konferenzmethode 3. Fallstudien 4. Rollenspiel 5. Planspiel 6. E-Learning

Tabelle 11: Methoden der Personalentwicklung nach der Nähe des Arbeitsplatzes

Quelle: In Anlehnung an Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Grundlagen der Unternehmensführung, S.822; PEF Privatuniversität für Management (2003): Bildungs- und Personalentwicklungscontrolling im deutschsprachigen Raum – Forschungsbericht, S. 3.

### 3.4.1.2 Training on-the-job

Die Personalentwicklung am Arbeitsplatz ist dadurch gekennzeichnet, dass das Lernfeld des Maßnahmenteilnehmers zugleich sein gewohntes Arbeitsumfeld ist.<sup>257</sup> Dies bietet den Vorteil, dass die Personalentwicklungsinhalte auf die Alltagsrealität der Unternehmen sowie die Bearbeitung realer Aufgaben zugeschnitten sind und somit eine Verzahnung von Theorie und Praxis geboten wird.<sup>258</sup> Des Weiteren hat der Maßnahmenteilnehmer durch diese Form der Personalentwicklung die Möglichkeit eines handlungsorientierten, eigenaktiven Lernens, wobei er das Lerntempo selbst mitbestimmt. Die Fachkraft bzw. der Vorgesetzte sind bei der Maßnahme gefordert, den Maßnahmenteilnehmer fachlich wie auch persönlich zu unterstützen und zu fördern. Das Spektrum des Referenten reicht somit vom Zuhören und Zusehen bis hin zum systematischen Anweisen.<sup>259</sup> In der Praxis besteht bei einer derartigen Vorgehensweise häufig das Dilemma, den Anforderungen aus dem Tages-

<sup>257</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 276.

<sup>258</sup> Vgl. Stiefel, R. T. (2004): Personalentwicklung KMU, S. 27.

<sup>259</sup> Vgl. Scholz, C. (2000): Personalmanagement, S. 514.

geschäft gerecht zu werden und zugleich Freiräume für die Entfaltung von zukünftigen Potentialen zu schaffen.<sup>260</sup>

### *Unterweisung am Arbeitsplatz*

Die Methode der Unterweisung am Arbeitsplatz gilt als eine der wichtigsten arbeitsplatz-bezogenen Maßnahmen. Die Unterweisung am Arbeitsplatz ist eine gesteuerte Vermittlung von Erfahrungen sowie eine von Fachkräften bzw. Vorgesetzten kontrollierbare Vorbereitung auf die Durchführung präzise definierter Aufgaben, die auch zur Verbesserung der Aufgabenerfüllung dienen.<sup>261</sup> Eine geeignete Form, die einen zielgerichteten und pädagogischen Ablauf gewährt, ist die Vier-Stufen-Methode.

1. Stufe: Vorbereitung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung des Unterweisenden</li> <li>• Vorbereitung des Unterweisungsvorganges</li> <li>• Vorbereitung des Maßnahmenteilnehmers</li> </ul>	
2. Stufe: Vorführungen und Erklärungen durch den Unterweisenden	
• Erste Vorführung:	Vorführen und erklären in geraffter Form
• Zweite Vorführung:	Detailliertes vormachen, erklären und begründen
• Dritte Vorführung:	Vormachen und Kernpunkte wiederholen
3. Stufe: Ausführen (nachmachen) durch den Maßnahmenteilnehmer	
• Erste Ausführung:	Nachmachen durch den Maßnahmenteilnehmer
• Zweite Ausführung:	Wiederholung mit detaillierter Erklärung und Begründung durch den Maßnahmenteilnehmer
• Dritte Ausführung:	Nachmachen und Kernpunkte wiederholen lassen
4. Stufe: Abschluss und Übung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmenteilnehmer ständig üben lassen</li> <li>• Erfahrene Mitarbeiter für Rückfragen benennen</li> <li>• Übungsfortschritte beobachten und kontrollieren</li> <li>• Feedback gegenüber dem Maßnahmenteilnehmer</li> </ul>	

Abbildung 13: Unterweisung nach der Vier-Stufen-Methode

Quelle: Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 311.

<sup>260</sup> Vgl. Klimecki, R./Gmür, M. (1998): Personalmanagement, S. 217.

<sup>261</sup> Vgl. Jung, H.(2005): Personalwirtschaft, S. 276.

Die Unterweisung am Arbeitsplatz zielt schwerpunktmäßig auf die psychomotorischen Lernziele ab. Ihre praxisnahen Aufgabenlösungen sowie die individuellen Anpassungsmöglichkeiten der Maßnahme, durch den starken Einbezug der vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse des Maßnahmenteilnehmers, steigert das Können der Teilnehmer. Durch diesen starken Realitätsbezug wird die Entwicklungsmaßnahme in der Regel gut akzeptiert. Zudem ist die Methode relativ kostengünstig.

Ungünstig auf den Erfolg der Maßnahme wirken sich hingegen mangelnde Bereitschaft und unzureichende Fähigkeiten der Fachkraft bzw. des Vorgesetzten aus. Daneben wird in der Praxis aus Zeitgründen häufig nur eine unzureichende Mitarbeiterbeurteilung durchgeführt, was auf Dauer zu Motivationsverlusten führt.<sup>262</sup>

### *Job Enlargement*

Job Enlargement (Aufgabenerweiterung) bezeichnet die Hinzunahme qualitativ gleichwertiger Aufgaben zur bisherigen Tätigkeit und wird vor allem bei einfacheren Tätigkeiten im Fertigungsbereich eingesetzt.<sup>263</sup> Die durch Job Enlargement entstehenden größeren Aufgabengebiete können in der Regel von einer Person ohne größere Schwierigkeiten erlernt und beherrscht werden. Aufgrund der Aufgabenerweiterung resultiert eine Verlängerung des Arbeitszyklus` (Taktzeit bei Fließarbeit je Mitarbeiter) was dazu führt, dass der Sinnzusammenhang eines umfassenderen Arbeitsablaufs für den Mitarbeiter erkennbar ist. Die mit der Aufgabenerweiterung verbundene Steigerung des Selbstwertgefühls trägt vielfach zu einer Verbesserung der Arbeitsleistung bei.<sup>264</sup>

---

<sup>262</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 311.

<sup>263</sup> Vgl. Meier, H. (1991): Personalentwicklung, S. 169.

<sup>264</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 165.

*Job Enrichment*

Job Enrichment (Tätigkeitsbereicherung) vollzieht die Integration mehrerer unterschiedlich anspruchsvoller, aber sachlich zusammengehörender Tätigkeiten zu einem neuen Aufgabenkomplex. Das bedeutet, dass zu den ausführenden Aufgaben dispositive Funktionen<sup>265</sup> hinzukommen.<sup>266</sup> Auf diese Weise wird der Arbeitsinhalt durch qualitativ höherwertige Tätigkeitselemente angereichert, so dass durch größere Gestaltungsspielräume dem Mitarbeiter eine Möglichkeit der Selbstverwirklichung geboten wird.<sup>267</sup>

*Job Rotation*

Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff Job Rotation (Arbeitsplatzwechsel, Arbeitsplatzringtausch) unterschiedlich interpretiert. Auf der einen Seite wird Job Rotation als eine Möglichkeit der Bildung am Arbeitsplatz verstanden, auf der anderen Seite als eine Art der Arbeitsstrukturierung, bei der Mitarbeiter in selbst gewählter oder vorgeschriebener Reihenfolge die Arbeitsplätze (Arbeitsaufgabe) wechseln.<sup>268</sup> In der Praxis von mittelständischen Unternehmen hat sich diese Form der Personalentwicklung bewährt, weil aufgrund der Unternehmensgröße die Anzahl der Arbeitsplätze nicht beliebig erhöht werden kann.<sup>269</sup> Die Voraussetzung für Job Rotation ist allerdings ein strukturell gleichwertiger Arbeitsplatz oder eine qualitativ gleichwertige Aufgabe. Durch die Rotation werden einseitige physische und psychische Belastungen reduziert und eine Unterbrechung der Monotonie erreicht. Zudem gewinnen die Mitarbeiter einen Überblick über die betrieblichen Zusammenhänge, wodurch ihnen die Bedeutung ihrer Leistung bewusst wird. Außerdem wird durch den zwangsläufigen Kontakt mit anderen Mitarbeitern das Sozialverhalten gestärkt und die Flexibilität bei Änderungsprozessen gefördert.<sup>270</sup>

---

<sup>265</sup> Dispositive Funktionen sind planende, organisatorische und kontrollierende Tätigkeiten.

<sup>266</sup> Vgl. Schanz, G. (2000): Personalwirtschaftslehre, S. 569 f.

<sup>267</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 165.

<sup>268</sup> Ebd., S. 165.

<sup>269</sup> Vgl. Stiefel, R. T. (2004): Personalentwicklung KMU, S. 29.

<sup>270</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 165.

### 3.4.1.3 Training near-the-job

Die Methoden des Training near-the-job ermöglichen dem Maßnahmenteilnehmer Entwicklungsschritte, wobei er vorübergehend aus dem üblichen Tagesgeschäft<sup>271</sup> ausgegliedert wird.<sup>272</sup> Im Rahmen dieser Methoden setzt sich der Maßnahmenteilnehmer mit konkreten Problemen der Arbeitstätigkeit und des Arbeitsumfeldes auseinander. Dabei bleibt eine große räumliche, zeitliche und inhaltliche Nähe zum Arbeitsplatz bestehen. Der Vorteil dieser Methoden ist, ähnlich wie beim Training off-the-job, dass umfangreiche Lerninhalte systematisch und didaktisch aufbereitet und vermittelt werden. Zudem wird durch die Nähe zum Arbeitsplatz die Transferleistung erleichtert.<sup>273</sup>

### *Qualitätszirkel*

Dem Qualitätszirkel liegt die Idee zugrunde, das ungenutzte Problemlösungspotential der Mitarbeiter zu aktivieren. Dabei treffen sich Mitarbeiter, zumeist aus den unteren hierarchischen Ebenen, in organisierten Kleingruppen eines Arbeitsbereiches in regelmäßigen Abständen und auf freiwilliger Basis.<sup>274</sup> Unter der Leitung eines meist unmittelbar Vorgesetzten (Moderators) werden die Gruppenmitglieder angeregt, ihre Erfahrungen, ihr Wissen und ihr Engagement einzubringen, um Sachprobleme und Konflikte in der Zusammenarbeit zu erörtern und zu lösen.<sup>275</sup>

Neben den Moderatoren nehmen auch Koordinatoren teil, ein Hauptkoordinator und ein Steuerungsteam. Die Koordinatoren wählen u.a. Moderatoren aus und stellen das Bindeglied zum Management, Linienpersonal und den Stäben der Unternehmen dar. Dem Hauptkoordinator obliegt die Leitung der Koordinatoren und der operativen Verwaltung des Programms. Das Steuerungsteam, bestehend u.a. aus Mitgliedern der Unternehmensführung, trägt die Verantwortung für die Planung, Leitung und Steuerung des Gesamtprogramms.

---

<sup>271</sup> Das bedeutet, dass der Lernprozess nicht während der unmittelbaren Arbeitstätigkeit und nicht am Arbeitsplatz stattfindet. Vgl. Conradi, W. (1983): Personalentwicklung, S. 72.

<sup>272</sup> Vgl. Klimecki, R./Gmür, M. (1998): Personalmanagement, S. 218.

<sup>273</sup> Vgl. Conradi, W. (1983): Personalentwicklung, S. 72.

<sup>274</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 317; vgl. Klimecki, R./Gmür, M. (1998): Personalmanagement, S. 217.

<sup>275</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 195; vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 317.

Das Steuerungsteam signalisiert regelmäßig, inwieweit sich die Geschäftsführung mit den Lösungsvorschlägen identifiziert.<sup>276</sup>

Über diesen produktionsorientierten Ansatz hinaus werden mit dem Qualitätszirkel noch weitere Zielsetzungen verfolgt. Durch den Qualitätszirkel sollen die Qualifikationen jedes einzelnen Mitgliedes und der Gruppe als Ganzes gefördert werden. Dieses geschieht, indem die Mitglieder dazu angehalten werden, eigenständige Lösungen für die Problemstellungen zu erarbeiten und in ihrem unmittelbaren Umfeld auch umzusetzen. Zudem wird mit diesem Konzept auch ein Motivationseffekt angestrebt. Dieser beruht auf der Annahme, dass die Möglichkeit der Mitgestaltung der eigenen Arbeitsumgebung die Arbeitszufriedenheit und die Bereitschaft, Verantwortung für die Arbeitsergebnisse zu übernehmen, erhöht.<sup>277</sup>

Der Qualitätszirkel eignet sich zur Erreichung von affektiven Lernzielen. Bei der Herbeiführung eines Problemlösungsansatzes sind Diskussionen mit Gruppenmitgliedern notwendig, welche letztendlich Änderungen in der Einstellung und in dem zukünftigen Handeln des Teilnehmers zur Folge haben können.

### *Coaching*

In Abhängigkeit vom Beratungsinhalt sind für das Coaching zwei Bedeutungen möglich. Unter dem Coaching im engeren Sinne wird die Summe aller unterschiedlichen Maßnahmen eines Vorgesetzten zur Entwicklung seiner Mitarbeiter verstanden. Beim Coaching im weiteren Sinne steht die psychologische Beratung der Führungskräfte im Vordergrund, die in erster Linie als Hilfe zur Selbsthilfe im konflikträchtigen Spannungsfeld der Unternehmen dient. Mit der zielgerichteten Beratung soll eine Verbesserung der Leistungserfüllung, in der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter und hinsichtlich der Funktionsfähigkeit der Organisation erreicht werden.<sup>278</sup> Da in der Regel die psychologische Beratung den Einsatz eines psychologischen Therapeuten notwendig macht, kann dieses Coaching nicht

---

<sup>276</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 317 f.; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 148.

<sup>277</sup> Vgl. Klimecki, R./Gmür, M. (1998): Personalmanagement, S. 217.

<sup>278</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 156.

mehr als arbeitsplatznah bezeichnet werden.<sup>279</sup> Aufgrund dessen wird nachfolgend nur das Coaching im engeren Sinne betrachtet.

Das direkte Gespräch mit dem Vorgesetzten gilt als elementarer Bestandteil des Coaching. In der Praxis dominiert bislang das Einzelcoaching. Weniger verbreitet ist das System-Coaching. Dabei wird eine ganze Gruppe aus dem Unternehmen durch einen Coaching-Berater oder ein Coaching-Team beraten. Das System-Coaching bietet u.a. die Möglichkeit, zwischenmenschliche Konflikte in der Gruppe zu reduzieren.<sup>280</sup> Aus Kostengründen wird in mittelständischen Unternehmen in der Regel kein System-Coaching in Anspruch genommen. Daher beziehen sich die Betrachtungen in der vorliegenden Arbeit auf das Einzelcoaching.

Wie auch beim Qualitätszirkel werden beim Coaching affektive Lernziele angestrebt. Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Coach ist es möglich, den Teilnehmer hinsichtlich mangelhafter Einstellung/Verhalten zu sensibilisieren und eine eventuelle Verhaltensänderung herbeizuführen.

### *Multiple Management*

Das Multiple Management wurde als mehrgleisige Unternehmensführung in den USA entwickelt und dient speziell der Schulung von Führungsnachwuchskräften.<sup>281</sup> Zu diesem Zweck bilden Mitarbeiter aus der unteren und mittleren Führungsschicht einen Quasi-Vorstand, welcher als Quasi-Stabsstelle<sup>282</sup> angeordnet ist. Diesem Quasi-Vorstand werden in regelmäßigen Abständen reale Entscheidungsprobleme vom eigentlichen Vorstand zur Bearbeitung vorgelegt.<sup>283</sup> Den Nachwuchskräften stehen alle Informationen zur Verfügung. Der amtierende Vorstand entscheidet aber letztendlich über die Annahme oder Ablehnung der Vorschläge.<sup>284</sup>

---

<sup>279</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 149.

<sup>280</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 156.

<sup>281</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 282.

<sup>282</sup> Der Quasi-Vorstand verfügt über keinerlei Entscheidungs- und Ausführungsbefugnisse.

<sup>283</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 282; vgl. Conradi, W. (1983): Personalentwicklung, S. 73.

<sup>284</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 185.

Die Methode eignet sich für die Erreichung psychomotorischer Lernziele. Eine Anwendung erfährt sie dabei, indem das vorhandene theoretische Wissen auf Problemfälle übertragen wird, d.h. wenn es um Qualifikationen im Bereich des Könnens geht. Nicht zu vernachlässigen ist daneben die pädagogische Nebenwirkung des Multiple Managements, welche zu Verhaltensänderungen der Teilnehmer führen kann. Dies geschieht u.a., indem sich der einzelne Teilnehmer mit den weiteren Teammitgliedern in Rahmen seiner Tätigkeit auseinandersetzt und bezüglich deren Einstellungen und Verhaltensweisen Modifikationen in seinen Einstellungen und seinem Verhalten vornimmt.

#### **3.4.1.4 Training off-the-job**

Das Konzept des Training off-the-job eröffnet neue Motivations- und Qualifikationspotentiale, beruhend auf unternehmensexterner Fachkompetenz und auf Distanz zum gewohnten Arbeitsumfeld.<sup>285</sup> Der Schwerpunkt der Methoden des Training off-the-job liegt vornehmlich in der theoretischen Vermittlung von Wissen und in dem Erlernen von Verhaltensweisen. Durch die Entfernung zum Arbeitsplatz werden häufig bestimmte Aufgabengebiete simuliert, um dem Problem des Transfers gerecht zu werden.<sup>286</sup> Motivationsfördernd für die Teilnehmer an Maßnahmen des Training off-the-job wirkt, dass in der Regel ein Zertifikat erstellt wird, welches ihnen auch nach dem Ausscheiden aus dem bisherigen Unternehmen eine Qualifikation für bestimmte Tätigkeiten bestätigt.

#### *Lehrvortrag*

Der Lehrvortrag dient der systematischen Vermittlung von Informationen und stellt die am weitesten verbreitete Lehrmethode dar. Der Vorteil der Methode liegt in dem geringen zeitlichen und methodischen Aufwand, um einer größeren Zuhörerzahl Wissen zu vermitteln.<sup>287</sup> Der Nachteil der Methode resultiert aus der Art und Weise der Vermittlung der

---

<sup>285</sup> Vgl. Klimecki, R./Gmür, M. (1998): Personalmanagement, S. 218.

<sup>286</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 284.

<sup>287</sup> Vgl. Schwuchow, K. (1992): Weiterbildungsmanagement, S. 102.



Lerninhalte<sup>288</sup>. Dem Teilnehmer wird keine Möglichkeit eingeräumt, an der Erarbeitung des Bildungstoffes aktiv mitzuwirken.<sup>289</sup> Seine Aktivität beschränkt sich lediglich auf die Aufnahme und Verarbeitung der Lehrinhalte. Die zentrale Voraussetzung dafür ist, dass alle Teilnehmer über ein entsprechendes Bildungsniveau verfügen. Zudem führt die Passivität zur Interesselosigkeit und zur Ermüdung der Teilnehmer, wodurch eine hohe Gefahr des Transferverlustes entsteht.<sup>290</sup>

Der Lehrvortrag beschränkt sich auf die reine Wissensvermittlung und dient somit der Erreichung kognitiver Lernziele. Diese Methode eignet sich besonders bei der Einführung von neuen Wissensgebieten.<sup>291</sup>

### *Konferenzmethode*

Im Gegensatz zum Lehrvortrag erfolgt das Lernen bei der Konferenzmethode durch die aktive Beteiligung an einer Diskussion zwischen dem Konferenzleiter (Referenten) und den Teilnehmern. Der Konferenzleiter lenkt die Diskussion. Dabei wird zwischen der freien und der straffen Diskussion<sup>292</sup> unterschieden.<sup>293</sup> Durch den ständigen Wechsel zwischen Fragen und Antworten in der Diskussion werden die Teilnehmer von Anfang an in die Erarbeitung der Lerninhalte einbezogen. Dadurch wird einerseits die notwendige Systematik im Ablauf der Diskussion sichergestellt und andererseits bleibt den Teilnehmern genügend Raum für die aktive Betätigung.<sup>294</sup>

---

<sup>288</sup> Der Lehrvortrag gilt als Prototyp der passiven Training off-the-job Methoden. Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 154.

<sup>289</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 188.

<sup>290</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 286.

<sup>291</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 156.

<sup>292</sup> Bei der freien Diskussion hat der Konferenzleiter den Diskussionsablauf zu sichern, bei der straffen Diskussion wird vom Konferenzleiter ein bestimmtes Lernziel angesteuert. Die drei wichtigsten Konferenzmethoden sind die Lehrkonferenz, die Problemlösungskonferenz und die Ideenkonferenz. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgt keine Untersuchung des Personalentwicklungscontrolling auf Basis dieser Differenzierung. Weiterführende Informationen siehe Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 189 f. und Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 286 f.

<sup>293</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 286.

<sup>294</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 188.

Durch die aktive Beteiligung der Teilnehmer in der Lernkonferenz treten bei ihnen im Vergleich zum Lehrvortrag weniger Ermüdungserscheinungen und kaum Interesselosigkeit auf und die Transferleistung wird erhöht. Daneben fördert die Methode die Gedankenführung, die Ausdruckskraft sowie die Sprachbeherrschung und zwingt die Teilnehmer zu produktiven Denkleistungen.<sup>295</sup> Den Vorteilen stehen der hohe Zeit- und Kostenaufwand gegenüber. Des Weiteren haben u.a. die Teilnehmerzusammensetzung, die Vorbildung sowie die Interessenlage der Teilnehmer erheblichen Einfluss auf den Maßnahmenerfolg.<sup>296</sup>

Wie auch beim Lehrvortrag beschränkt sich die Konferenzmethode auf die reine Wissensvermittlung und zielt daher auf die Erreichung der kognitiven Lernziele. Aufgrund der Tatsache, dass die Konferenzmethode ein Basiswissen voraussetzt, dient ihr Einsatz der Festigung und Vertiefung von Wissen. Sie kommt nicht in Betracht, wenn ein völlig neues Wissensgebiet zu erschließen ist.<sup>297</sup>

### *Fallstudie*

Mittels der Fallstudie<sup>298</sup> werden konkrete Entscheidungs- und Problemsituationen aus dem betrieblichen Alltag simuliert, was eine Anwendung von theoretischem Wissen auf praxisnahe Probleme ermöglicht.<sup>299</sup> Zu dem Zweck erhalten die Teilnehmer einer Gruppe zur Bearbeitung des Falles einen begrenzten Informationsstand, auf Grundlage dessen sie innerhalb einer vorgegebenen Zeit einen Lösungsvorschlag erarbeiten. Jedes Gruppenmitglied wird dabei angehalten, sich aktiv an der Problemlösung zu beteiligen, um das gesamte Gruppenwissen zu nutzen.<sup>300</sup> Nach Ablauf der Vorbereitungszeit werden durch einen

---

<sup>295</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 157.

<sup>296</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 189.

<sup>297</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 324.

<sup>298</sup> Grundsätzlich wird zwischen drei Varianten der Fallstudie unterschieden: der klassischen Fallmethode, der Vorfallmethode und der Projektmethode. In Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgt keine Untersuchung des Personalentwicklungscontrolling auf Basis dieser Differenzierung. Weitere Informationen zu den Varianten der Fallstudie siehe Sauter, E. (1991): Management Weiterbildung für obere Führungskräfte, S. 169 ff. und Schwuchow, K. (1992): Weiterbildungsmanagement, S. 102.

<sup>299</sup> Vgl. Schwuchow, K. (1992): Weiterbildungsmanagement, S. 102; vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 325.

<sup>300</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 325; vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 287.

Vortrag die gewonnenen theoretischen Kenntnisse mit praktischen Erfahrungen verknüpft und der gesamten Gruppe vorgestellt.<sup>301</sup>

Die Fallstudie zeichnet sich durch eine hohe Anwendungsbezogenheit des Lernens aus. Diese Anwendungsbezogenheit führt dazu, dass die Teilnehmer zunehmend analytische Fähigkeiten entwickeln, die das Vorbereiten und das Treffen von Entscheidungen in der täglichen Praxis erleichtern. Durch die notwendigen Diskussionen zur Entwicklung von Lösungsvorschlägen und durch das erfolgreiche Treffen von Entscheidungen nimmt das Selbstvertrauen der Teilnehmer zu. Zudem fördern der Zwang zur aktiven Mitarbeit und der ständige Erfahrungsaustausch das kooperative Handeln in der betrieblichen Praxis. Diesen Vorteilen stehen einige Nachteile gegenüber. So sind die Fallstudien im erheblichen Ausmaß vom Auftreten des Referenten abhängig. Ist der Dozent zu autoritär oder lenkt er den Prozess zu wenig, steht das Erreichen der angestrebten Lernziele in Frage. Zudem vernachlässigt die Fallstudie den Sachverhalt, dass in der Praxis die Fälle nicht isoliert zu betrachten sind, sondern dass aus jeder Falllösung weitere Fälle folgen. Des Weiteren werden in der Fallstudie die einzelnen Lernziele mit den dazu gehörenden Lerninhalten nur unsystematisch und oberflächlich behandelt. Als weitere Nachteile sind die hohen Kosten die für Modellkonstruktion sowie die für die Durchführung benötigte Zeitdauer (zwei bis drei Tage) zu nennen.<sup>302</sup>

Die Fallstudie eignet sich für die Personalentwicklung aller Mitarbeitergruppen und wird primär zur Erreichung der psychomotorischen Lernziele eingesetzt.<sup>303</sup> Anwendung findet sie daher bei der Einübung und Übertragung des theoretischen Wissens auf Problemfälle, d.h. wenn es um Qualifikationen im Bereich des Könnens geht. Ein nicht zu vernachlässigender Aspekt besteht in den pädagogischen Nebenwirkungen der Fallstudie, die zu zusätzlichem Wissen und zu Verhaltensänderungen der Teilnehmer führen können. Das Wissen der Teilnehmer kann während der Fallbearbeitung durch das spezifische Wissen der Gruppenmitglieder oder durch die Informationen der Trainer angereichert werden.<sup>304</sup>

---

<sup>301</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 287.

<sup>302</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 158 f.; vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 287.

<sup>303</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 192; vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 159.

<sup>304</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 159 f.

Durch Diskussionen, welche für den Problemlösungsprozess notwendig sind, kann sich die Einstellung des Teilnehmers wie auch sein nach außen gerichtetes Handeln verändern.<sup>305</sup>

### *Rollenspiel*

Das Rollenspiel verfolgt das Ziel, durch eine Simulation realer Situationen die Interaktionsprozesse zwischen den Beteiligten offen zu legen.<sup>306</sup> Dabei erhalten ausgewählte Teilnehmer aufgrund einer vorher geschilderten Situation Rollen zugeteilt, die sie nach kurzer Vorbereitungszeit spielen. Indem auch „unbeliebte“ Rollen vergeben werden, wird der Teilnehmer gezwungen, sich auch in unangenehme Erfahrungsbereiche hineinzusetzen. Das in dem Rollenspiel zutage tretende Verhalten wird von den übrigen Teilnehmern beobachtet und in einer nachgelagerten Phase analysiert und diskutiert. Für die genaue Nachvollziehbarkeit der Spielsituation empfiehlt es sich, das Rollenspiel durch Videoaufzeichnungen zu protokollieren.<sup>307</sup>

Durch das Rollenspiel wird das Erreichen psychomotorischer und affektiver Lernziele angestrebt. Die Teilnehmer steigern ihr Können, indem sie ein Sachproblem, das unmittelbar mit den Arbeitsaufgaben aus ihrer betrieblichen Praxis zusammenhängt, lösen. Zudem wird das Verständnis der Teilnehmer für abweichende Standpunkte sowie die emotionale Einstellung gefördert, indem fehlerhafte Verhaltensweisen der Gegenspieler am eigenen Leib erfahren werden.<sup>308</sup>

Diese Methode ist aufgrund der Notwendigkeit einer genauen Rollenbeschreibung sowie einer gründlichen Vorbereitung der Spielsituation in der Vorbereitungs- und Durchführungsphase sehr zeit- und kostenaufwendig. Zudem stellt sie hohe Anforderungen an den Referenten und erlaubt nur eine geringe Teilnehmerzahl.<sup>309</sup>

---

<sup>305</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 192.

<sup>306</sup> Vgl. Schwuchow, K. (1992): Weiterbildungsmanagement, S. 105 f.

<sup>307</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 192 f.

<sup>308</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 163.

<sup>309</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 193.

*Planspiel*

Das Planspiel ist eine Variante der Fallmethode und bedient sich wie das Rollenspiel der Simulation.<sup>310</sup> In der Regel werden praxisnahe, computergestützte Modelle verwendet, mit denen Entscheidungsprozesse in der Übung simuliert werden.<sup>311</sup> Im Vergleich zur Fallstudie werden beim Planspiel zusätzlich interaktive Problemlösungsaspekte mitberücksichtigt, wodurch eine erhöhte Dynamik und Komplexität im Problemlösungsprozess entsteht. Das Planspiel verläuft über mehrere Perioden und enthält den Entscheidungsrahmen sowie Bereiche, in denen die Teilnehmer Entscheidungen bezüglich Absatz- und Finanzierungsbereichen etc. treffen. Daneben enthält es Annahmen über Entscheidungswirkungen als Modellreaktion auf Spielreaktionen.<sup>312</sup> Als Arbeitsgrundlage erhalten die Teilnehmer zu Beginn der Übung Spielregeln sowie interne und externe Daten, mit denen sie das System beeinflussen können.

Primär dient das Planspiel der Erreichung psychomotorischer Lernziele. Es können aber auch pädagogische Nebenwirkungen auftreten, die zur Veränderung des Verhaltens und Erweiterung des Wissens führen.<sup>313</sup> Dieser Aspekt wurde bereits im Rahmen der Fallstudie betrachtet.

Der größte Vorteil des Planspieles liegt in der Komplexität seiner Simulationen. Dadurch wird der Teilnehmer zu einer systematischen Planung gezwungen und erfährt eine Sensibilisierung für die Wirkungszusammenhänge in den Unternehmen. Nachteilig wirkt sich aus, dass durch den relativ hohen Abstraktionsgrad Einzelfragen nicht intensiv genug behandelt werden können.<sup>314</sup> Zudem ist der für die Vorbereitung und die Durchführung benötigte Zeit- und Kostenaufwand als sehr hoch einzustufen.

---

<sup>310</sup> Vgl. Olfert, K. (2003): Personalwirtschaft, S. 483.

<sup>311</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 289.

<sup>312</sup> Vgl. Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 326.

<sup>313</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 162.

<sup>314</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 140.

*E-Learning*

Unter dem Begriff des E-Learning ist die Kombination aus selbst gesteuertem Lernen vor dem Computer mit Übertragungsmöglichkeiten des Internets/der Telekommunikation zu verstehen. Diese Medien können den rasch wechselnden Anforderungen gerecht werden und stets aktuelle multimediale Lern- und Wissensinhalte bereitstellen. In der Praxis dominieren zur Zeit zwei Varianten: Live-Trainings (synchrone Trainings) und zeitlich versetzte Trainings (asynchrone Trainings)<sup>315</sup>.<sup>316</sup>

Das E-Learning bietet sich insbesondere für mittelständische Unternehmen an. Hierdurch können Mitarbeiter auf relativ kostengünstige Art geschult werden. So entfallen für die Unternehmen beispielsweise Reise- und Tagungskosten, der Zugriff auf das Wissen ist für den Lernenden ortsungebunden und beim asynchronen Training sogar zeitungebunden. Des Weiteren kann der Lernende seine Lerngeschwindigkeit selbst steuern und wird in der Regel individuell betreut.

Das E-Learning beschränkt sich auf die reine Wissensvermittlung und zielt daher auf die Erreichung der kognitiven Lernziele ab. Aufgrund der Tatsache, dass beim E-Learning die Kurse sehr flexibel ausgewählt werden können, bietet es zum einen die Möglichkeit der Einführung von völlig neuen Wissensgebieten und zum anderen die Möglichkeit der Festigung sowie der Vertiefung des bereits vorhandenen Wissens.

---

<sup>315</sup> Bei den synchronen Trainings arbeitet der Lernende zeitgleich mit einem Trainer. Hingegen sind bei asynchronen Trainings die Module so aufgebaut, dass der Lernende selbstständig Module durcharbeitet und später z.B. über E-Mail durch einen Trainer betreut wird.

<sup>316</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 295 f.

### 3.4.2 Charakteristik der Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Durch die Kenntnis über den exakten Personalentwicklungsbedarf, die Entwicklungsadressaten und die Zielformulierung können die Personalentwicklungsmaßnahmen individuell geplant und anschließend durchgeführt werden.<sup>317</sup> Im Rahmen der Planung und Durchführung sind die didaktischen, methodischen und personellen Größen zu definieren und der Kostenaspekt zu beleuchten.

Das didaktische Element umfasst das Lernziel sowie den Lerninhalt der Personalentwicklungsmaßnahme. Die methodische Größe beschreibt die Methodenauswahl, die Programm- und Zeitplanung sowie die einzusetzenden Medien. Die personelle Größe betrachtet den Einfluss der Trainer, der Teilnehmer, der Vorgesetzten und der Arbeitsgruppe auf das Lern- und Funktionsfeld. Der Kostenaspekt<sup>318</sup> betrachtet die bei der Kostenplanung zu berücksichtigenden Kostenarten. Die Abbildung 14: Pädagogische und ökonomische Erfolgsdeterminanten gibt einen Überblick über die pädagogischen und ökonomischen Erfolgsdeterminanten.

Die oben genannten Erfolgsdeterminanten gilt es in der Phase der Erfolgskontrolle durch geeignete Controllinginstrumentarien zu steuern und zu kontrollieren. Die Phase der Planung und Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen bildet jedoch eine wesentliche Grundlage für die Instrumentarien, da in dieser Phase u.a. Maßstäbe und Kenngrößen definiert werden.<sup>319</sup>

---

<sup>317</sup> Ebd., S. 251.

<sup>318</sup> Im Kapitel 3.5.2.3.1 Kostenanalytischer Ansatz wird im Rahmen der Erfolgsrechnung auf die Verrechnung der angefallenen Kosten durch die Kostenrechnung (auch Personalentwicklungskostenrechnung genannt) eingegangen.

<sup>319</sup> Siehe Kapitel 3.5 Erfolgskontrolle.

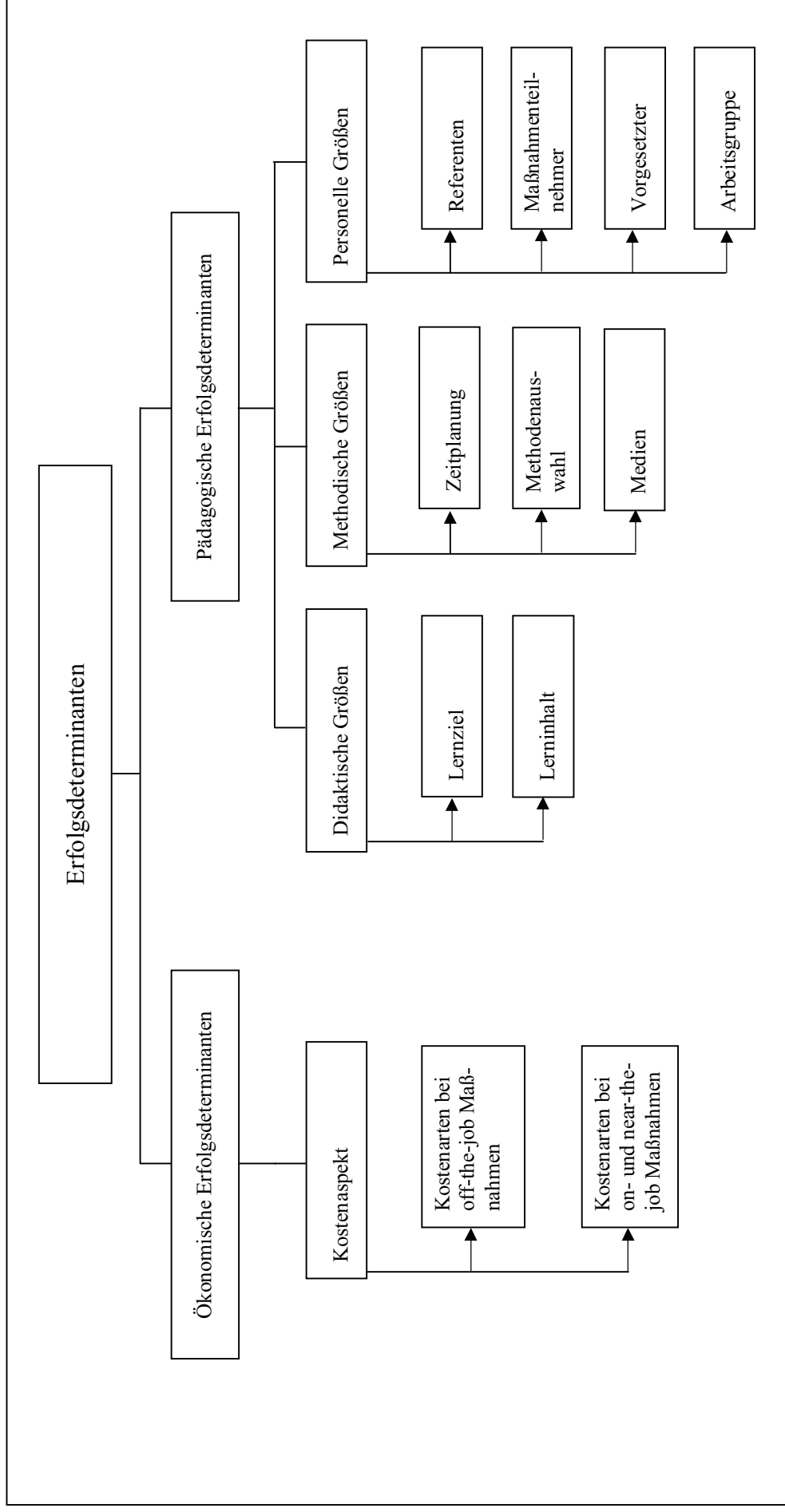


Abbildung 14: Pädagogische und ökonomische Erfolgsdeterminanten

Quelle: In Anlehnung an Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 122.



### 3.4.3 Didaktische Größen

#### 3.4.3.1 Lernziel

Für die weiteren Planungsaktivitäten ist es notwendig, die bereits konkret formulierten Entwicklungsziele<sup>320</sup> in präzise Lernziele umzuwandeln. Jedes Lernziel beschreibt dabei nachvollziehbar einen individuell angestrebten Lernzustand, den der Entwicklungsträger nach Abschluss seiner Maßnahme erreichen soll.<sup>321</sup> Die Lernziele enthalten alle notwendigen Informationen, um eine Kontrolle des erzielten Lernerfolges zu ermöglichen. Weiterhin stellen diese präzisen Lernziele für den Referenten eine Richtschnur dar, an der er sein Maßnahmenkonzept in Bezug auf die Auswahl von Methoden und Medien u.ä. orientieren kann.<sup>322</sup> Zudem sind die Lernziele so zu gestalten, dass sie zwar herausfordernd sind, jedoch den Entwicklungsträger nicht überfordern.<sup>323</sup>

Die Präzisierung der Ziele ist die zentrale Voraussetzung für ein effizientes Controlling<sup>324</sup>. In diesem Zusammenhang ist zunächst zu klären, welche Arten von Lernzielen zu unterscheiden sind. In der Praxis und in der Literatur wird zwischen den kognitiven, den psychomotorischen und den affektiven Lernzielen unterschieden. Diese Beschreibung entspricht im Wesentlichen den Komponenten des Lernens<sup>325</sup>.

Die kognitiven Ziele umfassen den Bereich der psychischen Funktionen und richten sich auf die Kategorien des Wissens und Denkens. Die psychomotorischen Lernziele umfassen die Lernvorgänge, die zum Erwerb von Bewegungen notwendig sind und betreffen die Kategorie des körperlich durch Muskelkraft hervorgerufenen Handelns. Die affektiven Lernziele sind von ihrem Wesen her schwerer nachzuweisen. Diese Entwicklungsvorgänge umfassen den Bereich der psychischen Kräfte und beinhalten die Kategorien des Empfindens, der Motivation und des Willens.<sup>326</sup>

---

<sup>320</sup> Siehe Kapitel 3.3.3 Karriereplanung als Bestandteil des Personalentwicklungsplans.

<sup>321</sup> Vgl. Becker, M./Schwarz V. (2002): Personalentwicklung in Theorie und Praxis, S. 31 f.

<sup>322</sup> Vgl. Eichenberger, P. (1992): Betriebliche Personalarbeit: Return on Investment und Erfolgscontrolling, S. 113; vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 199.

<sup>323</sup> Vgl. Becker, M./Schwarz V. (2002): Personalentwicklung in Theorie und Praxis, S. 32.

<sup>324</sup> Siehe Kapitel 3.3.1 Charakteristik der Zielformulierung.

<sup>325</sup> Siehe Kapitel 2.1.3 Inhalt der Personalentwicklung.

<sup>326</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 200.

Weiterhin lassen sich die Lernziele nach ihrem Abstraktionsgrad in Richt-, Grob- und Fernlernziele untergliedern.

Richtlernziele beinhalten nur ganz allgemeine Entwicklungsziele. Demgemäß stellen sie nur eine grobe Orientierung dar und lassen daher noch mehrere Auslegungsalternativen zu, was präzise erreicht werden soll und auf welche Art und Weise dieses geschieht. Die folgenden Beispiele, wie die Entwicklung der Persönlichkeit oder die Vermittlung von Fachwissen, verdeutlichen die Problematik der Richtlernziele.<sup>327</sup>

Durch die Einbeziehung des ermittelten Entwicklungsbedarfes sind die Richtlernziele in Groblernziele umzuwandeln. Somit entsteht eine erste Strukturierung, in der nun diejenigen Inhalte zu definieren sind, die im Rahmen der Personalentwicklung vermittelt werden sollen. Groblernziele lassen sich daher mit den Anforderungen in Stellenbeschreibungen vergleichen, wie beispielsweise Kenntnisse in der Lohn- und Gehaltsabrechnung.<sup>328</sup>

Den höchsten Genauigkeitsgrad weisen Fernlernziele auf. Sie legen eindeutig fest, worauf die einzelnen Maßnahmen ausgerichtet sind und unter welchen Bedingungen dieses zu erfolgen hat.<sup>329</sup> Ein Fernziel ist z.B., dass nach Beendigung der Maßnahme der Mitarbeiter in der Lage ist, eine Bestellung von Baumaterial selbstständig durchzuführen.

Die Lernziele sind möglichst konsequent und genau zu fixieren. In der Praxis sind aber gerade dort große Defizite vorhanden. Häufig werden die Lernziele in einer allgemeinen Absichtserklärung niedergelegt. Für die Messung des Erfolgs sind die Lernziele so präzise zu definieren, dass sie folgende Kriterien erfüllen:<sup>330</sup>

- Eindeutige Angaben über das gewünschte Endverhalten
- Festlegung der Bedingungen, unter denen das Verhalten gezeigt werden soll
- Bestimmung der Beurteilungsmaßstäbe für das als ausreichend angesehene Endverhalten

---

<sup>327</sup> Vgl. Meier, H. (1991): Personalentwicklung, S. 138.

<sup>328</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 124.

<sup>329</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 201.

<sup>330</sup> Ebd., S. 201.

Das Endverhalten gibt an, was der Entwicklungsträger am Ende der Personalentwicklungsmaßnahme tun soll, um festzustellen, ob er das Entwicklungsziel erreicht hat. Durch eine genaue Definition dieses Endverhaltens können spätere Missverständnisse ausgeschlossen werden. Eine exakte Definition wird durch eindeutige, aktive Verben erreicht, die wenig Auslegungsspielraum zulassen.<sup>331</sup>

Des Weiteren spielen auch die Bedingungen, unter denen die Leistung erbracht wurde, eine wesentliche Rolle.<sup>332</sup> So entsteht bereits ein Unterschied in der Bewertung der Bedingungen, wenn eine Prüfung mit identischer Aufgabenstellung mit oder ohne Hilfsmittel gelöst werden soll; zudem haben zeitliche Einschränkungen einen wesentlichen Einfluss.

Der anzulegende Maßstab ist ein weiteres lernbestimmendes Kriterium und wird für die Beurteilung des Endverhaltens gebraucht. Er wird durch die Angabe einer maximal zulässigen Fehlerzahl oder durch die Festlegung einer höchstens zulässigen Toleranzgrenze definiert. Falls die Festlegung des Maßstabs Probleme bereitet, ist zumindest eine Untergrenze für ein als ausreichend angesehenes Verhalten zu fixieren.<sup>333</sup>

Für die Unternehmen ist nach dem Untergliedern der Lernziele in Richt-, Grob- und Fernlernziele sowie in kognitive, psychomotorische und affektive Lernziele eine effiziente Planung, Steuerung und Kontrolle möglich, da die Einhaltung der Lernziele ein wesentlicher Bestandteil der Sollvorgabe im Personalentwicklungscontrolling ist. In der Praxis ist in mittelständischen Unternehmen eine derartig detaillierte Herangehensweise nur selten vorzufinden. In der Regel erfolgt keine Differenzierung der Lernzielarten. Lediglich der Abstraktionsgrad der Ziele wird häufig bis auf die Ebene der Groblernziele heruntergebrochen. Ebenso wenig erfolgt im Vorfeld eine Definition, wann eine Maßnahme zum Erfolg führt.

---

<sup>331</sup> Ebd., S. 202; Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 124.

<sup>332</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 124.

<sup>333</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 203; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 125.

### 3.4.3.2 Lerninhalt

Die in Kapitel 3.4.3.1 formulierten Lernziele geben zunächst noch keinerlei Auskunft darüber, mit welchem Lerninhalt der Lernerfolg zu erreichen ist. Der Lerninhalt umfasst alle Fertigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen, die zur Erreichung des Lernzieles notwendig sind. Der Umfang und die genaue Bestimmung der einzelnen Lerninhalte orientieren sich daran, ob es sich um Grundkenntnisse, die für die Ausführung einer Tätigkeit notwendig sind (Musswissen), oder um Zusatzwissen handelt. Diese Differenzierung ist notwendig, um die Gewichtung für den einzelnen Mitarbeiter richtig zu setzen. Die Voraussetzungen dafür bilden die genaue Kenntnis über den Personalentwicklungsbedarf und die individuellen Voraussetzungen der Teilnehmer. Bei der Planung der Zielinhalte ist darauf zu achten, dass die Lernsituation von den Teilnehmern unterschiedlich wahrgenommen wird. So nehmen Mitarbeiter, die bereits über Lebens- und Berufserfahrung verfügen, die Lernsituation anders wahr als Berufsneueinsteiger. Die Berufserfahrenen können das Erlernte leichter in Bezug zu ihrer gewohnten Arbeitssituation setzen und dadurch die Transferleistung erhöhen.<sup>334</sup>

Bei der Festlegung der Lerninhalte ist vom Unternehmen entsprechend seiner Branche ein Rahmen für die Maßnahmenplanung zu erstellen. In diesem schriftlich fixierten Rahmen ist festgelegt, mit welchen Fakten, Begriffen, Methoden, Regeln, Aufgaben und Übungen sich der Entwicklungsträger auseinanderzusetzen hat. Somit kann der Entwicklungsträger die erwünschten kognitiven, psychomotorischen und affektiven Lernziele erreichen. Eine präzise Formulierung der Lernziele erleichtert dabei die Auswahl der jeweiligen Lerninhalte. Die Erreichung eines Lernzieles kann in der Regel durch unterschiedliche Lerninhalte erreicht werden.<sup>335</sup>

Wichtig bei der Auswahl des geeigneten Lerninhaltes ist, dass der Lernerfolg eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Erreichung des Anwendererfolges ist.<sup>336</sup> Für die erfolgreiche sowie praxisnahe Gestaltung des Unterrichtes sind sowohl die Vorkenntnisse der Lernenden als auch die spezifischen betrieblichen Gegebenheiten und Erfordernisse zu berücksichtigen.<sup>337</sup> In der Praxis empfiehlt es sich daher, die Lernenden an

---

<sup>334</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 205 f.

<sup>335</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 130.

<sup>336</sup> Ebd., S. 130.

<sup>337</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 268.

der Auswahl des geeigneten Lerninhaltes zu beteiligen. Diese Einbeziehung kann sich dann positiv auf die Lernmotivation auswirken.

Im Sinne einer erfolgsorientierten Bestimmung der Lerninhalte führt die Auswahl von realitätsnahen Lerninhalten, die eine große Übereinstimmung mit der Arbeitsaufgabe aufweisen, zur hohen Akzeptanz bei den Maßnahmenteilnehmern. Des Weiteren sind die Lerninhalte zielgerichtet zu behandeln und sollten vom Maßnahmenteilnehmer mit bereits Erlerntem in Verbindung gebracht werden können. So wird die Lernmotivation gefördert und die zu bewerkstellende Transferleistung erleichtert.<sup>338</sup>

Eine solche Auswahl der Lerninhalte ist jedoch nicht immer möglich bzw. wird nicht immer angestrebt. Zudem ist es nicht immer möglich, das Arbeitsumfeld realitätsgetreu nachzubilden, was insbesondere die affektiven Lernziele betrifft. Durch das Abweichen vom Gewohnten wird dem Maßnahmenteilnehmer zwar eine höhere Transferleistung abverlangt, dafür ist das Erlernte nicht starr auf eine bestimmte Situation fixiert.

### **3.4.4 Methodische Größen**

#### **3.4.4.1 Zeitplanung**

Die Planung der Zielinhalte steht im engen Zusammenhang mit der Zeitplanung, d.h. zu den Fragen: zu welchem Zeitpunkt findet die Entwicklungsveranstaltung statt, wie hoch ist das benötigte Zeitvolumen und wie ist die zeitliche Untergliederung.<sup>339</sup> Die Dauer der einzelnen Lernabschnitte ergibt sich aus der Intensität, mit der die verschiedenen Lerninhalte absolviert werden, sowie aus den unterschiedlichen Methoden<sup>340</sup>. Die Lernabschnitte sind so zu bemessen, dass eine Zerlegung des Gesamtthemas in sinnvolle Unterthemen und eine ausreichende Behandlung möglich ist.<sup>341</sup> In der Regel besteht ein Zielkonflikt zwischen der zur Vermittlung und Festigung der Entwicklungsinhalte notwendigen Zeit und der Dauer

---

<sup>338</sup> Ebd., S. 268.

<sup>339</sup> Vgl. Grunwald, A. (1987): Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, S. 84.

<sup>340</sup> Siehe Kapitel 3.4.1 Charakteristik der Methoden von Personalentwicklungsmaßnahmen.

<sup>341</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 206.

der Abkömmlichkeit im Unternehmen.<sup>342</sup> Sofern die Zeit zur Erreichung bestimmter Lernziele den Engpassfaktor darstellt, ist im Rahmen der Methodenauswahl zu klären, ob die angestrebte Methode<sup>343</sup> trotzdem angewendet werden kann. Der Zeitfaktor ist daher regelmäßig hinsichtlich der Vorbereitungs- und der Durchführungsdauer zu analysieren. Führt das Ergebnis dazu, dass der benötigte Zeitaufwand über einen fest definierten, nicht verschiebbaren Zeitpunkt hinausreicht und der maximal zu vertretende Zeitaufwand zur Lernzielerreichung überschritten wird, dann gilt eine Methode als ineffektiv.<sup>344</sup>

Das Zeitintervall, das den einzelnen Unternehmen für die Personalentwicklung zur Verfügung steht, variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Es lassen sich aber in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße Tendenzen ableiten. Die in der Tabelle 12: Zeitliche Struktur der Personalentwicklung angeführten Werte sind geschätzte Anteile am Stundenvolumen nach Beschäftigtengrößenklassen in Prozent für das gesamte zeitliche Personalentwicklungsvolumen.

	<b>1 bis 49 Mitarbeiter</b>	<b>50 bis 249 Mitarbeiter</b>	<b>Ab 250 Mitarbeiter</b>
Lernen in der Arbeitssituation	53,4 %	47,9 %	36,5 %
Externe Lernveranstaltungen	14,6 %	18,4 %	21,8 %
Informationsveranstaltungen	11,1 %	9,8 %	8,7 %
Selbstgesteuertes Lernen mit Medien	10,8 %	6,7 %	5,9 %
Interne Lernveranstaltungen	9,6 %	16,2 %	25,6 %

Tabelle 12: Zeitliche Struktur der Personalentwicklung

Quelle: Werner D. (2006): Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005, S. 8.

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Berichtssystem Weiterbildung“ (BSW) zeigen, dass der Durchschnittswert der für die berufliche Personalentwicklung aufgewendeten Zeit

<sup>342</sup> Vgl. Schwuchow, K. (1992): Weiterbildungsmanagement, S. 119.

<sup>343</sup> Sehr zeitsparend in seiner Ausführung ist der Lehrvortrag. Dagegen erfordern Planspiele und Fallmethoden einen hohen Zeitaufwand.

<sup>344</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 151 f.

in den letzten Jahren erheblich gesunken ist. Dies resultiert gemäß der Studie<sup>345</sup> aus der Kombination einer verstärkten Sparpolitik der öffentlichen Haushalte und dem gestiegenen Kostendruck in den Unternehmen. Diese Faktoren haben zu schlechteren Rahmenbedingungen für die formal organisierte berufliche Personalentwicklung geführt.<sup>346</sup>

#### 3.4.4.2 Methodenauswahl

Die in den vorherigen Kapiteln charakterisierten Methoden<sup>347</sup> sind Instrumente in der Hand des Referenten. Nur unter ihrer Hilfe werden die angestrebten Änderungen in Wissen, Können und Verhalten bei den Maßnahmenteilnehmern erzielt. Zu beachten ist dabei, dass durch die Auswahl der Methode die grundlegende Basis für die Gestaltung des gesamten Lernvorganges geschaffen wird.<sup>348</sup>

Die Voraussetzung für die Auswahl der am besten geeigneten Methode bestehen in ausreichenden Kenntnissen über die typischen Vor- und Nachteile der verschiedenen Methoden seitens des Referenten<sup>349</sup>. Die Methodenauswahl wird dabei noch von einer Reihe unterschiedlicher Kriterien beeinflusst. Dazu gehören die Lernziele, die zu vermittelnden Lerninhalte, der Teilnehmerkreis, die Referenten sowie die finanziellen und zeitlichen Restriktionen.<sup>350</sup>

Anhand der im Vorfeld definierten Methoden wird nachfolgend die Effektivität der einzelnen Entwicklungsmaßnahmen in Bezug auf die verschiedenen Lernzielbereiche dargestellt.

---

<sup>345</sup> Die Ergebnisse beziehen sich auf das Jahr 2005.

<sup>346</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006): Berichtssystem Weiterbildung IX, S. IV.

<sup>347</sup> Siehe Kapitel 3.4.1.2 Training on-the-job, 3.4.1.3 Training near-the-job und 3.4.1.4 Training off-the-job.

<sup>348</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 207.

<sup>349</sup> In der Regel ist der Referent für die Methodenauswahl verantwortlich.

<sup>350</sup> Vgl. Schwuchow, K. (1992), Weiterbildungsmanagement, S. 115 f.; vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 207.

	<b>Kognitive Lernziele (Wissen)</b>	<b>Psychomotorische Lernziele (Können)</b>	<b>Affektive Lernziele (Einstellung/Verhalten)</b>	<b>Kosten-/Zeitaufwand</b>	<b>Akzeptanz (bei den Maßnahmenteilnehmern)</b>
Unterweisung am Arbeitsplatz	O	X	O	X	X
Job Enlargement	O	X	O	X	X
Job Enrichment	O	X	O	X	X
Job Rotation	O	X	O	X	X
Qualitätszirkel	O	O	X	X	X
Coaching	O	O	X	X	X
Multiple Management	O	X	X	X	X
Lehrvortrag	X	O	O	O	O
Konferenzmethode	X	O	O	O	X
Fallstudie	O	X	X	O	X
Rollenspiel	O	X	X	O	O
Planspiel	O	X	O	O	X
E-Learning	X	O	O	X	O
O eher ungeeignet X sehr geeignet					

Tabelle 13: Entwicklungsmaßnahmen – Lernzielbereiche, Kosten- und Zeitaufwand, Akzeptanz

Quelle: In Anlehnung an Berthel, J. (1997): Personal-Management, S. 331; Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 167.

In Abhängigkeit von den Lernzielbereichen lassen sich folgende Aussagen zur Effektivität der einzelnen Personalentwicklungsmethoden treffen. Für die Vermittlung von Wissen eignen sich insbesondere der Lehrvortrag, die Konferenzmethode und das E-Learning. Für die Erweiterung des Könnens sind alle Training on-the-job Maßnahmen, d.h. Unterweisung am Arbeitsplatz, Job Enlargement, Job Enrichment und Job-Rotation zu empfehlen. Weiterhin sind die Methoden Multiple Management, Fallstudien sowie Plan- und Rollenspiele heranzuziehen. Um einen Einfluss auf das Verhalten zu nehmen, sind die Methoden Qualitätszirkel, Coaching, Multiple Management, Fallstudie und Rollenspiel zu emp-



fehlen. Hinsichtlich des Kosten- und Zeitaspektes eignen sich besonders die on- und near-the-job Entwicklungsmethoden, d.h. Unterweisung am Arbeitsplatz, Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation, Qualitätszirkel, Coaching sowie Multiple Management aber auch die off-the-job Maßnahme E-Learning. Bezüglich der Akzeptanz erweisen sich die Methoden Lehrvortrag Rollenspiel und E-Learning als eher ungeeignet.

