

Renate Hang

Der Einfluss von Personalentwicklung auf den Unternehmenserfolg

Eine empirische Analyse von Unternehmen aus Österreich, Tschechien, Bulgarien und Slowenien

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



INHALTSVERZEICHNIS

1	<i>Einleitung</i>	4
1.1	<i>Problemstellung</i>	5
1.2	<i>Zielsetzung</i>	6
2	<i>Personalentwicklung</i>	7
2.1	<i>Definition Personalentwicklung</i>	7
2.1.1	<i>Begriff Personalentwicklung</i>	10
2.1.2	<i>Bereiche der Personalentwicklung</i>	11
2.2	<i>Gründe, Ziele</i>	12
2.2.1	<i>Gründe für Maßnahmen der Personalentwicklung</i>	12
2.2.2	<i>Personalentwicklungs-Ziele</i>	13
2.3	<i>Personalentwicklungs-Bedarf</i>	16
2.4	<i>Rahmenbedingungen</i>	19
2.5	<i>Personalentwicklung für Führungskräfte und Mitarbeiter</i>	20
2.5.1	<i>Drei Mitarbeiter-Perspektiven</i>	20
2.5.2	<i>Führungskräfte</i>	21
2.5.3	<i>Mitarbeiter</i>	23
2.6	<i>Personalentwicklungs-Maßnahmen</i>	24
2.6.1	<i>Spezialaufgaben und Projekte/Projektteams</i>	25
2.6.2	<i>Assessment Center</i>	27
2.6.3	<i>Nachfolgeplanung</i>	28
2.6.4	<i>Systematische Job Rotation</i>	28
2.6.5	<i>Formale Laufbahnpläne</i>	29
2.6.6	<i>Laufbahnpläne für „High Flier“</i>	30
2.6.7	<i>Erfahrungsaufenthalte in anderen Bereichen/Abteilungen</i>	30

2.6.8	<i>Temporäre Arbeit in anderen Organisationen</i>	31
3	<i>Aufbau der Untersuchung</i>	32
3.1	<i>Theoretische Grundlagen</i>	32
3.1.1	<i>Ressourcenorientierter Strategieansatz</i>	32
3.1.2	<i>Humanressourcen als Wettbewerbsvorteil</i>	33
3.1.3	<i>Forschung Personalmanagement/ Unternehmenserfolg</i>	34
3.2	<i>Konkretisierung der Fragestellung</i>	36
3.3	<i>Überblick über das Cranfield Network</i>	37
3.4	<i>Fragebogen</i>	38
3.5	<i>Empirische Erhebung</i>	38
3.6	<i>Variablen</i>	39
3.6.1	<i>Unabhängige Variable: PE-Maßnahmen</i>	39
3.6.2	<i>Abhängige Variable: Unternehmenserfolg</i>	40
3.6.3	<i>Kontrollvariablen</i>	42
3.7	<i>Methode</i>	43
3.8	<i>Stichprobe</i>	45
4	<i>Auswertung der Daten</i>	47
4.1	<i>Übersicht</i>	47
4.1.1	<i>Sektor</i>	47
4.1.2	<i>Anzahl der Mitarbeiter</i>	48
4.1.3	<i>Eigene Personalabteilung</i>	49
4.1.4	<i>Teil einer größeren Gruppe</i>	50
4.2	<i>Personalentwicklungs-Maßnahmen</i>	51
4.2.1	<i>Einsatz der untersuchten PE-Maßnahmen</i>	52
4.2.2	<i>PE-Maßnahmen – Länderunterschiede</i>	61

4.3	<i>Unternehmenserfolg I</i>	69
4.3.1	<i>Zusammenhang Unternehmenserfolg/Land/Größe</i>	70
4.3.2	<i>Zusammenhang Unternehmenserfolg/PE-Maßnahmen</i>	71
4.4	<i>Unternehmenserfolg II</i>	76
4.4.1	<i>Leistungskriterien/Länderunterschiede</i>	76
4.4.2	<i>Leistungskriterien/Eigene Personalabteilung</i>	80
4.4.3	<i>Leistungskriterien/PE-Maßnahmen</i>	85
4.5	<i>Logistische Regression</i>	96
4.5.1	<i>Servicequalität</i>	97
4.5.2	<i>Produktivität</i>	99
4.5.3	<i>Rentabilität</i>	101
4.5.4	<i>Innovationsrate</i>	103
4.5.5	<i>Unternehmenserfolg</i>	105
4.5.6	<i>Zusammenfassung Regressionsanalyse</i>	107
5	<i>Zusammenfassung</i>	108
6	<i>Schlussfolgerung</i>	110
7	<i>Literaturverzeichnis</i>	113
8	<i>Abbildungsverzeichnis</i>	121
9	<i>Tabellenverzeichnis</i>	123

If you give a man a fish, he will have a meal.
If you teach him to fish, he will have a living.
If you are thinking a year ahead, sow seed.
If you are thinking ten years ahead, plant a tree.
If you are thinking one hundred years ahead, educate the people.
By sowing a seed once, you will harvest once.
By planting a tree, you will harvest tenfold.
By educating the people, you will harvest one hundredfold.

