

**Information zur
Arbeitgeberberatung für Personal- und Organisationsentwicklung**



**Personalentwicklung
Auf die Mitarbeiter
kommt es an!**

Gliederung

	Seite
1. Was ist Personalentwicklung?	- 3 -
2. Warum Personalentwicklung?	- 4 -
3. Aufgaben der Personalentwicklung	- 5 -
4. Instrumente der Personalentwicklung	- 6 -
5. Beispiele für die Arbeitgeberberatung	- 7 -
6. Wie profitieren Sie?	- 8 -
7. Wie erreichen Sie uns?	- 9 -

1. Was ist Personalentwicklung?

- Aktion statt Reaktion -

Personalentwicklung ist ein schillernder Begriff. Fragen Sie drei Personaler, was Personalentwicklung bedeutet, erhalten Sie drei verschiedene Antworten. Kein Wunder, dass viele Unternehmen mit Personalentwicklung ihre Schwierigkeiten haben.

Personalentwicklung ist die planmäßige, im Unternehmen verankerte, systematische, zielorientierte Veränderung von Qualifikationen bzw. Kompetenzen der Mitarbeiter.

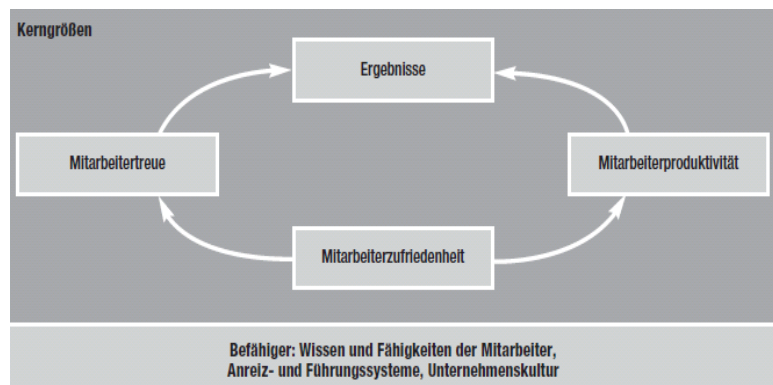
Sie ist allerdings nicht abzugrenzen zur Organisationsentwicklung oder der Teamentwicklung. Deshalb ist die Personalentwicklung als ganzheitliches System zu betrachten. Personalentwicklung ist demnach:

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> Berufsausbildung Weiterbildung Führungstraining Anlernen 	<ul style="list-style-type: none"> Auswahl Arbeitsplatzwechsel und -gestaltung Karriereplanung Leistungsbeurteilung Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> Teamentwicklung Projektarbeit Systemgestaltung
PE im engeren Sinne = Bildung	PE im weiteren Sinne = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinne = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

Personalentwicklung ist eine Servicefunktion. Bei der Personalentwicklung stehen die Mitarbeiter im Mittelpunkt und die Entwicklung ihrer

- Fachkompetenz – das „Was“,
- Methodenkompetenz – das „Wie“,
- Sozialen kompetent – das „Ich“ und das „Wir“ sowie
- Spezialkompetenz – das „Wer“ mit „Wem“ und das „Was“ bzw. „Warum“.

Über die Lern- und Entwicklungsperspektive wird der Beitrag zum Unternehmenserfolg auch quantifizierbar. Die entscheidenden Kerngrößen sind dabei Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitertreue und Mitarbeiterproduktivität.



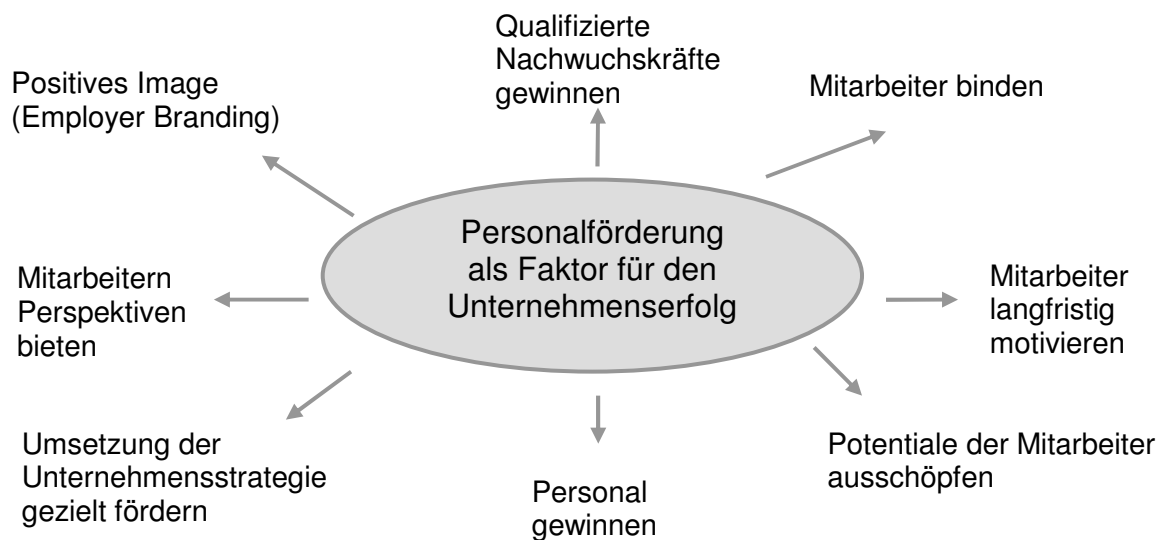
(Quelle: Kaplan, Norton; modifiziert)

