

**BBDK Frühjahrskolloquium
10.03. – 12.03.2016**

**„Personalentwicklung – Von der
Strategie zur operativen
Umsetzung“**

Referent: Gerrit Jungk

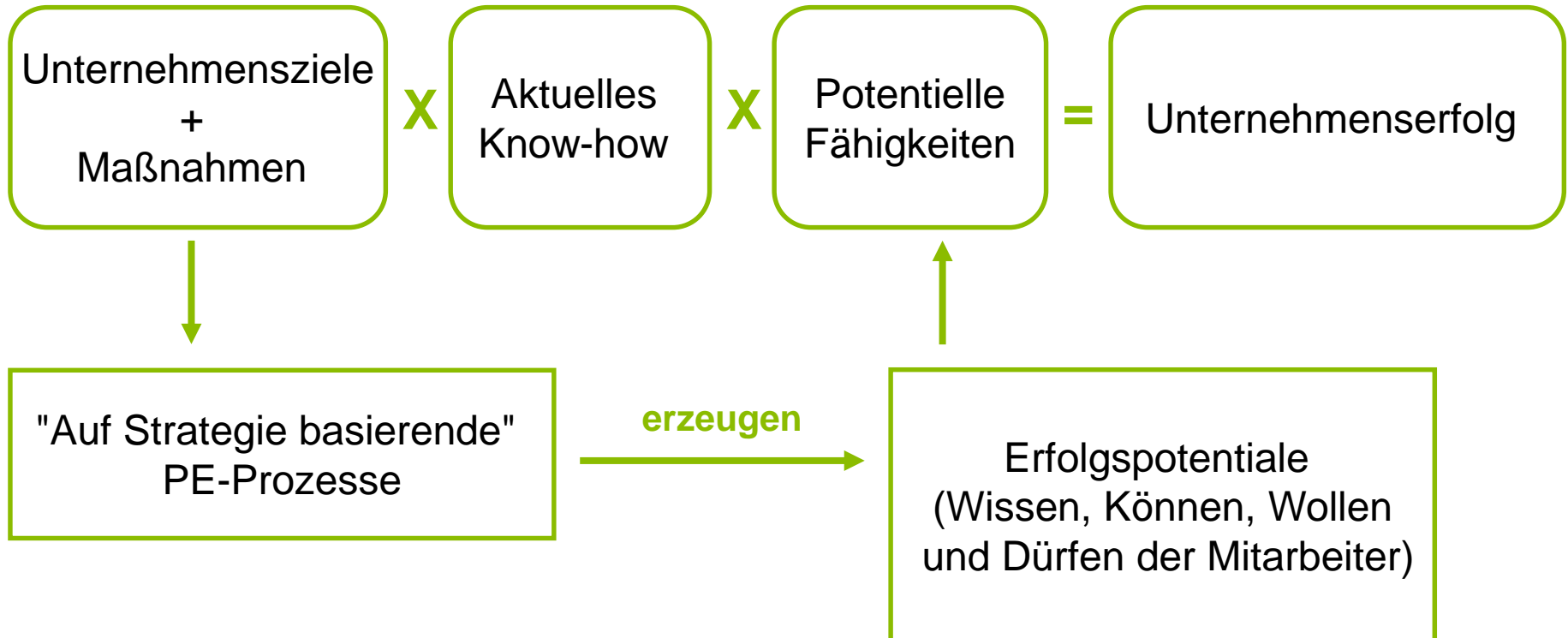
Was ist Personalentwicklung?

Personalentwicklung ist die planmäßige, im Unternehmen verankerte, systemische, zielorientierte Veränderung von Qualifikationen/Kompetenzen der Mitarbeiter

Ziele der Personalentwicklung

- Ziel der strategischen Personalentwicklung ist es, die Kompetenzen der Mitarbeiter auf die aktuellen und künftigen Anforderungen des Unternehmens vorzubereiten.
- Strategische Personalentwicklung ist Teil der Unternehmensstrategie und leitet sich daher von der Unternehmensvision und den Unternehmenszielen ab.
- Dies geschieht in der Regel durch eine Bedarfsanalyse.
- Die geforderten Qualifikationen und Kompetenzen werden mit den aktuellen verglichen und so der Schulungs- und Entwicklungsbedarf ermittelt.

Selbstverständnis der Personalentwicklung



Optimierung der PE-Prozesse = Optimierung der Erfolgschancen!

Facetten der strategische Personalentwicklung

- **Unternehmensleitbild/-philosophie**
 - **Schwachstellenanalyse**
 - **Organigramm (Abbau von Hierarchien)**
 - **Kommunikation/Informationsfluss**
 - **PE/OE**

Erfolgsfaktoren einer strategischen Personalentwicklung

Die Ausprägung der Erfolgsfaktoren bestimmen den Reifegrad der Personalentwicklung



Das Humankapitel hüten und mehren: Vermögen, das in keiner Bilanz steht!

