

Ein zeitgemässes Personalentwicklungskonzept erarbeiten

Kaum ein Unternehmen kann es sich leisten, die Weiterentwicklung der beruflichen Fähigkeiten zu vernachlässigen. Es fällt jedoch auf, wie wenig systematisch viele Unternehmen dabei vorgehen. Vor allem in KMU fehlt oft jegliche Konzeption, welche die Aktivitäten der Personalentwicklung koordiniert und evaluiert. Wie sieht ein zeitgemässes Personalentwicklungskonzept aus?

DR. WALTER SCHÖNI

Aufgabe der Personalentwicklung ist es bekanntlich, die berufliche Handlungskompetenz im Unternehmen weiterzuentwickeln, und zwar in Abstimmung mit den Potenzialen der Mitarbeitenden, mit den Arbeitsaufgaben und mit den Geschäftszielen (Münch 1995, 15). Eine wesentliche Leistung der Personalentwicklung besteht dabei darin, im Spannungsfeld zwischen den Laufbahninteressen der Mitarbeitenden und den Ertragsinteressen des Unternehmens einen Zielkonsens zu suchen und ihre Förderungsmassnahmen so zu gestalten, dass alle Seiten nachhaltigen Nutzen daraus ziehen (Faulstich 1998, 8).

Für all diese Leistungen benötigen die Verantwortlichen nicht nur geeignete Instrumente, sondern zuallererst konzeptuelle Vorstellungen und einen Grundkonsens über Ziele und operative Funktionen der Personalentwicklung im Unternehmen. Die Anliegen der Personalentwicklung sollen ja von allen Kräften im Unternehmen mitgetragen werden, sie sollen im Managementprozess integriert und auf allen Stufen der Unternehmensplanung laufend berücksichtigt werden. Entsprechende Vorstellungen werden im sog. *Personalentwicklungskonzept* festgehalten. Es beschreibt

- *die normativen Grundsätze:* «Auf welche Werte, auf welches Commitment soll und kann sich die Personalentwicklung in der Firma X abstützen?»
- *die Entwicklungsziele:* «Was sollen Mitarbeitende unserer Firma künftig können und beherrschen, und wie erreichen wir dies?»
- *die Leistungen und die Organisation:* «Welche Leistungen können die Abteilungen und Mitarbeitenden von unserer Personalentwicklung erwarten?»
- *die Verantwortlichkeiten:* «Wer trägt in der Firma X Verantwortung für die Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Potenziale?»



Dr. Walter Schöni
Sozialwissenschaftler

- Fachreferent für Personalentwicklung und Weiterbildungsmanagement am CIM-Zentrum Murtens der Fachhochschule beider Basel (FHBB)
- Leiter des Ausbildungszyklus «Personalentwicklung im Unternehmen»
- Verantwortlich für das Qualitätsmanagement im Impulsprogramm «Qualifikation» des Kantons Basel-Landschaft

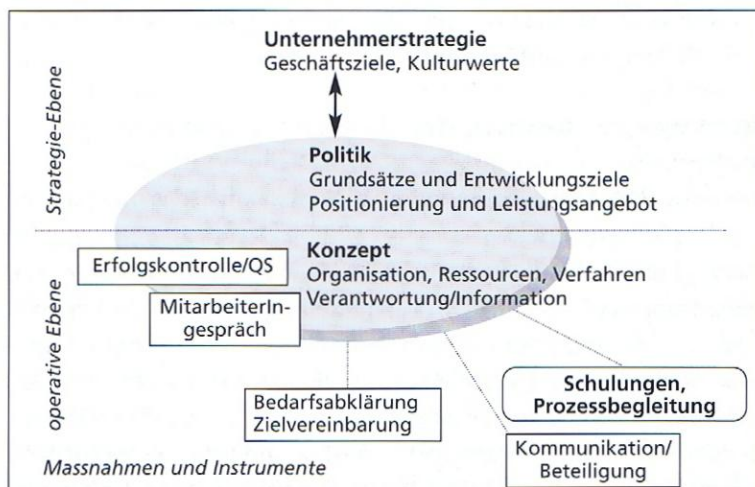
Das Personalentwicklungskonzept ist als Basisdokument für das ganze Unternehmen verbindlich und allen firmeninternen Partnerinnen und Partnern, also auch den Führungskräften und Mitarbeitenden, zugänglich.

