



Prozesscoaching
Managementdiagnostik
Personalentwicklung

SchielConsulting

Nutzen: Orientiert.

Personalentwicklungskonzepte für Fachreferenten/-innen





...

„gute Mitarbeiter“ auszuwählen und zu entwickeln „ist eine, wenn nicht die Kernaufgabe für Unternehmer und Führungskräfte“.

(Ackerschott, 2004, in Hornke/Winterfeld, 2004)



Definitionen:

Bühner, 1997: „... planmäßige Erweiterung der fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Qualifikation der Mitarbeiter im Hinblick auf Unternehmens- und Individualziele.“

Scholz, 2000: Anlass für Personalentwicklung ist die „Diskrepanz zwischen Fähigkeiten und Anforderungen“, die durch Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen beseitigt werden soll.

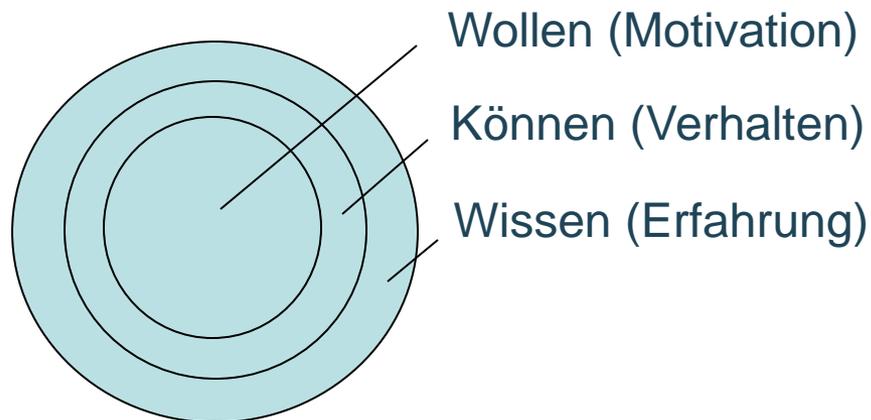
Historie:

Vom **Marktplatz der Möglichkeiten** für Weiterbildungsinteressierte

hin zum

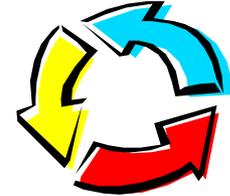
ergebnisorientierten Prozess mit starker Ausrichtung an den Zielen der jeweiligen Unternehmung

Bei der Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen wird an den verschiedenen Ebenen der menschlichen Persönlichkeit angesetzt. Dabei werden die Ebenen Wissen, Können und Wollen unterschieden.



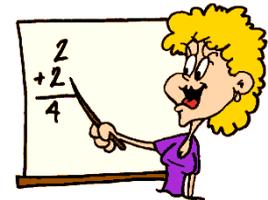
Anforderungen an Personen im Change

Offen sein für Veränderungen



Neugierig sein / Innovationsbereitschaft / Lernwille

Zielorientierung gekoppelt mit Entscheidungsfreude



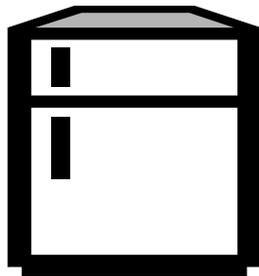
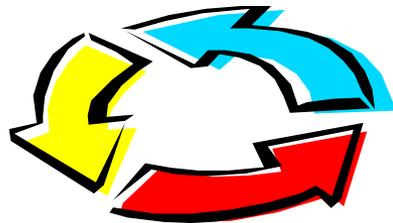
Selbststeuerung (Ergebnis) vor Fremdsteuerung
(Angst) / Konfliktvermeidung versus Konfrontation



Selbstverantwortung übernehmen !



