

## PERSONALENTWICKLUNG

# Skalpelli statt Messer

Udo Lemke

*Durch das Outsourcen von Teilen ihrer Aus- und Weiterbildung können Unternehmen Kosten sparen. Dabei müssen sie jedoch vorsichtig agieren; sonst besteht die Gefahr, die Kontrolle über die Kompetenzentwicklung in der Organisation zu verlieren.*

Eine Personalberatung sucht Kandidaten für offene Positionen, eine Steuerkanzlei erledigt die Gehaltsabrechnung. Beim Personalmarketing und bei der Personalverwaltung kooperieren viele Unternehmen selbstverständlich mit externen Dienstleistern. Anders ist es bei der Personalentwicklung. Auch hier arbeiten zwar viele Betriebe mit externen Partnern zusammen. Sie übertragen ihnen aber meist nur Teilaufgaben, wie das Durchführen von einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen.

Eine Ursache hierfür ist: Viele Unternehmen befürchten, dass sie, wenn sie die Qualifikation ihrer Mitglieder weitgehend »Zulieferern« übertragen, in den Verdacht geraten, diese sei, anders als in den Unternehmenspublikationen verkündet, nicht ihr wichtigstes Gut. Diese Befürchtung ist irrational, denn mit einem solchen Outsourcing muss kein Qualitätsverlust einhergehen. Im Gegenteil. Oft ist der Wunsch nach mehr Qualität sogar die Triebfeder, Personalentwicklungsaufgaben externen Dienstleistern zu übertragen.

Viele Unternehmen zögern mit einem Outsourcen von Personalentwicklungsfunktionen auch, weil das Qualifizieren von Mitarbeitern im Gegensatz zum Erstellen der Gehaltsabrechnungen keine rein administrative Tätigkeit ist. Deshalb kann dieser Prozess nicht so stark standardisiert (und automatisiert) werden; zumindest dann nicht, wenn die Mitarbeiter abhängig

- von ihren Vorkenntnissen und Vorerfahrungen

- ihren (aktuellen und künftigen) Aufgaben und
- den Zielen des Unternehmens

qualifiziert werden sollen. Dann ist zudem eine straffe Erfolgskontrolle nötig, um zu vermeiden, dass das Unternehmen irgendwann feststellt: Wir haben zwar viel Geld in die Qualifikation der Mitarbeiter investiert, sie verfügen aber trotzdem nicht über die nötigen Fähigkeiten.

## Entscheidungsfähigkeit und Innovationskraft wahren

Das wäre fatal. Von der Kompetenz der Mitarbeiter hängt ab, welche Leistungen ein Unternehmen erbringen kann. Entwickelt sich ihre Kompetenz nicht wie geplant, muss das Unternehmen auch seine Ziele revidieren. Denn Kompetenzen lassen sich nicht von heute auf morgen aufbauen. Deshalb schmälern Versäumnisse bei der Kompetenzentwicklung langfristig die Marktchancen eines Unternehmens.

Diese Erfahrung sammelten in den zurückliegenden Jahren zum Beispiel einige Banken, die ihre Informationstechnologie outsourceten, weil sie die Bedeutung der Informationsverarbeitung für das moderne Banking unterschätzten. Die Folge: Ihnen fehlte nicht nur das Know-how, um die Chancen, die sich aus der Entwicklung der Informationstechnologie für Geldinstitute ergeben, zu erkennen; sie konnten die Chancen, sofern sie diese erkannten, auch nicht nutzen, weil ihnen hierfür die Kompetenz fehlte. Ähnliche Erfahrungen sammelten zahlreiche Produktionsunternehmen, zum Beispiel Autohersteller, die große Teile ihrer Forschung und Entwicklung an externe Dienstleister übertragen. Auch sie stellten irgendwann fest, dass hierunter ihre Innovationskraft litt.



Dr. Udo Lemke ist Geschäftsführer der Provalidis Partner für Bildung & Beratung GmbH, die aus

der Aus- und Weiterbildungsabteilung des Hoechst-Konzerns in Frankfurt am Main hervorging. E-Mail [info@provalidis.de](mailto:info@provalidis.de)

Ähnliche Gefahren bestehen bei einem Outsourcing im Bildungsbereich. Deshalb sollte man hierbei nicht zum Messer, sondern zum Skalpell greifen. Das heißt, die Verantwortlichen sollten vorab analysieren:

- Was ist die Kernkompetenz unseres Unternehmens?
- Welche Fähigkeiten brauchen die Mitarbeiter, damit das Unternehmen seine Kernkompetenz ausbauen kann?
- Welche Mitarbeiter(-gruppen) sind die entscheidenden Know-how-Träger?
- Welche Fähigkeiten müssen intern aufgebaut und welche können zugekauft werden?

