

Umdenken eröffnet zusätzliche Potenziale! Neue Wege, Managementnachwuchs für den Mittelstand zu finden und gezielt zu fördern

Mittelständische Unternehmen haben große Sorgen. Dem Rückgrat der deutschen Wirtschaft droht in den kommenden Jahren der GAU, wenn eintritt, was das Bonner Institut für Mittelstandsforschung so beschreibt: Aufgrund fehlender, qualifizierter Nachwuchskräfte droht über 100.000 Betrieben mit mehr als einer Million Arbeitsplätzen das Aus, weil die Managementnachfolge nicht sichergestellt ist. Die volkswirtschaftliche Abteilung der Hamburger Vereins- und Westbank AG kommt in ihren regelmäßigen Prognosen sogar auf zehn Prozent höhere Werte. Die Frage ist also angebracht, ob der Mittelstand neben Problemen wie Basel II, drohender Ausbildungsplatzabgabe und Erbschaftssteuern nun auch den „War for Talents“ bereits aufgegeben oder endgültig verloren hat.

1. Ausgangslage

Parallel zu den aufgeführten Hiobsbotschaften bestätigen einige Industrie- und Handelskammern in Norddeutschland den Trend: Das Problem des Führungsnachwuchses sei den meisten Unternehmern zwar bekannt, aber Angebote der Kammern zur Unterstützung würden überwiegend nicht nur nicht angenommen, sondern ausdrücklich abgelehnt. Die Frage liegt also auf der Hand, was Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft denn tatsächlich tun, gute Mitarbeiter zu bekommen und zu halten.

Das Ergebnis einer deutschlandweit in 138 Unternehmen mit jeweils zwischen 50 und 500 Mitarbeitern durchgeführten Befragung über die gegenwärtige Praxis der Personalentwicklung einer in Hamburg ansässigen Unternehmensberatung sollte allerdings nachdenklich stimmen.

Erfasst wurden dabei zu jeweils einem Drittel Unternehmen aus der New Economy (Telekommunikation, Informations- und Biotechnologie), Dienstleister (z.B. Beratungen, Ingenieurbüros, Logistik) sowie Firmen der Old Economy (Pharma, Investitions- und Konsumgüterhersteller).

Demnach ist die Krise des Mittelstands hausgemacht:

- 72 Prozent der befragten Unternehmen haben keine Systeme, Potenzialträger zu identifizieren. Dies betrifft sowohl Mitarbeiter aus den eigenen Reihen, als auch externe Bewerber. Die Folge davon ist, dass nicht sichergestellt werden kann, dass wirklich der bestgeeignete Bewerber ein Vertragsangebot erhält oder die richtigen Mitarbeiter durch entsprechende Maßnahmen gefördert werden können.
- Mitarbeiterförderung findet überwiegend zwischen zwei Extremen statt: Entweder eher zufällig und punktuell für Einzelne oder nach dem Gießkannenprinzip unreflektiert für ganze Mitarbeitergruppen.
- Weil entsprechende Systeme fehlen, findet keine differenzierte Potenzialerkennung statt. Zum Potenzialträger wird zumeist der Mitarbeiter bestimmt, der gute Arbeitsergebnisse bringt. In vielen Unternehmen wird so wider besseres Wissen also immer noch der beste Sachbearbeiter zur Führungskraft befördert.
- Personalentwicklung wird in den meisten mittelständischen Firmen auf die Durchführung von Schulungen und Trainings reduziert.

- Weitere Instrumente der Personalentwicklung werden in den meisten Firmen nur gelegentlich eingesetzt. So sind etwa strukturierte Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Karrierepläne, Job Rotation, Praktika in anderen Unternehmen und Auslandsaufenthalte in den meisten befragten Firmen Fremdwörter.
- 16 Prozent aller Unternehmen realisieren überhaupt keine Personalentwicklung. Sie führen als Gründe dafür an, dass die Firma zu klein sei, kein Bedarf bestünde, weder Geld noch Zeit verfügbar wären oder die Hierarchien zu flach seien.