Phasen sozialer Veränderungsprozesse (nach Lewin)



Auftauen



Verändern



Einfrieren

Veränderungen in Populationen (150 Daten, 22-62 Jahre)

Skala

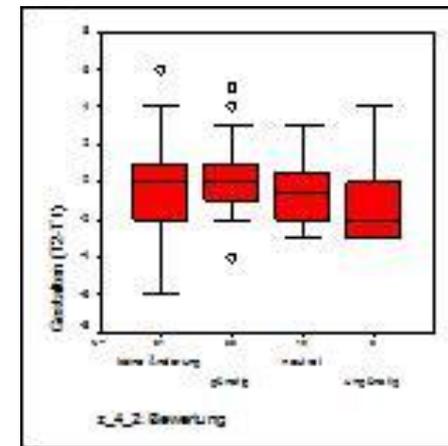
o Ungünstige strukturelle Veränderungen

- ↓ Handlungsorientierung
- ↓ Gestalten
- ↓ Selbstaufmerksamkeit
- ↓ Kooperation
- ↓ Wettbewerb
- ↓ Einfluss
- ↓ Wertschöpfung

Arbeitstendenzen, welche Innovation und Zielerreichung fördern, werden zumindest temporär eingestellt

Cluster

- Innovation
- Innovation
- Innovation
- Beziehung
- Ergebnis
- Ergebnis
- Ergebnis





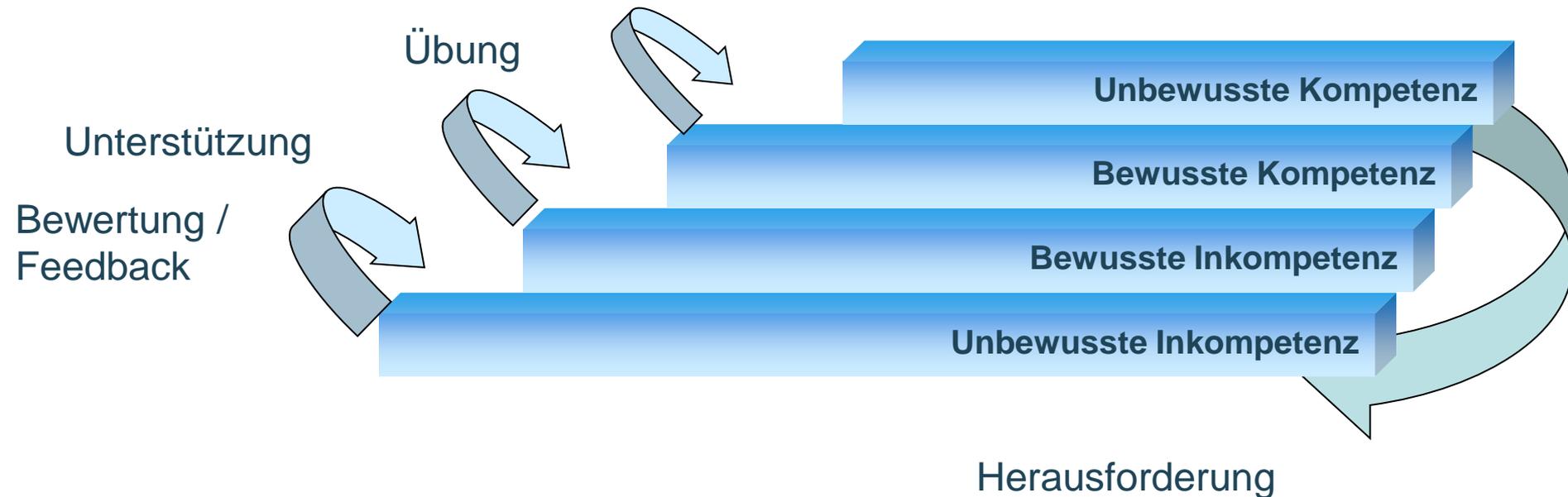
Veränderungen in Populationen (150 Daten, 22-62 Jahre)

