

Entwicklung nach Bedarf

Der Bedarf des Dienstgebers und die Entwicklungswünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen künftig im Innenressort systematisch aufeinander abgestimmt werden. Profitieren sollen beide Seiten.

Unser Ziel ist es, den Bedarf des Innenressorts mit den Entwicklungszielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einklang zu bringen, und zwar systematisch“, sagt Dr. Andreas Grad, Leiter der Abteilung I/1 (Personalangelegenheiten) im Innenministerium. „Ich spreche hier von einem System, das die gesamte Organisation auf allen Ebenen erfasst, bis auf die Ebene der Polizeiinspektionen.“

Das Projekt „Umfassende Personalentwicklung“

zählt zu den Kernprojekten der Strategie „INNEN.SICHER.“ Es wurde im April 2011 gestartet und hat zum Ziel, dass ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet wird, und zwar mit den für die gesamte Organisation relevanten Handlungsfeldern. Die Ergebnisse wurden im November 2011 vorgelegt und gehen nach einer Phase weiterer Bearbeitung Anfang 2013 in eine Pilotphase über.

Unter anderem soll gewährleistet werden, dass sich das Innenressort in all seinen Bereichen als Organisation „gesund“ weiterentwickelt und dass sich seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend weiterentwickeln können, mit ihrer Arbeit zufrieden sind und das Innenressort als attraktiven Arbeitgeber betrachten.

Die Altersverteilung ist im Innenressort nicht ausgewogen. In den kommenden zehn Jahren wird rund ein Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Exekutive in den Ruhestand treten. Bei der Verwaltung beträgt diese Quote mehr als 40 Prozent. „Das macht es notwendig, dass wir steuernd eingreifen und systematisch vorgehen“, betont Andreas Grad. „Das ist nur mit einer vorausschauende Bedarfs- und Entwicklungsplanung möglich.“ Es sei sowohl im Sinne des Dienstgebers als auch im Sinne der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



SIAK: Angeboten werden sollen jene Fort- und Weiterbildungen, die vom Dienstgeber und von Dienstnehmern nachgefragt werden.

Kernpunkte. Den Kern der umfassenden Personalentwicklung bilden:

1. der „Leistungs- und Entwicklungsdialog“ (LED; ehemaliges Mitarbeitergespräch),
2. die vorausschauende „Bedarfs- und Entwicklungsplanung“,
3. das Thema „Führung und Verantwortung“.

Entstanden sind diese Ansätze im Rahmen der Analyse zur umfassenden Personalentwicklung im Jahr 2011. Dass systematisch geführte Mitarbeitergespräche für Dienstgeber und Dienstnehmer grundlegender Bestandteil einer positiven und langfristigen Zusammenarbeit sind, darüber waren sich alle Beteiligten einig.

Die Ergebnisse der „MitarbeiterInnen-Befragung des Bundes 2011“ bestätigten diesen Ansatz. In den Antworten zeigte sich deutlich, dass die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten dort positiver bewertet wurde, wo auch Mitarbeitergespräche korrekt und vollständig geführt wurden.



Andreas Grad: „Bedarf mit den Entwicklungszielen in Einklang bringen.“

Leistungs- und Entwicklungsdialog. Das frühere Mitarbeitergespräch wur-

de daher im Projekt neu ausgerichtet. „Im Mittelpunkt muss der Nutzen dieses Instrumentes stehen – daher das Schlagwort: Mehr Warum, weniger Wie!“, sagt Andreas Grad. Wesentliche Verbesserung ist, dass die Ergebnisse der Gespräche nicht mehr seitenweise auf Formularen niedergeschrieben werden, sondern die Dokumentation erfolgt kompakt, unbürokratisch und mit geringem Zeitaufwand.

Als Unterstützung steht ein kurzer Leitfaden zur Verfügung. „Die persön-

liche Leistung ist der Ausgangspunkt dafür, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln können und das soll im Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern geschehen. Wir sprechen daher künftig von einem „Leistungs- und Entwicklungsdialog“, erläutert der Leiter der Personalabteilung. Das „D“ für „Dialog“ steht dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit haben, ihren Vorgesetzten Rückmeldung zu geben, wie sie die Zusammenarbeit mit ihnen empfinden.

