

HELMUT DORNMAYR

Personalentwicklung in Wiener Unternehmen Status Quo und Outsourcing-Bereitschaft

Das ibw erstellte im Auftrag des WIFI Wien eine Studie über den Status Quo der Personalentwicklung in Wiener Unternehmen und die Bereitschaft zum Outsourcing von Personalentwicklungsagenden. Das Ergebnis der Untersuchung zeigt eine große Verbreitung verschiedenster Personalentwicklungsinstrumente, die allerdings (erwartungsgemäß) stark von der Unternehmensgröße abhängig ist. Die Haltung gegenüber Outsourcing kann als ambivalent bezeichnet werden. Optimal erscheint den meisten Unternehmen eine Kombination von internen und externen Inputs im Bereich der Personalentwicklung. Denn neben vielen Vorteilen (z.B. neutraler, nicht betriebsblinder Blick von außen) werden auch verschiedene Nachteile von Outsourcing gesehen. Insbesondere die Optimierung der „Schnittstellenproblematik“ (d.h. die effiziente Gestaltung des zusätzlichen Kommunikationsaufwandes) kann als die zentrale Herausforderung für externe Anbieter von Dienstleistungen im Bereich Personalentwicklung betrachtet werden.

Untersuchungsmethodik

Die im Folgenden beschriebene Studie¹ beinhaltet zum einen n=15 qualitative Tiefeninterviews (face-to-face) mit Personalentwicklungsverantwortlichen (bzw. falls nicht vorhanden mit Personalleitern/innen bzw. Geschäftsführern/innen) von Unternehmen verschiedenster Branchen und zum anderen eine großteils standardisierte in hohem Maße repräsentative Befragung von n=300 zufällig ausgewählten Wiener Unternehmen. Diese quantitative Befragung erfolgte Mitte bis Ende Mai 2006 in telefonischer Form, wobei insgesamt n=300 Interviews geschichtet nach Unternehmensgröße (100 Interviews in Betrieben mit 2-49 Mitarbeitern/innen, 140 Interviews in Betrieben mit 20-249 Mitarbeitern/innen und 60 Interviews in Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitern/innen) durchgeführt wurden.

Lediglich Einpersonenunternehmen waren von der Untersuchung ausgenommen, da es hier kein „Personal“ im Sinne einer möglichen Personalentwicklung gibt. Andererseits wurden auch öffentliche Einrichtungen miteinbezogen. Die Größe der Grundgesamtheit der Untersuchung kann daher nur geschätzt werden.

Für die Repräsentativität der Befragung lässt sich dazu feststellen: Ausgehend von einer grob geschätzten Grundgesamtheit von insgesamt ca. 50.000 Mehrpersonenunternehmen und öffentlichen Einrichtungen in Wien liegt (bei einem Sicherheitsniveau von 95%) der Bereich des maximalen Stichprobenfehlers – unter der simplifizierenden Annahme einer einfachen Zufallstichprobe –

innerhalb von $\pm 5,8\%$. Es kann daher von einer ausreichenden Repräsentativität der Ergebnisse gesprochen werden.

