

# Personalentwicklung in Deutschland

## Zahlen, Daten, Fakten und Herausforderungen

*Laila Maija Hofmann*

Das Thema „Personalentwicklung“ (PE) kann im Rahmen der Ausbildung an einer Hochschule aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden: Zum einen ist natürlich jedwede Ausbildung selbst ein Bestandteil von PE; Studierende stellen in diesem Zusammenhang sozusagen die „Objekte“ von PE dar. Weiterhin müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschule bei ihrer „persönlichen Entwicklung“ unterstützt werden, damit sie den gegenwärtigen und künftigen Anforderungen von Hochschularbeit gewachsen sind. Diese Aufgabe unterscheidet sich dem Grunde nach nicht von der in anderen Organisationen. Und schließlich steht die inhaltliche Ausgestaltung einer Vorbereitung auf das Aufgabenfeld eines Personalentwicklers bzw. einer Personalentwicklerin für uns an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) im Fokus der Betrachtung.

Der letztgenannte Aspekt soll im folgenden Beitrag näher betrachtet werden, da sich die HWR entschlossen hat, ihren Studierenden einen Schwerpunkt „Personalmanagement“ in der Ausbildung zum Bachelor of Arts in Business Administration anzubieten. Darüber hinaus wurde entschieden, Budget für ein konsekutives Masterprogramm „Human Resource Management (HRM) and Consulting“ bereitzustellen, um das Angebot der Berliner und Brandenburger Hochschulen um dieses Themengebiet zu erweitern. Weltweit nimmt das Angebot an Studiengängen mit einem Abschluss in HRM zu (Fay et al. 2005, S. 52).

Unter anderem im Rahmen der Vorbereitung zur Einführung dieses Masterprogramms im Herbst 2010 wurden Analysen zur Situation der PE in Deutschland in Zusammenarbeit mit dem Windmühle Verlag durchgeführt. Auszüge aus dieser Veröffentlichung bilden die Grundlage für die folgenden Ausführungen (vgl. Klutmann/Hofmann, in Vorbereitung).

### **1. Aktuelle Bedeutung der Funktion „Personalentwicklung“**

In der aktuellen angespannten wirtschaftlichen Situation sahen und sehen sich viele Unternehmen gezwungen, Personal abzubauen. Gleichzeitig wird auf allen Fachkongressen die absehbare Herausforderung diskutiert, wie man angesichts der demografischen Situation in den Firmen den Ersatz der ausscheidenden

„Baby-Boomer“-Generation sicherstellen kann. Eine heikle Aufgabe – insbesondere für das Personalmanagement – in den Unternehmen, die vorausschauende und auf die Organisationen jeweils zugeschnittene Konzepte brauchen. Vor allem dann, wenn in der Organisation zwar „Personalmanagement als Schlüssel zu Unternehmenserfolg“ propagiert, in wirtschaftlich kritischen Zeiten jedoch Investitionen in das Humankapital „zum verzichtbaren Luxus degradiert“ (Fay et al. 2005, S. 52) werden.

Für Absolventinnen und Absolventen eines PE-Studiengangs ist dies eine sehr zwiespältige Situation, die ein hohes Maß an Eigenmotivationsfähigkeit abverlangt.

## 2. Die Datengrundlage der Analyse

Um einen fundierten Eindruck über den Stand der PE und insbesondere deren Situation in Deutschland zu gewinnen, haben zwei Hochschulprofessorinnen der HWR und drei Personalpraktiker aus Berlin, Hamburg und München in den Jahren 2008 und 2009 Interviews mit PE-Experten und deren Auftraggebern durchgeführt (Klutmann/Hofmann, in Vorbereitung) sowie drei groß angelegte – zum Teil internationale – Studien zur Personalarbeit ausgewertet: Die „High Performance Workforce Study 2006“ von Accenture, die „Kienbaum-Studie 2008 Personalentwicklung“ und die Untersuchung „Creating People Advantage: How to

*Tab. 1: Überblick zu den der Analyse zugrunde gelegten Studien*

Herausgeber der Studie	Stichprobe	Methode	Zeitraum der Datenerhebung
Accenture	251 Führungskräfte aller Funktionen aus den USA, England, Spanien, Frankreich, Deutschland und Australien; sie repräsentieren fünf Hauptindustriezweige	Online-Fragebogen	2006
Kienbaum	Personalleiter, Leiter und Experten aus der PE (alle jedoch in leitender Funktion) aus 161 Unternehmen verschiedener Größe und aus unterschiedlichen Branchen in Deutschland (99), Österreich (23) und der Schweiz (39)	Online-Fragebogen	November bis Dezember 2007
BCG	235 Führungskräfte aus unterschiedlichen Funktionsbereichen (aus Deutschland) 23 Führungskräfte aus unterschiedlichen Funktionsbereichen (aus Deutschland)	Online-Fragebogen Persönliche Interviews	November 2008 bis Januar 2009 Dezember 2008 bis April 2009
Klutmann/Hofmann	18 Leiter der bzw. Experten aus der PE und deren Auftraggeber	Persönliche Interviews bzw. Telefon-Interviews, Fragebogen	2008 bis August 2009

Tackle the Major HR Challenges During the Crisis and Beyond“ der Boston Consulting Group (BCG) in Zusammenarbeit mit der European Association for People Management aus dem Jahr 2009.

