

## Entwicklung der Personalentwicklung

Die ersten Anstöße zu einer Entwicklung der Personalentwicklung in Theorie und Praxis lassen sich in der zweiten Hälfte der siebziger Jahre identifizieren. In den letzten Jahren erlangte das Thema Personalentwicklung einen hohen Stellenwert in der Diskussion personalwirtschaftlicher Fragestellungen.

In der Literatur werden unter anderem folgende Ursachen für den raschen Anstieg der Bedeutung der Personalentwicklung in jüngerer Zeit angeführt:<sup>1)</sup>

- Aufstiegs- und Bildungsbedürfnisse des Personals,
- sinkende zwischenbetriebliche Mobilität und zunehmende Nutzung des unternehmensinternen Arbeitsmarktes,
- Ausbau des Kündigungsschutzes,
- dynamische Veränderung der Märkte,
- zunehmende Internationalisierung der Geschäftstätigkeit, und zum Teil aus den vorgenannten Ursachen folgend
- Bedarf an höherer Qualifikation.

Ein gemeinsames Merkmal der dargestellten Ursachen liegt jedoch weniger im auslösenden Charakter für die Entwicklung der Personalentwicklung als vielmehr darin, daß alle diese Determinanten auch in früheren Zeitabschnitten wirksam waren. Insofern besteht nur scheinbar ein besonderer Handlungsbedarf aufgrund dieser Faktoren. Gerade die aufgezeigten Determinanten der Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse der Mitarbeiter, der Notwendigkeit „neues



Wissen“ zu erwerben und der Reaktion auf Marktveränderungen hatten auch in Jahrzehnten ohne explizite Personalentwicklung hohe Bedeutung. Insofern verwundert das Ergebnis einer in 1992 branchenübergreifend durchgeführten Umfrage mit Personalleitern nicht, daß Personalentwicklung meist mit fachlicher Weiterbildung gleichgesetzt wird.<sup>2)</sup>

Die „Neuartigkeit“ der Personalentwicklung (Definition siehe unten) wird eher durch die folgenden drei Merkmale bestimmt:

- Systematischer und koordinierter Einsatz von bereits bestehenden und/oder weiterzuentwickelnden personalwirtschaftlichen Instrumenten einschließlich der Verankerung der besonderen (dezentralen) Verantwortung der Führungskräfte (Vorgesetzten) für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter,
- Betonung der Führungskräfteentwicklung einschließlich der Identifikation von Füh-

rungskräftenachwuchs und der Entwicklung von Spezialisten,

- Einführung und Verwendung von Anforderungskriterien in personalwirtschaftlichen Instrumenten, die über die Anforderungskriterien der Arbeitsleistung hinausgehen und in besonderem Maße das Führungsverhalten, das unternehmerische Denken und Handeln sowie die Eigeninitiative und die Eigenverantwortung aller Mitarbeiter betreffen (siehe unten).

Diese Merkmale gewannen in den letzten Jahren unter anderem durch die verstärkte Einführung dezentralisierter und kundenorientierter aufbauorganisatorischer Strukturen in Verbindung mit einer zunehmenden Realisierung des Profit-Center-Prinzips in Unternehmen an Bedeutung.

Vor dem Hintergrund dieser Erörterungen umfaßt Personalentwicklung den systematischen und koordinierten Einsatz aller Maßnahmen der Verwendungs- und Aufstiegsplanung und -steuerung sowie der Ausbildung, der Weiterbildung und Umschulung, die Informationen über Personen (Qualifikations- und Leistungsprofile einschließlich Potentialbeurteilungen), Organisationsteile (Anforderungsprofile) und Märkte (Arbeits- und Bildungsmärkte) nutzen, um die Verbesserung und Erweiterung aller Fähigkeiten und Kenntnisse des Personals zu gewährleisten, die für die Verfolgung der Unternehmensziele gegenwärtig und künftig wesentlich sind.<sup>3)</sup>

1) Vgl. die noch wesentlich umfangreichere Liste der Ursachen einer Entwicklung der Personalentwicklung bei Drumm 1989, S. 218-219.

2) Vgl. Freise 1992, S. 20.

3) Vgl. auch Thom 1989, S. 582 und Drumm 1989, S. 219.

