

Sonderdruck aus:

# Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Erich Staudt

Unternehmensplanung und Personalentwicklung –  
Defizite, Widersprüche und Lösungsansätze

22. Jg./1989

**3**

## **Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)**

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunktheft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

### *Hinweise für Autorinnen und Autoren*

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D.  
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104  
zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter [http://doku.iab.de/mittab/hinweise\\_mittab.pdf](http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf). Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de)).

### **Herausgeber**

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)  
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB  
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim  
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover  
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin  
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.  
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau  
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

### **Begründer und frühere Mitherausgeber**

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

### **Redaktion**

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: [ulrike.kress@iab.de](mailto:ulrike.kress@iab.de): (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: [gerd.peters@iab.de](mailto:gerd.peters@iab.de): (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de): Telefax (09 11) 1 79 59 99.

### **Rechte**

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

### **Herstellung**

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

### **Verlag**

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: [waltraud.metzger@kohlhammer.de](mailto:waltraud.metzger@kohlhammer.de), Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

### **Bezugsbedingungen**

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten: Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

### **Zitierweise:**

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)  
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)  
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

**Internet:** <http://www.iab.de>

# Unternehmensplanung und Personalentwicklung – Defizite, Widersprüche und Lösungsansätze

Erich Staudt, Bochum\*)

Bei der Integration von Unternehmens- und Personalentwicklung treten Schlüsselprobleme auf, die sich als eigentliches Entwicklungshindernis erweisen.

Unternehmens- und Personalentwicklungen sind aufgrund struktureller und methodischer Defizite nicht abgestimmt.

Personalentwicklungsplanung (insbesondere mit langfristiger strategischer Bedeutung) funktioniert nicht mangels Beteiligung anderer Ressorts, Kompetenz im Personal- und Weiterbildungsbereich, geeigneter Instrumente und Methoden zur Umsetzung von Unternehmens- und Organisationsentwicklung in Personalentwicklung.

Weiterbildungsanalysen und Prognosen sind meist nachfrage- oder bedarfsorientiert. Autonome Entwicklungstrends werden vernachlässigt bzw. zu spät eher reaktiv einbezogen und wirken in vielen Bereichen eher demotivierend und entwicklungshemmend.

Personalentwicklung und Weiterbildung sind aufgrund von Steuerungsproblemen und Methodendefiziten nicht ausreichend verbunden.

Defizite in der Ansteuerung der Weiterbildung führen zu Diskrepanzen zwischen Nachfrage und Lernzielen, Bedarfen und curricularer Ausgestaltung, persönlichen Karriereabsichten und Weiterbildungsaktivitäten.

Volumen und Bedeutung betrieblicher Weiterbildung nahmen zwar in letzter Zeit tendenziell zu. Entsprechende Aufwendungen sind aber in vielen Betrieben noch nachrangig und unterliegen dem Risiko, bei Verlagerung der Engpaßproblematik auf andere Bereiche wieder zurückgenommen zu werden.

Bei der Einführung einer systematisierten, betrieblichen Weiterbildung entstehen erhebliche Durchsetzungsprobleme aufgrund von falschen, nicht vorhandenen oder schlecht funktionierenden Regelkreisen, mangelhaftem Verständnis – insbesondere im Linienbereich –; unvollständigen Informationsflüssen, fehlender Evaluation der Weiterbildungsaktivitäten sowie mangelhafter Vorbereitung der Betroffenen.

Diese Probleme sind durch einen potentialorientierten Planungsansatz und die Umsetzung von Schwachstellenanalysen in ein Pflichtenheft zur Verbesserung der Personalentwicklung zu beheben.

## Gliederung

1. Unternehmenssteuerung und Personalentwicklung (Orientierungsdefizite)
  - 1.1 Entwicklungsengpaß: Personalqualifikation
  - 1.2 Probleme der Bedarfsermittlung
  - 1.3 Grenzen des technokratischen Modells
    - 1.3.1 Parallelisierung von Investitionen in Sachkapital mit der Personalentwicklung
    - 1.3.2 „Dynamisierung“ durch Ausbau der Prognostik
    - 1.3.3 Wechselwirkung zwischen Qualifikation und Unternehmensentwicklung
  - 1.4 Bewältigung der Änderungsdynamik
    - 1.4.1 Innerbetriebliche Aufgaben
    - 1.4.2 Außerbetriebliche Beiträge
2. Personalentwicklung und Weiterbildung (Durchführungsdefizite)
  - 2.1 Zur Stellung der Personalentwicklung im Betrieb
  - 2.2 Schwachstellen der betrieblichen Weiterbildung
    - 2.2.1 Weiterbildungsbedarf
    - 2.2.2 Auswahl der Teilnehmer
    - 2.2.3 Ansteuerung
    - 2.2.4 Auswertung und Transfer

## 1. Unternehmenssteuerung und Personalentwicklung (Orientierungsdefizite)

### 1.1 Entwicklungsengpaß: Personalqualifikation

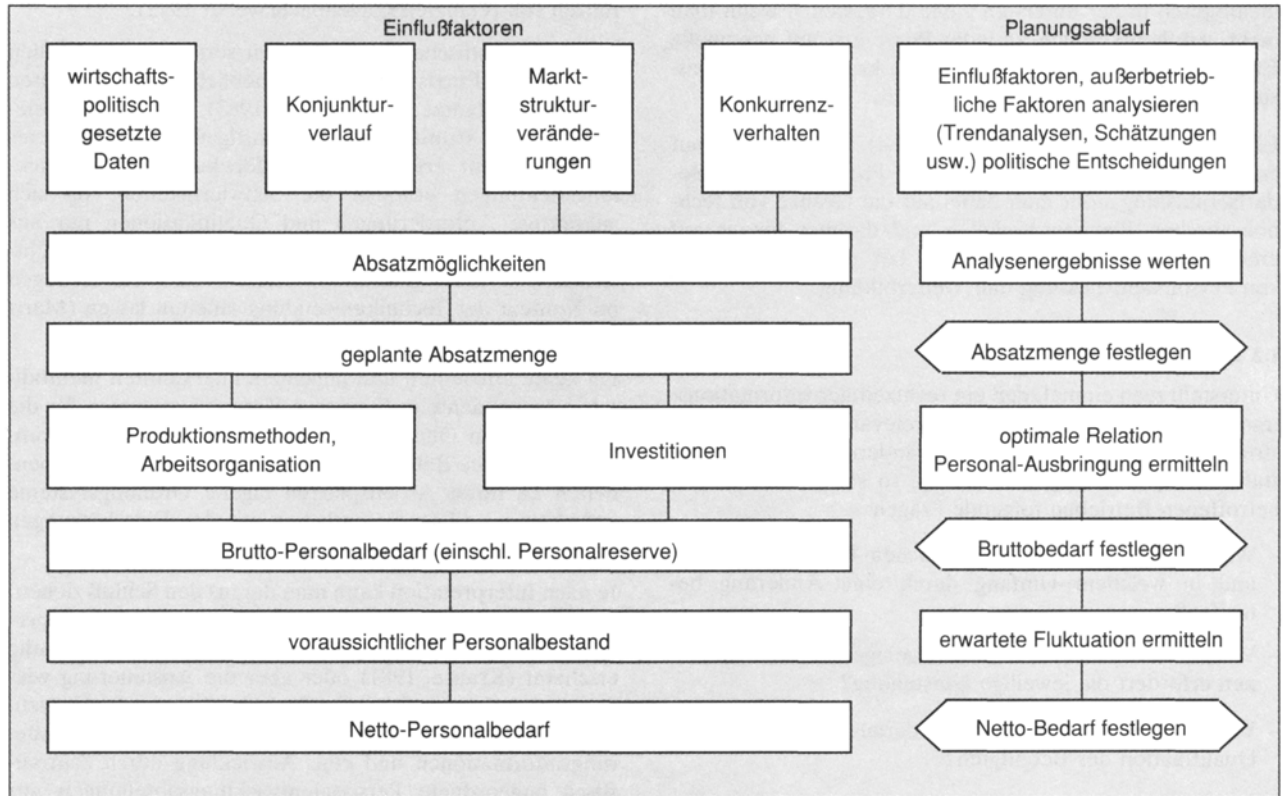
Das konventionelle Verständnis von Unternehmenssteuerung und Regelung unterstellt, daß über die zu regelnden Phänomene vollständige und eindeutige Informationen vorliegen. Die konventionelle Rolle der Personalwirtschaft (Staehe 1987) konzentriert sich in diesem Steuerungsschema in der Regel auf eine Ausführungsfunktion. Das klassische Planungsschema sieht etwa so aus, wie in Abb. 1 skizziert.

Ausgehend von bestimmten Marktsituationen – man könnte sie auch gleichsetzen mit Produkt- oder Produktionsinnovationen – sind die entsprechenden Absatzmöglichkeiten zu erkunden und die geplanten Absatzmengen festzulegen und darauf entsprechende Fertigungs- oder Dienstleistungsprozesse aufzubauen. Dabei bestimmt dann die jeweils historisch verfügbare zentrale Fertigungs- oder Dienstleistungstechnik Aufbau- und Ablauforganisation. Der Markt und die Technik werden somit zum Fixpunkt und die Organisationsstruktur zur Vorgabe. Aus ihr leiten sich Personalbedarf und Personalqualifikation ab.

Aufgrund einer „erfolgreichen Personalwirtschaft“ kommt es schließlich zu einer optimal ausgelasteten Produktion bzw. Dienstleistung mit der notwendigen quantitativen und qualitativen Personalkapazität, die dann aber kaum noch Entwicklungsreserven enthält. Dynamische Anpassungsfunktionen werden aus dem System selbst auf Stabs- oder

\*) Prof. Dr. Erich Staudt ist Inhaber des Lehrstuhls für Arbeitsökonomie an der Ruhr-Universität Bochum. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung des Autors.

Abbildung 1: Einflußfaktoren und Planungsablauf der Bedarfsplanung (schematische Darstellung)



Quelle: RKW-Handbuch 1978, Teil I, S. 31.

Verwaltungspositionen ausgelagert, die sich dann sehr intelligent mit dem strukturellen, technischen und marktlichen Wandel beschäftigen und in einem aufwendigen Prozeß die jeweiligen Veränderungen vorbereiten und durchsetzen (im Idealfall gehören dazu auch Weiterbildungsaktivitäten).

Personalplanung ist bei solchen historisch verfestigten Entwicklungsständen einfach. Sie hat ihre Fixpunkte in der Produkttechnik und in der Fertigungs- und Verfahrenstechnik und ordnet Personalquantitäten und -qualitäten in einer einfachen monokausalen Logik zu. In Phasen relativ ruhiger technischer Entwicklung, in der sich ganze Berufsbilder an einzelnen Maschinen orientieren können, reicht diese Interpretation der Personalwirtschaft als Bestandteil von Unternehmensführung aus.

In Phasen stärkerer, struktureller und technologischer Wandlungsprozesse, wie sie aktuell in Teilbereichen von Industrie und Dienstleistung ablaufen und für die nächsten Jahre erwartet werden, erscheint es aber dringend geboten zu überprüfen, ob diese Reaktion weiterhin die geeignete Strategie von Personalwirtschaft zur Einführung neuer Produkte und neuer Fertigungs- und Verfahrenstechniken sein kann. Wenn die Einführung neuer Techniken und die Beschaffung neuartiger Produktionsstrukturen schneller ablaufen als Personalentwicklungsprozesse, dann führt die einseitige Sicherung des erforderlichen qualitativen Potentials in den kontrollierenden Instanzen nicht nur zu einer Aufblähung des Gemeinkostenblockes, sondern wird aufgrund der langen und umständlichen Rückkoppelung zum eigentlichen Entwicklungshindernis.