○ Ungünstige Anforderungen / Arbeitsbedingungen

- | | |
|------------------------|------------------------------------|
| ▪ ↑↑ Hilfsbereitschaft | Beziehung (ich-zentriert) |
| ▪ ↑ Feedback | Beziehung (ich-zentriert) |
| ▪ ↑ Wettbewerb | Ergebnis (ich-zentriert) |
| ▪ ↓ Anschluss | Beziehung (wir-orientiert) |
| ▪ ↓ Kooperation | Beziehung (wir-aufgabenorientiert) |
| ▪ ↓ Einfluss | Ergebnis (aufgabenorientiert) |

**Fazit: Ich-zentrierte Arbeitstendenzen steigen (temporär)
Wir- und aufgabenorientierte Arbeitstendenzen sinken
(temporär)**

Voraussetzung für eine Kompetenzentwicklung





Bis 1870
Ende 19. Jhdt.

Professorenbibliothekar
Berufsbibliothekar

1893/94

**Ausbildungs- und Anstellungsordnung für den
Wissenschaftlichen Bibliothekar**

....

Heute

**Marcus Schröter: Der wissenschaftliche Bibliothekar – eine
aussterbende Spezies?**

**Uwe Jochum: Idee der Binnendifferenzierung des
höheren Dienstes in Manager, Informatiker und
Wissenschaftler**

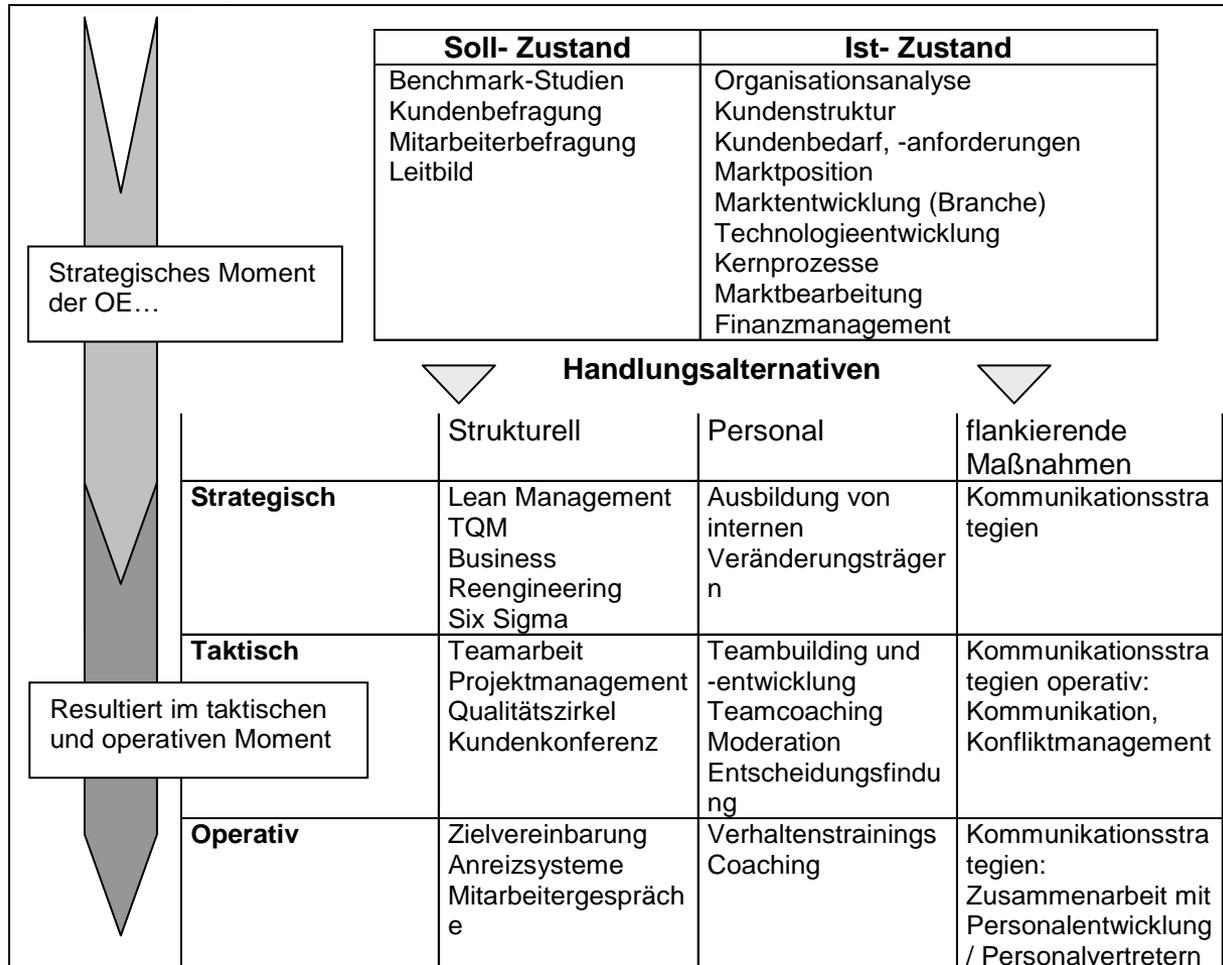
**Rafael Ball: wissenschaftliche Bibliothek als moderner
Informationsdienstleister**



