

# Zwischen Bedarf und Budget

VON SILVIA BREYER, ANDRÉ KATZ UND FLORIAN PARTNER



Silvia Breyer bietet bei der Management- und Unternehmensberatung contec ihren Kunden ganzheitliche Lösungen für das Personalmanagement.  
www.contec.de



André Katz berät für contec Organisationen und Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft hinsichtlich der Konzeption und Implementierung geeigneter Personalmarketing- und Personalmanagement-Instrumente.  
www.contec.de



Florian Partner koordiniert die Tätigkeiten der contec im Bereich Public Relations, verantwortet die redaktionelle Betreuung interner sowie externer Fachpublikationen und steht als Ansprechpartner für Vertreter der Presse zur Verfügung.  
www.contec.de

## Entgegen vieler Lippenbekenntnisse führen Maßnahmen zur Personalentwicklung oft ein Schattendasein in Verbänden und Sozialunternehmen.

Als Personalberater in der Sozialwirtschaft sieht man sich dieser Tage einem Trend gegenüber, welcher durchaus als besorgniserregend beschrieben werden darf. Gebetsmühlenartig wird die Entwicklung des eigenen Personals als enorm wichtig und nicht zu vernachlässigend dargestellt, als wichtigste zukünftige »Ressource«, die es zu entwickeln gilt. Soweit so gut.

Die Praxis zeigt jedoch – in Form zur Verfügung gestellter Budgets – sieht in der Regel ganz anders aus. Personalentwicklungsmaßnahmen werden aufgrund zu hoher Kosten oder zu geringer Personaldichte abgetan und aufgeschoben, bis die guten Vorsätze und mit ihnen die Motivation der Mitarbeitenden, am langen Arm verhungern.

Woher kommt diese auffällige Inkongruenz von Außendarstellung und tatsächlichem Handeln? Ist die Betonung der Dringlichkeit von Personalentwicklung nicht mehr als ein Bestandteil eines Einmaleins des guten Tons unter Personalern, muss Personalentwicklung als Attraktivitätsfaktor in jeder Stellenbeschreibung stehen, weil es der Bewerbermarkt verlangt? Ist die Entwicklung des eigenen Personals möglicherweise doch nicht so essentiell, wie von Ratgebern und Coaching-Experten stets behauptet, oder leiden die Personalverantwortlichen der Sozialwirtschaft unter einer Art branchenspezifischer Schizophrenie?

In den Jahren 2004 und 2008 investierten laut Institut der deutschen Wirtschaft Köln deutsche Unternehmen je rund 27 Milliarden Euro in die Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden, so viel wie nie zuvor. Seitdem ist das Investitionsvolumen konstant auf einer Höhe ge-

blieben. Auch der Kienbaum HR-Klima Index aus dem Jahr 2007 bescheinigt dem Faktor Personalentwicklung mit einem Rating auf Platz eins in der Liste der als am wichtigsten empfundenen Personalfunktionen eine ähnlich hohe Bedeutung.

Brisant jedoch: Eine Jänner-Studie aus dem Jahr 2011 zeigte, dass die Zahl der Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen deutscher Betriebe seit Ende der 1990er wieder sank, um ausgerechnet in jenem Jahr 2007 mit 26 Prozent ihren Tiefpunkt zu erreichen.

Schaut man sich aktuelle Befragungen an, die die Bedürfnisse von Mitarbeitenden deutscher Unternehmen darstellen, stellt sich die unangenehme Erkenntnis ein, dass sich jener Trend und mit ihm der entgegengesetzte Weg der Kurven von Bedarf und Budget bei der Personalentwicklung in den letzten Jahren schleichend fortgesetzt zu haben scheint.

### Personalverantwortliche zwischen Finanz- und Handlungsdruck

Auch bekannt ist, dass Personalverantwortliche zunehmend unter Druck stehen, Personalkosten senken zu müssen. Der Druck kommt nicht selten vom Controlling oder der Geschäftsführung, da sich Unternehmen verstärkt auf Profitabilität und Liquidität ausrichten. Denn gerade Maßnahmen der Personalentwicklung sind es, die dem mitunter halbnackten Mann gleich in beide Hosentaschen greifen.

Denkt man hier beispielsweise an klassische Weiterbildungsmaßnahmen, sind nicht nur die Ausgaben für die Maßnahme an sich zu betrachten,

sondern ergeben sich durch den Ausfall eines Mitarbeitenden während der Weiterbildung sowie einen eventuellen anschließenden Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens, langfristig zusätzliche Kostenfaktoren, die neben dem kurzfristigen Ausfall zu betrachten sind.

des die Zeche zahlt für Schäden, die sich langfristig aus einer destruktiven Personalentwicklungspolitik ergeben. Warum werden die Opportunitätskosten für die Neubesetzung einer Stelle nicht grundsätzlich in Relation zu einem möglichen Entwicklungsaufwand gestellt, der mit-

langfristig nur schwer halten, geschweige denn eine anerkannte Arbeitgebermarke etablieren. Eine so erzeugte anhaltende Personalfluktuation macht schließlich mit daraus resultierenden horrenden Kosten im Recruiting den Kopfsprung in den nächsten Teufelskreis perfekt.

