

Personalentwicklung professionalisieren

Steigende Anforderungen an eine bedarfsgerechte Personalentwicklung und Weiterbildung sind für Dienststellenleitung und Führungskräfte in Kommunen aktuell eine große Herausforderung. Damit der Personalbedarf zukunftsorientiert sichergestellt und weiterentwickelt werden kann, sind etablierte Instrumente in der Führungs- und Organisationsarbeit unerlässlich.

Autorin



Kerstin Magnussen

ist Beraterin und Trainerin im Bereich Personal- und Organisationsberatung. Sie verfügt über langjährige Praxiserfahrung in der Personal- und Projektarbeit und berät und trainiert Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung, insbesondere zum Thema Personalentwicklung und IT-gestützte Prozesse in der Personalarbeit. Unter anderem ist sie als Trainerin beim Kommunalen Bildungswerk tätig.
beratung@kerstin-magnussen.de

Angesichts der demografischen Entwicklung, des Fachkräftemangels und bestehender einschränkender Rahmenbedingungen aus Haushaltskonsolidierungsprogrammen wachsen die Herausforderungen der Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung. Vor diesem Hintergrund steigen auch die Anforderungen an eine bedarfsorientierte Weiterbildung und Personalentwicklung. Dabei sind zur Professionalisierung und strategischen Ausrichtung der Personalentwicklung der Aufbau und die Umsetzung eines effizienten Wissensmanagements für die Zukunft sicherzustellen.

Instrumente der Arbeitsorganisation

Eine wichtige Grundlage sind dabei die klassischen Instrumente der Arbeitsorganisation (siehe Abbildung 1). Diese bilden eine transparente Basis für

- Stellenausschreibungen, die mit dem Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG) konform sind,
- eine gezielte Aufgabenübertragung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter,
- einen Soll-Ist-Abgleich zwischen (Plan-)Stelle und den (vorhandenen) Kompetenzprofilen der Beschäftigten.

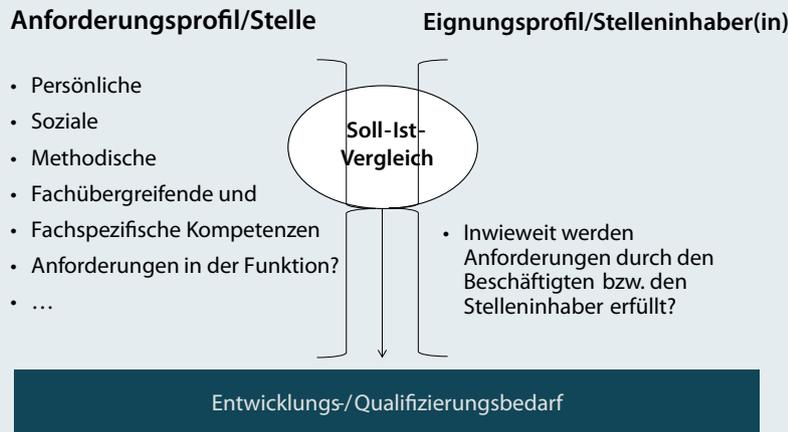
Auch die tariflich verankerten Anforderungen des § 5 TVöD lassen unschwer erkennen, dass die Tarifpartner im Ansatz

des lebenslangen Lernens einen wichtigen Ansatzpunkt sehen, um für steigende Komplexität und zur Aufgabensicherung, aber auch für eine gezielte Fortbildung und Personalentwicklung der Beschäftigten eine fundierte Basis und nachhaltige Prozesse zu schaffen.

In diesem Zusammenhang übernehmen Führungskräfte eine Schlüsselrolle. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche zu führen und jährlich ein Qualifizierungsgespräch anzubieten setzen voraus, dass erforderliche Freiräume für anstehende Gespräche geschaffen und eine individuelle Vorbereitung auf das Gespräch mit den jeweiligen Beschäftigten sichergestellt werden. Idealerweise haben Führungskräfte hierzu Instrumente wie Kompetenzanforderungen zur Stelle und Beschäftigtenprofile an der Hand. Wichtig ist, dass Führungskräfte ihr Rollenverständnis zu Personalentwicklung definieren. Hierzu bietet es sich an, ein gemeinsames Rollenverständnis zur Personalentwicklung aufzubauen und im Dialog eine Führungskultur zu entwickeln, die das Bewusstsein zum Erfordernis der bedarfsorientierten Fortbildung und Personalentwicklung als Führungsaufgabe fördert (siehe Abbildung 2).

