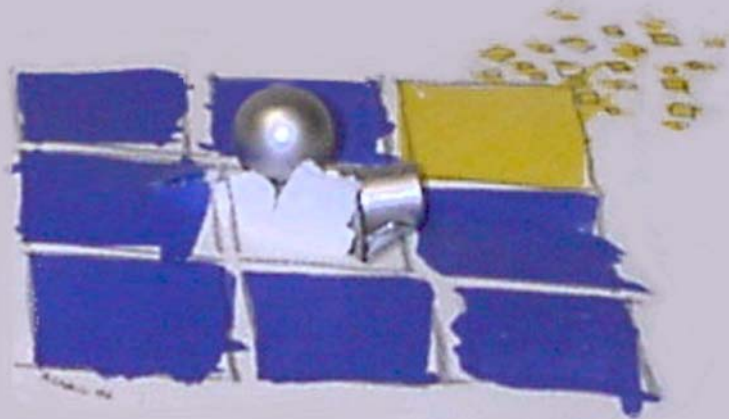


KURPFALZ MANAGEMENT Colloquium 2008

Personalentwicklung der Zukunft



Personalentwicklung der ZUKUNFT



am 20. Juni 08
in Frankenthal/Pfalz

Mit Impulsen von

Bruno Klein, Management- und Organisationsberater
Prof. Dr. Karsten Müller, Universität Mannheim
Dr. Klaus-Dieter Hohr, Heidelberger Druckmaschinen AG

KURPFALZ MANAGEMENT Colloquium 2008

Personalentwicklung der Zukunft



Das Colloquium Personalentwicklung ging in die dritte Runde. Knapp 50 Personalentwickler aus Industrie, Dienstleistung und Verwaltung folgten der Einladung von KURPFALZ MANAGEMENT nach Frankenthal, um sich gemeinsam mit Beratern und Experten über zukünftige Trends in der Personalentwicklung auszutauschen.

Befragung zur neuen Rolle der Personalentwicklung

Den Auftakt machte wie in den vergangenen Jahren eine Befragung von KURPFALZ MANAGEMENT, an der über 200 interne und externe Personal- und Organisationsentwickler teilgenommen hatten. Die Ergebnisse stehen unter <http://www.fotoprotokoll.biz/dokumente/befragung2008.pdf> zum Download bereit.

Die folgenden Aussagen lassen sich zusammenfassend ableiten:

- Auch wenn Ziele für Weiterbildungsveranstaltungen definiert werden und den Teilnehmern und ihrem Umfeld bekannt sind, so werden sie im Nachgang nicht konsequent nachgehalten. So sagen zum Beispiel nur 20% der Befragten, dass vor und nach Veranstaltungen immer oder sehr häufig Gespräche zwischen den Teilnehmern und ihren Führungskräften stattfinden.
- Bei der Evaluation von Veranstaltungen dominiert nach wie vor die Zufriedenheitsabfrage bei den Teilnehmern. Überprüfung von Transfererfolgen im Arbeitsalltag finden selten statt, die Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen oder der Beitrag zur Erreichung von Unternehmenszielen werden praktisch nicht ermittelt.

- Verschiedene Konzepte, mit denen die Personalentwicklung über eine Neuorganisation des Human-Resource Bereichs mehr Gewicht und stärkere Zielorientierung erreichen soll, sind nur durchschnittlich bekannt und umgesetzt.

Personalentwicklung der Zukunft

Die Ergebnisse der Befragung konnten im Colloquium im Bezug auf die Impulsvorträge reflektiert und weiter verarbeitet werden. Insgesamt ergab sich aber, dass die Zukunft der Personalentwicklung eher in einer Neuausrichtung von Konzepten, Angeboten und Interventionsformen besteht als in einer Veränderung der eigenen Organisationsstruktur.



Come-together bei KURPFALZ MANAGEMENT

KURPFALZ MANAGEMENT Colloquium 2008

Personalentwicklung der Zukunft



Makro-Trends beeinflussen die Personalentwicklungsarbeit

Nach einem Come-Together bei KURPFALZ MANAGEMENT startete das Colloquium 2008 im CongressForum Frankenthal. Nach der Begrüßung durch Hinrich Weber öffnete der Management- und Organisationsberater Bruno Klein das Feld für die Zukunft der Personalentwicklung.



