WAS WIR TUN

- Teamentwicklung
- Kommunikation
- Führung
- Ausbildung
- Management

WIE WIR ARBEITEN

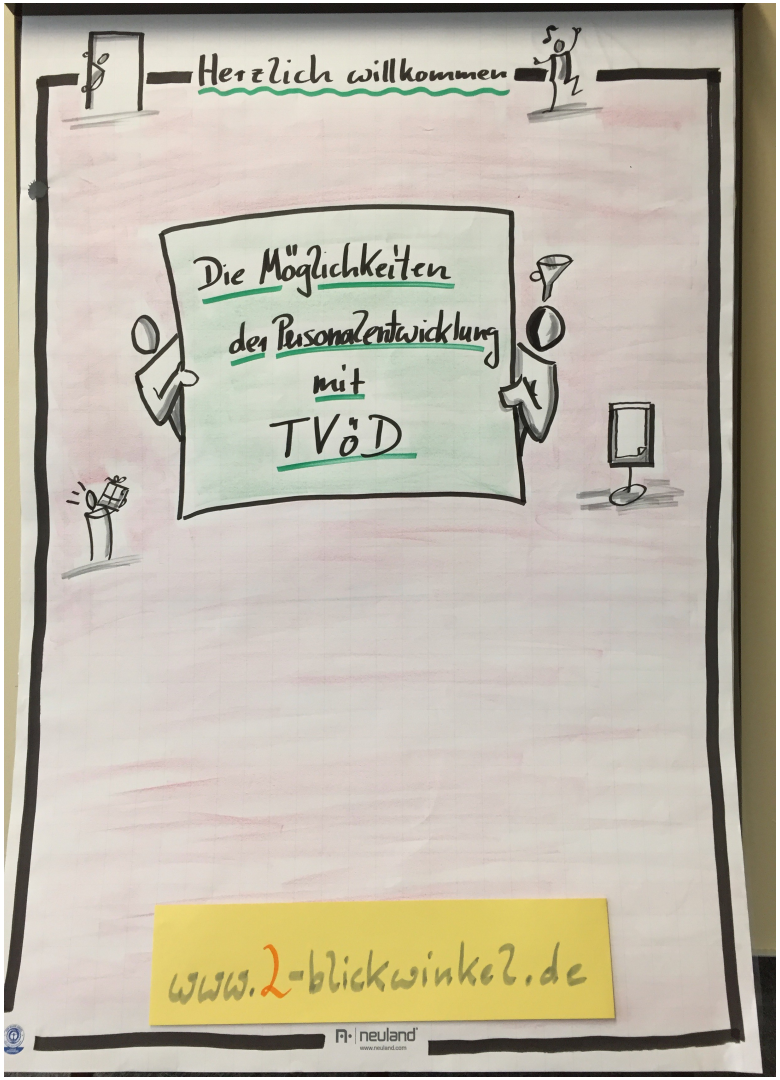
- Seminare/Workshops
- Beratung/Training
- Coaching
- klassisch
- wie unkonventionell

WO WIR ARBEITEN

- Inhouse & mitten in der Natur

UNSERE AUFGABE

- Kompetenzen fördern
- Veränderungen begleiten
- Resilienz stärken



www.2-blickwinkel.de
kontakt@2-blickwinkel.de

Herzlich willkommen

zum Seminar

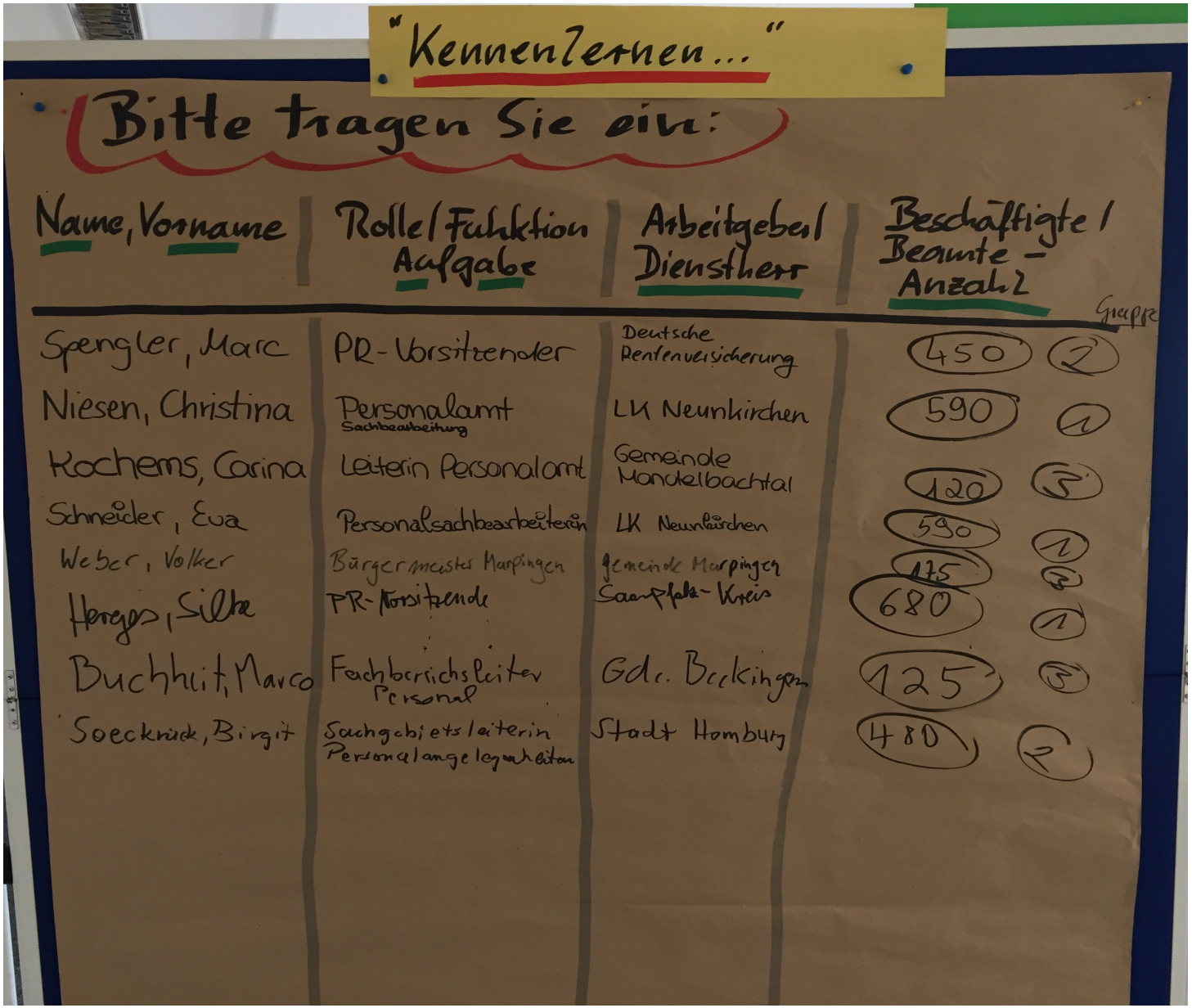
Personalentwicklung
mit TVöD

Referent: Uwe Bernhardt

dvct
deutscher verband für
coaching & training e.v.

XING

Mitarbeiter in der Entwicklung = Personalentwicklung



"Kennenlernen..."

Bitte tragen Sie ein:

Name, Vorname	Rolle/Funktion Aufgabe	Arbeitgeber/ Dienstherr	Beschäftigte/ Beamte - Anzahl	Gruppe
Spengler, Marc	PR-Vorsitzender	Deutsche Rentenversicherung	450	2
Niesen, Christina	Personalamt Sachbearbeitung	LK Neunkirchen	590	1
Kochems, Carina	Leiterin Personalamt	Gemeinde Mandelbachtal	120	3
Schneider, Eva	Personalsachbearbeiterin	LK Neunkirchen	590	1
Weber, Volker	Bürgermeister Marpingen	Gemeinde Marpingen	175	3
Heregos, Silke	PR-Vorsitzende	Saarpfalz-Kreis	680	1
Buchheit, Marco	Fachbereichsleiter Personal	Gde. Beckingen	125	3
Soeckrück, Birgit	Sachgebietsleiterin Personalangelegenheiten	Stadt Homburg	480	2

Mitarbeiter bilden und fördern = Personalentwicklung

Aufgabenfelder innerhalb des Personalwesens

Personal-
verwaltung

**Personal-
entwicklung**

Personal-
controlling

© Uwe Bernhardt, 2013

Mitarbeiter bilden und fördern = Personalentwicklung

Arbeitstische – Gruppenarbeit

Tisch 1
Welche inneren / äußeren Einflüsse wirken auf Ihre Organisation bzw. zeichnen sich als zukünftige Anforderungen ab, die einen Bezug auf Personal haben?

Tisch 2
Bitte beschreiben Sie Ihr Verständnis von „Personalentwicklung“.

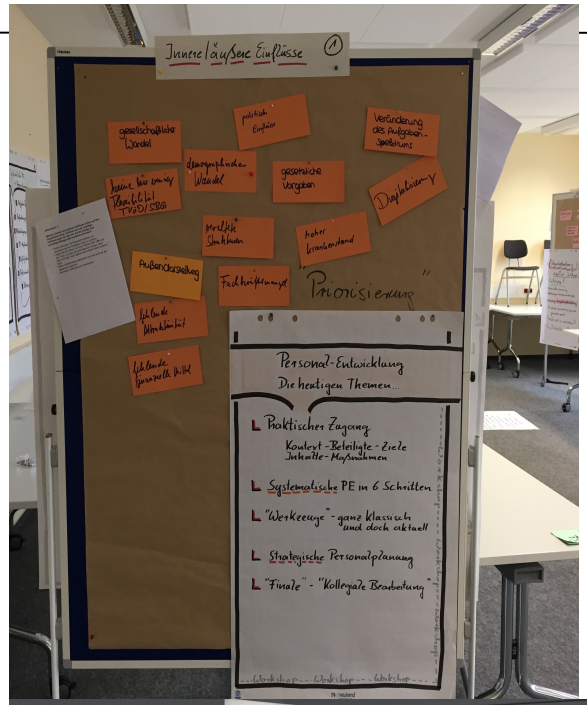
Tisch 3
Welche Personalentwicklungsmaßnahmen kennen Sie?

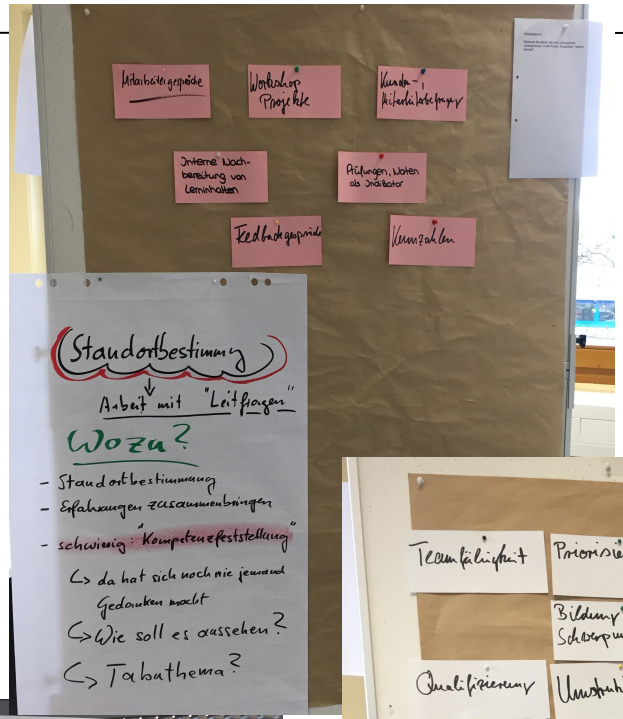
Tisch 4
Was verstehen Sie unter „Kompetenzbildung“?