Führungskräfte sind zunehmend gefordert, sich im Weiterbildungsprozess und im Zuge der bedarfsorientierten Personalentwicklung als Verantwort-

Abbildung 1: Anforderungs- und Kompetenzprofil des Mitarbeiters



Quelle: eigene Darstellung

iv-Grafik

liche und Partner der Beschäftigten zu verstehen und auf einer Ebene der Wertschätzung und Transparenz zu kommunizieren. Anzustreben ist eine Team- und Feedbackkultur, in der Fehler als Chance verstanden werden und die sowohl von konstruktiver Kritik als auch von Lob geprägt ist. Auf diese Weise erhalten beispielsweise auch Beurteilungsverfahren eine positive Ausrichtung.

In diesem Kontext ist es erforderlich, ein entsprechendes Rollenverständnis der Führungskräfte zu definieren, in der Organisation zu verankern und den Aspekt „Rolle Führungskraft als Personalentwickler“ zu fördern. Hierzu ist es hilfreich, (vorhandene) Instrumente zu standardisieren und als Führungskraft Chancen aus den Mitarbeitergesprächen und der Personalentwicklung für den Führungsalltag und die Mitarbeiterführung zu erkennen und zu nutzen.

Die Unterstützung durch den internen Dienstleister beziehungsweise des Personalmanagements durch geeignete Maßnahmen haben in diesem Prozess eine wesentliche Bedeutung. Dazu zählt – neben ausreichendem Fortbildungsbudget und den erforderlichen personellen Kapazitäten zur Wahrnehmung der Führungsaufgaben (Leitungsspanne im Verhältnis zur Teamgröße) – die Bereitstellung der benötigten Informationen und Daten zu relevanten organisatorischen und personellen

Aspekten. Dies setzt voraus, dass aktualisierte Datenbestände und Auswertungsfunktionen in erforderlicher Qualität und Tiefe vorgehalten werden und den Führungskräften – unter Berücksichtigung des Datenschutzes – zur Verfügung gestellt werden. In IT-gestützten Prozessen und im Rahmen des Ausbaus des

E-Governments wird dies zunehmend durch den Einsatz von Portaltechnologien (Mitarbeiter- und Führungskräfteportal) gewährleistet.

Integrierte Prozesse abbilden

Dieser Prozess kann durch sogenannte „integrierte Prozesse“ unterstützt und ganzheitlich abgebildet werden. So kann es mit handhabbarem Aufwand gelingen, den Führungskräften die erforderlichen Informationen zur Verfügung zu stellen, damit diese ihre Aufgaben in der Personalarbeit und Personalentwicklung wahrnehmen können. Hierdurch wird eine Basis geschaffen, die Steuerung beziehungsweise bedarfsorientierte Förderung der Beschäftigten, zum Beispiel durch eine gezielte Karriereplanung, zu ermöglichen. Dies sind organisatorische (und technische) Voraussetzungen, um Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche und das Qualifizierungsgespräch zielführend vorzubereiten und nachvollziehbar bis hin zur Evaluation zu praktizieren. Es ist daneben zu

Handlungsempfehlungen

- Erfahrungsgemäß ist es entscheidend, eine ganzheitliche Betrachtung der Einflussfaktoren vorzunehmen.
- Die Führungskraft sollte sich als Personalentwickler verstehen und gemeinsam mit der Verwaltungsspitze gewährleisten, dass der Stellenwert der Personalentwicklung ausgebaut werden kann.
- Das Personalmanagement ist zudem gefordert, als interner Dienstleister die Zusammenhänge und Instrumente einer zukunftsorientierten Personalentwicklung aufzuzeigen und anwendbare Instrumente für die Personal- und Organisationsarbeit an die Hand zu geben.
- Personalentwicklung und Fortbildung als einzelne Instrumente der klassischen Personalarbeit für sich

- zu betrachten, kann den komplexen Anforderungen der Zukunft nicht gerecht werden.
- Um die Führungsaspekte zur Personalentwicklung aktiv einzubinden, sollte ausgewählten beziehungsweise interessierten Führungskräften die Möglichkeit der frühzeitigen Beteiligung geboten werden, um aktiv in den Arbeitsgruppen zur Personalentwicklung mitzuarbeiten.
- Der interaktive Beteiligungsprozess fördert Akzeptanz, reduziert durch pragmatische Lösungsansätze/Instrumente das Risiko von Fehlentwicklungen im Personalentwicklungskonzept und fördert die Nachhaltigkeit der Maßnahmen, indem die Instrumente sich im Führungsalltag tatsächlich einsetzen lassen und etablieren können.

empfehlen, anhand eines adressatengerechten und etablierten Berichtswesens eine Kontinuität der Informationsversorgung zu gewährleisten.

