

Edition Rosenberger

Rolf Th. Stiefel

# Personalentwicklung KMU

Innovationen durch  
praxiserprobte Konzepte

*5. Auflage*



Springer Gabler

---

# **Edition Rosenberger**

Die „Edition Rosenberger“ versammelt praxisnahe Werke kompetenter Autoren rund um die Themen Führung, Beratung, Personal- und Unternehmensentwicklung. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Rosenberger Fachverlag, gegründet von dem Unternehmens- und Führungskräfteberater Dr. Walter Rosenberger, dessen Programm Springer Gabler 2014 übernommen hat.

---

Rolf Th. Stiefel

# Personalentwicklung KMU

Innovationen durch praxiserprobte  
Konzepte

5. Auflage



**Springer** Gabler

Rolf Th. Stiefel  
Dr. Rolf Th. Stiefel & Partner AG  
Scherzingen, Schweiz

Bis 2014 erschien der Titel im Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

Edition Rosenberger  
ISBN 978-3-658-07925-3 ISBN 978-3-658-07926-0 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-07926-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden, Nachdruck 2015

Ursprünglich erschienen bei Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2006

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

*„The lifeblood of an organism  
is its ability to learn.“*

*Frank Friedlander:*

Patterns of individual and organizational learning,  
in: *Srivastva, Suresh* (Hrsg.): The executive mind,  
San Francisco 1984, S. 193

## Geleitwort zur 4. Auflage

Wenn ein Buch zur betrieblichen Personalentwicklung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) nun bereits in der 4. Auflage vorgelegt wird, muss dies schon Gründe haben. Beim näheren Hinsehen zeigt sich, dass die hier vorliegende Schrift das Teilergebnis einer Untersuchung über die „Entwicklung eines Konzeptes für innovationsorientierte Personalentwicklung und Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben“ darstellt und speziell vorhandene Personalentwicklungsmodelle großer Unternehmen auswertet.

Gerade in den Großunternehmen werden immer wieder neue personalpolitische Erkenntnisse gewonnen, neue Instrumente der Personalentwicklung geprüft, ausgewählt und ggf. eingeführt. Von dort gehen Anregungen für ein zeitgemäßes Personalmanagement aus – eine augenfällige Notwendigkeit gemessen an der großen Anzahl angestellter Arbeitnehmer.

Nach einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft<sup>1</sup> zählen jedoch 99,7 Prozent aller Unternehmen zum Mittelstand, beschäftigen mehr als 70 Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland, stellen 81,9 Prozent aller Ausbildungsplätze, erwirtschaften 43,2 Prozent aller steuerpflichtigen Umsätze, erreichen 48,8 Prozent der Bruttowertschöpfung aller Unternehmen und tätigen 46 Prozent aller Investitionen.

Die Gesamtwirtschaft wird also in hohem Maße durch die vielen kleinen und mittelständischen Betriebe geprägt, die dem Handwerk, der Dienstleistung, dem Handel und der Produktion entstammen. Und dort wird unmittelbar geführt, motiviert, kommuniziert, tagesaktuell ausgebildet und trainiert ...

---

<sup>1</sup> Institut der deutschen Wirtschaft (Hg.). (2002). Mittelstand von A bis Z. iw-Dossier 21. Köln: Deutscher Instituts-Verlag

Die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben wird insofern dauerhaft durch die gestaltende Personalentwicklung von Großunternehmen und Konzernen angeregt werden; doch das wirtschaftliche Wachstum wird gefördert (oder gebremst) durch die Art und Weise, wie Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben gestaltet wird. Eine innovationsfördernde Personenentwicklung ist gerade dort notwendig, weil sie in die Zukunft weist.

Es darf deshalb nicht verwundern, wenn ROLF TH. STIEFEL die Frage stellt, ob ein Klein- oder Mittelunternehmen von den Großen lernen oder eher eigene Wege gehen sollte. Beides kann richtig sein. Doch sollte der Personalverantwortliche im Klein- und Mittelbetrieb wissen, welche Personenentwicklungsinstrumente und Mitarbeiter-Zukunftsstrategien in Großunternehmen überhaupt existieren, welche Erfahrungen Großbetriebe machen, welche Methoden angewandt werden, welche wissenschaftlichen Begründungen zu der einen oder anderen Maßnahme führen und welche Erkenntnisse und Handlungsmuster gerade für kleine und mittlere Unternehmen genutzt werden können. Die hier zusammengetragenen Bewertungen und Empfehlungen sind ganz bewusst auf deren Situationen, Führungsstile und Arbeitsbedingungen zugeschnitten und in der Praxis direkt anwendbar.

Der Leser – ob Personalleiter, Personalentwickler, Berater oder Trainer in Klein- und Mittelunternehmen – findet in diesem Buch ein ausführliches Kompendium für eine innovatorientierte Führungskräfte- und Personalentwicklung, aus dem sich eine Fülle wertvoller Hinweise für ein strategisches Unternehmens- und Personalmanagement ziehen lassen.

