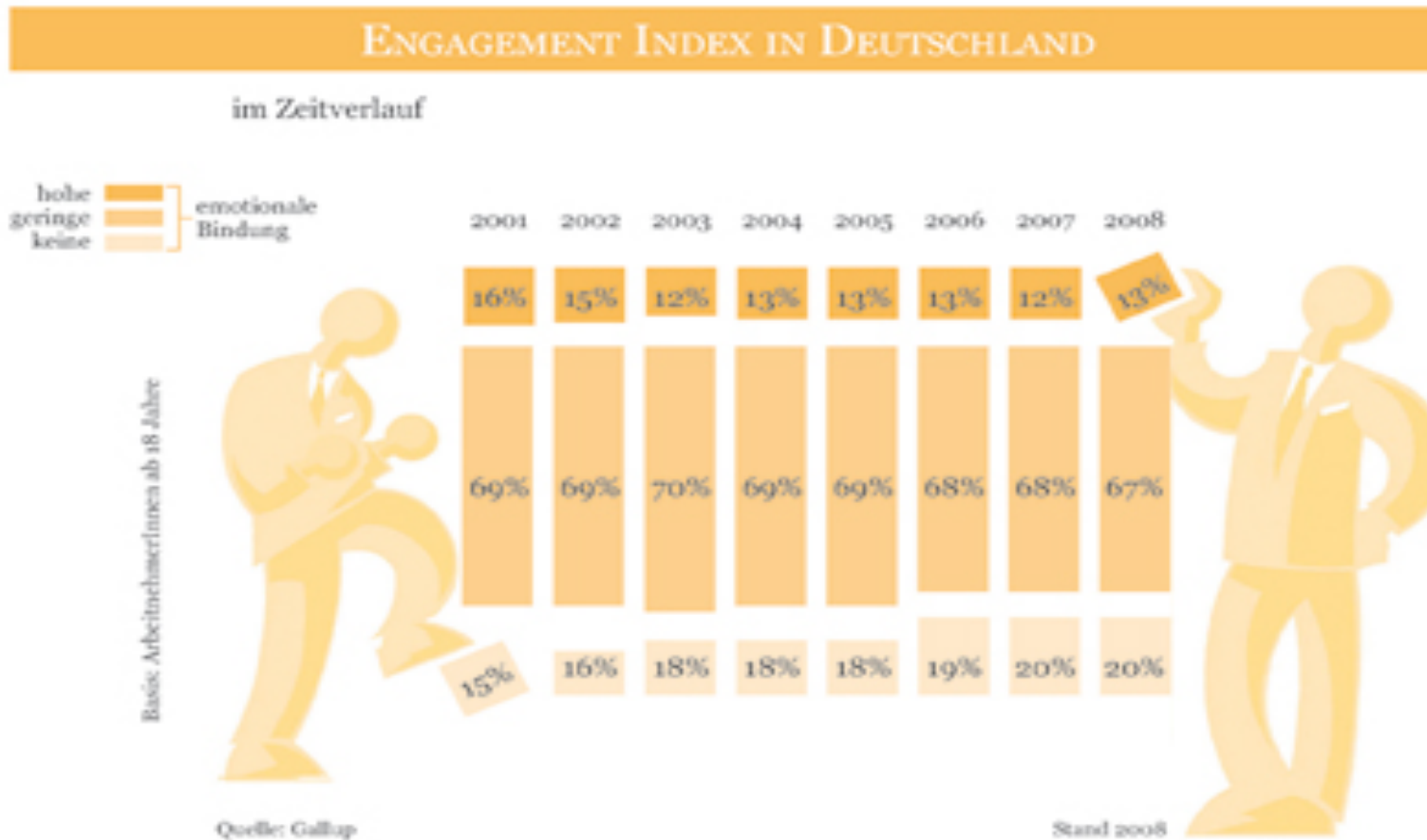




## **Personalentwicklung in Integrationsfirmen**

Workshop im Rahmen der BAG-Tagung

# Workshop im Rahmen der BAG-Tagung Personalentwicklung in Integrationsfirmen Prof. Dr. Jutta Franke



Quelle: Daten einer Erhebung der Gallup GmbH. Im Rahmen der Untersuchung wurden 1.895 ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland befragt, wovon 1.855 Arbeitnehmer in den Engagement Index 2008 eingingen. Die Auswahl der Befragten erfolgte nach dem Zufallsprinzip RLD (Randomize Last Digits) -Technik, Geburtstagsauswahl. Durchgeführt wurde die Befragung mittels computergestützter Telefoninterviews (CATI) zwischen dem 27. Oktober und dem 20. November 2008. Die Ergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in der Bundesrepublik Deutschland.

Copyright©2008 Gallup, Inc. All rights reserved.

## WAS SOLL PERSONALENTWICKLUNG SEIN?

Personalentwicklung ist die personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, Unternehmensmitgliedern Qualifikationen **zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen** zu vermitteln.

Personalentwicklung ist

- Personalbildung (Aus-, Fort- und Weiterbildung)
- Personalförderung (beruflich, persönlich, sozial)
- Arbeitsstrukturierung (Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeitsinhalten sowie das Ausmaß der Arbeitsteilung).