Besteht in einem Unternehmen hierüber Klarheit, kann es entscheiden, welche Aufgaben einem externen Dienstleister übertragen werden können und welche Anforderungen dieser erfüllen muss.

## Abläufe und Prozesse analysieren

Problemlos erscheint meist das Outsourcen der administrativen Aufgaben, die mit dem Qualifizieren der Mitarbeiter verbunden sind. So zum Beispiel

- das Erfassen der ermittelten Bildungsbedarfe
- das Erstellen der Schulungsmaterialien
- die Trainersuche
- das Buchen der Tagungsräume und
- das Einladen und Betreuen der Teilnehmer.

All diese primär unterstützenden Funktionen können externen Dienst-

# Checkliste: Was bei der Vergabe von Personalentwicklung zu beachten ist

Ein Verlagern von Teilen der Personalentwicklung nach draußen kommt vor allem für folgende Unternehmen in Betracht:

- kleine und mittlere Unternehmen ohne Bildungsabteilung
- Unternehmen, die vor der Entscheidung stehen, ob sie einen eigenen Bildungsbereich aufbauen sollen
- Unternehmen, bei denen viele Mitarbeiter ähnliche Tätigkeiten verrichten (zum Beispiel Produktionsunternehmen, Verwaltungen, Vertriebsorganisationen) und
- dezentral strukturierte Unternehmen mit zahlreichen Niederlassungen (zum Beispiel Handels- oder Franchiseketten)

Schwierig gestaltet sich ein Outsourcen oft bei (Dienstleistungs-) Unternehmen, bei denen die Mitarbeiter sehr unterschiedliche Aufgaben haben. Bei ihnen übersteigt der für das Abstimmen mit dem externen Dienstleister nötige (Zeit-) Aufwand oft den Nutzen. Ähnliches gilt für die Unternehmensbereiche, in denen vorwiegend qualifizierte Spezialisten arbeiten, die zudem eine Schlüsselfunktion für den Erfolg des Unternehmens haben (zum Beispiel Entwicklungsabteilungen). Auch hier ist ein Outsourcing oft problematisch.

## Welche Ziele durch ein Outsourcing erreicht werden können

Die Unternehmen verfolgen mit dem Outsourcing unterschiedliche Ziele. Klein- und Mittelbetriebe möchten hierdurch in der Regel vor allem die personalentwicklerische Kompetenz einkaufen, die ihnen fehlt. Bei Großunternehmen lautet das Ziel meist, ihre Mitarbeiter (in den personalintensiven Bereichen) weiterhin hochwertig, aber zugleich kostengünstig zu qualifizieren. Hinzu kommt der Wunsch, große Mitarbeitergruppen in kurzer Zeit schulen zu können, ohne einen eigenen Trainerpool aufzubauen, und flexibel auf Bedarfsschwankungen reagieren zu können.

## Wie weit reichend das Outsourcing sein soll

Dies hängt vom Geschäftsfeld sowie der Struktur und Kultur des Unternehmens ab; außerdem davon, welche Qualifikation die Mitarbeiter brauchen. Ein wichtiger Einflussfaktor ist, über welche personalentwicklerische Kompetenz das Unternehmen selbst verfügt. Abhängig davon kann sich das Outsourcing auf das Durchführen einzelner Seminare für ausgewählte Mitarbeitergruppen beschränken. Es kann aber auch die gesamte Kompetenzentwicklung inklusive Bedarfsermittlung umfassen.

Bedenken sollten Sie: Die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft eines Unternehmens hängen stark von der Qualifikation der Mitarbeiter ab. Deshalb sollten Sie, bevor Sie sich für ein Outsourcing entscheiden, analysieren:

- Welche Kernkompetenzen hat unsere Organisation?
- Welche Mitarbeiter(-gruppen) spielen eine Schlüsselrolle beim Auf- und Ausbau dieser Kompetenzen?

Hieraus können Sie ableiten, welche Aufgaben Ihr Unternehmen externen Dienstleistern übertragen kann und welche intern wahrgenommen werden sollten; außerdem, auf welche Bereiche oder Mitarbeitergruppen das Outsourcing beschränkt sein sollte.

## Was Sie tun sollten, bevor Sie einen externen Partner suchen

Definieren Sie außer dem Umfang auch die Ziele des Outsourcings. Zum Beispiel: Kosten senken, Ihre Weiterbildungsarbeit professionalisieren, die Geschwindigkeit beim Kompetenzaufbau erhöhen. Leiten Sie hieraus Anforderungskriterien an Ihren künftigen Partner ab. Zum Beispiel Größe, Er-

fahrung, Kompetenz. Entwickeln Sie Kriterien für das Planen und Durchführen der Weiterbildungs- oder Personalentwicklungsmaßnahmen. Achten Sie auf Details, zum Beispiel: An welchen Kriterien soll sich die Auswahl der Referenten orientieren?

