

# Personalentwicklung

Ressourcen der  
Mitarbeiter  
Entwickeln und  
nutzen

Hartmut Vöhringer



# Funktion im Unternehmen

- *Erkennen*
  - *Entwickeln*
  - *Nutzen*
- durch:
- **Führung**
  - **Organisation**
  - **Personalwirtschaft**

Mitarbeiter-  
potentiale



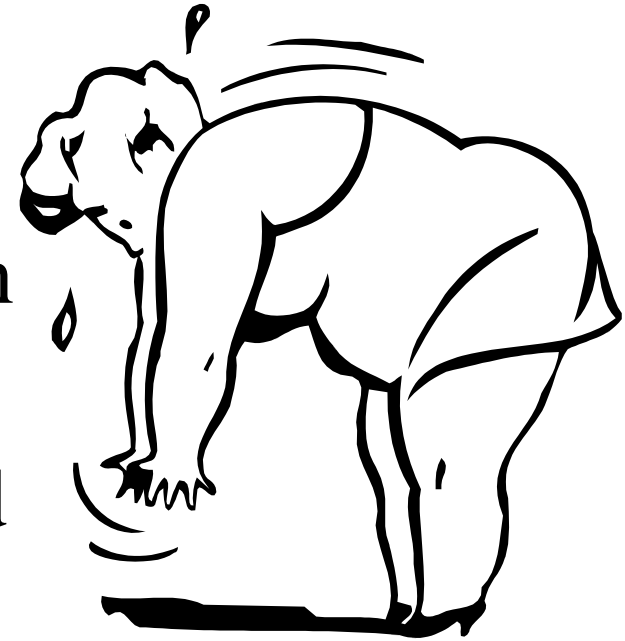
# Schwierigkeiten

- Mitarbeiter
- Unternehmen
- Übereinstimmung der Interessen
- Systematisches Vorgehen:
  - Planung
  - Kontrolle



# Mitarbeiter

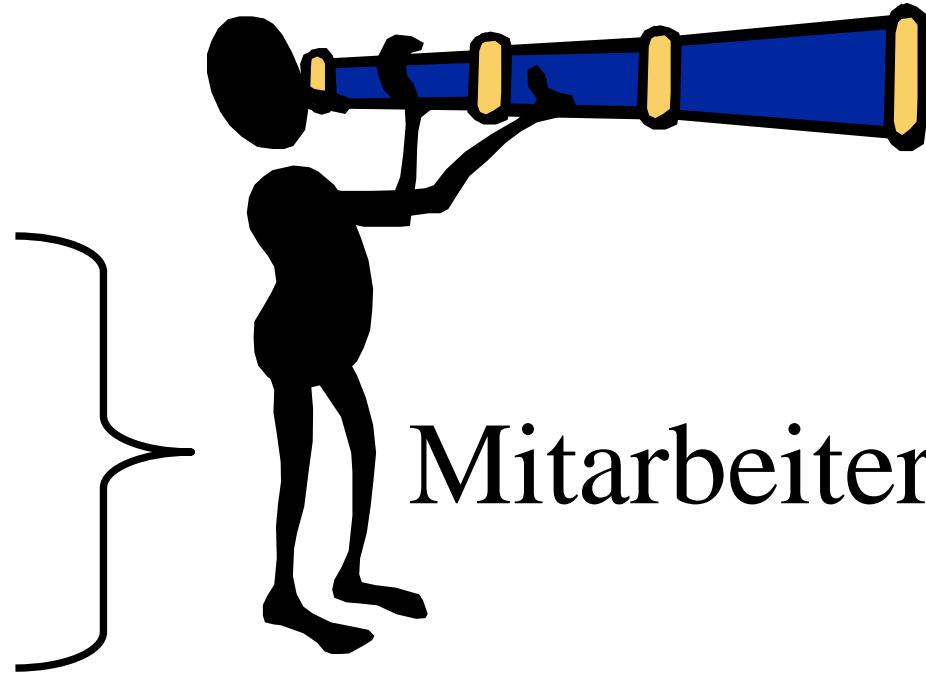
- Unterschätzen / Überschätzen der eigenen Fähigkeiten
- Unterschied von Wunsch und Wirklichkeit
- Nutzung der Fähigkeiten im Unternehmen unklar
- Diskrepanz von Können und Wollen



