
Walter Schöni

Aufbau der Personalentwicklung im Unternehmen

Unternehmen sind heute auf beruflich handlungsfähige Mitarbeitende angewiesen, die mit komplexen Aufträgen, Qualitätsvorschriften und Kundenerwartungen selbständig zurechtkommen. Die dafür erforderlichen Fähigkeiten sind auf dem Arbeitsmarkt meist nicht in der geeigneten Form vorfindbar, sie müssen *im* Unternehmen entwickelt werden. Ein grosser Teil des beruflichen Lernens erfolgt daher in betrieblichen Schulungen, Laufbahnprogrammen, Lernzirkeln und anderen Massnahmen der Personalentwicklung. Nicht der berufliche Ausbildungsabschluss allein, sondern die im Tätigkeitsfeld erworbene Berufskompetenz entscheidet über die Einsatzmöglichkeiten der Arbeitskraft und über ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Es ist daher für alle Beteiligten im Unternehmen wichtig, dass die beruflichen Fähigkeiten weiterentwickelt werden. Dafür braucht es ausgereifte Konzepte und Instrumente, und die fehlen in vielen Unternehmen; sie fehlen aber ebenso bei Bildungs- und Forschungseinrichtungen, die den Unternehmen Hilfestellung bieten könnten. Das Impuls-Projekt «Personalentwicklung» setzt hier an. Sein Ziel ist es, das Know-how, das für eine professionelle Personalentwicklung erforderlich ist, *in den Unternehmen* aufzubauen. Dieser Aufbau erfolgt nicht isoliert in der einzelnen Firma, sondern im Rahmen eines Ausbildungszyklus, an dem Vertreterinnen und Vertreter aus jeweils rund sechs Unternehmen teilnehmen. In diesem Rahmen können die Firmen Erfahrungen austauschen, und es entstehen dauerhafte Kooperationsnetze.

Dieser Beitrag beschreibt *erstens* die Ausgangslage der Personalentwicklung in den kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU). *Zweitens* werden die Leitvorstellungen skizziert, denen professionelle Personalentwicklung im Unternehmen genügen sollte. *Drittens* werden Ziele und Angebote des Impuls-Projekts «Personalentwicklung» erläutert, das Unternehmen beim Aufbau einer professionellen Personalentwicklung begleitet. *Viertens* werden die Aufbauprojekte von beteiligten Firmen vorgestellt, und Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen Stellung zum Ausbildungszyklus. *Fünftens* werden die bisher durchgeführten Ausbildungszyklen ausgewertet. Daraus werden Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen gezogen.

1 Personalentwicklung in der Unternehmenspraxis

Defizite in den Firmen – und bei den Bildungsträgern

Nicht nur in Grossunternehmen, auch in den KMU wird heute viel Weiterbildung betrieben. Von «Personalentwicklung» im Sinne einer professionellen Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle der verschiedenen Förderungsmaßnahmen kann dennoch meist nicht gesprochen werden. Mitarbeitende werden zwar nach Bedarf geschult oder an externe Kurse entsandt, und engagierte Führungskräfte kümmern sich um die Weiterbildung, oft sogar ohne ausdrückliches Mandat. Es existiert aber keine vorausschauende Entwicklungsplanung. Man reagiert oft erst, wenn Defizite zutage treten und bereits zu Problemen führen. Dem Management fehlen das Know-how und die Instrumente, um

- Ziele für die berufliche Kompetenz der Unternehmensangehörigen zu formulieren
- den beruflichen Entwicklungsbedarf und die Trainingsbedürfnisse von Personen und Teams sorgfältig zu erfassen
- die Massnahmen zu planen, zu steuern und mit dem Geschäftsprozess abzustimmen
- die Umsetzung zu planen, den Erfolg zu kontrollieren

Solche Defizite könnten die Unternehmen durch enge unternehmensübergreifende Zusammenarbeit wettmachen. *Weiterbildungs- und Qualitätsverbünde* sind jedoch recht selten anzutreffen (Fauststich 1998, 178; Scheff 1997; Schöni, Wicki & Sonntag 1996) – im Unterschied etwa zu den Kooperationen auf den Gebieten der Beschaffung, Entwicklung oder Logistik. Untersuchungen zeigen, dass viele Firmen ihr jeweils eigenes Weiterbildungssystem «erfinden» und gegenüber der Konkurrenz möglichst abschotten. Dabei könnte im Weiterbildungsverbund das eigene Personal vielfach effektiver und kostengünstiger gefördert werden.

Fehlendes Know-how – etwa in Fragen des Trainingsdesigns, der Entwicklungsplanung und des Qualifikationsmanagements – könnten sich die Unternehmen auch in der Zusammenarbeit mit *Entwicklern und Bildungsträgern* beschaffen. Also stellt sich die Frage, ob die Unternehmen entsprechendes Know-how und professionelle Unterstützung in ihrem regionalen Umfeld finden. Wir sind zum Schluss gekommen, dass diesbezüglich in der Schweiz Nachholbedarf besteht: Es fehlt an kontinuierlicher Forschung, Entwicklung und Lehre, welche die konzeptuellen Grundlagen der Personalentwicklung erarbeitet bzw. zur Verfügung stellt. Nur wenige wissenschaftliche Disziplinen befassen sich systematisch mit dem Management der Personalentwicklung im Unternehmen. Zu nennen ist hier vor allem die universitäre Arbeits- und

Personalpsychologie. Themen der Personalentwicklung werden zudem von der Berufspädagogik, der Betriebswirtschaft oder den Human-Resources-Disziplinen an Fachhochschulen behandelt. Entweder steht hier aber das Personalmanagement im Zentrum, oder es werden Spezialthemen der betrieblichen Bildungsarbeit unterrichtet.

Auch der private Weiterbildungsmarkt deckt den Bedarf an Know-how und Transfer nur punktuell, wie eine Marktabklärung zeigt, die im Vorfeld der Projektarbeiten in der Nordwestschweiz durchgeführt wurde (Schöni 1998): Private Träger bieten praxisorientierte Ausbildungsgänge an für Ausbildungs- und Personalleiterinnen, für Betriebs- und Berufspädagogen; sie decken damit aber jeweils nur Teilbereiche der Personalförderung ab. Und die von Beratungsfirmen angebotenen computergestützten Management- und Informationssysteme können die sorgfältige Konzeption einer am Geschäftsprozess ausgerichteten internen Personalentwicklung keineswegs ersetzen.

Grundsätze für den Aufbau der Personalentwicklung in KMU

Es besteht somit Bedarf an einer gut konzipierten, instrumentierten und ins Unternehmen transferierbaren Personalentwicklung. Dafür braucht es Entwicklungs- und Umsetzungsarbeit. Erfahrungen zeigen jedoch, dass es nicht reicht, Bildungskonzepte aus dem Lehrbuch in den Betrieb zu übertragen. Zu beachten sind folgende Punkte:

1. *Entwicklung und praktische Anwendung müssen eng verknüpft werden.* Der traditionelle Ansatz, demzufolge der Bildungsträger sein Know-how allein entwickelt und dann in den Betrieb überträgt, stösst an Grenzen. Hochdifferenzierte Systeme bringen für das Unternehmen Umsetzungsrisiken, Abhängigkeiten und Folgekosten, was den Aufbau der Personalentwicklung beeinträchtigen kann. Entwicklung und Umsetzung müssen vielmehr eng verknüpft werden, so dass Anwendungserfahrungen laufend in die Weiterentwicklung des Know-hows einfließen.
2. *Die Kompetenz zur Personalentwicklung ist im Unternehmen aufzubauen.* Die firmeninternen Partner sollten in der Lage sein, das Know-how selbstständig weiterzuentwickeln und an die Firmenbedürfnisse anzupassen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Aufgaben der Personalentwicklung in den KMU oft von Personal-, Administrations- oder Fachabteilungsleitungen wahrgenommen werden, für sie also Zusatzaufgaben sind. Dies stellt besondere Anforderungen an die Praxistauglichkeit der Instrumente und an die Einbettung der Aufgaben in den Managementprozess.
3. *Zeitgemässe Personalentwicklung umfasst mehr als nur Weiterbildung.* Unter dem Einfluss technischer und marktbedingter Veränderungen verwischt die

Grenze zwischen Lernveranstaltung und Arbeitsfeld. Es braucht neben der Schulung im «Theoriesaal» auch Trainings im Arbeitsfeld; und es braucht Entwicklungspläne für Einzelne und Teams, die durch Aufgabenwechsel, Projektarbeit und Selbstorganisation persönlich befriedigende Perspektiven eröffnen. Personalentwicklung ist auch in KMU zunehmend mit Fragen der Arbeitsorganisation und der Laufbahngestaltung konfrontiert.