Im Ergebnis führt das dazu, daß sich viele betriebliche Anwender neuer Techniken heute überfordert fühlen. Die Defizite in der Personalqualifikation werden zum eigentli-

chen Entwicklungsgengpaß (Staudt, 1981; Göbel/Schlaffke, 1987). Ohne synchrone oder prophylaktische Weiterbildungsmaßnahmen überläßt man die technische Entwicklung, und damit auch die organisatorische Entwicklung, den Geräteherstellern und kuriert an den Symptomen inkompatibler Techniken. Neue Büro- und Fertigungstechniken sind in vielen Fällen erst nach langen Anlernzeiten voll nutzbar oder enden, weil nicht beherrschbar, als Investitionsruinen. Angesichts dieser brachliegenden Investitionen in das Sachkapital und zunehmender Aufwendungen für langwierige Anlaufprozesse werden die Defizite in der Personalentwicklung bewußt. Wenn daher heute Betriebe neue Techniken nicht schnell und effektiv umsetzen können, dann ist das zugleich ein Indiz dafür, daß zahlreiche potentielle Anwender zunehmend in die Gefahr geraten, den Anschluß zu versäumen, wenn es nicht gelingt, die jeweiligen Qualifikationsengpässe rechtzeitig auszubauen.

D. h. aber, wenn man den Prozeß des technologischen Wandels idealtypisch in die Phasen des Produktlebenszyklus zerlegt und dabei beachtet,

- daß die Aktivitäten jeweils in der Beobachtungs-, Forschungs-, Entwicklungs-, Produktions- und Verkaufsvorbereitungsphase ansteigen und
- erst aufgrund entsprechender Aktivitäten in den einzelnen Phasen die Ungewißheit über die jeweilige Produkt- und Fertigungstechnik abnimmt,

ist es unzureichend, wie in der Vergangenheit Personaldispositionen erst reaktiv zum Abschluß der jeweiligen Aktivitätsphase, also bei Kenntnis der jeweiligen Produkt- oder Fertigungstechnik zu treffen.

Es wird vielmehr erforderlich, zur Bewältigung des jeweils anstehenden Wandels mit der Personaldisposition in Vor-

lauf zu der jeweiligen Aktivität zu kommen (vgl. Abb. 2, idealtypisch in der untersten Zeile dargestellt), wenn man nicht, wie heute üblich, in jeder Phase erst auf personelle Engpässe stoßen und zu kurzfristigen krisenhaften Anpassungsmaßnahmen gezwungen sein will.

Eine solche Forderung (Staudt, 1984) stößt jedoch auf erhebliche Schwierigkeiten. Neben Problemen der Bedarfsermittlung stößt man dabei auf die Grenze von technokratischen Planungsmodellen und darüber hinaus auf erhebliche Durchführungsdefizite bei der Verknüpfung von Personalentwicklung und Weiterbildung.

### 1.2 Probleme der Bedarfsermittlung

Unterstellt man einmal, daß ein rechtzeitiger Informationstransfer bezüglich qualifikationsrelevanter, technischer, struktureller oder marktlicher Veränderungen im Betrieb stattfindet (vgl. Schepanski, 1986), so stellen sich in den betroffenen Betrieben folgende Fragen:

- Welche Mitarbeiter sind in welchen Betriebsbereichen und in welchem Umfang durch eine Änderung betroffen?
- Welche zusätzlichen und anders gelagerten Qualifikationen erfordert die jeweilige Umstellung?
- Welche Defizite ergeben sich daraus hinsichtlich der Qualifikation der Beteiligten?

Die daraufhin vorzunehmende Ermittlung des Bildungs- und Personalentwicklungsbedarfs erfordert also eine Erfassung der Ist-Qualifikation oder -Fähigkeiten (etwa durch Mitarbeiterbeurteilungen) und eine Erhebung der Soll-Qualifikation (etwa durch Tätigkeits- und Anforderungsanalysen) sowie deren Abgleich, wobei die Differenz zu

einem Hinweis für entsprechende Bildungsmaßnahmen führen soll (Gaugler/Kolvenbach/Weber 1972).

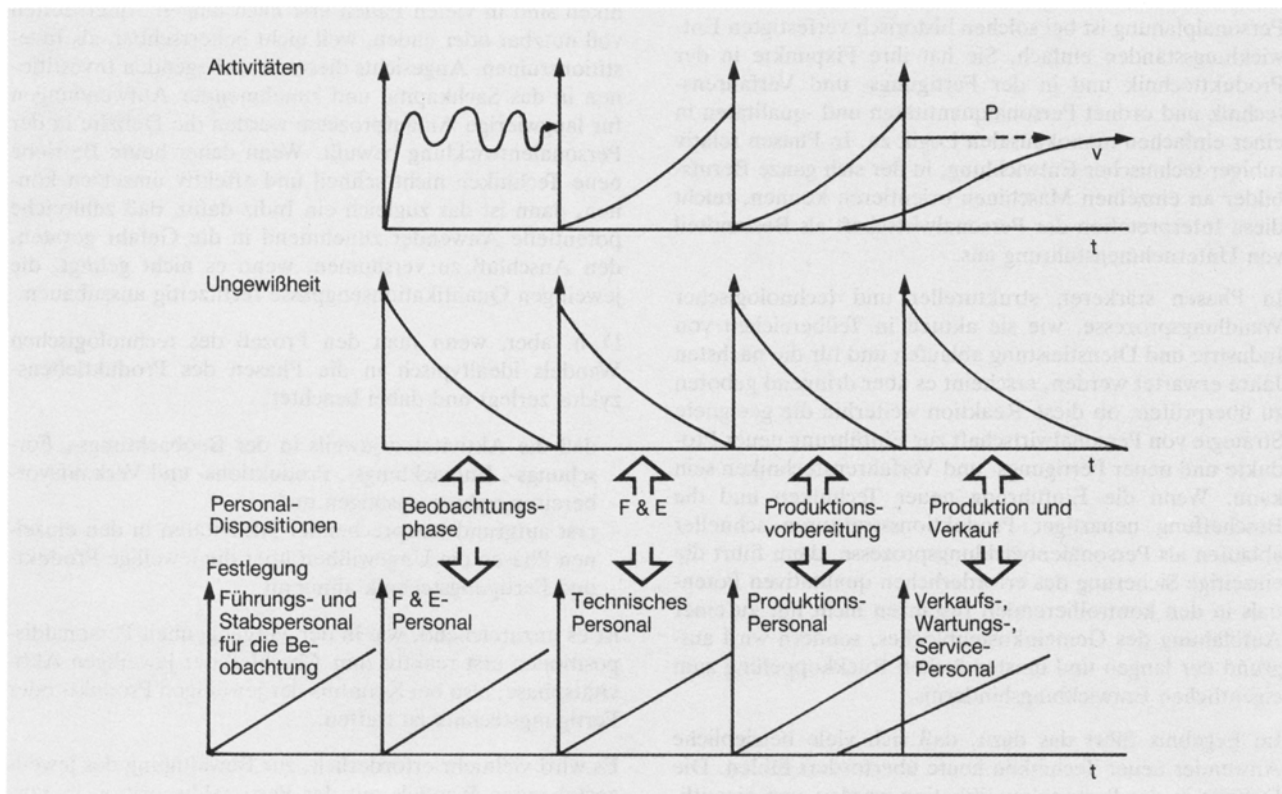
Derartige statische Bildungsbedarfsermittlungen stellen Theorie und Praxis bereits vor erhebliche Schwierigkeiten (vgl. z. B. Hentze, 1977; Weber 1983). Eine Dynamisierung bzw. die Ermittlung des zukünftigen Bildungsbedarfes und die damit erforderliche Aufdeckung von Entwicklungsrichtungen erhöhen die Schwierigkeiten, da sich zukünftige Anforderungen und Qualifikationen nur aus Prognosewerten über die zukünftigen technischen Entwicklungen und organisationsstrukturellen Veränderungen im Kontext der Technikanwendung ableiten lassen (Marr/Stitzel, 1979).

Da keine effizienten und allgemein anerkannten methodischen Instrumente in Form von Categoriesystemen für die Erfassung von Qualifikation und Anforderung existieren, neigen einzelne Betriebe dazu, sich aufgrund der Gegebenheiten an ihren Arbeitsplätzen eigene Ordnungssysteme aufzubauen und im wesentlichen mit den Einschätzungen erfahrener Betriebspraktiker aufzufüllen.

Je nach Interpretation kann man daraus den Schluß ziehen, daß entweder eine weitere „Professionalisierung“ der personalplanerischen Tätigkeiten in den Betrieben notwendig erscheint (Krause, 1981) oder aber die Ansteuerung wieder stärker dem „erfahrenen Praktiker“ in der Linie zuzuordnen ist, weil eine quasi Verobjektivierung der Steuerungsinformationen und eine Abwicklung durch zentralistisch angeordnete Personalentwicklungsabteilungen nur sehr begrenzt und in der Praxis häufig nicht rechtzeitig oder nur sehr unscharf möglich erscheinen.

Während man sich in der Theorie mit technokratischen Idealmodellen beschäftigt, überwiegen daher in der Praxis subjektive Methoden der Bedarfsermittlung (Befragung

Abb. 2: Zusammenhang von Produktentstehung und Personaldisposition beim Einsatz neuer Technologien



von Mitarbeitern, Ausbildungsleitern, Ausbildern oder anderen Experten). So überprüft z. B. Drumm Anfang der 80er Jahre die Verbreitung konzeptioneller Ansätze zur Personalplanung in der betrieblichen Praxis. Aufgrund seiner Analyse in 21 Großunternehmen kommt er zu dem Ergebnis (vgl. Drumm 1981):

- Eine regelmäßige systematische Anforderungsanalyse wird lediglich in 9 Betrieben durchgeführt.
- Bis auf zwei Ausnahmen findet keine Prognose zukünftiger Tätigkeitsfelder statt.
- Differenzierte und systematische Fähigkeitsprognosen finden durchgängig nicht statt.
- Informationen über aktuelle Fähigkeitspotentiale sind in gut einem Drittel der Betriebe vorhanden.
- Aussagen zum Entwicklungspotential beruhen auf intuitiven Urteilen.
- Lediglich ein Unternehmen erreicht ein dem Konzept entsprechendes Analyseniveau.
- Bis auf vier Fälle findet die Auswahl von Entwicklungsmaßnahmen intuitiv statt.
- Ansätze der Personalentwicklungsplanung fanden nur dann Eingang in die Unternehmungen, wenn Personalengpässe auftraten, also vorrangig zum Abbau von Deckungslücken.
- Eine systematische Evaluation der Maßnahmen fehlt vollständig.

Er folgert daraus (vgl. Drumm, 1982, S. 61 f.):

1. Es existieren zwar keine instrumentellen Theorien, wohl aber geeignete methodische Ansätze zur systematischen Personalentwicklungsplanung. Sie sind trotz einer Reihe offener Probleme grundsätzlich anwendbar und ausbaufähig, berücksichtigen jedoch noch zu wenig die Größenordnung der Planungsprobleme in der Praxis.
2. Die wenigen Großunternehmen mit Ansätzen zu einer systematischen Personalentwicklungsplanung betreiben diese eher in summarischer als analytischer Form auf sehr schmaler Datenbasis. Sie widmen den Problemen eines gezielten Einsatzes von Maßnahmen der Personalentwicklung und deren Erfolgskontrolle wenig Aufmerksamkeit.
3. Der auffällige Verzicht von rd. der Hälfte aller befragten Unternehmungen auf eine systematische, methodische, anspruchsvolle Personalentwicklungsplanung ist dreifach begründbar:
  - a) die konzeptionellen und methodischen Probleme der Personalentwicklungsplanung werden den Personalplanern erst langsam bewußt,
  - b) der Kenntnistransfer von Methoden der Personalentwicklungsplanung aus der Wissenschaft in die Praxis ist ebenso unvollkommen wie derjenige aus planungserfahrenen in weniger erfahrene Unternehmungen,
  - c) geringer Problemdruck einerseits und hohe Akzeptanz der bisher praktizierten „Planung im Kopf des Vorgesetzten“ sind weitaus gewichtigere Gründe für die Zurückhaltung bei der Einführung methodischer Innovationen als die bisher nur vereinzelt aufgetretenen

Probleme der Mitbestimmungen und des Datenschutzes.

