

## 5.70 Personalentwicklungsstrategien zwischen Planung und Evolution

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welche Spielarten zur Entwicklung einer Personalentwicklungsstrategie unterschieden werden können,
- anhand von Fallminiaturen, wie diese Spielarten in der Personalentwicklung der österreichischen Bundesverwaltung ausgeprägt sind,
- welche Personalentwicklungsaktivitäten hier gesetzt werden,
- in welchen Rollen PersonalentwicklerInnen in der öffentlichen Verwaltung vorzufinden sind,
- welche Faktoren für eine erfolgreiche Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung ausschlaggebend sind,
- wie ein Strategieentwicklungsprozess für Human Resource Management / Personalentwicklung gestaltet werden kann.

---

### Die Autoren

**Mag. Marlies Garbsch** ist selbstständige Beraterin mit den Schwerpunkten Organisationsentwicklung, Human Resource Management und Führungsentwicklung; sie ist Netzwerkpartnerin der osb-international mit Sitz in Wien.

*Kontakt:* office@garbsch.at; marlies.garbsch@osb-i.com

**Mag. Walter Sumetzberger** ist Berater mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, Veränderungsmanagement und Human Resource Management der osb-international mit Sitz in Wien.

*Kontakt:* walter.sumetzberger@osb-i.com

## Inhalt

1	Wie entwickelt Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung ihre Strategie? . . . . .	2
2	Der Theoriehintergrund zur Studie. . . . .	3
3	Spielarten der Entwicklung von Personalentwicklungsstrategien . . . . .	6
4	Ausprägung der Personalentwicklungsaktivitäten in den Ressorts . . . . .	9
5	Rollenausprägungen für PersonalentwicklerInnen in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	11
6	Erfolgsfaktoren für Personalentwicklung . . . . .	12
7	Wie könnte ein Strategieentwicklungsprozess für Personalentwicklung aussehen? . . . . .	13
	Literatur. . . . .	14

### 1 Wie entwickelt Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung ihre Strategie?

Welchen Beitrag liefert Personalentwicklung für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen einer Organisation? Wie gelingt es, punktgenau den Bedarf für die Weiterentwicklung der Organisation zu treffen? Wie werden in Zeiten knapper Ressourcen diese am wirkungsvollsten für Personalentwicklungsaktivitäten genutzt?

Dies sind Fragen, mit denen Personalentwicklungseinheiten in Unternehmen im verstärkten Ausmaß konfrontiert sind. Vor diesem Hintergrund beobachteten wir, dass in Unternehmen verstärkt Aktivitäten zur Entwicklung von Strategien für die Personalentwicklung gesetzt werden.

Wir stellten uns die Frage, welchen Stellenwert dieses Thema – Strategieentwicklung für die Personalentwicklung – in der öffentlichen Verwaltung hat bzw. ob und wie dies stattfindet.

Dies führte zu einer Studie, in deren Rahmen zehn österreichische Bundesministerien und eine weitere Organisation auf Bundesebene im Zeitraum Dezember 2008 bis April 2009 befragt wurden. Die Erhebung erfolgte mittels eines qualitativen halbstrukturierten Interviewleitfadens. Da Personalentwicklung in den einzelnen Organisationen sehr unterschiedlich organisatorisch verankert ist, haben wir als InterviewpartnerInnen Personalentwicklungsverantwortliche auf unterschiedlichen Führungsebenen (LeiterInnen von Personalentwicklungsstabstellen und -abteilungen, LeiterInnen von Personalabteilungen, SektionsleiterInnen) ausgewählt.

## 2 Der Theoriehintergrund zur Studie

Nagel/Wimmer (2004) unterscheiden bei der Strategieentwicklung vier Spielarten, je nachdem, wie explizit oder implizit Strategieentwicklung erfolgt bzw. wo und durch wen Strategieentwicklung stattfindet: Außerhalb der Organisation (als Vorgabe für das Management) oder innerhalb der Organisation als Leistung des Managementsystems (siehe Abbildung 1).

	implizit	explizit
außerhalb des (Management-)Systems	intuitiv	expertenorientiert
in und mit dem Management	evolutionär	gemeinsame Führungsleistung