Im Januar 2004

DR. WALTER ROSENBERGER  
Berater und Verleger



# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Dr. Walter Rosenberger .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	V
1. Einführung und Ausgangslage .....	1
2. Umgang mit dem Konzept „Betriebsgrößen- spezifische Ausrichtung von Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmodellen“ .....	7
3. Weiterbildungs- und Personalentwicklungs- konzeptionen – Begriff, Inhalt, Fragen .....	11
4. Stand der Literatur zur großbetrieblichen Personalentwicklungsarbeit .....	19
5. Leitsätze und Aktionsfelder einer strategie- umsetzenden Personalentwicklung für Klein- und Mittelbetriebe .....	23
6. Bestandteile erfolgreicher innovationsfördernder Weiterbildungs- und Personalentwicklungsarbeit für den Einsatz in Klein- und Mittelbetrieben .....	31
6.1 <i>Erfassung des Weiterbildungs-         und Personalentwicklungsbedarfs</i> .....	31
6.2 <i>Auswahl von und Teilnahme an         externen Veranstaltungen</i> .....	46
6.3 <i>Durchführung innerbetrieblicher         Führungstrainings</i> .....	58
6.4 <i>Bearbeitung von Korridorthemen</i> .....	72
6.5 <i>Coaching</i> .....	82
6.6 <i>Einsatz von Schlüsselpersonen</i> .....	98

6.7	<i>Innovationsförderung durch ein besonderes Verhalten oberer Führungskräfte in der Personalentwicklung ...</i>	105
6.8	<i>Trainings- und Entwicklungsprogramme für obere und oberste Führungskräfte .....</i>	122
6.9	<i>Projektbearbeitung .....</i>	139
6.10	<i>Gestaltung von Förderungsprogrammen .....</i>	150
6.11	<i>Auswahl von neuen Mitarbeitern .....</i>	163
6.12	<i>Laufbahngestaltung und Nachfolgeplanung ...</i>	171
6.13	<i>Beratung von einzelnen Führungskräften .....</i>	181
6.14	<i>Indirekte Gestaltungsmöglichkeiten von Handlungsräumen der Personalentwicklung ...</i>	189
6.15	<i>Systematisierte Reflexion der Mitarbeitererfahrungen .....</i>	190
6.16	<i>Richtige Auswahl von und Zusammenarbeit mit externen Personalentwicklungsberatern ...</i>	198
7.	<i>Organisation der innovationsfördernden Personalentwicklungsarbeit in Klein- und Mittelbetrieben .....</i>	205
8.	<i>Zum Stand der Personalentwicklung und ihrer aktuellen Veröffentlichungen – ein kritisches Nachwort zur 2. Auflage (1999) .....</i>	211
	<i>Welche aktuelle Fachliteratur ist für einen Personalentwickler empfehlenswert, der eine Aufgabe strategieumsetzend betreibt? .....</i>	216
	<i>Literaturverzeichnis .....</i>	235
	<i>Stichwortverzeichnis .....</i>	241
	<i>Zum Autor .....</i>	243

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Entwicklungsstufen der Weiterbildung von Führungskräften .....	2
Abb. 2	Annahmen und Thesen zur Situation der überbetrieblichen Weiterbildung im Allgemeinen .....	4
Abb. 3	Beispielhafte Entscheidungen in der Weiterbildung und Personalentwicklung eines Unternehmens .....	11
Abb. 4	Vorgehensmethodik zur Erstellung einer Fähigkeitsbilanz bei der Bedarfserfassung nach der Methode „Analyse der strategischen Erfolgspositionen“ (nach WÜTHRICH) .....	36
Abb. 5	Vorgehensmethodik zur Erfassung strategischer Bedarfe (nach einer unveröffentlichten Unterlage von HASENBÖHLER) .....	37
Abb. 6	Fragebogen: Ermittlung von Entwicklungsbedarfen und Lernbedürfnissen in Ihrer Abteilung .....	41
Abb. 7	Teilnahme an externen Veranstaltungen als besondere Form des Innovationsmanagements .....	50
Abb. 8	Erfolg ist kein Zufall: Einige Fragen zur Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit ....	62
Abb. 9	Umgang mit Schlüsselpersonen bei Veränderungsprojekten .....	64
Abb. 10	Kongruenzen in einem innerbetrieblich durchgeführten Führungstraining mit innovationsorientierter Unternehmenskultur ...	67
Abb. 11	Phasen des Entwicklungsprogramms für eine Führungskräftegruppe zur Praktizierung von mehr mitarbeiterorientierter Führung .....	75
Abb. 12	Coaching in Abgrenzung von anderen helfenden Formen des Vorgesetztenverhaltens (nach MEGGINSON) .....	83
Abb. 13	Coaching in zehn Stufen .....	85

