

Manuel Klöffel

Management Development in kleinen und mittleren Unternehmen

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



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

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren





**hochschule
coburg** university
of applied
sciences

Diplomarbeit
im Fachbereich Betriebswirtschaft

Management Development in kleinen und mittleren Unternehmen

Sommersemester 2008

vorgelegt am:

22. September 2008

von:

Manuel Klöffel

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Kleine und mittlere Unternehmen	4
2.1 Einführende Bemerkungen	4
2.2 Abgrenzung der KMU von Großunternehmen	5
2.2.1 Quantitative Abgrenzung	5
2.2.1.1 Definition der EU	5
2.2.1.2 Definition des IfM	6
2.2.1.3 Weitere quantitative Definitionen	7
2.2.2 Qualitative Abgrenzung	8
2.2.3 Abgrenzung in dieser Arbeit	10
2.3 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der KMU	11
3 Theoretische Grundlagen des Management Development	13
3.1 Management Development – Personalentwicklung für Führungskräfte	13
3.1.1 Einführende Bemerkungen zur Personalentwicklung ..	14
3.1.2 Definition des Begriffs »Personalentwicklung«	15
3.2 Begriffliche Präzisierung	17
3.2.2 Definition des Begriffs »Führungskraft«	18
3.2.3 Definition des Begriffs »Management Development« ..	19
3.2.3.1 Ergebnisbezogene Definitionen	19
3.2.3.2 Prozessesbezogene Definitionen	20

3.2.3.3	Adressatenbezogene Definitionen	21
3.3	Zielsetzung des Management Development	23
3.3.1	Institutionelle Ziele	24
3.3.2	Individuelle Ziele	25
3.3.3	Die Frage der Komplementarität institutioneller und individueller Ziele	26
4	Management Development – Stiefkind der KMU?	28
4.1	Der Stand des Management Development in KMU	28
4.1.1	Reaktive und wenig perspektivische Durchführung	28
4.1.2	Führungskräfte als seltene Zielgruppe der Personal- entwicklung	29
4.1.3	Tendenziell geringe Personalentwicklungsaktivitäten ..	30
4.2	Die Notwendigkeit des Management Development in KMU ...	31
4.2.1	Wirtschaftliche Faktoren	32
4.2.2	Technologische Faktoren	33
4.2.3	Gesellschaftlich – kulturelle Faktoren	34
4.2.4	Ökologische und ethische Faktoren	36
5	Rahmenbedingungen des Management Development in KMU	37
5.1	Positive Bedingungen	37
5.1.1	Zentralisierte Entscheidungsfindung	37
5.1.2	Geringer Formalisierungsgrad	37
5.1.3	Stärkere Integration der Beschäftigten	38
5.1.4	Geringe Spezialisierung	39
5.2	Negative Bedingungen	40
5.2.1	Begrenzte Ressourcen	40
5.2.2	Fehlende Strategie- und Planungsorientierung	41
5.2.3	Nachteile bei der Führungskräftebeschaffung	41

6	Umsetzung des Management Development in KMU	43
6.1	Zuständigkeiten festlegen	43
6.2	Gestaltungsfelder des Management Development	45
6.2.1	Ermittlung des Entwicklungsbedarfs	48
6.2.1.1	Quantitativer Bedarf – Ermittlung des Personals-Bedarfs	50
6.2.1.1.1	Stellenplan	50
6.2.1.1.2	Stellenbesetzungsplan	51
6.2.1.2	Qualitativer Bedarf – Ermittlung der Anforderungen	51
6.2.1.2.1	Stellenbeschreibung	52
6.2.1.2.2	Anforderungsprofil	53
6.2.1.3	Eignungsprofil und Entwicklungs- bedürfnisse der Führungskräfte	55
6.2.1.3.1	Personalakte und Personal- informationssystem	56
6.2.1.3.2	Mitarbeiterbeurteilung	57
6.2.1.3.3	Vorgesetztenbeurteilung	58
6.2.1.3.4	360° - Feedback	59
6.2.1.3.5	Individueller Entwicklungsbedarf	59
6.2.1.4	Profilvergleich - Vergleich von Anforderungs- und Eignungsprofil	60
6.2.1.5	Entwicklungsziele bestimmen	61
6.2.2	Bedarfsdeckung – Planung und Durchführung der Entwicklungsmaßnahmen	63
6.2.2.1	Inhaltliche Ausrichtung der Entwicklungsmaßnahmen	64
6.2.2.1.1	Kompetenzen als Bezugspunkt für das Management Development	64
6.2.2.1.2	Kompetenzen von Führungskräften	65
6.2.2.2	Anforderungen an die Entwicklungs- maßnahmen	67
6.2.2.3	Instrumente der Bedarfsdeckung	69
6.2.2.3.1	Job-Enrichment	72

