

**F  
O  
G  
I  
S  
T  
I  
K  
T  
A  
G  
2  
0  
0  
8**

**Fachhochschule Frankfurt am Main  
University of Applied Sciences  
Fachbereich Wirtschaft und Recht**



**Personalentwicklung als  
Schlüsselfaktor für den  
Unternehmenserfolg - eine  
empirische Untersuchung von  
ausgewählten Unternehmen**

**Vasanthi Selvarasa**

## Gliederung

- Ausgangslage und Problemstellung
- Zielsetzung und Abgrenzung
- Aufbau der Arbeit
- Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)
- Personalentwicklung
- Ziel der Personalentwicklung
- Empirische Erhebung
- Analyse der Daten
- Ergebnisse
- Ausblick

## Ausgangslage und Problemstellung

- Das Humankapital eines Unternehmens – die Mitarbeiter – haben einen zentralen Anteil am Unternehmenserfolg
  - Diese Erkenntnis ist den Unternehmen allgemein bekannt und wird akzeptiert
- Zentrale Fragestellung:
- Wird das theoretische Wissen um die Bedeutung des Humankapitals von den Unternehmen in Form von Personalentwicklung in die Praxis umgesetzt und in welchem Umfang?

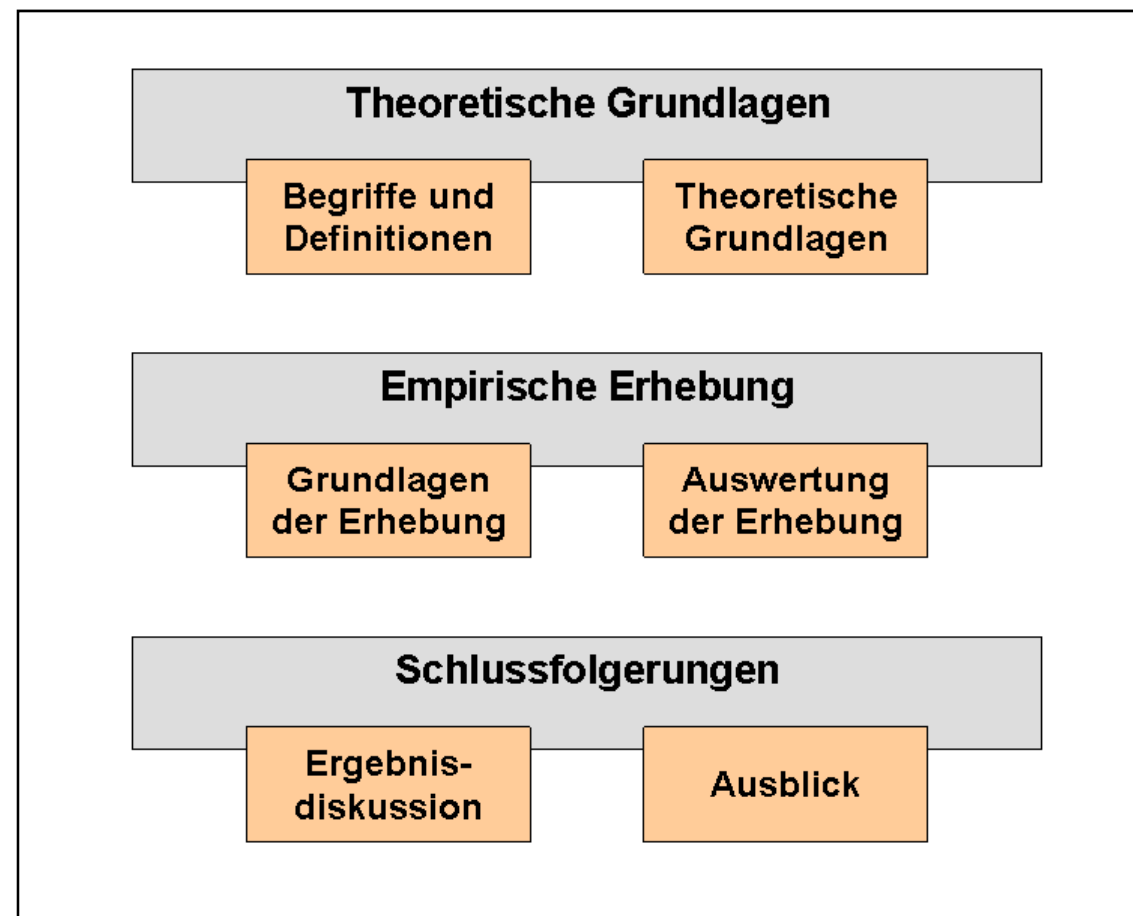
## Zielsetzung und Abgrenzung

- Die empirische Erhebung soll den Ist-Zustand der Personalentwicklung in den Unternehmen dokumentieren
- Im Zentrum der Arbeit steht die differenzierte Betrachtung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu groß Unternehmen (GU)

➤ Abgrenzung:

Gibt es signifikante Unterschiede in der Handhabung der Personalentwicklung zwischen den der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu den groß Unternehmen (GU)?