Können Sie Ihren Controller überzeugen?

Setzt das Unternehmen eine Balanced-Scorecard ein, gelingt der Nachweis auf diesem Weg. Über die Lern- und Entwicklungsperspektive wird der Beitrag zum Unternehmenserfolg sogar quantifiziert.

Die entscheidenden Kerngrößen sind dabei:

Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitertreue,
Mitarbeiterproduktivität, Fluktuationsrate.

Die Realisierung....

Pflegedienst				Ärztlich / Therapeutischer Dienst			
Nr.	Item	Erfüllungsgrad	Handlungsbedarf	Freitextliche Anmerkungen	Erfüllungsgrad	Handlungsbedarf	Freitextliche Anmerkungen
Personalplanung/ -marketing /-auswahl							
.01	Die Personalbedarfsplanung erfolgt mittel- bis langfristig. Planungsmaßnahmen und Budgetierungsdaten sind definiert.						
.02	Die Führungskräfte gestalten die Planung wesentlich mit und definieren im Rahmen Ihres Verantwortungsspielraumes den quantitativen und qualitativen Personalbedarf.						
.03	Bestehende Personaleinsatzkonzepte definieren die Anforderungen an den operativen Personalmix.						
.04	Die Personalentwicklung ist in die Personalplanung und die Entwicklung von Szenarien eingebunden.						
.05	Der demografische Faktor wird in der Personalplanung antizipiert und pro-aktiv gestaltet.						
.06	Unsere Personalbedarfsplanung erfolgt differenziert nach verschiedenen Mitarbeitergruppen.						
.07	Die gegenwärtigen Altersstrukturen aller Funktionsgruppen (Funktionsbereiche) des Unternehmens sind bekannt.						
.08	Die Fluktuationsquote und die Entwicklung der Betriebszugehörigkeitsdauer sind bekannt.						
.09	Unser Unternehmen beobachtet und analysiert den regionalen und branchenbezogenen Arbeitsmarkt.						
.10	Wir haben ein umfangreiches Personalmarketingkonzept zur proaktiven Begegnung des Fachkräftemangels etabliert (Oberstufenmarketing, Praktikantenförderungsprogramm, Unternehmensbegehungen, Stipendien).						

Was bringt Sie am schnellsten weiter?

Sie machen nichts falsch, wenn Sie sich auf folgende Instrumente konzentrieren:

- Weiterbildung
- Zielvereinbarung
- Mitarbeitergespräch (institutionalisiert)
- Führungsgrundsätze/Unternehmensleitsätze
- Bonussystem

! Diese Instrumente bewirken jeweils für sich und in ihrer wechselseitigen Verstärkung, dass die Potenziale der Mitarbeiter in einem nachhaltigen Interessenausgleich erfolgsorientiert genutzt werden. Mitarbeiter und Unternehmen profitieren davon.

Kompetenzorientierte PE / Qualifizierungsbedarfsanalyse



Legende:

Individuelles Profil = blau

Sollwert für die Jobrolle = rot

Kompetenzorientierte PE



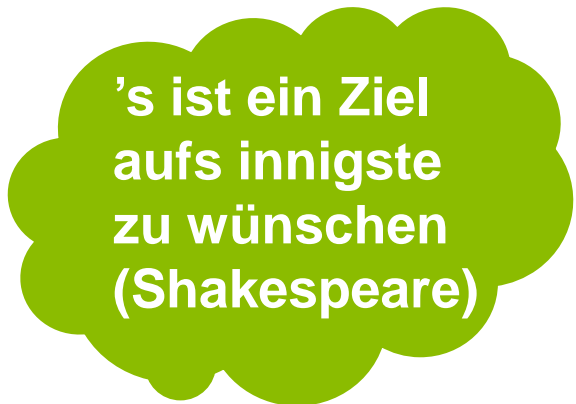
Legende:

Individuelles Profil = blau

Sollwert für die Jobrolle = rot

Dem Handeln Orientierung geben: Mit Zielen führen...

- Die Unternehmensstrategie bildet den Rahmen für das Handeln – sie ist aber immer nur so gut wie ihre Umsetzung.
- Die operative Jahresplanung ist der erste Schritt, um die Strategie zum Laufen zu bringen.
- Ein bewährter „Transmissionsriemen“ ist das Führen mit Zielen. Die aus der Strategie abgeleiteten operativen Ziele werden in einem Kaskadeverfahren von oben nach unten heruntergebrochen.

A green, cloud-like shape with a white border, containing text. The text is in a bold, white, sans-serif font.