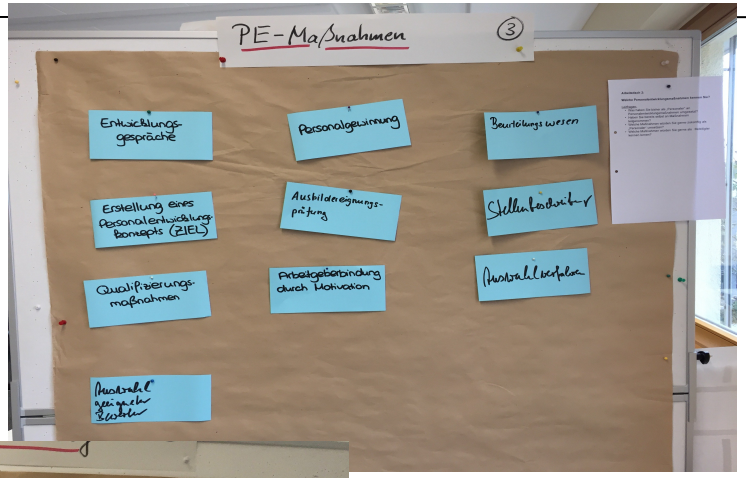
Tisch 5
Sammeln Sie Ideen, wie sich Kompetenzverbesserung in der Praxis „feststellen“ lassen könnte?

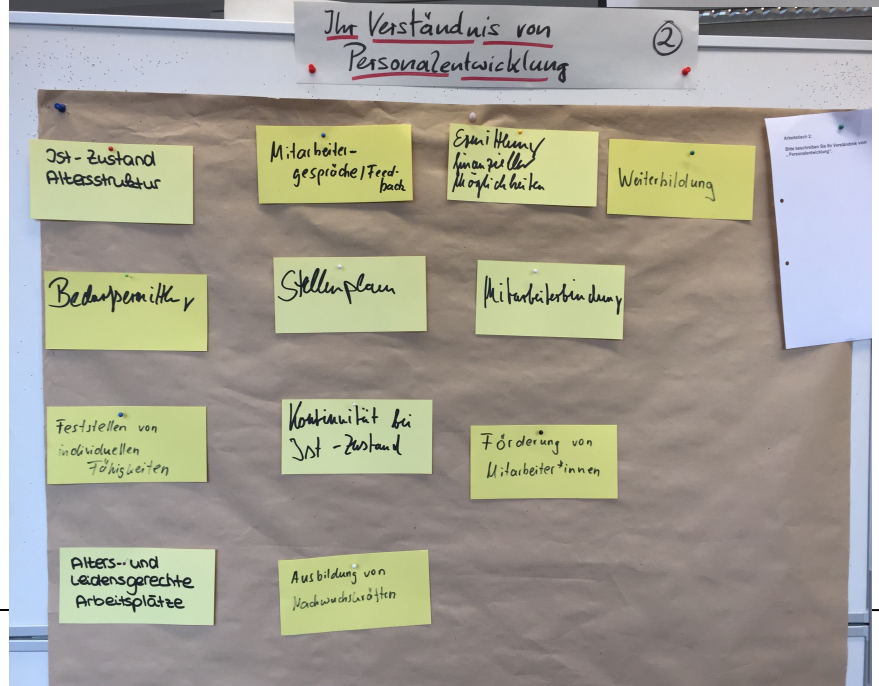
© Uwe Bernhardt, 2015

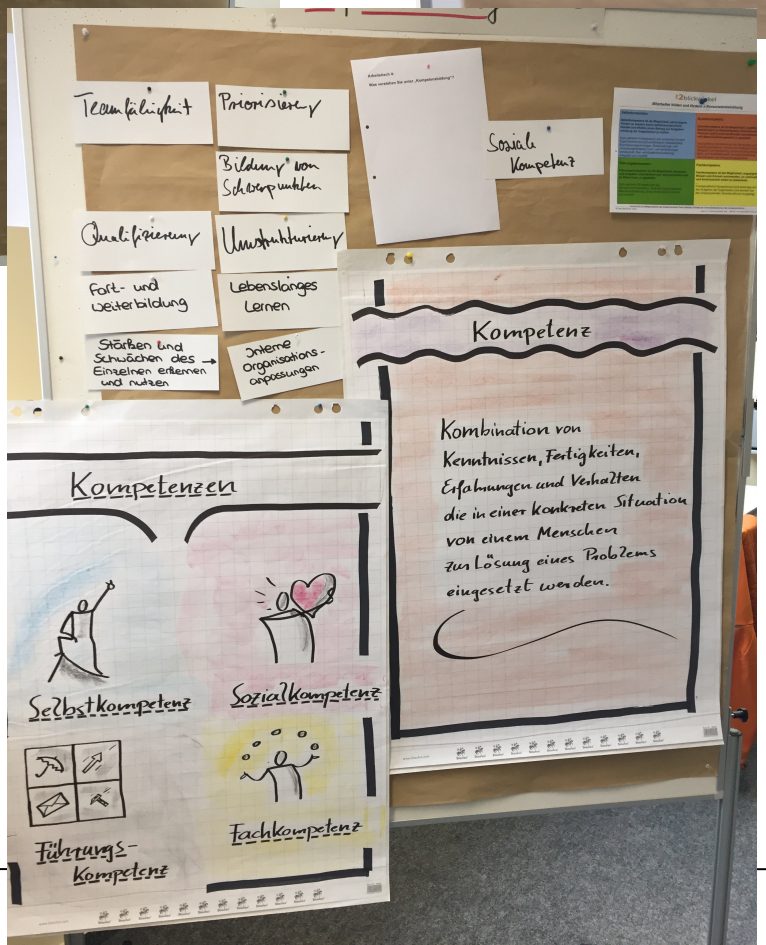
Mitarbeiter in der Entwicklung = Personalentwicklung











Ergebnisse der Gruppen-Arbeiten

Arbeits-tische 1 bis 5

Die Themen auf einen Blick...

Personalentwicklung
- Grundlagen und Workshop -

Aufgabenfelder des Personalwesens

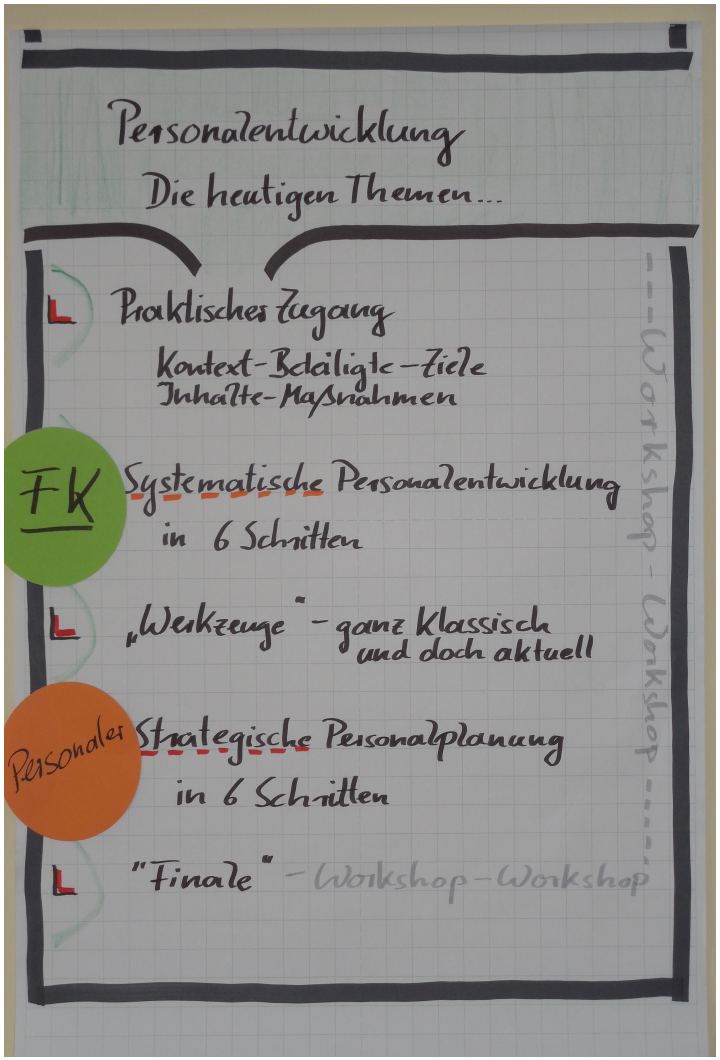
Praktischer Zugang zur Personalentwicklung

