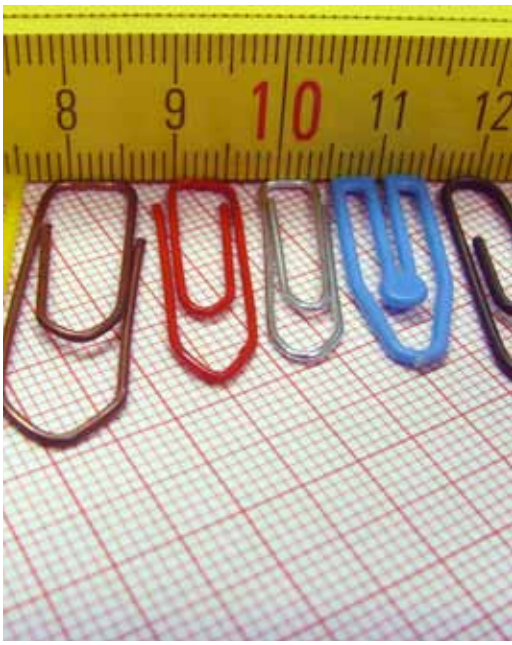
Andrea Widmann

Personalmanagement und Personalentwicklung

Die wertvollste Ressource strategisch nutzen

Strategische Organisations- und Personalentwicklung wird mehr und mehr zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen und Organisationen. Es gilt, die wertvollste Ressource – die Mitarbeiter und die Mitarbeiterinnen – kompetenzorientiert weiterzuentwickeln und möglichst effizient einzusetzen. Unter Personalmanagement und Personalentwicklung werden Maßnahmen verstanden, die sowohl die Arbeitsleistung, die Kompetenz sowie die Zufriedenheit und Weiterentwicklung der einzelnen Personen als auch die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit des Personals festlegen und weiterentwickeln.

Personalarbeit wird in Organisationen auf verschiedenen Ebenen geleistet. Die Personalführung inklusive der Personalbeurteilung, obliegt den direkten Vorgesetzen. Personalentwicklung und -management übernehmen meistens zentrale Fachabteilung; die strategischen personalrelevanten Entscheidungen steuert die Organisationsleitung.



Wissenschaftliches Personal zeichnet sich durch seine Vielfältigkeit aus. Das erfordert flexible Personalentwicklungsmaßnahmen.

Foto: M. Großmann/Pixelio

Personalentwicklung

Zu den Kernbereichen der Personalentwicklung zählen:

- die Organisation von Bildungsmaßnahmen: interne und externe Aus- und Weiterbildungen inklusive der Auswahl der Trainierenden, zielgruppenspezifische Förder- und Karriereprogramme. Dazu gehören auch Entscheidungen über die Rahmenbedingungen von Bildungsmaßnahmen (freiwillige oder verpflichtende Teilnahme, Kostenbeiträge für die Teilnahme, Dienstzeit oder Freizeit). Die Erhebung des Bildungsbedarfs erfolgt einerseits als Ableitung aus Strategien und Entwicklungsplänen der Organisation, andererseits durch Rückmeldungen der Mitglieder (anhand von Mitarbeitendengesprächen oder einer Bildungsbedarfserhebung). Für die Zielgruppe der Führungskräfte gibt es sogenannte Management-Development-Programme.
- die Entwicklung von Maßnahmen für bestehende Teams: Bei bestimmten Themen (z.B Umgang mit Konflikten oder Serviceorientierung) ist es sinnvoller und nachhaltiger, Weiterbildung für Teams anzubieten als einzelne Personen an Seminaren teilnehmen zu lassen.
- die Einführung und Begleitung von neuen Organisationsmitgliedern: Einführungsmaßnahmen (Welcome-Tage, Hausführungen oder Informationsmaterialien für neue Mitglieder), Traineeprogramme inklusive Job-Rotation, um die Vernetzung zu fördern und das Verständnis für Geschäftsprozesse zu erhöhen.
- die Organisation und Finanzierung von Förderinstrumenten: Einzel- und Teamcoaching beziehungsweise Supervision, Mentoringprogramme, Prozessbegleitung und Moderation.

Darüber hinaus unterstützen die Fachabteilungen für Personalentwicklung die Führungskräfte in ihrer Personalführungsfunktion einerseits durch Beratung, zum Beispiel bei Personalaufnahme, Personaleinsatz, in Konfliktsituationen oder Erhöhung des Lerntransfers nach der Seminarteilnahme von Einzelpersonen (wie kann man das gelernte Wissen ins Team integrieren). Andererseits gehört die Entwicklung von Instrumenten, wie Leitfäden zur Einführung neuer Mitglieder, zu Zielvereinbarungs- oder Beurteilungsgespräche oder zur Erstellung von Anforderungsprofilen für Stellenbesetzungen, ebenso zu den Aufgaben der Fachabteilungen wie die Entwicklung und

Im Wissenschaftsbereich sind Personalmarketingmaßnahmen, das heißt, die aktive Suche nach Personal und die Bewerbung der eigenen Organisation als attraktive Arbeitgeberin, bislang kaum vorhanden.

