



Personalentwicklung im Wandel – Aktuelle Anforderungen und Trends

Kaum ein Feld des Personalmanagements ist so stark durch die gesellschaftliche Entwicklung und den Einfluss unterschiedlicher Wissenschaftszweige geprägt, wie Personalentwicklung. Der Begriffsumfang reicht von einer engen Sicht begrenzt auf angebotsorientierte Fortbildung bis hin zur Begriffserweiterung auf das strategische Feld Personalveränderung im Rahmen des Personalmanagements. In Umsetzung haushaltsrelevanter Konsolidierungsziele und der damit verbundenen strukturellen Veränderungen wurden vielerorts Personalentwicklungsmaßnahmen wegen eng begrenzter Entwicklungsalternativen und vergleichsweise hoher Kosten reduziert, obwohl Personalentwicklung durch eine strategische Einbindung einen wichtigen Beitrag zur Konsolidierung leisten kann. Gründe hierfür werden überwiegend in fehlenden stellenbezogenen Aufstiegsperspektiven gesehen.

Diese Betrachtungsweise resultiert aus der Annahme, dass die Akzeptanz von Personalentwicklung im Zusammenhang mit der Möglichkeit steht, Angebote für eine lineare Aufwärtsbewegung an die Beschäftigten zu adressieren. Untersuchungen zu beruflichen Motivationskriterien legen jedoch nahe, dass diese nicht grundsätzlich einem Aufwärtstrend folgen sondern andere Kriterien für den erlebten beruflichen Erfolg und Arbeitszufriedenheit eine Rolle spielen. Wichtig ist in dem Zusammenhang, ob die Anforderungen der Aufgaben den berufsbezogenen Kompetenzen entsprechen. Eine Diskrepanz tritt ein, wenn die Anforderungen über oder unter dem Leistungsniveau liegen. Letzteres kann zu einem Qualifikationsverlust führen, wenn nicht Personalentwicklungsinstrumente auch jenseits einer Aufwärtskarriere eingesetzt werden, um das berufliche Leistungsvermögen abzurufen. Wird berufliches Wissen nicht zur Lösung neuer Probleme eingesetzt, nimmt die Qualifikation im Laufe der Zeit ab. Der Verfall berufsbezogenen Wissens ist zudem auf den raschen Erkenntnisfortschritt in Wissenschaft und Technik zurückzuführen. Weitere personelle Herausforderungen bestehen in einer hohen Anzahl altersbedingter Abgänge und dem Erfordernis, die frei werdenden Stellen den neuen sozio-technischen Anforderungen anzupassen und adäquat zu besetzen.

Es gehört deshalb zu den strategischen Aufgaben, die damit verbundene Veränderung der berufsbezogenen sozialen und fachlichen Anforderungen adäquat in komplexen Aufgaben und Prozessen abzubilden. Eine Möglichkeit besteht in dem aus der Zeit der Humanisierung der Arbeitswelt ab den 1970-er Jahren stammenden Konzept der Jobfamilien, das derzeit in die Personalpolitik öffentlicher Verwaltungen Einzug hält. Grundgedanke des Jobfamilienkonzeptes ist die Klassifizierung von Berufen nach dem Ähnlichkeitsprinzip von berufserfolgsrelevanten Verhaltensweisen und vergleichbaren Tätigkeiten. Das Konzept der Jobfamilien wird zur Leistungsbewertung, Gehaltsstruktur und in Verbindung mit dem Kompetenzmanagementansatz, für die berufliche Entwicklungsplanung seit den 1980-er Jahren genutzt.

