

Veränderung ist Pflicht,

Praxis der Personalentwicklung – Aktuelle Initiativen,

Demografischer Wandel, Digitalisierung und agiles Projektmanagement sind mächtige Treiber in Personalentwicklung und Weiterbildung. Daraus erwachsen neue Lerninhalte, -formate und -medien. Die großen Trends sind jedoch andere: Mitarbeiter entdecken, dass sie selbst ihre wichtigsten Personalentwickler sind; sie lernen verstärkt von sich selbst, durch Selbstreflexion, und von anderen, vorzugsweise Peers. Und die HR-Funktion entdeckt, dass sich gute PE im Rennen um Talente hervorragend vermarkten lässt.



Innovation die Kür

Projekte, Entwicklungen in Unternehmen

Keine Titel, keine Manager, keine Abteilungen, keine Budgets, keine Gehaltsverhandlungen, keine Überstunden – wenn Tim Mois aufzählt, was Sipgate, ein von ihm mitgegründetes Telefonieunternehmen in Düsseldorf, alles nicht hat, drängt sich die Frage auf, ob dies überhaupt ein richtiges Unternehmen ist. Die gesunde Geschäftsentwicklung, großzügige, modern ausgestattete Räume und 130 Mitarbeiter sprechen dafür. Sipgate entwickelt Telefoniesoftware nach den Prinzipien Scrum und Kanban, das heißt, Lean- und Agile-Ansätze werden konsequent angewendet. Das spiegelt sich in der Personalentwicklung (PE) wider: Selbstorganisation und Eigenverantwortung stehen im Vordergrund.

Um beides zu stärken, hat Sipgate verschiedene Instrumente eingeführt, zum Beispiel die zweiwöchentliche „Retrospektive“. In dieser Teamsitzung werden die zurückliegenden zehn Arbeitstage strukturiert ausgewertet und Verbesserungen für die Zukunft beschlossen. Ein anderes Instrument ist „Peer Feedback“: Die Mitarbeiter suchen sich Kollegen, die ihnen mal richtig die Meinung sagen. So wird Kritikfähigkeit aufgebaut. Die Softwareentwickler arbeiten nach dem Prinzip des „Pairing“ in Tandems zusammen. „Der Vorteil des Pairing ist, dass die Kollegen direkt bei der täglichen Arbeit voneinander lernen und wir so viele Fehler vermeiden können“, sagt Geschäftsführer Mois.

DER AUTOR



CHRISTOPH STEHR ►
Wirtschaftsjournalist
und Autor, Hilden
► redaktion@stehr-hilden.de



PE und Weiterbildung nach einem festen Fahrplan gibt es dagegen nicht bei Sipegate, genausowenig ein jährliches Budget für Fortbildung. Die Mitarbeiter wählen frei am Markt aus, welches Seminar oder welche Tagung sie weiterbringt. Billig ist das nicht für das Unternehmen – die Weiterbildungskosten liegen bei 4 000 Euro jährlich pro Kopf. Nach dem Peer-Prinzip reichen die Mitarbeiter das frisch erworbene Know-how direkt weiter. „Peer Learning findet bei uns zum Beispiel alle zwei Wochen im Open Friday und in der täglichen Arbeit beim Pairing statt“, erläutert Mois. „Beide Ansätze helfen dabei, Wissen zu verteilen beziehungsweise Wissensinseln gar nicht erst entstehen zu lassen.“

„IN JEDEM STECKT TALENT!“

Ein mittelständisches Unternehmen wie Sipegate profitiert von seinen überschaubaren Strukturen, den kurzen Entscheidungswegen und der räumlichen Nähe unter den Mitarbeitern, wenn es Lean- und Agile-Ansätze in der PE umzusetzen versucht. Großunternehmen agieren weniger spontan, dafür können sie die Ressourcen einer reifen, strategisch ausgerichteten Personalarbeit einsetzen. Ob Mittelstand, Start-up oder Konzern: Die Bedeutung von PE und die Notwendigkeit, Qualifikationen und Kompetenzen unter den Beschäftigten auszubauen, sind in der deutschen Wirtschaft unbestritten. Auf diesem Konsens gründen bemerkenswerte Initiativen, die belegen, wie innovativ und zukunftsorientiert die Personalfunktion heute ist.

