

Führen zwischen Personal- und Organisationsentwicklung“

Mit Personalentwicklung die Zukunftsfähigkeit sichern

Norbert Thom

Mit Personalentwicklung (PE) wollen wir Arbeitnehmende für die Anforderungen der gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben in der Arbeitswelt befähigen. Dies geschieht durch systematische Schulungsprozesse (bildungsbezogene Massnahmen) und durch den gezielten Kompetenzerwerb auf Stellen im Organisationsgefüge (stellenbezogene Massnahmen wie z.B. Stellvertretung, Job Rotation). Damit diese beiden PE-Massnahmen effektiv und effizient sein können, müssen Informationen über Personen (z.B. Eignungen und Neigungen), Stellenanforderungen in Organisationseinheiten sowie über relevante Arbeits- und Bildungsmärkte zur Verfügung stehen.

Welche Ziele werden mit der Personalentwicklung verfolgt?

Die Arbeitgeber wollen die Wettbewerbsfähigkeit verbessern sowie die Anpassung an die Erfordernisse des Marktes und der Technologien ermöglichen. Die PE dient auch der Verminderung von Personalbeschaffungskosten und der Vermeidung von Verzerrungen in der Lohnstruktur durch "Notbeschaffungen" vom Arbeitsmarkt. Bei den Arbeitnehmenden stehen folgende Ziele im Vordergrund: die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes, die Erhöhung des Einkommens und die Verbesserung von Aufstiegschancen. Die Ziele der Mitarbeitenden differieren erheblich in Abhängigkeit von der hierarchischen Stellung, vom Lebensalter und vom formalen Ausbildungsniveau.

Die eingangs genannten drei Hauptkomponenten eines PE-Systems sollen im Weiteren etwas konkretisiert werden (auf der Basis von Thom 1987 und späteren Aktualisierungen).

1. Informationen

Unter den informatorischen Grundlagen ist zunächst an die Personalbeurteilungen zu denken. Einerseits geht es um die Erfüllung der konkreten Stellenanforderungen, andererseits um die Einschätzung des Potenzials für die Übernahme neuer Aufgaben.

Organisationspläne und Stellenbeschreibungen sowie gezielte Befragungen von Experten bilden eine gute Grundlage für die Ermittlung von Anforderungsprofilen

Unzureichende Kenntnisse über den Bildungsmarkt behindern eine bedarfsgerechte Selektion des Angebotes mit Blick auf die Zielgruppeneignung und die Übertragbarkeit des vermittelten Stoffes auf den Arbeitsplatz. Die Kenntnis des relevanten Arbeitsmarktes ist wichtig, weil es neben der internen PE die Alternative der Gewinnung von Arbeitnehmenden aus dem Umfeld geben kann.

2. Bildungsbezogene Massnahmen

Die Basis der bildungsbezogenen Elemente bildet die berufliche Ausbildung. Sie ist weitgehend reguliert (z.B. staatlich anerkannte Ausbildungsberufe im dualen System). Die Weiter- und Fortbildung soll dazu dienen, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, den veränderten Anforderungen anzupassen und/oder beruflich aufzusteigen. Die berufliche Umschulung beabsichtigt, den Betroffenen die Befähigung zu einer anderen beruflichen Tätigkeit zu vermitteln. Hier sind die Erkenntnisse der Erwachsenenbildung zu berücksichtigen.

3. Stellenbezogene Massnahmen

Die stellenbezogenen Elemente der PE sind sehr vielfältig. Die Besetzung bzw. Planung einer Reihenfolge von Stellen soll aus PE-Sicht in der Absicht geschehen, die Qualifikationen von Beschäftigten anzupassen, zu erweitern und zu vertiefen, damit das Leistungsvermögen der Mitarbeitenden bestmöglich zur Entfaltung gelangen kann.

Die Verwendungsplanung und -steuerung ist horizontal ausgerichtet. Die Beschäftigten wechseln intern die Stellen, welche im Schwierigkeitsgrad (Arbeitswert) in etwa auf gleicher Ebene liegen. Dies fördert die interne Arbeitsmarktfähigkeit, die infolge von häufigen Reorganisationsprojekten wichtiger wird.

Die Aufstiegsplanung und -steuerung ist vertikal zu verstehen, d.h. die nächste Stelle ist höherwertiger; es erfolgt ein Aufstieg im Organigramm oder in der Fachverantwortung.

