

Herausgegeben von Prof. Dr. Hugo Kossbiel
im Auftrage der Schmalenbach-Gesellschaft –
Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.

ISBN 3409190813

© 1982 by Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Redaktionelle Bemerkungen:

Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Zfbf) führt die Tradition der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung weiter, des ältesten betriebswirtschaftlichen Fachorgans, das im Jahre 1906 von Eugen Schmalenbach gegründet wurde. Die erste Folge der Zeitschrift erschien von 1906 bis 1944 als 1. bis 38. Jahrgang. Ab 1949 wurde sie als Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung – Neue Folge – von Karl Hax fortgeführt, der bis 1978 im Auftrag der „Schmalenbach-Gesellschaft e. V.“ ihr Herausgeber war. Seit 1964 trägt sie den Namen Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Zfbf). Im Jahre 1970 wurde die Herausgeberschaft einem Gremium übertragen. Seit 1979 ist die „Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.“ Träger der Zeitschrift; der Präsident sowie ein Präsidialmitglied dieser Gesellschaft gehören dem Herausgebergremium an.

Herausgeber: Dr. Dr. h. c. Marcus Bierich, Prof. Dr. Walther Busse von Colbe, Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Erwin Grochla, Prof. Dr. Rudolf Gümbel, Dr. Max Günther, Prof. Dr. Herbert Hax, Prof. Dr. Gert Laßmann, Prof. Dr. Dieter Schneider, Prof. Dr. Klaus v. Wysocki.

Schriftleitung der Zfbf: Prof. Dr. Herbert Hax, Universität zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, 5000 Köln 41, Tel. 0221 – 4704480.

Herausgeber des „Kontaktstudiums“: Dr. Dr. h. c. Marcus Bierich, Prof. Dr. Walther Busse von Colbe, Dr. Max Günther, Prof. Dr. Gert Laßmann.

Schriftleitung des „Kontaktstudiums“: Dipl.-Kfm. Herbert E. Einsiedler, Universitätsseminar der Wirtschaft, Schloß Gracht, 5042 Erftstadt 1, Tel. 02235 – 4060.

Erscheinungsweise: Die Zfbf erscheint 12mal im Jahr; jährlich können ein bis drei Sonderhefte hinzukommen.

Bezugspreis: Einzelheft 11,— DM; Abonnementpreis je Heft 9,— DM, Jahresabonnement 108,— DM. Jahresabonnement für Studenten 78,— DM; jeweils zuzügl. Versandkosten; 6,5% Mehrwertsteuer sind in den Bezugspreisen enthalten. Sonderhefte werden extra in Rechnung gestellt.

Den Abonnenten der Zfbf wird jedes Sonderheft gegen Rechnung mit einem Nachlaß von 25% auf den Ladenpreis geliefert; bei Nichtgefallen kann das Sonderheft innerhalb einer Frist von drei Wochen portofrei an die Vertriebsfirma zurückgesandt werden.

Für die Mitglieder der Schmalenbach-Gesellschaft ist der Bezugspreis im Mitgliederbeitrag abgegolten. Anträge auf Mitgliedschaft sind zu richten an die Geschäftsstelle der Gesellschaft, Tiberiusstraße 4, 5000 Köln 51, Tel. 0221 – 381542.

Bestellungen: Alle Buchhandlungen, Postämter und der Verlag nehmen Bestellungen für die Zeitschrift entgegen. Abbestellungen sind sechs Wochen vor Ablauf des Bezugsjahres (s. letzte Abonnementsrechnung) einzureichen. Geben Sie dabei bitte unbedingt Ihre Kundennummer an. Eine schriftliche Bestätigung erfolgt nicht.

Anzeigenaufträge: sind zu richten an: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Postfach 1546, 6200 Wiesbaden 1, Monika Dannenberger, Tel. (06121) 534286. Zur Zeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 17 vom 1. 1. 1981 gültig.

Die in der Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede ungenehmigte Vervielfältigung auf mechanischem, elektrischem oder elektronischem Weg ist unstatthaft. Nachdruckgenehmigungen kann die Redaktion erteilen. Für unverlangt eingesandte Beiträge und Rezensionsexemplare wird nicht gehaftet.

Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benützte Kopie dient gewerblichen Zwecken gem. § 54 (2) UrhG und verpflichtet zur Gebühreinzahlung an die VG WORT, Abteilung Wissenschaft, Goethestr. 49 8000 München 2, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

Unverlangt eingesandte Besprechungsexemplare werden auf Verlangen zurückgegeben.

Verlag: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden. Geschäftsführer: Dr. Frank Lube, Gernot Keuchen (stellv.).

Druck: Lengericher Handelsdruckerei, 4540 Lengerich/Westf.

Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Sonderheft 14 · 1982

Personalentwicklung

Personalentwicklung

Herausgegeben von Prof. Dr. Hugo Kossbiel
im Auftrage der Schmalenbach-Gesellschaft –
Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Personalentwicklung / hrsg. von Hugo Kossbiel
im Auftr. d. Schmalenbach-Ges., Dt. Ges. für
Betriebswirtschaft e.V. – Wiesbaden : Gabler,
1982.

(ZFBF : Sonderh. ; 14)

NE: Kossbiel, Hugo [Hrsg.]; ZFBF / Sonderheft

© 1982 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden
Umschlaggestaltung: Horst Koblitz, Wiesbaden
Gesamtherstellung: Lengericher Handelsdruckerei, Lengerich (Westf.)
Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes
(Fotokopie, Mikrokopie) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

ISBN 978-3-409-19081-7 ISBN 978-3-322-84351-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-322-84351-7

Vorwort: Marginalien zum Thema „Personalentwicklung“

1. Die Vokabel „Personalentwicklung“ taucht in der deutschsprachigen Literatur erst Ende der sechziger, Anfang der siebziger Jahre auf. Bei sehr weiter Auslegung könnte man darunter jede „Zustandsänderung“ verstehen, die das Personal eines Betriebes im Zeitablauf erfährt, wobei eine solche Zustandsänderung den Umfang, die Zusammensetzung (als Folge eines Personenwechsels oder einer Veränderung von Merkmalen bei Personenidentität) und die organisatorische Zuständigkeit des Personals (als Folge einer Veränderung der Stellenordnung oder der Stelleninhalte) gleichermaßen betreffen könnte. Eine so allgemein gehaltene Interpretation des Begriffs läßt offen, ob derartige Zustandsänderungen überhaupt wahrgenommen werden, wem sie nützen oder schaden und ob sie beabsichtigt oder unbeabsichtigt herbeigeführt werden.

Ein Blick in die einschlägige Literatur macht deutlich, daß der Begriff „Personalentwicklung“ normalerweise sehr viel enger gefaßt wird, indem umfangmäßige und wechselbedingte Veränderungen des Personals von vornherein ausgegrenzt werden, bei den Veränderungen personaler Merkmale die Betonung auf die relativ überdauernden potentialen und motivationalen Verhaltensdeterminanten gelegt wird und Veränderungen organisatorischer Zuständigkeiten nur selten systematisch in die Betrachtung einbezogen werden. Regelmäßig wird demgegenüber die Zielthematik und die Planmäßigkeit der Personalentwicklung angesprochen. Von dem umfassenden Begriff der Personalentwicklung bleibt so nicht viel mehr übrig als der Aspekt einer geplanten betrieblichen Bildungsarbeit mit der doppelten Zielsetzung einer Berücksichtigung sowohl der Betriebs- als auch der Mitarbeiterinteressen.

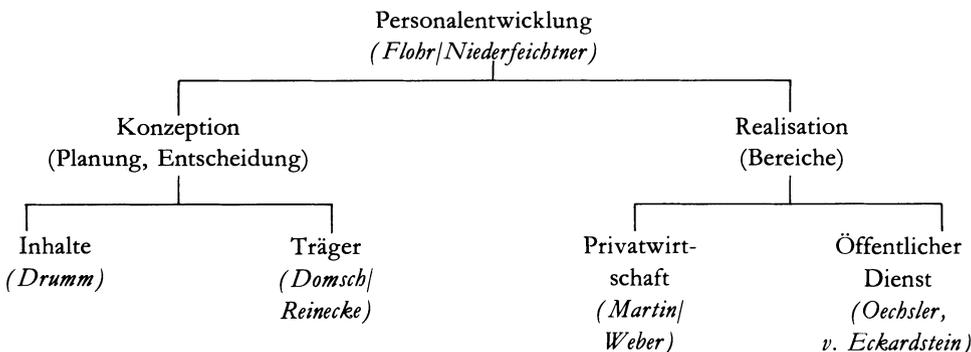
Wir wollen die begrifflichen Erläuterungen hier nicht vertiefen, zumal sie auch Gegenstand des ersten Beitrags sind. Statt dessen wollen wir noch einmal auf die eingangs getroffene Feststellung, daß Personalentwicklung erst seit gut einem Jahrzehnt in der deutschsprachigen Literatur eine Rolle spielt, zurückkommen und fragen, worauf die Aktualisierung und gegenwärtige Aktualität der Thematik zurückzuführen sind.