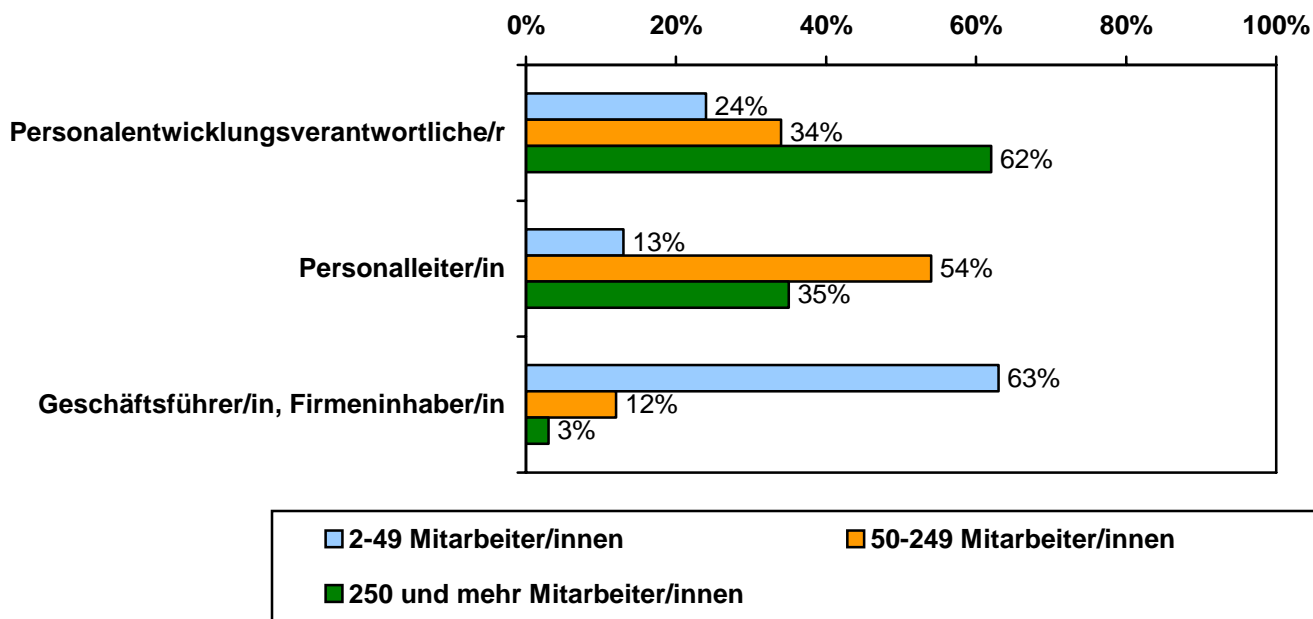
Kompetenzverteilung im Bereich Personalentwicklung

Bei **36% der Befragten** handelte es sich um einen **eigenen Personalentwicklungsverantwortlichen**. In **37%** der Unternehmen wurde – in Ermangelung eines eigenen Personalentwicklungsverantwortlichen - der/die **Personalleiter/-in** befragt und in **27%** der Betriebe wurde das Interview mit dem/der **Geschäftsführer/in bzw. Firmeninhaber/in** geführt, da (meist aufgrund der geringen Unternehmensgröße) weder ein/e eigene/r Personalentwicklungsverantwortliche/r noch ein/e eigene/r Personalleiter/in vorhanden waren. Die Befragung brachte somit auch sehr eindeutige Aufschlüsse über die **Zuständigkeit und Verteilung der Kompetenzen im Bereich Personalentwicklung** in den befragten Unternehmen.

Der **Zusammenhang zur Unternehmensgröße** ist dabei evident (vgl. Grafik 1): In 62% der Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitern/innen gab es eine/n eigene/n Personalentwicklungsverantwortliche/n, der/die befragt werden konnte, aber lediglich in 24% der Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten. Umgekehrt musste bei letzteren zu 63% der/die Geschäftsführer/in bzw. Firmeninhaber/in befragt werden, aber nur bei 3% der Betriebe mit 250 und mehr Mitarbeitern/innen.

GRAFIK 1:

Zuständigkeit für Personalentwicklung (Interviewpartner/in) und Unternehmensgröße



Quelle: ibw-Betriebsbefragung (n = 300 Wiener Unternehmen)

Es bleibt aber weiters anzumerken, dass auch dann, wenn eigene Personalentwicklungsverantwortliche existieren, die wesentlichen Entscheidungskompetenzen für Personalentwicklung meist bei den direkten Vorgesetzten der Mitarbeiter/-innen liegen. Den **Personalentwicklungsverantwortlichen** kommt **in erster Linie** eine **beratende und begleitende** – manchmal auch anregende und motivierende – **Funktion** zu. Dies belegen die Ergebnisse der qualitativen Interviews recht eindeutig.

