



Personalentwicklung als Erfolgsstrategie für innovative Unternehmen

Strategische Bildungsbedarfsplanung leicht gemacht

FAST FORWARD WORKSHOP *Personalentwicklung, - 29.09.2009


Dr. Paul Jiménez
 Institut für Psychologie, Universität Graz
 research team – www.research-team.at

Dr. Paul Jiménez
1






Personalentwicklung (PE) ...

- ... Zukunftssicherung unserer Unternehmen
- PE umfasst sämtliche Maßnahmen zur
 - **Erhaltung**,
 - **Entwicklung** und
 - **Verbesserung**
 der **Arbeitsleistung** bzw. des **Qualifikationsprofils** von MitarbeiterInnen.
- PE **sichert** die Ansprüche des Unternehmens an die **Qualität** der Arbeitskräfte.




Dr. Paul Jiménez
2






Personalentwicklung...


- Strategische Ausrichtung des Unternehmens
 - Erhalt und Weiterentwicklung von Kernkompetenzen
 - Sicherung des Bedarfs an Fachkräften und Know-how-Trägern
 - Stärkung der Marktstellung
- Kompetenzförderung der MitarbeiterInnen
 - Aufbau neuer Kompetenzen
 - Steigerung der MitarbeiterInnenzufriedenheit





Dr. Paul Jiménez
3


research team  **Strategische Personalentwicklung** 

- Ausrichtung an Unternehmenszielen
 - Zielorientiert Bedarfe erkennen & stillen (Balance Score Card)
- Sicherung von Schlüsselpositionen
- Sicherstellung des Praxistransfers
 - Überprüfbare Ziele - Evaluation
 - Wiederholung
 - Nachbearbeitungsphase einplanen
 - Systematische Transfergespräche
 - Erfahrungsaustausch / Workshops zu Kernthemen,...



Dr. Paul Jiménez 4



research team  **Planung von PE-Maßnahmen** 




Planungsschritte:

1. Zielgruppen-Evaluierung
2. Analyse von Tätigkeiten & Aufgaben
3. Lernziele bestimmen
4. Lerninhalte bestimmen
5. Lernmethoden und –formen
6. Angebote / Trainer evaluieren
7. Erfolgs- & Qualitätskontrolle festlegen

Dr. Paul Jiménez 5

research team  **Instrumente & Methoden** 

- Vorträge, Tagungen
- Training-on-the-Job
- Jobenrichment & Jobenlargement
- Job Rotation
- Seminare / Kurse / Workshops
- Beratung
- Coaching
- Mentoring
- E-Learning / Selbststudium (Bücher,...)



Dr. Paul Jiménez 6

= Entwickeln **eigener** Lösungsvarianten mittels Begleitung durch einen erfahrenen Coach

Arten: Einzel- vs. Gruppen-Coaching, Fach-Coaching, Führungs-Coaching, systemisches Coaching, ...

Merkmale des Coachings:

- dauerhafte Verbesserung der Arbeitsresultate
- Grundlage: partnerschaftliche Beziehung
- Fördern durch Fordern
- signalisiert Vertrauen & motiviert



... als Odysseus in den Krieg zog bat er seinen Freund Mentor für seinen Sohn Telemach ein väterlicher Freund zu sein ...
... ihn zu erziehen, zu trainieren, zu entwickeln ...

= direkte Beziehung zwischen einer erfahrenen (*MentorIn*) und einer jüngeren Persönlichkeit (*Mentee*)

- **Ziel:** Unterstützung, Rat, Begleitung
- **Nutzen:** Höherqualifizierung, berufliche Entwicklung, Führungsverhalten, persönliche Kompetenzen, Wissen über informelle Spielregeln & Strukturen, Netzwerke



- ≠ „Lernen wie im Seminar“
- gemeinsames Bearbeiten (Diskutieren, Reflektieren, Erfahrungsaustausch, ...) konkreter Themen aus dem Arbeitsalltag
 - „wie kann ich meine MA stärker in Innovationsprozesse integrieren?“
 - „Verbesserung der Zusammenarbeit im Team“
- & Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten



Feedback



- = Rückmeldung über (Führungs-) Verhalten von Anderen (zB. meinen MA oder Vorgesetzten)
- bietet Entwicklungs-Chance
- und hilft, gemeinsame Sichtweisen (oder Lösungen) zu entwickeln
- kann mündlich oder schriftlich (zB. mittels Fragebogen bei 360°-Feedback) erfolgen



Selbstreflexion



- = „Hubschrauber-Perspektive“ auf eigenes Handeln
- d.h. ich denke darüber nach (=reflektiere), wie ich auf Andere (=MA, Vorgesetzte, KundInnen, ...) wirke
- und erkenne dadurch Zusammenhänge und neue Lösungsmöglichkeiten
- = meine eigenen „Lessons-Learned“
- kann schriftlich, mit KollegInnen, mit FreundInnen oder im Coaching passieren



Training-on-the-Job



- = Weiterbildung direkt im Job (vor Ort) durch KollegInnen, Vorgesetzte oder ExpertInnen
- kann für die Erweiterung meiner Fach-, Management- oder Leadership-Kompetenzen angewandt werden



Kollegiale Beratung



- = Erfahrungsaustausch mit KollegInnen
- mit dem Ziel, eine Lösung (oder neue Lösungsvarianten) für ein konkretes berufliches Problem zu finden
- erfolgt strukturiert (d.h. mit festgelegten Rollen + Ablauf als „Intervision“) oder unstrukturiert (zB.: bei einem Bier nach der Arbeit)



Kaminabende



- = Diskussion und Erfahrungsaustausch mit der Geschäftsführung und/oder internen oder externen ExpertInnen
- zu konkreten oder strategischen Fragen des Unternehmensalltags
- in einem gemütlichen Rahmen außerhalb des Unternehmens



Erfar-Runden



- = gemeinsame Reflexion von aktuellen oder abgeschlossenen Projekten, Maßnahmen oder Situationen aus dem Führungsalltag



Ziel:

- die gemachten Erfahrungen als Erkenntnisse für zukünftige Vorhaben zu sichern und
- voneinander zu lernen



- = ausgewählte/empfohlene Standard-Werke der Management-, Leadership- oder Führungsliteratur
- zum Selbststudium
- oder zum gemeinsamen Diskutieren
- (= gesammelte Erfahrungen und Tipps von anderen Führungskräften)







PE-Netzwerk: <http://www.pe-netzwerk.at>

- Österreichweites Netzwerk seit 1999
- 385 User, verantwortlich für Personal & Bildung
 - > intern in Organisationen &
 - > externe Anbieter
- unterstützt von :
 - > SFG Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH
 - > Service für Unternehmen, Arbeitsmarktservice Stmk.




- Weiterbildung
- (Strategische) Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Personalrecruiting
- Personalmarketing
- Bedarfserhebung
- Arbeits- & Sozialversicherungsrecht



research team  PE-Netz - Möglichkeiten 

- Quartalsweise PE-Treffen
- Austausch mit PE-Interessierten
- Spezifische Anfragen stellen
- Informationen über externe Berater / Anbieter einholen
- Mittels Suchfunktion themenspezifisch Anbieter finden





Dr. Paul Jiménez 19

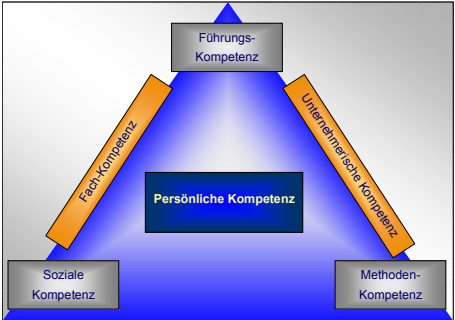
research team  Ziel für Heute: 

- Aufzeigen etwaiger Verbesserungspotentiale mittels Kompetenzbeurteilung
- mit dem Fokus auf die 5 Kompetenzbereiche der ECO Word Styria:
 - Strategie
 - Führung
 - Entwicklung & Innovation
 - Marketing & Vertrieb
 - Energie- & Umwelttechnik



Dr. Paul Jiménez 20

research team  Kompetenzmodell des Managementbeurteilungssystems 



Dr. Paul Jiménez 21 (© Jiménez, 2009)

research team **rt** **Kompetenzen** 



Führungskompetenz:
MitarbeiterInnenführung und -förderung, Überzeugungskraft, Delegationsbereitschaft,...

Soziale Kompetenz:
Feedbackfähigkeit, Teamfähigkeit, Toleranz, Loyalität gegenüber MitarbeiterInnen


Methodenkompetenz:
Planungs- & Organisationsfähigkeit, systematisches Vorgehen,...

Fachkompetenz:
Wissensmanagement, Fachkenntnisse, Kenntnisse über Rahmenbedingungen,...

Persönliche Kompetenz:
Risikobereitschaft, Selbstvertrauen, Durchsetzungsfähigkeit,...

Unternehmerische K.:
Ziel- & Ergebnisorientierung, Innovationskraft, Kultur- & Weltoffenheit,...

Dr. Paul Jiménez 22

research team **rt** **Kompetenzbeurteilung - leicht gemacht** 

1. Zustimmung über die Aussagen zu den 5 Kompetenzbereichen der ECO Word Styria


Strategie	1	2	3	4	5	6	7	Mittelwert
Strategieentwicklung								5
Unsere Führungskräfte erkennen Chancen, Trends und mögliche Entwicklungen frühzeitig							X	
Wir können Strategien entwickeln und diese auch auf umsetzen			X					
Unsere Führungskräfte denken über die Grenzen des eigenen Verantwortungsbereichs hinaus					X			
Strategisches Controlling								6,5
Wir sind uns der Bedeutung des operativen Controlling für die Zukunft unseres Unternehmens bewusst							X	
Unser Controlling ist langfristig und strategisch angelegt							X	

2. Mittelwerte eintragen

3. Überblick über gesamten Kompetenzbereich → gemittelte Beurteilung auf Zahlenstrahl

Gesamtmittelwert fürs Starkfeld: „Strategie“: **1 2 3 4 5 X 6 7**

Dr. Paul Jiménez 23

research team **rt** **Next Steps - Beispiel: Kompetenzbereich Führung (1)** 

- Handlungsbedarf interpretieren**
Gesamtmittelwert für den Kompetenzbereich „Führung“: **1 2 3 4 5 X 6 7**
- Themenbereiche abstecken**
 - Unternehmensführung **5,9**
 - Führungskräfte-Entwicklung & Teamführung **2,8**
 - Change Management **5,2**
 - ...

Dr. Paul Jiménez 24

research team  **Next Steps -** 
 Beispiel: Kompetenzbereich Führung (2)

- ExpertIn kontaktieren (unabhängige BeraterIn)
 - Weiterbildungsmöglichkeiten abklären
 - Seminar,
 - Coaching,...
- Wahl des Schulungsanbieters
 - Kursfinder,
 - PE-Netzwerk,...
 - Wolfgang Eder, Unternehmensentwicklung
 - Managing-Change-Consulting, Christa Kirchmair
- Weiterbildungsplanung individuell für jede/n MitarbeiterIn



Dr. Paul Jiménez 25

research team  **Next Steps -** 
 Beispiel: Kompetenzbereich Innovation (1)

- Handlungsbedarf interpretieren

Gesamtmittelwert für den Kompetenzbereich „Entwicklung und Innovation“: 

- Themenbereiche abstecken
 - *Systematisches Innovationsmanagement* 3,9
 - *Kreative Prozesse* 4,9
 - *Wissensmanagement*, 4,2
 Bsp.: Wissen vorhanden, Aufbau & Weitergabe unsystematisch
 - ...

Dr. Paul Jiménez 26

research team  **Next Steps -** 
 Beispiel: Kompetenzbereich Innovation (2)

- Weiterbildungsmöglichkeiten (unabhängige ExpertIn)
 - Beratung,
 - Seminare (Szenariotechniken, Portfolio Management,...)
- Mögliche Schulungsanbieter
 - ISN, Wissens- & Innovationsmanagement
 - SYSCOMM, Andreas Reisenbauer
 - ...
- Individuelle Weiterbildungsplanung

Pos.:	Mitarbeiter:	Geplante Weiterbildungsmaßnahme:	Stärke/bede- relevanten- Qualifikationsbereich:	Maßnahme- Code- (19...59):	Schulungsanbieter-1 nach Möglichkeit:	Kosten:
1a	*	*	*	*	*	*
2a	*	*	*	*	*	*
3a	*	*	*	*	*	*

Dr. Paul Jiménez 27

Jiménez, P. (2006) *Kompetenzmodell des Management-beurteilungssystems*. Unveröffentlichtes Manuskript, Firma research-team.

Lang, K. (2006). *Bildungs-Controlling. Personalentwicklung effizient planen, steuern und kontrollieren* (2. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Wien: Linde.

Müller, M. (2005). *Systematische Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen*. Zürich: Praxium.

Tschumi, M. (2006). *Praxisratgeber zur Personalentwicklung*. Zürich: Praxium.

<http://www.pe-netzwerk.at>

<http://www.innovation.at/> ; www.iscan.at

<http://www.research-team.at/>



Weitere Fragen:
Paul Jiménez

paul.jimenez@uni-graz.at
<http://psychologie.uni-graz.at/aou/>
