



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

FAKULTÄT DESIGN, MEDIEN UND INFORMATION

STUDIENDEPARTMENT INFORMATION

# **DIPLOMARBEIT**

im Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement

## **Personalentwicklung als Instrument zur Steigerung des Human Capital Wertes**

Erstprüfer: Prof. Dr. Ulrich Hofmann

Zweitprüfer: Günter Peters

Eingereicht von: Mallika Weeraratne

Matrikel-Nr.: 1816764

E-Mail-Adresse: [mallika.weeraratne@web.de](mailto:mallika.weeraratne@web.de)

Eingereicht am: 10.09.2009

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Anhangsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	1
1.3 Gang der Untersuchung.....	2
<b>2. Definition .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung .....</b>	<b>4</b>
3.1 Ziele der Personalentwicklung .....	4
3.1.1 Unternehmensbezogene Ziele.....	5
3.1.2 Mitarbeiterbezogene Ziele .....	5
3.2 Aufgaben der Personalentwicklung .....	6
<b>4. Methoden und Phasen der Personalentwicklung .....</b>	<b>9</b>
4.1 Einleitung.....	9
4.2 Methoden der Bildung „Into the job“ .....	9
4.3 Methoden der Bildung „On the job“ .....	10
4.4 Methoden der Bildung „Off the job“ .....	11
4.5 Methoden der Bildung „Near the job“ .....	11
4.6 Methoden der Bildung „Out off the job“ .....	12
4.7 Phasen des Personalentwicklungsprozesses .....	13
<b>5. Erfolgskontrollen der Personalentwicklung.....</b>	<b>16</b>
5.1 Grundlagen der Erfolgskontrolle .....	16
5.2 Ökonomische Erfolgskontrolle .....	20
5.2.1 Nutzwertanalyse (Scorecard).....	20
5.2.2 Kennzahlen in der Personalentwicklung .....	23
5.3 Pädagogische Erfolgskontrollen .....	27
5.4 Personalentwicklungsmaßnahmen beim Verlag Gruner & Jahr. 29	
5.5 Human-Capital Management.....	33
5.6 Die Saarbrücker Formel.....	35
5.6.1 HC- Wertbasis .....	37
5.6.2 HC- Wertverlust .....	38
5.6.3 HC-Wertkompensation.....	39
5.6.4 HC-Wertveränderung.....	39
5.6.5 Interpretation der Saarbrücker Formel .....	41
5.7 Fallbeispiel.....	43
<b>6. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick.....</b>	<b>48</b>
<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>50</b>
<b>Ehrenwörtliche Erklärung.....</b>	<b>68</b>

---

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Zeitebenen der Personalentwicklung .....	4
Abb.2: Controlling-Konzept.....	16
(Weber 1995, S.96) .....	16
Abb. 3: Scorecard: Optimierung des Personaleinsatzes .....	22
Abb. 4: Die Komponenten der Saarbrücker Formel I.....	36
Abb. 5: Die Komponenten der Saarbrücker Formel II.....	42

---

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Methoden der Personalentwicklung.....	9
--	---

---

**Anhangsverzeichnis**

Gesprächsleitfaden.....	54
Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch.....	61
Zielvereinbarung.....	67

## **1. Einleitung**

### **1.1 Problemstellung**

Wirkungsvolle Personalentwicklungsmaßnahmen und Förderung werden heutzutage immer noch zu wenig angewendet. Gerade für die sich schnell entwickelnden Märkte, Arbeitsfelder und Arbeitsbedingungen wird Personal mit dem nötigen Know-how benötigt. Qualifikationsmöglichkeiten für Mitarbeiter sind notwendig, denn nicht bei jeder Veränderung und Innovation in einem Unternehmen können neue Mitarbeiter eingestellt werden. Zum einen ist dies wegen der hohen Kostenintensität nicht möglich, die durch Entlassung, Anwerbung und Neueinstellung entstehen. Zum anderen ist dies nicht aufgrund der wachsenden Engpässe an qualifizierten Arbeitskräften möglich, die durch den kontinuierlichen Bevölkerungsrückgang in Deutschland entstehen.

Personalentwicklung hat sich in Großunternehmen etabliert, viele Führungskräfte bemühen sich um die Entwicklung und Weiterbildung des Personals. Die Weiterbildung des Personals hat für ein Unternehmen einen wertschöpfenden Nutzen, jedoch nur dann wenn die Personalentwicklungsmaßnahmen systematisch geplant, organisiert und evaluiert werden. Desweiteren stellt sich die Ressource Mitarbeiter für viele Unternehmen „nur“ als Kostenfaktor dar, so dass die Frage, was dem Unternehmen das Personal eigentlich wert ist, meistens nicht weiter erörtert wird. Wenn eine Personalentwicklung eingeführt wird, stellt sich vielmehr die ökonomische Frage nach dem Nutzen bzw. wie das Potenzial der Mitarbeiter messbar wird.

### **1.2 Zielsetzung**

Die vorliegende Ausarbeitung hat das Ziel, eine systematische Personalentwicklung aufzuzeigen, sowie den Nutzen der sich daraus für den Mitarbeiter und das Unternehmen ergibt. Ferner wird analysiert, welches Potenzial sich aus der Ressource Mitarbeiter für ein Unternehmen ableiten lässt und sich positiv auf den Human Capital Wert auswirken kann. Als ökonomische Grundlage wird als Beweis die Saarbrücker Formel zur

Hilfe herangezogen. Die Arbeit befasst sich mit folgenden zentralen Kernfragen:

1. Welcher Nutzen hat Personalentwicklung für das Unternehmen / den Mitarbeiter
2. Dienen Personalentwicklungsmaßnahmen zur Steigerung des Human Capital Wertes?

### **1.3 Gang der Untersuchung**

Die Untersuchung ist in vier Kapitel unterteilt:

Im ersten Teil wird der Auftrag der Personalentwicklung anhand der Aufgaben und Ziele (Kapitel 3) dargestellt, vertiefend wird dann auf die unterschiedlichen methodischen Personalentwicklungsmaßnahmen eingegangen (Kapitel 4). Personalentwicklung endet mit der Evaluierung (Erfolgskontrolle), in diesem Zusammenhang wird auf die ökonomische und pädagogische Erfolgskontrolle eingegangen (Kapitel 5). Als ökonomische Grundlagen werden Beispiele aus Kennzahlen herangezogen, sowie eine Nutzwertanalyse (Scorecard), um festzustellen, wie die Personalentwicklungsmaßnahme „Job Rotation“ und „Job Enrichment“ zu bewerten ist. Abschließend findet eine Human Capital Berechnung mittels der Saarbrücker Formel statt, die den Aufwand von Personalentwicklungskosten und des Human Capital Wertes ins Verhältnis setzt.

Die Zusammenfassung der Ergebnisse beschließt die Arbeit (Kapitel 6).

Die selbstständig erstellten Beispiele sind kursiv gekennzeichnet.

Schlagworte: Personalentwicklung, Human Capital Management, Saarbrücker- Formel

## 2. Definition

Der Begriff Personalentwicklung tauchte erstmals Anfang der 70er Jahre in der deutschsprachigen Literatur auf, in Anlehnung an die bereits seit den 60er Jahren in den USA angewandten Personalstrategien um das so genannte „Management Development“. Unter dieser Bezeichnung entwickelten sich in den USA in zahlreichen Großunternehmen Ansätze zur systematischen und planmäßigen mitarbeiterbezogenen Förderung und Entwicklung. Hierbei richtete sich das Augenmerk nicht nur auf das Top-Management, sondern auch auf Gruppen wie Vorarbeiter und Meister (vgl. MUDRA 2004, S.5).

Personalentwicklung wird in der Literatur nicht einheitlich definiert. Personalentwicklung kann

- a) als betriebliches Bildungswesen verstanden werden, dessen Aufgabe es ist, die Kenntnisse und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter zu verbessern.
- b) Personalentwicklung kann als Ansatz dienen, die Zusammenarbeit von Arbeitsgruppen und Teams zu fördern.
- c) Personalentwicklung kann auch als eine Form der Organisationsentwicklung verstanden werden, d.h. auf langfristige Sicht die Problemlösungsprozesse in einer Organisation zu verbessern (vgl. EINSIEDLER 2003, S.5).

Personalentwicklung hat einen wirtschaftlichen Effekt und zwar die Erreichung der Unternehmensziele und einen sozialen Effekt, nämlich die individuelle Erreichung der Entwicklungsziele der Mitarbeiter (vgl. BECKER 2002, S. 492).

### 3. Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung

#### 3.1 Ziele der Personalentwicklung

Um ein besseres Verständnis für den Ablauf der Personalentwicklung zu erlangen, ist hier eine visuelle Darstellung gewählt worden.

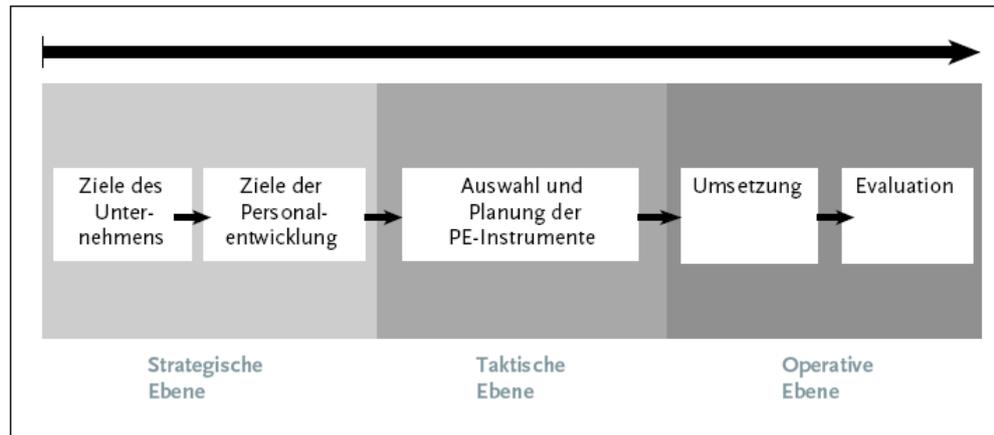


Abb. 1: Zeitebenen der Personalentwicklung  
(Bröckermann 2006 S.12)

Die Abbildung zeigt einen Zeitstrahl, der den Verlauf der Personalentwicklung wiedergibt. An erster Stelle stehen die Ziele des Unternehmens. Jedes Unternehmen hat sein eigenes Leitbild, das die Unternehmensführung vorgibt.

Die Ziele des Unternehmens stellen die Richtung des Unternehmens dar. Die Personalentwicklung richtet sich nach den individuellen Zielen des Unternehmens, die sich durch eine neue Unternehmensführung jederzeit ändern können. „Sollte es in einem Unternehmen einen Organisationsentwicklungsprozess geben, muss die Personalentwicklung ihre Aktivitäten und Strategien an den dort festgelegten Zielsetzungen und Veränderungsbemühungen ausrichten“ (BRÖCKERMANN 2006 S. 13)

Beispiel für ein Unternehmensziel:

Das derzeit festgelegte Unternehmensziel des Verlagshauses Gruner & Jahr ist: „Expand your Brand“

Das derzeitige Ziel von Gruner & Jahr fokussiert sich auf eine Markterweiterung, sowie auf die Erschließung neuer Märkte (vgl. Gruner + Jahr 2009).

Die Personalentwicklung kann nur dann erfolgreich durchgeführt werden, wenn bei allen Beteiligten Klarheit über die zu erreichenden Ziele besteht. Das Unternehmen sowie seine Mitarbeiter verbinden mit der Personalentwicklung eigene Erwartungen. Ziel der Personalentwicklung sollte ein Ausgleich der Interessen sein, indem sie versucht die persönlichen Entwicklungs- und Karriereziele der einzelnen Mitarbeiter in die allgemeinen Ziele der Unternehmung zu integrieren. Bei der Berücksichtigung dieser beiden Ziele ergibt sich der doppelte Zielcharakter in der Personalentwicklung (vgl. JUNG, S. 246).

### **3.1.1 Unternehmensbezogene Ziele**

Unternehmensbezogene Ziele fokussieren sich insbesondere auf die folgenden Sachverhalte:

- Die Mitarbeiter sollen mit ihren fachlichen und persönlichen Fähigkeiten aufgabengerecht eingesetzt werden.
- Die Mitarbeiter sollen lernen, in neuen Situationen flexibel zu agieren und zu reagieren.
- Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter soll gesteigert werden.
- Die zunehmende Komplexität und die wachsende Anforderung nach Veränderungen sollen von den Mitarbeitern erkannt werden (vgl. JUNG 2006, S.246).

### **3.1.2 Mitarbeiterbezogene Ziele**

Bei den mitarbeiterbezogenen Zielen müssen insbesondere folgende Sachverhalte berücksichtigt werden:

- Die Mitarbeiter wollen wissen, welches berufliche Ziel sie anstreben wollen.

- 
- Sie haben die Möglichkeit, zu prüfen, welche Aufgaben sie in der Organisation übernehmen möchten.
  - Sie können daran arbeiten, inwieweit sie ihre momentanen Tätigkeiten ausfüllen, bzw. müssen sie herausfinden, ob sie mit ihren Aufgaben unter – oder überfordert sind.
  - Die Zufriedenheit der Mitarbeiter kann durch Ziele positiv beeinflusst werden (vgl. JUNG 2006, S. 246, 247).