Dieser Befund wird in der Folgezeit immer wieder bestätigt (vgl. z. B. Mag 1985, Drumm 1987 oder jüngste Erhebungen des RKW s. a. Semlinger, in diesem Heft). Zwar nimmt in den letzten Jahren der Erfindungsreichtum in den Betrieben, wenn es darum geht, Disfunktionalitäten zu beseitigen, zu (vgl. hier auch die jüngsten Erfahrungen in Tagungen zum Thema Innovation und Qualifikation), doch wird zugleich deutlich, daß man darauf angewiesen ist, versuchsweise durch den subjektiven Erfahrungshintergrund geprägte Methoden zu entwickeln, die oft einen ausgeprägten informellen Charakter ausweisen und selbst in den Augen der Beteiligten nur einen Notbehelf darstellen. Es verbleiben erhebliche Schwachstellen beim Transport weiterbildungsrelevanter Informationen aus (technischen) Änderungsbereichen zu den Bildungsplanern und -Veranstaltern.

Über den Erfolg und die Verwertbarkeit dieser neuen Entwicklungen liegen bisher nur punktuelle Informationen vor. Doch die zahlreichen Betriebsexperimente dürften in den nächsten Jahren die gewünschten Hinweise für eine weitere Themenauswahl zur theoretischen und praktischen Fortentwicklung geeigneter Methoden liefern.

### 1.3 Grenzen des technokratischen Modells

#### 1.3.1 *Parallelisierung von Investitionen in Sachkapital mit der Personalentwicklung*

Angesichts der krisenhaften Zuspitzung bei Qualifikationsengpässen im technischen Wandel gibt es erste Bemühungen, die Personalentwicklung im traditionellen Planungsschema vorzuziehen. Die Grundidee dieses Vorgehens besteht vor allem darin, schon mit dem Beginn der Investitionsüberlegungen zugleich eine Art Anforderungsermittlung für entsprechende Veränderungen im Qualifikationsprofil der betroffenen Belegschaft durchzuführen und damit die Zeit der Investitionsplanung, -Vorbereitung und -einrichtung schon für vorbeugende qualifikatorische Maßnahmen zu nutzen.

Eine derartige Vorgehensweise, die heute unter dem Begriff „Investitionsanalyse“ propagiert wird, löst sich von der rein konsekutiven Lösung im technokratischen Personalplanungsmodell I (vgl. Abb. 3, in der qualifikatorische Aktivitäten erst nach getätigter Investition stattfinden) und führt somit zu einem Zeitgewinn gegenüber dem bisherigen, meist krisenhaften Reagieren mit Weiterbildungsaktivitäten in Engpaßsituationen.

Dieses technokratische Personalplanungsmodell II (vgl. Abb. 4) mit einer Synchronisation von Investitions- und Personalplanung verläßt jedoch noch nicht den technokratischen Ansatz, in dem, ausgehend von den Marktverhältnissen einer zentralen Fertigungstechnik und einer Antizipation der zukünftigen Organisation der Unternehmung, die Personalanforderungen einseitig bestimmt und entsprechende Personalentwicklungsaktivitäten im Sinne eines Anpassungsprozesses ausgelöst werden.

#### 1.3.2 *„Dynamisierung“ durch Ausbau der Prognostik*

Personalentwicklungsbedarfe liegen im technokratischen Planungssystem immer erst dann vor, wenn Diskrepanzen zwischen „Soll-Qualitäten“ der Arbeitsplätze und „Ist-Qualitäten“ der Mitarbeiter auftreten, wobei in aller Regel von einer negativen Abweichung, d. h. von einem Quali-

Abbildung 3: Technokratisches Personalplanungsmodell I – (sequentielle Markt-, Investitions- und Personalplanung)

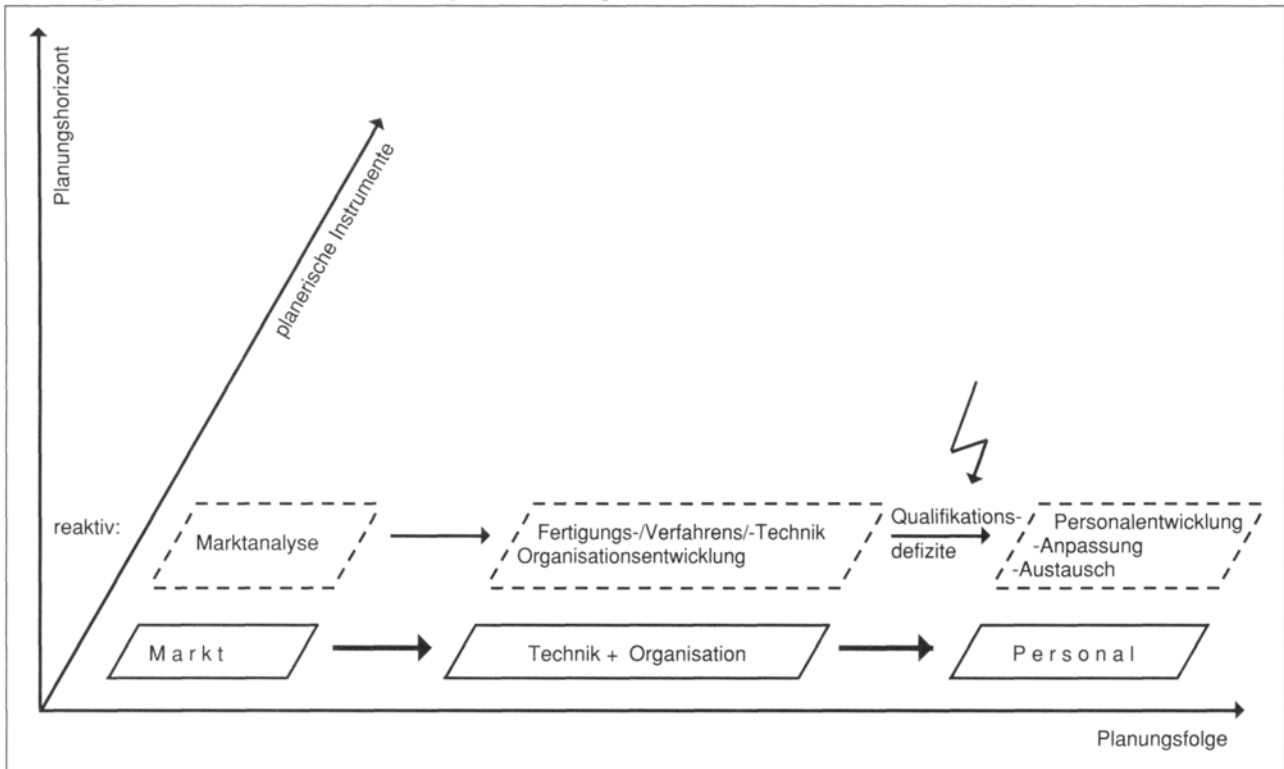
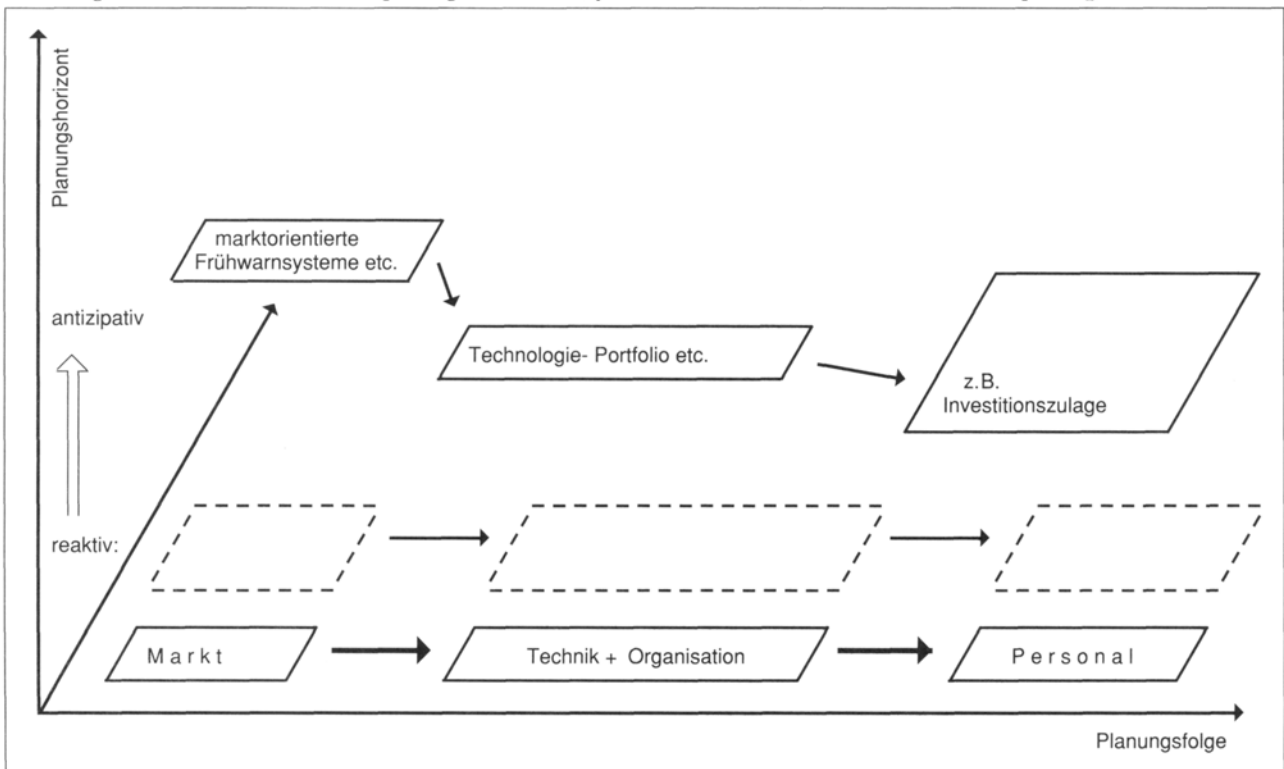


Abbildung 4: Technokratisches Personalplanungsmodell II – (Synchronisation von Investitions- und Personalplanung)



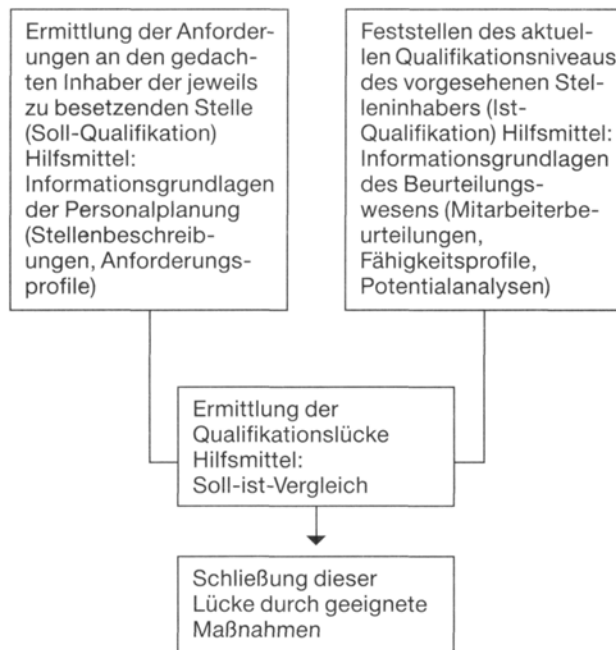
kationsdefizit ausgegangen und eine Erhöhung des individuellen Qualifikationsstandes angestrebt wird (Flohr/Niederfeichtner, 1982, S. 14 ff.).

