



Deskriptive Auswertung

Zur Befragung:

Den wirtschaftlichen Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen aufzeigen zu können beanspruchen verschiedene Konzepte für sich. Welche Verbreitung diese gewonnen haben, war Kern der Befragung. Interne und externe Dienstleister im Bereich Personal, also auch Berater und Trainer wurden hierzu in der Zeit vom 03.12.07 bis zum 29.01.08 befragt.

Die *deskriptive* Auswertung der Antworten wird als Basis für unser Colloquium 2008 dienen. Auf der Suche nach aktuellen Trends der Personalentwicklung soll die Verbreitung dieser Konzepte Anhaltspunkte für die Personalentwicklung der Zukunft geben.

Teilgenommen haben 214 Personen, für die Auswertung konnten 156 Datensätze verwendet werden. Teilgenommen haben:

- 67 interne (Personalentwickler, Personalmitarbeiter, Trainer) und
- 89 externe (Berater, Trainer) Teilnehmer.

Die Befragung wurde gemeinsam mit GABAL und A-M-T realisiert und von BildungsWert technisch umgesetzt.

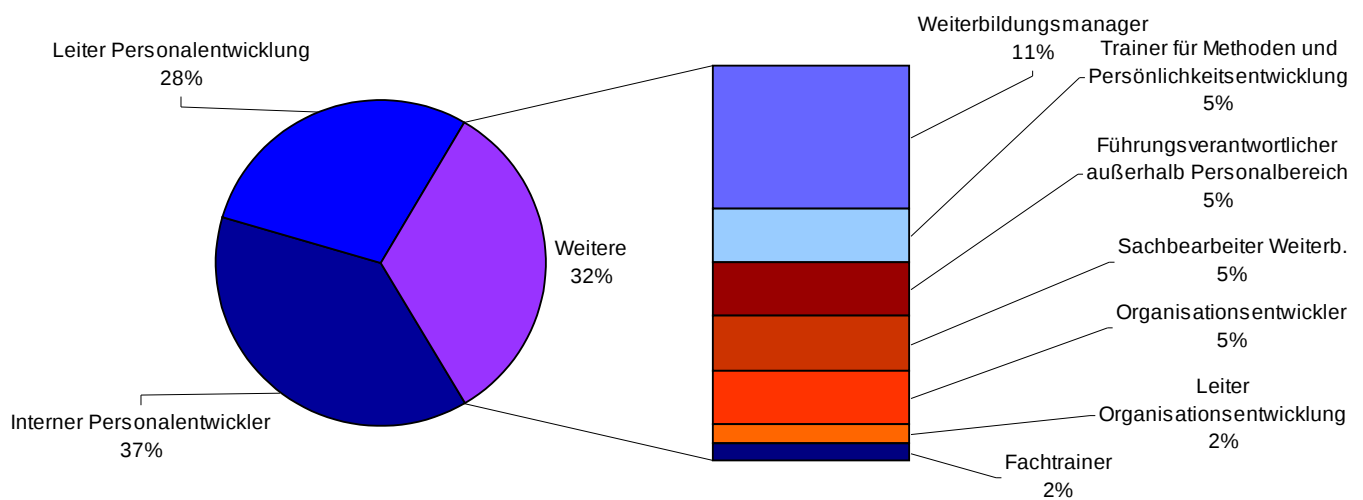
Die *deskriptive* Auswertung beinhaltet das Zahlenmaterial beider (internen, externen) Großgruppen. Der Schnitt zwischen dem internen und externen Zahlenmaterial findet sich in der Mitte des Dokuments.

Auf Basis des Arbeitsergebnisse des Colloquiums wird eine *Interpretation* des Zahlenmaterials, auch in Form eines *Intergruppenvergleichs*, folgen. Und jetzt zur *deskriptiven* Auswertung.



1.1 Ca. 70% der Befragten sind Personalentwickler. Interne Weiterbildungsmanager und Organisationsentwickler halten einen Anteil von 16% der internen Befragten.

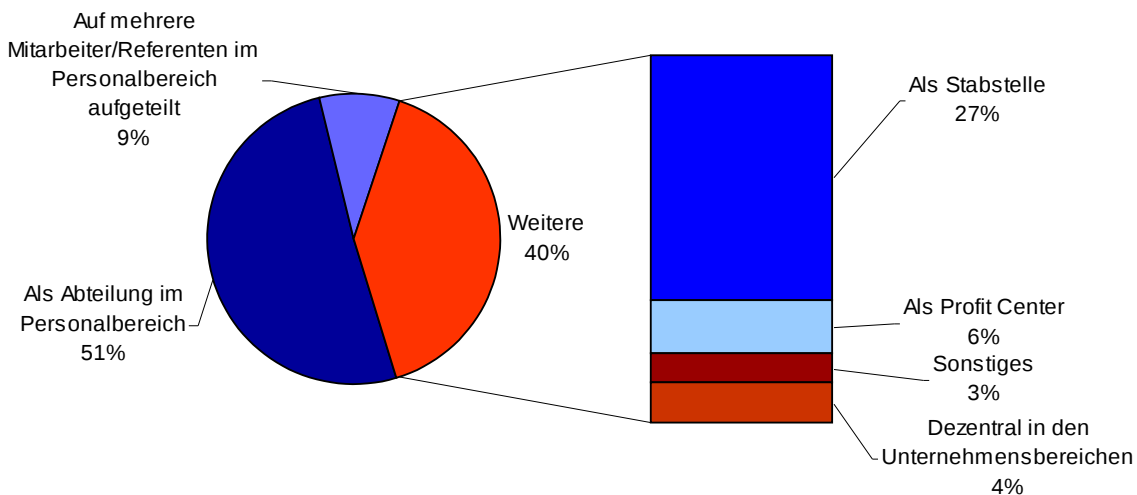
Ich bin bei einem Unternehmen/einer Organisation beschäftigt und verstehe mich als:





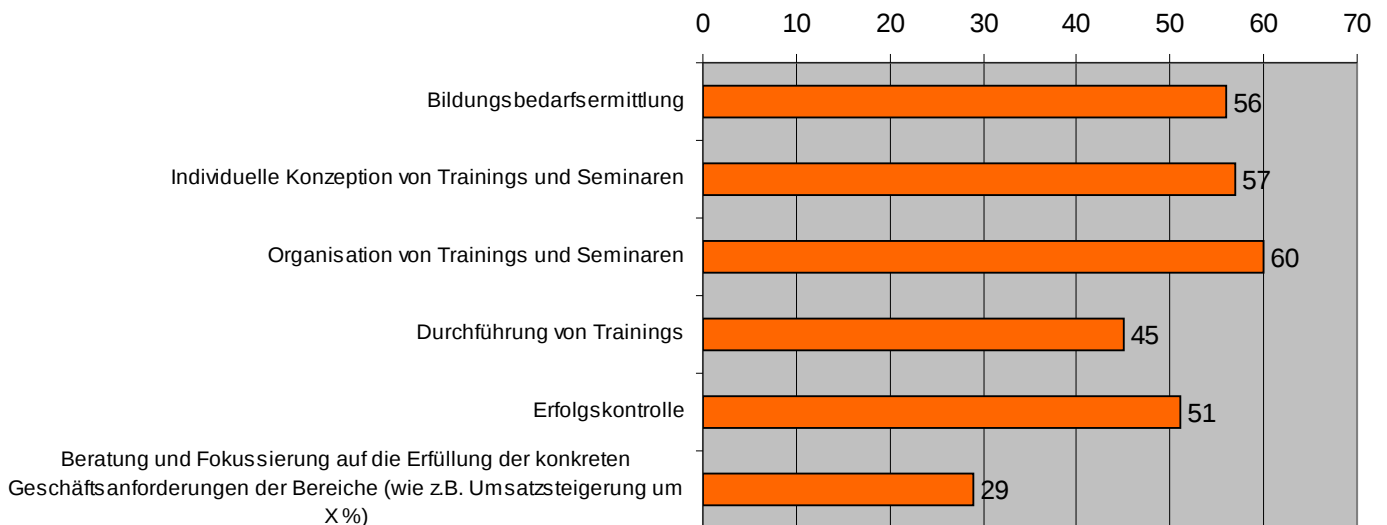
1.2 In 60% der Fälle ist die Personalentwicklung direkt im Bereich Personal angesiedelt. Ein Viertel organisiert sich in Form einer Stabsstelle im Unternehmen.