Es braucht Hochschulleitungen und Bibliotheksleitungen, die sich mit den Anforderung an Bibliotheken und Forderungen der Bibliotheken auseinandersetzen.

Es braucht Hochschulleitungen und Bibliotheksleitungen, die mutige Entscheidungen

- **treffen**
- **kommunizieren**
- **Betreffende in die Umsetzung einbinden und diese konsequent nachverfolgen.**



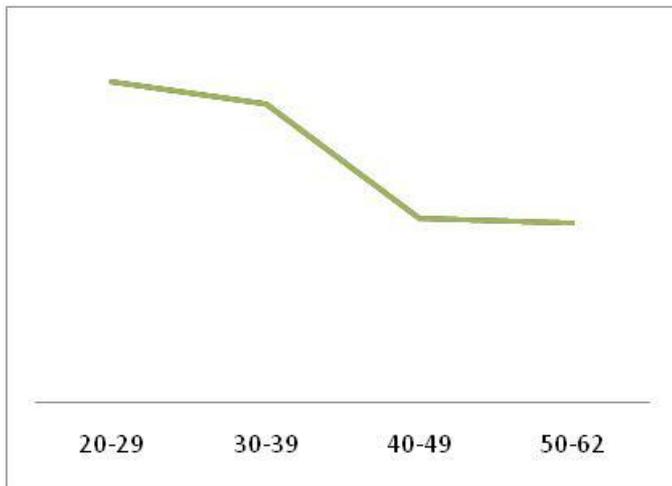
Allgemeines Handlungsmodell der Organisationsentwicklung

Persönlichkeitsaspekte: Altersspezifische Entwicklungen

Alle Dimensionen verändern sich deutlich mit dem Alter.