Unter dem Motto „In jedem steckt Talent!“ führt der Ludwigshafener Chemiekonzern BASF seit 2011 ein global einheitliches Konzept zur Mitarbeiterentwicklung für alle Beschäftigtengruppen ein. Im jährlichen Entwicklungsgespräch reflektieren die Mitarbeiter ihre Vorstellungen und erarbeiten gemeinsam mit ihrer Führungskraft Perspektiven für ihren individuellen beruflichen Weg. Daraus leiten sich kon-

krete Qualifizierungsmaßnahmen ab. „Wir verfolgen den Ansatz, dass Lernen und Weiterentwicklung sich nicht auf den Besuch von Seminaren beschränkt“, sagt Katharina Möller-Zender, Vice President Executive HR Germany. „Es ist vielmehr wichtig, neue Aufgaben selbst anzugehen, eigene Erfahrungen zu sammeln und von anderen zu lernen.“ Deshalb folgt BASF der Lernformel „70:20:10“, womit 70 Prozent Lernen aus Erfahrung, 20 Prozent Lernen

und Mentoring wählen. Als Sparringspartner stehen Senior Executives, externe Trainer sowie die Kollegen auf derselben Entwicklungsstufe bereit. Apropos Mentoring: BASF leistet sich dieses Instrument nicht ausschließlich auf der Chefebene. Mit „MentForMe“ gibt es ein Programm, das auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung fachbereichsübergreifend zusammenspannt. Eine Online-Plattform erleichtert das Finden eines passenden Men-



von anderen und zehn Prozent Lernen durch Training und Selbststudium gemeint ist. Das Lernen aus Erfahrung und das Lernen von anderen werden durch Coaching, Feedback, Job Rotation, Auslandsaufenthalte, Übernahme einer Projektleitung oder On-the-job-Maßnahmen umgesetzt.

In der Führungskräfteentwicklung strebt BASF mit dem „New Leader Program“ eine Basisqualifizierung für alle neuen Führungskräfte im Konzern an. Das Programm vermittelt Schritt für Schritt die Elemente des globalen Kompetenzmodells. Wer auf eine Senior-Executive-Position zugeht – die interne Bezeichnung lautet „Executive Candidates“ –, kann aus einem Baukastensystem aus Seminaren, Coaching

tors – und senkt ganz nebenbei die Hemmschwelle, die Angestellte oft noch gegenüber diesem „elitären“ HR-Instrument empfinden.

INDIVIDUELLE LEARNING JOURNEY

Dass PE Hierarchiegrenzen überspringt, ist ein Trend, der sich vielerorts beobachten lässt. Microsoft spricht von einem „Growth Mindset“, der die Mitarbeiter unabhängig von Level und Fachgebiet vereint: Jeder ist ein Lernender – und selbst verantwortlich dafür, fachlich und mental auf der Höhe der Zeit zu bleiben. „Alle Beschäftigten begeben sich auf eine persönliche ‚Learning Journey‘, die aus den drei Stationen Learn,

Apply und Share besteht und an das persönliche Profil angepasst ist“, erläutert Markus Köhler, Senior Director Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland in München-Schwabing. „Unser Portfolio bietet für jeden dieser Schritte vielfältige Lernangebote, die ‚Learning Solutions‘, die von Tutorials über Seminare bis hin zu persönlichem Mentoring reichen.“ Auf der Plattform „My Learning“ werden alle Maßnahmen weltweit gebündelt und entsprechend dem individuellen Mitarbeiterprofil personalisiert. Durch die Partnerschaft mit LinkedIn kommen noch einmal 5 000 Online-Kurse, Videos und Tutorials hinzu.

Mitarbeiter jederzeit anonymes Feedback und Verbesserungsvorschläge einreichen können.