Wie ist die PE bei Ihnen organisatorisch zugeordnet?



1.3 Die Personalentwicklung ist funktional breit aufgestellt. 29% der Befragten sind beratend bezüglich der konkreten Geschäftsanforderung für die Bereiche tätig.

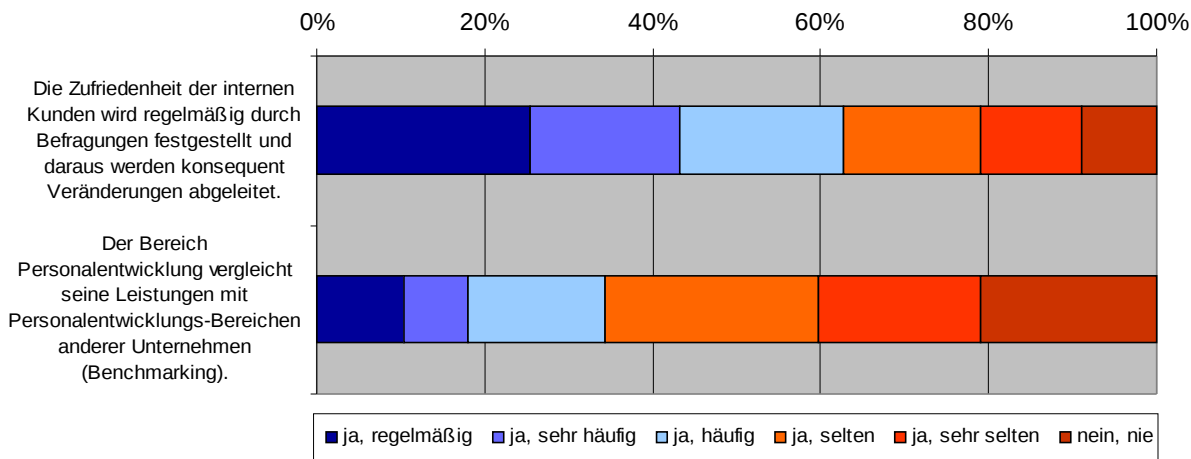
Welche Aufgaben hat die Personalentwicklung zur Zeit?
(Mehrfachnennungen möglich):





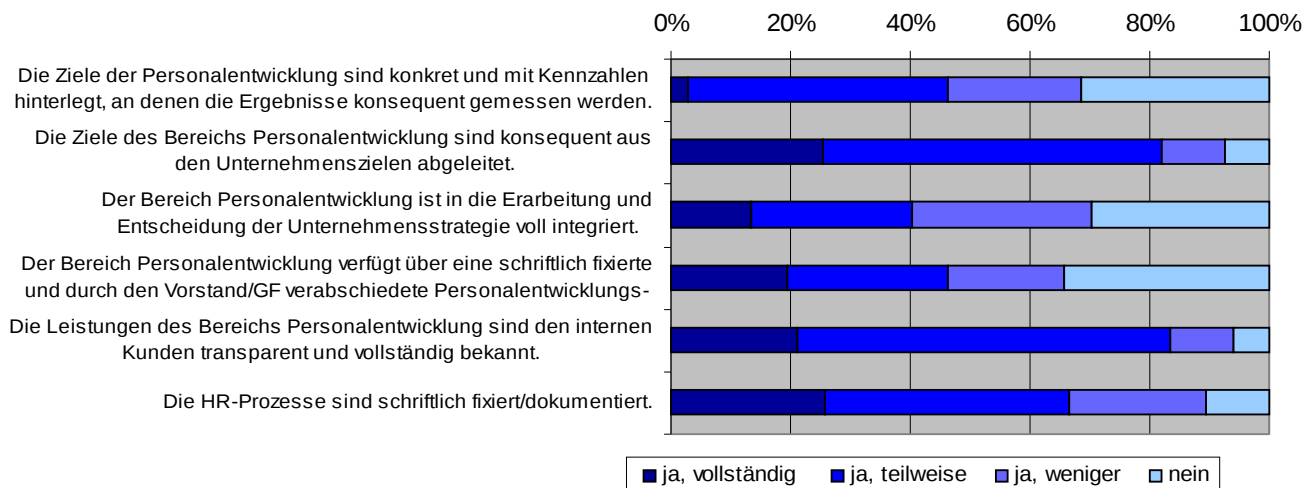
2.1 Über 60 % geben an, dass die Zufriedenheit der internen Kunden mit der Personalentwicklung "häufig und mehr" evaluiert wird, mit Konsequenzen. Ebenfalls über 60 % geben an, "selten bis nie" die Leistungen der Personalentwicklung mit anderen Unternehmen zu benchmarken.

Bitte geben Sie eine Einschätzung zu den rechts genannten Aussagen ab



2.2 Über 80% geben an, dass die Ziele und die Leistungen der Personalentwicklung teilweise oder vollständig intern bekannt sind. Unter 50% sagen, dass die Personalentwicklung wenig bis gar nicht ihre Arbeitsergebnisse misst und auch keine Personalentwicklungsstrategie besitzt.

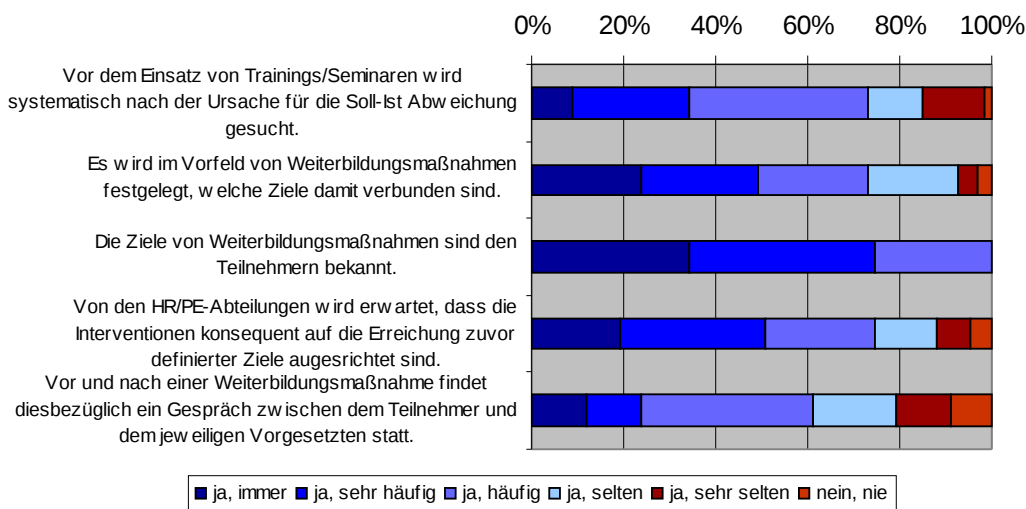
Bitte geben Sie eine Einschätzung zu den rechts genannten Aussagen ab:





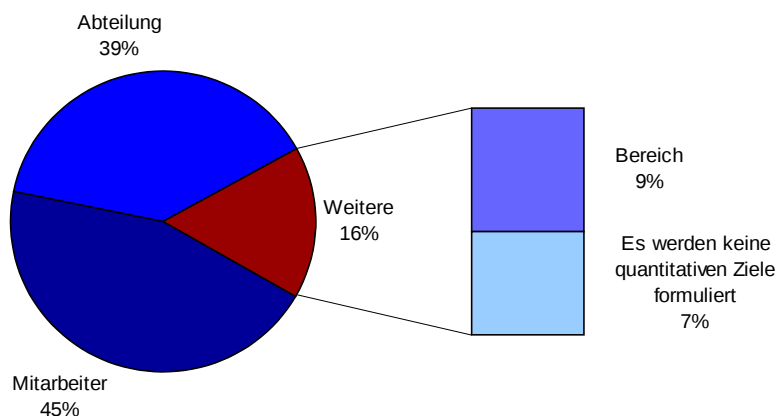
2.3 In fast allen Unternehmen sind den Teilnehmern die Ziele von Weiterbildungsmaßnahmen bekannt. Aber nur bei 25% findet immer bzw. häufig ein Gespräch zwischen Teilnehmern von Weiterbildungsmaßnahmen und dem Vorgesetzten statt.