Abb. 1: Spielarten der Strategieentwicklung

- **Intuitive Formen der Strategieentwicklung** zeichnen sich dadurch aus, dass die Person an der Spitze eines Unternehmens oder Organisation strategische Entscheidungen mit viel „Gespür“ für Chancen quasi „aus dem Bauch“ heraus trifft. Die Wurzeln dieses Entscheidungsmusters sind die Erfahrung und Intuition des Entscheiders/der EntscheiderInnen, die Quelle der Intuition ist eine intime Kenntnis des Geschäfts, des Marktes und der Kunden. Die Suche nach neuen Chancen steht im Vordergrund. Es findet kein expliziter strategischer Dialog im Unternehmen statt, das mittlere Management fungiert vor-

rangig als operativer Strategieumsetzer. Typischerweise finden sich solche Strategiefindungsmuster in Pionierunternehmen, bei charismatischen Gründerpersönlichkeiten in Familienunternehmen. Legitimiert wird dieses Strategiefindungsmuster durch die Erfolge der Vergangenheit. Es erzeugt oft sehr rasche und treffsichere strategische Entscheidungen mit starkem visionärem Antrieb. Das Risiko dabei ist die Monopolisierung von strategischem Denken an der Unternehmensspitze – fällt diese aus, entsteht für die Zukunftsorientierung des Unternehmens/der Organisation ein gefährliches Vakuum. Außerdem ist nichts so riskant, wie Erfolg zu haben: Die Erfolge der Vergangenheit haben die Tendenz eine nur geringe Selbstreflexion zu fördern (vgl. dazu Nagel/Wimmer 2004, S. 35 ff.).

- Bei **expertenorientierten Formen der Strategieentwicklung** ist Strategie zwar eine Sache der Spitze, die konkrete strategische Auseinandersetzung wird aber an interne oder externe Experten delegiert. Die Strategie ist dann ein Ergebnis eines rationalen Planungsprozesses („Zahlen-Daten-Fakten“): Ein ausgefeiltes „Papier“, das dem Top-Management als Entscheidungshilfe dient. Die Grundannahme ist dabei, dass die unternehmerische Komplexität rational durchdringbar und „berechenbar“ ist. Auf Basis einer genauen Analyse können „generische“ (übergeordnete) strategische Rezepte (logische Modelle) abgeleitet werden: „Man nehme ...“.

Diese Spielart der Strategieentwicklung dominiert in großen Organisationen, die oft über eigene Stäbe für Strategieentwicklung oder Unternehmensentwicklung verfügen. In der Regel kann hier auf umfassendes Datenmaterial und eine sehr ausgefeilte Analysemethodik zurückgegriffen werden. Das Risiko dieser Spielart liegt in der Trennung von Konzeption und Umsetzung, da hier oft Akzeptanzprobleme bei jenen auftreten, die entscheiden und umsetzen sollen. Außerdem liegt dem Rationalitätsparadigma ein triviales Steuerungsverständnis zugrunde, das empirisch vielfach falsifiziert wurde (vgl. dazu Nagel/Wimmer 2004, S. 42 ff.).

- Bei **evolutionärer Strategieentwicklung** entstehen Strategien eher zufällig in einem freien Spiel der Kräfte auf verschiedenen Ebenen der Organisation. Weitgehend autonome dezentrale Einheiten greifen ohne expliziten strategischen Prozess die sich (zufällig) ergebenden Chancen auf („emerging strategies“). Das Top-Management bündelt – allenfalls im Nachhinein – die unternehmerischen Initiativen, die nicht selten als geplante Strategie „verkauft“ werden. Der Grundge-

danke dabei ist das Vertrauen in die evolutionäre Adaptionfähigkeit sozialer Systeme. Die unvermeidbare Unsicherheit über die Gestaltung der Zukunft wird in dieser Spielart von vielen „kleinen Unternehmern“ bewältigt, die oft ein hohes Innovationspotential und ein beachtliches Engagement an den Tag legen. Riskant dabei ist u.a., dass eine klare Gesamtlinie zu Gunsten einer Vielzahl von dezentralen, taktischen Manövern verloren gehen könnte und Synergieeffekte nicht realisiert werden können (vgl. dazu Nagel/Wimmer 2004, S. 56 ff.).