Der Grundsatz, wonach die Kompetenz zur Personalentwicklung *im* Unternehmen aufzubauen ist, widerspricht auf den ersten Blick dem Interesse des Bildungsträgers, möglichst viel Beratung zu verkaufen. Hier wird jedoch die These vertreten, dass Unternehmen vor allem dann mit Bildungsträgern zusammenarbeiten, wenn sie feststellen, dass sich dadurch ihre Wissensbasis nachhaltig verbessert und keine dauerhafte Abhängigkeit von externer Beratung entsteht (Neuser & Schöni 1999). Und die Bildungsträger profitieren selber davon, dass sie in den Firmen kompetente Partner finden und ihr Know-how laufend in der Praxis erprobt wird. Auch der regionalen Wirtschaft nützen solche Kooperationen auf dem Gebiet der Personalentwicklung: Die beruflichen Kompetenzen der Beschäftigten werden ständig aktualisiert, und die Unternehmen leisten dadurch einen Beitrag zur Strukturverbesserung am regionalen Arbeitsmarkt.

2 Leitvorstellungen einer professionellen Personalentwicklung

Welche Leitvorstellungen liegen dem Impuls-Projekt «Personalentwicklung» zugrunde? Was ist unter Personalentwicklung zu verstehen, wie ist sie im Unternehmen organisiert und wie arbeitet sie? An dieser Stelle seien die wichtigsten Punkte erläutert. Ausführlicher werden die Leitvorstellungen und ihre fachlichen Grundlagen im «Praxishandbuch Personalentwicklung» (Schöni 2001, Teil I) beschrieben.

2.1 Was ist Personalentwicklung?

Aufgabe der Personalentwicklung ist es, die personellen Fähigkeiten und Potenziale im Unternehmen vorausschauend weiterzuentwickeln, so dass die Mitarbeitenden zu jedem Zeitpunkt über die in den Tätigkeitsbereichen und Geschäftsfeldern benötigten beruflichen Fähigkeiten verfügen. Personalentwicklung braucht also ein gutes Management, und sie muss mit zeitgemässen Methoden der Bedarfs- und Bedürfnisabklärung, des Trainings, der arbeitsplatznahen Schulung, der Laufbahnförderung, Prozessbegleitung, Teament-

wicklung usw. arbeiten können. Die traditionelle betriebliche Weiterbildung ist ein Teilgebiet der (umfassend verstandenen) Personalentwicklung.

Ebenso wichtig wie gutes Management ist für die Personalentwicklung der Dialog mit den Mitarbeitenden. Diese müssen motiviert sein, ständig Neues dazulernen und das Gelernte in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Lernen kann man bekanntlich nicht einfach anordnen, und Mitarbeitende haben nicht unbedingt dieselben Interessen wie das Unternehmen. Daher besteht die wesentliche Leistung der Personalentwicklung darin, die aktive Mitwirkung in allen Weiterbildungs- und Laufbahnfragen zu ermöglichen und einen Zielkonsens zu suchen, der die Laufbahninteressen der Mitarbeitenden und die Ertragsinteressen des Unternehmens nach Möglichkeit in Einklang bringt.

Damit kommen wir zu einer *Definition* der Personalentwicklung, die beides beinhaltet, die effektive Deckung des betrieblichen Bedarfs *und* den Dialog mit den Lernenden:

«Personalentwicklung ist die systematische und erfolgskontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden in aktiver Abstimmung

- a) mit ihren eigenen beruflichen Fähigkeiten und Erwartungen,
- b) mit den Erfordernissen der Arbeitsaufgaben und
- c) mit den Geschäftszielen des Unternehmens.»

(Schöni 2001, 32; in Anlehnung an Münch 1995, 14).

2.2 Wie ist die Personalentwicklung im Unternehmen verankert?

Eine mögliche Form der Organisation ist in *Abbildung 1* dargestellt. Personalentwicklung ist Teil des Personal- bzw. des Human-Resources-Bereichs, neben den Funktionsbereichen der Personalverwaltung und der Personaldienste. Als Teil des Human-Resources-Bereichs, dessen Leitung in vielen Fällen in der Geschäftsleitung Einsitz nimmt, soll die Personalentwicklung (gemäss unserer Leitvorstellung) in der Lage sein, ihre Anliegen in alle Schritte der Unternehmensplanung einzubringen. Ihre Kernaufgaben liegen, wie der Name sagt, in der «Entwicklung» der Fähigkeiten und Potenziale bei der bestehenden Belegschaft, abgestimmt mit dem Bedarf in den Abteilungen. Zudem bestehen wichtige Verbindungen zu den Personaldiensten, denn die Personalentwicklung kann und soll bei der Personalplanung, bei der Personalsuche und bei der Einarbeitung beratend tätig werden. Die Verbindungen zur Personalverwaltung betreffen die Erfassung von Personaldaten im Informationssystem, das

Führen eines Ausbildungsregisters oder das Erstellen von Kompetenzdatenbanken im Unternehmen.

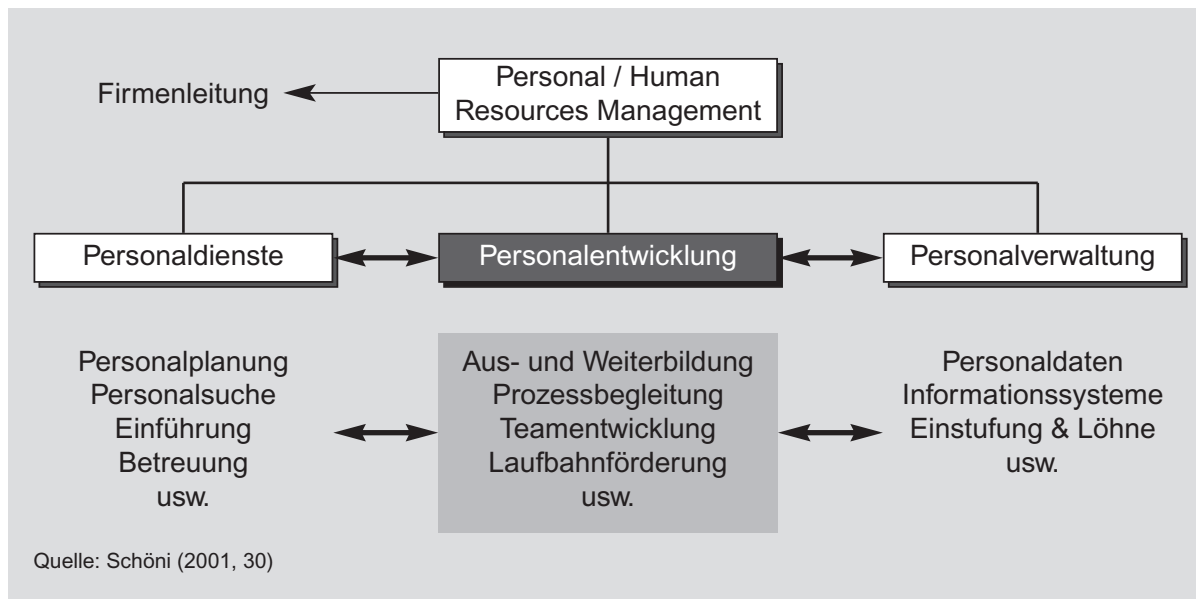


Abbildung 1 Personalentwicklung als Teil des Human Resources Management

In den KMU erhält die Personalentwicklung, anders als in Grossunternehmen, normalerweise nicht das Gewicht einer eigenständigen Organisationseinheit. Die Funktionen in Abbildung 1 werden vom Personalressort, von der Administration oder anderen Bereichen als Zusatzaufgaben übernommen. Dabei führt die für Personalentwicklung zuständige Person die Bedarfsabklärungen, Schulungen usw. meist nicht selber durch, sondern sie steuert und kontrolliert die Arbeit der beauftragten Fachpersonen (Trainerinnen und Trainer usw.). Wichtig ist, dass die Anliegen der Personalentwicklung im Unternehmen nicht nur von der formell zuständigen Person vertreten, sondern von den Linienverantwortlichen, Mitarbeitenden und Führungskräften aktiv mitgetragen werden.

