Kapitel 4

Mitarbeiterförderung und Personalentwicklung

FACH 9

4

KAPITEL

Potenziale erkennen, Mitarbeitende gezielt entwickeln und Wissen im Unternehmen halten

Rahmenplan 9.4 Mitarbeiterförderung und Personalentwicklung

Das kannst du nach diesem Kapitel

- Personalentwicklung definieren und als Steuerungsinstrument aus Unternehmenszielen begründen,
- Die Ziele von Unternehmen und Mitarbeitenden an die Personalentwicklung gegenüberstellen,
- Den Prozess der Personalentwicklung vom Bedarf bis zum Transfer beschreiben,
- Methoden der Personalentwicklung (into, on, near, off, along und out of the job) unterscheiden und auswählen,
- Die Potenzialanalyse begründen und Verfahren wie Potenzialgespräch und Assessment-Center beurteilen,
- Ein Stärken-Schwächen-Profil erstellen und Mitarbeitende in einem Leistungs-Potenzial-Portfolio einordnen,
- Personaleinschätzungen in Interviews, Beratungs-, Betreuungs- und Fördergesprächen umsetzen,
- Eine Nachfolgeplanung aufbauen und den Erfolg von Maßnahmen bewerten.

Inhalt dieses Kapitels

4.1 **Personalentwicklung als Steuerungsinstrument** S. 86

4.2 **Methoden der Personalentwicklung** S. 88

4.3 **Die Potenzialanalyse** S. 90

4.4 **Leistung und Potenzial: das Talent-Portfolio** S. 93

4.5 **Personaleinschätzung umsetzen: Gespräche** S. 93

4.6 **Nachfolgeplanung und Wissenssicherung** S. 94

4.7 **Erfolg der Personalentwicklung messen** S. 95

4.1

Personalentwicklung als Steuerungsinstrument

★★★ in 8 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 86

Was ist Personalentwicklung?

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

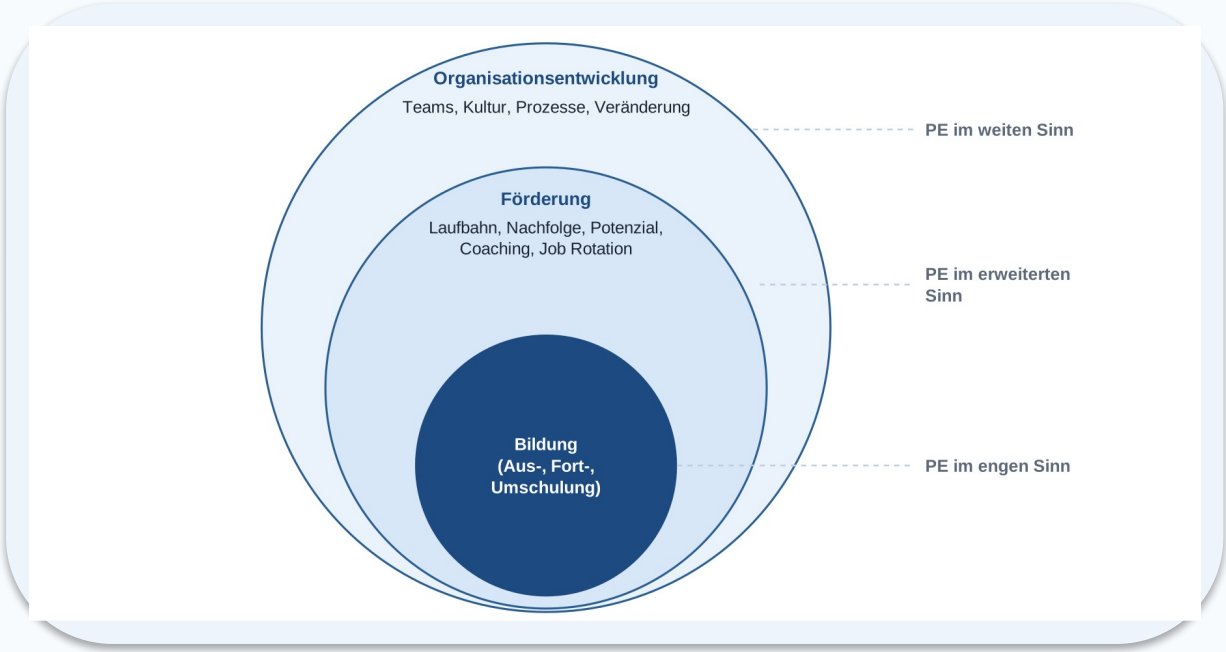


Abb. 61: Personalentwicklung im engeren und weiteren Sinn · Buch S. 86

Begründung aus den Unternehmenszielen

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

Der Regelkreis der PE

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

MERKE

Betriebsrat: §§ 96–98 BetrVG beachten.