- **Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Führungsleistung** findet dann statt, wenn durch einen bewusst gestalteten und gesteuerten Kommunikationsprozess die Auseinandersetzung über Zukunftsentwürfe innerhalb des Managementsystems geführt wird. Dabei ist es natürlich sinnvoll, das „distributed knowledge“ einer Organisation zur Gänze oder in bestimmte Arbeitsschritte einzubeziehen und dadurch gleichzeitig die Akzeptanz der Ergebnisse breit zu verankern. Ausschlaggebend ist aber, dass das Management Strategieentwicklung als seine ureigenste Aufgabe ansieht und diese – gegebenenfalls auch unter Einbeziehung unterschiedlicher Managementebenen – selbst abarbeitet. Wenn dies gelingt, entstehen in diesem gemeinsamen Schaffungsprozess für alle attraktive und akzeptierte Zukunftsentwürfe. Die Qualität des Kommunikationsprozesses im Managementteam ist für die Tiefe der Auseinandersetzung entscheidend, ansonsten entsteht eine Tendenz zum kleinsten gemeinsamen Nenner. Außerdem ist die Kooperationsfähigkeit an der Spitze eines Unternehmens/einer Organisation bei dieser Spielart erfolgskritisch. Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Führungsleistung ist in der Regel ein sehr prekärer Prozess, der ein hohes Ausmaß an Energiezufuhr und zeitlichem Investment bedarf (vgl. dazu Nagel/Wimmer 2004, S. 71 ff.).

Zu betonen ist, dass mit der Beschreibung dieser Spielarten keine Wertung im Sinne von „besser/schlechter“ erfolgt, sondern jede dieser Spielarten ihre speziellen Vorteile und Nachteile hat, die in der jeweils spezifischen Situation eines Unternehmens dann zu mehr oder weniger adäquaten Bewältigungsformen unsicherer Zukunft führen.

Dieser Theoriehintergrund lag der hier vorgestellten Studie zugrunde bzw. erfolgte danach die Auswertung der Interviews.

### 3 Spielarten der Entwicklung von Personalentwicklungsstrategien

Im Folgenden beschreiben wir in einigen Fallminiaturen, welche Spielarten der Strategieentwicklung für Personalentwicklung in den Interviews zu Tage traten.

- **Evolutionäre PE-Strategieentwicklung**

In diesem Bundesministerium ist es bisher im Wesentlichen von der Initiative einzelner SektionsleiterInnen, AbteilungsleiterInnen aber auch einzelner MitarbeiterInnen abhängig, welche Personalentwicklungsaktivitäten gesetzt werden. Personalentwicklung ist an mehreren Stellen organisatorisch verankert. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt in der Aus- und Weiterbildung. Es existiert ein mit viel Engagement betriebenes Curriculum für Führungskräfte nachgeordneter Dienststellen, das auch international Beachtung findet. Eine kleine Gruppe von Personalern ist beauftragt, ein erstes systematisiertes Personalentwicklungskonzept zu erarbeiten.

- **Expertenorientierte Ansätze**

Für das Ressort gibt es ein Schulungsprogramm (Grundausbildung und Weiterbildung), das jährlich von der Personalentwicklung zusammengestellt und adaptiert wird. Hierbei werden der Buchungsgrad und die Ergebnisse der Seminarevaluationen der bisherigen Angebote sowie der (eher geringe) Rücklauf aus den Mitarbeitergesprächen berücksichtigt. Neue Themen kommen vor allem aufgrund der Initiative der Personalentwicklung ins Programm. Von Führungskräften werden auch Wünsche und Bedarf an die Personalentwicklung herangetragen. Hier berät die Personalentwicklung die Führungskräfte und entwickelt mit ihnen Lösungen, die dann von der Personalentwicklung auch bei der Umsetzung unterstützt werden. Aufgrund der Kleinheit dieses Ressorts kann man gut auf individuelle Problemlösungen eingehen.

Die Personalentwicklungsstrategie („Personalpolitische Landkarte“) wird von einem kleinen Kreis engagierter ExpertInnen aus dem zentralen Personalbereich erarbeitet, die im Vorfeld dazu intensive Recherchen (auf internationalen Kongressen, bei Unternehmen, etc.) betrieben haben. Die Organisation hat eine Tradition mit einer jeweils von SpezialistInnen erarbeiteten und jährlich adaptierten Ressortstrategie, die dann von den Sektionsleitungen freigegeben wird sowie mit

einem MbO-Prozess im ganzen Haus. Derzeit wird die Personalentwicklungsstrategie in einem Pilotprojekt mit fünf nachgelagerten Dienststellen umgesetzt. Die ersten Resonanzen dazu sind vorerst skeptisch.