2.3 Wie arbeitet professionelle Personalentwicklung? Ein Modell

Für ein effektives Management der Personalentwicklung im Unternehmen müssen verschiedene Bedingungen auf strategischer und operativer Ebene erfüllt bzw. geklärt sein. *Abbildung 2* veranschaulicht in einem *Management-Modell* die Kernfragen professioneller Personalentwicklung. Das Modell liegt als Leitvorstellung dem gesamten Aufbau der internen Personalentwicklung zugrunde (ausführlich in: Schöni 2001, 37 ff.).

Klärung der normativen und strategischen Kernfragen

Zu klären sind gemäss *Abbildung 2* *erstens* die Ziele der Personalentwicklung, in Abstimmung mit den Geschäftszielen: «Was sollen Personen können und beherrschen, die bei uns arbeiten? Wohin entwickelt sich das Unternehmen?» Die Personalentwicklung braucht *zweitens* einen anerkannten Platz im Managementprozess, und sie benötigt dafür geeignete Standards und Instrumente (Informationssysteme, Planungsinstrumente, Qualitätsmanagement). Die Personalentwicklung muss *drittens* im Führungssystem verankert und Bestandteil der täglichen Führungsarbeit sein (es sind entwicklungsorientierte Mitarbeitergespräche zu führen, Zielvereinbarungen zu treffen und zu kontrollieren usw.). Und *viertens* sollte sich die Personalentwicklung auf eine dynamische, lernförderliche Kultur in den Abteilungen stützen können; Vorurteile jeglicher Art – gegenüber dem anderen Geschlecht, gegenüber Berufsgruppen – können dagegen die Personalentwicklung beeinträchtigen. Diese Kernfragen werden üblicherweise in einem Grundlagendokument des Unternehmens unter dem Titel «Personalentwicklungskonzept» (auch «Ausbildungskonzept» genannt) beschrieben bzw. beantwortet.

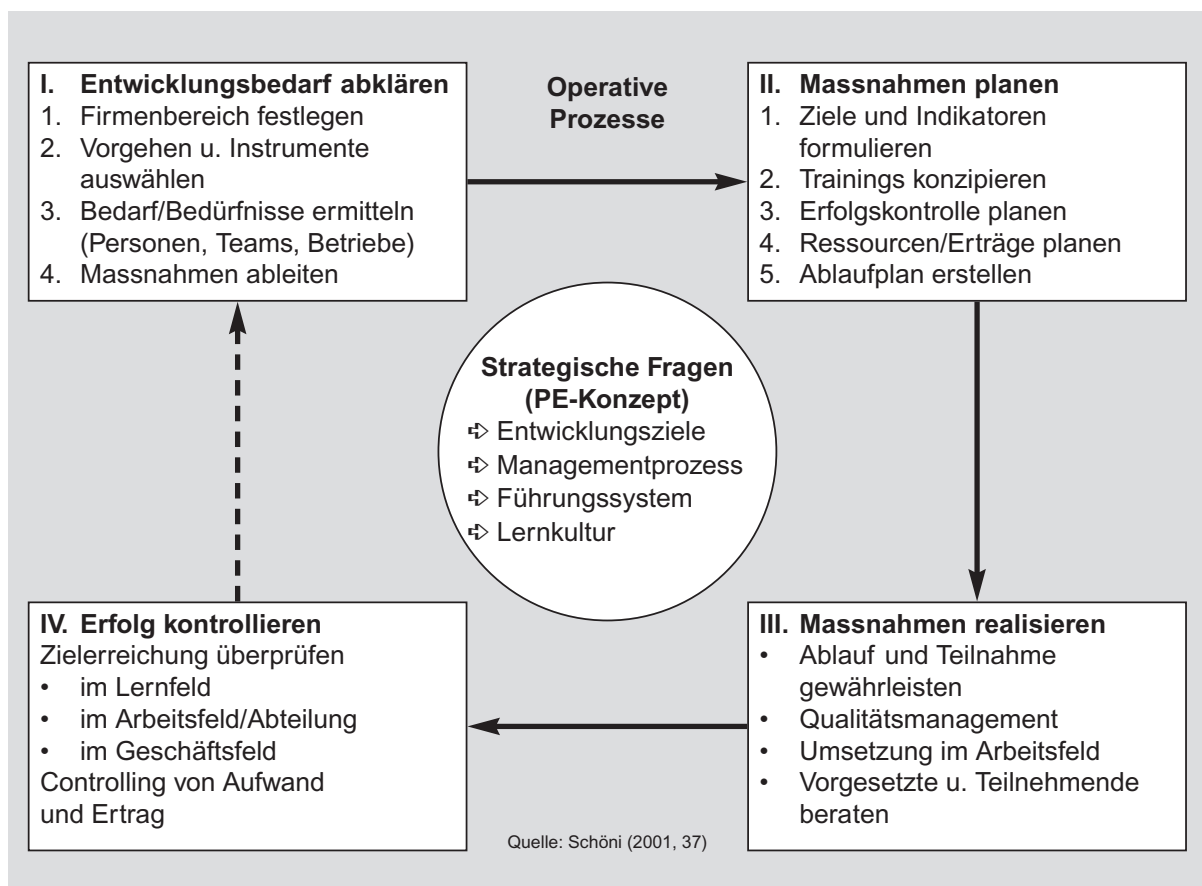


Abbildung 2 Das Management der Personalentwicklung im Unternehmen (Modell)

Steuerung der operativen Prozesse

Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle der Personalentwicklungsmassnahmen erfolgen kontinuierlich und in zyklisch wiederkehrenden Schritten, wie das Management-Modell (*Abbildung 2*) deutlich macht. Es lassen sich vier Hauptschritte unterscheiden:

- I. *Entwicklungsbedarf abklären:* Anlässe zur Bedarfsabklärung sind z.B. Änderungen im Geschäftsfeld oder technische Neuerungen. Zu klären ist, welche Aufgaben sich den Mitarbeitenden stellen, und ob ihre beruflichen Fähigkeiten dafür ausreichen.
- II. *Entwicklungsmassnahmen planen:* Gestützt auf die Abklärungen werden 1. überprüfbare Ziele formuliert; 2. Trainings konzipiert; 3. Methoden der Erfolgskontrolle bestimmt; 4. Kosten und Nutzen kalkuliert und 5. die Abläufe geplant.
- III. *Massnahmen realisieren:* Die Personalentwicklung steuert die Aktivitäten der mit dem Training oder Coaching beauftragten Fachleute, und sie sichert die Qualität der Teilnahme, des Lernens und der Umsetzung.
- IV. *Erfolg kontrollieren:* Zu überprüfen ist zum richtigen Zeitpunkt und mit den richtigen Methoden, ob die feststellbaren Wirkungen übereinstimmen mit den zuvor formulierten Lern-, Verhaltens- oder Produktivitätszielen.

3 Das Impuls-Projekt «Personalentwicklung»

Das Impuls-Projekt baut konsequent auf den im 2. Kapitel erläuterten Leitvorstellungen auf. Im Folgenden werden zuerst die Projektziele, danach das Angebotskonzept, d.h. die Leistungen für die Unternehmen, und schliesslich die Erfolgskontrolle vorgestellt.