Welchen Nutzen bringt ein Personalentwicklungskonzept?

Was für andere Unternehmensfunktionen gilt, gilt auch für die Personalentwicklung: Punktuell und reaktives Handeln ist dazu verurteilt, den rasanten marktbedingten, organisatorischen und technischen Veränderungen hinterherzuhinken. Nur konzeptgestütztes, d.h. systematisches und erfolgskontrolliertes Vorgehen kann sicherstellen, dass Wissensdefizite und personelle Engpässe gar nicht erst entstehen, dass die Mitarbeitenden zu jedem Zeitpunkt über die in den Tätigkeitsbereichen gerade benötigten Fähigkeiten verfügen, allgemein ausgedrückt: dass ihre Kompetenz sich mit der Unternehmenstätigkeit erweitert.

Das Konzept ist also ein wesentlicher Schritt zur Professionalisierung der Personalentwicklung. Ein weiterer, oft unterschätzter Nutzen resultiert aus der Konzepterarbeitung. Wenn ein möglichst grosser Kreis von Unternehmensangehörigen am Konzept mitarbeitet, wächst auch die Einsicht, dass die Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten ein dauerhaftes Anliegen sein muss (vgl. Schöni 2001a, 72). Beispielsweise werden bei der Formulierung der Grundsätze der Personalentwicklung die Beteiligten ständig mit der Frage konfrontiert, welches die Ziele der Unternehmens- und der Mitarbeiterentwicklung sind und wie sie untereinander in Einklang gebracht

ABBILDUNG 1: **Strategische und operative Fragen des Personalentwicklungskonzepts**



werden könnten. Die Arbeit am Konzept fördert auch die Auseinandersetzung mit Fragen der Weiterbildungs- und Lernqualität (Sensibilisierung) und hilft, anerkannte Standards in allen Unternehmensbereichen durchzusetzen. Geschärft wird auch das Bewusstsein für die Voraussetzungen wirksamer Weiterbildung (Formulierung überprüfbarer Ziele). Je greifbarer der Nutzen eines Personalentwicklungskonzeptes ist, desto eher wird es akzeptiert.

Die Konzeption eines Leistungsangebots

Im Personalentwicklungskonzept sind das Leistungsangebot, die Zielgruppen und Kunden sowie das interne Marketing zu beschreiben. Eine zeitgemäße Personalentwicklung resp. betriebliche Weiterbildung sollte sich vom Image des reinen Schulungsbetriebs bzw. -vermittlers freimachen. Sie soll stattdessen verstärkt Veränderungsprozesse ermöglichen und begleiten, und sie soll flankierende Dienstleistungen und Expertise für die Linie anbieten¹. Im Einzelnen werden folgende Trends postuliert:

- Verlagerung vom traditionellen Jahresprogrammangebot zu *massgeschneiderten Angeboten* auf Anfrage der internen Kunden, auch ausserhalb fester Kurszyklen.
- Verlagerung von der Funktionsschulung zum *Training von «Prozesseignern»*: Alle an einem Kernprozess Beteiligten werden einbezogen, ungeachtet ihrer Position/Funktion.
- Verlagerung vom schulischen oder Kurslernen hin zum *selbst-organisierten Lernen* im Arbeitsprozess (professionell moderiert nach Bedarf durch die Personalentwicklung).
- Ergänzung der traditionellen Beförderungskurse durch *Spezialisierungs- und Vertiefungstrainings*, die auch horizontale Laufbahnen eröffnen (Fach-, Projektlaufbahnen).
- Diversifizierung durch *begleitende Leistungen* (Teamentwicklung, Assessments usw.) und durch *Beratung der Linie* (Coaching, lernförderliche Aufgabengestaltung usw.).