Systematische Personalentwicklung
in 6 Schritten

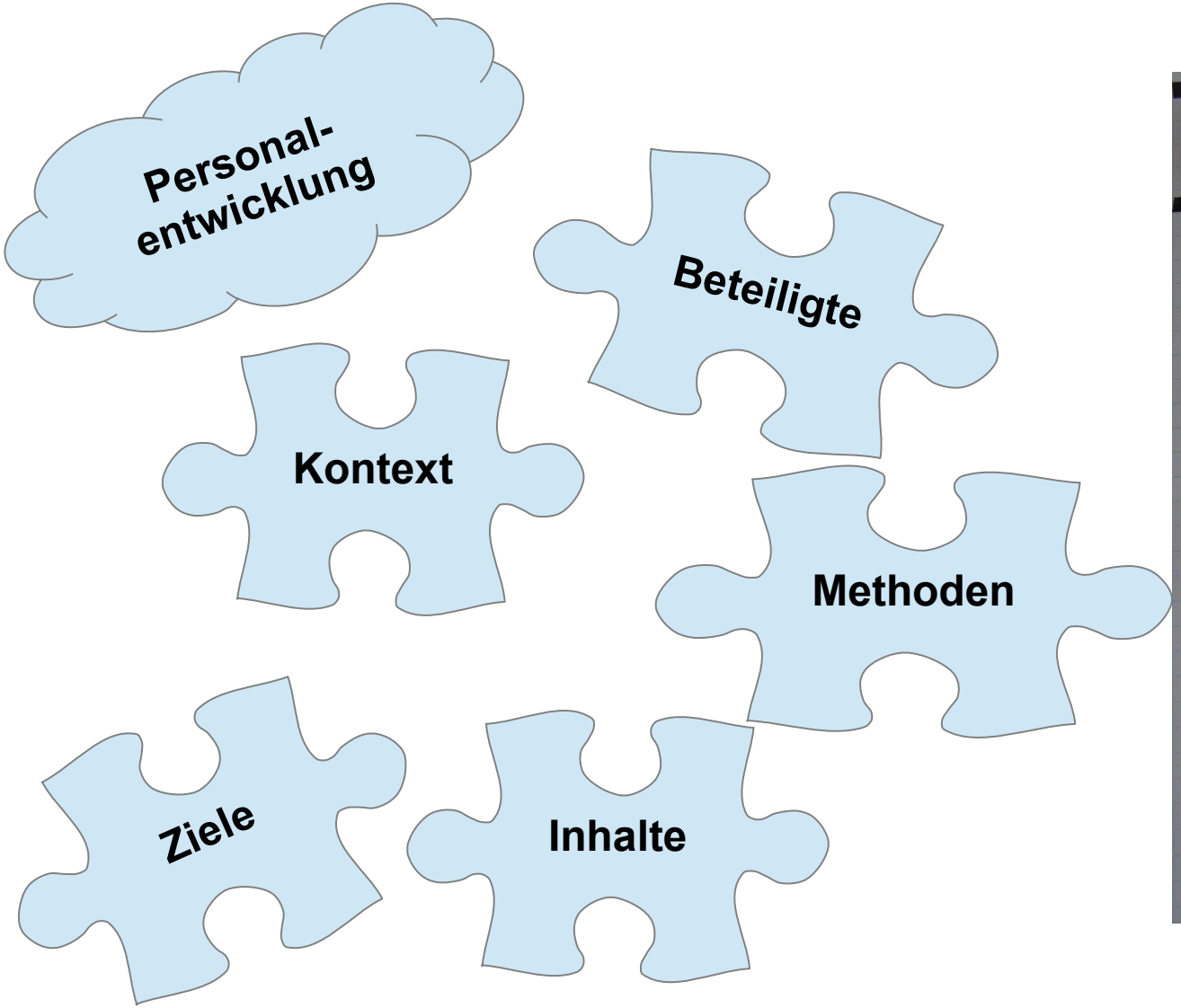
Klassische „Werkzeuge“

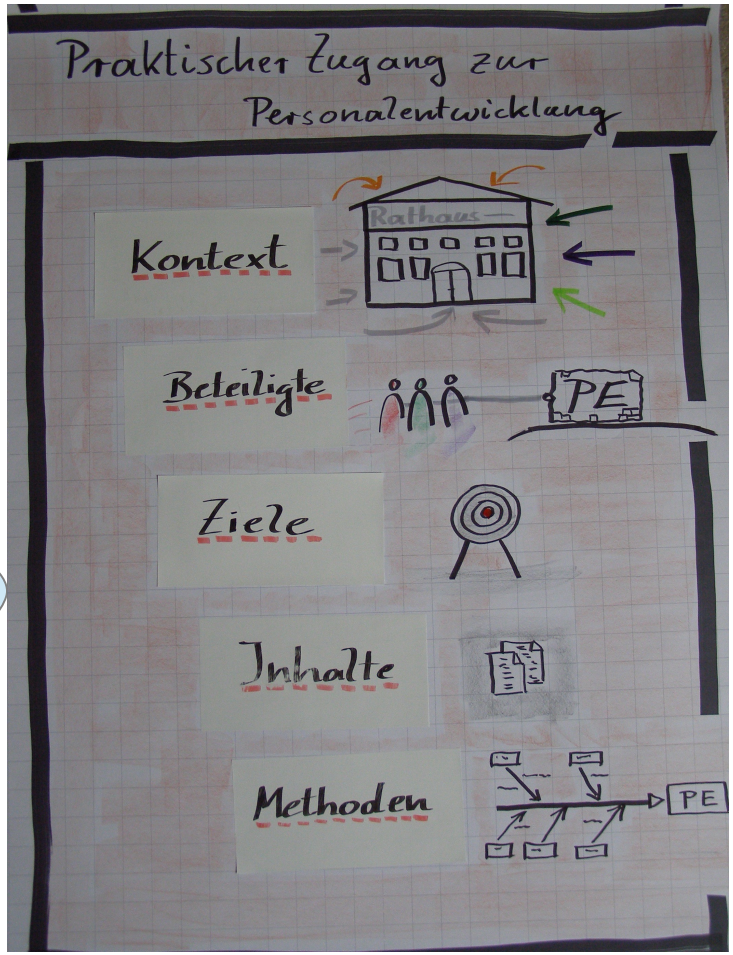
Strategische Personalplanung
in 6 Schritten

Workshop



Mitarbeiter bilden und fördern = Personalentwicklung





Personalentwicklung - Kontext

= interne und externe Einflüsse auf Beschäftigte
und Organisation

=> Arbeitsmarkt (Fachkräftemangel?)
=> Demografie (Älter werden als Problem?)
=> Familienorientierung (Work-Life-Balance?)
=> Digitalisierung
=> Erwartungen der Bürger
=> Daseinsvorsorge
=> Rekommunalisierung / Privatisierung
=> Interkommunale Kooperationen
=> Finanzmittel (Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit)
=> Aufgabenkritik / Geschäftsprozessoptimierung
…

Wie wirkt der jeweilige Kontext auf Beteiligte, Ziele, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung aus?

© Uwe Bernhardt, 2015

Personalentwicklung – Beteiligte I

Wer sind die Beteiligten
und welchen Einfluss haben sie auf den Erfolg von Maßnahmen der Personalentwicklung?

=> Politisch Verantwortliche
=> Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen
=> Fachkräfte
=> Personalverantwortliche
=> Personal- und Betriebsräte
=> Frauenbeauftragte
=> Schwerbehindertenvertretung

© Uwe Bernhardt, 2015

Personalentwicklung – Beteiligte II

Die Akteure handeln interessengeleitet.

Entscheidungen in der Personalentwicklung
werden daher bestimmt durch:

=> die Persönlichkeit des unmittelbar von der PE Betroffenen
=> die Biografie der Beteiligten
=> den Kontext
=> die Persönlichkeit und Professionalität des Personalverantwortlichen
=> rechtzeitige, adressatengerechte Information
=> Beachtung der Beteiligungsrechte und Berücksichtigung der Beteiligten

© Uwe Bernhardt, 2015

Beteiligte: Personalrat / Betriebsrat

Es gibt sowohl im SPersVG als auch im BetrVG Regelungen zur Zusammenarbeit und spezielle Beteiligungsrechte, die eine Einbeziehung von Anfang an nahe legen, wenn Personalentwicklung und Personalplanung nicht in der Umsetzung scheitern sollen.

Beispiele:
=> Allgemeine gesetzliche Überwachungsrechte (§ 71 Abs. 2 SPersVG)
=> Beteiligungsrechte zu Versetzung oder Eingruppierung als Folgen der PE
=> Maßnahmen der beruflichen Bildung (§ 78 Abs. 1 Nr. 6 SPersVG, § 96 BetrVG)
=> Ermittlung der für die Berechnung des Personalbedarfs maßgebenden Grundlagen (§ 83 Abs. 1 Nr. 1 SPersVG)
=> Personalplanung (§ 92 BetrVG)
=> schwerbehinderte Menschen (§ 71 Buchstabe d) SPersVG)

Empfehlung:
Nutzen Sie die Kompetenz des Personalrates / des Betriebsrates; sie sind die gewählte Vertretung der Mitarbeiter/innen und in der Regel nahe an der Basis.
Sie gewinnen so eine bessere Informationslage und schaffen damit eine belastbare, transparente, akzeptierte Personalentwicklung und Personalplanung.

© Uwe Bernhardt, 2015

Mitarbeiter bilden und fördern = Personalentwicklung

Beteiligte: Frauenbeauftragte

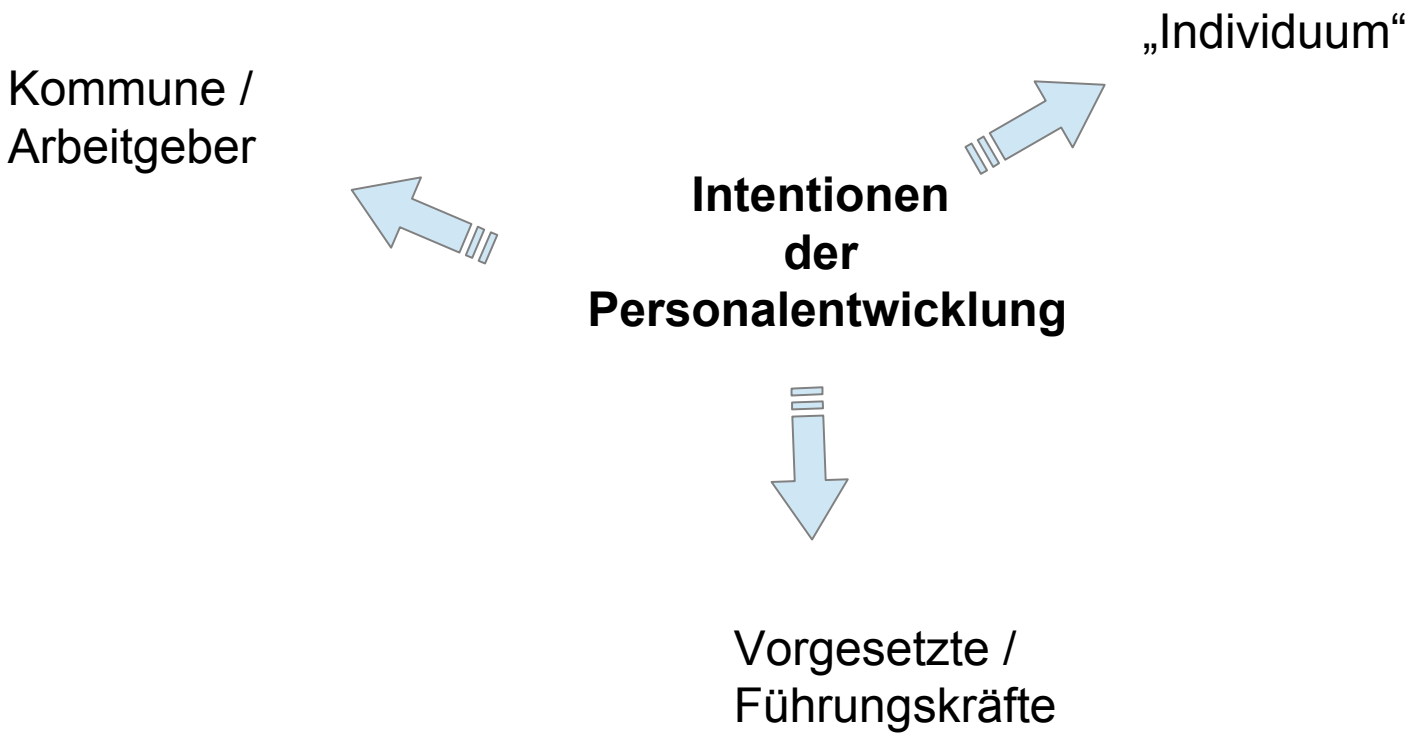
=> „...gezielte, frauenfördernde Personalplanung...“, § 1 Abs. 2 Saarl. LGG
=> Aufgaben und Rechte der Frauenbeauftragten, § 23 Saarl. LGG

Beteiligte: Schwerbehindertenvertretung

=> Aufgaben der Schwerbehinderung, § 178 SGB IX

Empfehlung:
Nutzen Sie die Kompetenz der Frauenbeauftragte und der Schwerbehinderten-vertretung; sie sind Experten in ihren Gebieten, gewählte Vertretung der Mitarbeiter/innen und in der Regel nahe an der Basis. Sie gewinnen als Personaler eine bessere Informationslage und schaffen mit der Einbeziehung eine belastbare, transparente, akzeptierte Personalentwicklung und Personalplanung.

Personalentwicklung – Ziele



Personalentwicklung – Ziele

Intentionen der Personalentwicklung

Organisation

=> Langfristige Sicherung von Fach- und Führungskräften
=> Flexibilität erhöhen (Einsatzmöglichkeiten)
=> Nachwuchskräfte „entdecken“ und fördern (Nachfolgeregelungen)
=> Fehlbesetzungen „korrigieren“
=> Spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten „entdecken“
=> Mehr Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt;
=> innerbetriebliche Deckung des Personalbedarfs
=> Der richtige Mann / die richtige Frau am passenden Arbeitsplatz
=> Kompetenzen entwickeln
=> Qualifikation erhalten
=> Mitarbeiterbindung
=> die „Wechselfälle des Lebens“ auffangen
=> Mitarbeiterauswahl verbessern
=> Förderung bislang ungenutzter Fähigkeiten und Fertigkeiten
=> Resilienz
=> Hebung des Qualifikationsniveaus
=> Motivation

© Uwe Bernhardt, 2015

Personalentwicklung – Ziele

Intentionen der Personalentwicklung

Aus Sicht des Vorgesetzten...

