

# Personalentwicklung

Herausgegeben von Prof. Dr. Hugo Kossbiel  
im Auftrage der Schmalenbach-Gesellschaft –  
Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.

**GABLER**

Z78a+2

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Personalentwicklung / hrsg. von Hugo Kossbiel  
im Auftr. d. Schmalenbach-Ges., Dt. Ges. für  
Betriebswirtschaft e.V. - Wiesbaden : Gabler,  
1982.

(ZFBF : Sonderh. ; 14)  
ISBN 3-409-19081-3

NE: Kossbiel, Hugo [Hrsg.]; ZFBF / Sonderheft



~~Z78a-14+2~~

BWL

164.5

YA14+2

## Vorwort: Marginalien zum Thema „Personalentwicklung“

1. Die Vokabel „Personalentwicklung“ taucht in der deutschsprachigen Literatur erst Ende der sechziger, Anfang der siebziger Jahre auf. Bei sehr weiter Auslegung könnte man darunter jede „Zustandsänderung“ verstehen, die das Personal eines Betriebes im Zeitablauf erfährt, wobei eine solche Zustandsänderung den Umfang, die Zusammensetzung (als Folge eines Personenwechsels oder einer Veränderung von Merkmalen bei Personenidentität) und die organisatorische Zuständigkeit des Personals (als Folge einer Veränderung der Stellenzuordnung oder der Stelleninhalte) gleichermaßen betreffen könnte. Eine so allgemein gehaltene Interpretation des Begriffs läßt offen, ob derartige Zustandsänderungen überhaupt wahrgenommen werden, wem sie nützen oder schaden und ob sie beabsichtigt oder unbeabsichtigt herbeigeführt werden.

Ein Blick in die einschlägige Literatur macht deutlich, daß der Begriff „Personalentwicklung“ normalerweise sehr viel enger gefaßt wird, indem umfangmäßige und wechselbedingte Veränderungen des Personals von vornherein ausgegrenzt werden, bei den Veränderungen personaler Merkmale die Betonung auf die relativ überdauernden potentialen und motivationalen Verhaltensdeterminanten gelegt wird und Veränderungen organisatorischer Zuständigkeiten nur selten systematisch in die Betrachtung einbezogen werden. Regelmäßig wird demgegenüber die Zielthematik und die Planmäßigkeit der Personalentwicklung angesprochen. Von dem umfassenden Begriff der Personalentwicklung bleibt so nicht viel mehr übrig als der Aspekt einer geplanten betrieblichen Bildungsarbeit mit der doppelten Zielsetzung einer Berücksichtigung sowohl der Betriebs- als auch der Mitarbeiterinteressen.

Wir wollen die begrifflichen Erläuterungen hier nicht vertiefen, zumal sie auch Gegenstand des ersten Beitrags sind. Statt dessen wollen wir noch einmal auf die eingangs getroffene Feststellung, daß Personalentwicklung erst seit gut einem Jahrzehnt in der deutschsprachigen Literatur eine Rolle spielt, zurückkommen und fragen, worauf die Aktualisierung und gegenwärtige Aktualität der Thematik zurückzuführen sind.

2. Ein in diesem Zusammenhang naheliegendes Argument bezieht sich auf die immer schneller fortschreitende technisch-wissenschaftliche Entwicklung und deren sachlich sowie zeitlich uneinheitliche Umsetzung in die betriebliche Praxis. Diese führen allgemein zu einer Erweiterung, Erhöhung oder Verschiebung (evtl. auch Verengung und Verminderung) der Arbeitsanforderungen, und zwar wegen der unterschiedlichen Art und des unterschiedlichen Tempos der Implementierung neuen technologischen Wissens in einer höchst betriebsspezifischen Weise. Die Betriebsspezifität der Qualifikationsanforderungen wiederum reduziert die Chance, Arbeitskräfte mit den „passenden“ Qualifikationen unmittelbar über den betriebsexternen Arbeitsmarkt zu rekrutieren mit der Folge, daß der von der technologischen Entwicklung ausgehende qualifikatorische Anpassungsdruck primär auf dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt spürbar wird. Diese Art der Argumentation kann jedoch allenfalls eine Erklärung für vermehrte betriebliche Bildungsarbeit liefern, ohne den bei Personalentwicklung meist mitgedachten Aspekt der Mitarbeiterförderung plausibel zu machen. Wir benötigen dafür eine zweite Argumentationsbasis, die wir in veränderten sozio-ökonomischen und sozio-kulturellen Bedingungen der Arbeit glauben erkennen zu können:

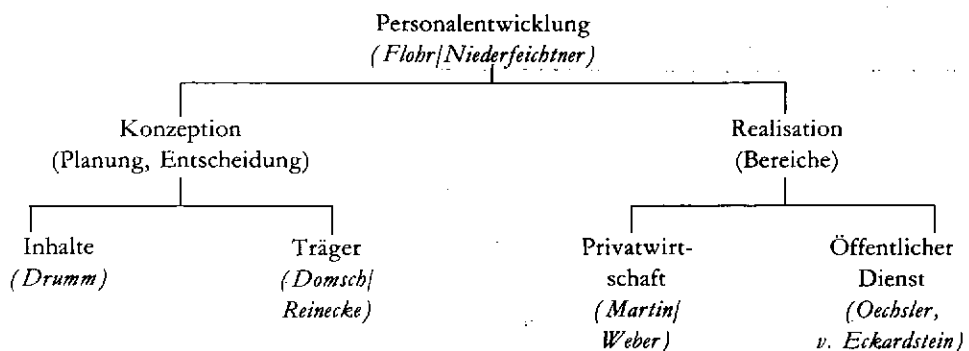
Zu Beginn der sechziger Jahre war die deutsche Volkswirtschaft durch Vollbeschäftigung bei gleichzeitigem Wachstum gekennzeichnet. Während im Bereich der niedrigqualifizierten Arbeitskräfte durch Anwerbung von Gastarbeitern Rekrutierungsreserven erschlossen

© 1982 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden  
Umschlaggestaltung: Horst Koblit, Wiesbaden  
Gesamtherstellung: Lengericher Handelsdruckerei, Lengerich (Westf.)  
Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes  
(Fotokopie, Mikrokopie) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.  
Printed in Germany.

ISBN 3409190813

werden konnten, war das offene Angebot an höher qualifizierten Arbeitskräften erschöpft. In dieser Situation blieb den Betrieben nicht viel anderes übrig, als ihre Personalbereitstellungsaktivitäten auf den betriebsinternen Arbeitsmarkt zu verlegen, und zwar mit dem Ziel, sowohl das verfügbare Potential stärker an den Betrieb zu binden (Abwerbungsschutz) als auch die vorhandenen Qualifikationsreserven zu mobilisieren. Vor diesem Hintergrund konnten sich teils bisher verborgene, teils neue Einstellungen zur Arbeit und zu den Arbeitskräften entwickeln: Befreit vom Druck drohender Arbeitslosigkeit und im Bewußtsein der „Unentbehrlichkeit“ verstärkte sich auf seiten der Arbeitskräfte einerseits der Wunsch nach besseren Arbeitsbedingungen, insbesondere soweit sie die Arbeitsinhalte betrafen, andererseits die zumindest latente Bereitschaft, um befriedigenderer Arbeit willen den Arbeitsplatz zu wechseln. Auf seiten der Betriebe führte die Situation zu einer Neueinschätzung der Arbeitskräfte, und zwar weg von der Vorstellung, Personal (insbesondere Stammpersonal) sei ein jederzeit zur Disposition stehendes Konglomerat von menschlichen Produktionsfaktoren, hin zu der Auffassung, Personal sei ein Ressourcenpool, den es mit Bedacht aufzubauen, zu erhalten und weiterzuentwickeln gilt. In diesem Einstellungswandel zur Arbeit und zur Arbeitskraft – unterstützt durch eine entsprechende Arbeitsgesetzgebung und Arbeitsrechtsprechung – liegt vermutlich die zweite Wurzel für jenes Bündel von Personalmaßnahmen, die unter dem Begriff „Personalentwicklung“ zusammengefaßt werden.

3. Auf ihrer Herbsttagung 1980 in Hamburg hat die wissenschaftliche Kommission „Personalwesen“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft das Thema „Personalentwicklung“ aufgegriffen und auf der Grundlage von sechs Vorträgen eingehend diskutiert. Die überarbeiteten Fassungen der Referate werden mit diesem Sonderheft der interessierten Öffentlichkeit vorgelegt. Die „Logik“ der Vortragsfolge kann der nachstehenden Übersicht entnommen werden.



Zunächst geben Flohr und Niederfeichtner in ihrem Aufsatz „Zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungsliteratur – Inhalte, Probleme und Erweiterungen“ einen Überblick über den Stand der deutschsprachigen Literatur zur Personalentwicklung gegen Ende des Jahres 1980. Aus der kritischen Würdigung der bisher vertretenen Positionen (therapeutischer Charakter, technologischer Determinismus, Problematik der doppelten Zielsetzung) leiten die Autoren Anregungen und Ansatzpunkte für eine veränderte, stärker sozialwissenschaftlich orientierte Sichtweise ab.