## Aufbau der Arbeit



## Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

- Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn)
  - Unternehmen mit weniger als 50 Millionen Euro Jahresumsatz
  - Grenze bei der Beschäftigtenzahl liegt bei 500 Mitarbeitern
- Bedeutung der KMU für die deutsche Wirtschaft:
  - 99,7 % der deutschen Unternehmen gehörten 2004 zu den KMU
  - 70,8 % aller Arbeitnehmer und 82,9 % aller Auszubildenden in Deutschland werden von den KMU beschäftigt
  - 60 % aller Arbeitnehmer sind in Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten tätig
  - Eine Personalabteilung ist erst in Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten selbstverständlich

## Personalentwicklung

- In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Definitionen zum Begriff der Personalentwicklung
  - Mit dem Begriff der Personalentwicklung sind unterschiedliche Vorstellungen verbunden
- Beispiele:
- Teilnahme an einzelnen Seminaren
  - Gesamtprozess der Qualifizierung von Mitarbeitern
  - Weiterentwicklung des Unternehmens

## Personalentwicklung

Personalentwicklung kann nach ihrem Umfang folgendermaßen kategorisiert werden:

- Personalentwicklung im engeren Sinne  
Personalbildung (Ausbildung, Fortbildung und Umschulung)
- Personalentwicklung im weiteren Sinne  
Personalförderung (Fördergespräch, Job enlargement, Job enrichment, Laufbahnförderung, Coaching und Mentoring)
- Personalentwicklung im weitesten Sinne  
Organisationsentwicklung (Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation und Humanisierung der Arbeit)

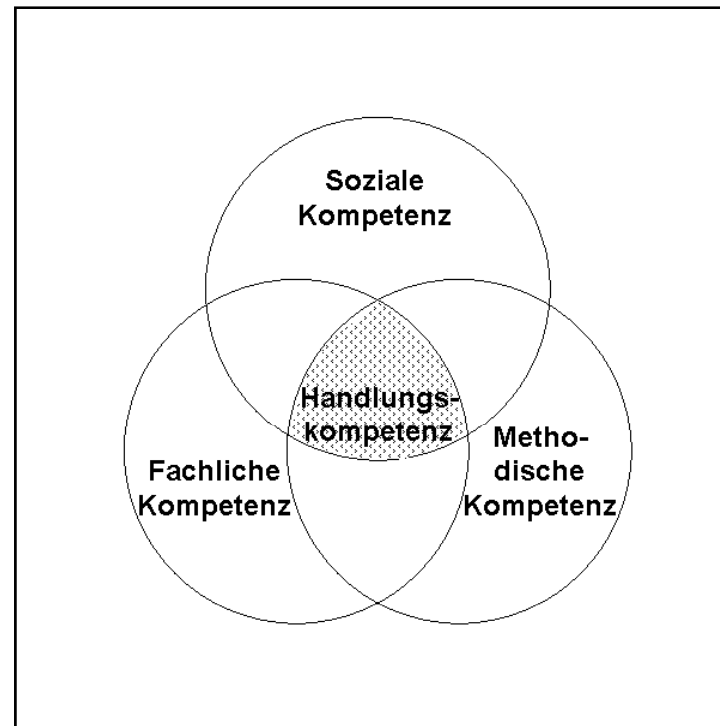
## Personalentwicklung

Personalentwicklung im weitesten Sinne:

- Personalentwicklung steuert die Entfaltung, Vertiefung und Erweiterung der individuellen Kompetenzen der Menschen im Unternehmen
  - Organisationsentwicklung steuert die kollektiven Veränderungsprozesse von Organisationseinheiten oder der gesamten Organisation
- Personal- und Organisationsentwicklung sind die zwei Seiten einer Medaille:
- Das Lernen in einer Organisation
  - Die Lernende Organisation

## Ziel der Personalentwicklung

- Das Ziel ist die Vermittlung von Handlungskompetenz
- Handlungskompetenz ist die Schnittmenge von fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenz



## Empirische Erhebung

### Erhebung der Daten:

- Mit Hilfe eines Fragebogens
- Online Befragung per E-Mail

#### Nachteile:

- Eine Kontrolle der Rücklaufquote nicht machbar
- Offene Fragen sind nur schwer auszuwerten
- Erhebung muss mit geschlossenen und einfach gestaltet Fragen auskommen

#### Vorteile:

- Kostengünstig, da keine Portogebühren anfallen
- E-Mails und Fragebögen können gut dokumentiert und archiviert werden
- Verzicht auf Papierausdrucke

## Empirische Erhebung

- Die Erhebung fand in einem Zeitraum von acht Wochen statt
- 800 Unternehmen in Deutschland wurden um die Teilnahme an der Studie gebeten
- Die Ansprechpartner - vorwiegend aus dem Personalbereich - und ihre E-Mail Adressen wurden im Internet ermittelt
- Jeder Teilnehmer bekam zwei Wochen Zeit zur Beantwortung des Fragebogens
- Auf eine Nachfassaktion bei Unternehmen, die nicht geantwortet haben, wurde wegen Zeitmangels verzichtet

## Empirische Erhebung

- 130 Unternehmen haben auf die Umfrage mit einer Antwort E-Mail reagiert, entspricht 16,5 %
- 21 von ihnen haben keinen Fragebogen ausgefüllt
- Insgesamt konnten 109 Fragebögen für die Untersuchung ausgewertet werden
- Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13,6 %
  
- Zusätzlich wurde ein Experteninterview durchgeführt
  - Die bereits erhobenen Daten bildeten die Grundlage für das Gespräch
  - Das Interview fand telefonisch statt

## Empirische Erhebung

### Der Fragebogen:

- Dem Fragebogen wurde ein Anschreiben beigefügt
  - Das Anliegen, die Thematik und die Vorgehensweise wurden kurz dargestellt
  - Den Unternehmen wurde auf diesem Wege die anonymisierte Auswertung zugesichert
- Der Fragebogen umfasst 17 Fragen und ein zusätzliches Feld für persönliche und ergänzende Anmerkungen
  - Hauptsächlich besteht er aus geschlossenen Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien zum ankreuzen
  - Beim überwiegenden Teil der Fragen waren Mehrfachnennungen möglich

## Empirische Erhebung

- Abfrage von Themen der Personalentwicklung  
Die Schwerpunkte dabei waren:
  - Ziele der Personalentwicklung
  - Bedarfsermittlung
  - Erfolgskontrolle
  - Instrumente der Personalentwicklung
- Abfrage von statistischen Angaben

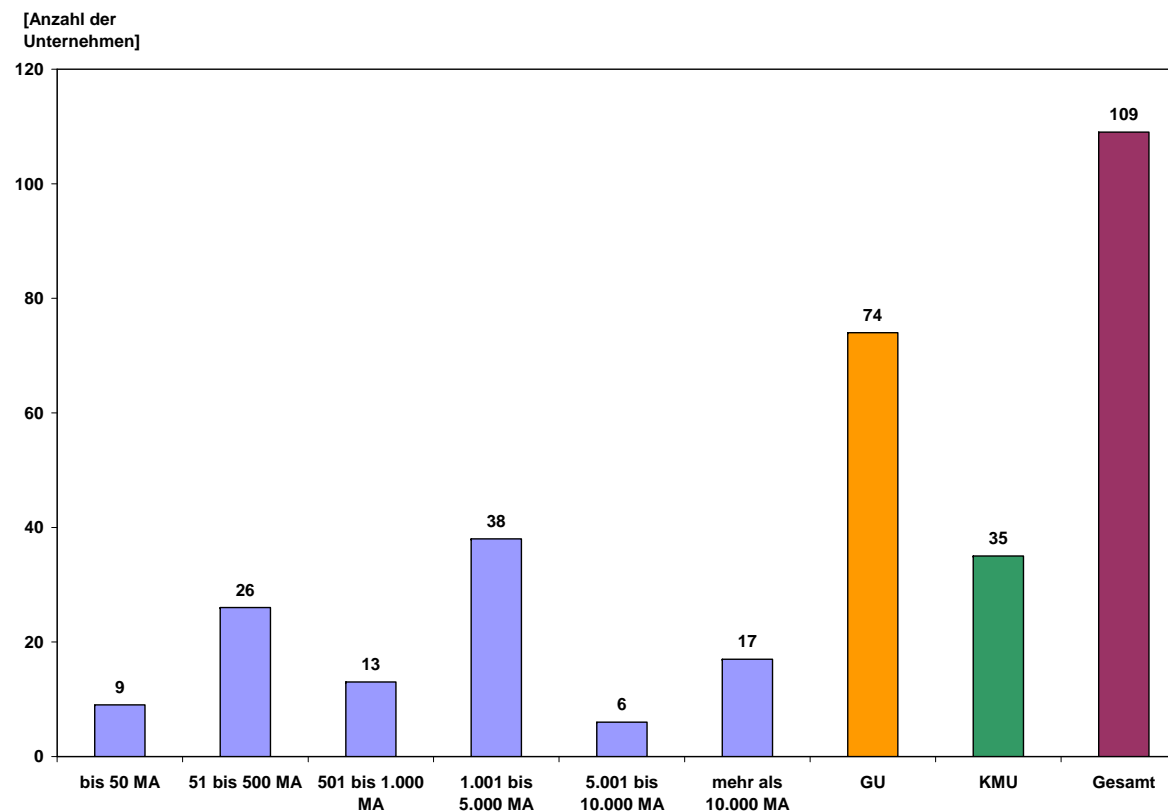
### Auswertung der Daten:

- Statistische Auswertung mit Microsoft Excel
- Für jede Frage wurde je eine Auswertungsmatrix konzipiert
- Die gewonnenen Daten wurden tabellarisch und grafisch aufbereitet

## Analyse der Daten

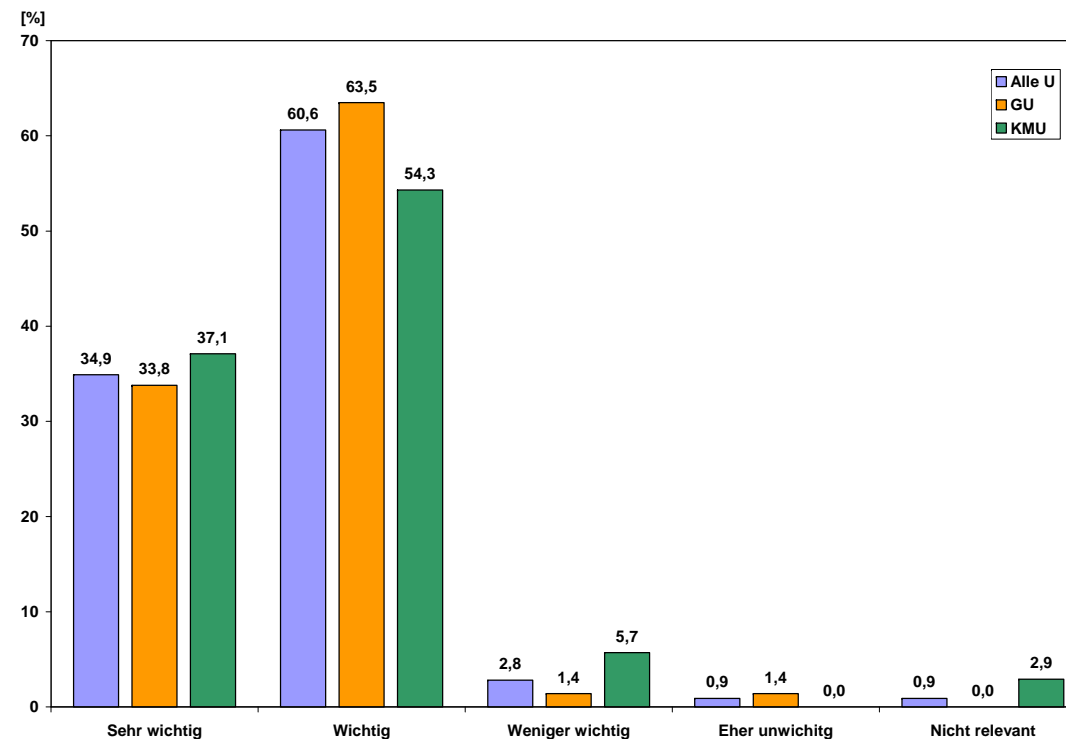
Von der Grundgesamtheit der 109 Unternehmen sind 67,9 % (N=74) den GU und 32,1 % (N=35) den KMU zuzuordnen

### Übersicht der Unternehmensgrößen



## Analyse der Daten

60,6 % (N=66) aller Befragten, 63,5 % (N=47) der GU und 54,3 % (N=19) der KMU vertreten die Meinung, dass Personalentwicklung in ihrem Unternehmen einen wichtigen Stellenwert hat

