

Melanie Wegner

Personalentwicklung im Verbund

Ein erfolgreicher Weg aus dem Dilemma defizitärer
Personalentwicklung kleiner und mittelständischer
Unternehmen

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2005 Diplom.de
ISBN: 9783832494209

Melanie Wegner

Personalentwicklung im Verbund

**Ein erfolgreicher Weg aus dem Dilemma defizitärer Personalentwicklung
kleiner und mittelständischer Unternehmen**

Melanie Wegner

Personalentwicklung im Verbund

*Ein erfolgreicher Weg aus dem Dilemma defizitärer
Personalentwicklung kleiner und mittelständischer
Unternehmen*

Diplomarbeit
Fachhochschule Bielefeld - University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft
Abgabe Oktober 2005



Diplom.de

Diplomica GmbH ———
Hermannstal 119k ———
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———
www.diplom.de ———

ID 9420

Wegner, Melanie: Personalentwicklung im Verbund - Ein erfolgreicher Weg aus dem Dilemma defizitärer Personalentwicklung kleiner und mittelständischer Unternehmen
Druck Diplomatica GmbH, Hamburg, 2006

Zugl.: Fachhochschule Bielefeld - University of Applied Sciences, Diplomarbeit, 2005

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomatica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006
Printed in Germany

Autorenprofil

Melanie Wegner

Siekerwall 19
33602 Bielefeld
0521 - 977 97 99
0177 - 347 58 30
melanie_wegner@gmx.de

Geburtsdatum 18. April 1978
Geburtsort Herford
Staatsangehörigkeit deutsch
Familienstand verheiratet, geb. Luckow



AUSBILDUNG

09/2000 – 11/2005 Studium: Wirtschaft an der Fachhochschule Bielefeld
Schwerpunktfächer Personal/Organisation und int. Wirtschaftsrecht

- Juni - November 2005 Diplomarbeit zu dem Thema: Personalentwicklung im Verbund - Ein erfolgreicher Weg aus dem Dilemma defizitärer Personalentwicklung kleiner und mittelständischer Unternehmen
- Abschluss Ende November 2005 als Dipl.-Kauffrau (FH)

08/1996 – 06/1999 Berufsausbildung zur Reiseverkehrskauffrau;
Reisebüro Kanne GmbH & Co., Bad Salzuflen

08/1994 – 06/1996 Friedrich-List-Schule in Herford – zweijährige höhere Berufsfachschule für Wirtschaft und Verwaltung, Fachhochschulreife

08/1988 – 06/1994 Königin-Mathilde-Gymnasium in Herford, Fachoberschulreife

08/1984 – 06/1988 Grundschule Landsberger Strasse in Herford

BERUFSERFAHRUNG

Seit 08/2001 Studienbegleitend auf Teilzeitbasis:
L'tur Tourismus AG in Bielefeld
Seit August 2004 Stellvertreterin der Agenturleitung

- Kundenberatung im Segment Last-Minute-Urlaub
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Entwicklung und Steuerung von Marketingaktivitäten
- Stellvertretende Agenturleitungsaufgaben

07/2003 – 09/2003	Praktikum IfG GmbH - Institut für Gesundheit und Management <ul style="list-style-type: none"> • Organisation des „BKK-Gesundheitsforum OWL“ • Evaluation durchgeführter Seminare • Hospitation bei Seminaren
06/1999 – 07/2001	Reisebüro Kanne GmbH & Co. in Bad Salzuflen, Reisefachberaterin

WEITERBILDUNG

02/2005	Prüfung über die berufs- und arbeitspädagogische Qualifikation, gem. § 3 Abs. 2 der Ausbilder-Eignungsverordnung, IHK zu Detmold
03/2004	Grundkurs SAP R/3 HR

SPRACH- und EDV-KENNTNISSE

Englisch	Sehr gut in Wort und Schrift
Französisch	Ausbaufähige Grundkenntnisse
EDV	Sehr gute Anwenderkenntnisse in MS Office Grundkenntnisse in SAP R/3 HR Gute Anwenderkenntnisse in SPSS Sicherer Umgang mit dem Internet

WAS SIE SONST NOCH ÜBER MICH WISSEN SOLLTEN...

Führerschein	Klasse B PKW
Hobbies	Inline-Skaten Skifahren Reisen Joggen Lesen

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII

1 Einleitung.....	1
--------------------------	----------

Theoretischer Teil

2 Grundlagen der Personalentwicklung	4
2.1 Begriffsdefinition und Inhalte der Personalentwicklung.....	4
2.2 Bedeutung der Personalentwicklung in Gegenwart und Zukunft	9
2.3 Ziele der Personalentwicklung.....	14
2.3.1 Ziele der Unternehmen	15
2.3.2 Ziele der Mitarbeiter	16
2.3.3 Gesellschaftliche Ziele	17
2.4 Einflussfaktoren auf die Personalentwicklung	17
2.4.1 Betriebsexterne Einflüsse	18
2.4.2 Betriebsinterne Einflüsse	20
2.5 Beteiligte an der Personalentwicklung	22
2.5.1 Unternehmensleitung.....	23
2.5.2 Personalabteilung	23
2.5.3 Vorgesetzte	24
2.5.4 Betriebsrat.....	25
2.5.5 Referenten	25
2.5.6 Mitarbeiter	26
2.6 Ablauf und Instrumente der Personalentwicklung	26
2.7 Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalentwicklung.....	30