Inhalte und Aufbau des Personalentwicklungskonzepts

Grundsätzlich können wir im Personalentwicklungskonzept strategische und operative Fragen unterscheiden (Abb. 1): *Strategische Fragen* betreffen die «Politik» des Unternehmens auf dem Gebiet der Personalentwicklung, ihre Abstimmung mit der Geschäftsstrategie und den Kulturwerten sowie die Formulierung der Entwicklungsziele und des Leistungsangebots. *Operative Vorgaben* definieren, wie die Zielsetzungen und Leistungen realisiert werden sollen (Organisation, Ressourcen, Verantwortlichkeiten und Informationsgrundlagen). Es gibt mehrere Möglichkeiten, diese Inhalte im Dokument

¹ vgl. Arnold 1996, 620f.; Pawlowsky & Bäumer 1996, 78f.; Severing 1999; Schöni 2001a, 74f.

zu gestalten. Der hier vorgeschlagene Aufbau eines Personalentwicklungskonzepts gliedert sich wie folgt:

ABBILDUNG 2: Gliederung des Personalentwicklungskonzepts

Themenbereich I: Grundsätze und Ziele

1. Normative Grundsätze: «Politik» und Commitment des Unternehmens
2. Entwicklungsziele für Unternehmen und Mitarbeitende
3. Positionierung der Personalentwicklung im Unternehmen

Themenbereich II: Leistungsangebot

1. Kunden, Zielgruppen und Lernorte
2. Leistungsangebot der Personalentwicklung
3. Internes Marketing

Themenbereich III: Organisation, Ressourcen, Verfahren

1. Organisation, Zusammenarbeit und Ressourcen
2. Verfahren und Standards
3. Verantwortlichkeiten der Personalentwicklung, der Linie, der Mitarbeitenden
4. Information und Ausbildungsreglemente

Themenbereich I: Grundsätze und Ziele

1. Das Unternehmen formuliert seine «Personalentwicklungspolitik» und bekennt sich zu einer professionellen Personalentwicklung mit hohen Standards, klarem Leistungsauftrag und ausreichenden Ressourcen. Die Grundsätze sind gut verständlich zu formulieren (Beispiel in Abb. 3).
2. Zu klären ist, in welcher Richtung sich das Unternehmen weiterentwickelt (Geschäftsfelder, Aktivitäten), und was die Mitarbeitenden daher künftig können sollten. Welche Vision könnte für Unternehmen und Mitarbeitende gleichermassen attraktiv sein?
3. Beschrieben wird sodann der Stellenwert der Personalentwicklung im Unternehmen: Wo sind die oberste Verantwortung, die faktischen Entscheidungskompetenzen und die Ressourcen angesiedelt? Welche Unterstützung müssen alle beteiligten Stellen leisten?

ABBILDUNG 3: Normative Grundsätze (Beispiele)

Aus dem Personalentwicklungskonzept eines Telekommunikationsunternehmens:

«... In unseren Märkten stellen die Kunden hohe Anforderungen an unsere Firma. Um unser Wissen und Können ständig weiterzuentwickeln, brauchen wir eine professionelle Personalentwicklung.

Diese organisiert Schulungen und berät die Linie in Fragen der Qualifizierung und Umsetzung.

Personalentwicklung gehört zu den Aufgaben jeder Führungskraft.

Gefördert werden alle Fähigkeiten, die die Mitarbeitenden in ihrer Tätigkeit benötigen.

Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter trägt Eigenverantwortung für die beruflichen Fähigkeiten.

Es werden ausreichende Ressourcen zur Verfügung gestellt. Der Nutzeffekt wird überprüft...»