# Unternehmen

**Erkennen der:**

- Wünsche
- Interessen
- Vorstellungen
- Fähigkeiten

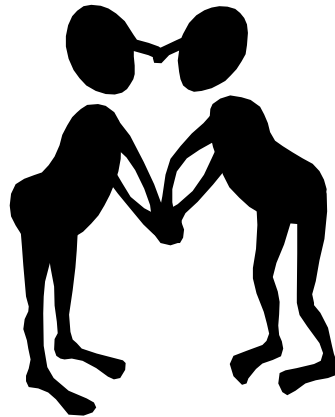


Mitarbeiter

- 
- Entwicklung des Unternehmens
  - Konsequenzen für Quantität und Qualität

# Interessenübereinstimmung

- Inhaltliche
- Zeitliche

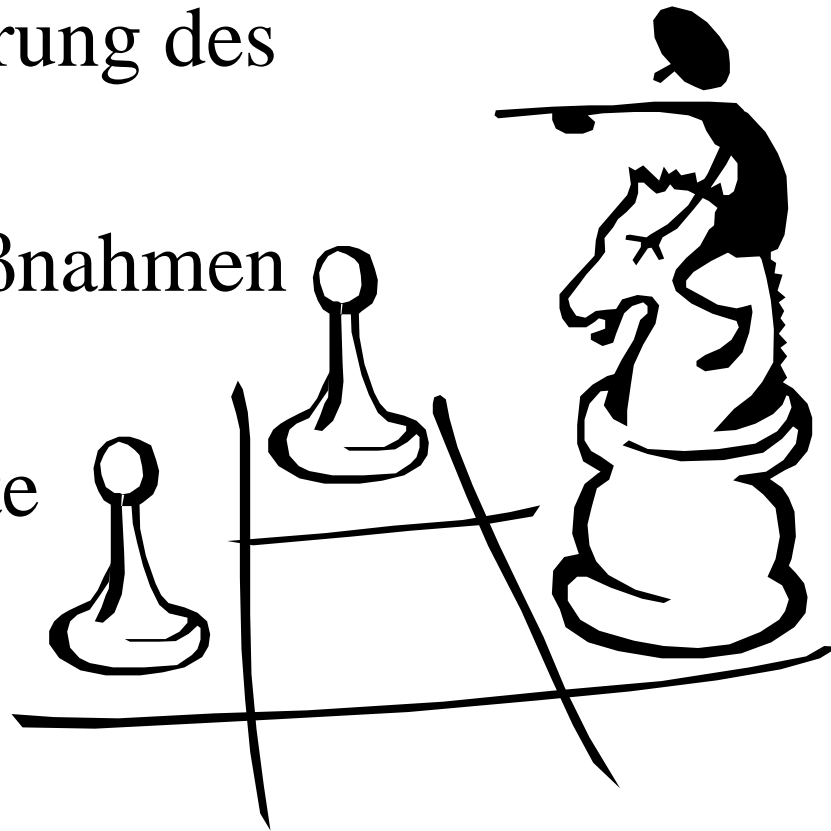


oder

- Diskussion und Suche nach Alternativen

# Systematisches Vorgehen

- Konkrete Formulierung des Entwicklungszieles
- Festlegung der Maßnahmen
- Kontrolle der Leistungsfortschritte des Mitarbeiters



# Gefahr in kleinen Unternehmen

- Keine systematische Personalentwicklung
- Rudimentäre Ansätze
- Aus –und Weiterbildung durch Referenten

typisch:

Führungskräfteschulung

PC - Schulung etc.