2. Ein in diesem Zusammenhang naheliegendes Argument bezieht sich auf die immer schneller fortschreitende technisch-wissenschaftliche Entwicklung und deren sachlich sowie zeitlich uneinheitliche Umsetzung in die betriebliche Praxis. Diese führen allgemein zu einer Erweiterung, Erhöhung oder Verschiebung (evtl. auch Verengung und Verminderung) der Arbeitsanforderungen, und zwar wegen der unterschiedlichen Art und des unterschiedlichen Tempos der Implementierung neuen technologischen Wissens in einer höchst betriebsspezifischen Weise. Die Betriebsspezifität der Qualifikationsanforderungen wiederum reduziert die Chance, Arbeitskräfte mit den „passenden“ Qualifikationen unmittelbar über den betriebsexternen Arbeitsmarkt zu rekrutieren mit der Folge, daß der von der technologischen Entwicklung ausgehende qualifikatorische Anpassungsdruck primär auf dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt spürbar wird. Diese Art der Argumentation kann jedoch allenfalls eine Erklärung für vermehrte betriebliche Bildungsarbeit liefern, ohne den bei Personalentwicklung meist mitgedachten Aspekt der Mitarbeiterförderung plausibel zu machen. Wir benötigen dafür eine zweite Argumentationsbasis, die wir in veränderten sozio-ökonomischen und sozio-kulturellen Bedingungen der Arbeit glauben erkennen zu können:

Zu Beginn der sechziger Jahre war die deutsche Volkswirtschaft durch Vollbeschäftigung bei gleichzeitigem Wachstum gekennzeichnet. Während im Bereich der niedrigqualifizierten Arbeitskräfte durch Anwerbung von Gastarbeitern Rekrutierungsreserven erschlossen

werden konnten, war das offene Angebot an höher qualifizierten Arbeitskräften erschöpft. In dieser Situation blieb den Betrieben nicht viel anderes übrig, als ihre Personalbereitstellungsaktivitäten auf den betriebsinternen Arbeitsmarkt zu verlegen, und zwar mit dem Ziel, sowohl das verfügbare Potential stärker an den Betrieb zu binden (Abwerbungsschutz) als auch die vorhandenen Qualifikationsreserven zu mobilisieren. Vor diesem Hintergrund konnten sich teils bisher verborgene, teils neue Einstellungen zur Arbeit und zu den Arbeitskräften entwickeln: Befreit vom Druck drohender Arbeitslosigkeit und im Bewußtsein der „Unentbehrlichkeit“ verstärkte sich auf seiten der Arbeitskräfte einerseits der Wunsch nach besseren Arbeitsbedingungen, insbesondere soweit sie die Arbeitsinhalte betrafen, andererseits die zumindest latente Bereitschaft, um befriedigenderer Arbeit willen den Arbeitsplatz zu wechseln. Auf seiten der Betriebe führte die Situation zu einer Neueinschätzung der Arbeitskräfte, und zwar weg von der Vorstellung, Personal (insbesondere Stammpersonal) sei ein jederzeit zur Disposition stehendes Konglomerat von menschlichen Produktionsfaktoren, hin zu der Auffassung, Personal sei ein Ressourcenpool, den es mit Bedacht aufzubauen, zu erhalten und weiterzuentwickeln gilt. In diesem Einstellungswandel zur Arbeit und zur Arbeitskraft – unterstützt durch eine entsprechende Arbeitsgesetzgebung und Arbeitsrechtsprechung – liegt vermutlich die zweite Wurzel für jenes Bündel von Personalmaßnahmen, die unter dem Begriff „Personalentwicklung“ zusammengefaßt werden.

3. Auf ihrer Herbsttagung 1980 in Hamburg hat die wissenschaftliche Kommission „Personalwesen“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft das Thema „Personalentwicklung“ aufgegriffen und auf der Grundlage von sechs Vorträgen eingehend diskutiert. Die überarbeiteten Fassungen der Referate werden mit diesem Sonderheft der interessierten Öffentlichkeit vorgelegt. Die „Logik“ der Vortragsfolge kann der nachstehenden Übersicht entnommen werden.



Zunächst geben *Flohr* und *Niederfeichtner* in ihrem Aufsatz „Zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungsliteratur – Inhalte, Probleme und Erweiterungen“ einen Überblick über den Stand der deutschsprachigen Literatur zur Personalentwicklung gegen Ende des Jahres 1980. Aus der kritischen Würdigung der bisher vertretenen Positionen (therapeutischer Charakter, technologischer Determinismus, Problematik der doppelten Zielsetzung) leiten die Autoren Anregungen und Ansatzpunkte für eine veränderte, stärker sozialwissenschaftlich orientierte Sichtweise ab.

Im Beitrag „Theorie und Praxis der Personalentwicklungsplanung“ erarbeitet *Drumm* ausgehend von den Anforderungsmustern betrieblicher Tätigkeitsfelder und den Leistungs-

und Fähigkeitspotentialen der Mitarbeiter ein am Entwicklungsbedarf und am Entwicklungspotential orientiertes Konzept zur Bewertung, Auswahl und Kontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen. Die theoretischen Überlegungen werden dabei jeweils mit den Ergebnissen einer vom Autor durchgeführten empirischen Untersuchung konfrontiert.

Domsch und *Reinecke* stellen in ihrer Abhandlung „Partizipative Personalentwicklung“ die Frage der Beteiligung der Adressaten von Personalentwicklungsprogrammen an den Entscheidungen über Ziele und Maßnahmen der Personalentwicklung in den Mittelpunkt. Dabei geht es den Autoren nicht allein darum, die Kontur eines derartigen Konzepts herauszuarbeiten und durch in der Praxis unternommene Versuche exemplarisch zu verdeutlichen, sondern auch darum, die Instrumente zu seiner Realisierung vorzustellen.

Die „Bestimmungsfaktoren von Art und Umfang betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen“ bilden den Gegenstand des Beitrages von *Martin* und *Weber*. Durch eine schriftliche Befragung, an der sich über hundert Großbetriebe beteiligt hatten, versuchten die Verfasser zunächst herauszufinden, welche Personalentwicklungsmaßnahmen, in welcher Konstellation, für welche Mitarbeitergruppen ergriffen werden. In einem weiteren Schritt werden auf der Basis korrelationsstatistischer Analysen Aussagen über die Eignung ausgewählter betrieblicher Kenngrößen (vornehmlich aus dem Personalbereich) als Indikatoren für den Umfang an Personalentwicklungsmaßnahmen im Führungskräftebereich formuliert.

In seinem Beitrag „Personalentwicklung im öffentlichen Dienst – Entwicklungsziele und Instrumente dargestellt am Beispiel der Civil Service Reform in den USA“ stellt *Oechsler* zunächst zwei Personalentwicklungsprogramme für die Bundesbediensteten in den USA dar, von denen das erste für das Top-Management und das zweite für sämtliche Bedienstete bestimmt ist. Neben einer kritischen Auseinandersetzung mit der Tauglichkeit dieser Programme enthält der Aufsatz eine Reihe von Anregungen für die Konzeptualisierung der Personalentwicklung im öffentlichen Dienst.

V. Eckardstein greift mit seiner personalwirtschaftlichen Fallstudie „Probleme der Überleitung wissenschaftlicher Mitarbeiter zu Professoren“ ein ebenso aktuelles wie brisantes Problem der Personalentwicklung im Bereich der Hochschule auf. Ausgehend von den gesetzlichen Bestimmungen zum Überleitungsverfahren in Niedersachsen werden anhand der bisher durchlaufenen Verfahrensschritte die „Ungereimtheiten“ des gesetzlichen Regelungswerkes vorgeführt, die dadurch ausgelösten sozialen Spannungen und Konflikte zwischen den Beteiligten sowie deren Folgewirkungen aufgezeigt und – darauf aufbauend – Verfahrensalternativen angeboten.

Alle, die durch ihre schriftlichen Beiträge am Entstehen dieser Schrift mitgewirkt haben, danken den Mitgliedern des Herausgebergremiums von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung für ihre Bereitschaft, dem Thema „Personalentwicklung“ ein Sonderheft zu widmen. Sie hoffen, damit nicht nur zu informieren, sondern auch zur weiteren wissenschaftlichen und praktischen Befassung mit dem Problembereich anzuregen.

HUGO KOSSBIEL

Inhalt

Vorwort: Marginalien zum Thema „Personalentwicklung“	5
<i>Bernd Flobr und Friedrich Niederfeichtner</i>	
Zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungsliteratur: Inhalte, Probleme und Erweiterungen	11
<i>Hans Jürgen Drumm</i>	
Theorie und Praxis der Personalentwicklungsplanung	50
<i>Michel Domsch und Peter Reinecke</i>	
Partizipative Personalentwicklung	64
<i>Albert Martin und Wolfgang Weber</i>	
Bestimmungsfaktoren von Art und Umfang betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen	82
<i>Walter A. Oechsler</i>	
Personalentwicklung im öffentlichen Dienst – Entwicklungsziele und Instrumente, dargestellt am Beispiel der Civil Service Reform in den USA	94
<i>Dudo von Eckardstein</i>	
Probleme der Überleitung wissenschaftlicher Mitarbeiter zu Professoren – Eine personalwirtschaftliche Fallstudie	107

Zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungsliteratur: Inhalte, Probleme und Erweiterungen**

1. Einleitung

Der Begriff „Personalentwicklung“ ist noch relativ neu¹, wird aber mehr und mehr in die neuere deutschsprachige, hier insbesondere die personalwirtschaftliche², Literatur aufgenommen, und Personalentwicklung nimmt dort einen den übrigen personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen entsprechenden Stellenwert ein. Auch in der betrieblichen Praxis scheinen Personalentwicklungsmaßnahmen schon seit längerem hohes Gewicht zu haben³.

Im folgenden soll eine Auseinandersetzung mit zentralen Inhalten von „Personalentwicklung“⁴ erfolgen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß trotz einer Übereinstimmung in Teilbereichen nicht von einem allgemeinen Konsens über die Konzeption von Personalentwicklung ausgegangen werden kann. Sowohl Begriff, als auch die damit verbundenen Inhalte, weisen große Heterogenität und Unschärfe auf⁵.