Anonymous Chinese poet, 420 B.C.¹

1 Einleitung

In Zeiten von Globalisierung und hartem Wettbewerb stehen Unternehmen unter dem ständigen Druck, effizient zu sein und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Daher wird in allen Bereichen eingespart bzw. müssen die verschiedensten Unternehmensbereiche ihren speziellen Beitrag zum Unternehmenserfolg unter Beweis stellen.

Die menschliche Arbeitskraft stellt für Unternehmen einen großen Kostenfaktor dar und Entwicklungen der jüngsten Zeit zeigen, dass oft gerade hierbei zuallererst eingespart wird. Diverse wissenschaftliche Studien belegen jedoch, dass die Mitarbeiter eines Betriebes viel mehr sind als ein reiner Kostenfaktor – nämlich eine wichtige *Ressource* im Unternehmen. Umso wichtiger sind alle Investitionen zur Erhaltung und Verbesserung dieser Ressource.

Diese Diplomarbeit beschäftigt sich damit, ob derartige Investitionen in das Humankapital im Sinne von bestimmten Personalentwicklungs-Maßnahmen in einem positiven Zusammenhang mit dem Erfolg von Unternehmen stehen und ob es bestimmte Maßnahmen gibt, so genannte „*Best Practices*“ im Bereich Personalentwicklung, die immer zum gewünschten Erfolg führen. Hierfür

¹ Vgl. Ulrich/Lake 1999 S. 1

wurden Daten der Untersuchung des „Cranfield Network on European Human Resource Management“ ausgewertet.

1.1 Problemstellung

Der Faktor Personal wird zunehmend als zentrale Wettbewerbsgröße gesehen. Dabei gilt es einerseits Personalkosten zu senken, andererseits die personellen Ressourcen zu erhalten, zu fördern und bestmöglich im Sinne der Organisation zu nutzen.²

In einer Zeit der zunehmenden Austauschbarkeit von Produkten und Technologien wird die Qualität der Mitarbeiter und ihre Fähigkeit zu lernen, sich zu entwickeln und neue Antworten auf Probleme und Herausforderungen zu finden, zu einem schwer kopierbaren strategischen Erfolgsfaktor. Unternehmen werden künftig nur noch dann Wettbewerbsvorteile erzielen können, wenn es ihnen gelingt, die Qualifikation, Motivation und das Engagement ihrer Mitarbeiter zu steigern.

Wirkt sich hierbei der Einsatz von bestimmten Personalentwicklungsmaßnahmen als Investition in das Humankapital wirklich positiv auf den Erfolg der Unternehmen aus? Ist es wahr, dass Personalentwicklung immer und überall angewandt werden kann und in jedem Fall einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat? Gibt es Maßnahmen, die über die Grenzen hinaus immer erfolgreich sind?

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet daher: *Welche der im Rahmen der Cranfield-Studie untersuchten Personalentwicklungs-Maßnahmen wirken sich auf die Ertragslage und einige untersuchte Erfolgskriterien der jeweiligen Unternehmen in den ausgewählten Ländern Österreich, Slowenien, Bulgarien und Tschechien positiv aus?*

² Vgl. Mayerhofer/Riedl 2002 S. 482

1.2 Zielsetzung

Mittels Auswertung der Daten aus der „Cranfield-Untersuchung“ soll versucht werden, eine Antwort auf diese Frage zu geben. Hierbei sollen Unternehmen aus Österreich, Tschechien, Bulgarien und Slowenien hinsichtlich ihres Einsatzes von Personalentwicklung und ihrem generierten Unternehmenserfolg untersucht werden.

Gibt es bestimmte Maßnahmen die immer und überall eine positive Auswirkung auf den Unternehmenserfolg haben oder sind es andere Faktoren wie Land, Unternehmensgröße, Sektor etc. die den Erfolg der Unternehmen stärker beeinflussen?