's ist ein Ziel
aufs innigste
zu wünschen
(Shakespeare)

Zielsystem

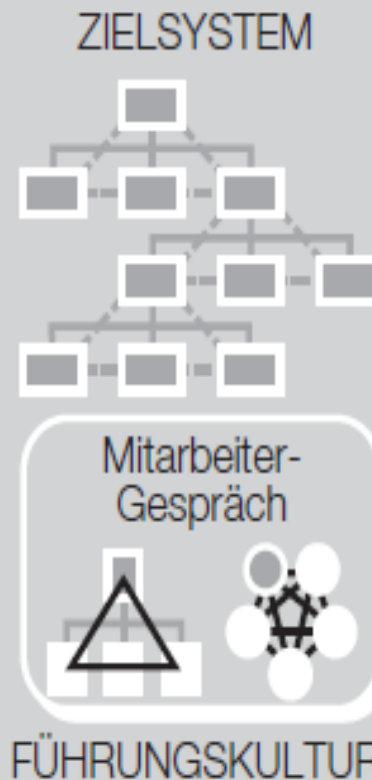
Vom Unternehmensziel zum Mitarbeiterziel – mit System und Kultur

Zielhierarchie:

- Unternehmensziele
- Bereichs-, Projektziele
- Abteilungs-, Gruppenziele
- Mitarbeiterziele

Gesprächsinhalte:

- Arbeitsziele und Messkriterien für Leistung
- Leistungseinschätzung
- Mitarbeiterziele
- Mitarbeiterentwicklung



Zielvereinbarende Parteien:

- 1 Vorstand, Geschäftsführer
- 2 Bereichsleiter, Projektleiter
- 3 Abteilungs-, Team-, Gruppenleiter
- Mitarbeiter

Gesprächsstil und -klima:

- Gezielt und vorbereitet von beiden Parteien
- Offen, ehrlich, angstfrei – Feedback in beide Richtungen
- Dokumentiert und akzeptiert

(Quelle: Den Erfolg vereinbaren, Refa)

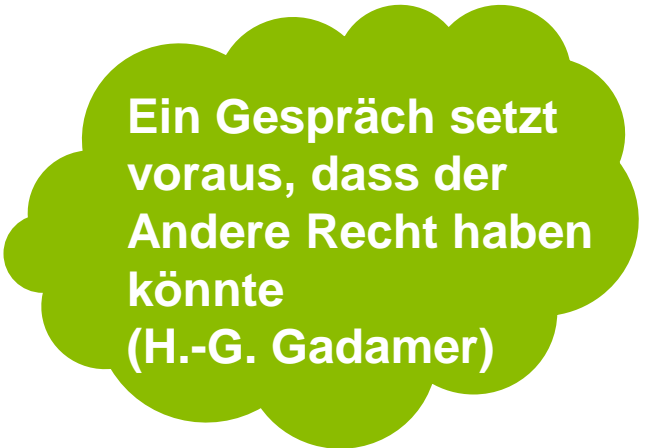
Das Mitarbeitergespräch: Dreh- und Angelpunkt des Führens

- Rückschau auf die Aufgaben der vergangenen Periode
- Eignungsschwerpunkte des Mitarbeiters
- Zusammenarbeit und Führung
- Vereinbarung über künftige Aufgaben und Verständigung über Erfolgsmaßstäbe
- Maßnahmen zur Unterstützung des Mitarbeiters

Für die **Personalentwicklung** ist das **institutionalisierte Mitarbeitergespräch** ein unverzichtbares Element.

Sie erhält Informationen für notwendige Anpassungsprozesse – quantitative und qualitative.

Den Nutzen des Mitarbeitergespräches erntet man allerdings nur dann, wenn es organisatorisch im Unternehmen verankert ist.



Ein Gespräch setzt voraus, dass der Andere Recht haben könnte
(H.-G. Gadamer)

Der Griff in den Werkzeugkasten: Instrumente der operativen PE

Die Organisation betreffend (systembezogen)

Zielvereinbarungssystem
 Institutionalisiertes
 Mitarbeitergespräch
 Weiterbildungsplanung
 Beurteilungssystem
 Organigramm
 Funktions-, Stellenbeschreibung
 Führungsgrundsätze
 Unternehmensleitbild
 Nachwuchsförderung
 Mitarbeiterbefragung
 Arbeitszeitmodell
 Schlüsselpositionen
 Entlohnungssystem

Teamfördernde Instrumente (Methoden)

Teamentwicklung
 Teamcoaching
 Projektmanagement
 Wertanalyse
 Gruppenarbeit

Mitarbeiterbezogene Instrumente

Zielvereinbarung
 Mitarbeitergespräch
 Potenzial-Analyse
 Weiterbildung / Qualifizierung
 Beurteilungsgespräch
 Coaching
 Funktions-, Stellenbeschreibung
 Führungsinstrumente
 Aufgabenerweiterung und
 -anreicherung
 Job rotation
 Entlohnung (mit zusätzlichem
 Anreizcharakter)

Geschafft 😊

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !!

Noch Fragen ???

...wann geht es los ???

„Es ist nicht unsere Aufgabe, die Zukunft vorauszusagen, sondern gut auf sie vorbereitet zu sein!“ (Perikles)