

# ..... Daten, Fakten, Meinungen

Unternehmensbefragung  
Personalentwicklung 2010

## VORWORT

Mit Blick auf den demografischen Wandel und den Fach- und Führungskräftemangel wird Personalentwicklung vor allem für kleine und mittlere Unternehmen immer wichtiger. Sie dient der Förderung und Erschließung interner Ressourcen oder zur Ansprache spezieller Zielgruppen und kann so qualitativen und quantitativen Personalengpässen vorbeugen. Zugleich macht Personalentwicklung Arbeitgeber attraktiv. Vor allem für den Mittelstand in oft ländlich geprägten Regionen und mit limitierten Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten stellt dies einen entscheidenden Faktor dar, um im härter werdenden Wettbewerb um gute Fach- und Führungskräfte mitzuhalten.

Die vorliegende Studie basiert auf den Antworten von über 400 Unternehmen und zeichnet ein aktuelles Bild der Bedeutung und Praxis der Personalentwicklung im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Koblenz. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse auf, welche Hemmnisse im Bereich der Personalentwicklung bestehen und wo Beratungs- und Unterstützungsangebote wirtschaftsnaher Akteure und Institutionen konkret gefragt sind.

Allen an dieser Umfrage beteiligten Unternehmen danken wir für ihre tatkräftige Unterstützung.



Dr. Edelbert Dold  
Stellvertretender Hauptgeschäftsführer



Stefanie Schneider  
IHK-Personalentwicklungsberaterin

Koblenz, Januar 2011

## INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort .....	2
Inhaltsverzeichnis.....	3
Das Wichtigste in Kürze .....	4
1. Zentrale Ergebnisse.....	5
1.1 Was Unternehmen bei Personalentwicklung durch den Kopf geht.....	5
1.2 Personalentwicklung: Schlüssel zum Unternehmenserfolg? .....	6
1.3 Personalarbeit: Ein Blick in den betrieblichen Alltag .....	9
1.4 Personalentwicklung konkret: Was wirklich geschieht .....	12
1.5 Stiefkind Erfolgskontrolle: Gibt es sie?.....	16
1.6 Personalentwicklungsbremsen und -beschleuniger.....	18
2. Stichprobe.....	22
3. Methode.....	22

Anmerkung: Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Text die männliche Schreibform gewählt wurde beziehen sich sämtliche Angaben selbstverständlich auf Angehörige beider Geschlechter.

## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- ▶ Aus- und Weiterbildung sind die Kernthemen der Personalentwicklung. Gesundheits- und Wissensmanagement sowie altersgerechtes Arbeiten landen auf den letzten Plätzen der PE-Themen.
- ▶ Personalentwicklung wird aus Sicht der Unternehmen in Zukunft noch wichtiger für den Unternehmenserfolg.
- ▶ Es gibt zwei wesentliche Gründe für Personalentwicklung: Die Motivation/Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Zukunftssicherung des Betriebes.
- ▶ Personalentwicklungsarbeit ist Chefsache: Mit großem Abstand ist die Unternehmensführung Entscheider und Akteur. In rund einem Viertel der Betriebe gibt es noch keinen Verantwortlichen für Personalentwicklung. Mehr als 60 Prozent fehlt es in diesem Bereich an fachkundigem Personal.
- ▶ Die Mehrzahl der Betriebe führt Personalentwicklung durch. Dabei sind Aus- und Weiterbildung die Spitzenreiter der in den letzten Jahren regelmäßig durchgeführten Maßnahmen. Das Top-Thema der Zukunft ist Weiterbildung. Auch Nachwuchsförderung, Mitarbeiterbeurteilung und Ausbildung stehen zukünftig ganz oben auf der Agenda.
- ▶ Die Personalentwicklungspraxis ist abhängig von der Unternehmensgröße: Je größer der Betrieb, desto wichtiger schätzen die Befragten Personalentwicklung für die Zukunft ein. Auch findet in größeren Betrieben eher Personalentwicklung statt und es gibt weniger PE-Hemmnisse. Man ist dort mit Fachpersonal besser ausgestattet und denkt auch eher über dessen Qualifizierung nach.
- ▶ Wird der Erfolg von Personalentwicklung ermittelt, dann überwiegend per Mitarbeitergespräch und über die Einschätzung des Vorgesetzten. Rund ein Viertel der Betriebe bleibt sich den Erfolgsnachweis aber schuldig: Sie ermitteln ihn selten oder gar nicht.
- ▶ Die hemmenden Faktoren teilen die Betriebe: Für 53 Prozent der Betriebe gibt es keine Hemmnisse, für den Rest gleich ein ganzes Bündel an „Personalentwicklungsbremsen“. Dabei mangelt es den meisten an Zeit.
- ▶ Geht es darum, Personalentwicklungsaktivitäten zu unterstützen, so wären Arbeitsmaterialien, Weiterbildung und mehr Information zur PE am ehesten behilflich. In Sachen externer Beratung sind Kammern gefolgt von Verbänden mit Abstand die ersten Ansprechpartner.

## 1. ZENTRALE ERGEBNISSE

### 1.1 Was Unternehmen bei Personalentwicklung durch den Kopf geht

#### Aus- und Weiterbildung sind die Kernthemen der Personalentwicklung

Unternehmen verbinden mit Personalentwicklung ganz überwiegend die Themen Weiterbildung und Ausbildung. Auch Nachwuchsförderung ist für mehr als jedes zweite Unternehmen ein zentrales Thema in diesem Zusammenhang.

Neben diesen Aktionsfeldern haben viele der befragten Unternehmen vor allem aber auch die klassischen Maßnahmen wie Führungskräfteentwicklung und Mitarbeiterbeurteilung im Sinn, wenn es um Personalentwicklung geht.

Dass bereits Personalauswahl auch Personalentwicklung ist, ist vielen Unternehmen durchaus bewusst.

Wesentlich weniger stark im Focus sind Themen wie Gesundheitsmanagement, Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und Wissensmanagement sowie Eignungsdiagnostik. Diese Aktionsfelder der Personalentwicklung sind offensichtlich (noch) nicht durchgängig präsent.

Abb. 1.1.1 Welche Themen verbinden Sie mit Personalentwicklung (PE)?



Antworthäufigkeiten in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

© IHK Koblenz

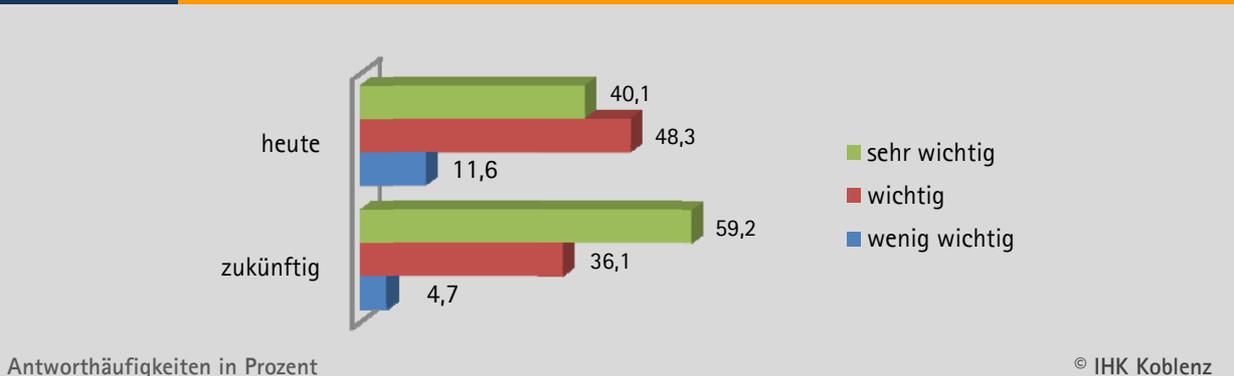
## 1.2 Personalentwicklung: Schlüssel zum Unternehmenserfolg?