---

Abb. 14	Modell einer helfenden Beziehung im Coaching-Prozess .....	87
Abb. 15	Unternehmenskultur-Typen nach HARRISON (Kurzfassung) .....	97
Abb. 16	Wahrnehmung von PE-Aufgaben durch Vorgesetzte .....	100
Abb. 17	Typen strategischer Grundhaltungen .....	119
Abb. 18	Typologie von unterstützendem Verhalten von Personalentwicklungsprojekten durch Mitglieder der Geschäftsführung .....	120
Abb. 19	Portfolio-Kategorisierung von Mitarbeitern einer Ebene/Funktion .....	127
Abb. 20	Zukunftswichtige Managerqualifikationen (nach BERTHEL) .....	132
Abb. 21	Schematische Darstellung einer Projektlern- gruppe im Action Learning (AL) .....	143
Abb. 22	Schematische Darstellung des Lernprozesses in der Projektbearbeitung .....	144
Abb. 23	Angestrebte Qualifizierungsziele der Mitarbeiter und wie die Bearbeitung von Projekten dazu beitragen kann .....	146
Abb. 24	Themenraster des Modells der strategie- umsetzenden Kompetenzerweiterung eines Förderprogramms bei der früheren Hypo-Bank .....	153
Abb. 25	Phasen von Lern- und Aktionsprozessen bei der Übernahme neuer Positionen .....	165
Abb. 26	Probleme in der Handhabung von Nachfolgesystemen .....	179
Abb. 27	Interviewstruktur zur Aufarbeitung von Erfahrungen .....	193
Abb. 28	Anforderungen an einen strategisch ausgerichteten Personalentwickler .....	207

# 1. Einführung und Ausgangslage

Es ist sicherlich notwendig, vor der Darstellung von vorhandenen Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmodellen sowie praxiserprobten Konzepten noch einmal Hintergrund und Ausgangslage, vor denen das Projekt „Innovationsorientierte Personalentwicklung“ entstand, kurz zu beleuchten. Die Tatsache, dass es im Wettbewerb zwischen Klein- und Mittelbetrieben auf der einen und Großbetrieben auf der anderen Seite nur einen Gewinner geben konnte, blieb einem aufmerksamen Beobachter, der die Art der Personalentwicklungsarbeit in diesen beiden Betriebsgrößengruppen über einen bestimmten Zeitraum verfolgte, nur unschwer verborgen. Denn während in Großbetrieben immer wieder durch speziell dafür eingerichtete Abteilungen sehr aufwendige Personalentwicklungsbemühungen durchgeführt wurden, die zwar nicht immer, aber aufgrund des großen Aufwandes zumindest teilweise erfolgreich waren, ist in der mittelständischen Wirtschaft das Fehlen einer entsprechenden Personalentwicklungskompetenz und einer speziell eingerichteten Abteilung sowie eines Konzeptes über Personalentwicklung zu beklagen. Diese Situation muss für Klein- und Mittelbetriebe auf Dauer enorme Nachteile mit sich bringen.

Aus der Beobachtung heraus, dass Klein- und Mittelbetriebe im Rahmen der Qualifikationsbemühungen nicht mehr Kurse, sondern mehr Lernen in ihren Unternehmen brauchen, entstand die Überlegung, diesen Unternehmen mit einer qualifizierten Personalentwicklungsberatung beizustehen.

Erfolgreich Personalentwicklung und Weiterbildung in einem Unternehmen zu betreiben, ist in den letzten Jahren ungleich schwieriger geworden. Wenn dies für Großbetriebe zutrifft, dann muss davon erst recht die große Zahl der Klein- und Mittelbetriebe angesprochen sein, die besondere Situationen und Probleme zu bewältigen haben:

- Die Weiterbildung ist hinsichtlich des organisierten Lernens heute in anderen *ideologischen Entwicklungsstufen* als in den sechziger und siebziger Jahren angesiedelt. Während es früher im wesentlichen um aktivitätspädagogische Gestaltung von entsprechend dargebotenen *Lehrinhalten* ging, werden heute verstärkt Trainings auf der *autonomieorientierten* Weiterbildungsstufe durchgeführt, was ganz bestimmte Formen der Vorbereitung auf Seiten des Unternehmens erfordert (Abbildung 1).
- Die überbetrieblich tätigen Institute und Veranstalter haben zahlenmäßig stark zugenommen, wobei ergänzend zu den gemeinnützigen Instituten eine große Zahl von kom-