=> Richtiger Einsatz von Mitarbeitern schafft Motivationseffekte
=> Positives Feedback zu Vorgesetztenverhalten
=> Persönliche Kompetenzerweiterung (Führung)
=> Steigerung der „Produktivität“ der OE
=> Bessere Bindung, Identifikation
=> Bessere Delegationsmöglichkeiten

© Uwe Bernhardt, 2015

Personalentwicklung – Ziele

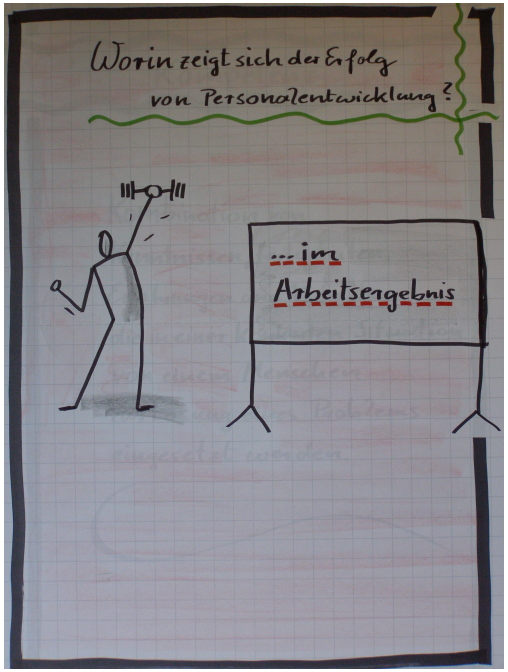
Intentionen der Personalentwicklung

Aus Sicht des / der Beschäftigten..

=> Karriereplanung (Fach- / Führungslaufbahn)
=> Sicherung der Existenzgrundlage (u.a. Risiken des technischen und sozialen Wandels)
=> Erhöhung der persönlichen Flexibilität
=> Bedürfnisbefriedigung (Motivation), Selbstentfaltung
=> Kompetenzverbesserung (Fach-, Sozial-, Methoden-, Führungs-)
=> Förderung des persönlichen Arbeitsmarktwertes
=> Arbeitszufriedenheit

© Uwe Bernhardt, 2015

Personalentwicklung – Ziele



Worin zeigt sich der Erfolg von Personalentwicklung?

=> im Arbeitsergebnis, nicht im Erwerb von Qualifikationen

=> Personalentwicklung hat die Handlungskompetenz zu fördern

= situativ-individuelle Handlungsfähigkeit (Können)
= die Handlungsbereitschaft (Wollen)
= die konkrete Zuständigkeit für die Aufgabe (Dürfen)

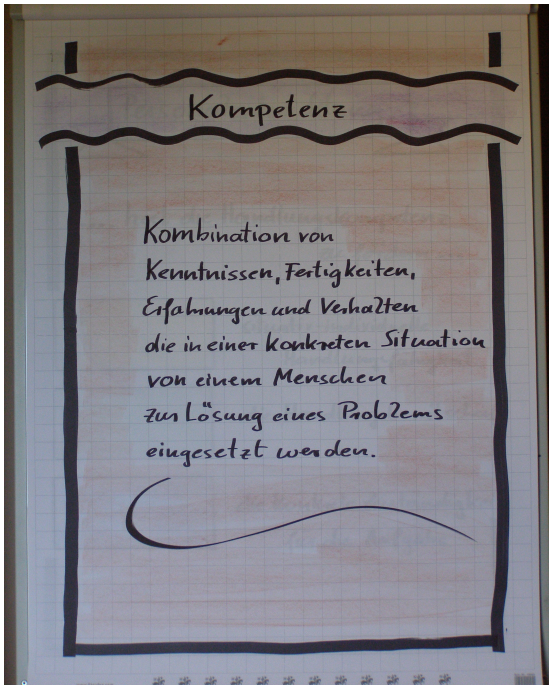
=> Kompetenzverbesserung
= Kombination von Kenntnissen, Fertigkeiten, Erfahrungen und Verhaltensweisen, die in einer konkreten Arbeitssituation von einer Person zur Lösung ganz konkreter Arbeitsprobleme eingesetzt werden

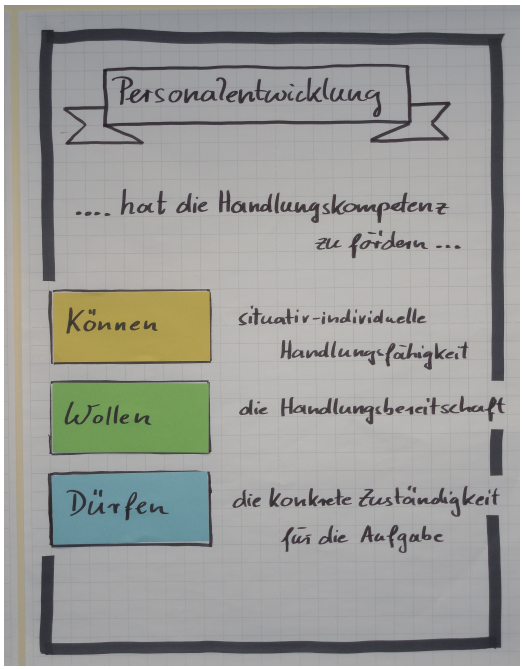
© Uwe Bernhardt, 2015

Personalentwicklung – Ziele

Kompetenz =

… Kombination von Kenntnissen und Fertigkeiten, Erfahrungen und Verhaltensweisen, die in einer konkreten Arbeitssituation von einer Person zur Lösung von Arbeitsproblemen eingesetzt werden.





Mitarbeiter bilden und fördern = Personalentwicklung

Selbstkompetenz

Selbstkompetenz ist die Möglichkeit, seine eigene Person zu steuern sowie selbstverantwortlich, flexibel und effektiv einen Beitrag zur Aufgaben-erfüllung der Organisation zu leisten.

Dazu gehören Kompetenzen wie vernetztes Denken, Eigenverantwortung/Zuverlässigkeit, Belastbarkeit, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungs- und Umsetzungsfähigkeit, Lern- und Veränderungs-bereitschaft, Ziel- und Ergebnisorientierung, Integrität und Loyalität.

Sozialkompetenz

Sozialkompetenz ist die Möglichkeit, tragfähige Beziehungen zu Mitarbeitenden, Partnerinnen/ Partnern und Kundinnen/Kunden aufzubauen und diese situationsgerecht zu gestalten.

Dazu gehören *Kompetenzen* wie Beratungs- und Coachingkompetenz, Emotionale Intelligenz/ Sensitivität, Fähigkeit zum Networking, Kommunikationsfähigkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Kundenorientierung, Teamfähigkeit und Verhandlungsgeschick.

Führungskompetenz

Führungskompetenz ist die Möglichkeit, Personen und Aufgaben zielorientiert und ressourcenbewusst zu führen bzw. zu gestalten.

Dazu gehören *Kompetenzen* wie ...
Managementkompetenz, Veränderungskompetenz, Mitarbeiterförderung, Unternehmerisches Denken und Handeln.

Fachkompetenz

Fachkompetenz ist die Möglichkeit, angeeignetes Wissen und Können anzuwenden, zu verknüpfen und kontinuierlich weiter zu entwickeln.
...
Fachspezifische *Kompetenzen* sind abhängig von den Aufgaben der Organisation und werden von den entsprechenden Verantwortlichen festgelegt.

Auszug aus Grundlagenpapieren des Eidgenössischen Personalamtes, Konzept der Personalentwicklung in der Bundesverwaltung

Inhalte der Personalentwicklung

Organisations-
entwicklung

Teamentwicklung, Projektarbeit...

+

PE im weitenSinn

Förderung

Auswahl, Einarbeitung, Nachfolgeplanung,
Laufbahnplanung, Beurteilung, Coaching...

+

PE im weiteren Sinn

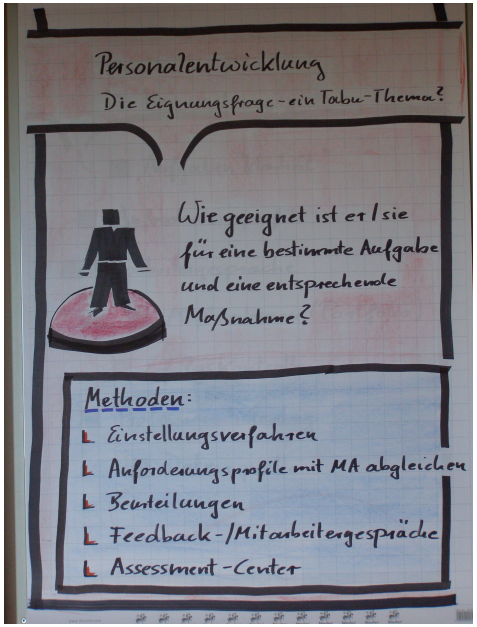
Bildung

Ausbildung, Weiterbildung, Führungsbildung

PE im engen Sinn

© Uwe Bernhardt, 2013

Personalentwicklung - Methoden



Der Erfolg der Personalentwicklungsmaßnahme ist davon abhängig, den Mitarbeiter / die Mitarbeiterin „passend“ einzuschätzen.

Wie geeignet ist der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin für eine bestimmte Aufgabe und eine entsprechende Maßnahme?

<u>Die Eignungsfrage – ein Tabu-Thema?</u>

Werden die „Klassiker“ zur Eignungsbestimmung genutzt?
=> Anforderungsprofil der Stelle – Abgleich mit Mitarbeiter / Mitarbeiterin
=> Aus- und Einstellungsverfahren (Standardisiertes Interview?, Auswertung?)
=> Beurteilungen

<u>Weitergehende Methoden...</u>
Feedback (verschiedene Ansätze!, Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung)
Assessment-Center

© Uwe Bernhardt, 2015

Personalentwicklung - Maßnahmen

Klassiker:
=> Mitarbeitergespräch
=> Einarbeitungsprogramm
=> Führungsnachwuchsprogramm
=> Job-Rotation / Stagenlauf
=> Aufgaben“an“reicherung, qualitativ („Jobenrichment“)
=> Aufgabenerweiterung, quantitativ („Jobenlargement“)
=> Projektarbeit
=> Fortbildung (fachlich, methodisch, Sozialkompetenz, Führung)

Weitergehend:
=> Austauschprogramm
=> Training und Moderation von Lehrgängen
=> Lernen durch Lehren
=> Mediation in Konfliktfällen
=> Coaching
=> Mentoring
=> Supervision
=> Einbindung in Methoden der „lernenden Organisation“

© Uwe Bernhardt, 2015

Mitarbeiter bilden und fördern = Personalentwicklung

Personalentwicklung...

...umfasst alle Maßnahmen der Bildung,
der Förderung und der Organisationsentwicklung,
die von einer Organisation oder Person geplant,
realisiert und evaluiert werden.

...und eine betriebswirtschaftliche Definition...

Personalentwicklung ist ein Teilgebiet der
Personalwirtschaft innerhalb der Betriebswirtschaft.

Sie zielt darauf ab, Menschen, Teams und
Organisationen zu befähigen, ihre Aufgaben
im Unternehmen effektiv und effizient zu bearbeiten und sich auf Neues rechtzeitig einzustellen.

Die Menschen im Unternehmen sollen gezielt gefördert werden, um die Unternehmensziele
unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Qualifikationen des Mitarbeiters oder einer
Gruppe von Mitarbeitern optimal zu erreichen.

© Uwe Bernhardt, 2013

Systematische Personalentwicklung in sechs Schritten

Mitarbeiter bilden und fördern = Personalentwicklung

Systematische Personalentwicklung I

„Stelle“

↓

Aufgaben

z.B. Geschäftsverteilungsplan

↓

Anforderungsprofil
- fachliche Kompetenzen
- methodische Kompetenzen
- Sozialkompetenzen
- Führungskompetenzen

z.B. Stellenbeschreibung

Mitarbeiter

↓

Qualifikation
+
Potenzial
+
Bedürfnisse

Abweichungen?

