

# Praxisbezogenes Know-how für die Personalentwicklung (Teil 1/2)

---



**Es sind schon einige Jahre her, seit ich ein erstes Mal einen vertieften Einblick nehmen konnte in ein besonderes Modell der Personalentwicklung - damals noch in der Fachhochschule beider Basel FHBB, welche heute in die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW integriert ist. Fasziniert war ich von Anfang an vom starken Praxisbezug des Lehrgangs «Personalentwicklung in KMU»: Firmeninterne Projekte werden von der externen Ausbildungsleitung begleitet und unterstützt. Gleichzeitig findet unter den Teilnehmenden aus Firmen unterschiedlicher Branchen ein reger Erfahrungs- und Gedankenaustausch statt.**

## Einleitung von Alex Müller, Chefredaktor Praxisreport

---

«Mann der ersten Stunde» dieses beispielhaften Personalentwicklungs-Konzepts ist Dr. Walter Schöni, der heute zusammen mit seiner Partnerin Elke Tomforde ein Spin-off der FHNW unter dem Namen «schöni personal & qualifikation» leitet. Für mich - und sicherlich für zahlreiche Geschäftsführer, Personalverantwortliche und weitere Führungskräfte aus dem KMU-Bereich - ist er ein Pionier einer nachhaltig wirkenden Personalentwicklung und gleichzeitig Garant dafür, dass sie erfolgreich weitergeführt und ausgebaut wird. Lesen Sie heute den ersten Teil seiner spannenden Ausführungen.

## Praxisreport von Walter Schöni und Elke Tomforde

---

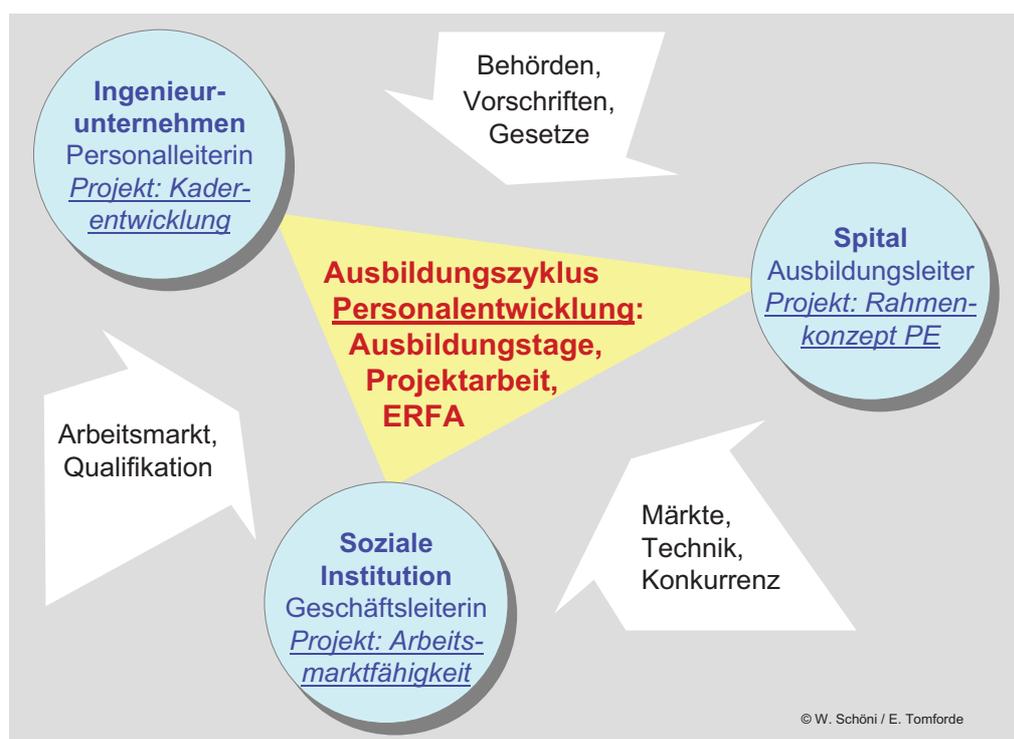
### **Aufbau der betrieblichen Personalentwicklung im innovativen Kontext**