3.1 Zielsetzungen

Das Impuls-Projekt möchte zum Aufbau einer professionellen Personalentwicklung in den KMU der Region Basel beitragen. Adressaten sind Unternehmen und Organisationen, die sich weder eine Weiterbildungsabteilung noch vollamtliche PersonalentwicklerInnen leisten können bzw. wollen. Durch professionelle Personalentwicklung sollen die berufliche Handlungsfähigkeit und die Berufschancen der Mitarbeitenden gestärkt und die Wissensbasis und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verbessert werden.

Kernstück ist die Kooperation mit einer Gruppe von jeweils fünf bis sechs Unternehmen, die ihre interne Personalentwicklung auf- oder ausbauen

möchten. Die Kooperationspartnerinnen und -partner aus den Unternehmen erhalten in gemeinsam absolvierten Ausbildungsmodulen die erforderlichen Wissensgrundlagen und Instrumente, und sie realisieren ein Aufbauprojekt in ihrer Firma. In der Lerngruppe knüpfen sie branchenübergreifende Kontakt-netze, die den beteiligten Firmen einen nachhaltigen Nutzen bringen. Die Aufbauprojekte verfolgen Ziele auf strategischer und operativer Ebene:

- *Strategische Ebene:* Die Personalentwicklung wird mit den Unternehmenszielen abgestimmt, als fester Bestandteil im Managementprozess verankert und als Führungsaufgabe eingeführt.
- *Operative Ebene:* Es werden Personalentwicklungsmassnahmen im Unternehmen eingeleitet und die dafür benötigten Instrumente und Abläufe angepasst, unter aktiver Mitwirkung der Betroffenen.

3.2 Angebotskonzept und Adressaten

Ausgehend von den grundsätzlichen Überlegungen (*Kapitel 1*) suchte die Projektleitung von Anfang an die Zusammenarbeit mit den Unternehmen. Eine Gruppe von KMU-Vertreterinnen und -Vertretern begleitete die gesamte Angebotsentwicklung; ihr ist es zu verdanken, dass beim Start des ersten Ausbildungszyklus (Herbst 1999) praxistaugliche Konzepte und Instrumente vorlagen. Diese werden in jedem neuen Zyklus und Firmenprojekt weiterentwickelt.¹ Das Gesamtangebot umfasst folgende Elemente:

- den siebenmonatigen Ausbildungszyklus «Personalentwicklung im Unternehmen»
- die Aufbauprojekte der beteiligten Firmen auf dem Gebiet der Personalentwicklung
- weiterführende Angebote und Vernetzung (Erfa-Treffen, Workshops, Fachtagungen)

Der Ausbildungszyklus

Kernelement des Angebots ist der rund siebenmonatige Ausbildungszyklus (*Abbildung 3*). Hier werden Wissensgrundlagen, auf die Firmen zugeschnittene Konzepte und Instrumente erarbeitet bzw. zur Verfügung gestellt. Der Ausbildungszyklus richtet sich keineswegs nur an ausgebildete «Personalentwickler», sondern an Human-Resources-, Bildungs- oder Linienverantwortliche, die sich der Personalentwicklung meist nur im Nebenamt widmen können; in kleineren Firmen nimmt oft die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer teil. Die

¹ Bei der Entwicklung der Instrumente zur Bedarfsabklärung wurde auch eng mit dem Projekt «Fit im Job» (vgl. Beitrag von Pat Schnyder) zusammengearbeitet.

Teilnahme am Ausbildungszyklus wird nicht von formellen Qualifikationsvoraussetzungen abhängig gemacht. Wesentlich ist allein, dass die Teilnehmenden von ihrem Unternehmen einen formellen Auftrag zum Auf- oder Ausbau der Personalentwicklung erhalten, und dass sie über die nötige Durchsetzungskraft zur Realisierung des Firmenprojekts verfügen. Die Erfahrung zeigt, dass die teilnehmenden Firmen eine Mindestgrösse haben müssen, damit sie von den Angeboten profitieren und die Funktionen der Personalentwicklung im Managementprozess einrichten können. Die Mindestgrösse der Firmen liegt – branchenabhängig – bei zwischen 20 und 30 Mitarbeitenden.

Kursziel	Konzeption und praktische Umsetzung einer professionellen und kontinuierlichen Personalentwicklung im eigenen Unternehmen
Adressaten	HR-, Bildungs- und Linienverantwortliche in Unternehmen und Organisationen, die Aufgaben im Bereich Personal und Qualifikation wahrnehmen
Dauer	rund sieben Monate
Gruppengrösse	Pro Zyklus nehmen 5–6 Firmen teil (= 8–10 teilnehmende Personen)
Umfang	a) Vorbereitungstreffen plus 6 Tagesmodule an der Fachhochschule b) Aufbauprojekt in der Firma, begleitet durch die Ausbildungsleitung
Inhalte	Grundlagen der Personalentwicklung; das Personalentwicklungskonzept; operative Massnahmen; Managementprozess und Informationssysteme
Methoden	Theorie-Inputs, Arbeit mit Instrumenten, Fallbeispiele, Einzelarbeit am eigenen Projekt. Jeder Lernschritt wird direkt in die Praxis umgesetzt
Erfolgskontrolle	• Standortbestimmung zu Beginn des Zyklus • Definition von Meilensteinen und Evaluation der Firmenprojekte • Bewertung der Zielerreichung in den Firmen und Kursevaluation

Abbildung 3 Der Ausbildungszyklus «Personalentwicklung in KMU»

Die Aufbauprojekte in den Firmen

Zu Beginn des Ausbildungszyklus definiert jedes Unternehmen sein internes Aufbauprojekt auf dem Gebiet der Personalentwicklung. Dieses kann an bereits festgelegte firmeninterne Vorhaben anknüpfen wie z.B. eine Reorganisation, eine technische Neuerung, Massnahmen zur Qualitätsverbesserung, Führungskräfte-Entwicklung usw., und es baut auf bereits bestehende Verfahren und Instrumente auf. Die Projektplanung erfolgt nach einem standardisierten Schema. Die Firmenprojekte werden so konzipiert, dass sie von den Teilnehmenden mit ihren Kapazitäten im gesetzten Zeitrahmen bewältigt werden können. Die Ausbildungsleitung steht auch in den Zeiten zwischen den Ausbildungsmodulen für fachliche Beratung zur Verfügung. Zur Projektorganisation gehört zwingend, dass im Unternehmen weitere Partnerinnen und Partner bei-

gezogen werden, damit der Aufbau breit abgestützt werden kann. Die Aufbauprojekte beinhalten grundsätzlich Arbeitsschritte auf zwei Ebenen:

- Auf *strategischer Ebene* gilt es die Position der Personalentwicklung im Unternehmen zu festigen: Erarbeitet wird z.B. ein Personalentwicklungskonzept, welches die normativen Grundsätze und die strategische Ausrichtung definiert und die Personalentwicklung im Managementprozess und Führungssystem verankert. So entstehen Strukturen, die über die Dauer des Ausbildungszyklus hinaus Bestand haben.
- Auf der *operativen Ebene* werden in einem Pilotbereich Bedarfsabklärungen durchgeführt und Massnahmen geplant, gesteuert und ausgewertet. Letztere umfassen das ganze Spektrum von schulischen Massnahmen (Trainings, Kurse) über prozessbegleitende Massnahmen (Teamentwicklung) bis zu laufbahnbezogenen Massnahmen (individuelle Entwicklungspläne). So wird der Nutzen professioneller Personalentwicklung für die Mitarbeitenden und die Unternehmensleitung spürbar.

Der Stand der Aufbauprojekte wird regelmässig in der Lerngruppe evaluiert, und die beteiligten Firmen tauschen Erfahrungen und Lösungsansätze aus. Die Kooperation zwischen Firma und Ausbildungsleitung wird vertraglich geregelt, auch in der Absicht, dass die Firmenleitung mit ihrer Unterschrift den firmeninternen Partnerinnen und Partnern die Unterstützung bei der Realisierung des Projekts verbindlich zusichert.