Klärung der Ausgangssituation bei Trainingsmaßnahmen



2.4 In 84 % der befragten Unternehmen werden Unternehmensziele bis auf die Ebenen von Abteilungen bzw. Mitarbeiter herunter gebrochen, bzw. formuliert.

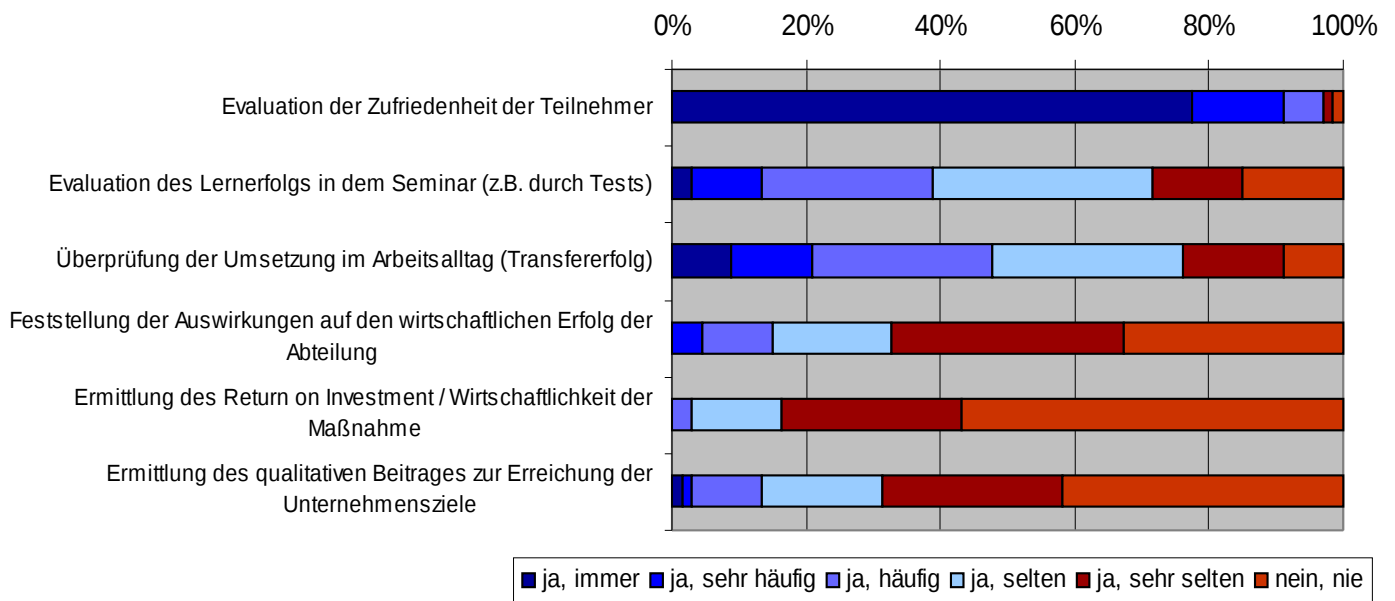
Bis auf welche Ebene werden in Ihrem Unternehmen die Unternehmensziele (z. B. Produktqualität, Kosten, Kundenzufriedenheit) herunter gebrochen?





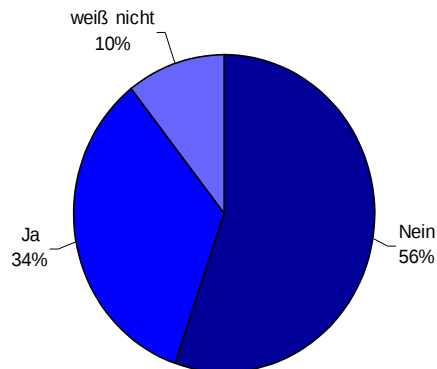
2.5 Als Maßnahmen zur Evaluation finden im Anschluss an Trainings/Seminare die Messung von Transfererfolg, Wirtschaftlichkeit oder der Beitrag von Maßnahmen zu Unternehmenszielen praktisch nicht statt.

Welche Maßnahmen werden im Anschluss an Trainings/Seminare zur Evaluation der Wirkung durchgeführt?



2.6 Das Bildungscontrolling orientiert sich bei ca. 34% der befragten Unternehmen an einem Kompetenzraster/Kompetenzrad.

Orientiert sich das Bildungscontrolling an einem Kompetenzraster/Kompetenzrad?



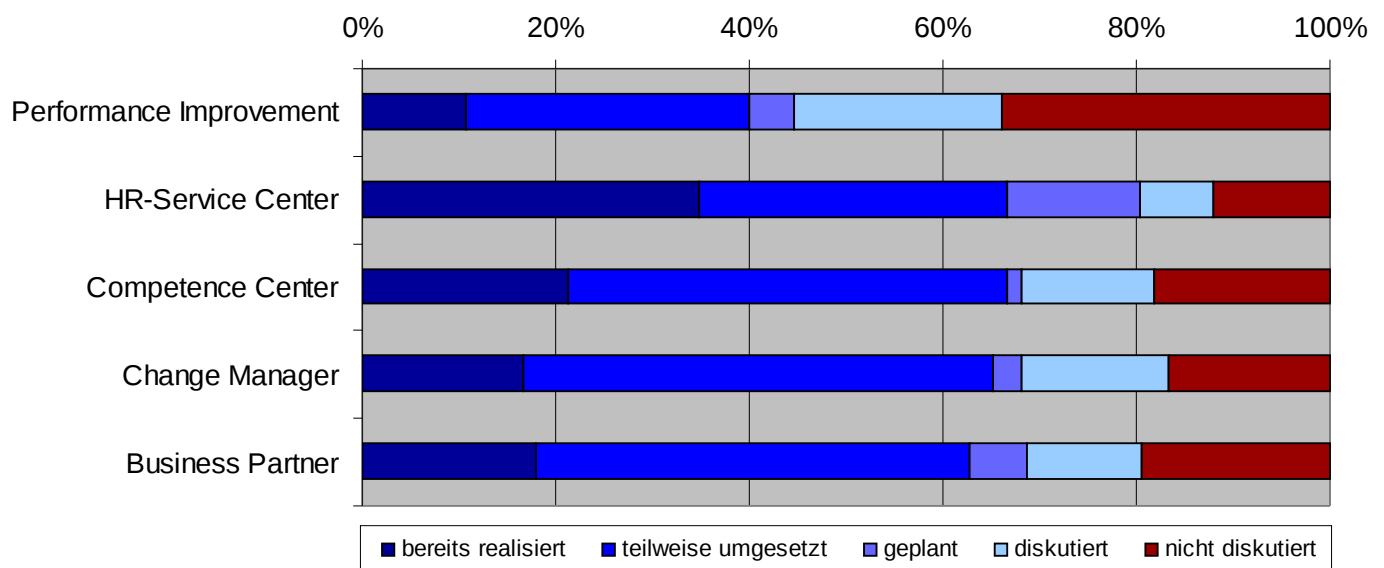


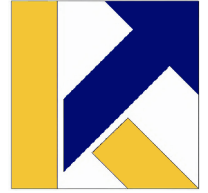
3.1 Die Konzepte Performance Improvement, Hr-Service Center, Competence Center, Change Manager und Business Partner sind bei den Internen Befragten nur durchschnittlich bekannt.

In welcher Tiefe kennen Sie folgende interne Rollen, Konzepte und Funktionen:

4.1 ... werden aber schon überdurchschnittlich umgesetzt bzw. verfolgt.