Bei der Auswahl der verwendeten Methoden ist die innere Einstellung des Referenten gegenüber den einzelnen Methoden zu beachten. Ist der Referent nicht selbst von einer Methode überzeugt, wird er auch die Maßnahmenteilnehmer nicht überzeugen können, was zu einer geringeren Motivation bei den Maßnahmenteilnehmern und Referenten führt.

#### **3.4.4.3 Medieneinsatz**

Nach der Methodenauswahl stellt sich die Frage nach den geeigneten Medien. Die Medien bilden eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalentwicklung und stellen im Rahmen einer controllingorientierten Maßnahmenplanung eine wichtige Erfolgsdeterminante dar. Diese beruht darauf, dass mit ihrer Hilfe positive Wirkungen des angestrebten Lern- und Anwendererfolges erzielt werden.<sup>351</sup>

Medien dienen als Hilfsmittel, um Lerninhalte zu veranschaulichen. Des Weiteren wird das Lernverhalten durch den gezielten Einsatz von Medien bei den Maßnahmenteilnehmern aktiviert. Die Medien können dabei nach unterschiedlichen Aspekten systematisiert werden. Die Systematisierung erfolgt dabei gemäß den angesprochenen Sinnesorganen nach visuellen (optischen), auditiven (akustischen) und audio-visuellen Medien.<sup>352</sup> Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die möglichen Medien, die für die betriebliche Personalentwicklung eingesetzt werden können.

---

<sup>351</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 151 f.

<sup>352</sup> Vgl. Sauter, E. (1991): Management Weiterbildung für obere Führungskräfte, S. 174; vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 209.

<b>Visuelle (optische) Medien</b>	<b>Akustische (auditive) Medien</b>	<b>Audio-visuelle Medien</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tafel</li> <li>• Flip-Chart</li> <li>• Diaprojektor</li> <li>• Overhead-Projektor</li> <li>• Beamer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasette</li> <li>• Rundfunk</li> <li>• Sprachlabor</li> <li>• CD Player</li> <li>• MP3 Player</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Film</li> <li>• Videorekorder</li> <li>• DVD Player</li> <li>• Fernsehen</li> </ul>

Tabelle 14: Medien der betrieblichen Personalentwicklung

Quelle: In Anlehnung an Menzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 210.

Der systematische Medieneinsatz ermöglicht dem Referenten eine gezielte und abwechslungsreiche Vermittlung von Lerninhalten. Zugleich erhöhen sich bei den Teilnehmern die Aufmerksamkeit und das Verständnis für komplizierte Sachverhalte. Die Behaltensquote wird nach empirischen Untersuchungen maßgeblich erhöht<sup>353</sup>, wenn die Informationsaufnahme durch eine kombinierte Wahrnehmung, d.h. Sehen und Hören, erfolgt.<sup>354</sup>

Die Verwendung der unterschiedlichen Medien führt aber nur bis zu einem gewissen Grad zu Vorteilen. Es besteht die Gefahr, dass sich die Teilnehmer so stark von der technischen Perfektion und der Medienvielfalt begeistern lassen, dass sie vom eigentlichen Lernziel abgelenkt werden. Daraus wird deutlich, dass der Medieneinsatz niemals einen Selbstzweck verfolgen, sondern lediglich den Referenten in der Darbietung seiner Informationen unterstützen sollte.<sup>355</sup>

Für die Auswahl des geeigneten Mediums gibt es keine universelle Lösung. Vielmehr ist von Fall zu Fall, zumeist vom Referenten, zu entscheiden, welches Medium<sup>356</sup> in welchem Umfang eingesetzt wird. Generell ist die Auswahl geeigneter Medien abhängig von den Einflussfaktoren Lernziel, Lerninhalt, Methode und Teilnehmer.

<sup>353</sup> Weitere Ausführungen in Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 176.

<sup>354</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 157 f.

<sup>355</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 210.

<sup>356</sup> Die dargelegten Medien zielen auf kognitive und psychomotorische Lernerfolge ab. Für die affektiven Lernerfolge sind Medien weniger geeignet. Vgl. Schwuchow, K. (1992), Weiterbildungsmanagement, S. 108.

### 3.4.5 Personelle Größen

#### 3.4.5.1 Referent

Der Erfolg der Personalentwicklung hängt im hohen Maße von der Qualifikation der eingesetzten Referenten ab.<sup>357</sup> In Abhängigkeit von der eingesetzten Methode kann es sich bei dem Referenten um eine Fach- bzw. Führungskraft oder einen Vorgesetzten des Teilnehmers handeln, der neben- oder hauptberuflich als interner Referent eingesetzt wird. Eine Alternative hierzu ist der externe Referent.<sup>358</sup> Grundsätzlich hat der Referent die Aufgabe, die Lerninhalte unter Einsatz der Personalentwicklungsmethoden<sup>359</sup> zu vermitteln und den Teilnehmern das Erreichen der Lernziele zu ermöglichen.<sup>360</sup> Der Erfolg einer Entwicklungsmaßnahme ist dabei abhängig von seiner fachlichen Kompetenz sowie seinen sozialen Kompetenzen. Die fachliche Kompetenz bietet aber keine Garantie dafür, dass der Referent befähigt ist, seine Fähigkeiten und Kenntnisse in geeigneter Form an die Maßnahmenteilnehmer weiterzugeben.<sup>361</sup> Die hohe fachliche Kompetenz führt aber in der Regel dazu, dass die Teilnehmer den Referenten anerkennen. Letztendlich kann der Referent durch die Herstellung eines Praxisbezuges die Teilnehmer stärker motivieren und dadurch die Transferleistung erhöhen. Die sozialen Kompetenzen sind notwendig, um in geeigneter Weise auf die Teilnehmer zuzugehen und damit eine positive personelle Beziehung herzustellen.<sup>362</sup>

In der Ausbildereignungsverordnung wird die Referenteneignung für die berufsvorbereitende Personalentwicklung in Deutschland festgelegt. Für die berufsbegleitende Personalentwicklung existieren derartige Vorschriften nicht.<sup>363</sup> Infolge der Tatsache, dass die Einflussnahme auf den Referenten während der Entwicklungsmaßnahme nur im geringen Um-

---

<sup>357</sup> Vgl. Schmid, E.W. (1994): *Moderne Methoden in der Management-Ausbildung*, S. 126; vgl. Mentzel, W. (1997): *Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung*, S. 213.

<sup>358</sup> Vgl. Meier, H. (1992): *Personalentwicklung in Banken: Strategien, Konzepte, Instrumente*, S. 174.

<sup>359</sup> Siehe Kapitel 3.4.1 Charakteristik der Methoden von Personalentwicklungsmaßnahmen.

<sup>360</sup> Vgl. Schwuchow, K. (1992): *Weiterbildungsmanagement*, S. 118.

<sup>361</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): *Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung*, S. 213.

<sup>362</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): *Personalentwicklungscontrolling in Banken*, S. 162.

<sup>363</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): *Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung*, S. 213 f.

fang möglich ist, hat die Referentenauswahl unter Berücksichtigung verschiedener Kriterien zu erfolgen:<sup>364</sup>

- Intelligenz
- Natürliche Autorität
- Pädagogische Kenntnisse
- Psychologisches Wissen
- Überlegenes Fachwissen
- Gutes Verbalisierungsvermögen
- Kenntnisse über didaktische Methoden
- Fähigkeit, die Teilnehmer zu motivieren
- Positive Einstellung gegenüber den Teilnehmern

Neben diesen Kriterien ist für die Referentenauswahl weiterhin entscheidend, ob es sich um ein Training on-the-job, near-the-job oder off-the-job handelt. Fällt die Methodenauswahl auf ein Training on-the-job oder near-the-job, steht der Referent meist schon im Vorfeld fest. Die zentrale Rolle des Referenten wird in der Regel durch eine Fach- bzw. Führungskraft oder einen Vorgesetzten des Teilnehmers übernommen. Findet das Training off-the-job statt, so ist zu entscheiden, ob der Referent eine Fach- bzw. Führungskraft, ein Vorgesetzter des Maßnahmenteilnehmers oder ein externer Referent sein soll.<sup>365</sup>

Die Auswahl, ob ein interner oder ein externer Referent für die Entwicklungsmaßnahme herangezogen wird, hängt von verschiedenen Faktoren sowie der Unternehmensphilosophie ab.

Sofern in den Unternehmen keine geeigneten Referenten vorhanden sind, weil den vorhandenen Fach- bzw. Führungskräften oder einem Vorgesetzten die notwendige Zeit fehlt oder die notwendigen pädagogischen Kenntnisse und das psychologische Wissen nicht genug ausgeprägt sind, sind externe Referenten<sup>366</sup> heranzuziehen.<sup>367</sup> In der Regel ist der externe Referent nur wenig mit den betrieblichen Verhältnissen der einzelnen Unternehmen vertraut. Aus diesem Grund wird einem externen Referenten häufig unterstellt, dass ihm der notwendige Praxisbezug fehlt und die Lerninhalte nur sehr theoretisch behandelt werden.

---

<sup>364</sup> Vgl. Meier, H. (1992): Personalentwicklung in Banken: Strategien, Konzepte, Instrumente, S. 175 f.; vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 213; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 163.

<sup>365</sup> Vgl. Schwuchow, K. (1992): Weiterbildungsmanagement, S. 42 ff.

<sup>366</sup> Mittelständische Unternehmen nehmen zunehmend die Möglichkeit in Anspruch, auch externe Referenten einzusetzen. Vgl. Stiefel, R. T. (1991): Innovationsfördernde Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben: Lernen vom Großbetrieb oder eigene Wege, S. 50.

<sup>367</sup> Vgl. Olesch, G. (1997): Schwerpunkte der Personalarbeit, S. 106.

In diesem Fall besteht die Gefahr, dass die Teilnehmer den Referenten nicht annehmen. Zudem ist bei der Auswahl des Referenten darauf zu achten, welche Fremderfahrungen und weitere Qualifikationen er bereits gesammelt hat. Durch einen externen Referenten können neue Impulse gegeben werden; er hat die notwendige Distanz zu den Maßnahmen-  
teilnehmern und verfügt in der Regel über eine hohe Professionalität.<sup>368</sup>

In der folgenden Abbildung werden Argumente für einen internen und externen Referenten gegenübergestellt:

Interner Referent		Externer Referent	
Pro	Contra	Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrautheit mit den betrieblichen Gegebenheiten</li> <li>• Transferunterstützung nach Ende der Entwicklungsmaßnahme</li> <li>• Vorbildfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überlieferte Erfahrungen und Einstellungen</li> <li>• Betriebsblindheit</li> <li>• Persönliche Befangenheit</li> <li>• Begrenzte Kapazitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breite und betriebsübergreifende Erfahrung</li> <li>• Distanz zu den Teilnehmern</li> <li>• Initiator für neue Impulse</li> <li>• Hohe Professionalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe unternehmensspezifische Kenntnisse</li> <li>• Kein persönlicher Bezug zu den Teilnehmern vorhanden</li> </ul>

Tabelle 15: Argumente für einen internen und externen Referenten

Quelle: In Anlehnung an Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 166.

Die Referentenauswahl sollte bis spätestens nach der Lernzielformulierung getroffen werden, da der Referent in die Zeitplanung, die Methoden- und die Medienauswahl einzubeziehen ist.

<sup>368</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 214; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 164; vgl. Schwuchow, K. (1992): Weiterbildungsmanagement, S. 42 ff.

### 3.4.5.2 Maßnahmenteilnehmer

Dass der Teilnehmer zur Erreichung seines angestrebten Lernerfolges über ein ausreichend großes Qualifikationspotential und über eine ausreichend hohe Eigenmotivation verfügen muss, wurde bereits in den vorherigen Abschnitten ausführlich diskutiert. Dabei ist es notwendig, die Motivation im Rahmen der Maßnahmenplanung durch eine positive Gestaltung der Erfolgsdeterminanten (Referentenverhalten oder Methodenauswahl) zu berücksichtigen.

Der Erfolg der Entwicklungsmaßnahme hängt neben den intrapersonellen Faktoren<sup>369</sup> auch von den interpersonellen Beziehungen der Teilnehmer ab. Zu begründen ist dieses durch die permanenten sozialen Interaktionen der Teilnehmer, welche in erheblichem Ausmaß die Lernatmosphäre und die individuelle Lernmotivation bestimmen.<sup>370</sup>

Die Interaktionen der Maßnahmenteilnehmer lassen sich durch die drei Formen des aufgabenorientierten Verhaltens, des interaktionsorientierten Verhaltens und des ich-orientierten Verhaltens beschreiben.<sup>371</sup>

Das aufgabenorientierte Verhalten eines Teilnehmers ist überwiegend auf die Erarbeitung und die Lösung von Lernaufgaben ausgerichtet. Dabei bemüht sich der Teilnehmer u.a., den Lernprozess zu fördern, Informationen mit anderen Teilnehmern auszutauschen, Meinungen zu vertreten und Probleme zu klären.<sup>372</sup>

Hingegen ist das interaktionsorientierte Verhalten der Teilnehmer vorwiegend auf soziale Beziehungen zwischen den Teilnehmern der Lerngruppe ausgerichtet. Es äußert sich u.a. darin, indem der Teilnehmer versucht, andere Teilnehmer anzusprechen, diese mit in Diskussionen einbezieht und bei unterschiedlichen Meinungen vermittelnd eingreift.<sup>373</sup>

---

<sup>369</sup> Dies gilt vorrangig für das Training von off-the-Job Maßnahmen und eingeschränkt für das Training von near-the-job Maßnahmen.

<sup>370</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 168; vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 193 f.

<sup>371</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 194.

<sup>372</sup> Ebd., S. 195.

<sup>373</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 168; vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 195.

Bei dem ich-orientierten Verhalten sind die Bemühungen des Teilnehmers in erster Linie darauf ausgerichtet, sich selbst zu behaupten und seine Interessen und Vorstellungen durchzusetzen. Der ich-orientierte Teilnehmer hat keinerlei Motivation, anderen Teilnehmern bei der Erarbeitung und Lösung von Aufgaben behilflich zu sein. Vielmehr versucht er Diskussionen zu beherrschen und unterbricht andere Teilnehmer.<sup>374</sup>

Aus der Beschreibung der Interaktionen wird deutlich, dass ein ich-orientiertes Verhalten negativen Einfluss auf die Lernatmosphäre und somit auf die individuelle Lernmotivation der einzelnen Teilnehmer hat. Hingegen wirkt sich eine Kombination aus aufgabenorientiertem und interaktionsorientiertem Verhalten positiv auf die Lernatmosphäre und somit auf die individuelle Lernmotivation aus.<sup>375</sup>

Neben dem Verhalten der Teilnehmer determinieren vor allem gruppenspezifische Einflüsse, die sich aus der unterschiedlichen Gruppenzusammensetzung ergeben, in welchem Ausmaß die Lernziele erreicht werden. Ein homogener Teilnehmerkreis wirkt sich vorteilhaft aus, wenn Lerninhalte auf dem Wissen der Teilnehmer aufbauen. Die Homogenität sichert dabei die gleichen Lernvoraussetzungen. Des Weiteren kann die Homogenität sich auch auf die gleiche hierarchische Ebene beziehen, was wiederum einen Aspekt für einen Lernprozess bilden kann.<sup>376</sup> Es ist jedoch darauf zu achten, dass der Homogenisierungsdruck nicht zu stark ist, da dieser die Kreativität und das Erlernen von Neuem beeinträchtigt.<sup>377</sup>

In der Praxis sind heterogene Teilnehmerkreise typisch. Die Teilnehmer können hier aus unterschiedlichen Hierarchieebenen kommen und über differenzierte Lernvoraussetzungen verfügen. Der Vorteil an dieser Gruppenbildung liegt vor allem darin, dass u.a. organisationsübergreifende Themen angesprochen werden können und dass die eigene Position

---

<sup>374</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 195 f.

<sup>375</sup> Ebd., S. 195 f.

<sup>376</sup> Vgl. Grunwald, A. (1987): Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, S. 85 f.

<sup>377</sup> Vgl. Hug, B. (1999): Wie funktionieren Arbeitsgruppen, S. 351.

überdacht wird. Aufgrund dieser Gegebenheiten ist der heterogene Teilnehmerkreis für den Lerntransfer vorteilhaft<sup>378, 379</sup>.

### 3.4.5.3 Vorgesetzter

Der Vorgesetzte hat auf die Entwicklung seiner Mitarbeiter sehr vielfältige Einflussmöglichkeiten<sup>380</sup>. Diese reichen weit über die Phase der Zielplanung hinaus, bei der der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter Entscheidungen über weitere Entwicklungen trifft. Seine Aufgabe ist es auch, in der Lernphase den Entwicklungsträger zu unterstützen. Die Unterstützung variiert hier von der Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen bis hin zu seiner Tätigkeit als Trainer. Die tatsächliche Schlüsselrolle des Vorgesetzten liegt jedoch im Funktionsfeld. Hier kann er wesentlichen Einfluss auf die Erreichung des Anwendungserfolges ausüben.<sup>381</sup> Als Führungskraft mit formeller Macht ausgestattet, hat er die Möglichkeit, auf Handlungsfelder anderer Personen gezielt einzuwirken.<sup>382</sup>

Die Macht, über die ein Vorgesetzter verfügt, wird in der Literatur als Machtbase bezeichnet. Sie lässt sich in Experten-, Sanktions-, Legitimations- und Identifikationsmacht klassifizieren. Bei der Identifikationsmacht handelt es sich nicht um eine Machtbase, über die der Vorgesetzte aktiv verfügt. Vielmehr beruht sie auf dem Sympathieverhältnis zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten sowie auf dem Identifikationsstreben des Mitarbeiters. Somit ist die Identifikation zwar machtrelevant, aber da es sich bei ihr um eine Eigen-

---

<sup>378</sup> Voraussetzung ist, dass im Lernfeld auftretende Probleme bewältigt und nicht ins Funktionsfeld übertragen werden.

<sup>379</sup> Vgl. Grunwald, A. (1987): Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, S. 86 f.

<sup>380</sup> Das Ziel des Vorgesetzten besteht in der Erfüllung der Unternehmensziele (ökonomische Effizienz) und der Mitarbeiterziele (soziale Effizienz). Vgl. Hentze, J./Graf, A. (2005): Personalwirtschaftslehre 2, S. 261.

<sup>381</sup> Vgl. Grunwald, A. (1987): Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, S. 89 f.; vgl. Nork, M. (1991): Management Training, S. 139; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 171.

<sup>382</sup> Vgl. Hentze, J./Graf, A. (2005): Personalwirtschaftslehre 2, S. 261; vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 203.



schaft des Mitarbeiters handelt, fällt sie nicht in den Verfügungsbereich des Vorgesetzten.<sup>383</sup>

Bei Expertenmacht handelt es sich um ein vergleichsweise neues Phänomen. Inhaltlich handelt es sich um die Wahrnehmung einer Person, dass eine andere Person eine überlegene Problemlösungskompetenz besitzt.<sup>384</sup> Dabei ist davon auszugehen, dass die Macht des Vorgesetzten umso größer ist, je mehr der Mitarbeiter auf sein Expertenwissen und auf Informationen von ihm angewiesen sind.<sup>385</sup>

Damit der Vorgesetzte in der Lage ist, die Leistungen der Mitarbeiter zu steuern, wird er mit Sanktionsmacht ausgestattet. Durch die positionsspezifische Autorität und/oder der Sanktionsmacht hat er die Möglichkeit, bei Befolgung der Führungsanordnungen Belohnungen zu vergeben und bei Nichtbefolgen Bestrafungen aussprechen.<sup>386</sup>

Die Legitimationsmacht basiert auf der Wahrnehmung des Mitarbeiters, dass der Vorgesetzte ein allgemein anerkanntes Recht hat, ein bestimmtes Verhalten vorzuschreiben, und der Mitarbeiter verpflichtet ist, diesen Einfluss zu akzeptieren.<sup>387</sup> Praxisberichte zeigen, dass nicht selten durch die Ausübung von Legitimationsmacht der Anwendungserfolg unterbunden wird.<sup>388</sup>

Ein anwendungsfördernder Einsatz der Machtbasen des Vorgesetzten kann nur geschaffen werden, indem die Transferunterstützung als Bestandteil der Führungsaufgabe verstanden wird, welche nicht delegierbar ist. Die Transferunterstützung kann verstärkt werden, indem bei der Leistungsbewertung des Vorgesetzten entsprechende Beurteilungskriterien berücksichtigt werden. Hierdurch wird ein starkes Eigeninteresse des Vorgesetzten hinsichtlich des Lernerfolges erzeugt.<sup>389</sup> Zusätzlich wirkt es sich positiv aus, wenn der Vorgesetzte bei neuartigen Lerninhalten an der Entwicklungsmaßnahme selbst teilnimmt, bevor die eigentlichen Entwicklungsadressaten einbezogen werden. Solch ein Top-Down-Verfahren hilft

---

<sup>383</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 203 f.

<sup>384</sup> Vgl. Schanz, G. (2000): Personalwirtschaftslehre, S. 656.

<sup>385</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 171.

<sup>386</sup> Vgl. Hentze, J./Graf, A. (2005): Personalwirtschaftslehre 2, S. 265.

<sup>387</sup> Vgl. Schanz, G. (2000): Personalwirtschaftslehre, S. 655.

<sup>388</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 173.

<sup>389</sup> Ebd., S. 174.

den Vorgesetzten, die neuen Lerninhalte besser zu akzeptieren und die Mitarbeiter qualifizierter zu unterstützen.<sup>390</sup> Weiterhin resultiert daraus ein erhöhtes Verständnis des Vorgesetzten, dass der Mitarbeiter etwas Zeit im Funktionsfeld benötigt, um die neuen Lerninhalte anzuwenden, und deshalb nicht gleich mit alltäglicher Routinearbeit überlastet werden darf.<sup>391</sup>

#### 3.4.5.4 Arbeitsgruppen

In der Regel wird der Erfolg einer Personalentwicklung stärker durch äußere Faktoren als durch die Maßnahme selbst bestimmt. So zählen zu den wichtigsten Einflussgrößen der Vorgesetzte und die Mitarbeiter des Maßnahmenteilnehmers. Dementsprechend wird das Verhalten eines Individuums nicht nur durch seine Persönlichkeit geprägt, sondern auch durch interpersonelle Aktionen.<sup>392</sup>

Die Gruppe stellt aufgrund von Interaktionen ein soziales System dar, in dem das Verhalten ihrer Mitglieder durch übereinstimmende Ziele und Normen bestimmt wird.<sup>393</sup> Diese Gruppe kann formaler oder informaler Art sein. Die rational organisierte, bewusst geplante und eingesetzte Gruppe wird als formale Gruppe bezeichnet. Informelle Gruppen entstehen hingegen spontan und ungeplant. Häufig besitzen sie einen privaten Charakter, was in der Regel daraus resultiert, dass ihre Entstehung darauf basiert, soziale Bedürfnisse am Arbeitsplatz und in der Freizeit zu befriedigen.<sup>394</sup>

Der Einfluss der Mitglieder einer formalen Arbeitsgruppe auf den Erfolg der Entwicklungsmaßnahme und auf die Transferleistung kann vor diesem Hintergrund analysiert werden. So folgen die Mitglieder einer formalen Arbeitsgruppe nicht nur den fest verankerten formalen Regelungen, der Unternehmen sondern sie definieren aufgrund ihrer Interaktio-

---

<sup>390</sup> Vgl. Grunwald, A. (1987): Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, S. 95.

<sup>391</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 209.

<sup>392</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 175; vgl. Grunwald, A. (1987): Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, S. 58.

<sup>393</sup> Vgl. Grunwald, A. (1987): Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, S. 59.

<sup>394</sup> Vgl. Hentze, J./Graf, A. (2005): Personalwirtschaftslehre 2, S. 251; vgl. Stachle, W. (1999): Management, S. 269 ff.

nen eine eigene informale Gruppennorm und einen gruppeninternen Mitgliederstatus. Aufgrund dessen wird ersichtlich, dass auch formale Gruppen durch informelle Aspekte ausgezeichnet sind.<sup>395</sup>

In der Gruppennorm werden Anforderungen und verbindliche Verhaltensvorschriften definiert, wie sich die Gruppenmitglieder in bestimmten Situationen zu verhalten haben. Die Gruppennormen bestehen in Verhaltenserwartungen an die Gruppenmitglieder, Leistungsstandards oder Aufgabenerfüllungsstrategien. In Gegensatz zu den formal festgelegten Zielen können sich Gruppennormen positiv oder auch negativ auf die Erreichung der Unternehmensziele auswirken. Die Wirksamkeit der Gruppennorm hängt im Wesentlichen von der Bereitschaft des Einzelnen ab, sich den geäußerten Gruppennormen zu unterwerfen sowie von dem Identifikationsgrad zur Gruppe.<sup>396</sup>

Auf die Personalentwicklungsmaßnahme bezogen ergeben sich immer dann Transferprobleme, wenn die im Lernfeld vermittelten Lerninhalte und die mit ihrer Anwendung im Funktionsfeld verbundenen neuen Verhaltensnormen gegen die zentrale Gruppennorm verstoßen.<sup>397</sup> Gruppenmitglieder, die ohne weiteres die neuen Verhaltensnormen annehmen, erfahren in solchen Fällen erheblichen Druck von der Gruppe, der von Missfallensäußerungen bis hin zum Ausschluss reichen kann.<sup>398</sup>

Ziel ist es daher, bereits zum Zeitpunkt der Lerninhaltsauswahl die zentrale Gruppennorm zu berücksichtigen. So können Konflikte weitestgehend vermieden, jedoch nicht immer ausgeschlossen werden.

---

<sup>395</sup> Vgl. Hug, B. (1999): Führen von Arbeitsgruppen, S. 320.

<sup>396</sup> Vgl. Staehle, W. (1999): Management, S. 277; vgl. Grunwald, A. (1987): Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, S. 64.

<sup>397</sup> Vgl. Klein, U. (1989): Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, S. 221.

<sup>398</sup> Vgl. Grunwald, A. (1987): Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, S. 64.

### 3.4.6 Kostenaspekt

#### 3.4.6.1 Charakteristik des Kostenaspektes

Sämtliche Personalentwicklungsaktivitäten in Unternehmen führen zu Kosten. Diese Kosten sind im Rahmen eines Personalentwicklungscontrolling zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Dazu werden alle in einer Betrachtungsperiode anfallenden Personalentwicklungskosten nach Art und Höhe analysiert.<sup>399</sup>

In der Phase der Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen gilt es zunächst, die aufkommenden Kosten zu planen und zu steuern. Die Kontrolle der Kosten erfolgt im Rahmen der Erfolgskontrolle<sup>400</sup>. Die Kosten für die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen umfassen die Kosten für die Personalentwicklungsabteilung, Bücher, Lehrmaterialien, Kosten für Besuche und Tests von Fremdveranstaltungen. Für die Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen sind die Honorare für die Referenten, Lehrmittelkosten, anteilige Raumnutzungs- und Verwaltungskosten, Reisekosten und Spesen für die Teilnehmer, Kosten für die ausgefallene Arbeitszeit der Maßnahmenteilnehmer und Kosten für die Minderleistung am Arbeitsplatz während der Entwicklungsmaßnahme bei Training on-the-job zu berücksichtigen.<sup>401</sup>

Nach einer Studie des „Instituts der deutschen Wirtschaft Köln“ stiegen die Personalentwicklungskosten im Jahr 2004 auf einen durchschnittlichen Wert von 1.072 € je Mitarbeiter und lagen somit deutlich höher als der durchschnittliche Wert von 869 € je Mitarbeiter im Jahr 2001.<sup>402</sup> Daran ist zu ersehen, dass die Unternehmen die stärkere Notwendigkeit der Personalentwicklung erkannt haben.

Die folgende Abbildung stellt die Kosten der betrieblichen Personalentwicklung je Mitarbeiter (ohne Auszubildende) nach Kostenarten in Euro dar. Die direkten Kosten beinhalten u.a. die Honorare der Referenten und die indirekten Kosten die Lohnfortzahlung während der Entwicklungsmaßnahme.

---

<sup>399</sup> Vgl. Schulte, C. (1995): Kennzahlengestütztes Weiterbildungs-Controlling als Voraussetzung für den Weiterbildungserfolg, S. 274.

<sup>400</sup> Siehe Kapitel 3.5 Erfolgskontrolle.

<sup>401</sup> Vgl. Schulte, C. (1995): Kennzahlengestütztes Weiterbildungs-Controlling als Voraussetzung für den Weiterbildungserfolg, S. 274.

<sup>402</sup> Vgl. Werner, D. (2006): Trends und Kosten der beruflichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005, S. 9.

	<b>Direkte Kosten</b>	<b>Indirekte Kosten</b>
Externe Lehrveranstaltung	167 €	210 €
Interne Lehrveranstaltung	70 €	173 €
Lernen in der Arbeitssituation	-	222 €
Informationsveranstaltungen	44 €	42 €
Selbstgesteuertes Lernen mit Medien	11 €	59 €
Kosten für Personalentwicklungspersonal	54 €	-

Tabelle 16: Kosten der Personalentwicklung in Jahr 2004

Quelle: Werner D. (2006): Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005, S. 9.

Nach Berthel, J./Franke, H. werden in der Praxis folgende Bezugsgrößen angewendet, um das Budget für die Personalentwicklung festzulegen:<sup>403</sup>

- Prozentsatz vom Umsatz des Vorjahres bzw. des laufenden Jahres (Anteil der Personalentwicklungskosten am Umsatz)
- Fester Betrag pro Mitarbeiter (Personalentwicklungsaufwand je Mitarbeiter)
- Festes Zeitbudget pro Mitarbeiter (Jährliche Personalentwicklungszeit je Mitarbeiter)
- Orientierung auf Grundlage der Personalentwicklungsaktivitäten der Vorjahre
- Orientierung auf Grundlage der geschätzten Personalentwicklungsaktivitäten im laufenden Jahr
- Zuweisung eines Gesamtbetrages durch die Unternehmensleitung
- Orientierung nach den Personalentwicklungsbedürfnissen der Mitarbeiter

Durch die Gegenüberstellung von Zeitaufwand und Kostenaufwand lassen sich kostenintensive Entwicklungsmaßnahmen identifizieren und potentielle Einsparungsmöglichkeiten erkennen. Bei der Steuerung der Kosten ist jedoch zu berücksichtigen, dass es sich bei Aktivitäten der Personalentwicklung um Investitionen in das Humankapital handelt. Daher sind grundsätzlich neben den ökonomischen auch pädagogischen Größen zu berücksichtigen.

<sup>403</sup> Vgl. Schulte, C. (1995): Kennzahlengestütztes Weiterbildungs-Controlling als Voraussetzung für den Weiterbildungserfolg, S. 274; vgl. Berthel, J./Franke, H. (1979): Betriebliche Fortbildung in der Praxis, S. 59.

gen. Aus Gründen der besseren Handhabung in der Praxis werden im Folgenden nur die ökonomischen Größen betrachtet.<sup>404</sup>

#### 3.4.6.2 Kosten für externe und interne Maßnahmen (off-the-job)

Bei der Teilnahme an betriebsexternen Maßnahmen (off-the-job) können folgende Kostenarten anfallen:<sup>405</sup>

- Gebühren für die Veranstaltung (z.B. Teilnahmegebühren, Kosten für die Lehrmaterialien)
- Reisekosten
- Kosten für Unterkunft und Verpflegung
- Kosten für ausgefallene Arbeitszeiten der Maßnahmenteilnehmer
- Opportunitätskosten für Minderleistungen während der Entwicklungsmaßnahme
- Anteilige Verwaltungskosten der Personal- bzw. Personalentwicklungsabteilung

Die Erfassung der Gebühren für die Veranstaltung bereitet den Unternehmen in der Regel keine Probleme, da für Teilnahmegebühren, Lehrmaterialien etc. Belege vorliegen. Das gleiche gilt für die Ermittlung der Reisekosten und der Kosten für Unterkunft und Verpflegung. Sie werden entweder mit Pauschalsätzen oder per Einzelnachweis erfasst. Die Kosten der ausgefallenen Arbeitszeit<sup>406</sup> der Maßnahmenteilnehmer erweist sich als eine der bedeutendsten Kostenpositionen. Dennoch verzichten viele Unternehmen auf die Einbeziehung dieser Kostenart. Für dieses Verhalten gibt es zwei Gründe. Zum einen wird der entwicklungsmaßnahmenbedingte Ausfall häufig durch die existierenden Vertretungsregeln, wie beispielsweise bei Krankheits- und Urlaubsausfällen, kompensiert. Zum anderen sind die Befürchtungen der Personalabteilung hoch, dass bei ordnungsgemäßem Ausweis der Kosten die Unternehmensleitung restriktive Entscheidungen für zukünftige Entwicklungsmaßnahmen treffen könnte. Opportunitätskosten für Minderleistungen während der

---

<sup>404</sup> Vgl. Schulte, C. (1995): Kennzahlengestütztes Weiterbildungs-Controlling als Voraussetzung für den Weiterbildungserfolg, S. 275.

<sup>405</sup> Vgl. Scholz, C. (2000): Personalmanagement, S. 703 ff.; vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 226.

<sup>406</sup>  $\text{Ausfallkosten je Stunde} = (\text{Jahresgehalt} + \text{Sozialkosten}) / (\text{Ø Jahresarbeitstage} \times \text{tägliche Arbeitszeit})$ , siehe Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 227.

Entwicklungsmaßnahme treten auf, wenn z.B. aufgrund des Fehlens des Maßnahmenteilnehmers ein Produktionsausfall entsteht. Diese Kosten sind in der Praxis nur schwer zuverlässig zu erfassen, insbesondere wenn Führungskräfte an Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen. Bei den anteiligen Verwaltungskosten der Personal- bzw. Personalentwicklungsabteilung handelt es sich weitgehend um Kosten mit Fixkostencharakter (z.B. Personalkosten für die Mitarbeiter der Personal- bzw. Personalentwicklungsabteilung, Mieten, Materialkosten).<sup>407</sup>

Im Vergleich zu den externen off-the-job Entwicklungsmaßnahmen fallen bei den internen off-the-job Entwicklungsmaßnahmen folgende Kostenarten an:<sup>408</sup>

- Honorare und Reisespesen für externe Referenten
- Anteilige Gehälter interner Referenten
- Raumkosten
- Kosten für Lehrmittel
- Kosten für Auslagen und Spesen
- Kosten für ausgefallene Arbeitszeiten der Maßnahmenteilnehmer
- Opportunitätskosten für Minderleistungen während der Entwicklungsmaßnahme
- Anteilige Verwaltungskosten der Personal- bzw. Personalentwicklungsabteilung

Honorare und Spesen der externen Referenten werden nach Belegen bzw. nach erstellter Rechnung des Referenten abgerechnet. Die Berechnung der anteiligen Gehälter der internen Referenten wird für den jeweiligen Zeitanteil mit einem Durchschnittsstundensatz multipliziert.<sup>409</sup> Bei der Berechnung des Zeitanteiles sind neben dem Zeitaufwand für die eigentliche Entwicklungsmaßnahme auch die Vor- und Nachbearbeitungszeiten anteilig mit zu erfassen. Raumkosten fallen nur an, sofern für die Entwicklungsmaßnahme Räume angemietet werden. Werden betriebliche Räume für Entwicklungsmaßnahmen dauerhaft (wie beispielsweise Lehrwerkstätten) oder nur zeitweise (wie z.B. Kantine) genutzt, so sind die entsprechenden Kosten durch einen kalkulatorischen Mietsatz zu berücksichtigen.<sup>410</sup>

---

<sup>407</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 226 ff.

<sup>408</sup> Vgl. Scholz, C. (2000): Personalmanagement, S. 703 ff.; vgl. Meier, H. (1991): Personalentwicklung, S. 1659.

<sup>409</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 228.

<sup>410</sup> Vgl. Immenroth, T. (2000): Bildungscontrolling im Rahmen der Personalentwicklung, S. 21.

Die Kosten für Lehrmaterialien wie beispielsweise Arbeitsunterlagen für den Maßnahmen Teilnehmer sind der Entwicklungsmaßnahme direkt zuzuordnen. Angefallene Kosten für technische Hilfsmittel, wie beispielsweise ein Overhead-Projektor oder Beamer, die eigens für die Entwicklungsmaßnahme angemietet oder gekauft wurden, sind der Maßnahme zuzurechnen. Häufig genutzte Hilfsmittel wie ein Flip-Chart belasten bei ihrer Anschaffung die Personalentwicklungsabteilung und sind in den anteiligen Verwaltungskosten mit zu berücksichtigen.<sup>411</sup> Auslagen und Spesen fallen an, wenn externe Räumlichkeiten genutzt werden. Sie werden anschließend der jeweiligen Entwicklungsmaßnahme entweder mit Pauschalsätzen oder per Einzelnachweis angerechnet.

Die Kosten für ausgefallene Arbeitszeiten der Maßnahmenteilnehmer, die Opportunitätskosten für Minderleistungen während der Entwicklungsmaßnahme und die anteiligen Verwaltungskosten der Personal- bzw. Personalentwicklungsabteilung sind wie betriebsexterne off-the-job Entwicklungsmaßnahmen zu behandeln.

#### **3.4.6.3 Kosten für interne Maßnahmen (on-the-job und near-the-job)**

Die Kosten der internen Personalentwicklungsmaßnahmen heben sich von denen der externen Personalentwicklungsmaßnahmen durch einen geringeren Umfang der Kostenarten ab, d.h. bei internen Maßnahmen entstehen keine Reisekosten oder Kosten für Verpflegung. Folgende Kostenarten fallen bei internen on-the-job Entwicklungsmaßnahmen an:

- Die anteiligen Personalkosten des internen Referenten (der Fach- bzw. Führungskraft oder der Vorgesetzte)
- Raumkosten
- Kosten für Lehrmittel
- Kosten für ausgefallene Arbeitszeiten der Maßnahmenteilnehmer
- Opportunitätskosten für Minderleistungen während der Entwicklungsmaßnahme
- Anteilige Verwaltungskosten der Personal- bzw. Personalentwicklungsabteilung

Die genaue Kostenermittlung des internen Referenten gestaltet sich schwierig. Dies liegt u.a. darin begründet, dass Coaching bereits zu den originären Aufgaben einer Fach- bzw.

---

<sup>411</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 229.



Führungskraft oder eines Vorgesetzten gehört. Ausnahmen davon bilden reine Lehrvorträge.

Die Raumkosten, Kosten für Lehrmittel, Kosten für ausgefallene Arbeitszeiten der Maßnahmenteilnehmer, die Opportunitätskosten für Minderleistungen während der Entwicklungsmaßnahme sowie die anteiligen Verwaltungskosten der Personal- bzw. Personalentwicklungsabteilung sind wiederum wie bei off-the-job Entwicklungsmaßnahmen zu behandeln.

## 3.5 Erfolgskontrolle

### 3.5.1 Charakteristik der Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle<sup>412</sup> stellt die fünfte Phase im Funktionszyklus der Personalentwicklung dar. Die ersten vier Phasen, d.h. die Personalbedarfsermittlung, die Zielformulierung, die Planung und die Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen, bilden das Fundament für die systematische Erfolgskontrolle.<sup>413</sup> Mit der Verbindung von Planung und Kontrolle wird ein ergebnisorientierter Regelkreis geschaffen. Dadurch können Anforderungen identifiziert und Abweichungen vom Soll-Zustand erkannt sowie reduziert werden. Der Prozess der Erfolgskontrolle ist als ein sukzessiver Prozess zu verstehen, welcher sämtliche Phasen des Funktionszyklus` einbezieht.<sup>414</sup>

Die Merkmale der Erfolgskontrolle lassen sich wie folgt beschreiben:<sup>415</sup>

- Die Erfolgskontrolle dient als Planungs- und Entscheidungshilfe und hat mit der Bewertung von Handlungsalternativen zu tun.
- Die Erfolgskontrolle ist ziel- und zweckorientiert. Sie verfolgt das Ziel, praktische Maßnahmen zu überprüfen, zu verbessern oder über sie zu entscheiden. Ihr Zweck beruht in der Handlungsoptimierung.

Im Rahmen der systematischen Erfolgskontrolle sind bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen, die bereits vor Beginn der Maßnahme zu klären sind. Dazu zählt die Beantwortung folgender Fragen:<sup>416</sup>

- Welche Ziele sollen von welchen Beteiligten erreicht werden?
- Zu welchem Zeitpunkt wird die (partielle) Zielerreichung erwartet?

---

<sup>412</sup> In der Literatur gibt es zahlreiche Bezeichnungen für die Erfolgskontrolle, die teilweise synonym verwendet werden: Controlling, Evaluation, Wirkungskontrolle. Vgl. Thierau-Brunner, H./Wottawa, H./Stangel-Meseke, M. (2006): Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen, S. 329.

<sup>413</sup> Vgl. Becker, W./Lutz, S. (2002): Kompakt-Lexikon modernes Rechnungswesen, S. 293.

<sup>414</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 185.

<sup>415</sup> Vgl. Wottawa, H./Thierau, H. (1990): Lehrbuch Evaluation, S. 9.

<sup>416</sup> Vgl. Thierau-Brunner, H./Wottawa, H./Stangel-Meseke, M. (2006): Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen, S. 330.

- Woran kann die Zielerreichung beobachtet werden?
- Welche Alternativen bestehen im Rahmen der Entwicklungsmaßnahme bzw. Zielerreichung?
- Wie sind die Kosten der Entwicklungsmaßnahme mit dem entstehenden Nutzen der erreichten Ziele zu verrechnen?

Ogleich eine Klärung der Sachverhalte im Vorfeld für viele Unternehmen wichtig erscheint, bereitet die Gestaltung eines Kontrollsystems in der Personalentwicklung noch große Schwierigkeiten. Diese ergeben sich durch die hohe Komplexität der Prozesse des menschlichen Lernens, der Unkenntnis entsprechender Kontrollinstrumente sowie der geringen personellen Kapazitäten und des engen Budgets im Controlling bzw. im Personalwesen.<sup>417</sup> Besonders in mittelständischen Unternehmen kommt der personelle und finanzielle Aspekt zum Tragen. In der Regel wird in diesen Unternehmen die Personalentwicklung durch die Mitarbeiter der Personalabteilung mit übernommen, welche zeitlich<sup>418</sup> schon stark ausgelastet sind. Aufgrund dessen verzichten<sup>419</sup> viele mittelständische Unternehmen auf eine gezielte Verbesserung der betrieblichen Personalentwicklung durch die ziel- und zweckorientierte Erfolgskontrolle.

Für die mittelständischen Unternehmen gibt es jedoch eine Vielzahl von Gründen, die für eine systematische Erfolgskontrolle sprechen. So besteht beispielsweise die Möglichkeit der Rechenschaftslegung, der Ressourcen-Bemessung und der Ermittlung eines Lernerfolgsnachweises.<sup>420</sup> Zudem bietet eine Verzahnung der Personalentwicklung mit der systematischen Erfolgskontrolle die Möglichkeit, dem Ruf einer beliebig kürzbaren „Sozialleistung“, die nur Kosten verursacht und keinen kalkulierbaren Nutzen hat, entgegenzuwirken.<sup>421</sup>

---

<sup>417</sup> Vgl. Drumm, H.-J. (2005): Personalwirtschaft, S. 404.; vgl. Oechsler, W. (2000): Personal und Personalarbeit, S. 596; vgl. Thierau-Brunner, H./Wottawa, H./Stangel-Meseke, M. (2006): Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen, S. 329 f.

<sup>418</sup> Weitere Informationen siehe Anhang 1: Qualitative Wesensmerkmale von mittelständischen Unternehmen.

<sup>419</sup> Weitere Informationen siehe Anhang 9: Hindernisse der Erfolgskontrolle.

<sup>420</sup> Vgl. Sonntag, K./Schaper, N. (2001): Wissensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, S. 258.

<sup>421</sup> Vgl. Thierau-Brunner, H./Wottawa, H./Stangel-Meseke, M. (2006): Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen, S. 330.

### 3.5.2 Ansätze der Erfolgskontrolle

#### 3.5.2.1 Pädagogische und ökonomische Ansätze

Für die Erfolgskontrolle der Personalentwicklung werden im Folgenden verschiedene pragmatische Ansätze aufgezeigt, die auf die Controllingbedürfnisse von mittelständischen Unternehmen zugeschnitten sind. Prinzipiell wird zwischen den pädagogischen und den ökonomischen Ansätzen der Erfolgsermittlung unterschieden, um der Dualität der Personalentwicklung Rechnung zu tragen. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die relevanten Methoden der Erfolgskontrolle:

Pädagogische Ansätze				
Erfolgswirkung	Lernfeld		Funktionsfeld	
Ansatz	Qualitativ/Quantitativ			
Ziel	Lernerfolgsorientiert		Transferorientiert	
	Lernerfolgskontrolle		Transferorientierte Kontrolle	
Ökonomische Ansätze				
Erfolgswirkung	Organisationsfeld			
Ansatz	Monetär	Monetär	Monetär/ Nicht Monetär	Monetär/ Nicht Monetär
Ziel	Kostenanalytisch	Rentabilitätsorientiert	Kennzahlenorientiert (vergangenheitsbezogen)	Kennzahlenorientiert (zukunftsbezogen)
	Kostenkontrolle	Investitionsalternativenbewertung, Nutzen-Kosten-Analyse	Kennzahlenvergleich	Balanced Scorecard

Abbildung 15: Pädagogische und ökonomische Ansätze der Erfolgskontrolle

Quelle: In Anlehnung an Thierau-Brunner, H./Wottawa, H./Stangel-Meseke, M. (2006): Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen, S. 334 f.; Becker, M./Schwarz, V. (2002): Personalentwicklung in Theorie und Praxis, S. 35.

Die pädagogischen Ansätze befassen sich vorwiegend mit der Erfolgskontrolle der Änderungsprozesse bei den Maßnahmenteilnehmern. Die Kontrolle umfasst die Bestimmung des Lernerfolges sowie die Überprüfung der Transferleistung. Sie umfasst die Schritte vom Zeitpunkt der Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs bis hin zur Festlegung der pädagogischen Zielvorgaben, der Überprüfung der Unterrichtsstrategie, der Ermittlung des Lernzielerreichungsgrades und der Änderungen im Verhalten am Arbeitsplatz. Zudem wird

geprüft, ob durch die Entwicklungsmaßnahme der Bedarf zufriedenstellend gedeckt wurde. Bei den ökonomischen Ansätzen stehen sowohl die monetären als auch die nicht monetären Kriterien im Mittelpunkt der Betrachtung. Ziel ist hier, durch die integrierte und systematische Planung (Soll) und Kontrolle (Ist) personalwirtschaftliche Tatbestände mit Hilfe von messbaren Größen darzustellen.<sup>422</sup> Die Balanced Scorecard (BSC) nimmt aufgrund der strategiegeleiteten Betrachtung von monetären und nicht monetären Größen eine besondere Rolle ein.

### **3.5.2.2 Pädagogische Ansätze**

#### **3.5.2.2.1 Lernerfolgsorientierter Ansatz**

##### **3.5.2.2.1.1 Charakteristik des lernerfolgsorientierten Ansatzes**

Die Erfolgskontrolle im Lernfeld kann auch als Input-Kontrolle bezeichnet werden und stellt die erste Phase in der pädagogischen Erfolgskontrolle dar. Sie kann während und/oder am Ende der Entwicklungsmaßnahme stattfinden. Dabei richtet sich die Erfolgskontrolle im Lernfeld auf die Lernsituation und analysiert, inwieweit der angestrebte Lernerfolg erreicht wurde.<sup>423</sup> Die zentrale Voraussetzung für die Ermittlung des Lernerfolges ist daher die präzise Formulierung der Lernziele, welche das Endverhalten der Maßnahmen Teilnehmer beschreiben.<sup>424</sup> Das Endverhalten kann sich gemäß der Unterscheidung der verschiedenen Lernfelder auf die kognitiven, psychomotorischen oder affektiven Bereiche beziehen und lässt sich vom Verhalten vor Beginn der Entwicklungsmaßnahme eindeutig abgrenzen.<sup>425</sup>

---

<sup>422</sup> Vgl. Thierau-Brunner, H./Wottawa, H./Stangel-Meseke, M. (2006): Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen, S. 333 ff.; vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 298.

<sup>423</sup> Vgl. Ruschel, A. (1995): Die Transferproblematik bei der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung, S. 310 ff.

<sup>424</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 240 f.

<sup>425</sup> Vgl. Röschlau, M. (1990): RKW-Handbuch Personalplanung, S. 269.

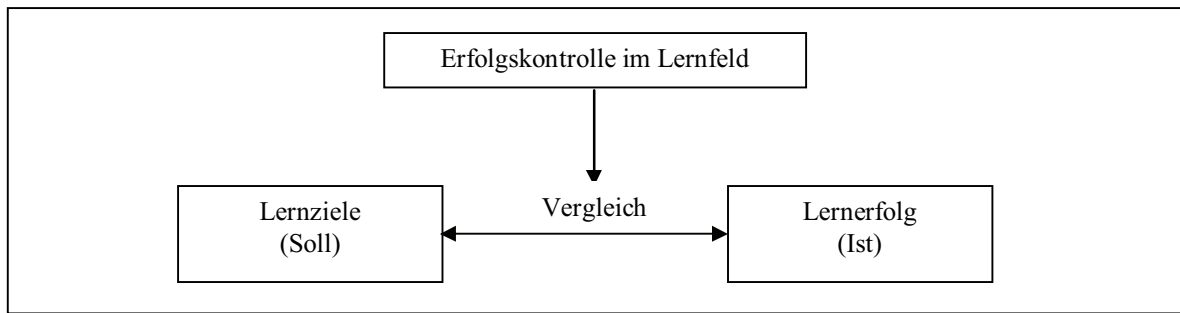


Abbildung 16: Erfolgskontrolle im Lernfeld

Die Erfolgskontrolle in den kognitiven und psychomotorischen Bereichen, welche in der Regel bei der Personalentwicklung von Fachkräften relevant sind, gestaltet sich relativ unproblematisch. Dagegen erweist sich die Erfolgsermittlung bei den affektiven Lernzielen, die bei Entwicklungsmaßnahmen von Führungskräften angestrebt werden als weitaus schwieriger operationalisierbar. Dabei resultiert die Schwierigkeit der Lernerfolgskontrolle nicht nur aus den vermittelten Lerninhalten, sondern auch aus den äußeren Gegebenheiten wie dem Ort und der Dauer der Entwicklungsmaßnahme.<sup>426</sup>

Die Erfolgskontrolle im Lernfeld stimuliert die Maßnahmenteilnehmer zur Lernbereitschaft, verbessert ihre Lernintensität und -ausdauer. Andererseits können Lernerfolgskontrollen dazu führen, dass Mitarbeiter aus Versagensängsten oder Scham den Entwicklungsmaßnahmen fernbleiben. Die Erfolgskontrollen im Lernfeld sind dennoch unverzichtbar. Erst sie ermöglichen erforderliche Korrekturen im Lerntempo, im Lerninhalt oder der Methodenauswahl. Auch eine fehlerhafte Programmkonzeption lässt sich auf diese Art und Weise frühzeitig erkennen. Änderungswünsche können berücksichtigt und Missverständnisse zwischen Referenten und Maßnahmenteilnehmern bezüglich der Maßnahmenschwerpunkte bereinigt werden.<sup>427</sup>

In der Literatur wird zwischen der prozessbezogenen und der ergebnisbezogenen Erfolgskontrolle im Lernfeld unterschieden. Die prozessbezogene Erfolgskontrolle zeigt auf, ob sich die einzelnen Maßnahmenteilnehmer auf die vorher definierten Ziele hinbewegen und ob diese Ziele unter den gegebenen Bedingungen überhaupt erreichbar sind. Die ergebnis-

<sup>426</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 241.

<sup>427</sup> Vgl. Ruschel, A. (1995): Die Transferproblematik bei der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung, S. 314.

bezogene Erfolgskontrolle überprüft das Ergebnis der Personalentwicklungsmaßnahme unmittelbar nach deren Durchführung. Im Rahmen dieser Erfolgskontrolle werden nicht nur das Wissen und die Fähigkeiten, sondern auch die Einstellung überprüft. Erst Funktionsfeld kann jedoch endgültig festgestellt werden, ob sich das Verhalten tatsächlich geändert hat und die antrainierten Einstellungen erhalten bleiben.<sup>428</sup>

#### **3.5.2.2.1.2 Kriterien des Messvorgangs**

Dieser Abschnitt soll einen Überblick darüber geben, wie der Lernerfolg angemessen und systematisch kontrolliert werden kann. Dazu werden im Folgenden die Kriterien der Lernerfolgsmessung, der Interpretation von Messergebnissen und der Auswahl von Testaufgaben dargestellt.

Die Lernerfolgskontrolle dient dem Ziel, bestimmte Merkmale und Eigenschaften einer Person bzw. Personengruppe möglichst präzise zu messen. Dieser Messvorgang, der im Folgenden als „Test“ bezeichnet wird, genügt erst dann systematischen Ansprüchen, wenn er den Gütekriterien<sup>429</sup> Objektivität, Reliabilität und Validität gerecht wird.<sup>430</sup> Die Gütekriterien stoßen allerdings an ihre Grenzen, wenn komplexere, über bloßes Faktenwissen hinausgehende kognitive, aber auch psychomotorische oder affektive Inhalte vermittelt werden. Aufgrund des immer größer werdenden Interpretationsspielraumes und der weniger deutlichen Operationalisierbarkeit kann dann der Objektivität, der Reliabilität und der Validität nur in geringerem Ausmaß Rechnung getragen werden.<sup>431</sup>

Nach der Ermittlung des Lernerfolges gibt es zunächst noch keine Aussagen darüber, wie die Ergebnisse zu interpretieren sind. Hierzu ist ein Bezugspunkt zu definieren, der davon abhängt, was mit dem Test festgestellt werden soll. Durch die Normorientierung besteht die Möglichkeit, den Leistungsstärksten/Besten bzw. den Leistungsschwächsten/Schlechtesten einer Lerngruppe zu ermitteln. Dieses Verfahren orientiert sich stets an einem bestimmten gruppenspezifischen Standard und an dem durchschnittlichen Leistungsniveau einer Lerngruppe. Anders ist dies bei der Kriteriumorientierung. Mittels ihrer wird analy-

---

<sup>428</sup> Ebd., S. 314 f.

<sup>429</sup> Weitere Ausführungen zu den Gütekriterien siehe Anhang 5: Gütekriterien.

<sup>430</sup> Vgl. Manstetten, R. (1995): Lernerfolgskontrolle, S. 286.

<sup>431</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 205.

siert, ob ein festgelegtes Lernziel erreicht wurde und welche Fähigkeiten der Maßnahmen-  
teilnehmer nach Abschluss der Entwicklungsmaßnahme beherrscht. Das Erreichen eines  
Zieles wird zum ausschlaggebenden Kriterium erhoben. Dies setzt eine präzise Lernziel-  
formulierung voraus. Der Normorientierung liegt eine Selektionsfunktion zu Grunde, wäh-  
rend die Kriteriumorientierung primär eine Informationsfunktion ausübt. Bei der  
Kriteriumorientierung kann das Erreichen bzw. Nichterreichen eines Zieles als Indikator  
für eine gelungene bzw. misslungene Entwicklungsmaßnahme angesehen werden, die der  
Lehrende zu verantworten hat.<sup>432</sup> Für die mittelständischen Unternehmen empfiehlt sich  
die Anwendung der Kriteriumorientierung, da für die Unternehmen in der Regel von Be-  
deutung ist, ob der Mitarbeiter über eine bestimmte Qualifikation verfügt und nicht, wie er  
in Relation zu anderen Teilnehmern abgeschnitten hat.

Die Auswahl der Erhebungsinstrumente hat prinzipiell in Abhängigkeit vom verfolgten  
Lernziel zu erfolgen. Zudem ist die Verwendung eines Instrumentes, welches allgemeine  
Aussagen auf die Maßnahme zulässt, empfehlenswert. Hierdurch können u.a. auch Rück-  
schlüsse auf den Referenten und die Lerninhalte gezogen werden.

<b>Instrumente</b>	<b>Kognitive Lernziele (Wissen)</b>	<b>Psychomoto- rische Lern- ziele (Kön- nen)</b>	<b>Affektive Lernziele (Einstellung/ Verhalten)</b>	<b>Allgemeine Rückschlüsse auf die Maß- nahme</b>
Multiple-Choice-Test	X			
Andere Wissenstests	X			
Psychologischer Test			X	
Feedback-Bögen				X
Beobachtung des Maßnah- menteilnehmers	X	X	X	
Standardisierte Interviews mit dem Maßnahmenteilnehmer			X	X
Arbeitsproben		X		
Fallstudien		X	X	
Rollenspiel		X	X	
Planspiele		X		

Tabelle 17: Instrumente der Erfolgskontrolle im Lernfeld

<sup>432</sup> Vgl. Manstetten, R. (1995): Lernerfolgskontrolle, S. 289 ff.