Darüber hinaus wurde ein Überblick über Buchveröffentlichungen in Deutschland zum Schwerpunktthema „PE“ der letzten beiden Jahre erarbeitet und die führenden Personalfachzeitschriften „Personalführung“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung und „Personalwirtschaft“ aus dem Hause Wolters Kluwer Deutschland auf die Schwerpunktthemen der Hefte der letzten zwei Jahre hin untersucht. Auf der Grundlage dieser Analyse werden Empfehlungen für die inhaltliche Ausgestaltung einer Ausbildung von PE-Fachleuten abgeleitet.

### 3. Personalentwicklung heute – Das aktuelle Aufgabenspektrum

Unter „PE“ wird meist die planvolle zukunftsorientierte Gestaltung des Leistungsvermögens der Belegschaft im Hinblick auf Organisations- und Individualziele verstanden (vgl. beispielsweise Hofmann 2009).

Im Idealfall werden mit PE sowohl die Ziele der Organisation wie auch die Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfolgt. Da es sich um eine betriebliche Aufgabe handelt, kann davon ausgegangen werden, dass bei konfliktären Zielen die Organisationsziele ausschlaggebend sind. Zu bedenken gilt es hierbei jedoch immer, dass Personalentwicklungsmaßnahmen gegen den Willen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Wahrscheinlichkeit des Erfolges der Maßnahme und demzufolge der damit verbundenen Investition (Return-On-Investment) schmälern. Neben dem Hauptziel der PE, der Optimierung des Wertschöpfungsbeitrags des „Human Capital“, verfolgen Unternehmen normalerweise eine Reihe von Subzielen: Zu nennen sind hier beispielsweise die allgemeine Erhöhung der innerbetrieblichen Flexibilität, wobei man sich – je nach Arbeitsmarktsituation – über die steigende Gefahr der externen Fluktuation bei gestiegenem Qualifikationsniveau klar sein sollte; oder die Steigerung des Images des Unternehmens und damit der Attraktivität als Arbeitgeber („employer of choice“) sowohl für aktuelle wie auch für potenzielle zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies wird u.a. darüber erreicht, dass durch professionelle Personalentwicklungssysteme die Transparenz beispielsweise bei Besetzungsentscheidungen erhöht wird. Darüber hinaus tragen Unternehmen einen Teil der Verantwortung dafür, dass ihre Belegschaft ihren Wert auch auf dem externen Arbeitsmarkt behält („employability“). Die in den letzten Jahren rasante Zunahme von Firmenzusammenschlüssen, Firmen(teil)verkäufen und Firmenschließungen haben die Bedeutung dieses Teilzieles von PE deutlicher hervortreten lassen.

Der Begriff „planvoll“ unterstreicht den Managementaspekt einer professionellen PE. Es gilt einen Prozess zu implementieren, der abgeleitet von den Unternehmenszielen eine Planung zur Grundlage hat, auf Basis derer die Entscheidungen über die einzelnen Implementierungsschritte getroffen werden können und die schließlich den Bezugspunkt für das Controlling der PE bildet. Dies wiederum ermöglicht eine ständige Verbesserung – zum einen des Planungsprozesses, zum anderen der operativen Umsetzung. Berücksichtigt werden sollte dabei auch die Selbst-Entwicklung des Leistungsvermögens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht zwangsläufig mit der betrieblichen Intention der PE übereinstimmen muss.

Professionelle PE sollte langfristig ausgerichtet sein und sich an zukünftigen Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens orientieren. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die PE aktuelle Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außer Acht lässt; allerdings darf sich professionelle PE-Arbeit darauf nicht beschränken.

Das Themengebiet „PE“ hat sich in den letzten 30 Jahren bedeutend verändert (Müller-Vorbrüggen 2006). Die strategische Ausrichtung spielt mehr und mehr eine wichtige Rolle, die Ableitung der PE-Arbeit aus den Zielen des Unternehmens rückt in den Fokus der Betrachtung (Fay et al. 2005).

Eine Auswahl an Definitionen der PE über die Zeit macht diesen Wandel deutlich:

„Personalentwicklung umfasst (...) alle Maßnahmen zur Auswahl, Beurteilung, Ausbildung, ‚Entwicklung‘ und Förderung der Mitarbeiter, die im Hinblick auf das Überleben und Wachstum der Organisation (...) eine besondere Bedeutung haben.“ (Hinterhuber 1980, S. 1864)

„Personalentwicklung ist eine Form der zielgerichteten Beeinflussung menschlichen Verhaltens (wie Motivation und Führung), und zwar über die Erweiterung und/oder Vertiefung bestehender und/oder Vermittlung neuer Qualifikationen. Die geplante betriebliche Fort- und Weiterbildung wird dabei als Kern der Personalentwicklung (im engeren Sinne) verstanden.“ (Stahle 1991, S. 804)

„Personalentwicklung ist eine nicht-delegierbare Führungsaufgabe von hoher Priorität und umfasst inhaltlich alle geplanten Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke, zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“ (Becker 2007, S. 136)

„Personalentwicklung ist der Prozess der Förderung, Bildung und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erreichung der Organisationsziele. Sie setzt in der Phase der ersten Kontaktaufnahme im Rekrutierungsprozess ein und endet erst mit dem Ausscheiden des Individuums aus der Organisation.“ (Krämer 2007, S. 15)

„Die Personalentwicklung dient der Vermittlung jener Qualifikationen und Kompetenzen, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben erforderlich und beruflich, persönlich sowie sozial förderlich sind.“ (Bröckermann 2009, S. 19)

Obwohl – wie bereits oben gezeigt – von einer Vielzahl von Unternehmen diese strategische Bedeutung immer wieder propagiert und das Humankapital als Erfolgsfaktor herausgestellt wird, gerät die PE-Arbeit in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auch heute noch immer wieder unter Druck und damit auch verstärkt in den Fokus von Effizienzbetrachtungen (Fay et al. 2005, S. 52f.). Wie alle anderen Organisationseinheiten unterliegen auch die Personalentwicklungsabteilungen zunehmend Controlling-Anforderungen.

