

Kienbaum Studie 2008

Personalentwicklung

Inhaltsverzeichnis

1.	Hintergrund, Zielsetzung und Aufbau der Studie	3
2.	Executive Summary	5
3.	Teilnehmer der Studie	8
4.	Verständnis der Personalentwicklung	11
5.	Schwerpunkte der Personalentwicklung	14
6.	Strategische Ausrichtung der Personalentwicklung	17
7.	Felder der Personalentwicklung	20
	1. Kompetenzmanagement	22
	2. Performance Management	25
	3. Nachfolgemangement	28
	4. Bildungsmanagement	33
	5. Übergreifende Ergebnisse der Personalentwicklungsfelder	36
8.	Trainingstransfer	41
9.	Ansprechpartner	44



Kienbaum Studie 2008

Personalentwicklung

1. Hintergrund, Zielsetzung und Aufbau der Studie

1. Hintergrund, Zielsetzung und Aufbau der Studie

1.1 Hintergrund und Zielsetzung der Studie

Ende 2007 hat Kienbaum in Kooperation mit der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Zürich eine Studie zur Abbildung der aktuellen Situation der Personalentwicklung (PE) in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Teilgenommen an der Studie haben Personalleiter sowie Leiter bzw. Experten der Personalentwicklung aus Unternehmen verschiedener Grössen und Branchen.

Der Hauptfokus der Studie liegt auf der Untersuchung von Bereichen der Personalentwicklung, die eine besondere Relevanz für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und damit einen grossen Wertschöpfungsbeitrag haben. Die vier PE-Felder Kompetenzmanagement, Performance Management, Nachfolgemanagement sowie Bildungsmanagement liegen damit im Zentrum der Untersuchung, wobei ebenfalls die Frage interessiert, inwiefern die einzelnen PE-Felder in einem Gesamtsystem der Personalentwicklung integriert sind. Das diesen Überlegungen zugrunde liegende Modell der strategischen Personalentwicklung wird in Kapitel sieben näher vorgestellt.

Ferner besteht eine Zielsetzung der Studie darin, ein Bild von den Themen und Projekten zu bekommen, die in der vergangenen Zeit bzw. in den nächsten zwei bis drei Jahren von hoher Relevanz für die Personalentwicklung sind.

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit der Universität Zürich werden zusätzlich Einstellungen und Umsetzungsmassnahmen hinsichtlich Trainings-transfer eruiert.

1.2 Aufbau der Studie

Zunächst wird in einem Executive Summary (Kap. zwei) eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Studie gegeben. Anschliessend folgt eine Beschreibung der Stichprobe (Kap. drei). Eine detaillierte Ergebnisdarstellung wird in den Kapiteln vier bis acht vorgenommen.

Im vierten Kapitel wird das allgemeine Verständnis von Personalentwicklung sowie der Stellenwert von Personalentwicklung im Unternehmen untersucht. Hierbei ging es um die Frage, welche Themen, Instrumente und Prozesse unter den Begriff Personalentwicklung subsumiert werden.

Die Ergebnisse dieser Fragestellung ermöglichen bereits einen Einblick, wo mögliche Schwerpunkte in der heutigen Personalentwicklung liegen.

Das fünfte Kapitel befasst sich mit eben diesen Schwerpunktthemen der Personalentwicklung. Hierbei wird einerseits auf die Schwerpunkte der letzten zwei bis drei Jahre und andererseits auf die wichtigsten Themen und Projekte der nächsten zwei bis drei Jahre eingegangen.

In Kapitel sechs geht es um die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung. Hier steht besonders die Frage nach einer Ableitung von PE-Aktivitäten aus der Unternehmensstrategie sowie die Verankerung in einer Personal- oder PE-Strategie im Vordergrund des Interesses. Diese Merkmale sind u.a. bedeutend für die Differenzierung in Top und übrige Unternehmen, die in diesem Bericht vorgenommen wird. Die für die Differenzierung verwendeten Kriterien wurden aufgrund von „Best Practices“ ausgewählt (vgl. Kap. drei).

Im siebten Kapitel werden die Ergebnisse zu den bereits erwähnten PE-Feldern Kompetenzmanagement, Performance Management, Nachfolgemanagement und Bildungsmanagement erläutert. Ebenfalls in diesem Abschnitt werden felderübergreifende Ergebnisse, wie beispielsweise die Zufriedenheit mit der Qualität und der Nutzen der Personalentwicklung, aufgezeigt.

Die Darstellungen im achten Kapitel erläutern schliesslich die zentralen Ergebnisse der wissenschaftlich-orientierten Befragung zum Trainingstransfer.

Der Begriff Studienteilnehmer bezieht sich immer sowohl auf die männliche wie auch weibliche Form.



Kienbaum Studie 2008

Personalentwicklung

2. Executive Summary

2. Executive Summary

2.1 Hintergrund, Zielsetzung und Aufbau der Studie

Kern der Untersuchungen bilden folgende vier Felder der Personalentwicklung: Kompetenzmanagement, Performance Management, Nachfolgemanagement und Bildungsmanagement. Neben der Untersuchung der verschiedenen PE-Felder steht ebenfalls die Frage der systemischen Vernetzung der PE im Fokus des Interesses. Die offenen Antworten zum Thema „Schwerpunkte der Personalentwicklung“ ermöglichen, vergangene sowie aktuelle Trends der Personalentwicklung zu ermitteln.

2.2 Teilnehmer der Studie

Insgesamt haben 161 Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branchenzugehörigkeit an der Studie teilgenommen. Der Fragebogen wurde online an Personalverantwortliche in Deutschland, Österreich und der Schweiz versandt.

2.3 Verständnis der Personalentwicklung

Die Studienteilnehmer sind gefragt worden, welche Themen und Prozesse unter Personalentwicklung verstanden werden. Weiterbildung (76%), Fach- und Führungskräfteentwicklung (57%) sowie Nachfolgemanagement (47%) sind hierbei die am häufigsten genannten Stichworte. Organisationsentwicklung/ Change Management (37%), Performance Management / MbO-Prozesse (35%), Ausbildung (29%) und Nachwuchsförderung (21%) werden von über 20 Prozent der Unternehmen zum Verständnis von Personalentwicklung genannt.

Der Stellenwert der Personalentwicklung wird in fast zwei Dritteln der Unternehmen als eher hoch bzw. hoch eingestuft, in einem Drittel der Unternehmen als mittel und nur in 6% der Unternehmen als eher gering bzw. gering.

2.4 Schwerpunkte der Personalentwicklung

Die Schwerpunkte der Personalentwicklung während der letzten zwei bis drei Jahre sind Themen und Projekte aus dem Bereich Fach- und Führungskräfteentwicklung (47%), Weiterbildung (47%) und Performance Management /MbO-Prozesse. Die Schwerpunkte der Personalentwicklung werden sich in den nächsten zwei bis drei Jahren in Richtung Fach- und Führungskräfteentwicklung, Organisationsentwicklung/ Change Management sowie Weiterbildung verschieben. Des Weiteren wird das Thema Kulturmanagement an Bedeutung gewinnen.

2.5 Strategische Ausrichtung der Personalentwicklung

Zwei Drittel aller Unternehmen leiten die Ziele und Inhalte der Personalentwicklung aus der Unternehmensstrategie ab. Bei fast 60% der befragten Unternehmen sind die Ziele und Inhalte in einer HR-Strategie verankert. Ungefähr die Hälfte der Unternehmen besitzt eine eigene Personalentwicklungsstrategie.

2.6 Felder der Personalentwicklung

2.6.1 Kompetenzmanagement

Kompetenzmanagement wird von knapp zwei Dritteln der Studienteilnehmer zur Beurteilung und Selektion von Führungskräften und/oder Mitarbeitern genutzt. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen (46%) verfügt über ein unternehmensweites Kompetenzmodell, welches bei 42% der befragten Unternehmen für alle Mitarbeiter Gültigkeit hat.

2.6.2 Performance Management

Bei 72% der Unternehmen wird Performance Management mittels strukturiertem Prozess abgewickelt. Jährliche Mitarbeitergespräche/Mitarbeiterbeurteilungen (89%) und Zielvereinbarungen (83%) werden von den meisten Unternehmen anhand eines strukturierten Prozesses abgewickelt.

2. Executive Summary

2.6.3 Nachfolgemanagement

Bei der Hälfte der befragten Unternehmen (54%) sind die Geschäftsbereiche in das Nachfolgemanagement verantwortlich eingebunden. 51% der Unternehmen verfügen über standardisierte Instrumente zur Identifikation von zukünftigen Leistungsträgern.

2.6.4 Bildungsmanagement

Bei ca. zwei Dritteln aller Studienteilnehmer gibt es sowohl eine strukturierte als auch eine mitarbeiterbezogene, individuelle Weiterbildungsplanung im Rahmen eines Jahresprozesses.

2.6.5 Übergreifende Ergebnisse der Personalentwicklungsfelder

Die Themen „Nutzen und Zufriedenheit mit der Qualität der Personalentwicklung“, „Kommunikation“ und „IT-Unterstützung“ werden für die vier evaluierten Felder der Personalentwicklung eruiert.

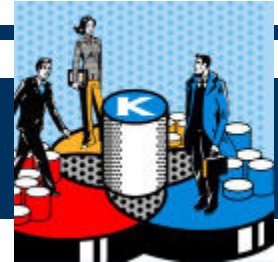
Übergreifend zeigt sich, dass Performance Management aus Sicht der Studienteilnehmer das nützlichste Instrument der Personalentwicklung ist (88%), gefolgt von Bildungsmanagement (77%), Kompetenzmanagement (72%) und Nachfolgemanagement (68%).

Sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern werden Inhalte von Performance Management im Vergleich zu den anderen Feldern der Personalentwicklung am häufigsten kommuniziert (Führungskräfte: 89%, Mitarbeiter: 68%).

Von den vier Feldern der Personalentwicklung wird Bildungsmanagement am häufigsten durch ein IT-Tool unterstützt. Im Vergleich zu den übrigen Unternehmen ziehen Top Unternehmen bei allen Feldern der Personalentwicklung deutlich häufiger ein IT-Tool zur Unterstützung heran.

2.7 Trainingstransfer

Unmittelbar nach einem Training werden 45% des Gelernten auch im Berufsalltag angewendet. Das Zurückfallen in alte Gewohnheiten im Berufsalltag wird von 22% der Befragten als Grund für den suboptimalen Leistungstransfer genannt.



Kienbaum Studie 2008

Personalentwicklung

3. Teilnehmer der Studie

3. Teilnehmer der Studie

Eckdaten der Studie

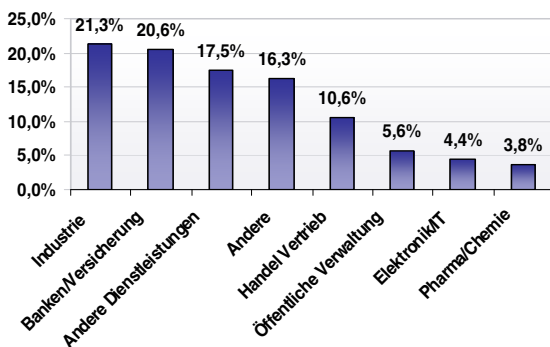
Die Personalentwicklungsstudie ist eine Zusammenarbeit von Kienbaum und der Universität Zürich und ist zum ersten Mal im Herbst 2007 durchgeführt worden. Der Fragebogen, der für die vorliegende Studie entwickelt wurde, besteht aus rund 100 Fragen. Er wurde als Link zu einem Online-Befragungstool per E-Mail im November 2007 an 1.280 Personalverantwortliche in Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz versandt. Die Rücklaufquote beläuft sich mit 161 beantworteten Fragebogen auf 13%, wobei Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branchenzugehörigkeit vertreten sind. Von den 161 Unternehmen stammen 99 aus Deutschland, 39 aus der Schweiz und 23 aus Österreich. Der Befragungszeitraum dauerte insgesamt sechs Wochen.

Struktur der Stichprobe

Die Befragung wurde von Personalleitern oder von Verantwortlichen der Personalentwicklung im Unternehmen, speziell von Personen in leitenden Funktionen beantwortet. Dadurch wird eine fundierte Beantwortung der Fragen sichergestellt.