Nur 28 Prozent der Unternehmen haben ein systematisches Vorgehen zur Identifikation von potenziellen Nachwuchsführungskräften etabliert. Wobei „systematisch“ keine Aussage über die diagnostischen Qualitäten der eingesetzten Methoden geben kann. Denn nur ganze neun Prozent der Firmen verwenden zur Potenzialerkennung valide Instrumente wie strukturierte Interviews oder Assessment-Elemente. Alle anderen Firmen verlassen sich stattdessen auf althergebrachte, allerdings auch in hohem Maße ineffiziente Prozesse.

Beförderungsentscheidungen trifft zumeist der direkte Vorgesetzte aufgrund von Ergebnissen aus der Tagesarbeit. In zwölf Prozent der Fälle wird diese Entscheidung auf die Personalabteilung delegiert, deren Verantwortliche sich aber in der Regel auch nur auf Berichte der unmittelbaren Vorgesetzten abstützen.

In diesen Firmen verlässt man sich also bei einer der wichtigsten und oft die Zukunft des Unternehmens mit entscheidenden Fragen vollkommen auf eindimensionale und höchst subjektive Beurteilungen.

Traditionell fällt es dem Mittelstand eher schwer, Hochschulabsolventen als interessant empfundene Arbeitsplätze anzubieten. Dies liegt zu einem großen Teil daran, dass viele Erwartungen dieser Zielgruppe an einen attraktiven Arbeitsplatz nicht oder nur zu einem geringen Teil erfüllt werden. Unternehmen, die beispielsweise hoch qualifizierte Akademiker ohne intensive Einarbeitung schnell mit Aufgaben verantwortlich betrauen, die ansonsten von teilweise mehreren Mitarbeitern mit langjähriger Berufserfahrung erledigt werden und sie gleichzeitig mit Tarifgehältern abspesen, dürfen sich über hohe Fluktuationsquoten und mangelndem Bewerbungszuspruch nicht wundern.

Ein anderer Aspekt der eingeschränkten Attraktivität vieler mittelständischer Firmen liegt in ihrer Geschäftsphilosophie: Nicht jedem Menschen liegt auf Dauer das Handeln nach der Devise „Ärmel aufkrempeln“ oder die Herrschaft der Senioritäten die dazu führt, dass in zumeist inhabergeführten Unternehmen Entscheidungsspielräume stark eingengt oder gar nicht vorhanden sind. Schließlich erwarten Hochschulabsolventen (und nicht nur diese!) nicht erst seit heute Transparenz im Hinblick auf Entscheidungen.

Personalentwicklung als strategischer Wertschöpfungsfaktor

Wenn Personalentwicklung (PE) bedeutete, Mitarbeiter durch extern oder intern durchgeführte Fachschulen oder diverse Trainings zu fördern, hätte die mittelständische Wirtschaft viele Probleme beseitigt. Allerdings bedeutet PE viel mehr. Sie stellt, richtig praktiziert, durch den systematischen Einsatz geeigneter Instrumente sicher, dass Mitarbeiter (auch zukunftsgerichtet) die Position im Unternehmen bekleiden, auf der sie ihrer Kompetenz und ihrem Potenzial entsprechend den größtmöglichen Wertschöpfungsbeitrag leisten können. PE ist also eine systemische Querschnittsaufgabe und beinhaltet folgende Aufgaben:

- Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Fachliche und überfachliche Qualifizierung
- Leistungsbewertung
- Weiterqualifizierung (Aufbaustudien, Managementprogramme)
- Potenzialeinschätzung
- Förderung einschließlich Beförderung
- Mitarbeiterbindung