Ein weiteres wichtiges Ziel von Personalentwicklung, ist die **Verbesserung der Arbeitswelt**: Die strategische Aufgabe der Personalentwicklung liegt hier in der Entwicklung einer Unternehmenskultur. Durch Schaffung von Unternehmensleitbildern können Verhaltensweisen und Wertvorstellungen der Mitarbeiter und die Unternehmensführung aufeinander abgestimmt werden. Es soll eine erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen, eine verbesserte Handlungsorientierung und eine engagierte Selbstorganisation erreicht werden (vgl. JUNG 2006, S. 246, 247).

### 3.2 Aufgaben der Personalentwicklung

Es werden vier Hauptaufgaben aus den Zielen abgeleitet, die das Unternehmen bzw. die Mitarbeiter mit der Personalentwicklung verfolgen.

Die **erste Aufgabe** ist die **Festlegung der Entwicklungsziele**. Die an der Entwicklung direkt oder indirekt beteiligten Mitarbeiter oder Vorgesetzten erwarten von den internen Fortbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen bestimmte Ergebnisse, die ihnen bei der Erfüllung der heutigen und zukünftigen Aufgaben helfen sollen. Die wichtigsten Informationen und Daten für Entwicklungsziele sind den unternehmenspolitischen Zielen, den personalpolitischen Grundsätzen und anderen Teilen der Unternehmensplanung zu entnehmen. Im Detail müssen die Entwicklungsziele gemeinsam mit den verantwortlich beteiligten und planenden Stellen der zuständigen Unternehmensbereiche analysiert und festgelegt werden (vgl. Jung 2006, S.255).

---

Die **zweite Aufgabe** der Personalentwicklung ist die **Ermittlung des Entwicklungsbedarfs**. Man kann allgemein sagen, dass ein Entwicklungsbedarf besteht, wenn Arbeitnehmer den derzeitigen Anforderungen ihres Aufgabenbereiches nicht gerecht werden oder in Zukunft neue Arbeitsanforderungen und Gebiete auf sie zukommen, auf die sie vorzubereiten sind.

Dabei kann ein Entwicklungsbedarf aufgrund von betrieblichen Veränderungen entstehen oder sich durch eine indirekte Bedarfsermittlung ergeben. Beispiele hierfür sind:

- Überdurchschnittliche Fluktuation
- Hohe Fehlzeiten
- Auffallendes Sinken der Qualität
- Verschlechterung des Betriebsklimas und des Informationsflusses

Auch durch externe Veränderungen kann sich der Entwicklungsbedarf ändern, z.B. durch ökonomische oder gesellschaftspolitische Entwicklungen.

Die direkte Ermittlung des Entwicklungsbedarfs erfolgt durch einen Soll-Ist-Vergleich. Zum einen sind sachbezogene Daten zu ermitteln, wie z.B. die derzeitigen Arbeitsplatzanforderungen. Stellenausschreibungen und Anforderungsprofile geben Auskunft über die Anforderungen an Wissen, Können und Verhalten des jeweiligen Arbeitsplatzes. Daraufhin müssen die künftigen Arbeitsplatzanforderungen beispielsweise durch repräsentativ ausgewählte Arbeitsplatzbeobachtungen analysiert werden.

Zum anderen sind die vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter festzustellen.

Desweiteren müssen zukünftige Qualifikationsanforderungen analysiert und bewertet werden. Dies ist zu erreichen, indem Vergleiche mit anderen Unternehmen, Gruppeninterviews, Expertengespräche und Mitarbeitergespräche durchgeführt werden. Nachfolgend ist festzustellen, inwie-

weit das vorhandene Personal entwicklungsfähig ist. Aus den hieraus gewonnenen Informationen wird dann der erforderliche Entwicklungsbedarf ermittelt (vgl. JUNG 2006 S.256).

Die **dritte Aufgabe** der Personalentwicklung ist die **Bedarfsdeckung**. Damit sich eine Personalentwicklung effektiv gestaltet, muss ein Konzept erstellt werden. Hierfür ist es wichtig, aus dem ermittelten Entwicklungsbedarf die Bildungsziele für die einzelnen Mitarbeiter abzuleiten.

Für die Planung der Entwicklungsmaßnahmen müssen alle Faktoren berücksichtigt werden, wie z.B. die Kostenplanung, die Prioritäten der Entwicklungsmaßnahmen, die Maßnahmenart, **die personellen-, die zeitlichen-, die sachlichen-, und die methodischen Voraussetzungen** für die Durchführung von Maßnahmen.

Die Entwicklungsmaßnahmen sind individuell, bei Kenntnis des Entwicklungsbedarfes zu planen. Es müssen Lehrpläne entwickelt und entsprechende Bildungsträger ausgewählt werden (z.B. Trainer).

Die **vierte Aufgabe** der Personalentwicklung ist die **Kontrolle der Zielerreichung**. Dazu zählen Ergebniskontrolle und Verhaltenskontrolle, sowie die Anwendungskontrolle des Vorgesetzten am Arbeitsplatz.

Abschließend folgt die Erfolgskontrolle, wie z.B. Analyse des Betriebsklimas, Tests und Leistungsbeurteilungen (vgl. JUNG 2006, S.258).

## 4. Methoden und Phasen der Personalentwicklung

### 4.1 Einleitung

Direkte Personalentwicklung lässt sich differenzieren in „**Into the job**“, „**On the job**“, „**Off the job**“, „**Near the job**“ und „**Out of the job**“ Maßnahmen.

Die Methoden der Personalentwicklung unterscheiden sich anhand der räumlichen und zeitlichen Nähe des Lernens zum Arbeitsplatz (vgl. BECKER 2005, S. 246).

Die nachfolgende selbsterstellte Tabelle soll dies verdeutlichen:

**Methoden der Personalentwicklung**

<b>Into the job</b>	<b>On the job</b>	<b>Off the job</b>	<b>Near the job</b>	<b>Out of the job</b>
Berufsausbildung	Job Rotation	Vorträge	Projektgruppe	Ruhestandsvorbereitung
Studium	Job Enlargement	Kongresse	Qualitätszirkel	Outplacement
Praktika	Job Enrichment	Workshops	Coachings	
Trainee				

Tabelle 1: Methoden der Personalentwicklung

### 4.2 Methoden der Bildung „Into the job“

Unter „Into the job“ Maßnahmen werden Entwicklungsprozesse verstanden, die auf eine bestimmte Funktionsausübung vorbereiten. Dazu zählen bewährte Maßnahmen wie die Berufsausbildung, das Studium und Praktika (vgl. MUDRA 2004, S. 216).

Immer häufiger kommen in den Unternehmen Trainee Programme zur Anwendung, die sich insbesondere an Fachhochschul- und Hochschulabsolventen richten. Bei dieser „Into the job“ Maßnahme durchlaufen die Teilnehmer ein systematisches strukturiertes Programm mit einer Dauer von ca. 6 und 24 Monaten. Trainee Programme erleichtern die Integration in ein neues Unternehmen, sowie den Übergang zwischen der hauptsächlich theoretischen Ausbildung an der Hochschule und der beruflichen Praxis (vgl. BECKER 2005, S. 354). Die Trainees ziehen so einen hohen Nutzen aus dem Programm. „Durch die Mitarbeit an unterschiedli-

---

chen Arbeitsplätzen und durch zusätzliche Weiterbildungsveranstaltungen können sie ihre Neigungen und praktischen Fähigkeiten besser kennenlernen und sich auf die Übernahme einer qualifizierten Funktion vorbereiten. Außerdem bekommen sie einen Einblick in das betriebliche Zusammenspiel, einen breiten Unternehmensüberblick und können evtl. bereits für später wichtige Kontakte knüpfen.“ (OECHSLER 2000, S. 589).

Die Vorteile für das Unternehmen, die sich durch das Aufnehmen von Trainee Programmen ergibt, sind folgende: Nachwuchsgewinnung, Sicherung von High Potentials und die Steigerung des Ansehens als attraktiver Arbeitgeber (vgl. BECKER 2005, S. 354).

#### **4.3 Methoden der Bildung „On the job“**

- Job Rotation

Job Rotation (Arbeitsplatzwechsel/Aufgabenwechsel) ist ein systematischer Arbeitsplatzwechsel, bei dem in einem bestimmten Zeitraum durch verschiedene Tätigkeiten den Mitarbeiter die Gelegenheit gegeben wird, andere Aufgaben zu übernehmen. Hierdurch soll bei den Mitarbeitern eine gesteigerte Mobilität, der Abbau von engem Ressortdenken und eine Erhöhung der Sozialkompetenz gefördert werden (vgl. BECKER 2002, S.355).

Die Vorteile des Job Rotation sind, dass die Mitarbeiter Einblicke in mehrere Abteilungen erhalten und mit wechselnden Aufgabengebieten zu tun haben. Außerdem erhalten die Abteilungen durch die ausgewechselten Mitarbeiter neue Ideen. Im Gegenzug vergrößern sich die Karrierechancen für die Arbeitnehmer.

Dem Job Rotation sind folgende Aspekte gegenzusetzen:

Es kommt zu einer Stockung des täglichen Arbeitsablaufes durch die Einarbeitung des ausgewechselten Mitarbeiters. Der Vorgesetzte befürchtet, gute Mitarbeiter zu verlieren. Generell funktioniert Job Rotation nur, wenn eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern zur Verfügung stehen (JUNG 2006, S. 287).

- Job Enlargement

Beim Job Enlargement (Arbeitserweiterung) erfolgt eine Ausweitung des Arbeitsinhaltes durch das Hinzufügen qualitativ gleichwertiger Tätigkeiten, wodurch sich Mitarbeiter spezifische Kernkompetenzen in bestimmten Bereichen aufbauen können (vgl. MUDRA 2004, S. 218; vgl. SCHOLZ 2000, S.515). Dadurch entsteht eine höhere Flexibilität des Personals, sowie eine bessere Personaleinsatzplanung (vgl. BECKER 2005, S.423).

Welches Personalentwicklungsinstrument für den Einzelnen am Besten zutrifft, kann in einem Mitarbeitergespräch erörtert werden.

- Job Enrichment

Unter Job Enrichment wird eine Arbeitsbereicherung mit qualitativ höher angesiedelten Tätigkeiten verstanden (vgl. BECKER 2005, S.423). Der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter wird ausgeweitet, dadurch wird ein Motivationsschub ausgelöst und eine Selbstverwirklichung ermöglicht (vgl. MUDRA 2004, S. 218).

#### **4.4 Methoden der Bildung „Off the job“**

Die “Off the job” Maßnahmen, wie z.B. Vorträge, Kongresse oder Workshops, finden außerhalb des Arbeitsplatzes statt. Besonders interaktiv sind Workshops. Ein Workshop ist eine kurzzeitige Veranstaltungsreihe, die der Ideenfindung, Problemlösung oder dem Erfahrungsaustausch dienen (vgl. MUDRA 2004, S.221).

#### **4.5 Methoden der Bildung „Near the job“**

Bei der „Near the job“ Methode müssen die Entwicklungsmaßnahmen keinen direkten örtlichen Zusammenhang mit der Arbeit bzw. dem Arbeitsplatz haben.

„Near the job“ Methoden sind Projektgruppen, Qualitätszirkel und Coachings.

- Projektgruppe

Projektgruppen bestehen aus qualifizierten Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen, die zur Lösung von bereichsübergreifenden Problemen beitragen. Die Arbeit in einer Projektgruppe ist zeitlich begrenzt. Das Ziel einer Projektgruppe ist die Erweiterung des Arbeitshorizontes der Projektteilnehmer.

- Qualitätszirkel

Ein Qualitätszirkel besteht aus einer bestimmten Anzahl von Mitarbeitern eines Arbeitsbereiches. Im Zirkel findet in erster Linie die Besprechung von Qualitätsproblemen statt, sowie die Bearbeitung von Lösungsvorschlägen. Das Ziel bei Qualitätszirkel ist die generelle Anhebung des Qualitätsstandards innerhalb eines Unternehmens.

- Coaching

Coaching ist eine systematische und individuelle Unterstützung eines Mitarbeiters durch einen professionellen Coach mit dem Ziel der individuellen Weiterentwicklung des Mitarbeiters (vgl. MUDRA 2004, S.220).

#### **4.6 Methoden der Bildung „Out off the job“**

„Out of the job“ Maßnahmen dienen der Vorbereitung von Mitarbeitern auf einen internen oder externen Arbeitsplatzwechsel oder auf den Ruhestand (vgl. MUDRA 2004, S. 222).

- Ruhestandsvorbereitung

Mitarbeiter, die in absehbarer Zeit vor ihrer Pensionierung stehen, wird der Übergang in den Ruhestand durch spezielle Kurse / Schulungen erleichtert. Auch die Schrittweise Reduzierung der Arbeitszeit stellt eine Vorbereitung auf die nachfolgende Zeit dar, die unter „Vorruhestand“ oder „Altersteilzeit“ laufen.

- Outplacement

Unter Outplacement wird die Beratung zur beruflichen Neuorientierung verstanden. Der Arbeitgeber trägt für den Mitarbeiter die Kosten für eine neue Platzierung am Arbeitsmarkt, falls z.B. nach der Probezeit keine Übernahme des Mitarbeiters vorgesehen ist. Outplacement wird in der Regel nur bei Führungskräften angewendet (vgl. MUDRA 2004, S.221).

Welche Personalentwicklungsmethode zu bevorzugen ist, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Personalentwicklung, die am Arbeitsplatz stattfindet („On the job“) ist stärker für die Vermittlung von anwendungsorientiertem Wissen geeignet, während die außerhalb des Arbeitsplatzes („Off the job“) stattfindende Personalentwicklung besser für die Vermittlung von neuem Wissen geeignet ist.