### Bedeutung der Personalentwicklung

Für die Unternehmen der Kreditwirtschaft existieren weitere spezifische Faktoren, die die Entwicklung der Personalentwicklung in den letzten Jahren gefördert haben:

- Kreditinstitute weisen - ähnlich zu anderen dienstleistungsorientierten Unternehmen - eine hohe Personalintensität auf. Zudem wird ein hoher Prozentsatz des Personals in der kundennahen Leistungserstellung eingesetzt. Die Qualität des Personals stellt damit eine zentrale Größe der Leistungsqualität von Kreditinstituten dar. Die kundenorientierte Qualität hängt jedoch nicht nur von der entsprechenden Fachqualifikation der einzelnen Mitarbeiter, sondern auch von der Mitarbeiterorientierung der Führungskräfte ab. Der Entwicklung der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten (im Sinne einer dezentralen Personalentwicklungsverantwortung der Führungskräfte) kommt eine hohe Bedeutung zu.
- In den vergangenen Jahren signalisierten viele Kreditinstitute einen Mangel an qualifizierten Führungskräften und Spezialisten, der durch das Angebot des (externen) Arbeitsmarktes nicht gedeckt werden konnte.<sup>4)</sup> Diese Entwicklung hat in den meisten Kreditinstituten die Überlegungen forciert, qualifizierte Führungskräfte unternehmensintern zu rekrutieren. Ein systematischer und koordinierter Einsatz der Instrumente der Personalentwicklung legt für die Umsetzung solcher Überlegungen die Grundlage.

Die Ausführungen zur Personalentwicklung in Kreditinstituten lassen sich um die organisatorische Verankerung des Personalentwicklungsmanagements ergänzen, wobei unterstellt wird, daß das Personalentwicklungsmanagement dem Steuerungsbereich Personal unter- und nicht gleichgeordnet ist. Abbildung 1 dokumentiert die Steuerungsfunktion des Bereiches Personal. In die Personalentwicklung wird allerdings jede Führungskraft durch ihre Linienverantwortung eingebunden. Für die erforderliche Qualität der Mitarbeiter hat - der unmittelbare Vorgesetzte für seine Mitarbeiter in primärer Verantwortung, - der nächsthöhere Vorgesetzte für seine Führungskräfte, - der jeweilige Unternehmensbereich für alle Mitarbeiter und Führungskräfte und - der Steuerungsbereich Personal/Personalentwicklung für das Gesamtinstitut sowie - jeder Mitarbeiter in Gestalt von Eigeninitiative für sich selbst zu sorgen.<sup>5)</sup>

Die informations- und aufgabenbezogene Integration der Personalentwicklung in das personalwirtschaftliche Instrumentarium des Steuerungsbereichs Personal einer Universalbank<sup>6)</sup> stellt Abbildung 2 dar.

Die Personalentwicklung im Bildungsbereich konzentriert sich auf die fachliche Weiterbildung aller Mitarbeiter eines Kreditinstitutes, um Defizite zwischen den Anforderungen einzelner Positionen und den Qualifikationen und Leistungen der Positionsinhaber zu erkennen und zu beseitigen. Die Personalentwicklungsmaßnahmen finden entweder „on the job“ statt (teilweise als Assistenzzeiten) oder sie werden „off

the job“ in internen oder externen Weiterbildungseinrichtungen durchgeführt. Die einzelnen Maßnahmen entsprechen im Grundsatz den bekannten konventionellen Maßnahmen der Weiterbildung in Kreditinstituten und münden in eine systematische und koordinierte Verwendungsplanung.

Die Basis für die Personalentwicklungsmaßnahmen im Bildungsbereich liegt in einer bankweit konsistenten Erstellung der Anforderungsprofile aller Positionen und in einer einheitlichen Vorgehensweise bei der Durchführung der Mitarbeiterbeurteilungen. Die daraus resultierenden Informationen werden um eine systematische Analyse interner und externer Weiterbildungsmöglichkeiten (Träger, Qualität, Kapazität) und eine dezentral vorgenommene Erhebung des Bedarfs an qualifizierten Mitarbeitern nach Positionen in den einzelnen Unternehmensbereichen ergänzt.

Im Anschluß an die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen im Bildungsbereich sind in festgelegten zeitlichen Abständen Kontrollen durchzuführen, die die Umsetzung der Lerninhalte prüfen.

### Führungskräfteentwicklung als zentraler Bestandteil

Aufgrund der bereits kurz erörterten Faktoren, die die Entwicklung der Personalentwicklung in Kreditinstituten forcierten, haben besonders die Investitionen in die Personalentwicklung der Führungskräfte, Führungsnachwuchskräfte und Spezialisten (Fachkräfte, Vertragspositionen) an Bedeutung gewonnen. Zusätzlich zur ständigen Anpassung der fachlichen Qualifikation steht bei diesem Personenkreis die Förderung sogenannter Managementqualifikationen im Vordergrund.<sup>7)</sup> Hierzu zählen die folgenden Anforderungskriterien:

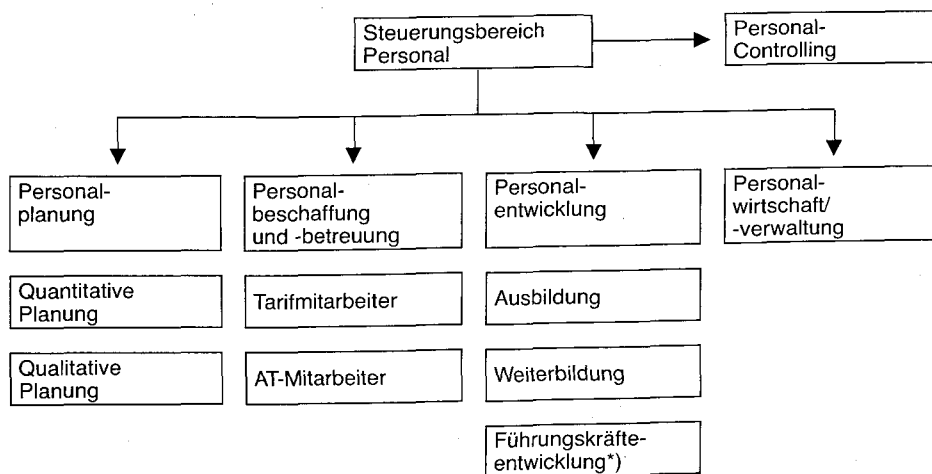
#### Leistungsmerkmale

- Analytisches und konzeptionelles Denkvermögen, zielgerichtete Kreativität
- Entscheidungsfähigkeit
- Belastbarkeit
- Flexibilität

#### Führungsverhalten im engeren Sinne

- Ziele setzen, Planen und Organisieren
- Kontrolle im Sinne gestalterischer Steuerung (dezentrales Controlling)
- Delegation
- Mitarbeiter einschätzen, motivieren, fördern<sup>8)</sup> (einschließlich Kritikfähigkeit und Konfliktbehandlung)
- Vorbildfunktion
- Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft

Abbildung 1: Die organisatorische Verankerung der Personalentwicklung im Steuerungsbereich Personal von Kreditinstituten



\* ) einschließlich Entwicklung von Spezialisten und Identifikation von Führungsnachwuchskräften

4) Vgl. z. B. die Auftragsstudien zur Gewinnung und Bindung von akademischen Führungs(nachwuchs)kräften in Sparkassen von Gaugler oder Wilke/Krafft: Rippe 1992, S. 34, Philipps 1992, S. 413 sowie allgemein Wiltz/Koppert 1991, S. 14.

5) Vgl. auch Schütte 1987, S. 653.

6) Vgl. zum personalwirtschaftlichen Instrumentarium in Banken allgemein bei Schlenzka 1983, S. 67-70.

7) In der einschlägigen Literatur wird ein Teil der nachstehenden Kriterien auch als Schlüsselqualifikationen bezeichnet. Auf die Problematik der Operationalisierung solcher Kriterien (auch in verschiedenen Hierarchiestufen) kann hier nicht näher eingegangen werden: vgl. z. B. Gaugler 1986, S. 80-83. An dieser Stelle muß auf eine Definition einzelner Anforderungskriterien aus Platzgründen verzichtet werden.

8) Dezentrale Personalentwicklungsverantwortung.



## Führungsverhalten im weiteren Sinne

- Unternehmerische Initiative
- Strategisches, wirtschaftliches und risikobewusstes Handeln
- Bereitschaft zu Veränderungen (Wandel)
- Engagement für das eigene Kreditinstitut

Auf der instrumentellen Ebene stehen die Identifizierung von Führungsnachwuchskräften (inklusive geeigneter mehrstufiger Auswahlverfahren/-prozesse), die individuelle Aufstiegsplanung und -steuerung auf der Basis unternehmensweit transparenter Modellentwicklungspfade und ein gezieltes Führungskräfte-Training im Vordergrund. Weitere wichtige Maßnahmen sind regelmäßige individuelle Fördergespräche, die Verankerung und Betreuung von Förderkreisen für förderungswürdige Mitarbeiter/Führungsnachwuchskräfte einschließlich des Coaching von Nachwuchskräften durch erfahrene Führungskräfte.

Das zentrale Element der Führungskräfteentwicklung stellt die Laufbahnentwicklung dar. Sie umfaßt Planung, Entscheidung und Durchführung sowie die regelmäßige Kontrolle der Veränderung der Positionen von Mitarbeitern, die als Führungsnachwuchskräfte identifiziert worden oder den Führungskräften und Spezialisten zuzuordnen sind. Grundsätzlich läßt sich eine positionsbezogene und eine individuelle Laufbahnentwicklung unterscheiden:

- Die positionsbezogene Laufbahnentwicklung verknüpft Zielpositionen (das sind Führungs- und Spezialistenpositionen mit gleichen Bankfunktionen und ähnlichen Managementanforderungen) zu Modellentwicklungspfaden, die entsprechend ihren Anforderungsprofilen nacheinander so angeordnet sind, daß die für die jeweiligen End-Zielpositionen notwendigen fachlichen und besonders führungsbezogenen Qualifikationen (Anforderungskriterien siehe oben) erworben werden können. Jede Zielposition als Element eines Modellentwicklungspfadens repräsentiert damit eine abgegrenzte und wohldefinierte Entwicklungsmöglichkeit für den jeweiligen Positionsinhaber.