## Worauf Sie bei der Wahl des Partners achten sollten

Viele Personaldienstleister sind Alleskönner – auf dem Papier. Prüfen Sie die Kompetenz Ihres möglichen Partners. Checken Sie auch, ob er über die nötige technische Infrastruktur verfügt, um

- ihren Mitarbeitern das gewünschte (fachliche) Know-how zu vermitteln
- die Lernprozesse zeitgemäß zu gestalten und
- mit Ihnen und Ihren Mitarbeitern zeitnah und effektiv zu kommunizieren.

Prüfen Sie außerdem, wie fest die relevanten Know-how-Träger an Ihren möglichen Partner gebunden sind, damit eine personelle Kontinuität gesichert ist. Checken Sie auch die Bonität der »heißen Kandidaten«, damit sie nicht irgendwann überrascht feststellen: Mein Partner ist pleite.

## Was Sie tun sollten, wenn Sie den richtigen Partner gefunden haben

Begrenzen Sie die Zusammenarbeit zunächst auf Mitarbeitergruppen oder Themenbereiche, die für den Erfolg Ihres Unternehmens keine zentrale Bedeutung haben. Dehnen Sie den Auftrag erst auf wichtige Mitarbeitergruppen und Themenbereiche aus, wenn sich die Zusammenarbeit bewährt hat und der externe Partner Struktur, Kultur sowie Arbeits- und Marktsituation Ihres Unternehmens kennt.

## Wie Sie eine gute Zusammenarbeit im Alltag sichern

Ernennen Sie einen internen Koordinator, der als Ansprechpartner für Ihre Mitarbeiter fungiert und die alltägliche Zusammenarbeit mit dem Dienstleister koordiniert. Bestehen Sie darauf, dass auch bei Ihrem Partner eine solche Ansprechperson existiert.

Stellen Sie zudem vor Beginn der Zusammenarbeit sicher, dass die Mitarbeiter Ihres Partners wissen: Welche Ziele hat Ihr Unternehmen? Was produziert, was vermarktet Ihr Unternehmen? Welche Faktoren sind für seinen Erfolg entscheidend? Vor welchen Herausforderungen steht Ihr Unternehmen? Sonst werden die Mitarbeiter Ihres Partners von Ihren Mitarbeitern nicht akzeptiert. Stellen Sie die wichtigsten Mitarbeiter Ihres Partners Ihren Führungskräften vor und informieren Sie diese darüber, welche Ziele Sie mit dem Outsourcing verfolgen und welche Aufgaben der externe Partner übernimmt. Teilen Sie ihnen aber auch mit, welche Aufgaben weiterhin intern wahrgenommen werden, damit Klarheit über die Aufgabenverteilung besteht.

## Was Sie während der Zusammenarbeit tun sollten

Evaluieren Sie regelmäßig mit Ihren Führungskräften und dem Betriebsrat den Erfolg der Zusammenarbeit; außerdem, ob »die Chemie« stimmt. Definieren Sie, sofern nötig, die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister neu. Schließlich ist die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter ein zentraler Erfolgsfaktor Ihres Unternehmens. Deshalb sollten Sie nie die Kontrolle über die Kompetenzentwicklung in Ihrer Organisation verlieren.

leisten übertragen werden. Der Vorteil für die Unternehmen: Ihre Personalbereiche werden entlastet und gewinnen Zeit für wichtigere Aufgaben. Außerdem kann der externe Dienstleister diese Aufgaben, sofern er über die nötige Kompetenz und Infrastruktur verfügt, oft kostengünstiger erledigen.

## » Versäumnisse bei der Kompetenzentwicklung schmälern langfristig die Marktchancen eines Unternehmens«

Soweit die Theorie. In der Praxis lassen sich aber viele mit dem Qualifizieren von Mitarbeitern verbundene Tätigkeiten nicht so standardisieren wie das monatliche Erstellen der Gehaltsstreifen. Immer wieder tauchen Probleme auf:

- Der Dozent erkrankt und für ihn muss kurzfristig Ersatz gesucht werden.
- Mit dem Tagungshotel gibt es Schwierigkeiten.
- Trainer und Teilnehmer finden keinen Draht zu einander.
- Die Unternehmensleitung streicht bewilligte Mittel und erlässt neue Direktiven.