Bei den „Off the job“ Maßnahmen können aktive, wie auch passive Methoden zum Einsatz kommen. Die „On the job“ Maßnahmen sind hingegen aktive Förderungsmaßnahmen, die individuell auf den einzelnen Mitarbeiter ausgelegt sind und durch die Methode „learning by doing“ praktiziert werden. Beide Maßnahmen stehen in Ergänzung zu einander und sind individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter auszurichten (vgl. JUNG 2006, S.281).

#### **4.7 Phasen des Personalentwicklungsprozesses**

*Eigenes Beispiel in Anlehnung an (MUDRA 2004, S. 231, 232)*

##### *Phase 1: Informationen heranziehen*

*Auf das Unternehmen bezogene Informationen:*

- *Welcher qualitativer / quantitativer Personalbedarf besteht derzeit bzw. wird in Zukunft benötigt*

*Auf die Mitarbeiter Komponente bezogene Informationen:*

- *Welche Qualifikation / Eignung hat der Mitarbeiter?*
- *Welches Entwicklungspotenzial steckt im Mitarbeiter?*

- *Welche Entwicklungsbedürfnisse (Motivation) sind vorhanden?*

### Phase 2: Analysen vornehmen

*Um einen Entwicklungsbedarf feststellen zu können, muss eine systematische Auswertung der Informationen vorgenommen werden. Analyseinstrumente sind z.B.*

- *Stellenbeschreibungen*
- *Personalentwicklungsdatei*
- *Mitarbeiterbeurteilung*
- *Mitarbeitergespräch (Befragung)*

### Phase 3: Maßnahmen festlegen und konzipieren

*Das Festlegen der Personalentwicklungsmaßnahmen baut auf den Ergebnissen der Analysephase auf und geht dann in die Planungsphase über.*

- *Entscheidung welche Personalentwicklungsmaßnahmen ist für den Mitarbeiter zu treffen (siehe Kapitel 4)*
- *Weitere Aspekte die beachtet werden müssen sind:*
- *Inhalte der Maßnahme*
- *Methoden die angewandt werden sollen*
- *Hilfsmittel die benötigt werden*
- *Zeitpunkt/-dauer der Bildungsmaßnahme*

### Phase 4: Maßnahmen durchführen

*Die Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen stellt den Kern der Personalentwicklungsarbeit dar. Es geht dabei hauptsächlich um die Durchführung der eigentlichen Förderprozesse. Dabei sollte folgendes beachtet werden:*

- *einen reibungslosen Ablauf der Maßnahmen*

- *Bereitstellung von Ressourcen*

*Phase 5: Evaluation durchführen*

*In der letzten Phase geht es um die Erfolgskontrolle. (siehe Kapitel 5)*

*Dazu gehört z.B.:*

- *Lerntransferkontrolle (Test, Befragung, Beobachtung)*
- *Kostenvergleich (Human Capital Bewertung)*
- *Nutzwertanalyse*

*Der Personalentwicklungsprozess ist als ganzheitlicher Kreislauf zu sehen und nicht als eine tabellarische Abhandlung. Das heißt nach der Evaluation setzt erste Phase wieder an.*

## 5. Erfolgskontrollen der Personalentwicklung

### 5.1 Grundlagen der Erfolgskontrolle

Die letzte Ebene der Personalentwicklung ist die Kostenkontrolle bzw. die Lerntransferkontrolle.

Die Erfolgskontrolle wird durch das Controlling gesteuert. Das Controlling ist im Allgemeinen als Unterstützung des Managementhandelns zu verstehen. Die Bestandteile sind (vgl. SCHULTE, S.2):

- Planung
- Steuerung
- Kontrolle
- und Informationsbereitstellung und – analyse

Controlling ist ein permanenter Kreislauf, wie in der folgenden Abbildung zu erkennen ist (vgl. MUDRA 2004, S. 392).

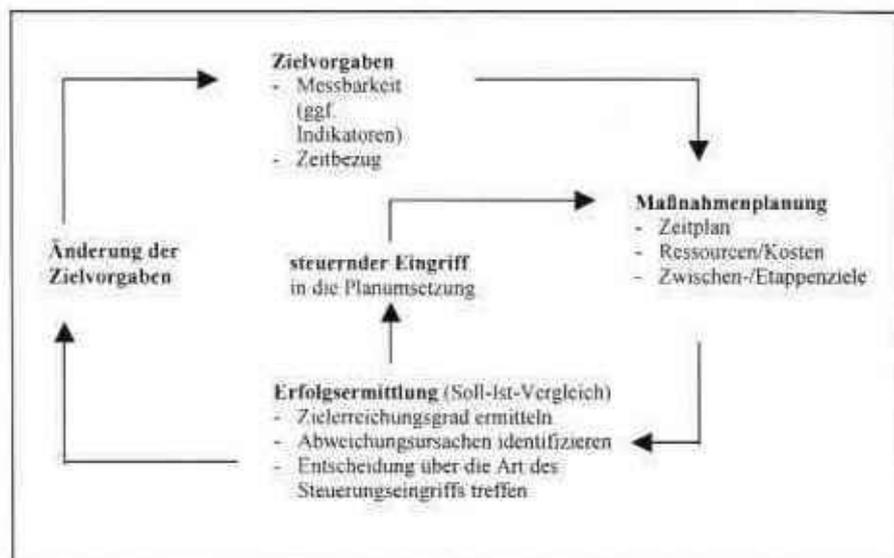


Abb.2: Controlling-Konzept  
(Weber 1995, S.96)

---

Die Erfolgskontrolle in der Personalentwicklung wird durch das **Bildungscontrolling** praktiziert und ist mit dem Personalentwicklungscontrolling gleichzusetzen.

Im Bildungscontrolling wird hauptsächlich die Wirtschaftlichkeit als Ansatzpunkt gesehen. „Wirtschaftlich sind Maßnahmen dann, wenn der Output (z.B. die gesamten in Euro gemessenen positiven Wirkungen) den in gleicher Maßeinheit bewerteten Input (z.B. Kosten) übersteigt. Dieses Verhältnis von Input und Output stellt ökonomisch die **Effizienz** dar,...“ (vgl. BRÖCKERMANN 2006, S. 560).

Der Effizienz steht die **Effektivität** gegenüber, die die Wirksamkeit von Maßnahmen beschreibt. Effektiv ist Bildung, wenn durch die Personalentwicklungsmaßnahme das zuvor gesteckte Ziel erreicht wird. Um den Gesamterfolg einer Bildungsmaßnahme zu bewerten, muss die Effektivität und die Effizienz verknüpfend betrachtet werden (vgl. BRÖCKERMANN 2006, S. 560).

Die bestmögliche Bildungsmaßnahme ist nach einer der beiden Varianten des ökonomischen Prinzips auszuwählen. Entweder nach dem **Maximumprinzip**, d.h. mit den gegebenen Mitteln der größtmögliche Erfolg anzustreben, oder es nach dem **Minimumprinzip**, d.h. mit minimalen Einsatz (z.B. Kosten) das Ziel zu erreichen.

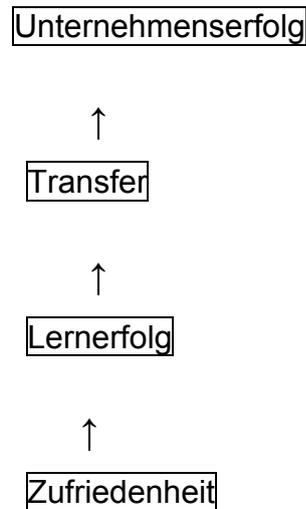
Die am Meisten praktizierte Anwendung in der Personalentwicklungsabteilung, ist die des **Maximumprinzips**. Mit einem festgelegten Bildungsbudget soll „das Beste“ erreicht werden (vgl. BRÖCKERMANN 2006, S. 561).

### **Das Evaluationsmodell von Kirkpatrick**

Das vierstufige Evaluations-Modell des Amerikaners Kirkpatrick ist eines der bekanntesten zur Trainingsevaluation. Das Modell gliedert sich in vier Evaluationsebenen auf, die als Kriterien für den Trainingserfolg angesehen werden.

---

### Die Evaluationsebenen nach Kirkpatrick:



- Zufriedenheit

Der Zufriedenheitserfolg bezieht sich auf die Effekte, die direkt im Anschluss an das Seminar messbar sind. Dabei wird insbesondere die Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem Seminar erfasst bzw. deren Meinung und Einstellung gegenüber dem Training. Dieses sollte möglichst mit standardisierten Items am Seminarende erhoben werden.

- Lernerfolg

Der Lernerfolg gibt in quantifizierter Weise z.B. über ein Punkteergebnis im Lerntest wieder, in welchem Ausmaß die Teilnehmer die im Seminar vermittelten Inhalte gelernt haben. Darunter versteht Kirkpatrick „what principles, facts and techniques were understood and absorbed by the conferees“ (GÜLPEN 1996, S. 31).

- Transfererfolg

Inwieweit das gelernte Verhalten in der Praxis umgesetzt wird, soll mit der Transfererfolgsmessung überprüft werden.

Welche Auswirkungen der Transfer auf das Unternehmen hat, wird durch Messungen auf der Unternehmenserfolgsebene festgestellt. Als Kriterien für den Unternehmenserfolg gelten nach Kirkpatrick (vgl. GÜLPEN 1996, S. 30,31):

- Kostensenkung
- Senkung der Krankheitsrate und Beschwerderate
- Fehlersenkung
- Steigerung von Qualität und Produktionsmenge
- verbesserte Arbeitsmoral

Um eine effiziente Personalentwicklung zu gewährleisten, erfordert die Durchführung der Personalentwicklung eine systematische und regelmäßige Erfolgskontrolle der Personalentwicklungsmaßnahmen. Dabei geht es um den Vergleich der Ist-Größe mit den angestrebten Zielen, der Soll-Größe.

Die Kontrolle soll:

- feststellen, ob das Ergebnis der Personalentwicklungsmethode mit der Zielsetzung von Unternehmen und Teilnehmern erreicht wurde
- ermitteln, ob eine Qualifikationsänderung bei den Mitarbeitern tatsächlich eingetreten ist
- Probleme beim Lerntransfer aufdecken
- eine geeignete Lehr- bzw. Lernmethode ermitteln, sowie den Ablauf überprüfen (vgl. JUNG 2006, S.302, 303).

Zu unterscheiden ist dabei zwischen einer pädagogischen und einer ökonomischen Erfolgskontrolle. Die pädagogische Erfolgskontrolle dient der Überprüfung der Effektivität, inwieweit das Sachziel erreicht wurde. Die ökonomische Erfolgskontrolle bezieht sich auf die Effizienz der Personalentwicklung (Fiedler 1994, S.56).

## 5.2 Ökonomische Erfolgskontrolle

Die ökonomische Erfolgskontrolle ist in der Personalentwicklung ein intransparenter Bereich. Die Schwierigkeit liegt darin, einen direkten Ursache- Wirkungs-Zusammenhang zwischen den Entwicklungsmaßnahmen und der Erfolgsgröße zu ermitteln. Die Kosten der Personalentwicklung bestehen aus Honoraren der Ausbilder, Kosten für Räume und Ausstattung, Reisekosten und Spesen, Kosten für die Bereitstellung von Sachmitteln, sowie Kosten für die verwaltungstechnische Organisation der Personalentwicklungsmaßnahmen. Zu berücksichtigen sind weitere Kosten, wie Lohnkosten und Ertragsminderung durch den Arbeitsausfall der Mitarbeiter, die an Lehrgängen außerhalb des Arbeitsplatzes teilnehmen. Die Erträge ergeben sich aus den Personalentwicklungsmaßnahmen, wie z.B. höhere Qualifikation der Mitarbeiter daran schließt sich die Qualitätsverbesserung der Produkte an, sowie die Verkürzung der Einarbeitungszeit und Verminderung der Fluktuationsrate (JUNG 2006, S. 949).

### 5.2.1 Nutzwertanalyse (Scorecard)

Um Erfolg in der Personalentwicklung aufzuzeigen, ist eine gezielte Herangehensweise erforderlich. Die folgende Nutzwertanalyse stellt einen optimalen Personaleinsatz durch gezielte Personalentwicklung dar.

Damit ein Unternehmen in der Zukunft zielgerichtet handeln kann wird gut geschultes und optimal eingesetztes Personal mit „Know-how“ erwartet. Die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens sind (vgl. HOFMANN, BWL PORTAL, HAW LAUFWERK K):

- Zeitgrößen
- Kostengrößen
- Qualität

Zu den Zeitgrößen gehören die:

- Durchlaufzeiten

- Wartezeiten
- Rüstzeiten

Die Kostengrößen bestehen aus:

- Rüstkosten
- Stückkosten
- Verzögerungskosten
- Terminüberschreitungskosten

Die Qualität gliedert sich auf in:

- Qualitätsnormen
- Toleranzgrenzen

Diese ökonomischen Ziele bzw. Erfolgsfaktoren sind umsetzbar, wenn die Mitarbeiterziele beachtet werden die aus folgenden Kernbestandteilen bestehen:

- Arbeitszufriedenheit
- Motivation
- Partizipationsgelegenheit

In der folgenden Nutzwertanalyse werden die Mitarbeiterziele durch die Personalentwicklungsmaßnahme „Job Rotation“ und „Job Enrichment“ umgesetzt. Es soll heraus kristallisiert werden, welche Maßnahme den optimaleren Nutzen für ein Unternehmen darstellt, um die ökonomischen Ziele durch die Ressource des Mitarbeiters zu erreichen.