Dieses standardmäßige Vorgehen bei der Planung innerbetrieblicher Personalentwicklungsprozesse läßt sich – wie in Abb. 5 gezeigt – als technokratisches Ablaufschema darstellen (Drumm, 1982, S. 51).

Neben den oben schon beschriebenen methodischen Problemen bei der Bedarfsermittlung, die schon derartig einfache Modelle aufwerfen, lassen sich aus der Modellkonstruktion selbst zentrale Mängel ableiten:

- Zwar bewährt sich dieses mechanistische reaktive Muster bei der Anpassung von relativ gering qualifiziertem Personal an gegebene, über Jahre hinweg stabile Produk-

**Abbildung 5: Technokratischer Planungsansatz innerbetrieblicher Personalentwicklungsprozesse**



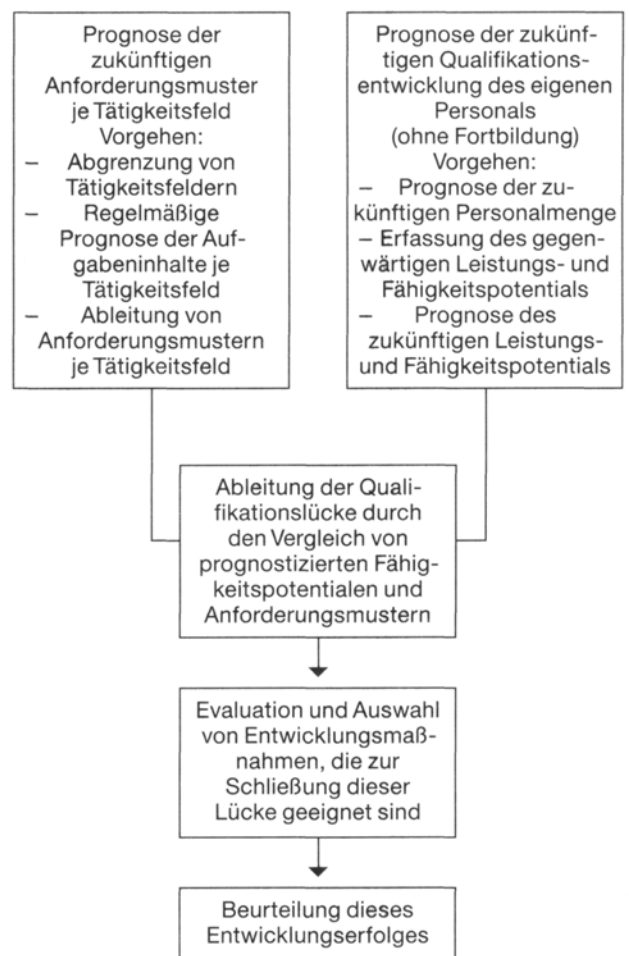
tionsstrukturen und führt zu Ergebnissen, die im Sinne der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ „optimal“ sind. Die Personalqualifikation entspricht (annähernd) den durch die Produktionsstruktur vorgegebenen Qualifikationsanforderungen. Doch bei der Einführung technischer und/oder organisatorischer Neuerungen stellt sich heraus, daß nun gerade dieser „Erfolg“ einen zentralen Engpaß darstellt: Die Personalqualifikation entspricht genau den Produktionsstrukturen, die durch die Neuerungen veraltet sind, und der Betrieb hat nun an entscheidender Stelle kaum noch Qualifikations- und Entwicklungsreserven.

- Wegen der unterstellten statischen Umwelt kann das Modell Änderungen der Qualifikationsanforderungen - z. B. im Zusammenhang mit technisch-organisatorischen Umstellungsprozessen - erst dann erfassen, wenn sie sich in Form von Qualifikationsdefiziten manifestieren. Eine chronische Verspätung der Qualifikationsbeschaffung ist dadurch quasi programmiert.

Die Notwendigkeit einer Dynamisierung dieser Modellkonstruktion wird indessen in der Personalwirtschaftslehre bereits seit längerer Zeit erkannt (z. B. Domsch, 1970) und führt zu Konzepten, die dem in Abb. 6 dargestellten Modell entsprechen (Drumm, 1983, S. 50 ff.).

Dieses Modell ist theoretisch in der Lage, das Problem der chronischen Verspätung der Qualifizierungsmaßnahme zu lösen. Die Prognose des zukünftigen Qualifikationsbedarfes überfordert jedoch die meisten Unternehmen. Zudem führt der prinzipiell hypothetische Charakter zukunftsgerichteter Informationen in diesem auf Prognosenmethoden beruhenden Modell zu einem hohen Grad an Unsicherheit, der methodisch nicht bewältigt werden kann. Zur Absorption dieser Unsicherheit ist bei Festlegung konkreter Weiterbildungsaktivitäten eine Art unternehmerische Entscheidung gefordert (Staudt, 1979). Angesichts der durch derartige Modelle an die Praxis gestellten methodischen Anforderungen ist es durchaus verständlich, daß in Unternehmen derartige Ermessensentscheidungen nicht erst

**Abbildung 6: Technokratischer Planungsansatz innerbetrieblicher Personalentwicklungsprozesse auf der Basis von Prognosen**



nach Durchführung entsprechender Planungsmethoden, sondern bereits statt dessen getroffen werden.

### 1.3.3 Wechselwirkung zwischen *Qualifikation* und *Unternehmensentwicklung*

Selbst bei einer weitgehenden Bewältigung dieses Prognoseproblems und einer - vielleicht mit methodischen Unsicherheiten behafteten - Verringerung der zeitlichen Differenz zwischen Änderung der Anforderung und Änderung der Qualifikation bleibt die zweite der eingangs thematisierten Schwachstellen traditioneller Personalplanung bestehen: Der Anspruch, eine möglichst optimale Übereinstimmung zwischen Anforderungen und Fähigkeitsprofil zu erreichen. Ein derartiges minimierendes und optimierendes Bemühen führt dazu, daß Qualifikationspotentiale im Sinne von Überhang- oder Reservepotentialen wegrationalisiert werden und damit die Anpassungsflexibilität der entsprechenden Systeme mit zunehmendem planerischen Erfolg immer mehr abnimmt. Eine derartige Verzahnung von Sachinvestition und Personalentwicklung ist demnach unzureichend.

Wenn man also das Problem der Personalentwicklungsplanung gerade in einem dynamischen Umfeld ernsthaft angeht, zeigt sich sehr schnell, daß es bei der Abarbeitung oder Vorbereitung auf dynamische Entwicklungsprozesse nicht mehr möglich ist, von bekannten Sollmerkmalen und



ihren jeweiligen Ausprägungen und zuverlässigen Informationen über zukünftige Personalbedarfe auszugehen. Unter diesen Umständen gerät das Paradigma von der bedarfsorientierten Qualifikationsermittlung ins Wanken.

Man muß in der betrieblichen Entwicklung vielmehr davon ausgehen, daß eine Wechselwirkung zwischen Technikanwendung und verfügbarer Qualifikation besteht. Dies wurde z. B. im Bereich der Mikroelektronikdiffusion deutlich (Staudt/Schepanski 1983). Entgegen der anfangs der 80er Jahre verbreiteten Annahme, daß es beim Einsatz der Mikroelektronik zu einem gewaltigen Anstieg von Service und Reparaturaufwand und den damit verbundenen Qualifikationsanforderungen komme, zeigten sich sehr früh starke Tendenzen, neue Technologieanwendungen wartungsfrei und technologie- und servicefreundlich zu gestalten. Während also ein wesentlicher Anteil der Aus- und Weiterbildungsprogramme von den damals aktuellen Service- und Reparaturaufgaben analog zur Großdatenverarbeitung ausging, zeigten Einzelbeobachtungen bei progressiven Anwendern, daß diese angesichts des damals nicht verfügbaren Qualifikationspotentials bemüht waren, ihre Produkte so zu entwickeln, daß kaum noch Wartungen und Reparaturen erforderlich wurden. Auf diese Weise betrieben sie eine möglichst breite wartungsfreie und servicefreundliche Diffusion, während der Aus- und Weiterbildungsbereich sich noch weitgehend an der Technik von gestern orientierte.

Entsprechend diesem Beispiel kehrt sich die gesamte Fragestellung noch einmal um (vgl. Abb. 7). Die Dynamik, wer Anwender entsprechender neuer Techniken wird und welche Probleme mit der Anwendung verbunden sind, gerät in Abhängigkeit von dem Potential der verfügbaren Qualifikation, denn dieses Qualifikationspotential bestimmt letztlich, welche Art oder Entwicklungsklassen von Techniken überhaupt im jeweiligen Betrieb zur Anwen-

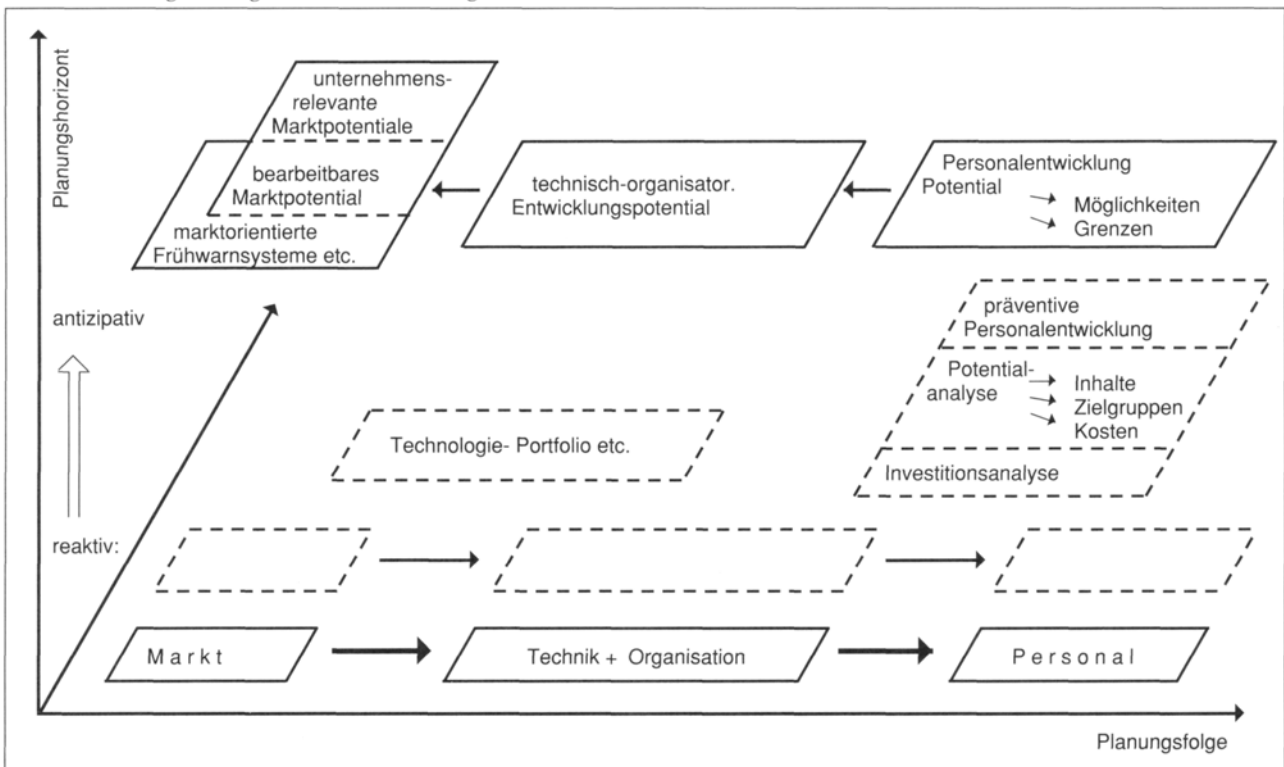
dung kommen können. Die im Betrieb verfügbare Qualifikation wird dann zu einem Wettbewerbsfaktor erster Ordnung und bestimmt das bearbeitbare Marktpotential.

