

Sektion I

---

# Personalentwicklung (PE)

## Konzept

für das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

---

## Personalentwicklung:

"Alle Maßnahmen und Strategien zur Förderung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen und Führungskräfte mit dem Ziel diese in Abstimmung mit den Interessen der Organisation bestmöglich entfalten zu können"

Personalentwicklung zielt auf die Veränderung menschlichen Verhaltens. Diese sollte durch eine systematisch vorbereitete Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen in Abstimmung mit ihren Erwartungen und den zu erwartenden Veränderungen der Arbeitswelt erfolgen.

In jedem Fall ist Personalentwicklung mehr als bloße Aus- und Weiterbildung, die im klassischen Sinn im Bereich des Bundes teilweise strukturiert betrieben wird.

In der Arbeitswelt findet Personalentwicklung statt und hat immer stattgefunden. Egal ob dieser Begriff auf einer Türtafel zu finden ist oder nicht. Letztlich erfordert Entwicklung aber die Bereitschaft der Einzelnen und kann nicht allein von außen geleistet werden.

Motto: Es gibt keine positive Veränderung - es sei denn man ist selbst bereit, sich entsprechend zu ändern.

## Ausgangslage und Rahmenbedingungen:

Die in den letzten Jahren eingetreten Verschärfungen der budgetären Rahmenbedingungen haben entsprechende Auswirkungen auf den Bereich des öffentlichen Dienstes gebracht.

So ist die subjektive Wahrnehmung des eigenen Jobs der öffentlich Bediensteten geprägt von Budgetkürzungen, Reduzierung von Überstunden, Pensionskürzungen, Verlängerung der Lebensarbeitszeit, Mitarbeiterabbau, Privilegienabbau, zusätzlicher neuer Aufgaben, nach wie vor schlechtes Außenimage, etc.

Hier geraten nach wie vor bestehende Vorteile rasch aus dem subjektiven Blickfeld.

Nach weit verbreiteter Außeneinschätzung bietet ein Job in einem Ministerium noch immer zahlreiche Vorteile, wie Beschäftigungssicherheit, hohe Pension, wenig Arbeitsdruck, gemütliches Beamtenleben, etc.

Sieht der Außenstehende den "Ministerialbeamten" als am Puls des politischen Geschehens befindlich, hat dieser oft Probleme sich im Arbeitsergebnis seines Ressorts wiederzufinden.

Intern sind mitunter sinkende Motivation, Apathie und verbreitete Ziel- und Orientierungslosigkeit wahrzunehmen. Die Bereitschaft mehr als nur die notwendigste Leistung im Job zu erbringen sinkt zuweilen.

Augenmerk ist auch den Unterschieden zur Privatwirtschaft zu schenken:

- im Hinblick auf den einzelnen Dienstnehmer:

Nach wie vor ist die berufliche Laufbahn des öffentlich Bediensteten stark durch seine im Vorfeld erworbene Ausbildung bestimmt. Die Besoldung orientiert sich grundsätzlich ebenfalls am Ausbildungsprinzip. Allerdings bietet das anzuwendende Vertragsbedienstetenrecht mehr Flexibilität.

- im Hinblick auf die Organisation und deren Output:

Hohe Komplexität der Produkterkennbarkeit, mangelnde (seriöse) Vergleichbarkeit, fehlender Wettbewerb, keine monetäre Gewinnorientierung, etc. Somit mag es nicht verwundern, dass den schon seit vielen Jahren andauernden Bestrebungen, typologisch marktwirtschaftliche Instrumente im öffentlichen Dienst zu implementieren, überwiegend Skepsis und Kritik entgegengebracht wird. Neben der Beibehaltung der klassischen Organisationsstrukturen wächst als hierarchie-abbauender Gegenpol zunehmende Projektorientierung entgegen.

Die Personalentwicklung hat ihr Wirken unter Beachtung vorgenannter Umstände auch hinsichtlich eines motivatorischen Effektes zu entfalten.