6.2.2.3.2	Job-Enlargement	72
6.2.2.3.3	Sonderaufgaben	73
6.2.2.3.4	Laufbahn- und Nachfolgeplanung ..	73
6.2.2.3.5	Coaching und Mentoring	74
6.2.2.3.6	Projektlernen	75
6.2.2.3.7	E-Learning	76
6.2.2.3.8	Blended Learning	77
6.2.2.3.9	Führungsseminare	78
6.2.2.3.10	Selbststudium	79
6.2.2.4	Interne oder externe Durchführung	79
7	Erfolgskontrolle und Evaluierung im Management Development	81
7.1	Zweck der Erfolgskontrolle	81
7.2	Formen und Methoden der Kontrolle	82
7.2.1	Weiterbildungssevaluation – eine ergebnisorientierte Betrachtung des Weiterbildungserfolgs	82
7.2.1.1	Pädagogische Erfolgskontrolle	83
7.2.1.2	Ökonomische Erfolgskontrolle	85
7.2.2	Management Development-Controlling – eine prozess- orientierte Betrachtung des Weiterbildungserfolgs	86
8	Empfehlungen und Schlussbetrachtung	88
8.1	Empfehlungen	88
8.1.1	Empfehlungen an KMU	88
8.1.2	Empfehlungen an die Führungskräfte in KMU	89
8.2	Schlussbetrachtung	90
	Literaturverzeichnis	91
	Abstract	105

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ergänzende Definitionen KMU	7
Abb. 2: KMU-Anteile in Deutschland 2006.....	12
Abb. 3: Einordnung des MD in die Personalarbeit	13
Abb. 4: Inhalte der Personalentwicklung	17
Abb. 5: Konzeption des MD	47
Abb. 6: Entwicklungsbedarf als Soll-Ist-Abweichung	60
Abb. 7: Kompetenzen von Führungskräften	66
Abb. 8: Maßnahmen und Instrumente des MD	71
Abb. 9: Evaluationsstufen im MD	87

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
aktualis.	aktualisierte
Aufl.	Auflage
bez.	bezüglich
bezw.	beziehungsweise
bspw.	beispielsweise
CBT	Computer Based Training
d. h.	das heisst
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-Learning	Electronic Learning
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
FK	Führungskraft
FKE	Führungskräfteentwicklung
HR	Human Ressource
Hrsg.	Herausgeber
IuK	Information- und Kommunikation
i. d. R.	in der Regel
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
m. a. W.	mit anderen Worten
MD	Management Development
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
o. g.	oben genannt
PE	Personalentwicklung
PIS	Personalinformationssystem
sog.	so genannt
u. a.	unter anderem
überarb.	überarbeitete
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

1 Einleitung

*Eine Investition in Wissen
bringt noch immer die besten Zinsen.*

Benjamin Franklin

1.1 Problemstellung

Seit Beginn der Neunziger Jahre befinden sich Unternehmen - kleine wie große - in einem Wandel, der durch neue Technologien, kürzere Produktlebenszyklen, Wettbewerbsverschärfungen, zunehmende Globalisierung und demografische Veränderungen hervorgerufen wird. Aufgrund dieser Einflussfaktoren werden unternehmerische Entscheidungen komplexer und besonders „die Anforderungen an die Flexibilität der Mitarbeiter und ihre Fähigkeit und Bereitschaft, ihr Wissen und Können den laufend ändernden Arbeitsbedingungen anzupassen...“¹, steigen ständig. Gerade für FK ergeben sich vielfach geänderte, neue Anforderungen.²

Vor allem KMU, die weit über 90% aller Unternehmen in Deutschland ausmachen, sind hier angesprochen. Denn gerade für diese Unternehmen ist eine schnelle Anpassung der Qualifikation ihrer Mitarbeiter und besonders der FK überlebenswichtig,³ einerseits um den angesprochenen Wandel erfolgreich begegnen zu können, andererseits um sich gegen die Großunternehmen zu behaupten und auf den anhaltenden Mangel an Fach- und FK auf dem externen Arbeitsmarkt reagieren zu können.⁴

Um aber auf Dauer über die erforderlichen qualifizierten FK zu verfügen, müssen sich KMU rechtzeitig und gezielt um die Erhaltung und Förderung dieser kümmern.⁵ Aus diesen Gründen hat das MD in den letzten Jahren einen enormen Aufschwung genommen⁶ und auch für KMU wird der Einsatz eines MD immer bedeutsamer.