- Ein flexibles und bankweit abgestimmtes System von Modellentwicklungspfaden wird sich durch parallele Entwicklungsmöglichkeiten in ähnlichen Zielpositionen (Elementen) im Rahmen eines Bündels alternativer Modellentwicklungspfade und durch zum Teil gemeinsame Entwicklungspositionen im Wege der Entwicklung verschiedener End-Zielpositionen („Kreuzung“ von Modellentwicklungspfaden im Falle ähnlicher Fach- und Managementanforderungen) auszeichnen. Modellentwicklungspfade sollten zudem dadurch charakterisiert sein, daß sie Zielpositionen aus verschiedenen Bereichen des gesamten Kreditinstituts, insbesondere aus Markt- und Steuerungsbereichen sowie aus zentralen und dezentralen (Filialbereich) Bereichen des Instituts verknüpfen.

- Die individuelle Laufbahnentwicklung knüpft an die positionsbezogene Laufbahnentwicklung mit Modellentwicklungspfaden an und legt für jede Führungsnachwuchs- und Führungskraft sowie jeden Spezialisten eine bestimmte Abfolge von Positionen und begleitenden Maßnahmen wie zum Beispiel Seminare, Beurteilungen und Fördergespräche in Form eines individuellen Entwicklungsprogramms fest.

Damit die in Abbildung 2 aufgezeigten Informationsmengen (zum Beispiel Personendaten, Ergebnisse von Leistungs-/Verhaltens- und von Potentialbeurteilungen,

Anforderungsprofile, Entwicklungspfade und Bedarfsdaten), die für eine bankweite Personalentwicklung im Bildungsbereich und die Führungskräfteentwicklung benötigt werden, zielgerecht verarbeiten zu können, wird eine EDV-Unterstützung erforderlich. Ein entsprechendes leistungsfähiges Datenbankkonzept enthält die Komponenten einer Methoden- und Modelldatenbank, einer Arbeitsplatzdatenbank und einer Personaldatenbank.<sup>9)</sup> Ein solches Datenbankkonzept kann sowohl für die Personalentwicklung bzw. Führungskräfteentwicklung alleine als auch für alle personalwirtschaftlichen Aufgabenbereiche zusammen realisiert werden.

9) Vgl. auch Domsch 1989, S. 556-558.

### Zitierte Literatur

Domsch, M. (1989), Personal; in: Bitz, M. et al. (Hrsg.), Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 2. Aufl., München 1989, S. 501-560.  
 Drumm, H. J. (1989), Personalwirtschaftslehre, Berlin u. a. 1989.  
 Freise, E. B. (1992), Die Machbarkeit macht Probleme, Personalentwicklung unter der Lupe; in: Süddeutsche Zeitung, 5. 12. 1992, S. 20.  
 Gaugler, E. (1986), Zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen; in: Gaugler, E. (Hrsg.), Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1986, S. 69-84.  
 Krüger, W. et al. (1992), Erfolgsfaktoren im Bankenbereich; in: Die Bank 1992, S. 254-262.  
 Philipps, B. (1992), Haltestrategie bremst Abwanderung; in: Betriebswirtschaftliche Blätter 1992, S. 412-419.  
 Rippe, P. (1992), Beschäftigung von Fachhoch- und Hochschulabsolventen in den westdeutschen Sparkassen - Hintergründe und Ergebnisse eines Forschungsprojektes; in: Mitteilungen der Gesellschaft zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung über das Spar- und Girowesen e. V., Nr. 35, Bonn 1992, S. 32-37.  
 Schlenzka, P. F. (1983), Das Management der Personalressourcen in Kreditinstituten; in: Schierenbeck, H./Wielens, H. (Hrsg.), Rationalisierung und Personalmanagement in Kreditinstituten, Frankfurt 1983, S. 65-71.  
 Schütte, M. (1987), Erfahrungen mit der Personalentwicklung; in: Die Bank 1987, S. 652-654.  
 Thom, N. (1989), Personalentwicklung; in: Strutz, H. (Hrsg.), Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden 1989, S. 582-591.  
 Wiltz, S./Koppert, W. (1991), Das Personalwesen im europäischen Vergleich; in: Personal 1991, Personal-Report, S. 12-16.

Dr. Andreas Oehler, Lehrgebiet Bank- und Finanzwirtschaft (Professor Dr. Michael Bitz), Fernuniversität Hagen.

Abbildung 2: Die informations- und aufgabenbezogene Integration der Personalentwicklung in das personalwirtschaftliche Instrumentarium des Steuerungsbereichs Personal einer Universalbank.