Administration von Abläufen (z.B. Personalaufnahmeverfahren und Berufungsverfahren). Der Bereich Personalsuche und -auswahl, das Recruiting (Stellenausschreibungen, Bewerbungsinterviews, Hearings, Tests, Assessment Center), ist manchmal in die Personalentwicklung integriert, kann aber auch als Teil des Personalmanagements verstanden werden.

Personalmanagement

Das Personalmanagement umfasst die eher strategischen betriebswirtschaftlichen und verwaltenden Bereiche der Personalarbeit, die zentral organisiert sind. Der Teil Personalplanung meint sowohl die Personalstrukturplanung (Entwicklung/Planung der Personalproportionen, der personellen Ausstattung einzelner Fachbereiche, der Stellenpläne) als auch die damit zusammenhängende Kostenplanung. Hier wird erklärt, wann welche Stellen frei werden und wie diese unter den budgetären Möglichkeiten nachbesetzt, umgewidmet oder verschoben werden können. Im Bereich Personalcontrolling werden auch relevante Personaldaten für Management-Informationssysteme bearbeitet, die Leitungskräfte zur Steuerung benötigen.

Im Bereich Personalverwaltung werden die Dienstverhältnisse der einzelnen Mitglieder administriert (Dienstverträge, Abwesenheiten, Datenänderungen), die Gehälter angewiesen (Personalverrechnung, teilweise auch Reisemanagement) und rechtliche Fragen geklärt. Strategische Personalentscheidungen der Organisationsleitung betreffen neben der Personalplanung auch rechtliche und finanzielle Themen, also Arbeitszeitregelungen, Entgeltsysteme inklusive flexibler Gehaltsbestandteile wie auch die Entwicklung von Laufbahnmodellen oder einem organisationsweiten System der Leistungsüberprüfung. In autonomen öffentlichen Einrichtungen werden solche Entscheidungen und Systeme oft sozialpartnerschaftlich verhandelt und in Betriebsvereinbarungen fixiert.

Eine strenge Trennung von Personalmanagement und -entwicklung ist nicht möglich. Zu den Themen, die übergreifend oder gemeinsam von Personalmanagement und Personalentwicklung eingesetzt oder bearbeitet werden, gehören Befragungen der Mitarbeitenden (z.B. zur Zufriedenheitsanalyse), Gesundheitsförderung, Gender Mainstreaming oder Anreizsysteme wie Prämien, Zulagen, Ideenbörsen, aber auch Zusatzleistungen wie Versicherungen oder Ausstattung. Diese Anreiz- und Belohnungssysteme liegen oft auch im dezentralen Verantwortungsbereich von Vorgesetzen.

Personalarbeit in der Wissenschaft

Im Vergleich der Personalarbeit im Bildungs- und Wissenschaftsbereich mit derjenigen in Industrie, Profit-Bereich aber auch in großen NPOs sind vor allem folgende Punkte zu erwähnen: Im Wissenschaftsbereich sind Personalmarketingmaßnahmen, das heißt, die aktive Suche nach Personal und die Bewerbung der eigenen Organisation als attraktive Arbeitgeberin, abgesehen von der direkten Ansprache potenzieller Bewerber auf vakante Stellen, bislang kaum vorhanden. Dagegen sind Personalentwicklungsmaßnahmen in großen Industrieunternehmen teilweise in Form von strukturierten Personalentwicklungssystemen implementiert und mit klaren Karrieresystemen, dementsprechenden Anforderungen und Fördermaßnahmen hinterlegt. Instrumente wie Potenzialanalysen oder Förder-Assessement-Center zur systematischen Talentsuche und Nachwuchsförderung sind daher im Profit-Bereich übliche Personalentwicklungsmaßnahmen. Da Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen viel fragmentierter und in Teilbereichen autonomer sind, brauchen sie oft flexiblere und spezifischere Personalentwicklungsmaßnahmen. Personalführung unterscheidet sich vor allem durch das unterschiedliche Rollenverständnis von Führungskräften, die sich im Wissenschaftsbereich stärker kollegial sehen. Personalmanagementmaßnahmen sind aufgrund der öffentlichen Trägerschaft und Finanzierung meist langfristiger planbar.

Andrea Widmann

Autorin:

Mag.a Andrea Widmann ist selbstständige Beraterin im Bereich Personalentwicklung in Graz.