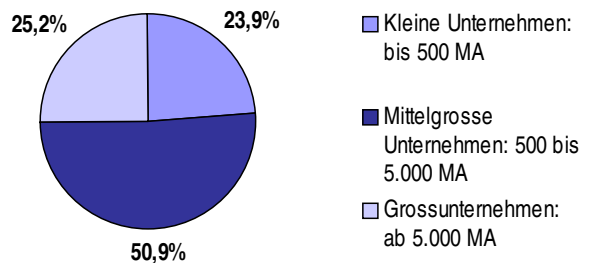
Die prozentuale Verteilung der Branchenzugehörigkeit der 161 befragten Unternehmen kann Abbildung 1 entnommen werden. Die Unternehmen sind am häufigsten in den Branchen „Industrie“ (21%), „Banken/Versicherung“ (21%) „Andere Dienstleistungen“ (18%) tätig (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Branchenzugehörigkeit



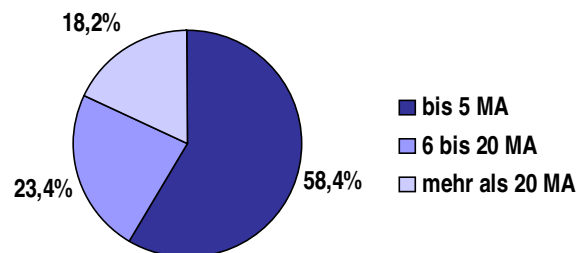
Die Verteilung der Stichprobe nach Unternehmensgrösse wird in Abbildung 2 aufgezeigt. Der Anteil der mittelgrossen Unternehmen mit zwischen 500 und 5000 Mitarbeitern beträgt über 50%. Je ein Viertel kann Grossunternehmen mit über 5000 Mitarbeitern bzw. Kleinunternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern zugeordnet werden.

Abb. 2: Verteilung der Stichprobe nach Unternehmensgrösse



Hinsichtlich der Grösse der Personalentwicklungsabteilung lassen sich die Studienteilnehmer in drei Kategorien einteilen. 58% der Unternehmen verfügen über weniger als fünf Mitarbeiter im Bereich Personalentwicklung, ein Viertel beschäftigt zwischen 6 und 20 Mitarbeiter und fast ein Fünftel mehr als 20 Mitarbeiter im Personalentwicklungsbereich (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Anzahl Mitarbeiter im Bereich PE



Wie erwartet sind PE-Abteilungen mit mehr als 20 Mitarbeitern am häufigsten in Grossunternehmen (über 5000 Mitarbeiter) anzutreffen, während in kleinen Unternehmen nur wenige Mitarbeiter (bis 5 Personen) für den Bereich PE verantwortlich sind.

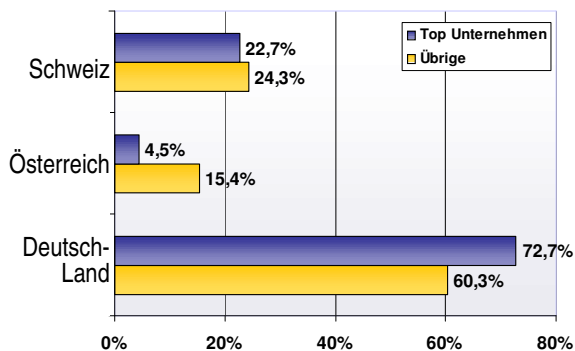
3. Teilnehmer der Studie

Top Unternehmen

In diesem Bericht wird zwischen Top und übrigen Unternehmen unterschieden. Aufgrund von „Best Practices“ sind diverse Kriterien für die Gruppierung in Top und übrige Unternehmen herangezogen worden. Top Unternehmen sind hier definiert als Unternehmen, die Ziele und Inhalte der Personalentwicklung aus der Unternehmensstrategie ableiten und eine eigene Personalentwicklungsstrategie besitzen. Weiter verknüpfen Top Unternehmen Personalentwicklungsinstrumente in einem integrierten IT-System miteinander und der Erfolg von Personalentwicklungsmassnahmen wird im Rahmen eines PE-Controllings systematisch gemessen. Diese Faktoren beeinflussen massgeblich den Wertschöpfungsbeitrag der Personalentwicklung in Unternehmen.

Gemäss Illustration in Abbildung 4 stammen von den 22 befragten Top Unternehmen 73% aus Deutschland, 23% aus der Schweiz und 5% aus Österreich. Die Anzahl übriger Unternehmen beläuft sich auf 136, wovon 60% aus Deutschland, 24% aus der Schweiz und 15% aus Österreich stammen.

Abb. 4: Ländervergleich Top und übrige Unternehmen



Bei der Betrachtung der Top Unternehmen zeigt sich, dass diese im Vergleich zu den übrigen Unternehmen häufiger in den Branchen „Banken/Versicherung“, „Andere Dienstleistungen“ und „Pharma/Chemie“ anzutreffen sind.



Kienbaum Studie 2008

Personalentwicklung

4. Verständnis der Personalentwicklung

4. Verständnis Personalentwicklung

4.1 Verständnis Personalentwicklung

Um das Verständnis von Personalentwicklung bei den Studienteilnehmern zu ermitteln, sind diese aufgefordert worden, in einigen Stichworten die Themen, Prozesse und Inhalte von Personalentwicklung in ihrem Unternehmen anzugeben. Da die Antworten sowohl sehr ausführlich als auch vielfältig ausgefallen sind, wurden diese kategorisiert (vgl. Abb.5).

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Weiterbildung der Mitarbeiter von 76% der befragten Studienteilnehmer erwähnt wird. In diese Kategorie fallen z.B. Kurse, Lehrgänge, Schulungen, Workshops, Blended Learning, Trainings, Seminare, Lernplattformen, e-Learning und Trainingsbedarfsanalyse.

57% der Studienteilnehmer geben die Fach- und Führungskräfteentwicklung als Hauptthema der Personalentwicklung an. Dieser Kategorie sind z.B. Coaching, Mentoring sowie Projektarbeit zuzuordnen.

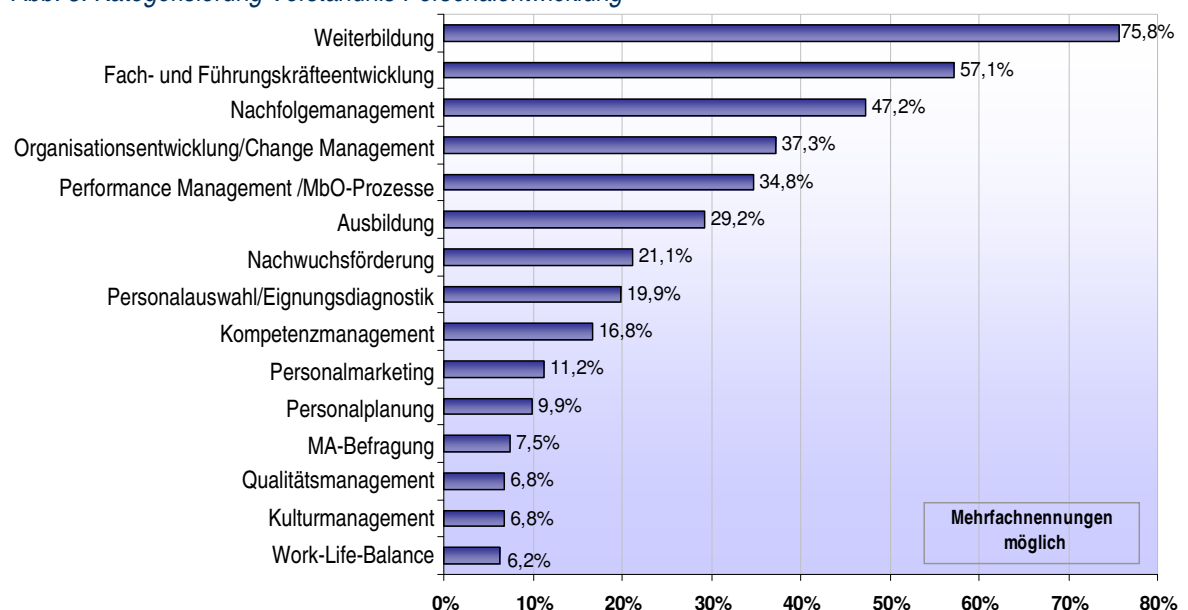
Das Nachfolgemangement, welches insbesondere Laufbahn- und Karriereentwicklung, Potenzialanalyseverfahren und Potenzialmanagement beinhaltet, wird von fast der Hälfte (47%) der Studienteilnehmer erwähnt.

Unter dem Begriff Personalentwicklung subsumieren 37% der Teilnehmer Organisationsentwicklung/Change Management. Dieser Kategorie werden z.B. auch Teamentwicklung sowie bereichsübergreifende, strategische Überlegungen zugeteilt.

Ein Drittel (35%) der Studienteilnehmer versteht unter Personalentwicklung Performance Management /MbO-Prozesse. In diese Kategorie fallen insbesondere Zielvereinbarungen, Feedbackinstrumente, Personal- und Leistungsbeurteilung, Beurteilungssysteme sowie Mitarbeitergespräche.

Weitere 29% zählen Ausbildung, mit den Subkategorien Lehrlinge und Auszubildende sowie Trainees, zum Verständnis von Personalentwicklung. Ungefähr ein Fünftel der Befragten versteht unter Personalentwicklung Nachwuchsförderung (21%), Personalauswahl/Eignungsdiagnostik (20%) und Kompetenzmanagement (17%). Weiter werden von den Teilnehmern unter Personalentwicklung auch die Themen Personalmarketing (11%), Personalplanung (10%), MA-Befragung (8%), Qualitätsmanagement (7%), Kulturmanagement (7%) und Work-Life Balance (6%) verstanden (vgl. Abb.5).

Abb. 5: Kategorisierung Verständnis Personalentwicklung



4. Verständnis Personalentwicklung

4.2 Stellenwert der Personalentwicklung

Mit dieser Studie soll aufgezeigt werden, wie die Teilnehmer den Stellenwert der Personalentwicklung in ihrem Unternehmen beurteilen. In fast zwei Dritteln der Unternehmen wird der Stellenwert der Personalentwicklung als eher hoch bzw. hoch eingestuft, während in einem Drittel der Unternehmen der Personalentwicklung mittleren Stellenwert zugeschrieben wird. Nur in 6% der Unternehmen wird der Personalentwicklung eher niedriger bzw. niedriger Stellenwert beigemessen (vgl. Abb. 6). Der Stellenwert der Personalentwicklung ist in den drei Ländern vergleichbar.

Über 90% der Top Unternehmen schätzen den Stellenwert der Personalentwicklung als eher hoch bzw. hoch ein, während dies bei den übrigen Unternehmen lediglich 57% tun.

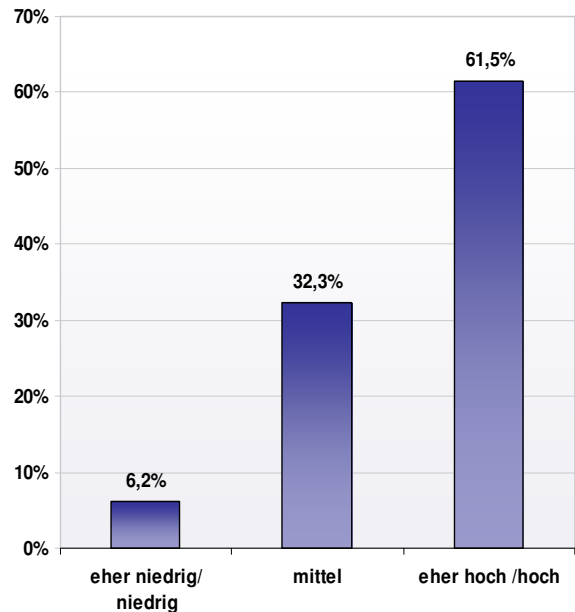
Weiter untersucht Kienbaum, wie die Qualität mit dem Stellenwert der Personalentwicklungsprozesse zusammenhängt. Wird die Qualität der Personalentwicklungsprozesse (Kompetenz-, Performance, Nachfolge- und Bildungsmanagement; vgl. auch Kapitel sieben) aus Sicht der Studienteilnehmer eher gering bzw. gering bewertet, wird auch der Stellenwert der Personalentwicklung signifikant geringer eingestuft im Vergleich zu denen, die die Qualität eher hoch bzw. hoch bewerten.

Fazit

Die Ergebnisse zum Verständnis von Personalentwicklung zeigen, dass die klassische Auffassung von Personalentwicklung d.h. Weiterbildung (76%) sowie Fach- und Führungskräfteentwicklung (57%) sehr verbreitet ist.

Im Vergleich dazu sind andere wichtige PE-Bereiche in Unternehmen, wie z.B. das Personalmarketing oder die Personalplanung, noch unterrepräsentiert. Besonders vor dem Hintergrund aktueller Diskussionen wie etwa des demographischen Wandels und einer damit einhergehenden zunehmenden Verknappung an Humanressourcen werden diese beide Bereiche in der nächsten Zeit sicherlich an Bedeutung hinzugewinnen.

Abb. 6: Stellenwert Personalentwicklung



Zusammenfassend darf festgehalten werden, dass der Stellenwert der Personalentwicklung in einem Grossteil der befragten Unternehmen als eher hoch bzw. hoch eingestuft wird. Dieses Ergebnis zeigt keine grossen Unterschiede im Dreiländervergleich. Interessant ist auch der Befund, dass Top Unternehmen den Stellenwert der Personalentwicklung deutlich höher einschätzen als die übrigen Unternehmen.



Kienbaum Studie 2008

Personalentwicklung

5. Schwerpunkte der Personalentwicklung

5. Schwerpunkte der Personalentwicklung

Im Zuge der Studie sind die Schwerpunkte der Personalentwicklung erhoben worden. Einerseits interessieren die vergangenen Schwerpunkte der Personalentwicklung und somit die wichtigsten Themen und Projekte, welche während der letzten zwei bis drei Jahre umgesetzt wurden. Andererseits sind die zukünftigen Schwerpunkte der Personalentwicklung, welche während der nächsten zwei bis drei Jahre umgesetzt werden, von zentraler Relevanz.