Personalentwicklung als Steuerungsinstrument

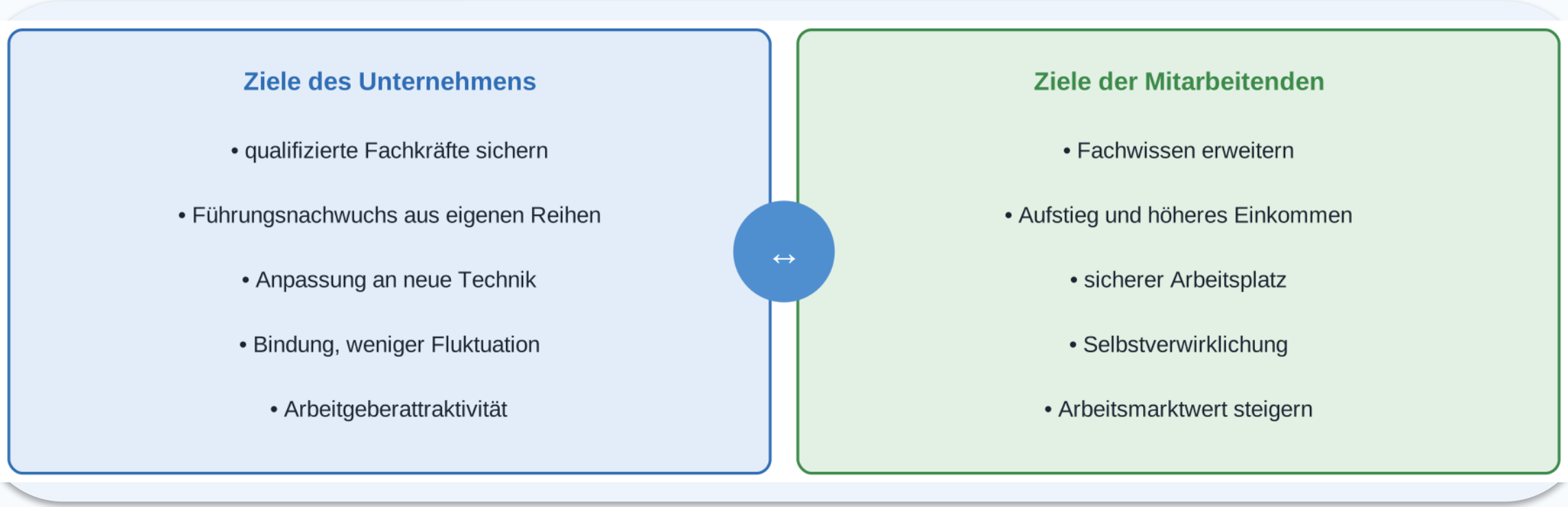


Abb. 62: Ziele der Personalentwicklung aus Sicht des Unternehmens und der Mitarbeitenden · Arbeits- und Übungsbuch S. 86