↓

Systematische Personalentwicklung II

Abweichungen?

- heute? zukünftig?

„Wissen“
„Wollen“
„Können“
„Dürfen“

Bedarf!

= Ziel = konkretes Entwicklungsergebnis

=> Arbeits-/Aufgabenziel
=> Persönliches Entwicklungsziel
=> Qualifizierungsziel
=> Veränderungsziel

© Uwe Bernhardt, 2015

Systematische Personalentwicklung III

↓

Das Entwicklungsergebnis ist im Dialog mit dem Mitarbeiter zu formulieren.

↓

Mitarbeitergespräch

PE-Maßnahmen sind zu formulieren. inhaltlich, zeitlich, personell, finanziell

↓

Durchführung der PE-Maßnahme(n)

↓

© Uwe Bernhardt, 2015

Systematische Personalentwicklung IV

Erfolgskontrolle = Transfersicherung

z.B. Mitarbeitergespräch

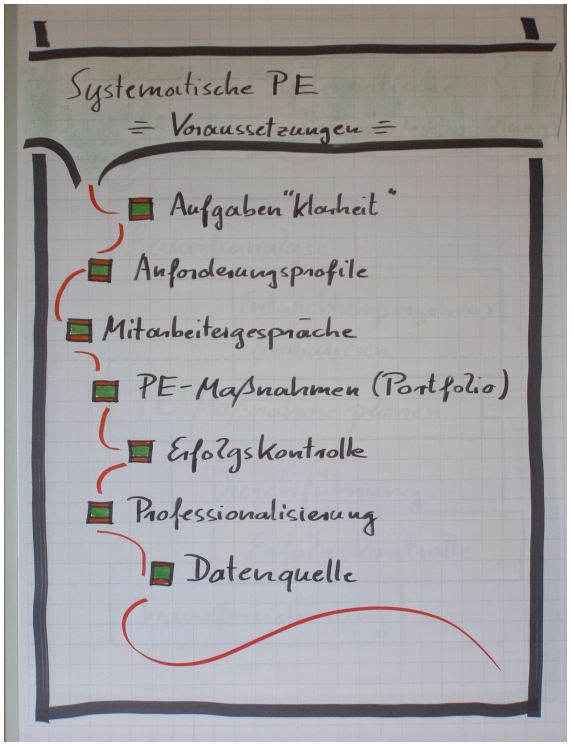
Die Transferkontrolle erfolgt im Arbeitsfeld und stellt fest, ob der Handlungsbedarf, der vor Durchführung der PE-Maßnahme bestanden hat, dauerhaft behoben ist.

z.B. durch systematische Leistungsbewertung oder klassische Beurteilung oder Zielvereinbarung

© Uwe Bernhardt, 2015

Systematische Personalentwicklung V

Voraussetzungen:



„Aufgabenzuordnung“
z.B. Geschäftsverteilungsplan, Aufgabenverteilungsplan
Stellenbeschreibung

Anforderungsprofil
z.B. Stellenbeschreibung

Mitarbeitergespräche
z.B. Qualifizierungsgespräche

PE-Maßnahmen (Portfolio)

Beurteilungsstandards
z.B. systematische Leistungsbewertung, Zielvereinbarung
klassische Beurteilung

Professionalisierung der Beteiligten

Personalakte

(Tarifvertrag / Dienstvereinbarung)

© Uwe Bernhardt, 2015

Systematische Personalentwicklung VI in 6 Schritten

1. Bedarfsanalyse
2. Ziele setzen, Entwicklungsergebnis formulieren
3. PE-Maßnahme planen
4. Durchführung
5. Erfolgskontrolle
6. Transfersicherung

© Uwe Bernhardt, 2015

Klassische „Werkzeuge“ in der Personalentwicklung

Das Mitarbeitergespräch...

Gute Mitarbeiter fallen nicht vom Himmel...

...sondern müssen „entwickelt“ werden.

Das Mitarbeitergespräch...

Was soll / könnte in einem Mitarbeitergespräch geschehen, damit es für die Beteiligten einen Nutzen hat?

Meinung austauschen,
z.B. über Aufgaben, Arbeitsabläufe und die allgemeine Zusammenarbeit

Sich Zeit nehmen,
um Probleme und Konflikte offen und fair anzusprechen

Differenzierte Rückmeldung zu Leistung und Verhalten geben und Verbesserungsmöglichkeiten ableiten

Erwartung(en) des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin an den Vorgesetzten formulieren

Konkrete Absprachen und Vereinbarungen treffen

Persönlichen Entwicklungsplan erarbeiten

Ziele des Arbeitgebers vermitteln und mit beruflichen und privaten Zielen des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin vergleichen

© Uwe Bernhardt, 2015

Was sollte ich im Umgang mit meinen Mitarbeitern beobachten und mir eine Meinung bilden?

Das Mitarbeitergespräch...

Das Mitarbeitergespräch...

„Führen...“

= die planende, leitende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeit von übergeordneten […] Mitgliedern einer Gruppe, einer Organisation oder einem größeren Kollektiv gegenüber untergeordneten […] Mitgliedern“*

„Leiten...“

= die Steuerung ausführender Tätigkeiten mit Hilfe der Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle*

*Quelle: zitiert nach RAin Hannelore Matte, workshop Bundesrechnungshof, 2008
Thema: Absicherung von Stellenbeschreibungen/-bewertungen gegenüber Eingruppierungsprüfstellen (z.B. Rechnungshöfe)

© Uwe Bernhardt, 2013

Das Anforderungsprofil

Stellenkennzeichnende Informationen:		
Positionsbezeichnung:		
Vorgesetzter:		
Abteilung:		
	Anzahl der Mitarbeiter:	
Ziel der Position:		
Aufgaben im Einzelnen:		

© Uwe Bernhardt, 2015

Anforderungsprofile

Mögliche Inhalte einer formalisierten Abfrage

- Stellenbezeichnung
- Ziele der Stelle
- Aufgaben der Stelle (heute, zukünftig?)
- Alter, Mobilität, Führerschein
- Körperliche Anforderungen (z.B. Höhentauglichkeit)
- Berufsausbildung
- Studium (Fachrichtung, Bachelor, Master / FH/Uni, Diplom, Promotion)
- Studienbegleitende Aktivitäten
- Sonstige, spezielle Abschlüsse
- Sprachen
- Auslandserfahrung
- EDV-Kenntnisse (Anwendung, Programmierung, Datenbanken, Betriebssysteme)
- Berufserfahrung
- Stellenbezogene Fachkenntnisse
- Kommunale Erfahrung
- Kompetenzen (Fach-, Methoden-, Sozial-, Führung-)
- Arbeitsverhalten
- Geistige Anforderungen
- Führungsanforderungen

© Uwe Bernhardt, 2015

Anforderungsprofil

Anlässe für Diskussion, Erstellen oder Überarbeitung

- Ausschreibung
- Neu-, Umorganisationen (Aufbau-)
- Änderung von Arbeitsabläufen (z.B. Software-Einführung; neue Gesetze)
- Elternzeit (Beginn / Rückkehr)
- Wiedereingliederung nach längerer Krankheit
- Hinweise von Vorgesetzten, Mitarbeitern
- Mitarbeitergespräche
- Teilzeit-Anträge
- Stellenplan (ku-, Kw-Vermerke)

...

© Uwe Bernhardt, 2015

Anforderungsprofile...
… und verbindendes Element der Personalarbeit

Die Stellenbeschreibung

1. Organisatorische Einordnung des Arbeitsplatzes	
1.1 Geschäftsbereich	
1.2 Bereich	
1.3 Abteilung	
2. Stelle	
2.1 Bezeichnung	
2.2 Bewertung	
2.3 lfd. Nummer	
3. Stelleninhaber/in	
3.1 Name, Vorname	
3.2 Dienstbezeichnung	**Beschäftigte/r TVöD**

Stellenbeschreibungen

Zu diesem Thema gibt es viele und unterschiedliche Vorlagen.

Sie sollten darauf achten, dass Möglichkeiten bestehen, die Aspekte des erstellten Anforderungsprofils einzuarbeiten (z.B. Ausbildung, Prüfung).

Die Stellenbeschreibung „beschreibt“ nicht den Stelleninhaber bezüglich seiner Qualifikation oder „Eigenschaften“, sondern als organisatorisches „Hilfsmittel“ die Anforderungen und Aufgaben der Stelle.

Daraus können sich Abweichungen zwischen dem Soll der Stelle und dem „Ist“ des Stelleninhabers ergeben. Sie sind dafür geeignet, z.B. zum Inhalt von Mitarbeitergesprächen herangezogen zu werden.

Eine aktuelle Stellenbeschreibung ist ein optimaler Zustand. Als „Handwerkszeug“ reichen aber Geschäfts- und Aufgabenverteilungspläne aus, sofern im Mitarbeitergespräch die Aufgaben konkretisiert werden. Sind diese nicht aktuell, wäre das Anlass für eine aktuelle Abfrage beim Vorgesetzten.

© Uwe Bernhardt, 2015

Personalentwicklung mit TVöD

Personalentwicklung mit TVöD

=> Qualifizierung, § 5
=> Vorübergehende Übertragung einer höherwertigen Tätigkeit, § 14
=> Vorgezogene Entwicklungsstufe, § 17 Abs. 2
=> Leistungsentgelt, § 18
=> Führung auf Probe, § 31
=> Führung auf Zeit, § 32

mittelbar
=> Nebentätigkeiten, § 3 Abs. 3
=> Versetzung, Abordnung, Zuweisung, Personalgestellung, § 4
=> Arbeitszeit, § 6, § 10, § 11
=> Sonderurlaub, § 28

© Uwe Bernhardt, 2015

Mitarbeiter bilden und fördern = Personalentwicklung

TVöD und Personalentwicklung - „Ideenkarte“ - Lösen von der administrativen Sicht...

Qualifizierung, § 5

Mitarbeitergespräch, „Wollen“

Vorübergehende Übertragung einer höherwertigen Tätigkeit, § 14

„Jobenrichment“ - qualitative Anreicherung (sofern relevant für Eingruppierung)
Mentoring, Coaching, Mediation

Leistungsentgelt, § 18
Vorgezogene Entwicklungsstufe, § 17 Abs. 2

Finanzielle Anerkennung von „Dürfen“, „Können“
„Jobenrichment“ (nicht relevant für Eingruppierung)
„Jobenlargement“, Projektarbeit, Mentoring, Mediation, Coaching

Führung auf Probe, § 31
Führung auf Zeit, § 32

„Jobenrichment“
Einarbeitung

Nebentätigkeiten, § 3 Abs. 3

Kompetenzbildung
Lernen durch Lehren

Versetzung, Abordnung, Zuweisung, § 4

Job-Rotation
Austauschprogramm

Arbeitszeit, § 6, § 10, § 11

Fortbildung („Wissen“)
Motivation („Wollen“)

Sonderurlaub, § 28

Fortbildung
Motivation

© Uwe Bernhardt, 2015

Qualifizierungsmaßnahme = Weiterbildung = Fortbildung?

§ 1 Abs. 4 Berufsbildungsgesetz

(4) Die berufliche Fortbildung soll es ermöglichen, die berufliche Handlungsfähigkeit zu erhalten und anzupassen oder zu erweitern und beruflich aufzusteigen.