Ein Ingenieurunternehmen konzipiert ein Kaderentwicklungsprogramm, das den Führungsnachwuchs aus internen Kräften sichern soll. Ein Spital benötigt ein Personalentwicklungskonzept, das ein bereichsübergreifendes Controlling ermöglicht. Eine Soziale Institution entwickelt Instrumente, um die Arbeitsmarktfähigkeit langjähriger Mitarbeitender einschätzen zu können. Dies sind alltägliche Vorhaben, wie sie in Unternehmen und Organisationen jeder Branche, jeder Grösse, im privaten wie im öffentlichen Sektor anzutreffen sind. Es gibt verschiedene Strategien, solche Vorhaben zu bewältigen: Die Verantwortlichen versuchen, die Problemstellung primär aus eigenen Kräften zu bewältigen; sie ziehen externe Expertise bei; sie eignen sich das Know-how in einer Weiterbildung an, um es im Unternehmen aufzubauen; sie pflegen den Erfahrungsaustausch, mobilisieren ihr Kontaktnetz zu BerufskollegInnen, zu anderen Unternehmen, zu Bildungseinrichtungen usw. Besonders hohen Nutzen bringt in der Praxis die Kombination mehrerer solcher Strategien, wie unsere Erfahrungen mit dem Ausbildungszyklus «Personalentwicklung im Unternehmen» zeigen.

## Lernen, Umsetzen, Erfahrungsaustausch und Netzwerkpflege als Gesamtpaket

Der Ausbildungszyklus Personalentwicklung bietet Unternehmen die Möglichkeit, diese verschiedenen Strategien zum Aufbau von Strukturen in der Personalentwicklung gleichzeitig zu nutzen und sie auf effektive Weise zu kombinieren. Er wurde an der Fachhochschule beider Basel entwickelt (heute integriert in die Fachhochschule Nordwestschweiz), mit finanzieller Unterstützung aus dem Impulsprogramm «Qualifikation» des Kantons Basel-Landschaft. Seit 1999 ist der Ausbildungszyklus bereits achtmal durchgeführt worden (seit 2003 unter privater Leitung). 45 Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Wirtschaftssparte haben bisher daran teilgenommen, jeweils in Gruppen von zwischen vier und sieben Unternehmen. Zielgruppen sind PersonalleiterInnen, Personalentwicklungsverantwortliche, AusbildungsleiterInnen und Linienkräfte. Der Ausbildungszyklus umfasst sieben Ausbildungstage plus Projektarbeiten in den teilnehmenden Unternehmen. Er dauert rund sieben Monate. Jedes teilnehmende Unternehmen definiert ein Aufbauprojekt gemäss eigenen Prioritäten.

## Lernen und Projektarbeit im Ausbildungszyklus Personalentwicklung (Beispielunternehmen)



Das Erfolgsrezept des Angebots besteht darin, dass sich die Teilnehmenden Grundwissen und Methodik in gemeinsamen Kursmodulen aneignen und parallel dazu das Know-how in einem firmeninternen Projekt umsetzen. Sie werden dabei vor Ort von der Ausbildungsleitung begleitet. Sie profitieren zudem vom regelmässigen Erfahrungsaustausch mit den Fachleuten aus den anderen Unternehmen. Nach Ablauf der Ausbildung haben die Verantwortlichen somit nicht nur ihr Wissen vertieft und ihr Netzwerk erweitert, sie sind in ihrem Tätigkeitsfeld zugleich wesentliche Schritte weitergekommen, haben wichtige Aufbauschritte eingeleitet, haben dabei Rolle und Anliegen der Personal(entwicklungs-)arbeit im Unternehmen gestärkt usw. Nachstehende Grafik zeigt Inhalte und Ablauf des Ausbildungszyklus.