Abb. 1: Entwicklungsstufen der Weiterbildung von Führungskräften

Entwicklungsstufen der Weiterbildung	50-er Jahre	60-er Jahre	Bis Mitte der 70-er Jahre	Ende der 70-er Jahre	80-er Jahre	Seit Anfang der 90-er Jahre
	Lehrorientierte Weiterbildung	Lernorientierte Weiterbildung	Transferorientierte Weiterbildung	Problemlösungsorientierte Weiterbildung	Werteorientierte Weiterbildung	Autonomieorientierte Weiterbildung
Dominante Fragestellung	„Was sind die richtigen Lehrinhalte, die in der Weiterbildung unterrichtet werden sollen?“	„Welche Effizienz haben einzelne aktivitätspädagogische Lehrmethoden der Weiterbildung?“	„Wie kann der Teilnehmer bei der Übertragung des Gelernten an den Arbeitsplatz unterstützt werden?“	„Welcher Teil des als echt und valide erkannten Problems kann mit Weiterbildung in Angriff genommen werden, und wo müssen andere Änderungsmaßnahmen vorgeschaltet, flankierend und/oder nachgeschaltet werden?“	„Welche Werte und Normen können wir in unserer Organisation identifizieren, die dazu geführt haben, dass wir dieses Problem haben?“	„Was hindert/fördert uns in unserem Unternehmen, das Mitarbeiter in die Lage versetzt oder behindert, sich selbstständig und mit Eigeninitiative auf neue Fragen- und Problemstellungen Antworten zu finden?“

<i>Entwicklungsstufen der Weiterbildung</i>	<i>50-er Jahre</i>	<i>60-er Jahre</i>	<i>Bis Mitte der 70-er Jahre</i>	<i>Ende der 70-er Jahre</i>	<i>80-er Jahre</i>	<i>Seit Anfang der 90-er Jahre</i>
	Lehrorientierte Weiterbildung	Lernorientierte Weiterbildung	Transferorientierte Weiterbildung	Problemlösungsorientierte Weiterbildung	Werteorientierte Weiterbildung	Autonomieorientierte Weiterbildung
<i>Typische Weiterbildungsaktionen</i>	Aneinanderreihung von Themenblöcken in durchstrukturierten Seminaren	Aktivitätspädagogischer Lehrmethoden-Mix in Seminaren	Unterrichtseinheiten für den teilnehmerindividuellen Erwerb von Einführungsfähigkeiten einschließlich unterstützender Transferberatung	Problemklärungsseminare und Kontrahierung des Veränderungsauftrags mit dem am Problem Beteiligten	Problemklärungsseminare; jetzt neu strukturiert mit der Frage nach den problembegründenden Normen und Werten	Thematische Exploration der vielfältigen Erscheinungsformen von „organizational learning“
<i>Rolle des Vorgesetzten des Seminar-teilnehmers</i>	keine	keine	Vor- und Nachbereitungsgespräche mit dem Teilnehmer	Zentrale Rolle des Vorgesetzten in der Weiterbildung	Zentrale Rolle als Schlüsselperson für Sozialisationsprozesse („Cultural Hero“)	Zentrale Rolle als „Leader“, Coach und Mentor
<i>Rolle(n) des Trainers</i>	Experte von Lehrinhalten	Experte von Lehrinhalten und Experte im Methodeneinsatz	Experte von Lehrinhalten, Experte im Methodeneinsatz und Experte in der Vorbereitung von Innovationsprozessen	Experte von Lehrinhalten, Experte im Methodeneinsatz, Experte in der Vorbereitung von Innovationsprozessen und Experte von Lern- und Problemlösungsprozessen	Wie bisher, doch erweitert um Kompetenz der Normen- und Werteidentifizierung. Neu gefordert: sozialanthropologische Ausrichtung	Wie bisher, doch erweitert um Kompetenz für Wahrnehmung und Bearbeitung von lernfördernden/lernhemmenden Strukturen und Systemen im Unternehmen

merziellen Anbietern getreten ist. Da es in der Bundesrepublik keine objektiven und subjektiven Zulassungsvoraussetzungen für das Betreiben eines Weiterbildungsinsti-

tutes gibt, sind neben den vielen „Wohnzimmer-Instituten“ von selbständig tätigen Trainern auch richtige Weiterbildungsfabriken wie die Technischen Akademien in Wuppertal und Esslingen am Markt vertreten. Diese weisen in ihren Lern- und Entwicklungsangeboten für Mitarbeiter und Führungskräfte insgesamt aber deutliche qualitative Unterschiede auf. Zudem wenden die auf der „Weiterbildungsszene“ etablierten Verbände und Zusammenschlüsse, wie der Wuppertaler Kreis oder der BDU (Bund Deutscher Unternehmensberater), bei der Vergabe ihrer Mitgliedschaft keine professionell qualitativen Kriterien an. Interessenten für Veranstaltungen haben so keine Möglichkeit, aus den vorgegebenen Mitgliedschaften einzelner Institute eine bestimmte Professionalität der angebotenen Trainings abzuleiten. Das bedeutet, dass auf der Unternehmensseite entweder der Teilnehmer selbst oder aber eine bestimmte Abteilung, die es in der mittelständischen Wirtschaft aber in der Regel nicht gibt, die Qualität des angebotenen Kurses beurteilen müssen. Somit ist die Entsendung zu externen Veranstaltungen, soll sie sich für ein Unternehmen lohnen, mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden (Abbildung 2).