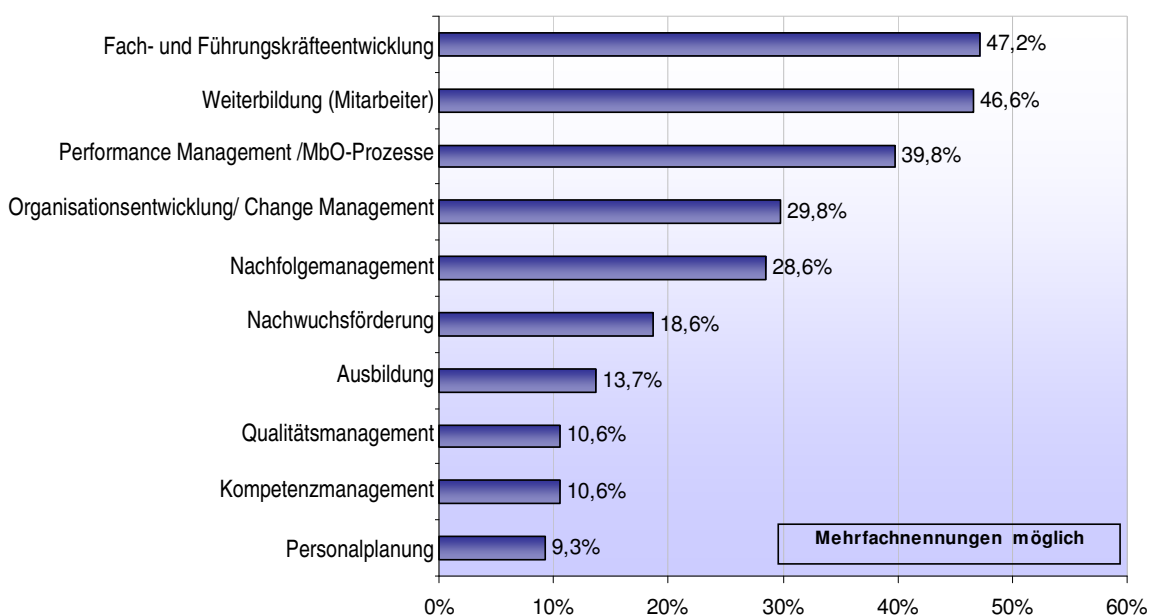
5.1 Schwerpunkte während der letzten zwei bis drei Jahre

Folgende Themen und Projekte aus dem Bereich Personalentwicklung wurden während der letzten zwei bis drei Jahre am häufigsten umgesetzt: Fach- und Führungskräfteentwicklung (47%), Weiterbildung (47%) und Performance Management /MbO-Prozesse (40%). Weiter wird Organisationsentwicklung/ Change Management von 30% der befragten Unternehmen und Nachfolgemangement von 29% der Unternehmen genannt (vgl. Abb. 7).

5.2 Schwerpunkte während der nächsten zwei bis drei Jahre

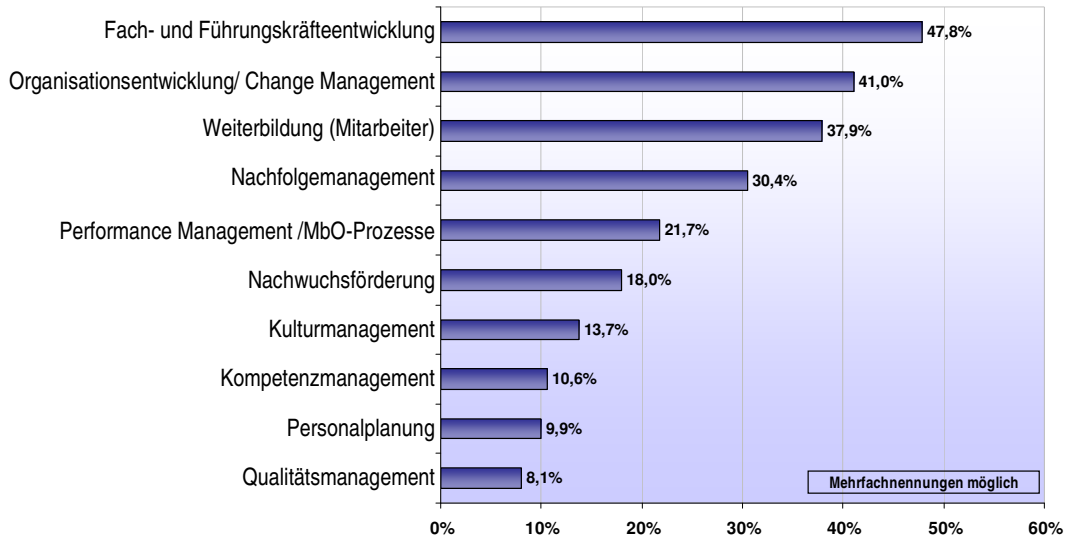
Im Vergleich zu den Schwerpunkten der letzten zwei bis drei Jahre zeigt sich, dass die Fach- und Führungskräfteentwicklung ihre Bedeutung beibehält und mit 48% auch in Zukunft am häufigsten umgesetzt wird. Organisationsentwicklung/ Change Management nimmt in den nächsten zwei bis drei Jahren deutlich an Bedeutung zu (+11%). Die Wichtigkeit der Weiterbildung nimmt während der nächsten zwei bis drei Jahre um 9% ab, gehört aber mit 38% weiterhin zu den Top-Themen. Neu hinzugekommen ist das Thema Kulturmanagement, welches von 14% der befragten Studienteilnehmer genannt wird (vgl. Abb. 8).

Abb. 7: Schwerpunkte der Personalentwicklung während der letzten zwei bis drei Jahre



5. Schwerpunkte der Personalentwicklung

Abb. 8: Schwerpunkte der Personalentwicklung während der nächsten zwei bis drei Jahre



Fazit

In den vergangenen zwei bis drei Jahren dominierten in der Personalentwicklung die Themen Fach- und Führungskräfteentwicklung, Weiterbildung der Mitarbeiter und Performance Management /MbO-Prozess. Ein Blick in die Zukunft zeigt auf, dass Fach- und Führungskräfteentwicklung in den nächsten zwei bis drei Jahren immer noch als Schwerpunkt der Personalentwicklung betrachtet wird. Interessant ist, dass Weiterbildung an Bedeutung verlieren wird, dafür Organisationsentwicklung/ Change Management wichtiger wird.



Kienbaum Studie 2008

Personalentwicklung

6. Strategische Ausrichtung

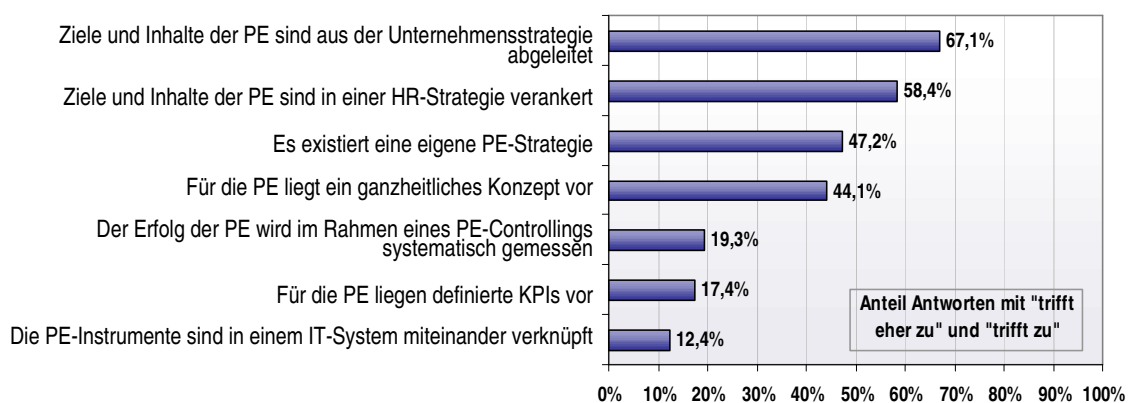
6. Strategische Ausrichtung der Personalentwicklung

Strategische Ausrichtung der PE

Die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung legt den Fokus darauf, inwieweit die Ziele und Inhalte der Personalentwicklung aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sind und inwiefern die Personalentwicklung mit HR- und Personalentwicklungsstrategien und -systemen in Beziehung steht. Wie Abbildung 9 aufzeigt, sind bei zwei Dritteln aller Unternehmen die Ziele und Inhalte aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und bei fast 60% der Unternehmen sind die Ziele und Inhalte in einer HR-Strategie verankert. Ungefähr die Hälfte der Unternehmen besitzt eine eigene PE-Strategie, wobei bei 44% ein ganzheitliches Konzept für die PE vorliegt. Lediglich ein Fünftel aller Unternehmen misst den Erfolg der PE im Rahmen eines PE-Controllings systematisch, während 17% der Unternehmen Key Performance Indicators (KPI) für die Personalentwicklung definieren. 12% der Unternehmen verfügen über PE-Instrumente, die in einem IT-System miteinander verknüpft sind (vgl. Abb. 9).

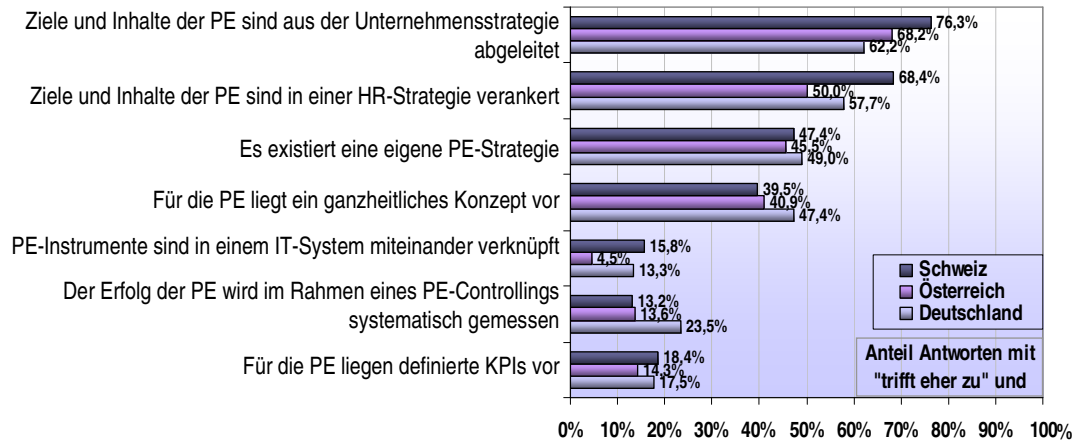
Im Vergleich zu Deutschland und Österreich werden in der Schweiz Ziele und Inhalte der PE deutlich häufiger aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Auch geben Schweizer Unternehmen häufiger an, dass Ziele und Inhalte der Personalentwicklung in der HR-Strategie verankert sind. Hingegen wird in Deutschland deutlich öfters der Erfolg der PE im Rahmen eines PE-Controllings systematisch gemessen. Die Verknüpfung der PE-Entwicklung mit einem IT-System ist in Österreich deutlich weniger ausgeprägt als in den anderen beiden Ländern (vgl. Abb. 10).

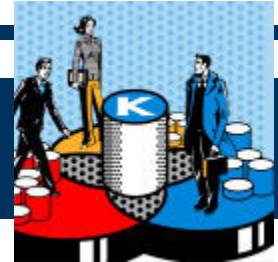
Abb. 9: Strategische Ausrichtung der Personalentwicklung



6. Strategische Ausrichtung der Personalentwicklung

Abb. 10: Qualität der Personalstrategie und der Strategieprozesse im Dreiländervergleich





Kienbaum Studie 2008

Personalentwicklung

7. Felder der Personalentwicklung

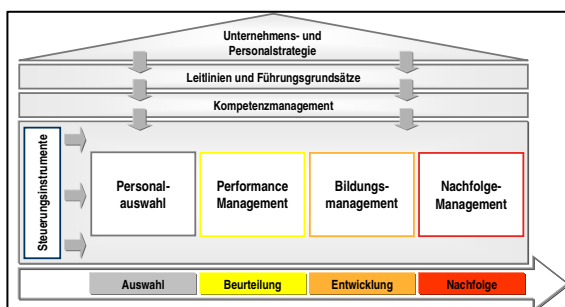


7. Felder der Personalentwicklung

Felder der Personalentwicklung

Kapitel sieben stellt den Kern der Kienbaum Personalentwicklungsstudie 2008 dar. Hier werden die Ergebnisse der Studie in Bezug auf zentrale Felder der Personalentwicklung – Kompetenzmanagement, Performance Management, Nachfolge-management und Bildungsmanagement – dargestellt. Der Themenauswahl liegt ein in der Praxis als „Best Practice“ entwickeltes Modell der strategischen Personalauswahl zugrunde (vgl. Abb. 11). Das Modell basiert auf der Ableitung sämtlicher Personalentwicklungsaktivitäten aus der Unternehmensstrategie. Durch eine enge Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie kann der Wertschöpfungsbeitrag der Personalentwicklung zum Unternehmenserfolg sichergestellt werden. Dies führt zu einer grösseren Akzeptanz und Bedeutung der Personalfunktion in Unternehmen. Die aktuell diskutierte Rolle des Personalbereichs als strategischer Partner des Top Managements kann dadurch im Unternehmen stärker etabliert und auch gelebt werden.

