

DER PERSONALLEITER

Zeitschrift für rechtssichere Personalarbeit



HUMAN RESOURCES

- Rechtssicherheit im Arbeitsvertrag –
Dr. F. Putzo **228**
 - Mitarbeitergespräche während
der Probezeit – Teil III – *A. Schwarz* **231**
 - Stichwort Altersvorsorge –
Rolf E. Geiling **234**
 - Entgeltüberzahlung –
Dr. U. Klebeck / Ass. jur. H. Sander **238**
 - Nachhaltige Personalentwicklung –
B. Weber **241**
 - Kündigung bei Minderleistung von
Arbeitnehmern – *Dr. W. Sitzenfrei* **243**
 - „Nichtinhaltliche“ Probleme des Arbeits-
zeugnisses bei Beendigung des Arbeits-
verhältnisses – *Dr. jur. W. Kleinebrink* **246**
 - Zustimmungsverweigerungsrecht des
Betriebsrats beim Einsatz von Leih-
arbeitern? – *Dr. J. Vetter / Martin Sauer* **250**
 - Folgen und Umsetzung des
Austritts aus einem Arbeitgeberverband –
Jan Weißgerber / Eric Holger Glattfeld **253**
- Rolf Blum*, Regierungsdirektor,
Ludwigshafen
- Dr. Alexander Burger*, Fachanwalt
Arbeitsrecht, Stuttgart
- Till Fehr*, Rechtsanwalt, Hamburg
- Anne Francken*, Rechtsanwältin, Leiterin
Abteilung Arbeitsrecht beim Verband
Bauwirtschaft Nordbaden, Mannheim
- Dr. Ulrich Goldschmidt*, Hauptgeschäftsführer
„die Führungskräfte“, Essen
- Wolfgang Goos*, Geschäftsführer
Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V.,
Wiesbaden
- PD Dr. Martin Gutzeit*, Universität München
- Jürgen Heidenreich*, Techniker Krankenkasse,
Hamburg
- Dr. Heinrich Klosterkemper*, Rechtsanwalt,
ehem. Generalbevollmächtigter
Mannesmann AG, Düsseldorf
- Prof. Dr. Volker Rieble*, Universität München
- Christiane Rose*, Dipl. Betriebswirtin,
Personalleiterin, ADAC Hessen/Thüringen
- Dr. Franz-Josef Rose*, Leiter Abteilung Recht,
Vereinigung der Hessischen Arbeitgeber-
verbände e.V.
- Prof. Dr. Harald J. Schäfer*, Wirtschaftsprüfer
und Steuerberater, Mannheim
- Dr. Bernd Schiefer*, Geschäftsführer Arbeit-
geberverbände NRW, Fachanwalt für
Arbeitsrecht, Düsseldorf
- Harald Schliemann*, Justizminister a. D.,
vorm. vors. Richter am BAG
- Angela Schwarz*, Betriebswirtin VWA,
freie Dozentin und Personalberaterin,
Wuppertal
- Hans-Peter Viethen*, Ministerialrat im Bundes-
ministerium für Arbeit und Soziales, Berlin
- Dietmar Welslau*, Sprecher der Leitung
Vivento, Dienstleistungen für Personal
und Business, Telekom AG, Bonn



Luchterhand

09

08

DPL

www.derpersonalleiter.de

6. Jahrgang
September 2008
ISSN 1612-4855
Seiten 225–256

Nachhaltige Personalentwicklung

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) erfolgt Personalentwicklung oft über klassische Weiterbildungsangebote. Diese können nur schwer auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren, die zunehmend den Unternehmensalltag beeinflussen. Personalentwicklung kann nur nachhaltig arbeiten, wenn sie diese Makrotrends erkennt und berücksichtigt. Im COLLOQUIUM – Personalentwicklung der Zukunft – wurden Wege dafür aufgezeigt.

KURPFALZ MANAGEMENT veranstaltete das COLLOQUIUM – Personalentwicklung der Zukunft – am 20.6.2008 im CongressForum Frankenthal zum dritten Mal. Knapp 50 Personalentwickler aus Industrie, Dienstleistung und Verwaltung machten sich gemeinsam mit Beratern und Experten ein Bild über die Personalentwicklung der Zukunft. Referenten waren der Management-Berater *Bruno Klein*, Prof. Dr. Karsten Müller von der Universität Mannheim und Dr. Klaus-Dieter Hohn von der Heidelberger Druckmaschinen AG.

Makro-Trends beeinflussen die Arbeitswelt

Makro-Trends wie Virtualisierung, Informationsflut und neues, mobiles Leben und Arbeiten verändern den beruflichen Alltag. Steigende Leistungsniveaus, höhere Anforderungen an Flexibilität und kürzere Betriebszugehörigkeiten sind weitere aktuelle Herausforderungen der Personalentwicklung. Nachhaltige Personalentwicklung muss diesen Veränderungen mit neuen Sichtweisen, Konzepten und Methoden begegnen.

Woher bezieht die nachhaltige Personalentwicklung ihre Arbeitsfelder?

Mitarbeiterbefragungen sind exzellente und erprobte Instrumente, um Veränderungspotential zu erheben. Allerdings haben sie oft pseudo-partizipativen Charakter und dienen häufig als Management-Informationssystem. Dies kann zu Verweigerungshaltung gegenüber Befragungen oder zu irreführenden Ergebnissen führen. Oft wird dann das sozial Erwünschte abgebildet. Bereitschaft und Akzeptanz der Befragung erreicht man durch Gewährleisten von Anonymität, Herstellen von Transparenz und Aussicht auf Veränderung.

Mitarbeiterbefragungen werden dann sinnvoll eingesetzt, wenn damit ein partizipativer Veränderungsprozess eingeleitet wird.

Wie wird in der nachhaltigen Personalentwicklung gearbeitet?

Die oberste Prämisse in Organisationen ist das Funktionieren der Geschäftsprozesse. In klassischen Weiterbildungsmaßnahmen werden Lerngruppen oft nach der funktionalen Gliederung der Organisation zusammengestellt. Dadurch wird weder der Blick über den Tellerrand noch Prozessdenken gefördert. Deshalb sollen Lerngruppen aus Mitarbeitern gebildet werden, die am selben Wertschöpfungsprozess beteiligt sind.

Nachhaltigkeit stellt sich in der Personalentwicklung erst ein, wenn Lernprozesse wirklich zur Änderung des Verhaltens beitragen. Projekterfahrungen zeigen, dass Teilnehmer persönliche Lernziele auf Verhaltensebene auch erreichen können, wenn daran nicht im Sinne klassischer Weiterbildung gearbeitet wird.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, Vertrauen in der Lerngruppe aufzubauen, damit die Teilnehmer dort ihre individuellen Lernziele erreichen.

Die Personalentwicklung sollte also die persönlichen Lernziele der Mitarbeiter und die Vertrauenskultur im Team in den Mittelpunkt stellen.

Tipp Die Schritte zu nachhaltiger Personalentwicklung sind also:

- Setzen Sie Mitarbeiterbefragungen nur dann ein, wenn Sie wirklich etwas verändern wollen.
- Setzen Sie die Mitarbeiter in Lerngruppen zusammen, die am selben Wertschöpfungsprozess beteiligt sind.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Personalentwicklung die Persönlichkeit Ihrer Mitarbeiter und die Vertrauenskultur in Teams entwickelt.

Benjamin Weber,
Organisationsentwickler,
KURPFALZ MANAGEMENT,
Frankenthal

Und so funktionieren Mitarbeiterbefragungen besser:

GRUNDSÄTZE

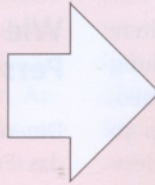
Sorgen Sie für ein Mindestmaß an **Anonymität**

Die Teilnahme sollte **freiwillig** sein,

Je höher die **Transparenz**,

Geben Sie eine Aussicht auf **Veränderung** auf Basis der Mitarbeiterbefragung.

Vermeiden Sie **reine Kennzahlenorientierung, normative Vergleiche** oder **Personalentscheidungen** aufgrund der Befragung.



KONSEQUENZEN

und das **Vertrauen** in die Mitarbeiterbefragung steigt.

dies führt zu einer höheren **Akzeptanz**.

desto höher die **Überzeugung** von der **Nützlichkeit**.

Dies führt zu mehr **Bereitschaft zur Partizipation**.

Der Aussagewert solcher Betrachtungen ist äußerst gering, Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen danken und Sie sparen Ressourcen!

Nach Prof. Dr. Karsten Müller – Universität Mannheim

Wir bewegen ...

Menschen und Organisationen mit den Beratungs- und Trainingsprodukten ...



- KM - BusinessTransformation** © ... für Ihre systematische Geschäftsentwicklung
- KManagementBalance** © ... Management Entwicklungsprogramm (Ebenen 1-4)
- KM-StrategieCon** © ... zur Strategieentwicklung und Strategieumsetzung
- KM-Akademie** © ... für das Management, Spezialisten und interne Berater
- life time** © ... Selbstführung, Arbeitsmethoden und Zeitmanagement
- paKo** © ... unternehmensübergreifende Kompetenzentwicklung

KURPFALZ MANAGEMENT

Mahlastraße 21 Frankenthal/Pfalz telefon: 06233 34630 fax: 06233 41700 info@kurpfalzmanagement.de

www.kurpfalzmanagement.de

BDU Mitglied im
Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.