Weiterführende Angebote und Vernetzung

Die teilnehmenden Firmen bleiben vielfach auch nach Abschluss des Zyklus untereinander und mit der Ausbildungsleitung im Kontakt – bilateral und alle paar Monate im Rahmen von Erfa-Treffen. Zudem werden sie von der Ausbildungsleitung zu weiteren Workshops über aktuelle Themen aus der Fachdiskussion eingeladen. Auf diese Weise entsteht längerfristig ein Netzwerk, das einen wachsenden Kreis von Firmen in der Region und darüber hinaus einbezieht, wobei die Firmen selber entscheiden, welchen Aufwand sie betreiben und welche Angebote sie in Anspruch nehmen. Das Netzwerk bietet insbesondere zusätzliche Möglichkeiten der Zusammenarbeit, die zeitlich vor, während und nach der Phase der Kooperation im Ausbildungszyklus stattfinden kann.

3.3 Ablauf und Inhalte des Ausbildungszyklus

Der Ausbildungszyklus umfasst ein Vorbereitungstreffen, das der Planung und der Vorbesprechung von Projektideen dient, sowie sechs ganztägige Ausbildungsmodule (vgl. *Abbildung 4*). Die Ausbildungsleitung liefert in jedem Modul aktuelle fachliche Inputs und stellt einen Grundstock an Konzepten

und Instrumenten zur Verfügung. Diese werden für die Anwendung im jeweiligen Unternehmen bzw. Tätigkeitsfeld angepasst und vorbereitet. Jeder Lernschritt wird also direkt in die Praxis umgesetzt, die Umsetzung ist Bestandteil des Ausbildungskonzepts. In der Zeit zwischen den Modulen steht die Ausbildungsleitung den Firmen bei ihren Projekten nach Bedarf beratend zur Seite. Die Anwendungserfahrungen werden dann im nächsten Modul ausgewertet. Daraus erhält die Ausbildungsleitung auch Anregungen zur Weiterentwicklung des Instrumentariums.

Modul ①:	Gebiete und Methoden der Personalentwicklung Es werden Grundlagen vermittelt, die für die Unternehmenspraxis von Bedeutung sind: Nutzen und Aufgaben der Personalentwicklung, Management-Modell. Die Teilnehmenden machen eine Standortbestimmung in ihrem Unternehmen und planen das Aufbauprojekt.
Modul ②:	Konzeption der Personalentwicklung und Einbezug der Linie Behandelt werden Inhalte, Erarbeitung und Einführung des Personalentwicklungskonzeptes. Fallbeispiele thematisieren die Mitwirkung der Mitarbeitenden bei Personalentwicklungsmassnahmen und die Aufgaben der Führungskräfte.
Modul ③:	Entwicklungsbedarf von Personen, Teams, Betrieben erfassen Es werden Methoden der Bedarfsabklärung eingeführt und an einem Fallbeispiel aus der Unternehmenspraxis illustriert. Anhand eines Leitfadens planen die Teilnehmenden die Durchführung einer Bedarfsabklärung in einem Pilotbereich ihres Unternehmens.
Modul ④:	Planung und Vorbereitung von Massnahmen Behandelt werden: Zielformulierung, Trainingsdesign, didaktische und Umsetzungsplanung, Erfolgskontrolle und Ressourcenplanung. Mit Hilfe von Instrumenten planen die Teilnehmenden eine Personalentwicklungsmassnahme in einem Firmenbereich.
Modul ⑤:	Massnahmen realisieren und Erfolgskontrolle Entsprechend dem Projektfortschritt werden Spezialthemen – z.B. Erfolgskontrolle, Kosten-Nutzen-Rechnung – vertieft. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Kooperation mit externen Bildungsanbietern: Problemfelder, Regelungsbedarf; internes Qualitätsmanagement.
Modul ⑥:	Konsolidierung der Personalentwicklung Es werden Elemente eines Management-Informationssystems erarbeitet, welches personal- und qualifikationsbezogene Managemententscheide ermöglicht. Zudem evaluieren die Teilnehmenden ihr Projekt und planen allfällige weitere Schritte.

Abbildung 4 Die Module des Ausbildungszyklus «Personalentwicklung»

3.4 Erfolgskontrolle

Gegenstand der Erfolgskontrolle sind zum einen die Zusammenarbeit im Ausbildungszyklus und zum anderen die einzelnen Firmenprojekte. Die Erfolgskontrolle nimmt Bezug auf folgende Vorgaben:

- Ausbildungsziele für den Zyklus und für jedes Modul (gemäss Ausbildungsprogramm)
- allgemeine Meilensteine für die Realisierung der Firmenprojekte (gemäss Kooperationskonzept)
- von der Firma definierte spezifische Projektziele (gemäss Standortbestimmung und Projektplan jeder Firma)

Die allgemeinen Meilensteine für die Firmenprojekte sind in *Abbildung 5* erläutert. Sie definieren wichtige Etappen der Projektarbeit auf strategisch-konzeptueller Ebene und auf operativer bzw. Massnahmenebene (*vgl. Kapitel 3.2*).

Meilenstein 1	Definition und Start des Aufbauprojekts unter Einbezug der Geschäftsleitung und der Linie (Auftragserteilung und Akzeptanzsicherung)
Meilenstein 2	Klärung der strategischen Ausrichtung und Positionierung im Unternehmen (Konzept und Organisation der Personalentwicklung)
Meilenstein 3	Realisierung der Bedarfsabklärung, der Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle von Massnahmen in einem ausgewählten Firmenbereich
Meilenstein 4	Konsolidierung der Personalentwicklung auf Managementebene: Erarbeitung von Instrumenten und von Grundlagen für Informationssysteme

Abbildung 5 Meilensteine für die Erfolgskontrolle der Firmenprojekte

Eine besondere Anforderung besteht darin, das Ausbildungsprogramm, das der Logik des Fachgebietes (Personalentwicklung) und des Wissenserwerbs folgt, mit dem Verlauf der Firmenprojekte so zu koordinieren, dass die Teilnehmenden das Wissen und die Instrumente, die sie zur Erreichung eines Meilensteins benötigen, stets zum richtigen Zeitpunkt erhalten und umsetzen können (*Abbildung 6*).

Der Erfolg wird während und am Ende des Ausbildungszyklus beurteilt:

1. Fortschrittskontrolle der Firmenprojekte gemäss definierten Meilensteinen und Projektzielen (in jedem Modul)
2. Bewertung des Erfolgs im Firmenprojekt am Ende des Zyklus durch die Projektverantwortlichen (anhand eines Standardfragebogens)
3. Bewertung des Ausbildungszyklus und der Kooperation durch die Teilnehmenden (anhand eines Beurteilungsbogens)