Abb. 11: Modell der strategischen PE



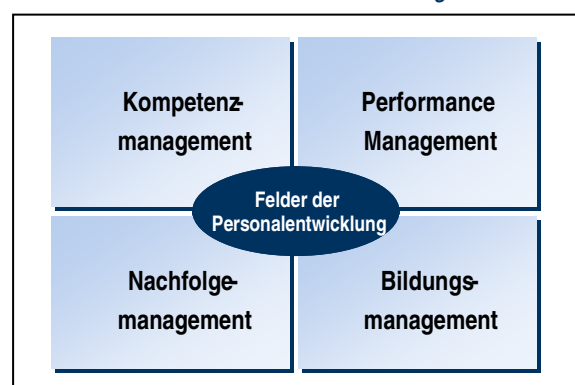
Basis der strategischen Personalentwicklung ist ein durchgängiges, unternehmensweites Kompetenzmodell. Ein Kompetenzmodell bildet die Anforderungen und Herausforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte ab. Es ist aus den Unternehmenszielen abgeleitet und ermöglicht eine direkte Einbindung der Unternehmensstrategie in die Personalprozesse. Zusammen mit einer ebenfalls an den Unternehmenszielen ausgerichteten Personalstrategie sowie Leitlinien und Führungsgrundsätzen bildet das Kompetenzmodell den Überbau der einzelnen Aufgabenfelder der Personalentwicklung.

Den Kern der tatsächlichen Personalentwicklungsarbeit bilden die Felder (oder auch HR-Kernprozesse) Personalauswahl, Performance Management, Bildungsmanagement und Nachfolge-management. Durch die systematische Verknüpfung der Unternehmensziele (mittels der Personalstrategie und des Kompetenzmodells) und der HR-Kernprozesse unterstützt die Personalentwicklung massgeblich das Top-Management bei der Erreichung seiner Ziele. Alle HR-Aufgabenfelder und -prozesse werden mit Hilfe von Steuerungsinstrumenten kontrolliert und miteinander vernetzt.

Ausgehend von diesem Modell wurde in Kapitel sechs bereits die strategische Ausrichtung sowie das Controlling der Personalentwicklung untersucht. Dass im Folgenden nicht alle der im Modell abgebildeten PE-Felder wiederzufinden sind (Leitlinien/Führungsgrundsätze sowie der Bereich Personalauswahl), liegt neben der Tatsache, dass diese Punkte der Personalentwicklung übergeordnet bzw. vorgelagert sind, auch an pragmatischen Überlegungen wie der Länge der Studie und damit der Zeit, die die Teilnehmer für die Beantwortung des Fragebogens investieren mussten.

Aus diesen Ausführungen resultieren die in Abbildung 12 dargestellten Felder der Personalentwicklung, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

Abb. 12: Felder der Personalentwicklung



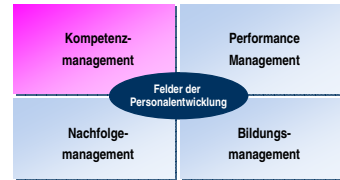


Kienbaum Studie 2008

Personalentwicklung

7.1 Kompetenzmanagement





7. Felder der Personalentwicklung

7.1 Kompetenzmanagement

Verständnis

Kompetenzmanagement hat das Ziel, Kompetenzen zu beschreiben, diese transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen im Unternehmen sicherzustellen. In einem Kompetenzmodell werden Unternehmensleitbild und strategische Unternehmensziele in konkret überprüfbares Verhalten bzw. in einem Portfolio von Kompetenzen abgebildet. Ein unternehmensweites Kompetenzmodell bildet eine wichtige Basis für die strategische Personalentwicklung.

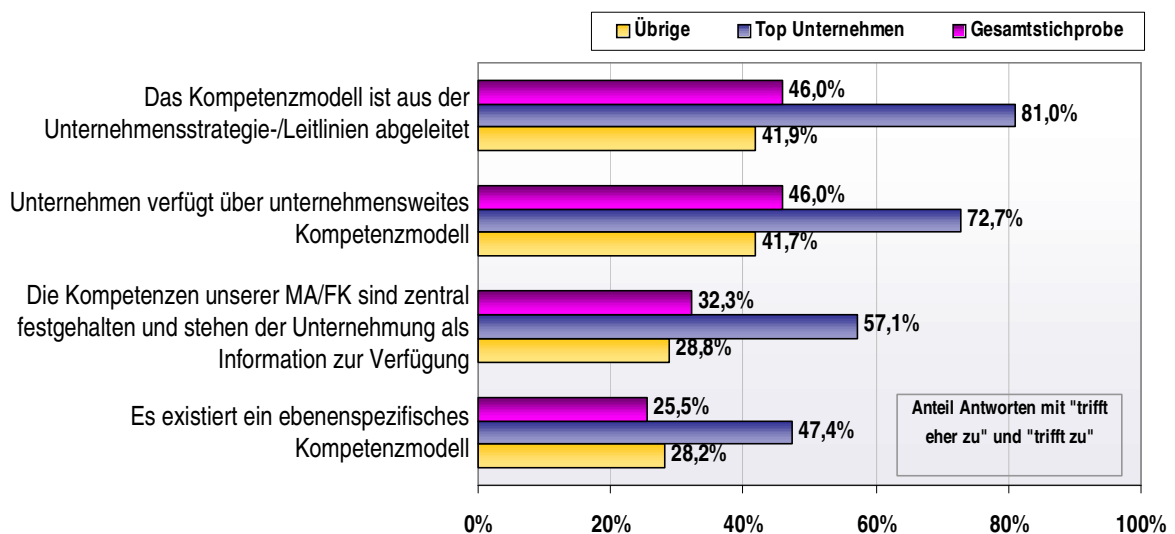
46% der befragten Unternehmen verfügen über ein unternehmensweites Kompetenzmodell und bei ebenfalls 46% der Studienteilnehmer ist das Kompetenzmodell aus der Unternehmensstrategie bzw. den Leitlinien abgeleitet. Bei ungefähr einem Drittel der Unternehmen sind die Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte zentral festgehalten und stehen dem Unternehmen als Information zur Verfügung. Weiter existiert bei ca. einem Drittel ein ebenenspezifisches Kompetenzmodell.

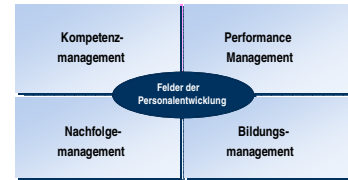
Verglichen zu den übrigen Unternehmen weisen Top Unternehmen in allen Bereichen des Kompetenzmanagements deutlich höhere Anteile auf, die mit „trifft eher zu“ oder „trifft zu“ geantwortet haben (vgl. Abb. 12).

Allgemeine Ergebnisse

Die Studienteilnehmer sind gefragt worden, ob und in welchem Ausmass in ihrem Unternehmen ein Kompetenzmodell existiert und aus welchen Strategien dieses abgeleitet ist.

Abb. 12: Kompetenzmanagement (Top vs. übrige Unternehmen)



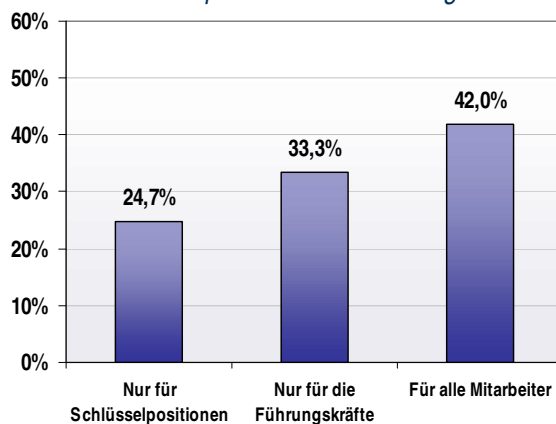


7. Felder der Personalentwicklung

7.1 Kompetenzmanagement

Während bei 42% der befragten Unternehmen das Kompetenzmodell für alle Mitarbeiter Gültigkeit hat, wird das Kompetenzmodell bei einem Drittel nur für die Führungskräfte und bei einem Viertel nur für Schlüsselpositionen angewandt (vgl. Abb. 13).

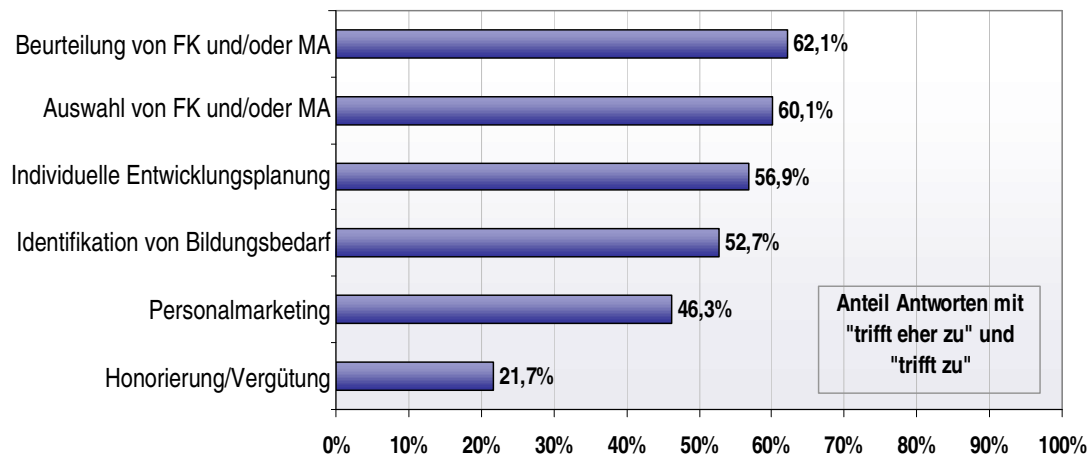
Abb. 13: Das Kompetenzmodell hat Gültigkeit für...



modells vornehmen. Dieser Unterschied ist wahrscheinlich auf das unterschiedliche Verständnis von Kompetenzmanagement und Kompetenzmodell zurückzuführen. Da der Begriff Kompetenzmodell üblicherweise in engerem Sinne verstanden wird als Kompetenzmanagement, fällt die Anzahl der Unternehmen, die ein Kompetenzmodell zur Einschätzung einsetzen, geringer aus. 60% der Unternehmen nutzen Kompetenzmanagement für die Selektion von Führungskräften und/oder Mitarbeitern, gefolgt von individueller Entwicklungsplanung (57%), Identifikation von Bildungsbedarf (53%), Personalmarketing (46%) und Honorierung/Vergütung (22%; vgl. Abb. 14).

Auch beim Nutzungszweck des Kompetenzmodells weisen Top Unternehmen verglichen mit den übrigen Unternehmen einen deutlich höheren Anteil an Antworten mit „trifft eher zu“ und „trifft zu“ auf.

Abb. 14: Kompetenzmanagement wird genutzt als Basis für...



Anwendung

Die Studienteilnehmer geben an, wofür Kompetenzmanagement in ihrem Unternehmen genutzt wird. Bei 62% der befragten Unternehmen wird Kompetenzmanagement als Basis für die Beurteilung von Führungskräften und/oder Mitarbeitern verwendet. Demgegenüber zeigt Abbildung 16 auf, dass lediglich 45% der befragten Unternehmen die Einschätzung anhand eines Kompetenz-

Fazit

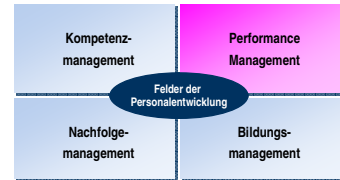
Das Unternehmensleitbild und die strategischen Unternehmensziele werden beinahe bei 46% der befragten Unternehmen in einem Portfolio von Kompetenzen abgebildet (unternehmensweites Kompetenzmodell). Dieses Kompetenzmodell hat bei rund der Hälfte der Studienteilnehmer für alle Mitarbeiter Gültigkeit und wird am häufigsten zur Beurteilung von Führungskräften und/oder Mitarbeitern angewandt.



Kienbaum Studie 2008

Personalentwicklung

7.2 Performance Management



7. Felder der Personalentwicklung

7.2 Performance Management

Verständnis

Da sich die Personalentwicklung auf die systematische und regelmässige Beurteilung der Leistung von Führungskräften und Mitarbeitern stützt, bildet Performance Management ebenfalls ein Feld der strategischen Personalentwicklung. Performance Management ist ein Steuerungsprozess mit dem Ziel, die Leistung sowohl des Einzelnen als auch des gesamten Unternehmens kontinuierlich zu fördern und zu steigern.