Umgekehrt muß man weiter davon ausgehen, daß zunehmend technische Entwicklungen vorangetrieben werden in Abhängigkeit von heute erkannten oder heute vermuteten zukünftigen Qualifikationen bzw. Qualifikationsdefiziten, so daß einseitige, an aktuellen Engpässen orientierte Weiterbildungsprogramme sehr schnell veralten.

In dynamischen Entwicklungsfeldern lassen sich dann für viele Teilaufgaben keine allgemein gültigen, sondern nur situativ gestaltete, d. h. potentialorientierte Durchführungsprozesse zur Lösung des jeweiligen Problems einsetzen. Betriebliche Innovationspolitik kann daher nicht naiv-technokratisch ablaufen, sie muß vielmehr offensiv auf die Schaffung von Potentialen abzielen, die am Ausführungsprozeß Beteiligte in die Lage versetzt, durch eine Art Selbstregulation zentral nicht regulierbare Probleme eigenständig zu lösen. Dies erklärt auch die zunehmende Beliebtheit von „extrafunktionalen“, „Schlüsselqualifikationen“ etc. in der Qualifikationsdiskussion (BMBW 1986). Eine derartige Befähigung zur Steuerung und Regelung von innovativen Übergangsproblemen ist aber nur mit Hilfe auf der Ausführungsebene zu schaffender und personeller, technischer und organisatorischer Potentiale möglich – Potentiale, die nicht mehr nur für deterministische Routineaufgaben, sondern auch für effektiv wechselnde Erfordernisse einsetzbar sind.

Derartige Nichtroutineaufgaben resultieren einerseits aus der stets unvollständigen informatorischen Abbildung des Betriebsgeschehens. Da nicht alle Vorgänge vollständig planbar und die Kontrollen nicht vollständig absichernd sind, verbleiben auch in anscheinend gut geregelten Ausführungsprozessen auf der Ausführungsebene noch dispo-

**Abbildung 7: Dynamisches Personalplanungsmodell – Rückkopplung von Personalpotential und Personalentwicklungsmöglichkeiten auf Technikauswahl/-gestaltung und Marktentwicklung**



nible Reste, die aufgrund des dort verfügbaren Fachpotentials gelöst werden. Konventionellen Führungsphilosophien und technokratischen Planungsansätzen sind aber derartige autonome Regelungen fremd – was dann dazu führt, daß man z. B. sagt, daß viele Betriebe oder Abteilungen eigentlich nur deshalb laufen, weil sich Organisationsmitglieder vorschriftswidrig verhalten oder, umgekehrt formuliert, „Dienst nach Vorschrift“ zur effektiven Streitmethode machen.

Derartige Nichtroutineaufgaben resultieren aber auch aus Organisationsentwicklungsaufgaben (Gaugier 1982), die als Folge von Produktentwicklungen, wechselnder Fertigungs- und Verfahrenstechnik, insbesondere bei Innovationsschüben, auftreten.

Um also den Anforderungen einer raschen Übernahme technischer Neuerungen und deren Integration in die bestehende Organisation eines Betriebes gerecht zu werden, kann das Bemühen nicht damit enden, die fachliche Qualifikation des Personals möglichst schon im Vorfeld auf die Anforderungen der neuen Technik abzustimmen. Es müssen vielmehr auch solche Qualifikationspotentiale im Rahmen der Weiterbildung aufgebaut werden, die über die rein technische Beherrschung einer spezifischen Innovation hinausgehen und angesichts der verbleibenden Ungewißheit eine Anpassung über die Zeit erlauben. Aus diesem Grund entwickelt das Institut für angewandte Innovationsforschung seit zehn Jahren potentialorientierte Planungsansätze für die betriebliche Praxis (vgl. Abb. 5 und auch Staudt, E. [Hrsg.]: Das Management von Innovationen, Frankfurt/Main 1986).

#### 1.4 Bewältigung der Änderungsdynamik

##### 1.4.1 Innerbetriebliche Aufgaben

Die hohe Dynamik macht es in Zukunft sehr schwer, Karrieremuster innerbetrieblicher Art auf traditionellen Wegen ablaufen zu lassen: Nach hohem formalen Erstausbildungsabschluß und einem bestimmten Erfolg mit dem so erreichten Spezialgebiet wird häufig die fachliche Weiterbildung in den Hintergrund gedrängt; an diese Stelle tritt eine Anreicherung mit sogenannten überfachlichen Qualifikationen (betriebswirtschaftliche Führungsqualifikation etc.).

Derartige Karrierepfade können unter den ablaufenden Entwicklungstrends leicht zum Entwicklungshindernis werden. Denn die überfachlichen Qualifikationen ersetzen keinesfalls eine Aktualisierung im Bereich der fachlichen Qualifikation. Wenn, wie z. B. im Maschinenbau, zwei technische Entwicklungen, wie Elektrotechnik und Maschinenbau, kombiniert werden, ist ex ante nicht auszumachen, ob die zukünftige Entwicklung von einem Maschinenbauer mit Zusatzkenntnissen in Elektro-, Steuerungs- und Regelungstechnik oder von einem Elektrotechniker mit Zusatzkenntnissen im Maschinenbau bewältigt wird.

Hier entstehen erhebliche Problemfelder, die in ihrer letzten Lösung noch nicht abgeklärt sind. Ähnliche Übergänge bzw. Kombinationen kommen im zunehmenden Umfang in sehr vielen Anwendungsbereichen noch auf uns zu: Wie wirken sich z. B. neue Werkstoffe auf Berufe aus, die nicht nur an speziellen Fertigungstechniken, sondern auch an einfachen Werkstoffen orientiert sind?

Die Dynamik der Entwicklung stellt also zum einen formale Qualifikationsabschlüsse auf Spezialgebieten über die Zeit in Frage, zum anderen kommt erschwerend hinzu, daß

beim Einsatz von Techniken in entsprechenden Anwendungsfeldern überkommene fachliche Ausrichtungen um Berufsfeldübergreifendes, das bedeutet in diesem Zusammenhang Nebenfachliches, ergänzt werden müssen. Die Anwendungsfelder entsprechen dann in der Zukunft nicht mehr dem Verschnitt konventioneller Fachgrenzen, in denen Ausbildungsbahnen bisher abgelaufen sind.

Es sind folglich zwei Entwicklungstrends zu erkennen, die überkommene fachliche Sektoren relativieren:

- Zum einen der Zwang zu einer Horizonterweiterung in Anwendungsfeldern nach „links“ und „rechts“ ins Nebenfachliche und nicht nach „oben“ ins Überfachliche und
- zum anderen werden, wenn dieser dynamische Eintritt in neue Technikfelder und die Anwendung abläuft, spezielle fachliche Inhalte über die Zeit zum Austausch gezwungen.

Wenn also die zukünftige technische Entwicklung und die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes durch die „verfügbare Qualifikation“ bestimmt wird, dann ist es nicht ausreichend, wenn 10 oder 20% eines Altersjahrganges Ingenieurniveau erreichen oder 50% Facharbeiter im Betrieb eingesetzt werden, sondern die zukünftige Entwicklung und jeweilige Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes hängt sehr stark davon ab, daß eine „up-to-date-Qualifikation“ zur Bewältigung der jeweiligen Phase verfügbar ist. D. h., nicht mehr allein der formale Eintritt ist von Bedeutung, er könnte ein Innovationshindernis sein.

Eine aktive betriebliche Bewältigung setzt voraus, daß nach dem formalen Erstabschluß in Eigeninitiative und vor allem im betrieblichen Bereich entsprechende Weiterbildungsaktivitäten entfaltet werden, die die Weiterbildung im eigenen Fach betreffen und nicht mehr nur im überfachlichen. Darüber hinaus werden Entwicklungen im betrieblichen Anwendungsfeld notwendig und relevant, die Nebendisziplinen einbeziehen. Das bedeutet, eine Neuausrichtung der Weiterbildung, die anders und besser als in der Vergangenheit strukturiert werden muß.

Die Notwendigkeiten der Schaffung von Qualifikationspotentialen und der Aktualisierung von Qualifikationen über die Zeit demonstrieren, daß die Abstimmung von technischen/strukturellen Entwicklungen und Personalentwicklungen kein technokratisch planerischer Akt ist. Sie erfordern einen Wechsel in der Führungsphilosophie und entsprechende organisatorische Vorkehrungen, die solche Abstimmungen eher als kontinuierlichen Prozeß und nicht als einmalige informatorisch prognostische Hochleistungen begreifen.

##### 1.4.2 Außerbetriebliche Beiträge

Obwohl dieses Problem zumindest in der Praxis stärker bewußt wird, fehlen Hinweise wie das „Henne-Ei-Problem“ Innovation – Qualifikation aufzulösen ist. Viele Betriebe haben inzwischen die Erfahrung gemacht, daß sie nicht das anbieten, was der Markt will, und daß sie auch nicht die Technik zum Einsatz bringen, die optimal erscheint, sondern nur die Technik, die mit der verfügbaren Personalqualifikation beherrschbar ist. Viele Betriebe sehen auch, daß derartige aktuelle Qualifikationsengpässe nicht durch Initiativen öffentlicher Bildungseinrichtungen zu schließen sind, da

- die Zeitkonstante zur Umsteuerung solcher öffentlichen Systeme für betriebliche Zwecke viel zu groß ist,

- angesichts der erhöhten Ungewißheit inhaltlicher Art es dringend erforderlich ist, daß die Betriebe selbst das unternehmerische Risiko eingehen, hier zu investieren.

Während auf entsprechenden Gebieten aktive Betriebe längst über entsprechende Aus- und Weiterbildungsprogramme verfügen, muß man jedoch sehen, daß insbesondere artfremde Branchen, Klein- und Mittelbetriebe gewaltige Probleme haben, geeignete Curricula zu finden und mit auf diesem Gebiet inkompetenten Aus- und Weiterbildern zum Einsatz zu bringen. Das verschärft dann die Diskrepanz zwischen Personalentwicklung und Arbeitsmarkt (Staudt/Emmerich 1987) und dem Bildungs- und Beschäftigungssystem (Klose 1987).

Derartige Defizite sind durch ein subsidiäres Angebot im Sinne eines elastischen Baukastensystems zu schließen, das

- auf einer flexiblen, in Breite und Tiefe differenzierbaren Struktur von Weiterbildungsmöglichkeiten beruht,
- Relevanz für verschiedenen Einsatz und Anwendungsfelder hat,
- einen Einsatz auch in verschiedenartigen Berufsfeldern erlaubt.

Damit läßt sich aber bestenfalls ein Mindestqualifikationsbereich abdecken, die Sicherstellung weitergehender Ansprüche ist nur dezentral anzusteuern.

Eine darüber hinausgehende überbetriebliche Einflußnahme scheidet bei dem hohen Ungewißheitsgrad über zukünftige Aufgaben und Inhalte weitgehend aus. Angesichts der damit verbundenen Zeitkonstante wäre das Weiterbildungssystem und damit letztlich auch das Wirtschaftssystem kaum mehr reaktionsfähig. Es bleibt deshalb von zentraler Bedeutung, gerade im Weiterbildungsbereich entsprechende Elastizitäten dezentral verteilt zu erhalten.