Die Gewichte der Scorecard beruhen auf die Erfahrungen, die sich die Verfasserin der Diplomarbeit in ihrer langjährigen Tätigkeit bei Gruner + Jahr in der Dokumentation erworben hat.

Die Nutzwertanalyse ist aufgeteilt in „Motivation“ und „Kompetenz“. Beide Bestandteile liefern einen großen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit und somit auch zum Unternehmenserfolg.

1. Stufe		2.Stufe	3.Stufe		Stufengewichte	Wirkungsgrad "Job Rotation"	Teilnutzwert Job Rotation	Wirkungsgrad Job Enrichment	Teilnutzwert Job Enrichment
Motivation	50	Defizitbedürfnisse	70 Physiologische Bed.	40	14	4	56	4	56
			Sicherheits Bed.	40	14	4	56	4	56
			Soziale Bed.	20	7	4	28	4	28
		Wachstumsbed.	30 Geltungsbed.	60	9	2	18	4	36
			Selbstverwirklichungsbed.	40	6	1	6	4	24
Kompetenz	50	Soziale Kompetenz	30 Kommunikationsfähigkeit	25	3,75	3 [4]	11,25 [15]	4	15
			Teamfähigkeit	25	3,75	3	11,25	4	15
			Kooperationsbereitschaft	50	7,5	3	22,5	4	30
		Pers. Kompetenz	20 schnelle Auffassungsgabe	40	4	3	12	4	16
			Angemessenes Verhalten	30	3	2	6	4	12
			Souveränität	30	3	2	6	4	12
		Methodische Kompetenz	10 Innovationsfähigkeit	30	1,5	1	1,5	4	6
			methodisch systematisches Vorgehen	70	3,5	1	3,5	4	14
		Fachl. Kompetenz	40 Kenntnisse der Dienstleistungsstrukturen	10	2	4	8	4	40
			Verschlagwortungskennnisse	50	10	4	40	4	40
Datenbankhandling	40		8	4	32	4	40		
					100		318		440
						Sensitivitätsanalyse	[321]		

Abb. 3: Scorecard: Optimierung des Personaleinsatzes

Die Wirkungsgrade wurden nach folgendem System vergeben:

1= ungünstig

2= mittelmäßig

3= gut

4= sehr gut

- Motivation

Die Defizitbedürfnisse stellen einen unausweichlichen Grundbaustein zur Mitarbeitermotivation dar, sie werden durch die Job Rotation, als auch

---

*durch die Job Enrichment Maßnahme befriedigt. Die Geltungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse werden durch die Job Enrichment Maßnahme deutlich besser umgesetzt, als durch Job Rotation.*

- *Kompetenz*

*Die Fachliche Kompetenz gewährleistet durch das richtige „Know-how“ die Qualität des Produktes und wodurch Reklamationskosten verringert werden.*

*Die Soziale Kompetenz liefert einen wichtigen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens, da durch eine gute interne Kommunikation und Kooperationsbereitschaft das Arbeitsklima entspannt ist, dadurch verringern sich die Wartezeit und somit auch die Verzögerungskosten.*

*Die Persönliche Kompetenz wirkt sich durch eine schnelle Auffassungsgabe des Personals positiv auf das Unternehmen aus, es verringern sich die Durchlaufzeiten und somit auch die Durchlaufkosten.*

*Die methodische Kompetenz ist ausschlaggebend für eine systematische Arbeitsweise, dadurch werden z.B. Qualitätsnormen eingehalten.*

- *Auswertung der Nutzwertanalyse:*

*Die Personalentwicklungsmaßnahme „Job Enrichment“ schneidet besser ab als „Job Rotation“. Durch „Job Enrichment“ wird beim Personal ein größerer Motivationsschub ausgelöst, da die Wachstumsbedürfnisse, wie z.B. streben nach Anerkennung und Selbstständigkeit erfüllt werden. Durch die erfüllten Selbstverwirklichungsbedürfnisse, die sich beim Mitarbeiter durch eine Arbeitsplatzzufriedenheit widerspiegelt steigern sich auch die individuellen Kompetenzen, wie z.B. die Methodische Kompetenz oder die Persönliche Kompetenz.*

## **5.2.2 Kennzahlen in der Personalentwicklung**

Kennzahlensysteme haben einen Informationscharakter, die eine bewusste Verdichtung der komplexen Realität ermöglichen. Sie dienen dem

Controllingaspekt, hinsichtlich der Zielerreichung und als Frühwarnsystem. Der Einsatz von Kennzahlen im Personalentwicklungs-Controlling ist noch nicht so weit verbreitet. Die Hauptursache dafür ist, dass in der Personalentwicklung der Controlling- Schwerpunkt auf qualitativer Ebene gesehen wird.

Kennzahlensysteme sollten immer mit konkreten Fragestellungen verknüpft werden.

Gängige Kennzahlen im Personalentwicklungsbereich sind (vgl. EINSIEDLER 2003, S. 254, 255):

- Kosten / Teilnehmertag
- Kosten / Trainingstag
- Durchschnittliche Dauer von Veranstaltungen
- Stornoquote
- Durchschnittliche Teilnehmerzahl
- Auslastungsgrad
- Teilnehmertage / Mitarbeiter
- Personalentwicklungskosten / Gehaltssumme
- Personalentwicklungskosten / Mitarbeitergruppe

*Folgendes Beispiel ist fiktiv konstruiert und demonstriert eine systematische Arbeitsweise mit Kennzahlen, in Bezug auf Datenbeschaffung, Interpretation und Maßnahmenplanung.*

---

**Kennzahlen: Beispiel 1**Anzahl der Fortbildungsstunden

Anzahl der Personalstunden

**A. Datenbeschaffung**

Zähler: Die Fortbildungen werden schriftlich von jedem Mitarbeiter eingereicht, so dass der Vorgesetzte einen Überblick über die abgeleisteten Fortbildungsstunden in der Personalakte einsehen kann, in einigen Unternehmen wird eine so genannte Personalentwicklungskartei angelegt.

Nenner: Die Anzahl der Personalstunden werden vertraglich geregelt und sind durch die Personalbedarfsplanung zu berechnen.

**B. Interpretation der Kennzahl**

Die Kennzahl gibt darüber Auskunft, ob die Zielebene erreicht worden ist. Auf einen Blick ist der Vergleich zwischen verschiedenen Abteilungen bzw. unter den Mitarbeitern möglich.

**C. Maßnahmen bei unbefriedigender Kennzahl**

- Fortbildungsangebote aktualisieren
- Mitarbeiterbefragung (in Form von anonymen Fragebogen)
- Seminar-Feedbackbogen einführen
- Veranstaltungsnachbereitung
- Arbeitsatmosphäre überprüfen (hoher Krankenstand? Mobbing?)

**Kennzahlen: Beispiel 2**Personalentwicklungskosten

Personalkosten

## **A. Datenbeschaffung**

Zähler: Die Daten für die Personalentwicklungskosten setzen sich aus folgenden Kriterien zusammen:

*Teilnehmerbeiträge pro Mitarbeiter, Reise- Unterkunftskosten, Honorare für Berater, Raum- und Materialkosten, Arbeitsausfallkosten, Lohnkosten, Verwaltungskosten der Weiterbildungsmaßnahme (Schriftverkehr).*

Nenner: Personalkosten

*Die Daten für die Personalkosten setzen sich, wie folgt zusammen: Lohnkosten je nach Qualifizierung, evtl. Erfolgsbeteiligung, evtl. Sonderzuschläge, Lohnnebenkosten, Personalverwaltungskosten*

## **B. Interpretation der Kennzahl**

*Es ist ein direkter Vergleich zwischen den einzelnen Abteilungen, sowie den Vorjahren möglich. Weiter ist mit der Kennzahl zu arbeiten, wie sehr die Personalentwicklung die Produktivität bzw. die Leistungssteigerung des Unternehmens beeinflusst hat. Dazu müsste man allerdings die Bilanzen hinzuziehen, auf eine Bibliothek bezogen wären es die Ausleihzahlen, oder die Anzahl der Kundenberatung.*

## **C. Maßnahmen bei unbefriedigender Ausprägung der Kennzahl**

*Im Falle zu hoher Personalentwicklungskosten, wären folgende Maßnahmen einzuleiten:*

- *Abwägen zwischen externen und internen Fortbildungen*
- *Kontrolle des Lerntransfers*
- *Individuelle Personalentwicklung (falls noch nicht gegeben)*
- *Führen einer Personalentwicklungskartei*

*Im Falle zu hoher Personalkosten müssten folgende Überlegungen angestellt werden:*

- *Personalreduktion*

- *Einstellen von Subunternehmer-> Senkung der Lohnnebenkosten*

*Kennzahlen sind von hohem Nutzen, wenn sie regelmäßig und gezielt nach festgelegten Kriterien erhoben und analysiert werden. Desweiteren ist zu bedenken, dass Kennzahlen keine qualitativen Aspekte berücksichtigen.*

### **5.3 Pädagogische Erfolgskontrollen**

Für die pädagogische Erfolgskontrolle kommen verschiedene Methoden zum Einsatz (vgl. JUNG 2006, S. 305):

- Selbstkontrolle oder Fremdkontrolle, je nachdem ob der Lernende sich selbst beurteilt oder eine fremde Person den Erfolg beurteilen lässt.
- Objektive Kontrolle oder subjektive Kontrolle, je nachdem ob der Erfolg quantitativ messbar ist oder auf Aussagen und Vorstellungen von Personen beruht.
- Direkte Kontrolle oder indirekte Kontrolle, je nachdem ob der Erfolg unmittelbar beim Lernenden ermittelt (z.B. durch Befragung) oder durch Beobachtung beim Lernenden ermittelt wird.

Zur Ermittlung des Erfolges in der Personalentwicklung können folgende Methoden angewendet werden (vgl. JUNG 2006, S.305, 306):

- Befragung: Durch eine Befragung kann festgestellt werden, ob die Bildungsmaßnahme vom Mitarbeiter eventuell abgelehnt wird und einer Änderung bedarf.
- Weitere Hinweise liefert eine Befragung auf den Lernstoff, sowie das Zeitprogramm, die Kompetenz des Referenten, die Organisation der Personalentwicklungsmaßnahme, sowie die Arbeitsunterlagen.

- 
- Prüfungen und Tests: Dadurch wird der Wissenszuwachs gemessen. Es kann festgestellt werden, ob das gesetzte Ziel erreicht wurde.
  - Erfolgsmessung durch Mitarbeiterbeurteilung
  - Durch regelmäßige Personalbeurteilungen lässt sich eine Veränderung des Bildungsniveaus der Mitarbeiter ermitteln. Durch eine Mitarbeiterbeurteilung ist auch eine Veränderung der Verhaltensweise des Mitarbeiters sichtbar.
  - Kennziffern: Unter der Kennziffermethode versteht man ein Kontrollverfahren, das nach dem 90/90 Prinzip funktioniert. Dieses Verfahren sagt aus, dass eine Bildungsmaßnahme erfolgreich war, wenn 90 % der Lernenden 90 % des Stoffes so aufgenommen und verinnerlicht haben bzw. dass sie das Gelernte bei einer Prüfung richtig wiedergeben können.

Eine weitere Möglichkeit stellt die Lerneffizienzformel dar:

$$E = \frac{W_a - W_v}{W_{\max} - W_v}$$

E = Erfolg

W<sub>a</sub> = Wissen nach Durchführung

W<sub>v</sub> = Wissen vor Durchführung

W<sub>max</sub> = Maximal erreichtes Wissen

Werte zwischen 0,7 und 0,85 deuten auf die Effektivität des Weiterbildungsprogrammes hin (vgl. Hentze 2005, S. 375).

*Beispiel:*

*Teilnehmer X verfügt über ein Fachwissen von 50 % vor der Fortbildungsmaßnahme; nach der Teilnahme liegt das Wissen bei 85 %.*

*Die Ergebnisse sind mittels eines Vor- und Nachtest ermittelt worden.*

$$E = \frac{85\% - 50\%}{100\% - 50\%} = \frac{35\%}{50\%} = 0,7$$

$$100\% - 50\% \quad 50\%$$

*Nach der Lerneffizienzformel ist das Weiterbildungsprogramm effektiv.*

Im Rahmen der pädagogischen Erfolgskontrolle ist eine genaue Erfolgsermittlung schwer umzusetzen. Ob der Lerntransfer zum Arbeitsplatz gelungen ist, kann von den Beteiligten unterschiedlich bewertet werden.

„In der Wirtschaftspraxis weist die pädagogische Erfolgskontrolle erhebliche Schwächen auf, denn in der Regel wird nur eine Kontrolle des Maßnahmenerfolges durchgeführt. Eine systematische Kontrolle, ob der Lerntransfer stattgefunden hat und ein Anwendungserfolg zu verzeichnen ist, unterbleibt meistens aber“ (Fiedler 1994, S. 58).

#### **5.4 Personalentwicklungsmaßnahmen beim Verlag Gruner & Jahr**

Das Druck- und Verlagshaus Gruner + Jahr ist Europas größtes Magazinhaus und der umsatzstärkste deutsche Verlag. Rund 15.000 Mitarbeiter erreichen mit mehr als 500 Magazinen und digitalen Angeboten Leser und Nutzer in über 30 Ländern. Bei G+J erscheinen u. a. STERN, BRIGITTE, GEO, CAPITAL, GALA, ELTERN, P.M.-Gruppe, FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND, ESSEN & TRINKEN, sowie NATIONAL GEOGRAPHIC (vgl. GRUNER + JAHR 2009a).

