

# Personalentwicklung: Selbst machen oder nicht?

von Dr. Marion Budde-Wegner

**Ein externer Dienstleister erstellt die Gehaltsabrechnungen, ein anderer sucht Kandidaten für vakante Stellen. In den Bereichen Personalmarketing und -verwaltung kooperieren viele Unternehmen mit externen Dienstleistern. Anders ist dies bei der Personalentwicklung. Hier schrecken Betriebe oft vor einem „Outsourcen“ zurück.**

In den vergangenen Jahren haben viele Unternehmen Teile ihrer Personalentwicklungsaufgaben externen Spezialisten übertragen. Nur selten reden sie aber öffentlich hierüber – aus Angst, ihnen könnte ein Cost-Cutting zum Beispiel im Bildungsbereich unterstellt werden, während sie zugleich verkünden: „Die Qualifikation unserer Mitarbeiter ist unser Schlüssel zum Erfolg“.

Diese Befürchtung ist unbegründet. Denn zum einen wissen die Betroffenen, also die Mitarbeiter, ohnehin, mit wem und in welchem Umfang ihr Arbeitgeber mit externen Partnern kooperiert. Zum anderen muss ein Outsourcing keinesfalls bedeuten, dass die Qualität sinkt. Im Gegenteil. Oft ist der Wunsch nach mehr Qualität sogar die Triebfeder, Personalentwicklungsaufgaben externen Dienstleistern zu übertragen – zum Beispiel, weil intern die nötigen Ressourcen und Kompetenzen fehlen. Deshalb hier einige Tipps, worauf Unternehmen beim Outsourcen von Personalentwicklungsaufgaben achten sollten.

Welche Betriebe sollten ein Outsourcing nachdenken?

Ein Outsourcen von Teilen der Personalentwicklung kommt vor allem für folgende vier Gruppen von Unternehmen in Betracht:

- kleine und mittlere Betriebe, die keinen eigenen Personalentwicklungsbereich haben und bei denen die Personalentwicklungsfunktion zum Beispiel vom Geschäftsführer oder Personalleiter neben dessen Kernaufgaben wahrgenommen wird,
- Großunternehmen, bei denen viele Mitarbeiter ähnliche Tätigkeiten verrichten (zum Beispiel Produktionsunternehmen) und hierbei weitgehend dieselben Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen,

- dezentral strukturierte Unternehmen mit zahlreichen Niederlassungen (beispielsweise Handelsketten) und
- Unternehmen, die zum Beispiel im Rahmen einer Umstrukturierung aus einem Konzern hervorgegangen sind und vor der Frage stehen: Sollen wir einen eigenen Personalentwicklungsbereich aufbauen?

Schwierig ist ein Outsourcen gestaltet sich ein der Personalentwicklung meist bei (Dienstleistungs-)Unternehmen, bei denen die Mitarbeiter sehr unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen. Bei ihnen übersteigt der zeitliche Aufwand, der für das Abstimmen mit dem externen Dienstleister nötig ist, um zum Beispiel die Qualifizierungsmaßnahmen dem individuellen Bedarf anzupassen, oft den Nutzen des Outsourcings. Ähnliches gilt für die Bereiche von Großunternehmen, in denen vorwiegend hoch qualifizierte Spezialisten arbeiten, die zudem für den Erfolg des Unternehmens eine Schlüssel-funktion haben (zum Beispiel Entwicklungsabteilungen). Auch hier sollte man die Vor- und Nachteile eines Outsourcings sehr sorgfältig abwägen, da die Kompetenzentwicklung in diesen Bereichen eine strategische Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens hat.

Welche Ziele können durch ein Outsourcing erreicht werden? Mit dem Outsourcing verfolgen die Unternehmen unterschiedliche Ziele. Kleine- und mittlere Betriebe wollen hiermit in der Regel vor allem die personalentwicklerische Kompetenz einkaufen, über die sie aufgrund ihrer geringen Größe und des Fehlens professioneller Weiterbildner nicht verfügen. Bei Großunternehmen hingegen lautet das primäre Ziel meist: Die Mitarbeiter sollen weiterhin qualitativ hochwertig, aber zugleich kostengünstig qualifiziert werden – speziell in



Zur Autorin: Frau Dr. Marion Budde-Wegner arbeitet als Beraterin für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (Tel. 07251/989034; E-Mail: marion.budde-wegner@kraus-und-partner.de). Sie hat über das Thema „Personale Entwicklungsprozesse im Management – 360-Grad-Feedback und Coaching von Führungskräften“ promoviert. Die Promotion ist im Waxmann Verlag als Buch erschienen.

den personalintensiven Bereichen (zum Beispiel in der Produktion und im Verkauf). Hinzu kommt oft der Wunsch, große Mitarbeitergruppen (flächen-deckend) in kurzer Zeit schulen zu können, ohne einen entsprechenden Trainer-/Dozentenpool aufbauen.