Wie weit wird dieses Konzept in Ihrem Haus verfolgt:





4.2 Ja, wir haben den Performancegedanken (teilweise) umgesetzt oder bereits realisiert, hierbei hatten wir diese konkreten Probleme ... :

Strukturell/Organisatorisch/Methodisch

- Die Ressourcen waren z.T. überlastet
- passende Betriebsvereinbarungen
- es muss alles laufen! wenn es nicht geklappt hat, dann waren es immer die Andern, die einen Fehler gemacht haben.
- Bei der Transfermessung

Ebene Geschäftsführung

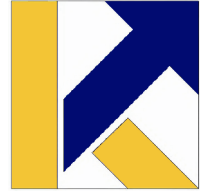
- Zu wenig Unterstützung durch die GF
- die "alte" Unternehmenskultur

Bereich HR

- Akzeptanz des Vorgehens im Fachbereich oder im Personalbereich
- unterschiedliche Skills der Personaler
- Qualifikation der Personalabteilungsmitarbeiter, Widerstand der Personalleiter
- Umstieg auf neue Rolle ist nur z.T. geglückt
- Veränderung der Personalmitarbeiter zu Dienstleistern und Business-Partnern
- Überzeugungsarbeit für das doing zu leisten

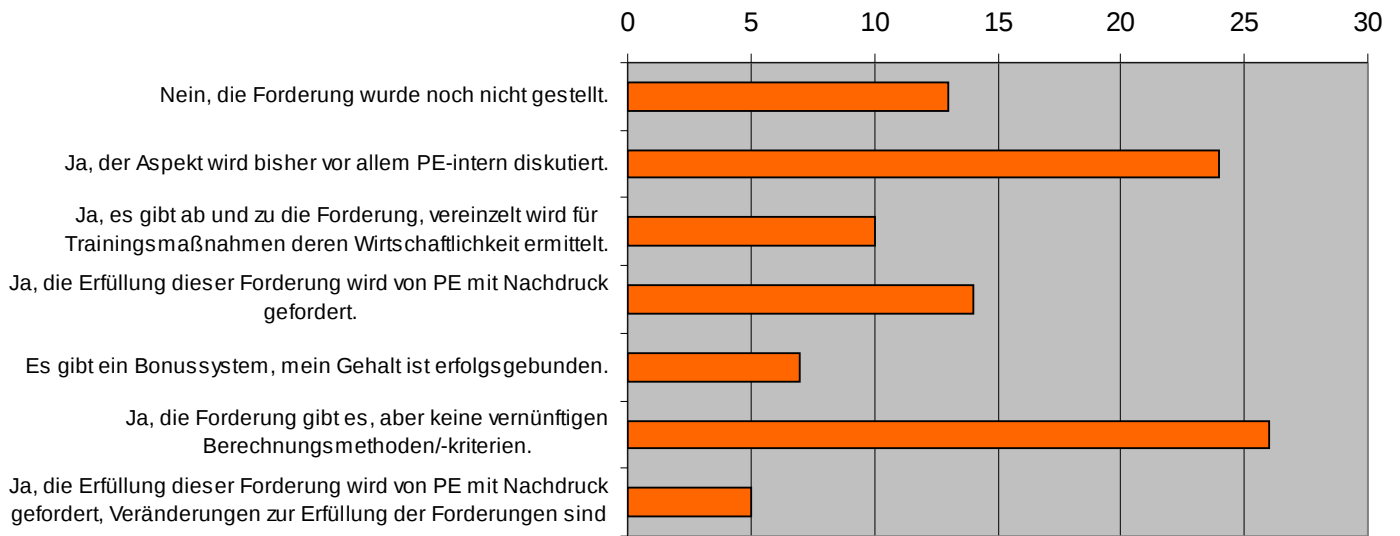
Ebene Führungskräfte

- Führungskräfte erwarten vom Seminaranbieter letztlich als Produkt der Zusammenarbeit auch ein Seminar, da es die einfachste Lösung ist (Überzeugung oft schwer). Die Führungskräfte sehen das Problem nicht, bzw. wollen das Ergebnis der GAP-Analyse nicht "wahr haben"
- kontinuierliche Unterstützung auf der mittleren Managementebene
- Notwendigkeit der Sensibilisierung der Bereiche
- die Komplexität herauszunehmen und auf die Praxis der Führungskräfte zu übertragen
- Zeit erlaubt keine Gap-Analyse -> Schnellschüsse in Form von Trainings/Workshops; Linie setzt sich dabei über die von HR vorgeschlagenen Prozesse mangels Ressourcen hinweg



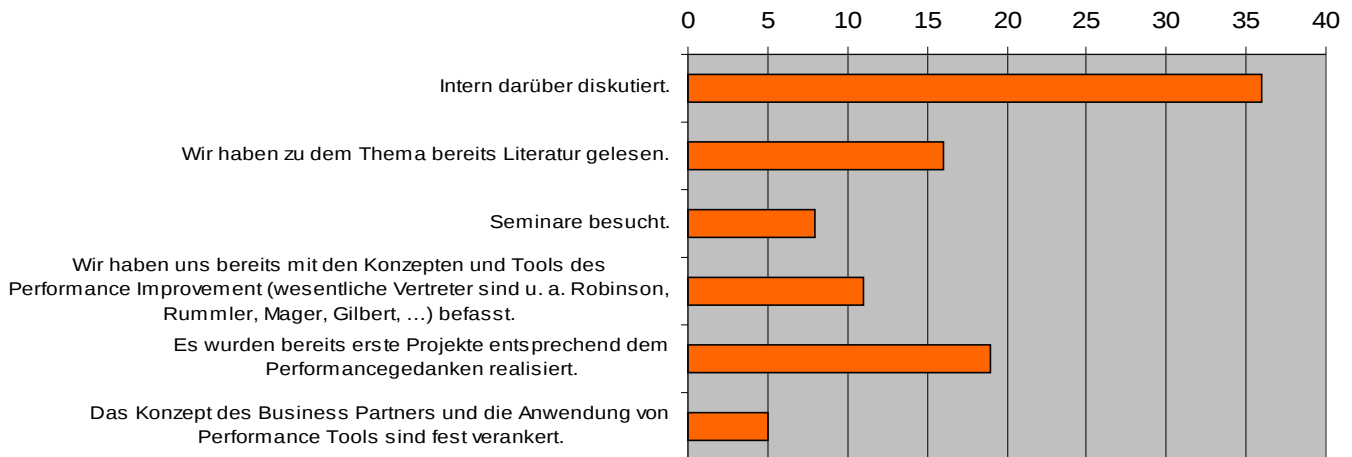
4.3 Die Forderung „Weiterbildung muss sich rechnen“ wird bei den meisten Unternehmen gestellt. Es gibt aber keine bewährten Berechnungsmethoden

In vielen Unternehmen wird zunehmend gefordert: „Weiterbildung muss sich rechnen“. Wird dies auch in Ihrer Organisation gefordert? (Mehrfachantwort möglich):



4.4 Die neue Rolle des internen Beraters wird in der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen intern diskutiert. Bei einem Drittel der befragten Unternehmen wurden erste Projekte entsprechend dem Performancegedanken realisiert.

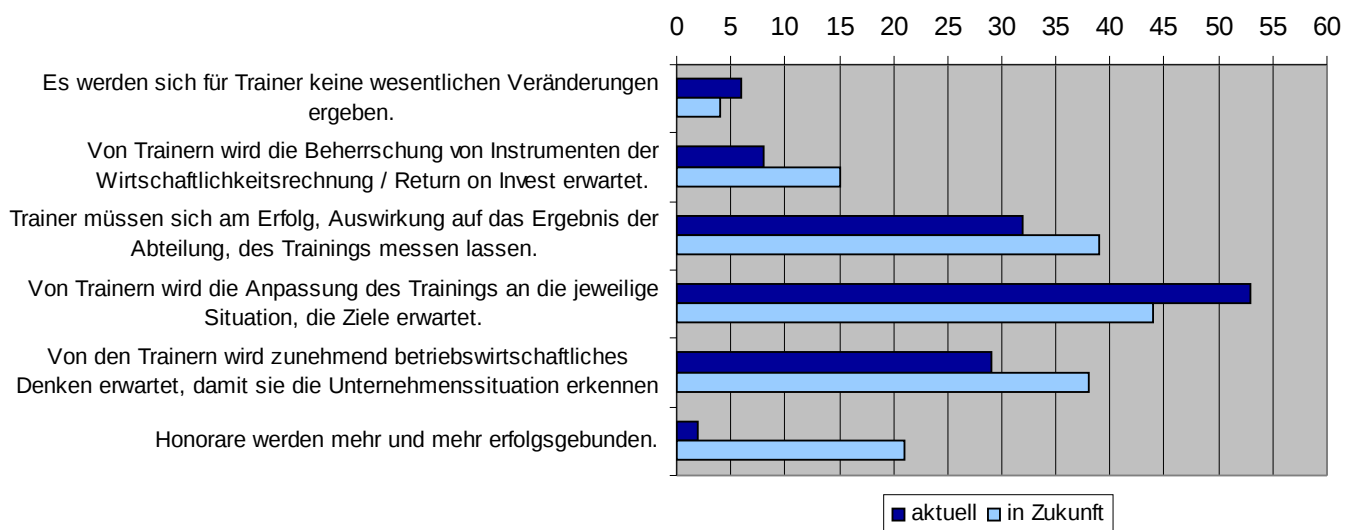
Inwieweit hat sich die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen auf die neue Rolle des internen Beraters bereits vorbereitet (Mehrfachnennungen möglich)?