Eröffnung durch Hinrich Weber

Er zeigte auf, dass Makro-Trends wie Virtualisierung, rationales Überangebot und neues, mobiles Leben und Arbeiten nicht nur das gesellschaftliche Leben, sondern auch den beruflichen Alltag bestimmen und verändern. Beständige Laufbahnen und Bildungswege der Vergangenheit werden sich in der Zukunft stark verändern, und darauf muss die Personalentwicklung mit ihren Konzepten reagieren.

Insbesondere muss sie wieder mehr den Blick auf den Kunden und seine spezielle Situation und Anforderungen richten und weniger angebotsorientiert arbeiten.



Bruno Klein, Management- und Organisationsberater

Bruno Klein verglich diese Problematik sehr anschaulich mit allgemeinen Produktentwicklungszyklen und ihren jeweiligen Kundengruppen, die sehr gut auf die Personalentwicklung übertragbar sind.

Die Personalentwicklung muss die Menschen befähigen, einen neuen mentalen und emotionalen Umgang mit neuen Mustern der Kommunikation und der Arbeitsgestaltung zu erreichen und den Mensch dabei in seiner gesamten Lebenssituation betrachten.



Teilnehmer im Workshop

KURPFALZ MANAGEMENT Colloquium 2008

Personalentwicklung der Zukunft



In den folgenden kleinen Workshops wurde unter anderem die Verantwortung des Managements im Personalentwicklungsprozess thematisiert. Führungskräfte müssen sich als Personalentwickler ihrer Mitarbeiter verstehen, damit sich Entwicklungsmaßnahmen sinnvoll an den Anforderungen der Geschäftsprozesse orientieren können.



Prof. Dr. Karsten Müller, Universität Mannheim

Survey-Feedback-Prozesse als Instrument der Personalentwicklung

Im zweiten Impuls stellte Prof. Dr. Karsten Müller von der Universität Mannheim Survey-Feedback-Prozesse als Instrument der Personalentwicklung vor.

Er fokussierte dabei die Voraussetzungen, die notwendig sind, damit zum Beispiel Mitarbeiterbefragungen im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklung sinnvoll eingesetzt werden können.

Als Hauptproblem in der Praxis stellte er das strategische Verständnis von Mitarbeiterbefragungen dar:

Solange sie nur pseudo-partizipative Beteiligung schaffen und zur Information für das Management oder als Marketing- oder Hygienemaßnahme dienen, können Mitarbeiterbefragungen keinen Beitrag zur Veränderung leisten. Erst wenn sie nicht nur für interne oder externe Vergleiche herangezogen werden, sondern als Ausgangspunkt für Veränderungsmaßnahmen begriffen werden, bekommen sie einen sinnvollen Stellenwert.

Thesen von KURPFALZ MANAGEMENT zur Zukunft der Personalentwicklung:

- Die Personalentwicklung muss den Mut haben, weg von Angebotsorientierung neue bedarfsorientierte Konzepte mit einem neuen Mix an Methoden und Interventionsformen zu gestalten.
- Survey-Feedback Prozesse sind ein unverzichtbares Instrument in der Personalentwicklung und können entscheidend dazu beitragen, Veränderungsbereitschaft in einer Feedback- und Vertrauenskultur zu erzeugen.
- Nachhaltigkeit von Maßnahmen der Personalentwicklung stellt sich über die ganzheitliche Entwicklung der Persönlichkeit und des vertrauensvollen Zusammenwirkens im Team ein.