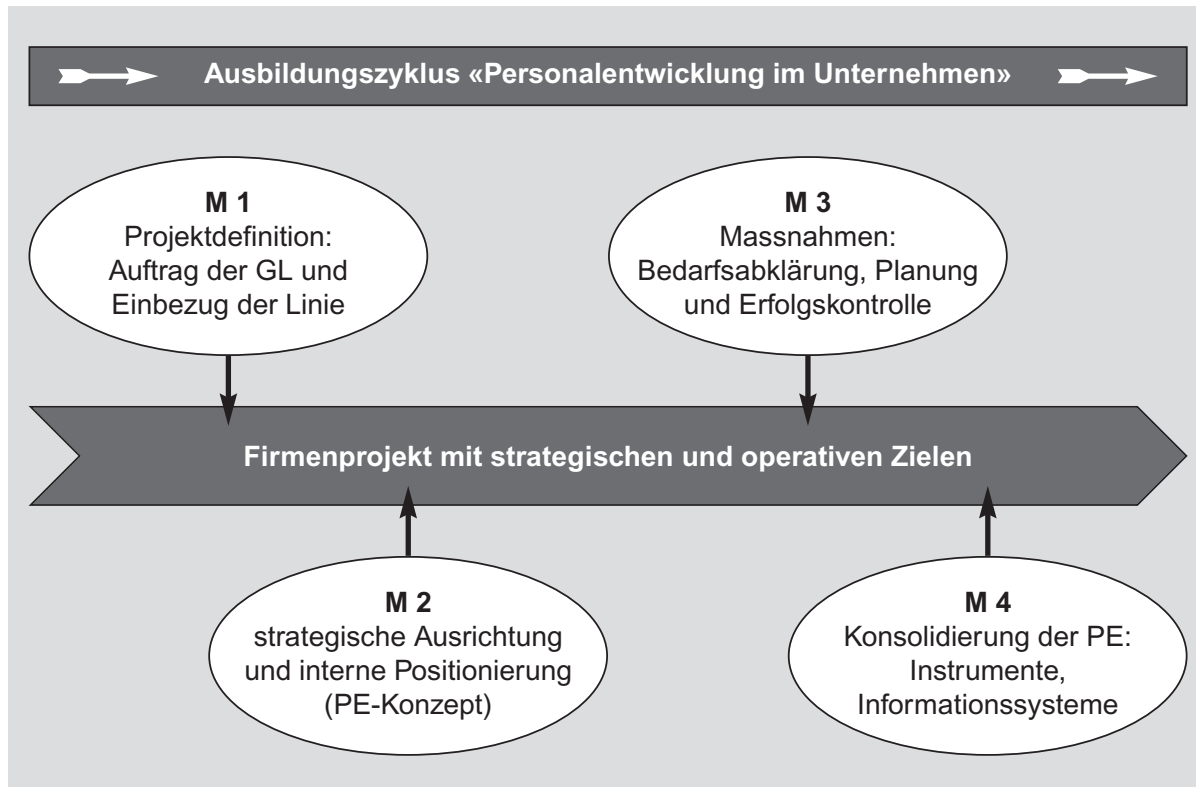


Abbildung 6 Die Meilensteine im Ablauf des Ausbildungszyklus

4 Ausgewählte Firmenprojekte und Stellungnahmen aus teilnehmenden Firmen

Die im Folgenden beschriebenen Firmenprojekte wurden im Rahmen des dritten Ausbildungszyklus (November 2000–Juli 2001) realisiert. Die Projektverantwortlichen aus den Firmen berichten, was sie zur Teilnahme veranlasst hat, welche Ziele sie dabei erreichen wollten und welchen Nutzen sie daraus ziehen.

GABA International AG, Münchenstein/Therwil

Andrea Gschwind, Personalverantwortliche am Standort Therwil

Pharma / Mund- und Zahnpflege, 120 Mitarbeitende (GABA Schweiz & GABA International, Therwil)

Projekt «Mitarbeiter-Entwicklung in der GABA International AG»

Aufbauziele der Firma: Die Personalentwicklung wird in Abstimmung mit den Firmenzielen im Führungssystem verankert (auch auf der Ebene der Standard Operating Procedures). Dazu wird ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet, wel-

ches Entwicklungsziele beschreibt, Abläufe definiert und Verantwortlichkeiten festlegt. Die Potenziale der Mitarbeitenden werden gefördert mit dem Ziel des flexiblen Einsatzes, der Motivation und Bindung an die Firma.

Pilotprojekt «Supply Chain Management»: In den Bereichen Produktion, Technik und Logistik besteht Entwicklungsbedarf auf folgenden Gebieten: EDV-Anwendung, Stellvertretung, auftragsorientiertes und unternehmerisches Denken. Vorgehen:

1. Bedarfsabklärungsinstrumente erarbeiten zusammen mit den Linienverantwortlichen
2. detaillierte Abklärung des Bedarfs bei 31 Mitarbeitenden
3. Planung von Trainings in Etappen
4. Folgerungen zum Aufbau der Personalentwicklung in der Firma

Stellungnahme: «Zur Teilnahme am Ausbildungszyklus haben wir uns entschlossen, weil das Thema ‚Personalentwicklung‘ in der Firma ein Bedürfnis ist. Und weil der Ausbildungsleiter zuvor persönlich vorbeigekommen ist, um abzuklären, ob der Kurs unsere Bedürfnisse abdeckt. Kursaufbau und Inhalt haben mich überzeugt.

Für unsere Teilnahme setzten wir uns das Ziel, die Personalentwicklung in der Unternehmensstrategie zu verankern und in die Praxis umzusetzen. Die Firma sollte einen effektiven Nutzen haben. In anderen Kursen ist es oft so, dass nur Theorie vermittelt wird und man dann bei der Umsetzung allein gelassen wird. Rückblickend liegt für mich der Nutzen des Ausbildungszyklus vor allem

- in der Praxisbezogenheit der Ausbildung
- in der Möglichkeit, während des Kurses am eigenen Projekt arbeiten zu können
- in der grossen Auswahl an Arbeitsinstrumenten, Checklisten, Hinweisen usw.
- in der Flexibilität des Ablaufs: Theorie wird dann vermittelt, wenn man im Projekt so weit ist, den nächsten Schritt in die Praxis umzusetzen
- in der Möglichkeit, das Know-how des Ausbildungsleiters auch ausserhalb des Kurses nutzen zu dürfen
- im Erfahrungsaustausch mit anderen Personalverantwortlichen in KMU (an anderen Kursen ist man als KMU-Vertreter oft in der Minderheit)

Fazit: Ich bin mit dem Impuls-Programm «rundum» zufrieden.»

ÖKK Schweiz, Basel

Suzanne Blaser, Geschäftsleitungsmitglied

Ursula Kocher, Personalleiterin

Krankenversicherung; 200 Mitarbeitende (Basel)

Projekt «Personalentwicklung und Instrumente zur Bedarfserhebung»

Aufbauziele der Firma: Es existiert bereits ein reichhaltiges Aus- und Weiterbildungsprogramm für die Mitarbeitenden. Ziel des Projekts ist, die Personalentwicklung als festen Bestandteil in die Unternehmensplanung einzubauen und auch im Führungssystem zu verankern. Dazu wird ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet (= Rahmenprojekt).

Pilotprojekt «Bedarfserhebung»: Erarbeitung von Instrumenten durch ein Pilot-Team der «Versicherungsberatung». Die Instrumente ermitteln den Bedarf an Training, Coaching, Teamentwicklung und berücksichtigen Bedürfnisse des Unternehmens, der Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Vorgehen:

1. existierende Instrumente zur Bedarfserhebung sichten
2. angepasste Instrumente erarbeiten im Pilot-Team
3. Bedarfsabklärungen durchführen in einem Pilotbereich
4. Auswertung der Abklärungen und Trainingsplanung
5. Aufarbeiten der Instrumente für die ganze Organisation

Stellungnahme: «Der Ausbildungszyklus war für uns eine ideale Unterstützung unserer eigenen Vorhaben auf dem Gebiet der Personalentwicklung. Die persönliche Besprechung mit dem Ausbildungsleiter, der kleine Teilnehmerkreis und die inhaltliche und zeitliche Gestaltung des Kurses haben uns dazu bewogen, teilzunehmen.

Unser Ziel war es, ein Personalentwicklungskonzept für unsere Firma zu erarbeiten, unter Einbezug des bereits vorhandenen Ausbildungskonzeptes, und ein Bedarfserhebungsinstrument zu entwickeln. Unsere Zielvorstellungen lauteten im Detail:

- die ÖKK ist für die Zukunft gerüstet und kann die notwendigen Personalentwicklungsmassnahmen rechtzeitig einleiten
- die Bindung unserer Mitarbeitenden an die Unternehmung wird stärker
- bestehende Potentiale werden erkannt und besser genutzt

Die inhaltliche Gestaltung des Kurses und die Lernformen (Theorie-Input, Austausch mit den Teilnehmenden, Besprechung des Projektstandes, Arbeit am Projekt) haben unseren Bedürfnissen sehr entsprochen. Der zeitliche Ablauf war gut geplant, die Theorie-Inputs und Anregungen konnten jeweils direkt ins eigene Pro-

jekt einfließen. Der Austausch mit den anderen TeilnehmerInnen hat sich sehr bewährt. Die unterstützende, auf individuelle Bedürfnisse eingehende Kursleitung haben wir geschätzt. Für uns war diese Weiterbildung sehr interessant, lehrreich und hat Spass gemacht!»