### In Zukunft noch wichtiger

Während Personalentwicklung bereits heute für fast 90 Prozent der Befragten ein wichtiges/sehr wichtiges Thema für den Unter-

nehmenserfolg ist, nimmt die Bedeutung in Zukunft noch zu: 95 Prozent der Befragten halten dies in Zukunft für wichtig oder sehr wichtig.

**Abb. 1.2.1** Wie wichtig ist PE heute und zukünftig für Ihren Unternehmenserfolg?

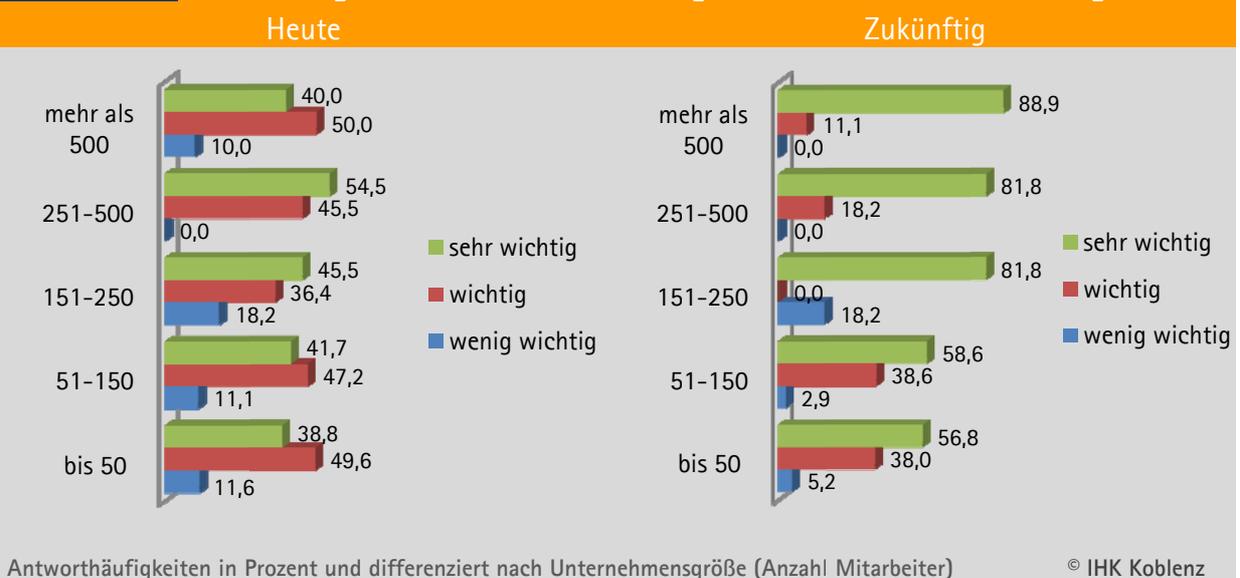


### Je größer das Unternehmen, desto wichtiger wird Personalentwicklung

Bzgl. der heutigen Bedeutung von Personalentwicklung sind sich die Unternehmen auch über verschiedene Unternehmensgrößen hinweg einig:

Das Thema ist für jeweils mindestens 80 Prozent der Befragten aller Unternehmensgrößen ein wichtiges/sehr wichtiges Thema.

**Abb. 1.2.2** Wie wichtig ist PE heute und zukünftig für Ihren Unternehmenserfolg?



In der Bedeutung der Personalentwicklung für die Zukunft gehen die Meinungen erheblich auseinander: Vor allem größere Betriebe erkennen das Erfolgspotenzial von Personalentwicklung. Für jeweils mehr als 80 Prozent der Unternehmen mit mehr als 150 Mitarbeitern wird Personalentwicklung zukünftig sogar sehr wichtig für den Unternehmenserfolg. Eine kleine Gruppe von Be-

fragten in Unternehmen zwischen 151 und 250 Mitarbeitern sieht die Lage dagegen weniger dramatisch: Für fast 20 Prozent dieser Betriebe ist das Thema PE grundsätzlich sowohl heute als auch in Zukunft „wenig wichtig“.

### Personalentwicklung vor allem für den Handel ein Thema

Unter den Wirtschaftszweigen Industrie, Handel und Dienstleistung ist Personalentwicklung bereits heute für den Handel ein wichtiges/sehr wichtiges Thema (94 Prozent).

rund um den Fachkräftemangel ist gerade für diese Branche ein Umdenken, vielmehr aber noch sind Aktivitäten angezeigt.

Die Antwort „wenig wichtig“ kam am häufigsten von Industriebetrieben. Ein Ergebnis, das besonders für eine Branche, die von starkem Wettbewerb geprägt ist, verwundert. Für die Aktivitäten und Vorbereitungen

Hinsichtlich der Einschätzung für die Zukunft zeigt sich auch hier ein eindeutiges Ergebnis: Mit Ausnahme der Industrie wird Personalentwicklung für rund 60 Prozent der Befragten aller Wirtschaftszweige zukünftig sehr wichtig. Auch in dieser Einschätzung liegt der Handel vorn.

**Abb. 1.2.3** Wie wichtig ist PE heute und zukünftig für Ihren Unternehmenserfolg?



## Personalentwicklung ist Zukunftssicherung

Für die Befragten sind es vorwiegend zwei Gründe, warum Personalentwicklung relevant ist oder werden könnte: Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter (73 Prozent) sowie die Zukunftssicherung des Betriebes (72 Prozent).

Beide Faktoren hängen zusammen: Wer zufriedene und motivierte Mitarbeiter beschäftigt, hat gute Chancen, erfolgreicher zu sein und die Zukunft seines Betriebes zu sichern.

Mit Personalentwicklung Mitarbeiter zu binden, Leistung zu steigern und dem Fachkräftemangel vorzubeugen ist für mehr als jeden zweiten Befragten relevant.

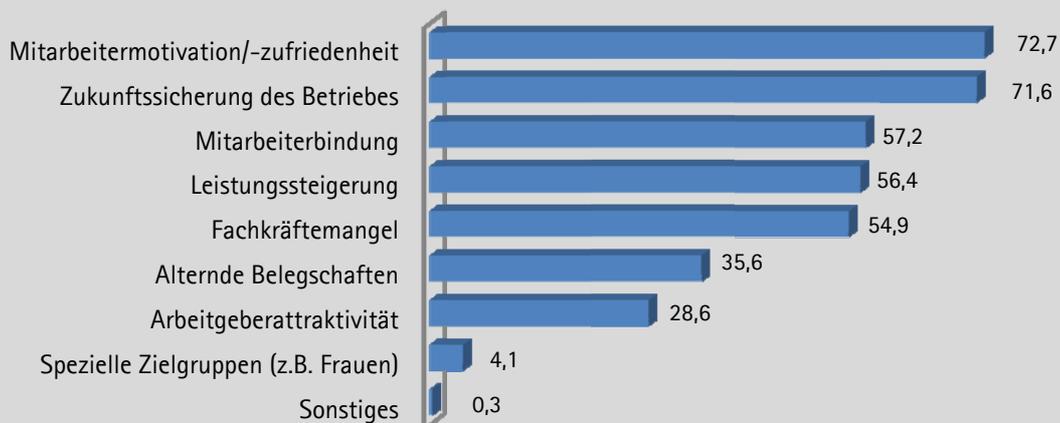
Bislang nur ein Drittel der Unternehmen verbindet Personalentwicklung mit Arbeitgeberattraktivität. Ein verschwindend geringer Anteil (4 Prozent) sieht in speziellen Zielgruppen (z.B. Frauen, Personen mit Mig-

rationshintergrund, ältere Arbeitnehmer) einen Ansatzpunkt für Personalentwicklung.