4.5 Trainer und Berater müssen die Berechnungsmethoden von wirtschaftlichem Veranstaltungserfolg nicht kennen, ihr Beitrag zum Erfolg der Personalentwicklung wird jedoch vermehrt gemessen.

Aus der derzeitigen Situation bzw. aus den geplanten Veränderungen ergeben sich AKTUELL/IN ZUKUNFT konkrete Auswirkungen, neue Anforderungen an Trainer/Berater (Mehrfachnennungen möglich):





4.6 Weitere ZUKÜNFTIGE Auswirkungen und Anforderungen für Trainer/Berater

Methodisch

- ☐ Trainer müssen sich verkäuferischer weiterbilden
- ☐ Umsetzung der Philipps Methodik
- ☐ Kompetente Ist Analyse, bedarfsorientiertes Trainingskonzept, Fähigkeit messbaren Erfolgskriterien für Trainingseffizienz zu definieren
- ☐ sehr hohe Qualifikation notwendig
- ☐ Weiterqualifizierung erforderlich

Inhaltlich

- ☐ realitätsnahes Praxis know how
- ☐ Rollenverständnis verändern

Kooperation Intern/Extern

- ☐ intensivere gemeinsame Vorbereitung der Seminare.

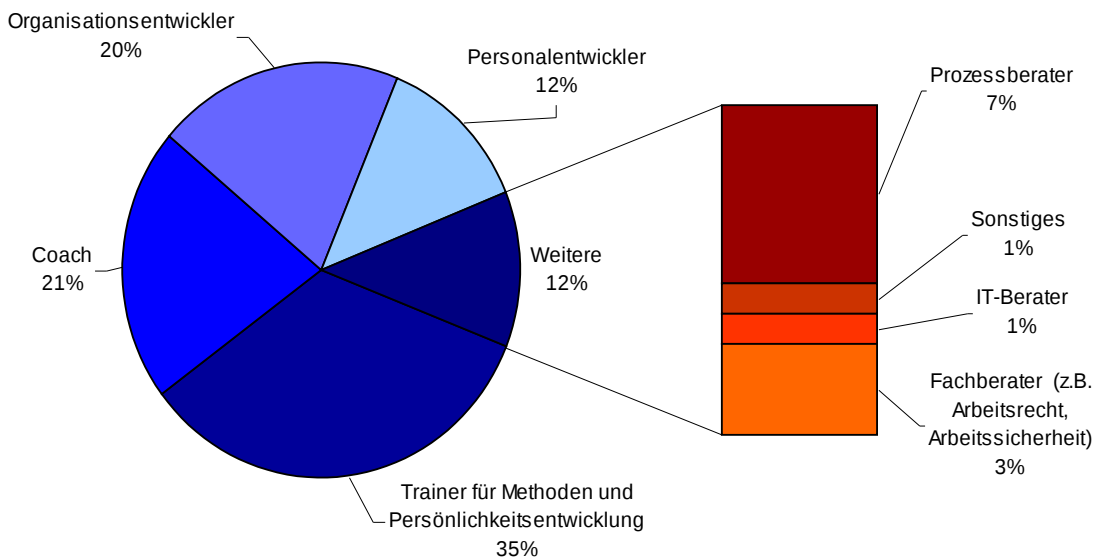
Sonstiges

- ☐ Wir sind nicht wirklich überzeugt, daß Verhaltensänderungen/ Änderung in der Einstellung von Führungskräften nach Seminaren in Zahlen messbar sind. Dieser Wunsch existiert seit Jahrzehnten, wird immer wieder diskutiert und verworfen.
- ☐ In einer Organisation wie Gemeinden wird die Zusammenarbeit zwischen bezahlter Arbeit und nicht bezahlter Arbeit zu diskutieren sein.



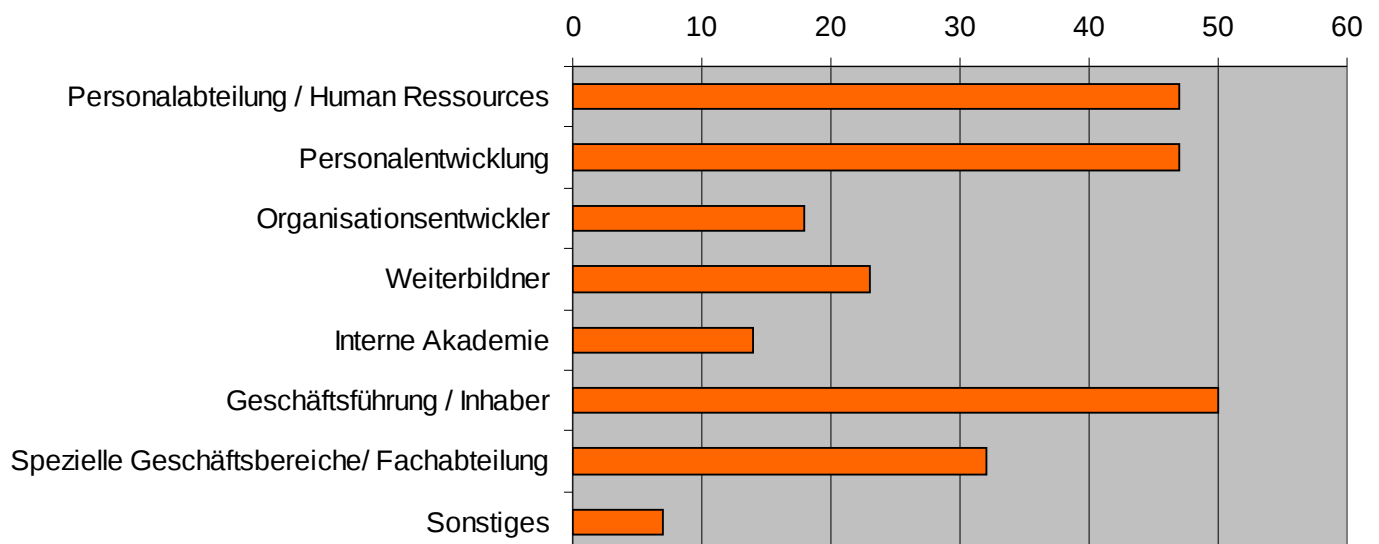
1.1 Die Gruppe der EXTERNEN Teilnehmer der Befragung ist heterogener als die der unternehmensinternen Befragungsgruppe.

Ich arbeite schwerpunktmäßig als externer Dienstleister für Unternehmen oder Organisationen und verstehe mich als:



1.2 Die Auftraggeber der externen Teilnehmer sind schwerpunktmäßig die Personalabteilung, die Personalentwicklung oder die Geschäftsführung.