- **Expertenorientierte Ansätze im Übergang zu Ansätzen der PE-Strategieentwicklung als gemeinsame Führungsleistung**

Für die Planung des Fortbildungsprogramms für ausgewählte Zielgruppen wurde ein Beirat bestehend aus VertreterInnen der „internen Kunden“ eingerichtet. Einmal jährlich findet eine Sitzung statt, bei der das Programm erstellt wird. Darüber hinaus findet einmal jährlich eine Klausurtagung statt, bei der das Angebot reflektiert wird und Problemstellungen sowie neue Themen besprochen werden.

Derzeit befindet sich die Personalentwicklungsfunktion in einem Übergang von einer angebotsorientierten zu einer mehr nachfrageorientierten Leistungserbringung. Es werden Instrumente (wie Teamentwicklung, Coaching) angeboten, mit denen die Angebote der Personalentwicklung näher an den Arbeitsalltag der Führungskräfte heranrücken. Derzeit wird ein Projekt „Führen mit Zielvereinbarungen“ pilotiert. Im Rahmen dieses Projektes werden zukünftig auch die Ressortstrategien entwickelt werden. Die Personalentwicklung möchte an diesen Strategien ansetzen und daraus ihre strategische Ausrichtung ableiten.

- **Pendelbewegung der PE-Strategieentwicklung zwischen gemeinsamer Führungsleistung und expertenorientierten Ansätzen**

Die Strategiefindung erfolgt durch die LeiterIn der Personalentwicklung und dem/der GeneralsekretärIn, d.h. dem/der obersten beamteten Leiter/Leiterin des Ministeriums. Die Personalentwicklung beobachtet Trends in der Organisation und im Umfeld der Organisation, überprüft das bestehende Instrumentarium und leitet Themen aus einer Organisationsanalyse oder dem Leitbildprozess ab. Diese Ergebnisse werden mit dem/der GeneralsekretärIn abgestimmt und dann entschieden, wo angesetzt und was weiterentwickelt wird. Aufgabe des/der GeneralsekretärIn ist es, das Comittment bei den SektionsleiterInnen sicherzustellen. Im Zuge einzelner Projekte werden die SektionsleiterInnen dann „im Rahmen des Prozesses abgeholt“. Ursprünglich war die Arbeitsprogrammplanung über das gesamte Ressort ausgebreitet. Dieser Prozess ist durch den Wechsel

an der Ressortspitze und der GeneralsekretärInnen ins Wanken gekommen. Die Personalentwicklung hat dann begonnen, sich immer mehr die Aufträge/Legitimation selbst zu holen.

- **Gemeinschaftliche Führungsleistung**

Im Ressort ist eine Balanced Score Card als Instrument der Strategieumsetzung eingeführt. Es gibt Jahreszielgespräche mit den SektionsleiterInnen, in denen der Personal- und der Personalentwicklungsbedarf besprochen werden. In einer Klausur werden darauf aufbauend die Personalentwicklungsstrategie und eine Human-Ressource BSC erarbeitet.

Es gibt ein Leitbild und ein Strategiekonzept der Organisation, aus dem die Schwerpunkte für die Personalentwicklung abgeleitet werden. Für die Aktualisierung des Personalentwicklungskonzepts geben die SektionschefInnen ihre Anforderungen bekannt, die eng mit dem jeweiligen Arbeitsprogramm abgestimmt sind.

„Temporäre Zielschwerpunkte“ werden mit den BedarfsträgerInnen in eintägigen Workshops erarbeitet. Die BedarfsträgerInnen machen ihre Vorschläge auf Basis ihrer Bereichsstrategien. Die „temporären Zielschwerpunkte“ werden in einem Erlass veröffentlicht und damit auch bindend für nachgeordnete Ausbildungseinrichtungen.