- jährliche Personalplanung orientiert



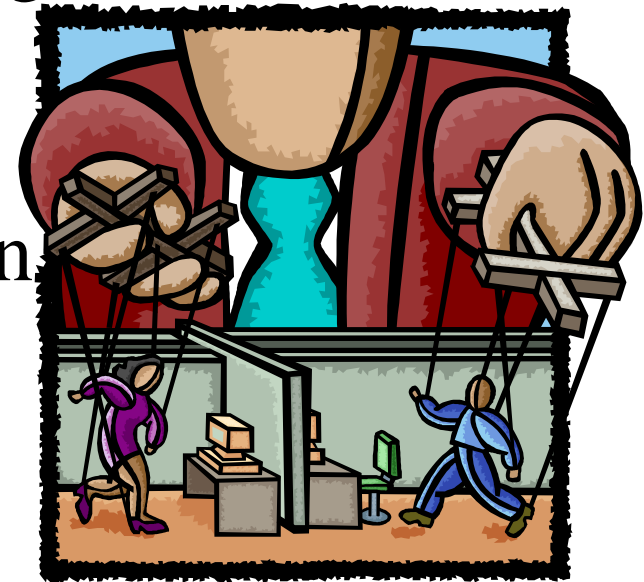
# Gefahr in Großunternehmen

- Eigenleben der Personalentwicklung
- Isolierte Abteilung
- Bürokratie
- Realitätsferne Konzepte
- Wenig Unterstützung durch
  - Unternehmensleitung
  - Führungskräfte, Personalwesen



# Unternehmensleitung

- Grundsatz: Ziele und Umfang
- Planziele, Entwicklungstendenz, Maßnahmen und Information
- Genehmigung: Personal, Räume und Mittel
- Bekenntnis zu PE und Unterstützung



# Führungskräfte

- Führungsaufgabe PE
- Bildung und Förderung der Mitarbeiterinnen
- „on the job“ Maßnahmen umsetzen
- Transfer unterstützen und kontrollieren
- Enge Zusammenarbeit mit PE - Beauftragten



# Personalentwicklung (Abteilung)

- Informationen für Führungskräfte
- Ermitteln des Bedarfs
- Beratung der Führungskräfte
- PE – Kartei
- Bildungsmaßnahmen
- Budget
- Zusammenarbeit Betriebsrat



# Bildungsmaßnahmen

- Bedarf feststellen
- Planen, organisieren und durchführen
- Auswahl und Aufbau von Referenten
- Externe Angebote, Kontakte
- Transfer und Kontrolle unterstützen
- Budgeterstellung und Kontrolle



# Bildungsbedarf allgemein

Unternehmensziele (strategisch und operativ)