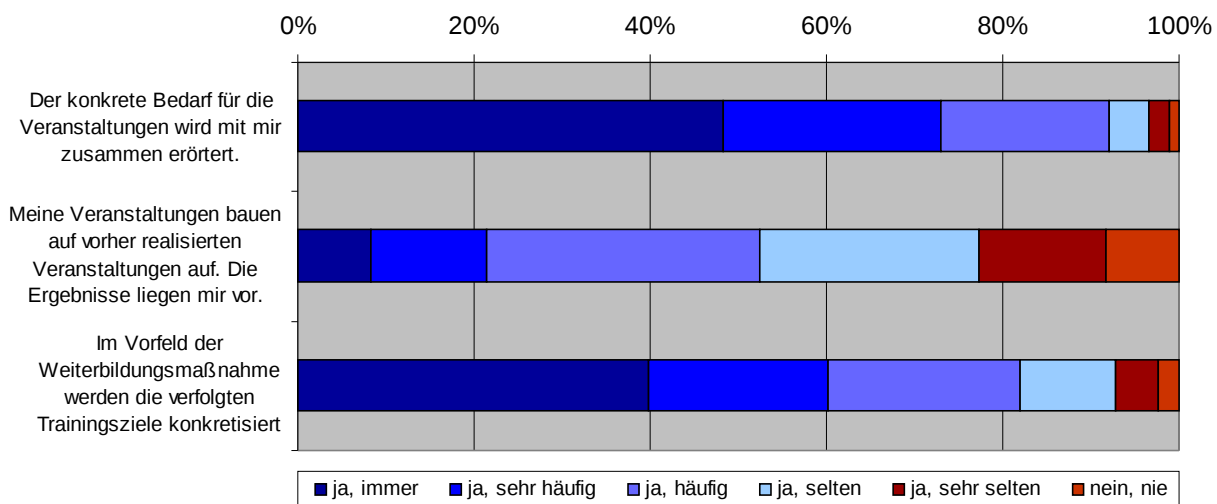
Meine Auftraggeber sind schwerpunktmäßig: (Mehrfachnennungen möglich)





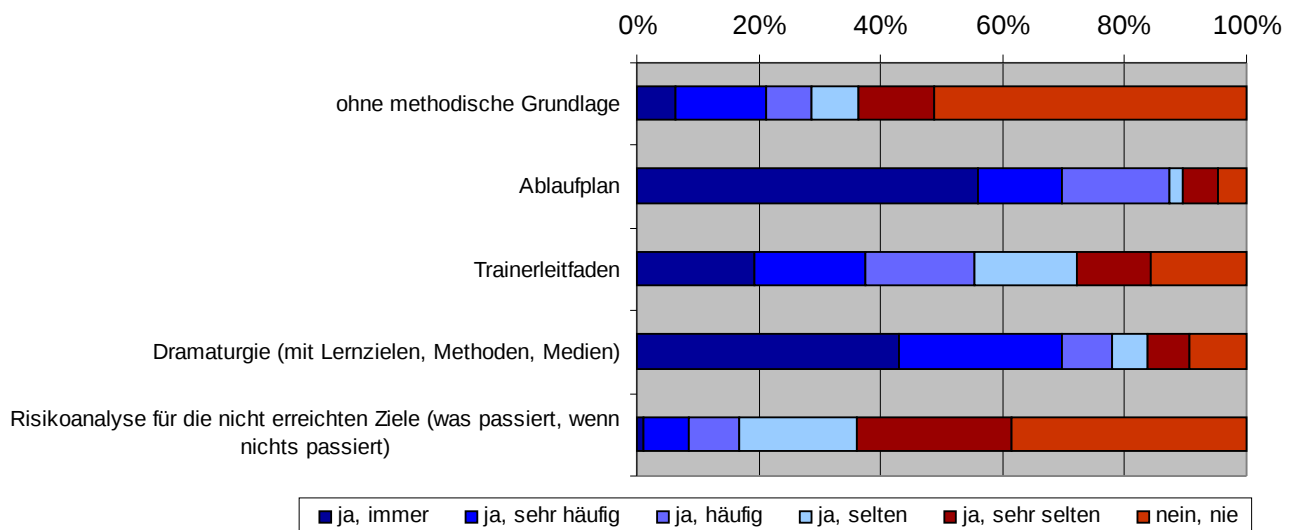
2.1 Ca. 50% der Externen geben an selten bis nie auf den Ergebnissen zuvor realisierter Maßnahmen aufzubauen. Der Bedarf wird zu über 90% der Fälle mit den Realisierern erörtert und in Form von Trainingszielen konkretisiert.

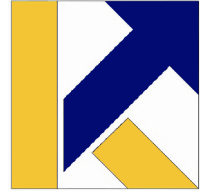
Bitte geben Sie eine Einschätzung zu den rechts genannten Aussagen ab.



2.1 Weiterbildungsmaßnahmen werden auf Basis klassischer methodischer Grundlagen (Dramaturgie und Ablaufplan) realisiert.

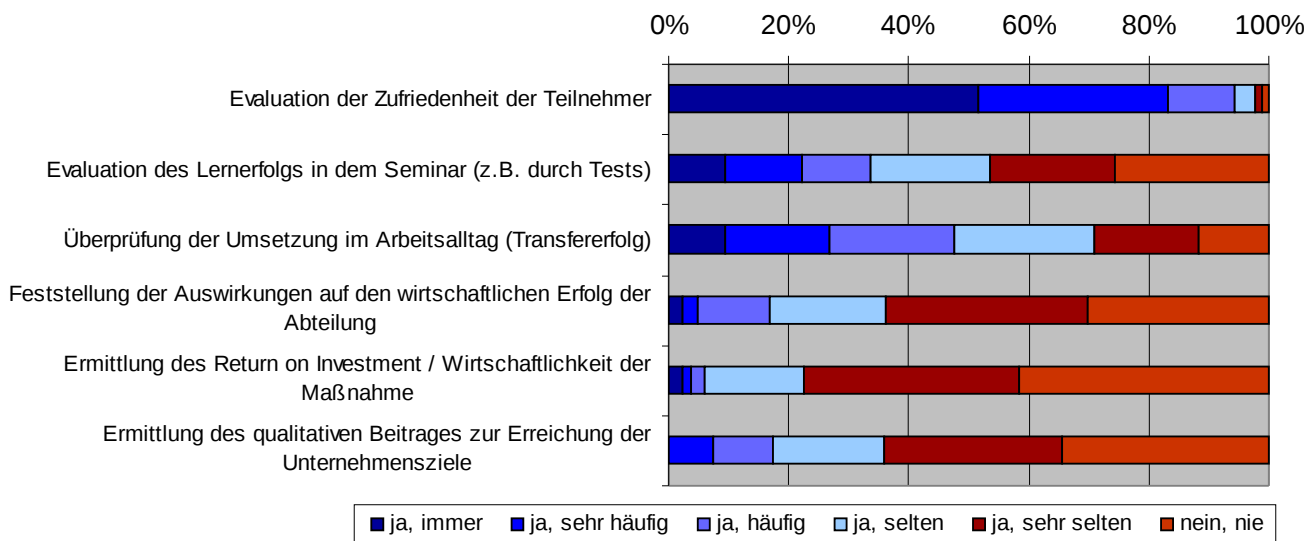
Weiterbildungsmaßnahmen werden auf folgender abgestimmter Grundlage durchgeführt:





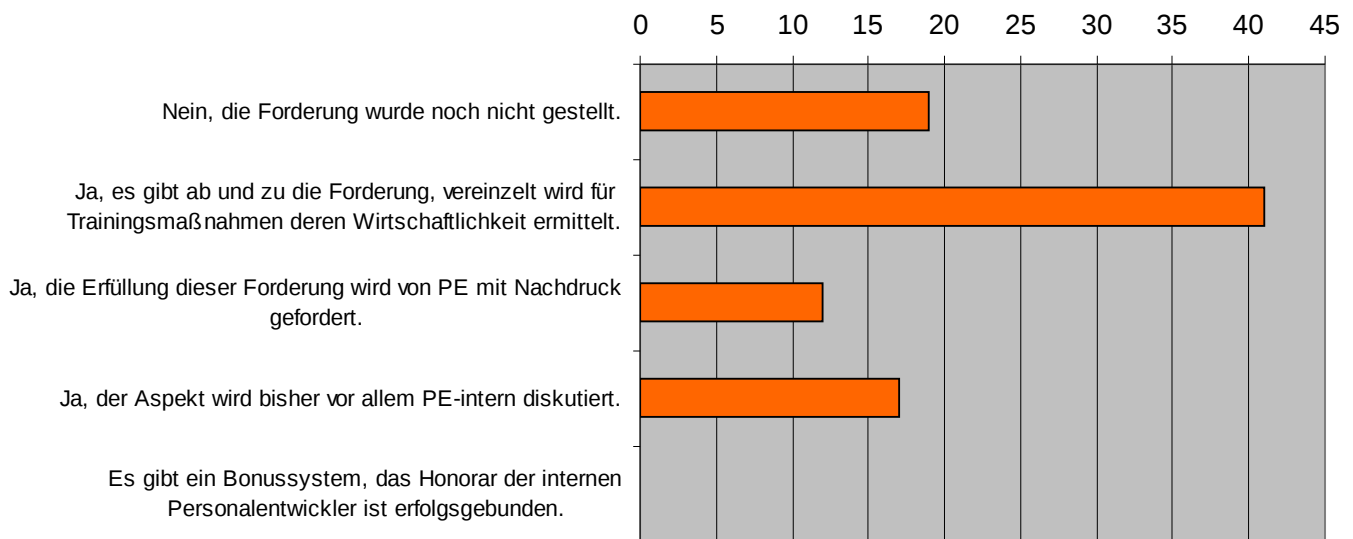
2.3 Auch die Externen vertrauen bei der Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen hauptsächlich der Messung der Zufriedenheit der Teilnehmer.