¹ MENTZEL (Personalentwicklung, 2001), S. 1.

² Vgl. HAMMER et al. (Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, 1984), S. 14.

³ Vgl. JETTER/SKROTZKI (Management-Training mit Führungskräften, 2000), S. 13-14

⁴ Vgl. MUGLER (Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe II, 1998), S. 77.

⁵ Vgl. MENTZEL (Personalentwicklung, 2001), S. 1.

⁶ Vgl. LEUPOLD/MURBACH (Führungskräfte für morgen, 1993), S. 16

Doch trotz der Verantwortung, die KMU für die Entwicklung ihrer FK tragen, sind diese nicht immer in der Lage, der erforderlichen Entwicklung nachzukommen. So mangelt es oftmals an finanziellen Mitteln, zeitlichen und personellen Ressourcen und fachlichem Know-how, das für eine wirkungsvolle Etablierung eines strategischen, unternehmensspezifischen MD notwendig ist. Aber auch KMU können, unter Beachtung ihrer spezifischen Eigenheiten, ein erfolgreiches MD umsetzen und eine bedarfsgerechte Förderung und Bildung der FK ermöglichen und damit auch den langfristigen Unternehmenserfolg sicherstellen.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, neben der Klärung des Begriffsverständnisses des MD, Gestaltungsempfehlungen für ein maßgeschneidertes MD für KMU aufzuzeigen.

Dieser Vorschlag umfasst Erfolgsvoraussetzungen und zeigt Instrumente und Vorgehensweisen zur Ermittlung des Entwicklungsbedarfs und KMU-spezifische Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen zur Deckung dieses Bedarfs sowie die dazugehörigen Kontrollmaßnahmen auf.

Begründet wird diese Arbeit durch ein politisches, praxisorientiertes und persönliches Interesse.

Das politische Interesse besteht darin, den Stellenwert des MD für KMU in der Gesellschaft aufzuzeigen.

Das praxisorientierte Interesse geht aus der Frage hervor, wie ein MD in KMU ausgestaltet sein muss und welche Voraussetzungen nötig sind, um den Bedürfnissen von KMU gerecht zu werden.

Das persönliche Interesse begründet sich durch die zukünftige Berufswahl des Verfassers. So strebt dieser einen Beruf im Personalbereich, vorwiegend im Personalentwicklungsbereich an. Schon während des Praxissemester in der ZF Sachs AG wurde der Verfasser in der Abteilung

Weiterbildung auf die PE und das MD aufmerksam und konnte einen ersten Einblick in diese interessante und aktuelle Thematik gewinnen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Als Ausgangspunkt werden im zweiten Kapitel KMU zunächst anhand quantitativer und qualitativer Kriterien abgegrenzt und anschließend ihre wirtschaftliche Bedeutung mit statistischen Daten belegt.

Im dritten Kapitel folgt eine erste allgemeine Betrachtung des MD, in der die wesentlichen Begriffe definiert, sowie institutionelle und individuelle Ziele des MD und deren Komplementarität dargestellt werden

Eine Betrachtung des MD im Zusammenhang mit KMU erfolgt schließlich im vierten Kapitel. Dabei wird einerseits die Bedeutung des MD für KMU untersucht, sowie andererseits der aktuelle Entwicklungsstand des MD in KMU aufgezeigt.

Im fünften Kapitel werden MD-relevante Rahmenbedingungen der KMU, die eine Ein- und Durchführung des MD positiv sowie negativ beeinflussen können, dargestellt. Anschließend werden im sechsten Kapitel die wesentlichen Bestandteile des MD in KMU behandelt:

Verantwortlichkeit, Bedarfsermittlung und Zielsetzung sowie Durchführung der Maßnahmen:

Neben Empfehlungen der Verantwortlichkeitsfestlegung, beschreibt das sechste Kapitel Instrumente und Vorgehensweisen zur Ermittlung des Entwicklungsbedarfs und der Entwicklungsziele. Weiterhin werden KMU-spezifische Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet und aufgeführt.

Anschließend wird im siebten Kapitel die ergebnis- und prozessorientierte Kontrolle der Entwicklungsmaßnahmen des MD behandelt.

Schließlich findet die Arbeit im achten Kapitel mit Empfehlungen sowie einer Schlussbetrachtung ihren Abschluss.