Schmidlin AG, Aesch

Dr. Fritz Strolz, Leiter Corporate Human Resources

Mirjam Thalmann, Personalleiterin

Fassadentechnologie; 370 Mitarbeitende (Aesch)

Projekt «Personalentwicklung bei Schmidlin AG»

Aufbauziele der Firma: Formulierung eines Weiterbildungs- und Personalentwicklungssystems als Instrument zur Umsetzung von Unternehmensstrategien. Es werden Konzepte, Instrumente und Standards für die systematische Entwicklung und Weiterbildung erarbeitet (= Rahmenprojekt). Ziel ist es, die strategische Ausrichtung der Qualifikationsvermittlung und des Qualifikationserwerbs für Mitarbeiter und Unternehmen sicherzustellen.

Pilotprojekt «Konstruktionsabteilung»: In der Konstruktionsabteilung werden die berufliche Motivation, Polyvalenz und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden gefördert. Vorgehen:

1. Abklärungsinstrumente zusammen mit den Linienverantwortlichen erarbeiten
2. Entwicklungsbedarf im Mitarbeitergespräch mit ca. 50 Mitarbeitenden abklären
3. Auswertung der Gespräche und Massnahmenplanung
4. Implementierung der Massnahmen

Stellungnahme: «In vielen kleinen und mittelgrossen Unternehmen ist ein Mangel an Personalentwicklungskompetenz und an entsprechenden Konzepten zu beklagen, was enorme Nachteile mit sich bringt. Die Erarbeitung einer strategieumsetzenden Personalentwicklung ist deshalb für die KMU eine Überlebensbedingung. Denn zur Sicherung künftiger Erfolge und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit braucht es erfolgreiche Mitarbeitende.

Die Geschäftsleitung der Firma Schmidlin AG ist sich dieser Tatsache bewusst und hat die Human-Resources-Abteilung beauftragt, ein Weiterbildungs- und Personalentwicklungssystem zu erarbeiten und zu implementieren. Die aktive Teilnahme am Ausbildungszyklus «Personalentwicklung» war eine ausgezeichnete Möglichkeit,

- sich mit praxis- und innovationsorientierten Konzepten vertraut zu machen und

- ein konzeptionelles Gerüst mit Umsetzungshinweisen zu erhalten.

Die Seminartage waren eine wertvolle Plattform, um Erfahrungen auszutauschen, das eigene Projekt vorzustellen und mit den anderen Teilnehmenden und dem Leiter über den Stand der Arbeiten oder über allgemeine Fragen diskutieren zu können.»

Schule für Gesundheits- und Krankenpflege Basel-Stadt

Titus Natsch, Leiter Führungs- und Personalentwicklung

Berufsschule im Gesundheitswesen; 80 Mitarbeitende

Projekt «Integration der Personalentwicklung in der Schule»

Aufbauziele der Schule: Die Schule verfügt bereits über ein Personalentwicklungskonzept. Zu realisieren ist nun ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess, der folgenden Faktoren Rechnung trägt:

- Gesamtauftrag der Schule, vorgegeben durch den Kanton
- strategische Ziele und Personalentwicklungskonzept der Schule
- resultierende Anforderungen an die Mitarbeitenden
- aktueller Stand ihrer beruflichen Kompetenzen, absolvierte Aus- und Weiterbildungen, Erfahrungen und Potenziale

Primärer Ansatzpunkt ist die Bedarfsermittlung. Sie erfolgt mindestens alle zwei Jahre durch Befragung von Einzelpersonen, in Workshops mit Mitarbeitergruppen und in Laufbahngesprächen. Die Ableitung und Realisierung geeigneter Massnahmen ist ein wichtiges Instrument zur Qualitätssicherung innerhalb der Schule.

Pilotprojekt «Abklärung in einem Schulbereich»: In einem Pilotprojekt werden Bedarfsabklärungen bei 20 Lehrkräften durchgeführt. Dabei werden Führungskräfte und Mitarbeitende einbezogen. Vorgehen:

1. Instrumente erarbeiten bzw. an den Schulbereich anpassen
2. Entwicklungsbedarf in Gesprächen abklären
3. Resultate auswerten, Massnahmen ableiten und planen
4. bestehendes System der Erfolgskontrolle überprüfen
5. bestehendes Personalentwicklungskonzept ggf. anpassen

Stellungnahme: «Unsere Schule sieht in der schulinternen Personalentwicklung einen wesentlichen Faktor des Erfolgs im Kerngeschäft, d.h. in der beruflichen Ausbildung auf dem Gebiet der Gesundheits- und Krankenpflege. Der Ausbildungszyklus im Impulsprogramm «Qualifikation» bot die Chance, die in-

terne Personalentwicklung noch effektiver und effizienter auszurichten. Diese Chance wollten wir nutzen.

Die im Ausbildungszyklus vermittelten Grundlagen und Instrumente helfen uns, bei der Bedarfsermittlung und bei der Durchführung und Erfolgskontrolle von Massnahmen noch gezielter vorzugehen. Bedürfnisse des Betriebs und der Mitarbeitenden werden berücksichtigt und in Einklang gebracht.»

5 Auswertung der realisierten Ausbildungszyklen

Der siebenmonatige Ausbildungszyklus konnte inzwischen dreimal mit je sechs Firmen durchgeführt werden. Teilgenommen haben jeweils acht Personen, darunter waren zwischen einer und fünf Frauen. Ein vierter Zyklus mit einer neuen Gruppe von sechs Unternehmen ist im Gang (Stand: Herbst 2001). Die Auswertung der abgeschlossenen Zyklen hat gezeigt, dass sich das Ausbildungskonzept, die Instrumente und die Form der Kooperation mit den Unternehmen grundsätzlich bewährt haben. Das Know-how der Personalentwicklung lässt sich auf diesem Weg in den teilnehmenden Unternehmen tatsächlich aufbauen. Im verfügbaren Zeitrahmen können wichtige Professionalisierungsschritte vollzogen werden; eine definitive Konsolidierung der Personalentwicklung im Managementprozess kann aber nicht erreicht werden.

Zielerreichung in den Firmenprojekten

Firmen und Ausbildungsleitung haben jeweils die Zielerreichung mit Hilfe standardisierter Instrumente (*vgl. Kapitel 3.4*) im Detail beurteilt. Die Resultate aus den Schlussbeurteilungen in den drei Ausbildungszyklen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. In fast allen Fällen wurden die Aufbauprojekte von den Geschäftsleitungen unterstützt. Es wurden interne «PE-Teams» gegründet, zusammen mit Linienverantwortlichen. Das heisst allerdings nicht, dass die Geschäftsleitung die Personalentwicklung als Aufgabe der Unternehmensführung in jedem Fall bereits ausdrücklich anerkannt und einen entsprechenden Verantwortungsbereich definiert hat.
2. Die Klärung der strategischen Ausrichtung und Position der Personalentwicklung in der Firma (z.B. in der Form eines Personalentwicklungskonzepts) ist als notwendiger Schritt anerkannt worden. In etlichen Fällen haben die Geschäftsleitungen Aufträge erteilt zur Erarbeitung neuer oder zur Überprüfung bestehender Personalentwicklungskonzepte. Diese Arbei-

ten konnten jedoch im Zeitrahmen des Ausbildungszyklus nicht abgeschlossen werden.

3. In fast allen Firmen sind in Pilotbereichen Bedarfsabklärungen durchgeführt und Trainingsmassnahmen geplant und teilweise bereits eingeleitet worden. Die praktische Realisierung der Umsetzungsschritte und die Erfolgskontrolle der Trainings finden dagegen meist erst nach Abschluss des Ausbildungszyklus statt.
4. Es wurden wichtige Instrumente für das Management der Personalentwicklung erarbeitet bzw. an die Bedürfnisse der Firmen angepasst (Gesprächsleitfaden, Kompetenz-Matrix, Planungshilfen usw.). Ein Management-Informationssystem konnte dagegen innerhalb der sieben Monate in keiner Firma aufgebaut werden.