Soweit die Ergebnisse der Literaturdurchsicht. Wie aber sehen das PE-Experten aus der Praxis heute?

In der im ersten Abschnitt beschriebenen Studie der Unternehmensberatung Kienbaum wurden die Firmenvertreter danach gefragt, was sie unter PE verstehen. 76% der Befragten gaben dabei „Weiterbildung“ an, 57% „Fach- und Führungskräfteentwicklung“ und 47% „Nachfolgemangement“.

Ein Vergleich der Ergebnisse der Kienbaum-Studie und der Studie von Klutmann/Hofmann bzgl. der Schwerpunkte in der PE in den letzten Jahren ergab folgendes Bild<sup>1</sup>:

Fach- und Führungskräfteentwicklung inkl. Nachfolgeplanung bzw. Talentmanagement wurde von einer großen Mehrheit der Befragten beider Studien (76% bzw. 89%) genannt. Nicht bestätigt werden konnte die Bedeutung von Performance Management Aktivitäten in der Kienbaum-Studie. Umgekehrt kommt das Thema „Personalauswahl“ in der Untersuchung von Kienbaum nicht vor, obwohl es nach der Definition von Krämer (2007) zum Arbeitsgebiet der PE gehören sollte. Eine große Mehrheit der Befragten aus der Klutmann/Hofmann-Studie hatte mit Organisationsentwicklung im letzten Jahr zu tun; bei der Kienbaum Stichprobe gaben dies nur 30% der Befragten an.<sup>2</sup> Es bleibt also nach Einschätzung der Praktiker zunächst bei den so genannten „klassischen Aufgaben“ der PE. So langsam scheint jedoch zusätzlich die Aufgabe „Organisationsentwicklung“, die sich schon lange in den Definitionen von PE in den Lehrbüchern findet, auch im Tagesgeschäft der Fachleute an Bedeutung zu gewinnen.

- 
- 1 Zu beachten ist hierbei, dass die Untersuchung von Kienbaum „gestützt“ durchgeführt wurde; d.h., die Befragten konnten aus vorgegebenen Antwortkategorien auswählen. Die Befragung von Klutmann und Hofmann wurde „ungestützt“ durchgeführt.
  - 2 Jedoch wird dieses Thema auch in der Kienbaum-Studie in der Zukunft von 41% der Befragten gesehen.

### 3.1 Strategische Ausrichtung der Personalentwicklungsarbeit

Wie bereits angedeutet hat die strategische Ausrichtung der PE-Arbeit in der Literatur bereits seit geraumer Zeit an Bedeutung gewonnen. Auch anhand von Studienergebnissen kann man dies nachweisen: Nach den Ergebnissen der Accenture-Studie hat eine ausgeprägte strategische Ausrichtung große Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg einer Firma. Man ermittelte einen hohen Zusammenhang zwischen personalbezogenen Kenngrößen und den Geschäftsergebnissen bei den befragten Firmen. So wurden die Werbung und das Halten von qualifiziertem Personal, die Leistungsorientierung des Personals und die Auswahl und die Entwicklung von begabten Führungskräften von den Top Führungskräften unter den fünf wichtigsten Einflussfaktoren für den Unternehmenserfolg genannt (Accenture 2006, S. 6). Allerdings gaben jeweils weniger als die Hälfte der Befragten an, dass sie diese Themen in ihren Unternehmen wirklich gut beherrschten.

Der Kienbaum-Studie von 2008 ist bzgl. der Einschätzung der strategischen Ausrichtung der PE-Arbeit zu entnehmen, dass mehr als zwei Drittel der dort befragten 161 Personalexperten die Ziele und Inhalte der PE aus der Unternehmensstrategie ableiten (67%). In knapp 60% der betrachteten Unternehmen sind die PE-Ziele und -Inhalte in einer Personalstrategie verankert. Und etwas weniger als die Hälfte der Firmen haben eine eigene Personalentwicklungsstrategie.

Nun könnte man zum Schluss kommen, dass sei ja (schon) eine ganze Menge. Angesichts der bereits mehrmals herausgehobenen Bedeutung für den Erfolg von PE-Arbeit bleibt jedoch offensichtlich in zumindest einem Drittel von Unternehmen noch viel zu tun.

In der Studie von BCG gaben nur 15% der befragten Unternehmen an, Planungen für die Belegschaft für mehr als drei Jahre vorzunehmen. Die Beratungsfirma leitet daraus ab, dass die Mehrzahl der Unternehmen keine Aussage darüber treffen kann, ob sie für die Erreichung der strategischen Geschäftsziele das hinreichend qualifizierte Personal „an Bord“ hat (BCG 2009, S. 23). Interessant ist auch ein weiteres Ergebnis der BCG Studie zu diesem Themenkreis: Die Führungskräfte außerhalb der Personalabteilung haben eine deutlich negativere Einschätzung der Positionierung von Personalmitarbeitern als strategische Gesprächspartner als die Betroffenen selbst (BCG 2009, S. 21).