Die folgende Abbildung 2 zeigt einen Überblick, bei welchen Spielarten der Strategieentwicklung die Entwicklung von Personalentwicklungsstrategien in den öffentlichen Verwaltungseinheiten auf Bundesebene zu verorten sind. Wobei Pfeile die Entwicklungsbewegungen anzeigen und die Größe der Kreise verdeutlicht, wie ausdifferenziert die Palette der Personalentwicklungsaktivitäten in den einzelnen Ressorts ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Entwicklung der Personalentwicklungsstrategien in den Bundesministerien überwiegend expertenorientiert betrieben wird. Es gibt aber auch Beispiele von Strategieentwicklung als gemeinsame Führungsleistung.

In Ministerien mit einer klaren Ressortstrategie, an der sich die Personalentwicklung orientieren kann, findet man ein differenzierteres Personalentwicklungsangebot. Hier wird die Entwicklung einer Personalentwicklungsstrategie auch eher als gemeinsame Führungsleistung betrieben.



Wo und durch wen findet Strategieentwicklung statt?	Implizit	Explizit
Außerhalb der Organisation als Vorgabe für den Managementprozess	Intuitive Entscheidungen	Expertenorientierte Ansätze
Als Leistung innerhalb des Managementsystems	Inkrementale oder evolutionäre Strategien	Gemeinschaftliche Führungsleistung

Abb. 2: Verortung der Entwicklung von Personalentwicklungsstrategien in den Spielarten der Strategieentwicklung

Entwicklungsrichtungen gehen von einer evolutionären Strategiefindung zu einer expertenorientierten zu einer Strategiefindung als gemeinsame Führungsleistung, bzw. findet ein Oszillieren zwischen Strategieentwicklung als gemeinsame Führungsleistung und expertenorientierter Strategiefindung statt.

#### 4 Ausprägung der Personalentwicklungsaktivitäten in den Ressorts

Überraschend war das vielfältige Bild, was die unterschiedlichen Aktivitäten von Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung betrifft:

In zahlreichen Ministerien werden – neben der Aus- und Fortbildung – bereits vielfältige Personalentwicklungsschwerpunkte gesetzt.

Die Schwerpunkte liegen in folgenden Aktivitätsfeldern:

- Führungskräfteentwicklung/Talentmanagement,
- Leadership-Communication,
- Führungswechsel,
- MAG,
- Jobrotationsprogramm,
- Traineeprogramme,
- Laufbahnen für ExpertInnen, Projektlaufbahn,
- Potenzialeinschätzung,
- Internationalisierung,
- Diversity,
- Wissensmanagement,
- Coaching,
- Mentorensystem,
- Prozesse der Leistungssteuerung,
- Teamentwicklung,
- Beratung und Moderation,
- Integration neuer Organisationseinheiten,
- Governance codex, code of conduct (Pilotprojekt, roll-out),
- Skills-Management-Datenbank,
- Systematische Führungsstandards entwickeln,
- Personalmarketing,
- Gesundheitsförderung,
- Konflikt- und Mobbingberatung,
- Mediation.

Darüber hinaus gibt es Aktivitätsfelder, die eher im Bereich Organisationsveränderung und Change Management anzusiedeln sind:

- Einführung von Planungs- und Steuerungsinstrumenten,
- OE/Organisationshandbücher,
- Prozessvereinheitlichung,
- Projekt- und Prozessberatung,
- Projektstandards,
- Leitbildprozesse.

## 5 Rollenausprägungen für PersonalentwicklerInnen in der öffentlichen Verwaltung

Im Zuge der Auswertung der Interviews kristallisierten sich spezifische Rollenbilder von PersonalentwicklerInnen in der öffentlichen (Bundes-) Verwaltung heraus:

Einerseits sind da PersonalentwicklerInnen, die in ihrer Expertise auf eine/wenige spezielle Funktion/en der Personalentwicklung fokussiert sind, z.B. Ausbildungsprogramm, juristische Aspekte usw.

Andererseits gibt es PersonalentwicklerInnen, die auch eine klare Vorstellung haben (und beständig daran arbeiten), wo sich die Organisation hinentwickeln soll und was die Organisation dabei von der Personalentwicklung braucht. Diese PersonalentwicklerInnen haben ein Rollenverständnis als DienstleisterIn mit Aufsichtsfunktion und auch als BeraterIn der Ressortspitze. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Rollenbildes ist auch, sich als „Kommunikator in Sachen Personalentwicklung“ in die unterschiedlichsten Diskussions- und Entscheidungsprozesse einzubringen.