Wie weitreichend sollte das Outsourcing sein?

Die Antwort auf diese Frage hängt unter anderem vom Geschäftsfeld sowie von der Größe, Struktur und Kultur des Unternehmens ab; außerdem davon, welche Qualifikation die Mitarbeiter brauchen. Ein wichtiger Einflussfaktor ist zudem, über welche Kompetenzen im Bereich Personalentwicklung das Unternehmen intern bereits verfügt. Abhängig davon kann sich das Outsourcing zum Beispiel auf das Organisieren und Umsetzen einzelner Bildungs-

maßnahmen für gewisse Zielgruppen beschränken. Es kann aber auch die gesamte Kompetenzentwicklung inklusive Bedarfsermittlung umfassen.

Bedenken sollten die Verantwortlichen beim Nachdenken über den Umfang des Outsourcings jedoch: Die Qualität der Leistung eines Unternehmens und dessen Innovationskraft hängen stark von der Qualifikation der Mitarbeiter ab. Deshalb sollten sie vorab analysieren:

- Was sind die Kernkompetenzen unseres Unternehmens? Und:
- Welche Positionen haben eine Schlüsselrolle beim Aufbau und Ausbau dieser Kompetenzen? Hieraus können sie ableiten, welche Aufgaben das Unterneh-

**Fortsetzung umseitig**

men an einen externen Dienstleister übertragen könnte und welche intern wahrgenommen werden sollten; außerdem, auf welche Unternehmensbereiche und Mitarbeitergruppen das Outsourcing sich beschränken sollte. Soll der externe Partner zum Beispiel nur die Personalentwicklungsmaßnahmen für die Fachkräfte planen und durchführen oder auch für die Führungskräfte? Soll er nur für die „soft skills“ oder auch für das Fachwissen zuständig sein? Und wenn ja, für welche Teile hiervon?

Was gilt es vor der Suche nach möglichen Partnern zu tun?

Bevor Unternehmen mit der Suche möglicher Partner beginnen, sollten sie außer dem Umfang auch die Ziele des Outsourcings definieren – zum Beispiel: Kosten senken, Mitarbeiterqualifizierung professionalisieren, die Geschwindigkeit beim Kompetenzaufbau erhöhen. Hieraus können sie dann Anforderungskriterien an den externen Partner ableiten –

zum Beispiel Größe, Erfahrung, Kompetenz. Entwickeln sollten sie zudem auch Kriterien für das Planen und Durchführen der Qualifizierungsmaßnahmen. Hierbei gilt es auch auf Details zu achten – zum Beispiel: An welchen Kriterien soll sich die Auswahl der Trainer orientieren?

Worauf sollten Unternehmen bei der Wahl des Partners achten?

Viele Personaldienstleister präsentieren sich in ihrer Außendarstellung als Alleskönner. Deshalb sollten sich Unternehmen von den möglichen Partnern Referenzen geben lassen und diese inhaltlich überprüfen. Sie sollten zudem prüfen, ob die potenziellen Partner über die erforderliche Manpower verfügen, um die ihnen übertragenen Aufgaben professionell auszuüben. Checken sollten sie zudem die technische Infrastruktur/Ausstattung. Dies ist gerade bei der technischen Weiterbildung sehr wichtig. Ein weiteres Prüfkriterium ist: Wie fest sind die relevanten Know-how-Träger beim möglichen Partner an dessen Organisation gebunden und ist so-

mit unter anderem eine personelle Kontinuität gesichert gewährleistet?

Was Unternehmen tun sollten, nachdem sie den richtigen Partner gefunden haben. Bewährt hat es sich, die Zusammenarbeit mit dem externen Partner zunächst auf Mitarbeitergruppen und Themen zu beschränken, die für den Erfolg des Unternehmens keine strategische Bedeutung haben. Der Auftrag sollte erst dann auf die Mitarbeitergruppen (zum Beispiel Führungskräfte) und Themenbereiche, die eine Schlüsselrolle für den Erfolg des Unternehmens haben, ausgedehnt werden, wenn sich die Zusammenarbeit bewährt hat und der externe Dienstleister mit der Struktur, Kultur sowie Arbeits- und Marktsituation des Unternehmens vertraut ist.

Wie kann eine effektive Zusammenarbeit im Alltag sichergestellt werden?

Wichtig ist ein interner Koor-

ordinator, der als Ansprechpartner für die Mitarbeiter fungiert und die alltägliche Zusammenarbeit mit dem Dienstleister koordiniert. Unternehmen sollten auch darauf bestehen, dass beim externen Partner ein solcher Ansprechpartner existiert, der dafür sorgt, dass in der die alltäglichen Zusammenarbeit so reibungslos wie möglich verläuft und trotzdem auftretende Probleme umgehend gelöst werden.