Nach einer Darstellung der Grundzüge des bisherigen Literaturstandes, die dieser Heterogenität natürlich nur in Grenzen Rechnung tragen kann, werden einige uns wesentlich erscheinende Problembereiche angesprochen. Einmal handelt es sich dabei um das – für Personalentwicklung zentrale – sich mit „Qualifikation“ und „Qualifizierung“ verbindende Begriffsspektrum. Dessen Inhalt und Herleitung wird diskutiert und ein Versuch seiner Bestimmung unternommen. Zum anderen erfolgt eine Auseinandersetzung mit Prämissen, Objektbereich und Aufgabenfeld von Personalentwicklung und eine deutlichere Herausarbeitung der damit verbundenen, bislang noch recht diffusen, Zielinhalte.

2. Grundzüge des gegenwärtigen Standes der Personalentwicklungsliteratur

Wie bereits eingangs angedeutet, kann es hier nicht um eine möglichst detaillierte und vollständige Darstellung der Literatur zu Personalentwicklung gehen. Deshalb werden im folgenden etwa Aussagen zu Arten, Methoden, Instrumenten oder Erfolgskontrolle von Personalentwicklung auch nicht in einem der Breite der Darstellung in der Literatur entspre-

* Dipl.-Kfm., Dipl.-Soz. *Bernd Flohr*, Dr. *Friedrich Niederfeichtner*, MBA, Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Ordinariat für Personalwirtschaftslehre, Universität Hamburg.

** Beitrag zur 15. Tagung der wissenschaftlichen Kommission „Personalwesen“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. in Hamburg vom 6.–7. Oktober 1980.

1 Vgl. *Bruder* (1979), S. 136.

2 Daß „Personalentwicklung“ ein „noch kaum gebräuchlicher Begriff“ sei (*Bierfelder* [1980], Sp. 232), ist deshalb nicht nur unter zeitlichen, sondern auch disziplinären Gesichtspunkten zu sehen.

3 Personalentwicklung wird „... mehr und mehr zu einer Hauptfunktion moderner Personalarbeit ...“ (Deutsche Gesellschaft für Personalführung [1977], S. 33).

4 D. h., daß nur jene deutschsprachige Literatur herangezogen wird, die mit dem Begriff „Personalentwicklung“ belegt ist. Ausgegrenzt wird dabei die Diskussion formaler Planungsansätze und Modelle innerhalb der Personalentwicklungs- und Laufbahnplanung.

5 Diese sind u. a. auf die Orientierung an Grundgedanken der Managementnachwuchs-Förderung und Laufbahnplanung zurückzuführen, die für Personalentwicklung übernommen und erweitert wurden.

chenden Umfang angesprochen, im Vergleich dazu aber konzeptionelle Basisaussagen verstärkt berücksichtigt.

2.1 Begriffsinhalt und -extension von Personalentwicklung

Ausgangspunkt bildet – neben anderen personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen – auch für Personalentwicklung die Frage der zielgerichteten Beeinflussung menschlichen Verhaltens. In ihrer allgemeinsten Formulierung wird demnach Personalentwicklung als ein „System zur Lenkung der Verhaltenssteuerung“⁶ bezeichnet, das alle Maßnahmen „der Persönlichkeitsbeeinflussung“⁷ umfaßt.

Ausgegrenzt werden in aller Regel quantitative personelle Veränderungen, Personalentwicklung als „Vehikel der qualitativen Personalplanung“⁸ und Alternative zur externen Personalbeschaffung⁹ ist auf die planmäßige, zielorientierte und dauerhafte Veränderung von Verhaltensdeterminanten¹⁰ der vorhandenen Personalausstattung gerichtet.

Den gegenüber anderen (personalwirtschaftlichen) Aktivitäten wie Personalführung oder beruflicher Sozialisation¹¹ spezifischen Aspekt dieser Verhaltensbeeinflussung stellt dabei der Zusammenhang zu betrieblichem Lernen und beruflicher Bildung dar.

Demnach besteht der Inhalt von Personalentwicklung in der „zielgerichteten Bildungsarbeit im Unternehmen“¹², dem zielgerichteten betrieblichen Lernen der Arbeitnehmer zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben und zur Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Neigungen¹³. Insofern wird berufliche und betriebliche Bildung als Teil von Personalentwicklung¹⁴ aufgefaßt, aber Personalentwicklung auch mit innerbetrieblicher Schulung sowie Aus-, Fort- und Weiterbildung gleichgesetzt¹⁵.

Personalentwicklung weist dabei eine historische Verbindung zu „Management Development“ auf, dessen Inhalte allerdings in zweifacher Weise verändert wurden¹⁶: Einmal wird die Extension des Begriffs implizit oder explizit¹⁷ weiter als Management Development verstanden, da sie nicht nur auf bestimmte Hierarchieebenen, sondern auf alle Mitarbeiter bezogen wird. Zum anderen wird auch der Inhalt weiter als Aus-, Weiter- und Fortbildung im „herkömmlichen“ oder „üblichen“ Sinne verstanden, da Personalentwicklung auch den Aspekt der Förderung der einzelnen Mitarbeiter enthält¹⁸.

6 *Bertel* (1979), S. 11.

7 *Hofmann* (1979), S. 171.

8 *Strametz* (1978), S. 102; vgl. auch *Remer* (1978), S. 52.

9 Vgl. *Marr/Stitzel* (1979), S. 335; *Hentze* (1977), S. 242. *Strametz* faßt die externe Personalbeschaffung hingegen als möglichen Teil von Personalentwicklung auf (vgl. *Strametz* [1978], S. 104).

10 Vgl. *Remer* (1978), S. 318.

11 Ebenda; *Marr/Stitzel* (1979), S. 333 f.

12 *Nußgens* (1975), S. 132; vgl. auch *Bruder* (1979), S. 136.

13 Vgl. *RKW-Handbuch* (1978), S. 15.

14 Vgl. *Hartmann/Meyer* (1980), S. 55; *Bertel* (1979), S. 153, 173.

15 Vgl. *Kirsch* u. a. (1978), Vorwort.

16 Vgl. auch *Hartmann/Meyer* (1980), S. 217.

17 Vgl. etwa *Bruder* (1979), S. 136; *Hartmann/Meyer* (1980), S. 217; *RKW-Handbuch* (1978), S. 22 f.; *Kolvenbach* (1975), Sp. 1546; *Bertel* (1979), S. 153; *Hacker* (1973), S. 13. Die persönlichkeits- und gesellschaftsbezogene betriebliche Förderung auch von Nicht-Führungskräften wird „... im Sinne der emanzipatorischen Zielsetzung von Personalentwicklungsprogrammen ...“ als notwendig bezeichnet (*Kumar* [1978], S. 106).

18 Vgl. insbes. *Gaugler* (1974), S. 143 f.; *Kolvenbach* (1975), Sp. 1546; sowie *Hartmann/Meyer*, nach denen es Mitte der 70er Jahre in der Literatur des Personalwesens als ausgemacht galt, daß betriebliche Bildungsarbeit dem einzelnen Mitarbeiter zu größerer Selbstentfaltung verhelfen sollte (*Hartmann/Meyer* [1980], S. 217).

Im Kernbereich geht es dabei um eine Veränderung der Qualifikationen der Mitarbeiter: unter Berücksichtigung individueller Ziele und Bedürfnisse handelt es sich bei Personalentwicklung um die „gezielte Verbesserung“¹⁹, die Erweiterung und/oder Vertiefung bestehender oder Vermittlung neuer Qualifikationen²⁰, um die planmäßige und zielorientierte qualitative Veränderung des Ist-Personalbestands²¹.

Die Definitionen und Umschreibungen von Personalentwicklung enthalten zum Teil auch bereits Aussagen zur Richtung der Qualifikationsveränderung, wenn etwa gesprochen wird von anforderungsgerechter Qualifizierung²², von der Entwicklung von Fähigkeiten und Kenntnissen im Hinblick auf die Veränderungen der Arbeitsplätze²³ oder der Anpassung des qualitativen Arbeitspotentials in Richtung auf die Bedarfsziele der Unternehmung²⁴. Manchmal wird Personalentwicklung auch auf im Unternehmen selbst vollzogene Qualifizierungsprozesse²⁵ eingeschränkt²⁶.

Als Teilsysteme werden neben dem zentralen Aspekt der betrieblichen Bildung (Aus-, Fort- und Weiterbildung)²⁷ auch Versetzung, Aufgabenerweiterung und -bereicherung²⁸, Maßnahmen zur Förderung des innovatorischen Potentials und zur stärkeren Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen²⁹ sowie Maßnahmen der Verbesserung von Gruppenbeziehungen, organisatorischen Bereichen und des Gesamtunternehmens³⁰ genannt.

Qualifikationen werden – soweit eine inhaltliche Begriffserläuterung vorgenommen wird – in die Komponenten Wissen, Können und Verhalten³¹, Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhalten³², Fachwissen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen³³ oder Fähigkeiten, Motivation und Einstellungen sowie Eigenschaften³⁴ zerlegt bzw. die „Lernbereiche“ Wissen, Können, Einstellungen und Haltungen angeführt³⁵.

Die besondere Betonung von Verhalten(sweisen) ergibt sich dabei wohl aus der Tatsache, daß Personalentwicklung nicht (allein) auf Vermittlung von Kenntnissen und Wissen abstellt,

19 *Strametz* (1978), S. 104.