Gerade in diesen beiden Aktionsfeldern liegen Wettbewerbspotenziale und Chancen, die in vielen Unternehmen noch nicht durchgängig präsent zu sein scheinen: Betriebe, die Personalentwicklung betreiben, steigern ihren Attraktivitätswert für Beschäftigte und Bewerber. Es fällt ihnen leichter, Mitarbeiter zu binden und qualifizierte Bewerber anzusprechen. Mit Personalentwicklung können auch spezielle Zielgruppen im Zuge des Fachkräftemangels gezielt angesprochen werden.

Speziell für kleine und mittlere Unternehmen sind Aktivitäten anzuraten: Aufgrund eines oft geringeren Bekanntheitsgrades fällt es ihnen vielfach schwerer, Fachkräfte zu finden. Personalentwicklung kann hier gezielt unterstützen.

Abb. 1.2.4 Aus welchen Gründen ist PE für Sie relevant / könnte PE relevant werden?



Antworthäufigkeiten in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

© IHK Koblenz

### 1.3 Personalarbeit: Ein Blick in den betrieblichen Alltag

Wie sieht die Personalpraxis in den befragten Unternehmen heute bereits aus?

#### Operatives Geschäft dominiert

Das Personalgeschäft ist überwiegend operativ. Arbeiten wie Lohnabrechnung, Personalaktenführung und Administration dominieren das Tagesgeschäft. Für jeden Zweiten macht es mehr als ein Viertel der betrieblichen Personalarbeit aus. In jedem dritten Betrieb dominiert es sogar zu mehr als der Hälfte die Personalaktivitäten. Dem entsprechend sind die Befragten deutlich seltener

#### Personalarbeit ist Chefsache

In der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe ist Personalarbeit eindeutig eine Sache des Vorstandes und/oder der Geschäftsführung (67 Prozent). Daneben ist es vor allem die Lohnbuchhaltung (45 Prozent), die hiermit beschäftigt ist. Es liegt nahe, dass die Akteure der Personalarbeit in erster Linie als „Tandem“ aus Unternehmensführung und Lohnbuchhaltung unterwegs sind (vgl. Abb. 1.3.1).

Grundsätzlich zeigt sich, dass die Personalarbeit auf mehrere Köpfe verteilt ist: Neben Lohnbuchhaltern, Personalsachbearbeitern und/oder kaufmännischen Leitern sind in der Personalarbeit auch Meister oder Personalreferenten aktiv.

mit strategischen Personalarbeiten wie beispielsweise der Personalentwicklung, Personalplanung oder der Entwicklung der Personalstrategie befasst.

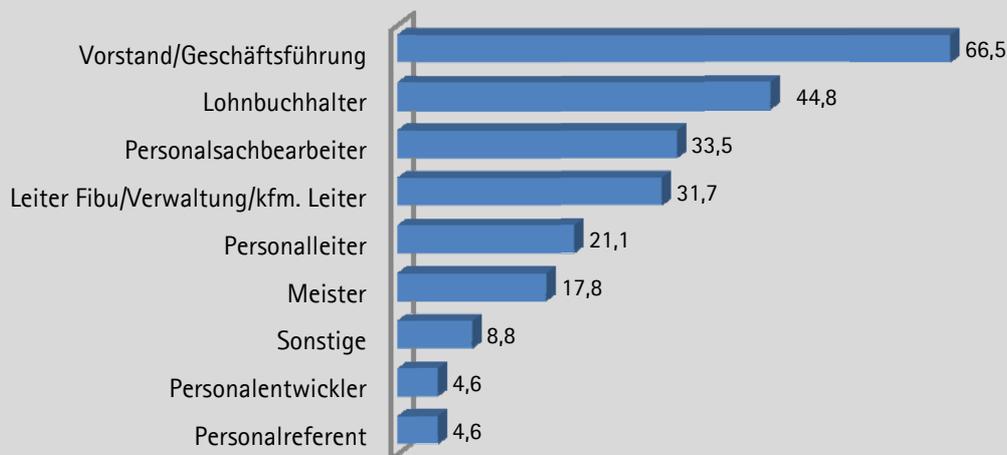
Für 65 Prozent liegt der Anteil strategischer Arbeiten unter 25 Prozent.

Nur in jedem fünften Betrieb ist ein Personalleiter mit dieser Arbeit betraut. Personalentwickler und/oder Personalreferenten sind mit weniger als fünf Prozent eher die Ausnahme.

Im Schnitt sind zwei Personen mit Personalarbeit betraut. Differenziert nach Unternehmensgröße variiert die Personalausstattung allerdings erheblich: Bei Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeitern verdreifacht sich die Anzahl der mit Personalarbeit Beschäftigten gegenüber den Betrieben bis 500 Mitarbeitern.

Abb. 1.3.1

Welche Positionen in Ihrem Personalbereich sind heute mit Personalarbeit betraut?



Antworthäufigkeiten in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

© IHK Koblenz

In kleineren Betrieben ist der Chef deutlich stärker involviert (vgl. Abb. 1.3.2). Vor allem in Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten bestreitet die Unternehmensführung zusammen mit Lohnbuchhaltern, Sachbearbeitern oder kaufmännischen Leitern das

Personalgeschäft. Je größer der Betrieb, desto eher sind auch Personalsachbearbeiter, -referenten und Personalleiter zu finden.

Abb. 1.3.2

Welche Positionen in Ihrem Personalbereich sind heute mit Personalarbeit betraut?

	bis 50	51-150	151-250	251-500	500 und grösser
Lohnbuchhalter	44	46	27	64	70
Personalsachbearbeiter	22	54	91	82	90
Personalreferent	0,4	4	27	45	60
Personalentwickler	1	4	18	36	30
Personalleiter	11	31	64	91	90
Leiter Fibu/Verwaltung/kfm. Leiter	29	47	36	18	10
Meister	18	18	36	9	10
Vorstand/Geschäftsführung	71	64	9	27	40

Antworthäufigkeiten in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

© IHK Koblenz

## PE-Verantwortliche und Fachkompetenz fehlen oft noch

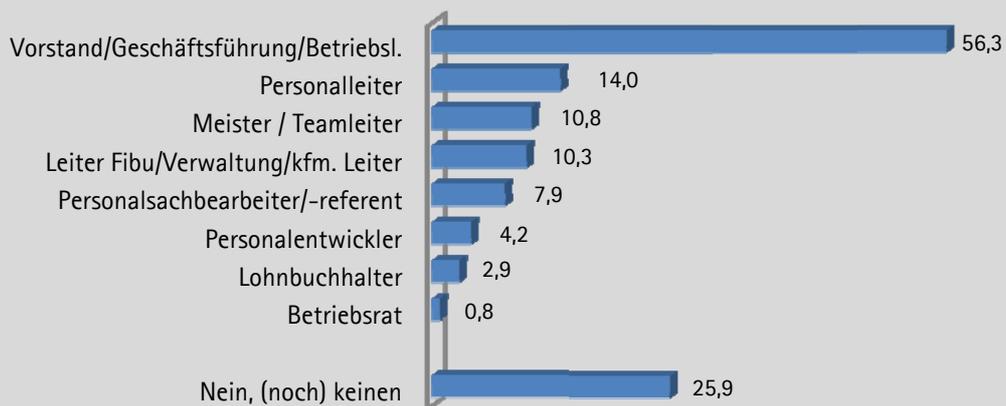
So wie für die Personalarbeit allgemein zeigt sich auch für Personalentwicklung ein klares Bild: Mit deutlichem Abstand sind in der Mehrzahl der Betriebe der Vorstand, die Geschäfts- oder Betriebsleitung die Entscheider und Akteure für Personalentwicklung (56 Prozent).