Bedarfs- und Entwicklungsplanung.

Die vorausschauende Bedarfs- und Entwicklungsplanung vereint den organisatorischen Bedarf mit den Entwicklungszielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

„Im Mittelpunkt stehen daher sowohl die strategischen, strukturellen und demografischen Bedarfe unserer Organisationseinheiten als auch die persönlichen Entwicklungsziele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, erklärt Andreas Grad. „Wir streben an, die Schnittmenge zu optimieren, in der sich diese Interessen treffen. Je größer die Schnittmenge desto effizienter und erfolgreicher werden wir sein.“

Ausgangspunkt ist das „LED-Gespräch“: Von hier werden die Entwicklungsziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess der voraus-



Abschluss eines Grundausbildungskurses: Bei der Bundespolizei und in der Sicherheitsverwaltung wurden in den vergangenen Jahren deutlich mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgenommen als verabschiedet.

schauenden Bedarfs- und Entwicklungsplanung aufgenommen. Die Vereinbarungen zur Aus- und Weiterbildung werden strukturiert bis in die jeweilige Konsolidierungsstelle weitergeleitet.

Konsolidierungsstellen gewährleisten auf Landesebene, dass die Entwicklungen bzw. Aus- und Weiterbildungen auch bezirksübergreifend nach denselben Kriterien freigegeben werden und an der übergeordneten Strategie ausgerichtet sind. Organisatorisch sind die Konsolidierungsstellen im Büro Organisation, Strategie und Dienstvollzug im Geschäftsbereich A der Landespolizeidirektionen (LPD) angesiedelt; denn hier laufen die Fäden „Strategie der LPD“, „Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne“ sowie „Strukturveränderungsmaßnahmen“ zusammen.

Gemeinsam mit der jeweiligen Personalabteilung vor Ort werden in der Konsolidierungsstelle die gemeldeten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Entwicklungsziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den LED-Gesprächen mit den gemeldeten Bedarfen abgeglichen. Dabei werden die strategischen Entscheidungen der

LPD berücksichtigt. Die notwendigen Aus-, Weiterbildungs- und Entwicklungsziele werden vorselektiert und letztlich nicht nur auf den Bedarf der Behörde der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sondern auch untereinander abgestimmt.

Wesentlich ist, dass es zu jeder gemeldeten Aus- und Weiterbildungsmaßnahme, die in der Konsolidierungsstelle besprochen worden ist, eine Rückmeldung an die jeweils einmeldende Organisationseinheit gibt, und zwar auch dann, wenn sie nicht berücksichtigt wird.

Führung und Verantwortung. Verantwortliches Handeln und Konsequenz in der Anwendung von Führungs- und Personalentwicklungsinstrumenten sind unerlässlich für eine funktionierende Personalentwicklung.

Zielsetzung ist es, den Führungskräften Vorgehensweisen und Instrumente zur Verfügung zu stellen, die einerseits bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung im Bereich der Personalentwicklung unterstützend wirken und andererseits Führungskräfte dazu anregen, diese Herausforderung offen-

siv wahrzunehmen. Die Führungskräfte haben eine Schlüsselrolle, wenn es um die erfolgreiche Einführung der umfassenden Personalentwicklung geht. „Wir werden sie auf diese Verantwortung entsprechend vorbereiten“, sagt Andreas Grad. Im Projekt wurde dazu ein kompaktes „Führungshandbuch“ entwickelt. „Dieses Handbuch ist kurz und übersichtlich gehalten und es gibt ein gemeinsames Führungsverständnis aller Führungskräfte des Ressorts wieder.“

Überschaubarer Aufwand. „Bei der Umsetzung all dieser neuen Steuerungsprozesse müssen wir aber genau darauf achten, dass der Aufwand für alle Beteiligten überschaubar bleibt“, betont Andreas Grad. „Zum einen werden wir das System in einer Pilotphase testen, zum anderen können und wollen wir auch später noch nachbessern.“

Als Pilotdienststellen stellten sich die Landespolizeidirektionen Tirol und Salzburg zur Verfügung sowie die Sektion IV im Innenministerium und das Bundesamt für Verfassungsschutz und Terrorismusbekämpfung.

Gerhard Brenner