In diesem Licht betrachtet, ergibt sich ein breites Versagen mittelständischer Unternehmen, selbst Vorsorge für eine geregelte Managementnachfolge zu sorgen. Auch wenn es in mancher Firma durchaus so lobenswerte Aktivitäten wie Bildungskalender, eigene Akademien oder Zielvereinbarungen gibt, wird die ganze Bandbreite möglicher PE-Maßnahmen bei Weitem nicht ausgenutzt. Die dafür ins Feld geführten Aussagen können allerdings nicht überzeugen, denn:

1. Die Implementierung weiterer Personalentwicklungsinstrumente ist oftmals viel kostengünstiger, auf jeden Fall aber erheblich wirksamer als Schulungen am laufenden Band und mit der Gießkanne.
2. Mittel- und langfristig ist es für jedes Unternehmen teurer und vor allem gefährlicher, die falschen Personen zu fördern (und befördern) oder durch mangelnde Förderung die wenigen vorhandenen Potenzialträger durch Fluktuation zu verlieren.
3. On-the-job-Fördermaßnahmen wie Job-Rotation, Praktika in befreundeten Unternehmen sowie Mitarbeit in bedeutsamen Projekten können auch in vielen kleineren Firmen realisiert werden.
4. Die Möglichkeit, unternehmensübergreifend Personalentwicklung zu betreiben, wird von den meisten Betrieben in der Regel überhaupt nicht genutzt.

Besonders die Aussage, man wolle zukünftig den Einsatz der bereits vorhandenen Instrumente intensivieren lässt vermuten, dass zwar Defizite in vielen Firmen erkannt, jedoch kaum Maßnahmen ergriffen werden, die zu geeigneten Lösungsstrategien führen.

2. Interne Lösungsstrategien

Installation eines Personalmanagements

Mittelständische Unternehmen können eine ganze Menge tun, um für qualifizierte Hochschulabsolventen (und nicht nur die!) als Führungsnachwuchs interessante Arbeitsmöglichkeiten zu bieten. Voraussetzung dafür ist, dass sich die jeweilige Unternehmensleitung dazu entschließt, alle zu ergreifenden Aktivitäten konsequent marketing- sprich: bewerber- und mitarbeiterorientiert auszurichten:

- Ein funktionierendes Personalmanagement erfordert umfangreiche Spezialkenntnisse für Grundsatzfragen, Verwaltung, Betreuung und Entwicklung der Belegschaftsangehörigen. Deshalb hat die häufig anzutreffende „Personalabteilung“ in Form von Kräften für die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung sowie einem „Personalchef“ in Nebenfunktion (oder gar in Gestalt der Chefsekretärin!) endgültig ausgedient. Anstelle dessen wird nach der Faustformel 1 bis 1,5 Prozent der Belegschaft speziell ausgebildetes Fachpersonal eingestellt.
- Für alle neu zu besetzenden Positionen werden konkrete und realistische Anforderungsprofile entwickelt. Sie definieren notwendiges und gewünschtes Fachwissen, methodi-

sche, soziale und ggf. Führungskompetenzen. Die Bewerberauswahl erfolgt konsequent daraufhin und zwar zumindest mit strukturierten, standardisierten Interviews, besser noch mit Assessment-Elementen wie Fallstudien in Verbindung mit Ergebnis-Präsentationen und –diskussionen sowie in Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement. Dies wirkt bei den Fachvorgesetzten auch daraufhin, dass sich die Endauswahl in erster Linie an den Anforderungskriterien ausrichtet.