Obwohl Personalentwicklung für die meisten Betriebe schon heute wichtig ist, hat ein Viertel der Befragten (noch) keinen Verant-

wortlichen für Personalentwicklung. Mehr als 60 Prozent der Befragten verfügen noch nicht über fachkundiges Personal, z.B. eine/n Personalentwickler/in oder Referent/in mit Spezialkenntnissen in diesem Bereich.

Wer hier in Zukunft Maßnahmen plant, sollte sich zügig entscheiden, wer für PE „den Hut auf hat“ und beginnen, diesen für Personalentwicklungsaktivitäten zu qualifizieren. Personalentwicklung setzt Fachkenntnisse voraus und braucht „Kümmerer“.

Abb. 1.3.3 Gibt es in Ihrem Betrieb einen Verantwortlichen für PE?



Antworthäufigkeiten in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

© IHK Koblenz

## Betriebe setzen auf PE-Qualifizierung

Wie gehen die Betriebe mit der überwiegend noch fehlenden PE-Fachkompetenz um?

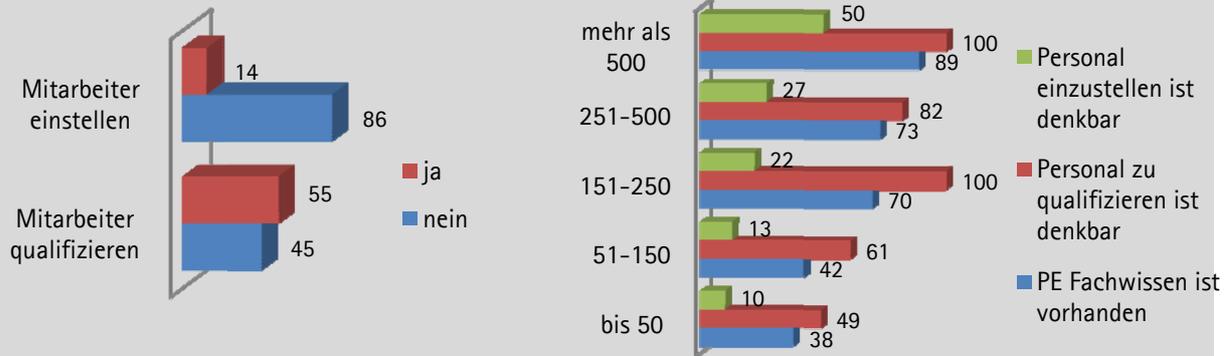
Um eigenes Fachwissen aufzubauen kann sich jeder Zweite vorstellen, Mitarbeiter in Personalentwicklung zu qualifizieren (vgl. Abb. 1.3.4).

Personalentwicklungsexperten einzustellen ist dagegen nur für die wenigsten eine ernsthafte Option (14 Prozent).

Abb. 1.3.4

Können Sie sich vorstellen, Mitarbeiter in PE zu qualifizieren/für PE einzustellen?

Fachpersonal PE und denkbare Aktivitäten in diesem Bereich ...



Antworthäufigkeiten in Prozent und differenziert nach Unternehmensgröße (Anzahl Mitarbeiter)

© IHK Koblenz

### Mehr Know-how und Aktionsbereitschaft in größeren Betrieben

Größere Betriebe sind in Sachen PE-Fachwissen nicht nur bereits besser aufgestellt, sondern man ist auch eher bereit, zu qualifizieren oder sogar einzustellen.

Nachholbedarf zeigt sich also umgekehrt bei den kleineren Unternehmen: Wenig PE-Fachwissen und eine geringere Bereitschaft zur Qualifizierung gefährden mit Blick auf den Fachkräftemangel die Zukunft dieser Betriebe. Gerade sie sollten die Chance nutzen,

ihre Teams in Personalentwicklung zu qualifizieren und gut aufzustellen, um im Wettbewerb mithalten zu können.

Speziell dann, wenn Personalentwicklung „Chefsache“ ist oder aber es sogar noch keinen Verantwortlichen für PE gibt, ist die Investition in Weiterbildung wichtig, um gegenüber den großen Betrieben nicht schon bald allein aus Mangel an Fachwissen abgehängt zu werden.

## 1.4 Personalentwicklung konkret: Was wirklich geschieht

### Rund 70 Prozent der Betriebe betreiben Personalentwicklung

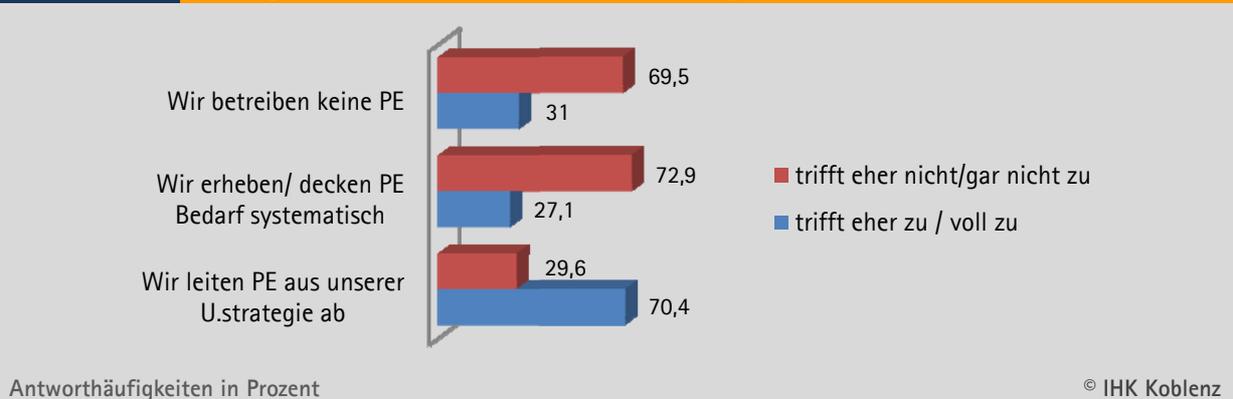
In der überwiegenden Mehrzahl der befragten Betriebe findet Personalentwicklung statt und wird auch aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Dass Personalentwicklungsbedarf systematisch auch für größere Betriebseinheiten erhoben und gedeckt wird, ist dagegen nur bei rund einem Drittel der Fall.

PE ist damit zwar offensichtlich strategiegeleitet, in der Umsetzung aber wenig systematisch. In vielen Betrieben scheint PE eher ad-hoc oder bezogen auf einzelne Personen stattzufinden. Betriebe laufen hiermit Gefahr, dass interne Potenziale von Mitarbeitern, die gerade nicht im Focus stehen, unentdeckt bleiben.