Themenbereich II: Leistungsangebot

1. Für welche internen oder externen Kunden erbringt die Personalentwicklung ihre Leistungen? An welche Personalgruppen richten sich die Angebote? Wo wird geschult (Arbeitsplatz, extern usw.)?
2. Wie gestaltet die Personalentwicklung ihr gesamtes Angebot? Welche Leistungen und Dienstleistungen können von ihr erwartet werden (Leistungsauftrag, unterteilt nach Schulungen, Prozessbegleitungen und Expertise)? Wie trägt sie den aktuellen Anforderungen an zeitgemäße Förderung und Trainingsmethoden Rechnung?
3. Was unternimmt die Personalentwicklung, um Kunden und Zielgruppen mit ihren Angeboten bekannt zu machen, um ihre Mitarbeit bei der Angebotsgestaltung zu gewinnen?

Themenbereich III: Organisation, Ressourcen, Verfahren

1. Wie organisiert die Personalentwicklung ihre Arbeit – entsprechend den Vorgaben im Leistungsauftrag? Wie erfolgt die Zusammenarbeit mit der Linie, mit dem Personalressort, mit anderen Organisationseinheiten? Wie werden die Ressourcen zugeteilt (pro Kopf oder in Prozenten der Lohnsumme), wie ist die firmeninterne Kostenverrechnung geregelt?
2. Zu definieren sind ferner die Standardverfahren, Qualitätsvorgaben und Zeitpunkte für die Bedarfsermittlung, Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen.
3. Wie werden Aufgaben und Leistungen zwischen Personalentwicklung, Führungskräften und Mitarbeitenden aufgeteilt? Wie werden Verfahren und Standards sichergestellt?
4. Wie stellt die Personalentwicklung sicher, dass alle für die Planung und das Controlling relevanten Daten in geeigneten Informationssystemen erfasst werden und dass die Informationen und die Teilnahmebedingungen (Reglemente, Verträge) allen Zielgruppen bekannt sind?

Erarbeitung und Einführung des Konzepts

Die Konzeption einer massgeschneiderten Personalentwicklung ist keine Aufgabe, welche die zuständige Person allein am Schreibtisch erledigt. Nur wenn sich eine gemeinsame Sichtweise aller Beteiligten herausbildet, wird das Konzept in der betrieblichen Praxis umgesetzt. Daher soll ein möglichst breiter Personenkreis an der Erarbeitung und Einführung des Konzepts teilnehmen.

Dazu braucht es eine gute Projektorganisation im Unternehmen, wie Abb. 4 am Beispiel des Vorgehens in einem Telekommunikationsunternehmen verdeutlicht.

ABBILDUNG 4: **Partizipative Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzepts (Beispiel)**

Ablauf des Erarbeitungs- und Einführungsprozesses

1. Grundvorstellungen zur Personalentwicklung (Grundsätze, Entwicklungsziele, Positionierung) in einer abteilungs- und hierarchieübergreifend zusammengesetzten Projektgruppe erarbeiten
2. Begutachtung der Grundvorstellungen in der Steuerungsgruppe (Entscheidungssträger/innen)
3. Konzeption des Leistungsangebots und der operativen Vorgaben der Personalentwicklung durch die Projektgruppe
4. Überprüfung der Arbeiten durch die Steuerungsgruppe und ggf. Freigabe des Konzeptentwurfs zur Umsetzung
5. Implementierung des Konzeptentwurfs in einem Pilotbereich (Abteilung) der Firma, begleitet durch eine abteilungsinterne Pilotgruppe. Führungskräfte und Ausbilder/innen sind in die Aufgaben einzuführen, die ihnen gemäss Konzeptentwurf zugedacht sind.
6. Auswertung und Feedbacks aus dem Pilotbereich an die Projektgruppe zwecks weiterer Verbesserung des Konzeptes
7. Konsolidierung und Implementierung im gesamten Unternehmen (Managementprozess, Führungssystem, Linie), begleitet durch ein Mitwirkungsgremium (erweiterte Projektgruppe)

Literaturangaben

ARNOLD, ROLF (1996): **Neue Ansätze in der betrieblichen Weiterbildung**. In: Heinz Dederich (Hrsg.), Handbuch zur arbeitsorientierten Bildung (S. 605–620). München: Oldenbourg

FAULSTICH, PETER (1998): **Strategien der betrieblichen Weiterbildung**. Kompetenz und Organisation. München: Vahlen