Allgemeine Ergebnisse

Die Studienergebnisse zeigen auf, dass bei ungefähr 72% der Unternehmen Performance Management ein strukturierter Prozess ist, während bei 70% der Unternehmen standardisierte Performance Management-Instrumente zur Verfügung stehen. Zwei Drittel der Unternehmen haben Performance Management mit der leistungsorientierten Vergütung verknüpft (vgl. Abb. 15).

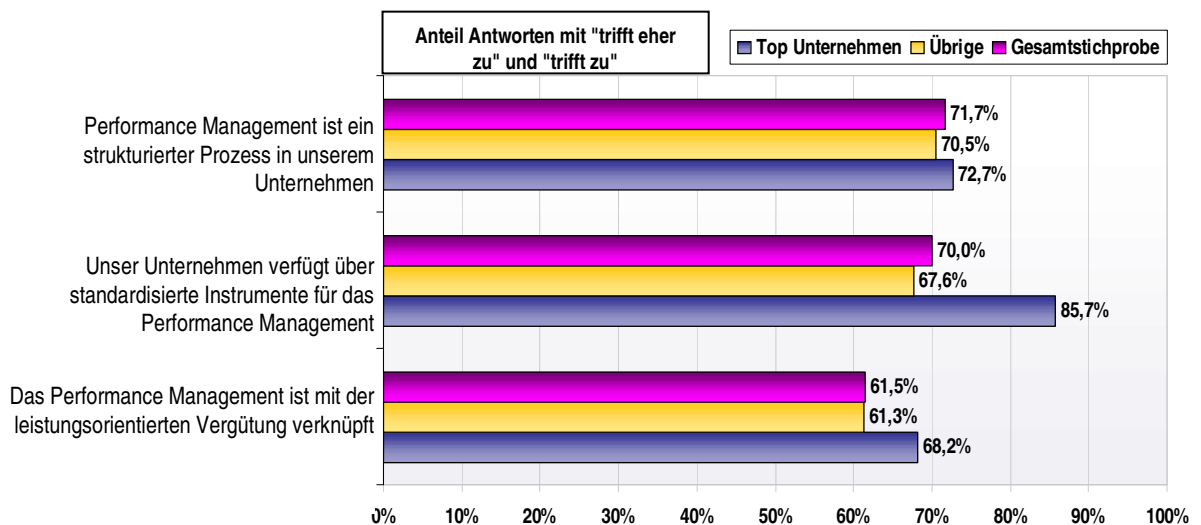
Die grössten Unterschiede zwischen Top und übrigen Unternehmen zeigen sich bei folgender Antwort: Verglichen mit den Top Unternehmen (86%) verfügen die übrigen Unternehmen nur zu 68% über standardisierte Instrumente für das Performance Management.

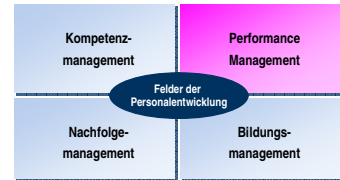
Instrumente des Performance Managements

Von fast allen befragten Unternehmen werden jährliche Mitarbeitergespräche/Mitarbeiterbeurteilungen (89%) und Zielvereinbarungen (83%) genutzt, während eine Einschätzung anhand eines Kompetenzmodells lediglich bei 45% der Studienteilnehmer vorgenommen wird (vgl. Abb. 16; vgl. auch Anmerkung zu Abb. 14).

Dabei zeigt sich, dass Top Unternehmen verglichen zu den übrigen Unternehmen deutlich häufiger Einschätzungen anhand eines Kompetenzmodells vornehmen (vgl. Abb. 16). Dieses Ergebnis ist unter dem Aspekt, dass Top Unternehmen auch deutlich häufiger über ein Kompetenzmodell verfügen, einleuchtend.

Abb. 15: Performance Management (PM) (Gesamtstichprobe, Top und übrige Unternehmen)

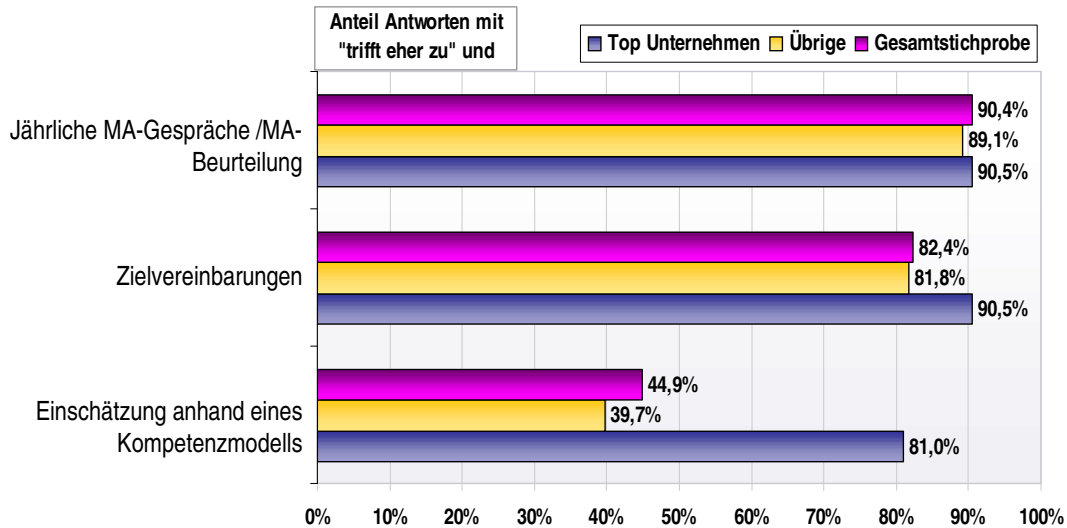




7. Felder der Personalentwicklung

7.2 Performance Management

Abb. 16: Instrumente welche für das Performance Management genutzt werden (Gesamtstichprobe, Top und übrige Unternehmen)



Fazit

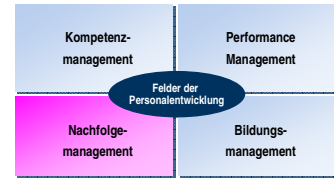
Wie die Ergebnisse der Befragung zeigen, ist Performance Management in den meisten Unternehmen ein strukturierter Prozess. Das Vorhandensein von standardisierten Instrumenten in den meisten befragten Unternehmen führt dazu, dass die gezielte Leistungsförderung des Einzelnen und der Unternehmung ermöglicht und sichergestellt wird. Die Leistungsförderung wird am häufigsten durch jährliche Mitarbeitergespräche/Mitarbeiterbeurteilungen sowie Zielvereinbarungen gewährleistet.



Kienbaum Studie 2008

Personalentwicklung

7.3 Nachfolgemangement



7. Felder der Personalentwicklung

7.3 Nachfolgemangement

Verständnis

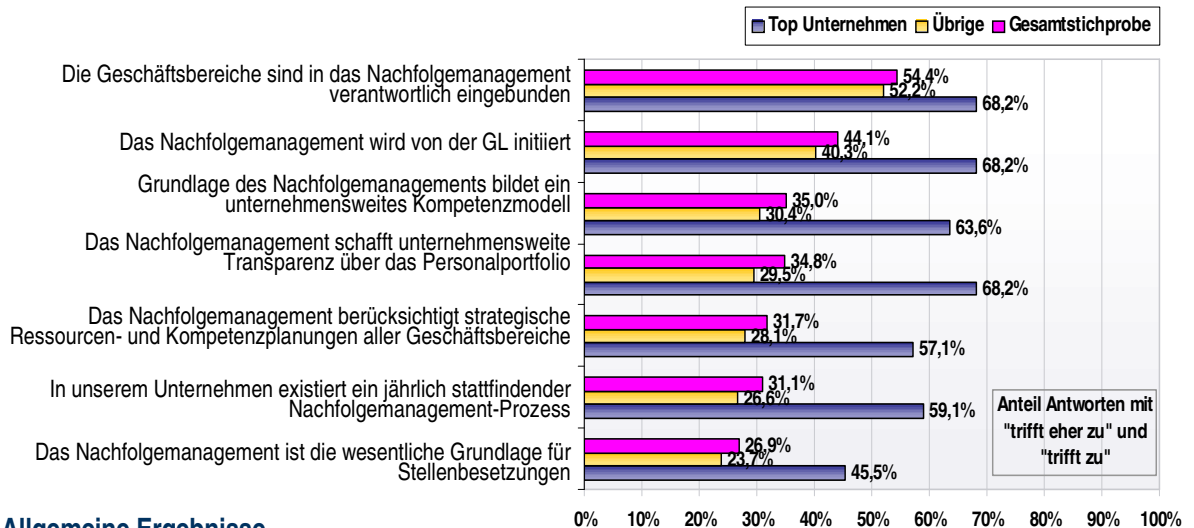
Nachfolgemangement strukturiert die Nachfolge für Führungs- und Schlüsselpositionen eines Unternehmens. Ein integriertes Nachfolgemangement stellt eine professionelle Besetzung von Vakanzen sicher und sorgt dafür, dass Nachfolgekandidaten rechtzeitig identifiziert, gefördert und an das Unternehmen gebunden werden.

mer. Lediglich bei 27% stellt Nachfolgemangement die wesentliche Grundlage für die Stellenbesetzung dar (vgl. Abb.17).

Anwendungsbereich von Nachfolgemangement

Nachfolgemangement wird zu 44% für Schlüsselpositionen, zu 40% nur für das Top Management und zu 39% für alle Führungsebenen durchgeführt (vgl. Abb. 18).

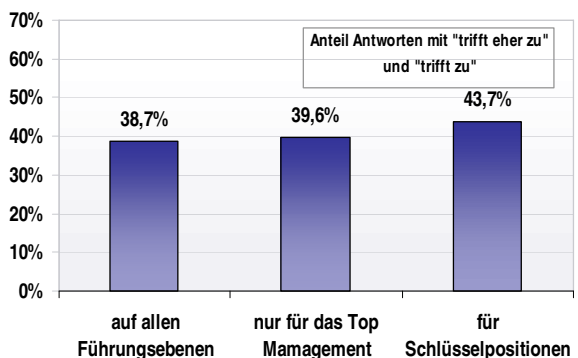
Abb. 17: Nachfolgemangement (Gesamtstichprobe, Top und übrige Unternehmen)

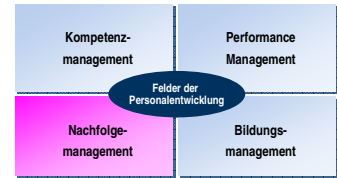


Allgemeine Ergebnisse

Bei der Hälfte der befragten Unternehmen sind die verschiedenen Geschäftsbereiche in das Nachfolgemangement verantwortlich und aktiv eingebunden. Bei 44% wird das Nachfolgemangement von der Geschäftsleitung initiiert. Ein unternehmensweites Kompetenzmodell bildet bei ungefähr einem Drittel aller Studienteilnehmer die Grundlage des Nachfolgemagements. Das Nachfolgemangement schafft bei ca. einem Drittel der Studienteilnehmer unternehmensweite Transparenz über das Personalportfolio und berücksichtigt strategische Ressourcen- und Kompetenzplanungen aller Geschäftsbereiche. Ein jährlich stattfindender Nachfolgemangement-Prozess existiert bei einem Drittel der Studienteilnehmer.

Abb. 18: Nachfolgemangement wird für folgende Zielgruppen durchgeführt





7. Felder der Personalentwicklung

7.3 Nachfolgemanagement

Potenzialeinschätzungsinstrumente

Im Zusammenhang mit Nachfolgemanagement ist es essenziell, zukünftige Leistungsträger identifizieren zu können. Für die Einschätzung des Potenzials kann dabei auf unterschiedliche Instrumente zurückgegriffen werden. Ungefähr die Hälfte der befragten Unternehmen verfügt über Instrumente, um das Potenzial von zukünftigen Führungskräften zu identifizieren. Bei je einem Viertel trifft dies nur teilweise bzw. nicht zu (vgl. Abb. 19).