- Führungsnachwuchs und andere High Potentials aus den eigenen Reihen werden ebenfalls regelmäßig und systematisch identifiziert. Dabei sind gute Ergebnisse aus der Tagesarbeit lediglich ein Indikator. Weitere Hinweise ergeben sich aus der Nutzung moderner Leistungsbewertungssysteme, aus Potenzialmeldungen und aus Potenzialanalysen.
- Herausfordernde Aufgaben, eine der wichtigsten Erwartungen von Hochschulabsolventen, werden den so identifizierten Potenzialträgern ermöglicht. Dazu werden Job Rotation, unternehmensrelevante Projekte und Praktika in anderen Fachbereichen ermöglicht. Dazu wird ggf. mit benachbarten Unternehmen oder Lieferanten zusammengearbeitet.
- Zusätzlich ermöglichen die Unternehmer ihrem Führungsnachwuchs rechtzeitig Zugang zum Erfahrungsaustausch mit High Potentials aus anderen Unternehmen. Dazu nutzen sie ihre eigenen Kontakte zu Verbänden und Kammern und ermuntern zur Mitgliedschaft beispielsweise bei den Wirtschaftsunioren etc.
- Grundsätzlich wird ein Bewusstseinswandel in den Unternehmen initiiert: Weg von der klassischen Abschottungsmentalität – hin zur Kontaktaufnahme mit Außenstehenden. Know-how-Transfer in die eigene Firma wird immer als Gewinn betrachtet, egal ob durch externe Berater, neue Mitarbeiter, Angehörige anderer Unternehmen oder Gesprächskreise.
- Das Gehaltssystem ist leistungsmotivierend gestaltet. Die Grundgehälter sind attraktiv (und nicht starr tariflich gebunden) und damit dem Markt angepasst. Denn auch für die Entgeltfindung gilt das Gesetz von Angebot und Nachfrage. Der Wettbewerb von heute und morgen kann nur mit erstklassigem Managementnachwuchs von heute bestanden werden. Deshalb ist das Mittelmaß beim (zukünftigen) Führungspersonal einfach nicht ausreichend.

Für qualifizierten und zumeist akademisch ausgebildeten Führungsnachwuchs ist demzufolge die Berücksichtigung einer „Wüstenzulage“ selbstverständlich, wenn der Unternehmensstandort nicht in einer ohnehin attraktiven Metropolregion liegt. Variable Gehaltsbestandteile werden in einem transparenten, durch Zielvereinbarungen gestützten System, etwa mit Hilfe des Balanced Scorecard-Prinzips berechnet. Sie sehen in der Regel bei sehr guter Leistung dann auch überproportionale Steigerungen vor.

Konsequente Mitarbeiterbindung

Mittelstandsunternehmen versuchen tatsächlich viel, um ihre Leistungsträger an sich zu binden. Auch wenn die Teilnahme an Meetings, Incentives und Sportveranstaltungen wichtige Bestandteile einer positiven Unternehmenskultur sind, können sie ohne weitere Maßnahmen High Potentials auf Dauer nicht davon abhalten, sich anderweitig zu orientieren. Deshalb ist es auch überaus riskant, es bei derartigen Dingen zu belassen, nur weil man die (schlechte) Situation seines regionalen Arbeitsmarktes „ausnutzen“ will.

Da Mitarbeiterbindung von vielen Firmen offenkundig nicht als Instrument der Personalentwicklung erkannt wird, geschieht sie ebenso unsystematisch wie die anderen Aufgabenfelder der PE.

Zweifellos richtig ist es, dass sich das Gefühl des An-die-Firma-Gebundenseins aus mehreren Komponenten ergibt: Das Wir-Gefühl, hervorgerufen durch Transparenz und offene Kommunikation, Events und sonstige soziale Aktivitäten gehört ebenso dazu wie gezielte, bedarfsorientierte Weiterqualifizierung, Chancen zur Bewährung in wichtigen Projekten sowie leistungsstimulierende Vergütungspakete. Folgende Anregungen für ein Mitarbeiterbindungsprogramm bieten einen guten Anhalt, in die richtige Richtung zu denken:

- Auch wenn immer wieder von Unternehmerseite bedauert wird, dass nicht genügend Frauen in das Management kommen, weil bedingt durch die (erwartete Mutterschaft) die besten Talente ausfielen, bleibt festzuhalten, dass sich viele Firmen mehr oder minder offen davor drücken, an dieser Tatsache Entscheidendes zu verändern. Wären diese Aussagen nicht politisch korrekte Lippenbekenntnisse, dann gäbe es deutlich mehr gemeinsam getragene Kindergärten mit Ganztagsbetreuung, z.B. in Gewerbegebieten oder –parks. Das wiederum wäre in vielen Fällen ein überzeugendes Bindungsinstrument – im übrigen nicht nur für Mütter, sondern auch für viele Väter, die so ihren Partnerinnen den Wiedereinstieg in das Berufsleben ermöglichen könnten
- Alternativ hierzu könnten in vielen Betrieben gewissermaßen als Basislösung „Kinderspielbüros“ eingerichtet werden, wie es ganz aktuell das niedersächsische Sozialministerium vorlebt: In diesem Büro können Mitarbeiter, deren Kinderbetreuung „ausfällt“, ihrer Arbeit nachgehen, während das Kind daneben mit dem ebenfalls bereit gestellten und mitgebrachten Spielzeug den Tag beaufsichtigt verbringt.
- Mobilzeit, Vertrauens- und Lebenszeitarbeitskonten, Sabbaticals und weitere konstitutionelle Möglichkeiten, die so genannte „Work-Life-Balance“ der Mitarbeiter in ein gutes Gleichgewicht zu bringen, können auch in den meisten mittelständischen Unternehmen realisiert werden.
- Ein Dienstwagen ist in den meisten Firmen immer noch entweder notwendiges Arbeitsmittel für Außendienstmitarbeiter oder auffälliges Statussymbol für Führungskräfte des Managements. Dabei kann er betriebswirtschaftlich für Firmen ebenso interessant sein wie steuerlich für deren Mitarbeiter. Er ist somit natürlich ein einfaches und gutes Bindungsmittel.
- Betriebliche Alters(zusatz)versorgung ist in den meisten mittelständischen Unternehmen,, wenn überhaupt, nur mit hohem Argumentationsgeschick, und dann zumeist nur als Direktversicherung mit Gehaltsumwandlung realisierbar. In vielen Unternehmen gehen beim Ausscheiden eines Mitarbeiters erworbene Ansprüche darüber hinaus auch noch verloren. Dabei ist es, gerade in Bezug auf Riester, Pensionskassen & Co. im Zusammenwirken mit Spezialisten leicht (und betriebswirtschaftlich hochinteressant!), für jedes Unternehmen eine praktikable, beiden Seiten dienende Lösung zu etablieren.
- Schließlich kann für jede weitere Nebenleistung auch ein „Cafeteria-System“ etabliert werden. Leistungsträger zum Beispiel können sich dann aus dem gesamten Angebot die Elemente auswählen, die ihrer individuellen Situation am besten entsprechen. Von vermögenswirksamen Leistungen, diversen Versicherungen, Übernahme von Internetgebühren bis hin zur Privatnutzung unterschiedlichster Firmenwagen sind dann der Phantasie des Unternehmens kaum Grenzen gesetzt. Mitarbeiter bekommen dann das, was sie brauchen zu günstigen Konditionen und verzichten dafür auf die Auszahlung eines Teils ihres Gehaltsanspruchs. Das macht die Angelegenheit für beide Seiten nicht nur steuerlich interessant.

3. Verbundlösungs-Strategie

Personalentwicklung in Mittelbetrieben steckt also überwiegend im Dilemma zwischen dem durchaus vorhandenen Bewusstsein „etwas tun zu müssen“ einerseits und der Realität, dass „das Tagesgeschäft“ eben vorzugehen habe, andererseits. Außerdem findet sich in kaum einem dieser Unternehmen ein PE-Spezialist, wobei sich in vielen Fällen diese Aufwendung auch kaum rechnen würde.

Allerdings kann externe Hilfe oder aber die Zusammenarbeit in einem konstitutionellen Verbund und unter professioneller Leitung durchaus eine überaus Erfolg versprechende Strategie sein, um der Anforderung nach dem „richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit auf dem richtigen Platz“ besser gerecht zu werden.