Unter hoch komplexen Rahmenbedingungen, wie dies gegenwärtig durch Digitalisierung und demografischen Wandel erlebbar ist, führt der Einsatz des Kompetenzmanagementansatzes auf der Basis von Jobfamilien zu einer Komplexitätsreduktion bei Personaleinsatz, Personalbeschaffung und Personalentwicklung, durch Clusterbildung von Stellenprofilen. Voraussetzung ist, dass die Anwendung des Konzeptes konsequent erfolgt. Dazu gehören die hierarchieübergreifende Bildung von Jobfamilien und die Erarbeitung von berufsrelevanten Kompetenzprofilen top down beginnend bei Globalmerkmalen bis zum beobachtbaren Einzelverhalten. Grundprinzip des Jobfamilien Konzeptes ist die Fokussierung auf gemeinsame Kernkompetenzen und die Durchlässigkeit innerhalb einer Jobfamilie. Der Berufsabschluss tritt damit automatisch in den Hintergrund.



Der Hauptnutzen für die Personalentwicklung besteht in der Eröffnung eines breiten Entwicklungskorridors innerhalb der jeweiligen Jobfamilie, mit nicht ausschließlich vertikaler Entwicklungsrichtung

Stolpersteine können in der fehlenden Passung zur Organisationsstruktur und der fehlerhaften Anwendung des Kompetenzmanagement-Ansatzes im Unterschied zum stellenbezogenen Anforderungsansatz bestehen.

Grundlage beider Ansätze mit übergreifender Bedeutung für das Feld der Personalveränderung ist die Arbeits- und Anforderungsanalyse, die sowohl Tätigkeitsspezifische und –übergreifende Anforderungsmerkmale als auch personale Zielgrößen berücksichtigt.

Eine Konkretisierung der Anforderungen beginnt mit einer auf strategischer Ebene ansetzenden Analyse prognostizierter Anforderungsentwicklung in Abhängigkeit von inneren Faktoren, wie beispielsweise Personalbestandsentwicklung und äußerer Rahmenbedingungen, u.a. demografische Entwicklung, gesetzliche Regelungen u.dgl.m. Weitere Zugänge sind Beschlüsse, Statistiken, Organisationsberichte, Schwachstellenanalysen und Umfragen. Auf der Ebene der Arbeitssysteme sind die Arbeitsplatzanalyse, Gefährdungsanalysen, sowie die Methode der Kritischen Ereignisse (Critical Incident Technique) zu nennen. Letztere wird selten genutzt, erbringt jedoch, sofern die Analyse sorgfältig erfolgt, brauchbare Erkenntnisse für die Erarbeitung von Kompetenz- bzw. Anforderungsprofilen für die Personalentwicklung und Personalauswahl.

Auf personaler Ebene liefern mit Hilfe von diagnostischen und statistischen Verfahren gewonnene Erkenntnisse zu berufsrelevanten Kompetenzen und Potenzialen Aussagen über die perspektivische Verwendung.

Zu kurz kommt die Analyse von anforderungsbezogenen Motivierungspotenzialen und die Merkmalsbeschreibung der personalen Zielgröße beruflicher Erfolg.

Die hierin bestehenden Implikationen für Personalentwicklung aber auch Personalbeschaffung werden häufig nur unzureichend genutzt. Mit Blick auf die sich in einzelnen Branchen abzeichnenden Schwierigkeiten, bei der Suche nach geeigneten Fach- und Führungskräften am Arbeitsmarkt, kommt einer Überprüfung des bisherigen Verfahrens zur Arbeits- und Anforderungsanalyse größere Bedeutung zu, da sich trotz Intensivierung der Nachwuchsgewinnung in den letzten Jahren über Ausbildung, Praktika oder Trainee nun auch erste punktuelle Engpässe bei der Rekrutierung des erforderlichen Personals zeigen. Die Fach- und Führungskräfte, die gewonnen werden konnten, gilt es nun zu halten und auf die Bewältigung künftiger Anforderungen vorzubereiten.