Weiterbildung

Nach wie vor kann **Weiterbildung** als die **wesentliche und zentrale Form von Personalentwicklung** betrachtet werden. 91% der in dieser Studie befragten n=300 Wiener Unternehmen betreiben irgendeine Form von Weiterbildung, wobei firmeninternen Schulungen (durch erfahrene Kollegen/-innen) besondere Bedeutung zukommt. Bei Kurs- und Seminarbesuchen dominieren fachspezifische Seminare gefolgt von Verkaufstrainings- und Kundenorientierungsseminaren. Am dritthäufigsten werden EDV-Seminare durchgeführt und bereits an vierter Stelle (d.h. noch vor Führungskräfte trainings und Fremdsprachenkursen) rangieren Sicherheitstrainings.

Sonstige Formen von Personalentwicklung

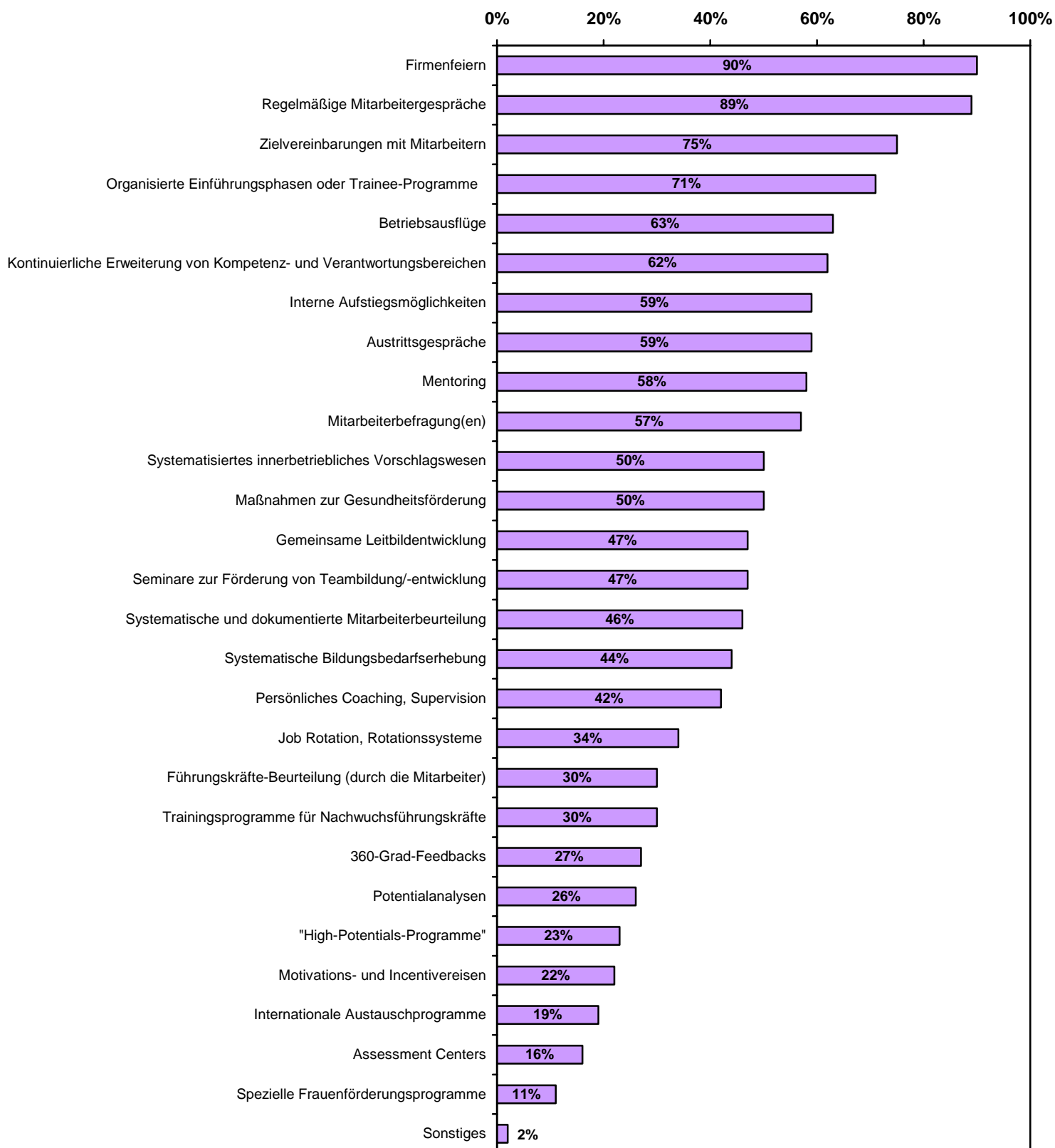
Aber auch wenn Personalentwicklung als weit über den Bereich der Weiterbildung hinausreichend definiert und