Abb. 19: Unser Unternehmen verfügt über standardisierte Instrumente, um das Potenzial von zukünftigen Leistungsträgern zu identifizieren

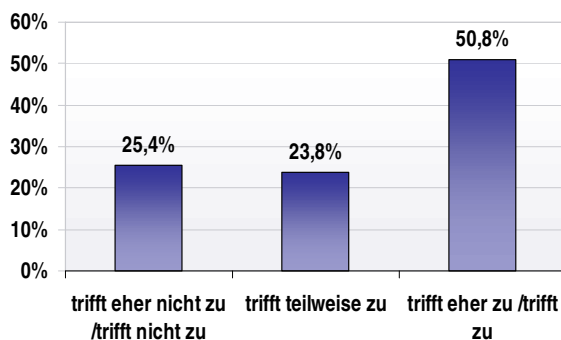
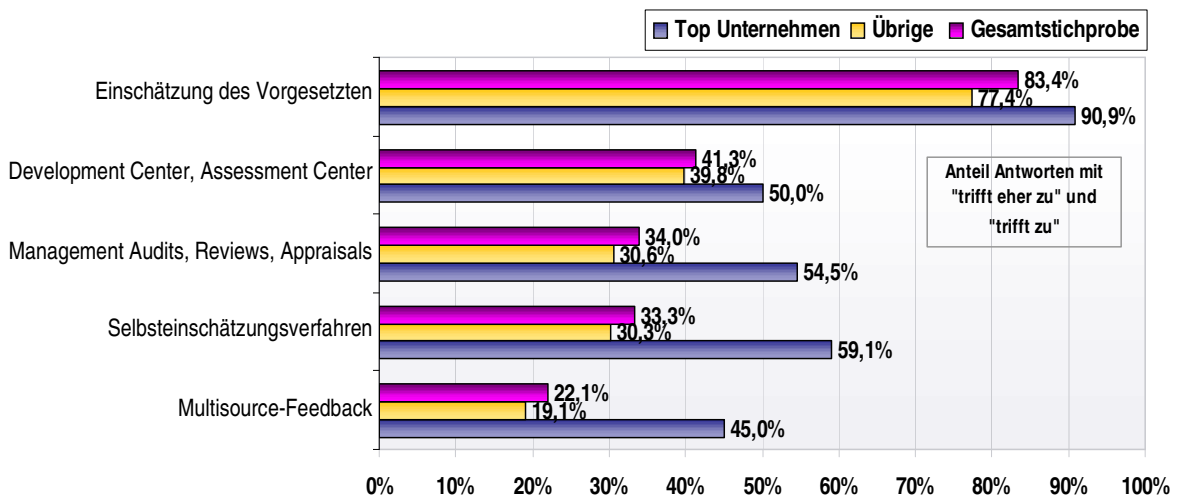


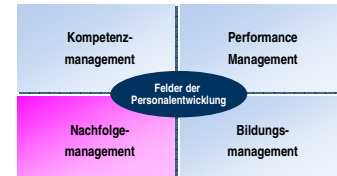
Abb. 20: unterschiedliche Potenzialeinschätzungsinstrumenten



Auch hier zeigt sich, dass Top Unternehmen mit 88% verglichen zu den übrigen Unternehmen mit 45% deutlich häufiger über Instrumente für die Potenzialeinschätzung von zukünftigen Führungskräften verfügen.

Bei 83% der befragten Unternehmen, und damit deutlich am häufigsten, wird die Einschätzung durch den Vorgesetzten als Potenzialeinschätzungsinstrument eingesetzt. Bei 41% werden Development bzw. Assessment Center und bei ungefähr einem Drittel werden Management Audits, Reviews oder Appraisals sowie Selbsteinschätzungsverfahren eingesetzt. Nur gerade bei einem Fünftel aller befragten Unternehmen wird das Multisource-Feedback als Potenzialeinschätzungsverfahren angewandt (vgl. Abb. 20).

Die grössten Unterschiede zwischen Top und übrigen Unternehmen zeigen sich bei den Selbsteinschätzungsverfahren, bei dem Multisource-Feedback und Management Audits bzw. Appraisals (vgl. Abb. 20).



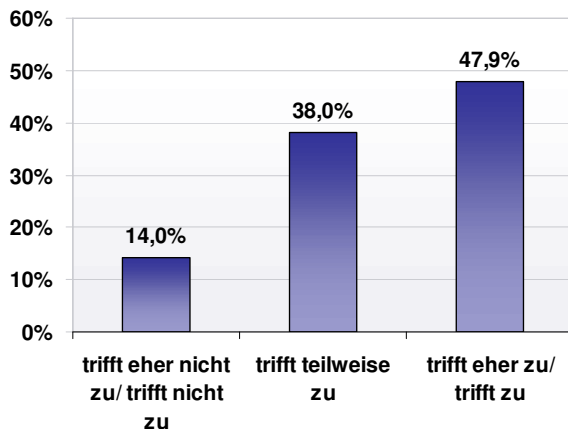
7. Felder der Personalentwicklung

7.3 Nachfolgemanagement

Bindung von Potenzial- und Leistungsträgern

Nachfolgemanagement bedeutet nicht nur, Potenzial- und Leistungsträger zu identifizieren, sondern insbesondere auch, diese in einem weiteren Schritt ans Unternehmen zu binden. Fast die Hälfte aller Studienteilnehmer (48%) geben an, dass sie Potenzial- und Leistungsträger aktiv an das Unternehmen binden, während dies bei etwas mehr als einem Drittel (38%) teilweise zutrifft und bei 14% eher nicht bzw. nicht zutrifft (vgl. Abb. 21).

Abb. 21: Potenzial- und Leistungsträger werden mit speziellen Massnahmen aktiv an das Unternehmen gebunden



Top Unternehmen binden mit 88% verglichen zu den übrigen Unternehmen mit 42% deutlich häufiger Potenzial- und Leistungsträger mit speziellen Massnahmen aktiv an das Unternehmen. Von 60% der Unternehmen werden dabei gezielte Entwicklungs- und Förderangebote, von fast der Hälfte (47%) attraktive Vergütungsmodelle und von einem Drittel (31%) transparente Karriereplanung angeboten (vgl. Abb. 22).

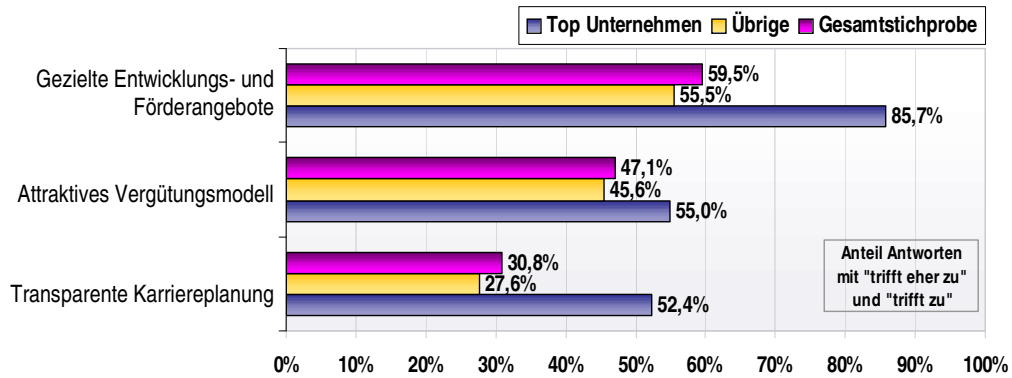
Die grössten Unterschiede zwischen Top und übrigen Unternehmen zeigen sich bei den gezielten Entwicklungs- und Förderangeboten (Top: 86% vs. Übrige: 56%) und der transparenten Karriereplanung (Top: 52% vs. Übrige: 28%; vgl. Abb. 22).

Fazit

Zur Aufgabe des Nachfolgemanagements gehört die rechtzeitige Identifikation sowie die Förderung und Bindung von Nachfolgekandidaten. Die Geschäftsbereiche sind bei der Hälfte der Studienteilnehmer verantwortlich in das Nachfolgemanagement eingebunden. Um die Leistungsträger identifizieren zu können, sind Potenzialeinschätzungen sehr nützlich. Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Hälfte der Studienteilnehmer über Potenzialeinschätzungen verfügt. Am häufigsten wird die Einschätzung durch den Vorgesetzten vorgenommen. Gezielte Entwicklungs- und Förderangebote werden in vielen Unternehmen zur aktiven Bindung von Potenzial- und Leistungsträgern eingesetzt.

7. Felder der Personalentwicklung

Abb. 22: Folgende Massnahmen werden zur aktiven Bindung von Potenzial- und Leistungsträgern eingesetzt

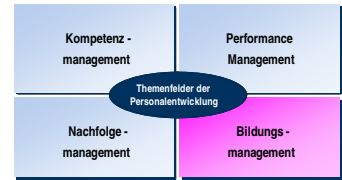




Kienbaum Studie 2008

Personalentwicklung

7.4 Bildungsmanagement



7. Themen der Personalentwicklung

7.4 Bildungsmanagement

Verständnis

Bildungsmanagement umfasst sämtliche Massnahmen, die der Erweiterung von Wissen, Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter eines Unternehmens dienen. Darüber hinaus beinhaltet Bildungsmanagement sämtliche Prozesse, die die Bedarfsanalyse, die Planung, die Kontrolle, den Transfer sowie die Optimierung von Weiterbildungsmassnahmen im Unternehmen sicherstellen.

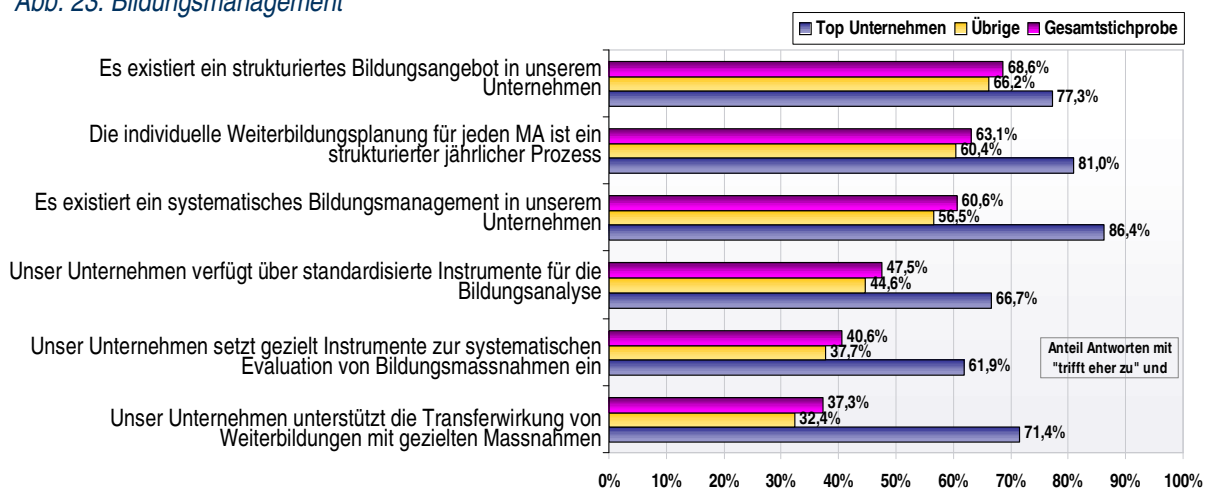
Bildungsmanagement

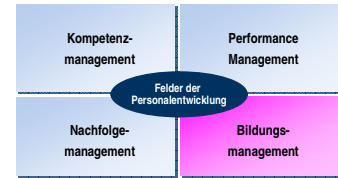
Zwei Drittel aller Studienteilnehmer geben an, dass ein strukturiertes Bildungsangebot in ihrem Unternehmen (68%) und die individuelle Weiterbildungsplanung für jeden Mitarbeiter ein strukturierter, jährlicher Prozess ist (63%) und dass ihr Unternehmen über ein systematisches Bildungsmanagement verfügt. Rund die Hälfte aller Unternehmen (48%) verfügt über standardisierte Instrumente für die Bildungsbedarfsanalyse, 41% setzt gezielt Instrumente zur systematischen Evaluation von Bildungsmassnahmen ein und rund ein Drittel (37%) unterstützt die Transferwirkung von Weiterbildungen mit gezielten Massnahmen (vgl. Abb. 23).

Top Unternehmen weisen im Vergleich zu den übrigen Unternehmen in allen Ausprägungen des Bildungsmanagements (vgl. Abb. 23) deutlich höhere Anteile an Antworten mit „trifft eher zu“ und „trifft zu“ auf.

Die grössten Unterschiede zwischen Top und übrigen Unternehmen zeigen sich bei den gezielten Massnahmen zur Transferwirkung von Weiterbildungen (Top: 71% vs. Übrige: 32%) und bei der Existenz eines systematischen Bildungsmanagements (Top: 86% vs. Übrige: 57%; vgl. Abb. 23).

Abb. 23: Bildungsmanagement





7. Felder der Personalentwicklung

7.4 Bildungsmanagement

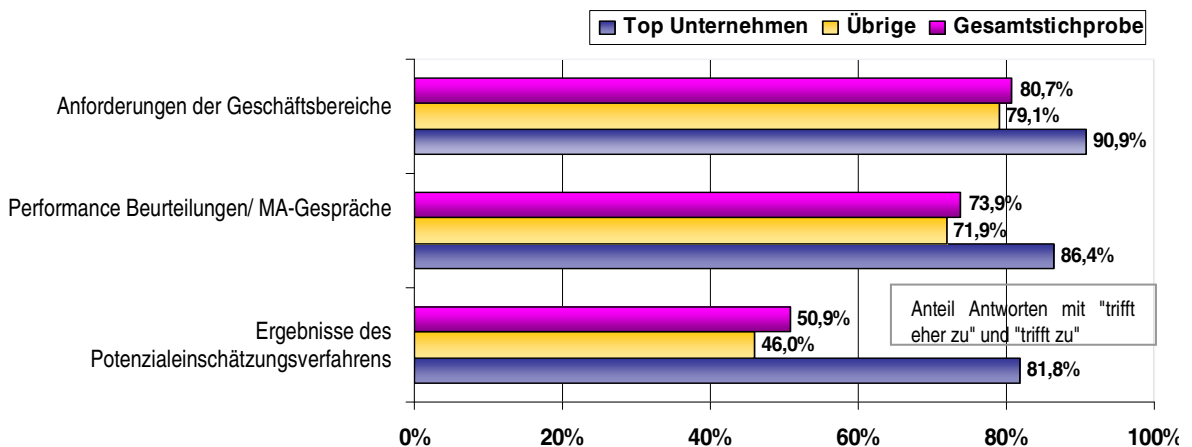
Ableitung der Bedarfsanalyse

Im Zusammenhang mit Bildungsmanagement ist es wichtig, dass nicht nur Aus- und Weiterbildungen angeboten werden, sondern der Bedarf an Bildungsangeboten eruiert wird. Bei über 80% der Unternehmen wird der Bildungsbedarf aus den Anforderungen der Geschäftsbereiche, bei drei Vierteln (74%) aus der Performance-Beurteilung bzw. dem Mitarbeitergespräch und bei der Hälfte der Studienteilnehmer (51%) aus den Ergebnissen der Potenzialeinschätzungsverfahren abgeleitet.