Der Regelkreis der Personalentwicklung

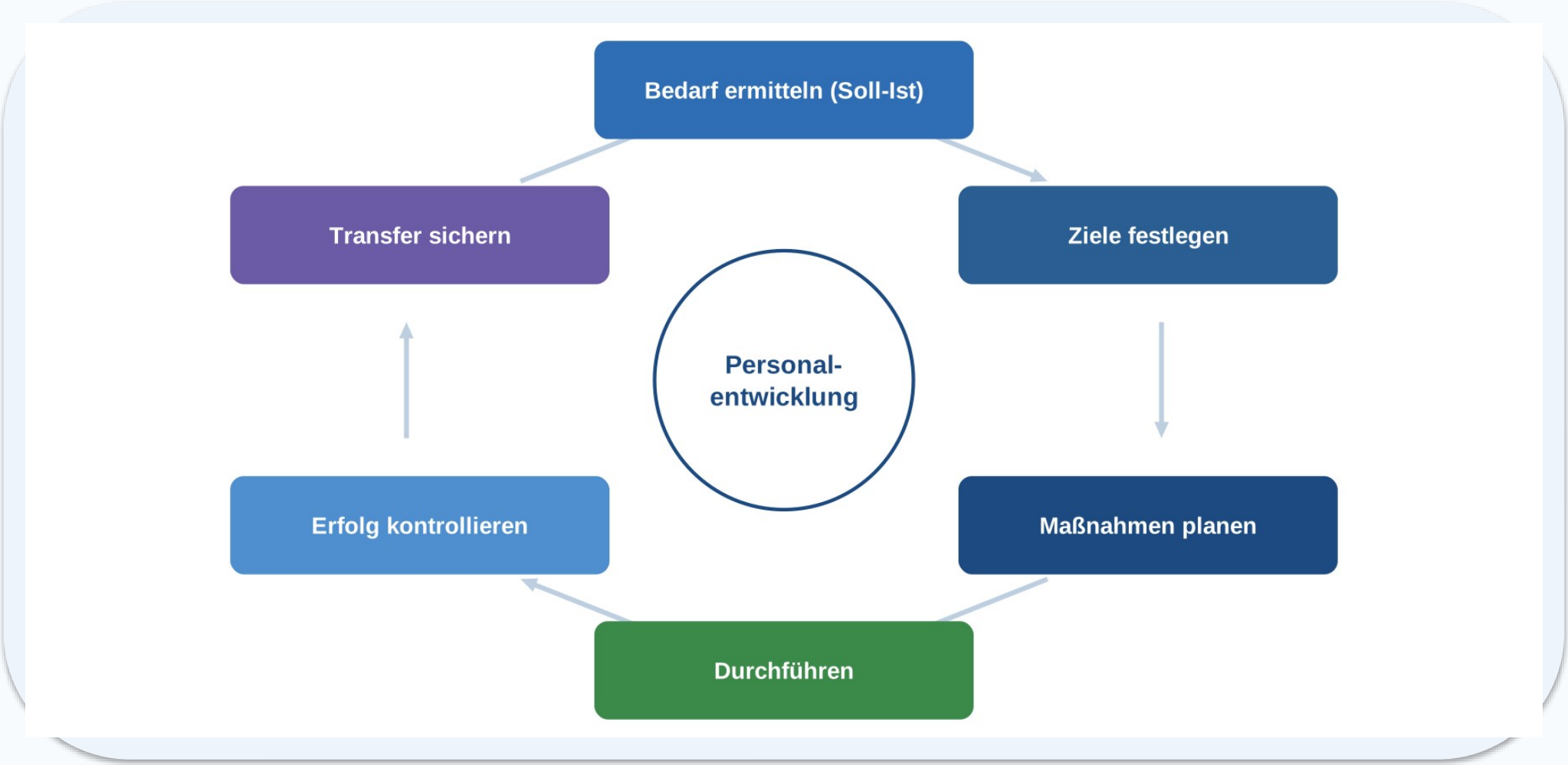


Abb. 63: Der Regelkreis der Personalentwicklung · Arbeits- und Übungsbuch S. 87

4.2

Methoden der Personalentwicklung

★☆☆ in 2 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 88

Methoden entlang des Berufswegs

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

Job Enlargement, Enrichment, Rotation

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