- bei Menschen (Mitarbeitern) langsame Entwicklung

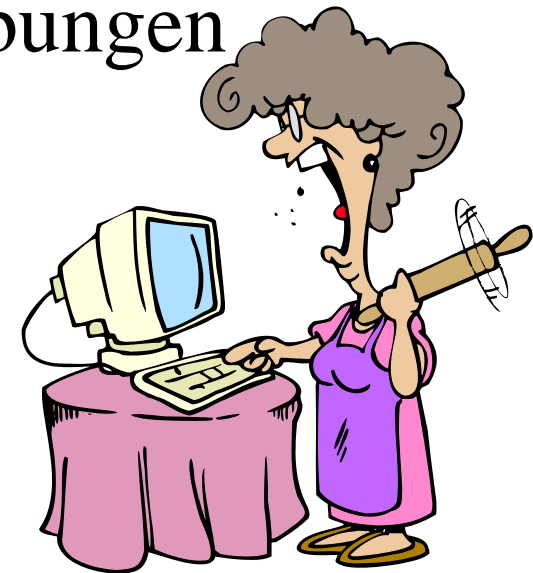
Personalbedarfsplanung

- Quantitativ und qualitativ
- entspricht Unternehmenszielen

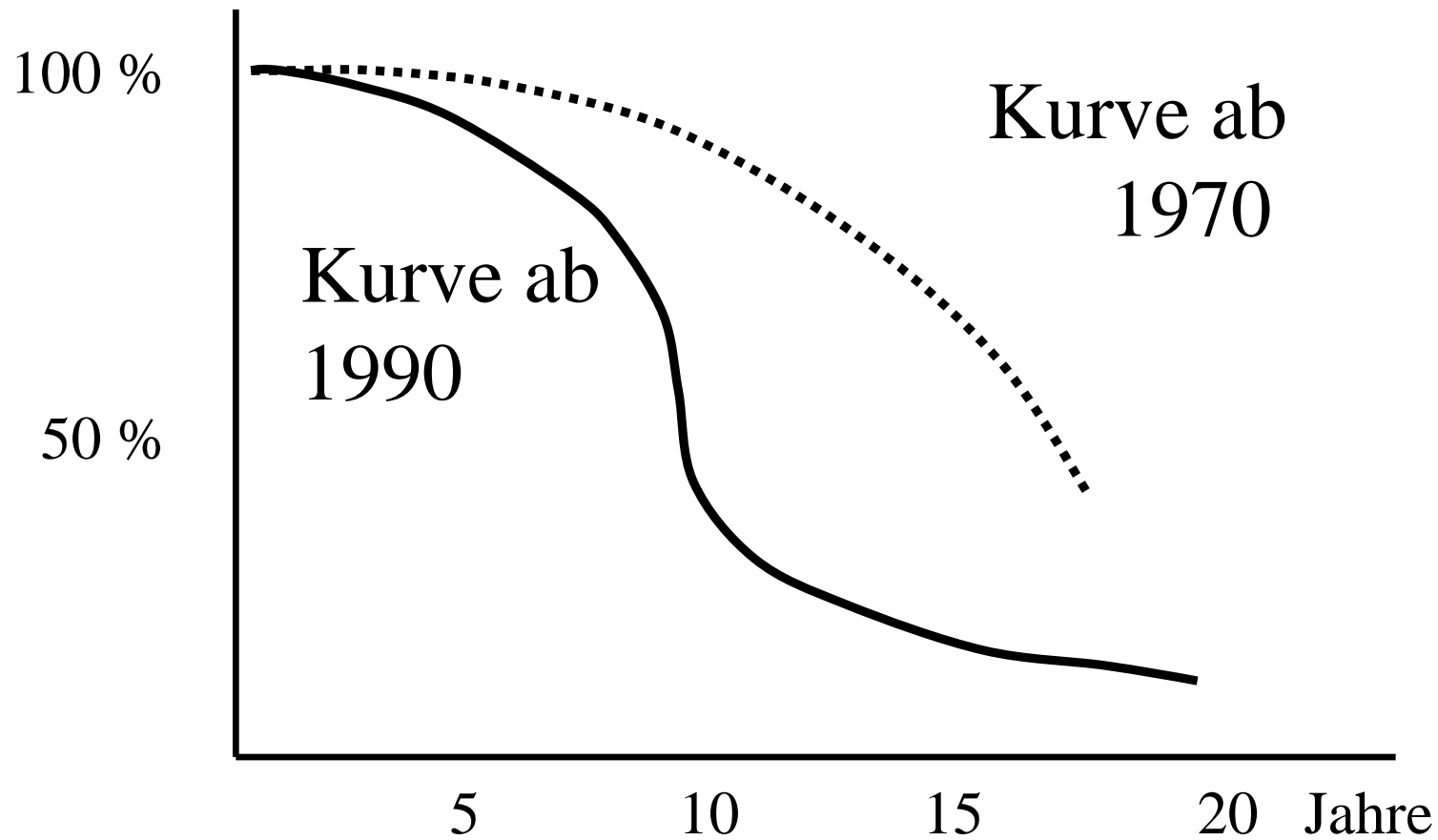


# Bildungsbedarf speziell

- Stellenplan und Besetzungsplan
- Personalstatistiken (Fluktuation, Struktur)
- Organigramme, Stellenbeschreibungen mit Anforderungsprofil
- Zielvereinbarungen, Personalbeurteilung und Auswertung
- Externe Entwicklungen