Bilanz: Die Teilnehmenden haben in ihren Firmen wichtige Schritte des Aufbaus realisiert. In jedem Ausbildungszyklus gab es jedoch auch Projekte, die auf Schwierigkeiten stiessen (z.B. infolge von grösseren Umstrukturierungen) und daher stark verzögert wurden. Von den bisher eingeleiteten 18 Aufbauprojekten mussten zwei aufgrund veränderter Rahmenbedingungen in der Firma auf halbem Weg abgebrochen werden.

Evaluation des Ausbildungszyklus

Die *Kursbewertung durch die Teilnehmenden* am Ende der Ausbildungszyklen ist überwiegend positiv ausgefallen:

- der Ablauf hat den Erwartungen der Teilnehmenden meistens entsprochen
- sehr geschätzt wurde, dass jeder Schritt umgehend in die Praxis umgesetzt wurde
- der Nutzen für das eigene Arbeitsfeld wurde als hoch eingeschätzt
- durchgehend positiv bewertet wurden das Lernen und der Erfahrungsaustausch in der Kleingruppe, ebenso die individuelle Betreuung der Projektarbeiten

Anlass zu Kritik gab zum Teil die Stoffmenge (zuviel Stoff im Verhältnis zur verfügbaren Zeit), was die Orientierung erschwert hat. Auch hätten sich einige Teilnehmende mehr Zeit für die vertiefende Bearbeitung von Fallstudien in Kleingruppen gewünscht.

Aus der *Sicht der Ausbildungsleitung* zeigten sich im Verlauf der drei Ausbildungszyklen die folgenden Problempunkte:

- das unterschiedliche Realisierungstempo in den beteiligten Firmen
- die ungleichen Zeitkapazitäten und betrieblichen Positionen der Teilnehmenden
- das unterschiedliche Ausmass an Unterstützung durch die Geschäftsleitung

Die Folge war, dass nicht alle Firmenprojekte mit dem Ablauf der fachlichen Module gleich gut Schritt halten konnten, weshalb einzelne Teilnehmende das Gelernte nicht sofort umsetzen konnten. Zudem mussten an den Modultagen regelmässig grössere Umsetzungshindernisse diskutiert und auch Kurskorrekturen in einzelnen Projekten vorgenommen werden, was Zeit brauchte. Allerdings erwies es sich auch als offensichtliche Stärke der Kurskonzeption, dass man auf Probleme direkt reagieren konnte und alle Teilnehmenden ihre Erfahrungen beisteuerten. Die erwähnten Schwierigkeiten können durch gutes Projektcoaching und durch eine sorgfältige Vorbereitung des Projektumfeldes in den Firmen bewältigt werden.

6 Schlussfolgerungen

1. Das *Potenzial* für den Aufbau einer professionellen Personalentwicklung in den KMU der Region ist gross. Da jedoch die Personalentwicklung nicht zu den prioritären Investitionsbereichen der Unternehmen zählt, die kurzfristig hohe finanzielle Erträge versprechen, ist es sehr aufwendig, die Firmen für die Teilnahme am Ausbildungszyklus zu gewinnen. Auch dort, wo grundsätzlich Interesse an einer nachhaltigen Verbesserung der internen Personal- und Qualifikationsbasis besteht, bedarf es gründlicher Abklärungsgespräche mit den firmenseitigen ProjektpartnerInnen und teilweise mit den Firmenleitungen, bis die Kooperationsvereinbarung mit allen Beteiligten unterzeichnet werden kann. Die bisherigen Erfahrungen zeigen indessen, dass dieser Vorbereitungsaufwand gut investiert ist, da auf diese Weise viele Schwierigkeiten, die im Verlauf der Projektarbeit regelmässig auftauchen, entschärft werden können. Sollte allerdings der Akquisitionsaufwand unvermindert hoch bleiben, so könnten für den Ausbildungszyklus Finanzierungsprobleme entstehen, da mit diesem Angebot im Segment der KMU kaum kostendeckende Preise realisiert werden können.
2. Die *Zusammensetzung der Lerngruppe* nach Firmengrösse, nach Branche oder nach dem Professionalitätsgrad der Personalentwicklung kann von der Ausbildungsleitung kaum beeinflusst werden. Die Verschiedenheit der Teilnehmenden erweist sich in der Praxis allerdings nicht als Problem, da generell Fragen des Managements – Planung, Steuerung und Bewertung von Personalentwicklungsmassnahmen – behandelt werden, nicht berufs- oder branchenspezifische Ausbildungsfragen. Eine heterogene Zusammensetzung belebt zudem den Erfahrungsaustausch innerhalb der Lerngruppe.

Auf der anderen Seite ist es auch nicht zu Konkurrenzproblemen zwischen Teilnehmenden aus derselben Branche gekommen. Auch künftige Ausbildungszyklen werden daher mit heterogen zusammengesetzten Firmengruppen arbeiten.

3. Der Ausbildungszyklus hat bisher *Kleinfirmen* mit weniger als 20 Mitarbeitenden nicht integrieren können. Sie wurden mit den Workshop-Angeboten, die ergänzend zum Ausbildungszyklus ausgeschrieben werden, erreicht. Kleinfirmen verfügen über geringere Umsetzungskapazitäten, und die Funktionen der Personalentwicklung lassen sich weniger gut professionalisieren als in grösseren Firmen. Die Bedürfnisse der Kleinfirmen werden künftig mit massgeschneiderten Angeboten gedeckt. Dafür sind geeignete Veranstaltungskonzepte und Instrumente zu entwickeln.
4. Aus zwei der drei realisierten Ausbildungszyklen sind *Erfa-Gruppen* hervorgegangen, die sich in mehrmonatigen Abständen treffen. An diesen Treffen hat sich das Spektrum der behandelten Themen rasch auf die verwandten Themen der Personalarbeit und der Führung ausgeweitet. Auch ist es zwischen etlichen Firmen zu Kooperationen auf anderen Gebieten gekommen. Dies bestätigt die Ausgangsthese, wonach der Aufbau der Personalentwicklung im Unternehmensverbund für die beteiligten Firmen vielfältige und nachhaltig wirksame Vorteile bringt. Ziel der Ausbildungsleitung für die nächsten Jahre ist es, den Kreis der beteiligten Firmen durch neue Zyklen zu erweitern, den Erfahrungsaustausch zu effektivieren und so das Netzwerk für Personalentwicklung in der Region und darüber hinaus zu verankern.

Literatur

- Faulstich, Peter (1998): Strategien der betrieblichen Weiterbildung. Kompetenz und Organisation. München: Vahlen
- Münch, Joachim (1995): Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung. Bielefeld: Bertelsmann
- Neeser, Rolf & Schöni, Walter (1999): Personalentwicklung in kleinen und mittelgrossen Unternehmen. Eine Herausforderung für Know-how-Träger in der Region Basel. In: Walter Schöni & Karlheinz Sonntag (Hg.), Personalförderung im Unternehmen (S. 337–350). Zürich: Rüegger
- Scheff, Josef (1997): Kooperationen von KMU und externen Know-how-Trägern – Impulse für eine Qualitätsdiskussion. Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In: Grundlagen der Weiterbildung, Heft 3 (S. 127–130). Neuwied
- Schöni, Walter (1998): Förderung der Personalentwicklung in KMU. Bericht zur Vorstudie. Muttenez: CIM-Zentrum Muttenez der Fachhochschule beider Basel (unveröffentlicht)
- Schöni, Walter (2001): Praxishandbuch Personalentwicklung. Strategien, Konzepte und Instrumente. Zürich: Rüegger
- Schöni, Walter; Wicki, Martin & Sonntag, Karlheinz (1996): Arbeit und Bildungsqualität. Studien in der Textil- und Chemieindustrie. Nationales Forschungsprogramm Nr. 33. Zürich: Rüegger

Informationen

Dr. Walter Schöni, Leiter des Impuls-Projekts «Personalentwicklung», Fachreferent für Personalentwicklung, CIM-Zentrum Muttenez der Fachhochschule beider Basel, St. Jakobs-Strasse 84, CH-4132 Muttenez
walter.schoeni@schoenipersonal.ch
www.schoenipersonal.ch