

Verantwortungsbewusste Führung

Mit dem Projekt „Umfassende Personalentwicklung“ sollen der Bedarf des Dienstgebers und die Entwicklungswünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch und strukturiert auf allen Ebenen erhoben und weitestgehend in Einklang gebracht werden.

Im April 2011 startete die Sektion I, Gruppe I/A (Personal, Organisation, Budget, Ausbildung), im Innenministerium das Projekt „Umfassende Personalentwicklung“ – ein Kernprojekt der „INNEN.SICHER.“-Strategie. Erstmals wurde ein umfassendes Personalentwicklungskonzept erarbeitet, und zwar mit den für die gesamte Organisation relevanten Handlungsfeldern.

„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. Ein System, das alle Hierarchieebenen erfassen soll, bis auf die Ebene der Polizeiinspektionen.

In der Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit ist der Leiter der Gruppe II/A (Organisation, Dienstbetrieb und Einsatz), General Matthias Klaus, mit der Umsetzung des Projekts „Umfassende Personalentwicklung“ befasst. „Fortbildung und Entwicklung sind wichtige Motivationsfaktoren für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, sagt General Klaus. „Auch das richtige Führen wirkt sich positiv auf die Leistungsbereitschaft der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und somit auch auf die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation aus.“

Es soll gewährleistet werden, dass sich die Polizei in allen Bereichen ihres Leistungsspektrums weiterentwickelt, die Arbeitszufriedenheit steigt und die Polizei als attraktiver Arbeitgeber gesehen wird. „Unsere Führungskräfte haben dabei eine große Verantwortung, weil sie die Informationen aus den Arbeitsprogrammen, aus den strategischen Vorgaben und aus der Bedarfs- und Entwicklungsplanung in den Leistungs- und Entwicklungsdialogen weitertragen sowie klare Ziele und Aufgaben an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren“, sagt Klaus. Wesentlich sei daher ein gemeinsames Vorgehen. „Es ist wichtig, dass sich alle Bildungsanbieter dazu bekennen und



Andreas Grad:
„Ziel ist es, den Bedarf des Innenressorts mit den Entwicklungszielen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen.“



Matthias Klaus:
„Fortbildung und Entwicklung sind wichtige Motivationsfaktoren für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

gemeinsam diesen Weg gehen, um bedarfsorientiert, zielgerichtet und effizient Bildungsmaßnahmen planen und umsetzen zu können“, betont Klaus.

Die „umfassende Personalentwicklung“ soll einen Überblick über die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben, um auch den „zielgerichteten und bestmöglichen Einsatz des Wissens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter garantieren zu können“, sagt Mag.^a Daniela Hatzl, Leiterin des Referats II/1/a (Personal- und Strukturentwicklung).

Die Ergebnisse des Projekts wurden im November 2011 vorgelegt und gingen nach Feinabstimmungen Anfang 2013 in eine Pilotphase über. 2013 begann der Echtbetrieb. Die konsolidierten Daten der Landespolizeidirektionen wurden im Referat II/1/a zusammengeführt und ausgewertet. Die Rückmeldungen über Fortbildungsangebote an die LPD erfolgten in Abstimmung mit den Bildungsanbietern. In Bildungskonferenzen wurden die Schwerpunkte der zentralen Fortbildungsmaßnahmen festgeschrieben. Zu diesen zählen unter anderem Führungsmanagement und Teamentwicklung, Vernehmungstechnik, Führung und Verantwortung, Kommunikation und Konfliktmanagement, PAD, Kommunikations-, Funk-

und Netzwerktechnik sowie Computer- bzw. Netzwerkkriminalität.

Drei Säulen. Die „Umfassende Personalentwicklung“ steht auf drei Säulen:

- Leistungs- und Entwicklungsdialog (LED),
- Bedarfs- und Entwicklungsplanung (B & E),
- Führung und Verantwortung.

LED. Beim „Leistungs- und Entwicklungsdialog“ (LED) – ein Mitarbeitergespräch im Sinne des Beamtendienstrechtsgesetzes – soll sich einmal im Jahr jede bzw. jeder Vorgesetzte für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter Zeit nehmen, um wesentliche Punkte in der Zusammenarbeit zu besprechen. Das Gespräch steht hierbei im Vordergrund, nicht die Dokumentation.