Der Verlag Gruner & Jahr bietet eine Vielzahl von Personalentwicklungsmaßnahmen an, im Folgenden wird das Mitarbeitergespräch und die Trainee Ausbildung des Verlages erörtert.

---

## Mitarbeitergespräch

Ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklungsabteilung bei Gruner & Jahr ist das jährliche Mitarbeitergespräch.

Das Ziel des Mitarbeitergespräches ist, regelmäßig, einmal im Jahr, über

- Leistung
- Zusammenarbeit
- berufliche Situation und
- Zielvereinbarung

zu sprechen und damit einen Beitrag zur Entwicklung einer fairen Dialog-Kultur zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Vorgesetzten zu leisten. Dabei sollen gegenseitige Erwartungen geklärt werden, diese mit der wahrgenommenen Ist-Situation verglichen und Verabredungen darüber getroffen werden. Hierzu gehört insbesondere, wie die festgestellten Stärken gefördert und die besprochenen Schwächen abgebaut werden können.

Jeder Vorgesetzte spricht mit den direkt an ihn berichtenden Mitarbeitern, also denjenigen, die er im Alltag führt. Ablauf des Mitarbeitergespräches bei Gruner & Jahr, entnommen dem Gesprächsleitfaden (siehe Anlage: Gesprächsleitfaden, S.54).

1. Der Mitarbeiter erhält einige Tage vor dem Termin einen Gesprächsleitfaden, zur Vorbereitung der Gesprächsthemen. Diese sind (siehe Anlage: Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch, S. 61):

- Einschätzung der Leistungen des Mitarbeiters
- Feedback an den Vorgesetzten, in Bezug auf Führungsstil, Arbeitsklima, und Kooperation
- Gespräch über die Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiter

2. Der Vorgesetzte bereitet sich vor, indem der Kriterienkatalog durchgegangen wird, der individuell für den jeweiligen Arbeitsbereich existiert.

Ein Kriterium könnte Kreativität sein, wie z.B.:

- Einfallsreichtum
- Umsetzen neuer Ideen
- Kritisches und konstruktives Denken

Weitere Punkte des Kriterienkataloges sind:

- Fachwissen
- Rationelles Arbeiten
- Flexibilität
- Initiative
- Eigenverantwortung
- Zusammenarbeit
- Kundenorientierung

3. Ergebnis des Gespräches:

Der Mitarbeiter hat ein klares Bild über seine Stärken und Schwächen.

*Bspl. Stärke: Der Mitarbeiter XY zeigt eine schnelle Auffassungsgabe und ist bemüht neue Sachverhalte sich schnell anzueignen.*

*Schwäche: Der Mitarbeiter XY verfügt über unzureichende Englischkenntnisse, um mit der neuen Verschlagwortungssoftware arbeiten zu können. Der Vorgesetzte und der Mitarbeiter haben klare, verbindliche Zielvereinbarungen festgelegt (siehe Anlage: Zielvereinbarung, S.67).*

---

*Bspl. Ziel: Mitarbeiter XY ist in 6 Monaten in der Lage, die Verschlagwortung mit der neuen Software umzusetzen.*

- *Es werden in Abstimmung mit dem Vorgesetzten Personalentwicklungsmaßnahmen festgelegt*
- *Maßnahme: Mitarbeiter xy nimmt an einem dreimonatigen Intensiv Englischkurs teil, danach einmal wöchentlich zur Erreichung des B1, Stufe 1 Level.*
- *Es findet keine Dokumentation für die Personalakte statt (vgl. Gesprächsleitfaden Gruner& Jahr 2009b).*

### **Jährliches Teamgespräch**

Das Teamgespräch findet einmal im Jahr - im Zeitraum zwischen März bis Mai- zwischen Team und Vorgesetztem statt. Es ermöglicht beiden Seiten, in einem definierten Rahmen über die Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung sowie über die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten zu sprechen.

Ziel des Gespräches ist es sowohl die Teamsituation zu beleuchten, als auch dem Vorgesetzten eine Rückmeldung zum Führungsverhalten zu geben. Dies sind zwei wichtige Bestandteile für eine erfolgreiche und zufriedenstellende Zusammenarbeit.

### **Trainees**

Das Trainee-Programm hat die Aufgabe, Hochschulabsolventen systematisch auszubilden und für weiterführende Aufgaben bei G+J vorzubereiten. Das Trainee-Programm dauert insgesamt 18 Monate.

#### **Voraussetzungen**

Am G+J Trainee-Programm können nur Hochschulabsolventen teilnehmen. Das Traineeship vermittelt schwerpunktmäßig wirtschaftliches

---

Know-How, somit sind ein Studium mit wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund bzw. Praktikums- Erfahrungen mit wirtschaftlicher Ausrichtung von Vorteil. Außeruniversitäres Engagement und Praktika sind eine Voraussetzung ebenso wie eine ausgeprägte Affinität zu Zeitschriften und neuen Medien. Außerdem sollten Bewerber mehrere Monate im Ausland studiert oder gearbeitet haben und sicher in Englisch und einer weiteren Fremdsprache sein.

### Rekrutierung

Pro Jahr bewerben sich ca. 1500 Hochschulabsolventen für ein Trainee-Programm bei G+J. Um die richtigen Bewerber auszuwählen, hat die Personalentwicklung ein mehrstufiges Auswahlverfahren konzipiert. Dazu gehört z.B. die Sichtung der Bewerbungsunterlagen und ein e-Assessment (GRUNER + JAHR 2009b).

## 5.5 Human-Capital Management

Alle individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter und der Manager eines Unternehmens werden unter dem Begriff Humankapital zusammengefasst.

Das Humankapital stellt das gesamte geistige und körperliche Potenzial der Mitarbeiter eines Unternehmens dar. Um in der Zukunft erfolgreich agieren zu können, sollte die Frage beantwortet werden, welches menschliche Potenzial ein Unternehmen für die Zukunft braucht und zwar unter Berücksichtigung von Markt, Wettbewerb, Unternehmenskultur, Umwelt und Geschäftsstrategien (vgl. Edvinsson 2000, S. 28).

Der Begriff Human Capital wird oft aus Unwissenheit als negativ empfunden, so dass es 2004 zum Unwort des Jahres gewählt wurde. Von Human Capital Kritikern wird oft angemerkt, dass durch Human Capital Berechnung der Mensch im Unternehmen quantifizierbar und durch mathematische Konstrukte steuerbar gemacht werden soll. (vgl. Dürndorfer 2005, S. 159; SCHOLZ 2005a). „Ein häufig geäußelter Vorwurf den es durchaus ernst zu nehmen gilt, sieht im HCM ein inhumanes Vorgehen,

---

bei dem Menschen auf Zahlen reduziert und zu Abschreibungsobjekten degradiert werden“ (SCHOLZ 2004a).

Human Capital Management bedeutet als Steuerungsimpuls für erfolgreiches Management die Quantifizierung des Wertes der Mitarbeiter (vgl. Scholz 2004, S. 15). Die Verweigerungshaltung gegenüber dem Human Capital Management ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht kontraproduktiv. Die Antwort auf die Frage, warum und wozu ein Human Capital Management sinnvoll sei, lässt sich mittels der nachfolgenden Vorteile des Human Capital Managements herleiten (vgl. Scholz 2004b, S. 21).

- Human Capital Management steigert die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und sichert dadurch Arbeitsplätze.
- Human Capital Management steigert die Transparenz zum Vorteil der Mitarbeiter, da Undurchsichtigkeiten und Ungerechtigkeiten reduziert werden.
- Ein professionelles Personalmanagement macht Anpassungsmaßnahmen, wie betriebsbedingte Kündigungen unwahrscheinlicher.

Das Ziel des Human Capital Management ist nach Scholz, nicht den Mitarbeiter auf einen monetären Wert zu reduzieren, sondern den Mitarbeiter von seinem (negativen) Status als Kostenfaktor auf seinen (positiven) Status als nachweisbar bedeutsamen Bestandteil des Unternehmens aufzuwerten (vgl. Scholz 2004b, S. 6).

**Der Ablauf des Human Capital Managements** kann man zusammengefasst wie folgt darstellen:

1. Human Capital Bekenntnis: Am Beginn des Human Capital Managements steht die unternehmens- und personalpolitische Frage, warum sich ein Unternehmen überhaupt damit beschäftigen soll.

---

2. Human Capital Bewertung: Wie soll die Wertermittlung der Gesamtbelegschaft eines Unternehmens erfolgen.

Aus der Bewertung ergibt sich die Chance, das Unternehmen über den Ansatzpunkt Human Capital personal seitig zu steuern (vgl. Scholz 2004b, S.7). Für die Human Capital Bewertung gibt es eine Vielzahl von Bewertungssystemen, im Folgenden wird ein Human Capital bewertungsverfahren vorgestellt, dass 2004 von Prof. Dr. Scholz entwickelt wurde.

### **5.6 Die Saarbrücker Formel**

Die Saarbrücker Formel (SCHOLZ/STEIN/BECHTEL 2004) ist ein vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes entwickeltes Verfahren „sie gibt Antwort auf die Frage, wie das Humankapital in Eurobeträgen ermittelt werden kann und welche Aktionen sich damit auslösen lassen“ (SCHOLZ 2005b).

Die Saarbrücker Formel hilft Unternehmen ihren Human Capital Wert und dessen einzelne wertbildende Faktoren zu betrachten. Die Formel ermöglicht es, den Wert einer Belegschaft in einer bilanzierbaren Zahl auszudrücken. Dieses Verfahren soll künftig transparent und wissenschaftlich fundiert helfen, den ökonomischen Wert aller Mitarbeiter eines Unternehmens zu bemessen. So wird Personal nicht mehr nur als Kostenfaktor erfasst, sondern stellt einen messbaren Aktivposten dar.

Dabei geht es nicht um die Reduktion von Menschen in Zahlenwerte, sondern es soll helfen, dem kurzfristigen Kostenvorteil durch Entlassungen und Outsourcing den langfristigen Substanzverlust eines Unternehmens gegenüberzustellen und so dem Management klarere und bessere Steuerungselemente und Bewertungsmaßstäbe liefern (vgl. SAARBRÜCKER-FORMEL.NET).

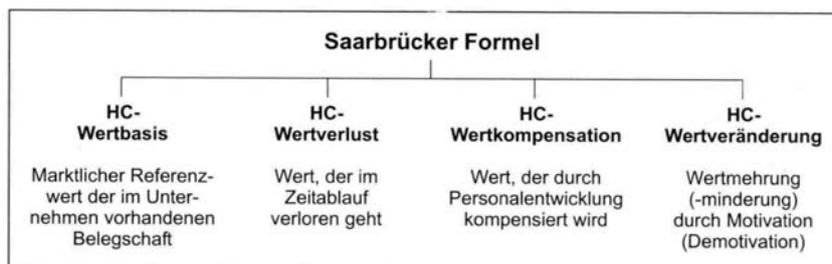


Abb. 4: Die Komponenten der Saarbrücker Formel I  
(SCHOLZ 2006, S. 223)

Die Kernaussage der Saarbrückerformel besagt „dass eine fähige, hoch motivierte Belegschaft, die über möglichst aktuelles wertschöpfungsrelevantes Wissen verfügt und durch Personalentwicklung weitgehend auf diesem Wissensstand gehalten wird, zu hohen Human Capital Werten führt“ (vgl. SCHOLZ 2004b, S.226).

Die erste Komponente ist die Human Capital- Wertbasis, die angibt, welchen Wert die Mitarbeiter für das Unternehmen bilden.

Die zweite Komponente ist der Human Capital-Wertverlust, dieser Wert gibt den natürlichen Relevanzverfall des Wissens der Mitarbeiter wieder.

Die dritte Komponente ist die Human Capital- Wertkompensation, sie gibt an, wie der Verlust der Wissensrelevanz durch die Personalentwicklungsmaßnahmen aufgefangen wird.

Die vierte Komponente ist die Human Capital-Wertveränderung, dieser Wert gibt Motivations- oder Demotivationseffekte der Mitarbeiter wieder. Sie werden über Mitarbeiterbefragungen ermittelt und bilden die Kommunikationsstrukturen eines Unternehmens ab (vgl. SCHOLZ 2004b, S. 226).

Die Saarbrücker Formel besteht aus vier Komponenten.

### 5.6.1 HC- Wertbasis

$$\text{Human Capital Wertbasis} = \text{FTE (i)} * \text{I (i)}$$

Die Human Capital Wertbasis spiegelt als Wert (in Euro) die Mitarbeiterfähigkeiten wider, die zur Leistungserstellung beitragen. Die Berechnung basiert auf Beschäftigungszahlen und Arbeitsmarktreferenzgehältern.

Die Mitarbeiter des zu untersuchenden Unternehmens werden in Vollzeitkräfte -> **Full- Time Equivalent, FTE** umgerechnet. Diese werden in sinnvolle Beschäftigtengruppen (i) unterteilt (vgl. SCHOLZ 2004b, S.226).

*Beispiel für Beschäftigungsgruppe (i) : Kriterium „Höchster erreichter Bildungsabschluss“*

*Gruppen wie:*

- *Hauptschulabschluss*
- *Mittlere Reife*
- *Abitur*
- *Universitätsabschluss*
- *MBA*
- *Promotion*

Als Arbeitsmarktreferenzpreise werden die branchenüblichen Durchschnittslöhne -> I (i) angesetzt.