Neben der inneren bleibt jedoch ebenfalls die Außenwirkung einer strategisch geplanten Personalentwicklung zu erwähnen. Im Sinne von »Tue Gutes und spreche darüber« kommunizieren sie beispielsweise in ihren Stellenanzeigen im Idealfall nicht mehr, dass sie gewillt sind, Mitarbeitende zu entwickeln, sondern wie, in welchen Bereichen, was und wieviel sie bisher entwickelt und erreicht haben. Der sich daraus ergebende Imagegewinn ist in Zahlen nicht messbar, aber sicherlich nicht zu vernachlässigen.

**»Die Kosten externer Neubesetzungen sollten den Kosten für die Personalentwicklung eigener Mitarbeitender gegenüber gestellt werden«**

Umso wichtiger erscheint es, angewandte Maßnahmen in ihrer Effektivität und Nachhaltigkeit sowie Nutzen für das gesamte Unternehmen zu prüfen, um so anhand konkreter Faktoren und Bedingungen abwägen zu können, welche Instrumente der Personalentwicklung in die schmale Lücke zwischen Bedürfnissen und Businessplan einer Organisation passen.

Darüber hinaus tragen gerade diese Merkmale zu einem besseren Verständnis der differierenden Zielvorgaben genannter Abteilungen bei. Denn bei der Betrachtung der üblicherweise kommunizierten Zielvorgaben könnte man an der Schnittstelle von Personalern und Budgetverantwortlichen durchaus von einer schizophrenen sprechen: Während sich auf der einen Seite kurzfristige Ergebnisse sowie die Gewährleistung einer detaillierten und transparenten Finanzplanung nennen lassen, steht demgegenüber das Ziel, eine adäquate Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Engagement, Teamgeist und Leidenschaft gefördert werden und sich Mitarbeitende optimal weiterentwickeln können.

Hier jedoch nur von einer Unterscheidung zwischen kurzfristigen Zielvorgaben der Geschäftsführung sowie mittel- und langfristigen Zielen der Personalabteilung auszugehen, würde der grundsätzlichen Problematik nicht gerecht.

### Das Paradoxon der Opportunitätskosten

Viel mehr stellt sich abseits der Debatte um Umsetzungskosten und differierende Zielvorgaben die Frage, wer letzten En-

telfristig einen Nachfolger aus den eigenen Reihen bereitgestellt hätte? Schließlich ist davon auszugehen, dass erstere weitaus gewichtiger ausfallen.

Doch nicht nur dieser Kostenfaktor ist hier entscheidend. Mindestens ebenso relevant ist die geforderte Ergebnisqualität zu sehen. Inwieweit stehen Fachkräften genügend Instrumente und Methoden zur Verfügung, um für eben diese zu sorgen? In dieser Hinsicht zeigt sich, dass sich gerade die mittlere Führungsebene häufig im Spannungsfeld zwischen der Kommunikation steigender Leistungsfähigkeit bei gleichzeitig sinkendem Personalkostenbudget bewegt.

Spinnt man diesen Faden weiter, landet man unausweichlich bei Kennzahlen wie Auslastungsgrad und Auftragslage sowie darüber hinaus bei Umsatz, Gewinn und Liquidität. Selbstverständlich beeinflussen zahlreiche weitere Faktoren die organisationsrelevanten Kennzahlen, doch scheint es paradox, dass derjenige Faktor, welcher offensichtlich eigenständig und nachhaltig beeinflussbar ist, durchweg stiefmütterlich behandelt wird.

### Arbeitgeberattraktivität – auch eine Frage der Authentizität

Darüber hinaus zu erwähnen ist die Kernwirkung der eigenen Glaubwürdigkeit und die darauf aufbauenden Abstrahleffekte. Organisationen, die in ihrer Außerdarstellung die Entwicklung der eigenen Mitarbeiterschaft propagieren und gleichzeitig eine jährliche Kürzung des Personalentwicklungsbudgets vornehmen, können ihre Mitarbeitenden zumindest

### Fazit

Es kann also konstatiert werden, dass nicht nur die Personalabteilung ein gesteigertes Interesse an der Entwicklung der eigenen Mitarbeitenden haben dürfte. Damit diese kein Lippenbekenntnis bleibt, benötigt ebenso die Geschäftsführung aus dem Controlling Zahlen, Daten und Fakten, um entsprechende Budgets zu berücksichtigen und zur Verfügung stellen zu können.

Beachtung finden dabei immer mehr zukünftige Annahmen aus dem Personalcontrolling, wie beispielsweise eine langfristige Fachkraftquote oder Hinweise auf Potentialträger durch regelmäßig durchgeführte Potentialanalysen. Aufbauend auf den sich regelmäßig verändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen ergibt sich daraus schnell ein Personalentwicklungs-Cockpit, welches als Grundlage für Personalentwicklungs-Budgetverhandlungen dienen kann.

Von essentieller Bedeutung dabei ist schlussendlich die Ausrichtung anhand der internen Anforderungen der Unternehmung sowie der externen Markt- und Branchenentwicklung. Letztlich sollten Personalentwicklungsmaßnahmen ähnlich strategisch geplant sein, wie beispielsweise die Investition in eine Standorterweiterung. Schließlich handelt es sich bei diesen um die Investition in die Kompetenzen und das Know-how der eigenen Mitarbeitenden und somit letztlich in das Unternehmen als Summe seiner Einzelteile. ■