Der Unternehmenserfolg wird in dieser Arbeit einerseits als Ertragslage der letzten drei Jahre der Unternehmen angenommen, andererseits durch subjektive Einschätzung der befragten Unternehmen hinsichtlich ihrer Stellung bezüglich bestimmter Leistungskriterien innerhalb der eigenen Branche.

2 Personalentwicklung

„Training hilft Menschen, geübte Spezialisten zu werden.

Entwicklung erweitert den Horizont und gibt ihnen neue Perspektiven.“³

Vor einigen Jahrzehnten konnten die ausgebildeten Mitarbeiter eines Unternehmens noch davon ausgehen, dass ihre einmal erworbenen Qualifikationen für ein ganzes Berufsleben ausreichen. In der heutigen Zeit veraltet erlerntes Fachwissen immer schneller. Der rasche technische Wandel bedingt daher Änderungen bezüglich der Anforderungen an die Mitarbeiter. Um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben, ist es für die Unternehmen notwendig, die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter an die jeweiligen neuen Anforderungen anzupassen. Die Mitarbeiter müssen sich daher den Veränderungsprozessen entsprechend weiterentwickeln. Von ihnen wird erwartet, dass sie sich auf jeweils neue Tätigkeiten und Anforderungen einstellen und hinsichtlich ihrer beruflichen Situation mobil sind.⁴

Der Erfolg eines Betriebes hängt maßgeblich von den Qualifikationen der Mitarbeiter ab, denn eine Organisation lebt von den Stärken der in ihr tätigen Menschen.⁵

2.1 Definition Personalentwicklung

Der Begriff Personalentwicklung wird in unterschiedlichsten Zusammenhängen mit den verschiedensten Bedeutungen verwendet und es liegt bislang kein einheitliches Verständnis vor.

In der Literatur gibt es unzählige Definitionen von Personalentwicklung. In der Folge sollen einige dieser Definitionen aufgelistet werden, um die Breite des Spektrums darzulegen:

³ Sattelberger, 1995, S. 287

⁴ Vgl. Figge/Kern 1982 S. 11

⁵ Vgl. Figge/Kern 1982 S. 12

- „Unter *Personalentwicklung* werden alle Maßnahmen verstanden, die darauf ausgerichtet sind, Mitarbeiter mit Führungspotential und/oder einem hohen fachlichen Potential zu erkennen, zu beschaffen, zu fördern, weiterzuentwickeln und einzusetzen.“⁶
- „*Personalentwicklung* ist die Summe von Maßnahmen, die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter zum Gegenstand haben mit der Zwecksetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu fördern.“⁷
- „*Personalentwicklung* vermittelt allen Mitarbeitern Qualifikationen, die sie zur Bewältigung jetziger und zukünftiger Anforderungen benötigen. Sie berücksichtigt die Laufbahnplanung und bestehende organisatorische Strukturen und dient der betriebs- und personenbezogenen Zielerfüllung. Die hauptsächlich strukturierten Maßnahmen werden kurz-, mittel- oder langfristig, unternehmensintern oder -extern durchgeführt.“⁸
- „*Personalentwicklung* ist als die Summe von Tätigkeiten zu verstehen, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden. Sie haben in Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen eines Betriebs die positive Veränderung ihrer Qualifikation und/oder Leistungen durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturen zum Gegenstand. Sie geschehen unter Berücksichtigung des Arbeits-Kontextes, wobei ihre Orientierungsrichtung die Erreichung von betrieblichen und persönlichen Zielen ist.“⁹

⁶ Lange 1989 S. 171

⁷ Vgl. Conradi 1983 S. 3

⁸ Figge/Kern 1982 S. 33

⁹ Berthel 1997 S. 226

- „*Personalentwicklung* ist ein systematisch gestalteter Prozess, der es ermöglicht, gute Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und deren Lern- und Leistungspotential zu erkennen und entsprechend zu fördern. Damit enthält Personalentwicklung aber auch immer zwei Zielkomponenten, die einander u. U. widersprechen und die es zu optimieren gilt: (1) Aus Sicht des Unternehmens soll Personalentwicklung den qualitativen Personalbedarf dauerhaft sicherstellen; (2) aus Sicht der Mitarbeiter hat sie die Aufgabe, deren Interessen und Eignungspotential zu erkennen, zu erhalten und zu fördern.“¹⁰

- *Personalentwicklung* ist unter Beachtung individueller Ziele die Veränderung von Werthaltungen sowie insbesondere die Erweiterung und Verbesserung aller derjenigen Kenntnisse und Fähigkeiten des Personals, die in der Unternehmung zur Verfolgung der Unternehmungsziele gegenwärtig oder zukünftig genutzt werden können.¹¹

Die folgende Definition von Münch verdeutlicht am ehesten das in dieser Arbeit zugrunde gelegte Verständnis von Personalentwicklung, das über die Verengung von Aus- und Weiterbildung hinausgeht und den Bezug der Personalentwicklung zum Unternehmenserfolg betont:

- *Personalentwicklung* ist das Insgesamt derjenigen Maßnahmen, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern.¹²

¹⁰ Jung 1988 S. 43

¹¹ Drumm 1992 S. 292

¹² Münch 1995 S. 15f

2.1.1 Begriff Personalentwicklung

Personal kann als Sammelbegriff für Belegschaft, Mannschaft, Human Resources, Humankapital etc. definiert werden.