Der LED soll eine Rückschau auf die Leistung des abgelaufenen Jahres und ein Dialog über die Erwartungen an die Leistung/Ziele des Folgejahres sein – mit der Möglichkeit zum Feedback: Was ist gut? Was hätte besser laufen können? Dabei sollten Erfahrungen und gemeinsame Lösungen für schwierigere Themen der Zusammenarbeit wie z. B. das Nicht-Erreichen der vereinbarten Leistungsziele oder Spannungen innerhalb des Teams aufgearbeitet werden.

Der LED soll auch einen Ausblick auf die Zukunft darstellen: Was ist das persönliche Entwicklungsziel für die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter und inwieweit ist das Entwicklungsziel mit dem Bedarf der Organisation vereinbar? Stärken und Entwicklungspotenziale wie etwa Spezialisierung und Fortbildungsmaßnahmen sollen diskutiert und gefördert werden.

Bedarfs- und Entwicklungsplanung (B & E). Mit der B & E wird eine Basis für die gesamte Organisation geschaffen. Die B & E wird weitestgehend auf Basis von Strategie, Arbeitsprogramm und Schwerpunkten erstellt (vorausschauende strategische und demografi-



Die Polizei soll sich in allen Bereichen ihres Leistungsspektrums weiterentwickeln.

sche Planungen). Die Vorteile für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen bei der zielgerichteten Karriereplanung, beim Ansprechen und Erreichen der Entwicklungswünsche. Für die Führungskräfte liegen die Vorteile bei der bestmöglichen Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Organisationseinheit: Potenziale werden genutzt und gefördert und so wird eine nachhaltige Entwicklung des gesamten Unternehmens erreicht.

„Die Organisation schafft den Rahmen durch die Bedarfs- und Entwicklungsplanung, der Leistungs- und Entwicklungsdialog ist das Kommunikationsmittel dafür“, erklärt Referatsleiterin Hatzl. Gleichzeitig stehe das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vordergrund. „Es geht darum, einen Rahmen zu schaffen, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, über ihre Bedürfnisse und persönlichen Anliegen in ihrer Arbeit und in der Zusammenarbeit mit ihrem Vorgesetzten bzw. ihrer Vorgesetzten zu sprechen, aber auch über ihre Karriereziele und Entwicklungswünsche. Das zeigt von Vertrauen, Respekt

und führt zu höherer Motivation und Leistungsbereitschaft“, sagt Hatzl.

Führung und Verantwortung. Es gibt Trainings, bei denen die Führungskräfte auf ihre Verantwortung im Bereich der Personalentwicklung vorbereitet werden. Ziel der Trainings ist die praxisorientierte Vermittlung der Inhalte des Führungshandbuchs – als Impuls zu einer Weiterentwicklung der Führungskultur in der gesamten Organisation und als dritte Säule der „umfassenden Personalentwicklung“.



Daniela Hatzl: „Die umfassende Personalentwicklung soll einen Überblick über die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter geben.“

„Denn eine moderne Führungskultur ist auch ein wesentliches Kriterium einer positiven Personalentwicklung“, betont General Klaus.

Mit fünf Elementen erfolgreicher Führung setzen sich die Teilnehmer in den Trainings auseinander:

ander:

1. selbstbewusst führen;
2. Verantwortung wahrnehmen;
3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln (sich);
4. im Dialog kommunizieren;
5. Führungsprozesse leben.

Zielgruppe dieser Trainings sind in den kommenden zwei Jahren die Dienststellenkommandantinnen und -kommandanten. Je nach Seminar sind bis zu 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorgesehen. 2014 waren Burgenland und Vorarlberg an der Reihe; heuer folgen Niederösterreich und Steiermark, 2016 schließen die Bundesländer Tirol, Kärnten und Salzburg ihre Trainings ab.

Schwerpunkte der Seminare sind die Verankerung der Führungsgrundsätze sowie die Kommunikation. Zudem sollen der eigene Verantwortungsbereich thematisiert und die Auswirkungen von Kommunikation auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Dienststellen dargestellt und diskutiert werden. „Ziel ist es, unsere Führungskräfte in ihrer Verantwortung zu stärken und Instrumente mitzugeben, die sie dabei unterstützen“, sagt General Klaus. W. R.