



# „Personalentwicklung ist wie Rudern gegen den Strom: Wer damit aufhört, treibt zurück!“

Frei nach Benjamin Britten

Liebe Leserinnen und Leser, in dieser Ausgabe beschäftigen wir uns u. a. mit dem Thema „Personalentwicklung“. Ab Seite drei lesen Sie dazu unser Interview mit Prof. Dr. Oswald Neuberger von der Universität Augsburg.

Warum beschäftigen wir uns mit Personalentwicklung? Haben wir im Personalressort zurzeit keine anderen Probleme? Gerade, weil wir vor großen Herausforderungen stehen, können wir die Personalentwicklung nicht vernachlässigen. Der Umgang mit strukturellen Wandlungsprozessen in der Gesellschaft und in der Wirtschaft ist entscheidend für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit bei gleichzeitig hoher Innovationskraft aus. Eine wesentliche Voraussetzung für Innovation ist Qualifikation. Erfolgt Qualifikation zielgerichtet, sprechen wir von Personalentwicklung:

Personalentwicklung erfolgt im Rahmen von organisierten Lernprozessen, die im sozialen Umfeld der DCAG stattfinden. Diese Lernprozesse werden vom Mitarbeiter und Vorgesetzten initiiert, gestaltet und beeinflusst. Alle Maßnahmen und Instrumente, die zur zielgerichteten Qualifizierung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter dienen, können in diese Prozesse einbezogen werden.

Personalentwicklung kann bei DC sowohl in horizontale wie auch in vertikale Richtung erfolgen. Horizontale Personalentwicklung kann einerseits einen Wechsel (Job Rotation) in ein neues Aufgabenfeld im eigenen und/oder fremden Bereich und andererseits eine Erweiterung des Aufgabenfeldes beinhalten. Dies bedeutet die zusätzliche Übernahme von Verantwortung in der Funktion (z.B. in der Rolle des Fachausbilders, Multiplikators...). Vertikale Personalentwicklung basiert auf Potenzialerkennung und einer gezielten Nachwuchsförderung. Dies kann einerseits über verschiedene Entgeltgruppen hinweg erfolgen und andererseits verschiedene Zielgruppen wie z.B. Prozessführer, Meister, Sachbearbeiter, E4 ... betreffen.

Wie schon gesagt, geht es um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Dabei gilt es, sowohl die Unternehmenssicht wie auch die Mitarbeitersicht zu berücksichtigen. Bei Personalentwicklung werden Mitarbeiter und Unternehmen gleichermaßen in die Verantwortung genommen. Mitarbeiter müssen bereit sein, ihr Qualifikationsprofil in einem lebenslangen Lernprozess zu erweitern, um zukünftige Herausforderungen an das Unternehmen in wirtschaftlicher, technologischer und gesellschaftlicher Sicht bewältigen zu können. Diese ständige Wissensaufwertung erfordert von allen

Mitarbeitern eine hohe Lernbereitschaft und Lernfähigkeit. Daraus leitet sich das Postulat des lebenslangen Lernens von außen nach innen ab, d.h. von außen durch den Veränderungsdruck des Marktes und von innen durch den Verfall des Wissens.

Auf der anderen Seite müssen Unternehmen die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und deren Entfaltungsmöglichkeiten fördern. Gezielt erfolgt das durch Personalentwicklung. Nur so kann aus betrieblicher und individueller Sicht eine erfolgreiche Zukunft gestaltet werden. Aus Herausforderungen und Chancen können nur Markterfolge werden, wenn das Unternehmen agil, antizipativ und adaptiv handelt. Voraussetzung hierzu sind qualifizierte und engagierte Mitarbeiter, die Innovationsprozesse in Gang halten und die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens sichern.

Nun viel Vergnügen mit unserem Interview „Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel.Punkt.“ mit Prof. Dr. Oswald Neuberger.

Heike Haker