# „Veralterung“ des Wissens

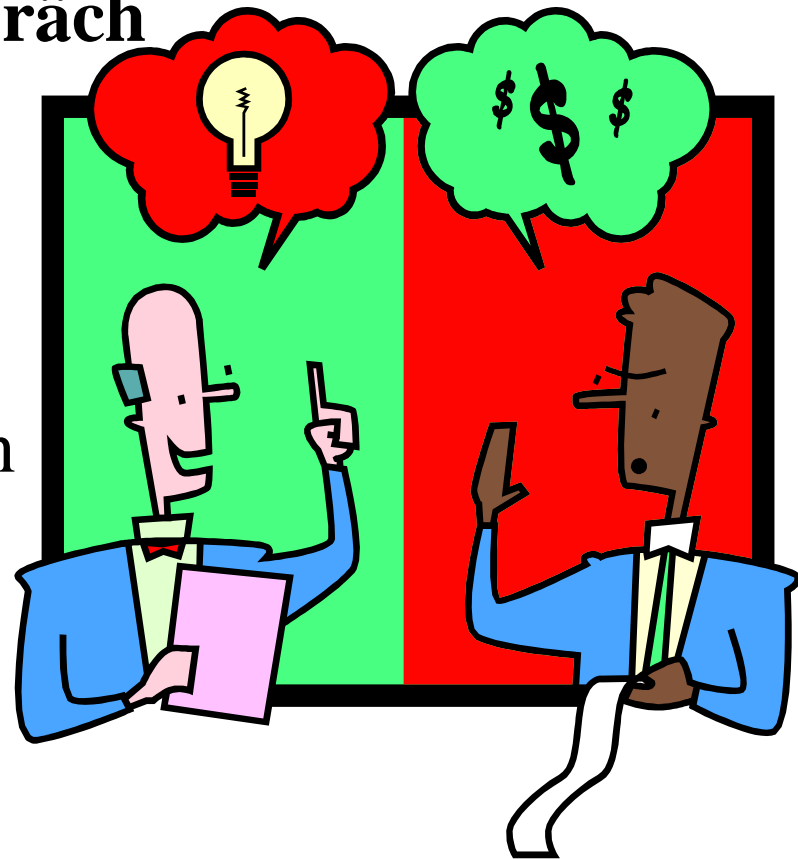




# Impulse

## Jährliches Mitarbeitergespräch

- Zielerreichungsgrad
- Leistungsbeurteilung
- Fördermaßnahmen werden besprochen



# Mitarbeiter und Anforderungen

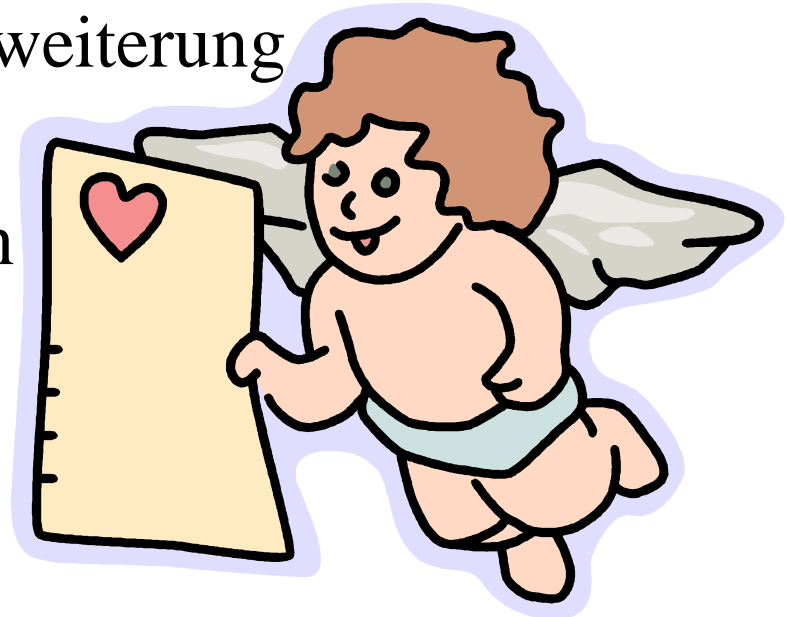
Wird Mitarbeiter Anforderungen gerecht?