§ 5 Abs. 3 TVöD*

[1]Qualifizierungsmaßnahmen sind

a) die Fortentwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen für die übertragenen Tätigkeiten (Erhaltungsqualifizierung),

b) der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen (Fort- und Weiterbildung),

c) die Qualifizierung zur Arbeitsplatzsicherung (Qualifizierung für eine andere Tätigkeit; Umschulung) und

d) die Einarbeitung bei oder nach längerer Abwesenheit (Wiedereinstiegsqualifizierung).

*VKA und TV-L

© Uwe Bernhardt, 2015

Mitarbeiter bilden und fördern = Personalentwicklung

Mitarbeiter bilden und fördern = Personalentwicklung

Ausbildung?

Fortbildungen?

bisherige, berufliche Entwicklung

Zeugnisse

Beurteilungen?

Nebentätigkeiten?

Arbeitsrechtliche/ disziplinarische Maßnahmen?

Arbeitszeitvolumen?

Auswahl/ Einstellung

Laufbahn/ Entwicklung

Ende der Beschäftigung

Systematische Leistungsbewertung?

Ergebnisse von Qualifizierungsgesprächen?

Interne Bewerbungen?

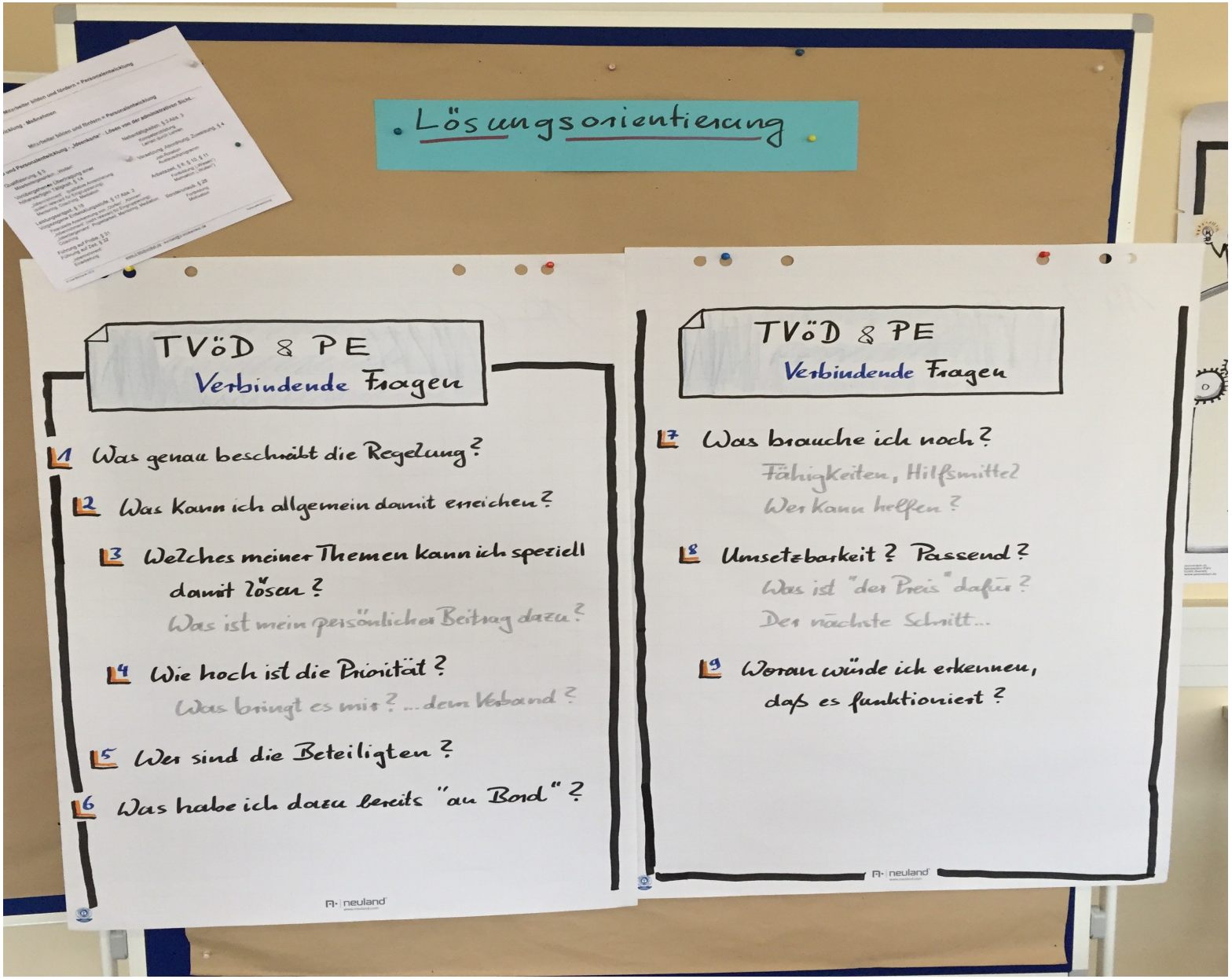
Entgeltentwicklung/ Zulagen?

Zielvereinbarungen?

Schwerbehinderung?

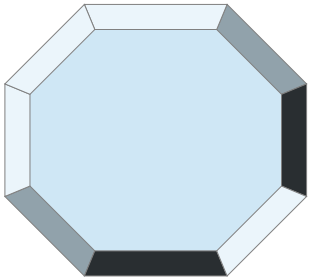
… aus der Personalakte!

Mitarbeiter in der Entwicklung = Personalentwicklung



© Uwe Bernhardt, 2015

„Strategische“ Personalplanung“...



...ist nicht die Fortschreibung des aktuellen Personalbestandes zum Ersatz der Fluktuation...

...sondern die mittel- bis langfristige Planung der Ressourcen entsprechend der Ziele der Kommune / des Verbandes bzw. der entsprechenden Aufgabenveränderungen,

...um so heute zu erkennen, welche Mitarbeiter Sie quantitativ und qualitativ brauchen, um auch morgen noch arbeitsfähig zu sein und die Aufgaben erfüllen zu können.

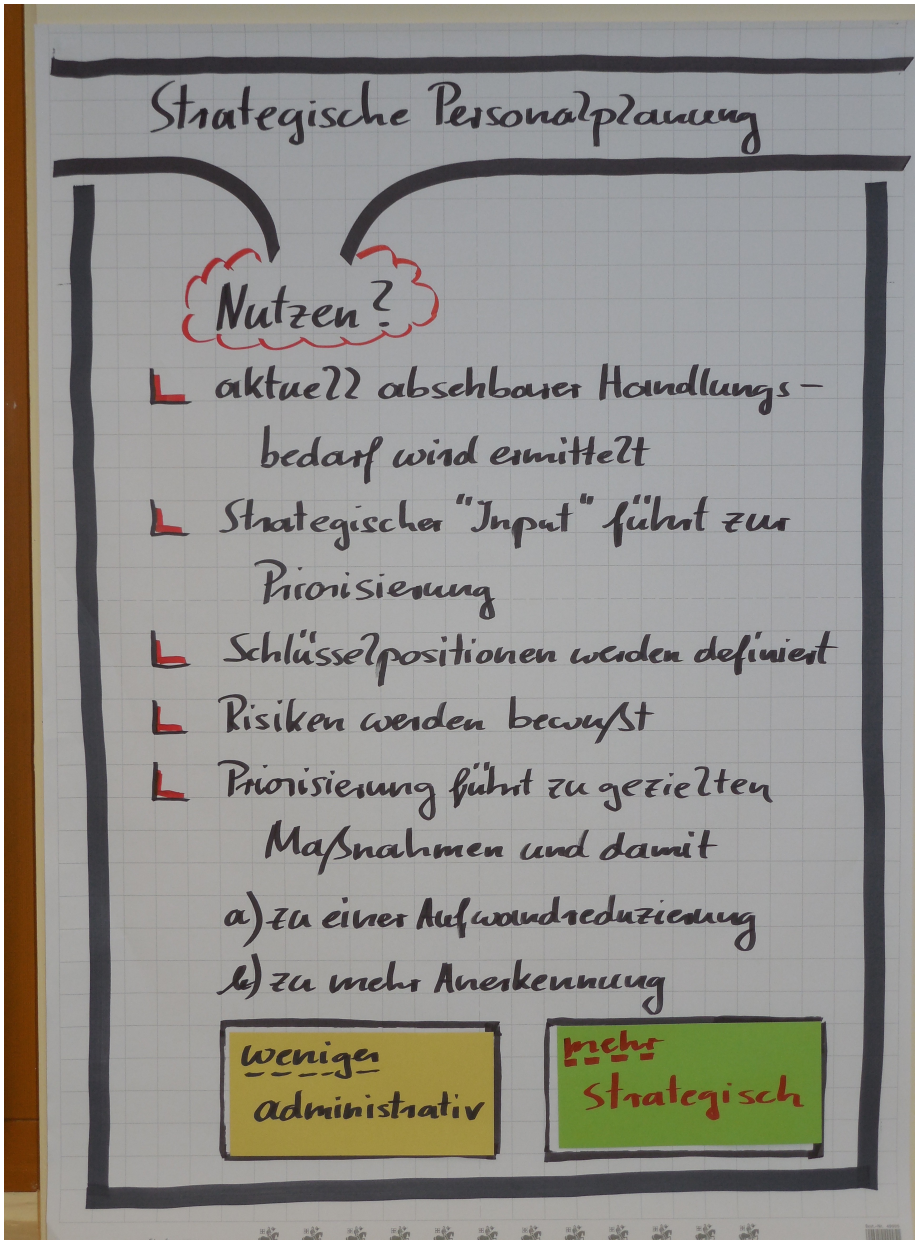
Es geht um Risikominimierung.

© Uwe Bernhardt, 2015

„Strategische“ Personalplanung“...

Voraussetzung:

Nicht die Betriebsgröße ist entscheidend, sondern die Personalisierung bzw. Verantwortlichkeit: Gibt es mindestens eine Person, die für Personalthemen verantwortlich zeichnet und entsprechend autorisiert ist?



„Strategische“ Personalplanung“...

Gibt es etwas besonders zu beachten?

=> Ja! Den Blickwinkel nicht verlieren. Hier geht es um die Überlebensfähigkeit der Kommune / des Verbandes.

=> Und es geht darum, wen Sie brauchen, um diese Überlebensfähigkeit zu sichern.

=> Sie benötigen belastbare Informationen.

=> Sie brauchen eine offene Diskussionskultur.

© Uwe Bernhardt, 2015

„Strategische“ Personalplanung“...

Wer gehört „ins Boot“?

=> Oberste Leitungsebene

=> die wichtigsten Führungskräfte

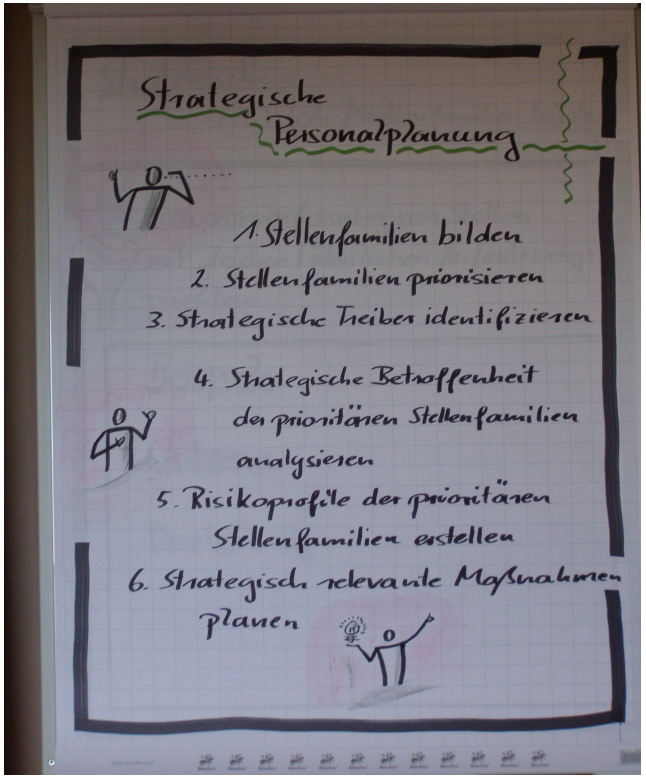
=> Personal- / Betriebsrat

=> Empfehlung: Frauenbeauftragte , Schwerbehindertenvertretung

=> verantwortlich: Personalleitung

© Uwe Bernhardt, 2015

„Strategische“ Personalplanung“...