Das mag zum Teil daran liegen, dass nur wenige PE-Fachleute die Ergebnisse ihrer Arbeit messen und darlegen können. So geben weniger als 20% der von Kienbaum befragten Unternehmen an, den Erfolg der Personalentwicklungsinterventionen zu messen. In der Untersuchung von Klutmann/Hofmann war das allerdings mehr als die Hälfte. Dieses Ergebnis entspricht auch den Untersuchungen von Wunderer und Dick aus dem Jahr 2007. Sie vermuten aufgrund

ihrer Untersuchungen, dass ab 2010 über 50% der Unternehmen Bildungscontrolling umgesetzt haben werden.

Es lässt sich also nur hoffen, dass sich eine steigende Zahl an Personalfachleuten mit dem Thema „Personalentwicklungscontrolling“ auseinandersetzt. Da es mit großer Wahrscheinlichkeit hilfreich sein wird, für die Erfüllung der Aufgaben als strategischer Partner im Unternehmen und auch für die Wahrnehmung als solcher.

Wie bereits erwähnt, berichten Studien von einer Diskrepanz zwischen Selbstbild der Personalentwickler und der Kundenperspektive. Im folgenden Kapitel gehen wir hierauf genauer ein.

### *3.2 Zufriedenheitsgrad der Personalentwickler – und ihrer Kunden*

Im November 2008 führte die Fachhochschule (FH) Koblenz in Zusammenarbeit mit dem Markt- und Meinungsforschungsinstitut Psychonomics und der Zeitschrift Personalmagazin unter der Leitung von Professor Dr. Christoph Beck eine Image-Untersuchung von Personalabteilungen in Deutschland durch. Hierfür wurden per Online-Fragebogen 1.034 Arbeitnehmer – darunter etwas mehr als ein Drittel Führungskräfte – aus Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen (1 bis mehr als 5.000 Mitarbeiter) u.a. über ihre Zufriedenheit mit der Personalabteilung befragt. Wichtig hierbei war der Studiengruppe, dass Mitarbeiter aus Personalabteilungen nicht an der Befragung teilnahmen, da nicht das Selbst-, sondern das Fremdbild ermittelt werden sollte. In einer vorbereitenden Literaturanalyse war nämlich festgestellt worden, dass Studien zum Themengebiet „Human Resource (HR) Image“ in der Regel fast ausschließlich die Selbstwahrnehmung der Personalfachleute fokussierten (Beck 2009, S. 5).

In der Studie der FH Koblenz sprachen die weitaus meisten der Befragten ihren Personalbetreuern eine hohe Kompetenz in Verwaltungsaufgaben zu. Die Fremdwahrnehmung der „Personaler“ durch die internen Kunden fiel positiv im Hinblick auf Attribute wie „kompetent“, „hilfsbereit“, „sympathisch“ und „vertrauenswürdig“ aus.

Weniger als die Hälfte der Befragten jedoch erlebte den „Personaler“ positiv bei den so genannten aktivitätsbezogenen Kompetenzen. So entdeckten die befragten Arbeitnehmer Attribute wie „aktiv“, „lösungsorientiert“, „innovativ“, „wirtschaftlich“, „strategisch“ und „effizient“ nur in geringem Maße an ihren Personalverantwortlichen. Die geringste Zustimmung erhielt das Attribut „innovativ“. Immerhin antworteten 43% auf die Frage, ob die Abteilung in ihrem Unternehmen einen guten Ruf genieße, mit „ja“ und „nur“ 21% mit „nein“.

Beck und seine Studiengruppe leiteten aus den Ergebnissen Empfehlungen für die Personalabteilungen ab. An erster Stelle nannten sie dabei den vermehrten Austausch mit den zu betreuenden Mitarbeitern.

Auch in der Untersuchung von Accenture ging man der Frage nach der Kundenzufriedenheit nach. Die befragten Führungskräfte aus den unterschiedlichen Aufgabenbereichen nahmen Stellung zu der Frage nach den drei wichtigsten Funktionen in ihrer Organisation. „Training & Development“ kam mit 9% der Nennungen auf den vorletzten Platz – vor Logistik. Personalmanagement (generell) landete mit 19% der Nennungen im Mittelfeld (Accenture 2006, S. 7). Gut, das muss den PE-Experten noch nicht beunruhigen. Dass der Vertrieb oder der Kundenservice mehr als doppelt so häufig genannt wurden, ist wohl nachvollziehbar. Dass die Funktionen „Training & Development“ und „Personalmanagement – generell“ bei der Frage nach der wahrgenommenen Leistung auf den beiden letzten Plätzen zu finden ist, stimmt schon nachdenklicher. Nur 14% bzw. 19% der Befragten bezeichneten die Leistung der beiden Funktionen in ihrem Unternehmen als „hoch“. Die Leistung der Funktion „Marketing“ wurde – zum Vergleich – von immerhin 37% der Studienteilnehmer als „hoch“ beurteilt (Accenture 2006, S. 7). In der Accenture-Studie wurde leider auch die Unterstützung der wichtigsten Organisationseinheiten durch die Funktion „Training & Development“ von der Mehrheit der Befragten als durchschnittlich bis hin zu nicht zielführend bezeichnet (Accenture, 2006, S. 8). Es werden mehrere Gründe für dieses fast schon vernichtende Urteil erwogen. Zum einen scheinen die Personalentwickler zu wenig mit dem Geschäft vernetzt zu sein, und auch die Führungskräfte zu wenig in die Entwicklung ihrer Leute einzubinden; weiterhin beklagen viele Führungskräfte auch hier in der Accenture-Studie den Mangel an Messbarkeit des Resultats von Investitionen in „Training & Development“.

Dies unterstreicht die Empfehlung von Beck und seiner Studiengruppe nach einer höheren Vernetzung mit der „Kundschaft“ sowie die Bedeutung von Controllinginstrumenten.

