

# ZfU Fernlehrgang Personalassistent/in

## Lektion 6

### Personalentwicklung

Autor

Urs Klingler und Team

ZfU Visiting-Faculty

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Lernziele .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Personalentwicklung .....</b>	<b>5</b>
2.1	Kompetenzplanung .....	12
2.2	Ganzheitliche Personalentwicklung .....	15
<b>3</b>	<b>Organisationsentwicklung – lernende Organisation .....</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>Aus- und Weiterbildung .....</b>	<b>25</b>
4.1	Fach-, Selbst-, Sozial- und Führungskompetenz .....	25
4.2	Grundfragen der Aus- und Weiterbildung .....	28
4.3	Management Development MD .....	36
4.4	Instrumente einer Personalentwicklung .....	42
4.5	Beispiel einer formulierten Ausbildungspolitik .....	43
4.6	Beispiel einer Seminaurausschreibung: Führungsschulung .....	45
4.7	Beispiel eines Lektionsaufbaus .....	47
4.8	Tipps zur nützlichen, misserfolgsverhindernden Ausbildung .....	49
4.9	Transfergespräche .....	50
4.10	Auswahl externer Trainer, Institute und Lehrgänge .....	51
4.11	Abschluss mit Bestätigung .....	52
4.12	Beispiel Ausbildungsvertrag .....	54
4.13	Beispiel Personalentwicklungsstrategie Muster AG .....	55
4.14	Bildungscontrolling .....	61
4.15	Wissensmanagement .....	68
<b>5</b>	<b>Berufsbildung .....</b>	<b>70</b>
5.1	Berufsnachwuchssuche – ein gesamtgesellschaftlicher Auftrag .....	70
5.2	Lernende (AZUBI) zwischen Ausbildung und Arbeit .....	70
5.3	Rechtliche Grundlagen .....	73
5.4	Schnupperlehre zur Berufsfindung und Auswahl der Lernenden .....	74
5.5	Der Ausbildungsverantwortliche .....	77
5.6	Lernziele setzen und erreichen .....	78
5.7	Lernbericht des Lernenden und des Vorgesetzten .....	80
5.8	Moderne Ausbildung in der Lehre .....	84
5.9	(Auch) Jugendliche sind in einem besonderen Alter .....	89
<b>6</b>	<b>Lessons Learned .....</b>	<b>90</b>

---

<b>7</b>	<b>Glossar .....</b>	<b>91</b>
<b>8</b>	<b>Lernkontrolle – Performance Monitor .....</b>	<b>97</b>
<b>9</b>	<b>Summary .....</b>	<b>98</b>
<b>10</b>	<b>Weiterführende Literatur .....</b>	<b>101</b>
<b>11</b>	<b>Biographie .....</b>	<b>102</b>

## ZfU Lernkonzept



**Lernziele**



**Beispiel**



**Transfer / Lessons Learned**  
(Nutzen Sie die Wordvorlage für  
Ihre persönliche Zusammenfassung)



**Zusammenfassung**



**Hinweis**



**Checkliste**



**Konzept / Inhalte / Theorie**



**Übung**



**Lernkontrolle**  
(Klicken Sie auf den Performance Monitor)



**Literaturhinweise-/verzeichnis**



**Glossar**



**Video-Sequenz**



## 1 Lernziele

Diese Lektion hat ihre Schwerpunkte im Themengebiet „Personalentwicklung und Berufsbildung“. Im Vordergrund stehen folgende Lernziele:

- Sie haben „ein Bild“ der Personalentwicklung und können den Begriff definieren.
- Sie können aufgrund eines Ausbildungsbedürfnisses in der Praxis konkrete Personalentwicklungsinstrumente vorschlagen. Dabei wägen Sie Vor- und Nachteile gegeneinander ab.
- Sie erkennen die Bedeutung der Laufbahnplanung und können diese im eigenen Unternehmen gewinnbringend unterstützen.
- Sie verstehen das Schweizerische Berufsbildungssystem in den Grundzügen.
- Sie können ein Transforgespräch führen.
- Sie erkennen die Unterschiede von Jugendlichen in einer Berufsausbildung gegenüber regulären Mitarbeitenden und können diese jungen Menschen zielgerichtet fördern und entwickeln.