Abb. 24: Bildungsbedarfe werden abgeleitet aus...

Fazit

Weiterbildung wird von den meisten Unternehmen als wesentliche Aufgabe der Personalentwicklung betrachtet. Folglich existiert ein strukturiertes Bildungsangebot in über der Hälfte der befragten Unternehmen. Der Unterschied zwischen Top und übrigen Unternehmen zeigt auf, dass Top Unternehmen deutlich häufiger gezielte Massnahmen zur Transferwirkung von Weiterbildungen einsetzen. Der Bildungsbedarf wird in den meisten Unternehmen aus den Anforderungen der Geschäftsbereiche abgedeckt.



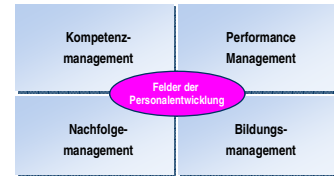
Vergleicht man in diesem Zusammenhang Top und übrige Unternehmen, zeigen sich die grössten Unterschiede bezüglich Bildungsbedarfsableitung bei folgenden Themen: Ableitung des Bildungsbedarfs aus den Ergebnissen des Potenzialeinschätzungsverfahrens (Top: 82% vs. Übrige: 46%; vgl. Abb. 24).



Kienbaum Studie 2008

Personalentwicklung

7.5 Übergreifende Ergebnisse der Personalentwicklungsfelder



7. Felder der Personalentwicklung

7.5 Übergreifende Ergebnisse der Personalentwicklungsfelder

In der Studie werden verschiedenen Themen eruiert, die bei allen Feldern der Personalentwicklung eine Rolle spielen. Namentlich sind dies die Themen „Nutzen und Zufriedenheit mit der Qualität der Personalentwicklung“, „Kommunikation“ und „IT-Unterstützung“. Diese übergreifenden Fragestellungen ermöglichen, integrierte Aussagen zu treffen und Vergleiche zu ziehen.

7.5.1 Nutzen und Zufriedenheit mit der Qualität der Personalentwicklung

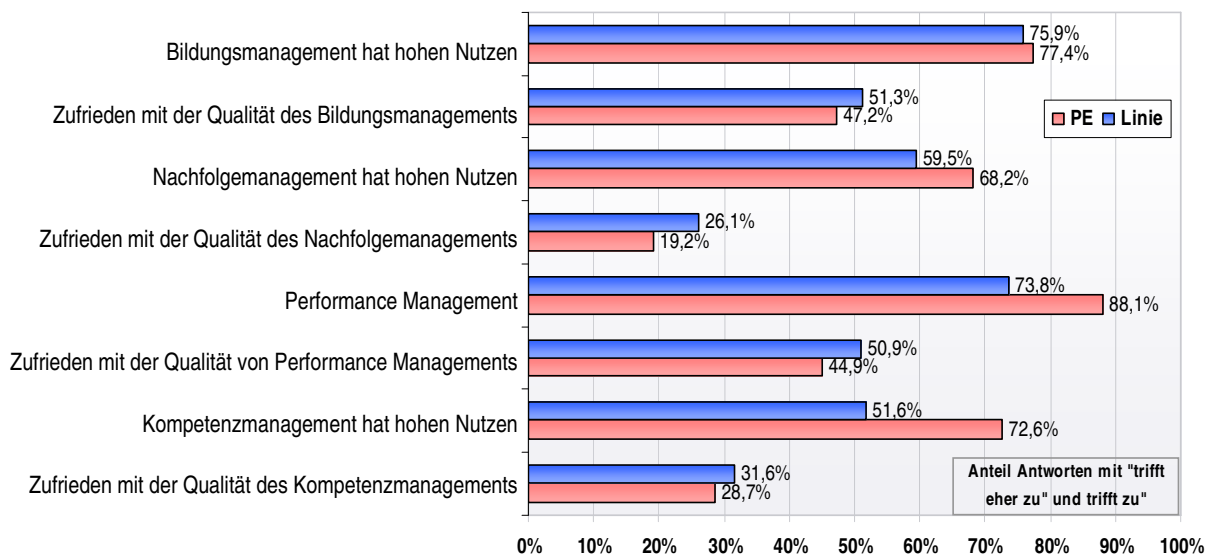
Für jedes der vier Personalentwicklungsfelder sind sowohl der Nutzen als auch die Zufriedenheit mit der Qualität der einzelnen Personalentwicklungsfelder erhoben worden. Dabei gilt zu beachten, dass die Werte für die Linie nicht direkt erhoben sind, sondern diese die Sicht der Studienteilnehmer und damit jene der Verantwortlichen der Personalabteilung bzw. Personalentwicklung widerspiegeln.

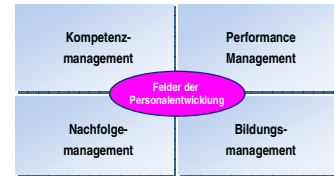
Performance Management (88%) weist aus Sicht der Studienteilnehmer den grössten Nutzen auf, gefolgt von Bildungsmanagement (77%), Kompetenzmanagement (72%) und Nachfolge-management (68%).

Aus Sicht der Studienteilnehmer fällt der Nutzen von Kompetenz-, Performance-, Nachfolge- und Bildungsmanagement sowohl für Personalentwickler als auch für die Linie deutlich höher aus als die entsprechende Zufriedenheit mit der Qualität der einzelnen Felder der Personalentwicklung (vgl. Abb. 25).

Der Nutzen von Performance Management und Kompetenzmanagement wird aus Sicht der Studienteilnehmer für die Personalentwickler (Performance Management: 88% und Kompetenzmanagement: 73%) deutlich höher eingeschätzt als für die Linie (Performance Management: 74% und Kompetenzmanagement: 52%; vgl. Abb. 25).

Abb. 25: Nutzen und Zufriedenheit mit der Qualität der Personalentwicklungsfelder (aus Sicht der Studienteilnehmer für Personalentwickler und für die Linie)





7. Felder der Personalentwicklung

7.5 Übergreifende Ergebnisse der Personalentwicklungsfelder

7.5.2 Kommunikation

Für eine funktionierende Personalentwicklung ist es von Bedeutung, dass die verschiedenen Felder der Personalentwicklung sowohl an die Führungskräfte wie auch an die Mitarbeiter kommuniziert werden.

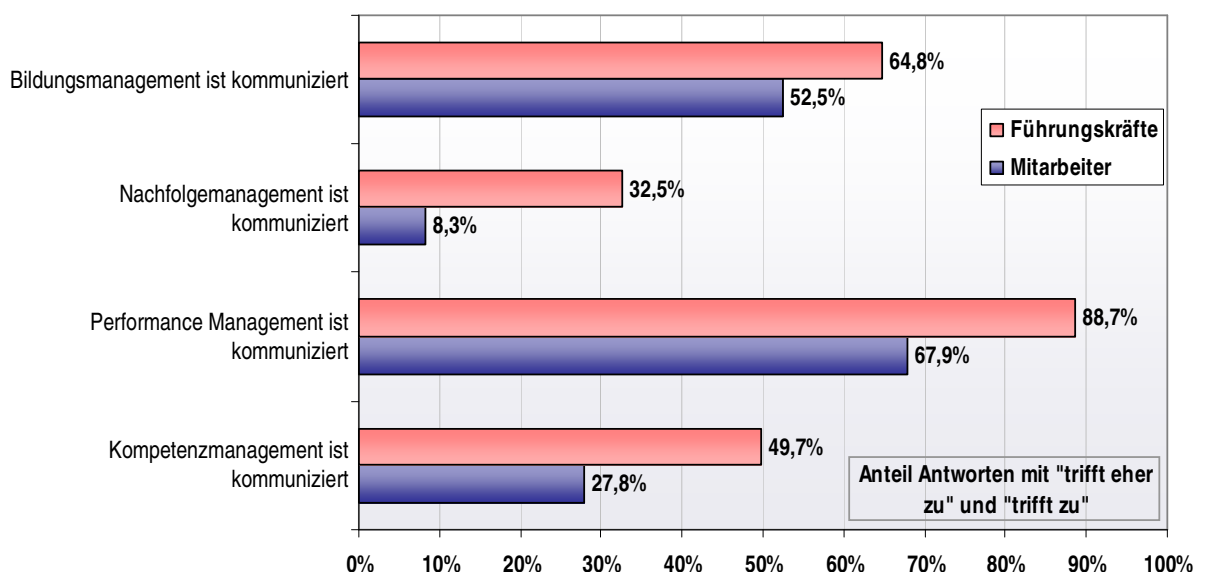
Sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern wird Performance Management am häufigsten kommuniziert (Führungskräfte: 89% und Mitarbeiter: 68%), gefolgt von Bildungsmanagement (Führungskräfte: 65% und Mitarbeiter 53%) und dem Kompetenzmanagement (Führungskräfte: 50% und Mitarbeiter 28%). Am seltensten wird mit 33% bei Führungskräften und mit 8% bei den Mitarbeitern das Nachfolgemanagement kommuniziert (vgl. Abb. 26).

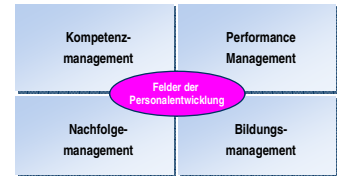
Dass alle Themen der Personalentwicklung häufiger an die Führungskräfte als an die Mitarbeiter kommuniziert werden, spiegelt die Realität sehr gut wider. Am deutlichsten zeigt sich dieser Unterschied bei Nachfolgemanagement (Führungskräfte: 32% vs. Mitarbeiter 8%), bei Kompetenzmanagement (Führungskräfte 50% vs. Mitarbeiter: 28%) und bei Performance Management (Führungskräfte: 89% vs. Mitarbeiter 68%; vgl. Abb. 26).

Im Vergleich zu den übrigen Unternehmen, ist bei Top Unternehmen das Kompetenzmodell deutlich häufiger allen Mitarbeitern bekannt (Top: 67% vs. Übrige: 22%) und Nachfolgemanagement wird häufiger an die Mitarbeiter kommuniziert (Top: 18% vs. übrige: 7%).

Top Unternehmen kommunizieren ihr Kompetenzmodell auch deutlich häufiger an die Führungskräfte (82%) verglichen zu den übrigen Unternehmen (45%). Ähnlich sieht die Situation bei Bildungsmanagement (Top: 86% vs. übrige: 61%) und Nachfolgemanagement (Top: 54% vs. übrige: 27%) aus.

Abb. 26: Kommunikation der Felder der Personalentwicklung für Führungskräfte und Mitarbeiter





7. Felder der Personalentwicklung

7.5 Übergreifende Ergebnisse der Personalentwicklungsfelder

7.5.3 IT-Unterstützung

Als weiteres übergreifendes Thema der Personalentwicklungsfelder wird schliesslich die IT-Unterstützung näher betrachtet. Grundsätzlich zeigt sich, dass in diesem Bereich ein grosser Nachholbedarf besteht.