Ein solcher Verbund realisiert etliche Synergieeffekte in den ihm angeschlossenen Unternehmen, zum Beispiel die Weiterbildung in gemeinsamen Seminaren, wenn sich aus Kostengründen für einen zu kleinen Teil der eigenen Belegschaft ein firmeninternes Training einfach nicht wirtschaftlich durchführen lässt. So lassen sich auch eine ganze Reihe der weiteren, zuvor bereits beschriebenen Instrumente der PE partnerschaftlich entwickeln, einführen und nutzen.

Die einfachste Möglichkeit, einen solchen Verbund zu organisieren, besteht bei Firmen in einem größeren Gewerbe- oder Industriegebiet. Zumindest was die gemeinsame Mitarbeiterqualifizierung anbelangt, könnten hier bereits einige Synergien genutzt werden. Gewerbegebiete haben nämlich in der Regel den großen Vorteil, dass in ihnen Firmen unterschiedlichster Branchen angesiedelt sind. Das kann dazu beitragen, dass die traditionell vorhandene Angst vieler mittelständischer Unternehmer, dass eigenes Know-how dem Wettbewerber bekannt wird, nicht gleich den ersten Schritt verhindert: Ein gemeinsames Meeting der Unternehmensleitungen anzuregen und darin die Grundlagen einer Zusammenarbeit zu klären.

Wird diese dann ernsthaft betrieben, werden die beteiligten Firmen sehr schnell feststellen, dass ihren Führungskräften und Mitarbeitern viel mehr qualifizierte, zu wirtschaftlichen Konditionen realisierbare, Weiterbildungsangebote gemacht werden können, als dies im Alleingang möglich ist. Durch Ausweitung dieser „Nachbarschaftshilfe“, etwa durch Beteiligung von befreundeten Unternehmen oder Lieferanten, kann so bereits Beachtliches im Hinblick auf attraktive PE-Angebote geleistet werden.

Alternativ zu dieser Vorgehensweise können viele Firmen PE in die Hände einer quasi ausgelagerten Abteilung legen und von dort steuern lassen. Dies erfordert jedoch zumindestens eine regionale Organisation, damit eine solche Lösung kompetent und professionell greifen kann.

Von der Idee zur Realisierung

Hier könnte die Stunde der regionalen Gliederungen der Arbeitgeber-/Unternehmerverbände schlagen. Anstatt sich wie üblich in erster Linie darin zu beschränken, „die Politik“ medienwirksam aufzufordern, bessere Rahmenbedingungen für die Unternehmen zu schaffen, könnten sie nun einmal wirklich etwas Sinnvolles und Brauchbares für die ihnen angeschlossenen Unternehmen tun. Etwa indem sie die Gründung eines Personalentwicklungsverbundes z.B. in der Rechtsform eines eingetragenen, gemeinnützigen Vereins beschließen. Vereinsmitglied kann jedes der Mitgliedsunternehmen werden. Dadurch ist sichergestellt, dass eine branchenübergreifende Lösung realisiert wird.

Dieser eingetragene Verein bietet im ersten Schritt in einem offenen Programm Seminare und Schulungen an. Der Themenfokus reicht von Fachschulungen über Methodentraining bis hin zu Sozial- und Führungskompetenztrainings. Auf Wunsch werden diese Veranstaltungen natürlich auch firmenintern durchgeführt. Die Mitgliedsunternehmen zahlen einen nach Unternehmensgröße oder Mitarbeiterzahl gestaffelten Jahresbeitrag. Dafür erhalten sie bei jedem Seminarbesuch einen Rabatt. Somit finanziert sich der Verein vorwiegend über Seminargebühren.