### 3.5.2.2.2 Transferorientierter Ansatz

#### 3.5.2.2.2.1 Charakteristik des transferorientierten Ansatzes

Die zweite Phase in der pädagogischen Erfolgskontrolle stellt die Erfolgskontrolle im Lernfeld bzw. die Output-Kontrolle dar. Sie richtet sich auf die gegenwärtige Arbeitssituation des Maßnahmenteilnehmers und zeigt, ob das eigentliche Ziel der Personalentwicklung erreicht wurde.<sup>433</sup> Zu diesem Zweck wird der laterale Transfer überprüft, d.h. die Übertragung des Erlernten auf eine tatsächliche Situation des täglichen Arbeitsumfeldes. Die Vergleichsbasis für die Kontrolle bilden die in der Vorbereitungsphase festgelegten Lernziele.<sup>434</sup>

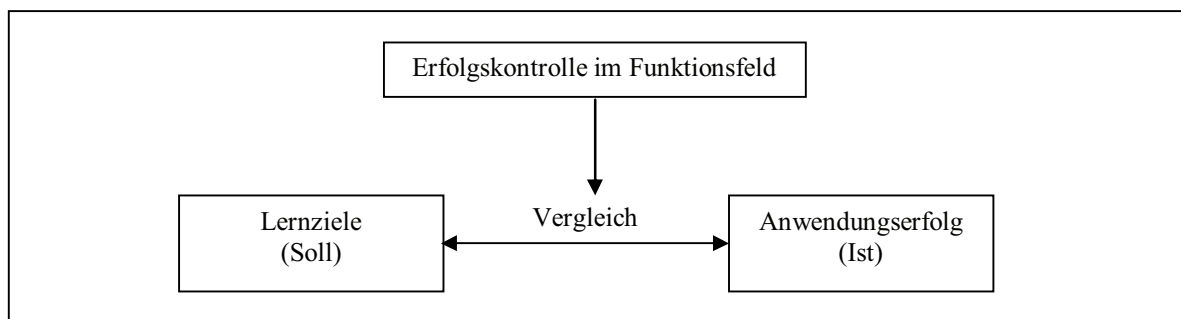


Abbildung 17: Erfolgskontrolle im Funktionsfeld

Als schwierig erweist sich bei der Erfolgskontrolle im Funktionsfeld der Nachweis eines unmittelbaren kausalen Zusammenhangs zwischen den aufgetretenen Verhaltensänderungen und einer vorgelagerten Personalentwicklungsmaßnahme. Denn im Funktionsfeld wirken eine Vielzahl von Variablen auf das Verhalten der Maßnahmenteilnehmer ein. Um den mittelständischen Unternehmen dennoch eine anwendungsorientierte Erfolgskontrolle zu ermöglichen, wird der komplexe Transferprozess auf eine vereinfachte Vorgehensweise reduziert. Gerechtfertigt ist dieses, da bei dem Vorgehen die Basis für aussagefähige Grundaussagen erhalten bleibt. Durch die nun leichtere Handhabbarkeit und die erhöhte Transparenz führt das vereinfachte Verfahren zu einer gesteigerten Anwendungsmotivati-

<sup>433</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 242.

<sup>434</sup> Vgl. Ruschel, A. (1995): Die Transferproblematik bei der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung, S. 310.

on. Zugleich eröffnet sich die Möglichkeit für einen Dialog zwischen allen Beteiligten, wodurch controllingrelevante Informationen geliefert werden.<sup>435</sup>

#### 3.5.2.2.2 Kriterien des Messvorgangs

Für die Feststellung, ob der Maßnahmenteilnehmer das angestrebte Entwicklungsziel erreicht hat, gilt es geeignete Beurteilungskriterien zur Ermittlung des Anwendungserfolges auszuwählen.

Wie auch bei der Lernerfolgskontrolle ist darauf zu achten, dass bei der Auswahl von Beurteilungskriterien jene Anwendung finden, die möglichst unabhängig sind, also als objektiv, reliabel und valide gelten sowie Transparenz und Einheitlichkeit aufweisen. Um der Multidimensionalität des Transfererfolges Rechnung zu tragen, sind solche Erfolgsgrößen heranzuziehen, die für viele Situationen geeignet und angemessen erscheinen. Bei den Erfolgsgrößen ist zwischen den quantitativen und den qualitativen zu unterscheiden. Die quantitativen Erfolgsgrößen stellen den individuellen Anwendungserfolg in messbaren Einheiten dar, wohingegen die qualitativen Erfolgsgrößen zu kennzeichnende Merkmale oder Eigenschaften beschreiben. Für die Ermittlung von Verhaltensänderungen sind daher die qualitativen Erfolgskriterien heranzuziehen. Um Mitarbeiter untereinander zu vergleichen, sind quantitative Informationen unerlässlich. In der Praxis lassen sich jedoch nicht alle Erfolgswirkungen problemlos quantifizieren, dieses gilt insbesondere für Mitarbeiter-tätigkeiten, die keine oder nur eingeschränkt ausführenden Aufgaben vollziehen. Erst die qualitativen Faktoren erlauben eine umfassende und flexible Beurteilung des Anwendungserfolges. Des Weiteren schützen die qualitativen Faktoren vor einer zu einseitigen Orientierung an quantitativen Erfolgsgrößen.<sup>436</sup>

In der Regel wird im Rahmen eines Budgetierungsprozesses für die einzelnen Unternehmensbereiche eine Zielvereinbarung definiert, welche als wesentliche Grundlage für die quantitativen Bezugsgrößen gilt. Von zentraler Bedeutung ist es, dass ihre Aussagekraft im direkten Zusammenhang mit den formulierten Entwicklungszielen der Mitarbeiter steht.

---

<sup>435</sup> Vgl. Wunderer, R./Fröhlich, W. (1991): Transfer-Evaluation bei Aus- und Weiterbildung, S. 23; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 212.

<sup>436</sup> Vgl. Ruschel, A. (1995): Die Transferproblematik bei der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung, S. 317; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 212 f.

Die dafür notwendige Soll-Vorgabe wird im Rahmen eines Mitarbeitergespräches mit dem Vorgesetzten hinsichtlich Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug präzisiert. Nach Absolvierung der Entwicklungsmaßnahme ist es möglich, die individuelle Soll-Vorgabe mit dem tatsächlichen Ist-Ergebnis zu vergleichen und Abweichungen zu erkennen. Im Falle von Abweichungen lassen sich dadurch effizient Ursachen und Verantwortlichkeiten analysieren. Erforderlich ist bei diesem Vorgehen, dass möglichst alle erfolgsbeeinflussenden Faktoren in den Prozess der Zielfindung einbezogen werden. Aus dieser Vorgehensweise ergibt sich der Vorteil, dass neben den operativen und quantitativen Zielgrößen auch strategische und qualitative Zielgrößen betrachtet werden können. Zugleich wird eine Differenzierung der Zielvorgaben der einzelnen Entwicklungsträger durch ein derartig personenbezogenes Vorgehen ermöglicht.<sup>437</sup>

Die qualitativen Bezugsgrößen beziehen sich auf Faktoren des persönlichen Leistungsverhaltens des Maßnahmenteilnehmers, wie beispielsweise Initiative, Verantwortungsbereitschaft sowie Führungsqualität, und lassen sich daher nicht eindeutig quantifizieren. Mit Hilfe dieser Merkmale wird das angestrebte Entwicklungsziel widergespiegelt. Mittels im Vorfeld festgelegter Maßstäbe, gilt es die erzielten Verhaltensänderungen aufzuzeigen. Durch einen Vergleich der Ist-Leistungen und der im Rahmen der Zielvereinbarung festgelegten Leistungserwartungen können dadurch sehr schnell Defizite aufgedeckt werden. Es ist zu beachten, dass bei der Gewichtung und Auswertung der qualitativen Bezugsgrößen subjektive Eindrücke einfließen können. Wie auch bei der Mitarbeiterbeurteilung (Potentialanalyse) ist es notwendig, durch gezielte Maßnahmen Beurteilungsfehlern entgegenzuwirken.<sup>438</sup>

Ebenso wie bei der Erfolgskontrolle im Lernfeld sind auch im Funktionsfeld die Erhebungsinstrumente in Abhängigkeit vom verfolgten Lernziel auszuwählen. Zudem sind auch Instrumente heranzuziehen, welche allgemeine Rückschlüsse auf den Erfolg der Maßnahme zulassen und beispielsweise Änderungen im Personalportfolio veranschaulichen.

---

<sup>437</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 213 f.

<sup>438</sup> Ebd., S. 214.

<b>Instrumente</b>	<b>Kognitive Lernziele (Wissen)</b>	<b>Psychomotorische Lernziele (Können)</b>	<b>Affektive Lernziele (Einstellung/Verhalten)</b>	<b>Allgemeine Rückschlüsse auf die Maßnahme</b>
Multiple-Choice-Test	X			
Andere Wissenstests	X			
Psychologischer Test			X	
Stellenbeschreibung				X
Dokumentenanalyse				X
Mitarbeiterbeobachtung	X	X	X	
Personalszenario				X
Personalportfolio				X
Delphi Methode				X
Protokolle/Dokumentationen				X
Beurteilungsgespräche			X	X
Standardisierte Interviews mit dem Maßnahmenteilnehmer			X	X
Interviews mit Kollegen des Maßnahmenteilnehmers	X	X	X	X
Arbeitsproben		X		
Fallstudien		X	X	
Rollenspiel		X	X	
Planspiele		X		

Tabelle 18: Instrumente der Erfolgskontrolle im Funktionsfeld

### 3.5.2.3 Ökonomische Ansätze

#### 3.5.2.3.1 Kostenanalytischer Ansatz

Die Personalentwicklung unterliegt wie andere Unternehmensbereiche auch dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit. Auch wenn nicht alle Entscheidungen nach ökonomischen Gesichtspunkten getroffen werden, so ist es dennoch notwendig, die Erreichung der Lernziele unter geringst möglichen Kosten zu erreichen sowie den Kosten Input regelmäßig zu steuern.<sup>439</sup>

Der kostenanalytische Ansatz stellt diesbezüglich Controllinginstrumente zur Verfügung, die die Kosten von personalwirtschaftlichen Maßnahmen erfassen, budgetieren und kontrollieren. Die im Folgenden dargestellten Instrumentarien Kostenrechnung und Budgetierung sowie Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen eignen sich insbesondere für mittelständische Unternehmen.

#### *Kostenrechnung*

Die Kostenrechnung<sup>440</sup> ist eine Kernaufgabe des Personalentwicklungscontrolling und wird in der Praxis auch als Kosten- und Leistungsrechnung bezeichnet.<sup>441</sup> Ihre Hauptaufgabe liegt darin, der Unternehmensleitung quantitative Informationen über die Personalentwicklungsmaßnahmen bereitzustellen, die eine Unterstützung von umsatzfähigen und entscheidungsverbessernden Maßnahmen fördern.<sup>442</sup> Die Anforderung an die Kostenrechnung steigt somit mit den Ansprüchen an das Controlling. Dennoch ist nach Wende und Seyffert bei mittelständischen Unternehmen die „Kostenrechnung eine wesentliche Schwachstelle“<sup>443</sup>.

Grundsätzlich ist für den controllinggerechten Umgang mit der Kostenrechnung der Aspekt der regelmäßig erfassten und verrechneten Kosten zu berücksichtigen. Dies ermög-

---

<sup>439</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 225.

<sup>440</sup> Kostenrechnung und Personalentwicklungskostenrechnung werden synonym verwendet.

<sup>441</sup> Vgl. Fischer, R. (2000): Dienstleistungscontrolling, S. 56.

<sup>442</sup> Vgl. Gewalt, S. (2001): Hotel-Controlling, S. 44.

<sup>443</sup> Wende, S./Seyffert, S. (2002): Unternehmensspezifische Lösung der Kostenrechnung für ein KMU, S. 221.

licht den notwendigen Überblick über die Art und die Höhe der in der Abrechnungsperiode anfallenden Personalentwicklungskosten. Zudem bildet die vollständige Kostenerfassung die Voraussetzung für die verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten auf die Abteilungen (Kostenstellen). Ferner ist Rentabilitätssteuerung nur dann durchführbar, sofern exakte Informationen über alle Kostenarten einer Personalentwicklungsmaßnahme vorliegen. Weiterhin bildet die Kostenerfassung und -gliederung die Grundlage für die Erstellung eines künftigen Personalentwicklungsbudgets und ermöglicht darüber hinaus eine Entscheidung zwischen alternativen Personalentwicklungsmaßnahmen oder der internen und externen Durchführung unter pädagogischen sowie ökonomischen Gesichtspunkten. Letztendlich stellen die gewonnenen Kenntnisse über Höhe und Entwicklung der Kosten die notwendigen Informationen für die Unternehmensleitung und für Interessensgruppen bereit.<sup>444</sup>

Die Kostenrechnung, welche den genannten Zwecksetzungen gerecht wird, stellt einen mehrstufigen Prozess dar, der auf den Elementen Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung beruht.<sup>445</sup> Jede dieser drei Auswertungsstufen liefert unter bestimmten Gesichtspunkten Kosteninformationen, die zugleich Kontroll- und Steuermöglichkeiten gestatten.<sup>446</sup>

Die Grundlage der Kostenrechnung bildet die Kostenartenrechnung. Sie umfasst die zielgerichtete Bewertung und Erfassung der durch Personalentwicklung entstandenen Kosten, die nach Kostenarten<sup>447</sup> zusammengefasst werden. Die Zuordnung der Kosten kann sich am Kostenartenplan der Unternehmen orientieren.<sup>448</sup> Die Kostenstellenrechnung erfolgt im Anschluss an die Kostenartenrechnung. In dieser Phase werden die in der Kostenartenrechnung ermittelten Kostenstelleneinzelkosten und Kostentstellengemeinkosten<sup>449</sup> den

---

<sup>444</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 225 f.

<sup>445</sup> Vgl. Busse von Colbe, W./Pellens, B. (1998): Lexikon des Rechnungswesens, S. 453.

<sup>446</sup> Vgl. Coenenberg, A.G. (1999): Kostenrechnung und Kostenanalyse, S. 47.

<sup>447</sup> Die Kostenarten für das Training off-the-job, on-the-job und near-the-job wurden im Kapitel 3.4.6 Kostenaspekt dargelegt.

<sup>448</sup> Vgl. Coenenberg, A.G. (1999): Kostenrechnung und Kostenanalyse, S. 48.

<sup>449</sup> Zunächst sind den Kostenstellen nur Kostenstelleneinzelkosten direkt zurechenbar, wie z.B. Personalkosten anhand von Gehaltslisten. Die Kostentstellengemeinkosten werden durch einen geeigneten Schlüssel auf mehrere Kostenstellen verteilt. Vgl. Coenenberg, A.G. (1999): Kostenrechnung und Kostenanalyse, S. 79.

Orten (Abteilung) ihrer Entstehung zugerechnet.<sup>450</sup> Die Kostenträgerrechnung schließt sich der Kostenstellenrechnung an und teilt sich in Kostenträgerzeit- und Kostenträgerstückrechnung auf. Im Rahmen der Kostenträgerrechnung werden die Kostenträgereinzelkosten und -gemeinkosten den jeweiligen Leistungen zugewiesen.<sup>451</sup> Die wesentliche kostenverursachende Komponente bei der Personalentwicklung stellt die Personalentwicklungsmaßnahme dar. Den vor- und nachgelagerten Aktivitäten der Personalentwicklung, welche in mittelständischen Unternehmen zumeist von Fachkräften bzw. Vorgesetzten ausgeübt werden, kommt nur eine untergeordnete Bedeutung zu. Aufgrund dessen werden die anfallenden Kosten in erster Linie der jeweiligen Entwicklungsmaßnahme zugeordnet.<sup>452</sup>

Die Verrechnung der Personalentwicklungskosten ist mit Hilfe des Betriebsabrechnungsbogens (BAB) möglich. Dabei orientiert sich der BAB am Prinzip der Vollkostenrechnung (auf Ist- oder Normalkostenbasis<sup>453</sup>).<sup>454</sup> Das bedeutet, dass alle anfallenden Einzel- und Gemeinkosten sowie fixe und variable Kosten verrechnet und über den mehrstufigen Prozess der Kostenrechnung den Kostenstellen bzw. den Kostenträgern zugeordnet werden. Zunächst werden die direkt einer Kostenstelle zurechenbaren Entwicklungskosten unter einer bestimmten Kostenart (z.B. Personalentwicklung) der verursachenden Kostenstelle zugeordnet. Beispiele hierfür sind Reisekosten oder anteilige Löhne und Gehälter der Seminarteilnehmer. Anschließend werden die nicht direkt einer Kostenstelle zurechenbaren Entwicklungskosten einer Hilfskostenstelle (z.B. Personalentwicklung) zugeordnet. Als Beispiel ließen sich Honorare für externe Referenten bei abteilungsübergreifenden Veranstaltungen anführen. Am Ende der Abrechnungsperiode werden die Hilfskostenstellen mit Hilfe eines geeigneten Schlüssels auf die übrigen Kostenstellen verteilt.<sup>455</sup>

Der beschriebene BAB ermöglicht zwar eine exakte Zurechnung der Personalentwicklungskosten auf die verursachenden Kostenstellen. Er ermöglicht jedoch keine Übersicht

---

<sup>450</sup> Vgl. Hummel, S./Männel, W. (1993): Kostenrechnung, S. 190; vgl. Coenenberg, A.G. (1999): Kostenrechnung und Kostenanalyse, S. 74.

<sup>451</sup> Vgl. Hummel, S./Männel, W. (1993): Kostenrechnung, S. 255.

<sup>452</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 224; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 222.

<sup>453</sup> Istkosten: „in einer Periode tatsächlich angefallene Kosten“; Normalkosten: „aus Istkosten vergangener Perioden ermittelte durchschnittliche Kosten“. Hummel, S./Männel, W. (1986): Kostenrechnung, S. 122.

<sup>454</sup> Vgl. Schierenbeck, H. (1994): Ertragsorientiertes Bankmanagement, S. 260.

<sup>455</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 231 f.

über Höhe, Art und Struktur der Kosten der unterschiedlichen Entwicklungsmaßnahmen. Aus diesem Grunde ist ein spezieller BAB für die Personalentwicklung zu erstellen. Dabei sind vertikal die entstehenden Kostenarten, wie beispielsweise interne Referenten, externe Referenten, Raumkosten und Opportunitätskosten, enthalten. In der Horizontalen sind als Hauptkostenstellen z.B. die interne Personalentwicklung und die externe Personalentwicklung aufzunehmen. Diese können u.a. noch nach Mitarbeitergruppen untergliedert werden.<sup>456</sup>

Durch den BAB für die Personalentwicklung ist ein effizienteres Controlling durch Wirtschaftlichkeitskontrollen verhältnismäßig einfach möglich, da einzelne Verantwortungsgebiete eindeutig abgrenzbar sind und Höhe, Art und Struktur der Kosten übersichtlich dargestellt werden.

### *Budgetierung*

Eine wesentliche Aufgabe des operativen Personalentwicklungscontrolling besteht in der Budgetierung. Der Controller hat die Aufgabe, durch dieses Planungsinstrument das Budget für die Personalentwicklung zu ermitteln und dabei den gesamten Prozess zu moderieren und zu kontrollieren. Die Budgetierung stellt dabei eine Plankostenrechnung dar, welche sich nach dem vorliegenden Kostenrechnungssystem richtet. Sie erfüllt eine Bewilligungs-, eine Prognose-, eine Koordinations- und eine Motivationsfunktion. Die Bewilligungsfunktion regelt die fachliche Kompetenz der jeweiligen Entscheidungsträger durch das Budget. Die Prognosefunktion ermöglicht mittels des Budgets eine Vorhersage der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens in Bezug auf die Personalentwicklung. Durch den stetigen Vergleich der vorgegebenen Planwerte und der tatsächlichen Istwerte ist die Feststellung von Planabweichungen und das frühzeitige Einleiten von Gegensteuerungsmaßnahmen möglich. Durch die Koordinationsfunktion werden diese Ziele abgestimmt und den entsprechenden Entscheidungsträgern zugewiesen. Bei der Motivationsfunktion dient das Budget als Erfolgsmaßstab für die Mitarbeiter, die für dessen Einhaltung verantwortlich sind.<sup>457</sup>

---

<sup>456</sup> Ebd., S. 232 f.

<sup>457</sup> Vgl. Klett, C./Pivernetz, M. (2004): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 80 ff.



Das Budget für die Personalentwicklung wird in der Regel für ein Jahr geplant und ist zu-  
meist im Personalbudget enthalten. Somit stellt das Budget für die Personalentwicklung ein  
Subbudget des Personalbudgets dar.

### *Soll-Ist-Vergleiche und Zeitvergleiche*

Soll-Ist-Vergleiche sowie Zeitvergleiche beziehen sich auf das bereits vergangene Be-  
triebsgeschehen und werden als die wichtigsten Instrumente des Controllers bezeichnet.  
Sie ermöglichen es, Ineffizienzen im betrieblichen Personalentwicklungsprozess aufzude-  
cken.<sup>458</sup> Durch in der Regel monatliche Berichte mit komprimierten Informationen bieten  
sie dem operativen Management Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten. Der Zeitver-  
gleich stellt die diesjährigen tatsächlichen Werte den Vorjahreswerten gegenüber und zeigt  
somit die Entwicklungen innerhalb dieses Zeitraumes auf. Dem Soll-Ist-Vergleich geht  
eine Planungs- und Budgetierungsphase voraus. Der Soll-Ist-Vergleich stellt die Budget-  
werte (Sollkosten) den Ist-Werten (Istkosten) gegenüber und kontrolliert auf diese Weise,  
ob die gesetzten Ziele erreicht wurden. Dabei werden der Periodenwert des Berichtsmonats  
sowie der kumulierte Periodenwert der einzelnen Berichtsmonate, vom ersten Monat des  
Geschäftsjahres bis zum aktuellen Monat, erfasst. Bei Differenzen zwischen Budget- und  
Ist-Werten werden deren Ursachen mithilfe der Abweichungsanalyse ermittelt. Im Ertrags-  
bereich genügen die monatlichen Darstellungen des Soll-Ist-Vergleichs und der Vergleich  
mit den Vorjahreswerten. Im Kostenbereich sind für den Soll-Ist-Vergleich die Beschäfti-  
gung und die daraus resultierenden variablen Kosten zu berücksichtigen. In diesem Fall  
wird mit einer flexiblen Plankostenrechnung gearbeitet. Für eine bessere Vergleichbarkeit  
der Abweichungswerte sind stets Absolut- und Relativwerte anzugeben.<sup>459</sup>

---

<sup>458</sup> Vgl. Fietz, A./Littkemann, J. (2006): Funktionsorientiertes Controlling, 2. Kapitel: Produktionscontrol-  
ling, S. 232.

<sup>459</sup> Vgl. Busse von Colbe, W./Pellens, B. (1998): Lexikon des Rechnungswesens, S. 650; vgl. Huber, H.  
(2000): Controlling im Hotel- und Restaurantbetrieb – Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Un-  
ternehmen, S. 81 f.

### *Abweichungsanalysen*

Abweichungsanalysen liefern wertvolle Informationen bezüglich der Schwachstellen bzw. Verbesserungspotentiale im Bereich der Personalentwicklung.<sup>460</sup> Der Controller, der die Abweichungsanalysen durchführt, muss zwingend über ausreichende Branchenkenntnisse verfügen und mit den Abläufen im Betrieb vertraut sein, damit Fehlinterpretationen von Sachverhalten vermieden werden.

Resultierend aus der Unternehmensgröße obliegt es in mittelständischen Unternehmen häufig der Fachabteilung (Personalabteilung) oder der Geschäftsführung, Abweichungsanalysen zu erstellen.

#### **3.5.2.3.2 Rentabilitätsorientierter Ansatz**

Bei einer rein ökonomischen Beurteilung von Personalentwicklungsalternativen auf Kostenebene würde es aller Wahrscheinlichkeit nach zu einer ständigen Erhöhung des Rechtfertigungsdruckes kommen. Die Konsequenz aus solchen Input- bezogenen Perspektiven sind detaillierte und strenge Leistungsvorgaben sowie eine reduzierte Bewertung der Alternativen auf Basis der entstehenden Kosten. Um dem entgegenzuwirken, bietet sich der rentabilitätsorientierte Ansatz an. Hierbei wird den Kosten einzelner Prozesse der entsprechende Nutzen gegenübergestellt, wodurch eine Gegenüberstellung von Input- und Output-bezogenen Wirkungen erfolgt.<sup>461</sup> Für die rentabilitätsorientierte Betrachtung eignen sich daher insbesondere das Human Ressource Accounting<sup>462</sup> und die Kosten-Nutzen-Analyse.

---

<sup>460</sup> Vgl. Ederer, F. (2005): Controller im Mittelstand, S. 133.

<sup>461</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 235.

<sup>462</sup> Human Ressource Accounting (HRA) und Humanvermögensrechnung (HVR) werden synonym verwendet.

*Human Ressource Accounting*

Das Human Ressource Accounting-Konzept stellt eine Investitionsrechnung für das betriebliche Humankapital dar. Das Personal wird bei dem Verfahren als ein langfristiges Anlagegut betrachtet. Durch den Ansatz des Human Ressource Accounting wird versucht, den Zeitwert der Mitarbeiter zu ermitteln, welcher sich aus der Abhängigkeit von seiner maximalen „Nutzungsdauer“<sup>463</sup> und unter Berücksichtigung der durchschnittlichen Fluktuation ergibt. Um sämtliche Wertveränderungen des Humanvermögens, die durch Investitionen hervorgerufen werden, zu erfassen, gilt es, die Mitarbeiter auf der Aktivseite im Rechnungswesen zu führen.<sup>464</sup>

Im Rahmen der Personalentwicklung liefert das Human Ressource Accounting durch die Gegenüberstellung der Wirkung der Personalentwicklungsmaßnahme auf die Grenzproduktivität der Arbeit und der Personalentwicklungskosten steuerungsrelevante Informationen, durch welche das Unternehmen in der Lage ist, anfallende Entscheidungen zu optimieren.<sup>465</sup>

In der Praxis der Personalentwicklung existiert eine Vielzahl von Verfahren, die aufzeigen, wie die Rechnungslegung bewerkstelligt wird. In der Literatur wird dabei grundsätzlich zwischen den kosten- und den wertorientierten Verfahren unterschieden. Bei den kostenorientierten Verfahren, wie der Kostenwertmethode, der Bewertung der Wiederbeschaffungskosten, der Opportunitätsmethode, dem Multiplikatorverfahren, der effizienzgewichteten Personalkostenmethode und der Methode der zukünftigen Einkünfte, wird der Wert des Humanvermögens über die Kosten bzw. die Aufwendungen für die Personalentwicklungsmaßnahme ermittelt. Hingegen wird bei den wertorientierten Verfahren, wie der Firmenwertmethode, der Bewertung mit Hilfe von zukünftigen Erträgen und der Methode der Verhaltensvariablen, der Wert des Humanvermögens über die Leistungsbeiträge der Mitarbeiter errechnet.<sup>466</sup>

---

<sup>463</sup> Die maximale „Nutzungsdauer“ umfasst den Zeitraum der Einstellung bis hin zum altersbedingten Ausscheiden aus dem Unternehmen.

<sup>464</sup> Vgl. Schulte, C. (2002): Personalcontrolling mit Kennzahlen S. 5.

<sup>465</sup> Vgl. Schwuchow, K. (1992): Weiterbildungsmanagement, S. 134; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 235.

<sup>466</sup> Vgl. Immenroth, T. (2000): Bildungscontrolling im Rahmen der Personalentwicklung, S. 27.

Art des Verfahrens	Merkmale der Verfahren
<b>Kostenorientiertes Verfahren</b>	
Kostenwertmethode	Ermittlung des Humanvermögenswertes (HVM) über die tatsächlich angefallenen Kosten für den Erwerb, die Entwicklung und die Erhaltung des Personals; Aktivierung und Abschreibung auf Konten für einzelne Mitarbeiter oder -gruppen.
Bewertung der Wiederbeschaffungskosten	Additive Ermittlung des HVW über die Aufwendungen für eine Stellenneubesetzung. Die Bewertung des Humanvermögens erfolgt zu aktuellen Anschaffungskosten.
Opportunitätsmethode	Ermittlung des HVW erfolgt über die Summe maximaler Angebotspreise im Rahmen eines unternehmensinternen Marktes.
Multiplikatorverfahren	Ermittlung des HVW über hierarchisch gegliederte und gewichtete jährliche Personalkosten.
Effizienzgewichtete Personalkostenmethode	Ermittlung des HVW über den Vergleich eines gewichteten mit einem ungewichteten Gegenwartswert der zukünftigen Personalkosten.
Methode der zukünftigen Einkünfte	Ermittlung des HVM über die Addition einzelner, auf den Gegenwartswert abgezinster HVW.
<b>Wertorientierte Verfahren</b>	
Firmenwertmethode	Ermittlung des HVW über die kapitalisierte Differenz aus organisationsbezogenem und branchentypischem Rentabilitätsprozentsatz, wobei angenommen wird, dass die Differenz zwischen bilanziellem und tatsächlichem Firmenwert der HVW ist.
Leistungsbeiträge	Bei der Ermittlung des HVW unter der Annahme, dass der Wert des Mitarbeiters von seinen Eigenschaften und den Merkmalen der Unternehmen abhängig ist, werden soziale, ökonomische und psychologische Faktoren berücksichtigt.
Methode der Verhaltensvariablen	Ermittlung des HVW unter Heranziehung ökonomischer und psychologischer Variablen. Die Determinanten des Humankapitals sind in drei Variablengruppen (Kausalvariablen, Ergebnisvariablen und intervenierende Variablen) unterteilt, die in einer Wirkungskette zueinander stehen.

Tabelle 19: Human Ressource Accounting – Kosten- und wertorientierte Verfahren

Quelle: In Anlehnung an Immenroth, T. (2000): Bildungscontrolling im Rahmen der Personalentwicklung, S. 27; Fischer-Winkelmann, W.F./Hohl, E.K.: Konzepte und Probleme der Humanvermögensrechnung, S. 2639 ff.

Der zentrale Vorteil des Human Ressource Accounting besteht darin, dass die Personalentwicklung der Mitarbeiter in einer mehrperiodischen und ökonomischen Betrachtungsweise berücksichtigt wird. Aufgrund dessen kann eine Sensibilisierung der Unternehmensführung erreicht werden, so dass in Zeiten wirtschaftlicher Abschwächung erforderliche Sparmaßnahmen nicht zuerst oder alleinig den Bereich der Personalentwicklung treffen.<sup>467</sup>

Jedoch sind neben den Vorteilen des Human Ressource Accounting auch Kritikpunkte zu nennen:

- Die analoge Behandlung von Sachvermögen und Humanvermögen kann und darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass wesentliche Unterschiede zwischen einer Sachinvestition und einer Investition in das menschliche Leistungspotential bestehen.<sup>468</sup>
- Auch wenn sämtliche Wertveränderungen des Humanvermögens, die durch Investitionen hervorgerufen werden, auf der Aktivseite des Rechnungswesens zu führen sind, darf aus rechtlichen Gründen in einer herkömmlichen Bilanz das Humanvermögen nicht aktiviert werden.
- Die alleinige Betrachtung des Mitarbeiters als Investitionsgut führt zu einer einseitigen Sichtweise und kann dazu führen, dass die Mitarbeiter nicht mehr als Individuen mit eigenen Zielen und Wünschen wahrgenommen werden.

### *Kosten-Nutzen-Analyse*

Die Kosten-Nutzen-Analyse ist ein in der Praxis weit verbreitetes Konzept. Durch sie wird versucht, den genauen geldmäßigen Input einer Entwicklungsmaßnahme zu bestimmen, um diesen Input einem „vergeldlichten“ Output gegenüber zu stellen. Die sich daraus ergebende Verhältniszahl ist das Maß für die Rentabilität der Entwicklungsmaßnahme.<sup>469</sup>

Die Ermittlung des Inputs kann durch verschiedene Methoden erfolgen. Die Kostenklassifikationsmatrix ist als ein zweidimensionales Zuordnungsraster zur Visualisierung der phasengerechten Umlage zu verstehen. Dabei werden sämtliche Kostenarten aufgeführt und

---

<sup>467</sup> Vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 238.

<sup>468</sup> Ebd., S. 238.

<sup>469</sup> Vgl. Eichenberger, P. (1992): Betriebliche Personalarbeit: Return on Investment und Erfolgscontrolling, S. 172.

der jeweiligen Entstehungsquelle, d.h. Personalentwicklungsmaßnahme, zugeführt. Situativ und meist bei besonderen Investitionen größerer Art wird eine individuelle Kostenaufaddierung vorgenommen. Dem steht die pauschale Kostenzuordnung gegenüber, bei der Inputwerte auf bestimmten Erfahrungswerten basieren, welche in der Vergangenheit errechnet wurden und anschließend mittels eines Umlagenschlüssels zugerechnet werden. Eine Kostenschätzung kann von Mitarbeitern des Personalwesens, der Personalentwicklungsabteilung, von Vorgesetzten oder dem Mitarbeiter selbst durch die Verwendung von Mischsätzen vorgenommen werden.<sup>470</sup>

Für die Ermittlung des monetären Outputs wird in der Kosten-Nutzen-Analyse immer wieder Bezug auf folgende vier Ertragsdimensionen genommen. Der Mengenausstoß gilt als Hauptdimension. Er wird als allgemeine Messlatte verwendet, um zählbare Einheiten, die aus der Mitarbeitertätigkeit resultieren, zu berücksichtigen. Bereits im Vorfeld sind dafür sinnvolle sowie wünschenswerte Ausstoßgrößen zu definieren. Ebenfalls können die zu dem Leistungsausstoß gehörenden Qualitätsausprägungen erhoben und über einen bestimmten Zeitraum hin untersucht werden. Zu diesem Zweck ist eine Definition von Gütenormen und Qualitätsstandards unumgänglich, um eindeutige sowie einheitliche Aussagen treffen zu können. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, die angestrebte Kostenstruktur von verschiedenen, am Transformationsprozess beteiligten Ressourcen zu analysieren. Die Analyse des Zeitfaktors ist in der Praxis der mittelständischen Unternehmen sehr weit verbreitet. Dabei wird ein sich günstig veränderter Zeitbedarf als Indikator für eine sich insgesamt verbesserte Mitarbeitertätigkeit ausgelegt.<sup>471</sup>

Die rein monetär ausgerichtete Kosten-Nutzen-Analyse birgt eine Vielzahl von Mängeln. So ist in Bezug auf die Nutzenzuordnung zu bemerken, dass ein gesteigerter Mengenausstoß nur dann nachweisbar ist, wenn eine direkte und monokausale Relation zur Personalentwicklungsmaßnahme besteht.<sup>472</sup> In der Praxis lassen sich hierfür aber nur sehr selten Beispiele finden. Auch die Qualitätsausprägungen sind in der Regel nicht auf eine alleinige Ursache zurückzuführen. Für fundierte Aussagen über die Kostenstruktur ist es unumgänglich, genaue Angaben über die frühere Kostenstruktur zu haben, da anderenfalls keine genauen Aussagen möglich sind. Letztendlich ist zu klären, inwieweit die Zeitersparnis auf

---

<sup>470</sup> Ebd., S. 176 f.

<sup>471</sup> Ebd., S. 178 f.

<sup>472</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 240.

die Personalentwicklungsmaßnahme zurückzuführen ist und ob durch die eingesparte Zeit zusätzliche ökonomisch verwertbare Größen geschaffen wurden.<sup>473</sup>

### 3.5.2.3.3 Vergangenheitsbezogener kennzahlenorientierter Ansatz

In mittelständischen Unternehmen werden Kennzahlen in sehr unterschiedlichen Ausprägungen zu ebenso unterschiedlichen Zwecken eingesetzt. Jedoch gehören in der Praxis Kennzahlen im Bereich der Personalentwicklung zu den am wenigsten analysierten Größen.<sup>474</sup> Häufig anzutreffende Aussagen über Kennzahlen in der Personalentwicklung sind: „Gibt es nicht!“, „Geht nicht!“ und „Brauchen wir nicht!“. Bei genauerer Betrachtung der Aussagen wird jedoch deutlich, dass den Unternehmen lediglich die vorhandenen Möglichkeiten wenig bekannt sind. Bei der Recherche der Fachliteratur wird schnell deutlich, dass bereits umfassende Publikationen<sup>475</sup> zu dem Thema Kennzahlen für die Personalentwicklung existieren. Weiterhin kann der Mythos „Geht nicht“ sehr leicht widerlegt werden. So ist es selbstverständlich nicht sinnvoll, jeden Aspekt eines Personalbeurteilungsgesprächs über Kennzahlen aufzubereiten. Doch lassen sich z.B. die Fragen, ob überhaupt flächendeckende Beurteilungsgespräche durchgeführt werden und ob eine Laufbahnplanung der Mitarbeiter vorliegt, durchaus durch die Angabe von Zahlen beantworten. Ferner kann auch das Argument „Brauchen wir nicht“ entkräftet werden, indem kritisch hinterfragt wird:

- Wie kann die Personalentwicklung ohne eine an messbaren Kriterien orientierte Steuerung auf einen gewünschten Beitrag zum Unternehmenserfolg ausgerichtet werden?
- Wie kann eindeutig nachvollzogen werden, ob die definierten Ziele erreicht wurden?<sup>476</sup>

Die Beantwortung solcher Fragen ist besonders in Zeiten schrumpfender Personalentwicklungsbudgets wichtig, da sie eine unterstützende Funktion haben und durch sie nachgewie-

---

<sup>473</sup> Vgl. Eichenberger, P. (1992): Betriebliche Personalarbeit: Return on Investment und Erfolgscontrolling, S. 189 f.

<sup>474</sup> Vgl. Cisek, G. (2006): Kennzahlen für die Kleinen, S. 36.

<sup>475</sup> Zum Beispiel die Werke von Schulte, C. (2002): Personalcontrolling mit Kennzahlen und von von Schneyder, W./Jahnke, B. (2006): Kennzahlen für die Personalentwicklung.

<sup>476</sup> Vgl. von Schneyder, W./Jahnke, B. (2006): Kennzahlen für die Personalentwicklung, S. 1 ff.

sen werden kann, wie hoch der Beitrag zum Unternehmenserfolg durch Personalentwicklungsmaßnahmen ist.<sup>477</sup>

Für die Unternehmensführung ist ein Kennzahlensystem zur Unterstützung der gesamten Führungs- und Entscheidungsprozesse in der Organisation unerlässlich geworden. Bei der Auswahl der Kennzahl ist darauf zu achten, dass die Aussagekraft und die Verwendbarkeit von der Erfüllung bestimmter Gütekriterien<sup>478</sup> abhängen. Der Einsatz von Kennzahlen birgt – wie der von anderen Controllinginstrumenten auch – Chancen und Risiken. Die Chancen des Einsatzes von Kennzahlen liegen in der Schaffung von Transparenz, der Verdichtung und Analyse von Informationen und in der Ermöglichung von zielgerichtetem Verhalten. Eine Schaffung von Transparenz liegt vor, da Kennzahlen komplexe Sachverhalte auf einfache Werte reduzieren. Sofern die Gütekriterien erfüllt sind, lassen sie im Rückschluss auch Aussagen über komplexe Sachverhalte zu. Bei der Verdichtung und Analyse von Informationen werden Inhalte von Sachverhalten aggregiert dargestellt. Dadurch ist es möglich, große Mengen an Informationen überschaubar darzustellen, um schnell entscheidungs- und analysefähig zu sein. Die Ermöglichung von zielgerichtetem Verhalten entsteht, indem sich durch die Aufspaltung von Kennzahlen in Teilwerte Verantwortungen im Unternehmen aufteilen, delegieren und sich sowohl die Ziele als auch die Zielerreichungsgrade präzise dokumentieren lassen. Den genannten Chancen stehen in der Praxis eine Reihe von Risiken gegenüber, welche sich beispielsweise in folgenden Punkten widerspiegeln: die Verwendung von Kennzahlen mit unpräzisen oder sogar falschen Ergebnissen, die Probleme in der Interpretation von Kennzahlen und die mangelnde Akzeptanz von Kennzahlen.<sup>479</sup>

Durch die Betrachtung der Chancen und Risiken der Kennzahlen wird deutlich, dass Kennzahlen den Unternehmen einen bedeutenden Nutzen stiften. Dies setzt jedoch voraus, dass ihr Einsatz bewusst und professionell erfolgt, damit sie ihre Wirkungen entfalten und Fehlerquellen reduzieren können.<sup>480</sup>

---

<sup>477</sup> Ebd., S. 1 ff.

<sup>478</sup> Weitere Informationen siehe Anhang 5: Gütekriterien.

<sup>479</sup> Vgl. von Schneyder, W./Jahnke, B. (2006): Kennzahlen für die Personalentwicklung, S. 9 ff.

<sup>480</sup> Ebd., S. 15.



Um den Anforderungen eines zeitgerechten und zielorientierten Kennzahlencontrollingsystems gerecht zu werden, ist bei dessen Aufstellung auf folgende Aspekte zu achten. Zunächst darf sich die Verwendung von Kennzahlen nicht allein auf die Kontrollphase der Personalentwicklung beschränken.<sup>481</sup> Es bedarf ebenso des Heranziehens von Informationen zum Zeitpunkt der Planung, um eine controllingadäquate Steuerung zu ermöglichen. Des Weiteren ist die Auswertung nicht nur auf die Organisationsebene, sondern ebenfalls auf die Lern- und Funktionsebene zu beziehen.<sup>482</sup>

Aufgrund dessen ist die Kennzahlenkontrolle, welche auf den Ebenen der Kosten-, Effektivitäts- und Rentabilitätskontrolle greift, nicht als eine eigenständige Erfolgskontrolle zu betrachten. Da sich in den vorherigen Analysen die Effektivitätskontrolle primär auf den pädagogischen Erfolg der einzelnen Entwicklungsträger beschränkte und die Analyse der Kosten- und Rentabilitätskontrolle vorrangig auf die monetären Erfolgswirkungen der einzelnen Entwicklungsmaßnahme abzielte, wird mit Hilfe von Kennzahlen eine übergreifende Perspektive der drei Erfolgsdimensionen vermittelt.

Bei der Auswahl von geeigneten Kennzahlen<sup>483</sup> bzw. eines geeigneten Kennzahlensystems<sup>484</sup> ist darauf zu achten, dass die Auswertbarkeit der Kennzahlen auch Grenzen hat. Diese resultieren aus:

- anderen Einflussfaktoren,
- gewissen Interpretationsspielräumen,
- einer unsystematischen Erzeugung von Kennzahlen,
- der Bildung von gesamtunternehmensbezogenen Mittelwerten sowie
- einer isolierten Betrachtung

und werden im Folgenden näher dargelegt.

Grundsätzlich setzt die Erfolgskontrolle mit Kennzahlen voraus, dass alle beeinflussbaren unternehmensinternen sowie -externen Faktoren konstant zu halten sind. So kann beispielsweise der Erfolg einer Entwicklungsmaßnahme im Bereich Kundenberatung an den

---

<sup>481</sup> Vgl. Henze, J./Kammel, A. (1993): Personalcontrolling, S. 25.

<sup>482</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 261.

<sup>483</sup> Weitere Informationen siehe Anhang 10: Kennzahlenbeispiele für die Personalentwicklung.

<sup>484</sup> Weitere Informationen siehe Anhang 11: Beispiel eines Personal-Kennzahlensystems.

erzielten monetären Marktergebnissen nur gemessen werden, wenn die anderen Einflussfaktoren wie Marketing und Produktdesign usw. unverändert bleiben.<sup>485</sup> Ebenso gilt dies bei der Verwendung von Indikatoren wie der Fluktuationsquote, welche nicht nur durch Personalentwicklungsmaßnahmen, sondern auch durch den externen Arbeitsmarkt mitbestimmt werden. Insbesondere die Indikatoren eröffnen jedoch erhebliche Interpretationsspielräume, die nicht-subjektiven Einflüssen unterworfen sind.<sup>486</sup> Obwohl diese Einschränkungen die Aussagekraft der Kennzahlen teilweise reduzieren, darf auf die Ermittlung von Kennzahlen nicht verzichtet werden, da auf einfache Art und Weise schnell und effizient Anhaltspunkte geliefert werden.

Die unsystematische Ermittlung von Kennzahlen stellt ein weiteres Problem dar. Bei der Bildung von Kennzahlen ist es wichtig, dass sie der Beschränkung unterliegen, sich auf die wirklich relevanten Informationen zu konzentrieren, um den Erstellungsaufwand zu reduzieren. Außerdem wird auf diese Art einer unerwünschten Kennzahleninflation entgegen gewirkt. Des Weiteren stößt das Controlling bei der Bildung von gesamtunternehmensbezogenen Mittelwerten sowie bei einer isolierten Betrachtung von Kennzahlen an Grenzen. Die gesamtunternehmensbezogenen Mittelwerte werden häufig aus Vereinfachungsgründen ermittelt, was die grundsätzliche Gefahr birgt, dass einzelne Problembereiche verschleiert werden. So kann beispielsweise eine gesamtunternehmensbezogene Fluktuationsrate von 15 % für akzeptabel gehalten werden. Wird hingegen bei genauerer Betrachtung deutlich, dass 60 % der freiwillig ausgeschiedenen Mitarbeiter aus einer Abteilung stammen, die 20 % der Arbeitsplätze umfasst, besteht dringender Handlungsbedarf. Um diese Fehlinterpretationen zu reduzieren und eine Vergleichbarkeit der Kennzahlen zu schaffen, empfiehlt die Verfasserin, die verwendeten Basisdaten zu standardisierten Erfassungszeitpunkten aufzunehmen, diese zu spezifizieren und exakt voneinander abzutrennen. Die isoliert nebeneinander gestellte Betrachtung von Kennzahlen führt hingegen dazu, dass nur begrenzte Aussagen möglich sind. Der Grund dafür liegt in der Tatsache, dass in der Regel nur ein Aspekt der betrieblichen Realität beleuchtet wird und Zusammenhänge unberücksichtigt bleiben.<sup>487</sup> Um die Aussagekraft von Kennzahlen zu steigern, ist es sinnvoll, ein-

---

<sup>485</sup> In Sonderfällen ist gegebenenfalls deren Wirkungsweise mit Hilfe von Abweichungsanalysen transparent zu gestalten.

<sup>486</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 268 f.; vgl. Eichenberger, P. (1992): Betriebliche Personalarbeit: Return on Investment und Erfolgscontrolling, S. 100; vgl. Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 249.

<sup>487</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 268 f.

zelne Kennzahlen zueinander in Beziehung zu setzen bzw. ein Kennzahlensystem aufzubauen. Bei der Aggregation der Kennzahlen ist jedoch darauf zu achten, dass keine widersprüchlichen Aussagen erzeugt werden.

#### **3.5.2.3.4 Zukunftsbezogener kennzahlenorientierter Ansatz**

Die klassische Balanced Scorecard (BSC)<sup>488</sup> wurde von Robert S. Kaplan und David P. Norton Anfang der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts entwickelt. Ihr Ziel war es, die klaffende Lücke, die zwischen Strategieentwicklung, -formulierung und -umsetzung bestand, zu schließen. Ihre Kritik betraf besonders das klassische Kennzahlensystem, das ausschließlich vergangenheitsbezogene finanzielle Größen betrachtet. Die BSC hingegen ist ein „strategiegeleitetes Kennzahlensystem“<sup>489</sup>, das eine Gesamtübersicht über finanzielle und nicht finanzielle Größen schafft.<sup>490</sup> Sie versucht eine Verbindung zwischen der Strategie und den Zielen des Unternehmens, den abteilungsspezifischen Zielen und den Handlungen der Mitarbeiter herzustellen. Daraus resultieren klare Kennzahlen, anhand derer der Wertbeitrag im Sinne einer Unternehmensstützung an der Gesamtstrategie eines Unternehmens zu messen ist. Die BSC hat somit das Ziel, die Strategie eines Unternehmens im Alltag zu verankern.<sup>491</sup>

Die Idee der BSC ist es somit, die auf operativer Ebene umgesetzten Aktivitäten<sup>492</sup> eines Unternehmens mit Unterstützung von Kennzahlen zu überwachen. Norton und Kaplan schlagen hierfür die folgenden vier Perspektiven vor: die Finanz-, die Kunden-, die interne Prozess- sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive. Diese sind aber nicht fest vorgegeschrieben und bilden lediglich den Orientierungsrahmen für eine geeignete Kennzahlen-

---

<sup>488</sup> Klassische Balanced Scorecard von Robert S. Kaplan und David P. Norton siehe Anhang 12: Balanced Scorecard.

<sup>489</sup> Graßhoff, J. (2003): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, Band 2, S. 393.

<sup>490</sup> Vgl. Graßhoff, J. (2003): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, Band 2, S. 394; vgl. Horváth, P. (2002): Controlling, S. 264.

<sup>491</sup> Vgl. Feige, W. (2002): Balanced Scorecard im Bildungswesen, S. 31.

<sup>492</sup> Die Aktivitäten beruhen auf den strategischen Vorhaben der Unternehmen.

auswahl. Zu berücksichtigen ist, dass zwischen den Perspektiven ein kausaler Zusammenhang besteht.<sup>493</sup>

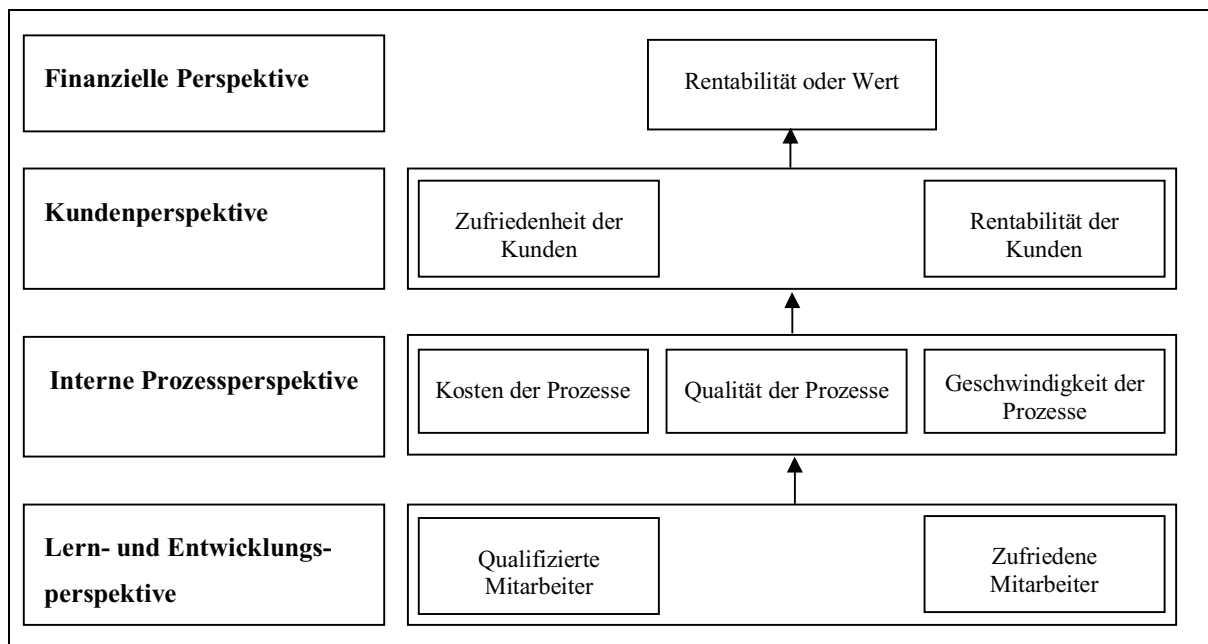


Abbildung 18: Kausalkette der Balanced Scorecard

Quelle: Graßhoff, J. (2001): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, Band 2, S. 394.

Aus der Abbildung 18: Kausalkette der Balanced Scorecard lässt sich ersehen, dass qualifizierte und zufriedene Mitarbeiter die Basis der Geschäftsprozesse bilden, welche möglichst effektiv und effizient zu gestalten sind. Die Zufriedenheit und die Rentabilität der Kunden stellen sich erst dann ein, wenn bedarfsgerechte Produkte und Leistungen angeboten werden. Nur unter Einbeziehung dieser Kundenbeziehungen ist ein finanzieller Erfolg für das Unternehmen möglich.<sup>494</sup>

<sup>493</sup> Vgl. Graßhoff, J. (2003): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, Band 2, S. 394 f.; vgl. Horváth & Partner (2002): Balanced Scorecard umsetzen, S. 266; vgl. Feige, W. (2002): Balanced Scorecard im Bildungswesen, S. 31.

<sup>494</sup> Vgl. Graßhoff, J. (2001): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, Band 2, S. 364.

<b>Perspektive</b>	<b>Charakteristik</b>	<b>Beispiele für Kennzahlen</b>
Finanzperspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beinhaltet die Sicht des Kapitalgebers auf das Unternehmen</li> <li>• Sie weist darauf hin, ob die implementierte Strategie zur Verbesserung der Ergebnisse beigetragen hat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzsteigerung</li> <li>• Cash Flow</li> <li>• Ebit</li> <li>• Kostensenkungen</li> </ul>
Kundenperspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Unternehmen wird aus dem Blickwinkel des Kunden beurteilt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheitsindex</li> <li>• Zugewinn an Neukunden</li> <li>• Entwicklung neuer Produkte</li> </ul>
Interne Prozessperspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeigt auf, welche Prozesse in dem Unternehmen zu beherrschen sind, um Kundenzufriedenheit zu erzielen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchlaufzeiten in der Produktion</li> <li>• Fehlerquoten</li> <li>• Verbesserung der Antwortzeiten</li> </ul>
Lern- und Entwicklungsperspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befasst sich mit den Fähigkeiten des Unternehmens, aktuelles Wissen aufzubauen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl von Schulungsteilnehmern</li> <li>• Anzahl von Verbesserungsvorschlägen</li> <li>• Anzahl interner Trainer</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> </ul>

Abbildung 19: Betrachtung der vier Balanced Scorecard Perspektiven

Quelle: In Anlehnung an Horváth, P. (2002): Controlling, S. 266 f.; Feige, W. (2002): Balanced Scorecard im Bildungswesen, S. 31.

Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel einer Balanced Scorecard für den Bereich Personalentwicklungscontrolling in einem mittelständischen Unternehmen. Hierzu wurde analog zu den vier Perspektiven von Kaplan und Norton vorgegangen.

Perspektive	Ziel	Kennzahl	Ausprägung/ Höhe	Maßnahme
Finanzperspektive	Kostensenkung	Verhältnis zu internen und externen Trainern  Kosten für externe Trainer	1/3 : 2/3  Max. 1500 €/Tag	Verpflichtung und Ausbildung von internen Trainern  Sonderkonditionen verhandeln
	Beitrag steigern	Zahl der intern besetzten Führungspositionen	Mindestens 2/3	Nachfolgeplanung, gezielte Förderung der Potentialträger
Kundenperspektive	Treffen von Kundenbedürfnissen	Anzahl der maßgeschneiderten Kurse auf eine Kundengruppe  Anzahl der geänderten Kurse aufgrund Aussagen des Personal/ Personalentwicklungscontrolling		
Interne Prozessperspektive	Schneller Zugang zu Weiterbildung	Dauer Antrag bis Kursbeginn		
	Schnelle Rekrutierung	Dauer Potentialauswahl		
Lern- und Entwicklungsperspektive	Erhöhung des selbstorganisierten Lernens	Zahl der Entleihungen von Selbstlernprogrammen		
	Steigerung der Internationalisierung	Zahl der Sprachkurse		
	Steigerung der internen Nachfolge	Zahl der aus Personalentwicklungsprogrammen übernommenen Führungskräfte		

Abbildung 20: Beispiel einer Balanced Scorecard für Personalentwicklung

Quelle: In Anlehnung an Feige, W. (2002): Balanced Scorecard im Bildungswesen, S. 32.

Zur Präzisierung der strategischen Ziele in Kennzahlen und in Maßnahmen zur Handlungsorientierung sind folgende Punkte zu berücksichtigen:<sup>495</sup>

- Klare und transparente Formulierung der Strategie und der abgeleiteten Ziele
- Ableitung von Kennzahlen, die die Zielerreichung darstellen können
- Eindeutige Festlegung, in welcher Höhe die Kennzahl erreicht werden soll
- Erstellung von abgeleiteten Maßnahmen und Verantwortlichkeiten, welche die Erreichung der Ziele gewährleisten oder Abweichungen aufdecken

Die BSC führt jedoch nur unter bestimmten Voraussetzungen zum Erfolg. Dazu ist es notwendig, die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:<sup>496</sup>

- Top-down Ansatz
- Fokussierung auf zwei oder drei Kennzahlen pro Perspektive, um eine Überforderung zu vermeiden
- Erarbeitung der Kennzahlen und Maßnahmen ist in Teamprozessen<sup>497</sup> unter eventueller Hinzuziehung von Kunden und Vorgesetzten vorzunehmen
- Abstimmung der Kennzahlen innerhalb eines unterjährigen Controllingprozesses und gegebenenfalls Erarbeitung und Einleitung von Korrekturmaßnahmen
- Verbindung der BSC mit den jährlichen Zielen und dem Jahresbudget
- Verursacherprinzip, direkte Beeinflussbarkeit der Kennzahlen durch die Verantwortlichen
- Schaffung eines Anreizsystems in Verbindung mit der Zielerreichung z.B. durch Sonderzahlungen. Sofern dieses nicht möglich ist, muss als Minimum ein Feedback-Gespräch erfolgen (z.B. im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche).

An dem Beispiel einer Balanced Scorecard für Personalentwicklung wird deutlich, dass es Verbindungen zwischen dem klassischen Personalcontrolling und dem Controlling mittels BSC gibt. So lassen sich für den ökonomischen Ansatz Kennzahlen der Finanzperspektive, wie z.B. Kosten pro Mitarbeiter, dem klassischen Kennzahlencontrolling zuordnen. Ein

---

<sup>495</sup> Vgl. Feige, W. (2002): Balanced Scorecard im Bildungswesen, S. 32 f.

<sup>496</sup> Ebd., S. 32 f.

<sup>497</sup> Um eine Akzeptanzsteigerung bei den Mitarbeitern zu erzielen ist es wichtig, die Betroffenen mit zu beteiligen.