*Abb. 2: Annahmen und Thesen zur Situation der überbetrieblichen Weiterbildung im Allgemeinen*

1. Für überbetriebliche Anbieter von Weiterbildung gibt es in der BRD keinerlei objektive und subjektive Zulassungsvoraussetzungen mit der Folge, dass die große Zahl der Anbieter am Markt qualitativ sehr variiert.
2. Die überbetriebliche Weiterbildung ist in der Entwicklung überwiegend auf einer lehr- und lernorientierten Stufe stehengeblieben. In der nicht-technischen Weiterbildung sind Transferversuche erkennbar. Die technisch-orientierten Akademien sind eher lehrorientiert.



3. Durch die lehrinhaltliche Positionierung der technischen Weiterbildungseinrichtungen sieht man sich als Experte in Inhalten, aber nicht als Experte für Lernen oder Einführung von Innovationen.
4. Das Leistungsangebot der meisten überbetrieblichen Weiterbildungseinrichtungen ist insofern eindimensional, als nachfragenden Klienten lediglich Seminare angeboten werden.
5. Daraus ergibt sich, dass die meisten Institute nur punktuell und nicht kontinuierlich mit Klienten zu tun haben.
6. Überbetriebliche Weiterbildungsinstitute betreiben kaum Forschung. Wenn Projekte durchgeführt werden, dann behandeln diese so gut wie nie den „eigenen Produktionsprozess“.
7. Interessenten für überbetriebliche Weiterbildung werden zunehmend kritischer. In denjenigen Firmen, in denen eine eigene Bildungsabteilung vorhanden ist, sucht man sich Experten und baut diese in das selbstentwickelte Weiterbildungskonzept ein.
8. Unternehmen besitzen in Bezug auf Weiterbildung und Personalentwicklung einen sehr unterschiedlichen Reifegrad, was jedoch von den Instituten nicht berücksichtigt wird.
9. Überbetriebliche Weiterbildungseinrichtungen machen sehr wenig Gebrauch von der neuen Lerntechnologie, die für das Lernen, insbesondere für das Lernen gut strukturierbarer Inhalte, zur Verfügung steht.

10. Der zunehmende Wandel und die neuen Technologien verstärken die Kluft zwischen denjenigen Firmen, die sich mit einer ausgebauten Aus- und Weiterbildung selbst diesen Fragen stellen können, und solchen Firmen, die über keine eigene Weiterbildungsfunktion verfügen.

- Gute Weiterbildungs- und Personalentwicklungsfachleute sind sehr knapp, da es nach wie vor noch keine systematisierte Ausbildung an Universitäten und Fachhochschulen gibt. Aber selbst wenn ein kleineres oder mittleres Unternehmen das Glück hat, einen qualifizierten Weiterbildungs- oder Personalentwicklungsprofi zu rekrutieren, ist dessen Ausbildung häufig an der Situation des Großbetriebes ausgerichtet. Des weiteren ist ein qualifizierter Personalentwicklungsprofi nicht vollzeitig in der mittelständischen Wirtschaft einzusetzen (zumindest in der Wahrnehmung der Geschäftsführungen), so dass er auch mit anderen Aufgaben beschäftigt werden muss. In der Regel sind dies Personal- und Ausbildungsfragen.
- Klein- und Mittelbetriebe brauchen bei genauer Betrachtung nicht mehr und bessere Kurse, sondern müssen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit mehr Lernen in ihren Unternehmen verankern. Mehr Lernen bedeutet aber eine andere Form von Weiterbildung zu betreiben als diejenige, die ausschließlich über organisierte Lernprozesse abläuft. Gesucht wird deshalb ein umfassendes Personalentwicklungskonzept, das nicht eine Aufzählung von Kursen oder andere operative Entwicklungsmaßnahmen beinhaltet, sondern die strategische Marschrichtung der Qualifikationsvermittlung und des Qualifikationserwerbs für Mitarbeiter und im Unternehmen sicherstellt.

## 2. Umgang mit dem Konzept „Betriebsgrößenspezifische Ausrichtung von Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmodellen“

Will man gängige Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmodelle in der Wirtschaft auf Klein- und Mittelbetriebe übertragen, dann wird man sich bei der Auswahl und Überprüfung solcher Modelle nicht ausschließlich an betriebsgrößenspezifischen Merkmalen orientieren können. Eine Reihe von Vorgehensweisen in der Personalentwicklung sind betriebsgrößenunabhängig, so dass für ihren Einsatz andere Bestimmungsgrößen ausschlaggebend sind.