3 Personalentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen...32	
3.1 Grundlagen.....	32
3.1.1 Definition der kleinen und mittelständischen Unternehmen.....	32
3.1.2 Bedeutung der kleinen und mittelständischen Unternehmen für den deutschen Wirtschaftsraum und Arbeitsmarkt	33

3.1.3	Stärken und Schwächen kleiner und mittelständischer Unternehmen gegenüber Großunternehmen.....	34
3.2	Relevanz der Personalentwicklung für kleine und mittelständische Unternehmen.....	36
3.3	Ist-Zustand der Personalentwicklung in deutschen kleinen und mittelständischen Unternehmen.....	38
3.4	Schwachstellen der Personalentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen.....	42
3.5	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Personalentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen.....	45
3.6	Effektive Personalentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen - Lösungsansätze und Gestaltungsmöglichkeiten.....	47
3.6.1	Arbeitsstrukturelle Lösungsansätze.....	47
3.6.1.1	Personalentwicklung als Hochschulprojekt.....	47
3.6.1.2	Personalentwicklung als Projektmanagement.....	47
3.6.2	Organisatorische Lösungsansätze.....	48
3.6.2.1	Bildung eines Personalentwicklungsausschusses.....	48
3.6.2.2	Personalentwicklung durch externe Berater.....	49
3.6.2.3	Personalentwicklung im Verbund.....	50
4	Personalentwicklung im Verbund – Ein Weg aus dem Dilemma?	52
4.1	Organisationsstruktur eines Personalentwicklungsverbundes.....	52
4.2	Gestaltung von Rahmenbedingungen eines Personalentwicklungsverbundes.....	56
4.2.1	Rechtsformen.....	56
4.2.2	Organisationsmodelle.....	57
4.2.3	Finanzierungsformen.....	59
 Empirischer Teil		
5	Theoretischer Hintergrund.....	60
5.1	Erhebungsform.....	61
5.2	Interviewpartner.....	62
5.3	Interviewsituation.....	64
5.4	Fragestellungen der Interviews.....	64

6	Untersuchungsergebnisse der Befragungen.....	65
6.1	Fragenkatalog.....	66
6.2	Zusammenfassung der Experteninterviews	68
6.2.1	Interview mit Dr. Bernd Helbich – Mach 2	68
6.2.2	Interview mit Erhard Luchmann - RKW NordWest	74
6.2.3	Interview mit Karl-Josef Reuther – P-Net - SIHK zu Hagen	79
6.2.4	Interview mit Björn Hamker – PEPP Hochstift.....	86
6.2.5	Interview mit Dr. Ingo Dammer – kamm consult.....	93
7	Auswertung und Diskussion	98
7.1	Notwendigkeit neuer Personalentwicklungskonzepte für kleine und mittelständische Unternehmen.....	98
7.2	Gründe für und Erfolge durch die Verbundmitgliedschaft	99
7.2.1	Gründe für die Verbundmitgliedschaft.....	99
7.2.2	Erzielbare Erfolge durch die Verbundmitgliedschaft	100
7.3	Lebensdauer und Größe der befragten Personalentwicklungs- verbünde.....	103
7.4	Kriterien für erfolgreiche Verbundarbeit seitens des Verbund- managements.....	105
7.4.1	Organisatorische Rahmenbedingungen	105
7.4.1.1	Organisationsmodelle	105
7.4.1.2	Rechtsformen der Personalentwicklungsverbünde	106
7.4.1.3	Finanzierungsmodelle für Mitgliedsunternehmen	107
7.4.1.4	Branchenauswahl	108
7.4.1.5	Regionale Ausrichtung.....	109
7.4.1.6	Anzahl der Mitgliedsunternehmen	109
7.4.1.7	Qualifikation des Personalentwicklers	110
7.4.1.8	Organisation externer Bildungsmaßnahmen	111
7.4.2	Anforderungen an die Verbundarbeit	113
7.4.2.1	Betreuung durch das Verbundmanagement.....	113
7.4.2.2	Beratung und Betreuung durch den Personalentwickler	114
7.4.2.3	Konflikte in der Verbundarbeit.....	115
7.5	Kriterien für erfolgreiche Verbundarbeit seitens der Mitglieds- unternehmen.....	116
7.5.1	Unternehmensgröße	117
7.5.2	Unternehmensinterne Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft.....	117

8	Schlussfolgerung	119
9	Ausblick	124
10	Zusammenfassung	125
	Literaturverzeichnis	IX

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Mitarbeiter-Qualifikation im Unternehmen der Zukunft	6
Abb. 2:	Bereiche der Personalentwicklung	8
Abb. 3:	Quantitative und qualitative Bedarfsfeststellung	27
Abb. 4:	Konzept der Personalentwicklung	29
Abb. 5:	Häufigkeit der eingesetzten PE-Maßnahmen	39
Abb. 6:	Vergleich Unternehmensgröße – Instrumente der PE	40
Abb. 7:	Welche Instrumente nutzen Sie für Ihre Personalentwicklung?	41
Abb. 8:	Infrastruktur und Aktivitäten eines PE-Verbunds	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Grundstruktur und organisatorische Rahmenbedingungen der untersuchten PE-Verbände	112
------------	---	-----

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
allg.	allgemein
AN	Arbeitnehmer
Aufl.	Auflage
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
Ebd.	Ebenda
etc.	et cetera
f.	(die) folgende
ff.	(die) folgenden
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
gem.	gemäß
GG	Grundgesetz
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
Kap.	Kapitel
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
MA	Mitarbeiter
MU	Mitgliedsunternehmen
PE	Personalentwicklung
PE-Verbund	Personalentwicklungsverbund
PEW	Personalentwickler