20 Vgl. *Berthel* (1979), S. 175.

21 Vgl. *Remer* (1978), S. 318; ähnlich *Hentze* (1977), S. 247.

22 Vgl. *Grochla/Thom* (1980), S. 779; *Hackstein* u. a. (1972), S. 86.

23 Vgl. *Marr/Stitzel* (1979), S. 335.

24 Vgl. *Gaugler* (1974), S. 150; *Kolvenbach* (o. J.), S. 4.

25 Vgl. *Wächter* (1979), S. 104.

26 Vgl. Abschnitt 2.4.

27 Personalentwicklung wird aber auch eingeschränkter als gezielte Aufstiegsförderung gesehen, die neben Berufsausbildung, Fort- oder Weiterbildung eine besondere Form der betrieblichen Bildungspolitik darstellt (vgl. *Eckardstein/Schnellinger* [1978], S. 230f.).

28 Vgl. *Berthel* (1979), S. 160 ff.; *Hacker* (1976), S. 13.

29 Z. B. durch das betriebliche Vorschlagswesen bzw. durch Verfolgung einer bestimmten Informationspolitik über Werkzeitschrift und Appelle (*Wächter* [1979], S. 105).

30 Vgl. *RKW-Handbuch* (1978), S. 33 ff. Auf die (sich daraus ergebenden) Zusammenhänge und Abgrenzungsschwierigkeiten zu Organisationsentwicklung wird auch des öfteren hingewiesen (vgl. etwa ebenda, S. 51; *Remer* [1978], S. 325) oder Personalentwicklung wird aufgrund des „dialektischen Verhältnisses“ zwischen Organisation und Organisationsmitgliedern explizit Organisationsentwicklung gleichgesetzt (*Hacker* [1976], S. 13).

31 *Nüßgens* (1975), S. 133; *Marr/Stitzel* (1979), Personalwirtschaft, S. 340; *Hackstein* u. a. (1972), S. 86.

32 Vgl. *Kolvenbach* (o. J.), S. 4; vgl. auch *Hentze* (1977), S. 247.

33 *Strametz* (1978), S. 104. Der Terminus „Verhalten“ oder „Verhaltensweisen“ ist dabei unglücklich gewählt, denn damit wird nicht die Aussage intendiert, die Beeinflussung von Wissen, Können etc. sei etwas anderes als Verhaltensbeeinflussung. „Verhalten“ soll vielmehr „... die Motivationsstruktur, d. h. die Gesamtheit der individuellen Bedürfnisse, Ziele, Einstellungen, Einsichten, Antriebe, Wünsche, Interessen usw.“ abdecken (vgl. *Hackstein* u. a. [1972], S. 88). Es wird also versucht, Qualifikation auch als auf Stellenanforderungen bezogenes „Wollen“ zu verstehen (vgl. *Berthel* [1979], S. 153); vgl. dazu auch Abschnitt 3.1.

34 Vgl. *Remer* (1978), S. 319.

35 Vgl. *RKW-Handbuch* (1978), S. 11.

sondern auf deren Umsetzung in Verhalten³⁶, auf *Verhaltensentwicklung* über die Beeinflussung von – meist personenbezogenen – Verhaltensdeterminanten³⁷.

2.2 Ziele von Personalentwicklung

Personalentwicklung wird in aller Regel ein doppelter Zielbereich zugeordnet. Angesprochen werden einmal direkt qualifikations- und leistungsbezogene Ziele, wie Hebung des Qualifikationsniveaus³⁸, Erhöhung des qualitativen Mitarbeiterniveaus³⁹, Anpassung der Qualifikationen an (zukünftig) gestellte Anforderungen⁴⁰, Erhalt benötigter Qualifikationen⁴¹, Schließung von Qualifikationslücken und Beseitigung von Leistungsdefiziten⁴², optimale Übereinstimmung zwischen Leistungsfähigkeit und Anforderungen sowie die ständige Verbesserung der Leistungsvoraussetzungen⁴³, Leistungs-⁴⁴ und Leistungsmotivationsverbesserungen⁴⁵ sowie Verbesserungen der Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter⁴⁶. Angesprochen ist damit auch und im besonderen die Funktion der innerbetrieblichen quantitativen und qualitativen Deckung des Personalbedarfs⁴⁷.

Wie bereits erwähnt, ist als eines der konstitutiven Merkmale von Personalentwicklung die Forderung nach Verknüpfung von betrieblichen und individuellen Interessen anzusehen. Neben Zielen der bereits erwähnten Art werden daher typische „individuelle Ziele“ angeführt. Verwiesen wird dabei – soweit explizit ausgeführt – auf das Streben nach besserer Eignung und Bezahlung, nach Mobilität, Arbeitsmarktwert und Allgemeinbildung sowie nach Sicherheit, Aufstieg⁴⁸, Selbstentfaltung⁴⁹ und Zufriedenheit⁵⁰.

Bei aller Einigkeit darüber, daß betriebliche *und* individuelle Ziele berücksichtigt, in Übereinstimmung gebracht⁵¹, ausgeglichen und integriert⁵² werden sollen⁵³, gibt es allerdings unterschiedliche Positionen bezüglich des Problemgehalts ihrer Verknüpfung. Verschiedentlich wird zwar die Meinung vertreten, daß Personalentwicklung keine grundsätzlichen Interessenkonflikte hervorrufe, da die damit erreichten besseren Leistungen und der hierarchische Aufstieg in aller Regel mit materiellen und immateriellen Belohnungen verbunden seien⁵⁴, oder Personalentwicklung wird definiert „. . . als die auf den einzelnen Mitarbeiter gerichteten Maßnahmen, die seiner individuellen beruflichen Entwicklung dienen und *damit* seinen

36 Vgl. *Eckardstein/Schnellinger* (1978), S. 244 f.; *Hackstein* u. a. (1972), S. 87.

37 Vgl. *Remer* (1978), S. 318 f. Zum Qualifikationsbegriff vgl. Abschnitt 3.1.

38 Vgl. *Eckardstein/Schnellinger* (1978), S. 231.

39 Vgl. *Kumar* (1978), S. 105.

40 Vgl. *Nüßgens* (1975), S. 132; *Kolvenbach* (o. J.), S. 4.

41 Vgl. *Marr/Stitzel* (1979), S. 335.

42 Vgl. *Berthel* (1979), S. 181.

43 Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung (1976), S. 83.

44 Vgl. *Berthel* (1979), S. 200; *Remer* (1978), S. 319; *RKW-Handbuch* (1978), S. 23.

45 Vgl. *Hartmann/Meyer* (1980), S. 214.

46 Vgl. *Remer* (1978), S. 319.

47 Vgl. *Gaugler* (1974), S. 144; *Remer* (1978), S. 320; *Hartmann/Meyer* (1980), S. 214; *RKW-Handbuch* (1978), S. 23.

48 Vgl. etwa *Marr/Stitzel*, S. 335 f.; *Remer* (1978), S. 319, 324.

49 Ebenda sowie *RKW-Handbuch* (1978), S. 23; *Nüßgens* (1975), S. 132.

50 *Berthel* (1979), S. 200.

51 *RKW-Handbuch* (1978), S. 23; *Hentze* (1977), S. 254.

52 *Kolvenbach* (1975), Sp. 1546.

53 Die in der Realität verfolgten Ziele stehen dabei in weitgehendem Widerspruch zu dieser Forderung. Vgl. die Untersuchung von *Kirsch* u. a. (1978), insbes. S. 3 f. und 74 f.

54 *Strametz* (1978), S. 102 f.; vgl. auch *Wiesner* (1978), S. 256.

... optimalen Einsatz im Unternehmen zum Ziel haben⁵⁵, andererseits klingt diese Interessenharmonie „... in den Ohren der meisten zu schön, um wahr zu sein...“⁵⁶ und ist es offensichtlich, „daß ... erhebliche Zielkonflikte auftreten können“⁵⁷. Soweit diese Möglichkeit problematisiert wird, werden auch verschiedene Strategien zur Problembewältigung vorgeschlagen. *Marr/Stitzel* sprechen hier von der Notwendigkeit einer „Polyvalenz der Ausbildung“, d. h. einer Personalentwicklung, die nicht ausschließlich spezialisiertes organisationsbezogenes Wissen und Können vermittelt, sondern auch allgemeine Fähigkeiten, die zum Erkennen komplexer Zusammenhänge, zu eigenständigem Handeln, zu vermehrter Kooperation und Verantwortung führt und damit als breite und fundierte Ausbildung insbesondere die individuellen Arbeitsmarktchancen fördert⁵⁸.

Als eine Art der *direkten* Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen wird die dezentrale Planung der Personalentwicklung angesehen. Im Gegensatz zur zentralen Planung, bei der sich die Personalentwicklungsinhalte aus dem betrieblichen Bedarf ergeben, treten hier die Mitarbeiter selbst als Nachfrager auf und bestimmen den Bildungsbedarf selbst⁵⁹. Plädiert wird dabei für eine Kombination beider Arten, um einmal die motivierende Wirkung⁶⁰ und die Selbstverpflichtung⁶¹ bei dezentraler Planung zu nutzen, andererseits aber die Nachteile einer nicht rechtzeitigen Anpassung der Belegschaft an technologische, marktliche und arbeitsorganisatorische Veränderungen⁶² und einer Gestaltung von Bildungsinhalten, die für den Betrieb nicht relevant sind⁶³, zu vermeiden. Da die Integration der beiden Zielbereiche nicht auf zentraler Planungsebene vorgenommen werden kann, wird diese Aufgabe dem jeweils direkten Vorgesetzten zugewiesen⁶⁴, da dieser aufgrund des unmittelbaren Kontakts zu seinen Mitarbeitern sowohl deren Entwicklungswünsche und -möglichkeiten, als auch die betrieblichen Erfordernisse kenne⁶⁵.