betrachtet wird, lässt sich bereits eine **relativ große Verbreitung und Anwendung von Personalentwicklungsinstrumenten** erkennen (vgl. Grafik 2). Immerhin **89%** der befragten Betriebe führen **regelmäßige Mitarbeitergespräche** durch und weitere **75%** verbinden diese auch mit **Zielvereinbarungen mit ihren Mitarbeitern/-innen**. In ebenfalls fast drei Viertel (**71%**) der befragten Unternehmen existieren **organisierte Einführungsphasen bzw. Trainee-Programme für neue Mitarbeiter/innen**.

Auch die etwas weniger häufig angewandten Personalentwicklungsinstrumente verdienen durchaus Beachtung: 59% der befragten Unternehmen führen beispielsweise systematische Austrittsgespräche mit kündigenden Mitarbeitern/-innen und 58% betreiben Mentoring (d.h. eine gezielte Betreuung jüngerer Mitarbeiter/-innen durch eine/n erfahrene/n Kollegen/-in). 57% organisieren Mitarbeiterbefragungen und 42% bieten Möglichkeiten zum persönlichen Coaching bzw. zur Supervision. Selbst vergleichsweise aufwendige und innovative Personalentwicklungsinstrumente wie etwa 360-Grad-Feedbacks – d.h. eine Beurteilung des Verhaltens von Fach- und Führungskräften aus verschiedenen Perspektiven (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden) im Vergleich zur Selbsteinschätzung - kommen noch in mehr als einem Viertel der Unternehmen (27%) zur Anwendung.

GRAFIK 2:

Angewandte Personalentwicklungsinstrumente (Anm.: Regelmäßig oder häufig vorkommend)



Quelle: ibw-Betriebsbefragung (n = 300 Wiener Unternehmen)

Anmerkung: Assessment Center nur im Rahmen der Personalentwicklung berücksichtigt (d.h. nicht im Rahmen der Personalrekrutierung)

Erwartungsgemäß besteht im Einsatz mancher Personalentwicklungsinstrumente eine **starke Abhängigkeit von der Unternehmensgröße** (ganz besonders beispielsweise bei internen Aufstiegsmöglichkeiten und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung). Aber selbst von den Unternehmen mit lediglich 2-49 Beschäftigten führen bereits 88% regelmäßige Mitarbeitergespräche durch und 63% verbinden diese auch mit Zielvereinbarungen mit ihren Mitarbeitern/-innen. Die Unterschiede nach Branchen sind hingegen meist deutlich geringer als jene nach Unternehmensgröße.