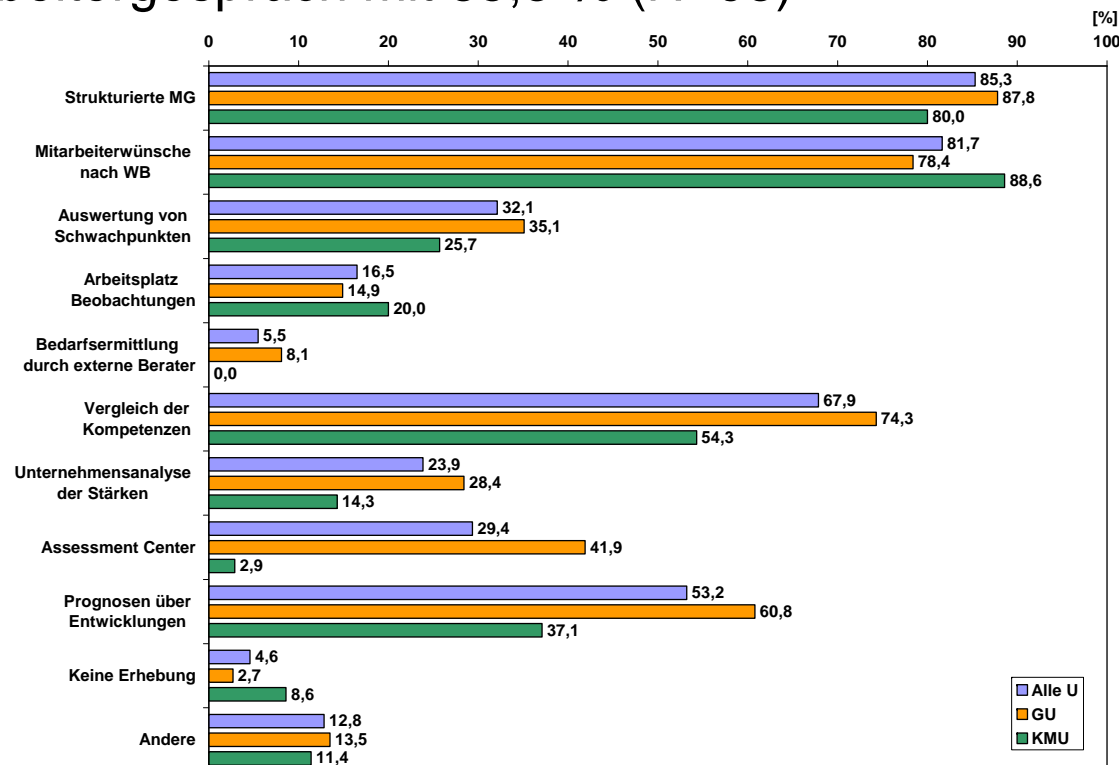


**Stellenwert der Personal-  
entwicklung im Unternehmen**

## Analyse der Daten

Am häufigsten eingesetzten Maßnahmen zur Bedarfsermittlung ist der Mitarbeiterwunsch nach Weiterbildung mit 81,7 % (N=89) und das strukturierte Mitarbeitergespräch mit 85,3 % (N=93)

### Maßnahmen der Bedarfsermittlung



## Ergebnisse

- 89,9 % (N=98) der Befragten setzen Personalentwicklung in den Unternehmen systematisch ein
- Die Ziele der Personalentwicklung in den GU und KMU sind ähnlich, Unterschiede sind in der Zielorientierung festzustellen:
  - GU setzen ihre Ziele zukunftsorientiert um
  - KMU setzen ihre Ziele Mitarbeiterorientiert um
- Unterschiede sind auch in der Auswahl der einzusetzenden Methoden festzustellen
  - Die KMU bevorzugen die klassischen Methoden, die neueren Methoden finden kaum Anwendung
  - Dies ist mit der fehlenden Erfahrung auf diesem Gebiet zu erklären

## Ausblick

- In Zukunft werden die Personalabteilungen ihre Effizienz und Wirtschaftlichkeit noch stärker unter Beweis stellen müssen aufgrund des gestiegenen Kostendrucks
- Dies stellt ein großes Problem dar:
  - Unternehmenserfolg ist nicht monokausal mit Maßnahmen der Personalentwicklung eindeutig zu verknüpfen
  - Unternehmenserfolge sind immer multikausal zusehen, sie hängen beispielsweise von der Mitbewerberstruktur oder dem technischen Fortschritt ab
- Des Weiteren wird die Entwicklung dahingehen, dass Mitarbeiter stärker an den Kosten beteiligt werden z. B. durch Selbststudium

**Danke für die  
Aufmerksamkeit!**