## Programmübersicht zum Ausbildungszyklus «Personalentwicklung im Unternehmen»

Ausbildungsschritte	Projektschritte (exemplarisch)
<b>Start</b> Einführung in: Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement, Projektmanagement I	Projektauftrag definieren und Projekt planen
<b>M 1</b> Managementmodell der Personalentwicklung Betriebliches Gesundheitsmanagement	Stand der Personalentwicklung in der eigenen Organisation einschätzen
<b>M 2</b> Personalentwicklungskonzept erarbeiten Projektmanagement II	Personalentwicklungskonzept für die eigene Organisation bearbeiten
<b>M 3</b> Entwicklungsbedarf im Unternehmen abklären Aktuelle Themen im Gesundheitsschutz	Beruflichen Entwicklungsbedarf der Mitarbeitenden in einem Bereich klären
<b>M 4</b> Personalentwicklungsmassnahmen planen Aktuelle Themen im Gesundheitsschutz	Laufbahnprogramm für eine bestimmte Personengruppe konzipieren
<b>M 5</b> Personalentwicklungsmassnahmen managen Lernkultur und Arbeitsfähigkeit	WeiterbildungsanbieterInnen evaluieren, Kooperation regeln
<b>M 6</b> Konsolidierung der Personalentwicklung; Bildungscontrolling im Unternehmen	Zwischenbilanz im Projekt ziehen; Erreichtes konsolidieren, nächste Schritte

### Autor:

Dr. Walter Schöni, Sozialwissenschaftler & Berater, Lehrbeauftragter für Personalentwicklung, Bildungsmanagement, Qualifikation und Arbeitsmarktfragen; Autor zahlreicher Fachpublikationen. [walter.schoeni@schoenipersonal.ch](mailto:walter.schoeni@schoenipersonal.ch)

Elke Tomforde, lic. phil. I, Pädagogin und Arbeitswissenschaftlerin (MAS), Referentin für Projektmanagement, Mitglied der Studienleitung MAS Arbeit und Gesundheit, ETH Zürich. [elke.tomforde@schoenipersonal.ch](mailto:elke.tomforde@schoenipersonal.ch)

Nächste Durchführung Ausbildungszyklus «Personalentwicklung im Unternehmen»: April 2008 bis Oktober 2008.

Workshop-Reihe «Bildungscontrolling für die Praxis» startet am 18. Oktober 2007 und dauert bis Ende Februar 2008.

schöni personal & qualifikation  
c/o Fachhochschule Nordwestschweiz  
St. Jakobs-Strasse 84 · CH-4132 Muttenz  
Tel. 061 631 54 28 · Fax 061 631 52 42  
[info@schoenipersonal.ch](mailto:info@schoenipersonal.ch)  
[www.schoenipersonal.ch](http://www.schoenipersonal.ch)

## Praxisbezogenes Know-how für die Personalentwicklung (Teil 2/2)



**Im zweiten Teil dieses Praxisreports geht es um die Grundsätze des Ausbildungszyklus «Personalentwicklung im Unternehmen» (die Programmübersicht dazu konnten Sie im Bericht der Vorwoche mitverfolgen). Im weiteren zieht die Ausbildungsleitung eine detaillierte Zwischenbilanz, nachdem der Zyklus zum achten Mal durchgeführt wurde.**

### Einleitung von Alex Müller, Chefredaktor Praxisreport

Als Fazit ihrer Zwischenbilanz legen die Autoren den Fokus auf ein umfassendes Controlling der Personalentwicklung und setzen die gewonnenen Erkenntnisse gleich um: Als weiterführendes Angebot haben sie kürzlich die Workshop-Reihe «Bildungscontrolling für die Praxis» entwickelt.