Empfehlenswert ist hier ein System, mit dem der PE-Bedarf unternehmensweit erfasst und gedeckt wird. Nur so kann sicher gestellt werden, dass alle internen Potenziale erkannt und gefördert werden und PE zielsicher auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet ist.

Bedenklich ist: In rund einem Drittel der Betriebe findet Personalentwicklung nicht oder so gut wie gar nicht statt. Dabei sind es vorwiegend kleine Betriebe mit bis zu 50 Mitarbeitern, die zu den „Inaktiven“ zählen. Mit Blick auf den demografischen Wandel ein echtes Risiko: Keine Personalentwicklung zu betreiben kann teuer werden. Es gefährdet die Zukunft des Betriebes.

Abb. 1.4.1 Bitte geben Sie den Grad der Zustimmung an...



### Aus- und Weiterbildung sind die Spitzenreiter der PE-Maßnahmen

Aus- und Weiterbildung besetzen die ersten Ränge der regelmäßig eingesetzten Personalentwicklungsmaßnahmen. Rund 70 Prozent der Befragten bildeten innerhalb der letzten 2-3 Jahre regelmäßig aus, rund 60 Prozent bildeten regelmäßig weiter (vgl. Abb. 1.4.3).

Viele Personalentwicklungsmaßnahmen kommen aber nur sporadisch zum Einsatz. Ob Führungskräfteentwicklung, Einarbeitungsprogramme oder Nachwuchsförderung: Zwischen 30 und 40 Prozent der Befragten wenden jeweils unterschiedlichste Maßnahmen sporadisch an.

Schlusslichter der praktizierten Maßnahmen sind Personalmarketing oder alter(n)s-gerechte Arbeit. Jeweils rund zwei Drittel der Befragten haben hiervon innerhalb der letzten zwei bis drei Jahre selten oder nie Gebrauch gemacht. Grundsätzlich zeigt sich hier in Zeiten des Fach- und Führungskräfte mangels ein erhebliches, ungenutztes Aktionspotenzial für Personalentwicklung.

In der Praxis rund um Zielvereinbarungen, Nachwuchsförderung und Mitarbeiterbeurteilung unterscheiden sich die befragten Betriebe am stärksten. Maßnahmen wie diese wurden von jeweils einem Drittel selten bis nie, sporadisch oder sogar regelmäßig durchgeführt.

Bei der Rückschau auf die praktizierte Personalentwicklung ist der Referenzzeitraum als Einflussgröße zu berücksichtigen. Es ist davon auszugehen, dass die letzten 2-3

Jahre für viele der befragten Betriebe auch wirtschaftliche Probleme mit sich gebracht haben, die die Personalentwicklungsaktivitäten vermutlich beeinflusst haben.

Abb. 1.4.3

Welche PE-Maßnahmen haben Sie in den letzten 2-3 Jahren eingesetzt und welche planen Sie, innerhalb der nächsten 2-3 Jahre einzusetzen?

	Innerhalb der letzten 2-3 Jahre				In den nächsten 2-3 Jahren	
	selten bis nie	sporadisch	regelmäßig			
Ausbildung	19	13	68	Weiterbildung / Training	84	↗
Weiterbildung / Training	6	35	59	Nachwuchsförderung	53	↗
Nachwuchsförderung	30	37	33	Mitarbeiterbeurteilung	52	↗
Mitarbeiterbeurteilung	30	40	30	Ausbildung	50	↘
Zielvereinbarungen	37	34	29	Führungskräfteentwicklung	50	↗
Einarbeitungsprogramme	31	41	28	Zielvereinbarungen	44	↗
Führungskräfteentwicklung	32	44	23	Nachfolgeplanung	43	↗
PE-Planung	45	35	20	PE-Planung	42	↗
PE-Bedarfsanalyse	52	31	17	Eignungsdiagnostik	41	↗
Gesundheitsmanagement	52	31	17	Einarbeitungsprogramme	40	↗
Nachfolgeplanung	43	42	16	Gesundheitsmanagement	34	↗
Wissensmanagement	51	35	14	PE-Bedarfsanalyse	32	↗
Eignungsdiagnostik	59	29	12	Wissensmanagement	28	↗
Personalmarketing	67	29	4	Alter(n)sgerechte Arbeit	26	↗
Alter(n)sgerechte Arbeit	66	30	4	Personalmarketing	21	↗

Antworthäufigkeiten in Prozent, Mehrfachantworten möglich

© IHK Koblenz

## Die Top-Themen der Zukunft sind Weiterbildung und Training

Weiterbildung und Training (84 Prozent) stehen auf Platz eins der Agenda für die nächsten zwei bis drei Jahre. Auch Nachwuchsförderung (53 Prozent), Mitarbeiterbeurteilung (52 Prozent) und Ausbildung (50 Prozent) stehen bei der Aktivitätenplanung hoch im Kurs (vgl. Abb. 1.4.3).

Die Weiterbildungsplanungen für die nächsten Jahre laufen den Ausbildungsaktivitäten der letzten Jahre sehr deutlich den ersten Rangplatz ab.

Wenn auch die Praxis rund um Nachwuchsförderung und Mitarbeiterbeurteilung innerhalb der letzten Jahre sehr unterschied-

lich war – rund ein Drittel der Betriebe war in diesen Bereichen so gut wie gar nicht aktiv – so nimmt zukünftig jeder Zweite diese Themen ins Visier. Auch Führungskräfteentwicklung, bislang eher sporadisch eingesetzt, rückt in Zukunft für die Hälfte der Betriebe im Aktionsplan weiter nach oben.

Investitionen in Personal nehmen also in Zukunft an Fahrt auf. Die überwiegende Mehrzahl der Betriebe hat offensichtlich erkannt, dass Weiterbildung zur Unternehmenssicherung und zum Erfolg beiträgt und für die Zukunft unverzichtbar ist. Die Prioritäten bzgl. der weiteren Aktionspläne der

Unternehmen legen nahe, dass diese die Sache in Zukunft strategischer angehen: Die Mitarbeiterbeurteilung als strukturiertes

Planungs- und Kontrollinstrument ermöglicht u.a. eine systematische Weiterbildungsplanung und Nachwuchsförderung.

### Handel war aktiver bei Aus- und Fortbildung

Dass Personalentwicklung vor allem für den Handel bereits heute ein wichtiges Thema ist (vgl. Abb. 1.4.4), zeigt sich auch in der PE-Praxis: Innerhalb der letzten Jahre waren die Befragten dieses Wirtschaftszweiges deutlich regelmäßig aktiver in Sachen Aus- und Fortbildung. Auch Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung wurden hier in der Vergangenheit fast doppelt so häufig

regelmäßig durchgeführt wie in der Industrie.

Im Vergleich zur Gesamtheit und den anderen Wirtschaftszweigen war die Industrie in Sachen Weiterbildung und Nachwuchsförderung zwar regelmäßig weniger aktiv, hat sich dagegen aber im Gesundheitsmanagement stärker engagiert.

Abb. 1.4.4

Welche PE-Maßnahmen haben Sie in den letzten 2-3 Jahren regelmäßig eingesetzt?