Methoden der Personalentwicklung entlang des Berufswegs

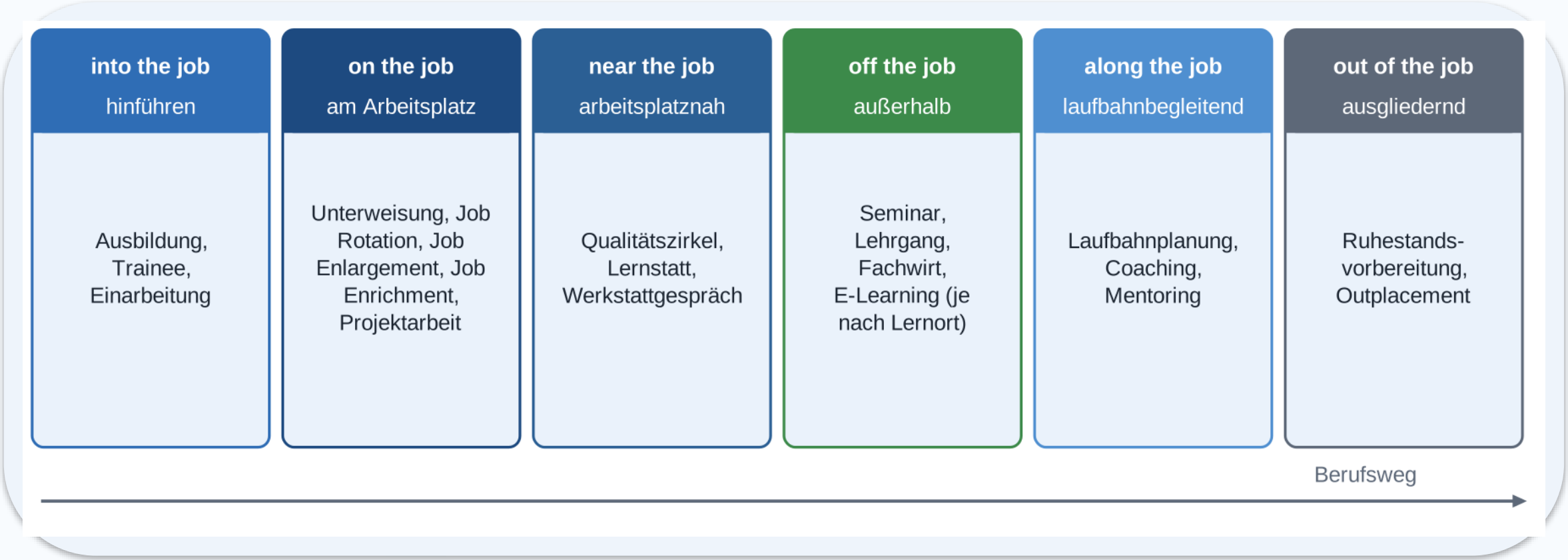


Abb. 64: Methoden der Personalentwicklung entlang des Berufswegs · Arbeits- und Übungsbuch S. 88

Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation

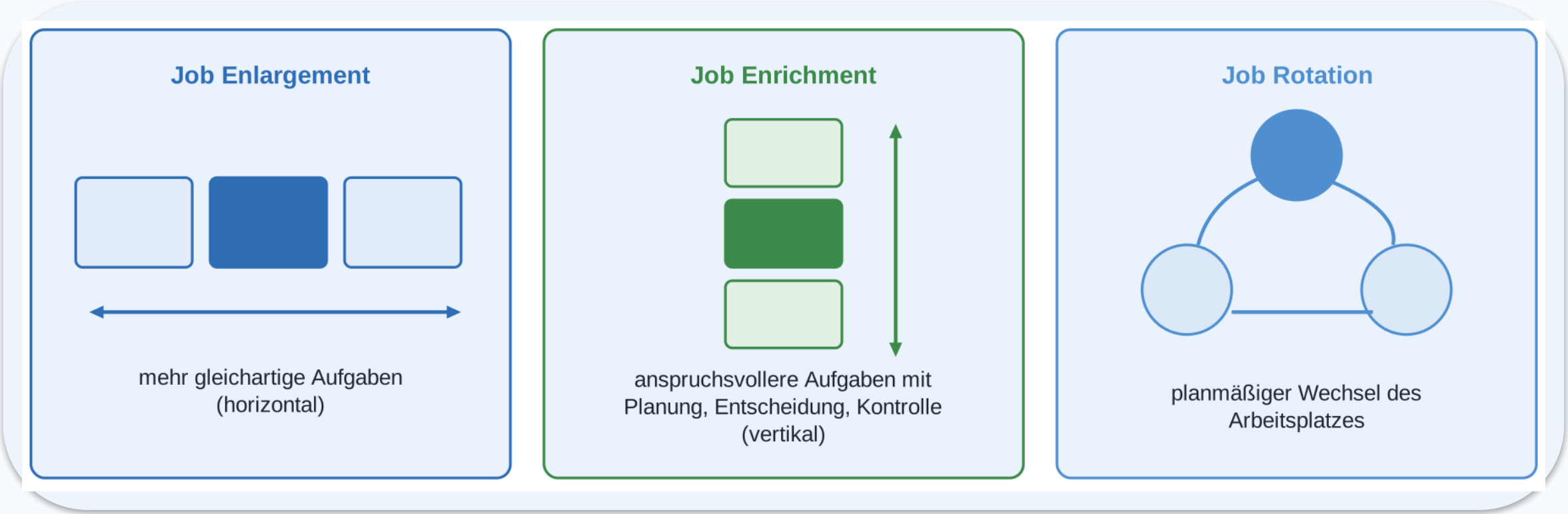


Abb. 65: Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation · Arbeits- und Übungsbuch S. 89