Dabei stellt sich die Frage, ob dies nicht eine Überforderung des Vorgesetzten bedeutet, weil diese Integrationsbemühungen „... eine ähnlich schwierige Leistung verlangen wie die Quadratur des Kreises“⁶⁶. Als (zusätzliche) Alternative zur betrieblichen Personalentwicklung wird daher auf Selbstentwicklung, etwa über Bildungsurlaub, verwiesen⁶⁷.

Im übrigen wird zur Gewichtung der betrieblichen und individuellen Ziele für den Konfliktfall kaum explizit Stellung genommen⁶⁸.

55 Deutsche Gesellschaft für Personalführung (1976), S. 82 (Hervorh. d. Verf.).

56 *Hartmann|Meyer* (1980), S. 197.

57 *Gaugler* (1974), S. 144.

58 *Marr|Stitzel* (1979), S. 336 f.

59 Vgl. *Gaugler* u. a. (1973), S. 1 ff.; *Kolvenbach* (1975), Sp. 1546 ff.

60 *Gaugler* u. a. (1973), S. 6; vgl. auch *Bruder* (1979), S. 141.

61 *Kolvenbach* (1975), Sp. 1547.

62 *Ebenda*, Sp. 1548.

63 *Gaugler* u. a. (1973), S. 6.

64 Vgl. *ebenda*, S. 21 ff.

65 *Kolvenbach* (1975), Sp. 1550; vgl. auch *Marr|Stitzel* (1979), S. 339.

66 *Hartmann|Meyer* (1980), S. 218.

67 *Ebenda*, S. 220 f.

68 *Gaugler* u. a. sind der Meinung, die Inhalte von Personalentwicklung müßten sich an den zukünftigen Betriebserfordernissen orientieren und *soweit wie möglich* die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen (vgl. *Gaugler* u. a. [1973], S. 57 [Hervorh. d. Verf.]). Auch nach *Grochla|Thom* soll den Zielen und Neigungen der Mitarbeiter *soweit wie möglich* entsprochen werden (vgl. *Grochla|Thom* [1980], S. 779 [Hervorh. d. Verf.]). Nach *Hartmann|Meyer* müssen die realen Möglichkeiten der Personalentwicklung im Rahmen der organisatorischen Gestaltung der Arbeitsstruktur gesehen werden, die nur bedingt Grundlagen der Selbstverwirklichung erbringen kann (vgl. *Hartmann|Meyer* [1980], S. 215), der geforderte Zielpluralismus ist daher zumindest hier nicht als Integration gleichwertiger Ziele zu verstehen.

2.3 Entstehung und Ermittlung von Personalentwicklungsbedarf

Von Personalentwicklungsbedarf wird dann gesprochen, wenn Diskrepanzen zwischen „Soll-Qualitäten“ der Arbeitsplätze und „Ist-Qualitäten“⁶⁹ der Mitarbeiter bestehen⁷⁰, etwa bei Differenzen zwischen Leistungsstandards und Ist-Qualifikation⁷¹, Anforderungsprofilen und tatsächlichem Leistungsstand⁷² oder Fähigkeitsprofilen⁷³, sowie Anforderungen und Eignung⁷⁴. In aller Regel sind dabei negative Abweichungen, also qualitative Unterdeckungen, gemeint, während vereinzelt Entwicklungserfordernisse auch bei ungenutztem Qualifikationspotential gesehen werden⁷⁵. *Hartmann/Meyer* führen neben dem betrieblichen Bedarf, der sich aus der Gegenüberstellung von Qualifikationsanforderungen und Qualifikationsstand der Mitarbeiter ergibt, noch Bildungsbedarf aufgrund von Mitarbeiterbedürfnissen und sonstiger Gründe⁷⁶ an.

Bezüglich der Entstehung von Entwicklungsbedarf wird darauf verwiesen, daß sich die Anforderungen an die meisten Berufstätigen laufend verändern⁷⁷. Maßgebend dafür werden insbesondere unternehmens-„externe“ Faktoren, wie Entwicklungen in Wissenschaft, Wirtschaft und Technologie, Veralterung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Absatzmarkt und Produktentwicklungen⁷⁸, aber auch arbeitsorganisatorische⁷⁹ Änderungen angesehen. Darüber hinaus wird Entwicklungsbedarf auch bei Veränderungen von Stellen und Stellenbesetzungen sowie bei Mängeln in der Tätigkeitsausführung einzelner Arbeitnehmer⁸⁰, bei Einführung neuer Mitarbeiter, Produkte und Fertigungsstätten⁸¹ sowie bei Schwierigkeiten hinsichtlich der Beschaffung qualifizierter Mitarbeiter am externen Arbeitsmarkt⁸² gesehen⁸³.

Soweit Aussagen bezüglich der Richtung des Entwicklungsbedarfs und der Qualifikationsveränderung gemacht werden, wird neben dem durchgängigen Postulat der individuellen

69 *Remer* (1978), S. 332.

70 Dabei können aktuelle und zukünftige Diskrepanzen und damit Bedarfe unterschieden werden (vgl. *Marr/Stitzel* [1979], S. 337).

71 Vgl. *Hentze* (1977), S. 244.

72 Vgl. *Bruder* (1979), S. 143.

73 Vgl. *Marr/Stitzel* (1979), S. 337.

74 Vgl. *Eckardstein/Schnellinger* (1978), S. 239. *Gaugler* u. a. weisen jedoch darauf hin, daß bei Diskrepanzen zwischen Anforderung und Eignung eine Ausbildung nicht immer erforderlich ist, da ja auch eine Anpassung der Stellenanforderungen an die Fähigkeiten des Mitarbeiters oder dessen Versetzung denkbar sei (vgl. *Gaugler* u. a. [1975], S. 53 f.). Unklar bleibt jedoch in allen Fällen die Frage des Zusammenhangs zwischen Art und Niveau der angesprochenen Diskrepanzen einerseits und Entwicklungs- bzw. Anpassungsmaßnahmen andererseits.

75 *Berthel* (1979), S. 155. Auch *Kolvenbach* gibt aufgrund der Zielsetzung einer möglichst hohen Deckung von Anforderungen und Eignungen als Personalentwicklungsmaßnahmen bei Überqualifikation Umsetzung und Umschulung an (vgl. *Kolvenbach* [o. J.], S. 57), andernorts wird allerdings für breite und umfassende Qualifikationen plädiert (*Marr/Stitzel* [1979], S. 336 f.; vgl. auch *RKW-Handbuch* [1978], S. 22).

76 Wie Prestigeerwägungen, Good-Will-Politik, Mitläuferverhalten u. a. (vgl. *Hartmann/Meyer* [1980], S. 199).

77 Vgl. *Nißgens* (1975), S. 132; *Hackstein* u. a. (1972), S. 85.

78 Vgl. *Marr/Stitzel* (1979), S. 335; *Hacker* (1976), S. 40; *Kolvenbach* (1975), Sp. 1548 f.

79 Vgl. *Pfeiffer/Staudt* (1976), S. 138 f.

80 Vgl. *RKW-Handbuch* (1978), S. 25.

81 Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung (1979), S. 23.

82 Vgl. *Gaugler* (1974), S. 143.

83 Zur Kritik an der deterministischen Betrachtungsweise der Zusammenhänge zwischen betrieblichen „Rahmenbedingungen“, Arbeitsanforderungen und Personalentwicklungsbedarf vgl. Abschnitt 3.3.

Förderung von Erhöhung des Qualifikationsniveaus⁸⁴, Vertiefung und Erweiterung von Qualifikationen⁸⁵, von Qualifizierung für höherwertige oder andersartige Aufgaben⁸⁶, positiver Veränderung von Qualifikationen⁸⁷ und insbesondere von Aufstieg⁸⁸ gesprochen, Personalentwicklungsbedarf in Richtung Demotion und Dequalifizierung und dessen Konsequenzen wird nicht weiter problematisiert.

Verfahren, Instrumenten und Methoden zur Ermittlung der für Personalentwicklungsmaßnahmen nötigen Informationen über Entwicklungsbedarf, individuelle Entwicklungspotentiale und Entwicklungsbedürfnisse⁸⁹ wird in der Literatur relativ breiter Raum gewidmet. Verwiesen wird auf Informationsgrundlagen der Personalbedarfsplanung und des Beurteilungswesens⁹⁰, etwa in der Form von Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofilen, Beurteilungen und Fähigkeitsprofilen⁹¹, wobei zwischen direkter und indirekter Bedarfsermittlung⁹² sowie – nach *Schönfeld*⁹³ – zwischen objektiven und subjektiven Methoden⁹⁴ unterschieden wird⁹⁵.

Aufgrund der zielpluralistischen Forderung von Personalentwicklung, die die Kenntnis der persönlichen Entwicklungsziele der Mitarbeiter unabdingbar macht⁹⁶, und der Notwendigkeit, auch Entwicklungspotentiale erheben zu müssen, kommt der Gewinnung von Mitarbeiterdaten besonderes Augenmerk zu. Neben anderen Informationsgrundlagen⁹⁷ werden insbesondere Mitarbeitergespräch und -beurteilung hervorgehoben⁹⁸.