Personalentwicklung soll dazu beitragen, daß sich die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden fühlen, sich engagieren und mit den Unternehmenszielen identifizieren.

## Welche Ziele hat die Personalentwicklung?

### Aus Sicht der Integrationsfirmen:

- Fähigkeiten und Qualifikation in Übereinstimmung mit den Erfordernissen des Arbeitsplatzes bringen
- Basisqualifikationen vermitteln
- Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter, um die berufliche und individuelle Entwicklung zu ermöglichen
- Optimale Rahmenbedingungen für den Einsatz der Mitarbeiter schaffen
- Systematische Weiterentwicklung des Unternehmens

### Aus Sicht der Mitarbeiter:

- berufliche und individuelle Weiterentwicklung der Person
- Qualifizierung zur Verbesserung des Einsatzes auf dem Arbeitsmarkt
- Motivation zur Arbeit und zur weiteren Qualifizierung
- Anerkennung

## Personalentwicklung ist aufwändig: Ablauf der Personalentwicklung

**Tätigkeitsfeldanalysen:**  
wo ist der Einsatz sinnvoll

**Personalbestandsanalysen:**  
Welche Qualifikationen sind vorhanden

Ermittlung von  
Fähigkeitsdefiziten  
= Bedarfsermittlung

Werthaltungen  
Verhaltensweisen  
Kenntnisse

Auswahl  
von Entwicklungsmaßnahmen

Evaluation des  
Entwicklungserfolges

Organisation  
der  
Personalentwicklung

Kontext  
(Markt,. Unternehmensziele)

Berücksichtigung der  
Besonderheiten in  
Integrationsfirmen

## Empirische Untersuchung in Hessischen Integrationsfirmen

### Qualitative Ergebnisse zur Personalentwicklung

#### Besonderheiten der Personalentwicklung in Integrationsfirmen:

- 1. Personalentwicklungsmaßnahmen müssen nicht nur durchgeführt werden um fort- und weiterzubilden, sondern häufig schon, um die zur Ausübung der Tätigkeiten notwendigen Basisqualifikationen nachhaltig zu entwickeln.**
- 2. Die unterschiedlichen Fähigkeitsprofile müssen permanent an die jeweiligen Anforderungsprofile angepasst werden. Dies auch aufgrund der relativ großen Fluktuation, besonders der Mitarbeiter mit einer Förderung aus dem SGB II und/oder SGB III. Ein sehr hoher Ressourcenbedarf ist erforderlich.**

## Was kann Personalentwicklung konkret sein?

### 1. Leistungserfassung

- Um die aktuellen Fähigkeiten und Qualifikationen einzuschätzen
- Um Potentiale für den zukünftigen Personaleinsatz zu erkennen
- Um Rückmeldung an den Mitarbeiter zu geben und damit die Arbeit anzuerkennen und die Motivation zu fördern

### Maßnahmen zur Leistungserfassung

- Beobachtung der Mitarbeiter
- Mitarbeitergespräche
- Job enrichment und Job enlargement ausprobieren
- Regelmäßige Selbsteinschätzung abfragen
- Integrierte Kleingruppen aller Mitarbeiter
- Mitarbeiterbeurteilungen

## Regel Nr. 1

*„Gute Manager verbessern ihr Team. Sie nutzen jede Gelegenheit, um auszuwerten und zu coachen“*

*Jack Welch in „Winning“*



## Was kann Personalentwicklung konkret sein?

### 2. Potentialerfassung

- Um zu erkennen, welche Fähigkeiten und Qualifikationen in der Zukunft möglich sein können
- Um Ziele für die Entwicklung aufzuzeigen
- Um eine gemeinsame Idee für die Zukunft zu haben

### Maßnahmen zur Potentialerfassung

- Zielvereinbarungen
- Regelmäßige Feedbackgespräche
- Job rotation
- Verantwortung übertragen
- Auditiv und visuelle Maßnahmen wie Interesse wecken an Fachliteratur, Auseinandersetzung über Unternehmensziele, Planspiele
- Betriebspaten, Mentoren einführen

## Was kann Personalentwicklung konkret sein?

### 3. Förderung durch Weiterbildung

- Um die Qualifikationen ständig weiter zu entwickeln
- Um die Mitarbeiter emotional an das Unternehmen zu binden

### Maßnahmen zur Förderung durch Weiterbildung

- Schulungen, intern und extern
- Projektarbeiten
- Sonderaufgaben
- Hospitation
- Übungsfirmen
- Teamtraining
- Persönliches Vorbild sein



## Regel Nr. 7:

*„Gute Manager inspirieren das Lernen durch beispielhaftes Vorgehen.“*

*Jack Welch in „Winning“*

## Welche Ziele verfolgen SIE bei der PE?

- **Regelung eines “Engpasses“ bei der Qualifizierung?**
- **Chancengleichheit? – Haben Sie dabei alle MA-Gruppen im Blick?**
- **Priviligierung?**
- **Ökonomischer Wettbewerb und dementsprechend Anpassungsfortbildung?**
- **Weitergabe von Verantwortung?**
- **Identifikation mit dem Unternehmen und möglichst langfristige Bindung?**

## Personalportfolio als Überprüfungshilfe