In einer Zeit, in der Produkte und Dienstleistungen immer schneller kopiert werden und die Märkte sich rasant verändern, verschaffen sich Unternehmen mit zufriedenen und loyalen Mitarbeitern einen Wettbewerbsvorteil. Warum? Strategisches Humanvermögen und Unternehmenskultur ist ein Unterscheidungsmerkmal, da dieser von Wettbewerben nur schwer zu imitieren ist.

2. Warum Personalentwicklung?

- Humankapital hüten und mehrern – Vermögen, das in keiner Bilanz steht -

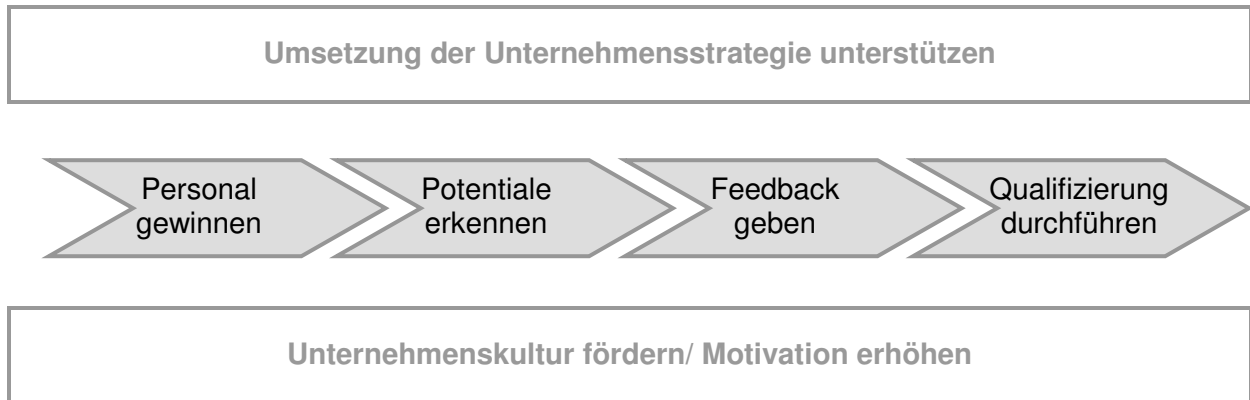
Zufriedene und loyale Mitarbeiter sind produktiver. Personalförderung ist demnach ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg.



Personalentwicklung unterstützt und fördert die Unternehmensentwicklung und hilft maßgeblich dabei, strategische Ziele zu erreichen.

3. Aufgaben der Personalentwicklung - Immer einen Schritt voraus -

Personalentwicklung wird als gesamtunternehmerische Aufgabe verstanden und ist eine nützliche und notwendige Investition in die Zukunft. Häufig aber laufen die Personalentwicklungs-Maßnahmen noch nach dem Feuerwehrprinzip: Gelöscht wird erst, wenn es brennt. Das bedeutet, dass der Personalentwicklung in diesem Zusammenhang keine aktive, sondern eine reaktive Rolle zugeschrieben wird. Um die Möglichkeiten von Personalentwicklung wirklich nutzen zu können, muss sie jedoch mehr als eine Reparaturmaßnahme sein. Moderne Personalentwicklung richtet sich deshalb sowohl am aktuellen Bedarf wie auch an den strategischen Zielsetzungen des jeweiligen Unternehmens aus. Sie gewährleistet also zum einen die gegenwärtige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und zum anderen unterstützt sie die Zukunftssicherung des Unternehmens.