MÜNCH, JOACHIM (1995): **Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung**. Bielefeld: Bertelsmann

PAWLOWSKY, PETER & BÄUMER, JENS (1996): **Betriebliche Weiterbildung**. Management von Qualifikation und Wissen. München: C.H. Beck

SCHÖNI, WALTER (2001A): **Praxis-handbuch Personalentwicklung**. Strategien, Konzepte und Instrumente. Chur/Zürich: Verlag Rüegger

SCHÖNI, WALTER (2001B): **Personalentwicklung im Unternehmen aufbauen**. Ein Impulsprojekt für KMU. In: Neeser, Rolf & Schöni, Walter (Hrsg.): Impulse für Ihr Unternehmen. Strategien für die nachhaltige Bewältigung des wirtschaftlichen Wandels. Chur/Zürich: Verlag Rüegger

SEVERING, ECKART (1999): **Personalförderung durch Lernen im Arbeitsprozess**. Beiträge der Betriebspädagogik. In: Walter Schöni & Karlheinz Sonntag (Hrsg.), Personalförderung im Unternehmen (S. 65–76). Zürich: Rüegger

Der Einführungsprozess ist mit geeigneten kommunikativen und Trainingsmassnahmen zu unterstützen. In abteilungsinternen Workshops mit Kader und Mitarbeitenden können die Hintergründe erörtert werden, die eine systematische Personalentwicklung notwendig machen: wirtschaftliche Trends und Veränderungen im Unternehmen, die zu neuen Aufgaben und Anforderungen an die Mitarbeitenden in ihren Tätigkeitsfeldern führen. In diesen Workshops werden auch die Mechanismen der Mitsprache und Mitwirkung in Fragen der Personalentwicklung erarbeitet und nach Bedarf im Konzept festgehalten.

Schlussbemerkung

Die präsentierten Konzepte und Arbeitsschritte sind im Rahmen des Impulsprogramms «Qualifikation» des Kantons Basel-Landschaft entwickelt und in KMU umgesetzt worden. Im Sinne eines regionalen Modellversuchs werden in diesem Programm Firmen bei der Konzeption und beim internen Aufbau der Personalentwicklung begleitet.

PSP Index 2002

Porträts Schweizer
Personaldienstleistungsunternehmen

Herausgeber:

Matthias Zimmermann, Thomas Sterchi

Verlag:

jobindex media ag
Carmenstrasse 28
8032 Zürich
T: +41 1 254 69 69
F: +41 1 254 69 70
www.primeindex.ch
info@jobindex.ch

Medienpartner:

CASH – Die Wirtschaftszeitung der Schweiz

Konzeption:

Matthias Zimmermann

Projektleitung:

Stefanie Oechslin-Dinges

Marketing- und Vertriebsleitung:

Claudio Weiss

Redaktionelle Koordination:

Jürg Studer (Redaktionsleiter), Onna Riedi

Akquisition und Redaktion des Porträt- und Adressteils:

Matthias Zimmermann, Stefanie Oechslin-Dinges,
Jaakko Mikkonen, Sandra Simic

Layout:

Renato Ferrara, Nadja Rutishauser, Jaakko Mikkonen

Patronatskomitee:

- Christoph Eggmann, Direktor, Mercuri Urval AG
- Dr. Mark R. Hoenig, Geschäftsführender Partner,
Dr. Egon Zehnder International AG
- Benno Gartenmann, Präsident der Schweizer Gesellschaft für Personal-Management (SGP)
- Prof. Dr. Norbert Thom, Direktor, Institut für Organisation
und Personal der Universität Bern
- Dr. Pierre Triponez, Direktor, Schweizerischer
Gewerbeverband

Druck und Ausrüstung:

ea Druck und Verlag AG, 8840 Einsiedeln

© 2002, jobindex media ag, Zürich
Alle Rechte vorbehalten

ISBN 3-9521900-0-4

Erscheinungsweise: 1 x jährlich

4. Ausgabe 2002