Mithilfe der Befragung „TUIgether“ schärft der Touristikkonzern TUI in Hannover ebenfalls sein PE-Instrumentarium nach. Die Mitarbeiter gestalten unter anderem ihre „Learning Week“ eigenverantwortlich, indem sie auf lokale Bedarfe hinweisen. „Dabei rückt das informelle Lernen von

Bild links: Nach dem Peer-Prinzip reichen die Mitarbeiter das frisch erworbene Know-how direkt weiter. „Peer Learning findet bei uns zum Beispiel alle zwei Wochen im Open Friday und in der täglichen Arbeit beim Pairing statt“, erläutert Siggate-Geschäftsführer Tim Mois.

Ein mittelständisches Unternehmen wie Siggate profitiert von seinen überschaubaren Strukturen, den kurzen Entscheidungswegen und der räumlichen Nähe unter den Mitarbeitern, wenn es Lean- und Agile-Ansätze in der PE umzusetzen versucht.



Eine „Learning Map“ visualisiert den Weg, den der Mitarbeiter auf seiner Lernreise bereits zurückgelegt hat, und stellt die einzelnen Maßnahmen zueinander in Beziehung.

In einem IT-Unternehmen überrascht es nicht, dass auch für die Evaluation der PE hauptsächlich Online-Tools genutzt werden. Microsoft führt Kurzbefragungen aller Mitarbeiter durch – „Daily Pulse Survey“ –, um unter anderem fach- und rollenspezifische Inhalte von Entwicklungsmaßnahmen zu überprüfen. „Tägliches Feedback hat sich für uns bewährt“, sagt Köhler. „Zum einen weil es grundlegende Aspekte der Arbeit bei und von Microsoft betrifft, die zu wichtig sind, um nur einmal im Jahr besprochen zu werden. Zum anderen haben die Führungskräfte so die Möglichkeit, zeitnah gezielt an Verbesserungen zu arbeiten.“ Der jährliche „MS Poll“ zeichnet dagegen eher die großen Linien der Personalarbeit nach. Weitere Mitarbeiterbefragungen gibt es auf Teamebene. Zurzeit wird eine „Suggestion Box“ getestet, in die die

anderen noch weiter in den Mittelpunkt – gestützt durch innovative Technologien, soziale Netzwerke und Coaching“, sagt Sascha Kamp, der Leiter der globalen Führungskräfteentwicklung.

LEITBILD SCHWARMORGANISATION

Der Daimler-Konzern verfolgt mit seiner „Leadership 2020“-Initiative das Ziel, Prozesse zu verschlanken, eine Schwarmorganisation aufzubauen und Feedbackkultur zu fördern. Nur noch höchstens zwei Hierarchieebenen sollen in Entscheidungen eingebunden werden. Das verändere neben der Organisation auch die PE. Sie solle im Sinne von Empowerment darauf

hinarbeiten, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken. Externe Weiterbildungen und Seminare, interne Coachings, Karriereplanung und Mentoring sind die Stützpfiler dieses Vorhabens. Dabei achtet Daimler darauf, die Konzerngesellschaften nicht über einen Kamm zu scheren: Daimler Financial Services beispielsweise, ein Unternehmen mit immerhin mehr als 10 000 Mitarbeitern, verfügt mit der Daimler Financial Services Business School über eine eigene Ausbildungsstätte für Führungskräfte. Das internationale Programm will unternehmerische Fähigkeiten vermit-

teln und zur Netzworlbildung beitragen. Als Dozenten engagieren sich Topmanager. Auf Sachbearbeiterebene hat die Autobank das Programm „Professionals on the Move“ angestoßen. Die zweijährige Weiterbildung ermöglicht durch Projektarbeit, Mentoring und internationale Hospitationen eine „umfassende horizontale Weiterentwicklung“.