- ▶ 4 Alterscluster

Erst hart am Ball, dann ruhig hinter dem Tor



Konsolidierung

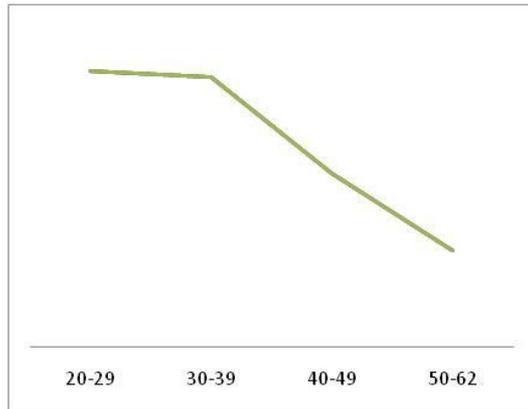
- ▶ Beanspruchung
- ▶ Geld & Status

Beziehung

- ▶ Anschluss

Persönlichkeitsaspekte: Altersspezifische Entwicklungen

Die jungen Wilden lassen langsam nach



Innovation

- ▶ Handlungsorientierung
- ▶ Persönliche Entwicklung
- ▶ Selbstaufmerksamkeit

Ergebnis

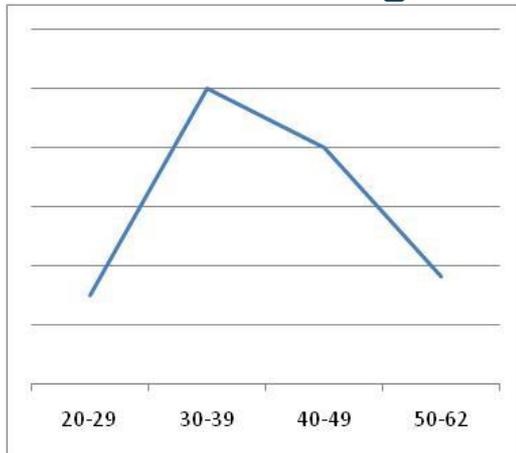
- ▶ Karriere

Beziehung

- ▶ Feedback

Persönlichkeitsaspekte: Altersspezifische Entwicklungen

Erste Erfahrungen helfen



Innovation

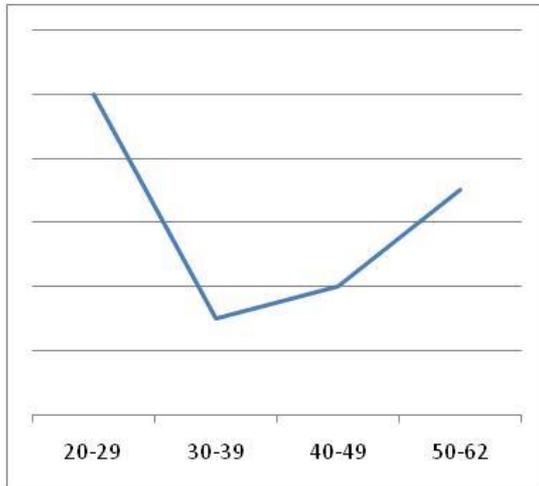
- ▶ Gestalten

Ergebnis

- ▶ Wettbewerb
- ▶ Einfluss
- ▶ Wertschöpfung

Persönlichkeitsaspekte: Altersspezifische Entwicklungen

Zwischentiefs



Konsolidierung

- ▶ Sicherheit
- ▶ Lageorientierung

Beziehung

- ▶ Hilfsbereitschaft
- ▶ Kooperation



Fazit: Führung und Personalentwicklung unter Berücksichtigung von Alterspräferenzen macht Sinn!

- ▶ Frühes Fördern von Entscheidungsfreude und Lernen ist wichtig.
- ▶ Ich-Bedürfnisse (Erfolg-Wettbewerb-Einfluss-...) halten lange an, das Teammodell benötigt gute Vorbilder, entsprechende Anreize und langen Atem.
- ▶ Beziehungsorientierte Aspekte sind zu Beginn und zum Ende der Berufstätigkeit am stärksten ausgeprägt:
- ▶ Das spricht für das aktiv gesteuerte Mentorenmodell



Veränderungen in Populationen (150 Daten, 22-62 Jahre)

- **Unterstützung durch die Führungskraft zu hoch**

- | | |
|-----------------------------|------------|
| ▪ ↓ Handlungsorientierung | Innovation |
| ▪ ↓ Gestalten | Innovation |
| ▪ ↓ Persönliche Entwicklung | Innovation |

Fazit: Zu starke Unterstützung der Führung verhindert Innovation



Laumen-Schiel, M.:

Evaluation des SCG Selbstprofil®: Längsschnittstudie zur Selbstwahrnehmung von Persönlichkeitsaspekten im Beruf. Noch unveröffentlichte Dissertationsarbeit, der Philosophischen Fakultät der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen vorgelegt

Laumen-Schiel, M.; Schiel, F. (2005):

Personalmanagement ergebnisorientiert. Wirtschaftspsychologisches Wissen praxisgerecht. Aachen: Shaker Verlag

Malik, F. (2006):

Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt/Main: Campus Verlag

Sprenger, K. (2007/2010):

Mythos Motivation. Frankfurt/Main: Campus Verlag