Von PersonalentwicklerInnen mit diesem Rollenbild wird auch regelmäßig in den Interviews das Spannungsfeld zwischen DienstleisterIn und Steuerung (strategische Aufgabe, die Organisation weiterzuentwickeln; „Watch Dog“-Funktion) thematisiert.

Wesentliche Unterschiede gibt es auch darin, wo Personalentwicklungsaufgaben und -zuständigkeiten in der Organisation verankert sind:

- Personalentwicklung findet sich oft in Verbindung mit anderen Personalagenden in einer Organisationseinheit: Das beinhaltet die Chance, in Verknüpfung mit den anderen Personalagenden auch die Einflussposition von Personalentwicklung zu stärken. Das Risiko in dieser Konstellation ist, dass die Personalentwicklung neben den anderen Personalagenden unterzugehen droht.
- Personalentwicklung als „stand alone“-Funktion in einer eigenen Organisationseinheit hat die Chance, sich voll auf die Personalentwicklung konzentrieren zu können. Das Risiko besteht in einem isolierten Einzelkämpfertum ohne Unterstützung.

In einem Ressort läuft derzeit ein Projekt, das eine komplexe Rollengliederung in der Personalentwicklung zum Ergebnis haben wird: Durch die Einführung eines HR-Businesspartner-Modells werden die HR-Leistungen auf Selfservice-Funktionen durch e-Support, Competence Center

und Betreuung/Beratung (vor allem auch der nachgelagerten Dienststellen des Ressorts) durch Businesspartner aufgedgliedert.

Erwähnenswert ist noch, dass in den wenigsten Fällen die Personalentwicklung ressourcenmäßig so ausgestattet ist, dass PersonalentwicklerInnen selbst Trainings, Moderationen oder umfangreiche Beratungen durchführen. Das Rollenbild von PersonalentwicklerInnen bekommt da noch die Dimension dazu, dass sie als Einkäufer von mehr oder weniger komplexen Trainings- und Beratungsleistungen am Markt auftreten.

## 6 Erfolgsfaktoren für Personalentwicklung

Vergleicht man die verschiedenen Ausprägungen und Herangehensweisen von Personalentwicklung in der Bundesverwaltung, dann werden folgende Erfolgsfaktoren deutlich:

- *Enge Anbindung an die Ressortspitze*  
Interviewpartner beschreiben, dass sie einen regelmäßigen Zugang zum jeweiligen Bundesminister haben und auch relativ leicht und kurzfristig Termine bei den Entscheidungsträgern an der Ressortspitze bekommen.
- *Gesichertes Budget*  
Die Budgethoheit über Personalentwicklungsmaßnahmen stellt die Einflussmöglichkeiten, was an Personalentwicklungsaktivitäten im Ressort passiert, sicher.
- *Intensive Kommunikationsarbeit*  
Erfolgreiche PersonalentwicklerInnen haben „Sparringpartner“ auf den unterschiedlichsten Ebenen der Organisation, mit denen sie sich regelmäßig austauschen, um das Ohr am Puls der Organisation zu haben.
- *Vorhandene Ressortstrategie*  
Wenn es im Ressort eine Ressortstrategie gibt, erleichtert dies die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung, ein zielgerichtetes Arbeiten und die Legitimation bzw. Argumentation von Personalentwicklungsaktivitäten. Wenn es keine Ressortstrategie gibt, betreiben erfolgreiche PersonalentwicklerInnen eine intensive Recherche nach impliziten Strategien.

- *Internationales Benchmarking*  
Der Vergleich mit anderen Ministerien, mit Unternehmen, vor allem auch mit internationalen Einrichtungen und auf internationaler Ebene wird gesucht. Erfolgreiche PersonalentwicklerInnen lernen stark über diese Vernetzung nach außen und halten sich dadurch state of the art.
- *Gute Produkte, die unmittelbaren Nutzen stiften*  
Die Akzeptanz von Personalentwicklung steht und fällt damit, ob die internen Kunden und hier vor allem die Führungskräfte unmittelbar einen Nutzen aus den Personalentwicklungsleistungen ziehen können.