Im Beitrag „Theorie und Praxis der Personalentwicklungsplanung“ erarbeitet Drumm ausgehend von den Anforderungsmustern betrieblicher Tätigkeitsfelder und den Leistungs-

und Fähigkeitenpotentialen der Mitarbeiter ein am Entwicklungsbedarf und am Entwicklungspotential orientiertes Konzept zur Bewertung, Auswahl und Kontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen. Die theoretischen Überlegungen werden dabei jeweils mit den Ergebnissen einer vom Autor durchgeführten empirischen Untersuchung konfrontiert.

Domsch und Reinecke stellen in ihrer Abhandlung „Partizipative Personalentwicklung“ die Frage der Beteiligung der Adressaten von Personalentwicklungsprogrammen an den Entscheidungen über Ziele und Maßnahmen der Personalentwicklung in den Mittelpunkt. Dabei geht es den Autoren nicht allein darum, die Kontur eines derartigen Konzepts herauszuarbeiten und durch in der Praxis unternommene Versuche exemplarisch zu verdeutlichen, sondern auch darum, die Instrumente zu seiner Realisierung vorzustellen.

Die „Bestimmungsfaktoren von Art und Umfang betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen“ bilden den Gegenstand des Beitrages von Martin und Weber. Durch eine schriftliche Befragung, an der sich über hundert Großbetriebe beteiligt hatten, versuchten die Verfasser zunächst herauszufinden, welche Personalentwicklungsmaßnahmen, in welcher Konstellation, für welche Mitarbeitergruppen ergriffen werden. In einem weiteren Schritt werden auf der Basis korrelationsstatistischer Analysen Aussagen über die Eignung ausgewählter betrieblicher Kenngrößen (vornehmlich aus dem Personalbereich) als Indikatoren für den Umfang an Personalentwicklungsmaßnahmen im Führungskräftebereich formuliert.

In seinem Beitrag „Personalentwicklung im öffentlichen Dienst – Entwicklungsziele und Instrumente dargestellt am Beispiel der Civil Service Reform in den USA“ stellt Oechsler zunächst zwei Personalentwicklungsprogramme für die Bundesbediensteten in den USA dar, von denen das erste für das Top-Management und das zweite für sämtliche Bedienstete bestimmt ist. Neben einer kritischen Auseinandersetzung mit der Tauglichkeit dieser Programme enthält der Aufsatz eine Reihe von Anregungen für die Konzeptualisierung der Personalentwicklung im öffentlichen Dienst.

V. Eckardstein greift mit seiner personalwirtschaftlichen Fallstudie „Probleme der Überleitung wissenschaftlicher Mitarbeiter zu Professoren“ ein ebenso aktuelles wie brisantes Problem der Personalentwicklung im Bereich der Hochschule auf. Ausgehend von den gesetzlichen Bestimmungen zum Überleitungsverfahren in Niedersachsen werden anhand der bisher durchlaufenen Verfahrensschritte die „Ungereimtheiten“ des gesetzlichen Regelwerkes vorgeführt, die dadurch ausgelösten sozialen Spannungen und Konflikte zwischen den Beteiligten sowie deren Folgewirkungen aufgezeigt und – darauf aufbauend – Verfahrensalternativen angeboten.

Alle, die durch ihre schriftlichen Beiträge am Entstehen dieser Schrift mitgewirkt haben, danken den Mitgliedern des Herausgebergremiums von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung für ihre Bereitschaft, dem Thema „Personalentwicklung“ ein Sonderheft zu widmen. Sie hoffen, damit nicht nur zu informieren, sondern auch zur weiteren wissenschaftlichen und praktischen Befassung mit dem Problembereich anzuregen.

HUGO KOSSBIEL

# Inhalt

Vorwort: Marginalien zum Thema „Personalentwicklung“ .....	5
<i>Bernd Flohr und Friedrich Niederfeichtner</i>	
Zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungsliteratur: Inhalte, Probleme und Erweiterungen .....	11
<i>Hans Jürgen Drumm</i>	
Theorie und Praxis der Personalentwicklungsplanung .....	50
<i>Michel Domsch und Peter Reinecke</i>	
Partizipative Personalentwicklung .....	64
<i>Albert Martin und Wolfgang Weber</i>	
Bestimmungsfaktoren von Art und Umfang betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen .....	82
<i>Walter A. Oechsler</i>	
Personalentwicklung im öffentlichen Dienst – Entwicklungsziele und Instrumente, dargestellt am Beispiel der Civil Service Reform in den USA .....	94
<i>Dudo von Eckardstein</i>	
Probleme der Überleitung wissenschaftlicher Mitarbeiter zu Professoren – Eine personalwirtschaftliche Fallstudie .....	107