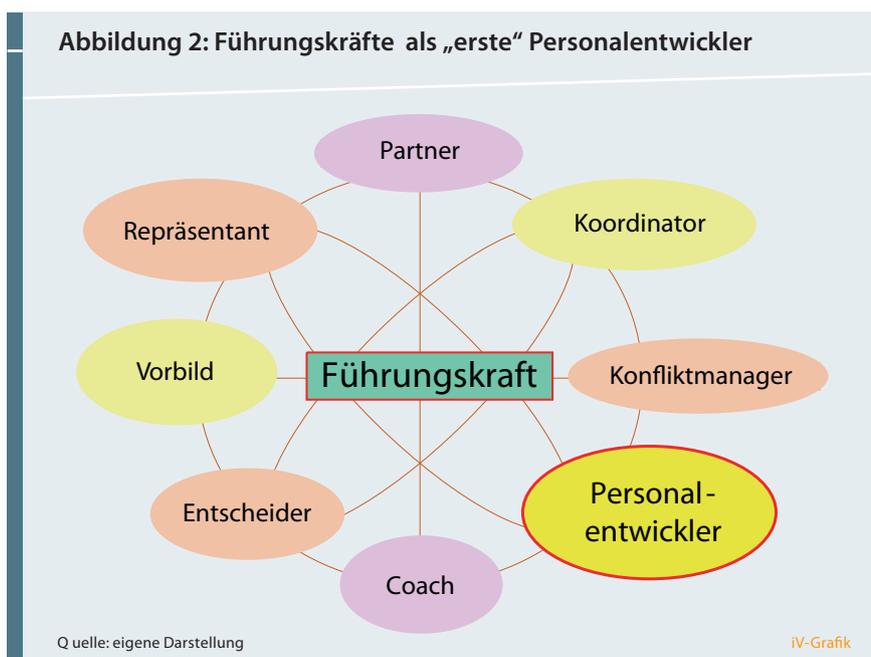
Vielerorts fehlen hierzu sowohl etablierte Prozesse zur Gesprächsführung (unter anderem Führungskräftequalifizierung, Handreichungen wie Gesprächsleitfäden) als auch anwendbare Tools und Auswertungsfunktionen im Personalmanagement. Auch hier kommt der Fortschreibung und kontinuierlichen Aktualisierung der Personen- und Organisationsdaten ein besonderer Stellenwert zu.

Personalentwicklung kann nur dann gelingen, wenn dem Prozess eine systematische und strategische Personalplanung zugrunde liegt. Diese ist eng mit der Organisationsentwicklung verbunden. Bei einer modernen Personalentwicklung muss nicht nur darauf geachtet werden, welche Personalkräfte künftig mit welchen Aufgaben wo eingesetzt werden können. Vielmehr müssen im Vorfeld alle Rahmenbedingungen bekannt sein, die die Entscheidungsprozesse nicht nur begleiten, sondern entscheidend mitbestimmen. Eine wichtige Grundlage bildet hierzu die Altersstrukturanalyse, die Einflussfaktor für Fluktuation, Personalauswahl, -ausstattung, Nachfolgeplanung und für die



berufliche Förderung und Qualifizierung des Personals ist. Ideal ist ein Personalentwicklungskonzept, das individuell an den verwaltungsspezifischen Bedarfen ausgerichtet ist und in dem sich Maßnahmen wie Führungskräfteentwicklung, Mitarbeitergespräche, Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Gesundheitsförderung usw. wiederfinden. Zusätzlich unterstützen kann diesen Prozess die Verankerung der Anforderungen zum Rollenverständnis in einem (gelebten) Führungskräfteleitbild beziehungsweise -richtlinien (siehe Abbildung 3).

Die Verantwortung für die Personalentwicklung tragen alle Beteiligten: die Dienststellenleitung, die jeweilige Führungsebene, das Personalmanagement als interner Dienstleister und die Beschäftigten selbst. Lebenslanges Lernen und Personalentwicklung sind wesentliche Voraussetzungen, um ressourcenorientiert und leistungsfähig zu bleiben und um sich den ständigen Veränderungen am Arbeitsplatz stellen zu können. Sobald Fortbildung und Personalentwicklung nicht als unumgängliche Pflicht beziehungsweise Last, sondern als Motivationsfaktor und als Voraussetzung für selbstorganisiertes Arbeiten wertgeschätzt wird, lässt sich das strategische Personalmanagement erfolgreich planen und nachhaltig umsetzen. ■



Empfehlungen der Redaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Knoch, C.: Konzept für Personalentwicklung, in: Professionalisierung von Personalentwicklung, Wiesbaden, 2016, S. 169 ff., www.springerprofessional.de/link/7062072