Dabei wird des öfteren auf die Schwierigkeiten der Bedarfs-, und/oder Entwicklungsbedürfnis- und Entwicklungspotentialermittlung hingewiesen⁹⁹.

84 Vgl. *Weinmann* (1978), S. 246.

85 Vgl. RKW-Handbuch (1978), S. 23.

86 Vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1978), S. 166.

87 Bzw. Qualifikationsverbesserungen, womit die Übereinstimmung von Stellenanforderungen und persönlichen Qualifikationen gemeint ist (vgl. *Berthel* [1979], S. 153).

88 Vgl. etwa *Marr/Stitzel* (1979), S. 335, dementsprechend wird Personalentwicklung in die Bereiche Aus- und Weiterbildung sowie organisatorische Aufstiegsplanung unterteilt (ebenda, S. 340 ff.); *Eckardstein/Schnellinger* (1978), S. 231; *Strametz* (1978), S. 102. Auch *Berthel* läßt als Primärfall der Personalentwicklung nur Versetzung auf gleicher Hierarchieebene und Aufstieg zu (vgl. *Berthel* [1979], S. 160 ff.).

89 Vgl. *Marr/Stitzel* (1979), S. 337.

90 Vgl. *Eckardstein/Schnellinger* (1978), S. 241.

91 Vgl. *Hentze* (1977), S. 255.

92 Als direkte Bedarfsermittlung werden Informationsgespräche u. a. mit den Vorgesetzten, Ausbildungsleitern und Beschäftigten, Profilvergleiche, Literaturauswertungen und Fragebogenerhebungen bezeichnet, unter indirekte Ermittlung fallen Analysen bestimmter interner Probleme, wie Fluktuation, Fehlzeiten, Ausschuß etc. (vgl. RKW-Handbuch [1978], S. 25 f.). Letztere sollen ja auch durch Personalentwicklung verbessert werden (vgl. *Wiesner* [1978], S. 256). Vgl. auch *Pullig* (1980), S. 129 f.

93 *Schönfeld* (1967), S. 165 ff.

94 Subjektive Methoden beziehen sich auf Bedarfsbestimmungen durch Personen mit besonderer Erfahrung und Kenntnis (z. B. leitende Mitarbeiter, Ausbildungsleiter, unmittelbare Vorgesetzte), während Tätigkeitsbeschreibungen, Mitarbeiterbeurteilung, Auswertung von Literatur, Erfahrung anderer Betriebe sowie innerbetriebliche Statistiken und Berichte als objektive Methoden (im Sinne der Anwendung einer wissenschaftlichen Methode) bezeichnet werden (vgl. *Gaugler* (1974), S. 151 f.; *Remer* [1978], S. 322).

95 Vgl. auch die Informationsquellen bei *Bruder* (1979), S. 141.

96 Vgl. *Berthel* (1979), S. 157.

97 Vgl. dazu RKW-Handbuch (1978), S. 57; *Strametz* (1978), S. 102.

98 Vgl. etwa *Kolvenbach* (1975), Sp. 1552 f.; *Marr/Stitzel* (1979), S. 338; *Gaugler* u. a. (1973), S. 53 ff.; Deutsche Gesellschaft für Personalführung (1976), S. 92 f.; *Berthel* (1979), S. 156 f.; *Sahm* (1975), S. 25. *Hartmann/Meyer* bezeichnen sie sogar als Hauptinstrument und das eigentlich Spezifische der Personalentwicklung (vgl. *Hartmann/Meyer* [1980], S. 212 f.).

99 Vgl. *Marr/Stitzel* (1979), S. 337 ff.; *Hentze* (1977), S. 255; *Hacker* (1976), S. 34; *Hartmann/Meyer* (1980), S. 206 f.; *Strametz* (1978), S. 103; *Kolvenbach* (o. J.), S. 22 ff.; *Remer* (1978), S. 324.

Teilweise wird auch das Problem erwähnt, wie Mitarbeiter motiviert werden könnten, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verbessern¹⁰⁰. Dabei wird Weiterbildungsbereitschaft als nicht selbstverständlich betrachtet, sondern eine Hauptaufgabe von Personalentwicklung darin gesehen, „... Förderungsbedarf bei den Mitarbeitern zu wecken“¹⁰¹, bzw. Bedingungen herzustellen, die eine Entwicklung von Qualifikationsbedürfnissen ermöglichen, da die Entwicklungsbedürfnisse u. a. durch die jeweilige Arbeitsumwelt geprägt sind¹⁰²; auch hierfür wird dem Mitarbeitergespräch besondere Bedeutung eingeräumt¹⁰³.

2.4 Arten, Methoden und Erfolgskontrolle von Personalentwicklung

Unterscheidungen von verschiedenen Personalentwicklungsarten, je nach Inhalt, Zielgruppe und Trägern der Maßnahmen, nehmen in mehreren Texten breiteren Raum ein, und auch das methodische Instrumentarium wird ausführlich beschrieben. Wie bereits in Abschnitt 2.1 angesprochen, besteht neben vereinzelt Ausdehnungen auch auf organisationsstrukturelle Maßnahmen¹⁰⁴ der zentrale Bereich von Personalentwicklung in beruflicher Bildung. Dementsprechend werden verschiedene Arten von Bildungsmaßnahmen unterschieden, neben der gängigen Differenzierung in Aus-, Weiter- und Fortbildung werden Umschulung¹⁰⁵, Anlernung und allgemeine Weiterbildung¹⁰⁶ genannt, oder es wird je nach Verhältnis zum Arbeitsplatz in berufliche Fachbildung, Erhaltungsausbildung, Anpassungsfortbildung, Umschulung, Aufstiegsfortbildung und Weiterbildung unterschieden¹⁰⁷.

Darüber hinaus wird nach Trägern in betriebsexterne und -interne Maßnahmen unterschieden und – für letztere in der Differenzierung von „on the job“ und „off the job“ – eine Beschreibung der jeweiligen Methoden, oft verbunden mit Vor- und Nachteilsüberlegungen, vorgenommen¹⁰⁸. Dabei wird darauf verwiesen, daß neben Effizienzkriterien der durch die Maßnahmen anzusprechende Personenkreis sowie die Ausbildungsinhalte und -bedürfnisse den Einsatz der Bildungsmethoden und -medien bestimmen¹⁰⁹.

Schließlich wird in aller Regel noch der Bereich der Kontrolle von Personalentwicklung angesprochen, wobei auf die Notwendigkeit einer Erfolgskontrolle hingewiesen wird und insbesondere Probleme der Erfassung und Messung von Kosten und Nutzen sowie deren Zurechenbarkeit¹¹⁰ diskutiert werden¹¹¹.

100 Vgl. Bruder (1979), S. 138.

101 Remer (1978), S. 325.

102 Vgl. Marr/Stitzel (1979), S. 338f.

103 Remer (1978), S. 325; Marr/Stitzel (1979), S. 339, oder die „Einrichtung von Entgeltsystemen“ wird zur Motivierung als Teil der Personalentwicklung postuliert (vgl. Hinterhuber [1979], S. 160).

104 Vgl. Berthel (1979), S. 153f.; Hacker (1976), S. 13; RKW-Handbuch (1978), S. 33.

105 Hackstein u. a. (1972), S. 90; Marr/Stitzel (1979), S. 340.

106 RKW-Handbuch (1978), S. 13f.

107 Vgl. Kolvenbach (o. J.), S. 6ff.; vgl. auch Hackstein u. a. (1972), S. 90; Nüßgens (1975), S. 135ff. Hentze differenziert in Anlehnung an verschiedene rechtliche Regelungen elf Arten betrieblicher Bildung (vgl. Hentze [1977], S. 247 ff.).

108 Vgl. Remer (1978), S. 333ff.; Marr/Stitzel (1979), S. 342ff.; Hackstein u. a. (1972), S. 98ff.; Gaugler (1974), S. 175ff.; Berthel (1979), S. 192ff.; Kumar (1978), S. 106; Kolvenbach (o. J.), S. 19ff.; Gaugler u. a. (1973), S. 60; Nüßgens (1975), S. 138ff.; Eckardstein/Schnellinger (1978), S. 247ff.; Hentze (1977), S. 261f.; RKW-Handbuch (1978), S. 21ff.; Strametz (1978), S. 104f.; Hinterhuber (1979), S. 162.

109 Vgl. RKW-Handbuch (1978), S. 19f.; Marr/Stitzel (1979), S. 342f.; Gaugler (1974), S. 153; Gaugler u. a. (1973), S. 61ff.

110 Vgl. Remer (1978), S. 342ff.; Eckardstein/Schnellinger (1978), S. 256ff.; Gaugler u. a. (1973), S. 72ff.; Marr/Stitzel (1979), S. 348f.; Berthel (1979), S. 199ff.; RKW-Handbuch (1978), S. 29f. und 65ff.; Hentze (1977), S. 285ff.; Hartmann/Meyer (1980), S. 208ff.; Gaugler (1974), S. 178f.; Kolvenbach (o. J.), S. 29ff.; Nüßgens, S. 145; Bruder (1979), S. 150; Schindler (1979).