Die Produkte aus Vollzeitbeschäftigten FTE (i) und den Durchschnittsgehältern I (i) ergeben die Personalkosten, die ein Unternehmen für seine Belegschaft zahlen müsste (vgl. SCHOLZ 2004b, S. 226).

### 5.6.2 HC- Wertverlust

$$\text{Human Capital Wertverlust} = \frac{w(i)}{b(i)}$$

Der Human Capital Wertverlust wird ermittelt, indem das relevante Wissen der Mitarbeiter und die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter zueinander in Relation gesetzt werden. Die Wissensrelevanzzeit  $w(i)$  stützt sich auf die Halbwertszeit des Wissens. Sie gibt an, in wie viel Jahren aktuelles Fachwissen ohne weitere Auffrischung nicht mehr für die Wertschöpfung brauchbar ist.

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit ( $b_i$ ), die durch interne Daten abrufbar ist wird ebenfalls für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen ermittelt.

Das Ergebnis kann somit folgende Ausprägungen annehmen:

Fall 1:  $w_i > b_i$

Fall 2:  $w_i = b_i$  und

Fall 3:  $w_i < b_i$

Fall 1: Der Quotient ist größer 1. Das Unternehmen verfügt über ein optimal aktuelles Wissen, da dieses länger relevant ist als die Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben. Durch

Mitarbeiterfluktuation wird ständig neues aktuelles Wissen in das Unternehmen eingebracht.

Entspricht die Wissensrelevanzzeit langfristig der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit wie im Fall 2:  $w_i = b_i$ , dann wird der Wissensverlust ständig durch neue Mitarbeiter aufgefangen und so auf dem aktuellen Stand gehalten. Der Quotient würde den Wert 1 annehmen. Im letzten Fall ergibt die Berechnung einen Wert der kleiner als 1 ist da die Mitarbeiter sehr viel länger im Unternehmen arbeiten, als ihr Wissen für den Betrieb von Nutzen ist (vgl. SCHOLZ 2004b, S.228).

### 5.6.3 HC-Wertkompensation

$$\text{HC Wertkompensation} = \text{PE (i)}$$

Dieser Teil der Formel sagt aus, dass die Steigerung des Human Capitals nicht nur durch Personalbeschaffung oder Austausch von Mitarbeitern möglich ist, sondern auch durch gezielte Personalentwicklung. Die Wertkompensation wird als Personalentwicklungssumme (in Euro) abgebildet. Hinter der Wertkompensation steht das „lebenslange Lernen“, die vorhandenen Mitarbeiter bringen nur dann dem Human Capital Wert einen wertvollen Nutzen, wenn sie ständig auf dem aktuellsten Wissenstand gebracht werden (vgl. SCHOLZ 2004b, S.230).

### 5.6.4 HC-Wertveränderung

$$\text{Human Capital Wertveränderung} = \text{M}$$

Diese Komponente der Formel sagt aus, dass mit steigender Motivation der Mitarbeiter der Human Capital Wert steigt und mit sinkender Motivation fällt. Als Indikatoren werden hierbei „kommunikative Strukturen“, „interaktive Prozesse“ und „individuelles Commitments“ angesehen, die als so genannten Motivationsindex (Mi) als Bündel zusammengefasst werden (vgl. SCHOLZ 2004b, S.231.)

Der Motivationsindex sieht folgendermaßen aus:

**M1** -> die Bereitschaft zur Erbringung von Leistung („Wollen“ = Commitment),

**M2** -> die Möglichkeit zur Erbringung von Leistung („Können“= Context) und Arbeitsumfeld

**M3** -> die Bereitschaft zum Verbleiben im Unternehmen („Werden“ = Retention) (vgl. SCHOLZ 2007).

Im Zuge einer Mitarbeiterbefragung werden die mitarbeiterbezogenen Durchschnittswerte (Mi) ermittelt. Die drei Komponenten werden dann miteinander multipliziert.

---

„M“ kann Werte zwischen 0 und 2 annehmen. Völlige Demotivation bedeutet  $M=0$ ; bei  $M=1$  bleibt die Motivation neutral, wird als normale Motivation bezeichnet. Je stärker sich der Wert an „2“ annähert, desto motivierter sind die Mitarbeiter und somit steigt auch der Human Capital Wert vgl. SCHOLZ 2004b, S. 231,236).

Beispiel für einen Motivationsindex fiktiv erstellt in Anlehnung an SCHOLZ 2004:

Ein Indikator für den Motivationsindex 1 „Commitment“ (die Bereitschaft zur Erbringung von Leistung) könnte folgendermaßen aussehen:

„Die Mitarbeiter wissen genau, inwiefern ihr eigener Beitrag mit dem Erfolg des Unternehmens verbunden ist.“

0= trifft gar nicht zu

1= trifft teilweise zu

2= trifft voll zu

Ein Indikator für den Motivationsindex 2 „Context“

(die Möglichkeit zur Erbringung von Leistung) könnte folgendermaßen aussehen:

„Die Kommunikations- und Interaktionsstrukturen im Unternehmen sind transparent und durchschaubar“.

0= trifft gar nicht zu

1= trifft teilweise zu

2= trifft voll zu

Ein Indikator für den Motivationsindex 3 „Retention“ (die Bereitschaft zum Verbleiben im Unternehmen) könnte folgendermaßen aussehen:

„Wenn ein anderes Unternehmen mich abwerben wollte, würde ich dennoch hier bleiben“

0= trifft gar nicht zu

1= trifft teilweise zu

2= trifft voll zu

Die Indikatoren sind nur als Beispiele zu verstehen, selbstverständlich muss für den jeweiligen Motivationsindex eine Auswahl von Fragen berücksichtigt werden. Für jeden Motivationsindex werden dann daraus Mittelwerte gebildet, die dann mit in die Formel einfließen.

### 5.6.5 Interpretation der Saarbrücker Formel

Gesamtformel: 
$$HC = \sum_{i=1}^g \left[ \left( FTE_i * l_i * \frac{w_i}{b_i} + PE_i \right) * M_i \right]$$

bestehend aus den zuvor beschriebenen vier Komponenten:

HC-Wertabsis =  $FTE_i * l_i$

HC-Wertverlust=  $\frac{w_i}{b_i}$

HC-Wertkompensation=  $PE_i$

HC-Wertveränderung=  $M_i$

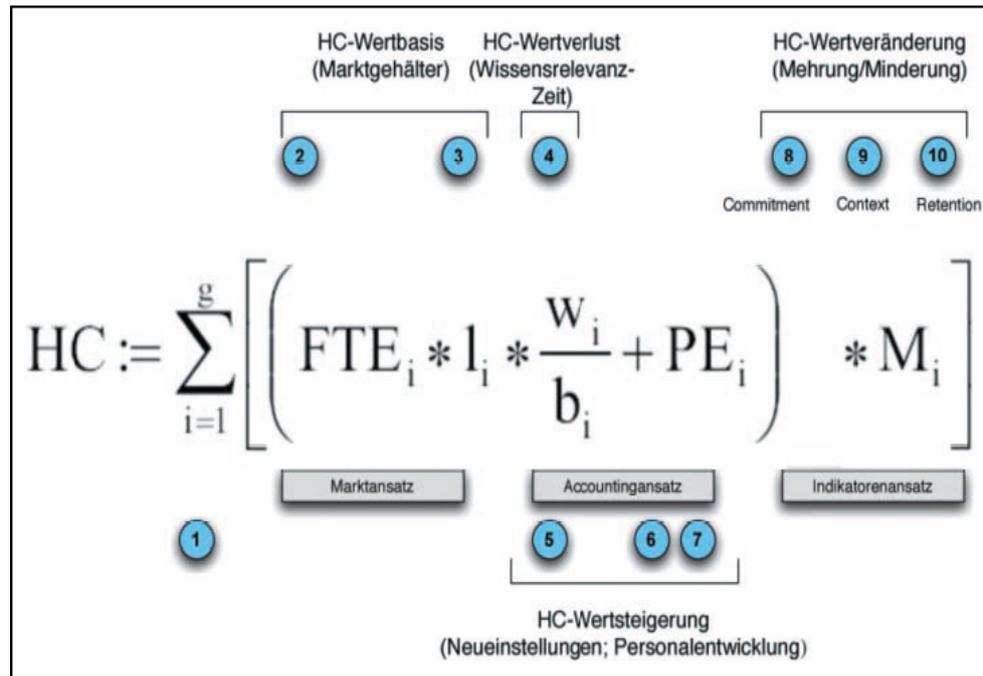


Abb. 5: Die Komponenten der Saarbrücker Formel II  
(vgl. SCHOLZ 2006)

Das Human Capital nimmt demnach immer Werte  $\geq 0$  an und wird umso größer

- je mehr Mitarbeiter ( $FTE_i$ ) ein Unternehmen beschäftigt
- je höher die branchenüblichen Durchschnittsgehälter ( $l_i$ ) dieser Mitarbeiter sind
- je aktueller die Wissensbasis ( $w_i/b_i$ ) dieser Humankapitalträger ist
- je mehr das Unternehmen in Personalentwicklungsmaßnahmen ( $PE_i$ ) investiert
- je höher die Motivation der Mitarbeiter ( $M_i$ ) ist (vgl. SCHOLZ 2005c, S.32).

## 5.7 Fallbeispiel

Das folgende fiktive Beispiel erörtert die Frage: Wie wirkt sich Personalentwicklung auf den Human Capital Wert aus?

### Ausgangssituation:

Eine mittelständische Dokumentation besteht im Jahr 2009 aus 30 Mitarbeitern, die nach ihrem Abschlussgrad in drei Beschäftigungsgruppen unterteilt werden können:

1. Fachangestellte für Medien und Information (Ausbildung)

-> 5 Mitarbeiter

2. Informationsmanager (Diplom) -> 15 Mitarbeiter

3. Medieninformationsmanager (Master) - > 10 Mitarbeiter

Alle Mitarbeiter sind Vollzeitbeschäftigte.

Anwendung der Saarbrückerformel:

Schritt 1:

### HC- Wertbasis

$FTE1 = 5$

$FTE2 = 15$

$FTE3 = 10$

Die hier beschriebenen Gehälter sind nicht repräsentativ für die branchenüblichen Durchschnittsgehälter. Aktuelle Gehälter können z.B. unter [www. Gehaltsstudie.de](http://www.Gehaltsstudie.de) gegen Entgelt entnommen werden.

$I 1 = 25.000 \text{ €}$

$I 2 = 35.000 \text{ €}$

---

$$I_3 = 40.000 \text{ €}$$

Daraus lassen sich die branchenüblichen Referenzgehaltssummen der drei Beschäftigungsgruppen als HC- Wertbasis folgendermaßen berechnen:

$$FTE1 * I_1 = 5 * 25.000 \text{ €} = 125.000 \text{ €}$$

$$FTE2 * I_2 = 15 * 35.000 \text{ €} = 525.000 \text{ €}$$

$$FTE3 * I_3 = 10 * 40.000 \text{ €} = 400.000 \text{ €}$$

Schritt 2:

### HC- Wertverlust

Die Wissensrelevanzzeit ( $w$ ) beträgt in der Medienbranche drei Jahre.

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit ( $b_1$ ) in der Dokumentation – aufgeschlüsselt nach Beschäftigungsgruppen beträgt:

$$b_1 = 5$$

$$b_2 = 4$$

$$b_3 = 7$$

Damit können für die beschäftigtengruppenspezifischen Größen des HC- Wertverlustes berechnet werden:

$$w_1 / b_1 = 3 / 5 = 0,6$$

$$w_2 / b_2 = 3 / 4 = 0,75$$

$$w_3 / b_3 = 3 / 7 = 0,43$$

Schritt 3:

HC- Wertkompensation

Das Unternehmen hat für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen im vergangenen Jahr 2008 Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt, die folgende Kosten verursacht haben:

$$PE1 = 5000 \text{ €}$$

$$PE2 = 20.000 \text{ €}$$

$$PE3 = 23.000 \text{ €}$$

Schritt 4:

HC- Wertveränderung

In der Dokumentation wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, bei der folgender Motivationsindex bei den drei Beschäftigungsgruppen ermittelt worden ist:

$$M1 = 0,8$$

$$M2 = 1,1$$

$$M3 = 1,9$$

HC – Wert

Die Saarbrücker Formel kommt im Anwendungsbeispiel zu folgendem Ergebnis:

$$HC = \sum_{bi} [(FTEi * li \cdot \underline{wi} + PEi) * Mi]$$

$$= (HC\text{- Wertbasis} * HC\text{- Wertverlust} + HC\text{-$$

$$\text{Wertkompensation}) * HC\text{- Wertveränderung}$$

$$= [(125.000 \text{ €} * 0,6 + 5000\text{€}) * 0,8 + (525.000 \text{ €} * 0,75 + 20.000 \text{ €}) * 1,1 + (400.000 \text{ €} * 0,43 + 23.000 \text{ €}) * 1,9]$$

$$= [ 80.000 \text{ €} * 0,8 + 413750 \text{ €} * 1,1 + 195000 \text{ €} * 1,9 ]$$

$$= [ 64.000 \text{ €} + 455.125 \text{ €} + 370.500 \text{ €} ]$$

$$\mathbf{HC = \underline{889.625 \text{ €}}}$$

*Die Referenzgehaltssumme aller Beschäftigten beträgt 1.050.000 €, der HC- Wert 889.625 €. Die Mitarbeiter zeigen eine überdurchschnittliche Motivation. Die Mitarbeiter sind im Durchschnitt länger, als drei Jahre im Betrieb. Das Wissen der Mitarbeiter nimmt stetig ab, da die Beschäftigten 5,4 und 7 Jahre über ihr Wissen verfügen.*