KURPFALZ MANAGEMENT Colloquium 2008

Personalentwicklung der Zukunft

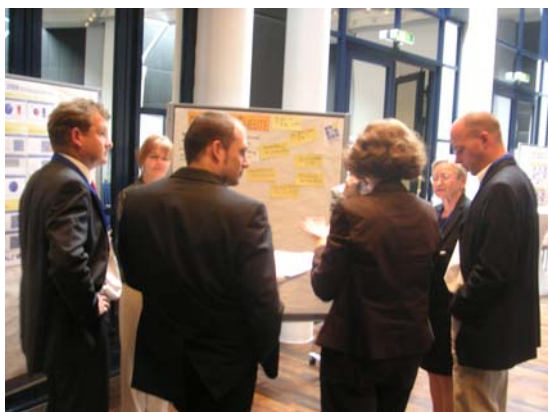


Als Grundvoraussetzungen für funktionierende Feedback-Systeme nannte er

- Anonymität der Befragung zur Herstellung von Vertrauen
- Freiwilligkeit der Teilnahme zur Förderung der Akzeptanz
- Transparenz der Ergebnisse, um von der Nützlichkeit zu überzeugen
- Tatsächliche Veränderung als Ziel, um aktive Beteiligung zu schaffen

Im Kern geht es um Umsetzen statt Befragen! Mitarbeiterbefragungen sollen nur dann eingesetzt werden, wenn wirklich etwas verändert werden soll. Das Einleiten von partizipativen Veränderungsprozessen muss Vorrang bekommen vor reiner Kennzahlenorientierung mit hoher Informationsverdichtung, normativen Vergleichen oder Personalentscheidungen auf Grund der Befragung.

In den Workshops zur Anwendung von Feedback-Prozessen tauschten die Teilnehmer unterschiedlichste positive wie negative Erfahrungen aus. Hier zeigte sich auch konkreter Bedarf, das Thema an anderer Stelle erneut aufzugreifen und weiter zu bearbeiten.



Teilnehmer im Workshop

Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung

Im dritten Impuls berichtete Dr. Klaus Dieter Hohr, Leiter der Personalentwicklung bei der Heidelberger Druckmaschinen AG, über nachhaltige Effekte aus Personalentwicklungsmaßnahmen.



Dr. Klaus Dieter Hohr, Heidelberger Druckmaschinen AG

Seine Projekterfahrungen zeigen unter anderem, dass Teilnehmer von Entwicklungsmaßnahmen ihre persönlichen Lernziele auf Verhaltensebene erreichen können, ohne daran im Sinne klassischer Weiterbildung zu arbeiten.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei in der Stärkung der Persönlichkeit der Teilnehmer, im Aufbauen von Vertrauen in das Lernsystem und im Transfer dieses Vertrauens in den Arbeitsalltag.

KURPFALZ MANAGEMENT Colloquium 2008

Personalentwicklung der Zukunft



Die Personalentwicklung soll also die Persönlichkeit der Mitarbeiter und die Vertrauenskultur in Teams entwickeln. Dr. Hohn sprach hier von Vertrauen im Team als Metaschlüsselkompetenz, die als Faktor für Nachhaltigkeit entscheidend wirkt und die Persönlichkeit zu einem höheren Grad an Reife führen kann. Dabei kommen neben klassischen Methoden wie Gruppendynamik auch neueste Ansätze aus der Hirnforschung zur Anwendung.

Bei der Zusammenstellung von Lerngruppen empfahl er, die Mitarbeiter zusammen zu bringen, die an der selben Wertschöpfungskette beteiligt sind. Dadurch wird Prozessdenken gefördert und implizit die oberste Priorität in Organisationen, das Funktionieren der Geschäftsprozesse gestützt.



Abschlussplenum

Die abschließende Teilnehmerrunde brachte nochmals auf den Punkt, dass in der Personalentwicklung der Zukunft Werte wie Integrität, Vertrauenskultur, Wertschätzung und Glaubwürdigkeit einen hohen Stellenwert haben.



Teilnehmer im Workshop

Daneben steht der notwendige Mut, Konzepte mit einem neuen Mix von Interventionsformen auszugestalten, um die Persönlichkeiten so weit zu stärken, dass sie die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der neuen Arbeitswelt meistern können.

KURPFALZ MANAGEMENT bedankt sich bei den Referenten und allen Teilnehmern für die fruchtbaren Impulse und die anregende Zusammenarbeit. Die Vorbereitungen für das Colloquium Personalentwicklung der Zukunft im Jahr 2009 haben bereits begonnen.