111 Die einzelnen Arten- und Methodenklassifikationen und -differenzierungen stehen allerdings

3. Problembereiche und Anregungen

3.1 Begriffsklärung und Problembenennung

In recht weitgehender Generalisierung läßt sich die Problematik einer Qualifikationsentsprechung als das zentrale, gemeinsame Bezugsthema einer im Detail heterogenen Personalentwicklungsliteratur identifizieren. Die Vielfältigkeit, und mehr noch: die Vieldeutigkeit der Aussagen ist u. E. bereits in der uneinheitlichen Begrifflichkeit angelegt, die im übrigen typisch für die gesamte Qualifikationsforschung¹¹² und Symptom für divergente und/oder partikuläre theoretische Ansätze ist. Keinen Beitrag zur Verständigung leistet hierbei der Verweis auf das Verfahren des Vergleichs zwischen Anforderungs- und Fähigkeitsprofil¹¹³, weil weder formal noch gar inhaltlich übereinstimmend definiert ist, welche Sachverhalte Fähigkeiten, Anforderungen und deren (Nicht-)Entsprechung bezeichnen sollen.

Von daher gilt es, sich zunächst eines gemeinsamen Begriffsverständnisses zu versichern und hierbei zu reflektieren, daß bereits durch definitorische Setzung eine Problemstrukturierung des Untersuchungsbereichs „Qualifikationsentsprechung“ vorgenommen wird. Insofern ist mit der Benennung zentraler Begriffe in diesem Kapitel auch die Diskussion möglicher Themen einer Personalentwicklungsforschung verbunden.

3.1.1 Arbeitsoperationen und Qualifikationsanforderungen: Ein Transformationsproblem

Als relationale Kategorie thematisiert Anforderung allgemein die Verknüpfung zwischen der Ausgangsgröße Arbeitsaufgabe und den zur Erfüllung der Aufgabe notwendigen personellen Leistungsvoraussetzungen¹¹⁴.

Eingeschränkter können unter Qualifikationsanforderungen von der Arbeitsaufgabe determinierte, aber in Kategorien menschlicher Handlungskompetenz zu analysierende Ansprüche an Arbeitsvermögen verstanden werden, wobei in unserem Zusammenhang als Bezugsthema allein die Aufgabenerfüllung gelten soll¹¹⁵.

relativ unverbunden nebeneinander und haben primär aufzählend-beschreibenden Charakter. Insbesondere erschiene es nötig, Zusammenhänge zwischen den Differenzierungen und damit verbundenen (verbindbaren) Qualifikationsinhalten herzustellen sowie – in Erfüllung des Zielpluralismuspostulats – deren Konsequenzen für den individuellen Zielbereich aufzuzeigen.

112 Zur unterschiedlichen Terminologie und darüber hinaus zu Theorieansätzen sowie zum aktuellen Stand in der Qualifikationsforschung: Bildungsforschung (1977); Grünwald (1979); Mickler u. a. (1976), Bd. II, S. 1 ff.; Schmitz (1978), S. 28 ff.

113 Aus deren Vergleich sollen sich gegebenenfalls Diskrepanzen und Erfordernisse betrieblicher, qualifikatorischer Interventionen ableiten lassen. Vgl. beispielhaft Marr/Stitzel (1979), S. 321 ff. Ein formaler Einwand gegen diese Konstruktion bezieht sich auf die übermäßige Generalisierung. Daß dieses Modell inhaltlich keinen Beitrag zur Problematik der Qualifikationsentsprechung leisten kann, betont Hoyos (1974), S. 54.

114 W. Hacker (1973), S. 73: „Anforderungen resultieren . . . aus der Beziehung einer für die Produktentstehung geforderten Aufgabe und ihrer . . . äußeren Arbeitsbedingungen zu den personellen Leistungsvoraussetzungen. Unter Anforderungen einer Tätigkeit an einen Menschen wird damit . . . die Gesamtheit seiner bei den jeweiligen objektiven Arbeitsbedingungen . . . zur Bewältigung der Aufgabe notwendigen allgemeinen (nicht individuellen) personellen Leistungsvoraussetzungen verstanden.“ Zum Anforderungsbegriff vgl. auch Rohmert/Landau (1979), S. 32 ff.; Hoyos (1974), S. 50 ff. und 79 ff.; Hoyos/Frieling (1977).

115 Indem Qualifikationsanforderungen auf die Erfüllung betrieblicher Aufgaben bezogen sein sollen, wird eine gravierende Eingrenzung vorgenommen. Eine alternative Möglichkeit weist Lenhardt auf, der Qualifikationsanforderungen aus der Doppelfunktion ableiten will, in der Aufgabenerfüllung personelle Identität zu entwickeln bzw. aufrechtzuerhalten. Vgl. Lenhardt (1974), S. 35 ff.; vgl. auch Dieckmann (1977), S. 160 f.

Das Grundproblem einer Qualifikationsanforderungsanalyse stellt sich nun mit der stets notwendigen Herleitung und theoretischen Begründbarkeit eines Klassifikationsschemas einerseits sowie in der Verknüpfung von beobachteten oder vorgestellten Elementen der Arbeitsausführung¹¹⁶ mit diesen Kategorien der Qualifikationsanforderungen andererseits. Eine Arbeitsanalyse, d. h. die Erfassung einzelner Operationen bzw. Verrichtungen, sagt ja keineswegs etwas über personelle Leistungsvoraussetzungen im Sinne von Qualifikationsanforderungen aus. Dies wäre nur dann der Fall, wenn die Analyse von Tätigkeiten nach Merkmalen erfolgte, die aus einem Modell der Determinanten des menschlichen Leistungsangebots gewonnen wurden¹¹⁷ und unmittelbar anforderungsrelevant sind. Anderenfalls ist eine theoretisch begründete Transformation von Arbeitsoperationen in Qualifikationsanforderungen erforderlich. Beide Möglichkeiten einer Informationsgewinnung über Qualifikationsanforderungen sind bislang nicht befriedigend realisiert¹¹⁸. Insbesondere jene Verfahren der Arbeitsanalyse und -bewertung, die regelhaft in der personalwirtschaftlichen Literatur vorgestellt sind, leisten keine unmittelbare Herleitung von Qualifikationsanforderungen¹¹⁹, ebensowenig aber ist eine Diskussion der genannten Transformation erfolgt.

Nichts gewonnen für eine Ermittlung von Qualifikationsanforderungen ist durch eine Umbenennung der Ergebnisse einer „Anforderungs“analyse z. B. nach REFA¹²⁰ durch den Zusatz „Fähigkeit zu . . .“. „Beim Sprung in derartige ‚Anforderungsanalysen‘ bleibt man auf derselben Seite des Grabens, wähnt sich aber schädlicherweise auf der anderen Seite“¹²¹. Daß arbeitswissenschaftliche Verfahren wie etwa die „Anforderungs“ermittlung nach der REFA-Methodenlehre keine unmittelbar verwertbaren Resultate für eine Analyse von Qualifikationsanforderungen leisten¹²², ist begründet in einer mangelnden theoretischen Fundierung und äußert sich u. a. darin, daß der Sozialkontext, in dem Arbeit vollzogen wird, aus der Analyse ausgeblendet ist. Und nur in dem Merkmal „Verantwortung“, das „systemfremd“ wirkt, findet sich ein Hinweis auf Qualifikationsanforderungen, die nicht unmittelbar verrichtungs-, sondern eher einstellungsbezogen sind.

Daß aber Einstellungen, Orientierungen bzw. Deutungsmuster praktisch als anforderungsrelevant eingestuft werden, belegen bereits die zahlreichen, auf diese normative Komponente zielenden Kategorien in Personalbeurteilungssystemen,¹²³ und ebenso weisen Analysen von

116 Qualifikationsanforderungen werden in der Regel über Beobachtung des tatsächlichen Leistungsverhaltens erhoben, woraus das methodische Analyseproblem bei wenig standardisierten Aufgaben resultiert. Vgl. *Brinkmann* (1978).

117 Vgl. *Hoyos* (1974), S. 53–55, S. 79.

118 Erste Versuche und Anregungen zur Begründung einer Inhalts-Kongruenz zwischen Arbeits- und Anforderungsanalyse finden sich z. B. bei *Volpert* (1974), S. 63 ff.; *Mickler* u. a. (1976), Bd. II, S. 1 ff. und Anhang; *Brinkmann* (1978), S. 39 f. Nicht speziell thematisiert wird in diesen Arbeiten der personalwirtschaftlich wesentliche Problembereich einer Prüfung der Qualifikationsentsprechung. Ein Verfahren zur Transformation von Arbeitselementen, die mit Hilfe des PAQ bzw. FAA gewonnen wurden, in Qualifikationsanforderungen im Sinne von verlangten Fähigkeiten (Attribute) ist beschrieben bei *Frieling* (1975), S. 82 ff.; *Strasser* u. a. (1977), S. 123 ff. Vgl. auch den Überblick bei *Hoyos/Frieling* (1977), S. 110–123.

119 Vgl. hierzu *Volpert* (1974), S. 65 ff.; *Rüger*, S. 17 f.; *Angewandte Arbeitswissenschaft* (1979), insbes. S. 3, S. 57 ff.

120 Vgl. REFA-Methodenlehre (1973).

121 *Volpert* (1974), S. 71; vgl. auch *Hacker* (1973), S. 72 ff.; *Rohmert/Landau* (1979), S. 32; *Rüger* (1974), S. 18.

122 Dieses „Defizit“ ist nicht überraschend. Verfahren, die in der Regel auch unter politischen Kriterien als Instrumente der Grundlohndifferenzierung entstanden sind, leisten schwerlich zugleich eine Erhebung erforderlicher Qualifikationen.

123 Vgl. hierzu etwa *Grunow* (1976); *Gangler* u. a. (1978).

Ausbildungsgängen oder von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen deren besondere Bedeutung nach¹²⁴.