## Individueller Bereich

Die Personalentwicklung soll zur individuellen Entwicklung der/des Mitarbeiters/in einerseits zu ihrer/seiner Familien- und Sozialplanung beitragen, als auch eine geeignete berufliche Karriere unterstützen („Work-Life-Balance“). Die Personalentwicklung soll hierzu das spezifische MitarbeiterInnenpotenzial unter Berücksichtigung der individuellen Interessen und Stärken fördern. Vom Lehrling bis zum Akademiker sollen Talente unterstützt werden um der/m Einzelnen Erfolg bei der Bewältigung unterschiedlicher sich zunehmend häufig ändernder Aufgabenstellungen zu erleichtern. Dadurch wird die Fähigkeit zur aufgabenbezogenen Mobilität der Bediensteten als Kontrapunkt zur Tendenz des Outsourcing gefördert.

## Führungskräfteentwicklung - Nachwuchsführungskräfteentwicklung

Einen bedeutenden Bereich der individuellen Personalentwicklung stellt die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften dar. Auf diesem Gebiet wird vor allem das Angebot der Verwaltungsakademie des Bundes genützt. Dies gilt vor allem für den Bereich der Nachwuchsführungskräfteausbildung. Damit gerade bei der Zielgruppe der Führungskräfte Personalentwicklungsmaßnahmen einen Niederschlag in konkretem Verhalten finden, sind oftmals reine Weiterbildungsveranstaltungen und generelle Seminare nicht ausreichend. In diesem Zusammenhang ist zuweilen auch eine „Weiterbildungsresistenz“ von Führungskräften – überdies nicht nur im Bereich der öffentlichen Verwaltung - festzustellen. Auch im internationalen Vergleich bestehen deutliche Unterschiede im Verständnis von Führung und der entsprechenden Ausbildung der Führungskräfte. Im Gegensatz zu früheren, defizitorientierten Ansätzen in der PE (Schulung von Wissenslücken) wird im bmvit dem Trend zur Stärkung von Ressourcen der MitarbeiterInnen/ Führungskräfte der Vorzug gegeben. Im Rahmen von Coachingmaßnahmen werden grundlegende Persönlichkeitsstrukturen einer Person berücksichtigt, die die Art der Wissens- und Erfahrungsverarbeitung maßgeblich beeinflussen. Derartige Bemühungen sind mit der Einsicht verbunden, die Leistungsfähigkeit, das Engagement und die Passung von Tätigkeitsfeld und Person zu erhöhen. So können die Kapazitäten und Ressourcen einzelner MitarbeiterInnen und insbesondere leistungsstarker Führungskräfte zielgerecht angepasst und eingesetzt werden. So werden im bmvit neben den klassischen rezeptiv orientierten Schulungs- und Einarbeitungsthemen auch individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte angeboten.

## Kollektiver Bereich

Im kollektiven Bereich bedient sich die PE zur Erreichung der Ziele vor allem in Prozessen des Veränderungsmanagements (change management) und bei betrieblicher Organisationsentwicklung prinzipiell auch durch Anreiz- und Vergütungsmodelle. Diverse Arbeitszeitregelungen – „teleworking“, Gleitzeit, Teilzeit - unter Berücksichtigung der Arbeits- und Organisationspsychologie unterstützen die Ziele der PE.

Personalentwicklung vollzieht sich in der Praxis mit Prozessen der Weiterbildung und Entwicklung auch und besonders unter systemischen Gesichtspunkten. Der Gestaltung von Gruppen in ihrer Abhängigkeit von kontextbezogenen Richtlinien kommt hierbei eine immer größer werdende Bedeutung zu, vor allem vor dem Hintergrund der sich schnell wandelnden Rahmenbedingungen. Da bei der Zusammenstellung von temporären Arbeitsgruppen besonders auf die Anpassung der einzelnen Ressourcen im Sinne einer ganzheitlichen Gruppenleistung geachtet werden sollte, stehen im Vorfeld Eignungsdiagnostik über die Führungsebenen zur Auswahl der richtigen BewerberInnen im Vordergrund.