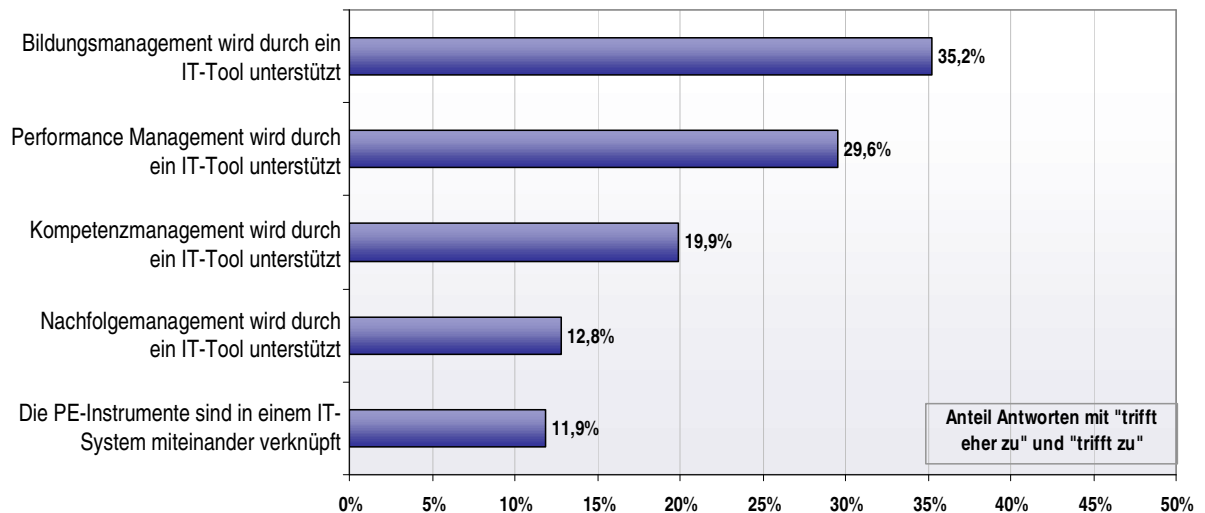
Am häufigsten durch ein IT-Tool unterstützt wird Bildungsmanagement (35%) gefolgt von Performance Management (30%), Kompetenzmanagement (20%) und Nachfolge-management (13%; vgl. Abb. 27).

7.5.4 Trends der Personalentwicklung

Die Studienteilnehmer sind gefragt worden, inwiefern sich die Bedeutung der Felder der Personalentwicklung verändern wird. Die Fragen sind auf einer 7-stufigen Skala erhoben worden, wobei die Skala von 1 (die Bedeutung nimmt deutlich ab) bis 7 (die Bedeutung nimmt stark zu) reicht. Die Werte in Klammern geben den jeweiligen Mittelwert an.

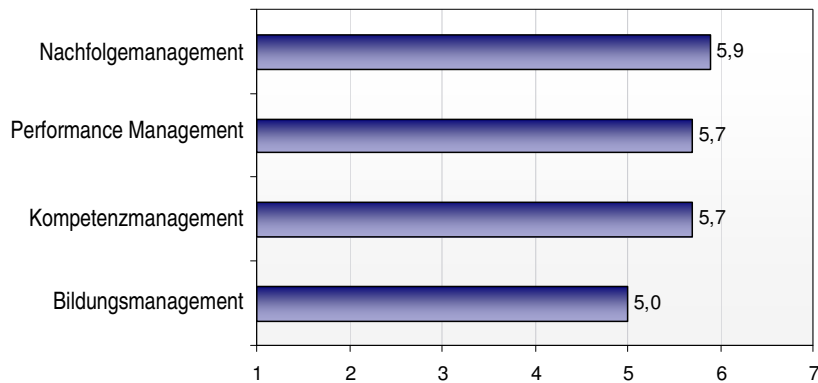
Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, dass die Bedeutung für alle vier untersuchten Felder der Personalentwicklung zunehmen wird. Die Bedeutung von Nachfolge-management (5,9), Performance Management (5,7) und Kompetenzmanagement (5,7) wird dabei leicht höher eingeschätzt als die Bedeutung von Bildungsmanagement (5,0; vgl. Abb. 28).

Abb. 27: IT-Unterstützung für die Personalentwicklungsfelder



7. Felder der Personalentwicklung

Abb. 28: Trends der Personalentwicklung



Fazit

Wie die Ergebnisse zeigen, ist Performance Management aus Sicht der Studienteilnehmer das nützlichste Instrument der Personalentwicklung. Performance Management wird sowohl bei Führungskräften wie auch bei Mitarbeitern von den vier Feldern der Personalentwicklung am häufigsten kommuniziert. Bildungsmanagement hingegen wird am häufigsten durch ein IT-System unterstützt gefolgt von Performance Management.



Kienbaum Studie 2008

Personalentwicklung

8. Trainingstransfer

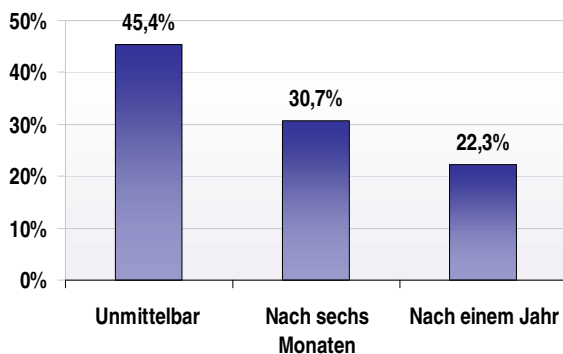
8. Trainingstransfer

Verständnis

Das Thema Trainingstransfer ist spezifisch von der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Zürich untersucht worden. Die wichtigsten Ergebnisse sind nachfolgend dargestellt.

Trainingstransfer beinhaltet die Generalisierung von Gelerntem, trainierten Fähigkeiten und Verhalten vom Trainingsumfeld in das Arbeitsumfeld. Die Aufrechterhaltung der trainierten Fähigkeiten und das Verhalten oder die Zeitspanne in der das trainierte Material nach einem Training angewendet wird, gehört ebenfalls zur Definition von Trainingstransfer.

Abb. 29: Trainingstransfer in Prozent



Trainingstransfer

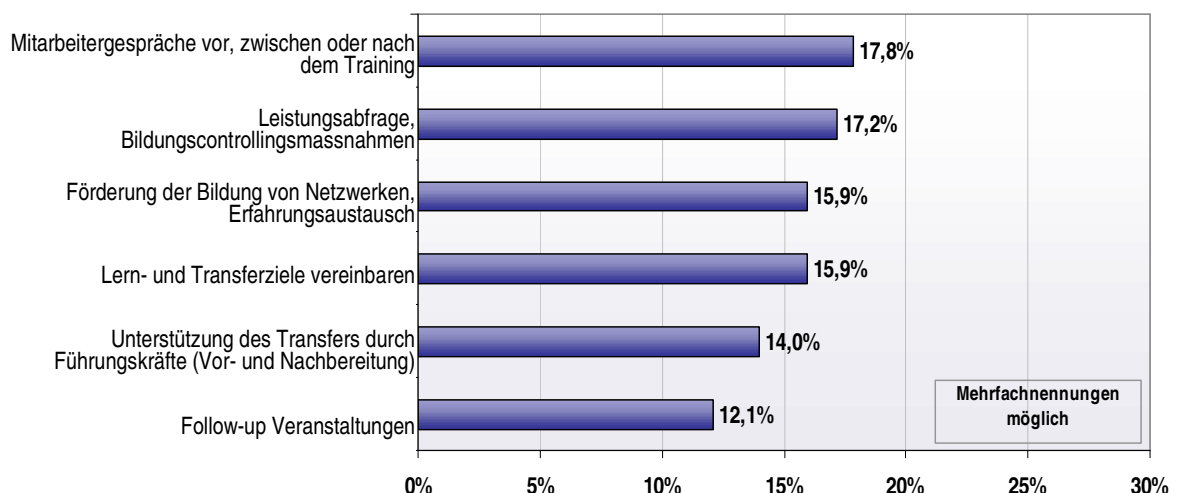
Die folgenden Ergebnisse sind aus Sicht der Studienteilnehmer abgeleitet. Unmittelbar nach einem Training wird 45% des Gelernten auch im Berufsalltag angewandt. Sechs Monate nach dem Training sind es 31% und ein Jahr nach dem Training noch 22% (vgl. Abb. 29).

Angewandte Transferstrategien

Auf die Frage, welche Transferstrategie angewandt wird, geben 18% der Studienteilnehmer an, dass sie Mitarbeitergespräche vor, zwischen oder nach dem Training einsetzen. Leistungsabfragen und Bildungscontrollingsmassnahmen werden von 17% der Studienteilnehmer angewandt. 16% der Studienteilnehmer geben an, dass sie die Bildung von Netzwerken und den Erfahrungsaustausch fördern, wie auch Lern- und Transferziele vereinbaren. Unterstützung des Transfers durch Führungskräfte wird von 14% der Befragten als angewandte Transferstrategie angegeben. Von den Studienteilnehmern geben 12% an, dass Follow-up-Veranstaltungen als Transferstrategien angewendet werden (vgl. Abb. 30).

Weitere in Abbildung 30 nicht aufgeführte Transferstrategien sind Transfercoaching, Feedbackverfahren, Einbindung der Teilnehmer, Zufriedenheitsabfrage, Modulare sowie Inhouse-Trainings, Transferpläne und Erinnerungshilfen.

Abb. 30: Angewandte Transferstrategien



8. Trainingstransfer

Gründe für den suboptimalen Trainingstransfer

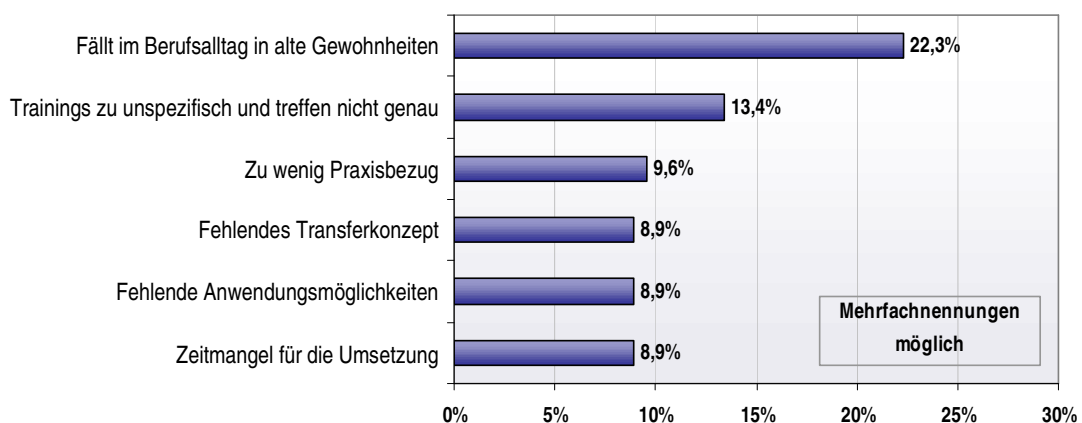
Als Grund, warum nicht mehr von dem, was in einem Training gelernt wird, im Berufsalltag angewendet wird, geben 22% der Studienteilnehmer, das Zurückfallen in alte Gewohnheiten an. Von 13% der Befragten wird als Grund angegeben, dass die Trainings zu unspezifisch sind und nicht genau zutreffen. 10% der Studienteilnehmer machen den geringen Praxisbezug für den suboptimalen Trainingstransfer verantwortlich. Fehlendes Transferkonzept, fehlende Anwendungsmöglichkeiten und Zeitmangel für die Umsetzung werden von 9% der Befragten als Grund für einen suboptimalen Trainingstransfer genannt (vgl. Abb. 31).

Zusätzlich zu den in Abbildung 31 aufgeführten Gründen werden auch fehlende Erfolgskontrolle, die nicht optimale Vermittlungsmethode im Training, Unsicherheiten, mangelnde Reflexion und Begleitung bei der Umsetzung sowie fehlender Follow-up genannt.

Fazit

Direkt nach einem Training wird knapp die Hälfte des Gelernten im Berufsalltag angewendet. Nach einem Jahr ist dies lediglich knapp ein Viertel. Um den Trainingstransfer zu ermöglichen, wenden einige Unternehmen Mitarbeitergespräche vor, zwischen oder nach dem Training an. Das Zurückfallen in alte Gewohnheiten wird als Grund für den suboptimalen Trainingstransfer angegeben. Weiter wird die unspezifischen und unzutreffenden Trainings dafür verantwortlich gemacht. Dies impliziert für die Praxis, dass die Trainings künftig individuell und spezifisch angepasst sein sollten damit der Trainingstransfer von Gelerntem in den Berufsalltag gewährleistet wird.

Abb. 31: Gründe warum nicht mehr von dem, was in einem Training gelernt wird, im Berufsalltag angewandt wird



9. Ansprechpartner

Unser besonderer Dank gilt allen Teilnehmern/-innen!

Wir hoffen, dass Sie aus dieser Studie nützliche Informationen für Ihre Arbeit gewinnen konnten.

Bei inhaltlichen Fragen und Anregungen zum Thema Personalentwicklung und dieser Studie wenden Sie sich bitte an:

Bei inhaltlichen Fragen und Anregungen zum Thema Trainingstransfer und dieser Studie wenden Sie sich bitte an:

Kienbaum^K

Schweiz

Cornelia Kutasi
Kienbaum (Schweiz) AG
cornelia.kutasi@kienbaum.com
Tel. +41 (0)44 386 40 40

Deutschland

Julius Lassalle
Kienbaum Management Consultants GmbH
julius.lassalle@kienbaum.de
Tel. +49 2261 703 703

Österreich

Yasmin El Ganady
Kienbaum Beratungen Ges.m.b.H
yasmin.el-ganady@kienbaum.com
Tel. +43 1 533 51 88 15



Universität Zürich

Dr. Cornelius König

Universität Zürich
c.koenig@psychologie.uzh.ch

Wendy Urban

Universität Zürich
wendy.urban@access.uzh.ch