Methoden der Personalentwicklung

	Coaching Hilfe zur Selbsthilfe	Mentoring Erfahrung weitergeben
Wer begleitet?	meist externer, ausgebildeter Coach (auch interner Coach)	erfahrene Führungskraft aus dem Unternehmen, nicht der direkte Vorgesetzte
Für wen?	Führungs- und Fachkräfte in einer neuen oder schwierigen Situation	Nachwuchskräfte, neue Mitarbeitende, Potenzialträger (Mentee)
Wie lange?	begrenzt: meist 5 bis 10 Sitzungen über einige Monate	länger: oft 1 bis 2 Jahre, regelmäßige Treffen
Rolle und Aufgaben	fragt, spiegelt, gibt keine Lösungen vor; Prozessbegleiter	berät, öffnet Netzwerke, teilt Erfahrung; Vorbild und Türöffner
Ziele	eigene Lösungen finden, Verhalten reflektieren, Rolle klären	Orientierung, Karriere, Bindung, Wissen im Unternehmen halten
Beispiel Loisachtal	Lena Fischer in den ersten 100 Tagen als Teamleiterin	erfahrener Bereichsleiter begleitet Elif Demir auf dem Weg zur Vertriebsleitung

Gemeinsam: fördern Persönlichkeit, Entwicklung und Bindung – freiwillig und vertraulich

Abb. 66: Coaching und Mentoring im Vergleich: wer, für wen, wie lange, mit welchen Aufgaben und Zielen · Arbeits- und Übungsbuch S. 90

4.3

Die Potenzialanalyse

★★★ in 8 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 90

Die Potenzialanalyse

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

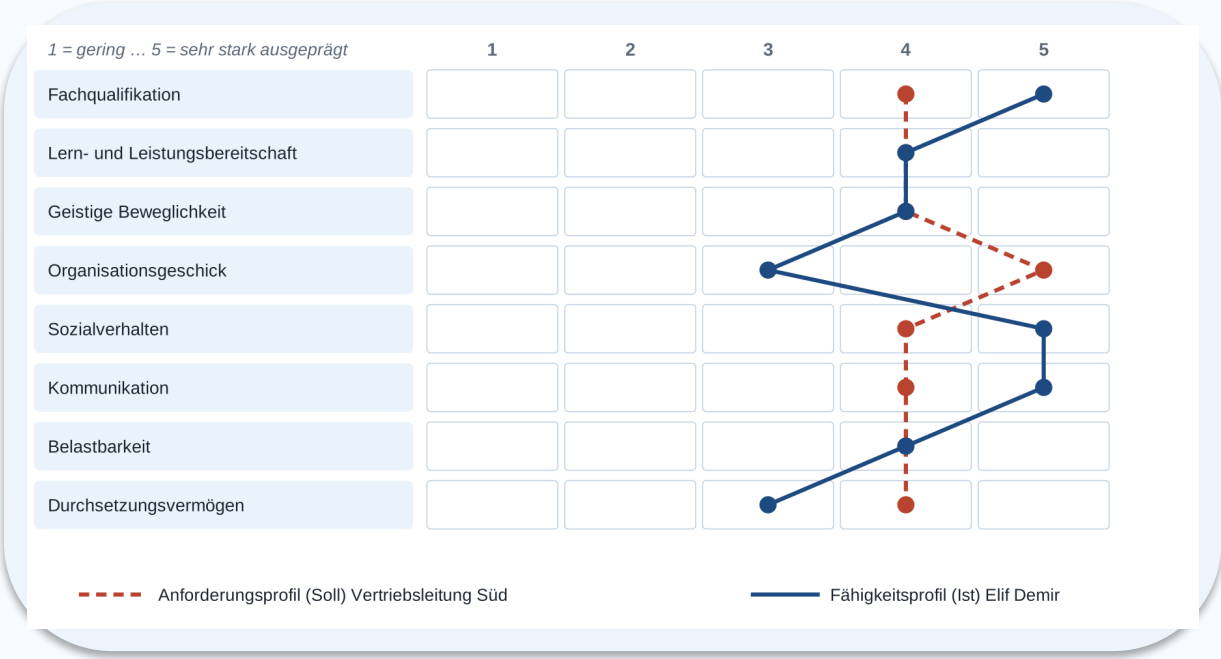


Abb. 67: Stärken-Schwächen-Profil: Anforderungen der Zielposition und Profil der Kandidatin · Buch S. 91

MERKE

Verhindert Fehlbesetzungen und Gießkannen-Weiterbildung.