Was sollten Unternehmen während der Zusammenarbeit tun? Während der Zusammenarbeit sollten Unternehmen regelmäßig deren Erfolg evaluieren; des Weiteren überprüfen, ob die Chemie zwischen ihnen und dem externen Partner (noch) stimmt. Sofern nötig, sollten sie dann die Zusammenarbeit mit dem externen Partner neu definieren. Denn die Kompetenz der Mitarbeiter ist ein zentraler Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Deshalb sollten Sie nie die Kontrolle über die Kompetenzentwicklung in Ihrer Organisation verlieren.

## Konsumklima – Kauflaune trotz Krise

# Ergebnisse der GfK-Konsumklimastudie für Juni 2009

**Nach einigen Monaten der Stagnation zeigt die Verbraucherstimmung in Deutschland wieder einen leichten Aufwärtstrend. Die Konjunktur- und Einkommenserwartungen legen zu. Auch die Anschaffungsneigung verbessert sich noch einmal leicht. Der Gesamtindikator prognostiziert nach revidiert 2,6 Zählern im Juni für Juli 2,9 Punkte und legt damit nach einer Phaseder Stabilität etwas zu. Insgesamt bleibt das Konsumklima dennoch auf niedrigem Niveau.**

Nachdem sich zuletzt die Hinweise auf ein Ende der wirtschaftlichen Talfahrt verdichtet haben, verstärken sich die Hoffnungen auf eine Stabilisierung der Konjunktur bei den Verbrauchern. So legen die Konjunkturaussichten moderat zu. Ein Grund dafür dürfte der noch recht robuste Arbeitsmarkt sein.

Meldungen, denen zufolge die Inflationsrate im Mai bei null Prozent lag, zeigen ihre positive Wirkung sowohl auf die Einkommenserwartung als auch auf die Anschaffungsneigung. Beide Indikatoren gewinnen, wobei das Plus bei den Einkommensaussichten deutlich höher ausfällt. Folglich indiziert das Konsumklima für Juli eine positive Entwicklung. Allerdings steht die richtige Bewährungsprobe angesichts künftig stei-

gender Arbeitslosenzahlen noch aus.

**Konjunkturerwartung:** dritter Anstieg in Folge

Bereits zum dritten Mal in Folge legt die Konjunkturerwartung im Juni dieses Jahres zu. Mit einem Plus von 5,7 Punkten fällt der Zuwachs sogar deutlicher aus als in den beiden Vormonaten. Aktuell weist der Indikator -22,6 Punkte auf. Damit setzt sich die Erholung – auf nach wie vor sehr niedrigem Niveau – auch zur Jahresmitte 2009 fort.

Der Konjunkturpessimismus nimmt etwas ab und die Konsumenten scheinen derzeit davon auszugehen, dass der starke Konjunkturerinbruch nach und nach gestoppt werden kann. Sicherlich hat zu diesem Anstieg des Indikators

auch der Umstand beigetragen, dass der erwartete Einbruch auf dem Arbeitsmarkt bislang ausblieb und durch verbesserte Regelungen zur Kurzarbeit hinausgeschoben wurde. Allerdings liegt der Indikator bei weitem noch zu niedrig, um aus Sicht der Verbraucher bereits von einer beginnenden Erholung sprechen zu können.

Dass die Bundesbürger mit ihrem abnehmenden Pessimismus keineswegs allein dastehen, zeigt auch der sich verstärkende Optimismus der Finanzanalysten. So haben sich die mittelfristigen Konjunkturerwartungen des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) im Juni spürbar verbessert. Auch das ifo Geschäftsklima hat sich im Juni zum dritten Mal in Folge leicht aufgehellt. Beide Institute sehen damit eine mögliche Stabilisierung der deutschen Wirtschaft.

**Einkommenserwartung:**

höchster Wert seit April 2008. Nach leichten Verlusten im Vormonat legt die Einkommenserwartung im Juni dieses Jahres wieder zu. Mit einem Plus von 6 Punkten klettert der Indikator auf -3,3 Punkte. Dies ist der höchste Wert seit April vergangenen Jahres. Der Rückgang der Inflation sowie die Aussichten der Rentner auf eine deutliche Anhebung ihrer Bezüge zum 1. Juli 2009 dürften momentan sicherlich die wesentlichen Stützpfiler der Einkommensstimmung sein. Sie wirken der sich langsam ausbreitenden Angst vor dem Jobverlust entgegen und überlagern somit bislang die für den Indikator negativen Effekte. Allerdings ist davon auszugehen, dass mit der prognostizierten Verschlechterung auf dem Arbeitsmarkt auch diese Sorge stärker wird und die Einkommensaussichten auf eine große Belastungsprobe stellt. Anschaffungsneigung: leichte Zuwächse Die Anschaffungsneigung kann im Juni dieses Jahres ihr derzeit gutes

**Fortsetzung umseitig**