Die schiere Größe des Konzerns garantiert Professionalität, gute Ressourcen und übergreifende Standards in der PE – das besondere Geschäft als Konzerngesellschaft oder

Business Unit fördert maßgeschneiderte Lösungen. Nach diesem Prinzip verfährt auch Bosch Rexroth in Lohr am Main, der auf Antriebs- und Steuerungstechnik spezialisierte Bosch-Ableger. Funktionswechsel und Wechsel in andere Geschäftsbereiche sind an der Tagesordnung. So ergebe sich ein „spannender Unternehmenskosmos, der unterschiedlichste Arbeitsumfelder mit sich bringt“. Heute Konzernbüro, morgen Start-up-Atmosphäre – beides sei möglich. Karrierebausteine zählen sogar dann, wenn sie außerhalb des Bosch-Konzerns absolviert wurden. Die PE folgt damit dem Trend zu



Katharina Möller-Zender, Vice President Executive HR Germany, BASF:

„Lernen wird immer stärker über die digitalen Medien gesteuert. Mitarbeiter brauchen die Möglichkeit, Medienkompetenz aufzubauen. Die Ausgestaltung moderner Lernumgebungen wird sich durch ‚Augmented Reality‘, VC-Brillen, Tablets et cetera stark verändern. Insbesondere virtuelle Lernräume werden an Bedeutung gewinnen. Dabei wird die Diskrepanz zwischen IT-affinen und nichtaffinen Mitarbeitern eine Rolle spielen. Somit steigt der Veränderungsdruck in der Qualifizierung. BASF möchte Mitarbeiter befähigen, während ihrer gesamten Lebensspanne zu lernen und persönliche und fachliche Kompetenz zu entwickeln und auszubauen.“



Markus Köhler, Senior Director Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung, Microsoft Deutschland:

„Für uns befindet sich die Arbeitswelt permanent im Beta-Status. Im vergangenen Jahr haben wir uns selbst verändert und mit dem Umzug in unsere neue Deutschland-Zentrale unseren konsequenten Weg für das Bürokonzept der Zukunft verfolgt. In München-Schwabing stehen für uns eine Arbeits- und Lebenswelt im Fluss sowie die bunte Vielfalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mittelpunkt – immer auf der Grundlage moderner Technologie. Diese Veränderungen wollen wir von der Herausforderung zur Chance gestalten und die Zukunft der Arbeit als Vorreiter in Deutschland mitbestimmen.“



Yvonne Rosslenbroich, Personalvorstand, Daimler Financial Services:

„Ein wichtiges Thema ist die Digitalisierung und der damit einhergehende Rollenwandel für die Personalentwicklung. Wir werden als HR-Manager noch mehr Angebote schaffen, um Zukunftsthemen wie Internationalisierung, Schwarmintelligenz und Open-Office-Konzepte bei den Mitarbeitern zu fördern. Diese Ziele bündeln wir unter dem Namen Leadership 2020.“



Dirk Deuster, Senior Vice President Human Resources, Bosch Rexroth:

„Der freie Zugang zu Wissen und Weiterbildungsmöglichkeiten muss in der Zukunft noch stärker ermöglicht werden. Das bedeutet zum einen, dass vermehrt Themen durch Web Based Trainings oder Online-Schulungen schnell zur Verfügung stehen. Zum anderen hat das zur Folge, dass das angebotene Wissen nicht nur auf einen bestimmten Mitarbeiterkreis begrenzt ist, sondern jedem Interessenten, egal aus welcher Abteilung, frei zugänglich ist.“



Steven Moran, Chief Learning Officer, Bertelsmann:

„Die Entwicklung von innovativen Lernformen und digitales Lernen ermöglichen eine neue Lernkultur, die sich durch Qualität und Flexibilität auszeichnet: Die besten Inhalte sind für jeden Mitarbeiter verfügbar, und die Zeit und der Ort des Lernens richten sich nach den individuellen Bedürfnissen und der jeweiligen Situation des Lernenden. Wir möchten in der Bertelsmann University sicherstellen, dass unsere 117 000 Bertelsmann-Mitarbeiter und -Führungskräfte über alle Ebenen hinweg genau die Fähigkeiten erwerben können, die sie für ihre Arbeit jetzt und in Zukunft benötigen.“



Andrea Diepen-Goerres, Bereichsleiterin Talent, Learning & Resourcing, Vodafone Deutschland:

„Bis 2020 werden die sogenannten Millenials, also die 20- bis 35-Jährigen, die Hälfte und bis 2025 bereits zwei Drittel unserer gesamten Arbeitskraft ausmachen. Das müssen wir bei unseren Maßnahmen zur Personalentwicklung berücksichtigen. Konkret heißt das: noch mehr Individualisierung, Demokratisierung und Mitbestimmung, die geprägt sind von agilen, offenen und flachen Hierarchien. Diese Generation will eigenständiger, selbstverantwortlicher arbeiten können. Das leben wir heute schon bei Vodafone vor.“

mehr Vielfalt und Komplexität: „Schon jetzt gibt es einzelne Bereiche, die agil aufgestellt sind und nicht mehr in der klassischen Organisationsstruktur arbeiten“, sagt Personaldirektor Dirk Deuster. „Dieser Trend wird sich noch verstärken.“

BOOTCAMP FÜR KREATIVITÄT

Zu den Pionieren auf dem Gebiet der PE gehört der in Gütersloh beheimatete Medienkonzern Bertelsmann, der schon sehr früh akademische Konzepte einbrachte und dazu unter anderem mit Hochschulen wie

Witten / Herdecke kooperierte. Anfang 2016 schlossen sich die Bertelsmann Academy und die Bertelsmann University zur „neuen Bertelsmann University“ zusammen. Geleitet von Chief Learning Officer Steven Moran, sieht sie sich als zentrale Learning-Organisation der Unternehmensgruppe. Die PE- und Weiterbildungsverantwortlichen schöpfen hier aus dem Vollen: Beispiele sind der Aufbau eines umfangreichen digitalen Lernportfolios für alle Mitarbeiter und Führungskräfte mit Zugriff auf derzeit mehr als 10 000 Online-Kurse über ein konzernweites Lear-

ning-Managementsystem, 2 000 „Nano-degree-Stipendien“ in Kooperation mit Google / Udacity für qualifizierte Azubis und junge Talente oder das Programm „Mastering New Challenges (MNC)“ zur Unterstützung der Bertelsmann-Strategie für Top-Führungskräfte, entwickelt in Kooperation mit der Harvard Business School. Hinzu kommen Bootcamp- und Lounge-Formate zur Förderung der Innovations- und Digitalkompetenz für Bertelsmann-Führungskräfte und -Talente und zielgruppenspezifische Leadership-Programme. Daneben verwendet Bertelsmann klassische



Daniel Annen, Leiter HR Development, Dräger:

„Eine der spannendsten Fragen, finde ich, ist, wie wir die rasante technologische Entwicklung mit den Gewohnheiten der Menschen verknüpfen können. Menschen haben ihre eigene Art, sich neue Fähigkeiten anzueignen, aber auch einzigartige Fähigkeiten der ganzheitlichen Wahrnehmung und des entsprechenden Denkens. Wenn man sein Fahrrad reparieren möchte und sich dafür ein Youtube-Video ansieht, dann kann das noch gut funktionieren. Wenn man aber eine komplexe Kompetenz, wie etwa die Fähigkeit zur Selbstreflexion, aufbauen möchte, dann ist die Antwort nicht mehr so einfach. Hier braucht es neue Ansätze.“



Michael Johannes Huvers, Bereichsleiter Products & Strategy, Commerzbank:

„Arbeiten in agilen Projekten, flachere Hierarchien und sich verändernde Führungsrollen verlangen andere Einstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern. In unserer Personalstrategie sind deshalb berufliche Fitness, Veränderungsbereitschaft und Führungskultur fest verankert. Ein wichtiger Punkt sind auch die erhöhten Compliance-Anforderungen: Mit verschiedenen Personalentwicklungsinstrumenten stärken wir die Integritätskultur in der Bank, um ein rechtlich und ethisch einwandfreies Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern zu fördern.“



Dr. Eva Müller-Dannecker, Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung, Vivantes:

„Es wird künftig schwieriger werden, eine ausreichende Zahl von Fachkräften zu gewinnen. Außerdem wird es darum gehen, die Durchlässigkeit in der Aus- und Weiterbildung zu erhöhen, neue Arbeitszeitmodelle im Klinikbetrieb zu entwickeln sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter zu fördern und zu verbessern. Ebenso bestehen Herausforderungen darin, die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten und zwischen den Berufsgruppen weiterzuentwickeln.“