Im zweiten Schritt wird der Service dieses Vereins erweitert: Er bietet jetzt zusätzliche professionelle PE-Dienstleistungen an. Dazu stellt er je nach Zahl der Mitgliedsunternehmen ein bis zwei erfahrene Personalentwickler ein, die dann die Aufgaben einer ausgelagerten PE_Abteilung übernehmen. Sie sind dann vor Ort bei den Firmen tätig und klären mit Geschäftsführern, Personalmanagern und auch Führungskräften Ziele und Vorgehensweisen.

Über diese Aufgaben hinaus sorgen die Personalentwickler für den firmenübergreifenden Know-how-Transfer, indem sie zum Beispiel Erfahrungsaustauschkreise für die unterschiedlichen Funktionsbereiche (Geschäftsführer, Führungskräfte, Personalmanager usw.) anregen und bei Interesse etablieren. In diesen Erfahrungsaustauschkreisen können dann allgemeine und spezielle Fragen aufgegriffen und zum Beispiel unter Mitwirkung externer Spezialisten (Wissenschaftler, Beratungspraktiker) geklärt werden.

Diese Experten anzusprechen und zu verpflichten ist zunächst auch Aufgabe der Personalentwickler. Langfristig verändern sich deren Aufgaben eher hin zu „Netzwerkmanagern“. So können dann auch überregional wichtige Fragestellungen für Unternehmer und Manager aufgegriffen und bearbeitet werden, wie zum Beispiel

- Akquise und Partnersuche
- Rechtsformen und Kooperationsvereinbarungen
- Fördermittelberatung
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit von Universitäten und Fachhochschulen mit den Mitgliedsunternehmen und dem Verband

Finanziert wird die Arbeit dieser ausgelagerten PE-Abteilung über Umlagen. Folgendes Beispiel verdeutlicht, wie kostengünstig und schnelle die beteiligten Unternehmen Personalentwicklung als System integrieren und als strategischen Wertschöpfungsfaktor nutzen können:

Stufe 1 – Weiterbildungsverbund

<u>Kosten</u>	<u>Leistung</u>	<u>Nutzen</u>
€ 100 – 1.00/Jahr	Organisation eines „Seminarkatalogs“ für offene Trainings; fakultativ firmeninterne Durchführung dieser Seminare	10% Rabatt pro Teilnehmer bei offenen Seminaren; 10% Rabatt für Honorare bei firmeninterner Durchführung

Stufe 2 – „Ausgelagerte PE-Abteilung“

<u>Kosten</u>	<u>Leistung</u>	<u>Nutzen</u>
€ 2.000 im Jahr und € 10 pro Mitarbeiter	Bereithaltung professioneller Personalentwickler	Professionalisierung der Aktivitäten Stufe 1 und zusätzlich Etablierung der weiteren PE-Instrumente in den

Mitgliedsunternehmen sowie
Bildung und Organisation von Erfahrungs-
austauschnetzwerken

Bei nur 40 bis 50 Erstmitgliedsfirmen kann auf diese Weise bereits eine Sachbearbeitungskraft zumindest teilfinanziert werden, um die Seminarorganisation durchzuführen. Dies umfasst Raumplanung, Teilnehmeradministration sowie die Trainerbetreuung. Sämtliche weiteren Mittel werden für die Büroorganisation verwendet, da der Verein nicht auf die Gewinnerzielung ausgerichtet sein darf. Die inhaltliche Arbeit wird von ehrenamtlich tätigen Vorstandsmitgliedern geleistet.

Durch die Etablierung der hauptamtlichen Personalentwickler entsteht ein richtiger, sich selbst finanzierender Firmenverbund zur PE mittelständischer und Kleinunternehmen. Über die Aufwendungen der Firmen hinaus kann dann in vielen Fällen die Anschubfinanzierung durch Einbindung in bildungspolitische Förderprogramme gesichert werden.

Andreas von Studnitz ist geschäftsführender Gesellschafter der von Studnitz & Partner GmbH Personal- und Organisationsentwicklung BDU in Rendsburg.