Das Selbstbild der von Kienbaum 2008 befragten 161 Personalexperten sieht anders aus. Es schätzten fast zwei Drittel der Studienteilnehmer den Stellenwert von PE als „eher hoch“ bzw. „hoch“, ein Drittel stufte die Bedeutung der PE als „mittel“ und nur 6% als „eher gering“ bzw. „gering“ ein (Kienbaum 2008, S. 6). Auch in der Untersuchung von Klutmann und Hofmann fiel das Selbstbild der Personalentwickler bzgl. des wahrgenommenen Images eher positiv aus. Dies erklärt sicher auch den hohen Zufriedenheitsgrad der Personalfachleute mit ihrer Rolle. Zwei Drittel der Interviewpartner in der Untersuchung von Klutmann und Hofmann bezeichnete sich als „sehr zufrieden“ bzw. „zufrieden“ – zum Teil wurden gar keine Änderungswünsche angegeben. Nur bei zwei Interviews klang Frust heraus über die mangelnde Anerkennung im Unternehmen. Was jedoch aufgrund der oben beschriebenen Unzufriedenheit der Kunden nicht weiter erstaunt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die Personalentwickler scheinen zufrieden mit ihrer Aufgabe und Rolle zu sein, obwohl teilweise die

Anerkennung der Kunden fehlt. Die Kunden hingegen sind eher unzufrieden mit den Leistungen aus der Personalentwicklungsabteilung. Es kommt immer wieder die Bedeutung einer engeren Vernetzung mit den Kunden zur Sprache; und somit die dezidierte Ausrichtung der PE-Arbeit an den strategischen Unternehmenszielen. Um als Gesprächspartner hierfür jedoch überhaupt in Betracht gezogen zu werden, muss wohl intensiv an der Einschätzung als „wenig innovativ“ gearbeitet werden.

Etwas nachdenklich macht, dass in der Regel Menschen, die sehr zufrieden sind mit dem was sie machen, wenig Antrieb haben, sich auf Neues einzulassen oder gar selbst Neues auszuprobieren.

Zufriedene Kunden wären ein Zeichen für erfolgreiche PE-Arbeit. Was aber macht PE-Arbeit erfolgreich – und damit Kunden zufrieden?

### 3.3 Erfolgsfaktoren von PE-Arbeit

In der Studie von Accenture (2006) wurden fünf Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen in der Personal(entwicklungs)-arbeit aufgeführt. Erfolgreiche Unternehmen verwenden weit häufiger Kennzahlen, um die Personal(entwicklungs)arbeit enger mit Finanzkennzahlen zu verbinden, vernetzen die Personal(entwicklungs)aktivitäten eher mit dem Geschäft, sorgen mehr für eine Einbindung der Führungsmannschaft in Personalaktivitäten, bieten ein hoch effektives Talentmanagement als Unterstützung der Führungskräfte an und haben eine erfolgreiche, strategisch ausgerichtete Lernfunktion (Accenture, 2006, S. 12).

Durch die „Best Practice Untersuchung“ von Kienbaum bei 161 Unternehmen wird die Bedeutung der strategischen Ausrichtung, der engen Vernetzung mit dem Geschäft sowie der Verwendung von Kennzahlen zum Controlling der PE-Arbeit für den Erfolg bestätigt. Dies alles war auch bereits in der Literatur als Kennzeichen einer professionellen PE-Arbeit aufgeführt. Die Studien belegen jedoch darüber hinaus die Bedeutung für das gesamtunternehmerische Ergebnis.

Als zusätzlicher Erfolgsfaktor wurde in der Kienbaum-Studie der abgestimmte Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie genannt. Accenture hebt die Einbindung der Führungskräfte bei den PE-Entscheidungen hervor und thematisiert die Frage der Organisation von Personal(entwicklungs)aktivitäten: Aufgrund der gestiegenen Anforderungen an die Personalmanagement- und -trainingsfunktionen und der von den befragten Führungskräften als eher ineffektiv wahrgenommenen Personalprozesse wird angenommen, dass Outsourcing als organisatorische Alternative zu eigenen Personal(entwicklungs)abteilungen an Attraktivität gewinnen müsste. Und tatsächlich antwortete die Mehrheit der 2006 Befragten, dass sie mindestens einen Teil der Trainingsakti-

vitäten auslagert, wie beispielsweise Seminardurchführung oder die Entwicklung von Seminarinhalten. Die meisten Unternehmen behalten allerdings die Curriculumsentwicklung und die Trainingsverwaltung im eigenen Haus (Accenture 2006, S. 10).

Bemerkenswert erscheint in diesem Zusammenhang, dass in der Online-Befragung sowie in zusätzlich von Accenture durchgeführten Interviews festgestellt werden konnte, dass Unternehmen, die mehr Personal(entwicklungs)aktivitäten „outsourcen“ bessere Geschäftsergebnisse erreichten als solche, die weniger Aktivitäten auslagerten. Auch das Ansehen der Personal(entwicklungs)-abteilung war in solchen Firmen sehr viel höher (ebenda).

Hierfür sollten die Fachleute in den PE-Abteilungen sensibilisiert sein, und Ideen für die Optimierung der PE-Arbeit unterbreiten können. Organisationsmodelle, wie beispielsweise Outsourcing oder Shared Services sollten durchdacht werden und nach Vor- und Nachteilen für die eigene Unternehmung analysiert werden können.