- Ja
  - Abrundung der Qualifikation
- Noch nicht genügend
  - Bemühen, Einsatz oder Weiterbildung
- Nein, kann und wird nicht
  - Änderung, Versetzung, Trennung



# Zukunft Mitarbeiter

- Basis gute Leistungen
  - Neue Tätigkeit oder Erweiterung
  - Andere Funktion oder Teilnahme an Projekten
  - Vertikaler Aufstieg
- Entwicklungsziele
  - Maßnahmen
  - Zieleformulierung



# Maßnahmen

- Into the job
  - Neue Mitarbeiter allgemein
- On the job
  - Veränderung der Arbeit beim Einzelnen
- Near the job
  - Begleitende Maßnahmen
- Off the job
  - Außerhalb / abgesondert



# Maßnahmen „into the job“

## **Erstausbildung**

Schülerinnen

Praktikanten

Trainee

## **Neue**

## **Mitarbeiter**

Patenschaft

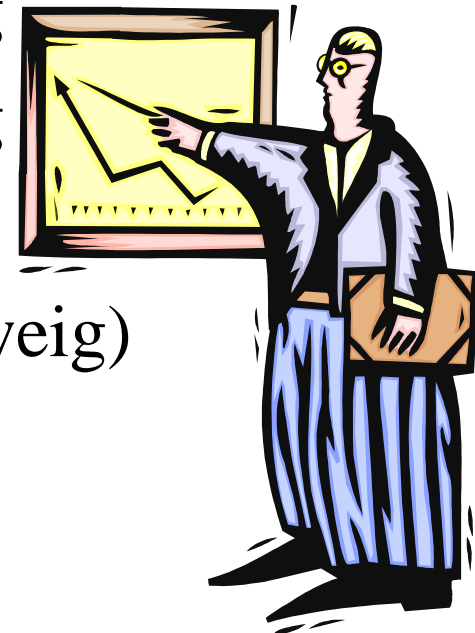
Checkliste

Standard



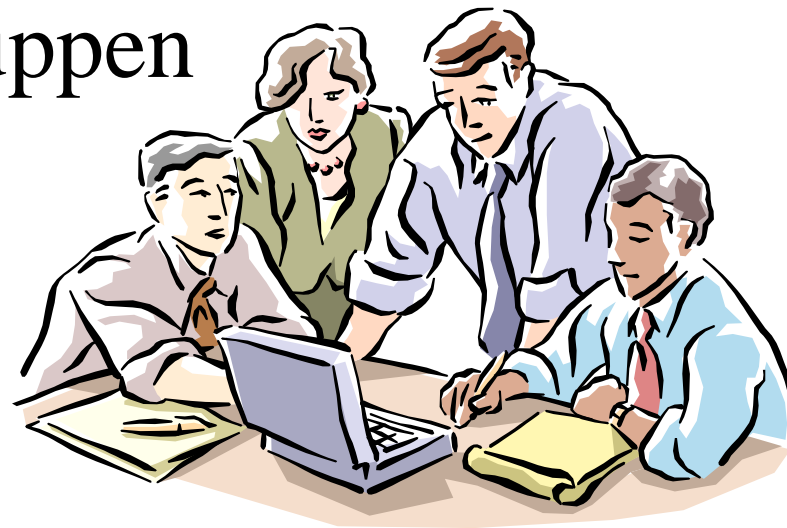
# Maßnahmen „on the job“

- Job enlargement – Arbeitserweiterung
- Job enrichment – Arbeitsbereicherung
- Job rotation – Arbeitswechsel
- Einsatz außerhalb (anderer Betriebszweig)
- Gruppenarbeiten im Betrieb
  - Projektgruppen, teilautonome Gruppen
- Unterstützende Gespräche
  - Coaching, Fördergespräche



# Maßnahmen „near the job“

- Lerngruppen
- Problemlösungsgruppen
- Qualitätszirkel
- Werkstattzirkel
- Lernstatt (in der Werkstatt lernen)



# Maßnahmen „off the job“

- Fortbildung
- Seminare
- Workshops
- Übungsfirmen
- Assessment Center
- Förderkreise
- Erfahrungsaustauschgruppen