Was hat das nun mit Personalentwicklung zu tun? Es ist doch genau gleich. Wir haben unsere bestehenden Mitarbeitenden, deren Leistungsvermögen (Qualifikation) und Potenzial (Potenzialbeurteilung) wir kennen. Wir haben ein gemeinsames Ziel, was morgen sein muss, wo wir stehen wollen: Alle beherrschen Englisch in den Grundzügen, die Buchhaltung kennt SAP... Durch verschiedene Bildungsmaßnahmen (Kurs, Stellvertretungsregelung, Lektüre eines Fachbuches etc.) versucht man dieses Ziel zu erreichen. Einzelnen wird das allerdings zu mühsam, die kündigen und treten aus, weil sie es nicht schaffen, weil es ihnen zu anstrengend ist oder weil es nicht mehr ihr Ziel ist. Oder „sie werden ausgetreten“, weil der Arbeitgeber ihnen kündigt. Er glaubt vielleicht nicht mehr an die Weiterbildung, er kann deren Fähigkeiten nicht mehr wirtschaftlich nutzen. Auch hier ändert die Zusammensetzung der Mitarbeitenden laufend. Auch hier kommen neue Mitarbeitende dazu, um den Ersatzbedarf zu decken, um das Team quantitativ/qualitativ auszubauen. Möglicherweise ist es sogar kostengünstiger, jemanden auf dem Markt zu rekrutieren, was günstiger ist, als selbst Mitarbeitende auszubilden.

Auch hier ändert das Ziel der Bildungsmaßnahmen. Die vorgesehene Expansion in den englischen Sprachraum wird abgeblasen – Englischkenntnisse sind gar nicht so wichtig; die vorgesehene Fusion platzt und SAP ist nicht das neue Standardprogramm im Rechnungswesen. Das hemmt ja auch Arbeitgeber, sehr umfassende und alles finanzierende Personalentwicklung zu betreiben, denn Mitarbeitende könnten austreten, es nicht wirklich packen oder es könnten die falschen Bildungsinhalte sein.

Mit diesen Schwierigkeiten, den Rahmenbedingungen aber auch den Möglichkeiten befassen sich die nachfolgenden Seiten.

Personalentwicklung heisst Kompetenzmanagement. Das Berufsbild/die Funktion zeigt, was die Unternehmung braucht (SOLL). Das Kompetenzangebot des Mitarbeiters zeigt, über welche Fähigkeiten und Kompetenzen er verfügt (IST). Die Differenz zeigt die Über- oder Unterdeckung (= Handlungsbedarf). Zusammengefügt wird dies über die Qualifikation, in der das Potenzial erfasst und beurteilt wird. Im Rahmen der Entwicklungs- und Einsatzplanung, der Förderungsmassnahmen und der Ausbildung, wird dies weiterentwickelt. Zielorientiert, in enger Zusammenarbeit zwischen der Unternehmensleitung, den Vorgesetzten, dem Personalverantwortlichen und den betroffenen Mitarbeitern werden Massnahmen erarbeitet.

Personalentwicklung ist analog zum Marketing eine Denkhaltung, die konkretisiert werden muss. Personalentwicklung, umfassender als die Aus- und Weiterbildung, kann von zwei Seiten her betrachtet werden: aus Firmensicht und aus Mitarbeitersicht.

Aus **Firmensicht** heisst Personalentwicklung: Sicherstellung, dass die heutigen und künftigen Anforderungen (Fach-, Führungs-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen) durch die einzelnen



## 5 Aus- und Weiterbildung



### 5.1 Fach-, Selbst-, Sozial- und Führungskompetenz

Bildung ist der (einzige) Rohstoff der Schweiz und vieler anderen Nationen. Kein Wunder, dass der Staat die Bildung massiv unterstützt, ist es doch von zentraler Bedeutung für die Entwicklung der Volkswirtschaft. Die Ausbildung (berufliche Grundausbildung) sowie die Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen an Bedeutung. Sie erlaubt ihnen, sich in einer sich ändernden Umwelt zurechtzufinden. Darüber sind sich, mindestens theoretisch, fast alle Personen im Klaren. Die Hierarchie in Betrieben wird flacher, der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wächst, die Entscheide müssen schneller gefällt werden, die betriebliche Umwelt verändert sich immer rascher. Wer hier mithalten will, muss sich ständig weiterentwickeln. Nur durch gezielte Aus- und Weiterbildung kann auch an die interne Nachwuchsförderung gedacht werden (jeder Sportclub kennt dies). Die Schule hat keinesfalls ein Monopol auf Ausbildung, sondern diese erfolgt vermehrt im betrieblichen Alltag (on the job) sowie (wieder) im täglichen Leben. Erfahrung heisst die so gewonnene Bildung dann, die in Seminaren reflektiert und durch gezielte Instruktionen untermauert und vertieft wird. Nicht zuletzt muss in der Ausbildung auch Erfahrung „verlernt“ werden. Erkennendes Lernen wird dann oft das Nebenprodukt des Tuns.