## 7 Wie könnte ein Strategieentwicklungsprozess für Personalentwicklung ausschauen?

Als Schlussfolgerung aus den Untersuchungsergebnissen stellen wir Überlegungen an, wie ein Strategieentwicklungsprozess für Personalentwicklung in der öffentlichen (Bundes-)Verwaltung ausschauen könnte. Als systemische(r) BeraterIn bevorzugen wir entsprechend unserer Prozesskompetenz dabei die Spielart der Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Führungsleistung. Der Strategieentwicklungsprozess für Personalentwicklung folgt der grundsätzlichen Logik von Strategieentwicklungsprozessen (vgl. dazu Nagel/Wimmer 2004, S. 112 ff. bzw. Nagel 2007, S. 22 ff.), weist aber einige Elemente auf, die auf Spezifika von Personalentwicklung und öffentlicher Verwaltung eingehen.

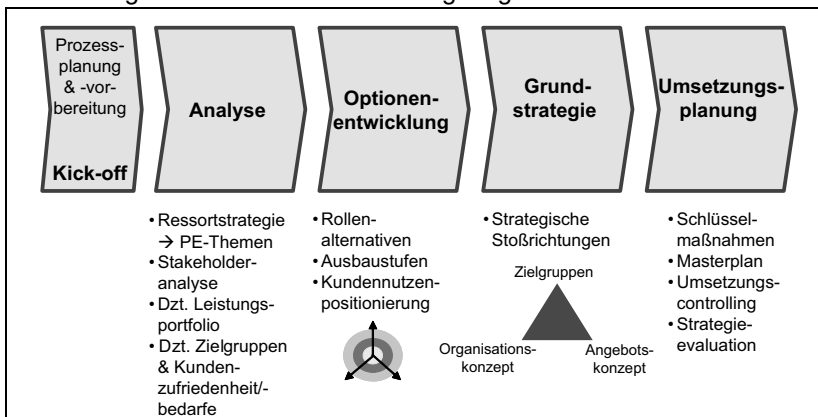


Abb. 3: Strategieentwicklungsprozess für Personalentwicklung

Ein Ausgangspunkt in der Analysephase ist, sich die Ressortstrategie herzunehmen (oder die impliziten Ressortstrategien zu recherchieren) und daraus die strategischen Herausforderungen für die Personalentwicklung herauszuarbeiten.

Dies erfolgt sinnvollerweise mit den internen Bedarfsträgern/Führungskräften. Je nach Bereitschaft der Führungskräfte, am Strategieprozess mitzuwirken, können dies halbstrukturierte Interviews oder Workshops sein. Ein heikler Punkt ist hier die Schnittstelle „politisches System – Verwaltung“. In den von uns geführten Interviews kam recht deutlich zum Ausdruck, wie die unterschiedlichen Logiken eines politischen Systems und eines Verwaltungssystems auch unterschiedliche Interessenslagen hinsichtlich einer längerfristigen Orientierung produzieren. Hier gilt es, kreative Möglichkeiten zu finden, wie man mit allfällig an dieser Schnittstelle auftretenden Hindernissen im Strategieentwicklungsprozess umgeht.

Ein wichtiges Element in der Phase der Optionsentwicklung ist, an den Rollenbildern von Personalentwicklung zu arbeiten. Mit welchem Selbstverständnis sich Personalentwicklung in der Organisation positioniert, beeinflusst wesentlich, welche Grundstrategien gefahren werden können.

Weiterhin kann das Kundennutzenpositionierungsmodell nach *Treacy/Wiersema* (1995) – operative Führerschaft, Produktführerschaft, Kundenpartnerschaft – helfen herauszufinden, welchen Kriterien das Leistungsangebot genügen muss. Gerade in der öffentlichen Verwaltung ist es wahrscheinlich relevant, hier nach Hierarchiestufen zu differenzieren.

Die daraus abzuleitende Grundstrategie und die anschließende Umsetzungsplanung sind einzubetten in die sechs geschilderten Erfolgsfaktoren, um der PE in der öffentlichen Verwaltung den bestmöglichen Umgang mit einer unsicheren, immer komplexeren Zukunft zu sichern.

## Literatur

Nagel, Reinhart: Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung, Stuttgart 2007

Nagel, Reinhart/Wimmer, Rudolf: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2004

Treacy, Michael/Wiersema, Fred: The discipline of market leaders, New York 1995