	Gesamt	Dienstleistung	Handel	Industrie
Ausbildung	68	65	74	67
Weiterbildung / Training	59	66	71	47
Nachwuchsförderung	33	39	36	26
Mitarbeiterbeurteilung	30	35	23	29
Zielvereinbarungen	29	35	32	23
Einarbeitungsprogramme	28	31	30	25
Führungskräfteentwicklung	23	27	30	18
PE-Planung	20	24	24	15
PE-Bedarfsanalyse	17	24	13	14
Gesundheitsmanagement	17	14	15	21
Nachfolgeplanung	16	16	16	15
Wissensmanagement	14	10	25	12
Eignungsdiagnostik	12	15	9	10
Personalmarketing	4	5	1	5
Alter(n)sgerechte Arbeit	4	2	4	7

Antworthäufigkeiten in Prozent, Mehrfachantworten möglich

© IHK Koblenz

### Spezielle Zielgruppen sind nicht im Focus

Spezielle Zielgruppen sind nicht im Visier systematischer Personalentwicklung. Maßnahmen für Personen mit Migrationshintergrund, ältere Mitarbeiter, Frauen oder High

Potentials finden überwiegend sporadisch statt.

Personen mit Migrationshintergrund stehen am seltensten auf der Agenda, wenn es um

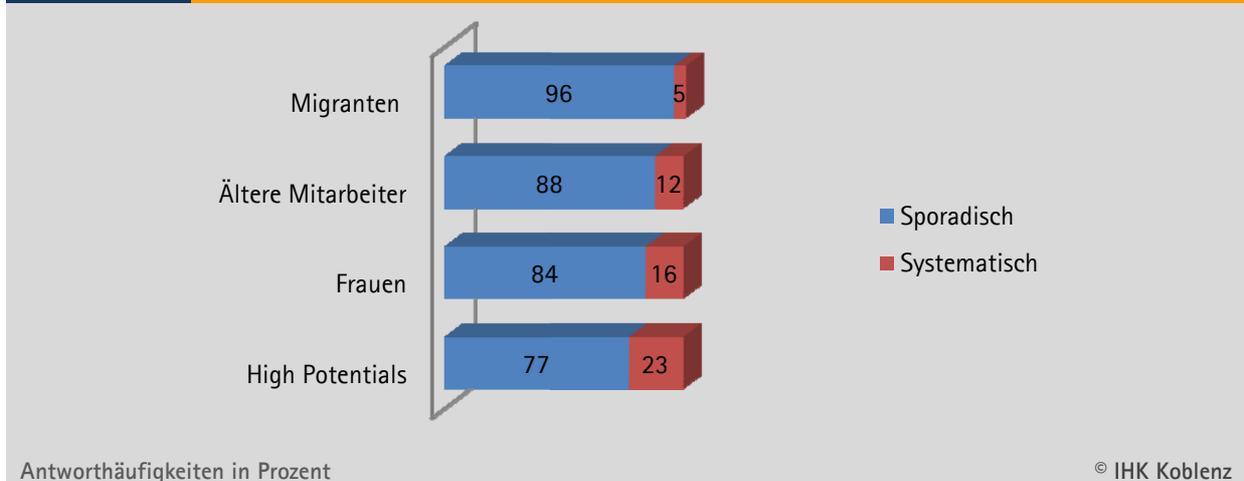
systematische Personalentwicklung geht (5 Prozent). Aber auch ältere Mitarbeiter sind bei konzentrierten Maßnahmen die Ausnahme (12 Prozent).

Wenn überhaupt sind systematische Programme am ehesten auf High Potentials (23 Prozent) und Frauen (16 Prozent) ausgerichtet.

Mit Blick auf den demografischen Wandel und Fachkräftemangel liegt hier erhebliches Aktionspotenzial.

Gezielte Personalentwicklung bietet wertvolle Möglichkeiten, diese Personengruppen zu erschließen und drohenden Personalengpässen gezielt zu begegnen.

Abb. 1.4.5 In wie fern gibt es in Ihrem Betrieb PE-Aktionen für spezielle Zielgruppen?



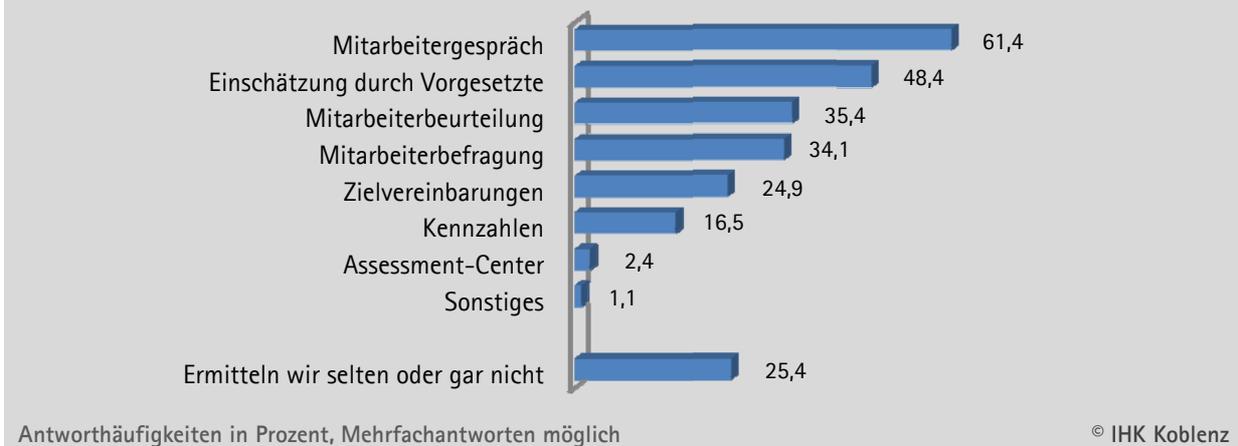
## 1.5 Stiefkind Erfolgskontrolle: Gibt es sie?

### Unternehmen setzen auf Mitarbeitergespräche

Geht es darum, den Erfolg einer PE-Maßnahme zu ermitteln, setzen die befragten Unternehmen in erster Linie auf das Mitarbeitergespräch. Mehr als 60 Prozent nutzen diesen Dialog, um zu entscheiden, ob und wenn ja wie erfolgreich Maßnahmen sind oder waren. Auch die Einschätzung des Vor-

gesetzten zählt. Rund die Hälfte der Befragten setzt hier auf das Urteil des Chefs. Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeiterbefragungen als - objektivierte - Erfolgskontrollen werden von jeweils mehr als einem Drittel der Unternehmen eingesetzt (vgl. Abb. 1.5.1).

Abb. 1.5.1 Wie ermitteln Sie den Erfolg Ihrer PE-Maßnahmen?



Die in vielen Bereichen der Unternehmenssteuerung ansonsten üblichen Kennzahlen als Indikatoren für Erfolg oder Misserfolg sind im Umfeld der Personalentwicklung bislang nicht etabliert. Nur 16 Prozent der Befragten machen hiervon Gebrauch. Um den Profit eingesetzter Maßnahmen schlüssig darzustellen, ist aber auch in Sachen Personalentwicklung ein vernünftiges Controlling unverzichtbar. Es dokumentiert die Rentabilität der Maßnahmen, erhöht die Akzeptanz für Personalentwicklung und

ermöglicht es, Erfolge darzustellen und als Basis für weitere Entscheidungen heranzuziehen. Die Entwicklung betrieblich passender, durchaus einfacher Kennzahlen wie z.B. „Durchführungsquote Mitarbeitergespräche“, „Anteil intern besetzter Stellen an Gesamtzahl besetzter Stellen“, oder „Anteil Stellen mit Nachfolger an Stellen insgesamt“ ist – um nur einige Beispiele zu nennen – in jedem Falle ratsam.