Welche Maßnahmen werden von Ihren Kunden im Anschluss an Trainings/Seminare zur Evaluation der Wirkung durchgeführt?



3.1 Die Forderung „Weiterbildung muss sich rechnen“ wird gestellt, ab und zu wird die Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen ermittelt.

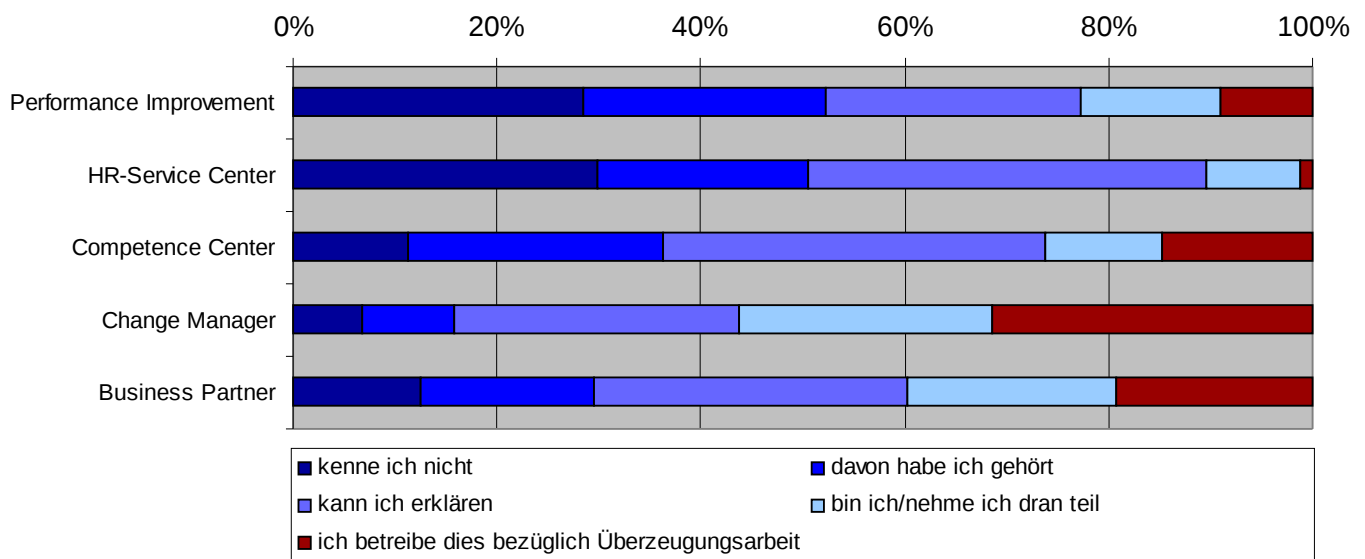
In vielen Unternehmen wird zunehmend gefordert: „Weiterbildung muss sich rechnen“. Wird dies ihrer Meinung nach bei Ihren Kunden gefordert?





3.2 Die Konzepte Performance Improvement, Hr-Service Center, Competence Center, Change Manager und Business Partner sind auch bei den externen Befragten nur durchschnittlich bekannt.

In welcher Tiefe kennen Sie folgende Konzepte?





4.1 Wenn von Ihren Kunden eines der hier genannten Konzepte geplant, teilweise umgesetzt oder bereits realisiert wurde: Von welchen Problemen haben Sie gehört, die bei der Umsetzung des Konzeptes zu überwinden waren?

Strukturell/Organisatorisch/Methodisch

- Integration in die bestehenden Strukturen (4x)
- Kosten-Zeit
- Ausreichend Zeit und Ressourcen stehen nicht zur Verfügung
- Tagesgeschäft bedeutsamer
- Sichern der Nachhaltigkeit - Keine strategische Einbindung
- Mehrere Ansprechpartner mit unterschiedlichen Kompetenzen
- Zu hoher administrativer Aufwand

Ebene Geschäftsführung

- Akzeptanz durch GF
- Machtkämpfe im Vorstand

Bereich HR

- Fehlende Skills oder die falschen Persönlichkeiten im HR Bereich 4x
- Demotivation im HR-Bereich bei den Mitarbeitern, da Reduzierung der Kompetenzen
- Akzeptanz der HR Abteilung in fachspezifischen Fragen
- Akzeptanz der PE'ler
- Rollenklärung (4x)
- Glaubwürdigkeit im Verlauf des Prozesses insb. in Bezug auf die Unternehmenskultur
- Konsequenz
- HR ist zu sehr gefangen in "alter Denke".

Ebene Führungskräfte

- Führungsstärke
- Überlastung der internen Führungskräfte
- Kompetenzverlust für Führungskräfte durch Aufwertung der Personal- und Change-Verantwortlichen

Ebene Mitarbeiter

- Akzeptanz der Mitarbeiter (13x)
- Interne Kommunikation
- Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führung

Sonstiges

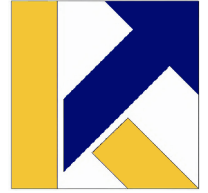
- keine (2x)
- (Personal-)Einsparung als Grundmotiv für die Einführung entsprechender Konzepte hat etwaige anderweitige (gute) Absichten bis zur Unkenntlichkeit überdeckt.
- Genügend Wissen und Einfühlungsvermögen der externen über die internen Prozesse

KURPFALZ MANAGEMENT

Befragung zum Colloquium 2008

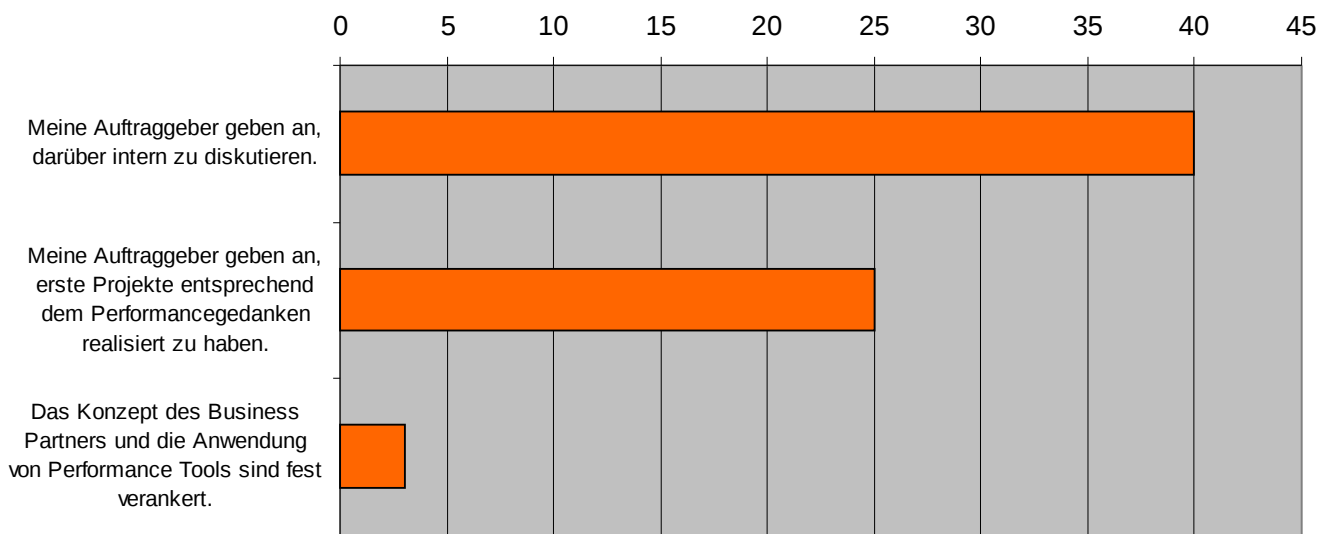
Deskriptive Auswertung EXTERNE Berater, Trainer