In jüngerer Zeit werden wieder verstärkt Organisationskonzepte propagiert, die mit einem Abbau von Hierarchiestufen einhergehen (z.B. die Holokratie, auch Holacracy genannt). Daher ist es sinnvoll, neben der traditionellen Führungskarriere zusätzliche Laufbahnmodelle einzuführen (z.B. Fach- und Projektkarrieren). Die Fachkarriere ist geprägt durch die Zunahme von Fachverantwortung und eine Betonung des Expertenwissens. Die Projektkarriere ermöglicht die Entwicklung der Mitarbeitenden durch die zeitlich befristete Übernahme von Fach- oder Führungsverantwortung.

Angesichts flacher werdender Hierarchien wird den Stellvertretungsregelungen künftig vermehrt Bedeutung zukommen. So tritt die Stellvertretung zur angestammten Tätigkeit hinzu und beinhaltet zusätzliche Aufgabengebiete mit den jeweiligen Kompetenzen und Verantwortungen.

Mentoring und Coaching können als Lernpartnerschaften am Arbeitsplatz verstanden werden. Während Mentoring ein umfassendes Instrument auf der persönlichen Ebene mit erheblichem emotionalem Engagement ist, wird Coaching oft punktuell und fachlich eingesetzt, um eine Person gezielt auf eine neue Aufgabe vorzubereiten oder Probleme zu bewältigen.

Als Instrumente der qualifikationsfördernden Arbeitsgestaltung gelten Job Rotation (Arbeitsplatzringtausch), Job Enlargement (Arbeitserweiterung) und Job Enrichment (Arbeitsbereicherung). Das Job Enrichment hat eine starke Wirkung, denn es führt zu einer vertikalen Ausweitung des Tätigkeitsfeldes, d.h. einem Zuwachs an Entscheidungskompetenzen. Hingegen fügt das Job Enlargement der bisherigen Tätigkeit qualitativ ähnliche Aufgabenelemente hinzu und erweitert somit das Tätigkeitsfeld. Bei der Job Rotation werden durch den Arbeitsplatzwechsel Qualifikationen vermittelt, die inhaltlich andersartig sind, aber einen vergleichbaren Schwierigkeitsgrad aufweisen.

Schliesslich sind PE-Massnahmen bei der Stellenaufgabe zu erwähnen. Der Übergang in den Ruhestand ist ein wichtiges Beispiel. Durch gezielte Aktivitäten ist dafür Sorge zu tragen, dass Wissen und Erfahrungen älterer Mitarbeitenden vor dem Eintritt in den Ruhestand weitergegeben werden.

Fazit

Die kurzen Darlegungen in diesem Beitrag zeigen die Vielfalt der PE-Massnahmen. Wichtig ist, dass die genannten Komponenten gut aufeinander abgestimmt sind. Weiter ist es von herausragender Bedeutung, die PE in das umfassende Konzept der Unternehmungsführung einzubetten. Dazu gehören die Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie und die Verknüpfung mit den Werten der Unternehmenskultur. Das geltende Organisationskonzept prägt in starkem Masse die Anforderungen für die gegenwärtige und zukünftige Aufgabenerfüllung.

Innerhalb des Personalmanagements nimmt die PE eine besonders wichtige Stellung ein. Dies ergibt sich aus Befragungen von fast 1000 Personalverantwortlichen in der Schweiz, die am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern durchgeführt wurden. In den Fachzeitschriften des Personalmanagements werden PE-Themen besonders häufig behandelt.

Das umfassendste Werk zur PE stammt von Manfred Becker (2013), der aufgrund seiner Praxiserfahrungen und seiner Hochschullehrtätigkeit diesem Thema rund 1000 substanzreiche Seiten widmen konnte.

Literaturhinweise

Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Auflage, Stuttgart 2013

Thom, Norbert: Personalentwicklung als Instrument der Unternehmungsführung. Stuttgart 1987

Zum Autor

Prof.em. Dr. Prof.h.c. Dr.h.c.mult. Norbert Thom war von 1991 bis 2012 Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern. Er ist heute dort Professor emeritus und Senior Fellow an Zentren für Public Management und für das Management im Gesundheitswesen (www.iop.unibe.ch).