

# Strategische Personalentwicklung

Ein zweckdienliches Programm in vier Schritten von [Philip Parzer](#)



**S**tellen Sie sich folgendes vor: Ihre Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und Führungskräfte verfügen über alle Kompetenzen, die sie brauchen und setzen diese gewinnbringend im täglichen Arbeitsalltag ein. Lernen und individuelle Weiterentwicklung sind zentrale Motivationsfaktoren. Für die eigene Verwaltung zu arbeiten, bedeutet einen wertvollen Beitrag für das Gemeinwohl zu leisten. Ein freundliches sowie wertschätzendes Miteinander prägt die Zusammenarbeit im Team. Konflikte und Problembereiche werden offen angesprochen und professionell bearbeitet. Dieser Auszug aus erstrebenswerten Sollzuständen soll unterstreichen, welche Veränderungen die Personalentwicklung (PE) in Organisationen unterstützen kann. Die Betonung liegt auf KANN. Ob sie es auch tut, hängt maßgeblich vom Verständnis und der Herangehensweise im Aufbau der Personalentwicklung in der eigenen Verwaltung ab.

## Strategisch oder anlassbezogen

Ein Beispiel: Die Weiterbildungsplanung. Wie ist der Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen in ihrer Verwaltung organisiert? Oft wird Personalentwicklung mit dem Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen gleichgesetzt. Diesem Verständnis folgend werden Seminare vorgeschlagen, genehmigt, gebucht und besucht, in der Regel bis das Jahresbildungsbudget verbraucht ist. Der strategische Zugang baut demgegenüber auf dem konkreten Entwicklungsbedarf auf organisationaler und individueller Ebene auf, sucht und/oder entwickelt maßgeschneiderte Angebote, setzt diese um, evaluiert deren Nutzen und sichert den Lerntransfer in die berufliche Praxis.

Strategische Personalentwicklung richtet somit sämtliche Aktivitäten konsequent an den Zielen der Organisation aus. Konkret unterstützt sie dabei Modernisierungsstrategien öffentlicher Verwaltungen, wie KundInnenorientierung, Wirtschaftlichkeits- und Effizienzdenken, qualitativ hochwertige Leistungserbringung etc., durch geeignete Maßnahmen auf die Verhaltens- und Kompetenzebene der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter zu übersetzen. Der Besuch von Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen ist dabei nur ein Baustein unter vielen.

**„Der Umsetzungserfolg hängt wesentlich vom Commitment der Führungskräfte ab.“**

## 4 Handlungsschritte

Strategische Personalentwicklung beginnt bereits bei der Personalauswahl. Hier ist es wichtig, die beste Übereinstimmung zwischen MitarbeiterInnenpotenzial und Organisations- und Stellenanforderung zu finden. Dabei gilt der Grundsatz: Lieber eine optimale Übereinstimmung sicherstellen (und damit unter Umständen einen längeren Rekrutierungsprozess in Kauf nehmen), anstatt viel Zeit, Geld und Geduld in den „Reparaturbetrieb“ zu investieren. Weiters muss bewusst sein, dass Personalentwicklung eine elementare Führungsaufgabe ist. Der Umsetzungserfolg von PE-Maßnahmen hängt dabei im Wesentlichen vom Commitment der Führungskräfte ab. Ausgehend von diesen (und vielen weiteren) Grundprämissen können die folgenden 4 Handlungsschritte zum Aufbau einer strategischen Personalentwicklung skizziert werden. >

### 1. Strategische PE-Ziele erarbeiten...

Diese geben Antworten auf das „Wohin?“ und „Warum?“. Dabei können folgende Fragen hilfreich sein:

- Welche Erwartungen werden an uns gestellt? Was ist unser Auftrag? (Politik, Gesetz, BürgerInnen etc.)?
- Woran erkennen wir, dass wir erfolgreich sind?
- Was wollen wir konkret mit unserer Personalentwicklung erreichen?

### 2. Bedarfsanalyse durchführen ...

Dabei geht es um die Analyse des konkreten Anforderungs- und Kompetenzniveaus von Mensch, Team und Organisation. Aussagekräftige Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile können dabei als Ausgangspunkt dienen, um die konkreten Anforderungen an Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und Führungskräfte zu erfassen. Auf der Ebene von Team und

Organisation gilt es, die Voraussetzungen zu schaffen, um eine effektiven Zusammenarbeit zu ermöglichen, die Interaktion zu verbessern und die damit verbundenen Kompetenzen zu entwickeln. Die Bedarfsanalyse stellt somit das Bindeglied zur strategischen Ausrichtung dar, in dem sie die erforderlichen Kompetenzen den derzeitigen Kompetenzen gegenüberstellt. Aus diesem Soll-Ist-Abgleich werden sodann die erforderlichen Maßnahmen abgeleitet.