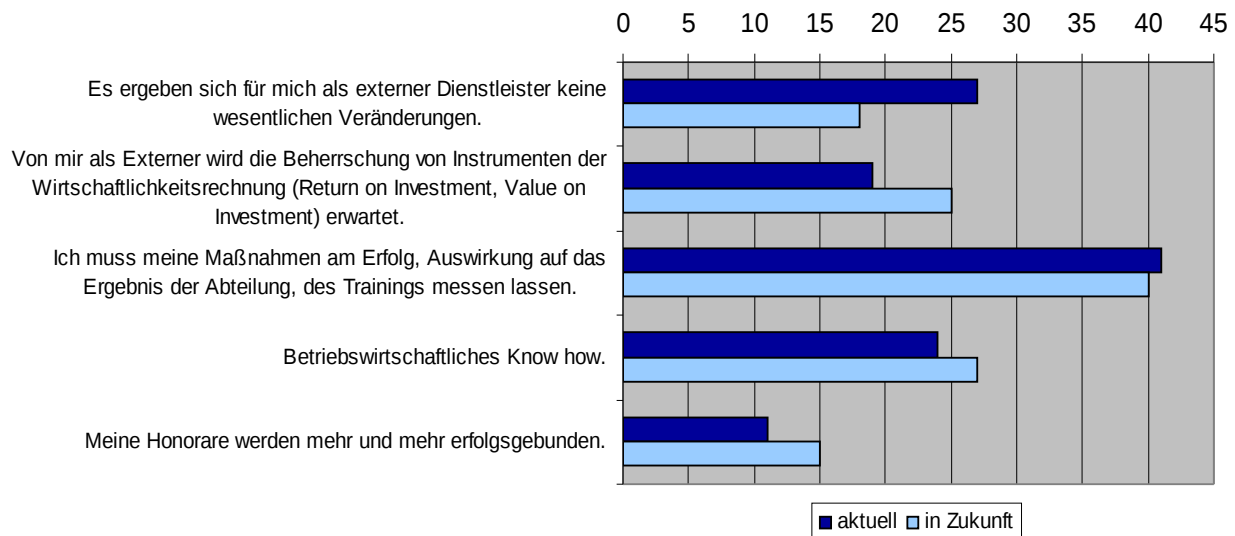
4.2 Gut ein Viertel der Externen Dienstleister gibt an, dass ihre internen Auftraggeber über realisierte Projekten mit Performancecharakter berichten. Die neuen Rollen werden intern diskutiert.

Inwieweit haben sich Ihre Auftraggeber auf die neue Rolle bereits vorbereitet?



4.3 Fast 30% der befragten Berater und Trainer erwarten keine wesentlichen Veränderungen oder neue Anforderungen aufgrund der neuen Rollen der Personalentwicklung.

Aus der derzeitigen Situation bzw. aus den geplanten Veränderungen ergeben sich aktuell/in Zukunft folgende Auswirkungen, neue Anforderungen an mich als Trainer/Berater (Mehrfachnennungen möglich):





4.4 Für mich ergeben sich folgende weitere Veränderungen:

Methodisch:

- Kombination mit internen Beratern
- Kombination von Fach- und Prozessberatung
- stärkere Betonung des Systemischen Ansatzes in der Begleitung
- Training und Coaching sowie Prozessbegleitung kombinieren
- noch konkreter über einen Lerntransfer nachzudenken
- Wirkungsmonitoring muss als Teil des Trainings-Konzepts vorher definiert werden
- Ich muss mich als Einzelfirma immer mehr mit professionellen Online Werkzeugen ausstatten

Inhaltlich:

- Erweiterung der Zuständigkeit
- Ständige Aktualisierung der Inhalte
- Geschäftsprozessmanagement; Qualitätsmanagement
- Stärker gesamtheitliche Konzepte in den Vordergrund zu rücken
- Insgesamt zunehmend eine (für mich erfreuliche und von mir auch aktiv betriebene) Verschiebung von reiner Seminararbeit hin zu (Einbindung in) Prozessarbeit, Strategieworkshops, Konfliktbearbeitung, Einbindung in betriebliche Gesundheitsförderung.

Kommunikation gegenüber der Kundenschnittstelle:

- Ich ermutige meine Ansprechpartner über die Wirksamkeit von Seminaren nachzudenken und Verfahren zur Transfersicherung zu etablieren.
- Kundenorientierung ist oberste Priorität
- Mehr Vorbereitung/Abstimmung, bessere Zielorientierung/Effizienz, steigende Kundenzufriedenheit,
- Hohe Flexibilität und Überzeugungsarbeit bei Kunden. 2x
- Enabler für neues Rollengefüge
- Meist honorarmäßig schwer durchzusetzende Zusatzleistungen: Telefoncoachings mit Teilnehmern + Auftraggebern.
- Weiterhin aktiv pro o.g. Rollenkonzepte mit strategische Einbindung argumentieren 2x

Sonstiges

- keine 6x
- Kurzfristigkeit
- Hoher Zeitdruck: schnelle, nachhaltige Ergebnisse in kurzer Zeit.
- Markt wird selektiver, anders 3x



4.6 Um den neuen Herausforderungen gewachsen zu sein, habe ich folgendes getan:

Unspezifische Weiterbildung:

- Weiterbildung 16x
- Literaturstudium 2x

Spezifische Weiterbildung:

- Beraterrolle definiert, strategisch orientiert und Weiterbildung
- Zusatzqualifikation in Beraten von Veränderungsprozessen erworben
- den systemischen Ansatz vertieft
- eine zweite Ausbildung zum NLP-Coach und eine weitere folgt noch im Bereich Betriebswirtschaft
- Ausbildung zum Performance Consultant, ständige Weiterbildung; Teamarbeit mit Kollegen
- Betriebswirtschaft studiert
- betriebswirtschaftliche, qualitätsorientierte Zusatzausbildung. Seminare zu Strategie und Techniken wie Szenario.

Verändertes Vorgehen:

- Information über Firmenziele eingeholt
- Die VPMA Virtuelle Projektmanagement initiiert und angeboten.
- Bessere Absprachen, gezieltes Fragen, Auftragsklärung konfrontativer gestalten, Praxistransfer thematisieren, Erarbeitung/Recherche/Einbau von Transfermethoden
- Entwicklung eines neuen Trainingskonzeptes
- Ich arbeite mit Methoden in denen Erkenntnisse aus verschiedenen Bereichen einfließen. Ich meistere die Herausforderung am besten, indem ich so praxisorientiert arbeite wie möglich.
- Ich arbeite immer individuell, kläre Ziele und Ergebnisse mit dem Kunden, betreibe Erwartungsmanagement - was in meiner Hand liegt, was beim Kunden liegt
- Ich werde mich entsprechend anpassen
- Überprüfung meines Angebots. Strategische Ausrichtung meiner Dienstleistung
- Weiterbildung, Supervision, kollegiale Beratung
- detailliertes Factfinding bei Auftragsklärung

Sonstiges:

- Nutzung der Erkenntnisse der angewandten Psychologie/Evaluationsforschung
- Ich führe Seminare zum Thema 'Bildungs-Controlling' durch
- Gespräche mit meinen Auftraggebern. Die Instrumente sind weitgehend bekannt.
- Kundengespräche
- Die Veränderung nicht abwarten sondern proaktiv treiben.
- Nichts 2x
- Wertschöpfung der Weiterbildung verankert
- Qualifizierungskonzepte für interne PE-Berater entwickelt u durchgeführt