Teil der Kennzahlen ist aber auch der Entwicklungsperspektive der BSC zuzuordnen, wie beispielsweise Seminartage je Mitarbeiter. Der pädagogische Ansatz wird durch die Kunden, Prozess- und Lernperspektive einbezogen. Aufgrund dieser Erkenntnisse wird deutlich, dass das Controlling mittels einer BSC effizienter ist, da es sich aus den Zielen der Unternehmen ableitet. Zudem führt die Strukturierung der vier Perspektiven zu einem Durchdenken der Kennzahlen und der abzuleitenden Maßnahmen. Diese erhöhte Transparenz führt zu einer gezielten Steuerung der Personalentwicklung.<sup>498</sup>

---

<sup>498</sup> Vgl. Schulte, C. (2002): Personalcontrolling mit Kennzahlen S. 103 ff.; vgl. Feige, W. (2002): Balanced Scorecard im Bildungswesen, S. 33.



## 3.6 Transfersicherung

### 3.6.1 Charakteristik des Lerntransfers

Die individuellen Lernprozesse reichen allein nicht aus, um einen betrieblichen Lernerfolg zu realisieren. Von zentraler Bedeutung ist für die Unternehmen vielmehr, dass die Maßnahmenteilnehmer nach Rückkehr aus der Entwicklungsmaßnahme in der Lage sind, das Erlernte auf die jeweilige Arbeitssituation zu transferieren.<sup>499</sup> Anhand der Transformationsleistung wird der Lernerfolg der Entwicklungsmaßnahme gemessen.

Grundsätzlich ist zwischen dem eigentlichen Lernprozess und dem damit verbundenen Lernerfolg sowie der Lernübertragung (Lerntransfer) und dem sich daraus ergebenden Transfererfolg (Anwendungserfolg) zu unterscheiden.<sup>500</sup>

Der Begriff Lerntransfer dient der Bezeichnung eines psychischen Vorgangs, der allen Ereignissen von Erziehung, Lernen und Bildung als Ausgangssituation zugrunde liegt. Der Lerntransfer ist daher Gegenstand aller Betrachtungen, sofern Personalentwicklungsmaßnahmen unter dem Aspekt der Persönlichkeitsentwicklung und des Handelns zu analysieren sind.<sup>501</sup> Daraus resultiert, dass der Lerntransfer der Vorgang des Wirksamwerdens von Personalentwicklungsmaßnahmen ist.<sup>502</sup>

Ein positiver Transfer entsteht, wenn der Maßnahmenteilnehmer durch die Teilnahme an einer Entwicklungsmaßnahme in die Lage versetzt worden ist, einen nachgelagerten Lernprozess in den täglichen beruflichen Kontext zu transformieren. Ein negativer Transfer entsteht, wenn ein nachgelagerter Lernprozess durch einen vorherigen negativ beeinflusst wird und somit keine oder nur eine unzureichende Transformation des Erlernten zu den beruflichen Aufgaben erfolgt.

Liegt ein positiver Transfer vor, so wird zwischen dem horizontalen und dem vertikalen Transfer unterschieden. Der horizontale (oder auch laterale) Transfer liegt vor, wenn eine

---

<sup>499</sup> Vgl. Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S. 65.

<sup>500</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 117.

<sup>501</sup> Vgl. Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S. 64 f.

<sup>502</sup> Vgl. Münch, J./Müller, H.-J. (1988): Evaluation der betrieblichen Weiterbildung als Aufgabe und Problem, S. 42.

Übertragung des Gelernten in das Funktionsfeld gelingt. Wünschenswerter ist aber der vertikale Transfer. Eine vertikale Transferleistung besteht, wenn der Maßnahmenteilnehmer im Funktionsfeld nicht nur eine Anwendung der erworbenen Kompetenzen vornimmt, sondern auch eine weitere Kompetenzsteigerung durch sukzessives Dazulernen gelingt.<sup>503</sup>

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Transfersicherung kein Zufallsprodukt sein kann und eines zielorientierten Personalentwicklungscontrolling bedarf. Dabei sind transferfördernde sowie -sichernde Maßnahmen von zentraler Bedeutung<sup>504</sup>. Des Weiteren sind Arbeitsproben, Tests, Feedback-Bögen, Gespräche mit den Teilnehmern und Mitarbeitern sowie ein Abgleich der Zielvorgaben der Entwicklungsträger mit den tatsächlichen Ergebnissen (Soll-Ist-Vergleich)<sup>505</sup> notwendig.<sup>506</sup>

---

<sup>503</sup> Vgl. Bergmann, B./Sonntag, K. (2006): Transfer – Die Umsetzung und Generalisierung erworbener Kompetenzen in den Arbeitsalltag, S. 358.

<sup>504</sup> Siehe Kapitel 3.6.3 Determinanten und lerntheoretische Fundierungen des Transfererfolges.

<sup>505</sup> Siehe Kapitel 3.5 Erfolgskontrolle.

<sup>506</sup> Vgl. Ruschel, A. (1995): Die Transferproblematik bei der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung, S. 299.

### 3.6.2 Modell der Transferlücke

Durch das Modell der Transferlücke können Defizite der herkömmlichen Personalentwicklungsmaßnahmen aufgezeigt werden. Durch die „Behaltenskurve“ wird der Personalentwicklungserfolg dargestellt. Die „Behaltenskurve“ besitzt für den überwiegenden Teil der Personalentwicklungsmaßnahmen Gültigkeit.<sup>507</sup>

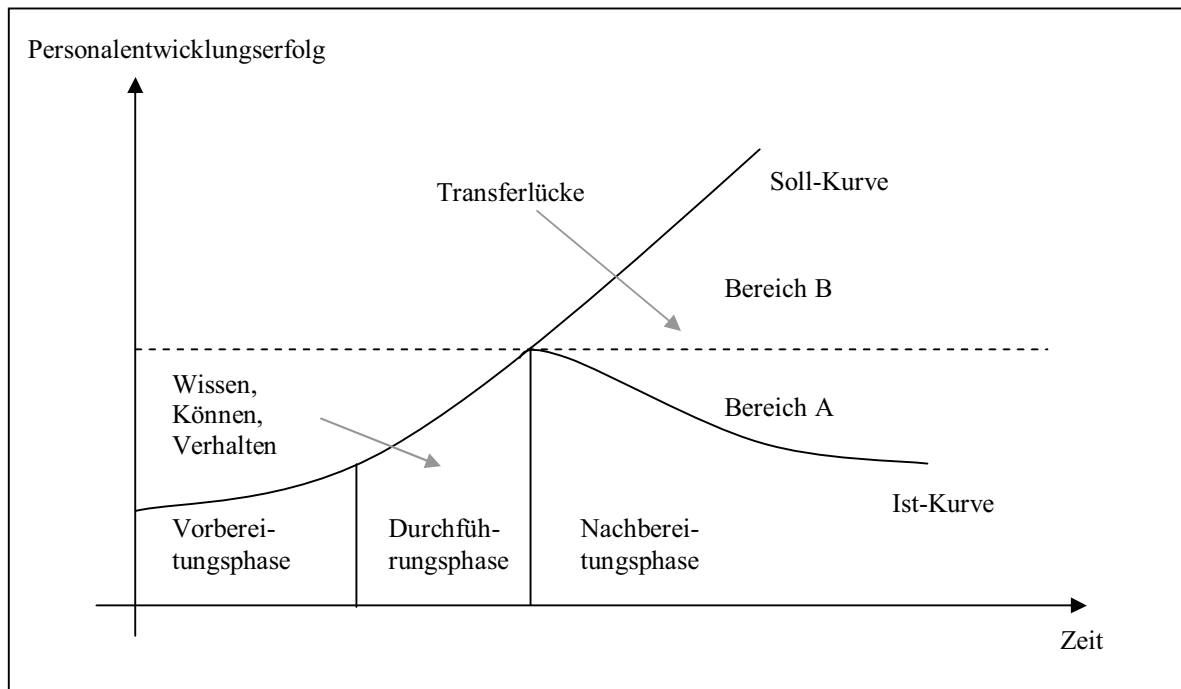


Abbildung 21: Modell der Transferlücke

Quelle: In Anlehnung an Wilkening, O. (1992): Bildungs-Controlling, S. 427.

Die Ist-Behaltenskurve ist vor dem Beginn der Entwicklungsmaßnahme auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Durch die Vorbereitungsaueinandersetzungen mit dem Lerninhalt kann die Kurve einen leicht steigenden Verlauf nehmen (Vorbereitungsphase). Während der Entwicklungsmaßnahme steigt die Ist-Behaltenskurve und erreicht am Ende der Phase ihren Höhepunkt (Durchführungsphase). Im Anschluss an diese Phase fällt die Ist-Behaltenskurve innerhalb kürzester Zeit ab und stabilisiert sich auf einem niedrigeren Niveau. Dieser Verlauf der Kurve spiegelt die mannigfaltigen Transferhemmnisse<sup>508</sup> wi-

<sup>507</sup> Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 118.

<sup>508</sup> Weitere Informationen siehe Anhang 8: Lernhemmnisse bei der Übertragung des Erlernten aus dem Lern- in das Funktionsfeld.

der. Im Gegensatz dazu steigt die Soll-Kurve stetig weiter. Aus der Diskrepanz der erreichten Ist-Behaltenskurve und der angestrebten Soll-Kurve entsteht die so genannte Transferlücke, welche durch die Bereiche A und B gekennzeichnet ist.<sup>509</sup>

Die Personalentwicklungsabteilung hat das Ziel, unter Zuhilfenahme von didaktischen, methodischen und personellen Größen in der Vorbereitungsphase, Durchführungsphase und Nachbereitungsphase der Transferlücke entgegenzuwirken.<sup>510</sup>

Das Überschreiten des Lernerfolgsmaximums aus der Trainingsphase ist nur dann möglich, wenn der Maßnahmenteilnehmer bereit und in der Lage ist, auch nach der Entwicklungsmaßnahme durch selbstorganisiertes Lernen weiterzuarbeiten.<sup>511</sup> Im Rahmen des selbstorganisierten Lernens nähert sich dann die Ist-Behaltenskurve der Soll-Kurve an, wodurch sich die Transferlücke systematisch reduziert (Bereich B).

### **3.6.3 Determinanten und lerntheoretische Fundierungen des Transfererfolges**

Die transferfördernden Maßnahmen werden zwar erst in der vierten Phase des zyklischen Prozesses analysiert, doch sind die daraus resultierenden Ergebnisse bereits in den ersten Phasen des Personalentwicklungsprozesses vorwegnehmend zu berücksichtigen. Aus diesem Grund besitzen die Maßnahmen der Lerntransferförderung einen zentralen Vorgabecharakter für die gesamte Personalentwicklung.

Im Lernfeld spiegeln sich die transferfördernden Maßnahmen durch das Konzept und Design der Entwicklungsmaßnahme, den Referent und die Teilnehmer wider.

Bei der Konzeption und Durchführung der Entwicklungsmaßnahme ist darauf zu achten, dass eine bestimmte Struktur verfolgt wird, an die sich der Teilnehmer später leicht erinnern kann. Die dabei vermittelten Informationen sind mit dem bestehenden Wissen der Teilnehmer zu kombinieren und mit Beispielen zu unterlegen. Das Lernklima und der Bezug zur Tätigkeit des Teilnehmers sind weitere wesentliche Größen, die auf den Transfer-

---

<sup>509</sup> Vgl. Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S. 73 f.; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 118 f.

<sup>510</sup> Vgl. Wilkening, O. (1992): Bildungs-Controlling, S. 427 f.; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 118 f.

<sup>511</sup> Vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 303 f.

erfolg Einfluss haben. Der Schwierigkeitsgrad für Übungsaufgaben ist auf einem hohen Niveau zu halten, damit die Transferleistung nach Beendigung der Maßnahme leichter fällt. Der Referent, welcher die Konzeption und Durchführung der Entwicklungsmaßnahme mitgestaltet, sollte vor Beginn der Maßnahme die Besonderheiten der Teilnehmer und die der Organisation (sofern es sich um einen externen Referenten handelt) in Erfahrung bringen. Zudem sind sein Auftreten und seine Kompetenz von übergeordneter Bedeutung. Am stärksten hängt der Lerntransfer vom Maßnahmenteilnehmer selbst ab. Seine Motivation<sup>512</sup> und sein Engagement sind ausschlaggebend. Wesentliche Faktoren für das Lernen sind dabei die persönlichkeitsstrukturbezogenen Lernvoraussetzungen (wie Einstellung zum Lernen), die lerngegenstandsbezogene Lernvoraussetzung (wie Wissen, Können und Verhalten) und die lernfähigkeitsbezogene Lernvoraussetzung (wie Abstraktionsfähigkeit).<sup>513</sup>

Im Funktionsfeld wird die Transfersicherung durch die Maßnahmen, die im Vorfeld und im Anschluss an die Entwicklungsmaßnahme stattfinden sowie durch die Organisation und durch die Teilnehmer geprägt.

Follow-up Meetings mit den Maßnahmenteilnehmern dienen der Erkenntnis, was an neuen Wissen und Kenntnissen tatsächlich vermittelt wurde. Die Durchführung dieser Follow-up Meetings ist aber erst nach einigen Monaten sinnvoll, wenn der Maßnahmenteilnehmer über die tatsächliche Umsetzung des Erlernten berichten kann. Finden diese Art von standardisierten Gesprächsrunden regelmäßig statt und erfolgt zudem noch eine Überprüfung der zur Verfügung stehenden Betriebsmittel, kann daraus ein Abbild des Lerntransfers abgeleitet werden.<sup>514</sup> Die in der Organisation vorgegebenen Verhaltensnormen haben einen weiteren entscheidenden Einfluss auf den Lerntransfer. So werden die Einstellungen der Mitarbeiter entscheidend durch den Führungsstil und organisatorische Regelungen geprägt. Findet bei Mitarbeitern, leitenden Angestellten und Vorgesetzten eine Entwicklungsmaßnahme wenig Zustimmung, so wird sich dieses in der Motivation der Maßnahmenteilnehmer während und nach der Maßnahme und im Endeffekt auch in deren Transferleistung

---

<sup>512</sup> Bei einer hohen intrinsischen oder extrinsischen Motivation ist auch ein hohes Transferpotential vorhanden. Vgl. Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S. 72.

<sup>513</sup> Vgl. Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S. 68 ff.; vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 304; vgl. Münch, J. (1995): Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung, S. 142.

<sup>514</sup> Vgl. Scholz, C. (2000): Personalmanagement, S. 546.

widerspiegeln. Wie auch während der Entwicklungsmaßnahme hängt der Vollzug der Transferleistung auch nach der Entwicklungsmaßnahme von der individuellen Motivation ab. Die Maßnahmenteilnehmer legen dabei eine Anstrengungs-Resultats-Erwartung<sup>515</sup> zugrunde, welche sie zu einer Verhaltensänderung bewegt oder davon abbringt.<sup>516</sup>

Thorndikes Theorie der identischen Elemente besagt, dass ein positiver Lerntransfer im Lern- und Funktionsfeld gegeben ist, wenn gemeinsame Wahrnehmungs- und Verhaltens-elemente vorhanden sind. Darauf aufbauend ergeben sich für den Transfer bestimmte Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede zwischen dem Lern- und Funktionsfeld. Die folgende Abbildung zeigt die transferbestimmenden Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede auf.<sup>517</sup>

		Grad der Ähnlichkeit von Stimuli in früheren und neuen Lern-situationen			
		Stimuli völlig ver- schieden	Stimuli un- ähnlich, aber nicht völlig verschieden	Stimuli ähnlich, aber nicht identisch	Stimuli identisch
Grad der Reaktionsähnlichkeit in früheren und neuen Lernsituationen	Reaktionen iden- tisch	Wahrscheinlichkeit eines gewissen posi- tiven Transfers		Wahrscheinlichkeit eines deutlich posi- tiven Transfers	
	Reaktionen ähn- lich, aber nicht identisch				
	Reaktionen un- ähnlich, aber nicht völlig verschieden	Keine Voraussage möglich		Wahrscheinlichkeit eines maximal nega- tiven Transfers	
	Reaktionen völlig verschieden				

Abbildung 22: Transfer als Auswirkung der Übereinstimmung oder Abweichung von Stimulus- und Reaktionselementen

Quelle: Grunwald, A. (1987): Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, S. 27.

<sup>515</sup> Sie vergleichen den erwarteten Aufwand und den erwarteten Nutzen.

<sup>516</sup> Vgl. Hummel, T. (1999): Erfolgreiches Bildungscontrolling, S. 68 ff.; vgl. Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 304.

<sup>517</sup> Vgl. Grunwald, A. (1987): Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, S. 26 f.

Derartige Identitäten lassen sich zwar in einem lernpsychologischen Experiment erzeugen, sind aber in der Realität<sup>518</sup> nur in extremen Ausnahmefällen vorhanden. Thorndike hat aufgrund dessen den strengen Identitätsbegriff zum Begriff der Ähnlichkeiten relativiert.<sup>519</sup> Zudem wird vom Maßnahmenteilnehmer ein gewisses Maß an Abstraktionsfähigkeit erwartet, das es ihm ermöglicht, einen Transfer zu absolvieren, wenn unterschiedliche Aufgaben nach demselben Prinzip zu lösen sind.

Eng verbunden mit dieser Ansicht sind die allgemeinen Lösungsprinzipien, welche die individuelle Generalisierungsfähigkeit fördern. Sie besagen, dass ein besonders hoher Transfer entsteht, wenn Maßnahmenteilnehmer in die Lage versetzt werden, neue Aufgaben im Funktionsfeld zu meistern, auch wenn im Lernfeld andere Elemente auftreten. Die zentrale Voraussetzung dafür bildet jedoch eine gewisse Vertrautheit im Umgang mit den generellen Lösungsprinzipien, die nur auf dem Wege des Übens erzielt wird.<sup>520</sup>

Zusammenfassend ist daher festzuhalten, dass bei der Gestaltung und Analyse der Erfolgsdeterminanten sowohl die allgemeine Lerntheorie als auch Thorndikes Theorie der identischen Elemente und die Generalisierungsfähigkeit zu berücksichtigen ist.

---

<sup>518</sup> In der Praxis stimmen die Elemente des Lern- und Funktionsfeldes nur selten völlig überein.

<sup>519</sup> Vgl. Grunwald, A. (1987): Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, S. 27 f.; vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 120.

<sup>520</sup> Vgl. Grunwald, A. (1987): Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, S. 28 f.

### **3.7 Zusammenfassende Darstellung des Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus des Personalmanagements**

Im diesem Kapitel wurde das Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus des Personalmanagements in seinen einzelnen Phasen diskutiert und analysiert:

- 1. Phase: Bedarfsanalyse
- 2. Phase: Zielformulierung
- 3. Phase: Planung der Personalentwicklungsmaßnahmen
- 4. Phase: Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen
- 5. Phase: Erfolgskontrolle
- 6. Phase: Transfersicherung

Die einzelnen Phasen wurden dabei einerseits voneinander getrennt dargestellt und untersucht, andererseits in den größeren Kontext des Gesamtprozesses gestellt. Dies geschah, um dem zyklischen Charakter des Vorgangs gerecht zu werden.

In der ersten Phase des Funktionszyklus` galt es zu klären, wie die Unternehmen die Bedarfsanalyse erheben. Hierzu wurden im ersten Schritt die operativ ausgerichteten klassischen Methoden (Stellenbeschreibung, Mitarbeiterbefragung und Dokumentenanalyse) sowie die strategisch orientierten modernen Methoden (Personalszenario, Personalportfolio und Delphi-Methode) diskutiert. Im zweiten Schritt dieser Phase galt es, das zukünftig latente Potential der Mitarbeiter zu analysieren, um den vorhandenen Personalentwicklungsbedarf zu decken. Zu diesem Zweck bieten sich die Potentialerhebung mittels der Mitarbeiterbeurteilung, des Assessment-Center und die psychologische Eignungsdiagnostik an. Für die mittelständischen Unternehmen empfiehlt sich jedoch die Anwendung der beiden erstgenannten Methoden. Der Vorteil des Assessment-Center liegt in der Potentialprognose für bisher noch nicht ausgeführte Tätigkeiten. Die Mitarbeiterbeurteilung liefert hingegen Entwicklungsauskünfte auf Basis bisher ausgeübter Tätigkeiten. Der Einsatz der psychologischen Eignungsdiagnostik empfiehlt sich aufgrund ihrer fehlenden Genauigkeit lediglich als Hilfsmittel, weswegen sie nur ergänzend genutzt werden sollte.

Die Zielformulierung stellt die zweite Phase im Funktionszyklus dar. Hier wurden zunächst die einzelnen Interessensgruppen ermittelt, wobei die Gesellschafts-, die Unternehmens- und die Mitarbeiterziele berücksichtigt wurden. Das Zusammenwirken dieser Ziele und Interessen spiegelt sich anschließend in der Aufstellung des Personalentwicklungspla-



nes wider. In Abhängigkeit von seinem Detaillierungsgrad enthält dieser quantitative sowie qualitative Entwicklungserfordernisse, welche eine elementare Basis für die Beurteilung der Zielerreichung im Rahmen der Erfolgskontrolle liefern.

In der dritten und vierten Phase der Planung und Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen wurden zunächst die unterschiedlichen Methoden der Personalentwicklungsmaßnahmen diskutiert, welche sich in aktive und passive, Einzel- und Gruppenentwicklung sowie Training on-, near- und off-the-job aufteilen. Zudem wurden in den weiteren Teilkapiteln die wesentlichen pädagogischen und ökonomischen Erfolgsdeterminanten für eine erfolgreiche Personalentwicklungsmaßnahme dargestellt. Die pädagogischen Erfolgsdeterminanten untergliedern sich dabei in didaktische Größen (Lernziele, Lerninhalte), methodische Größen (Methodenauswahl, Zeitplanung, Medien) und personelle Größen (Referenten, Maßnahmenteilnehmer, Vorgesetzte, Arbeitsgruppe). Bei den didaktischen Größen ist es im Rahmen der Lernziele notwendig, die in der Phase der Zielformulierung konkret formulierten Entwicklungsziele (Richtlernziele) in präzise Lernziele umzuwandeln. Diese Lernziele beschreiben nachvollziehbar einen individuell angestrebten Lernzustand, den der Entwicklungsträger nach Abschluss seiner Maßnahme erreichen soll. Der Lerninhalt gibt hingegen Auskunft darüber, wodurch der Lernerfolg zu erreichen ist. Er umfasst dabei alle Fertigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen, die zur Erreichung des Lernzieles notwendig sind. Die methodischen Größen liefern durch die gezielte Methodenauswahl, die detaillierte Zeitplanung und die zu nutzenden Medien eindeutige Rahmenbedingungen, wie und unter welchen Bedingungen eine Personalentwicklungsmaßnahme stattfinden soll. Bei personellen Größen kommt dem Referenten eine gesonderte Rolle zu. Von seinem Handeln und Auftreten hängt im Wesentlichen der Erfolg der Personalentwicklungsmaßnahme ab. Dennoch haben auch die Maßnahmenteilnehmer, die Vorgesetzten und die Arbeitsgruppe durch ihr Verhalten und ihre Motivation starken Einfluss auf den Personalentwicklungserfolg. Neben den pädagogischen Determinanten sind auch die ökonomischen Determinanten zu betrachten. Daher wurden hier die einzelnen Kostenarten für die Maßnahmen on-, near- und off-the-job als Grundlage für eine Planung dargelegt.

Die eigentliche Kontrolle findet in der fünften Phase, der Erfolgskontrolle statt. Grundsätzlich wird dabei zwischen den pädagogischen und den ökonomischen Ansätzen unterschieden. Die pädagogischen Ansätze untergliedern sich in den lernerfolgs- und den transferorientierten Ansatz und betrachten dabei qualitative und quantitative Erfolgswirkungen im Lern- und Funktionsfeld. Die ökonomischen Ansätze, welche sich in kostenanalytische,

rentabilitätsorientierte, vergangenheitsbezogenen und zukunftsbezogenen kennzahlenorientierten Ansatz gliedern, beziehen sich auf das Organisationsfeld. Einige von ihnen berücksichtigen dabei neben den rein monetären auch nicht monetären Erfolgswirkungen.

<b>Ansatz der Erfolgskontrolle</b>	<b>Beschreibung</b>
<b><i>Pädagogische Ansätze</i></b>	
Lernerfolgsorientiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielt auf die pädagogische Input-Wirkung ab</li> <li>• Analysiert inwieweit der angestrebte Lernerfolg erreicht wurde</li> <li>• Findet während und/oder am Ende der Entwicklungsmaßnahme statt</li> <li>• Instrumente sind z.B.: Mitarbeiterbeobachtungen, Rollenspiele, Planspiele und Arbeitsproben</li> </ul>
Transferorientiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielt auf die pädagogische Output-Wirkung ab</li> <li>• Hinterfragt, ob das eigentliche Ziel der Personalentwicklungsmaßnahme erreicht wurde</li> <li>• Instrumente sind z.B.: Multiple-Choice-Test, Mitarbeiterbeobachtung, Personalszenario, Personalportfolio und Arbeitsproben</li> </ul>
<b><i>Ökonomische Ansätze</i></b>	
Kostenanalytisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielt auf die inputbezogene Bewertung einzelner Entwicklungsmaßnahmen ab</li> <li>• Betrachtet die Abgrenzung der Kosten, die Verrechnung, die Planung und die Kontrolle</li> <li>• Instrumente sind z.B.: Kostenrechnung, Budgetierung, Soll-Ist-Vergleiche, Zeitvergleiche und Abweichungsanalysen</li> </ul>
Rentabilitätsorientiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielt auf den Vergleich der monetären Input- und Output-Wirkungen ab</li> <li>• Betrachtet dabei die Kosten einzelner Prozesse und stellt diese dem entsprechenden Nutzen gegenüber</li> <li>• Instrumente sind z.B.: Humanvermögensrechnung und Nutzen-Kosten-Analyse</li> </ul>
Kennzahlenorientiert (vergangenheitsbezogen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielt auf eine Gegenüberstellung monetären und nicht monetären Input- und Output-Wirkungen ab</li> <li>• Schaffung von Transparenz, da Kennzahlen komplexe Sachverhalte auf einfache Weise abbilden</li> <li>• Kennzahlen sind z.B.: Gesamtkosten der Personalentwicklung und Personalentwicklungsaufwand je Mitarbeiter</li> </ul>
Kennzahlenorientiert (zukunftsbezogen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielt auf eine Gegenüberstellung von monetären und nicht monetären Input- und Output-Wirkungen ab</li> <li>• Verbindet dabei die Strategien und die Ziele des Unternehmens, die abteilungsspezifischen Ziele und die Handlungen der Mitarbeiter</li> <li>• Instrument: Balanced Scorecard</li> </ul>

Abbildung 23: Überblick über die pädagogische und ökonomische Erfolgskontrolle

Die Transfersicherung stellt die letzte Phase im Funktionszyklus dar und analysiert die Output-Wirkungen der durchgeführten Entwicklungsmaßnahmen. Hier ist grundsätzlich die Frage zu klären, ob ein positiver oder negativer Transfer ins Funktionsfeld entstanden ist. Um diese Frage zu beantworten, wurden die allgemeine Lerntheorie sowie Thorndikes Theorie der identischen Elemente und die Generalisierungsfähigkeit diskutiert. Zudem wurden Interviews im Sinne von Follow-up Meetings und Instrumente, wie z.B. Feedback-Bögen, Tests etc., aus vorgelagerten Phasen betrachtet.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die diskutierten Controllinginstrumente und -methoden in den einzelnen Phasen des Funktionszyklus', sowie deren Zusammenwirken.

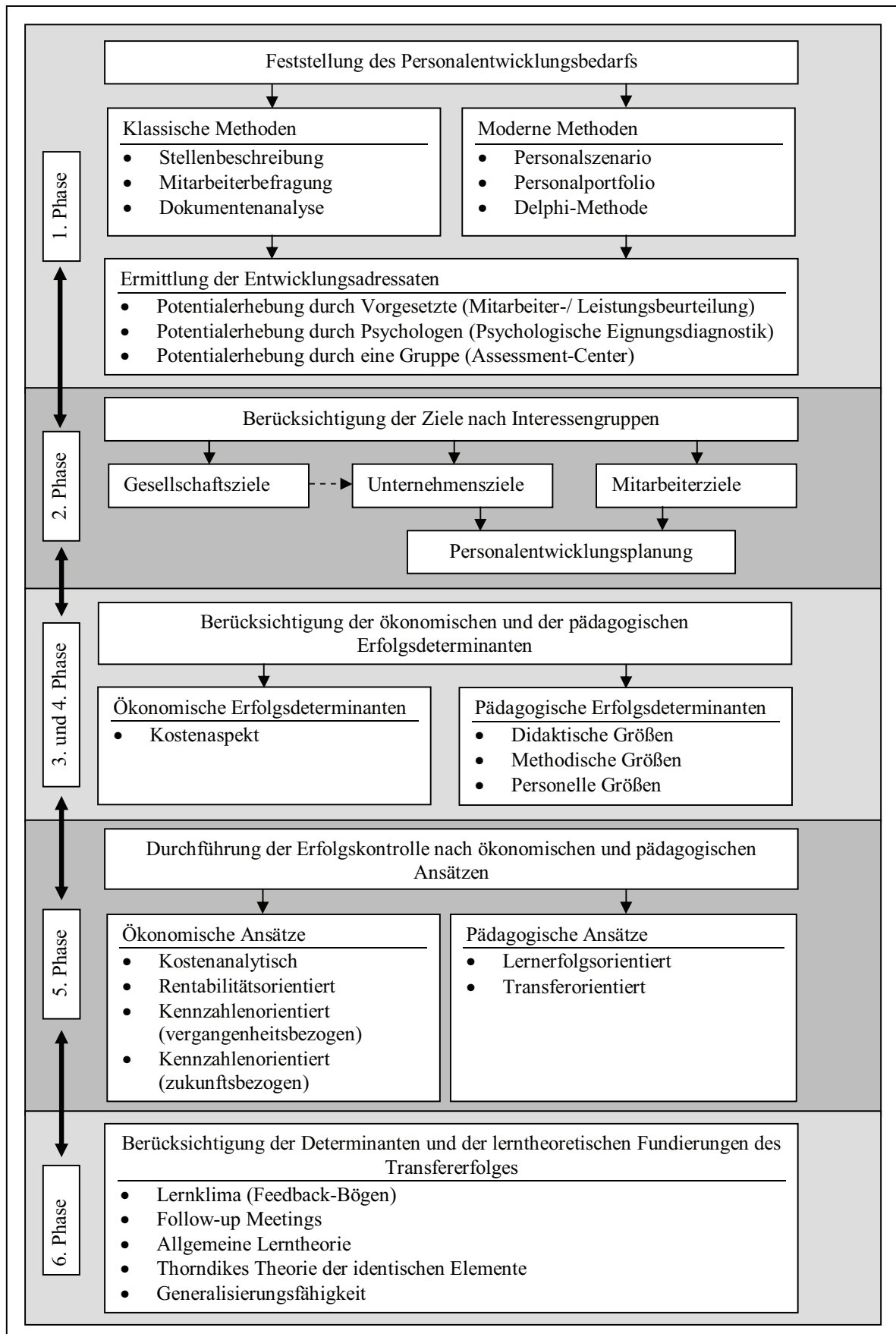


Abbildung 24: Zusammenhang der einzelnen Phasen des Funktionszyklus

## 4 Planung und Durchführung der empirischen Untersuchung

### 4.1 Hypothesen zur empirischen Untersuchung

Aus den in den vorangegangenen Kapiteln diskutierten theoretischen Erkenntnissen zum Personalentwicklungscontrolling sind zunächst Hypothesen abzuleiten. Diese Hypothesen sind anschließend anhand einer empirischen Untersuchung zu überprüfen.

Als erstes ist hier die im Theorieteil verwendete Definition für das Personalentwicklungscontrolling (Kapitel 2.2) zugrunde zu legen: das Personalentwicklungscontrolling ist funktional betrachtet ein Subsystem des Personalcontrolling, welches wiederum ein Subsystem des Unternehmenscontrolling darstellt. Personalentwicklungscontrolling beschränkt sich in seinen Betrachtungen auf die personalpolitischen Funktionen der Personalentwicklung. Im Hinblick auf die allgemeine Controllingdefinition bedeutet dies, dass der Personalentwicklungsprozess ganzheitlich unter Beachtung qualitativer (pädagogischer), quantitativer (ökonomischer), strategischer und operativer Aspekte einer systematischen Steuerung durch Planung und Kontrolle unterzogen wird. Diese Vorgabe trägt den sechs Phasen des Funktionszyklus<sup>521</sup> Rechnung, innerhalb derer die relevanten Informationen bereitgestellt werden.

Festzuhalten ist zunächst, dass mittelständische Unternehmen organisatorische Besonderheiten aufweisen. Vordergründige Merkmale dieser Unternehmen sind die eher flache Organisationsstruktur und die Tatsache, dass die Unternehmensleitung in die meisten Unternehmensprozesse direkt involviert ist. Hieraus lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

*H<sub>1</sub> = Die überwiegende Mehrheit (mindestens 80 %) der untersuchten Unternehmen, die ein Personal-/Personalentwicklungscontrolling haben, siedeln dieses als Stabsstelle der Unternehmensleitung bzw. direkt bei der Unternehmensleitung an.*

*H<sub>2</sub> = Die für die Untersuchung relevanten Bereiche des Controlling werden überwiegend (mindestens 50 %) durch die Unternehmensleitung vertreten.*

---

<sup>521</sup> Vgl. dazu ausführlich Kapitel 3 Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus des Personalmanagements.

Des Weiteren gewinnt die Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Dies zeigt sich insbesondere bei Unternehmen, deren Know-how einem starken technologischen Wandel unterliegt. Zudem führt die Reduzierung der Halbwertszeit des Wissens dazu, dass Personalentwicklung nicht ad-hoc erfolgen kann, sondern strategisch gezielt und kontrolliert vorzunehmen ist. Daraus bedingt nimmt auch der Stellenwert der Personalentwicklung stetig zu. Aufgrund dieser Aussagen leiten sich folgende Hypothesen ab:

*H<sub>3</sub> = Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem angegebenen Stellenwert der Personalentwicklung im Unternehmen und dem Vorhandensein eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling.*

*H<sub>4</sub> = Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling und der Ausprägung des Planungshorizontes (ad-hoc, operativ und strategisch) der Personalentwicklung.*

Das Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus des Personalmanagements setzt sich aus den sechs Phasen<sup>522</sup> Bedarfsanalyse, Zielformulierung, Planung der Entwicklungsmaßnahmen, Durchführung der Entwicklungsmaßnahmen, Erfolgskontrolle und Transfersicherung zusammen. Der Theorie nach verlaufen die einzelnen Phasen zyklisch, denn sie sind ständig wiederkehrenden Prozessen unterworfen, die einem gleichfalls zyklischen Prozess unterliegen und somit eine controllingadäquate Planung, Steuerung, Kontrolle sowie Informationsversorgung ermöglichen. Aufgrund der hohen Komplexität der einzelnen Phasen lässt sich vermuten:

*H<sub>5.1</sub> = Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling und der Erhebung der Bedarfsanalyse.*

*H<sub>5.2</sub> = Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling und der Ermittlung der Zielformulierung.*

---

<sup>522</sup> Vgl. dazu ausführlich Kapitel 3.2 Bedarfsanalyse; Kapitel 3.3 Zielformulierung, 3.4 Planung und Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen, Kapitel 3.5 Erfolgskontrolle und Kapitel 3.6 Transfersicherung.

*H<sub>5.3</sub> = Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling und der Planung und der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen.*

*H<sub>5.4</sub> = Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling und der Erfolgskontrolle.*

*H<sub>5.5</sub> = Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling und der Ermittlung der Transfersicherung.*

Die aufgestellten Hypothesen spiegeln somit wesentliche Einflussgrößen auf das Personalentwicklungscontrolling, die in der Abbildung 25: Einfluss auf das Personalentwicklungscontrolling zusammenfassend veranschaulicht werden, wider. Dabei werden die Besonderheiten der Personalentwicklung und dessen Controlling in mittelständischen Unternehmen durch die Hypothesen H<sub>1</sub> bis H<sub>4</sub> und die Methoden und Instrumente im Funktionszyklus durch die Hypothesen H<sub>5.1</sub> bis H<sub>5.5</sub> berücksichtigt.

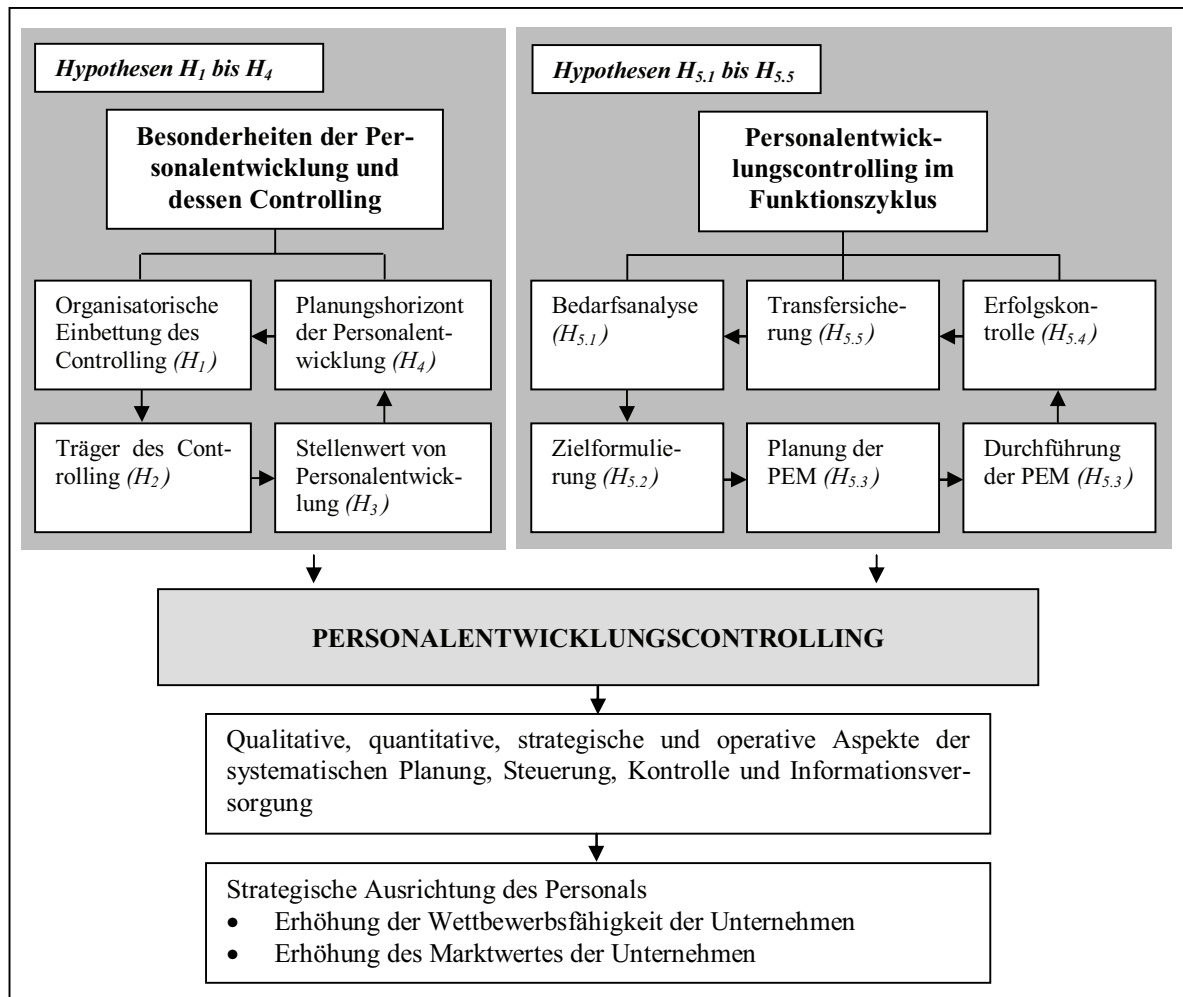


Abbildung 25: Einflussgrößen auf das Personalentwicklungscontrolling



## 4.2 Empirischer Forschungsprozess

### 4.2.1 Charakteristik des empirischen Forschungsprozesses

In der Ökonomik sind wissenschaftliche Tätigkeiten darauf ausgerichtet, als real wahrgenommenes wirtschaftliches Geschehen bei mikro- und makroökonomischen Einheiten zu betrachten, aufzuzeigen, zu analysieren und dessen Ursachen und Folgen aufzudecken. Auch sollen die Wechselbeziehungen zwischen den Einheiten aufgeklärt und die komplexe Realität dieser Vorgänge auf wenige Faktoren und überschaubare Gesetzmäßigkeiten reduziert werden. Die Statistik ist dabei ein unverzichtbares Instrument in dem fortlaufenden Prozess einer „Verwissenschaftlichung der Ökonomik“<sup>523</sup>. Sie stellt in Form von qualitativen und quantitativen Daten sowie spezifischen Methoden die zur Analyse und Erkenntnis erforderlichen Mittel bereit. Die Statistik bedient sich dabei der zuvor geschaffenen Definitionen und theoretischen Begriffe. Unter der Berücksichtigung der im Vorfeld definierten Begriffe und der Einbeziehung von ökonomischen Theorien strebt die Wirtschaftsstatistik somit danach, das reale wirtschaftliche Geschehen messend und zählend zu beschreiben.<sup>524</sup>

In diesem Abschnitt wird auf das Forschungsdesign eingegangen, um das Vorgehen bei der empirischen Untersuchung darzulegen. Der Rahmen für die methodische Vorgehensweise bei einer empirischen Untersuchung wird durch den empirischen Forschungsprozess abgesteckt.<sup>525</sup> Dieser wird in der vorliegenden Arbeit aus den „fünf Ds“ der Marktforschung abgeleitet und spiegelt sich in den folgenden fünf Phasen wider.<sup>526</sup>

---

<sup>523</sup> Stecker, H./Wiegert, R.(1994): Wissenschaftsstatistische Daten und ökonomische Realität, S. 101.

<sup>524</sup> Vgl. ebd., S. 101 f.

<sup>525</sup> Vgl. Bortz, J. (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, S. 2 f.

<sup>526</sup> Vgl. Sauter, E. (1991): Management Weiterbildung für obere Führungskräfte, S. 183.

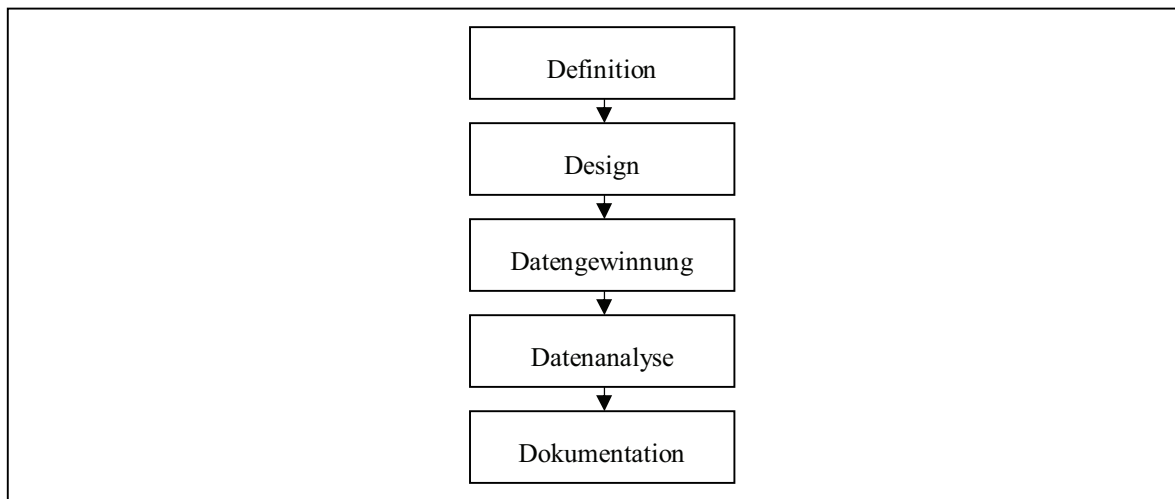


Abbildung 26: Fünf Phasen des empirischen Forschungsprozesses

Quelle: Sauter, E. (1991): Management Weiterbildung für obere Führungskräfte, S. 183.

Anzumerken ist, dass die konkrete methodische Vorgehensweise von der Problemdefinition und von den verfügbaren Informationen zum relevanten Problembereich abhängt.<sup>527</sup>

#### 4.2.2 Definition des empirischen Forschungsprozesses

Nach der allgemeinen Klärung des Forschungsprozesses sind im Folgenden die Themenproblematik und das Untersuchungsziel, welche sich aus den Hypothesen ergeben, festzulegen.

Das Thema der gezielten Personalentwicklung durch ein Personal-/Personalentwicklungscontrolling ist bereits seit einigen Jahren in der Literatur sehr präsent, was sich in einer Vielzahl von Publikationen widerspiegelt. Das steigende Interesse rührt von dem zunehmenden Wettbewerbsdruck und dem Bewusstsein in den Unternehmen her, dass nur gut weitergebildete Mitarbeiter die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichern sowie eine Steigerung des Marktwertes herbeiführen. Andere nicht zu vernachlässigende Faktoren sind die steigenden Personalkosten und die daraus resultierende hohe Kapitalbindung im

---

<sup>527</sup> „What is an appropriate method of inquiry for a research problem depends in large part on the nature of the problem itself and the extent or level of existing knowledge”. Green/Tull/Albaum (1988): S. 43.

Personalbereich.<sup>528</sup> Die überwiegende Zahl der Publikationen zu dieser Thematik befassen sich jedoch mit den Branchen Banken und Versicherungen sowie mit Großunternehmen. Studien zum Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen wurden in Deutschland nur selten angestrebt. Zweck und Gegenstand des empirischen Teils ist es daher, den Ist-Zustand des Personalentwicklungscontrolling in diesen Unternehmen exemplarisch aufzuzeigen und zu analysieren.

Zur exemplarischen Überprüfung der aufgestellten Hypothesen wurden Mittelunternehmen<sup>529</sup> aus Deutschland herangezogen. Im Mittelpunkt standen dabei Unternehmen aus verschiedenen Branchen, deren Prozess der Personalentwicklung von der Personalbedarfs-ermittlung bis hin zur Transfersicherung im Rahmen des Personalentwicklungscontrolling untersucht wurde. Die notwendige Bedingung bestand darin, dass die Unternehmen eine Beschäftigtenzahl von 50 bis 249 Mitarbeiter, eine Bilanzsumme von größer 10 bis 43 Millionen € und/oder einen Umsatz von größer 10 bis 50 Millionen €<sup>530</sup> aufwiesen und eine Verflechtung von Unternehmensleitung und Inhaberschaft bestand. Unter Ausschluss des Kriteriums Verflechtung von Unternehmensleitung und Inhaberschaft existierten im Jahr 2005 in Deutschland 30.034 mittlere Unternehmen. Einer Hochrechnung des IfM Bonn zufolge belief sich der Anteil der Familienunternehmen<sup>531</sup> dabei auf 95,1 % (entspricht 28.562 Unternehmen).<sup>532</sup>

Unabdingbar ist schließlich die Frage nach dem Datenschutz und dem Ergebnisschutz. Für die Gewährleistung des Datenschutzes wurden die gewonnenen Daten anonymisiert, wodurch eine direkte Zuordnung der Unternehmen auf einzelne Aussagen nicht mehr möglich ist.<sup>533</sup>

---

<sup>528</sup> Vgl. Fröhling, O. (1990): Integriertes Personal-Controlling, S. 118 f., vgl. Weiss, M./Sterzel, J. (2007): Humankapital bewerten, S. 24.

<sup>529</sup> Gemäß Klassifizierung der Europäischen Kommission siehe Tabelle 2: Quantitative Klassifizierung. Kleinst- und Kleinunternehmen blieben bei der Untersuchung unberücksichtigt, da aufgrund eines ungerechtfertigten Nutzen-Kosten-Verhältnisses nicht alle vorgestellten Instrumente Anwendung finden sollten. Dennoch ist diesen Unternehmen eine Personalentwicklung im Sinne des vorgestellten Sechs-Phasen-Prozesses zu empfehlen.

<sup>530</sup> Gemäß Klassifizierung der Europäischen Kommission siehe Tabelle 2: Quantitative Klassifizierung.

<sup>531</sup> Familienunternehmen sind Unternehmen, bei denen Eigentums- und Leitungsrechte in der Person des Unternehmers vereint sind. Vgl. IfM Bonn (2008): Definition Familienunternehmen im engeren Sinn.

<sup>532</sup> Vgl. IfM Bonn (2008): KMU-Definition des IFM Bonn; vgl. IfM Bonn (2008): Umsatzsteuerstatistik nach Bundesländern 2004-2006, S. 2.

<sup>533</sup> Vgl. von Alemann, H. (1977): Der Forschungsprozess, S. 287.

### 4.2.3 Design des empirischen Forschungsprozesses

Die Untersuchungsmethodik wird in der Designphase festgelegt und richtet sich nach dem Ziel der empirischen Untersuchung. Die deskriptive Statistik liefert neben der Zusammenstellung der Daten auch eine objektive Entscheidung über die Eignung der zu überprüfenden Hypothesen. Deren Überprüfung wird dann prinzipiell auf dem Wege der beschreibenden (für die Stichprobe) oder der prüfenden Untersuchung (für die Grundgesamtheit) erfolgen. Die beschreibende Untersuchung kann entweder die Ausprägung bestimmter Merkmale analysieren oder neue Hypothesen anregen. Falls sich bei dieser Untersuchung angesichts der erhobenen Daten neue Hypothesen aufstellen lassen, handelt es sich um eine explorative Studie<sup>534</sup>. Diese Hypothesen wären dann Gegenstand weiterführender<sup>535</sup>, Hypothesen prüfender Untersuchungen.<sup>536</sup>

Die vorliegende empirische Untersuchung zum Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen ist zu den beschreibenden und Hypothesen erkundenden Untersuchungen zu zählen.

Im Folgenden werden nun:

- die Erhebungsart,
- die Erhebungstechnik,
- der Fragebogen, sowie
- die Stichprobe (Auswahl der untersuchten Unternehmen)

für das konkrete Forschungsdesign dargestellt.

Bei der Erhebungsart wird in der Literatur grundsätzlich zwischen der Primär- und Sekundärerhebung unterschieden. Eine Primärerhebung liegt dann vor, wenn Datenmaterial eigens für diese Untersuchung erhoben wird. Bei der Sekundärerhebung wird hingegen auf vorhandenes (und für andere Zwecke erhobenes) Datenmaterial zurückgegriffen.<sup>537</sup> Die

---

<sup>534</sup> Die explorative Statistik ist als ein Zweig der deskriptiven Methoden zu verstehen. Vgl. Borovcnik, M./Ossimitz, G. (1987): Materialien zur beschreibenden Statistik und explorativen Datenanalyse, S. 9 f.; vgl. Polasek, W. (1994): Explorative Datenanalyse, S. 1 ff.

<sup>535</sup> „Exploratory data analysis can never be the whole story, but nothing else can save as the foundation stone – as the first step”. Tukey, J. W. (1977): Exploratory Data Analysis, S. 3.

<sup>536</sup> Vgl. Bortz, J. (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, S. 2 f.; vgl. Sauter, E. (1991): Management Weiterbildung für obere Führungskräfte, S. 191.

<sup>537</sup> Vgl. Bamberg, G./Baur, F./Krapp, M. (2007): Statistik, S. 9.

empirische Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgte auf Basis einer Primärerhebung, da kein verwertbares Datenmaterial zum Gegenstand der Untersuchung vorlag.

Bei der Erhebungstechnik wird grundsätzlich zwischen der Befragung, der Beobachtung und dem Experiment unterschieden.<sup>538</sup> In der vorliegenden Arbeit wurde die Befragung als Erhebungstechnik verwendet, da so für die Unternehmen ein geringerer Zeitaufwand entsteht und sie u.a. den Zeitpunkt der Beantwortung der Fragen selbst auswählen können.

Die Befragung kann in mündlicher und schriftlicher Form erfolgen:<sup>539</sup>

- Mündliche Befragung:

Bei der mündlichen Befragung ist zwischen dem standardisierten und dem freien Interview zu unterscheiden. Dem standardisierten Interview liegt ein starrer Fragenkatalog zugrunde, d.h. der Interviewer hat keinen Einfluss auf den Ablauf der Befragung. Das freie Interview erlaubt dem Interviewer, den Prozess der Informationsgewinnung durch frei formulierte Fragen mit jeweils offenen Antwortmöglichkeiten zu steuern.

- Schriftliche Befragung:

Bei dieser Befragungsform werden den Befragten Fragebögen zugeschickt, die sie ausgefüllt zurücksenden sollen.

Die telefonische Befragung<sup>540</sup> nimmt eine gesonderte Rolle ein, da durch technische Rahmenbedingungen der Prozess der Informationsgewinnung beeinflusst wird; ähnliches gilt auch für Online-Befragungen. Die Befragung per E-Mail stellt eine der einfachsten Varianten der internetbasierten Befragungsmethoden dar, weil sie auf dem Prinzip der schriftlichen, postalischen Befragung basiert. Kennzeichnend für diese Methode ist die elektronische Übertragung des Fragebogens an ausgewählte E-Mail-Adressen.<sup>541</sup> Der Beantwortende kann den Fragebogen ausfüllen und diesen schnell sowie unkompliziert zurücksenden.

---

<sup>538</sup> Vgl. Hütter, M. (1989): Grundzüge der Marktforschung, S. 122.

<sup>539</sup> Vgl. Nieschlag, R./Dichtel, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing, S. 442 ff.; vgl. Bortz, J./Döring, N. (2002): Forschungsmethoden und Evaluation, 237 ff.

<sup>540</sup> Mündliche und telefonische Befragungen werden als Interview bezeichnet.

<sup>541</sup> Vgl. Nieschlag, R./Dichtel, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing, S. 442 f.; 564.

Aufgrund zeitlicher Restriktionen seitens der Unternehmen war ein Interview in der Regel nicht möglich. Deshalb wurden die Fragebögen per E-Mail an Unternehmen in Deutschland versandt.

Die wichtigste Phase in der Vorbereitung der Befragung stellt die Entwicklung des Fragebogens dar. Dieser ist das Kommunikationsmittel zwischen Befrager und Befragtem. Deshalb ist er klar, einfach und verständlich zu konzipieren. Der Aufbau muss strukturiert und logisch sein, damit der Zweck der Befragung deutlich wird. Die Fragen sind eindeutig und verständlich zu gestalten, damit keine semantischen Verzerrungen entstehen.<sup>542</sup> Bei der anschließenden Entwicklung sind die Konstruktionskriterien Formulierung der Fragen, Frageform, Fragenreihenfolge, Umfang des Fragebogens und Gestaltung des Fragebogens zu berücksichtigen.<sup>543</sup>

Der Fragebogen<sup>544</sup> zur empirischen Untersuchung umfasst insgesamt 42 Fragen; er ist in drei Frageabschnitte und einen definitorischen Abschnitt gegliedert.

- 1) Allgemeine Fragen zum Unternehmen
- 2) Allgemeine Personalentwicklungs- und Controllingstrukturen
- 3) Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus
- 4) Begriffs- und Kennzahlendefinition

Die für die Beantwortung der Fragen erforderliche Zeit wurde auf durchschnittlich 35 bis 40 Minuten geschätzt. Um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten, wurden vorwiegend geschlossene Fragen verwendet. Diese wurden durch einige offene Fragen ergänzt. Die Messung der Ausprägungen basierte auf einer fünfstufigen Skalierung<sup>545</sup>, deren Eckwerte klar und verständlich gewählt wurden. Für die Navigation in dem in Microsoft Excel aufgebauten Fragebogen wurden Hyperlinks verwendet, die eine einfache, klare und strukturierte Beantwortung ermöglichten.

---

<sup>542</sup> Vgl. Hütter, M. (1989): Grundzüge der Marktforschung, S. 84; vgl. Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E. (1989): Methoden der empirischen Sozialforschung, S. 314 ff.

<sup>543</sup> Vgl. Reuber, P./Pfaffenbach, C. (2005): Methoden der empirischen Humangeographie, S. 80 ff.

<sup>544</sup> Weitere Informationen siehe Anhang 13: Anschreiben zum Fragebogen und Anhang 14: Fragebogen.

<sup>545</sup> Die Skalierung im Fragebogen umfasst die Ausprägungsstufen: immer, oft, gelegentlich, selten, nie.

Aufgrund der Bedeutung des Fragebogens war es notwendig, einen Pretest<sup>546</sup> durchzuführen, um eventuelle inhaltliche und formale Fehler zu korrigieren. Hierfür erfolgte ein Anwendertest durch zwei Unternehmen der Zielgruppe mit anschließender Anpassung des Fragebogens.

In der Literatur wird hinsichtlich der Datenerhebung zwischen der Vollerhebung (auch Totalerhebung genannt) und der Teilerhebung unterschieden. Bei der Vollerhebung werden die Daten aller Elemente der Grundgesamtheit<sup>547</sup> erfasst.<sup>548</sup> Das erweist sich jedoch in der Durchführung umso schwieriger, je umfangreicher die Grundgesamtheit und je zahlreicher die zu erhebenden Merkmale und deren Ausprägungen sind. Bei der Teilerhebung werden hingegen nur die Daten einer Teilmenge der Grundgesamtheit erfasst.<sup>549</sup>

Für die in der vorliegenden Arbeit vorgenommene Teilerhebung wurden zunächst 479 mittelständische Unternehmen in Deutschland angerufen und befragt, ob sie bereit seien, an einer Befragung zu ihrem Personalentwicklungscontrolling teilzunehmen. Von den 479 Unternehmen gaben 268 Unternehmen<sup>550</sup> einen direkten Ansprechpartner an. Diese erhielten den Fragebogen per E-Mail zugesandt, da die Unternehmen für telefonische Interviews in der Regel keine Zeit hatten. Insgesamt wurden 31 der 268 Fragebögen vollständig ausgefüllt zurückgesandt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 11,6 %.