Synonyme für *Personalentwicklung* sind Anpassen, Transformieren, Bilden, Qualifizieren, Erneuern, Lernen etc.¹³ Entwickelt werden Qualifikationen, Einstellungen, Werte etc. von Personen eines Unternehmens. Personalentwicklung zeigt sich zusätzlich zu der Änderung und Entwicklung von Personen auch in Veränderung des Gehalts, der Eingruppierung, der hierarchischen Position und der sozialen Wertschätzung.¹⁴

Personal ist das Produkt des Personalwesens. Personal kann allerdings nicht in derselben Weise produziert werden wie ein Gut oder eine Dienstleistung. Es geht bei Personalentwicklung auch nicht um die Neuschaffung von konkreten Menschen, sondern um die (Um-)Formung menschlicher Handlungs- oder Entscheidungs-Bereitschaften. Bei Kauf oder Pacht des Faktors Arbeit wird Vermögen erworben. Die Transformation in eine bestimmte Leistung ist an die zusätzliche interne Bereitschaften des Eigentümers der Arbeitskraft, den Mitarbeiter, gebunden.¹⁵ Beim Eintritt in ein Unternehmen geht ein Ausschnitt aus dem Arbeitsvermögen des Menschen in die Verfügung der Organisation über.¹⁶

Die Frage, ob sich Menschen entwickeln oder entwickeln lassen, ist fast eine philosophische und auch die Einstellung der Unternehmen zur Personalentwicklung ist sehr verschieden. Unternehmen, die der Meinung sind, es gibt geborene Führer und Nichtführer, Gute und Schlechte, Passende und Nicht-Passende, setzen ihre Priorität auf ein *Auswahl*system. Unternehmen die die Auffassung vertreten, dass Führung erlernbar ist und dass man sich anpassen, entwickeln und verbessern kann, bevorzugen ein

¹³ Vgl. Neuberger 1994 S. 8

¹⁴ Vgl. Neuberger 1994 S. 39

¹⁵ Vgl. Neuberger 1994 S. 8f

¹⁶ Vgl. Neuberger 1994 S. 10f

*Entwicklungssystem.*¹⁷ Den Unternehmen geht es normalerweise nicht um die Entfaltung des Menschen, sondern um die Nutzung seiner Potenziale zur Erzielung von Leistung und Erfolg für die Organisation.

Weil Personalentwicklung als die Anpassung des Arbeitsvermögens an die sich ändernden Arbeitsbedingungen eine komplexe Daueraufgabe ist und nur als *langfristige Strategie* zum Erfolg führt, muss sie selbst als Arbeit eingerichtet werden.

Da der Faktor Personal immer mit anderen Produktionsfaktoren konkurriert (z.B. Technisierung), muss Personalentwicklung dem Vergleich mit anderen personalwirtschaftlichen Möglichkeiten standhalten. Demzufolge hat Personalentwicklung die Aufgabe, dass bestimmte gewünschte Ergebnisse erreicht werden (Einkommenssteigerung, Überlebenssicherung, Flexibilität usw.).¹⁸

2.1.2 Bereiche der Personalentwicklung

Wie man deutlich sieht, fällt unter den Begriff Personalentwicklung sehr viel – je nachdem wie weit oder eng man diesen Begriff fasst bzw. auf welche Bereiche er zur Anwendung kommt.

Die Systematisierung der Aufgabenbereiche von Personalentwicklung kann anhand unterschiedlicher Kriterien erfolgen. Chronologisch betrachtet (vom Einstieg ins Unternehmen bis zum Ausstieg) sind die zentralen Aufgabenbereiche: Personaleinführung, betriebliche Weiterbildung, Karriere- und Laufbahngestaltung und Outplacement.¹⁹

¹⁷ Vgl. Sattelberger 1996 S. 17f

¹⁸ Vgl. Neuberger 1994 S. 15

¹⁹ Vgl. Mayerhofer/Riedl 2002 S. 486