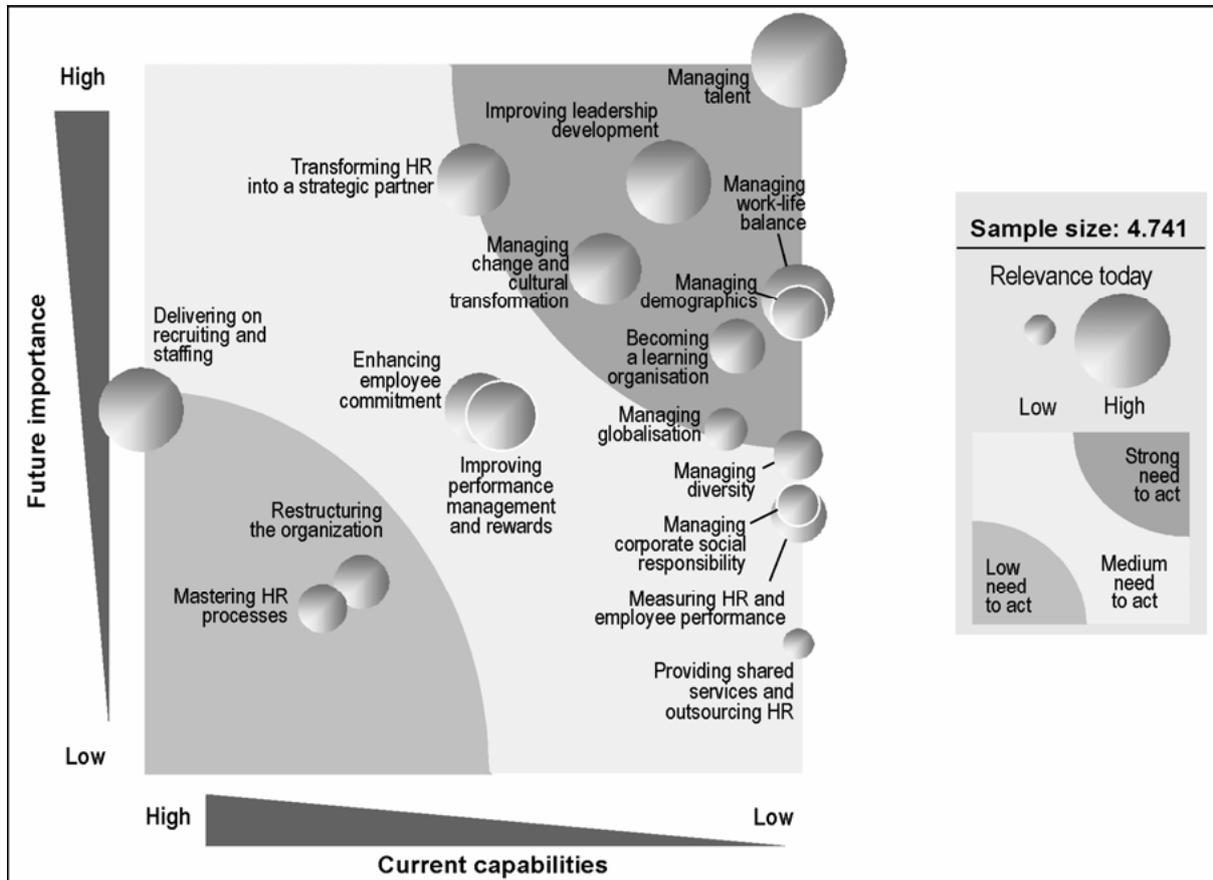
#### **4. Herausforderungen für die PE-Arbeit – Was bringt die Zukunft?**

Was lässt sich an dringlichen Aufgabenbereichen in der Zukunft für die PE absehen? Die Unternehmensberatung BCG führt dazu regelmäßig weltweit eine Befragung durch. Das Ergebnis der Umfrage aus dem Jahre 2008 ist im Folgenden abgebildet (vgl. Abb. 1).

In der internationalen Stichprobe wurde das Thema „Talentmanagement“ als dringlichster „call for action“ genannt. Bereits in der 2007 veröffentlichten Untersuchung stand dieser Punkt ganz vorne auf der „to-do“-Liste. Dies gilt auch für die Auswertung der deutschen Stichprobe sowie jeweils für zehn der elf untersuchten europäischen Länder. Dieses Themengebiet umfasst hierbei die Überwachung von Talent Pools, die Überprüfung von Prozessen des Talentmanagements und die Nachfolgeplanung für Führungspositionen (BCG 2009, S. 13). Wie man der Abbildung darüber hinaus entnehmen kann, sind weitere wichtige zukünftige Herausforderungen, für die die Unternehmen sich selbst für noch nicht gut gerüstet halten: die Führungskräfte-Entwicklung, die Veränderung hin zum strategischen Geschäftspartner (für die ganze Personalarbeit), das Change Management, die Handhabung des demografischen Prozesses und der Balance zwischen Arbeits- und Privatleben, die Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation, das Management von Globalisierung, und – offensichtlich eng damit verknüpft – von Vielfalt, „diversity“, in den Unternehmen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Themen „Talentmanagement“ (eng verknüpft mit Führungskräfte-Entwicklung), „Change Manage-

Abb. 1: Die weltweit größten Herausforderungen an die Personalarbeit 2008



Quelle: BCG 2008, S. 5; Online-Untersuchung mit Antworten aus 83 Ländern und Märkten durch BCG und WFPM)

ment“ und die „Entwicklung zum strategischen Geschäftspartner“ sowohl in der Literatur wie auch in der Praxis ihre Bedeutung für eine erfolgreiche PE behalten und in Zukunft noch ausbauen werden. Hinzu kommen als zukünftige Herausforderungen die Bewältigung des demografischen Wandels (eng hiermit verbunden Themen der so genannten „Work-Life-Balance“), die Weiterentwicklung zur lernenden Organisation und alle Aufgabenstellungen rund um Internationalisierung. Anders als in der weltweiten Stichprobe gaben die deutschen Teilnehmer der Untersuchung auch das „Employer Branding“ als Herausforderung für die Zukunft an, für die aktuell noch nicht in allen Unternehmen überzeugende Lösungskonzepte vorzuliegen scheinen (BCG 2009, S. 50f.).