Da die Teilmenge im Vergleich zur Grundgesamtheit sehr gering ist und nicht den formalen Anforderungen einer Zufallsprobe entspricht, können die Auswertungsergebnisse lediglich auf die Unternehmen in der Stichprobe bezogen werden. Verallgemeinernde Rückschlüsse für weitere mittelständische Unternehmen wären somit wissenschaftlich nicht haltbar.

---

<sup>546</sup> Durch den Pretest wird die Zuverlässigkeit des Fragebogens sichergestellt. Vgl. von Alemann, H. (1977): Der Forschungsprozess, S. 220.

<sup>547</sup> Als Grundgesamtheit wird die Gesamtmenge von Elementen verstanden, auf die sich die Untersuchung beziehen soll. Vgl. Nieschlag, R./Dichtel, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing, S. 430.

<sup>548</sup> Vgl. Kromrey, H. (2006): Empirische Sozialforschung, S. 265.

<sup>549</sup> Vgl. Nieschlag, R./Dichtel, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing, S. 430.

<sup>550</sup> Die verbliebenen 211 Unternehmen nannten keine Ansprechpartner bzw. hatten kein Interesse an der Befragung teilzunehmen.

#### 4.2.4 Datengewinnung im empirischen Forschungsprozess

Grundsätzlich ist die Datengewinnungsphase stark von Organisations- und Kontrollaktivitäten geprägt. Es ist entscheidend, Verzerrungen oder Fälschungen, die die Qualität des Datenmaterials beeinträchtigen, möglichst auszuschalten.<sup>551</sup> Des Weiteren ist die Erhebung in einem möglichst kurzen Zeitraum durchzuführen, um Entwicklungseffekte zu vermeiden und den Einfluss von sich verändernden äußeren Ereignissen auf die Ergebnisse der Untersuchung gering zu halten.<sup>552</sup>

In dieser Phase wurden die Daten entsprechend dem im Forschungsdesign festgelegten Vorgehen erhoben. Um Mehrfachbeantwortungen des Fragebogens durch ein Unternehmen auszuschließen, wurde im Vorfeld ein Verantwortlicher in den Unternehmen benannt und direkt angeschrieben. Alle Unternehmen, die den Fragebogen beantwortet zurückgesandt hatten, wurden in einer Tabelle erfasst. Anschließend wurde auf eventuelle Doppelbeantwortung hin geprüft. Aufgrund der Weihnachtsfeiertage und des von den Unternehmen zu erstellenden Jahresabschlusses verzögerte sich bei einzelnen Unternehmen die Beantwortung des Fragebogens. Insgesamt erstreckte sich der Zeitraum der Datenerhebung vom 07. Dezember 2006 bis zum 15. Februar 2007.

#### 4.2.5 Datenanalyse im empirischen Forschungsprozess

Die Phase der Datenanalyse begann mit der Überprüfung der gewonnenen Daten auf Vollständigkeit sowie auf logische Konsistenz. Anschließend wurden die Daten in das Statistikprogramm „SPSS für Windows“ (Version 15.0) übertragen. Um eventuelle Übertragungsfehler auszuschließen, wurden die Daten ein weiteres Mal kontrolliert. Die so gewonnenen, auswertbaren Daten wurden unter Zuhilfenahme folgender Möglichkeiten<sup>553</sup> analysiert:

- Einfache Aufzählung

---

<sup>551</sup> Vgl. Nieschlag, R./Dichtel, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing, S. 391.

<sup>552</sup> Vgl. Raithel, J. (2006): Quantitative Forschung, S. 28.

<sup>553</sup> Generelle Analysemöglichkeiten sind neben einfachen Aufzählungen univariate Verfahren (z.B. Häufigkeitsverteilungen), bivariate Verfahren (z.B. Kreuztabellen, Korrelationen) und multivariate Verfahren (z.B. Regressions-, Varianz-, Faktor- und Pfadanalysen). Vgl. Raithel, J. (2006): Quantitative Forschung, S. 29.



- Univariate Verfahren: Häufigkeitsverteilungen
- Bivariate Verfahren: Kreuztabellen

Die genannten Hilfsmittel erlaubten eine Interpretation der Daten. Damit wurde es möglich, die Hypothesen zu überprüfen. Zusammenhänge, Beziehungen sowie Regelmäßigkeiten wurden abgeleitet und Schlussfolgerungen gezogen.<sup>554</sup>

#### 4.2.6 Dokumentation des empirischen Forschungsprozesses

Die Dokumentation stellt die letzte Phase im empirischen Forschungsprozess dar. Sie besteht aus der Abfassung des Forschungsberichtes<sup>555</sup>, in dem die Ergebnisse und Erkenntnisse der empirischen Arbeit dargestellt werden.<sup>556</sup>

Die Abfassung des Berichtes erfolgte auf Grundlage der Datenanalyse und findet sich in der vorliegenden Arbeit in den Kapiteln 5 und 6 wieder. Die Ergebnisse wurden mittels graphischer Darstellungen sowie Erläuterungen<sup>557</sup> aufbereitet. Des Weiteren zeigen die Schlussfolgerungen<sup>558</sup> Handlungsalternativen auf und geben Anregungen für weitere Forschungen.

---

<sup>554</sup> Vgl. Sauter, E. (1991): Management Weiterbildung für obere Führungskräfte, S. 209.

<sup>555</sup> Der Forschungsbericht ist zu publizieren und kann somit u.a. als Grundlage für weitere Forschungen dienen.

<sup>556</sup> Vgl. Nieschlag, R./Dichtel, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing, S. 392.

<sup>557</sup> Siehe Kapitel 5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung.

<sup>558</sup> Siehe Kapitel 6 Schlussbetrachtung.

## 5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

### 5.1 Porträt der befragten Unternehmen

Die Auswertung der Unternehmensdaten ergab, dass insgesamt fünf Branchen bei der Befragung beteiligt waren. Die Abbildung 27: Vertretene Branchengruppen zeigt die relative Häufigkeitsverteilung des Merkmales Branchengruppe in der Stichprobe.

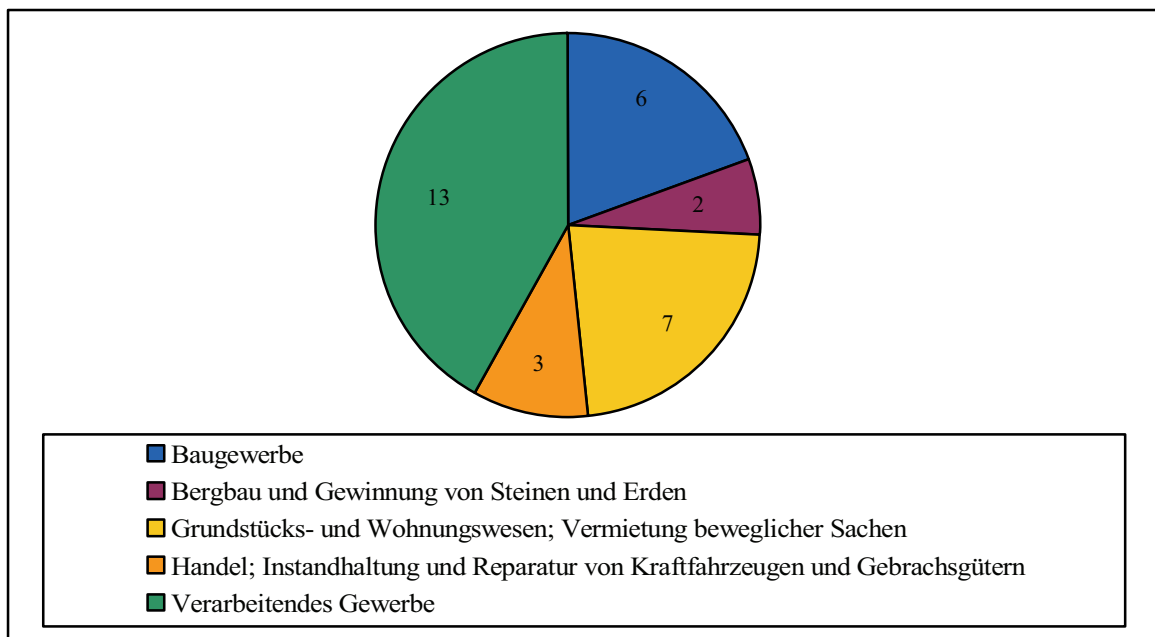


Abbildung 27: Vertretene Branchengruppen

Mit 13 Unternehmen war das „verarbeitende Gewerbe“ am stärksten vertreten; z.B. durch Chemie, Bäckerei, Metzgerei und Maschinenbau. Der Branche „Grundstücks- und Wohnungswesen; Vermittlung beweglicher Sachen“ waren sieben Unternehmen wie z.B. Call Center, Vermietung von Maschinen, Ingenieurbüros und Gebäudereinigung zugehörig. Dem „Baugewerbe“ gehörten sechs Unternehmen an, welche beispielsweise in den Bereichen Elektroinstallation und Fensterbau tätig waren. Der Bereich „Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern“ war mit drei Unternehmen aus der Unternehmensgruppe Handel mit Kraftwagen und Software vertreten. Zwei Unternehmen gehörten der Branchengruppe „Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden“ an, welche der Unternehmensgruppe Gewinnung von Kies und Sand zuzuordnen waren.

Diese Unternehmen erfüllten, wie die Abbildung 28: Beteiligte Unternehmen nach Mitarbeiterzahl, Umsatz und Bilanzsumme veranschaulicht, die Anforderungen der EU-Kommission für mittelständische und insbesondere die für mittlere Unternehmen.

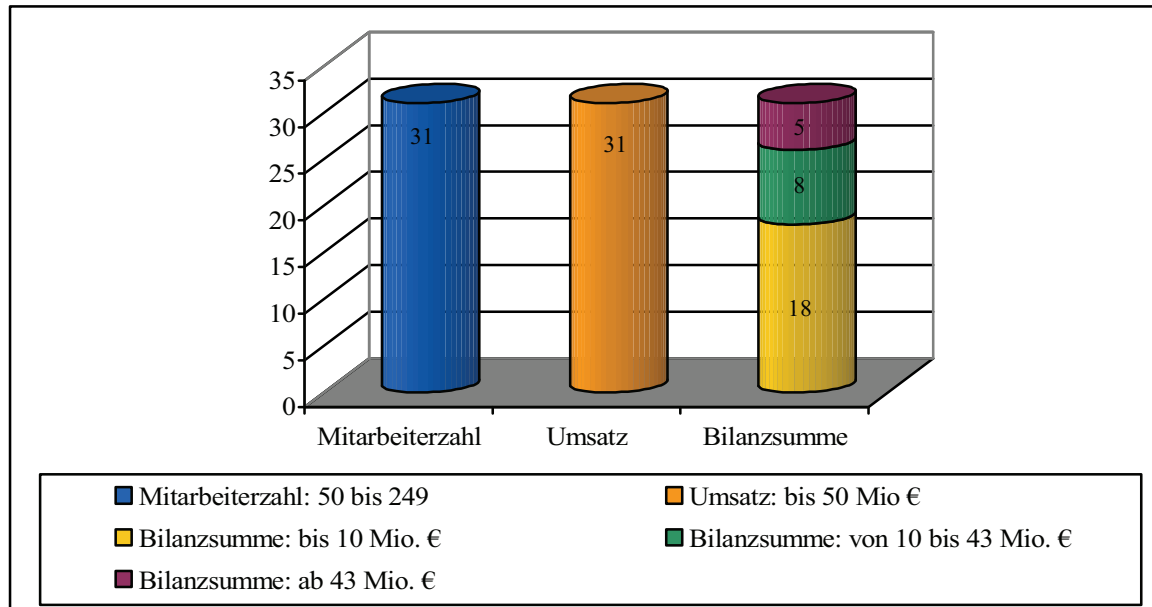


Abbildung 28: Beteiligte Unternehmen nach Mitarbeiterzahl, Umsatz und Bilanzsumme

Neben den quantitativen Kriterien war bei den befragten Unternehmen das qualitative Kriterium von der Verflechtung von Unternehmensleitung und Inhaberschaft<sup>559</sup> erfüllt.

Wie die Abbildung 29: Controlling in den Unternehmen zeigt, gaben alle Unternehmen an, ein Unternehmenscontrolling aufgebaut zu haben. In 22 Unternehmen existierte darüber hinaus ein Personalcontrolling und von diesen hatten acht Unternehmen bereits ein Personalentwicklungscontrolling aufgebaut. In neun der insgesamt 31 Unternehmen bestand somit kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling. Bei diesen Unternehmen werden die für das Personal-/Personalentwicklungscontrolling typischen Aufgaben vom Unternehmenscontrolling teilweise mit übernommen.

<sup>559</sup> Eigentümerbetriebe bzw. Familienunternehmen.

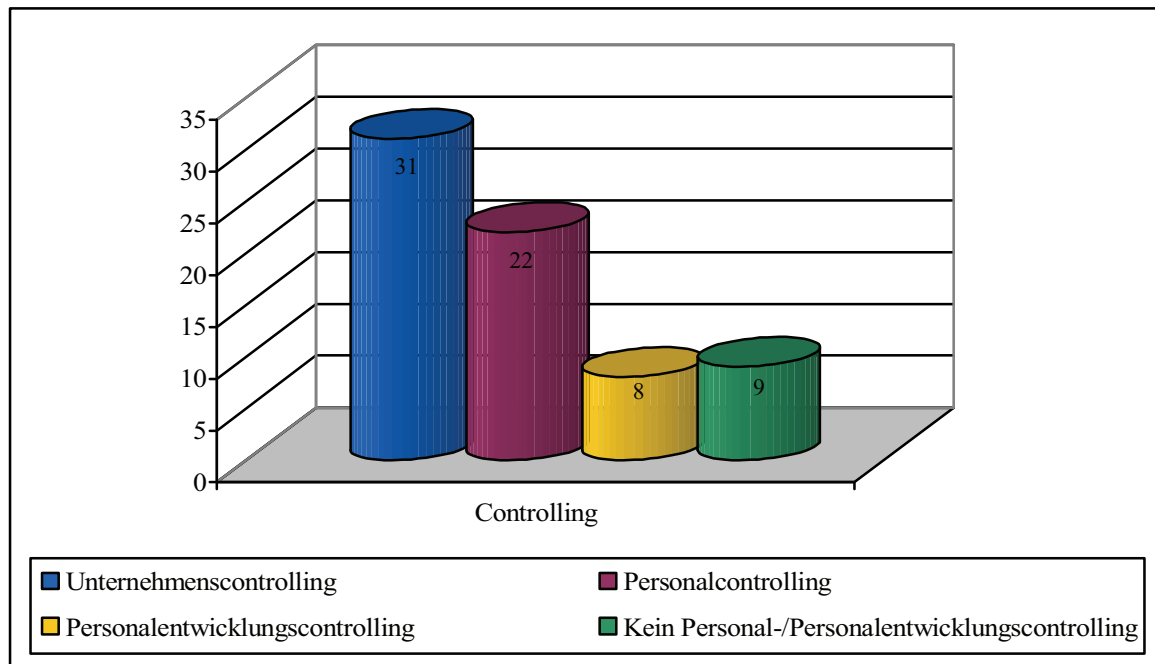


Abbildung 29: Controlling in den Unternehmen

Wichtig für die Befragung war weiterhin nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Stellung der Auskunftsperson.

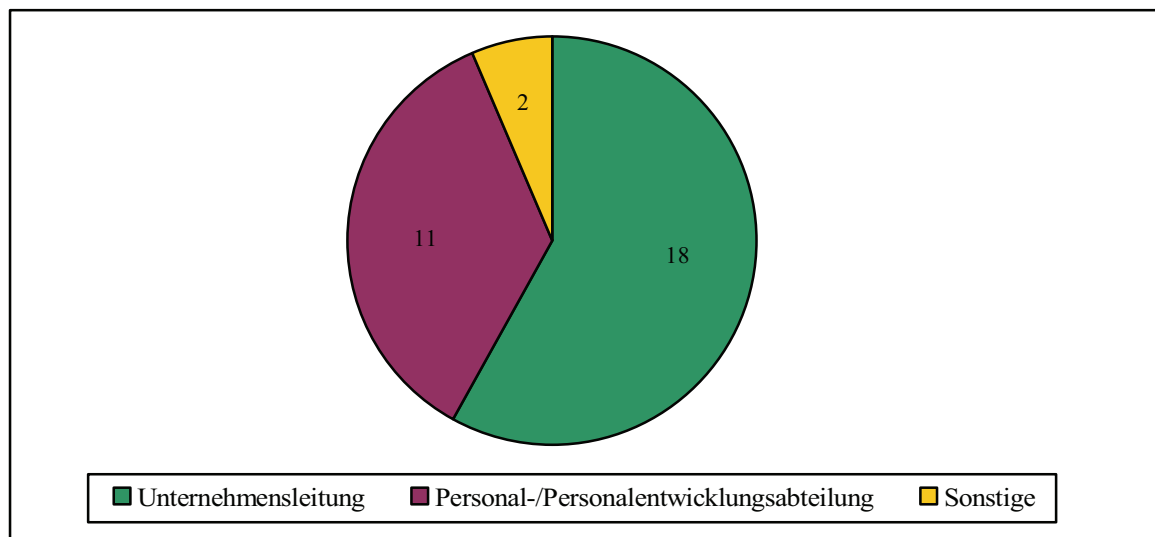


Abbildung 30: Stellung der Auskunftsperson

Wie die Abbildung 30: Stellung der Auskunftsperson veranschaulicht, wurden in der Regel die Unternehmensleitung bzw. die Personalabteilung/Personalverantwortlichen mit den

Fragebögen erreicht. Es ist daher davon auszugehen, dass die Befragten das Personalentwicklungscontrolling in ihrem Unternehmen genau kennen. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die Fragebögen sorgfältig ausgefüllt zurückgesandt wurden.

## 5.2 Überprüfung der Hypothesen

### 5.2.1 Organisatorische Besonderheiten

Mittelständische Unternehmen weisen im organisatorischen Aufbau Besonderheiten auf, welche sich letztendlich auch in der organisatorischen Verflechtung des Controlling sowie bei den Verantwortlichen, wie im Kapitel 2.2.1.3 diskutiert, niederschlagen. Im Folgenden werden die Hypothesen durch Häufigkeitsverteilungen überprüft.

$H_1$ = Die überwiegende Mehrheit (mindestens 80 %) der untersuchten Unternehmen, die ein Personal-/Personalentwicklungscontrolling haben, siedeln dieses als Stabsstelle der Unternehmensleitung bzw. direkt bei der Unternehmensleitung an.

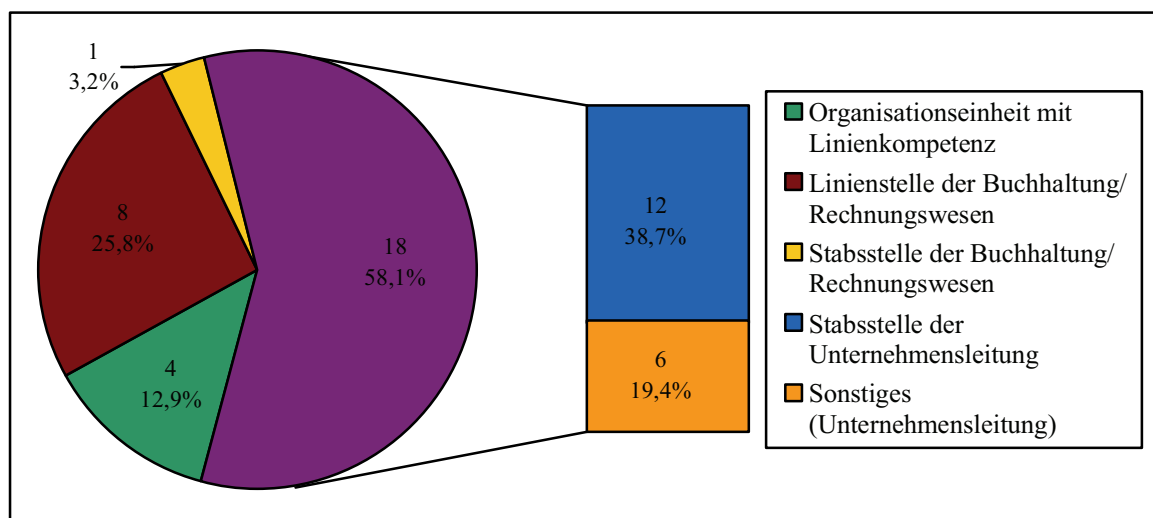


Abbildung 31: Organisatorische Einordnung des Unternehmenscontrolling

Aufgrund der Besonderheit von mittelständischen Unternehmen liegt in der Regel eine Personalknappheit vor, was dazu führt, dass viele Aufgaben von der Geschäftsführung selbst übernommen werden. Die graphische Darstellung Abbildung 31: Organisatorische Einordnung des Unternehmenscontrolling verdeutlicht diese typische Situation in den befragten mittelständischen Unternehmen. Die organisatorische Einbindung des Unternehmenscontrolling in das Gesamtunternehmen erfolgte bei 12 Unternehmen (38,7 %) als Stabsstelle der Unternehmensleitung. Bei sechs Unternehmen (19,4 %) führt die Unter-

nehmensleitung<sup>560</sup> das Unternehmenscontrolling selbst durch. Die restlichen 41,9 % (13 Unternehmen) gaben an, dass das Unternehmenscontrolling als Stabsstelle der Buchhaltung/Rechnungswesen (1 Unternehmen; 3,2 %), als Linienstelle der Buchhaltung/Rechnungswesen (8 Unternehmen; 25,8 %) bzw. als eigene Organisationseinheit (4 Unternehmen; 12,9 %) integriert war.

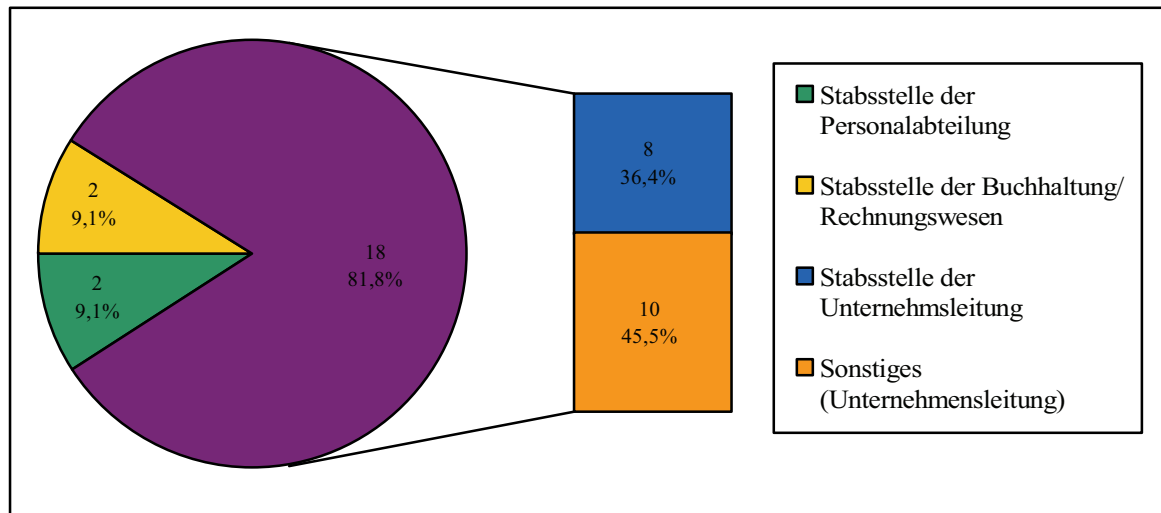


Abbildung 32: Organisatorische Einordnung des Personal-/Personalentwicklungscontrolling

Beim Personal-/Personalentwicklungscontrolling kommt die Besonderheit der mittelständischen Unternehmen besonders deutlich zum tragen. Das Personal-/Personalentwicklungscontrolling ist, wie die Befragungsergebnisse in der Abbildung 32: Organisatorische Einordnung des Personal-/Personalentwicklungscontrolling zeigen, bei acht Unternehmen (36,4 %) als Stabsstelle der Unternehmensleitung und bei zehn Unternehmen (45,5 %) bei der Unternehmensleitung<sup>561</sup> direkt angegliedert. Die vier verbleibenden Unternehmen siedelten jeweils zur Hälfte das Controlling als Stabsstelle des Personalbereiches (2 Unternehmen, 9,1 %) bzw. als Stabsstelle der Buchhaltung/Rechnungswesen (2 Unternehmen, 9,1 %) an.

<sup>560</sup> Im Fragebogen gab es die Möglichkeit, „Sonstige“ anzukreuzen und mit einem Kommentar zu versehen. In diesem Fall wurde in sechs Fragebögen „Sonstige“ markiert und mit dem Vermerk Unternehmensleitung bzw. Geschäftsführung versehen.

<sup>561</sup> Im Fragebogen gab es die Möglichkeit, „Sonstige“ anzukreuzen und mit einem Kommentar zu versehen. In diesem Fall wurde in zehn Fragebögen „Sonstige“ markiert und mit dem Vermerk Unternehmensleitung bzw. Geschäftsführung versehen.

Aus Gesprächen mit den Personalentwicklungsverantwortlichen wurde deutlich, dass den Unternehmern die zunehmende Bedeutung des Personal-/Personalentwicklungscontrolling in den letzten Jahren sehr bewusst geworden ist. Aufgrund dessen übernimmt die Geschäftsführung diese Aufgaben selbst oder siedelt sie in einer direkten Stabsstelle neben sich an. Das gewonnene Ergebnis unterstützt somit die Hypothese ( $H_1$ ).

$H_2$ = Die für die Untersuchung relevanten Bereiche des Controlling werden überwiegend (mindestens 50 %) durch die Unternehmensleitung vertreten.

	Controlling <sup>a</sup>					
	Unternehmenscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
<b>Gesamt:</b>	<b>31</b>		<b>22</b>		<b>8</b>	
	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>
Unternehmensleitung	21	67,6	12	54,5	4	50,0
Controller	16	51,6	11	50,0	-	-
Buchhaltung/Rechnungswesen	15	48,4	4	18,2	-	-
Personal-/Personalentwicklungsabteilung	-	-	9	40,9	5	62,5
Externe Anbieter	4	12,9	1	4,5	3	37,5

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten (mögliche Mehrfachnennung).

<sup>a</sup> Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 20: Verantwortliche des Controlling

Die Hypothese ( $H_2$ ) wird durch die Tabelle 20: Verantwortliche des Controlling gestützt. Die Mehrfachnennungen lassen darauf schließen, dass grundsätzlich mehrere Personengruppen in einem Unternehmen mit Controllingtätigkeiten betraut sind. Der prozentualen Verteilung nach kristallisiert sich vor allem die Unternehmensleitung als hauptverantwortlicher Träger des Unternehmens-, Personal- und Personalentwicklungscontrolling heraus. Beim Unternehmens- und Personalcontrolling nimmt der Controller mit 51,6 % bzw. 50,0 % ebenfalls einen hohen Stellenwert ein. Unternehmen mit einem Personalentwicklungscontrolling hingegen integrieren zudem die Personal-/Personalentwicklungsabteilung sehr stark in den Controllingprozess.

Es wird deutlich, dass die Unternehmensleitung in der Regel die Controllingaufgaben nicht allein wahrnimmt, sondern Unterstützung von relevanten Bereichen z.B. Personalabteilung bzw. Controller erfährt. Dennoch ist sie bei über 50 % der Unternehmen direkt involviert, was die Hypothese ( $H_2$ ) stützt.



### 5.2.2 Stellenwert und Planungshorizont der Personalentwicklung

Die Bedeutung der Personalentwicklung als auch die Notwendigkeit von deren strategischer Planung wurde bereits im Kapitel 1 diskutiert. Da sie entscheidende Größen darstellen, wird deren Zusammenhang mit dem Vorhandensein eines separaten Personal-/Personalentwicklungscontrolling durch bedingte Häufigkeitsverteilungen und Kreuztabellen überprüft.

$H_3$ = *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem angegebenen Stellenwert der Personalentwicklung im Unternehmen und dem Vorhandensein eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling.*

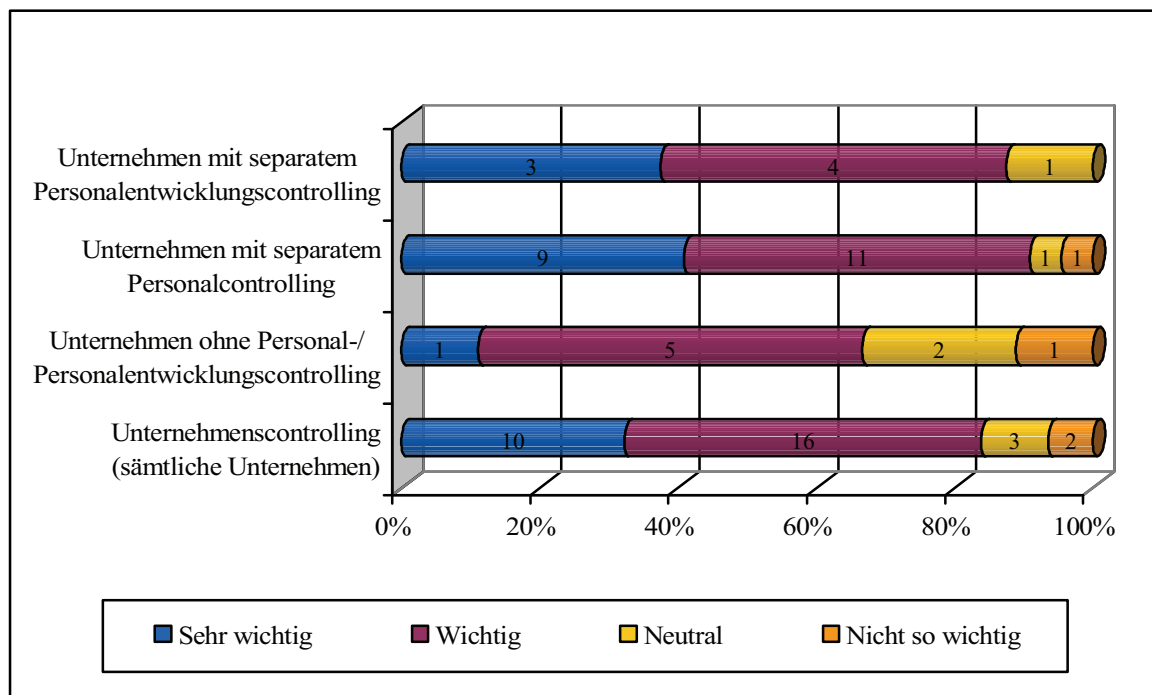


Abbildung 33: Stellenwert der Personalentwicklung in den Unternehmen

Die Abbildung 33: Stellenwert der Personalentwicklung in den Unternehmen zeigt, dass Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling der Personalentwicklung eine größere Bedeutung zuschreiben als Unternehmen, welche nur über ein Unternehmenscontrolling verfügen. Insgesamt befanden 40,9 % der Unternehmen mit einem Personalcontrolling Personalentwicklung als sehr wichtig und 50,0 % als wichtig. Die Zahlen bei den Unternehmen mit einem Personalentwicklungscontrolling stellen sich ähnlich

dar. So stufen 37,5 % Personalentwicklung als sehr wichtig, 50 % als wichtig und 12,5 % als neutral ein. Hingegen geben 11,1 % bzw. 55,6 % der Unternehmen ohne Personal-/Personalentwicklungscontrolling an, dass ihnen Personalentwicklung sehr wichtig bzw. wichtig erscheint. Zwei dieser Unternehmen (22,2 %) sehen Personalentwicklung als neutral und eines (11,1 %) als nicht wichtig an. Im Resultat stützen die hier gewonnenen Ergebnisse die Hypothese  $H_3$ .

Nur wenige Unternehmen halten Personalentwicklung für weniger wichtig bzw. stehen dem Thema neutral gegenüber. Dieser Sachverhalt lässt darauf schließen, dass sich die Unternehmen durchaus der Notwendigkeit einer berufsbegleitenden Personalentwicklung bewusst sind, um zeitgemäßes Wissen, Können und Verhalten in die betrieblichen Abläufe zu integrieren.

Jedoch hilft nicht allein das Bewusstsein für die Wichtigkeit der Personalentwicklung den Unternehmen, sich am Markt zu behaupten oder gar langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Essentiell ist daher eine strategische Personalentwicklungsplanung.

$H_4 =$  Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling und dem Planungshorizont (ad-hoc, operativ und strategisch) der Personalentwicklung.

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Planungshorizont	Ad-hoc	17	54,8	6	66,7	11	50,0	4	50,0
	Operativ	20	64,5	6	66,7	14	63,6	4	50,0
	Strategisch	11	35,5	2	22,2	9	40,9	4	50,0

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten (mögliche Mehrfachnennung).

<sup>a</sup> Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 21: Planungshorizont

Die Tabelle 21: Planungshorizont veranschaulicht, wie die befragten Unternehmen ihren Planungshorizont für die Personalentwicklungsmaßnahmen selbst einstufen, wobei auch Mehrfachnennungen möglich waren. Bei der Betrachtung aller Unternehmen (entspricht

Unternehmen mit Unternehmenscontrolling) zeigt sich, dass schwerpunktmäßig ad-hoc (54,8 %) bis operativ (64,5 %) geplant<sup>562</sup> wird. Eine strategische Planung findet bei 35,5 % der befragten Unternehmen statt. Bei der Aufschlüsselung der Ergebnisse entsprechend dem Vorhandensein von Personal-/Personalentwicklungscontrolling wird deutlich, dass von den Unternehmen ohne Personal-/Personalentwicklungscontrolling ein weit höherer Anteil (66,7 %) die Planung ad-hoc bis operativ vornimmt. Eine strategische Ausrichtung ist bei 22,2 % dieser Unternehmen vorzufinden. Bei Unternehmen mit einem Personalcontrolling erfährt die strategische Planung mit 40,9 % einen weit höheren Stellenwert. Der Anteil der Unternehmen, die über ein Personalentwicklungscontrolling verfügen und ihre Personalentwicklung über einen strategischen Horizont planen, beträgt sogar 50,0 %. Das aus der Befragung gewonnene Ergebnis stützt somit die Hypothese (H<sub>4</sub>).

Die Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling gaben an, dass die Personalentwicklung bei ihnen zwar auch operativ und ad-hoc stattfindet. Für den langfristigen Aufbau von Wettbewerbsvorteilen planen sie die Personalentwicklung jedoch auch strategisch. Dieser Sachverhalt, dass die strategische Planung bei diesen Unternehmen stärker ausgeprägt ist, darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch hier noch Entwicklungsbedarf<sup>563</sup> besteht.

### 5.2.3 Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus

Das Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus des Personalmanagements wurde im Kapitel 3 in theoretischer Hinsicht behandelt. Im Folgenden wird durch Aufzählungen, Häufigkeitsverteilungen und Kreuztabellen überprüft, inwieweit die befragten mittelständischen Unternehmen die vorgestellten Methoden und Instrumentarien anwendeten. Dabei werden die Phasen Bedarfsanalyse, Zielformulierung, Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen, Erfolgskontrolle und Transfersicherung in derselben Reihenfolge wie im Theorieteil analysiert.

---

<sup>562</sup> Die Studie „Personalstrategie und Organisation der Personalarbeit 2005“ verdeutlicht, dass 78 % aller Personalmitarbeiter ihre Arbeit über Ad-hoc-Abfragen steuern. Vgl. Kötter, P./Girbig, R. (2006): Auf dem Weg zu mehr Wertschöpfung, S. 41.

<sup>563</sup> Durch die Analyse der angewendeten Instrumentarien lassen sich Anhaltspunkte feststellen, in welchen Bereichen eine Entwicklung stattzufinden hat. Siehe Kapitel 5.2.3 Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus.

Aufgrund der Tatsache, dass die einzelnen Phasen sehr komplex sind, gibt die Tabelle 22: Phasen des Personalentwicklungscontrolling – Analyseschwerpunkte einen zusammenfassenden Überblick über die zu analysierenden Bestandteile der einzelnen Phasen.

Phase	Analyseschwerpunkte
Bedarfsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anforderungsanalyse durch klassische und moderne Methoden</li> <li>• Adressatenanalyse durch die Mitarbeiterbeurteilung, das Assessment-Center und die Psychologische Eignungsdiagnostik</li> </ul>
Zielformulierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufstellung von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen (Individuelle Ziele, Karriereplanung)</li> <li>• Berücksichtigung der Mitarbeiterziele bei der Auswahl der Personalentwicklungsmaßnahme</li> </ul>
Planung und Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung der didaktischen Determinante (Lernziele, Lerninhalte)</li> <li>• Untersuchung der methodischen Determinante (Zeitplanung, Methodenauswahl, Medieneinsatz)</li> <li>• Untersuchung der personellen Determinante (Referent, Teilnehmerkreis)</li> <li>• Untersuchung des Kostenaspektes (Kostenplanung und -erfassung)</li> </ul>
Erfolgskontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des pädagogischen Ansatzes, der sich auf die Erfolgsebenen Lern- und Funktionsfeld bezieht und qualitative sowie quantitative Erfolgswirkungen berücksichtigt</li> <li>• Analyse des ökonomischen Ansatzes, der sich auf die Erfolgsebene Organisationsfeld bezieht und monetäre, qualitative sowie quantitative Erfolgswirkungen berücksichtigt</li> </ul>
Transfersicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung der Output-Wirkungen der Entwicklungsmaßnahmen durch: Instrumente der pädagogischen Erfolgskontrolle (z.B. Feedback-Bögen), Vergleich des Lernzielerfolgs mit aufgestellten Lernzielen, Follow-up Meetings und Nachbereitung</li> </ul>

Tabelle 22: Phasen des Personalentwicklungscontrolling – Analyseschwerpunkte

$H_{5.1}$  = Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling und der Erhebung der Bedarfsanalyse.

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
<b>Klassische Methoden</b>									
Stellenbeschreibung	Immer	15	48,4	2	22,2	13	59,1	5	62,5
	Oft	7	22,6	1	11,1	6	27,3	2	25,0
	Gelegentlich	4	12,9	2	22,2	2	9,1	1	12,5
	Selten	2	6,5	2	22,2	-	-	-	-
	Nie	3	9,7	2	22,2	1	4,5	-	-
Mitarbeiterbefragung	Immer	2	6,5	-	-	2	9,1	-	-
	Oft	11	35,5	-	-	11	50,0	6	75,0
	Gelegentlich	9	29,0	3	33,3	6	27,3	2	25,0
	Selten	7	22,6	4	44,4	3	13,6	-	-
	Nie	2	6,4	2	22,2	-	-	-	-
Dokumentenanalyse	Immer	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Oft	4	12,9	-	-	4	18,2	1	12,5
	Gelegentlich	5	16,1	-	-	5	22,7	3	37,5
	Selten	6	19,4	1	11,1	5	22,7	3	37,5
	Nie	15	48,4	8	88,9	7	31,9	1	12,5
<b>Moderne Methoden</b>									
Personalszenario	Immer	3	9,7	2	22,2	1	4,5	-	-
	Oft	2	6,5	-	-	2	9,1	-	-
	Gelegentlich	6	19,4	1	11,1	5	27,2	4	50,0
	Selten	3	9,7	-	-	3	13,6	2	25,0
	Nie	17	54,7	6	66,7	11	50,0	2	25,0
Personalportfolio	Immer	1	3,2	1	11,1	-	-	-	-
	Oft	4	12,9	-	-	4	18,2	1	12,5
	Gelegentlich	4	12,9	-	-	4	18,2	2	25,0
	Selten	2	6,5	-	-	2	9,1	2	25,0
	Nie	20	64,5	8	88,9	12	54,5	3	37,5
Delphi-Methode	Oft	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Gelegentlich	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Nie	28	90,3	9	100,0	19	86,4	7	87,5

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten (mögliche Mehrfachnennung).

<sup>a</sup>. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 23: Methoden zur Personalbedarfsermittlung

Anhand der in Tabelle 23: Methoden zur Personalbedarfsermittlung dargestellten Ergebnisse der Befragung wird deutlich, dass die Stellenbeschreibung und die Mitarbeiterbeurteilung die bevorzugten Methoden zur Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs sind. Die Stellenbeschreibung findet dabei in 22,2 % der Unternehmen, bei denen nur Unternehmenscontrolling ausgeübt wird, in 59,1 % der Unternehmen mit einem Personalcontrolling und in 62,5 % der Unternehmen mit einem Personalentwicklungscontrolling immer Anwendung. Die Mitarbeiterbeurteilung wird hingegen von keinem der befragten Unternehmen ohne Personal-/Personalentwicklungscontrolling immer oder zumindest oft ausgeführt. Immer oder oft wird sie jedoch bei 59,1 % der Unternehmen mit Personalcontrolling und bei 75,0 % der Unternehmen mit Personalentwicklungscontrolling eingesetzt. Die Instrumente Dokumentenanalyse, Personalszenario, Personalportfolio und Delphi-Methode werden tendenziell weniger häufig<sup>564</sup> genutzt. So wird bei Unternehmen ohne ein Personal-/Personalentwicklungscontrolling die Dokumentenanalyse zu 88,9 %, das Personalszenario zu 66,7 %, das Personalportfolio zu 88,9 % und die Delphi-Methode zu 100,0 % nie genutzt. Die Unternehmen mit Personal-/Personalentwicklungscontrolling nutzen diese Methoden zwar wesentlich häufiger, gleichwohl sind die Nennungen „immer“ oder „oft“ auch hier unterrepräsentiert.

Die hier getroffenen Mehrfachnennungen der befragten Unternehmen zeigen, dass primär die klassischen Methoden zur Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs eingesetzt werden. Das ermöglicht den Unternehmen jedoch nur eine ad-hoc bis operative Planung des Personalentwicklungsbedarfs sowie Einzelfallanalysen. Die modernen Verfahren (Personalszenario, Personalportfolio und Delphi-Methode) werden häufiger von Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling angewendet. Auch bei diesen stieß die Delphi-Methode allerdings auf wenig Resonanz. Dennoch ermöglichten die zeitlich eher gelegentlich bis oft durchgeführten Methoden eine strategischere Planung sowie eine Berücksichtigung von internen und externen Rahmenbedingungen.

---

<sup>564</sup> Weitere Ausführung zu den klassischen und modernen Methoden siehe Hypothese H<sub>6</sub>.

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Mitarbeiterbeurteilung	Immer	16	51,6	2	22,2	14	63,6	7	87,5
	Oft	7	22,6	1	11,1	6	27,3	1	12,5
	Gelegentlich	5	16,1	3	33,3	2	9,1	-	-
	Selten	3	9,7	3	33,3	-	-	-	-
Psychologische Eignungsdiagnostik	Oft	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Gelegentlich	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Nie	27	87,1	9	100,0	18	81,8	6	75,0
Assessment-Center	Immer	1	3,2	1	11,1	-	-	-	-
	Gelegentlich	4	12,9	-	-	4	18,2	3	37,5
	Selten	4	12,9	1	11,1	3	13,6	-	-
	Nie	22	71,0	7	77,8	15	68,2	5	62,5

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten (mögliche Mehrfachnennung).

<sup>a</sup> Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 24: Potentialanalyse zur Ermittlung des Entwicklungsadressaten

Aus den in der Tabelle 24: Potentialanalyse zur Ermittlung des Entwicklungsadressaten dargestellten Ergebnissen ist abzuleiten, dass unabhängig von dem unternehmensinternen Grad der Controllingspezialisierung<sup>565</sup> die Mitarbeiterbeurteilung die favorisierte Methode zu Ermittlung der Entwicklungsadressaten darstellt. Bei 63,6 % bzw. 87,5 % der Unternehmen mit einem Personalcontrolling bzw. Personalentwicklungscontrolling wird diese Methode immer genutzt. Bei der Mehrheit der Unternehmen stellt die fehlende Gewichtung und Abstufung der Beurteilungskriterien einen gravierenden Schwachpunkt der Methode dar, da sie zu einer Verzerrung der Ergebnisse führt.

Das Assessment-Center findet in neun Unternehmen Anwendung. Davon haben zwei Unternehmen weder Personalcontrolling noch Personalentwicklungscontrolling, sieben Unternehmen verfügen über ein Personalcontrolling und drei Unternehmen wenden ein Personalentwicklungscontrolling an. Die psychologische Eignungsdiagnostik findet in Unternehmen ohne Personal-/Personalentwicklungscontrolling keine Anwendung. Insgesamt wird diese Methode lediglich in vier Unternehmen angewendet, von denen alle ein Perso-

<sup>565</sup> Der Grad der Controllingspezialisierung gibt an, ob im Unternehmen ein Unternehmens-/Personal-/Personalentwicklungscontrolling existiert.

nalcontrolling sowie zwei auch ein Personalentwicklungscontrolling haben. Die geringe Berücksichtigung der psychologischen Eignungsdiagnostik kann u.a. darauf zurückzuführen sein, dass sie zeitaufwendig und als alleinige Methode ungeeignet ist, da die erzielten Ergebnisse zu ungenau sind. Zudem benötigen die Unternehmen zur Durchführung der psychologischen Eignungsdiagnostik in der Regel einen externen Berater (Psychologen), was mit erheblichen Kosten verbunden ist.

Die gewonnenen Ergebnisse zur Personalbedarfsermittlung sowie zur Potentialanalyse stützt somit die Hypothese ( $H_{5,1}$ ). Die Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling zeigen sich u.a. offener gegenüber den Verfahren der Potentialanalyse sowie den modernen Methoden zur Personalbedarfsermittlung und wenden diese im Endeffekt auch regelmäßiger an. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass bei den Unternehmen noch Defizite in der Anwendung der Instrumente vorliegen.

$H_{5,2}$  = Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling und der Ermittlung der Zielformulierung.

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Anzahl der Unternehmen, die Unternehmensziele aufstellen und Mitarbeiterziele ermitteln	Unternehmensziele	30	96,8	8	88,9	22	100,0	8	100,0
	Individuelle Ziele	23	74,2	2	22,2	21	95,5	8	100,0
	Karriereplanung	15	48,4	2	22,2	13	59,1	4	50,0

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten (mögliche Mehrfachnennung).

<sup>a</sup> Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 25: Unternehmensziele, individuelle Ziele und Karriereplanung

Wie die Tabelle 25: Unternehmensziele, individuelle Ziele und Karriereplanung zeigt, ergab die Befragung, dass fast alle Unternehmen (30 von 31) immer die für eine langfristige Existenzsicherung zwingend erforderlichen Unternehmensziele aufstellen. Prioritätsunterschiede werden jedoch bei der Ermittlung der individuellen Ziele der Mitarbeiter sowie



von deren Karriereplanung durch Beurteilungsgespräche deutlich. Von den befragten Unternehmen ermitteln 74,2 % die individuellen Ziele ihrer Mitarbeiter. Durch die Aufschlüsselung nach dem Grad der Controllingspezialisierung wird schnell erkennbar, dass 95,5 % der Unternehmen mit einem Personalcontrolling und 100,0 % der Unternehmen mit einem Personalentwicklungscontrolling die individuellen Mitarbeiterziele ermitteln. Die Karriereplanung hingegen wird nur bei 48,5 % aller Unternehmen, bei 59,1 % der Unternehmen mit einem Personalcontrolling und bei 50,0 % der Unternehmen mit einem Personalentwicklungscontrolling erstellt. Erkennbar wird hierdurch, dass den Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter in Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling eine höhere Bedeutung zuteil wird als in Unternehmen ohne derartige Controllingausprägungen. Im Mittelpunkt steht dabei die Ermittlung der individuellen Mitarbeiterziele. Die Karriereplanung genießt dagegen nicht oberste Priorität. Ein möglicher Grund dafür ist, dass in mittelständischen Unternehmen in der Regel nicht genug Stellen vorhanden sind, die eine Beförderung aller oder zumindest eines Großteils der Mitarbeiter mit Aufstiegsambitionen ermöglichen würde.

Sofern individuelle Mitarbeiterziele ermittelt werden, finden diese, wie die Tabelle 26: Berücksichtigung der Mitarbeiterziele bei der Auswahl der Personalentwicklungsmaßnahme zeigt, oft neben den Unternehmenszielen Berücksichtigung bei der Auswahl der geeigneten Personalentwicklungsmaßnahme. So werden die Mitarbeiterziele bei 31,8 % bzw. 25,0 % der Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling immer berücksichtigt. In 66,7 % der Unternehmen ohne Personal-/Personalentwicklungscontrolling werden keine Mitarbeiterziele berücksichtigt.

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Berücksichtigung der Mitarbeiterziele bei der Auswahl der Personalentwicklungsmaßnahme	Immer	7	22,6	-	-	7	31,8	2	25,0
	Oft	13	41,9	2	22,2	11	50,0	5	62,5
	Gelegentlich	3	9,7	-	-	3	13,6	1	12,5
	Selten	1	3,2	1	11,1	-	-	-	-
	Nie	7	22,6	6	66,7	1	4,5	-	-

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

<sup>a</sup> Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 26: Berücksichtigung der Mitarbeiterziele bei der Auswahl der Personalentwicklungsmaßnahme

Die Resultate aus der Phase der Zielformulierung stützen die Hypothese ( $H_{5.2}$ ). Die Ergebnisse zeigen, dass bei Unternehmen ohne Personal-/Personalentwicklungscontrolling die Mitarbeiterziele in zu geringem Umfang erfasst werden. Bei den anderen Unternehmen bestehen hauptsächlich bei der Aufnahme der Karriereplanung noch Ansatzpunkte für Verbesserungen.

*$H_{5.3}$  = Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling und der Planung und der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen.*

#### Didaktische Erfolgsdeterminanten

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Operationalität	Richtlernziele	24	77,4	3	33,3	21	95,5	8	100,0
	Groblernziele	19	61,3	2	22,2	17	77,3	6	75,0
	Fernlernziele	7	22,6	-	-	7	31,8	3	37,5
Persönlichkeitsbereich	Kognitive Lernziele	4	12,9	-	-	4	18,2	2	25,0
	Psychomotorische Lernziele	2	6,5	-	-	2	9,1	2	25,0
	Affektive Lernziele	-	-	-	-	-	-	-	-

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten (mögliche Mehrfachnennung).

<sup>a</sup> Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 27: Lernziele

Wie in Tabelle 27: Lernziele dargestellt, werden bei insgesamt 24 Unternehmen (77,4 %) individuelle Entwicklungsziele (vom Charakter her zunächst Richtlernziele<sup>566</sup>) aufgestellt. Von diesen haben 21 Unternehmen ein Personalcontrolling und acht ein Personalentwicklungscontrolling aufgebaut. Die verbleibenden drei Unternehmen verfügen über kein Per-

<sup>566</sup> Die Lernziele umfassen nach ihrer Operationalität: Richt-, Grob- und Fernlernziele. Weiterhin können sie nach den angesprochenen Persönlichkeitsbereichen in kognitive, affektive und psychomotorische Lernziele unterteilt werden; siehe Kapitel 3.4.3.1 Lernziel.

sonal-/Personalentwicklungscontrolling. Auffallend ist, dass Unternehmen mit Richtlernzielen auch Groblernziele definieren. Insgesamt werden von 19 Unternehmen diese Ziele aufgestellt. Fernlernziele, die den höchsten Genauigkeitsgrad aufweisen, werden nur von sieben Unternehmen ermittelt, die alle über ein Personalcontrolling verfügen; in drei von ihnen ist auch ein Personalentwicklungscontrolling verankert. Kognitive sowie psychomotorische Lernziele werden von vier bzw. von zwei Unternehmen mit einem Personalcontrolling bzw. Personalentwicklungscontrolling bestimmt. In keinem der untersuchten Unternehmen werden affektive Lernziele definiert, was u.a. daher rühren kann, dass deren Erreichung nur schwer nachweisbar ist. Positiv ist zu bewerten, dass alle Unternehmen, die Lernziele aufstellen, daraus auch Lerninhalte ableiten.

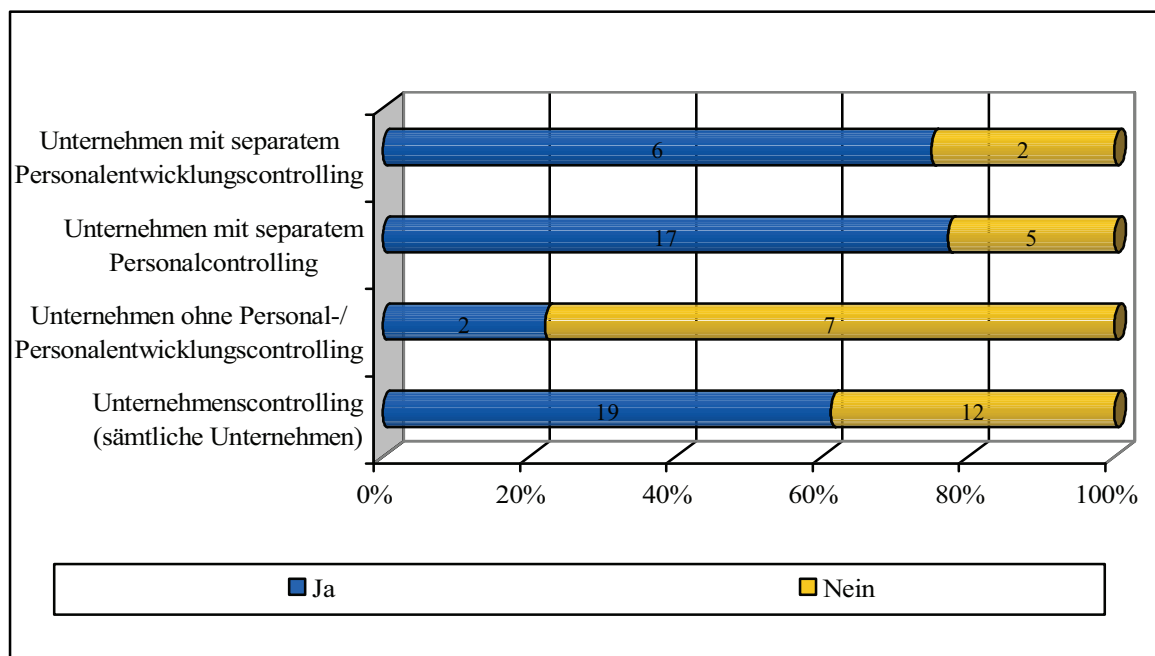


Abbildung 34: Festlegung eines Maßstabs für die Erreichung der Lernziele

Wie die Abbildung 34: Festlegung eines Maßstabs für die Erreichung der Lernziele belegt, gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen dem Vorhandenseins eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling und der Festlegung eines Maßstabs für die Erreichung der Lernziele. Von den 19 Unternehmen, welche einen Maßstab zur Zielerreichung festlegen, haben 17 Unternehmen ein Personalcontrolling und davon wiederum sechs ein Personalentwicklungscontrolling. Nur zwei Unternehmen ohne ein Personal-/Personalentwicklungscontrolling definieren einen Maßstab zur Zielerreichung.

Methodische Erfolgsdeterminanten

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
<b>Zeitplanung</b>									
Zeitplanung	Ja	27	87,1	7	77,8	20	90,9	7	87,5
	Nein	4	12,9	2	22,2	2	9,1	1	12,5
Ermittlung des Zeitpunktes für die Entwicklungsmaßnahme	Ja	23	74,2	5	55,6	18	81,8	6	75,0
	Nein	8	25,8	4	44,4	4	18,2	2	25,0
Ermittlung des benötigten Zeitvolumen und seiner zeitlichen Untergliederung	Ja	19	61,3	5	55,6	14	63,6	3	37,5
	Nein	12	38,7	4	44,4	8	36,4	5	62,5

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

<sup>a</sup> Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 28: Erstellung einer Zeitplanung für die Personalentwicklungsmaßnahmen

Hinsichtlich der Zeitplanung für Personalentwicklungsmaßnahmen zeigen die Daten der Tabelle 28: Erstellung einer Zeitplanung für die Personalentwicklungsmaßnahmen, dass die Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling eine Zeitplanung vergleichsweise häufiger und detaillierter aufstellen als andere Unternehmen.

Insgesamt stellen 87,1 % der befragten Unternehmen eine Zeitplanung auf. Bei Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling sind es 90,9 % bzw. 87,5 %, die eine Zeitplanung aufstellen. In dieser findet jedoch meist nur der Zeitpunkt für die Entwicklungsmaßnahme Berücksichtigung. Eine Kalkulation des benötigten Zeitvolumens sowie eine zeitliche Untergliederung finden hingegen seltener statt.