Im Folgenden werden mehrere Merkmale aufgeführt, die in ihrer Gesamtheit die Auswahl von Personal- und Weiterentwicklungsmodellen bestimmen:

### *Realisierbarkeit, Plausibilität und Akzeptanz*

Die Modelle unterscheiden sich nach dem Grad der Verwirklichungsmöglichkeit, nach der schon oberflächlich zu erkennenden Erfolgswahrscheinlichkeit und ihrer Nützlichkeit für ein Unternehmen. Liegen diese Merkmale vor, dann gewinnt ein Modell bei oberen Führungskräften Akzeptanz. Mit der Akzeptanz entsteht gleichzeitig auch die Unterstützung eines Personalentwicklungsmodells durch die oberen Führungskräfte.

### *Aufwand und Kosten*

Ein Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmodell muss für ein kleineres Unternehmen auch finanziell tragbar sein. Ein komplexes Seminarbausteinsystem, das jedem Mitarbeiter eine größere Zahl von Seminaren zum Besuch auferlegt, kann Unternehmen an den Rand des finanziellen Ruins bringen, bevor die Lernergebnisse, wenn überhaupt, in Organisations- und Investitionserfolg umgesetzt werden können.

*Verträglichkeit mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen*

In Klein- und Mittelbetrieben gibt es durchaus – im Rahmen einer gewissen Spannbreite – unterschiedliche Unternehmenskulturen. Personalentwicklungsmodelle müssen daher so strukturiert sein, dass sie der jeweiligen Unternehmenskultur angepasst werden können und nicht etwa nur auf einen bestimmten Typus anwendbar sind.

*Fehlen einer Infrastruktur der Personalentwicklung*

Die Modelle werden so ausgewählt, dass sie nicht auf eine ausgebaute Weiterbildungs- oder Personalentwicklungsabteilung angewiesen sind. Sie müssen mit dem vorhandenen Führungskräftepotential, der Geschäftsführung sowie mit externen Experten – allerdings den richtigen – realisiert werden können.

*Einführung von Pilot-Projekten*

Die einzelnen Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmodelle werden so ausgewählt, dass nur diejenigen Konzepte aufgeführt werden, bei denen ein Unternehmen auch in beschränktem und überschaubarem Bereich zunächst einmal experimentieren kann, um dann später die Entscheidung für das gesamte Unternehmen zu treffen. Solche Konzepte, die zu ihrer Wirksamkeit eine sofortige flächendeckende Nutzung im Unternehmen erforderlich machen, werden eher ausgespart, da sie für die spezifische Situation in Klein- und Mittelbetrieben weniger in Frage kommen.

*Bedeutung der Geschäftsführung und Nähe der Geschäftsführung zur operativen Linie*

Personalentwicklungsmodelle und Weiterbildungskonzepte müssen bei ihrem Einsatz in der mittelständischen Wirtschaft die Rolle der Geschäftsführung als besonders wesentlichen Erfolgsfaktor berücksichtigen. Denn gerade in Klein- und Mittelbetrieben ist die relative Bedeutung der Geschäftsführung als Promoter ungleich höher als in Großbetrieben.

*Fehlende Lernkultur für voluminöse vollzeitliche Lernprojekte im Bereich des organisierten Lernens*

Dieses Merkmal verweist auf die Tatsache, dass in Klein- und Mittelbetrieben Mitarbeiter nicht die Möglichkeit haben, ihren Arbeitsplatz über längere Zeit zu verlassen, um sich ausschließlich in Seminaren und Workshops mit neuen Lehrinhalten und mit dem Qualifikationserwerb über längere Zeit zu befassen.

*Erfolgswahrscheinlichkeit des Personalentwicklungskonzepts*

Ein Klein- und Mittelbetrieb, der nur über begrenzte Mittel verfügt, um Qualifikationen zu vermitteln und neue Qualifikationen erwerben zu lassen, muss darauf achten, dass seine Investitionen für die Personalentwicklung möglichst hundertprozentig zu einem Erfolg werden. Wenn ein Unternehmen aufgrund des gesamten Cash-flow und der Kostensituation nicht imstande ist, mehr als 1 Mio. Euro für Lern- und Entwicklungsprozesse p. a. aufzuwenden, dann kann sich dieses Unternehmen eine Erfolgsquote von 50 Prozent nicht erlauben.

(Ein Großbetrieb, der 50 Mio. Bildungs- und Personalentwicklungsaufwand einsetzt, kann durchaus „erfolgreich“ sein, wenn er nur mit einer Erfolgswahrscheinlichkeit von 0,5 operiert, denn damit werden immer noch 25 Mio. mit „Return“ investiert.)