*Empfehlung:* *Steigerung der Personalentwicklungsaktivitäten*

*Um den Human Capital Wert zu steigern, sollte in individuelle Bildungsmaßnahmen investiert werden, um so den stetigen Abbau von Wissen zu kompensieren.*

*Umsetzung:*

*Steigerung der Personalentwicklungsmaßnahmen, um jeweils 5.000 € der Personalentwicklungskosten pro Beschäftigtengruppe. Danach sieht die Human Capital Berechnung, wie folgt aus:*

$$\mathbf{HC = [ ( 125.000 \text{ €} * 0,6 + 10.000 \text{ €} ) * 0,8 + ( 525.000 \text{ €} * 0,75 + 25.000 \text{ €} ) * 1,1 + ( 400.000 \text{ €} * 0,43 + 28.000 \text{ €} ) * 1,9 ]}$$

$$= [ 85.000 \text{ €} * 0,8 + 418.750 \text{ €} * 1,1 + 200.000 \text{ €} * 1,9 ]$$

---

$$= [ 68.000 \text{ €} + 460.625 \text{ €} + 380.000 \text{ €} ]$$

$$**HC = 908.625 \text{ €}**$$

*Der Human Capital Wert ist um 19.000 € gestiegen, die Investition in die Personalentwicklungskosten betragen 15.000 €. Die Investition der Personalentwicklungsabteilung hat sich positiv auf den Human Capital Wert ausgewirkt.*

---

## 6. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Personalentwicklungsmaßnahmen individuell auf den Mitarbeiter zugeschnitten sein müssen, um einen wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen zu erzielen. Welche Maßnahmen erfolgreich sind, zeigt das Beispiel Gruner + Jahr mit dem Mitarbeiter Gesprächsleitfaden, sowie den Ablauf einer Trainee Maßnahme.

Die ökonomische Betrachtung des Themas zeigt auf, dass eine gezielte Herangehensweise und eine systematische Arbeitsweise mit Kennzahlen in Bezug auf „Datenbeschaffung“, „Interpretation“ und die daraus folgende „Maßnahmenplanung“ einen hohen Nutzen für das Management entsteht. Desweiteren zeigt die Nutzwertanalyse (Scorecard) auf, dass die Personalentwicklungsmaßnahme „Job Enrichment“ einen höheren Motivationsschub bei den Mitarbeitern auslöst als das „Job Rotation“. Bei Anwendung von „Job Enrichment“ Maßnahmen werden laut Maslow die Selbstverwirklichungsbedürfnisse befriedigt, sowie die so genannten „Ego Needs“ (HOFMANN: BWL PORTAL). Dadurch lässt sich ableiten, dass bei einer Mitarbeiterbefragung mit anschließender Bewertung des Motivationsindex ( $M_i$ ), sich die „Job Enrichment“ Maßnahme positiv auf den Motivationsindex Wert auswirkt.

Die Anwendung der Saarbrücker Formel zur Berechnung des Human Capital zeigt auf, dass die Investition von Personalentwicklungsmaßnahmen, sowie ein hoher Motivationsindex positiv auf den Human Capital Wert auswirken. Zusammengefasst ergibt sich folgender kausaler Zusammenhang: „Job Enrichment“ lässt den Motivationsindex Wert ( $M_i$ ) ansteigen, daraus ergibt sich eine Erhöhung des Human Capital Wertes.

Mit der Saarbrücker Formel wird das Ziel verfolgt, dass Mitarbeiter nicht als reiner Kostenfaktor angesehen, die in schlechten Zeiten wegrationalisiert werden. Unternehmen haben die Möglichkeit durch die Saarbrücker Formel eine mitarbeiterzentrierte Führung zu implementieren.

Abschließend kann resümiert werden, dass Personalchefs durch eine gezielte Personalentwicklung das Know- How der Mitarbeiter besser einschätzen können und dadurch auch mehr vorhandenes Potenzial für die

„Job Enrichment“ Maßnahme erkennen. Dies kommt wiederum dem Unternehmen wirtschaftlich zu Gute das sich im Anwendungsbeispiel der Saarbrücker Formel zeigt.

**Quellenverzeichnis****BECKER 2002**

Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. - 3., überarb. und erw. Aufl. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002

**BECKER 2005**

Becker, Manfred: Systematische Personalentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. – 1.Auflage - Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2005

**BRÖCKERMANN 2006**

Bröckermann, Reiner: Handbuch Personalentwicklung: die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2006

**DÜRNDORFER 2005**

Dürndorfer, Martina: Human-Capital-Management in deutschen Unternehmen. – 1.Auflage - Hamburg: Murmann Verlag, 2005

**EINSIEDLER 2003**

Einsiedler, Herbert: Organisation der Personalentwicklung: strategisch ausrichten, zielgenau planen, effektiv steuern. - 2., überarb. Aufl. - Neuwied: Luchterland, 2003

**EDVINSSONS 2000**

Edvinsson, Leif: Aktivposten Wissenskapital: unsichtbare Werte bilanzierbar machen. - Wiesbaden: Gabler, 2000

**FIEDLER**

Fiedler 1994: Dezentrale Organisation und marktorientierte Steuerung der Personalentwicklung: betriebliche Personalentwicklung nach der Profit-Center-Konzeption. - Bergisch Gladbach, Köln: Eul-Verlag, 1994

**GÜLPEN 1996**

Gülpen, Babara: Evaluation betrieblicher Verhaltenstrainings unter besonderer Berücksichtigung des Nutzens. – München; Mering: Hampp, 1996

**GRUNER + JAHR 2009(a)**

Gruner + Jahr. Zahlen und Fakten. URL: <http://www.guj.de/>

Abruf: 2009-08-26

**GRUNER + JAHR 2009(b)**

Gruner + Jahr. Allgemeines Traineeprogramm URL: <http://www.guj.de/>

Abruf: 2009-08-10

**HENTZE 2005**

Hentze, Joachim: Personalwirtschaftslehre. Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft. - 7., überarb. Aufl. - Bern: Haupt, 2005

**HOFMANN 2009**

HOFMANN, Ulrich: BWL PORTAL, HAW LAUFWERK K. Abruf 2009-08-12

**JUNG 2006**

Jung, Hans: Personalwirtschaft. - 7., überarb. Aufl. - München: Oldenbourg, 2006

**MUDRA 2004**

Mudra, Peter: Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. – München: Verlag Franz Vahlen, 2004

**OECHSLER 2000**

---

Oechsler, W.A.: Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.-7., grundl. überarb. und erw. Aufl., - München/Wien, 2000

#### SAARBRÜCKER-FORMEL.NET

Saarbrücker-Formel.net.Transparent Human Capital Valuation.

URL: <http://saarbruecker-formel.net/formel/> Abruf: 2009-08-10

#### SCHOLZ 2004 (a)

Scholz, Christian: Zehn Fragen und Antworten zum Human- Capital- Management. In: Personalwirtschaft, Heft 05, 2004, S.13

#### SCHOLZ 2004 (b)

Scholz, Christian: Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit.- 1. Auflage - München: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 2004

#### SCHOLZ 2005 (a)

Scholz 2005; Prof. Christian Scholz zur Wahl des Wortes "Humankapital" zum Unwort 2004. Stand: 2005-01-20

URL: <http://idw-online.de/pages/de/news97616> . Abruf:2009-08-04

#### SCHOLZ 2005 (b)

Scholz, Christian: Zehn Aktionsfelder der Saarbrücker Formel. In: Personalwirtschaft, Heft 02, 2005, S. 34

#### SCHOLZ 2005 (c)

Scholz, Christian: Zehn Nutzen der Saarbrücker Formel. In: Personalwirtschaft, Heft 11, S. 32

#### SCHOLZ 2006

Scholz, Christian: Humankapital in Euro? – und das (fast) auf Knopfdruck! In: CoPers, Heft 1, 2006.- URL: [http://saarbrueckerformel.net/ressourcen/CoPers\\_12006\\_Scholz\\_finalpdf](http://saarbrueckerformel.net/ressourcen/CoPers_12006_Scholz_finalpdf). Abruf: 2009-08-08

#### SCHOLZ 2007

Scholz, Christian: Es zieht ein Herr Becker durchs Land ... noch immer – Replik zur Kritik am Artikel zur Saarbrücker Formel. In: Betriebswirtschaftslehre Forschung und Praxis, Heft 1 –Herne: NWB Verlag, 2007, S. 59 – 65

URL: [http://saarbrueckerformel.net/ressourcen/59ff\\_bfup\\_final.pdf](http://saarbrueckerformel.net/ressourcen/59ff_bfup_final.pdf)

#### SCHULTE 2002

Schulte, Christof: Personal- Controlling mit Kennzahlen. – 2. Auflage – München: Vahlen, 2002

## Gesprächsleitfaden

### Gesprächsleitfaden

#### Das Ziel

Das Ziel des Mitarbeitergespräches ist, regelmäßig, einmal im Jahr, über

- Leistung
- Zusammenarbeit
- berufliche Situation und
- Zielvereinbarung

zu sprechen und damit einen Beitrag zur Entwicklung einer fairen Dialog-Kultur zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern (im folgenden Mitarbeiter genannt) und Vorgesetzten zu leisten.

Dabei sollen gegenseitige Erwartungen geklärt werden, diese mit der wahrgenommenen Ist-Situation verglichen und Verabredungen darüber getroffen werden, wie die festgestellten Stärken gefördert und die besprochenen Schwächen abgebaut werden können.

#### WER spricht mit wem?

Jeder Vorgesetzte spricht mit den direkt an ihn berichtenden Mitarbeitern, also denjenigen, die er im Alltag führt.

Dieses Mitarbeitergespräch wird individuell vereinbart und durchgeführt. Voraussetzung für das Mitarbeitergespräch ist die Schulung des Vorgesetzten.

Der Bereichsleiter/Geschäftsführer/Chefredakteur entscheidet, welcher Mitarbeiter mit welchem Vorgesetzten spricht. Die Organisation und Kontrolle der Termine obliegt den Bereichsleitern/Geschäftsführern/Chefredakteuren.

Im Gegenzug hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, seinem Vorgesetzten Feedback über dessen wahrgenommenes Führungsverhalten zu geben.

#### WORÜBER sprechen wir?

Gesprächsthemen sind:

- die Einschätzung der Leistungen des Mitarbeiters (siehe Kriterienkatalog)
- das Feedback an den Vorgesetzten hinsichtlich Führungsstil, Zusammenarbeit und Klima
- Gespräch über die beruflichen Situation des Mitarbeiters, seine Entwicklungsmöglichkeiten und Wünsche.
- Sowie natürlich alle weiteren Fragen, die für gute Leistungen und fruchtbare Zusammenarbeit relevant sind

## Kriterien Verlagsbereich

### 1. Fachwissen/Lernverhalten, z. B.

- Stand der Kenntnis und Erfahrungen
- Bereitschaft, das Wissen neuen Anforderungen anzupassen (Lernbereitschaft)
- ggf. Bereitschaft, auch übergeordnete Zusammenhänge kennen zu lernen und zu verstehen

### 2. Rationelles Arbeiten, z. B.

- Organisation der eigenen Arbeit
- Verwertbarkeit der Arbeit
- Prioritäten richtig setzen
- Kostenbewusstsein, Sorgfalt
- systematische Vorgehensweise
- Zeiteinteilung

### 3. Flexibilität, z. B.

- vielseitige Einsetzbarkeit
- geistige Beweglichkeit
- Auffassungsgabe
- Lernfähigkeit
- Verhandlungsgeschick

### 4. Kreativität, z. B.

- Einfallsreichtum
- Umsetzen neuer Ideen
- kritisches, konstruktives Denken
- kreative Problemlösungsansätze

### 5. Belastbarkeit, z. B.

- Umgang mit Stress
- Stetigkeit
- Durchhaltevermögen
- Arbeiten unter Zeitdruck

### 6. Initiative, z. B.

- Einsatzfreude
- eigenes Potenzial ausschöpfen
- Themen von sich aus angehen
- Leistungsbereitschaft

### 7. Eigenverantwortung, z. B.

- Kontrolle der eigenen Arbeit
- Ausschöpfen der Kompetenzen
- Übernahme unpopulärer Aufgaben
- Entschlussfreudigkeit
- Zuverlässigkeit
- Verantwortungsbewusstsein

### Als Anregung mögliche Fragen, die der Vorgesetzte an den Mitarbeiter stellen kann:

1. Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit?
2. Was stört Sie an Ihrer Arbeit?
3. Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit/Kooperation in der Abteilung?  
z.B. gegenseitige Information, klare Aufgabenverteilung, Teamgeist, Arbeitsergebnisse etc.
4. Wie empfinden Sie die Stimmung und Atmosphäre in der Abteilung?
5. Was sollte verändert werden und wie?
6. Wie sehen Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?
7. Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit mir als Ihrem Vorgesetzten insgesamt?  
z.B. Einsatz und Förderung gemäß Ihren Fähigkeiten und Kenntnissen etc.
8. Wie beurteilen Sie meinen Führungsstil?  
z.B. Höflichkeit, respektvoller Umgang, Verhalten Lob und negative Kritik, Feedback nach Aufgabenerledigung
9. Welche Perspektiven wünschen Sie sich für sich persönlich?

