

Personalentwicklung in schwierigen Zeiten

Erfahrungen & Lösungsansätze aus der Privatwirtschaft

Erich R. Unkrig
ILOS® Institut für lernfähige Organisationen und Systeme
Inhaber

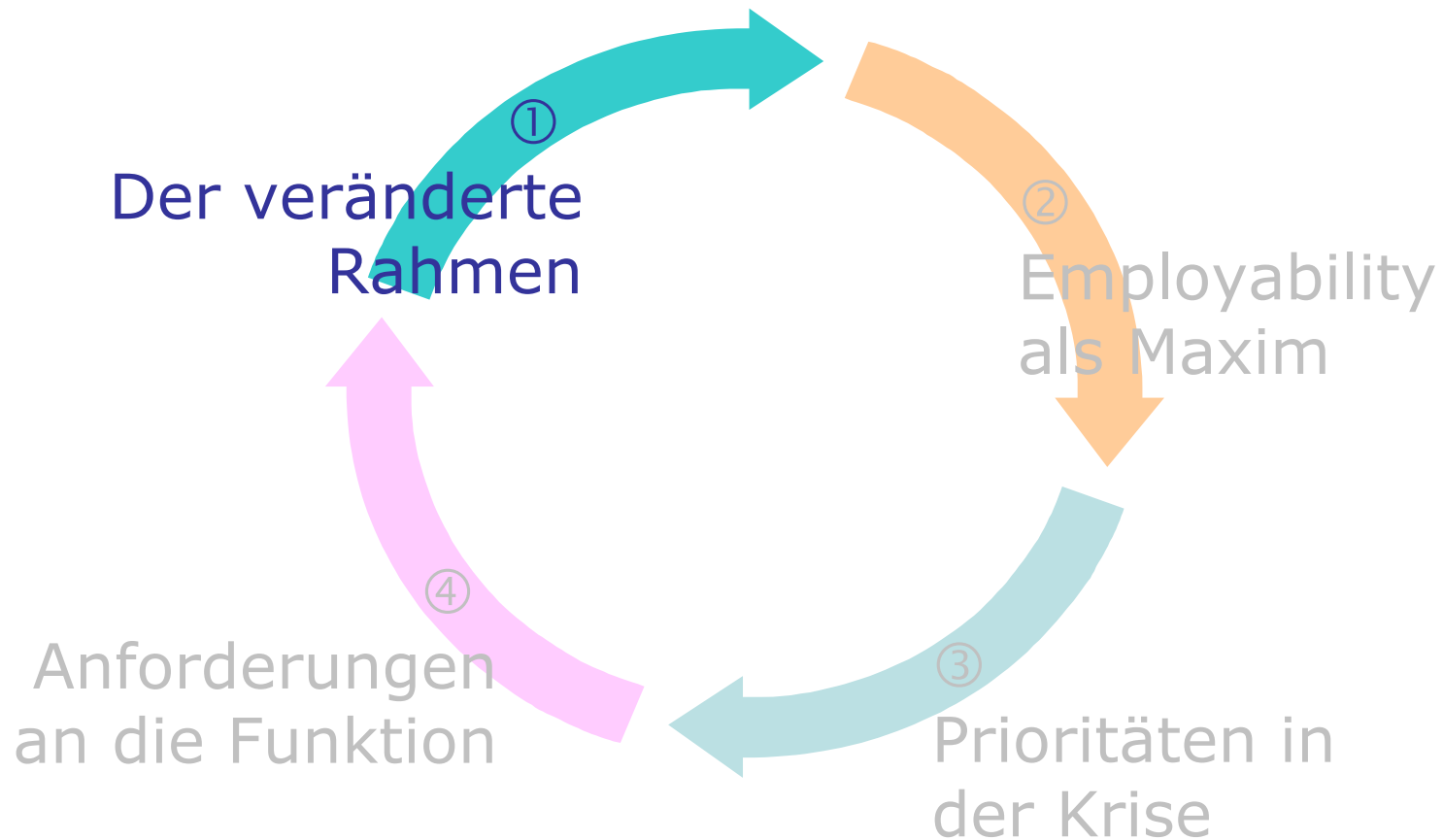




In Anlehnung an: Pero Micic, Eltviller Modell

Ein Thema auf 45 Minuten komprimiert!





Veränderte externe Rahmenbedingungen?



In Anlehnung an: NJW Neue juristische Wochenzeitschrift, Krisenkommunikation statt Kommunikationskrise, 3.2009

Veränderte interne Rahmenbedingungen?

Personalmanagement hat als Funktionsbereich die Aufgabe,

1. die Bereitschaft (**Motivation**),
2. die Befähigung (**Qualifikation**) und
3. die Kompetenz (**Ordination**)

der Mitarbeiter zu einer möglichst hohen Leistung im Sinne der Unternehmenszielerfüllung positiv zu beeinflussen.

Und:

Die Personalabteilung muss ihren **Wertschöpfungsbeitrag** nachweisen.

If you can't measure it you can't manage it.

Either you are adding costs or you are adding values.

If you are only adding costs you could be cut.

Eine erste Antwort heißt

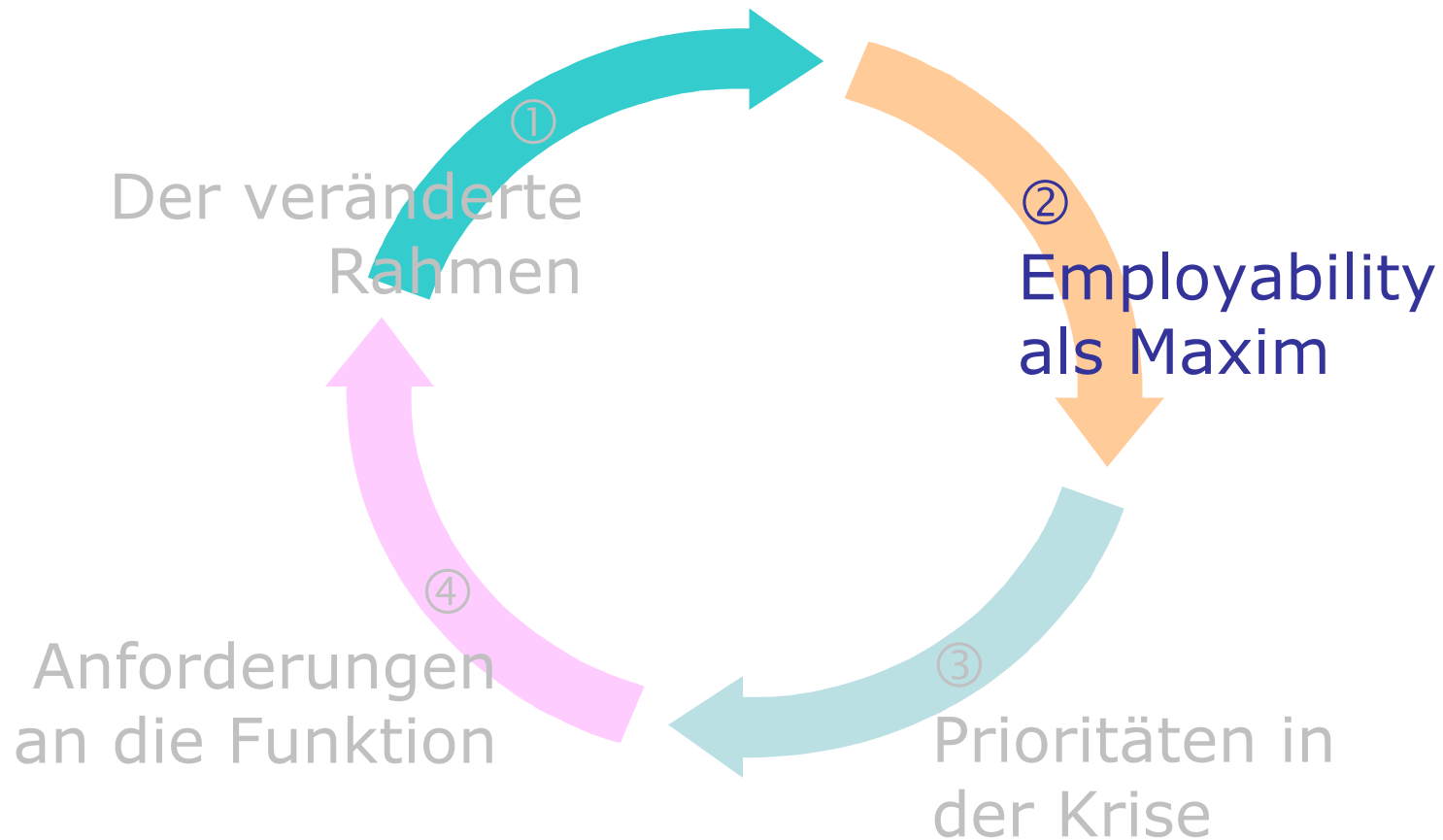


Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen. Das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit.

John F. Kennedy

Korrekt bedeuten die Schriftzeichen Gefahr und den Beginn einer Aktion resp. Veränderung.

Nach: Zhang Liqing & Victor H. Mair, University of Pennsylvania



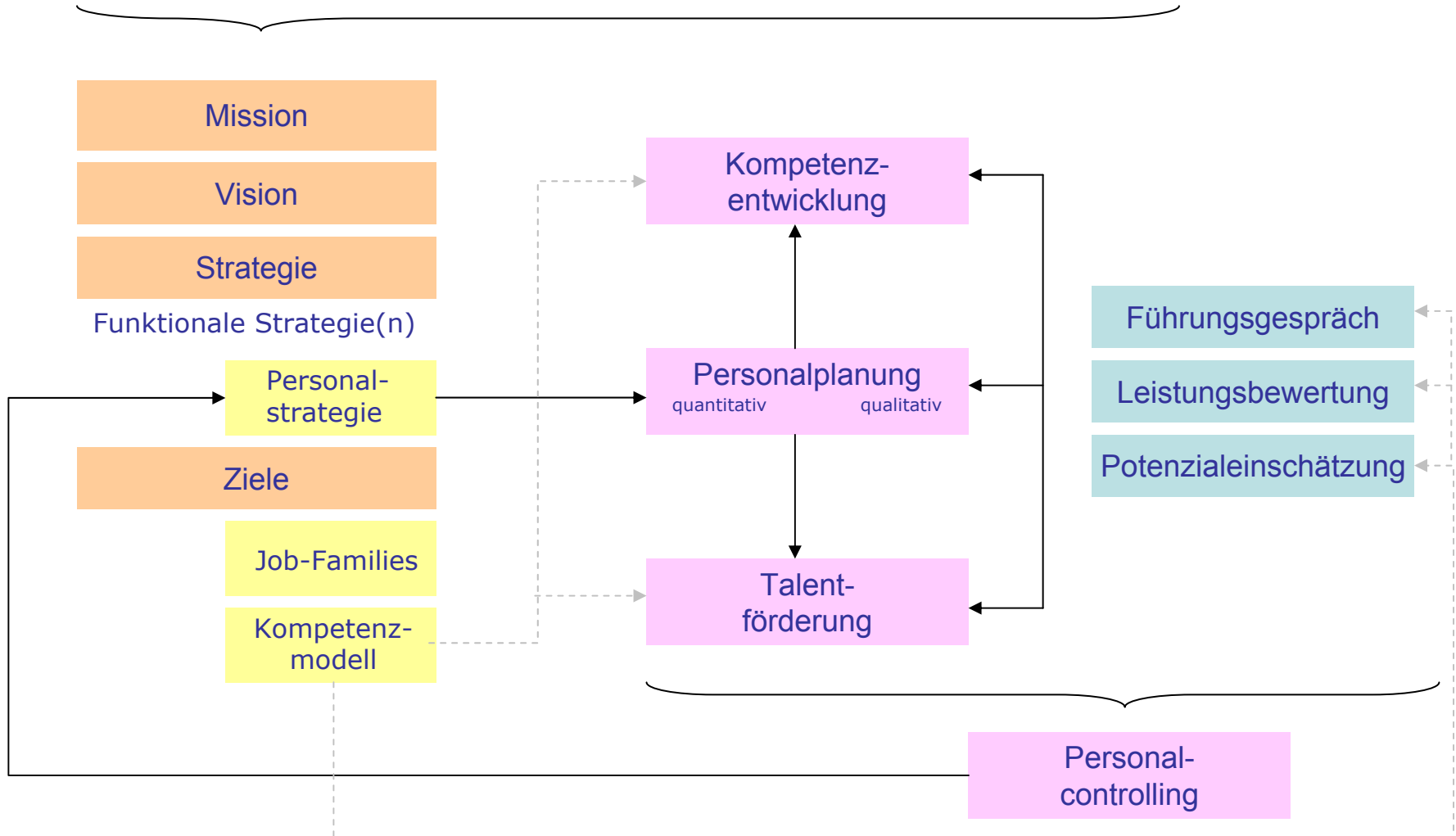
Wie sichern wir Beschäftigungsfähigkeit?

Wettbewerbsfähigkeit in den Ressourcen

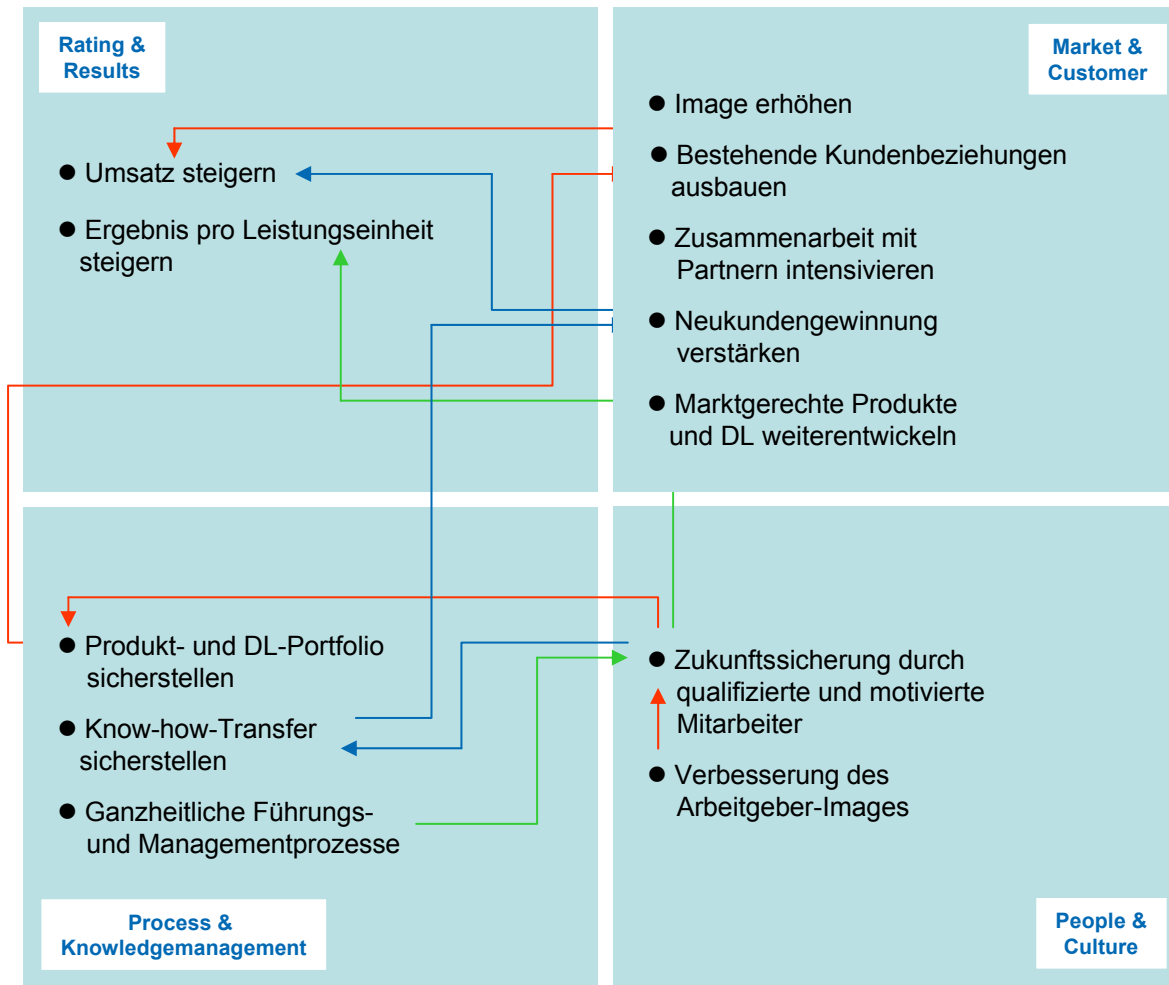
Humanvermögen – Wissen – Kapital – Material –
Infrastruktur – ...

Wettbewerbsfähigkeit in der Branche

Mitbewerber – Kunden – Lieferanten –
Alternativen – ...



Werttreiber in ihrer Vernetzung – Beispiel Energieversorger (Beteiligung)



Beispiel Kompetenzmodell IT-System- und Beratungshaus (KMU)

Fachkompetenz

- Generalistentum
- Expertise

Unternehmerische Kompetenz

- Strategische Orientierung
- Umsetzungsorientierung

Beratungskompetenz

- Prozessorientierung
- Inhaltliche Kompetenz

Soziale Kompetenz

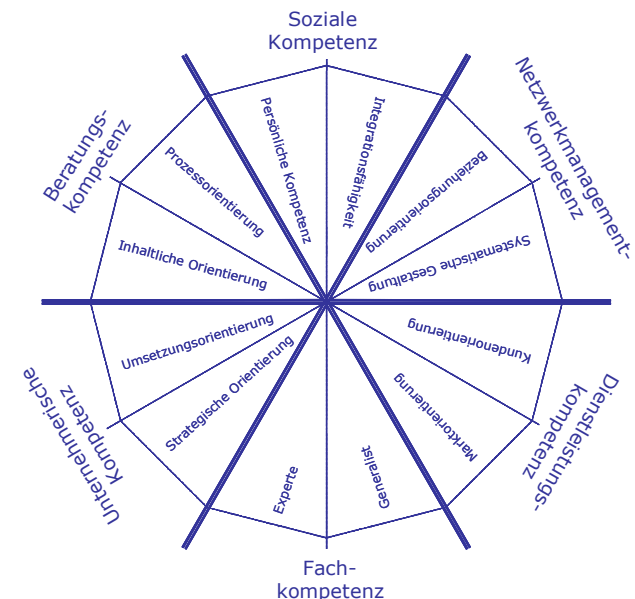
- Persönliche Kompetenz
- Integrationskompetenz

Netzwerkmanagementkompetenz

- Beziehungsorientierung
- Systematische Gestaltung

Dienstleistungskompetenz

- Kundenorientierung
- Marktorientierung



Beispiel Job-Families **Non-Profit-Organisation** (öffentlicher Dienst)

1. Schritt: Identifizierung aller Funktionen

- 1 Buchhalter / Rechnungsprüfer m/w
 - 2 **Behördenleiter / -manager m/w**
 - 3 Berater / Analyst m/w
 - 4 Call-Center Personal
 - 5 Reinigungskraft
 - 6 **Schreibkraft**
 - 7 Rechtsberater m/w
 - 8 Kundenservice-Mitarbeiter m/w
 - 9 Fahrer m/w
 - 10 Küchenpersonal
 - 11 **Facility-Manager m/w**
 - 12 Gesundheitsdienst
 - 13 ...
 - 14 ...
 - 15 ...
 - 16 ...
-
- 36 **Finanzen / Controlling**
 - 37

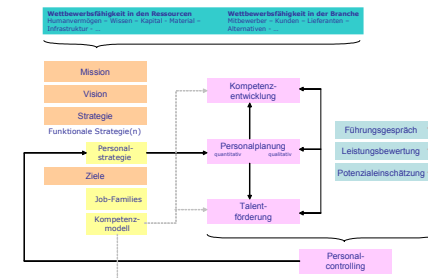
2. Schritt: Identifizierung der strategisch wichtigen Funktionen [ggf. Cluster bilden]

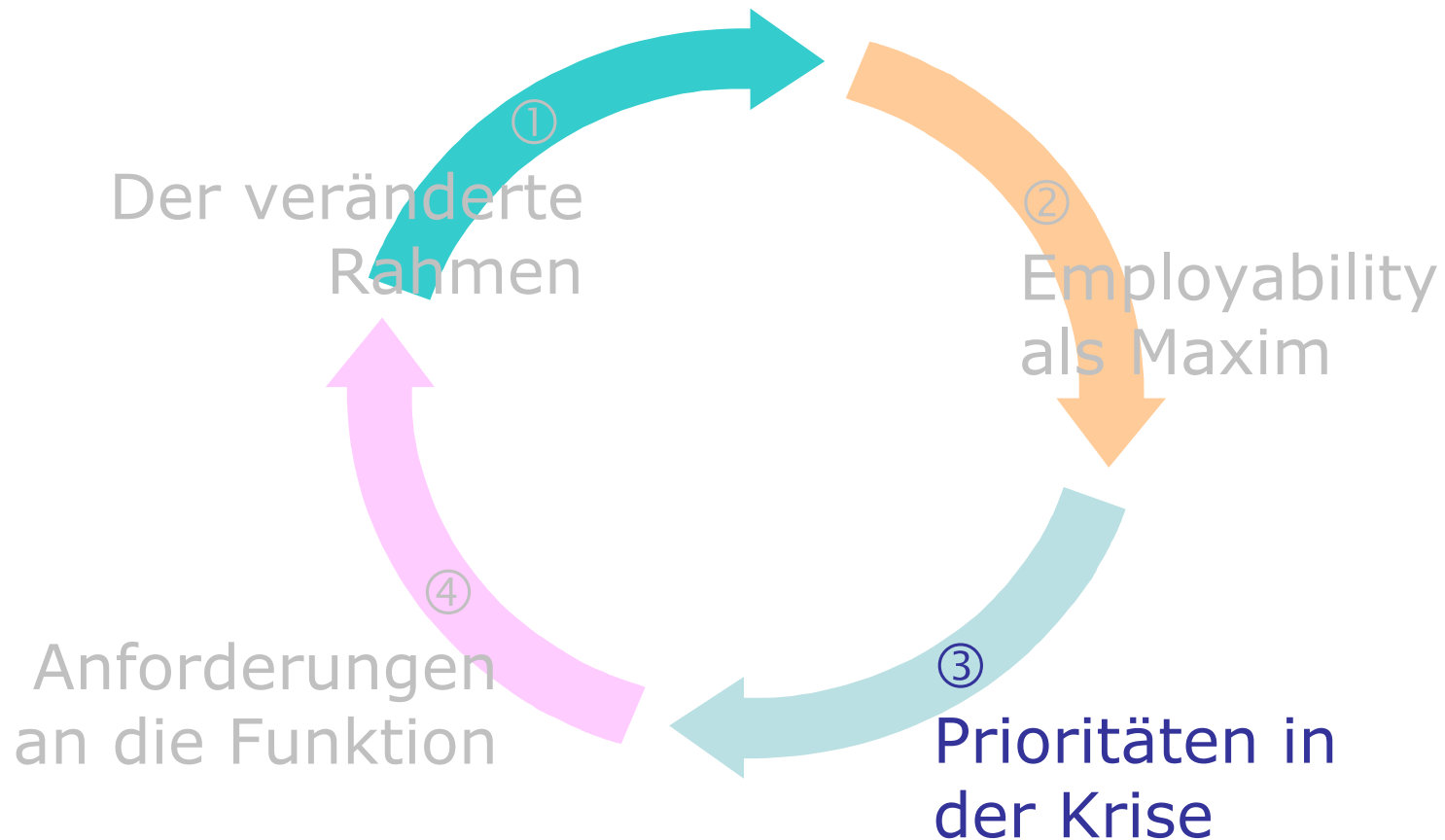
- | | |
|---------------------------------|------------------------------|
| 2 Behördenleiter / -manager m/w | 23 Policy Development |
| 6 Schreibkraft / Assistent m/w | 27 Projekt-Leiter m/w |
| 11 Facility-Manager m/w | 32 Kinder-/Jugendarbeit |
| 13 Personalreferent m/w | 36 Finanzen / Controlling |
| 16 Öffentlichkeitsarbeit | |

3. Schritt: Differenzierung

- Berufslevel A
Einstieg >Projektleiter<
- Berufslevel B
Aufstieg >Wissenschaftl.-/Projektleiter<
- Berufslevel C
Senior >Projektleiter<
- Berufslevel D
Leitender >Wissenschaftl.-/Projektleiter<
- Berufslevel E
Institutsleiter / -manager m/w

4. Schritt: Aktionen





Prioritäten



Professionelles Management
von Veränderungen

Das Richtige tun und dies
auch richtig tun

Partner des Business
sein

Effektiver Umgang mit
Ressourcen

HR Ergebnisse transparent und
messbar machen

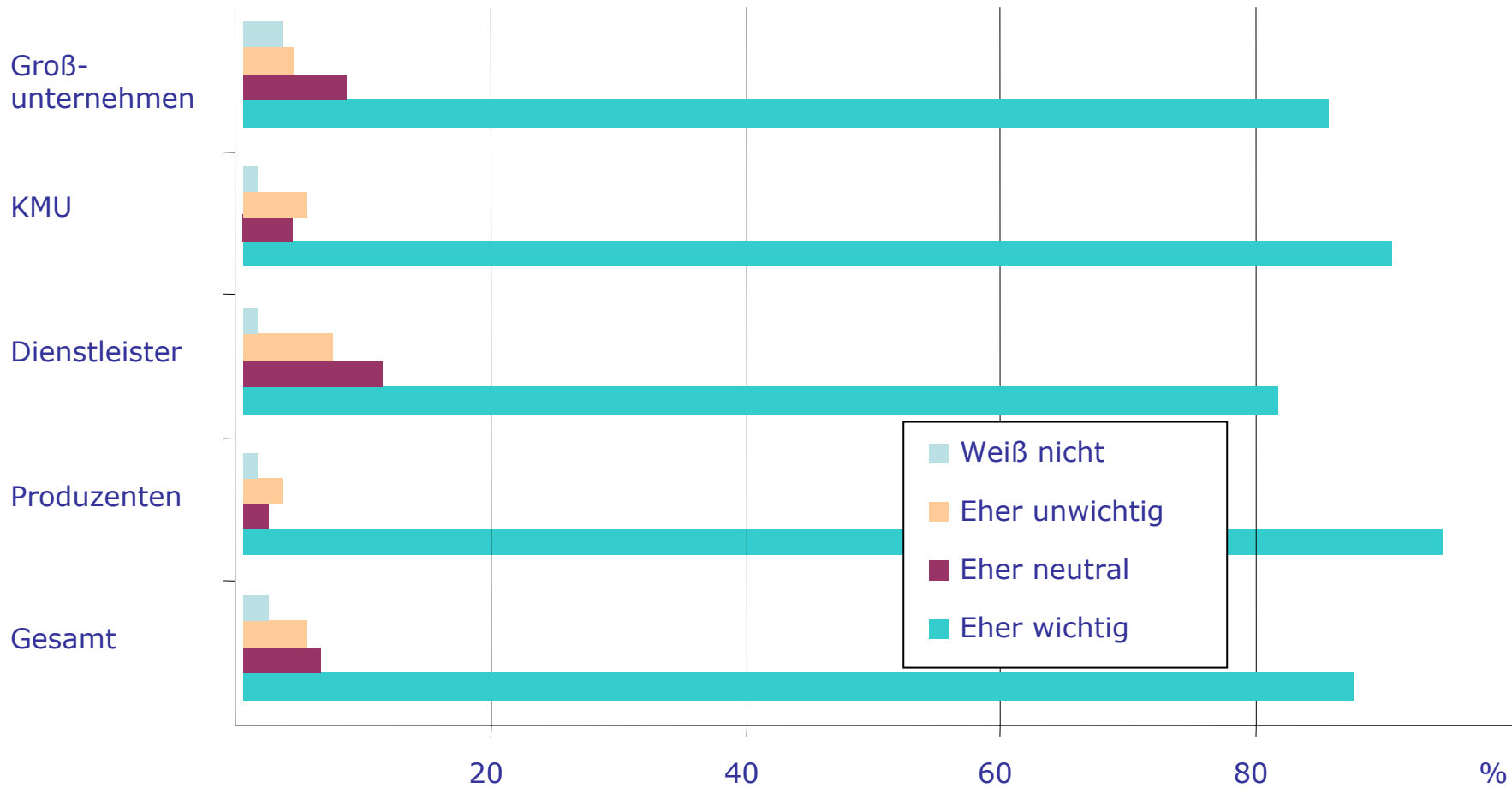
Nicht in der Monotonie des
Wiederholbaren verbleiben

Do or Buy-
Entscheidungen

Die Zeit nach der Krise
vordenken / bedenken

Effektiver Umgang mit Ressourcen

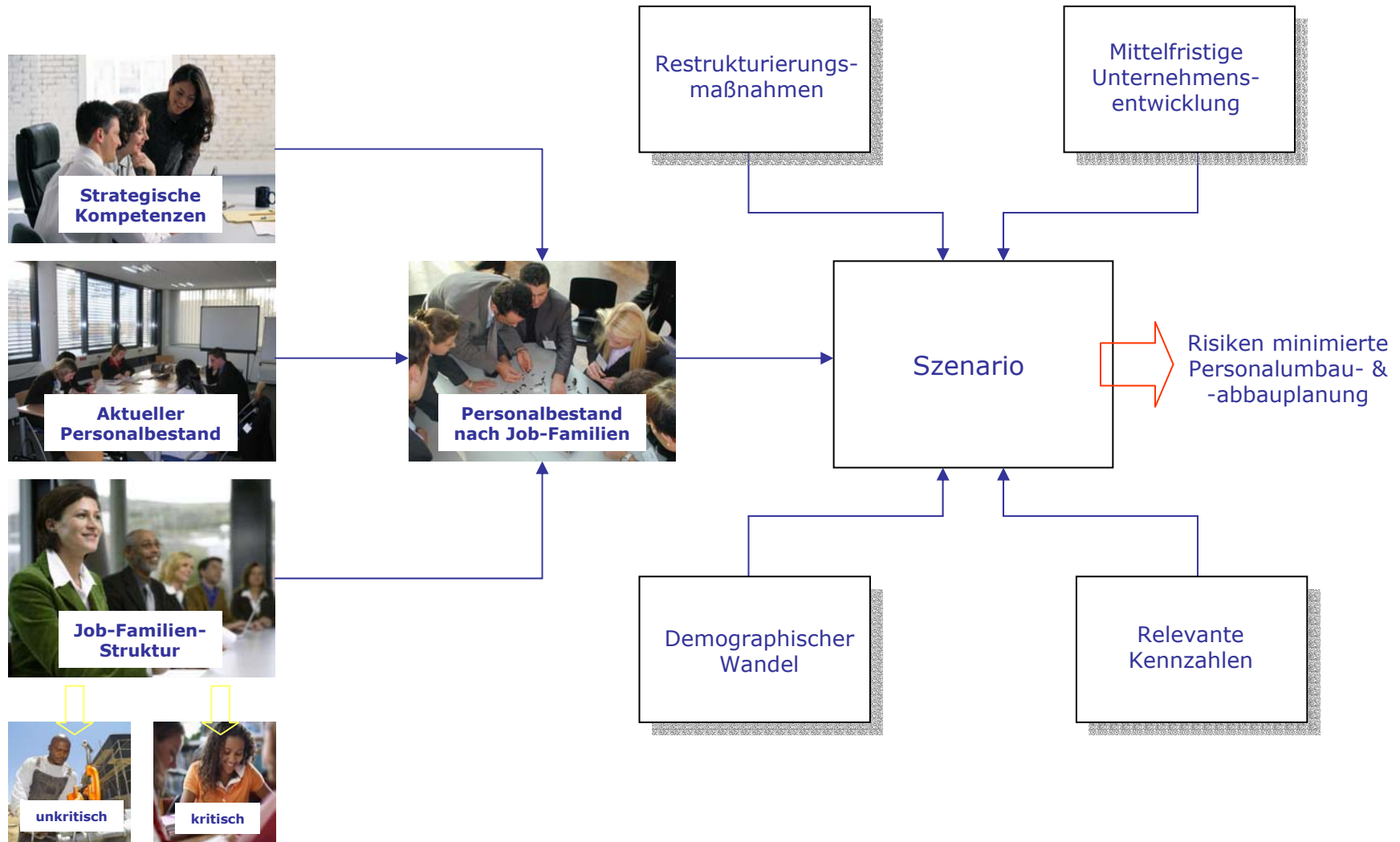
Wie wichtig ist ein bedarfsorientierter Personaleinsatz?



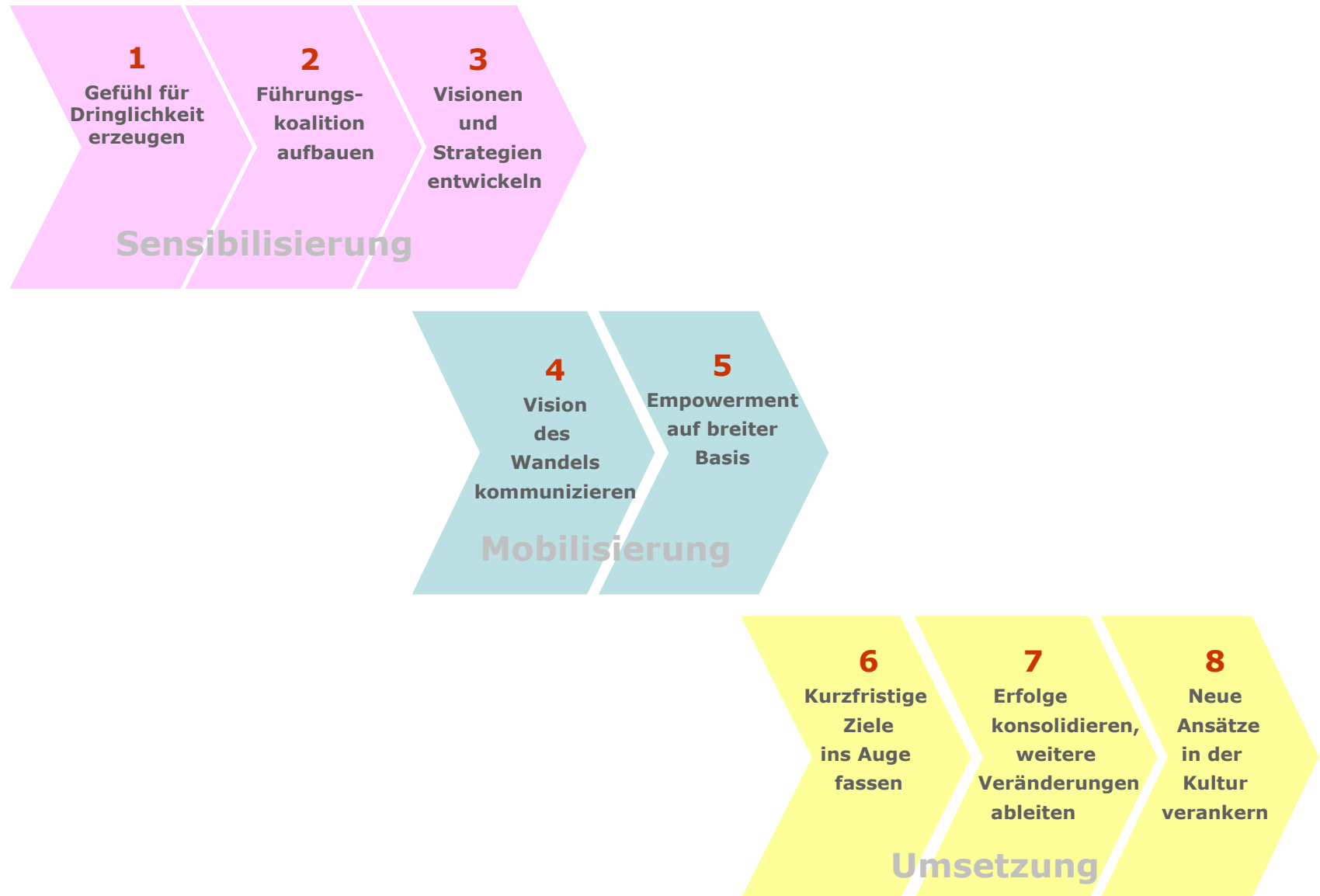
Source: ATOSS/DEKRA, Survey Digging for Diamonds, 2008

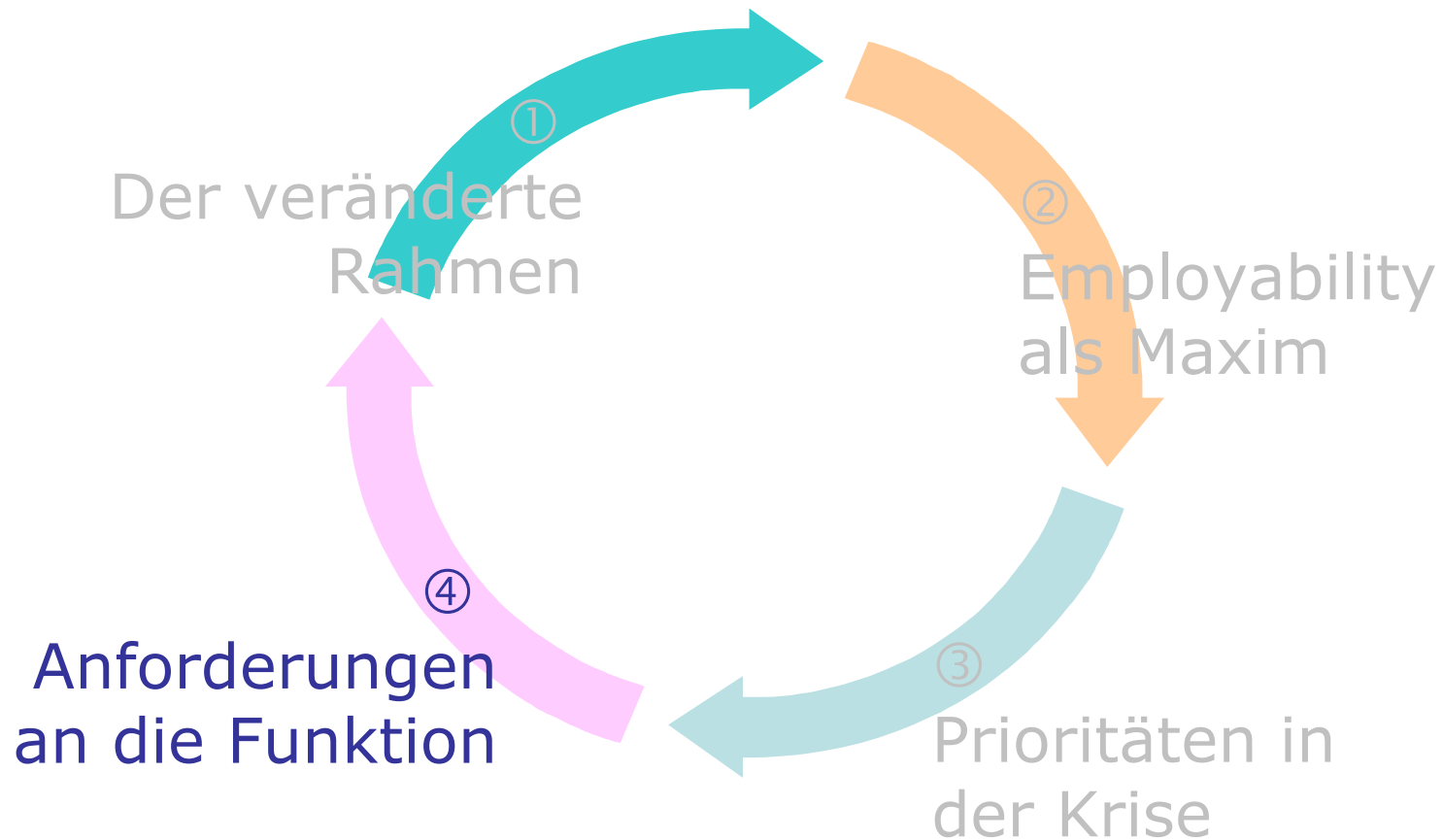
Germany / N = 272

Die Zeit nach der Krise vordenken Beispiel Restrukturierung

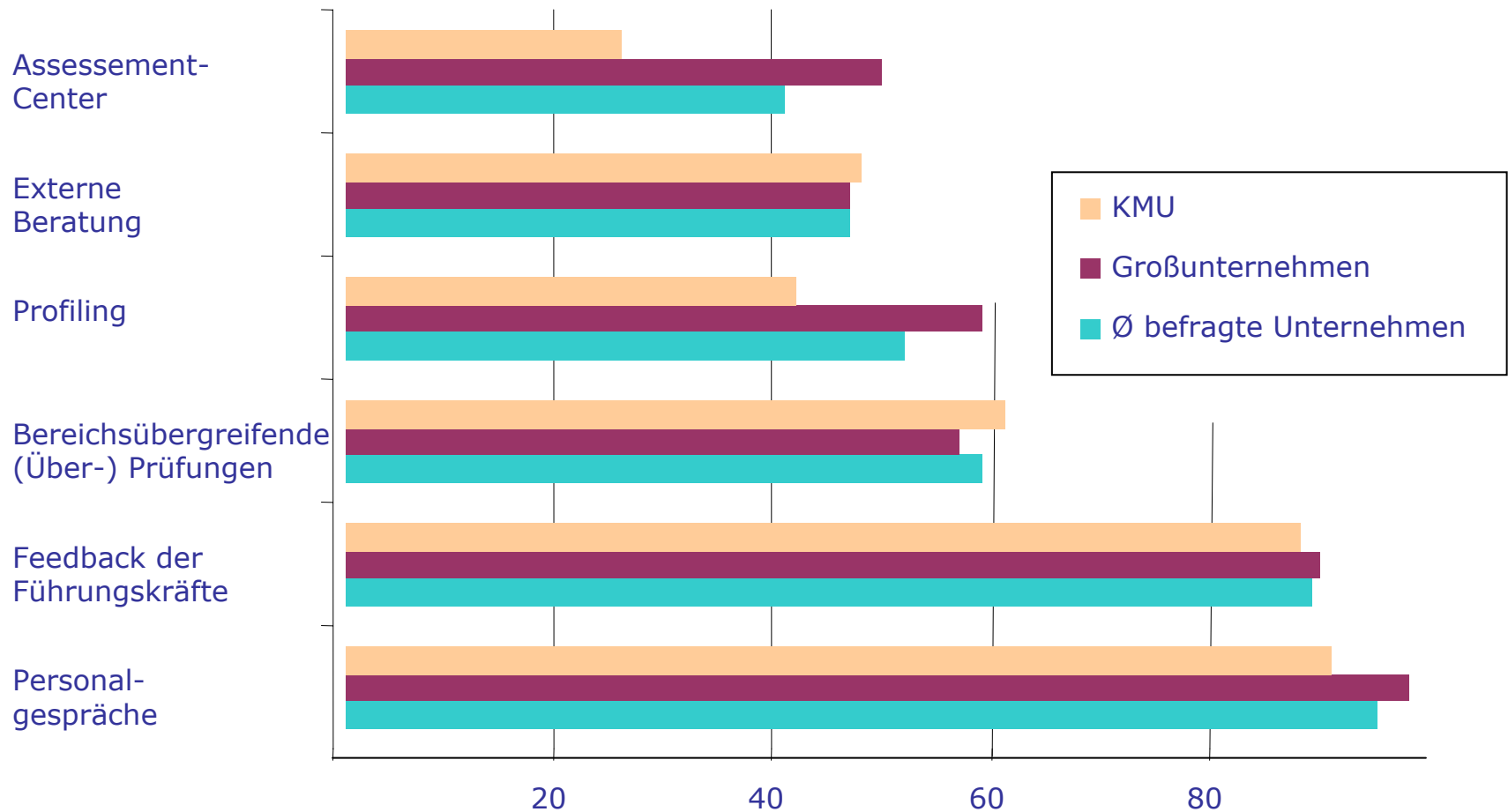


Professionelles Changemanagement





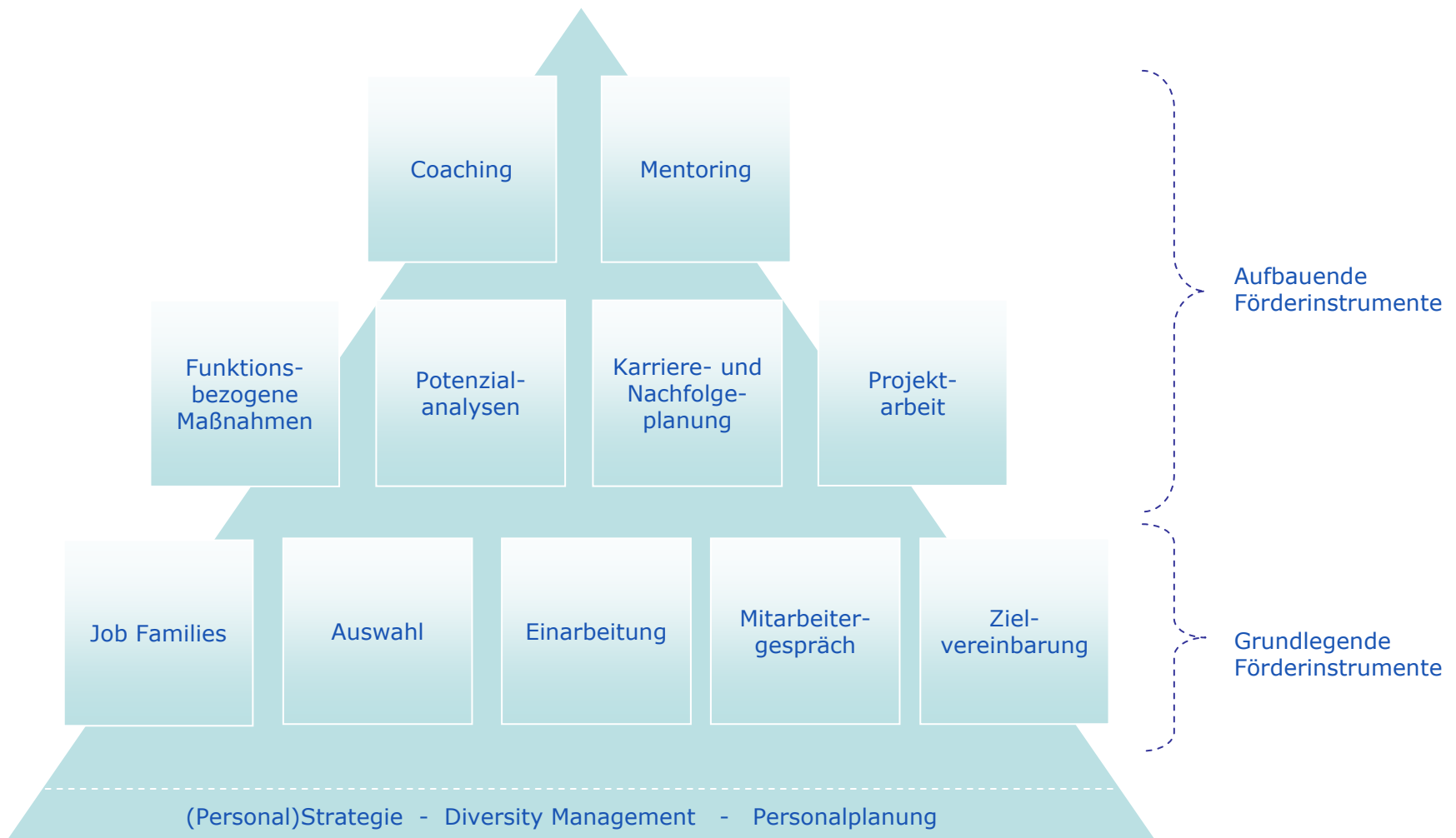
Wie ermitteln Sie ungenutzte HR-Potenziale?



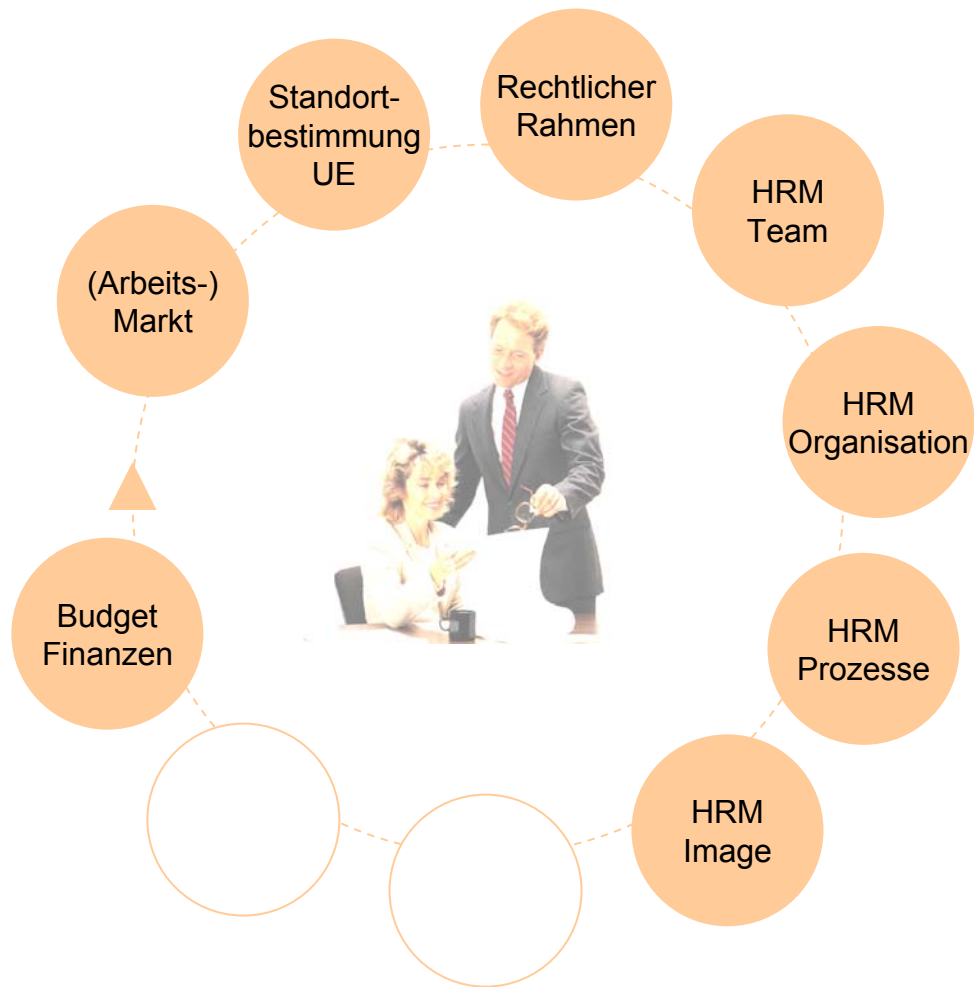
Source: ATOSS/DEKRA, Survey Digging for Diamonds, 2008

Germany / N = 272

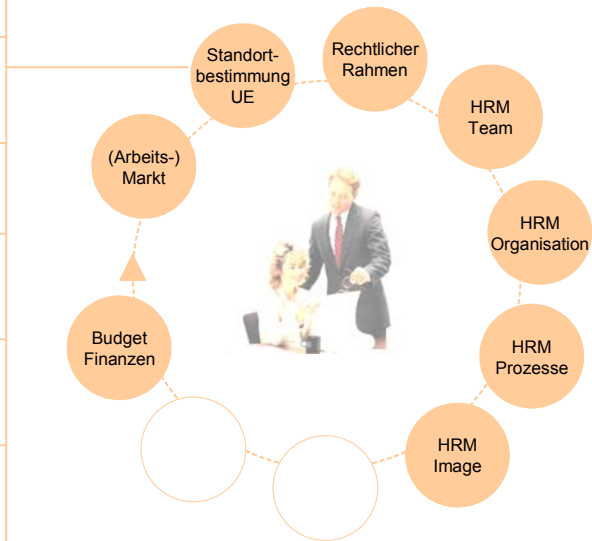
Gestaltung der HR-Potenziale mit System – Beispiel Stadtwerk

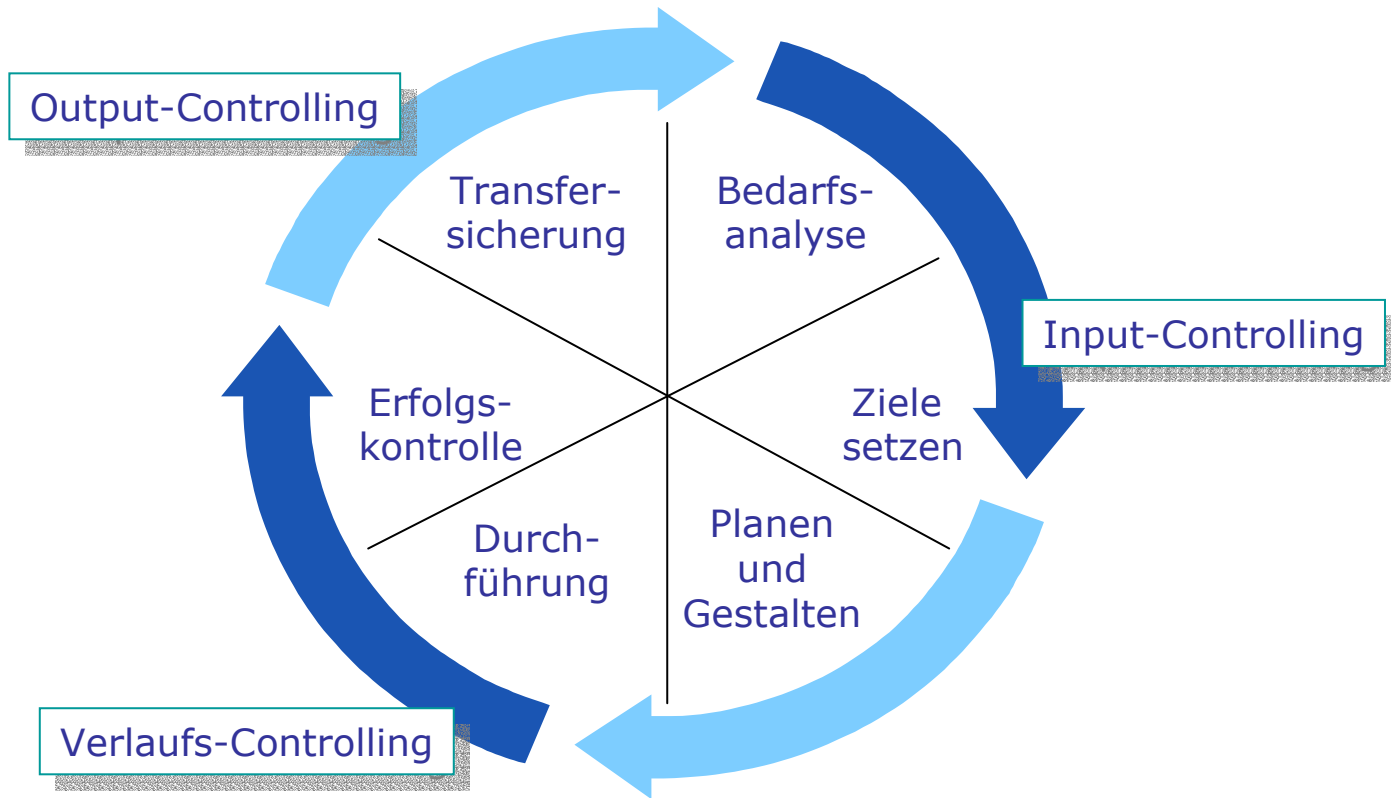


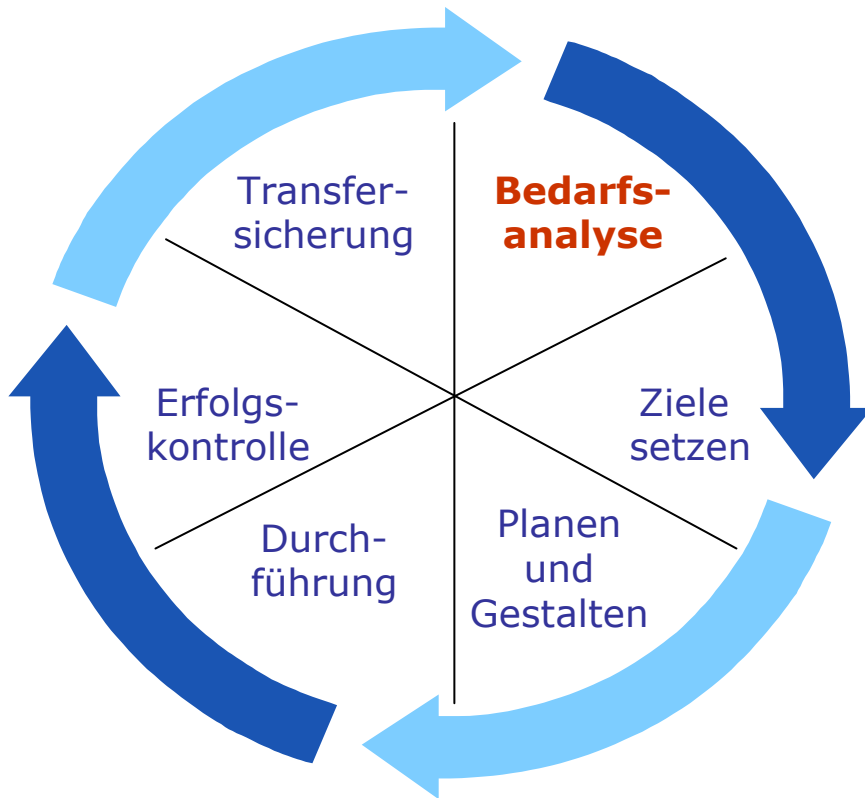
Gestaltender Personalmanager m/w



- ? Historie
- ? Strategie & Ziele
- ? Entwicklungsphase
- ? USP der Dienstleistungen & Produkte
- ? Erwartungen der Kunden
- ? Kultur
- ? ...







Bedarfsbestimmung

- unternehmensbezogen/strategisch
- tätigkeitsbezogen/operativ
- persönlich/individuell

Analyse

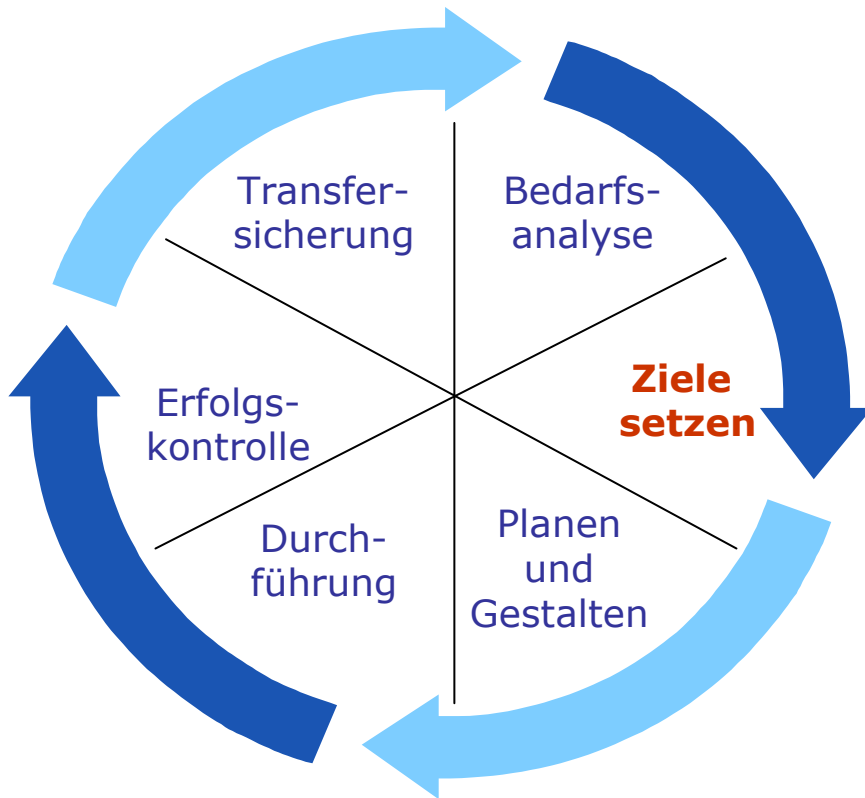
- Soll-Leistung und Soll-Verhalten
= **Anforderungsanalyse**
- Ist-Leistung und Ist-Verhalten
= **Adressatenanalyse**
- Können, Wollen, Dürfen? Arbeitsumgebung?
= **Ursachenanalyse**

Methode

- strategische BA/unternehmensbezogen
- operative BA / anlassbezogen
- individuelle BA/personenbezogen

Verantwortung

Hauptverantwortlich: Führungskraft
Mitverantwortlich: Mitarbeiter, Personalentwicklung



Konkretisierung des Bedarfs,
Festlegung der Reichweite

Zielhierarchie

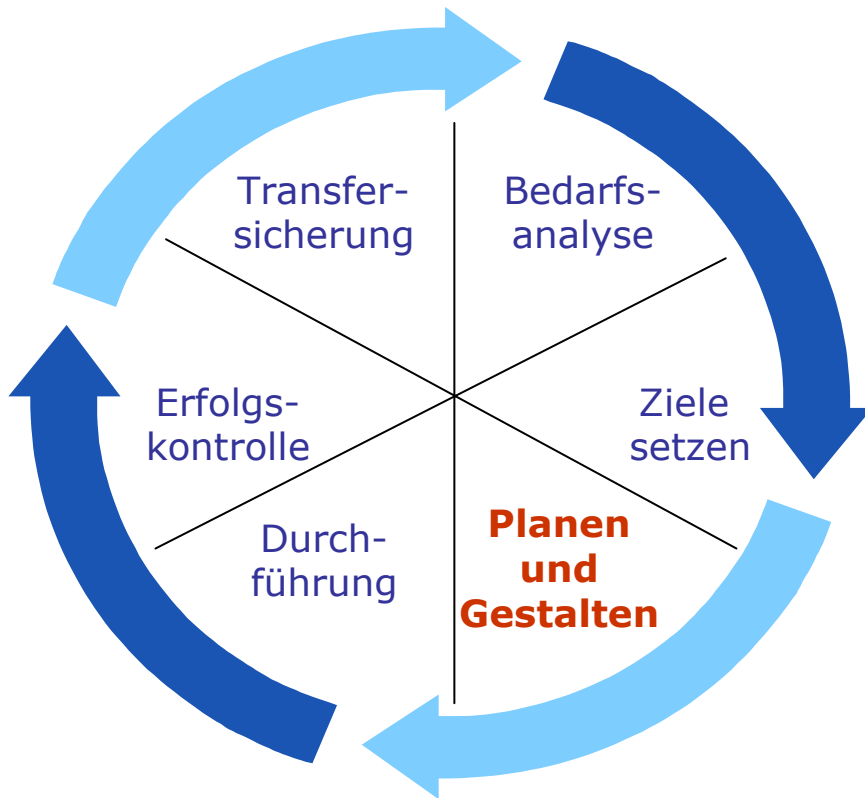
- Strategische Unternehmensziele
- Allgemeine Bildungsziele
- Langfristige Bildungsziele
- Kurzfristige operative Bildungsziele
- Konkrete Lern-/Trainings- und Transferziele

Zielarten

- Richtziele, Grobziele, Feinziele
- Festlegung der Lernbereiche
Wissen, Können, Verhalten

Verantwortung

Hauptverantwortlich: Führungskraft
Mitverantwortlich: Mitarbeiter, Personalentwicklung



Adressatengerechte und kostenoptimierte Gestaltung der Maßnahmen

Planung

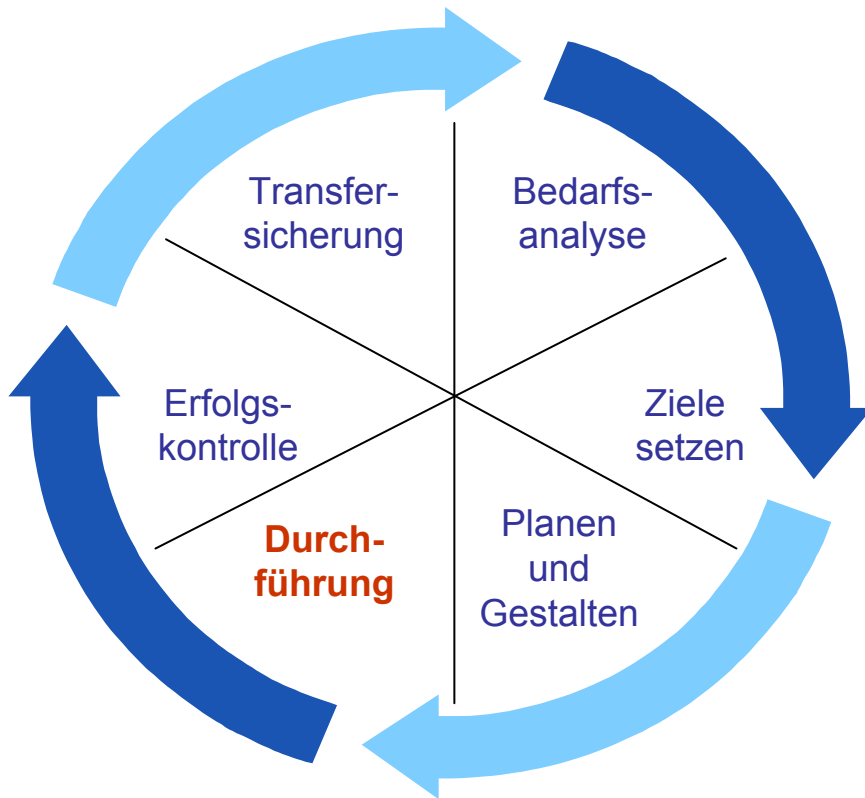
- Adressatenbezogene Planung
- Ressourcenplanung:
zeitlich, sachlich, personell
- Organisatorische Planung

Gestaltung/Entwicklung

- Methoden, Didaktik
- Inhalte, Konzepte, Module

Verantwortung

Hauptverantwortlich: Personalentwicklung



Planungs- und anforderungsgerechte Umsetzung der Maßnahme

- anforderungsorientierte Durchführung
- situationsorientierte Durchführung
- teilnehmerorientierte Durchführung

Ablauf

- reibungslos
- planmäßig (in time, quality & budget)

Korrekturnotwendigkeiten hinsichtlich

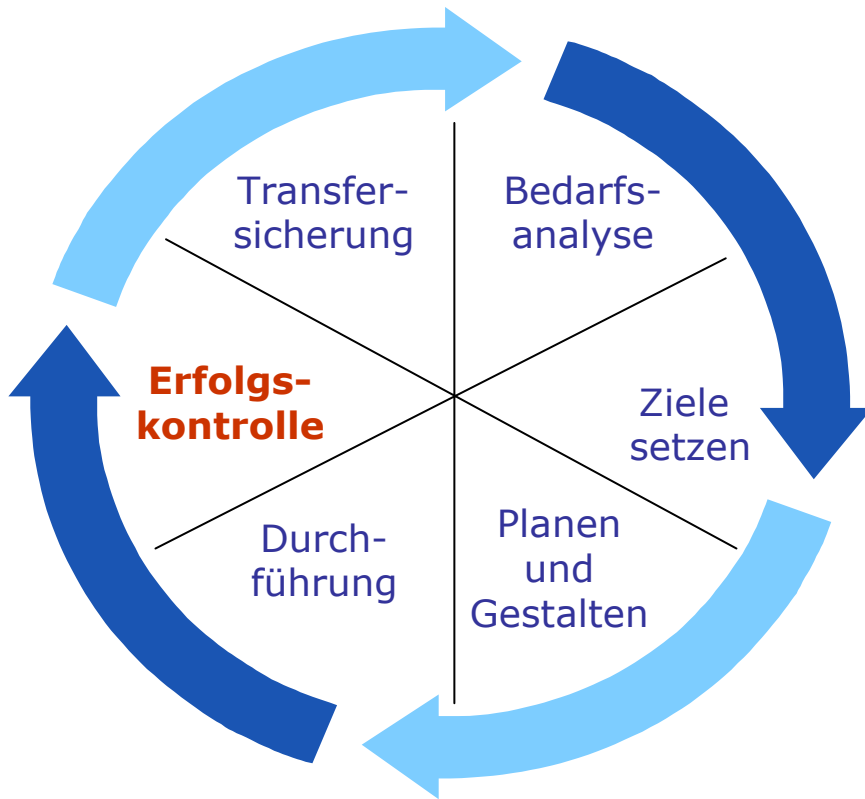
- Zielen
- Inhalten
- Methoden

Elemente der

- Lernfortschrittskontrolle
- Verlaufskontrolle

Verantwortung

Hauptverantwortlich: Personalentwicklung,
Trainer m/w



Überprüfung des pädagogischen und wirtschaftlichen Erfolges von Maßnahmen

Pädagogische Erfolgskontrolle

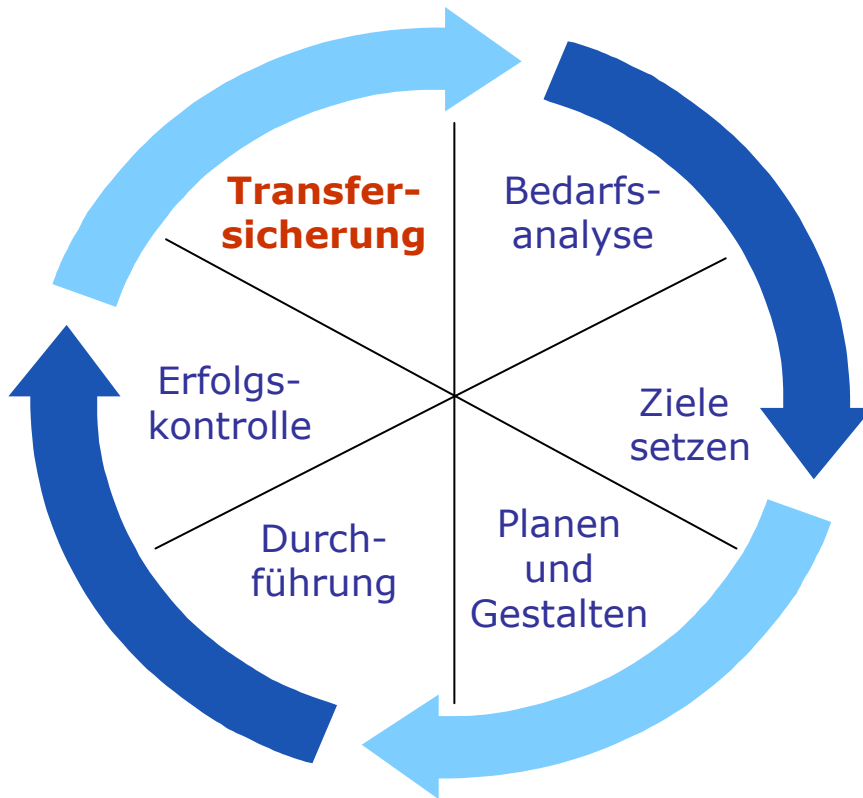
- z.B. Rollenspiele, Abschlußtest, Seminarbeurteilung, Selbsteinschätzung
- Lernerfolgsermittlung (Transfer)
- Lernklimaanalyse
- Lernbedingungsanalyse

Betriebswirtschaftliche Erfolgskontrolle

- z.B. Nachkalkulation, Soll-Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse
- Zielerreichungsgrad
- Erfolgsbeitrag
- Kosten-Nutzen-Analyse

Verantwortung

Hauptverantwortung: Führungskraft,
Personalentwicklung, Trainer
Mitverantwortlich: Mitarbeiter



Optimierte Umsetzung des Gelernten in die Arbeitspraxis

Veränderungen in

- Wissen
- Können
- Verhalten

Transfersichernde Maßnahmen

- z.B. FK als Transfercoach, Erfahrungsaus-tausch, Zielvereinbarungen, Hotline, Follow-up Veranstaltungen

Transfercontrolling

- z.B. Befragungen, Beobachtungen, Mitarbeitergespräche, Selbsteinschätzung, Veränderungen in betrieblichen Kennzahlen
- Ermittlung von Bedingungen, die den Transfer behindern

Verantwortung

Hauptverantwortlich: Führungskraft, Mitarbeiter
Mitverantwortlich: Personalentwicklung

Personalmanager (PE) m/w

Hüter des Grals

Aktionist

Aufgeklärter Strategie

Bewahrendes Entschleunigen

- Wird schon nicht so schlimm!
- Erreichtes erhalten wollen
- Routinen praktizieren
- Angebotsorientierung
- Eigene Eitelkeiten befriedigen
- Defizitorientierung / Reparaturbetrieb

Treiber / Motiv

Das hat sich bewährt!

Hektisches Beschleunigen

- Nice to have!
- Auf der Höhe der Zeit sein wollen
- State of the Art praktizieren
- Operative Hektik verbreiten
- Eitelkeiten des Managements befriedigen
- Der Zufall bestimmt

Treiber / Motiv

Es muss sich was bewegen!

Intelligentes Entschleunigen

- Kompetenzorientierung
- Konzentration auf "Wertbeiträge"
- Werteorientierung
- Adressatenorientierung
- Konzeptionelle Absicherung
- Systematik

Treiber / Motiv

Die richtigen Dinge sind zu tun!

Fazit

Das wollen Sie erreichen!



Das soll sich auf dem Weg zu Ihrem Ziel auf keinen Fall einstellen!