Sascha Kamp, Leiter Global Leadership Development, TUI Deutschland:

„Big Data wird eine größere Rolle im HR-Bereich und somit auch in der PE spielen. Die Herausforderung lautet, aus einer Vielzahl von Daten gezielte Hinweise zu Eigenschaften, Skills, Potenzial und Wechselwahrscheinlichkeiten zu gewinnen, um ‚Talent‘ bestmöglich zu nutzen. Da gibt es noch Luft nach oben! Meine Vision ist: Mitarbeiter werden dank Big Data zukünftig in Jobs arbeiten, in denen sie erfolgreicher und zufriedener als bisher sind.“



Maxi Katharina Junge, Abteilungsleiterin Personalentwicklung, Sanacorp Pharmahandel:

„In der PE sondieren wir aktuell die Möglichkeiten und Handlungsfelder zur Unterstützung der Digitalisierung. Wir beschäftigen uns nicht nur mit neuen Möglichkeiten des Lernens, sondern auch mit einer Veränderung in der Zusammenarbeit und veränderten Anforderungen an unsere Führungskräfte. Ziel der PE ist: weg von der klassischen Weiterbildung im Rahmen von Seminaren und Schulungen hin zu informellem / implizitem Lernen mit viel höherem Lernerfolg.“



Clemens von Hugo, Leiter Personalentwicklung, R+V Versicherung:

„Wesentliche Herausforderung ist aus meiner Sicht die Unterstützung der notwendigen Unternehmenstransformation hin zu mehr Kundenorientierung, Innovationsfähigkeit und Agilität. Dazu müssen nicht nur neue Qualifizierungsangebote entwickelt, sondern auch die Instrumente des Talentmanagements angepasst werden. Durch die zunehmende Geschwindigkeit im Arbeitsleben sowie die gesellschaftliche demografische Entwicklung, die sich auch in der Belegschaft widerspiegelt, wird auch dem Gesundheitsmanagement eine immer größere Bedeutung zukommen.“

PE-Instrumente wie den „Leistungs- und Entwicklungsdialog“, der das klassische Mitarbeiterjahresgespräch bei Bertelsmann darstellt. Die konkrete Vereinbarung von Arbeitszielen und die Delegation von Verantwortung wird durch die „Vereinbarung der Aufgaben / Ziele“ unterstützt. Hinzu kommen die „Potenzialeinschätzung“ und das „Januargespräch“, die Ansatzpunkte für individuelle Entwicklung liefern. In global ausgerichteten Talent Pools werden Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen im Konzern

Diversity und der Abbau von Vorurteilen spielen auch als Inhalt von Entwicklungsmaßnahmen eine Rolle, etwa in den „Unconscious Bias Workshops“. Ein anderer Akzent liegt auf der Digitalisierung von PE und Weiterbildung. Der neue „Digital Workplace“ ermöglicht eine schnellere Kommunikation und Feedbackkultur über Yammer; im Virtual Classroom finden Weiterbildungs-Workshops in Gruppen statt.



Unter dem Motto „In jedem steckt Talent!“ führt der Ludwigshafener Chemiekonzern BASF seit 2011 ein global einheitliches Konzept zur Mitarbeiterentwicklung für alle Beschäftigtengruppen ein.

gefördert, um so die Nachfolge für Managementfunktionen sicherzustellen. Die „Bertelsmann Exchange Initiative“ unterstützt den internationalen Wissenstransfer und die Vernetzung innerhalb des Konzerns. Die Qualitätskontrolle – auch hier ist der Weltkonzern auf dem Stand der Klasse – orientiert sich stark an Kennzahlen, etwa für den Anteil der gebuchten digitalen Lernstunden, die regionale Verteilung der Teilnehmer oder den „Gender split“.