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmens-controlling		Kein Personal-/Personalentwicklungs-controlling		Personal-controlling		Personalentwicklungs-controlling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
<b>Aktive und passive Personalentwicklungsmaßnahmen</b>									
Aktive Personalentwicklungsmaßnahmen	Immer	6	19,4	1	11,1	5	22,7	1	12,5
	Oft	19	61,3	4	44,4	15	68,2	6	75,0
	Gelegentlich	4	12,9	3	33,3	1	4,5	1	12,5
	Selten	2	6,5	2	22,2	1	4,5	-	-
Passive Personalentwicklungsmaßnahmen	Oft	6	19,4	3	33,3	3	13,6	3	37,5
	Gelegentlich	10	32,3	3	33,3	7	31,8	2	25,0
	Selten	14	45,1	2	22,2	12	54,5	3	37,5
	Nie	1	3,2	1	11,1	-	-	-	-
<b>Personalentwicklungsmaßnahmen der Einzel- und Gruppenentwicklung</b>									
Einzelentwicklung	Immer	3	9,7	1	11,1	2	9,1	-	-
	Oft	19	61,3	3	33,3	16	72,7	7	87,5
	Gelegentlich	5	16,1	2	22,2	3	13,6	1	12,5
	Selten	3	9,7	2	22,2	1	4,5	-	-
	Nie	1	3,2	1	11,1	-	-	-	-
Gruppenentwicklung	Immer	3	9,7	1	11,1	2	9,1	-	-
	Oft	8	25,8	3	33,3	5	22,7	3	37,5
	Gelegentlich	7	22,6	1	11,1	6	27,3	2	25,0
	Selten	10	32,3	3	33,3	7	31,8	2	25,0
	Nie	3	9,7	1	11,1	2	9,1	1	12,5
<b>Personalentwicklungsmaßnahmen on-, near- und off-the-job</b>									
Unterweisung am Arbeitsplatz	Immer	11	35,5	3	33,3	8	36,4	1	12,5
	Oft	15	48,4	3	33,3	12	54,5	5	62,5
	Gelegentlich	4	12,9	3	33,3	1	4,5	1	12,5
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
Job-Enlargement	Immer	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Oft	4	13,9	-	-	4	18,2	2	25,0
	Gelegentlich	8	25,8	3	33,3	5	22,7	2	25,0
	Selten	5	16,1	1	11,1	4	18,2	-	-
	Nie	13	41,9	5	55,6	8	36,4	3	37,5
Job-Enrichment	Oft	3	9,7	-	-	3	13,6	1	12,5
	Gelegentlich	5	16,1	-	-	5	22,7	2	25,0
	Selten	6	19,4	2	22,2	4	18,2	2	25,0
	Nie	17	54,8	7	77,8	10	45,5	3	37,5
Job-Rotation	Immer	1	3,2	-	-	1	4,5	1	25,0
	Gelegentlich	7	22,6	1	11,1	6	27,3	2	37,5
	Selten	5	16,1	2	22,2	3	13,6	1	25,0
	Nie	18	58,1	6	66,7	12	54,5	4	50,0

Tabelle 29: Methoden zur Erreichung der festgelegten Personalentwicklungsziele und -inhalte

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
<i>Personalentwicklungsmaßnahmen on-, near- und off-the-job</i>									
Qualitätszirkel	Oft	4	12,9	1	11,1	3	13,6	1	25,0
	Gelegentlich	2	6,5	2	22,2	-	-	-	-
	Selten	3	9,7	-	-	3	13,6	3	37,5
	Nie	22	71,0	6	66,7	16	72,7	4	50,0
Coaching	Oft	4	12,9	-	-	4	18,2	3	37,5
	Gelegentlich	7	22,6	-	-	7	31,8	2	25,0
	Selten	4	12,9	2	22,2	2	9,1	1	12,5
	Nie	16	51,6	7	77,8	9	40,9	2	25,0
Multiples Management	Oft	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Gelegentlich	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Selten	7	22,6	1	11,1	6	27,3	4	50,0
	Nie	22	71,0	8	88,9	14	63,6	3	37,5
Lehrvortrag	Oft	11	35,5	-	-	11	50,0	3	37,5
	Gelegentlich	8	25,8	3	33,3	5	22,7	2	25,0
	Selten	7	22,6	2	22,2	5	22,7	3	37,5
	Nie	5	16,1	4	44,4	1	4,5	-	-
Konferenzmethode	Oft	6	19,4	1	11,1	5	22,7	2	25,0
	Gelegentlich	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Nie	22	71,0	8	88,9	14	63,6	4	50,0
Fallstudien	Oft	3	9,7	-	-	3	13,6	3	37,5
	Gelegentlich	3	9,7	-	-	3	13,6	1	12,5
	Selten	5	16,1	1	11,1	4	18,2	2	25,0
	Nie	20	64,5	8	88,9	12	54,5	2	25,0
Rollenspiele	Oft	3	9,7	-	-	3	13,6	2	25,0
	Gelegentlich	4	12,9	1	11,1	3	13,6	1	12,5
	Selten	4	12,9	1	11,1	3	13,6	1	12,5
	Nie	20	64,5	7	77,8	13	59,1	4	50,0
Planspiele	Oft	2	6,5	-	-	2	9,1	2	25,0
	Gelegentlich	4	12,9	-	-	4	18,2	2	25,0
	Selten	5	16,1	1	11,1	4	18,2	1	12,5
	Nie	20	64,5	8	88,9	12	54,5	3	37,5
E-Learning	Oft	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Gelegentlich	4	12,9	1	11,1	3	13,6	1	12,5
	Selten	6	19,4	-	-	6	27,3	3	37,5
	Nie	18	58,1	8	88,9	10	45,5	2	25,0

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten (mögliche Mehrfachnennung).

<sup>a</sup> Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 29: Methoden zur Erreichung der festgelegten Personalentwicklungsziele und -inhalte – Fortsetzung

Die Tabelle 29: Methoden zur Erreichung der festgelegten Personalentwicklungsziele und -inhalte veranschaulicht zum einen, dass die analysierten mittelständischen Unternehmen aktive Personalentwicklungsmaßnahmen den passiven Personalentwicklungsmaßnahmen vorziehen und zum anderen, dass sie Einzelentwicklungen präferieren. Bei der Auswahl einer Personalentwicklungsmaßnahme on-, near- und off-the-job zeigt sich, dass bei allen Unternehmen die Methode „Unterweisung am Arbeitsplatz“<sup>567</sup> am beliebtesten ist. Es existieren jedoch auch deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen, die ein bzw. die kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling implementiert haben. Die Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling zeigen mehr Offenheit gegenüber moderneren Methoden wie Job-Enlargement, Coaching, Multiplem Management, Lehrvortrag, Konferenzmethode, Fallstudie, Rollenspiel, Planspiel und E-Learning. Durch ihre stärkere Offenheit und ihre Kenntnisse über die genannten Methoden haben diese Unternehmen vielfältigere Möglichkeiten, ihren Mitarbeitern Wissen zu vermitteln und erhöhen so ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Die befragten Unternehmen setzen bei den Personalentwicklungsmaßnahmen überwiegend visuelle Medien ein, wie Abbildung 35: Medieneinsatz zeigt. Rund die Hälfte der Unternehmen nutzen zudem auch akustische Medien. Durch die Kombination von beiden Medien kann nach Olfert<sup>568</sup> im Zusammenhang mit den aktiven Entwicklungsmaßnahmen der Lernerfolg erheblich gesteigert werden.

---

<sup>567</sup> Der Kosten- und Zeitaufwand dieser Methode ist sehr gering. Zudem genießt sie bei den meisten Mitarbeitern eine sehr hohe Akzeptanz.

<sup>568</sup> Vgl. Olfert, K. (2003): Personalwirtschaft, S. 469.

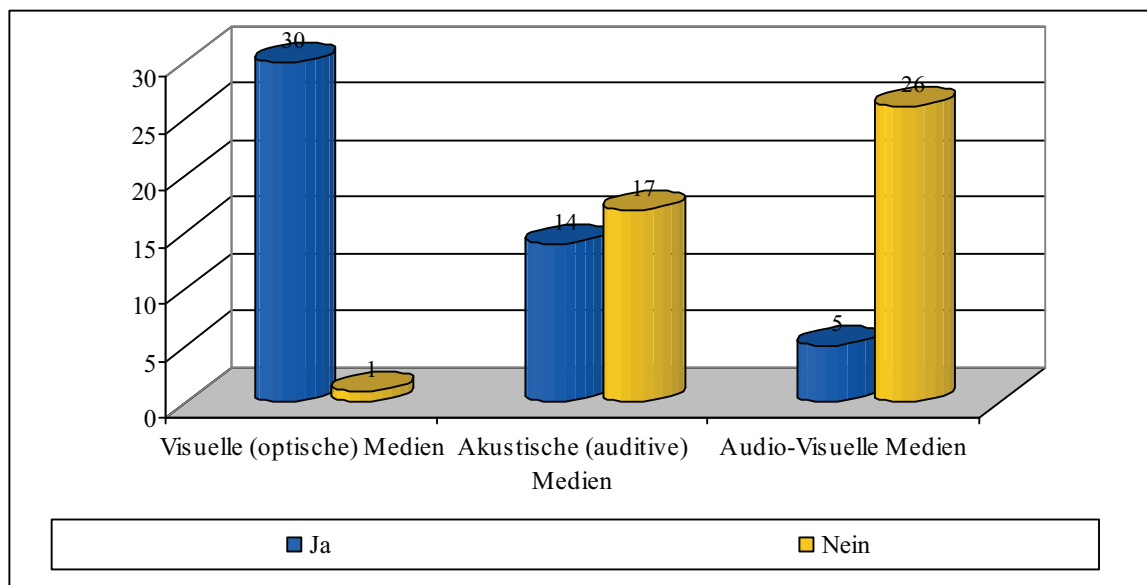


Abbildung 35: Medieneinsatz

Personelle Erfolgsdeterminanten

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Kriterien	Lernziele	23	74,2	6	66,7	17	77,3	6	75,0
	Lerninhalte	21	67,7	4	44,4	17	77,3	6	75,0
	Teilnehmerkreis	24	77,4	7	77,8	17	77,3	7	87,5
	Referenten	5	16,1	3	33,3	2	9,1	1	12,5
	Finanzielle Restriktionen	22	71,0	6	66,7	16	72,7	6	75,0
	Zeitliche Restriktionen	18	58,1	5	55,6	13	59,1	5	62,5

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten (mögliche Mehrfachnennung).

<sup>a</sup> Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 30: Kriterien zur Auswahl von Personalentwicklungsmaßnahmen

Wie die Häufigkeitsverteilung in der Tabelle 30: Kriterien zur Auswahl von Personalentwicklungsmaßnahmen zeigt, besteht bei der Auswahl von Kriterien<sup>569</sup> für die Personalentwicklungsmaßnahme kein wesentlicher Unterschied zwischen den Unternehmen, die ein

<sup>569</sup> Die Kriterien umfassen Lernziele, Lerninhalte, Teilnehmerkreis, Referenten, finanzielle und zeitliche Restriktionen.



bzw. die kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling aufgebaut haben. Für alle Unternehmen stellen Lernziele, Lerninhalte, Teilnehmerkreis und finanziellen Restriktionen die wichtigsten Kriterien für die Auswahl der geeigneten Personalentwicklungsmaßnahme dar. Von geringerer Bedeutung sind zeitliche Restriktionen. Als nahezu unbedeutend wird der Referent eingestuft.

Auffällig ist, dass primär bei Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling der Referent als Kriterium des Erfolges der Personalentwicklungsmaßnahme eine untergeordnete Rolle spielt. Häufig jedoch ziehen die mittelständischen Unternehmen externe Referenten bei ihren internen Entwicklungsmaßnahmen hinzu, um den Mitarbeitern neues Know-how zu vermitteln. Wie die Ergebnisse in Tabelle 31: Externe Referenten bei internen Personalentwicklungsmaßnahmen zeigen, werden in Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling wesentlich häufiger externe Referenten eingesetzt.

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Hinzuziehen von externen Referenten bei internen Personalentwicklungsmaßnahmen	Immer	1	3,2	1	11,1	-	-	-	-
	Oft	10	32,3	2	22,2	8	36,4	4	50,0
	Gelegentlich	11	35,5	2	22,2	9	40,9	4	50,5
	Selten	5	16,1	3	33,3	2	9,1	-	-
	Nie	4	12,9	1	11,1	3	13,6	-	-

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

<sup>a</sup> Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 31: Externe Referenten bei internen Personalentwicklungsmaßnahmen

Kostenaspekt

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
<b>Gesamt:</b>		<b>31</b>		<b>9</b>		<b>22</b>		<b>8</b>	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
<b>Kostenplanung</b>									
<i>Kostenplanung</i>	Ja	23	74,2	5	55,6	18	81,8	5	62,5
	Nein	8	25,8	4	44,4	4	18,2	3	37,5
<b>Kostenerfassung</b>									
<i>Direkte Kosten</i>	Ja	28	90,3	6	66,7	22	100,0	8	100,0
	Nein	3	9,7	3	33,3	-	-	-	-
<i>Indirekte Kosten</i>	Ja	7	22,6	1	11,1	6	27,3	3	37,5
	Nein	24	77,4	8	88,9	16	72,7	5	62,5

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

<sup>a</sup> Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 32: Planung und Erfassung der Kosten für Personalentwicklungsmaßnahmen

Wie in Tabelle 32: Planung und Erfassung der Kosten für Personalentwicklungsmaßnahmen dargestellt, wird eine Kostenplanung bei 81,8 % der Unternehmen mit Personalcontrolling und 62,5 % der Unternehmen mit Personalentwicklungscontrolling durchgeführt. Nur in 55,6 % der Unternehmen, die nur ein Unternehmenscontrolling aufweisen, werden Kostenplanungen für Personalentwicklungsmaßnahmen erstellt.

Eine buchhalterische Erfassung von direkten Kosten der Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt in 28 Unternehmen (90,3 %). Keine Berücksichtigung erfahren die direkten Kosten in drei Unternehmen, die über kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling verfügen. Die indirekten Kosten werden von insgesamt sieben Unternehmen (22,6 %) buchhalterisch festgehalten. Von diesen verfügen sechs Unternehmen über ein Personalcontrolling und drei Unternehmen darüber hinaus über ein Personalentwicklungscontrolling.

Die Befragungsergebnisse für die Phase der Planung und der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen stützen die Hypothese (H<sub>5.3</sub>). Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling sind offener für die Anwendung neuer Instrumente. Zudem nutzen sie wesentlich häufiger die Möglichkeit eines externen Referenten, wodurch

sich den Mitarbeitern auf vielfältigere Art und Weise Know-how vermitteln lässt. Dennoch gibt es in der Zeit- und Kostenplanung sowie bei der buchhalterischen Erfassung der indirekten Kosten noch Verbesserungspotentiale.

$H_{5.4}$  = Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling und der Erfolgskontrolle.

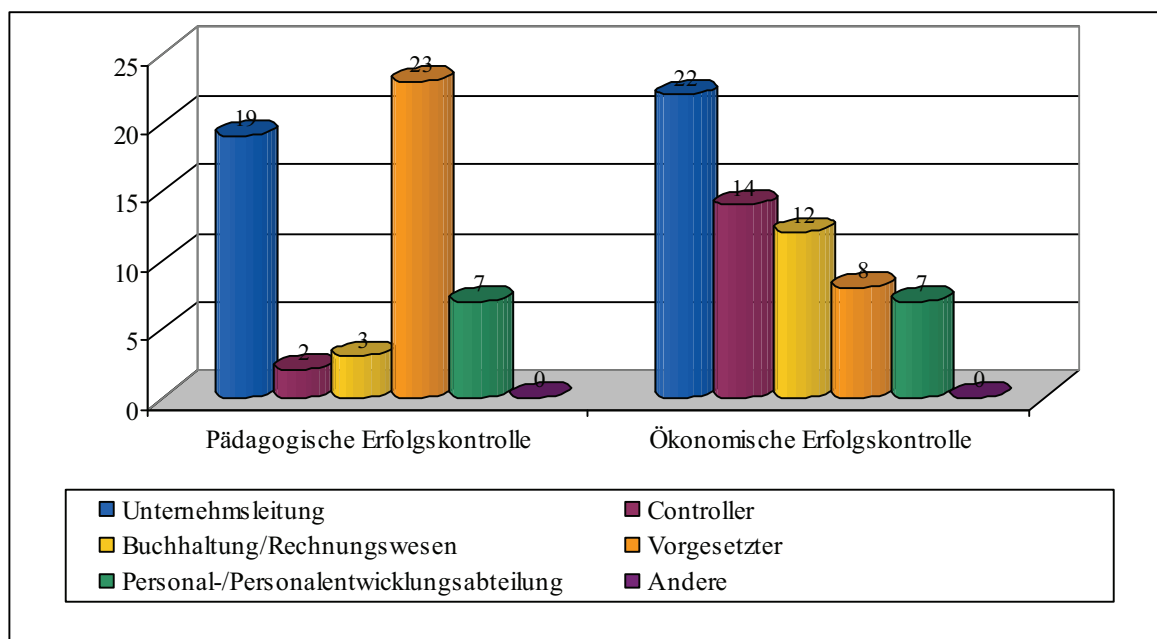


Abbildung 36: Verantwortung für die pädagogische und die ökonomische Erfolgskontrolle

Gemäß den vorliegenden Daten der befragten Unternehmen gibt es, wie in Abbildung 36: Verantwortung für die pädagogische und die ökonomische Erfolgskontrolle dargestellt, hinsichtlich der Verantwortung deutliche Unterschiede zwischen der pädagogischen und der ökonomischen Erfolgskontrolle. Bei der pädagogischen Erfolgskontrolle liegt die Verantwortlichkeit vor allem bei den Vorgesetzten. Der Grund dafür ist, dass diese nahe beim Mitarbeiter sind und in der Regel auch die Personalentwicklungsplanung mit jenen aufgestellt haben. Die Unternehmensleitung ist ebenfalls stark involviert, was in der Unternehmensgröße und der damit verbundenen Nähe zu den Mitarbeitern begründet liegt. Tendenziell selten sind die Personal-/Personalentwicklungsabteilung, die Buchhaltung oder der Controller mit dieser Aufgabe betraut. Ein anderes Bild zeigt sich bei der ökonomischen Erfolgskontrolle. Diese Aufgabe obliegt überwiegend der Unternehmensleitung, wodurch sich ein für mittelständische Unternehmen typisches Bild zeigt. Mit einem deutlichen Ab-

stand sind des Weiteren der Controller und das Rechnungswesen für die ökonomische Erfolgskontrolle verantwortlich. Die Personal-/Personalentwicklungsabteilung und die Vorgesetzten werden nur sehr selten in diesen Prozess involviert.

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Multiple-Choice-Test	Immer	1	3,2	1	11,1	-	-	-	-
	Oft	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Gelegentlich	5	16,1	-	-	5	22,7	1	12,5
	Selten	5	16,1	-	-	5	22,7	2	25,0
	Nie	19	61,3	8	88,9	11	50,0	5	62,5
Andere Wissenstests	Oft	3	9,7	-	-	3	13,6	1	12,5
	Gelegentlich	4	12,9	1	11,1	3	13,6	-	-
	Selten	2	6,5	-	-	2	9,1	-	-
	Nie	22	71,0	8	88,9	14	63,6	7	87,5
Psychologischer Test	Gelegentlich	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Selten	3	9,7	-	-	3	13,6	1	12,5
	Nie	26	83,9	9	100,0	17	77,3	6	75,0
Feedback-Bögen	Immer	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Oft	3	9,7	-	-	3	13,6	2	25,0
	Gelegentlich	3	9,7	-	-	3	13,6	1	12,5
	Nie	24	77,4	9	100,0	15	68,2	5	62,5
Beobachtung des Maßnahmenteilnehmers	Immer	5	16,1	2	22,2	3	13,6	2	25,0
	Oft	11	35,5	2	22,2	9	40,9	2	25,0
	Gelegentlich	4	12,9	1	33,3	3	13,6	2	25,0
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Nie	10	32,3	4	44,4	6	27,3	2	25,0
Standardisierte Interviews mit dem Maßnahmenteilnehmer	Oft	7	22,6	-	-	7	31,8	2	25,0
	Gelegentlich	3	9,7	-	-	3	13,6	2	25,0
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Nie	20	64,5	9	100,0	11	50,0	4	50,0
Arbeitsproben	Immer	3	9,7	1	11,1	2	9,1	1	12,5
	Oft	11	35,5	2	22,2	9	40,9	4	50,0
	Gelegentlich	5	16,1	1	11,1	4	18,2	-	-
	Selten	4	12,9	1	11,1	3	13,6	1	12,5
	Nie	8	25,8	4	44,4	4	18,2	2	25,0

Tabelle 33: Methoden der pädagogischen Erfolgskontrolle im Lernfeld

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Fallstudien	Oft	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Gelegentlich	5	16,1	1	11,1	4	18,2	2	25,0
	Selten	5	16,1	-	-	5	22,7	3	37,5
	Nie	20	64,5	8	88,9	12	54,5	2	25,0
Rollenspiel	Oft	5	16,1	-	-	5	22,7	4	50,0
	Gelegentlich	7	22,6	2	22,2	5	22,7	1	12,5
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Nie	18	58,1	7	77,8	11	50,0	3	37,5
Planspiele	Oft	3	9,7	-	-	3	13,6	2	25,0
	Gelegentlich	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Selten	3	9,7	-	-	3	13,6	-	-
	Nie	24	77,4	9	100,0	15	68,2	6	75,0

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten (mögliche Mehrfachnennung).

<sup>a</sup> Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 33: Methoden der pädagogischen Erfolgskontrolle im Lernfeld - Fortsetzung

Die Erfolgskontrolle im Lernfeld, welche das Lerntempo, die Lerninhalte, die Programmkonzeptionen und die Methodenauswahl kritisch hinterfragt, wird von den Unternehmen auf unterschiedliche Weise wahrgenommen. Die in Tabelle 33: Methoden der pädagogischen Erfolgskontrolle im Lernfeld dargestellten Ergebnisse zeigen, dass alle Unternehmen hauptsächlich auf die Instrumente Beobachtung des Maßnahmenteilnehmers und Arbeitsproben setzen. Bei Unternehmen ohne Personal-/Personalentwicklungscontrolling erfahren die weiteren Instrumente, wie vor allem Rollenspiele, Multiple-Choice-Tests, andere Wissenstests und Fallstudien, Feedback-Bögen, psychologische Tests, standardisierte Interviews und Planspiele, eher eine ablehnende Haltung. Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling wendeten Instrumente wie z.B. Rollenspiele und Fallstudien, auffallend häufiger an. Bei den Instrumenten Feedback-Bögen, Multiple-Choice-Test, andere Wissenstests, psychologische Tests, standardisierte Interviews oder auch Planspiel legen aber auch sie deutliche Zurückhaltung an den Tag.

Zu berücksichtigen ist, dass bei der Erfolgskontrolle im Lernfeld stets Lernziele als Sollzustände zugrunde liegen. Für einen profunden Vergleich wären exakt definierte Fernlernziele<sup>570</sup> erforderlich, welche jedoch nur bei insgesamt sieben Unternehmen aufgestellt werden.

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Multiple-Choice-Test	Oft	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Gelegentlich	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Selten	5	16,1	-	-	5	22,7	2	25,0
	Nie	24	77,4	9	100,0	24	68,2	6	75,0
Andere Wissenstests	Oft	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Gelegentlich	3	9,7	-	-	3	13,6	-	-
	Selten	2	6,5	1	11,1	1	4,5	-	-
	Nie	24	77,4	8	88,9	16	72,7	7	87,5
Psychologischer Test	Immer	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Oft	2	6,5	-	-	2	9,1	2	25,0
	Gelegentlich	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Nie	27	87,1	9	100,0	18	81,8	6	75,0
Stellenbeschreibung	Immer	2	6,5	-	-	2	9,1	-	-
	Oft	10	32,3	2	22,2	8	36,4	4	50,0
	Gelegentlich	4	12,9	-	-	4	18,2	2	25,0
	Nie	15	48,4	7	77,8	8	36,4	2	25,0
Dokumentenanalyse	Oft	5	16,1	2	25,0	5	22,7	2	25,0
	Gelegentlich	6	19,4	1	12,5	6	27,3	1	12,5
	Selten	2	6,5	-	-	1	4,5	-	-
	Nie	18	58,1	5	62,5	10	45,5	5	62,5
Mitarbeiterbeobachtung	Immer	9	29,0	1	11,1	8	36,4	3	37,5
	Oft	10	32,3	4	44,4	6	27,3	2	25,0
	Gelegentlich	3	9,7	1	11,1	2	9,1	1	12,5
	Selten	3	9,7	1	11,1	2	9,1	-	-
	Nie	6	19,4	2	22,2	4	18,2	2	25,0
Personalszenario	Oft	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Gelegentlich	4	12,9	-	-	4	18,2	3	37,5
	Selten	5	16,1	1	11,1	4	18,2	1	12,5
	Nie	20	64,5	8	88,9	12	54,5	3	37,5

Tabelle 34: Methoden der pädagogischen Erfolgskontrolle im Funktionsfeld

<sup>570</sup> Die Tabelle 27: Lernziele liefert eine detaillierte Übersicht darüber, inwieweit die befragten Unternehmen ihre Lernziele aufgestellt haben.

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Personalportfolio	Oft	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Gelegentlich	5	16,1	-	-	5	22,7	1	12,5
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Nie	23	74,2	9	100,0	14	63,6	6	75,0
Delphi-Methode	Oft	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Gelegentlich	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Nie	28	90,3	9	100,0	19	86,4	7	87,5
Protokolle/ Dokumentationen	Immer	2	6,5	-	-	2	9,1	-	-
	Oft	3	9,7	-	-	3	13,6	2	25,0
	Gelegentlich	4	12,9	-	-	4	18,2	1	12,5
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Nie	21	67,7	9	100,0	12	54,5	4	50,0
Beurteilungsgespräche	Immer	5	16,1	-	-	5	22,7	2	25,0
	Oft	9	29,0	3	33,3	6	27,3	2	25,0
	Gelegentlich	6	19,4	3	33,3	3	13,6	1	12,5
	Selten	1	3,2	1	11,1	-	-	-	-
	Nie	10	32,3	2	22,2	8	36,4	3	37,5
Standardisierte Interviews mit dem Maßnahmenteilnehmer	Immer	3	9,7	-	-	3	13,6	-	-
	Oft	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Gelegentlich	5	16,1	-	-	5	22,7	2	25,0
	Selten	2	6,5	1	11,1	1	4,5	1	12,5
	Nie	20	64,5	8	88,9	12	54,5	5	62,5
Interviews mit Kollegen des Maßnahmenteilnehmers	Immer	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Oft	4	12,9	1	11,1	3	13,6	2	25,0
	Gelegentlich	6	19,4	-	-	6	27,3	1	12,5
	Selten	6	19,4	3	33,3	3	13,6	1	12,5
	Nie	14	45,2	5	55,6	9	40,9	4	50,0
Arbeitsproben	Immer	8	25,8	1	11,1	7	31,8	2	25,0
	Oft	7	22,6	3	3,33	4	18,2	2	25,0
	Gelegentlich	5	16,1	-	-	5	22,7	1	12,5
	Selten	3	9,7	-	-	3	13,6	2	25,0
	Nie	8	25,8	5	55,6	3	13,6	1	12,5
Fallstudien	Gelegentlich	2	6,5	-	-	2	9,1	-	-
	Selten	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Nie	27	87,1	9	100,0	18	81,8	7	87,5
Rollenspiel	Gelegentlich	-	-	-	-	-	-	-	-
	Selten	5	16,1	-	-	5	22,7	2	25,0
	Nie	26	83,9	9	100,0	17	77,3	6	75,0

Tabelle 34: Methoden der pädagogischen Erfolgskontrolle im Funktionsfeld - Fortsetzung

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Planspiele	Gelegentlich	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Selten	3	9,7	-	-	3	13,6	1	12,5
	Nie	26	83,9	9	100,0	17	77,3	6	75,0

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten (mögliche Mehrfachnennung).

<sup>a</sup> Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 34: Methoden der pädagogischen Erfolgskontrolle im Funktionsfeld - Fortsetzung

Die Erfolgskontrolle im Funktionsfeld dient dem Zweck, beim Maßnahmenteilnehmer zu überprüfen, ob er das Erlernte auf die tatsächliche Situation des täglichen Arbeitsfeldes übertragen kann. Weiterhin ist eine feste Vereinbarung der Lernziele<sup>571</sup> eine wesentliche Voraussetzung für die Erfolgskontrolle im Funktionsfeld, um beispielsweise Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen durchzuführen.

Bei den im Funktionsfeld und im Lernfeld zur Verfügung stehenden Instrumentarien gibt es deutliche Überschneidungen, wodurch auch in der Anwendung ähnliche Instrumente favorisiert werden. Unabhängig vom Grad der Controllingspezialisierung setzen die Unternehmen, wie die Tabelle 34: Methoden der pädagogischen Erfolgskontrolle im Funktionsfeld zeigt, hauptsächlich Mitarbeiterbeobachtungen, Beurteilungsgespräche, Interviews mit Kollegen des Maßnahmenteilnehmers und Arbeitsproben als Instrumente der pädagogischen Erfolgskontrolle ein. Ein Großteil der vorgestellten Instrumentarien, beispielsweise Multiple-Choice-Tests, andere Wissenstests, psychologische Tests, Dokumentenanalysen, Personalsportfolio und Protokolle/Dokumentationen, finden bei Unternehmen ohne Personal-/Personalentwicklungscontrolling keine bzw. nur eine sehr untergeordnete Berücksichtigung. Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling zeigen sich bei weiteren Instrumenten zur Erfolgskontrolle zwar ebenfalls zurückhaltend. Trotzdem nutzen einige Unternehmen die angeführten Instrumentarien, wie etwa das Personalszenario<sup>572</sup>.

<sup>571</sup> Die Tabelle 27: Lernziele verdeutlicht, auf welche Weise in den befragten Unternehmen Lernziele aufgestellt werden.

<sup>572</sup> Unternehmen mit Personalcontrolling: 45,5 %; mit Personalentwicklungscontrolling: 62,5 %.



		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Kostenrechnung									
<i>Kostenartenrechnung</i>	Immer	21	67,7	5	55,6	16	72,7	7	87,5
	Oft	8	25,8	3	33,3	5	22,7	-	-
	Gelegentlich	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Selten	1	3,2	1	11,1	-	-	-	-
<i>Kostenstellenrechnung</i>	Immer	19	61,1	4	44,4	15	68,2	7	87,5
	Oft	8	25,8	3	33,3	5	22,7	-	-
	Gelegentlich	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Selten	1	3,2	1	11,1	-	-	-	-
	Nie	2	6,5	1	11,1	1	4,5	-	-
<i>Kostenträgerrechnung</i>	Immer	12	38,7	2	22,2	10	45,5	5	62,5
	Oft	1	3,2	-	-	1	1,5	-	-
	Gelegentlich	2	6,5	1	11,1	1	4,5	-	-
	Selten	4	12,9	2	22,2	2	9,1	-	-
	Nie	12	38,7	4	44,4	8	36,4	3	37,5
Budgetierung	Immer	14	45,2	2	22,2	12	54,5	5	62,5
	Oft	9	29,0	2	22,2	7	31,8	1	12,5
	Gelegentlich	2	6,5	1	11,1	1	4,5	-	-
	Selten	2	6,5	1	11,1	1	4,5	1	12,5
	Nie	4	12,9	3	33,3	1	4,5	1	12,5
Soll-Ist-Vergleiche	Immer	12	38,7	2	22,2	10	45,5	4	50,0
	Oft	12	38,7	2	22,2	10	45,5	3	37,5
	Gelegentlich	3	9,7	1	11,1	2	9,1	1	12,5
	Selten	1	3,2	1	11,1	-	-	-	-
	Nie	3	9,7	3	33,3	-	-	-	-
Zeitvergleiche	Immer	7	22,6	1	11,1	6	27,3	3	37,5
	Oft	8	25,8	2	22,2	6	27,3	2	25,0
	Gelegentlich	7	22,6	1	11,1	6	27,3	1	12,5
	Selten	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Nie	7	22,6	5	55,6	2	9,1	1	12,5
Abweichungsanalysen	Immer	6	19,4	2	22,2	4	18,2	2	25,0
	Oft	5	16,1	-	-	5	22,7	-	-
	Gelegentlich	6	19,4	1	11,1	5	22,7	2	25,0
	Selten	3	9,7	-	-	3	13,6	2	25,0
	Nie	11	35,5	6	66,7	5	22,7	2	25,0
Humanvermögensrechnung									
<i>Kostenwertmethode</i>	Immer	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Oft	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Gelegentlich	3	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Selten	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Nie	25	80,6	9	100,0	16	72,7	5	62,5

Tabelle 35: Methoden der ökonomischen Erfolgskontrolle

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Humanvermögensrechnung									
<i>Bewertung von Wiederbeschaffungskosten</i>	Immer	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Oft	3	9,7	-	-	3	13,6	2	25,0
	Gelegentlich	3	9,7	2	22,2	1	4,5	-	-
	Nie	24	77,4	7	77,8	17	77,3	5	62,5
<i>Opportunitätskostenmethode</i>	Gelegentlich	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Nie	29	93,5	9	100,0	20	90,9	7	87,5
<i>Multiplikatorverfahren</i>	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Nie	30	96,8	9	100,0	21	95,5	8	100,0
<i>Effizienzgewichtete Personalkostenmethode</i>	Oft	2	6,5	-	-	2	6,1	1	12,5
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Nie	28	90,3	9	100,0	19	86,4	7	87,5
<i>Methode der zukünftigen Einkünfte</i>	Oft	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Gelegentlich	3	9,7	-	-	3	13,6	1	12,5
	Nie	27	87,1	9	100,0	18	81,8	6	75,0
<i>Firmenwertmethode</i>	Gelegentlich	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Nie	29	93,5	9	100,0	20	90,9	7	87,5
<i>Leistungsbeiträge</i>	Gelegentlich	3	9,7	-	-	3	13,6	2	25,0
	Nie	28	90,3	9	100,0	19	86,4	6	75,0
<i>Methode der Verhaltensvariablen</i>	Selten	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Nie	29	93,5	9	100,0	20	90,9	7	87,5
Nutzen-Kosten-Analyse	Immer	6	19,4	1	11,1	5	22,7	3	37,5
	Oft	10	32,3	1	11,1	9	40,9	2	25,0
	Gelegentlich	6	19,4	2	22,2	4	18,2	2	25,0
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Nie	8	25,8	5	55,6	3	13,6	1	12,5
Kennzahlenverfahren									
<i>Netto-Personalbedarf</i>	Immer	6	19,4	-	-	6	27,3	2	25,0
	Oft	6	19,4	1	11,1	5	22,7	2	25,0
	Gelegentlich	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Nie	17	54,8	8	88,9	9	40,9	3	37,5
<i>Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit</i>	Immer	3	9,7	-	-	3	13,6	1	12,5
	Oft	4	12,9	-	-	4	18,2	1	12,5
	Gelegentlich	5	16,1	-	-	5	22,7	2	25,0
	Selten	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Nie	17	54,8	9	100,0	8	36,4	3	37,5
<i>Personalentwicklungsrendite</i>	Gelegentlich	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Selten	4	12,9	-	-	4	18,2	2	25,0
	Nie	26	83,9	9	100,0	17	77,3	5	62,5

Tabelle 35: Methoden der ökonomischen Erfolgskontrolle - Fortsetzung

		Controlling <sup>a</sup>							
		Unternehmenscontrolling		Kein Personal-/Personalentwicklungscontrolling		Personalcontrolling		Personalentwicklungscontrolling	
Gesamt:		31		9		22		8	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Kennzahlenverfahren									
<i>Beteiligungsquote Vorschlagswesen</i>	Immer	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Oft	4	12,9	-	-	4	18,2	1	12,5
	Gelegentlich	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Nie	23	74,2	9	100,0	14	63,6	6	75,0
<i>Fluktuationsquote</i>	Immer	7	22,6	1	11,1	6	27,3	3	37,5
	Oft	6	19,4	1	11,1	5	22,7	-	-
	Gelegentlich	6	19,4	2	22,2	4	18,2	2	25,0
	Selten	4	12,9	-	-	4	18,2	2	25,0
	Nie	8	25,8	5	55,6	3	13,6	1	12,5
<i>Fehlzeitquote</i>	Immer	12	38,7	2	22,2	10	45,5	3	37,5
	Oft	4	12,9	-	-	4	18,2	1	12,5
	Gelegentlich	7	22,6	4	44,4	3	13,6	2	25,0
	Selten	1	3,2	1	11,1	-	-	-	-
	Nie	7	22,6	2	22,2	5	22,7	2	25,0
<i>Jährliche Personalentwicklungszeit je Mitarbeiter</i>	Immer	2	6,5	-	-	2	9,1	-	-
	Oft	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Gelegentlich	4	12,9	1	11,1	3	13,6	2	25,0
	Selten	3	9,7	1	11,1	1	9,1	-	-
	Nie	21	67,7	7	77,8	14	63,6	6	75,0
<i>Anteil der Personalentwicklungskosten an den Gesamtpersonalkosten</i>	Immer	5	16,1	1	11,1	4	18,2	1	12,5
	Oft	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Gelegentlich	5	16,1	-	-	5	22,7	1	12,5
	Nie	19	61,3	8	88,9	11	50,0	5	62,5
<i>Personalentwicklungskosten pro Tag und Teilnehmer</i>	Immer	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Gelegentlich	3	9,7	-	-	3	13,6	-	-
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Nie	26	83,9	9	100,0	17	77,3	7	87,5
<i>Struktur der Personalentwicklungsmaßnahmen</i>	Oft	1	3,2	-	-	1	4,5	1	12,5
	Gelegentlich	2	6,5	-	-	2	9,1	-	-
	Selten	2	6,5	-	-	2	9,1	1	12,5
	Nie	26	83,9	9	100,0	17	77,3	6	75,0
Balanced Scorecard	Immer	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Oft	2	6,5	-	-	2	9,1	-	-
	Gelegentlich	2	6,5	-	-	2	9,1	2	25,0
	Selten	1	3,2	-	-	1	4,5	-	-
	Nie	25	80,6	9	100,0	16	72,7	6	75,0

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten (mögliche Mehrfachnennung).

<sup>a</sup>. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle 35: Methoden der ökonomischen Erfolgskontrolle – Fortsetzung

Die Tabelle 35: Methoden der ökonomischen Erfolgskontrolle zeigt die Häufigkeiten der angewendeten Instrumente insbesondere in den Bereichen Kostenrechnung, Budgetierung, Soll-Ist-Vergleiche, Zeitvergleiche, Abweichungsanalysen, Nutzen-Kosten-Analyse sowie Kennzahlenverfahren und Balanced Scorecard auf und veranschaulicht Unterschiede zwischen Unternehmen mit einem bzw. ohne ein Personal-/Personalentwicklungscontrolling.

In den Bereichen Kostenrechnung und Budgetierung besteht ein wesentlicher Unterschied in der Regelmäßigkeit der Anwendung einzelner Methoden. So nutzen Unternehmen mit Personal-/Personalentwicklungscontrolling die Budgetierung, die Kostenarten-, die Kostenstellen- und die Kostenträgerrechnung zu einem überwiegenden Teil regelmäßig (immer). Die anderen Unternehmen hingegen wenden diese Methoden tendenziell seltener an. Für ein verlässliches Controlling ist jedoch besonders die kontinuierliche Anwendung dieser Methoden unverzichtbar, um auf belastbare Daten für Soll-Ist-Vergleiche, Zeitvergleiche, Abweichungsanalysen, Nutzen-Kosten-Analysen, Kennzahlenverfahren und Balanced Scorecard zurückgreifen zu können.

Die Unterschiede in der Anwendung der verschiedenen Instrumente lassen sich einerseits auf die inkonsistenteren Daten (z.B. fehlende/ungenau Budgetzahlen) zurückführen, andererseits könnten auch für die Anwendung erforderliche Kenntnisse über bestimmte Kennzahlenverfahren sowie über die Balanced Scorecard fehlen. Auffällig ist, dass die Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling zwar häufiger Kennzahlen berechnen bzw. die Balanced Scorecard anwenden, es jedoch an einer regelmäßigen Anwendung mangelt.

Zur Humanvermögensrechnung äußerten sich alle Unternehmen zurückhaltend, was zum größten Teil auf unzureichende Kenntnisse<sup>573</sup> zurückzuführen sein dürfte. Den größten Zuspruch erfährt in diesem Zusammenhang noch die Bewertung von Wiederbeschaffungskosten, die in 22,6 % der Unternehmen mit Personalcontrolling und in 37,5 % der Unternehmen mit Personalentwicklungscontrolling Anwendung findet.

Bei der zusammenfassenden Betrachtung der ökonomischen Erfolgskontrolle wird deutlich, dass Unternehmen mit Personal-/Personalentwicklungscontrolling diese regelmäßiger und umfänglicher wahrnehmen, als Unternehmen ohne ein derartiges Controlling.

---

<sup>573</sup> Anmerkungen in den zurückgesandten Fragebögen lassen auf unzureichende Kenntnisse schließen.

Die Ergebnisse der Analyse der Erfolgskontrolle stützen somit die Hypothese ( $H_{5,4}$ ). Für eine effizientere Gestaltung gibt es jedoch hinsichtlich der Kenntnisse über die zur Verfügung stehenden Instrumente sowie hinsichtlich der Regelmäßigkeit ihrer Anwendung noch Verbesserungspotential.

*$H_{5,5}$  = Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Personal-/Personalentwicklungscontrolling und der Ermittlung der Transfersicherung.*

Bereits im Rahmen der pädagogischen Erfolgskontrolle<sup>574</sup> werden Instrumentarien abgefragt, welche entscheidende Informationen hinsichtlich der Transfersicherung liefern. Zu den wichtigsten Instrumenten zählen Feedback-Bögen, Multiple-Choice-Tests und andere Wissenstests, psychologische Tests, Arbeitsproben, Beurteilungsgespräche und standardisierte Interviews mit dem Maßnahmenteilnehmer sowie mit den Kollegen des Maßnahmenteilnehmers.

Feedback-Bögen, die eine Rückkopplung bezüglich Inhalt und Gestaltung der Entwicklungsmaßnahme sowie über den Referenten ermöglichen, werden von 31,7 % der Unternehmen mit einem Personalcontrolling und von 37,5 % der Unternehmen mit einem Personalentwicklungscontrolling genutzt. Bei Unternehmen ohne ein derartiges Controlling kam der Feedback-Bogen nie zur Anwendung. Die meisten anderen oben erwähnten Instrumente<sup>575</sup> werden von den Unternehmen kaum berücksichtigt. Ausgenommen davon sind jedoch Arbeitsproben, Beurteilungsgespräche und standardisierte Interviews mit den Kollegen des Maßnahmenteilnehmers.

Diese Instrumente liefern bei regelmäßiger Anwendung im Zusammenhang mit den im Vorfeld formulierten Zielen<sup>576</sup> wichtige Ansätze über transferfördernde bzw. transferbehindernde Aspekte. Die befragten Unternehmen vergleichen (wie in Abbildung 37: Vergleich des Lernzielerfolgs mit aufgestellten Lernzielen darstellt) auch hierbei die auf-

---

<sup>574</sup> Die Tabelle 33: Methoden der pädagogischen Erfolgskontrolle im Lernfeld und die Tabelle 34: Methoden der pädagogischen Erfolgskontrolle im Funktionsfeld zeigen die Methoden zur pädagogischen Erfolgskontrolle.

<sup>575</sup> Multiple-Choice-Tests, andere Wissenstests, psychologische Tests, standardisierte Interviews mit dem Maßnahmenteilnehmer.

<sup>576</sup> Die Tabelle 27: Lernziele verdeutlicht, auf welche Weise in den befragten Unternehmen Lernziele aufgestellt werden.

gestellten Lernziele mit den erreichten Lernerfolgen. Jedoch stellen insgesamt nur sieben Unternehmen<sup>577</sup> Fernlernziele auf, die für einen optimalen Vergleich grundsätzlich notwendig sind.

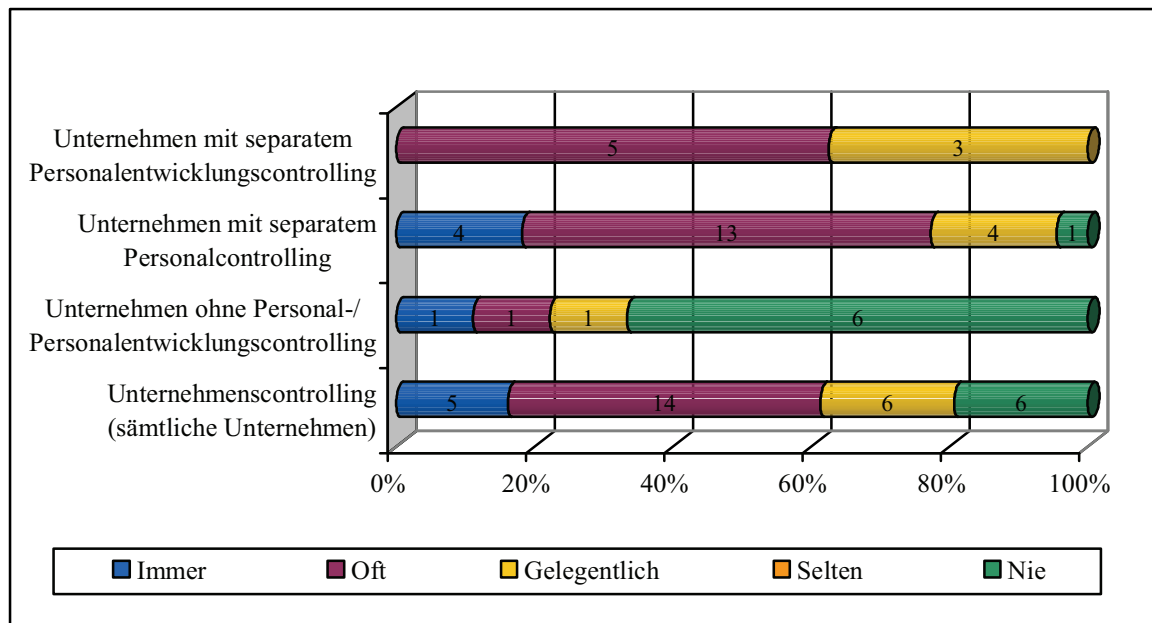


Abbildung 37: Vergleich des Lernzielerfolgs mit aufgestellten Lernzielen

Follow-up Meetings sind eine weitere Methode, mit der Transferhemmnisse ermittelt werden können. Gemäß der in Abbildung 38: Anwendung von Follow-up Meetings zur Beseitigung von Transferhemmnissen dargestellten Ergebnisse der Befragung wenden insgesamt 61,3 % der Unternehmen Follow-up Meetings<sup>578</sup> zur Identifizierung von Transferhemmnissen an. Besonders die Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling legen auf diese Art der Problemerkennung großen Wert. Die Follow-up Meetings ermöglichen es, verschiedenste Transferhemmnisse schnell aufzudecken und dabei Fragen zu klären, wie z.B. die Organisation oder die Vorgesetzten mit den neu gewonnenen Fähigkeiten, Kenntnissen und Verhalten des Maßnahmenteilnehmers umgehen.

<sup>577</sup> Diese sieben Unternehmen verfügen über ein Personalcontrolling; drei davon haben ein Personalentwicklungscontrolling aufgebaut.

<sup>578</sup> Follow-up Meetings werden erst einige Monate nach der Personalentwicklungsmaßnahme durchgeführt, um optimale Ergebnisse zu erzielen.

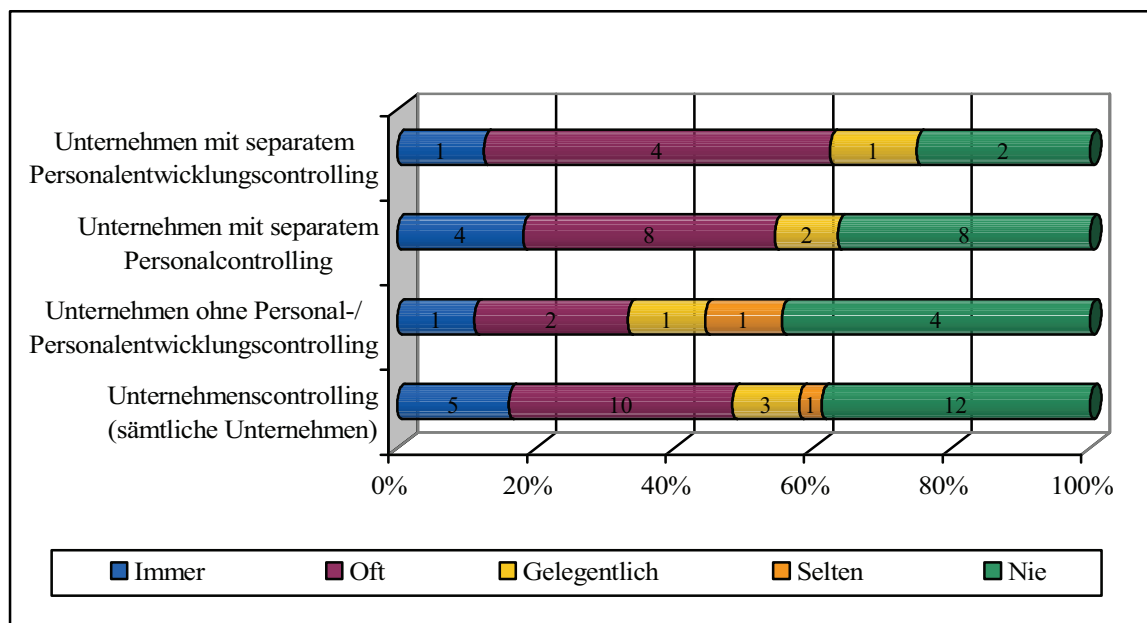


Abbildung 38: Anwendung von Follow-up Meetings zur Beseitigung von Transferhemmnissen

Die Abbildung 39: Möglichkeiten der Nachbetreuung veranschaulicht, dass die Maßnahmenteilnehmer nach Abschluss einer Entwicklungsmaßnahme in der Regel die Möglichkeit einer Nachbetreuung haben. So boten über 50 % der Unternehmen mit Personal-/Personalentwicklungscontrolling den Maßnahmenteilnehmern oft oder immer diese Möglichkeit an. Bei den Unternehmen ohne diese Controllingausprägung taten dies nur 44 %.

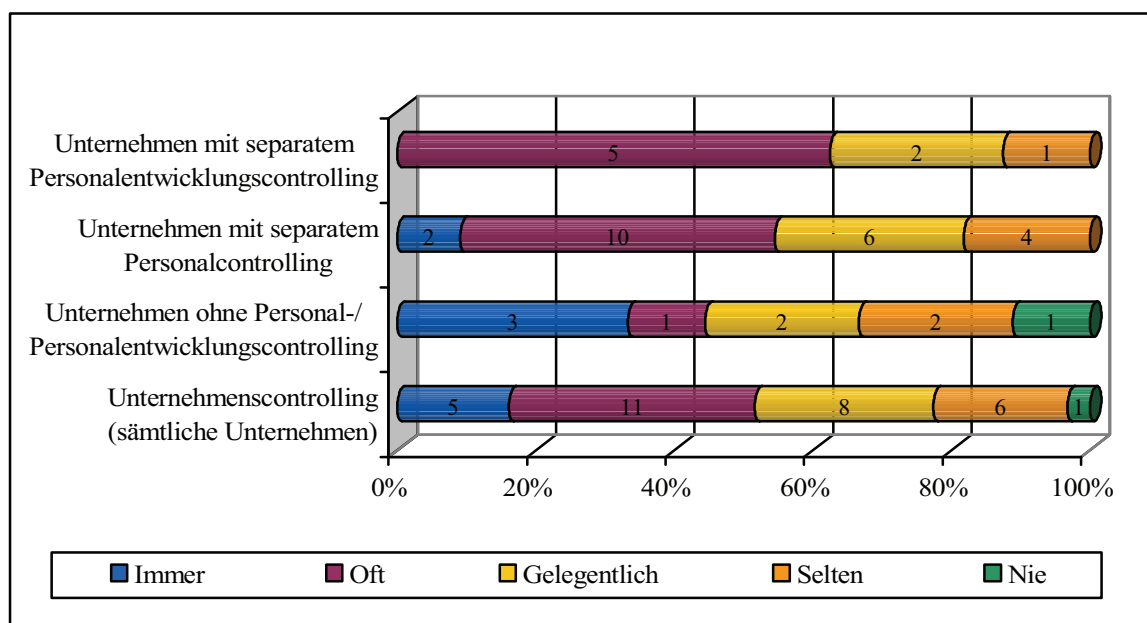


Abbildung 39: Möglichkeiten der Nachbetreuung

Die Hypothese ( $H_{5.5}$ ) wird durch die erhobenen Daten gestützt. Die Unternehmen mit einem Personal/Personalentwicklungscontrolling ziehen häufiger als die Unternehmen ohne ein derartiges Controlling Informationen aus Follow-up Meetings zur Beseitigung von Transferhemmnissen heran. Zudem boten Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling ihren Mitarbeitern häufiger die Möglichkeit einer Nachbetreuung. In der Anwendung und der Nutzung von Instrumenten der pädagogischen Erfolgskontrolle sowie in der Aufstellung von Fernlernzielen liegen bei den meisten Unternehmen noch deutliche Defizite vor. Dies kann zum einen auf die unregelmäßige Anwendung der Instrumente und Methoden zurückgeführt werden, zum anderen können aber auch fehlende Kenntnisse die Ursache sein. Dieser Sachverhalt liefert den Unternehmen Ansatzpunkte für prozessbezogene Verbesserungen.



## 6 Schlussbetrachtung

### 6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

In der vorliegenden Arbeit wurde das Ziel verfolgt, einen zyklischen Prozess für mittelständische Unternehmen abzubilden, der den hohen Anforderungen einer zukunftsorientierten Personalentwicklung und eines führungssystemorientierten Personalentwicklungscontrolling Rechnung trägt. Die empirische Untersuchung<sup>579</sup> des Ist-Zustandes des Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen ergab dabei, dass noch deutliche Abweichungen zum in Kapitel 3 vorgestellten zyklischen Prozess bestehen.

Zunächst galt es, die Besonderheiten der mittelständischen Unternehmen hinsichtlich der organisatorischen Einordnung des Unternehmens-, Personal- und Personalentwicklungscontrolling zu analysieren und die jeweiligen Verantwortlichen zu benennen. Die Analyse der organisatorischen Einordnung machte transparent, dass für das Controlling häufig eine Stabsstelle bei der Unternehmensleitung geschaffen wird oder dass es bei der Unternehmensleitung direkt liegt. Abgeleitet daraus, kristallisiert sich die Unternehmensleitung als Hauptverantwortlicher des Controlling heraus. In der Regel erhält sie jedoch Unterstützung insbesondere beim Unternehmens- und Personalcontrolling durch den Controller und durch das Rechnungswesen. Auffällig ist, dass beim Personalentwicklungscontrolling häufig die Personal/Personalentwicklungsabteilung involviert wird. Diese Einbeziehung weiterer Personen bzw. Bereiche ermöglicht es der Unternehmensleitung, die Fachkenntnisse der hier tätigen Mitarbeiter zu nutzen und im Endeffekt fundiertere Ergebnisse zu erzielen. Zudem erfordert die koordinationsorientierte Konzeption des Controlling eine regelmäßige Abstimmung im Personal-/Personalentwicklungsbereich selbst, darüber hinaus mit anderen Führungssystemen und schließlich mit dem Gesamtunternehmen. Gewährleistet wird dies durch die enge Zusammenarbeit der Controllingverantwortlichen, welche durch die geringe Unternehmensgröße mittelständischer Unternehmen begünstigt wird.

---

<sup>579</sup> Insgesamt wurden 31 Unternehmen zum Thema Personalentwicklungscontrolling befragt. Bedingt durch den Aufbau der Untersuchung sind lediglich statistische Auswertungen in Bezug auf die untersuchten Unternehmen möglich. Allgemeingültige Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit wären wissenschaftlich nicht fundiert.

Nachfolgend wurde auf die Frage eingegangen, welchen Stellenwert die Personalentwicklung in den Unternehmen einnimmt. Dabei wurde deutlich, dass die Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling die Notwendigkeit einer Personalentwicklung höher einstufen, als Unternehmen ohne ein derartiges Controlling. Dennoch sind sich auch diese Unternehmen der Wichtigkeit einer Personalentwicklung bewusst. Dies erlaubt den Rückschluss, dass Unternehmen mit Personal-/Personalentwicklungscontrolling die Notwendigkeit von Entwicklungsmaßnahmen deutlicher erkannt haben und diese nicht nur als eine Investition in den Mitarbeiter sehen, sondern auch als eine in den langfristigen Erhalt und Erfolg des Unternehmens.

Bei der Betrachtung der einzelnen Phasen des Funktionszyklus` im Unternehmen, die nach dem Unternehmens-, Personal- und Personalentwicklungscontrolling untergliedert wurden, zeigten sich Unterschiede in der Art und im Umfang der angewendeten Instrumente.

Die erste Phase, die Bedarfsanalyse, soll eine systematische Ermittlung des Entwicklungsbedarfes und der geeigneten Adressaten gewährleisten. Vor diesem Hintergrund wurde zunächst analysiert, mit welchen Instrumenten eine vollumfängliche Erfassung des Entwicklungsbedarfes zu erreichen ist. Hier zeigte sich, dass bislang nur äußerst wenige Unternehmen regelmäßig strategische Ziele durch den Einsatz von modernen Methoden berücksichtigen. Tendenziell wird ihre Planung durch klassische Methoden, insbesondere durch die Stellenbeschreibung und die Mitarbeiterbeurteilung, geprägt. Durch eine verstärkte Hinwendung zu modernen Methoden (wie z.B. dem Personalszenario) kann eine strategische Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfes gesichert werden. Zudem ermöglichen diese Methoden eine Verbindung von internen und externen Rahmenbedingungen, was zu einer erhöhten Transparenz des Personalentwicklungsbedarfes führt. Deutlich wird, dass die Unternehmen mit Personal-/Personalentwicklungscontrolling den modernen Methoden offener gegenüberstehen. Für eine Steigerung der Planungsqualität ist jedoch eine regelmäßige Anwendung der modernen Methoden zwingend erforderlich.