Der Umgang mit komplexen Systemen erfordert eine andere Schwerpunktsetzung von berufsbezogenen Kompetenzen. Die Veränderung von Entscheidungsprozessen, d.h. die Art und Weise, wie Entscheidungen entstehen, ist in den Kompetenzen abzubilden. Um es konkret zu machen: Problemlösungskompetenz mit den entsprechenden Denk- und Verhaltensweisen in Übereinstimmung mit Handlungsstrukturen wird künftig in komplexen Situationen wichtig. Die Planung geeigneter Interventionen muss somit die Organisationsziele, personellen Ziele und Rahmenbedingungen berücksichtigen um nachweisbare Effekte zu erzielen. Die Schwerpunktsetzung kann in Abhängigkeit von Zielen und Rahmenbedingungen variieren. So kann ein Schwerpunkt in der Weiterqualifizierung bestehen, da in einigen Fachrichtungen auf dem Arbeitsmarkt nicht genügend geeignete Fachkräfte zu finden sind. Dabei gilt jedoch das Prinzip: keine Qualifizierung ohne Qualifizierungsbedarf. Arbeitsplatznahe oder –integrierte Instrumente bieten als Lernfeld in komplexen Arbeitssituationen eine gute Möglichkeit des Trainings verhaltensbasierter Handlungsoptionen.



Inhaltliche Komplexität der Arbeit fördert die geistige Beweglichkeit und führt dazu, dass die eigenen Fähigkeiten positiver bewertet werden, die Selbstbestimmung höher eingeschätzt wird, und das Gefühl, dass Probleme gemeistert werden können, zunimmt. (Kohn und Schooler 1983). Das hat positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation. Der Effekt ist bei älteren Beschäftigten stärker. Studien zeigen, dass das Lebensalter positiv korreliert ist besonders bei den Kriterien allgemeine Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment. Dies bedeutet, dass die negative Wirkung durch das Fehlen emotional bindender Faktoren, dazu gehört auch Teilhabe an erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen, bei älteren Beschäftigten besonders groß ist. Die Annahme, dass kognitive Fähigkeiten im Alter nachlassen mit negativen Auswirkungen auf die Lernfähigkeit, ist anhand zahlreicher Studien widerlegt. Werden jedoch an ältere Beschäftigte wegen des bevorstehenden Ruhestandes keine beruflichen Herausforderungen mehr gestellt, ist die Wahrscheinlichkeit der kognitiven Leistungsminderung hoch. Welche Schlussfolgerungen können daraus für die Personalentwicklung abgeleitet werden? Es ist Aufgabe von Personalentwicklung, den Gesamtprozess von der Analyse der Kompetenzanforderungen über die Erhebung des Entwicklungsbedarfs bis zur Planung, Umsetzung und Evaluation geeigneter Interventionen zu steuern. Es wechseln sich somit Diagnostik und Intervention ab. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Interventionen, die darauf abzielen, eine bestehende Diskrepanz zwischen vorhandenen Fähigkeiten und Anforderungen auszugleichen, entweder weil sich die Anforderungen organisationsbedingt verändert haben oder die Fähigkeiten personenbedingt nicht mehr passen. Eine weitere wichtige Aufgabe besteht darin, Potenziale für künftige Anforderungen zu bestimmen und zu fördern. Dies geschieht insbesondere dadurch, dass mit geeigneten Verfahren herausgefunden wird, welche Entwicklungsorientierung vorliegt. Zielrichtung aller Interventionen muss die Erhaltung bzw. Steigerung der beruflichen Leistungsfähigkeit und –bereitschaft sein. Personalentwicklungsmaßnahmen müssen so gewählt und durchgeführt werden, dass sie einen substanziellen Beitrag zur strategischen Zielerreichung der Organisation leisten. Hierfür müssen sie mit anderen Managementinstrumenten verknüpft werden (z.B. Leistungsbeurteilung, Personaleinsatz und –auswahl). Unvereinbar mit dieser Zielrichtung sind Instrumente und Maßnahmen zur allgemeinen Persönlichkeitsentwicklung ohne evidenten beruflichen Bezug, die z.T. mit allgemeinen Persönlichkeitstests in Personalauswahl und Personalentwicklung verbunden sind. Sie gehen über das legitime Interesse des Arbeitgebers/Dienstherren im Hinblick auf die Dimensionen Eignung, Befähigung und fachliche Leistung hinaus.

gez. Simone Seidel