Übrigens: Erinnern Sie sich noch an die Praxisreports «Fakten zählen – auch in der Personalentwicklung» sowie «Kosten und Nutzen der Personalentwicklung» vom vergangenen Sommer?

### Praxisreport von Walter Schöni und Elke Tomforde

## Aufbau der betrieblichen Personalentwicklung im innovativen Kontext

### Ausrichtung an den betrieblichen Gegebenheiten als oberster Grundsatz

Bereits die Konzeption des Ausbildungszyklus im Jahre 1999 verfolgte einige Grundsätze, die bis heute gelten:

- Das Angebot hat erstens eine **problemlösungsorientierte** Ausrichtung. Praktisch bedeutet das, dass nicht Lehrbuchvorstellungen zur Personalentwicklung den Unternehmen «übergestülpt» werden, sondern praxisrelevante Problemstellungen aus den Projekten den Rahmen für die Theorievermittlung vorgeben. Ziel muss sein, die fachliche Kompetenz zur Personalentwicklung im Unternehmen aufzubauen.
- Zweitens richtet sich das Angebot an der **Vielfalt der FunktionsträgerInnen** im Bereich Personalentwicklung aus und nicht einseitig am Berufsbild «PersonalentwicklerIn». Diese Ausrichtung hat sich sehr bewährt, wie die vielfältige Zusammensetzung der bisherigen Kursgruppe zeigt, die den Erfahrungsaustausch überaus produktiv macht.
- Drittens werden die Teilnehmenden mit einem grossen und ständig wachsenden **Instrumentarium** unterstützt, sodass Abklärungen und Konzeptarbeiten effizient durchgeführt werden können, was den beschränkten Zeitressourcen in vielen KMU Rechnung trägt.
- Viertens fokussiert die Ausbildung auf die **Verknüpfung der Personalentwicklung** mit Personalprozessen, mit der Arbeitsorganisation und der Gesundheitsförderung im Unternehmen. Themen wie Personalplanung, Personalbeurteilung, Arbeitsgestaltung und insbesondere das betriebliche Gesundheitsmanagement sind in den Kursablauf integriert.

- Und fünftens werden die **Projektarbeiten** der Teilnehmenden in ihren Unternehmen gezielt unterstützt und vorangetrieben: Fragen des Projektmanagements werden in mehreren Modulen behandelt. Die Ausbildungsleitung achtet darauf, dass die Projektaufträge in den Unternehmen bereits vor dem Start geklärt werden. Sie unterstützt die Projekte in fachlicher, methodischer und kommunikativer Hinsicht, und zwar in regelmässigen Projektbesprechungen vor Ort und auf dem Korrespondenzweg.

## Zwischenbilanz nach acht Durchführungen

Schon nach der ersten Durchführung des Ausbildungszyklus Personalentwicklung und auch zu späteren Zeitpunkten wurde evaluiert, ob der Kurs die zu Beginn formulierten Ziele erreicht und den beteiligten Unternehmen den erwarteten Nutzen bringt (vgl. Buch «Impulse für Ihr eigenes Unternehmen», hg. von R. Neeser und W. Schöni, Verlag Rüegger 2002). Zudem wurden Zwischenbilanzen und Praxisberichte in regionalen Medien und Fachpublikationen veröffentlicht (personalfocus Nr. 1/2001 von Alex Müller, WEKA Verlag; Personorama Nr. 2/2002). Heute, nach acht Durchführungen, lautet die Zwischenbilanz:

- 1. Nahezu sämtliche Teilnehmenden können schon während der Laufzeit des Kurses wesentliche Aufbauschritte auf dem gewählten Gebiet in ihrem Unternehmen einleiten.
- 2. Die zu Beginn getroffenen Vereinbarungen zwischen Firma, Teilnehmenden und Ausbildungsleitung unterstützen und beschleunigen den Projektfortschritt.
- 3. In einigen Projekten kommt es im Kursverlauf zu Schwerpunktverlagerungen oder gar zur grundsätzlichen Kurskorrekturen. Diese Anpassungen liegen in der Natur von komplexen Projekten, sind aber zeitraubend und erfordern rasches Reagieren, auch in Fragen der unternehmensinternen Kommunikation.
- 4. Neben dem Hauptzweck der Teilnahme, der individuellen Ausbildung und Projektrealisierung, sind wichtige Nebeneffekte zu verzeichnen: Stärkung der Rolle der Personalentwicklung und Präzisierung der Erwartungen der Ansprechpartner im Unternehmen; der Personalbereich wird oft stärker als Partner im Leistungsprozess wahrgenommen.
- 5. Wesentliche Erfolgsfaktoren für den Ausbildungszyklus sind die konstruktive interdisziplinäre Diskussion und Problemlösung.

## Nachhaltigkeit und weitere Planung: Entwicklung eines Bildungscontrollings für Unternehmen und Bildungsanbieter

Aufgrund der theoretischen Fundierung, des breit angelegten Instrumentariums und der Vernetzung der Projektarbeiten entfalten die Projekte in der überwiegenden Zahl der Fälle nachhaltige Effekte. Einzelne Kursgruppen führen ihre Erfahrungs-Treffen auch nach Kursende weiter, wobei sich der thematische Fokus meistens öffnet in Richtung Personal- und Organisationsthemen. Dennoch kommt es in Einzelfällen auch zur Sistierung von Projekten, etwa weil die Unternehmensleitung völlig andere Prioritäten setzt oder weil die verantwortliche Person die Stelle wechselt, bevor die Managementstrukturen und Prozesse etabliert werden konnten.

Als wichtig für die Verankerung im Unternehmen erweist sich immer mehr ein wirksames und handhabbares Controlling der Personalentwicklung. Es ermöglicht, über die Aktivitäten und Ergebnisse jederzeit Rechenschaft abzulegen und steuernd einzugreifen, den Beitrag der Personalentwicklung zur Wertschöpfung des Unternehmens somit zu belegen. Als weiterführendes Angebot für die Zielgruppe haben wir daher vor kurzem die Workshop-Reihe «Bildungscontrolling für die Praxis» entwickelt. Sie legt den Fokus auf ein umfassendes Controlling, d.h. die Planung, Kontrolle und Steuerung der Personalentwicklungs- und Bildungsarbeit in Unternehmen und Bildungsinstitutionen.

**Autor:**

Dr. Walter Schöni, Sozialwissenschaftler & Berater, Lehrbeauftragter für Personalentwicklung, Bildungsmanagement, Qualifikation und Arbeitsmarktfragen; Autor zahlreicher Fachpublikationen. [walter.schoeni@schoenipersonal.ch](mailto:walter.schoeni@schoenipersonal.ch)

Elke Tomforde, lic. phil. I, Pädagogin und Arbeitswissenschaftlerin (MAS), Referentin für Projektmanagement, Mitglied der Studienleitung MAS Arbeit und Gesundheit, ETH Zürich. [elke.tomforde@schoenipersonal.ch](mailto:elke.tomforde@schoenipersonal.ch)

Nächste Durchführung Ausbildungszyklus «Personalentwicklung im Unternehmen»:  
April 2008 bis Oktober 2008.

Workshop-Reihe «Bildungscontrolling für die Praxis» startet am 18. Oktober 2007 und dauert bis Ende Februar 2008.

schöni personal & qualifikation  
c/o Fachhochschule Nordwestschweiz  
St. Jakobs-Strasse 84 · CH-4132 Muttenz  
Tel. 061 631 54 28 · Fax 061 631 52 42  
[info@schoenipersonal.ch](mailto:info@schoenipersonal.ch)  
[www.schoenipersonal.ch](http://www.schoenipersonal.ch)