PE WIRD ZUR MARKE

Viele Unternehmen erkennen, dass gute PE die Arbeitgeberattraktivität erhöht, und „erfinden“ deshalb eine eigene Marke für diesen Teil der HR-Arbeit. „The Vodafone Way of Learning“ beispielsweise ist ein wichtiger Baustein von „The Vodafone Way“, mit dem der britische Telekommunikationsanbieter, der in Deutschland von Düsseldorf aus operiert, ein ideelles Dach über seine ethnisch und kulturell höchst diverse Belegschaft spannt.

Der Lübecker Medizin- und Sicherheitstechnikspezialist Dräger hat die Marke „WeLEAD“ eingeführt, um PE, Weiterbildung und Leadership zu verschmelzen. Das Besondere ist, dass kein fertiges Konzept über das Unternehmen gestülpt wird, sondern jeder Bereich ein Grundverständnis von Führung und Zusammenarbeit für den eigenen Bedarf anpasst. Ein interner „Changemanagerpool“ aus rund 20 Experten für Teamentwicklung und Workshopdesign begleitet diesen Prozess. Auch bei Dräger wird der Erfolg mithilfe von PE-Kennzahlen gemessen.

Zu den interessantesten PE-Projekten zählen jene, die aus branchen- oder unternehmensspezifischen Eigenheiten entstehen. Der Klinikbetreiber Vivantes in Berlin bildet „Sprachbegleiter“ aus, um eine „gesundheitsförderliche Sprachkultur“ im Unternehmen zu etablieren. „Die achtsame Wahl der richtigen Worte trägt im Alltag erheblich zum Wohlbefinden von Beschäftigten, Patientinnen und Patienten bei und kann in Wechselwirkung zur Zufriedenheit mit der Arbeit führen“, erläutert Dr. Eva Müller-Dannecker, Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung bei Vivantes. Kulturveränderung und Innovation gehen eben nicht allein durch Hirn und Herz – sondern auch durchs Ohr. ●



DGFP // Akademie Personalentwicklung

Wenn Unternehmen und Produkte digital werden, Märkte sich schnell verändern und Mitarbeiter individueller arbeiten, hat das tiefgreifende Konsequenzen für die Personalentwicklung und damit auch auf die eigenen Kompetenzen. Wie stellen Sie eine zeitgemäße Personalentwicklung auf? Welche Kompetenzen oder Entwicklungen dürfen Sie als Personalentwickler selbst nicht verpassen?

Die DGFP // Akademie bietet Ihnen dazu neue, weiterentwickelte und bewährte Formate. Profitieren Sie von der HR-Kompetenz eines starken Netzwerks. Nutzen Sie die attraktiven Austausch- und Vernetzungsangebote sowie unsere Karriere- und Entwicklungsprogramme.

14. DGFP // Jahrestagung Personalentwicklung

Der jährliche Treffpunkt für Leiter und Mitarbeiter der Bereiche Personal- und Organisationsentwicklung, Fort- und Weiterbildung sowie People Development

23. - 24.11.2017, Eschborn

www.dgfp.de/jt-personalentwicklung

DGFP // Ausbildung Personalentwicklung

Starten Sie Ihre PE-Reise und steuern Sie die zentralen Herausforderungen der PE gemeinsam mit anderen Fachexperten an

Start: 05.09.2017, Hamburg

3 Module, 6 Tage, 1 Prüfungstag

Online-Code A04

Entdecken Sie die DGFP -neu!

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. // Hedderichstraße 36 // 60594 Frankfurt am Main
Fon 069 713785-200 // E-Mail akademie@dgfp.de // www.akademie.dgfp.de

www.akademie.dgfp.de

Unsere Veranstaltungen-Klassiker:

Systematische Personalentwicklung – Grundlagen der Planung, Umsetzung und Evaluation

11. - 13.07.2017, Hamburg

11. - 13.09.2017, Berlin

13. - 15.11.2017, Stuttgart

Online-Code H42

Alternative Karrieremodelle entwickeln: Fach-, Führungs- und Projektlaufbahn

01.09.2017, München

Online-Code H88

Beratungskompetenz für Personalentwickler

26. - 28.06.2017 Frankfurt am Main

11. - 13.10.2017, München

06. - 08.11.2017, Hamburg

Online-Code H45