Dies spricht für den Ausbau einer angemessenen Infrastruktur und die Förderung eines Weiterbildungsmarktes, der auf betriebliche Nachfragen, aber auch auf Eigeninitiativen elastisch reagiert. Weitergehende Hilfestellungen der öffentlichen Hand sollten sich auf geeignete Rahmenbedingungen konzentrieren, die derartige Initiativen z. B. steuerlich fördern. Direkte finanzielle Zuwendungen müssen, da sie angesichts der wettbewerbsstrategischen Bedeutung der betrieblich verfügbaren Qualifikation wettbewerbsverzerrend wirken, auf benachteiligte Gruppen beschränkt bleiben.

Der klassische mikroökonomische Druck, die eigene Unternehmensentwicklungsplanung mit der Aus- und Weiterbildung abzustimmen, würde bei einer expansiven fremd- oder überbetrieblichen Finanzierung entschärft. Hinzu käme das Risiko einer Fehlsteuerung, da die innovativen Bereiche kaum gezielt anzusteuern sind.

Der Anstieg der betrieblichen Aufwendungen für Weiterbildung erlaubt hier mehr Zurückhaltung.

In vielen Betrieben besteht inzwischen eine hohe Bereitschaft, mit zunehmender Tendenz nicht mehr nur in neue Techniken, sondern auch in das Humankapital zu investieren. Aus diesem Grund kommt der instrumentellen und methodischen Ausgestaltung von Personalentwicklung und Weiterbildung in der Zukunft eine Schlüsselrolle zu. Hier bestehen erhebliche Forschungs- und Entwicklungsdefizite, die die weitere Entwicklung stören.

## 2. Personalentwicklung und Weiterbildung (Durchführungsdefizite)

### 2.1 Zur Stellung der Personalentwicklung im Betrieb

Nur in Unternehmen, die dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterliegen, muß der Leiter des Personalwesens in jedem Fall Mitglied der Unternehmensleitung sein. Nur in wenigen Betrieben gibt es für das Personalressort eine eigenständige Vorstandsposition. In vielen Bereichen wird das Personalressort von der kaufmännischen Leitung mitverwaltet oder vom Inhaber oder einem Geschäftsführer mitverfolgt.

Kein Wunder also, daß personalplanerische Entscheidungen oftmals mehr durch Improvisation als durch vorausschauende Planung bestimmt werden. „Dies gilt insbesondere für den personellen Sektor und in stärkerem Maße für Klein- und Mittel- als für Großunternehmen. Ein wesentlicher Hemmschuh für die stärkere Verbreitung der erforderlichen ‚Planungsmentalität‘ ist sicherlich in der Tatsache zu suchen, daß viele Praktiker mit dem Begriff ‚Personalplanung‘ die Vorstellung hoch entwickelter und damit komplizierter Systeme verbinden, die für ihren Erfahrungsbereich zu aufwendig sind. Daraus ergibt sich sehr leicht die voreilige Schlußfolgerung, daß Personalplanung schlechthin eine überflüssige Aktivität sei“ (so in der Einführung zu Kador/Pornschnegel 1987, S. 11).

Die zentrale Fragestellung inhaltlicher Schwerpunkte der betrieblichen Personalplanung hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten erheblich verändert:

- Das erwachende Interesse an betrieblicher Personalplanung in den 60er Jahren hatte seine Ursachen in der Knappheit von Arbeitskräften nahezu aller Berufe und Qualifikationsstufen. Personalplanung verfolgte daher in erster Linie das Ziel der Personalbeschaffung. Einsatz- und Entwicklungsplanung standen ebenfalls vorwiegend im Dienste dieser Aufgabe.
- In der zweiten Hälfte der 70er Jahre gewannen zunehmend Probleme des Personalüberhangs an Bedeutung. Der Personalplanung fiel dementsprechend zunehmend die Aufgabe des Personalabbaus zu. Personaleinsatz und Entwicklungsplanung verfolgten vorwiegend das Ziel, Umsetzungs- und Umqualifizierungsprozesse zu steuern, die durch „weiche“ Maßnahmen des Personalabbaus, wie z. B. der Ausnutzung der natürlichen Fluktuation, bedingt waren.
- Um die Mitte der 80er Jahre beginnen Personalbeschaffung und -abbau ihre dominierende Rolle für die betriebliche Personalplanung zu verlieren. Die erforderlichen Instrumente auf diesem Gebiet sind weitgehend entwickelt. Als neues Aufgabenfeld zeichnet sich die Arbeitsgestaltung ab, mit anderen Worten: die vorausschauende Gestaltung und Entwicklung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs stellt sich als neue Herausforderung für betriebliche Personalplanung“ (Kador/Pornschnegel 1987, S. 11 f.).

Die hohe Aktualisierung der Personalentwicklung in den Betrieben resultiert aus:

- konkreten Engpässen der Betriebsentwicklung im Personalqualifikationsbereich,
- abnehmenden qualitativen Versorgungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt, aufgrund demographischer Entwicklung, aber auch gerade im Kontext innovativer Entwicklungen,

- zunehmender Bindung an den Personalbestand („Sozialplanhürde“).

Alle diese Trends führen zu einer zunehmenden Verlagerung der qualitativen Anpassungsprobleme in den Betrieb und bedeuten einen entsprechenden ökonomischen Druck zur Steigerung der Effizienz und Effektivität im Bereich der Personalentwicklung.

Da die Personalpolitik (Lutz/Schultz-Wild 1977) jedoch lediglich ein Teil der Unternehmenspolitik ist, die immer noch mit einer hohen Außenorientierung (an den Absatzmärkten und dem Bereich neuer Technologien) betrieben wird, werden Entscheidungen im Bereich des Personalwesens überwiegend in Kooperation mit anderen Entscheidungsträgern im Betrieb getroffen. Die Personalentwicklungsaufgabe (Thom 1987) wird so sehr stark zu einem derivativen Problem aus anderen strategischen Unternehmenszielen heraus, und ihre Wertigkeit steigt und fällt mit den aktuellen Engpaßlagen der Unternehmensentwicklung in anderen Sektoren.

Trotz beachtlicher Verdienste einzelner Personalleiter und einiger Personalplanungsabteilungen und den in der Regel diesen Sektoren zugeordneten Weiterbildungsvertretern (Riekhof 1986) muß man deshalb immer noch für den Querschnitt der Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland konstatieren, daß dem Personalressort in der Regel keine gleichrangige Führungsposition eingeräumt wird.

Insbesondere die Personalentwicklungsaktivitäten (Figge 1982) und hier gerade die Weiterbildungsbemühungen werden, soweit nicht sehr konkrete Engpässe vorliegen, vorwiegend unter Kostengesichtspunkten betrachtet und stellen aus der Sicht der übrigen Unternehmensleitung einen Belastungsfaktor dar. Insbesondere dort, wo Weiterbildungsaktivitäten vorwiegend noch darauf ausgerichtet sind,

- Führungskräfte zu schulen,
- Weiterbildung als Belohnung an verdiente Mitarbeiter zu verteilen oder
- Weiterbildung als soziales Alibi zu betrachten,

tritt regelmäßig in Krisenfällen des Unternehmens eine Rücknahme der Aufwendungen ein.

Aus dieser Stellung der Weiterbildung im Betrieb resultiert in vielen Unternehmen auch eine begrenzte Durchsetzungsfähigkeit der Weiterbildungsideen, so daß selbst exzellente Weiterbildungskonzepte nur sehr schwer oder mit erheblichen Widerständen gegen das sogenannte Tagesgeschäft im Betrieb durchgesetzt werden können.

Ein Teil dieser Probleme resultiert aus der nicht besonders hochrangigen Stellung der Weiterbildungs- und Personalressorts im Betrieb und aus dem bewußten oder unbewußten Empfinden, daß die Ansteuerung von Anpassungsaktivitäten über ausgelagerte Stabspositionen und arbeitsplatzferne Weiterbildungsaktivitäten nicht nur äußerst umständlich, zeitaufreibend und kostenintensiv ist, sondern auch angesichts der Planungsungenauigkeiten zu erheblichen Unschärfen führt.

Angesichts dieser Vorbehalte stellt sich die Frage, inwieweit Personalentwicklung und damit verbundene Weiterbildung wirklich arbeitsplatzfern angesteuert und durchgeführt werden soll oder ob nicht eher ein Verzicht auf die Umwegplanung und Durchführung über Personalressort und Weiterbildung geboten erscheint und zur Verminderung der Durchführungswiderstände beitragen kann.

Aus der Sicht der Unternehmensführung, die keinesfalls identisch ist mit der Meinung von Weiterbildungs- und Personalverantwortlichen, ergeben sich daraus gravierende Fragen nach der

- Kompetenz,
- Ansteuerung und
- Organisation

der betrieblichen Personalentwicklung und Weiterbildung.

Zumindest im Augenblick bleibt offen, ob einer weiteren Professionalisierung der Personalentwicklungsplanung und Weiterbildungsaktivitäten oder einer stärkeren Linienorientierung in der Weiterbildung der Vorzug zu geben ist bzw. in welchen Fällen für welche Zielgruppe und Problemfelder die eine oder andere Richtung stärker zu verfolgen ist. Hier besteht ein erhebliches Forschungsdefizit, das es aufzufüllen gilt.

## 2.2 Schwachstellen der betrieblichen Weiterbildung

Trotz vereinzelter exzellenter Beispiele für die Durchführung betrieblicher Weiterbildung gestaltet sich die Situation der „Weiterbildung“ in vielen Betrieben weitgehend isoliert vom normalen Betriebsablauf. Weiterbildung gilt als ein „kostenaufwendiges“, „den normalen Produktions- oder Dienstleistungsprozeß störendes“, „zusätzlichen Abstimmungsprozessen unterworfenen“ und „besonderer Rechtfertigung unterlegendes“ Unterfangen. In weiten Bereichen ist es eine Art Ausnahmesituation im betrieblichen Alltag. Aufgrund der mangelhaften Integration der Weiterbildungssysteme in den Betriebsablauf werden immer wieder Schwachstellen auffällig, die zum Teil durch methodische, zum Teil durch organisatorische Defizite bedingt sind.

Aus den einzelbetrieblichen Erfahrungen des Instituts für angewandte Innovationsforschung (insofern kann hier kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden) ergeben sich bei der Integration von Weiterbildung, Personalentwicklung und Unternehmensentwicklung symptomatische Schwächen in den Bereichen:

- Weiterbildungsbedarf,
- Auswahl der Teilnehmer,
- Ansteuerung des Weiterbildungssystems und
- Auswertung und Transfer.

Bei der Wertung dieser Feststellungen muß man jedoch davon ausgehen, daß die Selbsteinschätzung des Weiterbildungsbedarfs von Betrieb zu Betrieb, aber insbesondere innerhalb der Betriebe sowohl auf den einzelnen hierarchischen Ebenen als auch zwischen den verschiedenen Ressorts erheblichen Streuungen unterliegt.

Während im weiterbildungsnahen Bereich eher eine positive Wertung vorzufinden ist und vorwiegend über Durchsetzungsprobleme innerhalb des Betriebes, aber auch über Anerkennungsdefizite geklagt wird, finden sich in den weiterbildungsfernen Bereichen insbesondere Führungskräfte, die, sehr hoch orientiert am Tagesgeschäft, langfristige Investitionen in die Weiterbildung nur dann positiv beurteilen, wenn sie glauben, aktuelle oder in jüngster Vergangenheit aufgetretene Engpässe durch Weiterbildung bewältigen zu können.