Verfahren der Potenzialeinschätzung

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

Verfahren der Potenzialeinschätzung im Vergleich

Methode	Kurzbeschreibung	Stärke	Grenze
Beurteilung durch Vorgesetzte	Einschätzung aus der täglichen Zusammenarbeit	kostengünstig, nah am Alltag	subjektiv, Beurteilungsfehler
Assessment-Center	mehrere Beobachter, Übungen wie Rollenspiel, Präsentation, Postkorb	vielseitig, mehrere Urteile	teuer, Stress, Laborsituation
Potenzialgespräch	strukturiertes Gespräch über Ziele, Stärken, Wünsche	Selbsteinschätzung, Motivation	abhängig von Offenheit
Testverfahren	Leistungs-, Intelligenz-, Persönlichkeitstests	standardisiert, vergleichbar	Akzeptanz, Aussagekraft für den Job
Arbeitsproben, Projekte	Bewährung in einer neuen Aufgabe auf Zeit	realitätsnah	zeitaufwendig, Risiko für Ergebnis
360-Grad-Feedback	Einschätzung durch mehrere Perspektiven	umfassendes Bild	aufwendig, Vertrauen nötig

Abb. 68: Verfahren der Potenzialeinschätzung im Vergleich · Arbeits- und Übungsbuch S. 92