Die Herausforderungen „Demografie“ und „Entwicklung zum strategischen Geschäftspartner“ wurden auch in der Untersuchung von Klutmann und Hofmann von den meisten Studienteilnehmern als bedeutend für die Zukunft eingeschätzt: Das Management des demografischen Wandels am häufigsten – von mehr als 30% der Befragten, die Entwicklung zum strategischen Geschäftspartner immerhin noch von einem Viertel.

Diese Schwerpunktsetzung bzgl. der Herausforderungen für die PE-Arbeit konnte weitgehend auch anhand der Auswertung der Themenstellungen von Fachzeitschriften überprüft werden. So ergab die Auswertung der Schwerpunktthemen und der Sonderhefte der Zeitschrift Personalwirtschaft in den Jahren 2006 bis September 2009, dass die Fragestellungen rund um die Gebiete „Talentmanagement“, „Umgang mit der so genannten alternden Belegschaft“, „Business Partner“ und „Employer Branding“ häufiger – und zum Teil sogar im Rahmen eines Sonderheftes – behandelt wurden. Darüber hinaus wurden den oben diskutierten Aufgabenbereichen „Outsourcing von Personalarbeit“, „Informationstechnologie“, „Personalcontrolling“ und „Innovation in der Personalarbeit“ Ausgaben der Zeitschriften gewidmet.

Anders als in den Studien setzte sich die Fachpresse zusätzlich verstärkt mit dem Thema „HR Managementberatung“ auseinander. Hierin könnte man eine Bestätigung der Bedeutung des Themas Changemanagement für die PE ablesen.

Es lässt sich also für viele aktuelle und zukünftig relevante Themengebiete in der Personal(entwicklungs)arbeit eine Art von Übereinstimmung in Fachkreisen konstatieren. Welche Auswirkung hat dies auf die Qualifikations- bzw. die Kompetenzprofile der Fachleute in der PE?

## 5. Personalentwickler und ihre Kompetenzprofile

In den Interviews aus der Klutmann/Hofmann-Studie gaben fünf der Befragten als Qualifikation einen kaufmännischen Hintergrund an, vier Mal wurde ein Psychologiestudium genannt, zwei Mal ein geisteswissenschaftliches, einmal ein pädagogisches und zwei der Befragten gaben ein naturwissenschaftliches Studium als Grundlage für ihre Aufgabe als Personalentwickler an.

Als Zusatzausbildungen wurden vor allem Trainer- (vier Befragte) und Coachingausbildungen (fünf Befragte) genannt. Darüber hinaus verfügen einzelne unserer Befragten über Prozessberater-, systemische Berater-, Supervisions- und Gruppendynamikausbildungen.

Die Frage nach den Qualifikationsprofilen aller Mitarbeiter in der PE ergab ein sehr buntes Bild: Eine kaufmännische oder juristische Ausbildung wurde als qualifikatorischer Hintergrund bei den Mitarbeitern in der PE genannt; jedoch gibt es bei unseren befragten Unternehmen in etwa ebenso viele technische Ausbildungen als Grundlage. („Die verstehen unsere Techniker dann einfach besser.“) Psychologen, Pädagogen, Ingenieure und Informatiker, jedwede Ausbildung scheint einen Einsatz in der PE zu ermöglichen. Wozu also eine spezifische Ausbildung für diesen Aufgabenbereich?

Es scheint sich eine Veränderung abzuzeichnen. Unternehmen legen zunehmend mehr Wert auf eine qualitativ hochwertige PE-Arbeit, da – wie bereits

gezeigt – sich die Anzeichen mehren, dass Investitionen in gute PE sich für die Organisation – auch finanziell – lohnen. Beispielsweise berichten Müller-Vorbrüggen (2006) und Becker (2007) von gestiegenen Anforderungen an Personalentwickler. Im Unterschied zur Vergangenheit würde heute in der Regel ein einschlägiges Studium erwartet.

## **6. Fazit: Was bedeutet das für die Ausbildung von PE-Experten an Hochschulen?**

Es lässt sich also festhalten, dass für Interessenten an Tätigkeiten in der PE in Unternehmen ein einschlägiges Studium zukünftig von Vorteil sein wird.

Die Sichtung der Studien über das aktuelle Aufgabenspektrum machte deutlich, dass die Aktivitäten der PE sich auf die klassischen Felder der Weiterbildung und der Fach- und Führungskräfteentwicklung fokussieren. Es lässt sich jedoch langsam eine Entwicklung hin zu einem weiteren Schwerpunkt ausmachen, der in der Literatur schon längst als zum Tätigkeitsfeld der PE gehörend definiert wird, nämlich die Organisationsentwicklung – häufig auch in einem Atemzug mit dem Change Management genannt. Auf diese Aufgaben müssen die Nachwuchskräfte dezidiert vorbereitet werden. Hier gilt es, eine fundierte Grundlage zu schaffen und die Fähigkeit zu trainieren, die Instrumente situationsgerecht zum Einsatz zu bringen.