Trotz dieser Heterogenität im Urteil seien hier die in einer Reihe von Betriebsprojekten dominanten Schwachstellen wiedergegeben, weniger im Sinne einer Diagnostik oder

Beurteilung als im Sinne der Strukturierung von Weiterentwicklung und Forschung, wie sie zur Zeit vom „Forschungszentrum für Personalentwicklung“ im Institut für Arbeitswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum betrieben wird.

### 2.2.1 Weiterbildungsbedarf

Nur in wenigen Betrieben wird eine Weiterbildungsbedarfsanalyse systematisch durchgeführt, die mit einer Zuordnung bestimmter Bildungsdefizite zu spezifischen Zielgruppen endet. In vielen Bereichen wird der eingeschätzte Bedarf begrenzt auf Führungspersonen oder Personengruppen in Entwicklungsengpaßbereichen, wo konkrete Veränderungen anstehen.

In den wenigsten Betrieben werden jedoch vor dem Übergang von einer Weiterbildungsbedarfsanalyse zu konkreten Weiterbildungsmaßnahmen neben dem quasi verobjektivierten ermittelten Defizit zwischen Ist-Qualifikation und Soll-Qualifikation bestimmter Mitarbeiter darüber hinaus auch das individuelle Entwicklungspotential und die subjektiven Weiterbildungsbedürfnisse der Mitarbeiter erhoben.

Da nicht ex ante unterstellt werden kann, daß eine Übereinstimmung zwischen dem objektiven und subjektiven Bedarf besteht und daraus u.U. erhebliche Diskrepanzen zwischen entsprechenden Weiterbildungsangeboten und Bereitschaft und Fähigkeit der jeweiligen Mitarbeiter resultierten, impliziert dies dann aber die Gefahr, daß Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur subjektiv frustrierend wirken, sondern auch objektiv die Lernsituation im Weiterbildungsbereich beeinträchtigen.

Die verbreitete Ignoranz der individuellen Bedarfs- und Fähigkeitslage hat über Motivations- und Effektivitätsverluste hinaus zur Folge, daß auch der Bereich der eigeninitiativen Weiterbildung ausgeblendet wird bzw. nur von sehr wenigen Betrieben systematisch gefördert wird.

Konfrontiert man dies z. B. mit Ergebnissen der Diffusionsforschung, die im Bereich der Einführung der Mikroelektronik zeigen, daß dem eigeninitiativen Selbststudium bei der Qualifikationsbedarfsdeckung auf allen Ebenen ein hoher Rang zukommt (vgl. Abb. 8. Die Angaben beziehen sich auf 82 Betriebe), dann bedeutet dies einen Verzicht auf erhebliche Weiterbildungspotentiale.

In diesem Bereich muß auch immer wieder die Frage neu angesprochen werden, inwieweit rein fachliche Defizite und daraus resultierende curriculare Maßnahmen mit außerfachlichen zu verknüpfen sind, inwieweit also berufliche und allgemeine Bildung zusammenhängen bzw. in entsprechenden Bereichen gemeinsam abzuwickeln sind.

Die Diskussion in diesem Sektor ist erheblich belastet durch die einem „objektiven Weiterbildungsbedarf der Betriebe“ diametral entgegengesetzte Position eines „Bildungsurlaubes“, der die individuellen Weiterbildungsbedürfnisse der Mitarbeiter in den Vordergrund rückt. Bisher fehlen weitgehend Mechanismen und Methoden oder Abstimmungsprozeduren zwischen beiden Orientierungsrichtungen, die zu einem zufriedenstellenden Ergebnis, das von beiden Seiten akzeptiert werden kann, führen.

### 2.2.2 Auswahl der Teilnehmer

Bei betrieblichen Schwachstellenanalysen im Rahmen von Reorganisationsprojekten zur Personalentwicklung wurde festgestellt, daß viele Weiterbildungsveranstaltungen häu-

**Abbildung 8: Maßnahmen der Qualifikationsbedarfsdeckung bei Einführung der Mikroelektronik**

Qualifikationsbedarfsdeckung			
Rang	Ingenieure	Techniker	Facharbeiter
1	Neueinstellung	Betr. Weiterb.	Einarb./Unterw.
2	<u>Selbststudium</u>	Neueinstellung	betr. Weiterb.
3	betr. Weiterb.	<u>Selbststudium</u>	<u>Selbststudium</u>
4	Einarb./Unterw.	Einarb./Unterw.	Neueinstellung
5	ext. Weiterb.	Herstellersch.	ext. Weiterb.
6	Herstellersch.	ext. Weiterb.	Herstellersch.

(Die Angaben beziehen sich auf 82 Betriebe.)

Quelle: Bock, J.: Die innerbetriebliche Diffusion neuer Technologien, S. 176.

fig nicht von den eigentlichen Zielgruppen besucht werden. Eine der Ursachen dafür liegt in der „Dominanz verrechenbarer Tätigkeiten“ sowie darin, daß Vorgesetzte ihre besten Mitarbeiter gerade im Bereich erfolgswirksamer Tätigkeiten nicht entbehren wollen und oftmals auch nicht können.

Bei einer Betriebssteuerung z. B. über Produktivitätskennziffern, die eine absolute Priorität verrechenbarer Tätigkeiten festschreiben, kommt den Weiterbildungsaktivitäten kein besonderer Rang zu. Das heißt im Resultat, daß Weiterbildungsveranstaltungen oft nicht von denjenigen Mitarbeitern besucht werden, die aufgrund ihrer Tätigkeiten den größten Weiterbildungsbedarf haben, sondern daß in vielen Betrieben die Praxis vorherrscht, entsprechende zugeordnete Weiterbildungsbudgets (oft abteilungsmäßig oder bereichsmäßig) so auszuschöpfen, daß solche Mitarbeiter ausgewählt werden, die

- gerade nicht mit verrechenbaren Tätigkeiten beschäftigt sind, oder solche,
- die man „am besten entbehren“ kann.

Aus dieser Dominanz des laufenden Geschäfts vor langfristigen Investitionen in Weiterbildung resultiert die Gefahr, daß

- die Aufwendungen für Weiterbildung nicht effektiv eingesetzt werden,
- falsche Adressaten weitergebildet werden,
- ein Transfer der Weiterbildung bzw. ein Effekt der Weiterbildung in die Abteilung oder im Bereich des jeweiligen Mitarbeiters nicht stattfinden kann,
- andere Seminarteilnehmer durch Fehladressierte in ihrem Lernerfolg beeinträchtigt werden, und
- die Wertschätzung der Weiterbildung sowohl bei den Weiterbildungsinstitutionen als auch bei den fehlplazierten Teilnehmern und ihrem Umfeld abnimmt.

Ein zweites, immer wieder auffallendes Defizit bei der Auswahl der Teilnehmer für Weiterbildungsveranstaltungen ist die fehlende Beratung der Mitarbeiter selbst.

Nur in wenigen Betrieben, und dort meist nur auf Führungstagungen, findet so etwas wie ein regelmäßiges Fördergespräch der Mitarbeiter statt. Diese Gespräche dienen u. a. auch dazu, Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter zu eruieren, zu artikulieren und als Anregungen an Weiterbildungsveranstalter umzusetzen.

Die besondere Berücksichtigung individueller Fähigkeiten und Bereitschaften im Rahmen einer zukunftsorientierten Personalentwicklungsplanung ist insbesondere für die gewerblichen Arbeitnehmer bisher in kaum einem Betrieb realisiert.

Da sich Erfolge von Weiterbildungsmaßnahmen in vielen Fällen erst langfristig (sowohl mitarbeiterbezogen als auch für den Betrieb) zeigen, wird eine sowohl betriebs- als auch mitarbeiterbezogene Weiterbildungsplanung mit Langfristcharakteristik und entsprechenden Abstimmungsmechanismen erforderlich. Will man Weiterbildung als integrierten Bestandteil des Arbeitslebens für einen größeren Anteil der Arbeitnehmer verstehen, dann erscheint es dringend geboten, hierfür entsprechende neue Abstimmungsmechanismen zu entwickeln, zu testen und einzurichten.

Dies beginnt in vielen Sektoren zunächst mit einer Vorbereitung von Vorgesetzten, aber auch der Arbeitnehmervertretungsseite, um entsprechende Kompetenzen zur individuellen Beratung aufzubauen.

Darüber hinaus sind Organisationsmodelle zu entwickeln, die eine verbesserte Abstimmung zwischen den individuellen Wünschen potentieller Teilnehmer und den angebotenen Weiterbildungsprogrammen erlauben.

### 2.2.3 Ansteuerung

Mit dem letzten organisatorischen Punkt ist auch das Ansteuerungsproblem der Weiterbildungsbereiche angesprochen. Angesichts erheblicher Defizite im Bereich einer systematischen Weiterbildungsbedarfsanalyse sind in vielen Sektoren die Weiterbildungsprogramme sehr stark angebotsorientiert.

Der Regelkreis zur Installation entsprechender Programme wird in vielen Betrieben hoch angesetzt. D. h., es sind oft nur die Meinungen von Vorgesetzten der höheren Ebenen, die in die Programmatik transportiert werden. Dies führt zu erheblichen Widersprüchen, denn sowohl bei der Artikulation entsprechender Weiterbildungsbedarfe treten nach unseren Analysen erhebliche Differenzen zwischen verschiedenen Hierarchieebenen auf, als auch bei der inhaltlichen Bestimmtheit zwischen den Ressortvertretern verschiedener Abteilungen, so daß sowohl angebotsorientierte Weiterbildungs-konzeptionen als auch unsystematisierte Nachfrageermittlungen über die höheren Führungsebenen eher dazu neigen, in vielen Bereichen die Vorurteile entsprechender Weiterbildungsveranstalter und Führungskräfte zu transportieren als ein bedarfsgerechtes Weiterbildungsangebot zu erstellen.

In vielen Betrieben wird immer wieder über mangelhafte Transparenz der Bildungsangebote geklagt. Insbesondere wird beklagt, daß über die eigenen Betriebsangebote hinaus wenig Informationen über externe Angebote transferiert werden. D. h., hier entsteht eine über die Selbstorganisation und die Erstellung eigener Angebote von Weiterbildungsabteilungen hinausgehende Aufgabe im Betrieb.

Die mangelhafte Transparenz der Weiterbildungsangebote und -nachfragen belastet auch den Vorbereitungsgrad sowohl auf der Referentenseite als auch auf der Teilnehmerseite von Weiterbildungsveranstaltungen. Fehlende Transparenz des Ausgangsniveaus der Teilnehmer und ihrer Entwicklungspotentiale zwingt die Lehrenden, an vermuteten Entwicklungsschnittstellen anzusetzen und dabei in Kauf zu nehmen, einen Teil der Teilnehmer zu

überfordern und einen anderen Teil mit schon Bekanntem zu belästigen.

Auch Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen beklagen regelmäßig, daß die fehlende Kenntnis der auf sie zukommenden curricularen Inhalte ihnen eine eigenständige und eigeninitiierte Vorbereitung auf entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen erschwert oder gar verwehrt.

Zusätzliche Probleme treten bei der Veranstaltung von Weiterbildungsaktivitäten auf, insbesondere in dem Bereich der Terminabstimmungen, wo gerade bei angebotsorientierten Haltungen des Weiterbildungssystems auf betriebliche oder individuelle Belange kaum Rücksicht genommen werden kann.

Insofern bleibt aus unserer Sicht in vielen Bereichen zu überprüfen, inwieweit Weiterbildungsangebote nicht wesentlich stärker als in der Vergangenheit zielgruppenspezifisch, d. h. auch dezentral in Raum und Zeit angeboten werden können. Weiterbildungssysteme sollten also, ähnlich wie betriebliche Instandhaltung, als eine Dienstleistung verstanden werden, die sich in Raum und Zeit an spezifische Zielgruppen anpaßt und entsprechende Leistungen erbringt.