### Erfolg von Personalentwicklung bleibt oft im Dunkeln

In einem nicht unerheblichen Umfang bleibt die Frage nach dem Erfolg oder Misserfolg einer Maßnahme im Dunkeln: Rund ein Viertel der Betriebe ermittelt den Erfolg gar nicht oder aber nur selten. Viele Betriebe tun sich bekanntlich schwer, gerade im Umfeld der sogenannten „weichen Faktoren“ griffige Maßeinheiten für Erfolge zu entwickeln. Vielfach wird Personalentwicklung aber auch nicht als Investition verstanden und demnach auch nicht auf ihren wirtschaftlichen Nutzen hin überprüft.

Dass Personalentwicklung zum Unternehmenserfolg beiträgt ist vielen Unternehmensvertretern bewusst (vgl. Abb. 1.2.1). Die Frage danach „wie“ bleibt sich aber offensichtlich jeder Vierte selbst schuldig.

Wer hier nicht nachhakt nimmt sich die Chance, die Güte der eingesetzten Maßnahmen zu ermitteln und diese Informationen für die Optimierung der nächsten Aktivitäten zu nutzen. Ob das gesteckte Ziel erreicht wurde, bleibt ebenso wenig greifbar wie der Beitrag der Maßnahme zum Unter-

nehmenserfolg. Die beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte haben keine Gelegenheit, positive Veränderungen zu dokumentieren oder zu bemerken. Für zukünftige Aktionen fehlt damit nicht zuletzt auch die

Legitimationsgrundlage. Arbeitshilfen und praktische Impulse zur Erfolgskontrolle von Personalentwicklung sowie die Ableitung sinnvoller Kennzahlen können hier sicherlich Abhilfe schaffen.

## 1.6 Personalentwicklungsbremsen und -beschleuniger

„Für Personalentwicklung haben wir keine Zeit“ oder „Das Auftragsgeschäft hat Vorrang“ sind Aussagen, die man nicht selten aus kleineren Unternehmen hört. Sind es in

der Tat diese Faktoren, die PE-Aktivitäten ausbremsen? Und welche Maßnahmen würden am ehesten unterstützen?

### Zeitmangel ist PE-Bremse Nummer Eins

Die Aussagen rund um PE-Hemmnisse zeigen ein ausgesprochen uneinheitliches Bild: Für mehr als die Hälfte der Unternehmen gibt es nichts, was ihre PE-Aktivitäten

hemmt oder behindert. Für die andere Hälfte ist es dagegen gleich ein Bündel an Faktoren, die ihnen ihre PE-Arbeit erschwert (vgl. Abb. 1.6.1).

Abb. 1.6.1 Gibt es Faktoren, die Ihre PE-Aktivitäten hemmen/behindern?



Antworthäufigkeiten in Prozent, Mehrfachantworten möglich

© IHK Koblenz

Den meisten Unternehmen mangelt es an Zeit (65 Prozent). Erklärlich ist dies z.B. für kleinere Betriebe, in denen der Geschäftsführer die Personalentwicklungsarbeit „nebenbei“ selbst mit erledigt. Ebenso sprechen aber organisatorische Rahmenbedingungen

(wie z.B. Freistellungen für Schulungen), die Unternehmenskultur oder aber Mangel an Personal gegen eine erfolgreiche, praktische Umsetzung.

An Budget oder finanziellen Mitteln fehlt es offensichtlich seltener. Dieser Faktor steht an vorletzter Stelle der Antworten (33 Prozent).

Was erstaunt: Wenn es um Personalentwicklung geht, erleben fast 50 Prozent den Personal-/Betriebsrat als hemmend oder behindernd. Dies verwundert umso mehr, als gerade die Arbeitnehmervertretungen ein ihnen eigenes Interesse an der Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter mitbringen sollten. Ist es das Verhalten der Betriebsräte, allein das ggf. anzuwendende Mitbestimmungsrecht oder das fehlende Miteinander, das bereits als hemmend empfunden wird? Denkbar ist, dass es im Umgang zwischen Unternehmern und Personal-/Betriebsräten an gemeinsamen Routinen fehlt.

Um Personalentwicklung, und damit auch sensible Projekte wie z.B. Mitarbeiterbeurteilungen, erfolgreich abzuwickeln ist ein konstruktives und offenes Miteinander der beteiligten Parteien unverzichtbar. Eine Voraussetzung, die in vielen Betrieben nicht selbstverständlich gegeben ist oder aber in der man gemeinsam noch nicht geübt ist.

In vielen Betrieben kommt Personalentwicklung offensichtlich nur gebremst voran. Für diese Betriebe wäre interessant zu klären, was das Erfolgsrezept derjenigen 53 Prozent der Befragten ist, die ein und dieselben Faktoren nicht als PE-Hemmnisse erleben oder handhaben.

### „Freie Fahrt für PE“ gilt eher für größere Betriebe

Je größer der Betrieb, desto weniger wird Personalentwicklung behindert: Während es für mehr als die Hälfte der kleinen Betriebe (bis 50 Mitarbeiter) noch Hemmnisse gibt,

sind es bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern nur noch 10 Prozent.

Abb. 1.6.2 Gibt es Faktoren, die Ihre PE-Aktivitäten hemmen/behindern?					
	bis 50	51-150	151-250	251-500	mehr als 500
Mangel an Budget/Mitteln	36	32	9	0	30
Mangel an Personal	50	58	73	73	60
mangelnde PE-Kenntnisse	41	60	82	73	70
Zeitmangel	62	68	64	91	80
Organisatorisches	48	58	91	82	80
Unternehmenskultur/-strategie	48	61	82	91	90
Personal-/Betriebsrat	44	51	91	91	70
Mangelnde Unterstützung durch Führungskräfte	37	43	91	82	60
Sonstige	26	29	64	73	80
Nein, keine	47	63	64	73	90

Antworthäufigkeiten in Prozent, Mehrfachantworten möglich

© IHK Koblenz

Bei Unternehmen mit bis zu 150 Mitarbeitern mangelt es eher an „harten Faktoren“ wie Personal oder Zeit, es scheint hier mehr um die Abwicklung an sich zu gehen. Bei Unternehmen mit mehr als 150 Mitarbeitern sind es dagegen zwar auch organisatorische Gründe, auffällig häufig aber auch „weiche Faktoren“ wie die Unternehmenskultur/-strategie, der Betriebsrat oder die mangelnde Unterstützung der Führungskräfte, die Personalentwicklung zum Hindernislauf machen.

Es geht in dieser Unternehmensgröße offensichtlich eher um Anstrengungen, unternehmensinterne Unterstützung in den Reihen der Multiplikatoren und Promotoren wie Geschäftsleitung, Führungskräfte und Betriebsräte zu gewinnen. Je größer der Betrieb, desto mehr Beteiligte sind ins Boot zu holen. Viele Köpfe bedeuten oft auch viel Überzeugungsarbeit und Reibungsverluste, die die Personalentwicklungsarbeit verlangsamen.

### Arbeitshilfen, Weiterbildung und Information als „PE-Beschleuniger“

Wie also den Weg frei machen für Personalentwicklung? Informationen und Qualifizierung wären am ehesten behilflich, um PE-Aktivitäten zu starten oder auszubauen.