**8. Zusammenarbeit/Kommunikation** (im eigenen Bereich und mit anderen Bereichen), z. B.

- Kontaktfähigkeit
- Hilfsbereitschaft
- Fähigkeit, Kritik sachlich zu üben und entgegenzunehmen
- Informationsbereitschaft
- Teamfähigkeit
- Kooperations- und Kompromissfähigkeit
- Offenheit

**9. Kundenorientierung, z. B.**

- Servicebereitschaft
- Beschwerdemanagement
- Eingehen auf besondere Anforderungen
- Überzeugungskraft
- Aufgeschlossenheit gegenüber Anregungen und Kritik

**10. Führungsverhalten** (nur bei Vorgesetzten zu beurteilen), z. B.

- Motivation
- Beraten und Fördern der Mitarbeiter
- Delegationsbereitschaft
- Aufsicht und Kontrolle
- Anerkennung und Kritik
- Informationsverhalten
- Konsequenz, Durchsetzungsvermögen

## Kriterien Redaktionen

1. **Zusammenarbeit/Kommunikation** (im eigenen Bereich und mit anderen Bereichen), z. B.
  - Kontaktfähigkeit
  - Hilfsbereitschaft
  - Fähigkeit, Kritik sachlich zu üben und entgegenzunehmen, z.B. in Konferenzen
  - Informationsbereitschaft
  - Teamfähigkeit
  - Kooperations- und Kompromissfähigkeit
  - Offenheit
  - Argumentationsstärke
2. **Kreativität, z. B.**
  - Einfallsreichtum
  - Konzeptionelles Denken
  - Erfindersch beim Lösen von Aufgaben, neue Wege gehen
3. **Flexibilität, z. B.**
  - vielseitige Einsetzbarkeit
  - Konstruktivität
  - Auffassungsgabe
  - Lernfähigkeit
4. **Eigenverantwortung, z. B.**
  - Entscheidungsfähigkeit
  - Verantwortungsbewusstsein
  - Ausschöpfen der Kompetenzen
  - Übernahme unpopulärer Aufgaben
  - Zuverlässigkeit
5. **Belastbarkeit, z. B.**
  - Umgang mit Stress
  - Stetigkeit
  - Durchhaltevermögen
  - Arbeiten unter Zeitdruck
6. **Initiative, z. B.**
  - Engagement
  - eigenes Potenzial ausschöpfen
  - Themen von sich aus einbringen
  - Leistungsbereitschaft
7. **Rationelles Arbeiten, z. B.**
  - Einhalten von Terminen
  - Verwertbarkeit der Arbeit, Abdruckquote
  - Sorgfalt, Qualität der Manuskripte
  - Kostenbewusstsein

### Als Anregung mögliche Fragen, die der Vorgesetzte an den Mitarbeiter stellen kann:

1. Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit?
2. Was stört Sie an Ihrer Arbeit?
3. Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit/ Kooperation in der Abteilung?  
z.B. gegenseitige Information, klare Aufgabenverteilung, Teamgeist, Arbeitsergebnisse etc.
4. Wie empfinden Sie die Stimmung und Atmosphäre in der Abteilung?
5. Was sollte verändert werden und wie?
6. Wie sehen Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?
7. Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit mir als Ihrem Vorgesetzten insgesamt?  
z.B. Einsatz und Förderung gemäß Ihren Fähigkeiten und Kenntnissen etc.
8. Wie beurteilen Sie meinen Führungsstil?  
z.B. Höflichkeit, respektvoller Umgang, Verhältnis Lob und negative Kritik, Feedback nach Aufgabenerledigung
9. Welche Perspektiven wünschen Sie sich für sich persönlich?

**8. Fachwissen/Lernverhalten, z. B.**

- Im Spezialgebiet auf dem neuesten Stand
- Lesen von Fachliteratur, Erkennen von Trends
- Bereitschaft, auch übergeordnete Zusammenhänge kennen zu lernen und zu verstehen

**9. Leserorientierung, z. B.**

- Servicebereitschaft
- Beschwerdemanagement
- Eingehen auf besondere Anforderungen
- Aufgeschlossenheit gegenüber Anregungen und Kritik

**10. Führungsverhalten (nur bei Vorgesetzten zu beurteilen), z. B.**

- Motivation
- Beraten und Fördern der Mitarbeiter
- Delegationsbereitschaft
- Aufsicht und Kontrolle, Einhalten von Arbeitszeiten
- Anerkennung und Kritik
- Informationsverhalten
- Konsequenz, Durchsetzungsvermögen

## WIE führen wir die Gespräche?

- **Information im Vorfeld**
  - Der Mitarbeiter kennt die Zielsetzung des Gespräches - die Führungskraft vermittelt die Gründe der Einführung und die damit verfolgten Ziele im Vorfeld seinen Mitarbeitern.
  - Der Vorgesetzte stellt klar, dass im Mitarbeitergespräch keine Gehaltsfragen oder arbeitsrechtliche Themen behandelt werden.
  - Die Vertraulichkeit der Gesprächsinhalte wird erläutert sowie verbindlich erklärt, dass keine Dokumentation in der Personalakte erfolgt.
  
- **Gute Vorbereitung des Gespräches durch beide Gesprächsteilnehmer**
  - Der Mitarbeiter erhält den Gesprächsleitfaden einige Tage vor dem individuell vereinbarten Termin mit der Bitte um Vorbereitung ausgehändigt.
  - Der Vorgesetzte bereitet sich zu den einzelnen im Katalog formulierten Kriterien vor und überlegt sich beispielhafte Ereignisse, um seine Einschätzung für den Mitarbeiter nachvollziehbar zu machen.
  - Beide bereiten sich darauf vor, was sie im Bereich Zusammenarbeit und Leistung voneinander erwarten und was im zurückliegenden Jahr gut gelaufen ist, was nicht gut gelaufen ist und welche Wünsche offen sind.
  - Beide machen sich Gedanken über die berufliche Situation des Mitarbeiters und seine Entwicklungsmöglichkeiten.
  
- **Günstige Rahmenbedingungen für ein Gespräch**
  - Genügend Zeit einplanen (etwa 90 min.)
  - Nicht unter Termin- oder Zeitdruck sprechen
  - Für eine ungestörte Situation sorgen
  
- **Dialogorientierung**
  - Offene, konstruktive Haltung
  - Lösungs- statt Problemorientierung, dadurch Gespräch produktiv halten
  - Fairness

## VERZÄHNUNG mit der Personalentwicklung

- Vereinbarungen über Personalentwicklungsmaßnahmen werden an die PE weitergeleitet

### WIE oft?

Angedachter Rhythmus für die Einführung des Mitarbeitergespräches ist

- einmal im Jahr
- eine resümeehafte Betrachtung des vergangenen Zeitraumes.
- Mit Abschluss des Pilotprojektes wird neben allen anderen Fragen auch über den optimalen Rhythmus diskutiert werden.

### Das Ergebnis

Im Ergebnis sollte der Mitarbeiter mit einem klaren Bild seiner Stärken und Schwächen aus dem Gespräch gehen. Der Vorgesetzte und der Mitarbeiter haben klare, verbindliche Zielvereinbarungen festgelegt.

Der Mitarbeiter sollte sich fair, sachlich und konstruktiv eingeschätzt wissen. Die Berücksichtigung von Stärken und Schwächen sollte so weit wie möglich ausgewogen sein, neben notwendiger Kritik soll auch Raum für Anerkennung und die Reflexion positiver Leistungen sein.

Aus dem Gespräch abgeleitet soll der Mitarbeiter eine für ihn klare Vorstellung darüber gewonnen haben, wie er an seinen Schwächen arbeiten kann.

Der Vorgesetzte sollte wertvolle Hinweise darüber erhalten haben, wie sein Führungsverhalten bei den Mitarbeitern ankommt.

In Abstimmung mit dem Vorgesetzten werden in einem vereinbarten Zeitraum Personalentwicklungs-/ Fördermaßnahmen geplant und durchgeführt.

Wenn der Gesprächsverlauf es aus Sicht beider Gesprächspartner erfordert, wird das Gespräch einvernehmlich schriftlich festgehalten. Es findet keine Dokumentation für die Personalakte statt.

In Konfliktsituationen kann vom Mitarbeiter und/oder vom Vorgesetzten der Vertrauensausschuss angerufen werden. Dieser besteht aus je zwei Mitgliedern des Betriebsrates und des Personalbereichs.



<p>Bitte beurteilen Sie Ihre Mitarbeiter ausschließlich aufgrund der <b>Anforderungen des Arbeitsplatzes</b> (Stellenbeschreibung) sowie der Wahrnehmung <b>im Beurteilungszeltraum</b>. Vermeiden Sie dabei <b>Überbewertung einmaliger Vorfälle bzw. jungster Augenblickeindrücke</b>.</p> <p>Den Freiraum nutzen Sie bitte für ergänzende Erläuterungen über besondere Stärken und weniger ausgeprägte Eigenschaften. Bei Probezeitbeurteilungen ist genauso vorzugehen.</p>
<p><b>1. Fachwissen/Lernverhalten</b> z.B. Stand der Kenntnisse und Erfahrungen; Bereitschaft, das Wissen neuen Anforderungen anzupassen (Lernbereitschaft), ggf. auch übergeordnete Zusammenhänge kennenzulernen und zu verstehen; Kenntnisse von Richtlinien und Sicherheitsregeln; Recherchefähigkeit...</p> <p>Anforderungen:</p> <p>Beobachtete Stärken:</p> <p>Beobachtete Schwächen:</p>
<p><b>2. Rationelles Arbeiten</b> z.B. Organisation der eigenen Arbeit; Zeiteinteilung; Verwertbarkeit der Arbeit; Prioritäten richtig setzen; Kostenbewusstsein, Sorgfalt...</p> <p>Anforderungen:</p> <p>Beobachtete Stärken:</p> <p>Beobachtete Schwächen:</p>

<p><b>3. Flexibilität</b> z.B. vielseitige Einsetzbarkeit, geistige Beweglichkeit, Auffassungsgabe, Verhandlungsgeschick</p> <p>Anforderungen:</p> <p>Beobachtete Stärken:</p> <p>Beobachtete Schwächen:</p>
<p><b>4. Kreativität</b> z.B. Einfallsreichtum, Umsetzen neuer Ideen; kritisches, konstruktives Denken...</p> <p>Anforderungen:</p> <p>Beobachtete Stärken:</p> <p>Beobachtete Schwächen:</p>

<p><b>5. Belastbarkeit</b> z.B. Umgang mit Stress; Stetigkeit; Durchhaltevermögen; Arbeiten unter Zeitdruck.</p> <p>Anforderungen:</p> <p>Beobachtete Stärken:</p> <p>Beobachtete Schwächen:</p>
<p><b>6. Initiative</b> z.B. Einsatzfreude; eigenes Potential ausschöpfen; Themen von sich aus angehen; Leistungsbereitschaft</p> <p>Anforderungen:</p> <p>Beobachtete Stärken:</p> <p>Beobachtete Schwächen:</p>

<p><b>7. Eigenverantwortung</b> z.B. Kontrolle der eigenen Arbeit, Ausschöpfen der Kompetenzen, Übernahme unpopulärer Aufgaben; Entschlussfreudigkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein</p> <p>Anforderungen:</p> <p>Beobachtete Stärken:</p> <p>Beobachtete Schwächen:</p>
<p><b>8. Zusammenarbeit / Kommunikation</b> (im eigenen Bereich und mit anderen Bereichen) z.B. Kontaktfähigkeit, Hilfsbereitschaft, Fähigkeit, Kritik sachlich zu üben und entgegenzunehmen; Informationsbereitschaft, Teamfähigkeit;..</p> <p>Anforderungen:</p> <p>Beobachtete Stärken:</p> <p>Beobachtete Schwächen:</p>

**9. Kundenorientierung**

z.B. Servicebereitschaft, Beschwerdemanagement, Eingehen auf besondere Anforderungen, Überzeugungskraft,

Anforderungen:

Beobachtete Stärken:

Beobachtete Schwächen:

**10. Führungsverhalten** *(nur wenn Sie eine Führungskraft beurteilen)*

Wie beurteilen Sie das Führungsverhalten Ihres Mitarbeiters?

z.B. Motivation, Beratung und Forderung, Delegation, Aufsicht und Kontrolle, Anerkennung und Kritik, Informationsverhalten, Konsequenz und Durchsetzungsvermögen

## Zielvereinbarung

### Zielvereinbarung

(bezogen auf Mitarbeiter, Vorgesetzten und Personalentwicklung)

<p><b>Beschreibung des Jahresziels?</b> (Woran messen wir den Erfolg?)</p> <hr/>
<p><b>Welche Maßnahmen vereinbaren wir?</b></p> <hr/>
<p><b>Karriereentwicklungsmöglichkeiten</b> Für welche Arbeitsgebiete ist der Mitarbeiter außerdem geeignet?</p> <p>a) aus der Sicht des Vorgesetzten:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>b) aus der Sicht des Mitarbeiters (welche anderen Aufgaben interessieren Sie auch?)</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Datum und Unterschrift

Unterschrift

Unterschrift,

---

**Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit ehrenwörtlich, dass ich meine vorliegende Abschlussarbeit selbstständig verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen – benutzt habe.

Die Arbeit wurde vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht und die eingereichte schriftliche Verfassung entspricht der auf dem elektronischen Speichermedium.

Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

\_\_\_\_\_, den \_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift