

# weiter bilden

Initiative für berufsbegleitende Bildung



## Reflexionsworkshop 10.03.2011 Akteure der Personalentwicklung

10. März 2011 | Regiestelle Weiterbildung



# Übersicht

- Was ist mit Personalentwicklung überhaupt gemeint?
- Wie greift Personalentwicklung in die Arbeitsorganisation von Unternehmen ein?
- Welche Akteure können/müssen in den Prozess einbezogen werden?
- Wie können Akteure erfolgreich einbezogen werden?
- Welche Formen der Einbeziehung sind möglich?
- Diskussionspunkte

# Was ist mit Personalentwicklung überhaupt gemeint?

- Personalentwicklung reicht über die Aufgaben die mit der Einstellung und dem Ausscheiden von Mitarbeitern verbunden sind hinaus.
- Dabei gibt es eine enge Auffassung von Personalentwicklung, wonach sich Personalentwicklung inhaltlich auf die betriebliche Aus- und Weiterbildung bezieht.
- Eine weitere Auffassung bezieht auch Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse mit ein und weist somit Schnittstellen zur Organisationsentwicklung auf.

# Wie greift Personalentwicklung in die Arbeitsorganisation von Unternehmen ein?

Personalentwicklung kann auf unterschiedlichen Ebenen in Unternehmen verankert sein:

- Zentral auf der Ebene der Unternehmensleitung und hier in der Abteilung Personal. Es gibt auch Beispiele der Verankerung bei der strategischen Unternehmensentwicklung.  
Personalentwicklung ist hier Element der Unternehmensentwicklung und wirkt auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation ein.
- Dezentral auf Abteilungs- oder Bereichsebene. Die mittlere Führungsebene wird damit zu Personalentwicklern.  
Personalentwicklung wird im Rahmen einer bestehenden Arbeitsorganisation durchgeführt.

## Welche Akteure können/müssen in den Prozess einbezogen werden?

- Die Etablierung von Personalentwicklungsstrukturen – die bei einer Reihe von Projekten Zielsetzung ist – gelingt nicht, wenn nur die Unternehmensleitung einbezogen wird.
- Fachabteilungen – vor allem die mittlere Führungsebene – müssen überzeugt sein, dass Einrichtung einer PE-Struktur sinnvoll ist.
- Die direkten Vorgesetzten müssen den Nutzen von PE-Strukturen erkennen.
- Die Beschäftigten müssen zur Mitarbeit bereit sein, indem sie sich z. B. Qualifizierungsgesprächen nicht verweigern.
- Fragen der betrieblichen Mitbestimmung sind zu beachten, zudem kann es hilfreich sein, die betriebliche Interessenvertretung aktiv einzubeziehen.

## Welche Akteure können/müssen in den Prozess einbezogen werden?

In einer Reihe von Projektvorhaben ist die Entwicklung von PE Strukturen gemeinsam mit mehreren Unternehmen vorgesehen.

- Hier ist häufig die Einbeziehung von weiteren Akteuren notwendig, um z. B. Vertrauen zu entwickeln.
- Dies sind z. B. externe Akteure, einerseits Experten, andererseits können aber auch die Sozialpartner involviert sein.
- Zum Teil ist es auch sinnvoll, regionale Akteure einzubeziehen.

## Welche Formen der Einbeziehung sind möglich?

- Überzeugen, welcher konkrete Nutzen aus dem Projekt resultiert,
- regelmäßige Treffen zum Erfahrungsaustausch,
- Verbindlichkeit schaffen, z. B. eine Auftaktveranstaltung nutzen, auf der sich Akteure zum Projekt positionieren (z. B. betriebliche Verantwortlichen zu einem Input bewegen),
- Einbeziehung z. B. im Newsletter oder Interviews mit Zuständigen in betrieblichen Publikationen
- regelmäßig über den Projektverlauf und Erfolge berichten, um Interesse aufrecht zu erhalten.

## Diskussionspunkte

- An welcher Stelle wird PE innerhalb einer Organisation der an Projekten beteiligten Unternehmen verortet?
- Wie gelingt die gemeinsame Entwicklung von PE-Strukturen, wenn mehrere Unternehmen einbezogen werden?
- Welche Rolle können Externe – z. B. die Sozialpartner – bei der Etablierung von PE-Strukturen einnehmen?
- Bedarf es notwendigerweise externer Unterstützung für die Etablierung von PE-Strukturen?