Damit wird aber auch ein weiteres zentrales Problem, das bisher in Theorie und Praxis sehr unscharf behandelt wird, nämlich der Unterschied, der Zusammenhang und das Zusammenwirken zwischen Off-the-Job- und On-the-Job-Training angesprochen. In weiten Sektoren ist ungeklärt, inwieweit es überhaupt erforderlich ist, entsprechende Weiterbildungsaktivitäten arbeitsplatzfern durchzuführen. Für die weitere Entwicklung ist zu untersuchen, inwieweit arbeitsplatzorientiertes Training, evtl. vermittelt durch die eigenen Vorgesetzten, effektiver ist, auch wenn hierbei vielleicht didaktische oder methodische Mängel in Kauf genommen werden müssen (Staudt/Rehbein 1988).

Als letzter Punkt der Kritiken wird im Bereich Ansteuerung immer wieder eine mangelnde Aktualisierung von Weiterbildungsangeboten angesprochen. Oft werden hier wohl, ähnlich wie in der Erstausbildung, entsprechende Weiterbildungskapazitäten (in vielen Fällen auch Referenten evtl. aus den eigenen Betrieben oder mit besonders engem Beziehungsgeflecht zu den jeweiligen Weiterbildungsabteilungen) fortgeschrieben, was bei limitierten Budgets für den Weiterbildungsbereich eine Aktualisierung oder die Hereinnahme von neuen Weiterbildungsangeboten und -nachfragen erheblich erschwert.

### 2.2.4 Auswertung und Transfer

In den letzten Jahren hat man sich in vielen Weiterbildungsbereichen bemüht, die Veranstaltungen selbst zu evaluieren, aber auch den Lernerfolg der Teilnehmer zu kontrollieren. Aus betrieblicher Sicht ist es aber unzureichend, lediglich festzustellen, inwieweit der einzelne Teilnehmer einen Lernerfolg hat. Das zentrale Ergebnis ist eine Wirkung der Weiterbildungsmaßnahme im betrieblichen Alltag, d. h. auf die Unternehmens- und Organisationsentwicklung und die individuelle Karriere.

Eine derartige Evaluation wird allerdings durch den Time-lag zwischen Weiterbildungsmaßnahme und dem Einsatz der erreichten Qualifikation erschwert. Beachtet man weiter, daß immer noch zahlreiche Weiterbildungsveranstaltungen eher mit Belohnungscharakteristik pauschal an Führungskräfte ohne Bedarfsanalyse oder zur Ableistung bestimmter Weiterbildungsbudgets vergeben werden, so

fehlt in vielen Sektoren eine Rückkopplung zwischen Weiterbildungsmaßnahmen und konkreten Effekten beim betrieblichen Einsatz der Qualifikationsergebnisse. Neben der Wissensbeurteilung der Seminarteilnehmer und Effektivitätskontrolle von Weiterbildungsveranstaltungen wird also zur Kontrolle der Weiterbildungseffizienz im Betrieb die Umsetzung des erworbenen Wissens in einem zeitlichen Abstand von der Weiterbildungsmaßnahme in der Arbeitsumgebung zu beurteilen sein.

Zum einen wird nach unseren Ergebnissen die Motivation der Teilnehmer bei konkretem betrieblichen Einsatz der Qualifizierungsergebnisse erhöht, zum anderen wird der vermeintliche Prüfungsdruck bei reinen Lern-Erfolgskontrollen vermindert. Außerdem liefern derartige Tests weitergehende Informationen über die Umsetzung der Inhalte durch einzelne Mitarbeiter am Arbeitsplatz und damit auch Rückkoppelungsinformationen zur bedarfsgerechten Verbesserung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Wenig genutzt wird bisher auch der Transferansatz zur Wissensweitergabe. Der Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen läßt sich nämlich dadurch erhöhen, daß in den jeweiligen Arbeitsbereichen Möglichkeiten geschaffen werden (entweder selbständig auf Abteilungs- oder im Verbund mit den Weiterbildungseinrichtungen), das erworbene Wissen im eigenen Arbeitsbereich weiterzugeben und „Schneeball-Effekte“ zu erzeugen.

Voraussetzungen hierzu sind flankierende Maßnahmen zur Unterstützung der Weitergebildeten z. B. durch entsprechende umfassende schriftliche Unterlagen und adäquates Hilfsmaterial. Damit geht aber in noch stärkerem Maße als oben angesprochen die Weiterbildungsmaßnahme vom Off-the-Job-Training in ein On-the-Job-Training über, indem z. B. viel stärker Mitarbeiterbesprechungen und kooperative Selbstqualifikationen (vgl. z.B. Heidack, 1989) zur Wissensweitergabe genutzt werden, um damit die Effektivität von einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen heraufzusetzen.

Da sich die Erfolge von Weiterbildung in der Regel erst mittel- und langfristig zeigen, setzt die Auswertung von Weiterbildung ein wesentlich verbreitetes Evaluationskonzept voraus, als es bisher weitgehend praktiziert wird. Solange eine Evaluation im Kontext der betrieblichen Entwicklung und der individuellen Karriereentwicklung aber nicht stattfindet und entsprechende Transfereffekte nicht in solche Evaluationen einbezogen werden, bleibt man bei der Kontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen und der Messung ihrer Effizienz und Effektivität in vielen Bereichen noch auf sehr subjektiver Einschätzung und Vermutungen angewiesen. Weitergehende Evaluationskonzepte (Staudt/Hafkesbrink/Treichel 1988) stehen bisher nur ansatzweise zur Verfügung und überfordern in der Regel den Einzelbetrieb. Hier bestehen noch erhebliche Forschungsdefizite, um

- die Zielorientierung (d. h. Einbindung der Weiterbildungsplanung in Organisationen und Unternehmensentwicklung) zu sichern,
- die Geschlossenheit herzustellen (d. h. Weiterbildungsmaßnahmen sollten zielgruppenorientiert sein, jedoch auch auf den einzelnen Mitarbeiter und seine individuelle Karriere, also auf das Gesamtziel der Organisationen bzw. Organisationsentwicklung eingehen und ein konsistentes System bilden),
- die Langfristigkeit zu berücksichtigen (d. h. Weiterbildung muß langfristig parallel zu den Zielen der Unter-

nehmensentwicklung, aber auch der individuellen Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter [lebenslanges Lernen] angelegt sein),

die Mehrstufigkeit sicherzustellen (d. h. die Weiterbildung muß in sich aufeinander aufbauende Teilabschnitte gegliedert sein und neben externen oder Off-the-Job-Seminaren auch den Entwicklungsbereich On-the-Job berücksichtigen).

## Literatur

- Berthel, J.:* Betriebliche Personalfortbildung in Theorie und Praxis, in: ZfbF 29 (1977), S. 80-88
- BMBW (Hrsg.):* Schlüsselqualifikation und Weiterbildung; Schriftenreihe Studien zur Bildung und Wissenschaft, Bonn 1986
- Bock, J.:* Die innerbetriebliche Diffusion neuer Technologien, Berlin 1987
- Domsch, M.:* Simultane Personal- und Investitionsplanung, Bielefeld 1970, Stuttgart 1982
- Drumm, H. J.:* Theorie und Praxis der Personalentwicklungsplanung, in: ZfbF-Sonderheft Nr. 14 (1982), S. 50-63
- Drumm, H. J.:* Qualitative Personalplanung, in: ZfbF 11 (1987), S. 959-974
- Drumm, H. J./Scholz, C.:* Personalplanung, Bern/Stuttgart 1983
- Figge, H.:* Konzeption der Personalentwicklung: Anspruch, Wirklichkeit, Perspektiven, Frankfurt 1982
- Fiohr, B./Niederfeichtner, F.:* Zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungsliteratur: Inhalte, Probleme und Erweiterungen, in: ZfbF-Sonderheft 14 (1982), S. 11 ff.
- Gaugier, E.:* Interdependenzen zwischen Personalpolitik und Unternehmensorganisation, in: ZfbF 34 (1982)
- Gaugier, E./Kolvenbach, H./Weber, W.:* Integration der betrieblichen Personal- und Bildungsplanung – Expertise für das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Mannheim 1972
- Göbel, U./Schlaffke, W.:* Die Zukunftsformel. Mit Technik und Bildung zu Erfolg und Freiheit, Köln 1987
- Heidack, Clemens (Hrsg.):* Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation – die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb, München 1989
- Hentze, J.:* Personalwirtschaftslehre, Bern/Stuttgart 1977
- Kador, F.-J./Pornschnegler, H.:* Handlungsanleitung zur betrieblichen Personalplanung, Eschborn 1987
- Klose, J.:* Die Problematik der Abstimmung zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB) 113, Nürnberg 1987
- Krause, D.:* Zum Bedarf an Personalpolitik und personalpolitischen Qualifikationen. Theorie und Empirie, Universität Bremen, Juni 1981
- Lutz, B./Schultz-Wild, R./Behr, M. v.:* Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik - Ergebnisse der Betriebserhebung 1975, Frankfurt/New York 1979
- Mag, W.:* Hemmnisse und Fortschritte bei der Entwicklung der Personalplanung in der Bundesrepublik Deutschland, in: ZfbF 37 (1985), S. 3 ff.
- Marr, R./Stitzel, M.:* Personalwirtschaft – Ein konfliktorientierter Ansatz, München 1979
- Riekhof, H.-Ch. (Hrsg.):* Strategien der Personalentwicklung, Wiesbaden 1986

- Schepanski, N.:* Mikroelektronik und Facharbeiterqualifikation, Berlin 1986
- Staehe, W. H.:* Entwicklung und Stand der deutschen Personalwirtschaftslehre, in: E. Staudt, K. Emmerich (Hrsg.), Betriebliche Personalentwicklung und Arbeitsmarkt, BeitrAB 109, Nürnberg 1987, S. 45-65
- Staudt, E.:* Planung als „Stückwerktechnologie“, Göttingen 1979
- Staudt, E.:* Engpaß „Anwendung der Mikroelektronik“, in: Bundesministerium für Forschung und Technologie (Hrsg.), Modernisierung der Volkswirtschaft in den achtziger Jahren, Düsseldorf und Wien 1981, S. 146-163
- Staudt, E.:* Die Führungsrolle der Personalplanung im technischen Wandel, in: Fuhrmann, E. u. a., Personalprobleme bei Rationalisierung und Technisierung, Mannheim 1984, S. 29-59
- Staudt, E. (Hrsg.):* Das Management von Innovationen, Frankfurt/Main 1986
- Staudt, E./Emmerich, K. (Hrsg.):* Betriebliche Personalentwicklung und Arbeitsmarkt; BeitrAB 109, Nürnberg 1987
- Staudt, E./Hafkesbrink, J./Treichel, H.-R.:* Forschungsmanagement durch Evaluation – das Beispiel Druckindustrie, Schriftenreihe HdAV, Bd. 97, Frankfurt/New York 1988
- Staudt, E./Rehbein, M.:* Innovation durch Qualifikation. Personalentwicklung und neue Technik, Frankfurt 1988
- Staudt, E./Schepanski, N.:* Innovation, Qualifikation und Organisationsentwicklung. Die Folgen der Mikrocomputertechnik für Ausbildung und Personalwirtschaft, in: Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), Technischer Wandel, Personalplanung und Personalwirtschaft, Düsseldorf/Wien 1983, S. 155-197
- Thom, N.:* Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung: konzeptionale Grundlagen und empirische Studien, Stuttgart 1987
- Weber, W.:* Betriebliche Aus- und Weiterbildung, Paderborn 1983