Outsourcing

Die Durchführung von und grundsätzliche Bereitschaft zu **Outsourcing** ist im Bereich der Personalentwicklung **agenden differenziert zu betrachten**. Es werden oft viele Vorteile aber auch gravierende Nachteile von Outsourcing gleichzeitig gesehen. Für eine knappe Mehrheit der befragten Betriebe (56%) ist Outsourcing (noch) gänzlich unvorstellbar. Diese Haltung scheint aber nicht gänzlich irreversibel und resistent gegenüber attraktiven Angeboten oder positiven Erfahrungen, zumal auch von vielen Outsourcing-Skeptikern Vorteile von Outsourcing gesehen werden. Nicht zuletzt wird der Anteil an absoluten Outsourcing-Skeptikern auch geringer, wenn die Outsourcingbereitschaft zu einzelnen konkreten Personalentwicklungsinstrumenten (wie z.B. Kundenzufriedenheitsanalysen, Moderation von Veränderungsprozessen, Führungskräfteentwicklung und Coaching, etc.) erhoben wird. Dennoch muss eindeutig darauf hingewiesen werden, dass Personalentwicklung **agenden** grundsätzlich auslagerungssensibel sind und Outsourcing optimalerweise in einer engen Kooperation zwischen internen und externen Inputs erfolgen kann.

Generell wird in Summe betrachtet eine relativ ausgewogene Mischung aus Vor- und Nachteilen von Outsourcing im Bereich der Personalentwicklung gesehen. Am stärksten zutreffend (51% stark zutreffend, 31% eher zutreffend) wird die Aussage erachtet, dass Outsourcing einen wesentlich höheren Kommunikationsaufwand verursacht, weil viele intern bekannte Dinge erst nach außen kommuniziert werden müssen (Stichwort: „**Schnittstellenproblematik**“).

Bereits an zweiter Stelle im erhobenen Zustimmungsrang (44% stark zutreffend, 28% eher zutreffend) folgt der schon erwähnte Umstand, dass eine **Kombination von internen und externen Inputs** im Bereich Personalentwicklung am besten wäre, um die Vorteile von Outsourcing zu nutzen und die Nachteile zu vermeiden.

Als größter Vorteil von Outsourcing wird betrachtet, dass es einen **wertvollen, neutralen und nicht betriebsblinden Blick von außen** ermöglicht (41% stark zutreffend, 39% eher zutreffend).

Generell zeigen die (hohen) Prozentwerte der Zustimmung zu den Vorteilen von Outsourcing, dass bestimmte Pro-Argumente für Outsourcing offensichtlich auch von jenen (56%) gesehen werden, die Outsourcing eigentlich prinzipiell abgelehnt hatten. Der Aussage, dass Outsourcing im Bereich Personalentwicklung in Summe mehr Nachteile als Vorteile brächte, kann auch nur eine Minderheit zustimmen (19% stark zutreffend, 25% eher zutreffend).

Die Möglichkeit zu einer Kostenersparnis durch Outsourcing im Personalentwicklungsbereich sieht hingegen lediglich nur rund ein Viertel der befragten Unternehmen (6% stark zutreffend, 18% eher zutreffend). Es ist eher umgekehrt: Die Mehrheit der Befragten geht wohl davon aus, dass Outsourcing im Personalentwicklungsbereich höhere Kosten verursacht.

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

Es scheint so zu sein, dass Personalentwicklung **agenden** grundsätzlich auslagerungssensibel sind und Outsourcing optimalerweise in einer engen Kooperation zwischen internen und externen Inputs erfolgen kann. Die **Optimierung der** daraus resultierenden „**Schnittstellenproblematik**“ und die effiziente Gestaltung des für Outsourcing erforderlichen Kommunikationsaufwandes können als zentrale Herausforderungen für externe Anbieter von Dienstleistungen im Bereich Personalentwicklung betrachtet werden.

¹ Dornmayr, Helmut: Personalentwicklung in Wiener Unternehmen: Status Quo und Outsourcing-Bereitschaft, Forschungsbericht des ibw, Wien 2006

Die gesamte Studie mit allen Detailergebnissen ist kostenlos erhältlich bei:

Mag. Dagmar Grafeneder

Leiterin des Teams Personalentwicklung WIFI Wien

Tel.: +43 (1) 47677-556

grafeneder@wifiwien.at