## Leitbild des bmvit:

Das im Intranet abrufbare Leitbild zielt vor allem auf Bürger- und Dienstleistungsorientierung, Professionalität, Dialogbereitschaft und Qualitätsbewusstsein ab. Festgeschrieben wurde die Einbindung der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse. Eine klare Vereinbarung von Arbeitszielen wurde als motivationsfördernd postuliert. Die dem Ideenwettbewerb der MitarbeiterInnen förderliche Kreativität wurde als zentraler Erfolgsfaktor für das Ressort als öffentlicher Dienstleister bezeichnet.

## Akteure der Personalentwicklung:

Es obliegt den Führungskräften, die Weiterentwicklung ihrer MitarbeiterInnen bestmöglich zu fördern und in Einklang mit den Anforderungen der Organisation zu bringen. Die Auswahl der einzusetzenden Instrumente kann im Zuge des MitarbeiterInnengesprächs aber auch außerhalb von diesem erfolgen. Die für die Personalentwicklung zuständige Stelle bietet sowohl den Führungskräften als auch den anderen MitarbeiterInnen Beratung und Unterstützung und sorgt für einen möglichst unbürokratischen organisatorischen Ablauf von Entwicklungsmaßnahmen.

## Ablauf der Personalentwicklung im bmvit

Die Gestaltung der Personalentwicklung wird als Aktionsfolge zur Beschaffung, Analyse, Aufbereitung, Nutzung, Verwendung und Aussonderung von Informationen verstanden.

Dieser Funktionszyklus ist ein abgestimmtes Verfahren zur Planung, Steuerung und Kontrolle konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen und stellt, bezogen auf gegebene oder zu setzende Ziele des bmvit die Arbeitsschritte Planung, Entscheidung, Gestaltung und Bewertung der Personalentwicklung sicher.

Hierbei läuft die Personalentwicklung in mehreren Teilschritten ab:

1. Bedarfsanalyse
2. Zielsetzung
3. Kreatives Gestalten
4. Durchführung
5. Erfolgskontrolle
6. Transfersicherung

Diese Phasen systematischer Personalentwicklung im Funktionszyklus stellen ein aufeinander abgestimmtes Verfahren zur Planung, Realisierung, Steuerung und Kontrolle konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen dar.

Die Elemente des Funktionszyklus wirken in einer ganzheitlichen Systematik zusammen und bedingen einander im Interesse der Zielerreichung systematischer Personalentwicklung.

### Phase 1: Bedarfsanalyse

Mit einer Tätigkeitsanalyse wird festgestellt, welche Aufgaben derzeit in einer Organisationseinheit zu erledigen sind.

Die Anforderungsanalyse klärt anschließend, welche fachlichen, führungsbezogenen, methodischen und sozialen Anforderungen erforderlich sind, um die Tätigkeiten dieser OE professionell zu erledigen.

Die Adressatenanalyse untersucht danach die Ist-Befähigungen (Qualifikation und Motivation) und das Potenzial der MitarbeiterInnen. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse von Anforderungs- und Adressatenanalyse zeigt, ob die MitarbeiterInnen anforderungsgerecht, über- oder unterqualifiziert sind. Die Ursachenanalyse untersucht hierbei die Gründe der Abweichungen zwischen Soll-Anforderungen und vorhandener Befähigung. Die Abweichungsursache kann in einem Mangel an Dürfen (Ordination), einem Mangel an Wollen (Motivation) oder einem Mangel an Können (Qualifikation) begründet sein und entsprechende Personalentwicklungsbedarfe nach sich ziehen.

### Phase 2: Ziele setzen

Die Zielplanung legt als Reichweitenplanung den Horizont der Personalentwicklung fest. Sie bezeichnet das konkrete Entwicklungsergebnis, das mit den zu wählenden Inhalten und den anzuwendenden Methoden der Personalentwicklung erreicht werden soll und hat damit einen transitorischen Charakter. Diese Ziele sollen im Dialog erarbeitet werden, verbindlich und akzeptiert sein. Akzeptanz ist nur dann zu erwarten, wenn die Nutzenkalküle aller Beteiligten jeweils zufriedenstellend ausfallen.