Für fast jeden zweiten Betrieb sind Arbeitsmaterialien, Weiterbildung, Workshops und/oder mehr Informationen rund um Personalentwicklung wünschenswert. Qualifizierung ist für ein Drittel der Befragten ein echter Pluspunkt, um der Personalentwicklung den Weg zu ebnet. Hinsichtlich der

Präferenz von Unterstützungsmöglichkeiten trennt die Betriebsgröße durchaus: Kleinere Unternehmen würden eigenen Angaben zufolge eher von Informationen, Arbeitsmaterialien und Weiterbildung profitieren. Für größere Unternehmen (ab 250 Mitarbeiter) sind zunehmend aber auch Arbeits- und Erfahrungsaustauschkreise attraktiv. Mit Abstand am interessantesten für große Unternehmen (ab 500 Mitarbeiter) sind Personalentwicklungs-Firmenpartnerschaften.

Abb. 1.6.3

Was wäre Ihnen behilflich, um Ihre PE-Aktivitäten zu starten oder auszubauen?



## IHK erster Ansprechpartner für Beratung

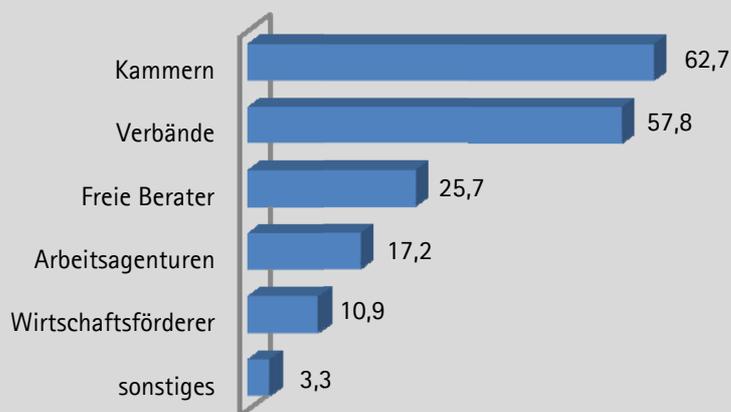
Kammern belegen den Spitzenplatz unter den Ansprechpartnern für externe Beratung zur Personalentwicklung (63 Prozent). Besonders bei Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeitern stehen Kammern hoch im Kurs: 83 Prozent der Befragten würden hier Unterstützung suchen. Aber auch mehr als 60 Prozent der Betriebe, die weniger als 150 Mitarbeiter beschäftigen, würden sich vertrauensvoll an diese Institutionen wenden. Verbände sind für fast ebenso viele Betriebe ein kompetenter Ansprechpartner. Insgesamt rund 58 Prozent sehen hier für sich Unterstützungsmöglichkeiten.

Grundsätzlich kann sich rund ein Viertel der befragten Betriebe vorstellen, auf freie Be-

rater zurückzugreifen. Je größer der Betrieb, desto eher ist dies eine echte Alternative: Während rund 20 Prozent der Betriebe unter 50 Mitarbeiter einen Berater konsultieren würden, sind es bei den Betrieben ab 251 Mitarbeitern bereits doppelt so viele der Befragten (44 Prozent) und mit mehr als 500 Mitarbeitern bereits 83 Prozent. Eine Option, die damit in dieser Größenordnung für viele fast selbstverständlich zu sein scheint.

Arbeitsagenturen ( 17 Prozent) und Wirtschaftsförderer (11 Prozent) werden bislang als Berater in Sachen Personalentwicklung nur von wenigen Betrieben in Erwägung gezogen.

Abb. 1.6.4 Auf welche externe Beratung würden Sie am ehesten zurückgreifen?



Antworthäufigkeiten in Prozent, Mehrfachantworten möglich

© IHK Koblenz

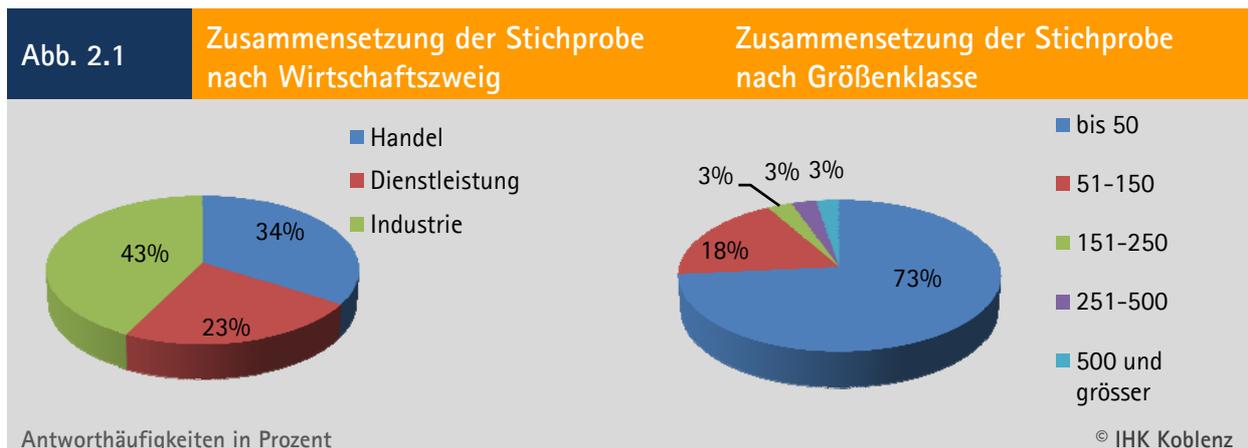
## 2. STICHPROBE

An der Untersuchung haben 404 Mitgliedsbetriebe der Industrie- und Handelskammer (IHK) Koblenz mit im Durchschnitt 110,3 Mitarbeitern teilgenommen. Die größte Gruppe der Betriebe stellten Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten (vgl. Abbildung 2.1). Über 90 Prozent der befragten Betriebe beschäftigen bis zu 150 Mitarbeiter. Größere Firmen sind erheblich weniger vertreten. Die Verteilung auf die Größenklassen kann als repräsentativ für die IHK Koblenz bezeichnet werden.

Bei den befragten Unternehmen ist die Industrie mit einem Anteil von 43 Prozent

gegenüber dem Handel mit 34 Prozent und der Dienstleistung mit 23 Prozent leicht überrepräsentiert.

Sofern die Befragten Angaben zu ihrer Position gemacht haben, handelt es sich überwiegend um Geschäftsführer, Prokuristen und Abteilungsleiter (z.B. Verwaltung, Organisation, Personal, Finanzen, Controlling, Recht). Teilweise antworteten Eigentümer, Vorstände, Betriebsleiter, Assistenten des Vorstandes/Geschäftsführung oder Sachbearbeiter (z.B. Finanzen, Personal).



## 3. METHODE

Die Unternehmensbefragung fand als Fragebogenerhebung statt. Die ausgewählten Unternehmen wurden per postalischem Anschreiben über die Befragung informiert und gebeten, teilzunehmen. Sie konnten den Fragebogen als Papier- oder Onlineversion beantworten. Für die Untersuchung kam ein von der IHK Koblenz entwickelter 2-seitiger Fragebogen mit überwiegend geschlossenen Fragen zum Einsatz.

Die Daten wurden anonymisiert, zusammengefasst und ausschließlich für die Beurteilung der Befragung nach Häufigkeiten und mittels Kreuztabellen ausgewertet.

**Herausgeber:**

Industrie- und Handelskammer Koblenz  
Schlossstraße 2  
56068 Koblenz  
Januar 2011

**Kontakt und Rückfragen:**

Stefanie Schneider  
IHK-Personalentwicklungsberaterin  
Telefon: 0261-106-283  
E-Mail: [Stefanie.Schneider@Koblenz.ihk.de](mailto:Stefanie.Schneider@Koblenz.ihk.de)