*Eigene „Handling“-Möglichkeiten des Weiterbildungs- und Personalentwicklungskonzeptes*

Bei der Auswahl der Modelle wird die Frage berücksichtigt, ob sich ein Unternehmen, das keine professionelle Personalentwicklungsabteilung besitzt, durch einen eigenen Mitarbeiter relativ schnell in die Lage versetzen kann, sich von einem externen Experten-Pool abzukoppeln, um das Konzept selbst oder nur mit geringer Unterstützung durch externe Berater zu realisieren. Auch Modelle, die vom „Handling“ her durchaus in Klein- und Mittelbetrieben eingesetzt werden

können, aber mit teilweise „prohibitiven Lizenzgebühren“ oder „Royalties“ ausgestattet sind, werden aus Gründen der fehlenden Pragmatik ausgespart. Derartige Modelle der Personalentwicklung werden Klein- und Mittelbetrieben speziell von großen Beratergruppen angeboten, denen erhebliche Beträge für die Verwertung der Unterlagen, Lehrinstrumente und des zur Verfügung gestellten Know-how bezahlt werden müssen. Tatsächlich oft so viel, dass man es eigentlich Unternehmen „verbieten“ müsste, mit diesen eingekauften Modellen zu arbeiten.

Diese einzelnen, eher qualitativen Kriterien und Bestimmungsgrößen des Klein- und Mittelbetriebes dienen dazu, Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmodelle, die zur Verwendung in Klein- und Mittelbetrieben in Frage kommen könnten, zu sondieren und zu orten.

Wenn man diese Kriterien betrachtet, dann scheiden – um nur ein praktisches, aber bekanntes Beispiel zu erwähnen – jene Weiterbildungsmodelle aus, die besonders von trainingsintensiven Beratungsunternehmen der Wirtschaft angeboten werden. Ein typisches Beispiel hierfür ist das dreidimensionale Modell des Management-Zentrums St. Gallen. Dieses Konzept wird in vielen schweizerischen und deutschen Unternehmen praktiziert und ausführlich in dem Ausbildungskonzept der Zürich-Versicherungen demonstriert, das HUMM/GLUR (1988, S. 161 ff.) in einer Veröffentlichung differenziert vorgestellt haben.

### 3. Weiterbildungs- und Personalentwicklungskonzeptionen – Begriff, Inhalt, Fragen

Wenn Klein- und Mittelbetriebe von großbetrieblichen Erfahrungen profitieren können und wollen, dann kann dies nicht durch eine Überprüfung von operativen Einzelmaßnahmen gelingen (z. B. einzelne Seminare oder Trainingsserien), sondern muss vor dem Hintergrund einer zu entwickelnden strategischen Marschrichtung geschehen, die die *Förderung der Belegschaft* zum Ziel hat. Hier ist es hilfreich, anhand einer Matrix von Personalentwicklungsentscheidungen die einzelnen Felder sichtbar zu machen, die auch in einem Klein- und Mittelbetrieb für eine erfolgreiche Personal-

Abb. 3: Beispielhafte Entscheidungen in der Weiterbildung und Personalentwicklung eines Unternehmens

Entscheidungs- inhalte  Entscheidungs- ebene	Andragogische Dimension (Entwicklungs- dimension)	Management-Dimension		
		Management der Weiterbil- dungs- und PE-Funktion	Weiterbildungs- und PE-Marketing	
			im Unternehmen	außerhalb des Unternehmens
Strategische Entscheidungen	1 Entwicklung einer Weiter- bildungs- und PE-Konzeption	4 Gestaltung der Systeme der So- zialarchitektur in der eigenen Abteilung (Auswahl, Beurteilungs-, Belohnungs-, Entwicklungss- ystem etc.)	7 Marketing- Strategie und Bestimmung der grundsätz- lichen Marke- ting-Instru- mente für die Weiterbil- dungskonzep- tion	10 Auswahl, Ein- grenzung und Bestimmung der Informati- onsbedürfnisse der außer- betrieblichen Interessengrup- pen, die zur Realisierung der Weiterbil- dungskonzep- tion anzuspre- chen sind

Entscheidungs- ebene	Entscheidungs- inhalte	Andragogische Dimension (Entwicklungs- dimension)	Management-Dimension		
			Management der Weiterbil- dungs- und PE-Funktion	Weiterbildungs- und PE-Marketing	
				im Unternehmen	außerhalb des Unternehmens
Administrative Entscheidungen		2 Planung eines Jahresprogramms für die betriebliche Weiterbildung (nach ermitt. Bedarfen und Prioritäten/ Zielgruppen)	5 Entwurf eines Trainerqualifizierungsprogramms für die Entwicklung firmeneigener Trainer	8 Marketingplan für das jährliche Bildungsprogramm auf der Grundlage von Imagedaten der Abteilung	11 Bearbeitung einzelner Interessengruppen in Zusammenhang mit dem Jahresprogramm
Operative Entscheidungen		3 Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle einer einzelnen PE-Maßnahme (Workshop, Info-Markt etc.)	6 Zielvereinbarungen und Kapazitätsplanung mit eigenen Trainern und Mitarbeitern	9 Durchführung von Weiterbildungsberatungsge-sprächen mit kritischen Meinungsbildnern im Unternehmen	12 Durchführung eines Workshops für ausgewählte externe Management-Trainer, um ihre Seminare an den Annahmen und Aussagen der Weiterbildungskonzeption des Unternehmens auszurichten

entwicklungsarbeit besetzt werden müssen. Abbildung 3 zeigt Entscheidungsfelder in der Weiterbildung und Personalentwicklungsarbeit in einem Unternehmen.