4.4

Leistung und Potenzial: das Talent-Portfolio

★★★ in 8 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 93

Das Leistungs-Potenzial-Portfolio

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

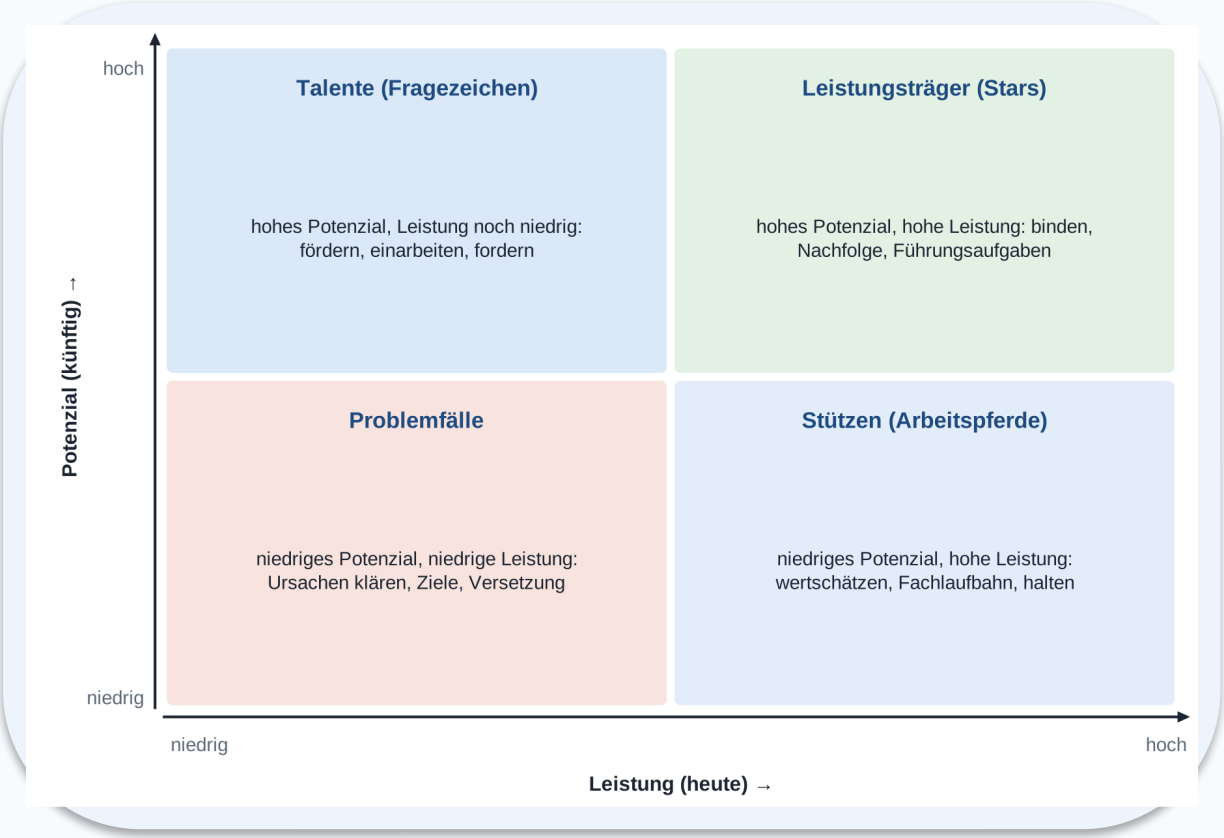


Abb. 69: Das Leistungs-Potenzial-Portfolio mit Normstrategien · Buch S. 93

4.5

Personaleinschätzung umsetzen: Gespräche

★★★ in 8 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 93

Personaleinschätzung umsetzen: Gespräche

- Rückzahlungsklausel
- Potenzialeinschätzungen werden in Gesprächen gewonnen, vermittelt und in Vereinbarungen umgesetzt
- Bei einer freiwilligen Aufstiegsfortbildung (z
- Fachwirt) werden Kosten, Freistellung und Lernzeit gesondert vereinbart
- dauerhafte Arbeitsunfähigkeit) müssen ausgenommen sein (BAG, 9 AZR 260/21)

4.6

Nachfolgeplanung und Wissenssicherung

★★★ in 8 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 94

Nachfolge und Wissen sichern

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

4.7

Erfolg der Personalentwicklung messen

★☆☆ in 1 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 95

Erfolg messen nach Kirkpatrick

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

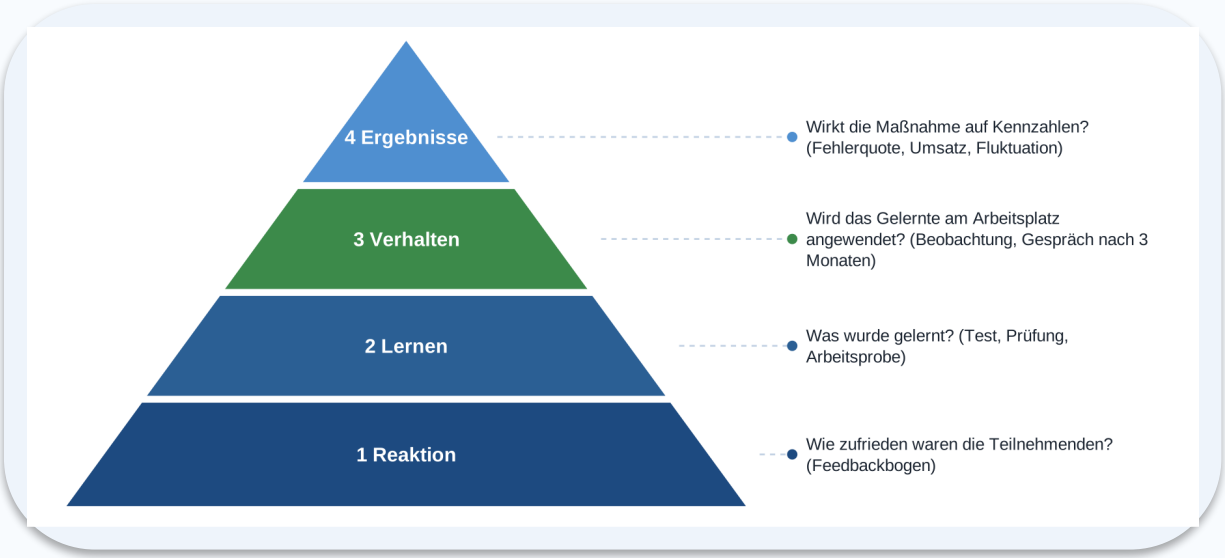


Abb. 70: Die vier Ebenen der Erfolgskontrolle nach Kirkpatrick · Buch S. 95

MERKE

Transfer (Ebene 3) ist der Schlüssel.

Mindmap Kapitel 4

Mindmap Kapitel 4 · Mitarbeiterförderung und Personalentwicklung

4.1 Personalentwicklung als Steuerungsinstrument

- Warum Personalentwicklung? Die Begründung aus Unternehmenszielen
- Alle geplanten Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung
- Passt Qualifikationen an heutige und künftige Anforderungen an
- Verbindet Unternehmensziele mit Entwicklungswünschen
- Investition, kein Sozialprogramm
- Fachkräfte sichern trotz leerem Arbeitsmarkt
- Anpassung an technischen Wandel