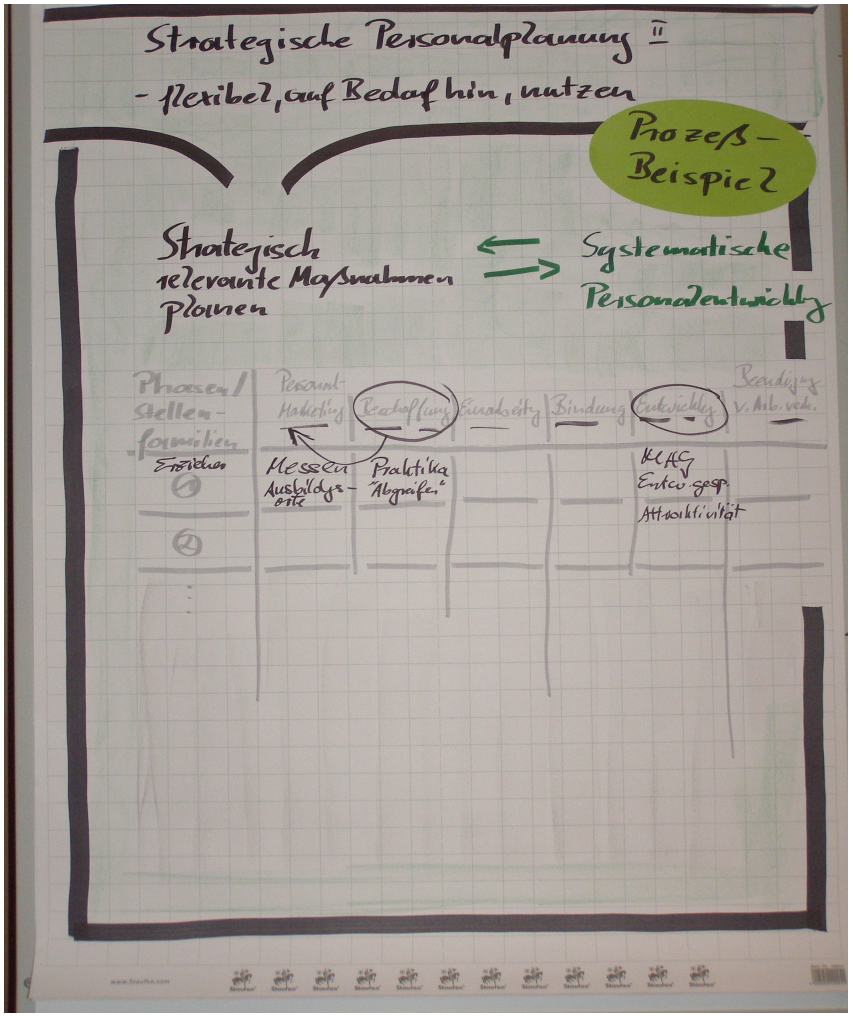


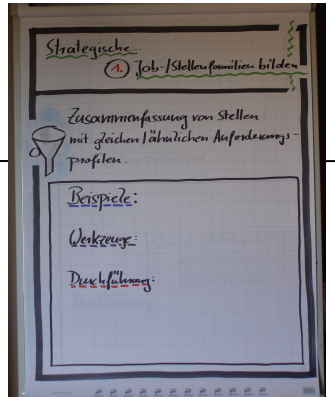
In sechs Schritten:

1. Stellen-/Job/Berufsbildfamilien bilden
2. Stellen-/Job/Berufsbildfamilien priorisieren
3. „Strategische Treiber“ identifizieren
4. Strategische Betroffenheit der prioritären Stellen-/Job/Berufsbildfamilien analysieren
5. Risikoprofile der prioritären Jobfamilien erstellen
6. Strategische relevante Maßnahmen planen

© Uwe Bernhardt, 2015

„Strategische“ Personalplanung“...im Überblick





Strategische Personalplanung

1. Schritt:
Stellen-/Job/Berufsbildfamilien bilden

Stellen, Jobs, Berufsbilder mit gleichen oder ähnlichen Anforderungsprofilen und / oder Aufgaben werden hierarchie-, abteilungsübergreifend zu Familien zusammen gefasst. Es kann sich auch um einzelne Positionen handeln = „Schlüsselposition“

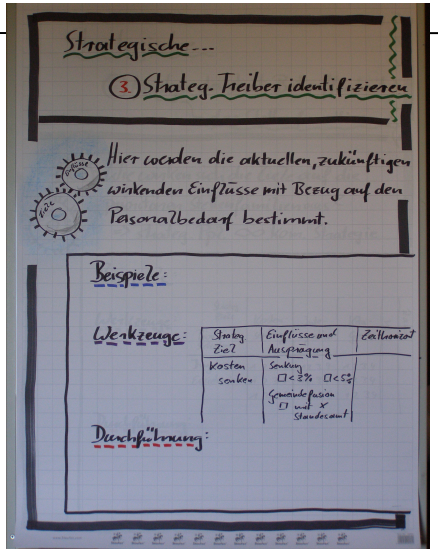
Beispiel: Ingenieure oder Sekretärinnen oder Betriebswirte oder Verwaltungsfachangestellte oder Elektriker mit SPS 7

Beispiel: Schlüsselposition Finanzleitung oder IT-Leitung oder Personalleitung

Werkzeuge: Geschäftsverteilungs- / Aufgabenplan, Stellenbeschreibung, Anforderungsprofile

Durchführung: Kann von Personalleitung für „Workshop“ vorbereitet werden oder wird im Workshop erarbeitet. Die „Familien“ oder Schlüsselpositionen stehen in beliebiger Reihenfolge.

© Uwe Bernhardt, 2015



Strategische Personalplanung

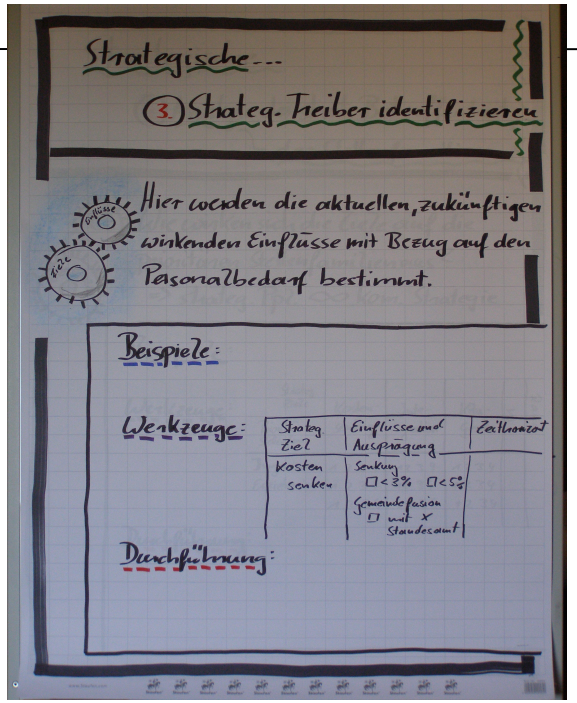
2. Schritt:
„Strategische Ziele und Treiber“ identifizieren

Hier werden die strategischen Ziele der Kommune / des Verbandes und ihre „Treiber“ mit Bezug auf den Personalbedarf benannt.

Im „Workshop“ werden die Ziele mit Blick auf ihre Bedeutung bewertet und priorisiert, z.B. an erster Stelle die Beschaffung der Finanzmittel.

Beispiele für Ziele:
=> Daseinsvorsorge, öffentliche Einrichtungen zur Verfügung stellen wie Kindergärten, Schulen, Verkehrs- und Versorgungsbetriebe
=> Förderung des kulturellen, wirtschaftlichen, sozialen Lebens
=> Beschaffung der Finanzmittel
=> Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung
=> Erfüllung der Verwaltungsaufgaben (Personal und Sachmittel)

© Uwe Bernhardt, 2015



Strategische Personalplanung

2. Schritt:
„Strategische Ziele und Treiber“ identifizieren

Beispiele für sog. „Treiber“:
Sollen die Ausgaben der Kommune reduziert werden?
In welchen Bereichen?

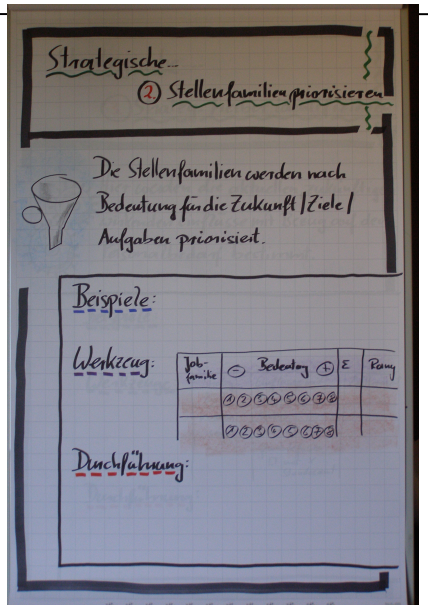
Soll mehr investiert werden? In welchen Bereichen?

Welche gesetzlichen Auflagen müssen umgesetzt werden?

Welche Entwicklungen (Bürgererwartungen?, technische Entwicklungen,?
Demografie?, Sanierung?) sollen oder müssen aufgegriffen werden?

© Uwe Bernhardt, 2015

Strategische Personalplanung



3. Schritt:
Stellen-/Job/Berufsbildfamilien priorisieren

Die „Familien“ / Schlüsselpositionen werden nach Bedeutung priorisiert. Die Bedeutung ergibt sich aus den Zielen des Verbandes / der Kommune und der jeweiligen Treiber.

Zentrale Frage: Wie hoch ist die Bedeutung der jeweiligen „Familie“ oder Schlüsselposition für (z.B.) die Beschaffung der Finanzmittel?

© Uwe Bernhardt, 2015

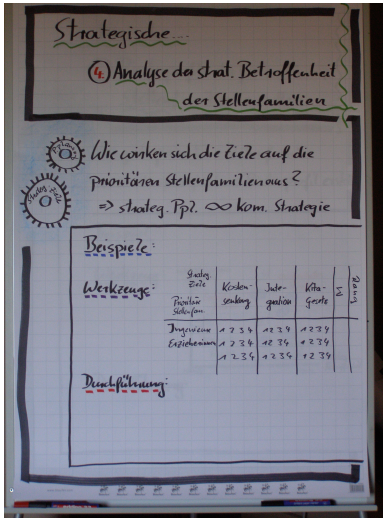
Strategische Personalplanung

4. Schritt:
Strategische Betroffenheit der prioritären Stellen-/Job/Berufsbildfamilien analysieren

Hier werden Strategie mit Personalplanung verbunden.

Beispiel:
Der gesetzlich vorgeschriebene Ausbau der Kindertagesstätten wird sich stark auf den Bedarf an Erzieherinnen / Erzieher auswirken, weniger auf die Ingenieure.

Durchführung:
Zentrale Frage: Wie wirken sich die strategischen Ziele auf die jeweilige „Familie“ aus?