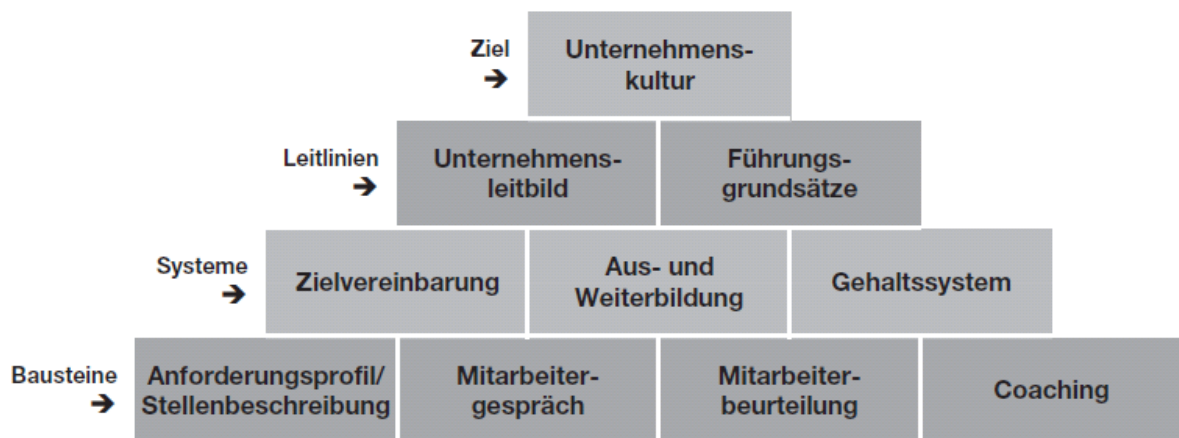
4. Instrumente der Personalentwicklung

- Humankapital hüten und mehren – Vermögen, das in keiner Bilanz steht -

Mitarbeiterzufriedenheit, -treue und –produktivität fallen nicht vom Himmel. Was können Sie tun, um Ihre Ziele zu erreichen? – In die Werkzeugkiste der Personalentwicklung greifen und die zur strategischen Ausrichtung und der Herausforderung passenden Instrumente einsetzen. Dabei gilt auch bei der Personalentwicklung oftmals der Grundsatz: „weniger ist manchmal mehr“.

Beispiele für Instrumente der Personalentwicklung		
Die Organisation betreffende (systembezogene) Instrumente	Teamfördernde Instrumente	Mitarbeiterbezogene Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Mitarbeitergespräche • Weiterbildungsplanung • Beurteilungssysteme • Organigramm • Stellenbeschreibung • Führungsgrundsätze • Unternehmensleitbild • Systematische Nachwuchsförderung • Entlohnungssystem 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung • Teamcoaching • Projektmanagement • Gruppenarbeit • Workshops • Wissensmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarung • Potential-Analyse • Weiterbildung • Beurteilungsgespräch • Coaching • Führungsinstrumente • Aufgabenerweiterung • Job rotation

Die Instrumente wirken jeweils für sich und in ihrer wechselseitigen Verstärkung, so dass die Potentiale der Mitarbeiter in einem nachhaltigen Interessenausgleich erfolgsorientiert genutzt werden können. Stein auf Stein kann so ein ganzheitliches Konzept aufgebaut werden.



(Quelle: RKW BW)

Personalentwicklungsinstrumente wie Seminare und Trainings sind oftmals wirksame Mittel, die Qualifikation der Mitarbeiter zu verbessern, vorausgesetzt, sie werden richtig abgewägt. Für welchen Anlass und welche Mitarbeiter in welchen Bereichen das begrenzte Budget ausgeben?

5. Beispiele für die Arbeitgeberberatung

- Stein auf Stein -

Die drei nachstehenden Themen sind Beispiele für die Tätigkeit der Arbeitgeberberatung für Personal- und Organisationsentwicklung, um einige Themenbereiche exemplarisch für Sie zu skizzieren.

5.1 Potentiale erkennen

Potentialanalysen sind auch für kleine und mittelständische Unternehmen hilfreich bei der systematischen Auszubildenden- und Personalauswahl und der Verfolgung der Entwicklung der Mitarbeiter.

Personal systematisch auswählen	Entwicklung verfolgen
<ul style="list-style-type: none"> • Hilfestellung bei der systematischen Personalauswahl und dem Personalmarketing • Bereitstellung von Vorlagen z.B. für Stellenbeschreibungen oder Gesprächsleitfaden • Betriebsübergreifende Auswahltests und Assessment Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching und Bereitstellung von Vorlagen zu Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergesprächen • Unterstützung bei der Standortbestimmung für (potentielle) Führungskräfte • Beratung von Arbeitgebern und Führungskräften bei der Team- und Systementwicklung

5.2 Förderung und Qualifizierung

In der Personalentwicklung spielen die Themen „Förderung“ und „Weiterbildung“ eine große Rolle. Eine Unterstützung kann durch die gezielte Entwicklung von Förderkonzepten erfolgen.

Individuelle Förderung begleiten	Förderprogramme entwickeln
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei der Bedarfsanalyse • Persönliche Beratung von Führungskräften und Mitarbeitern, z.B. bei der Erstellung von Einarbeitungsprogrammen oder der Organisation und Moderation von Wissenstransfer 	<ul style="list-style-type: none"> • Z.B. für Auszubildende, Nachwuchs- und Führungskräfte • Unterstützung bei der Konzeption und Einführung • Organisation betriebsübergreifender Förderprogramme

5.3 Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen

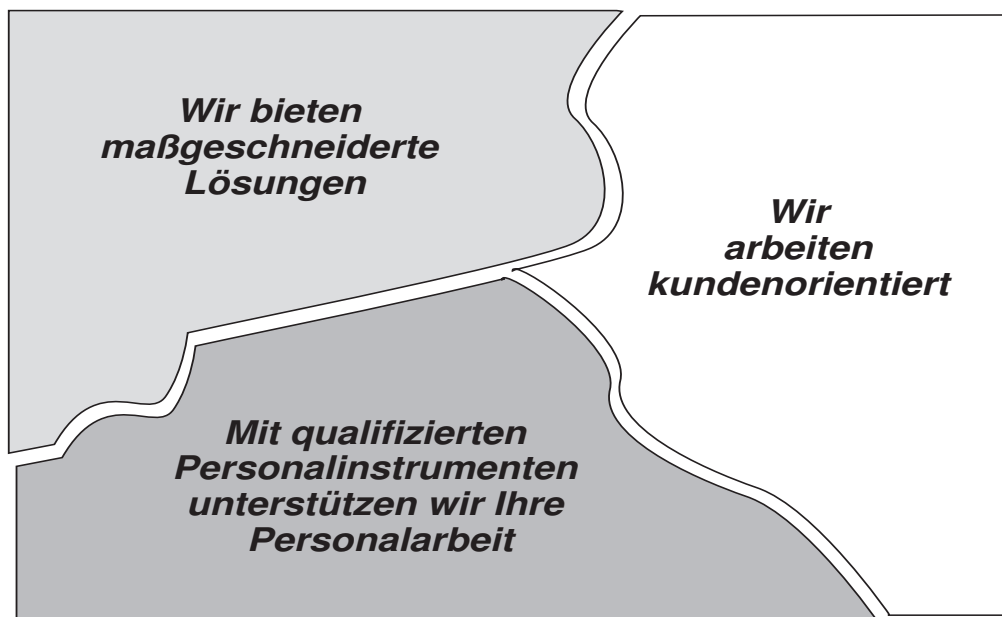
Die Arbeitgeberberatung kann auch bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen, indem Sie Veränderungsprozesse begleitet oder bei der Entwicklung eines Leitbilds unterstützt.

Veränderungsprozesse begleiten	Leitbild entwickeln
<ul style="list-style-type: none"> • Beratung von Arbeitgebern und Führungskräften vor und bei Veränderungsprozessen • Begleitung und Moderation von Gesprächen und Workshops • Unterstützung von Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der Führungskräfte • Moderation von Gesprächen und Workshops • Hilfestellung bei der Einführung durch passende PE-Instrumente und Umsetzungsideen

6. Wie profitieren Sie? - Wir unterstützen Sie! -

Die Arbeitgeberberatung für Personal- und Organisationsentwicklung ist dialogorientiert und maßgeschneidert auf Ihr Unternehmen und die jeweilige Zielgruppe. Der Nutzen für Sie als Arbeitgeber ist unsere Erfahrung in der operativen Personalentwicklung sowie der Entwicklung, Begleitung und Umsetzung von

- Veränderungsprozessen,
- Trainingskonzepten,
- individuellen Fördermaßnahmen und
- Verfahren zur Personalgewinnung.



7. Wie erreichen Sie uns?

Haben Sie Fragen? Können wir Sie unterstützen? – Dann melden Sie sich bei uns ...

ARBEITGEBERVERBAND LÜNEBURG-NORDOSTNIEDERSACHSEN e.V.
Arbeitgeberberatung für Personal- und Organisationsentwicklung

Stadtkoppel 12
21337 Lüneburg

Telefon 04131-2205153
Telefax 04131-2205154
E-Mail wkrohn@av-lueneburg.de
Internet www.av-lueneburg-eu-beratung.de



Ihre Ansprechpartnerin:

Wiebke Krohn

Dipl.-Ökonomin
Dipl.-Kauffrau