### 3. Interventionen konzipieren und umsetzen ...

Sämtliche Leistungsprozesse als auch Struktur- und Veränderungsprojekte öffentlicher Verwaltungen erfordern einen spezifischen Qualifizierungsbedarf auf Ebene der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und Führungskräfte und sind somit Anknüpfungspunkte für Maßnahmen der Personalentwicklung. Das Interventions-

repertoire ist vielfältig und kann grob in folgende Bereiche gegliedert werden:

- **Bildung:** Hierin lassen sich alle Maßnahmen zusammenfassen, die zur Kompetenzentwicklung von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Führungskräften beitragen. Proaktive Personalentwicklung gleicht dabei kontinuierlich die Anforderungen an eine spezifische Stelle mit den Potenzialen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab und sucht und/oder entwickelt darauf abgestimmte Lerninhalte und Lernformen.
- **Förderung:** MitarbeiterInnenförderung beschäftigt sich mit den Rahmenbedingungen der Arbeit, die den Bedürfnissen von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Organisation entsprechen (z.B. MitarbeiterInnen- und Entwicklungsgespräche, flexible Arbeitszeit,

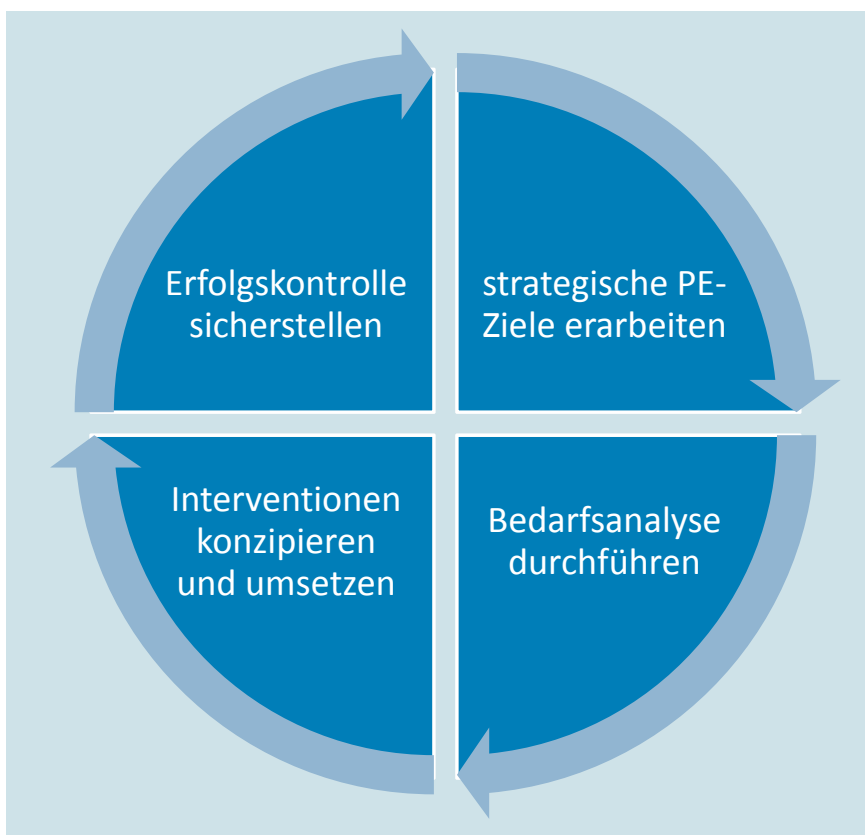


Abb. 1: Prozessmodell strategischer Personalentwicklung

Quelle: KDZ: eigene Darstellung, 2013.



Voraussetzungen für eine effektive Zusammenarbeit müssen geschaffen werden.

Foto: iStockphoto

Laufbahnmodelle, besondere Benefits wie Vergünstigungen, Gesundheitsvorsorge etc.)

- **Organisationsentwicklung:** Jede nachhaltige Organisationsveränderung erfordert eine Verhaltensänderung aller Beteiligten. Personalentwicklung kann dazu beitragen das „Wollen“ (z.B. durch Coaching, Entwicklungsgespräche etc.), „Können“ (z.B. durch Seminare, Trainings etc.) und „Dürfen“ (z.B. Verantwortungs- und Aufgabendelegation, Laufbahngestaltung etc.) der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und Führungskräfte in Veränderungsprozessen zu unterstützen.

#### 4. Erfolgskontrolle sicherstellen ...

Der konkrete Nutzen der Personalentwicklung lässt sich nur schwer an Kennzahlen und Reports festmachen. Ein pragmatischer Zugang zur Erfolgskontrolle vereint das Bildungscontrolling mit qualitativen Zugängen, wie Transfergesprächen, regelmäßigen PE-Audits durch Führungskräfte und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter etc.

Dabei sollte die Beantwortung folgender Fragen im Vordergrund stehen:

- Wo erkennen wir Verbesserungen auf organisationaler und personaler Ebene?
- Welchen Beitrag leistet die Personalentwicklung zu unserer strategischen Ausrichtung?

**„Personalentwicklung ohne Ziele verspielt Zeit, Geld und wichtige Motivationsressourcen.“**

Ein Projekt zum Aufbau einer strategischen Personalentwicklung muss kein Kraftakt sein. Oft reichen schon kleine Anpassungen im bestehenden System, um gute Ergebnisse erzielen zu können. Der Erfolg ist dann am wahrscheinlichsten, wenn die geplanten Maßnahmen zur Organisationskultur passen und die notwendige Akzeptanz in der Belegschaft finden.



[Kommentar senden](#)