Strategische Personalplanung

5. Schritt
Risikoprofile der prioritären Jobfamilien erstellen

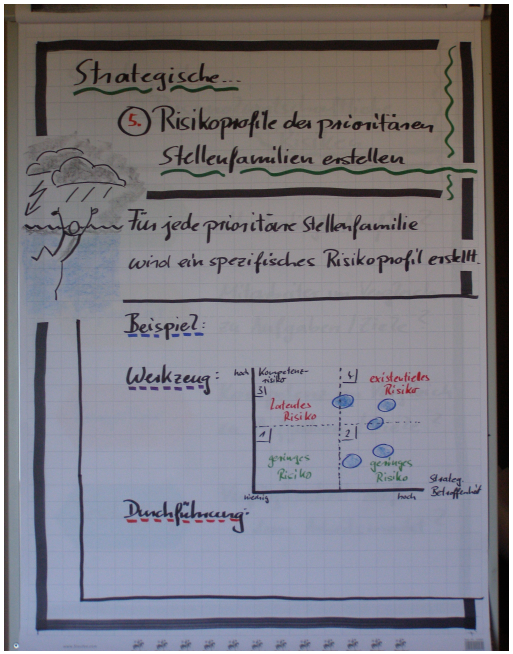
Für jede der prioritären Familien wird ein Risikoprofil erstellt. Das sind:

=> Altersrisiko

=> Kapazitätsrisiko

=> Kompetenzrisiko

=> Beschaffungsrisiko



Mitarbeiter bilden und fördern = Personalentwicklung

Strategische Personalplanung

Personalwirtschaftliche Risiken

Altersrisiko:
Lässt die Altersstruktur der jeweiligen Familie altersbedingte Ausfälle erwarten, die ausgeglichen werden müssen?

Werkzeug: Personaldaten

Kapazitätsrisiko
Reichen die eingesetzten Mitarbeiter zur Umsetzung der Aufgaben und Ziele aus?

Fluktuation? - Beförderungen => Nachfolge? - Rationalisierungseffekte?
Neue Aufgaben?

Strategische Personalplanung

Personalwirtschaftliche Risiken

Kompetenzrisiko
Reichen die Kompetenzen der Mitarbeiter zur Umsetzung der Aufgaben/ Ziele aus?

Beschaffungsrisiko
Wie hoch ist das Risiko, dass neue Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind?

© Uwe Bernhardt, 2015

Strategische Personalplanung

6. Schritt
Strategisch relevante Maßnahme planen

Zur Strukturierung und übersichtlichen Darstellung vorhandener und geplanter personalwirtschaftlicher Maßnahmen können Sie sich an der personal-wirtschaftlichen Prozesskette orientieren:

Personalmarketing => Beschaffung => Einarbeitung => Bindung => Entwicklung => Beendigung

Sie bestimmen nun für jede strategisch relevante Familie im jeweiligen Glied der Kette geplante Maßnahmen (kurz-, mittel-, langfristig) bzw. listen vorhandene Maßnahmen auf.

Mitarbeiter bilden und fördern = Personalentwicklung

Kommunale Ziele – Strategische Personalplanung - Personalentwicklung

Aufgaben und Ziele der Kommune / des Verbandes

↓

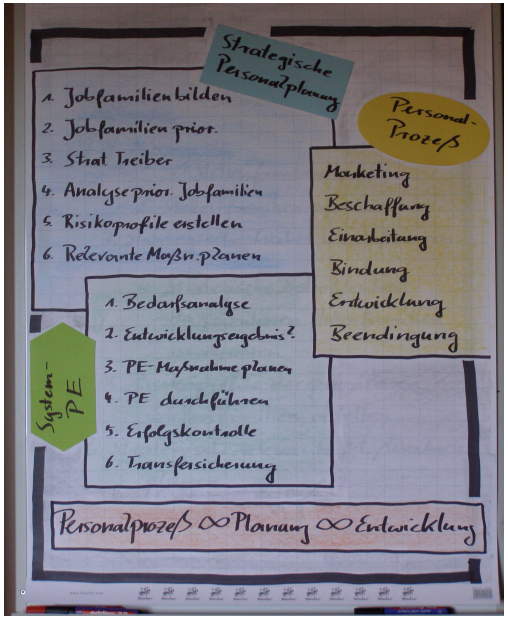
Strategische Personalplanung

↓

„Jobfamilien / Schlüsselpositionen“

↓

Umsetzung



Risiken: Beschaffung – Kapazität – Alter - Kompetenz

↓

Marketing – Beschaffung – Einarbeitung – Bindung – Entwicklung - Beendigung

↓

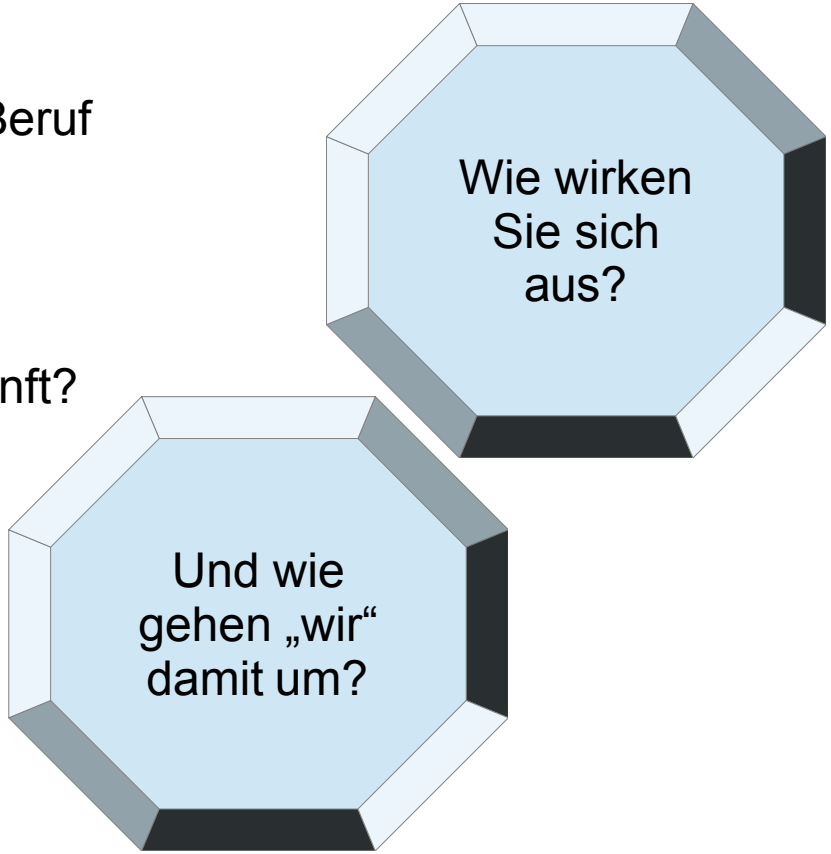
6 Schritte systematischer Personalentwicklung

Workshop – Finale

Tendenzen in der Personalentwicklung

Entwicklungen, die sich auf die Personalarbeit auswirken...

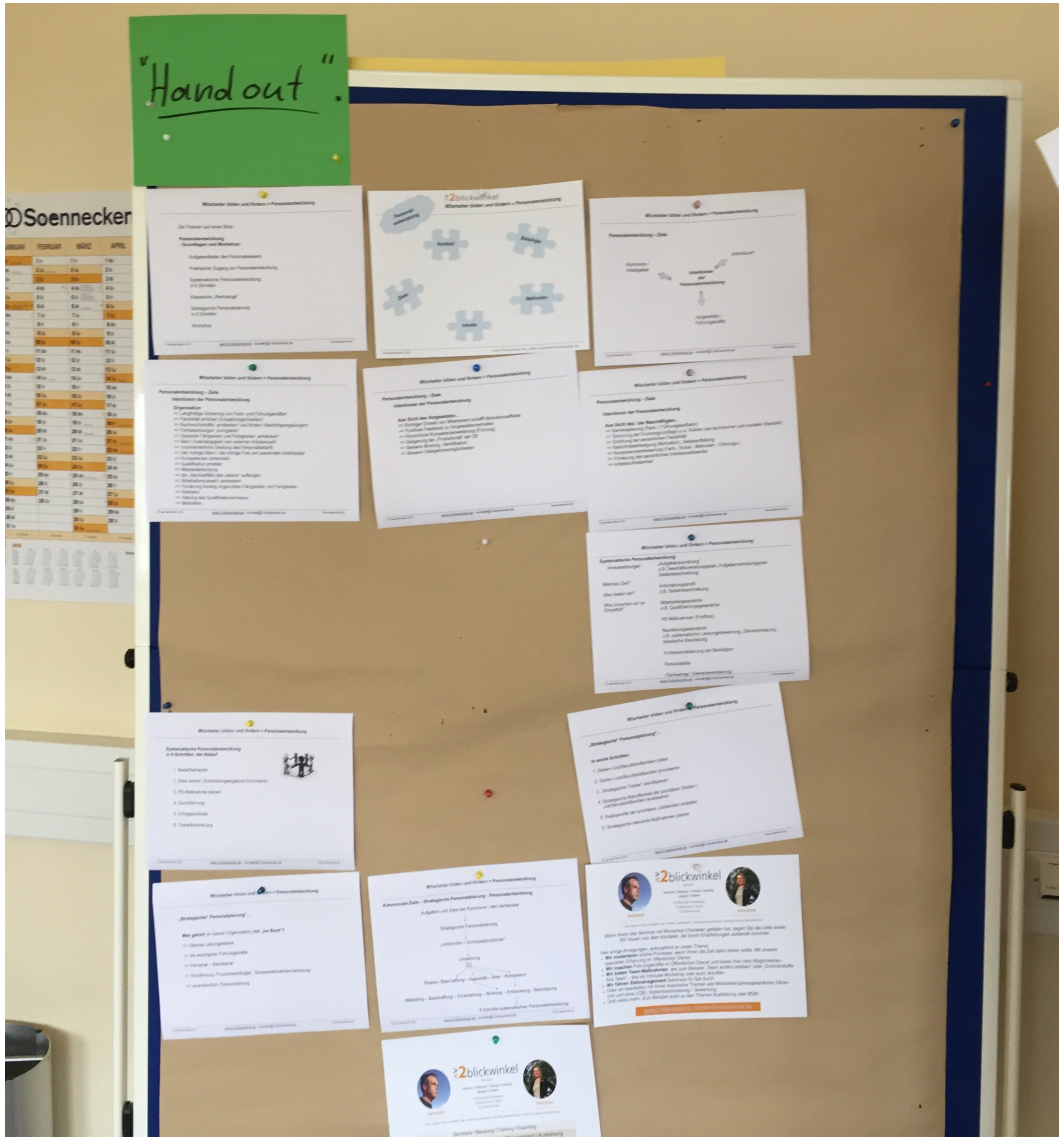
=> Social Media
=> Digitalisierung (eGovernment)
=> Work-Life-Balance, Familie und Beruf
=> Wissensmanagement
=> „Change-Management“
=> Demografie, 50+
=> Anonyme Bewerbung
=> Verändert sich „Führung“ in Zukunft?
...



Idee:
Arbeitsgruppe einrichten zum Thema Personalentwicklung

Mitarbeiter in der Entwicklung = Personalentwicklung

Übersicht zu
den ausgehändigten
Unterlagen.



WAS WIR TUN

- Teamentwicklung
- Kommunikation
- Führung
- Ausbildung
- Management

WIE WIR ARBEITEN

- Seminare/Workshops
- Beratung/Training
- Coaching
- klassisch
- wie unkonventionell

WO WIR ARBEITEN

- Inhouse & mitten in der Natur

UNSERE AUFGABE

- Kompetenzen fördern
- Veränderungen begleiten
- Resilienz stärken

www.2-blickwinkel.de
kontakt@2-blickwinkel.de