Vier Faktoren hemmen allerdings die Unternehmen, sich euphorisch in grosse Weiterbildungsaktivitäten zu stürzen:

1. Die grosse Mobilität der Mitarbeiter
2. Die wachsende Notwendigkeit, die Organisationsstrukturen dauernd zu verändern
3. Die Schwierigkeit der Potenzialbeurteilung
4. Auf dem Markt sind die Ressourcen günstiger zu beschaffen, als selbst auszubilden

Hinter dem ersten Punkt steckt die Angst, dass der Mitarbeiter ja doch bald austritt. Hinter dem zweiten Punkt steckt die Ohnmacht, überhaupt für etwas auszubilden, das nicht bereits morgen nutzlos oder gar hemmend ist. Und hinter dem dritten die Schwierigkeit, das Potenzial einzelner Mitarbeiter richtig zu beurteilen und damit die förderungswürdigsten (richtigen) Personen auszuwählen. Der vierte Punkt sagt aus, dass es wirtschaftlicher ist, ausgebildete Fachleute ab den Schulen zu übernehmen oder der Konkurrenz abzuwerben.



## 6.8 Moderne Ausbildung in der Lehre

Es ist eine Binsenwahrheit, dass sich unsere Berufswelt immer schneller wandelt und dadurch eine traditionelle Lehre wohl kaum mehr das berufliche Rüstzeug für das gesamte Berufsleben vermitteln kann. Immer mehr sind sogar neue Kompetenzen im Sinne einer ganzheitlichen Berufsausbildung gefragt, die zur erfolgreichen (momentanen) Berufsausführung befähigen – vor allem aber zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen. Zentrale Aufgabe der künftigen Lehrausbildung ist es, neben den unentbehrlichen fachlichen Grundlagen, vor allem Selbstständigkeit, Flexibilität, Verantwortungsbewusstsein, Teamfähigkeit und Lernbereitschaft zu vermitteln.

Solche Schlüsselkompetenzen, die den Erfolg garantieren, sind:

- **Fachkompetenz:** Arbeitsqualität, Fertigkeiten, Arbeitsleistung, Kenntnisse, Wissen
- **Methodenkompetenz:** Arbeits-, Problem-, Entscheidungs- und Lernmethodik
- **Persönlichkeit:** Kreativität, Selbstständigkeit, Einsatzwille, Interesse, Verantwortungsbewusstsein
- **Sozialkompetenz:** Team-, Kommunikations-, Konflikt- und Kritikfähigkeit.

Die Lehrzeit ist damit als Prozess ausgestaltet, der aus unselbstständigen Lernenden wieder mündige „Lernlinge“ formt. Der allgemeinbildende Unterricht stützt sich daher auf aktuelle und individuell nützliche Inhalte und ihre Vernetzung. Gelernt wird durch praktische Aufgaben, bei Aufträgen und nicht nur in der Theorie. Die vielen Gesetze und Verordnungen, die Vielzahl der Ausbildungsgänge sowie die umfangreichen Prüfungsorganisationen garantieren allein keine zeitgemässe Ausbildung. Viel eher wird sich ein Ausbildungs-Qualitätsmanagementsystem etablieren müssen, das die Erreichung der jeweils aktuellen Lernziele sicherstellt, daneben aber auch die Handlungskompetenz überprüft. Modular abgestimmte Konzepte von obligatorischen Grundausbildungen, freiwilliger Ergänzungsausbildungen sowie firmenspezifischer Zusatzausbildung tragen zur Effizienzsteigerung bei. Warum kann nicht Ihr Betrieb Initiator für die Organisation spezieller (überbetrieblicher) Lernveranstaltungen für Lernende sein? Andere Betriebe haben in anderen Bereichen Pionierrollen übernommen und damit einen wesentlichen Beitrag zur optimalen Berufsbildung der Jugendlichen geleistet. Dies ist längerfristig auch ein massgeblicher, wirtschaftlich und imagemässig nicht zu unterschätzender Beitrag für die gesamte Volkswirtschaft und für den eigenen Betrieb.



## 7 Lessons Learned

Fassen Sie die für Sie wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Lektion zusammen. Verwenden Sie dazu eine übersichtliche Form (auch unkonventionelle Formen wie Bilder, Zeichnungen, Tabellen, MindMaps, Bubble-Charts... sind denkbar).

Dabei könnten folgende Fragestellungen geklärt werden:

- a) Welches waren für mich neue Inhalte? Was habe ich neu gelernt?  
(Inhaltlich, aus den Beispielen, Übungen, Transfer, im Austausch mit anderen Fernlernenden?)
- b) Was war für mich persönlich und/oder für meine Organisation/Unternehmen wichtig?
- c) Wie werde ich mich konkret weiter mit dem Thema auseinandersetzen?
- d) Was werde ich für mich persönlich oder in der Organisation/Unternehmung umsetzen?  
(Massnahmenplan: in welcher Form, mit wem, bis wann?)