Bevor etwas an innovationsorientierter Personalentwicklung im operativen Bereich durchgeführt werden kann, ist es sinnvoll, sich die unternehmensspezifischen Fragen hinsichtlich der grundsätzlichen Ausrichtung – und grundsätzliche Ausrichtung heißt konzeptionelle Ausrichtung – der Personalentwicklungsarbeit zu stellen. Zu diesen grundsätzlichen Fragen, die sich aus der Oberfrage: *Welche Art von Lernen*



*braucht überhaupt unser Unternehmen?* ableiten, ergeben sich sechs Einzelfragen, die zunächst systematisch bearbeitet werden müssen, bevor an die Verwendung von Modellen und Konzepten aus anderen Unternehmen überhaupt gedacht werden kann. Zu diesen Fragen gehören:

- (1) Welche Ziele und Erfolgskategorien sind für unsere Weiterbildungs- und Personalentwicklungsarbeit besonders vordergründig und wichtig?
- (2) Welche Art von Entwicklungsmaßnahmen und Veränderungsmöglichkeiten setzen wir im Rahmen unserer Weiterbildung und Personalentwicklung ein?
- (3) Welche Aufgaben haben die einzelnen Verantwortlichen und Träger in unserem Unternehmen, wenn sie sich erfolgreich in der Weiterbildung und Personalentwicklung engagieren?
- (4) Wer ist überhaupt Empfänger von Personalentwicklung (oder anders ausgedrückt: Wer gehört als Zielgruppe zu unserem Konzept der Personalentwicklung)?
- (5) Vor welchem wertmäßigen Hintergrund sollen wir und müssen wir als Unternehmen unsere Personalentwicklung betreiben?
- (6) Zu einer grundsätzlichen Marschrichtung gehört u. U. auch die Frage, was ein Unternehmen überhaupt als Weiterbildungs- und Personalentwicklungsbedarf ansieht und für sich definiert. (Denn ohne Bedarf und dem damit festgelegten System, wie man zum Bedarf kommt, sollte es keine Weiterbildung und Personalentwicklung geben.)

Betrachtet man diese Fragen im Einzelnen, dann geht es hier um die Formulierung einer Strategie oder die Positionierung der Weiterbildung und Personalentwicklung „als Unterneh-

men innerhalb eines Unternehmens“. Genauso wie bei der Formulierung einer Unternehmensstrategie besondere Bestimmungsgrößen interner und externer Art berücksichtigt werden müssen, genauso gibt es bei der Formulierung einer Personalentwicklungsstrategie, verstanden als langfristig gültige Marschrichtung der Qualifizierung der Mitarbeiter, unternehmensinterne und unternehmensexterne Bestimmungsgrößen.

Erfolgreiche Weiterbildung heißt, dass ein Unternehmen seine maßgebenden Bestimmungsgrößen identifiziert und die oben genannten Fragen beantwortet. Vorab muss sich ein Unternehmen allerdings fragen, welchen Stellenwert die Personalentwicklung in dem Unternehmen überhaupt besitzt. Diese Vorfrage ist zunächst zu beantworten. Nur dann können auf die inhaltlichen Fragen einer Konzeption richtige Antworten gefunden werden.

Wenn beispielsweise der Deutsche Gewerkschaftsbund in seiner Mängelliste der Weiterbildung (KURTZ 1980, S. 33) gewisse Forderungen aus seiner Sicht an die betriebliche Weiterbildung formuliert, dann ergibt sich daraus – wenn diese Forderungen umgesetzt werden – eine Positionierung der betrieblichen Weiterbildung unter dem Aspekt der Kompensation öffentlicher Bildungsmaßnahmen. Diese Sichtweise findet sich in ähnlicher Form in dem Beschluss der Kommission für Bildungspolitik beim SPD-Parteivorstand vom 15. 3. 1990.

Zu völlig anderen Antworten führt dagegen die Konzeption der betrieblichen Weiterbildung als ein Instrument der Umsetzung von strategischen Erfolgspositionen und der Realisierung von bestimmten Soll-Kultur-Dimensionen an den Arbeitsplätzen der Mitarbeiter.

Daneben gibt es auch eine gesellschaftspolitische Positionierung von betrieblicher Weiterbildung, so beispielsweise wenn die Normen aus den in einzelnen Ländern geltenden Bil-