Anzunehmen ist dabei, daß Einstellungsmuster prinzipiell an allen Arbeitsplätzen für eine Funktionenerfüllung erforderlich sind. In stark restringierten bzw. partialisierten¹²⁵ Arbeitssituationen gilt dies etwa in bezug auf die Akzeptanz solcher Situationen durch die Arbeitskraft¹²⁶. In Positionen hingegen, in denen bei fehlender Tätigkeitsstandardisierung und mit der Funktion einer Kontingenzbewältigung organisational begründete¹²⁷ Handlungsspielräume bestehen, kann mittels Einstellungsmuster eine systemgerechte, „loyale“ Nutzung des Handlungsspielraums gesichert werden¹²⁸. – Ist bereits die Identifizierung technisch-instrumenteller Qualifikationsanforderungen eine fortdauernde Forschungsaufgabe, so sind die Probleme einer theoretisch begründeten Verknüpfung von Tätigkeit und normativen Qualifikationen z. B. wegen Multifunktionalität und wegen des Defizits an konkreten, operationalen Bezugsgrößen noch gravierender.

Ein weiterer Komplex wissenschaftlich vorwiegend ungelöster Fragen verbindet sich mit der hierarchischen Strukturierung und einer *Bewertung* von Qualifikationsanforderungen wie auch von Qualifikationen¹²⁹.

Als einen möglichen Ansatzpunkt für die Entwicklung einer Qualifikationsanforderungsanalyse, der auch die hier angesprochenen Problemkreise enthält, betrachten wir ein vom Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) entwickeltes Instrument¹³⁰. Unter Heranziehung der *Hacker*'schen Theorie der Handlungsregulation¹³¹ werden hierarchisch (und analog hierzu: normativ-wertmäßig) gegliedert¹³² vier Anforderungsebenen unterschieden:

- Anforderungen an sensumotorisches Arbeitsvermögen,
- Anforderungen an perzeptiv-routinisiertes Arbeitsvermögen,
- Denkanforderungen¹³³,
- arbeitsmotivationale Anforderungen,

wobei uns in der Ausdifferenzierung dieser Ebenen in Merkmale der Qualifikationsanforderung das Kriterium der Prozeßgebundenheit von Anforderungen und damit – auf Arbeitskraftseite – der Transferierbarkeit korrespondierender Qualifikationselemente wesentlich erscheint. Für Zwecke der Personalentwicklung ist dieses Analyseinstrument allerdings auch nur als ein Ausgangspunkt zu betrachten, da u. a. eine Verknüpfung von – weiter zu differenzierenden – Anforderungselementen und Lernzielen noch zu leisten ist sowie die hohe Gewichtung der Denkanforderungen weiterhin zu problematisieren bleibt¹³⁴.

124 Vgl. *Lempert/Franzke* (1976); Autorenkollektiv (1973); *Hartmann* (1979); *Lempert/Thomssen* (1974), z. B. S. 29, 70.

125 Vgl. *Volpert* (1974), S. 56 ff., zum Begriff der „partialisierten Handlungen“.

126 Vgl. *Friedel-Howe* (1979), S. 253.

127 Handlungsspielräume sind notwendig weder in ihrer Genese noch in ihrer Funktion mit personaler Autonomie verbunden. Vgl. *Türk* (1980).

128 Vgl. *Armbruster* u. a. (1974), S. 129, 154 f.; *Groskurth* (1975), S. 215 f.

129 Die gängige Lösung dieser beiden theoretisch unabhängigen, praktisch aber häufig verbundenen Fragenbereiche liegt in einer Orientierung am zeitlichen Aufwand des Erwerbs bestimmter Qualifikationen.

130 Vgl. zum folgenden *Mickler* u. a. (1976), S. 373 ff., S. 517 ff.; *Mickler* u. a. (1977); *Baethge* u. a. (1977).

131 *Hacker* (1973).

132 Die Kategorie „arbeitsmotivationale Anforderungen“ ist u. E. theoretisch nicht begründet – und nach *Hacker* in dieser Reihung wohl auch nicht begründbar – als hierarchisch oberste Kategorie eingeführt.

133 In den empirischen Untersuchungen zur Anforderungsentwicklung in der Industrie spielt diese Kategorie bei den Göttinger Wissenschaftlern die zentrale Bedeutung bei der – notwendig normativen – Bewertung von Industriearbeit.

134 Vgl. *Grünwald* (1979), S. 9.

3.1.2 *Qualifikationsbestimmung als Definitions- und Demonstrationsproblem*

Qualifikation steht hier als Kürzel für die Menge arbeitsrelevanter und ohne nennenswerten Aufwand¹³⁵ aktualisierbarer Qualifikationselemente von Arbeitskräften zu einem bestimmten Zeitpunkt, wobei diese Elemente durch lernende Aneignung erworben sein müssen.

Die spezifische Schwierigkeit einer personbezogenen Qualifikationsermittlung sehen wir durch das Merkmal „Arbeitsrelevanz“ begründet, da einerseits bei dem bisherigen Theoriestand nicht *generell* angebar ist¹³⁶, welche Qualifikationselemente in Bewältigung von Arbeitssituationen nutzbar sind¹³⁷, andererseits eine gleichsam spiegelbildliche Abfrage von Qualifikationen in Transformation von *arbeitsplatzspezifischen* Qualifikationsanforderungen für Fragestellungen der Personalentwicklung zu kurz greift. Im letztgenannten Fall bliebe nämlich die Fragestellung nach *Art und Grad der Nutzung von Qualifikation*¹³⁸ zumindest partiell verschüttet. Zwar wären durch einen Vergleich von – verkürzt formuliert – Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes und dem *darauf bezogenen* Qualifikationsprofil der Arbeitskraft Diskrepanzen festzustellen; Qualifikationsbereiche jedoch, die von gegenwärtigen Tätigkeiten oder künftigen, vorgestellten Arbeitsplätzen nicht gefordert sind, blieben außer Betracht. Nur in einem eingeschränkten Sinne wäre dann z. B. die Rede von qualifikatorischer Unterforderung möglich.

Die praktische Auflösung der Fragestellung nach individueller Verfügung über Qualifikation geschieht nun regelhaft durch Rückgriff auf die Vermittlung von Qualifikation in formellen Bildungs- bzw. Ausbildungsgängen und auf die erzielten Abschlüsse. Auch wenn (Aus-)Bildungsabschlüsse nur Grobinformationen über den Qualifikationsstatus des jeweiligen Absolventen liefern, nicht-zertifizierte Qualifikationselemente ausblenden und auch nur vage Angaben über Verwendungsmöglichkeiten im Arbeitsprozeß zulassen¹³⁹, so kommt solchen Abschlüssen – zumal, wenn sie einen Beruf anzeigen – doch erhebliche Bedeutung für eine „soziale Definition“ von Qualifikationen, für die Eingangsallokation von Personal, für legitimierte Ansprüche der Arbeitskraft auf bestimmte Nutzung von Qualifikation und ebenso für die materielle und soziale Bewertung von Arbeitskraft zu¹⁴⁰. Hierbei weisen

135 In dieser Formulierung ist dieses Merkmal von Qualifikation nicht operationalisiert. Für betriebliche Personaleinsatz- und -entwicklungsentscheidungen wird es jedoch von erheblicher Bedeutung sein, in welchem Zeitraum etwa Qualifikationen einer Arbeitskraft verfügbar sind. Die Bestimmung des z. B. zeitlichen Aufwandes einer Qualifikationsaktualisierung dürfte jedoch nur aufgaben- und qualifikationselementspezifisch möglich sein.

136 Zu beachten ist, daß Qualifikationselemente nicht generell gleichzusetzen sind mit Fähigkeiten im psychologischen Sinne, da Qualifikation unter anderem das Ergebnis kombinativer Nutzung von Fähigkeiten beschreiben soll. Insofern sind in der Literatur beschriebene Fähigkeits- bzw. Attributlisten keine Bezugsgröße, mit deren Hilfe Qualifikationen erfaßt werden könnten. Wesentliche Teilinformationen können Attributlisten hingegen bei der Frage nach dem Qualifikationspotential von Arbeitskräften bieten. Vgl. *Frieling* (1975), S. 80 ff.; *Hoyos* (1974), S. 130.

137 Erinnert sei an die heftig umstrittene These von *W. Fricke*, daß auch unter den gegenwärtigen gesellschaftlichen bzw. betrieblichen Bedingungen eine Nutzung innovatorischer Qualifikationen bei den Arbeitenden möglich und sinnvoll sei. Vgl. *Fricke* (1975) und die Beiträge von *Brandt* (S. 795 ff.), *Fricke* (S. 864 ff.), *Mickler* (S. 883 ff.), *Bechtle* (S. 898 ff.), in: *Materialien* (1978). Siehe auch unten Abschnitt 3.1.3.

138 Schon an dieser Stelle soll einem möglichen Mißverständnis vorgebeugt werden. Die Fragestellung nach dem Grad der Nutzung vorhandener Qualifikationen impliziert nicht die Forderung nach möglichst umfassender Ausschöpfung des Arbeitsvermögens, wie sie z. B. aufgestellt ist bei *Golle/Kmoch* (1980), S. 110, 112. Abgesehen vom wesentlichen Einwand, daß eine solche Forderung gegen das Wirtschaftlichkeitsprinzip verstoßen würde, wären in konsequenter Umsetzung auch Negativ-Qualifikationen voll zu realisieren. Zu Negativ-Qualifikationen vgl. *Dieckmann* (1978), S. 24.

139 Vgl. hierzu die prägnante Darstellung bei *Mertens* (1979), S. 720 ff.

140 Ohne eine Gewichtung vornehmen zu können, ist mit dieser Aussage die These verbunden, daß