

## Einleitung

Die überwiegende Zahl großer in Deutschland tätiger Unternehmen betont die Wichtigkeit der Personalentwicklung und mithin die Bedeutung der Mitarbeiter als wichtigster Ressource des Unternehmens, die entsprechend gefördert werden soll. Die alltägliche Erfahrung der Personaler, eine Vielzahl wissenschaftlicher Publikationen sowie verschiedene Studien legen jedoch die Vermutung nahe, dass diese theoretischen Überlegungen in der Unternehmenspraxis nicht immer eine entsprechende Umsetzung erfahren. So zeigt die jüngst erschienene „Befindlichkeitsstudie“ des Verbands der angestellten Akademiker und leitenden Angestellten in der chemischen Industrie (VAA) (2002), dass knapp die Hälfte seiner Mitglieder die Personalentwicklung ihres Arbeitgebers für mangelhaft hält. Die Branchenriesen dürfen sich laut der Studie zu den Schlusslichtern zählen. Ein Vorwurf, der in diesem Zusammenhang immer wieder zu hören ist, lautet, die Personalabteilung einer Unternehmung verteile Maßnahmen der Personalentwicklung als „Incentive“ nach dem „Gießkannenprinzip“, was Ausdruck der Geringschätzung gegenüber diesem Bereich der Mitarbeiterentwicklung ist: Offensichtlich wird gemeinhin angenommen, dass qualifizierte Mitarbeiter nicht oder zumindest nicht unmittelbar zum Unternehmenserfolg beitragen, da sich die Ergebnisse der Personalentwicklung scheinbar nicht in der Bilanz des Unternehmens niederschlagen. Bei einem Seminar, das der Mitarbeiter quasi als Belohnung für herausragende Leistungen am Arbeitsplatz besuchen darf, dürfte die Bedarfsorientierung der Maßnahme von entsprechend sekundärer Bedeutung sein. Denkbar auch, dass den Unternehmen schlicht die Planungsgrundlage fehlt, um eine effektive, also zielgerichtete und an den Anforderungen der Organisation und der Mitarbeiter ausgerichtete Personalentwicklung zu betreiben. Gerade in Großunternehmen mit vielen Tausend Mitarbeitern dürfte eine solche Planung eine erhebliche, dispositive Herausforderung darstellen. Insbesondere der anhaltende Trend der Unternehmenszusammenschlüsse, durch die sich die Unternehmen erhoffen, bei steigendem Wettbewerbsdruck auch in globalen Märkten konkurrenzfähig zu bleiben, unterstreicht diesen organisatorisch-planerischen Aspekt der Personalentwicklung in räumlich weit zergliederten Organisationsstrukturen. Es ist fraglich, ob althergebrachte Instrumente der Personalentwicklung hier noch greifen können.

Die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit der Personalentwicklung zu beschreiben sowie mögliche Gründe für die angerissene Transferproblematik aufzuzeigen und zu diskutieren, soll Ziel dieser Arbeit sein. Zu diesem Zweck wird im theoretischen Teil der Arbeit ein Überblick über die einschlägigen Theorien der Personalentwicklung aus psychologischer Sicht gegeben und Möglichkeiten der IT-Unterstützung der Personalentwicklung im Sinne eines Skill-Management-Systems dargestellt. Der empirische Teil dient der Beschreibung der gängigen Praxis der Personalentwicklung in Großunternehmen und versucht anhand des zu erhebenden Stellenwerts der Personalentwicklung im Unternehmen die unterstellte Transferproblematik deskriptiv zu erfassen. Exemplarisch soll dies am Beispiel der Umsetzung des Skill-Managements geschehen, das insbesondere den Prozess der Bildungsbedarfsanalyse unterstützt. Ein besonderer Schwerpunkt des empirischen Teils liegt auf der Identifizierung möglicher Ursachen für die defizitäre Umsetzung von wirksamen Personalentwicklungsmaßnahmen in der unternehmerischen Realität.