Für die systematische Deckung des Entwicklungsbedarfes bietet sich die Potentialanalyse an, die konkrete Aussagen über das Qualifikationspotential einzelner Mitarbeiter bereitstellt. Grundsätzlich gibt es zur Erhebung des Potentials die Mitarbeiterbeurteilung durch den Vorgesetzten, das Assessment-Center und die psychologische Eignungsdiagnostik. Die eingehende Beschäftigung mit diesen Instrumenten ließ erkennen, dass für mittelständische Unternehmen der Einsatz der Mitarbeiterbeurteilung und des Assessment-Center zu empfehlen ist. Der Vorteil des Assessment-Center liegt dabei in der Potentialprognose für bis-

her noch nicht ausgeführte Tätigkeiten. Die Mitarbeiterbeurteilung liefert hingegen Entwicklungsauskünfte zu bisher ausgeübten und eingeschränkt auch über zukünftige Tätigkeiten. Der Einsatz der psychologischen Eignungsdiagnostik empfiehlt sich aufgrund von fehlender Genauigkeit lediglich als Hilfsmittel und sollte nur ergänzend genutzt werden. Die Analyse der Befragungsergebnisse zeigt, dass die Unternehmen die Mitarbeiterbeurteilung zur Potentialerhebung favorisierten. Nahezu 90 % der Unternehmen mit einem Personalentwicklungscontrolling wenden dieses Verfahren auch regelmäßig an. Zu bemängeln ist jedoch, dass die Unternehmen in der Regel keine Gewichtung und Abstufung der Beurteilungskriterien durchführen, was zu einer Potentialverzerrung durch Beurteilungsfehler<sup>580</sup> führt. Des Weiteren erfolgt bei den Unternehmen ohne ein Personalentwicklungscontrolling die Potentialanalyse als unregelmäßigerer Prozess, was zu einer eingeschränkten Informationsqualität bezüglich des Potentials der Mitarbeiter führt.

Nachdem der geeignetste Mitarbeiter für die Entwicklungsmaßnahme durch die Gegenüberstellung von Entwicklungsbedarf und Entwicklungspotential ermittelt wurde, sind nun die Mitarbeiterinteressen zu berücksichtigen, um eine erfolgreiche Personalentwicklung zu gewährleisten. Die Erhebung der einzelnen Interessensgruppen erfolgt in der zweiten Phase des Funktionszyklus` mit der Zielformulierung. Hier gilt es zu klären, welche Unternehmens- und Mitarbeiterziele vorliegen und inwieweit diese miteinander kompatibel sind. Bei der Befragung der Unternehmen zeigte sich, dass abgesehen von einer Ausnahme alle Unternehmen Unternehmensziele formulieren. Fast alle Unternehmen mit Personal-/Personalentwicklungscontrolling erheben die individuellen Mitarbeiterziele in Beurteilungsgesprächen. Der Karriereplanung wurde weit weniger Aufmerksamkeit gewidmet, was darauf zurückgeführt werden kann, dass in mittelständischen Unternehmen in der Regel weniger Aufstiegspositionen vorhanden sind als dafür infrage kommende Kandidaten. In Unternehmen ohne Personal-/Personalentwicklungscontrolling findet eine Ermittlung der Mitarbeiterziele nur in geringem Umfang statt. Positiv anzumerken ist, dass die Unternehmen, welche Mitarbeiterziele erhoben haben, diese oft bis regelmäßig bei der Auswahl von Personalentwicklungsmethoden berücksichtigen. Dies führt zu Motivationssteigerungen der Mitarbeiter, woraus wiederum eine erfolgreichere Personalentwicklung resultiert. Grundsätzlich sind bei den meisten Unternehmen noch wesentliche Defizite hinsichtlich der Ermittlung von Mitarbeiterzielen und Karriereplanung zu verzeichnen. Diese gilt es im

---

<sup>580</sup> Erläuterungen zu den Beurteilungsfehlern siehe Anhang 7: Beurteilungsfehler.

Rahmen von regelmäßig stattfindenden Beurteilungsgesprächen (zweimal jährlich) exakt zu definieren. Auf diese Art können zukünftig suboptimale Entscheidungen, welche die Zielerreichung gefährden, vermieden werden. Gleichzeitig bilden diese Ziele eine Voraussetzung für die Kontrollfunktionen (beispielsweise Soll-Ist-Vergleiche) zur Ermittlung von Transferhemmnissen.

In der dritten und vierten Phase des Funktionszyklus<sup>581</sup>, der Planung und der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen, gilt es nicht nur den eigentlichen Lernprozess durch geeignete Methoden sicherzustellen, sondern auch den Übertrag in das Funktionsfeld zu gewährleisten und dabei die Kostenaspekte zu berücksichtigen. Im Sinne einer erfolgsorientierten Steuerung werden unter pädagogischen und ökonomischen Aspekten didaktische, methodische und personelle Determinanten sowie Kostengrößen bestimmt.

Hinsichtlich der ersten didaktischen Größe, des Lernzieles, ist es notwendig, die in der zweiten Phase konkret formulierten Entwicklungsziele (Richtlernziele) in präzise Lernziele umzuwandeln. Die Lernziele beschreiben dabei nachvollziehbar einen individuell angestrebten Lernzustand, den der Maßnahmenteilnehmer nach Abschluss seiner Maßnahme erreichen soll. Zur konkreten Beschreibung werden zunächst die Ziele nach ihrer Operationalität<sup>581</sup> und anschließend nach dem angestrebten Persönlichkeitsbereich<sup>582</sup> spezifiziert. Vor diesem Hintergrund ergab die Befragung, dass ein Großteil der Unternehmen zwar Richtlernziele aufstellt, jedoch ein Herunterbrechen dieser Ziele in Groblernziele nur noch bei der Hälfte der Unternehmen stattfindet. Die für Controllingzwecke zwingend erforderliche Aufstellung von Fernlernzielen, welche eindeutig festlegen, worauf die einzelnen Maßnahmen ausgerichtet sind und unter welchen Bedingungen die Maßnahmen zu erfolgen haben, findet nur bei Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling statt. Das gleiche Bild zeigt sich bei der Aufstellung des angestrebten Persönlichkeitsbereichs. In diesem Punkt haben die befragten mittelständischen Unternehmen noch deutliches Entwicklungspotential, um ein zielorientiertes Personalentwicklungscontrolling zu garantieren. Als Schwachstelle ist dabei besonders das Fehlen von Sollvorgaben, z.B. für einen späteren Soll-Ist-Vergleich<sup>583</sup>, zu nennen. Die zweite didaktische Größe, der

---

<sup>581</sup> Die Operationalität umfasst die Richt-, Grob- und Fernlernziele. Siehe Kapitel 3.4.3.1 Lernziel.

<sup>582</sup> Der Persönlichkeitsbereich umfasst kognitive, affektive und psychomotorische Lernziele. Siehe Kapitel 3.4.3.1 Lernziel.

<sup>583</sup> Der Soll-Ist-Vergleich überprüft, ob der Maßnahmenteilnehmer nach Beendigung der Maßnahme in der Lage ist, die neue Aufgabe selbstständig durchzuführen.

Lerninhalt, gibt Auskunft darüber, mit welchem Lerninhalt der Lernerfolg zu erreichen ist. Der Lerninhalt umfasst dabei alle Fertigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen, die zur Erreichung des Lernzieles notwendig sind. Positiv ist hier aufgefallen, dass alle Unternehmen, die Lernziele aufstellen, auch Lerninhalte ableiten.

Die Planung der Lerninhalte steht im engen Zusammenhang mit der methodischen Größe der Zeitplanung, die den Zeitpunkt der Entwicklungsveranstaltung festlegt und bestimmt, wie hoch das benötigte Zeitvolumen sowie dessen Unterteilung ist. Die Analyse der Untersuchung ergab, dass drei Viertel der Unternehmen eine Zeitplanung aufstellen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Ermittlung des Zeitpunktes der Entwicklungsveranstaltung. Deutlich seltener wird das Zeitvolumen erhoben und aufgeteilt. In Bezug auf den ersten Aspekt der Zeitplanung besteht besonders bei den Unternehmen ohne ein Personal-/Personalentwicklungscontrolling noch Entwicklungsbedarf, hinsichtlich des zweiten Aspektes haben alle Unternehmen noch deutliches Verbesserungspotential.

Die vorgestellten Personalentwicklungsmethoden sollen sicherstellen, dass je nach verfolgtem Lernziel geeignete Methoden zur Verfügung stehen. Seitens der untersuchten Unternehmen wird dieser Methodenvielfalt jedoch nur wenig Beachtung geschenkt. Grundsätzlich zeigte sich, dass die Unternehmen aktive Personalentwicklungsmaßnahmen den passiven Maßnahmen vorziehen und dass häufiger Einzel- statt Gruppenentwicklungen stattfinden. Für die geeignetste Methode halten die Unternehmen die „Unterweisung am Arbeitsplatz“. Gründe dafür können unter anderem die hohe Akzeptanz dieser Maßnahme bei den Teilnehmern sowie der geringe Zeitaufwand und die geringen Kosten sein. Jedoch beeinflusst diese Maßnahme nur psychomotorische Lernziele (Können). Weitere Personalentwicklungsmethoden, insbesondere strategisch ausgerichtete (z.B. Qualitätszirkel), sind deutlich unterrepräsentiert. Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling zeigen sich für letzteres dennoch offener als die anderen Unternehmen.

Die eingesetzten Medien haben einen erheblichen Einfluss auf den angestrebten Lern- und Anwendererfolg. Die befragten Unternehmen setzen bei den Entwicklungsmaßnahmen überwiegend visuelle (optische) Medien ein. Die Hälfte der befragten Unternehmen nutzen auch akustische (auditive) Medien. Aber gerade durch die Kombination beider Medienformen entsteht hier ein höherer Lernerfolg. Nach Olfert<sup>584</sup> wird sogar ein bis zu 80 % hö-

---

<sup>584</sup> Vgl. Olfert, K. (2003): Personalwirtschaft, S. 469.

herer Lernerfolg erzielt, wenn die Maßnahmenteilnehmer aktiv bei den Entwicklungsmaßnahmen mitwirken. Ein erhöhter Lernerfolg kann daher bei der Mehrheit der untersuchten Unternehmen unterstellt werden, da sie sich in der Regel für aktive Maßnahmen entschieden haben.

Grundsätzlich kommt dem Referenten unter allen personellen Größen eine besonders bedeutende Rolle für die Erreichung der Lernziele zu. Jedoch scheint der Referent bei den untersuchten Unternehmen zunächst keinen so großen Stellenwert zu haben. Dies kann zum einen darauf zurückzuführen sein, dass bei den meisten Unternehmen die „Unterweisung am Arbeitsplatz“ in der Regel durch interne Mitarbeiter (z.B. den Vorgesetzten) durchgeführt wird und sich daher nicht die Frage ergibt, ob dieser als Referent am geeignetsten<sup>585</sup> ist. Zudem werden von der Mehrheit der Unternehmen bei internen Maßnahmen gelegentlich bis oft externe Referenten hinzugezogen, um den Mitarbeitern neues Know-how zu vermitteln. Die externen Referenten werden dann entsprechend den Lernzielen und den Lerninhalten, dem Teilnehmerkreis sowie den zeitlichen und finanziellen Restriktionen ausgewählt. Des Weiteren wurden die personellen Komponenten Teilnehmergruppe, Vorgesetzte und Arbeitsgruppe thematisiert. Ihre Wirkung sowie eine Referentenbeurteilung kann durch Feedback-Bögen<sup>586</sup> sowie Follow-up Meetings<sup>587</sup> analysiert werden. Auch eine Referentenbeurteilung kann mit diesen Instrumenten vorgenommen werden. Im günstigsten Fall fließen die so gewonnenen Ergebnisse bei der nächsten Personalentwicklungsmaßnahme mit ein. Die Tatsache, dass eine derartige Rückmeldung, insbesondere mittels Feedback-Bögen, in der Regel nicht angewendet wird, weist auf ein deutliches Entwicklungspotential hin.

Durch die ökonomische Determinante, den Kostenaspekt, sollen die für die Personalentwicklungsmaßnahmen anfallenden Kosten geplant sowie später erfasst und verrechnet<sup>588</sup> werden. Von den untersuchten Unternehmen stellen vor allem die Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling eine Kostenplanung auf und erfassen auch die direkten Kosten. Nur bei rund der Hälfte der anderen Unternehmen trifft dies ebenfalls zu. Die indirekten Kosten werden von fast keinem Unternehmen berücksichtigt. Daher liegt

---

<sup>585</sup> Bezieht sich z.B. auf Präsentationsskills.

<sup>586</sup> Siehe Kapitel 3.5.2.2.1 Lernerfolgsorientierter Ansatz.

<sup>587</sup> Siehe Kapitel 3.6 Transfersicherung.

<sup>588</sup> Siehe Kapitel 3.5.2.3.1 Kostenanalytischer Ansatz.

hier noch ein wesentliches Defizit im Sinne einer systematischen Erfolgskontrolle (z.B. Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen) vor.

Die fünfte Phase, die Erfolgskontrolle, befasst sich mit der eigentlichen Kontrolle der Personalentwicklung. Um ihrer Komplexität gerecht zu werden, wird zunächst eine Auswahl von geeigneten Instrumenten als zentrale Grundlage für eine controllingspezifische Erfolgskontrolle vorgenommen. Hierbei wird nach pädagogischen und ökonomischen Ansätzen unterschieden. Der pädagogische Ansatz umfasst die Erfolgsebenen Lern- und Funktionsfeld sowie qualitative und quantitative Erfolgswirkungen. Der ökonomische Ansatz bezieht sich auf die Erfolgsebene Organisationsfeld und berücksichtigt monetäre und nicht monetäre Erfolgswirkungen.

Die Erfolgskontrolle hat im Sinne einer zielorientierten Kontrolle durch die Anwendung verschiedener Instrumente zu erfolgen. Sie ist dabei als ein umfassender und kontinuierlicher Prozess zu verstehen, d.h. die Instrumente sind regelmäßig anzuwenden. Erst auf dieser Grundlage erhalten die Unternehmen eine Entscheidungs- und Problemlösungshilfe, die auch eine controllingadäquate Kooperation aller Beteiligten ermöglicht. Um diesen Prozess zu erleichtern, ist die Erfolgskontrolle transparent und übersichtlich zu gestalten, damit auf eventuell auftretende Probleme methodisch reagiert werden kann.

Die Erfolgskontrolle im Lernfeld stellt die erste Phase in der Erfolgskontrolle dar und zielt auf die pädagogische Input-Wirkung ab. Sie kann dabei während und/oder am Ende der Entwicklungsmaßnahme stattfinden. Ziel ist es, mit regelmäßig angewendeten Instrumenten zu analysieren, inwieweit der angestrebte Lernerfolg<sup>589</sup> erreicht wurde. Die Prüfung der Befragungsergebnisse lässt jedoch den Schluss zu, dass vor allem die Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling zwar Instrumente, wie die Beobachtung des Maßnahmenteilnehmers und Arbeitsproben als Erfolgskontrolle im Lernfeld anwenden, dies aber tendenziell zu unregelmäßig. Für eine zielorientierte Kontrolle, aus der sich Entscheidungs- und Problemlösungshilfen ableiten lassen, reicht der gegenwärtige Zustand der Erfolgskontrolle im Lernfeld nicht aus. Es ist daher zu empfehlen, dass Instrumente zeitlich versetzt, d.h. während und nach der Entwicklungsmaßnahme regelmäßig eingesetzt

---

<sup>589</sup> Eine präzise Formulierung der Lernziele, welche das Endverhalten der Maßnahmenteilnehmer beschreiben, ist dazu zwingend notwendig.

werden. Auf diese Art können die gewonnenen Ergebnisse auch steuernd in die laufende Maßnahme einwirken.

An die Erfolgskontrolle im Lernfeld schließt sich die Erfolgskontrolle im Funktionsfeld an. Sie zielt auf die pädagogische Output-Wirkung der Personalentwicklungsmaßnahme ab und hinterfragt, ob das eigentliche Ziel der Personalentwicklungsmaßnahme erreicht wurde. Vor diesem Hintergrund wird nochmals deutlich, dass die Zielvereinbarung<sup>590</sup> und die Festlegung eines Lernziel-Maßstabs, der aufzeigt, wann ein Ziel erreicht ist, wesentliche qualitative und quantitative Informationen liefern, um eine endgültige Zielerreichung festzulegen. Die Ergebnisse der Befragung zur Erfolgskontrolle im Funktionsfeld ergaben ein ähnliches Bild wie diejenigen im Lernfeld. Positiv ist zu bemerken, dass besonders in Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling auf eine größere Vielfalt an Instrumenten zurückgegriffen wird. Grundsätzlich bevorzugten die Unternehmen Instrumente wie Mitarbeiterbeobachtungen, Beurteilungsgespräche, Interviews mit Kollegen des Maßnahmenteilnehmers und Arbeitsproben. Aufgrund der dargestellten Situation besteht hier die Notwendigkeit einer regelmäßigeren Anwendung der Erfolgsmessung. Zudem empfiehlt sich auch hier ein zeitlich versetzter Einsatz von unterschiedlichen Instrumenten, um dem Problem der zeitlichen Zurechenbarkeit gerecht zu werden.

Mit der Erfolgskontrolle im Organisationsfeld wird die ökonomische Wirkung der Personalentwicklung in den mittelständischen Unternehmen angesprochen. Sie wird mittels eines kostenanalytischen, rentabilitätsorientierten, vergangenheitsbezogenen kennzahlenorientierten sowie zukunftsbezogenen kennzahlenorientierten Ansatzes erhoben.

Für eine inputbezogene Bewertung einzelner Entwicklungsmaßnahmen wird durch den kostenanalytischen Ansatz die Abgrenzung der Kosten, ihre Verrechnung, Planung und Kontrolle betrachtet. Die Ergebnisse der Untersuchung lassen erkennen, dass dieser Bereich der Erfolgskontrolle sehr verbreitet ist. Vor allem die Mehrheit der Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling stellt oft bis immer eine Kostenrechnung<sup>591</sup> sowie eine Budgetierung und Soll-Ist-Vergleiche auf. Zeitvergleiche und Abweichungsanalysen werden gelegentlich bis immer eingesetzt. Bei den anderen Unternehmen ist bei der Kostenrechnung und Budgetierung eine Verschiebung in der Anwendungsre-

---

<sup>590</sup> Wird im Rahmen eines Beurteilungsgespräches festgelegt.

<sup>591</sup> Die Kostenrechnung umfasst Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.



gelmäßigkeit, selten bis immer, vorhanden. Dies ist einer der Gründe, weshalb die Unternehmen so unregelmäßig Soll-Ist-Vergleiche bzw. die Mehrheit keine Zeitvergleiche und Abweichungsanalysen aufstellen. Aufgrund der vorliegenden Defizite besteht auch hier ein dringender Handlungsbedarf.

Der rentabilitätsorientierte Ansatz, der einen Vergleich von monetären Input- und Output-Wirkungen ermöglicht, ist durch die Instrumente Humanvermögensrechnung und Nutzen-Kosten-Analyse vertreten. Die Humanvermögensrechnung ist deutlich unterrepräsentiert, was unter anderem auf fehlende Kenntnisse über diese Methode zurückzuführen ist. Die Nutzen-Kosten-Analyse kommt hingegen bei Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling häufig zum Einsatz. Über die Hälfte der Unternehmen ohne ein Personal-/Personalentwicklungscontrolling wenden diese Methode nie an.

Der vergangenheitsbezogene kennzahlenorientierte Ansatz ermöglicht eine Gegenüberstellung von Input- und Output-Wirkungen und liefert den Unternehmen, je nach Kennzahl, monetäre und nicht monetäre Informationen. Obwohl die Wichtigkeit von Kennzahlen unbestritten ist, wird aufgrund der erhobenen Daten deutlich, dass ihre Verbreitung als gering zu bezeichnen ist. Lediglich die Kennzahlen Fluktuations- und Fehlzeitquote werden von den meisten Unternehmen berechnet.

Der zukunftsbezogene kennzahlenorientierte Ansatz, vertreten durch das strategische Instrument Balanced Scorecard, ermöglicht eine Gegenüberstellung von Input- und Output-Wirkungen und liefert monetäre und nicht monetäre Informationen. Das strategiegeleitete Kennzahlensystem verbindet dabei Strategien und Ziele des Unternehmens sowie abteilungsspezifische Ziele mit den Handlungen der Mitarbeiter. Daraus resultieren klare Kennzahlen, mit deren Hilfe der Beitrag bestimmter Personalentwicklungsmaßnahmen zur Stützung des Unternehmens an der Gesamtstrategie gemessen werden kann. Dieses Verfahren ist in den befragten Unternehmen größtenteils unbekannt und wird dementsprechend selten angewendet. Rund drei Viertel der Unternehmen mit einem Personal-/Personalentwicklungscontrolling nutzen es nie.

Die Transfersicherung als sechste Phase im Funktionszyklus betrachtet die Output-Wirkungen der Entwicklungsmaßnahmen. Dabei wird die Frage beantwortet, ob der Maßnahmenteilnehmer in der Lage ist, das Erlernte auf die Arbeitssituation zu übertragen. Überprüft wird dies durch Arbeitsproben, Feedback-Bögen, Tests, Gespräche mit den Teilnehmern und Mitarbeitern sowie durch Abgleiche mit den Zielvorgaben der Maßnah-

menteilnehmer. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen jedoch, dass die hierfür wichtigen Informationen aus der pädagogischen Erfolgskontrolle nur rudimentär vorliegen. Positiv ist zu erwähnen, dass in mehr als der Hälfte der Unternehmen mit Personal-/Personalentwicklungscontrolling oft bis immer Follow-up Meetings stattfinden. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Nachbetreuungsmöglichkeiten. Ein Vergleich des angestrebten Lernerfolges mit den aufgestellten Lernzielen erfolgt in den Unternehmen, die Fernlernziele definieren<sup>592</sup>, oft bis immer. Die anderen Unternehmen überprüfen zwar auch, ob die definierten Ziele erreicht werden, ihre Vergleichsmöglichkeiten sind jedoch relativ eingeschränkt, da keine Präzisierung der Ziele im Vorfeld erfolgte.

Die Ergebnisse der Umfrage veranschaulichen, dass Unternehmen mit Personal-/Personalentwicklungscontrolling die ihnen zur Verfügung stehenden Instrumente und Methoden deutlich häufiger nutzen als Unternehmen ohne ein derartiges Controlling. Dennoch muss aufgrund der vorliegenden Resultate für alle beteiligten Unternehmen geschlussfolgert werden, dass hinsichtlich der Anwendung und der Kenntnisse oftmals noch Defizite bestehen. Diese Anwendungsdefizite sind dabei durch Anpassungen des vorhandenen Funktionszyklus` bzw. durch die Implementierung eines Funktionszyklus` zu beheben. Voraussetzung dafür ist, dass die Defizite der Controllingverantwortlichen hinsichtlich geeigneter Methoden und Instrumente durch Schulungen beseitigt werden.

---

<sup>592</sup> Fernlernziele definieren insgesamt sieben Unternehmen, siehe Tabelle 27: Lernziele.

## 6.2 Implikationen für mittelständische Unternehmen

Durch die Darstellung eines für mittelständische Unternehmen geeigneten Personalentwicklungscontrollingprozesses leistet die Arbeit einen Beitrag zur Modifikation von vorhandenen bzw. zur Implementierung neuer Prozesse. Die Unternehmen können dabei aus einer Vielzahl von vorgestellten Instrumenten und Methoden auswählen.

Um eine controllingadäquate Planung, Steuerung, Kontrolle sowie Informationsversorgung zu gewährleisten, sind bei der Instrumenten- und Methodenauswahl einige Hinweise zu berücksichtigen. Grundsätzlich ist darauf zu achten, einen Mix aus operativen und strategischen Instrumenten und Methoden zu implementieren. Der bloße Einsatz von operativ wirkenden Methoden und Instrumenten, der gegenwärtig stark verbreitet ist, zeigt zwar, dass Controllingaufgaben wahrgenommen werden, birgt jedoch den Nachteil, dass langfristige Planungen darauf nicht aufbauen können. Für den Fall, dass solche Ergebnisse dennoch zu diesem Zweck herangezogen werden, führt dies aufgrund von mangelhaften Informationen schnell zu Fehlentscheidungen. Dieselbe Wirkung hat auch der sporadische Einsatz von Methoden und Instrumenten. Denn diese sollten im Sinne eines regelmäßigen und verständlichen Informationsflusses konsequent angewendet werden. Zudem ist es notwendig, die gewonnenen Ergebnisse laufend zu dokumentieren. Erst auf diese Weise werden die Abläufe in der Personalentwicklung transparent und eröffnen rechtzeitig Optimierungsmöglichkeiten.

### 6.3 Implikationen für die weitere Forschung

Mit der vorliegenden Arbeit zum Prozess des Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen wurde untersucht, mit welcher Konsequenz controllingadäquate Instrumentarien und Methoden dort angewendet werden. Die Analyse machte dabei transparent, dass gegenwärtig in den untersuchten Unternehmen noch Defizite, insbesondere beim Einsatz von strategischen Methoden und Instrumenten, bestehen.

Bedingt durch den Aufbau der Untersuchung zu bislang noch nicht erhobenen Merkmalen, konnten die aufgestellten Hypothesen nur für den Kreis der befragten Unternehmen überprüft werden. Das bedeutet, dass keine wissenschaftlich fundierten allgemeingültigen Rückschlüsse auf andere mittelständische Unternehmen gezogen werden können. Daraus ergibt sich für die Zukunft folgender Forschungsbedarf:

1. Die hier gewonnenen Ergebnisse zeigen, dass in Abhängigkeit von der vorliegenden Controllingausprägung<sup>593</sup> die Unternehmen die Instrumente in ihrer Konsequenz unterschiedlich anwenden. Von großem Interesse wäre es aufzuzeigen, ob die geprüften Hypothesen sich auch auf mittelständische Unternehmen im Allgemeinen übertragen lassen.
2. Die vorliegende Untersuchung liefert keinen Hinweis darauf, wie das Personalentwicklungscontrolling in den verschiedenen Branchen ausgeprägt ist. Deshalb wäre eine derartige Analyse von großem Interesse, insbesondere, da sich vermuten lässt, dass das Personalentwicklungscontrolling in Unternehmen, deren Know-how einem starken technologischen Wandel unterliegt, besser entwickelt ist.
3. Des Weiteren implizieren die Ergebnisse, dass bei den Controllingverantwortlichen teilweise mangelnde Kenntnisse über einzelne Instrumente, insbesondere der strategisch orientierten (z.B. der Balanced Scorecard), vorliegen. Daraus ergibt sich ein zusätzlicher Forschungsbedarf hinsichtlich der Frage, warum diese notwendigen Kenntnisse fehlen und wie diese Defizite zu beheben sind.

---

<sup>593</sup> Die Controllingausprägung umfasst gemäß der Untersuchung das Unternehmens-, das Personal- und das Personalentwicklungscontrolling.

---

## Anhangverzeichnis

Anhang 1:	Qualitative Wesensmerkmale von mittelständischen Unternehmen .....	XIV
Anhang 2:	Lernziele der beruflichen Weiterbildung .....	XV
Anhang 3:	Auswirkungen der Arbeitssituation .....	XVI
Anhang 4:	Controllingsystem nach Horváth .....	XVII
Anhang 5:	Gütekriterien .....	XVIII
Anhang 6:	Häufig vertretene Beurteilungskriterien .....	XIX
Anhang 7:	Beurteilungsfehler .....	XX
Anhang 8:	Lernhemmnisse bei der Übertragung des Erlernten aus dem Lern- in das Funktionsfeld .....	XXI
Anhang 9:	Hindernisse der Erfolgskontrolle .....	XXII
Anhang 10:	Kennzahlenbeispiele für die Personalentwicklung .....	XXIII
Anhang 11:	Beispiel eines Personal-Kennzahlensystems .....	XXIV
Anhang 12:	Balanced Scorecard .....	XXV
Anhang 13:	Anschreiben zum Fragebogen .....	XXVI
Anhang 14:	Fragebogen .....	XXVII

## **Anhang**

## Anhang 1: Qualitative Wesensmerkmale von mittelständischen Unternehmen

Klassifizierungskriterium	Beschreibung der Wesensmerkmale
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vom Eigentümer geleitet</li> <li>• Die Unternehmensführung liegt meist in den Händen einer Person</li> <li>• Gefahr der Überforderung</li> <li>• Wegen der Höhe der Kosten können diese Unternehmen keine Spezialisten einsetzen</li> <li>• Ist in das Betriebsgeschehen integriert</li> <li>• Direkter Kontakt zu den Mitarbeitern</li> <li>• Personalführung kann durch den Alltagsstress vernachlässigt werden</li> <li>• Der Chef hat starke Vorbildfunktion</li> <li>• Wenig Bürokratisierung</li> <li>• Wenn der Inhaber = Chef, dann können persönliche Ziele dominieren</li> <li>• Betriebsblindheit</li> <li>• Notwendige Weiterbildungen werden in der Regel vernachlässigt</li> <li>• Hohes Maß an Flexibilität</li> </ul>
Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es existiert eine starke Abneigung gegen die Planung</li> <li>• Der Improvisation kommt eine starke Bedeutung zu</li> <li>• Planung meist nur operativ</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Organisationsstruktur ist meist historisch gewachsen</li> <li>• Einlinienorganisation</li> <li>• Aufgaben werden oft nicht weiter delegiert</li> </ul>
Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmer glaubt seinen Betrieb zu kennen</li> <li>• Ein Kontrollwesen ist nur mangelhaft vorhanden</li> <li>• Der Bereich des Rechnungswesens ist die häufigste Schwachstelle, die eine Steuerung und Kontrolle behindert</li> </ul>
Personaleinsatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Personaldecke (oftmals überlastet)</li> <li>• Stellenbeschreibungen werden erst mit zunehmender Unternehmensgröße vorgenommen</li> <li>• Stellen werden bei Familienbetrieben oft nach persönlicher Neigung und nach Sonderstellungen in der Familie vergeben</li> </ul>
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Marktmacht</li> <li>• Höhere Preise</li> <li>• Ungünstigere Konditionen</li> </ul>
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Kostendegressionseffekte</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmer sind aus finanziellen Gründen nicht in der Lage, systematische Marktforschungen zu betreiben</li> <li>• Beruht meist auf Erfahrungen und ist sehr intuitiv</li> </ul>
Absatzbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starker Wettbewerbsdruck</li> </ul>
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein oder nur sehr begrenzter Zugang zum anonymen Kapitalmarkt</li> <li>• Finanzierungsmöglichkeiten sind sehr begrenzt</li> </ul>
Personalbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaum Aufstiegschancen</li> <li>• Häufige Überstunden</li> <li>• Mitarbeiter sind dem Unternehmen treu und langfristig verbunden</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Pompl, W. (1997): Touristikmanagement 1, S. 89 f.; Graßhoff, J. (2001): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, S. 559.

## Anhang 2: Lernziele der beruflichen Weiterbildung

Lernziele der beruflichen Weiterbildung		
Wissen	Können	Verhalten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelles Wissen über die Unternehmen und ihre Umwelt auf den neusten Stand bringen</li> <li>• Wissen über den Führungsprozess vermitteln (Entwicklung von Spezialisten zu Generalisten)</li> <li>• Spezialwissen vermitteln (hinsichtlich Funktionen, Prozessen und Methoden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der analytischen Fähigkeiten (konzeptionelle Fähigkeiten, Organisationsfähigkeiten, Auffassungsvermögen und Kritikfähigkeit)</li> <li>• Verbesserung der sozialen Fähigkeiten (effizient in Gruppen zu arbeiten, Mitarbeiter zu motivieren und zu führen, zu kooperieren)</li> <li>• Verbesserung der technischen Fähigkeiten (gelernte Methoden und Techniken auf praktische Probleme anzuwenden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abweichende Meinungen und Ansichten respektieren, Toleranz, permanentes Lernen, in größeren zeitlichen und räumlichen Dimensionen denken, Offenheit gegenüber neuen Erkenntnissen und sozialem Wandel</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Staehle, W. (1999): Management, S. 884.

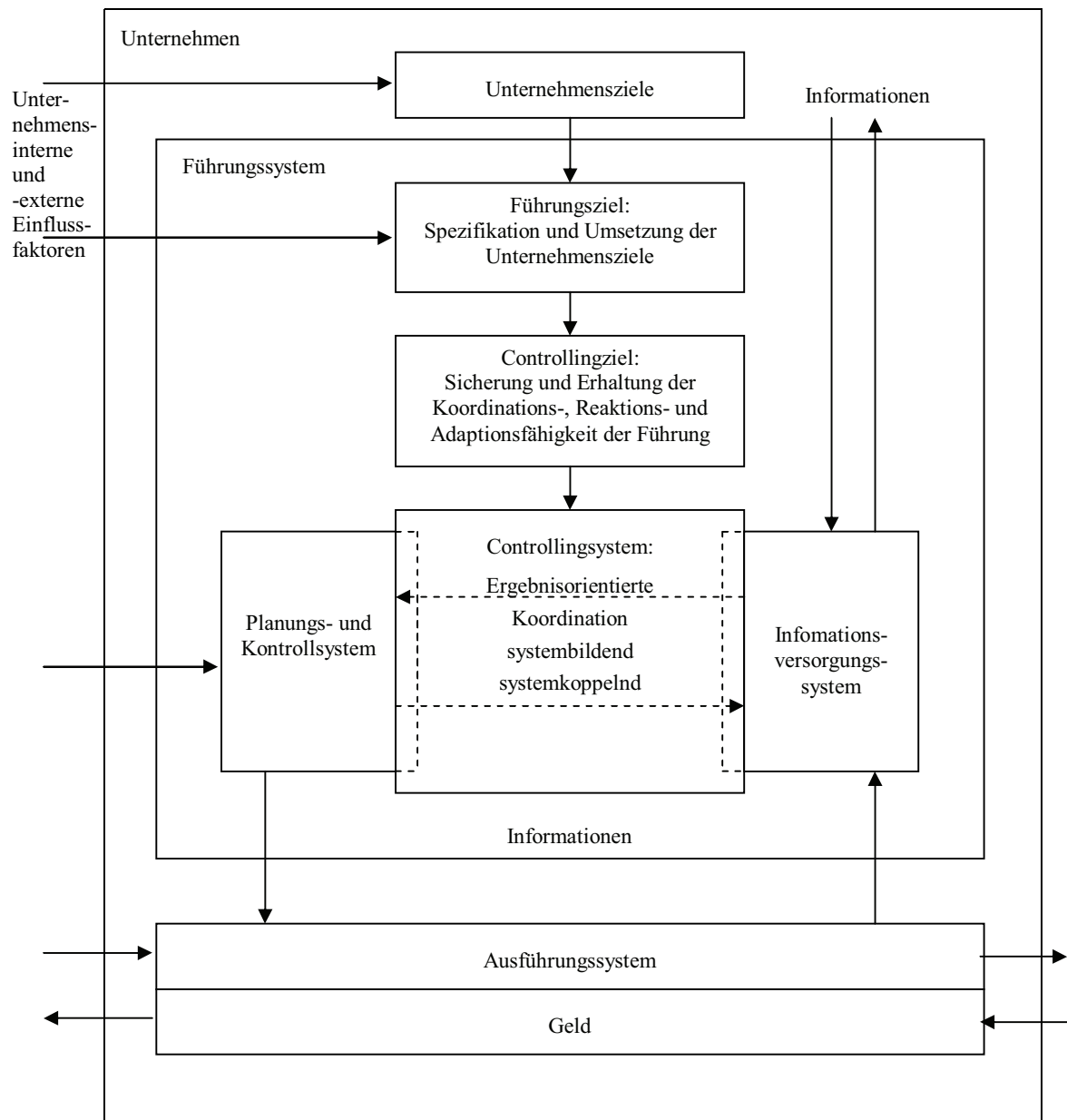


## Anhang 3:      Auswirkungen der Arbeitssituation

Auswirkungen der Arbeitssituation	
Arbeitssituationen, die die Persönlichkeitsentfaltung fördern	Arbeitssituationen, die die Persönlichkeitsentfaltung behindern
<ul style="list-style-type: none"><li>• Abwechslungsreiche und komplexe Tätigkeiten</li><li>• Experimentierchancen</li><li>• Kollegiale Kommunikations- und Interaktionsformen</li><li>• Demokratische Entscheidungsverfahren</li><li>• Erfahrungen und realistische Erwartungen individuellen Weiterkommens und gesellschaftlichen Fortschritts</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eintönige und einfache Tätigkeiten</li><li>• Standardisierte Operationen</li><li>• Autoritäre Sozialbeziehungen</li><li>• Autokratische und bürokratische Entscheidungsverfahren</li><li>• Perspektivlosigkeit des individuellen Werdegangs und der gesellschaftlichen Entwicklung</li></ul>

Quelle: In Anlehnung an Staehle, W. (1999): Management, S. 895.

## Anhang 4: Controllingsystem nach Horváth



Quelle: Horváth, P. (2002): Controlling, S. 151.

## Anhang 5: Gütekriterien

<b>Objektivität</b>
<p>Unter dem Begriff Objektivität ist der Grad zu verstehen, in dem die Ergebnisse eines Tests unabhängig vom Untersucher sind. Ein Test ist somit vollkommen objektiv, wenn mehrere Untersucher bei demselben Probanden zu gleichen Ergebnissen gelangen. Als Maß der Objektivität gilt der Korrelationskoeffizient <math>\alpha</math>, der im Idealfall einen Wert von 1 aufweist. In der Literatur wird zwischen der Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität unterschieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Durchführungsobjektivität wird untersucht, ob den getesteten Personen unter den gleichen Bedingungen die gleichen Anforderungen gestellt werden. Zudem ist zu überprüfen, ob sich das zu beurteilende Verhalten mit dem der Person des Beurteilers verändert.</li> <li>• Die Auswertungsobjektivität untersucht, ob gleiche Verhaltensweisen und Merkmale von verschiedenen Beobachtern unterschiedlich wahrgenommen und protokolliert werden.</li> <li>• Die Interpretationsobjektivität kontrolliert, ob gleiche Verhaltensweisen, Merkmale und Eigenschaften von verschiedenen Beurteilern unterschiedlich interpretiert werden.</li> </ul>
<b>Reliabilität</b>
<p>Unter dem Begriff Reliabilität ist der Grad der Genauigkeit eines Tests zu verstehen, mit dem er ein bestimmtes Persönlichkeits- oder Verhaltensmerkmal misst. Demnach ist ein Test reliabel, wenn die erzielten Messergebnisse den Probanden genau beschreiben oder auf einer Testskala lokalisieren. Als Maß der Reliabilität gilt der Reliabilitätskoeffizient <math>r</math>, der im Idealfall einen Wert von 1 aufweist. In der Literatur wird zwischen der Wiederholungs-, Halbierungs- und Parallelbeurteilungszuverlässigkeit unterschieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Wiederholungszuverlässigkeit klärt die Frage, inwieweit die wiederholte Beurteilung derselben Personen mit denselben Messinstrumenten zu gleichartigen Ergebnissen führt.</li> <li>• Die Halbierungszuverlässigkeit prüft, in welchem Maße Ergebnisse eines in zwei Testhälften aufgeteilten Tests miteinander übereinstimmen. Insofern der Test aus mehreren Aufgaben besteht, kann deren Konsistenz geprüft werden.</li> <li>• Die Parallelbeurteilungszuverlässigkeit überprüft die Übereinstimmung zweier Beurteilungen, die vom gleichen Beurteiler mittels verschiedener Techniken erstellt wurden.</li> </ul>
<b>Validität</b>
<p>Unter dem Begriff Validität ist der Grad der Genauigkeit eines Tests zu verstehen, mit dem dieser das Persönlichkeitsmerkmal, das er zu messen vorgibt, auch tatsächlich misst. Als Maß der Validität gilt der Korrelationskoeffizient <math>v</math>, der im Idealfall einen Wert von 1 aufweist. In der Literatur wird zwischen der Inhalts-, Konstrukt- und Kriterienvalidität unterschieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Inhaltsvalidität überprüft, ob der Test so beschaffen ist, dass das zu erfassende Merkmal repräsentiert wird.</li> <li>• Die Konstruktvalidität überprüft aufgrund von theoretischen Untersuchungen, ob ein Messverfahren ein bestimmtes Konstrukt zu erfassen vermag. Dabei zielt die Konstruktvalidität auf Beschreibungsmerkmale (z.B. Intelligenz) ab, die nicht eindeutig operationalisierbar sind.</li> <li>• Die Kriterienvalidität korreliert die Testergebnisse mit einem so genannten Außenkriterium, das das zu messende Merkmal repräsentiert.</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Lienert, G. (1989): Testaufbau und Testanalyse, S. 13; Himme, A. (2006): Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit, S. 383 ff.

## Anhang 6: Häufig vertretene Beurteilungskriterien

Beurteilungskriterien		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassungsfähigkeit</li> <li>• Ansehen</li> <li>• Arbeitseinsatz</li> <li>• Arbeitsqualität</li> <li>• Arbeitsquantität</li> <li>• Arbeitsverhalten</li> <li>• Arbeitstempo</li> <li>• Aufrichtigkeit</li> <li>• Belastbarkeit</li> <li>• Benehmen</li> <li>• Delegation</li> <li>• Durchsetzungsvermögen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehrlichkeit</li> <li>• Eigeninitiativen</li> <li>• Entscheidungsbereitschaft</li> <li>• Entwicklungsbereitschaft</li> <li>• Entwicklungsfähigkeit</li> <li>• Fachwissen</li> <li>• Führungsfähigkeiten</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Kontaktfähigkeit</li> <li>• Kostenbewusstsein</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Loyalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschenkenntnis</li> <li>• Organisationsfähigkeiten</li> <li>• Pflichtbewusstsein</li> <li>• Sachkenntnis</li> <li>• Selbständigkeit</li> <li>• Sicherheitsverhalten</li> <li>• Sorgfalt</li> <li>• Tatkraft</li> <li>• Umsicht</li> <li>• Verhandlungsfähigkeit</li> <li>• Verantwortungsfreude</li> <li>• Zusammenarbeit</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 87.

## Anhang 7: Beurteilungsfehler

<b>Beurteilungsfehler</b>
<p><u>Egoismus-Effekt</u></p> <p>Aufgrund von persönlichen Zielen können Beurteilungsfehler durch Vorgesetzte auch absichtlich herbeigeführt werden. Die Ursache für eine zu positive bzw. zu negative Beurteilung liegt dann in den Sympathien und Antipathien gegenüber einem Mitarbeiter begründet. In dem Fall einer zu günstigen Beurteilung ist dem Vorgesetzten daran gelegen einen unliebsamen Mitarbeiter wegzuloben. Liegt eine zu negative Beurteilung vor, so ist dem Vorgesetzten zumeist daran gelegen, dass der gute Mitarbeiter keine Beförderung erhält und somit der Abteilung erhalten bleibt.</p>
<p><u>Halo-Effekt oder Überstrahlungseffekt</u></p> <p>Viele Beurteiler machen den Fehler von einem auffallend guten oder schlechten Merkmal auf das Gesamtbild des Mitarbeiters zu schließen.</p>
<p><u>Sympathie-Effekt</u></p> <p>Die Auswirkungen von Sympathie und Antipathie werden sich niemals vermeiden lassen, da sie aus dem Unterbewussten auf das Urteil einwirken. Erkennt der Beurteilende diesen Effekt so wird sich die Sympathie oder die Antipathie nicht vollständig in den Vordergrund schieben und die Beurteilung vollständig verfälschen.</p>
<p><u>Hierarchie-Effekt</u></p> <p>Die Beurteilung eines Mitarbeiters erfolgt in Abhängigkeit seiner Hierarchiestufe. Dabei werden Mitarbeiter der oberen hierarchischen Ebenen tendenziell besser beurteilt als Mitarbeiter auf den unteren hierarchischen Ebenen.</p>
<p><u>Kleber-Effekt</u></p> <p>Bei Mitarbeitern, die lange Zeit nicht befördert und aufgrund dessen lange auf einer Position bleiben kommt es vor, dass sie schlechter beurteilt werden.</p>
<p><u>Erster-Eindruck-Effekt</u></p> <p>Der erste Eindruck, den ein Mitarbeiter bei seinem Beurteiler hinterlässt, prägt häufig das gesamte spätere Bild. Der Beurteiler übersieht dabei vollkommen, dass er sich bei der Beurteilung auf zahlreiche Faktoren zu stützen hat.</p>
<p><u>Maßstabs-Effekt</u></p> <p>Maßstab für die Bewertung ist die betriebliche Normalleistung. Es kommt aber vor, dass der Beurteiler sich nicht an der betrieblichen Normalleistung orientiert, sondern vielmehr persönliche Maßstäbe zugrundelegt.</p>
<p><u>Konstanz-Effekt</u><sup>594</sup></p> <p>Der Konstanz-Effekt ist auf die Persönlichkeitsstruktur des Beurteilers zurück zu führen. So beurteilen einige Vorgesetzte konstant milder oder strenger oder haben eine Tendenz zur Nivellierung von Leistungen. Es werden daher folgende Typen unterschieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der milde Beurteiler</li> <li>• Der strenge Beurteiler</li> <li>• Der vorsichtige Beurteiler</li> <li>• Der extreme Beurteiler</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 749 ff.; Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, S. 103 ff.; Gerpott, T. (1992): Gleichgestelltenbeurteilung: Eine Erweiterung traditioneller Personalbeurteilungsansätze in Unternehmen, S. 85 f., 233.

<sup>594</sup> Weitere Informationen zum Konstanz-Effekt sind bei Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, S. 752 ff. nachzulesen.

Anhang 8: Lernhemmnisse bei der Übertragung des Erlernten aus dem Lern- in das Funktionsfeld

Lernhemmnisse
<ul style="list-style-type: none"><li>• Wirtschaftlich-technische Gegebenheiten, z.B. fehlende Gelegenheiten zur Anwendung des Erlernten</li><li>• Mangelnde Abstimmung zwischen Lernfeld und Funktionsfeld, z.B. fehlende Präzisierung der Lernziele, fehlende oder mangelhafte Übungsaufgaben</li><li>• Anpassungsschwierigkeiten zwischen Theorie und Praxis, z.B. Angst vor Fehlern bei der Anwendung</li><li>• Der Maßnahmenteilnehmer wird durch die Tagesroutine und Terminzwänge wieder eingeholt</li><li>• Angst vor allem Neuen (Neophobie)</li><li>• Innovationsfeindliches Organisationsklima, z.B. Neid, Mobbing</li><li>• Widerstrebende Vorgesetzte</li></ul>

Quelle: In Anlehnung an Ruschel, A. (1995): Die Transferproblematik bei der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung, S. 305.

## Anhang 9: Hindernisse der Erfolgskontrolle

<b>Unternehmensleitung</b>	<b>(potentieller) Personalentwicklungscontroller</b>	<b>Referent</b>	<b>Maßnahmenteilnehmer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unzureichendes Interesse (z.B.: unzureichende Problemerkkenntnis, mangelndes Kontrollbewusstsein)</li> <li>Unzureichende Vorgaben (z.B.: Nichtanwendbarkeit konventioneller Controllingansätze)</li> <li>Ressourcenbeschränkungen (z.B.: Zeit- und Personalmangel, hoher finanzieller Aufwand)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informationsdefizite (z.B.: unzureichende Kenntnis des Kontrollgegenstandes, fehlende ökonomische Kenntnisse)</li> <li>Methodische Probleme (z.B.: Fehlen von allg. akzeptierten Kriterien, generelle Schwierigkeiten der Quantifizierbarkeit der Erfolge)</li> <li>Interpretationsprobleme (z.B.: Zurechnungsprobleme von bestimmten Erfolgen )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extreme Selbstüberschätzung der eigenen Fähigkeiten</li> <li>Akzeptanzprobleme bei den Maßnahmenteilnehmern</li> <li>Angst vor negativem Feedback der Maßnahmenteilnehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Angst vor negativem Feedback, das gleich zur Unternehmensleitung geleitet werden kann</li> <li>Eindruck vom Versuchskaninchen</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Thierau-Brunner, H./Wottawa, H./Stangel-Meseke, M. (2006): Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen, S. 331 f.

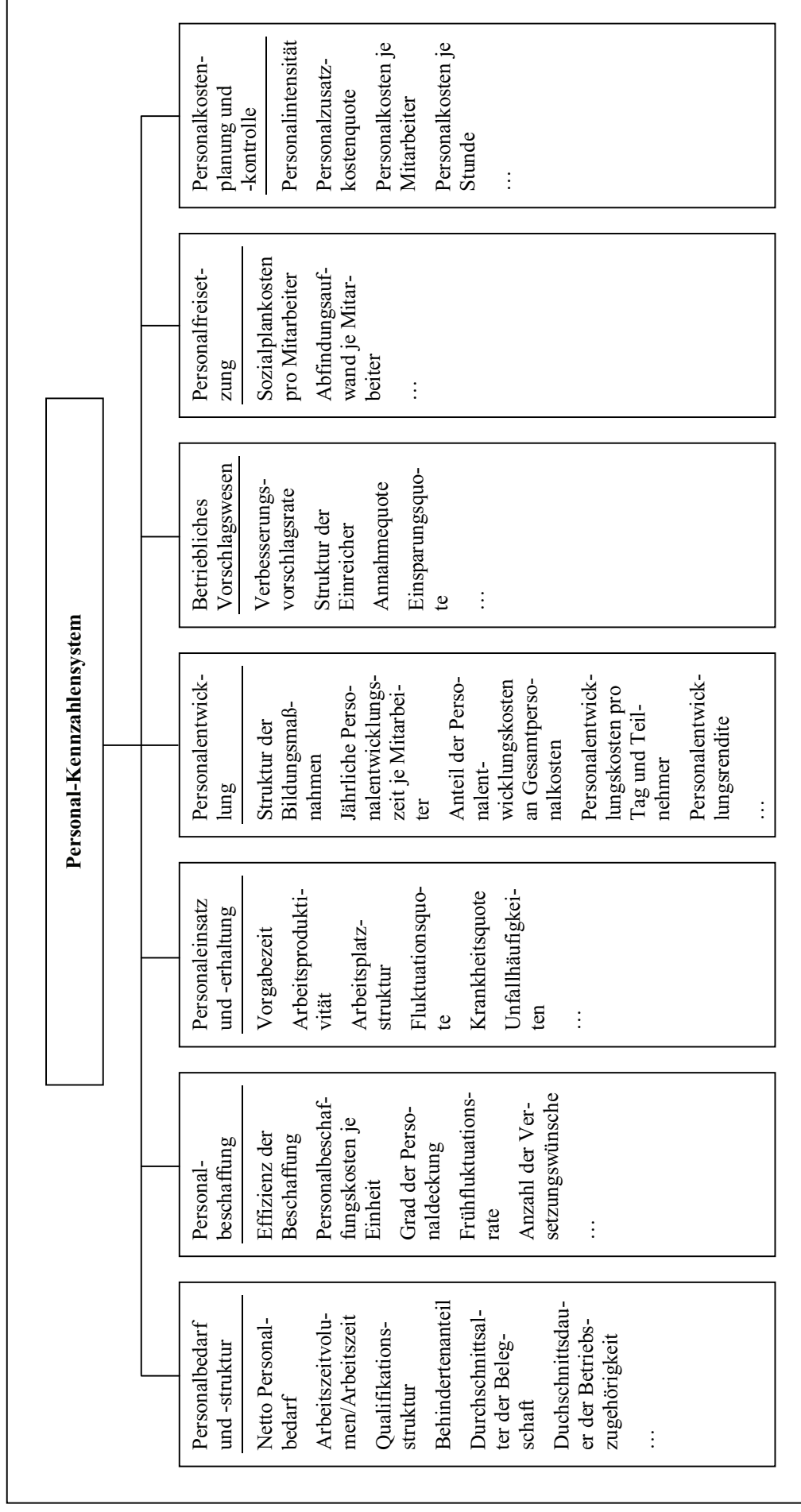
Anhang 10: Kennzahlenbeispiele für die Personalentwicklung

Personalentwicklungsinhalte/-themen	Maßnahmenteilnehmer	Weitere Träger und Methoden	Kosten der Personalentwicklung	Personalentwicklungserfolg
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil spezifischer Themen am gesamten Personalentwicklungsbedarf</li> <li>• Anzahl der Veranstaltungen insgesamt</li> <li>• Zeitaufwand für Personalentwicklungsmaßnahmen</li> <li>• Ø Zeitdauer je Maßnahme</li> <li>• Anteil der Wiederholungsveranstaltungen</li> <li>• Struktur der fachlichen Maßnahmen nach Themenkreisen</li> <li>• Zeitaufwand für die verschiedenen Themenkreise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Maßnahmen Teilnehmer insgesamt</li> <li>• Anteil männlicher/weiblicher Maßnahmenteilnehmer</li> <li>• Ist-Maßnahmenteilnehmer in Verhältnis zu den Ange meldeten</li> <li>• Jährliche Personalentwicklungszeit je Mitarbeiter</li> <li>• Anteil der Mitarbeiter ohne bisherige Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen</li> <li>• Alterstruktur der Maßnahmenteilnehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil interner bzw. externer Referenten (bzw. Veranstaltungen bzw. Personalentwicklungsstunden)</li> <li>• Anteil firmenspezifischer bzw. standardisierter Personalentwicklungsprogramme</li> <li>• Anteil aktiver und passiver Lehrmethoden</li> <li>• Ø Anzahl der Maßnahmen Teilnehmer je Veranstaltung</li> <li>• Anteil der on-, near- und off-the-job Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkosten der Personalentwicklung</li> <li>• Anteil einzelner Kostenarten</li> <li>• Anteil der Personalentwicklungskosten am Umsatz</li> <li>• Personalentwicklungsaufwand je Mitarbeiter</li> <li>• Personalentwicklungskosten je Mitarbeitergruppe</li> <li>• Personalentwicklungskosten pro Tag und Maßnahmenteilnehmer</li> <li>• Durchschnittskosten interner und externer Maßnahmen</li> <li>• Anteil der Personalentwicklungskosten an Gesamtpersonalkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmenteilnehmerzufriedenheit (z.B. durch Feedback-Bögen)</li> <li>• Lernwert</li> <li>• Transferwert</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Schulte, C. (2002): Personalcontrolling mit Kennzahlen S. 65.

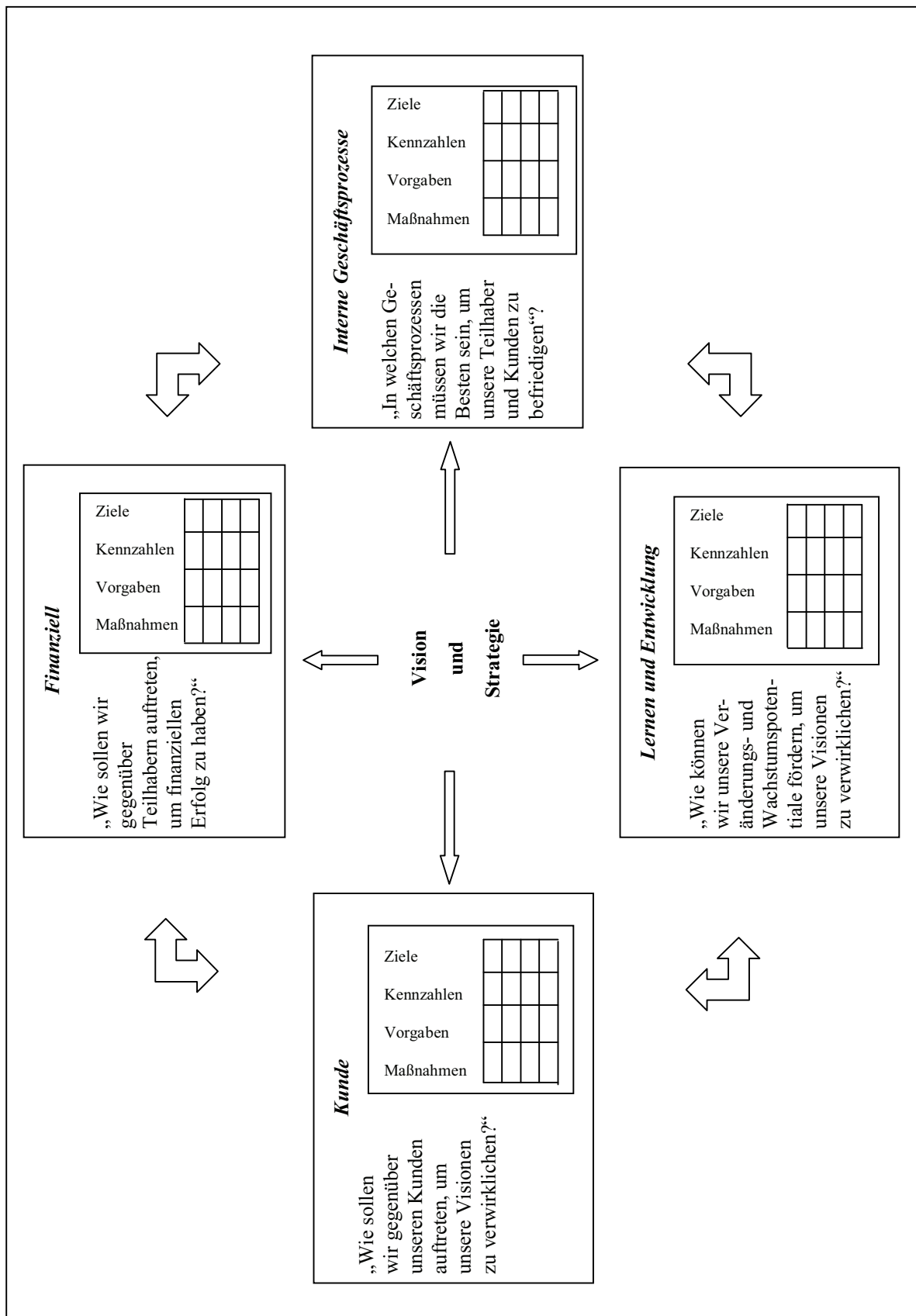


Anhang 11: Beispiel eines Personal-Kennzahlensystems



Quelle: In Anlehnung an Schulte, C. (2002): Personalcontrolling mit Kennzahlen S. 165.