Mit solchen Überraschungen werden die Mitarbeiter der Bildungsbereiche täglich konfrontiert. Deshalb müssen, selbst wenn nur die mit standardisierten Qualifizierungsmaßnahmen verbundenen administrativen Aufgaben ausgelagert werden, das Unternehmen und sein externer Dienstleister eng miteinander kooperieren, weil immer wieder Abstimmungs- und Entscheidungsbedarf besteht. Dieser ist umso größer, je stärker die Qualifizierungskonzepte auf den Bedarf des Einzelnen zugeschnitten sind. Denn dann sind in ihnen in der Regel die unterschiedlichsten Entwicklungsmaßnahmen zu einer Einheit verknüpft. Entsprechend hoch ist der administrative Aufwand.

Die Komplexität dieser Prozesse unterschätzen viele IT-Dienstleister, die sich als Outsourcing-Partner im Bildungsbereich profilieren möchten. Sie gehen davon aus, dass dort ähnliche Mengen gleichförmiger Daten anfallen, wie beim Erstellen von Gehaltsabrechnungen. Also sehen sie hier für

sich einen Markt. Zu dieser Einschätzung gelangen sie, weil viele Unternehmen in der Vergangenheit bereits die IT-Qualifizierung ihrer Mitarbeiter externen Dienstleistern übertragen. Deshalb fragt sich manch IT-Dienstleister: Warum sollten uns die Unternehmen nicht ihre gesamte Aus- und Weiterbildung übertragen? Sie überse-

hen, dass es bei den IT-Schulungen meist um das Vermitteln von IT-Grundkenntnissen an große Mitarbeitergruppen geht. Entsprechend standardisiert sind diese Schulungen und einfach ist ihre Administration.

Anders ist dies bei Qualifizierungsprogrammen, die sich am individuellen Bedarf der Mitarbeiter orientieren und die für die Unternehmen eine strategische Bedeutung haben. Bei ihnen sind die Bildungsverantwortlichen mit anderen Anforderungen konfrontiert als bei Qualifizierungsprogrammen, bei denen es vorwiegend um die Vermittlung von Arbeitstechniken (oder Fremdsprachenkenntnissen) geht.

Bei ihnen genügt es zum Beispiel nicht, zur Ermittlung des Bildungsbedarfs mit den Mitarbeitern einen standardisierten Eingangstest durchzuführen; Entsprechendes gilt für das Planen und Durchführen der Qualifizierungsmaßnahmen und die Erfolgskontrolle. Hier ist in der Regel eine so enge Kooperation zwischen dem Unternehmen und dem externen Dienstleister nötig, dass von einem Outsourcing nicht mehr gesprochen werden kann. Angebrachter wäre es, den externen Partner als Unterstützer oder Koproduzenten zu bezeichnen.

### Die Kontrolle über die Kompetenzentwicklung wahren

Erläutert sei dies am Beispiel der Bedarfsermittlung. Hier kann das Unternehmen dem externen Anbieter zwar zum Beispiel die Aufgabe übertragen, zu ermitteln, welche Qualifikation seine Führungskräfte (künftig) brau-

chen, lösen kann der externe Partner diese Aufgabe aber nur, wenn er weiß:

- Welche Ziele möchte das Unternehmen erreichen?
- Wo liegen (verglichen mit seinen Mitbewerbern) seine Stärken?
- Wie sind die Arbeitsprozesse im Unternehmen und die Beziehungen zu den (internen) Kunden strukturiert?

Auf diese Fragen können dem externen Partner nur die Verantwortlichen im Unternehmen eine Antwort geben. Hinzu kommt: Selbst wenn der externe Dienstleister die Antworten auf diese Fragen kennt, kann er nur im Dialog mit den aktuellen Inhabern dieser Positionen sowie deren Vorgesetzten und Kollegen ermitteln, welche Kenntnisse und Fähigkeiten dem Einzelnen noch fehlen, um zum Beispiel die Leitung der Logistikabteilung zu übernehmen.

Beim Beantworten dieser Fragen kann der externe Dienstleister das Unternehmen unterstützen. Die konkrete Entscheidung,

- was Führung in ihrer Organisation bedeutet
- welche Fähigkeiten die Führungskräfte folglich brauchen und
- worin sich zeigt, dass die Führungskräfte über die betreffenden Fähigkeiten verfügen

müssen die Verantwortlichen im Unternehmen selbst treffen, da sie abhängig von dessen Strategie, Position im Markt und seiner Kultur verschieden ausfallen kann.

Deshalb müssen in dem Unternehmen, selbst wenn es mit externen Partnern kooperiert, noch Experten existieren, die beurteilen können, ob mit den durchgeführten Maßnahmen die gewünschte Kompetenzentwicklung erfolgen kann. Das heißt, das Unternehmen darf nicht die Kontrolle über die Kompetenzentwicklung in seiner Organisation verlieren. Sonst gerät es in eine Abhängigkeit vom externen Partner. Außerdem ist es, wenn sich das praktizierte Verfahren als Flop erweist, in seiner Existenz gefährdet. ♦