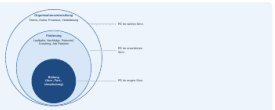


Abb. 61 · Buch S. 86

4.2 Methoden der Personalentwicklung

- Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment
- Coaching und Mentoring
- Into the job: Ausbildung, Trainee, Einarbeitung
- Near the job: Qualitätszirkel, Lernstatt
- Off the job: Seminar, Lehrgang, E-Learning
- Enlargement: horizontal, mehr gleichartige Aufgaben
- Enrichment: vertikal, Planung, Entscheidung, Kontrolle



Abb. 64 · Buch S. 88

4.3 Die Potenzialanalyse

- Die Potenzialanalyse als Instrument des Entwicklungsprozesses
- Kriterien der Potenzialeinschätzung
- Blickt in die Zukunft: Was kann die Person künftig leisten?
- Kriterien: Fachqualifikation, Lernbereitschaft, Beweglichkeit
- Organisationsgeschick, Sozialverhalten
- Stärken-Schwächen-Profil: Soll der Zielposition vs. Ist
- Vorgesetzteneinschätzung: günstig, aber subjektiv



Abb. 67 · Buch S. 91

4.4 Leistung und Potenzial: das Talent-Portfolio

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



Abb. 69 · Buch S. 93

4.5 Personaleinschätzung umsetzen: Gespräche

- Rückzahlungsklausel
- Potenzialeinschätzungen werden in Gesprächen gewonnen, vermittelt und in Vereinbarungen umgesetzt
- Bei einer freiwilligen Aufstiegsfortbildung (z
- Fachwirt) werden Kosten, Freistellung und Lernzeit gesondert vereinbart
- dauerhafte Arbeitsunfähigkeit) müssen ausgenommen sein (BAG, 9 AZR 260/21)
- Eine Musterklausel ersetzt keine Einzelfallprüfung

4.6 Nachfolgeplanung und Wissenssicherung

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

4.7 Erfolg der Personalentwicklung messen

- 1 Reaktion: Zufriedenheit der Teilnehmenden
- 2 Lernen: Test, Prüfung, Arbeitsprobe
- 3 Verhalten: Anwendung am Arbeitsplatz
- 4 Ergebnisse: Wirkung auf Kennzahlen
- Personalentwicklung umfasst Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung.
- Bildungscontrolling



Abb. 70 · Buch S. 95

KAPITEL 4

Mitarbeiterförderung und Personalentwicklung

Rahmenplan 9.4 · Buch S. 85 bis 96

Abbildungen aus dem Arbeits- und Übungsbuch „Führung und Zusammenarbeit", Fach 9 · Kapitel 4, Seite 85 bis 96, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 97

© Wolfgang Möckel · fachwirt24.de

Auf einen Blick

- Personalentwicklung umfasst Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung.
- Methoden entlang des Berufswegs: into, on, near, off, along und out of the job.
- Die Potenzialanalyse blickt in die Zukunft: Fachqualifikation, Lern- und Leistungsbereitschaft, geistige Beweglichkeit, Organisationsgeschick und Sozialverhalten im Stärken-Schwächen-Profil.
- Das Portfolio ordnet Mitarbeitende nach Leistung und Potenzial: Leistungsträger, Talente, Stützen und Problemfälle – jede Gruppe mit eigener Strategie.
- Interviews, Beratungs-, Betreuungs- und Beurteilungsgespräche setzen die Einschätzung um.
- Nachfolgeplanung sichert Schlüsselpositionen: Anforderungsprofil, Kandidaten, gezielte Entwicklung und Übergabe.
- Bildungscontrolling prüft, ob sich die Investition lohnt.

Teste dich: drei Fragen zum Kapitel

1. Was umfasst Personalentwicklung im weiten Sinn?

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

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

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

3. Was vergleicht ein Stärken-Schwächen-Profil?

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

Lösungen: 1 C · 2 D · 3 A · alle Aufgaben mit Erklärung in den MC-Aufgaben zu diesem Kapitel

So geht es weiter

Arbeits- und Übungsbuch	„Führung und Zusammenarbeit“, Fach 9: Kapitel 4, Seite 85 bis 96, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 97 (Lernkarten, Richtig oder falsch, Kurzfragen und Fallaufgaben in drei Ebenen)
Multiple-Choice-Aufgaben	zu Kapitel 4 mit Lösungen und Erklärungen, kostenlos auf fachwirt24.de
Mindmap	Kapitel 4 als A3-Poster mit den Grafiken aus dem Buch, kostenlos auf fachwirt24.de
Prüfung	Führung und Zusammenarbeit steckt in beiden Situationsaufgaben und fast immer auch im Praxisthema deiner Präsentation

© Wolfgang Möckel · fachwirt24.de