## Anhang 12: Balanced Scorecard



Quelle: Kaplan, R./Norton, D. (1997): Balanced Scorecard, S. 9.

## Anhang 13:      Anschreiben zum Fragebogen

Sehr geehrte Frau xxx/Sehr geehrter Herr xxx,

bezugnehmend auf unser Telefonat vom xxxx, möchte ich Ihnen nun meinen Fragebogen zum Thema „Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen“ zusenden.

Kurz zu meiner Person; mein Name ist Manuela Penski und ich bin Promotionsstudentin an der Universität Rostock. Zurzeit schreibe ich an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät, am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Management, meine Doktorarbeit zu dem oben genannten Thema.

Der Fragebogen im Anhang stellt einen integralen Bestandteil meiner Arbeit dar und ist, wie folgt aufgeteilt:

- Teil I:    Allgemeine Fragen zum Unternehmen
- Teil II:   Allgemeine Personalentwicklungs- und Controllingstrukturen
- Teil III: Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus
- Teil IV: Begriffs- und Kennzahldefinition.

Für meine Studie sollen realitätsnahe, aktuelle und verlässliche Daten von mittelständischen Unternehmungen die Basis bilden. Um diese jedoch zu erhalten, benötige ich Ihre Unterstützung. Ich bin mir dessen bewusst, dass Sie sehr viele derartiger Fragebögen zugesandt bekommen. Dennoch möchte ich Sie bitten, diesen Fragebogen auszufüllen und wenn möglich mir diesen bis zum 15. Februar 2007 zurückzusenden. Selbstverständlich werden alle Daten nach Erhalt von mir anonymisiert.

Falls von Ihrer Seite aus Interesse an meiner Auswertung besteht, kann ich Ihnen gerne meine Arbeit nach Fertigstellung per E-Mail zusenden. (Bitte vermerken Sie Ihr Interesse auf dem Rückschreiben.)

Sofern Fragen bei der Bearbeitung auftreten sollten, stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung. Sie erreichen mich unter der Telefonnummer 0176-xxxxxxx.

Vielen Dank und viele Grüße,

Manuela Penski

## Anhang 14: Fragebogen

**Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen****Teil I: Allgemeine Fragen zum Unternehmen**

1. Name des Unternehmens:\*

\*Freiwillige Angabe

2. In welche Branche ist Ihr Unternehmen einzuordnen?

- ☐ Baugewerbe
- ☐ Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
- ☐ Energie- und Wasserversorgung
- ☐ Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen
- ☐ Erziehung und Unterricht
- ☐ Exterritoriale Organisationen und Körperschaften
- ☐ Fischerei und Fischzucht
- ☐ Gastgewerbe
- ☐ Gesundheitswesen, Veterinärwesen, Sozialwesen
- ☐ Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen
- ☐ Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern
- ☐ Kredit- und Versicherungsgewerbe
- ☐ Land- und Forstwirtschaft
- ☐ Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
- ☐ Verarbeitendes Gewerbe
- ☐ Verkehr und Nachrichtenübermittlung

3. Wie viele Mitarbeiter hatte Ihr Unternehmen im Jahr 2005?

- ☐ Bis 9
- ☐ 10 bis 49
- ☐ 50 bis 249
- ☐ 250 und mehr

4. Wie hoch war 2005 der Jahresumsatz (in Euro) Ihres Unternehmens?

- ☐ Bis 2 Mio.
- ☐ Bis 10 Mio.
- ☐ Bis 50 Mio.
- ☐ Ab 50 Mio. und mehr

5. Wie hoch war 2005 die Jahresbilanzsumme (in Euro) Ihres Unternehmens?

- ☐ Bis 2 Mio.
- ☐ Bis 10 Mio.
- ☐ Bis 43 Mio.
- ☐ Ab 43 Mio. und mehr

6. Besteht in Ihrem Unternehmen eine Verflechtung von Unternehmensleitung und Inhaberschaft?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

**Begriffs- und Kennzahldefinition****Weiter >>**

## Anhang 14: Fragebogen - Fortsetzung

**Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen****Teil II: Allgemeine Personalentwicklungs- und Controllingstrukturen**

1. Welche Bedeutung hat Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen?

- |   |                                    |                                  |
|---|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sehr wichtig     | <input type="checkbox"/> Wichtig   | <input type="checkbox"/> Neutral |
| <input type="checkbox"/> Nicht so wichtig | <input type="checkbox"/> Unwichtig |                                  |

2. Haben Sie in Ihrem Unternehmen für den Bereich Personalentwicklung eine eigene Abteilung?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ja (z.B. Personalentwicklungsabteilung, Bildungsabteilung) |   |
| <input type="checkbox"/> Nein   | <input type="checkbox"/> Der Bereich Personalentwicklung ist in der Personalabteilung integriert. |
|   | <input type="checkbox"/> Sonstiges  |

3. Welche Entscheidungsträger sind in den Personalentwicklungsprozess einbezogen? (Mehrfachnennung möglich)

- |  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Unternehmensleitung | <input type="checkbox"/> Personalabteilung/<br>Personalentwicklungsabteilung | <input type="checkbox"/> Betriebsrat |
| <input type="checkbox"/> Vorgesetzte         | <input type="checkbox"/> Mitarbeiter   |                                      |

4. Findet die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen ad-hoc statt oder wird sie operativ/strategisch geplant? (Mehrfachnennung möglich)

- |                                 |                                   |                                      |
|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ad-hoc | <input type="checkbox"/> Operativ | <input type="checkbox"/> Strategisch |
|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|

5. Wie viele Stunden Personalentwicklung hat im Durchschnitt ein Mitarbeiter pro Jahr?

*Interne Maßnahmen*

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Bis 10 Stunden      |
| <input type="checkbox"/> Bis 20 Stunden      |
| <input type="checkbox"/> Bis 30 Stunden      |
| <input type="checkbox"/> Bis 40 Stunden      |
| <input type="checkbox"/> 41 Stunden und mehr |

*Externe Maßnahmen*

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Bis 10 Stunden      |
| <input type="checkbox"/> Bis 20 Stunden      |
| <input type="checkbox"/> Bis 30 Stunden      |
| <input type="checkbox"/> Bis 40 Stunden      |
| <input type="checkbox"/> 41 Stunden und mehr |

6. Wie hoch sind im Durchschnitt die Kosten der Personalentwicklungsmaßnahmen je Mitarbeiter pro Jahr?

Indirekte Kosten (z.B. Lohnfortzahlung während der Maßnahme):

Für interne Maßnahmen \_\_\_\_\_

Für externe Maßnahmen \_\_\_\_\_

Direkte Kosten (z.B. Lehrgangsgebühren, Honorar für Referenten):

Für interne Maßnahmen \_\_\_\_\_

Für externe Maßnahmen \_\_\_\_\_

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

7. Findet in Ihrem Unternehmen ein Unternehmenscontrolling/Controlling Anwendung?

- |                             |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
|-----------------------------|-------------------------------|

## Anhang 14: Fragebogen - Fortsetzung

**Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen**  
**Teil II: Allgemeine Personalentwicklungs- und Controllingstrukturen**

8. Gibt es für den Bereich Personal/Personalentwicklung ein Controlling?

- ☐ Ja ☐ Personalcontrolling  
☐ Personalentwicklungscontrolling  
☐ Nein

9. Welche Entscheidungsträger sind in den Personalentwicklungsprozess einbezogen? (Mehrfachnennung möglich)

- ☐ Unternehmensleitung ☐ Personalabteilung/  
Personalentwicklungsabteilung ☐ Betriebsrat  
☐ Vorgesetzte ☐ Mitarbeiter

10. Findet die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen ad-hoc statt oder wird sie operativ/strategisch geplant? (Mehrfachnennung möglich)

- ☐ Ad-hoc ☐ Operativ ☐ Strategisch

11. Wer ist verantwortlich für Ihr Unternehmenscontrolling, Personalcontrolling und Personalentwicklungscontrolling? (Mehrfachnennung möglich)

*Unternehmenscontrolling:*

- ☐ Unternehmensleitung  
☐ Controller  
☐ Buchhaltung/Rechnungswesen  
☐ Externe Anbieter  
☐ Andere

*Personalcontrolling:*

- ☐ Unternehmensleitung  
☐ Controller  
☐ Buchhaltung/Rechnungswesen  
☐ Personalabteilung  
☐ Externe Anbieter  
☐ Andere

*Personalentwicklungscontrolling:*

- ☐ Unternehmensleitung  
☐ Controller  
☐ Buchhaltung/Rechnungswesen  
☐ Personal-/Personal-  
entwicklungsabteilung  
☐ Externe Anbieter  
☐ Andere

12. Wie ist das Unternehmenscontrolling organisatorisch eingeordnet?

- ☐ Als Stabsstelle der Unternehmensleitung  
☐ Als Stabsstelle der Buchhaltung/Rechnungswesen  
☐ Als Organisationseinheit mit Linienkompetenz der Unternehmensleitung untergeordnet  
☐ Als Linienstelle der Buchhaltung/Rechnungswesen  
☐ Sonstiges \_\_\_\_\_

13. Wie ist das Personal-/Personalentwicklungscontrolling organisatorisch eingeordnet?

- ☐ Als Stabsstelle der Unternehmensleitung  
☐ Als Stabsstelle der Personalabteilung  
☐ Als Stabsstelle der Buchhaltung/Rechnungswesen  
☐ Als Linienstelle der Personalabteilung  
☐ Als Linienstelle der Buchhaltung/Rechnungswesen  
☐ Sonstiges \_\_\_\_\_

**Begriffs- und Kennzahldefinition**

&lt;&lt; Zurück

Weiter &gt;&gt;

## Anhang 14: Fragebogen – Fortsetzung

**Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen****Teil III: Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus**

1. Welche Methoden wenden Sie im Rahmen der Anforderungsanalyse an? (Mehrfachnennung möglich)

	Immer	Oft	Gelegentlich	Selten	Nie
Stellenbeschreibung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterbefragung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentenanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalszenario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalportfolio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delphi-Methode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Welche Methoden wenden Sie an, um den geeigneten Entwicklungsadressaten zu ermitteln? (Mehrfachnennung möglich)

	Immer	Oft	Gelegentlich	Selten	Nie
Mitarbeiterbeurteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psychologische Eignungsdiagnostik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessment-Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Welche Schritte finden aus den in Aufgabe III Nr. 2 angeführten Methoden Anwendung? (Mehrfachnennung möglich)

*Mitarbeiterbeurteilungen:*

- ☐ Festlegen der Beurteilungskriterien
- ☐ Gewichtung der Beurteilungskriterien
- ☐ Abstufung der Beurteilungskriterien\* (\*Beurteilungskriterien müssen voneinander abgrenzbar sein!)
- ☐ Erstellung eines vergangenheitsbezogenen Beurteilungsbogens
- ☐ Erstellung eines zukunftsorientierten Beurteilungsbogens
- ☐ Mitarbeiterbeurteilungsgespräch

*Psychologische Eignungsdiagnostik:*

- ☐ Durchführung der Arbeitsanalyse
- ☐ Ableitung eines Soll-Persönlichkeits-Profils
- ☐ Auswahl oder Konstruktion eines geeigneten Testverfahrens
- ☐ Testdurchführung und Erstellung der Entwicklungspotentialprognose
- ☐ Abschlussgespräch

*Assessment-Center:*

- ☐ Festlegung der Kandidaten
- ☐ Festlegung der Beobachter
- ☐ Definition eines Anforderungsprofils
- ☐ Auswahl der Übungen/Tests
- ☐ Auswahl der Räumlichkeiten
- ☐ Training der Beobachter
- ☐ Beurteilung der Kandidaten
- ☐ Erstellung von Gutachten
- ☐ Feedback-Gespräch

## Anhang 14: Fragebogen - Fortsetzung

**Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen****Teil III: Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus**

4. Definieren Sie regelmäßig (einmal jährlich) Unternehmensziele auf?

☐ Ja ☐ Nein

5. Ermitteln Sie regelmäßig (einmal jährlich) Mitarbeiterziele?

☐ Ja ☐ Individuelle Ziele  
☐ Karriereplanung  
☐ Nein

6. Berücksichtigen Sie bei der Zielformulierung für die Personalentwicklung neben den Unternehmenszielen auch die individuelle Ziele der Mitarbeiter sowie deren Karriereplanung?

☐ Immer ☐ Oft ☐ Gelegentlich  
☐ Selten ☐ Nie

7. Welche Methoden wenden Sie zur Erreichung der festgelegten Personalentwicklungsziele und -inhalte an? (Mehrfachnennung möglich)

	Immer	Oft	Gelegentlich	Selten	Nie
<u>Grad der Beteiligung des Teilnehmers</u>					
Aktive Personalentwicklungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Passive Personalentwicklungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Anzahl der Teilnehmer</u>					
Einzelentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppenentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Training on-the-job</u>					
Unterweisung am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Job-Enlargement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Job-Enrichment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Job-Rotation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Training near-the-job</u>					
Qualitätszirkel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Multiple Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Training off-the-job</u>					
Lehrvortrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konferenzmethode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fallstudien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rollenspiele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planspiele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Learning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Anhang 14: Fragebogen - Fortsetzung

**Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen****Teil III: Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus**

8. Leiten Sie regelmäßig präzise Lernziele ab? (Mehrfachnennung möglich)

- |                             |  |   |  |
|-----------------------------|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Kognitive Lernziele | <input type="checkbox"/> Psychomotorische Lernziele | <input type="checkbox"/> Affektive Lernziele |
|                             | <input type="checkbox"/> Richtlernziele      | <input type="checkbox"/> Groblernziele              | <input type="checkbox"/> Fernlernziele       |

☐ Nein

9. Legen Sie einen Maßstab fest, ab wann ein Lernziel erreicht ist?

- ☐ Ja ☐ Nein

10. Leiten Sie aus den Lernzielen Lerninhalte ab?

- ☐ Ja ☐ Nein

11. Nehmen Sie eine Zeitplanung vor?

- ☐ Ja ☐ Zu welchem Zeitpunkt die Entwicklungsveranstaltung stattfindet  
☐ Wie hoch ist das benötigte Zeitvolumen ist und deren zeitliche Untergliederung

☐ Nein

12. Von welchen Kriterien hängt in Ihrem Unternehmen die Auswahl der Personalentwicklungsmethoden ab? (Mehrfachnennung möglich)

- |                                      |  |   |
|--------------------------------------|--|---|
| <input type="checkbox"/> Lernziele   | <input type="checkbox"/> Teilnehmerkreis | <input type="checkbox"/> Finanziellen Restriktionen |
| <input type="checkbox"/> Lerninhalte | <input type="checkbox"/> Referenten      | <input type="checkbox"/> Zeitlichen Restriktionen   |

13. Welche Medien nutzen Sie zur Vermittlung von Lerninhalten?

- ☐ Visuelle (optische) Medien (z.B. Beamer)  
☐ Auditive (akustische) Medien (z.B. CD)  
☐ Audio-Visuelle Medien (z.B. Filme)

14. Ziehen Sie für die Durchführung interner Lehrveranstaltungen externe Referenten hinzu?

- |                                 |                              |                                       |
|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Immer  | <input type="checkbox"/> Oft | <input type="checkbox"/> Gelegentlich |
| <input type="checkbox"/> Selten | <input type="checkbox"/> Nie |                                       |

15. Stellen Sie eine Kostenplanung für die Personalentwicklungsmaßnahmen auf?

- ☐ Ja ☐ Nein

16. Werden die Kosten für die Planung und Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen in Ihrer Buchhaltung erfasst?

- ☐ Ja ☐ Direkte Kosten (Nur die Ausgaben für die Entwicklungsmaßnahme z.B. Reisekosten)  
☐ Indirekte Kosten (Auch andere Kosten z.B. Ausfallzeiten, Opportunitätskosten)

☐ Nein

## Anhang 14: Fragebogen - Fortsetzung

**Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen****Teil III: Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus**

17. Welche pädagogischen Ansätze finden bei Ihnen zur Erfolgskontrolle Anwendung? (Mehrfachnennung möglich)

	Immer	Oft	Gelegentlich	Selten	Nie
<u>Lernfeld</u>					
(richtet sich auf die Lernsituation)					
Multiple-Choice-Test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Wissenstests	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psychologischer Test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Feedback-Bögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beobachtung des Maßnahmenteilnehmers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standardisierte Interviews mit dem Maßnahmenteilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsproben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fallstudien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rollenspiele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planspiele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Funktionsfeld</u>					
(richtet sich auf die Arbeitssituation)					
Multiple-Choice-Test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Wissenstests	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psychologischer Test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenbeschreibung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentenanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterbeobachtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalszenario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalportfolio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delphi-Methode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Protokolle/Dokumentationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beurteilungsgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standardisierte Interviews mit dem Maßnahmenteilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interviews mit Kollegen des Maßnahmenteilnehmers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsproben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fallstudien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rollenspiele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planspiele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anhang 14: Fragebogen - Fortsetzung

**Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen****Teil III: Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus**

18. Wer führt die pädagogische Erfolgskontrolle durch? (Mehrfachnennung möglich)

- ☐ Unternehmensleitung  
☐ Controller  
☐ Buchhaltung/Rechnungswesen  
☐ Vorgesetzter  
☐ Personalabteilung/Personalentwicklungsabteilung  
☐ Andere

19. Welche pädagogischen Ansätze finden bei Ihnen zur Erfolgskontrolle Anwendung? (Mehrfachnennung möglich)

	Immer	Oft	Gelegentlich	Selten	Nie
<u>Kostenrechnung</u>					
Kostenartenrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenstellenrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenträgerrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Budgetierung</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Zeitvergleiche</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Abweichungsanalysen</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Humanvermögensrechnung</u>					
Kostenwertmethode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewertung von Wiederbeschaffungskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opportunitätskostenmethode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Multiplikatorverfahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effizienzgewichtete Personalkostenmethode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Methode der zukünftigen Einkünfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmenwertmethode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsbeiträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Methode der Verhaltensvariablen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Nutzen-Kosten-Analyse</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Kennzahlenverfahren</u>					
Netto-Personalbedarf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligungsquote Vorschlagswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fluktuationsquote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlzeitenquote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jährliche Personalentwicklungszeit je Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anteil der Personalentwicklungskosten an Gesamtpersonalkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklungskosten pro Tag und Teilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anhang 14: Fragebogen - Fortsetzung

**Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen****Teil III: Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus**

	Immer	Oft	Gelegentlich	Selten	Nie
<u>Humanvermögensrechnung</u>					
Struktur der Personalentwicklungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklungsrendite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Kennzahlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Balanced Scorecard</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Instrumente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Wer führt die ökonomische Erfolgskontrolle durch? (Mehrfachnennung möglich)

- ☐ Unternehmensleitung  
☐ Controller  
☐ Buchhaltung/Rechnungswesen  
☐ Vorgesetzter  
☐ Personalabteilung/Personalentwicklungsabteilung  
☐ Andere

21. Identifizieren Sie durch Follow-up Meetings Transferhemmnisse und beseitigen Sie diese?

- ☐ Immer ☐ Oft ☐ Gelegentlich  
☐ Selten ☐ Nie

22. Vergleichen Sie den Lernerfolg mit den aufgestellten Lernzielen (z.B. durch Soll-Ist-Vergleiche)?

- ☐ Immer ☐ Oft ☐ Gelegentlich  
☐ Selten ☐ Nie

23. Haben die Maßnahmenteilnehmer nach Abschluss der Entwicklungsmaßnahme die Möglichkeit einer Nachbetreuung (z.B. durch den Referenten)?

- ☐ Immer ☐ Oft ☐ Gelegentlich  
☐ Selten ☐ Nie

**Begriffs- und Kennzahldefinition**

**<< Zurück**

## Anhang 14: Fragebogen - Fortsetzung

**Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen****Teil IV: Begriffs- und Kennzahldefinition*****Aktive Personalentwicklungsmaßnahmen***

Bei aktiven Methoden wird der Teilnehmer in die Vermittlung des Lehrstoffes einbezogen.

***Bewertung von Wiederbeschaffungskosten\****

Additive Ermittlung des Humanvermögenswertes über die Aufwendungen für Stellenneubesetzung.

***Controlling\*\****

Controlling ist als ein Konzept zu verstehen, welches eine Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens ermöglicht, indem Methodiken, Instrumente und Informationen zur Verfügung gestellt werden.

***Delphi-Methode\*\*\****

Die Delphi-Methode stellt eine spezielle Form der Gruppenprognose für einen Problembereich dar, die auf einer Expertenbefragung (z.B. Personalfachleute, die durch Fachkräfte aus dem Unternehmen unterstützt werden) basiert und insbesondere globale Informationen für strategische Entscheidungen erhebt.

***Effizienzgewichtete Personalkostenmethode\****

Ermittlung des Humanvermögenswertes über den Vergleich eines gewichteten mit einem ungewichteten Gegenwartswert der zukünftigen Personalkosten.

***Firmenwertmethode\****

Ermittlung des Humanvermögenswertes über die kapitalisierte Differenz aus organisationsbezogenen und branchentypischen Rentabilitätsprozentsätzen. (Gilt die Annahme, dass die Differenz zwischen bilanziellen und tatsächlichen Firmenwert der Humanvermögenswert ist.)

***Follow-up Meetings***

Finden einige Monate nach der Personalentwicklungsmaßnahme statt.

***Kennzahlenverfahren***

$$\text{Anteil der Personalentwicklungskosten} = \frac{\text{Personalentwicklungskosten}}{\text{Gesamtpersonalkosten}} \times 100$$

$$\text{Beteiligungsquote Vorschlagswesen} = \frac{\text{Zahl der Verbesserungsvorschläge}}{\text{Ø Personalbestand}} \times 100$$

$$\text{Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit} = \frac{\text{Summe der Zeitdauer der Betriebszugehörigkeit}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}}$$

$$\text{Fehlzeitenquote} = \frac{\text{Fehlzeit}}{\text{Sollarbeitszeit}} \times 100$$

$$\text{Fluktuationsquote} = \frac{(\text{"Freiwillig" ausgeschiedene Beschäftigte}}{\text{Ø Personalbestand}} \times 100$$

## Anhang 14: Fragebogen - Fortsetzung

**Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen****Teil IV: Begriffs- und Kennzahldefinition**

Jährliche Personalentwicklungszeit =  $\frac{\text{Gesamtzahl Personalentwicklungstage}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter je Mitarbeiter}}$

Netto-Personalbedarf =  $\text{Brutto-Personalbedarf} - \text{Personalbestand im Zeitpunkt } t_0 + \text{Abgänge} - \text{feststehende Zugänge}$

Personalentwicklungskosten =  $\frac{\text{Summe der Personalentwicklungskosten}}{(\text{Anzahl der Teilnehmer} \times \text{Anzahl pro Tag und Teilnehmer der Tage})}$

Personalentwicklungsrendite =  $\frac{(\text{Durch Personalentwicklung erzielte Deckungsbeiträge})}{(\text{Eingesetztes Kapital in Form von Kosten der Personalentwicklungsinvestitionen})} \times 100$

Struktur der Personalentwicklungsmaßnahmen =  $\frac{(\text{Anzahl der Personalentwicklungsmaßnahmen mit dem Merkmal } i)}{(\text{Gesamtzahl der Personalentwicklungsmaßnahmen})} \times 100$

***Kostenwertmethode\****

Ermittlung des Humanvermögenswertes über die tatsächlich angefallenen Kosten für den Erwerb und Erhaltung des Personals.

***Leistungsbeiträge\****

Bei der Ermittlung des Humanvermögenswertes unter der Annahme, der Wert des Mitarbeiters ist von seinen Eigenschaften und den Merkmalen des Unternehmens abhängig, werden soziale, ökonomische und psychologische Faktoren berücksichtigt.

***Methode der Verhaltensvariablen\****

Ermittlung des Humanvermögenswertes unter Heranziehung ökonomischer und psychologischer Variablen.

***Methode der zukünftigen Einkünfte\****

Ermittlung des Humanvermögenswertes über die Addition einzelner, auf den Gegenwartswert abgezinster Humanvermögenswerte.

***Multiplikatorverfahren\****

Ermittlung des Humanvermögenswertes über hierarchisch gegliederte und gewichtete jährliche Personalkosten.

***Opportunitätskostenmethode\****

Ermittlung des Humanvermögenswertes über die Summe maximaler Angebotspreise im Rahmen eines unternehmensinternen Marktes.

***Passive Personalentwicklungsmaßnahmen***

Bei den passiven Personalentwicklungsmaßnahmen wird der Teilnehmer dabei größtenteils die passive Zuhörerrolle gedrängt.

## Anhang 14: Fragebogen - Fortsetzung

**Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen****Teil IV: Begriffs- und Kennzahldefinition*****Personalentwicklung***

Die Personalentwicklung ist als ein Bündel aller Maßnahmen zu verstehen, welche unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen und Ziele der Mitarbeiter, aus sämtlichen Hierarchie-Ebenen, auf die jeweiligen individuellen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten abzielt. Durch notwendige Qualifikationen soll dabei eine optimale Wahrnehmung der jetzigen und künftigen Aufgaben gesichert werden. Im Rahmen der Befragung steht nur die berufsbegleitende Personalentwicklung im Vordergrund (ausgenommen ist hierbei auch die berufliche Reaktivierung).

***Personalportfolio\*\*\****

Beim Personalportfolio wird in der Regel ein zweidimensionaler Raum geschaffen, mit dessen Hilfe Stärken und Schwächen der Mitarbeiterstruktur und personalinduzierte Chancen oder Risiken aufgedeckt sowie zielgerichtete Personalstrategien abgeleitet werden. (Angelehnt an das Boston-Portfolio).

***Personalszenario\*\*\****

Das Personalszenario ermöglicht, die Eintrittswahrscheinlichkeiten von Umfeldentwicklungen zu einer umfassenden Beurteilung zu verdichten. Dabei beinhaltet ein einzelnes Szenario ein recht konkretes Bild möglicher und in sich stimmiger Zukunftssituationen. Die Basis für die Analyse bildet der Ist-Zustand, auf der aufbauend plausible Annahmen über die Haupteinflussindikatoren unter Berücksichtigung potentieller Störeignisse getroffen werden. Auf diese Art wird ein konsistentes Szenario erarbeitet.

***Training on-the-job***

Beim Training on-the-job ist das Lernfeld des Maßnahmenteilnehmers zugleich sein gewohntes Arbeitsumfeld.

***Training off-the-job***

Das Konzept des Training off-the-job soll neue Motivations- und Qualifikationspotentiale vermitteln, unter unternehmensinterner oder unternehmensexterner Fachkompetenz und auf Distanz des gewohnten Arbeitsumfeldes.

***Training near-the-job***

Das Training near-the-job ermöglicht dem Maßnahmenteilnehmer Entwicklungsschritte, wobei er vorübergehend aus dem Tagesgeschäft ausgegliedert wird. Dabei bleibt dennoch der Problemlösungsbezug zur Arbeitsaufgabe erhalten.

\* Vgl. Immenroth, T. (2000): Bildungscontrolling im Rahmen der Personalentwicklung, S. 27 f.

\*\* Vgl. Klett, C./Pivernetz, M. (2004): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 11 ff.

\*\*\* Vgl. Fellenstein, D. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, S. 40 ff.

---

## Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F./Blumenstock, H. (1993):** Personalmanagement in mittelständischen Unternehmungen: Neubewertung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Lichte neuer Forschungsergebnisse, in: Ackermann, K.-F./Blumenstock, H. (Hrsg.): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 1993, S. 3-70.
- Antoni, M. (1992):** Menschliche Arbeit: Grundbedürfnis oder fremdgesetzte Norm? Konsequenzen für die Personalentwicklung, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1992, S. 25-46.
- Bamberg, G./Baur, F./Krapp, M. (2007):** Statistik, 13. Auflage, München, Wien: R. Oldenbourg, 2007.
- Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.) (1995):** Unternehmungspolitik, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995.
- Becker, A. (2003):** Controlling als reflexive Steuerung von Organisationen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003.
- Becker, M./Schwarz, V. (2002):** Personalentwicklung in Theorie und Praxis: Forschungsstand und Forschungsfragen, in: Becker, M./Schwarz V./Schwertner A. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Personalentwicklung: Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, 2. Auflage, München, Hampp, 2002, S. 6-44.
- Becker, M. (1995):** Bildungscontrolling Möglichkeiten und Grenzen aus wissenschaftstheoretischer und bildungspraktischer Sicht, in: von Landsberg, G./Weiss, R. (Hrsg.): Bildungscontrolling, 2. Auflage Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 1995, S. 57-80.
- Becker, M. (1999):** Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 2. Auflage, Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 1999.
- Becker, W./Lutz, S. (2002):** Kompakt-Lexikon modernes Rechnungswesen: 2000 Begriffe zu Buchführung und Bilanzierung, Kostenrechnung und Controlling nachschlagen, verstehen, anwenden, Wiesbaden: Gabler, 2002.



- Bergmann, B./Sonntag, K. (2006):** Transfer: Die Umsetzung und Generalisierung erworbener Kompetenzen in den Arbeitsalltag, in: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen: psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien, 3. Auflage, Göttingen u.a.: Hogrefe, 2006, S. 355-388.
- Berthel, J./Franke, H. (1979):** Betriebliche Fortbildung in der Praxis: Entscheidungs- und Kontrollprozesse, Ergebnisse empirischer Untersuchungen, Arbeitsbericht, Siegen: Universitätsverlag, 1979.
- Berthel, J./Koch, H.-E. (1985):** Karriereplanung und Mitarbeiterführung, Sindelfingen, Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 1985.
- Berthel, J. (1997):** Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 5. Auflage, Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 1997.
- Bisani, F. (1995):** Personalwesen und Personalführung: Der State of the Art der betrieblichen Personalarbeit, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1995.
- Bokranz, R. (2004):** Personalbedarfplanung, in: Gaugler, E./Oechsler W./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens - Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band V, 3. Auflage, Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 2004, S. 1380-1394.
- Borovcnik, M./Ossimitz, G. (1987):** Materialien zur beschreibenden Statistik und explorativen Datenanalyse, in: Dörfler, W./Fischer, R. (Hrsg.): Schriftenreihe Didaktik der Mathematik Universität für Bildungswissenschaften, Band 11, Wien: Hölder-Pichler-Tempsky, 1987.
- Borszcz, A./Papmehl, A. (1990):** Profit-Center-Ergebnisrechnung in der Personalentwicklung (PE), in: Controller Magazin, 15. Jg., Heft 3/1990, S. 131-133.
- Bortz, J./Döring, N. (2002):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Auflage, Berlin u.a.: Springer, 2002.
- Bortz, J. (2005):** Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 6. Auflage, Heidelberg: Springer Medizin, 2005.

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2006):** Berichtssystem Weiterbildung IX - Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland, URL: [http://www.bmbf.de/pub/berichtssystem\\_weiterbildung\\_neun.pdf](http://www.bmbf.de/pub/berichtssystem_weiterbildung_neun.pdf) (Fundedatum 25.08.2006).
- Busse von Colbe, W./Pellens, B. (Hrsg.) (1998):** Lexikon des Rechnungswesens – Handbuch der Bilanzierung und Prüfung, der Erlös-, Finanz-, Investitions- und Kostenrechnung, 4. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 1998.
- Cisek, G. (2006):** Kennzahlen für die Kleinen, in: Personalwirtschaft, 33. Jg., Heft 9/2006, S. 34-37.
- Coenenberg, A.G. (1999):** Kostenrechnung und Kostenanalyse, 4. Auflage, Landsberg/Lech: Moderne Industrie, 1999.
- Conradi, W. (1983):** Personalentwicklung, Stuttgart: Ferdinand Enke, 1983.
- Doyé, T. (2004):** Personalmanager als Business Partner, in: Personal, 56. Jg., Heft 5/2004, S. 42-45.
- Drumm, H.-J. (2005):** Personalwirtschaft, 4. Auflage, Berlin, Heidelberg.: Springer, 2005.
- Düwell, F.J. (Hrsg) (2006):** Betriebsverfassungsgesetz: Handkommentar, 2. Auflage, Baden-Baden: Nomos, 2006.
- Ederer, F. (2005):** Controller im Mittelstand, in: Controller Magazin, 30. Jg., Heft 2/2005, S. 130-140.
- Eichenberger, P. (1992):** Betriebliche Personalarbeit: Return on Investment und Erfolgscontrolling, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag-GmbH, 1992.
- Einsiedler, H./Breuer, K./Hollstege, S./Janusch, M. (1999):** Organisation der Personalentwicklung, Neuwied Kriftel; Luchterhand, 1999.
- Feige, W. (2002):** Balanced Scorecard im Bildungswesen, in: Personalwirtschaft, 27. Jg., Heft 7/2002, S. 30- 33.
- Fellenstein, D. (1996):** Personalentwicklungscontrolling in Banken, Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt, 1996, Zugl.: Basel, Univ., Diss.

- Fietz, A./Littkemann, J. (2006):** Funktionsorientiertes Controlling, 2. Kapitel: Produktionscontrolling, in: Littkemann, J. (Hrsg.): Unternehmenscontrolling: Konzepte, Instrumente, praktische Anwendungen mit durchgängiger Fallstudie, Herne, Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe, 2006, S. 203-280.
- Fischer, R. (2000):** Dienstleistungscontrolling: Grundlagen und Anwendungen, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2000.
- Fischer-Winkelmann, W. F./ Hohl, E. K. (1982):** Konzepte und Probleme der Humanvermögensrechnung, in: Der Betrieb, Jg. 35, Heft 51/52, 1982, S. 2636-2644.
- Friedel, M. (2004):** Grundzüge der Markt- und Meinungsforschung in Deutschland, Wiesbaden: Dinges & Frick, 2004.
- Fröhling, O. (1990):** Integriertes Personal-Controlling, in: Controller Magazin, 15. Jg., Heft 3/1990, S. 117-122.
- Gaugler, E. (1987):** Kosten der Weiterbildung, in: Göbel, U./Schlaffke, W. (Hrsg.): Beruf und Weiterbildung, Köln: Deutscher Institutions-Verlag, 1987, S. 108-123.
- Gerpott, T. (1992):** Gleichgestelltenbeurteilung: Eine Erweiterung traditioneller Personalbeurteilungsansätze in Unternehmen, in: Selbach, R./Pullig K. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden: Gabler, 1992, S. 211-245.
- Gewald, S. (2001):** Hotel-Controlling; 2. Auflage, München u.a.: Oldenbourg , 2001.
- Götze, U. (1993):** Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, 2. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 1993, Zugl.: Göttingen, Univ., Diss.
- Graßhoff, J. (2003):** Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, Band 2, 4. Auflage, Hamburg: Dr. Kovač, 2003.
- Green, P.E./Tull, D.S./Albaum, G. (1988):** Research for Marketing Decisions, 5. Auflage, New Jersey: Prentice-Hall International, 1988.
- Grieger, J./Bartölke K. (1992):** Beurteilungen als Systembestandteil wirtschaftlicher Organisationen, in: Selbach, R./Pullig K. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden: Th. Gabler, 1992, S. 67-106.

- Grüner, H. (2000):** Die Bestimmung des Weiterbildungsbedarfes in kleinen und mittleren Unternehmen: Bedeutung, Defizite und Empfehlungen aus betriebspädagogischer Sicht, in: Brauchlin, E./Pichler, J.H. (Hrsg.): Unternehmer und Unternehmerperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen: Festschrift für Jobst Pleitner, Berlin: Duncker und Humblot, 2000, S. 547-560.
- Grunwald, A. (1987):** Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung: Steigerung der Anpassungsfähigkeit von Organisationen durch zielgerichteten Lerntransfer, Berlin: Erich Schmidt, 1987.
- Gutschelhofer, A. (1999):** Koordiniertes Personal-Controlling: Entwicklungslinien und Barrieren, Wiesbaden: Gabler, 1999.
- Hall, D.T. (1976):** Careers in Organizations, Los Angeles: Goodyear, 1976.
- Heeg, F.J./Münch, J. (1993):** Handbuch Personal- und Organisationsentwicklung, Stuttgart, Dresden: Klett, 1993.
- Hentze, J./Graf, A. (2005):** Personalwirtschaftslehre 2: Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswissenschaft, 7. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Berne, 2005.
- Hentze, J. (1994):** Personalwirtschaftslehre 1: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 6. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Berne, 1994.
- Henze, J./Kammel, A. (1993):** Personalcontrolling, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1993.
- Himme, A. (2006):** Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit, in: Sönke, A./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006, S. 383-400.
- Hinderer, M. (1984):** Die mittelständische Unternehmung: Selbstverständnis in der Marktwirtschaft; Analyse und Strategien, in: Beschorner, D./Heinhold, M. (Hrsg.): Reihe: Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre, Band 30, München: Florentz, 1984. Zugl.: München, Technische Univ., Diss.

- Horváth & Partner (Hrsg.) (2001):** Balanced Scorecard umsetzen, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001.
- Horváth, P. (2002):** Controlling, 8. Auflage, München: Vahlen, 2002.
- Huber, H. (2000):** Controlling im Hotel- und Restaurantbetrieb: Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen, Wien u.a., Ueberreuter 2000.
- Hug, B. (1999):** Führen von Arbeitsgruppen, in: Steiger, Th./Lippmann, E. (Hrsg.): Handbuch für angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenzen und Führungswissen, Band 1, Berlin u.a.: Springer, 1999, S. 319-337.
- Hug, B. (1999):** Wie funktionieren Arbeitsgruppen?, in: Steiger, Th./Lippmann, E. (Hrsg.): Handbuch für angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenzen und Führungswissen, Band 1, Berlin u.a.: Springer, 1999, S. 338-397.
- Hummel, S./Männel, W. (1993):** Kostenrechnung: Grundlagen, Aufbau und Anwendung, Band 1, Wiesbaden: Gabler, 1993.
- Hummel, T. (1999):** Erfolgreiches Bildungscontrolling: Praxis und Perspektiven, Heidelberg: Sauer, 1999.
- Hungenberg, H. (2001):** Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2001.
- Hütter, M. (1989):** Grundzüge der Marktforschung, 4. Auflage, Berlin: Oldenbourg, 1989.
- IfM Bonn (Hrsg.) (2006):** Kapitel 1: Mittelstand in der Gesamtwirtschaft - Anstelle einer Definition, URL: <http://www.IfM Bonn.org/dienste/definition.htm> (Funddatum 25.08.2006).
- IfM Bonn (Hrsg.) (2008):** Abbildung Mittelstandsdefinition; URL: <http://www.IfM Bonn.org/index.php?id=547> (Funddatum 31.07.2008).
- IfM Bonn (Hrsg.) (2008):** Definition Familienunternehmen im engeren Sinn, URL: <http://www.IfM Bonn.org/index.php?id=68> (Funddatum 31.07.2008).
- IfM Bonn (Hrsg.) (2008):** Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland, URL: <http://www.IfM Bonn.org/index.php?id=405> (Funddatum 31.07.2008).

- IfM Bonn (Hrsg.) (2008):** Ergebnisse aus dem Unternehmensregister ; URL: <http://www.IfM Bonn.org/index.php?id=590> (Funddatum 31.07.2008).
- IfM Bonn (Hrsg.) (2008):** EU-Kommission Mittelstandsdefinition, URL: <http://www.IfM Bonn.org/index.php?id=90> (Funddatum 31.07.2008).
- IfM Bonn (Hrsg.) (2008):** KMU-Definition des IfM Bonn, URL: <http://www.IfM Bonn.org/index.php?id=89> (Funddatum 31.07.2008).
- IfM Bonn (Hrsg.) (2008):** Umsatzsteuerstatistik nach Bundesländern 2004-2006, URL: [http://www.IfM Bonn.org/assets/documents/UST\\_BL\\_Unternehmen\\_2004-2006.pdf](http://www.IfM Bonn.org/assets/documents/UST_BL_Unternehmen_2004-2006.pdf) (Funddatum 31.07.2008).
- Immenroth, T. (2000):** Bildungscontrolling im Rahmen der Personalentwicklung, Braunschweig: Tobias Immenroth, 2000.
- Indergand, F./Looser, E. (1989):** Assessment-Center bei der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA), in: Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.): Das Assessment-Center in der betrieblichen Praxis: Erfahrungen und Perspektiven, 1. Auflage, Hamburg: Windmühle, 1989, S. 48-55.
- Innenreiter-Moser, C. (1995):** Personalentwicklungs-Controlling, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung - Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 10, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995, S. 1716-1725.
- Jung, H. (2003):** Controlling, München, Wien: Oldenbourg, 2003.
- Jung, H. (2005):** Personalwirtschaft, 6. Auflage, München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, 2005.
- Kaplan, R. /Norton, D. (1997):** Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997.
- Klein, U. (1989):** Determinanten des Lern- und Anwendererfolges in der betrieblichen Fortbildung, in: Hummel, R./Wagner, D./Zander, E. (Hrsg.): Reihe: Hochschulschriften zum Personalwesen, Band 12, München, Mering: Hampp, 1989. Zugl.: Univ., Diss.

- Klett, C./Pivernetz, M. (2004):** Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Handbuch mit Auswertung auf Basis der Finanzbuchhaltung, 3. Auflage, Herne, Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe, 2004.
- Klimecki, R./Gmür, M. (1998):** Personalmanagement, Stuttgart: Lucius und Lucius, 1998.
- Klusen, N. (1985):** Zielsetzung, Planung und Kontrolle von Maßnahmen der Beruflichen Weiterbildung in der erwerbswirtschaftlichen Unternehmung, 1985. Zugl.: Berlin Univ., Diss.
- Kolb, M. (1998):** Personalmanagement, 2.Auflage, Berlin: Berlin, 1998.
- Kötter, P./Girbig, R. (2006):** Auf dem Weg zu mehr Wertschöpfung, in: Personalwirtschaft, 33. Jg., Heft 3/2006, S. 40-42.
- Kraegeloh, W. (2005):** Berufsbildungsgesetz, 5. Auflage, Köln u.a.: Heymann, 2005.
- Kromrey, H. (2006):** Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 11. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius, 2006.
- Krüger-Basener, M. (1992):** Kooperative Elemente im Assessment-Center bei unterschiedlichen Zielsetzungen und Teilnehmergruppen, in: Selbach, R./Pullig K. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden: Gabler, 1992, S. 195-210.
- Kubinger, D. (2006):** Psychologische Diagnostik: Theorie und Praxis psychologischen Diagnostizierens, Göttingen u.a.: Hogrefe, 2006.
- Kühlmann, T.H. (1999):** Internationale Personalarbeit im Mittelstand, in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung, 1999/ 2000, Neuwied, Kriftel: Luchterhand, 1999, S. 51-55.
- Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A. (1990):** Zum Verständnis des Controlling: Thesen und Konsensbildung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Band 60, 1990, S. 281-293.
- Küpper, H.-U. (2001):** Controlling, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001.

- Küpper, H.-U. (2004):** Notwendigkeit der theoretischen Fundierung des Controlling, in: Schern, E./Pietsch, G. (Hrsg), Controlling: Theorien und Konzeptionen, München: Vahlen, 2004, S. 25-40.
- Küpper, H.-U. (1991):** Personal-Controlling aus der Sicht des Controllers: Entwicklungschancen?, in: Ackermann, K.-F./Scholz, H. (Hrsg), Personalmanagement für die 90er Jahre, Stuttgart: Poeschel, 1991, S. 223-257.
- Küpper, H.-U. (1990):** Personal-Controlling: Einbindung in das Unternehmens-Controlling, in: Personalführung, 23 Jg., 1990, S. 522-526 .
- Lanz, R. (1992):** Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, 3. Auflage, Bern, Stuttgart: Haupt, 1992.
- Legenhausen, C. (1998):** Controllinginstrumente für den Mittelstand, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, 1998. Zugl. Bremen, Univ., Diss.
- Leippoldt, W./Schweizer, N. (1997):** Die Praxis der Personalentwicklung – zwischen Dichtung und Wahrheit, zwischen Anspruch und Realität, in: Freimuth, J./Hartz, J. / Kiefer, B.-U. (Hrsg.): Auf dem Wege zum Wissensmanagement: Personalentwicklung in lernenden Organisationen, Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie für das Personalmanagement, 1997, S. 55-63.
- Lienert, G. (1989):** Testaufbau und Testanalyse, 4. Auflage, München: Psychologie Verlags Union, 1989.
- Macharzina, K. (2003):** Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden – Praxis, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage, 2003.
- Manstetten, R. (1995):** Lernerfolgskontrolle, in: von Landsberg, G./Weiss, R. (Hrsg.): Bildungscontrolling, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995, S. 283-296.



- Maser, S. (2005):** Die Bedeutung des Controlling im Rahmen des Kredit-Rating mittelständischer Unternehmen, in: Jander, H./Krey, A. (Hrsg.): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling im Spannungsfeld von Theorie und Praxis, Festschrift für Prof. Dr. Jürgen Graßhoff zum 65. Geburtstag, Schriftenreihe: Schriften zum Betrieblichen Rechnungswesen und Controlling, Band 27, Hamburg: Dr. Kovač, 2005, S. 509-520.
- Maukisch, H. (1990):** Eignungsdiagnostik, in: Graf Hoyos, C./Kroeber-Riel, W./Strümpel, B. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen, 2. Auflage, München: Psychologie Verlags Union 1990, 258-269.
- Meier, H. (1992):** Personalentwicklung in Banken: Strategien, Konzepte, Instrumente, Wiesbaden, Gabler, 1992.
- Meier, H. (1999):** Personalentwicklung von A-Z, in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000, Neuwied, Kriftel: Hermann Leuchterhand, 1999, S. 413-436.
- Meier, H. (1991):** Personalentwicklung: Konzept, Leitfaden und Checklisten für Klein- und Mittelbetriebe, Wiesbaden: Gabler, 1991.
- Mentzel, W. (1997):** Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung: Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, 7. Auflage, Freiburg i.Br.: Haufe, 1997.
- Müller, W. (1971):** Kaderentwicklung und Kaderplanung, Bern: Huber, 1971.
- Münch, J./Müller, H.-J. (1988):** Evaluation der betrieblichen Weiterbildung als Aufgabe und Problem, in: Dürr, W./Liepmann, D./Merkens, H./Schmidt, F. (Hrsg.): Personalentwicklung und Weiterbildung in der Unternehmenskultur, Schriftenreihe Wirtschaftdidaktik Berufsbildung und Konsumentenerziehung, Band 13, Baltmannsweiler: Pädagogischer Verlag Burgbücherei Schneider, 1988, S. 17-60.
- Münch, J. (1995):** Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung, Bielefeld: Bertelsmann, 1995.

- Nerdinger, F. (2005):** Die psychologische Situation des Controllers im Unternehmen in: Jander, H./Krey, A, (Hrsg.): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling im Spannungsfeld von Theorie und Praxis, Festschrift für Prof. Dr. Jürgen Graßhoff zum 65. Geburtstag, Schriftenreihe: Schriften zum Betrieblichen Rechnungswesen und Controlling, Band 27, Hamburg: Dr. Kovač, 2005, S. 545-558.
- Nieschlag, R./Dichtel, E. /Hörschgen, H. (2002):** Marketing, 19. Auflage, Berlin: Duncker und Humbolt, 2002.
- Nork, M. (1991):** Management Training: Evaluation – Probleme – Lösungsansätze, in: Hummel, R./Wagner, D./Zander, E. (Hrsg.): Reihe: Hochschulschriften zum Personalwesen, Band 9, 2. Auflage, München, Mering: Hampp, 1991.
- Oechsler, W. (2000):** Personal und Personalarbeit: Grundlagen des Human Ressource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, München, Wien: Oldenbourg, 2000.
- Olesch, G. (1997):** Schwerpunkte der Personalarbeit: Personalmanagement zur Jahrtausendwende, Heidelberg: Sauer, 1997.
- Olfert, K. (2003):** Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl, 2003.
- Peemöller, V. (2005):** Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete, 5. Auflage, Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe, 2005.
- PEF Privatuniversität für Management (2003) (Hrsg.):** Bildungs- und Personalentwicklungscontrolling im deutschsprachigen Raum – Forschungsbericht, URL: <http://www.pef.at/download/controllingstudie.pdf> (Funddatum 25.08.2006).
- Polasek, W. (1994):** Explorative Datenanalyse: Einführung in die deskriptive Statistik, 2. Auflage, Berlin, u.a.: Springer, 1994.
- Pompl, W. (1997):** Touristikmanagement 1: Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Berlin u.a.: Springer, 1997.
- Raithel, J. (2006):** Quantitative Forschung, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2006.

- Rautenstrauch, T./Müller, C. (2006):** Strategisches Controlling in mittelständischen Unternehmen: Wunsch oder Wirklichkeit?, in: Controller Magazin, 31. Jg., Heft 3/2006, S. 226-229.
- Reuber, P./Pfaffenbach, C. (2005):** Methoden der empirischen Humangeographie: Beobachtung und Befragung, Braunschweig: Westermann, 2005.
- Röschlau, M. (Hrsg.) (1990):** RKW-Handbuch Personalplanung, 2. Auflage, Neuwied, Frankfurt/M.: Hermann Leuchterhand, 1990.
- Ruschel, A. (1995):** Die Transferproblematik bei der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung, in: von Landsberg, G./Weiss, R. (Hrsg.): Bildungscontrolling, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995, S. 297-319.
- Sauter, E. (1991):** Management Weiterbildung für obere Führungskräfte, in: Reihe Mitteilungen aus den Handelswirtschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Band 174, Zürich: Schulthess, 1991. Zugl.: Zürich, Univ., Diss.
- Schabel, S./Nitsch, S. (2006):** Trendanalyse 2006, in: Personalwirtschaft, 33. Jg., Heft 1/2006, S. 39-41.
- Schanz, G. (2000):** Personalwirtschaftslehre: Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, 3. Auflage, München: Vahlen, 2000.
- Schanz, G. (1992):** Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Personalentwicklung, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1992, S. 5-21.
- Schierenbeck, H. (1994):** Ertragsorientiertes Bankmanagement: Controlling in Kreditinstituten, 4. Auflage, Bern, Wiesbaden: Gabler, 1994.
- Schmid, E. (1994):** Moderne Methoden in der Management-Ausbildung, in: Hasenböhler, R./Kiechl, R./Thommen, J.P. (Hrsg.): Zukunftsorientierte Management-Ausbildung, Zürich: Versus, 1994, S. 107-137.
- Schmid, K. (1971):** Psychologische Testverfahren im Personalbereich, in: Gaul, D. (Hrsg.): Reihe: Beiträge zur Praxis des Arbeitsrechts und der Arbeitswirtschaft, Band 16, Köln: Dr. E.W. Müssener, 1971.

- Schneider, M. (2008):** Organisationskapital und Humankapital als strategische Ressourcen, in: Zeitschrift zur Personalforschung, 22 Jg., Heft 1/2008, S.12-34.
- Schneider, S./Pudliszewski, D. (2007):** Strategisches Controlling in Familienunternehmen, in: Controller Magazin, 32. Jg., Heft 4/2007, S. 328-332 .
- Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E. (1989):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Auflage, München: Oldenbourg, 1989.
- Scholz, C. (2000):** Personalmanagement, 5. Auflage, München: Vahlen, 2000.
- Schulte, C. (1995):** Kennzahlengestütztes Weiterbildungs-Controlling als Voraussetzung für den Weiterbildungserfolg, in: von Landsberg, G./Weiss, R. (Hrsg.): Bildungscontrolling, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995, S. 265-281.
- Schulte, C. (2002):** Personal-Controlling mit Kennzahlen, 2. Auflage, München: Vahlen, 2002.
- Schweizer, M./Friedl, B. (1992):** Beitrag zu einer umfassenden Controlling-Konzeption, in: Spremann, K./Zur, E. (Hrsg.): Controlling: Grundlagen – Informationssysteme – Anwendungen, Wiesbaden: Gabler, 1992.
- Schwertner, A. (2003):** Koordinationsorientiertes Personalentwicklungscontrolling, in: Becker, M./Rother, G. (Hrsg.): Personalwirtschaft in der Unternehmenstransformation – Stabilitas et Mutabilitas –, München, Mering: Hampp, 2003.
- Schwuchow, K. (1991):** Weiterbildungsmanagement: Planung, Durchführung und Kontrolle der externen Führungskräfteweiterbildung, Stuttgart: M&P, Verlag für Wissenschaft und Forschung, 1991. Zugl.: Bielefeld, Univ., Diss.
- Seicht, G. (1998):** Kosten-/Nutzen-Analyse, in: Busse von Colbe, W./Pellens, B. (Hrsg.): Lexikon des Rechnungswesens: Handbuch der Bilanzierung und Prüfung, der Erlös-, Finanz-, Investitions- und Kostenrechnung, 4. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 1998, S.450-453.
- Sonntag, K./Schaper, N. (2001):** Wissensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch für Personalpsychologie, Göttingen u.a.: Hogrefe, 2001, S. 241-264.

- Stäbler, S. (1999):** Die Personalentwicklung der „Lernenden Organisation“: konzeptionelle Untersuchungen zur Initiierung und Förderung von Lernprozessen, Berlin: Duncker und Humblot, 1999. Zugl.: Cottbus, Univ., Diss.
- Staehle, W. (1999):** Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München: Vahlen, 1999.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2002):** Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 3 (WZ2003), URL: <http://www.destatis.de> (Fundedatum 01.12.2006).
- Stecker, H./Wiegert, R. (1994):** Wissenschaftsstatistische Daten und ökonomische Realität, in: Stecker, H./Feron, R./Beckmann, M./Wiegert, R. (Hrsg.): Angewandte Statistik und Ökonomie - Stichproben, Erhebungsfehler, Datenqualität, Heft 36, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1994, S. 101-123.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005):** Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen - Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2005.
- Stiefel, R.T. (1991):** Innovationsfördernde Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben: Lernen vom Großbetrieb oder eigene Wege, Neuwied u.a.: Hermann Leuchterhand, 1991.
- Stiefel, R.T. (2004):** Personalentwicklung KMU: Innovationen durch praxiserprobte Konzepte, 4. Auflage, Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 2004.
- Thierau-Brunner, H./Wottawa, H./Stangel-Meseke, M. (2006):** Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen; in: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, 3. Auflage, Göttingen u.a: Hogrefe, 2006, S. 329-354.
- Tukey, J.W. (1977):** Exploratory Data Analysis, Addison-Wesley, Reading, Mass, 1977.
- von Alemann, H. (1977):** Der Forschungsprozess - Eine Einführung in die Praxis der empirischen Sozialforschung; in: Scheucher, E.K./Sahner, H. (Hrsg.): Studien-skripten zur Soziologie, 1. Auflage, Stuttgart: Teubner, 1977.
- von Landsberg, G./Weiss, R. (Hrsg.) (1995):** Bildungscontrolling, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995.

- von Schneyder, W./Jahnke, B. (2006):** Kennzahlen für die Personalentwicklung: Eine Bibliographie, Aachen: Shaker, 2006.
- Weber, J. (1995):** Wachstumswellen als Rahmenbedingungen für ein effizientes Controlling im Klein- und Mittelbetrieb, in: Wagenhofer, A./Gutschelhofer, A. (Hrsg.): Controlling und Unternehmensführung: Aktuelle Entwicklungen in Theorie und Praxis, Wien: Linde, 1995, S. 3-22.
- Weber, J. (1992):** Welche Anstöße kann die Theorie dem Controlling in der Praxis geben?, in: Horváth, P. (Hrsg.): Effektives und schlankes Controlling, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1992, S. 37-56.
- Weibler, J. (2001):** Personalführung, München: Vahlen, 2001.
- Weiss, M./Sterzel, J. (2007):** Humankapital bewerten, in: Personal, 59. Jg., Heft 6/2007, S. 24-29.
- Wende, S./Seyffert, S. (2002):** Unternehmensspezifische Lösung der Kostenrechnung für ein KMU, in: Controller Magazin, 27. Jg., Heft 3/2002, S. 221-226.
- Werner, D. (2006):** Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Vorabdruck IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 33. Jg., Heft 1/2006 .
- Wilkening, O. (1992):** Bildungs-Controlling, in: Strategien der Personalentwicklung, Riekhof, H.-C. (Hrsg.), 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1992, S. 423-452 .
- Winkel-Kirsch, S./Janusch, M. (2007):** In den Kinderschuhen, in: Personal, 59. Jg., Heft 5/2007, S. 30-33.
- Wottawa, H./Thierau, H. (1990):** Lehrbuch Evaluation, Bern: Huber, 1990.
- Wunderer, R./Fröhlich, W. (1991):** Transfer-Evaluation bei Aus- und Weiterbildung, in: Personalwirtschaft, 18. Jg., Heft 8/1991, S. 18-23.
- Wunderer, R./Sailer, M. (1987):** Personal-Controlling: Eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling, in: Personalwirtschaft, 14. Jg., 1987, S. 321-327.

---

**Wunderer, R. (2000):** Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied Kriftel: Luchterhand, 2000.

# Lebenslauf

## Persönliche Daten

Name	Manuela Penski
Geburtsdatum	27.02.1978
Geburtsort	Rostock

## Hochschulausbildung und berufsbegleitende Promotion

05/2004 – 05/2009	Externe Doktorandin an der Universität Rostock Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Management, Prof. Dr. Hans-Jörg Richter (05/2004-06/2008) Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling, Prof. Dr. Peter Lorson (seit 07/2008) Thema: Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen 08/2004 - 01/2005 Vollzeit, ansonsten berufsbegleitend
10/1997 – 05/2003	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Rostock; Abschluss: Diplom-Kauffrau Studienschwerpunkte: Rechnungswesen und Controlling, Tourismuswirtschaft, Fremdenverkehr Diplomarbeit: Besonderheiten und Entwicklung des Controlling in der mittelständischen Ferienhotellerie

Rostock, 28. Mai 2009



## **Eidesstattliche Versicherung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer Prüfungsbehörde zur Erlangung eines akademischen Grades vorgelegt.

Rostock, den 28. Mai 2009

---