Die große Bedeutung der strategischen Ausrichtung von PE-Arbeit – auch für die Zukunft – legt nahe, in der Ausbildung hier einen Schwerpunkt zu setzen. In der Mehrzahl der deutschen Unternehmen ist die PE-Funktion eine Unterfunktion des Personalmanagements. Das macht es sicherlich an vielen Stellen schwierig, als strategischer Gesprächspartner der Top-Entscheider zum Zuge zu kommen. Auf der anderen Seite musste festgehalten werden, dass es nach wie vor oftmals an der eigenen mangelnden strategischen Sichtweise liegt, dass PE-Leiter zu strategischen Geschäftsentscheidungen nicht gehört werden. Das notwendige Know-how, aber auch die persönliche Bereitschaft, den eigenen Aufgabenbereich Kosten-Nutzen-Erwägungen zu unterziehen, alternative Organisationsmodelle für die PE zu analysieren, müssen auf- bzw. ausgebaut werden. Dies beinhaltet zumindest ein Grundverständnis für das Thema Controlling.

Im letzten Teil der Analyse ging es um Zukunftsthemen für die PE-Arbeit. Ganz klar wurde die steigende Bedeutung des Talentmanagements – und zwar weltweit – betont. Dieses Aufgabengebiet erscheint angesichts der demografischen Entwicklung besonders knifflig. In der Ausbildung muss es demzufolge in diesem Zusammenhang darum gehen, vorliegende Praxiskonzepte auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen und neue Ideen für Lösungsansätze in einem internationalen Kontext zu generieren. Was eine internationale Ausrichtung des Stu-

diums inkl. der Ausbildung von Sprachkompetenz notwendig macht. Wer also PE als reine Traineraufgabe versteht, und sich auf die Konzeption und die Durchführung von Seminaren spezialisieren möchte, ist mit großer Wahrscheinlichkeit als PE-Experte in Unternehmen nicht gut aufgehoben. Eine solide betriebswirtschaftliche Basis wird den Überblick über die strategischen und operativen Zusammenhänge erleichtern. Ein Grundverständnis für juristische und Informatik-Aspekte wird zudem bei der Implementierung von Konzepten hilfreich sein. Es handelt sich also um eine sehr facettenreiche Ausbildung.

Die fantastische Aussicht, sich auf einen Tätigkeitsbereich vorzubereiten, der – wie beschrieben – mit großer Wahrscheinlichkeit zu hoher Zufriedenheit führt, macht die PE zu einem überaus attraktiven Berufsziel, und die Ausbildung von PE-Experten an Hochschulen zu einer wirklich lohnenden Aufgabe.

## Literatur

- Accenture (2006): The High-Performance Workforce Study (Internet: [www.accenture.com/NR/rdonlyres/D55AA2A6-850F-4589-AADB553C10A7109D/0/Accenture\\_High\\_Performance\\_Workforce\\_Study\\_2006\\_v2.pdf](http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/D55AA2A6-850F-4589-AADB553C10A7109D/0/Accenture_High_Performance_Workforce_Study_2006_v2.pdf); zuletzt aufgesucht am 8.1.2010)
- BCG The Boston Consulting Group (2008): Creating People Advantage – How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015 (Internet: [www.bcg.com/documents/file15224.pdf](http://www.bcg.com/documents/file15224.pdf); zuletzt aufgesucht am 8.1.2010)
- BCG The Boston Consulting Group (2009): Creating People Advantage – How to Tackle the Major HR Challenges During the Crisis and Beyond. Boston
- Beck, C. (2009): Studie HR Image – Die Personalabteilung im Spiegel ihrer Zielgruppe (Studienbericht) (Internet: [www.haufe.de/Auftritte/ShopData/media/attachmentlibraries/rp/Personal/Studienbericht\\_HRImage.pdf](http://www.haufe.de/Auftritte/ShopData/media/attachmentlibraries/rp/Personal/Studienbericht_HRImage.pdf); zuletzt aufgesucht am 8.1.2010)
- Becker, M. (2007): Lexikon der Personalentwicklung. Stuttgart
- Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft (5. Aufl.). Stuttgart
- Brodbeck, F./Fay, D./West, M. (2005): Human Resource Management: Eine Frage von Leben und Tod? In: Organisationsentwicklung, Jg. 24, H. 1, S. 52–59
- Hinterhuber, H. (1980): Organisatorische Aspekte der Personalentwicklung. Stuttgart
- Hofmann, L. (2009): Personalentwicklung. In: Scholz, C. (Hg.): Vahlens Großes Personallexikon. München, S. 871ff.
- Kienbaum (2008): Kienbaum Studie 2008 Personalentwicklung (Internet: [www.kienbaum.de/ext/download/kienbaum\\_studie\\_2008\\_personalentwicklung.pdf](http://www.kienbaum.de/ext/download/kienbaum_studie_2008_personalentwicklung.pdf); zuletzt aufgesucht am 22.11.2009)
- Klutmann, B./Hofmann, L. M. (in Vorbereitung): Ich bin jetzt ‘mal auf Seminar – Über die Leitungsfunktion in der Personalentwicklung. Hamburg
- Krämer, M. (2007): Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung. Göttingen

- Müller-Vorbrüggen, M. (2006): Struktur und Strategie der Personalentwicklung. In: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (Hg.): Handbuch Personalentwicklung – Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart, S. 3–22
- Stahle, W. (1991): Management. München
- Wunderer, R./Dick, P. (2007): Personalmanagement – Quo vadis? (5. Aufl.). Köln