### Phase 3: Kreatives Gestalten

Durch kreatives Gestalten werden zeitlich, sachlich und personell die konkret zu treffenden Personalentwicklungsmaßnahmen festgelegt. Die personelle Planung bestimmt die Anzahl der Teilnehmer und der Referenten und klärt, welche Maßnahmen bei gegebenem Ziel kostengünstig zum Erfolg führen. Kreatives Gestalten bestimmt die Lernorganisation, die Lernzeiten und die Abfolge der Maßnahmen.

### Phase 4: Durchführung

Die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt intern, extern, on-the-job, off-the-job und in Mischformen. Die Verantwortlichen stellen fest, ob die Durchführung planmäßig verläuft oder Korrekturen notwendig sind (Ziel-, Inhalts- und pädagogische Korrekturen).

Teamorientiertes Arbeiten und gegenseitige Unterstützung im Lern- und Arbeitsprozess verändern die Personalentwicklung vor Ort. Insbesondere die Führungskräfte unterstützen in Team- und Gruppenkonzepten als Trainer, Berater, Coaches und Mentoren die Durchführung der Personalentwicklung. Die für PE zuständige OE unterstützt die Lern- und Arbeitsprozesse mit Medien, Moderation und Train-the-Trainer-Aktivitäten.

### Phase 5: Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle misst und bewertet die Effektivität und Effizienz erfolgter Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Phasen der Erfolgskontrolle sind v.a. die Kontextkontrolle, Lernfortschrittskontrolle und die Transferkontrolle.

Als Kontextkontrolle werden im Allgemeinen die Kontrollaktivitäten bezeichnet, die während der Planungsphase einer Personalentwicklungsveranstaltung vorgenommen werden.

Lernfortschrittskontrollen überprüfen als Verlaufskontrollen den Lernzuwachs, die Lernmotivation, die Methoden und die Medien. Sie dienen auch als Entscheidungshilfe für die Planung künftiger Personalentwicklungsmaßnahmen.

Die Transferkontrolle versucht zu ermitteln, in welchem Ausmaß sich die Personalentwicklungsmaßnahme in der Realsituation im Arbeitsumfeld tatsächlich positiv ausgewirkt hat. Die inhaltliche Transferkontrolle fragt, wie viel an Wissen und Können nach Abschluss der Maßnahme am Arbeitsplatz angewendet wird.

### Phase 6: Transfersicherung

Personalentwicklungsmaßnahmen sind erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gelernte am Arbeitsplatz dauerhaft zur Bewältigung ihrer Aufgaben anwenden. Die Transferkontrolle erfolgt im Arbeitsfeld und stellt fest, ob Probleme, die vor der Durchführung einer Personalentwicklungsmaßnahme bestanden, dauerhaft behoben sind.

Die Transfersicherung muss in enger Kooperation der Führungskräfte und der Mitarbeiter erfolgen. Die Führungskräfte leisten insbesondere dadurch Unterstützung, dass sie die Mitarbeiter ermuntern, die erworbenen Kenntnisse in ihre Arbeit einzubringen. Erfolgt Personalentwicklung am Arbeitsplatz und am konkreten Lernobjekt, dann ist die Transferproblematik überwunden, weil Lern- und Arbeitsfeld zusammenfallen.

## Bereich Ausbildung:

### Grundausbildung

Die Grundausbildung wird durch eine Verordnung (Grundausbildungsverordnung des BMVIT - GAusbVO-BMVIT) geregelt und findet überwiegend über die Verwaltungsakademie des Bundes im Rahmen einer modularen Schulungsvariante statt. Neu eingetretene Bedienstete bearbeiten je nach Verwendung vor allem allgemein relevante Felder der öffentlichen Verwaltung. Ergänzend wird ein ressortspezifischer Aufgabenteil und eine Jobrotation zur Horizonterweiterung absolviert sowie auf die Entwicklung sozialer Kompetenzen ein Schwerpunkt gelegt.

### Lehrlingsausbildung:

Das bmvit bildet hauptsächlich Lehrlinge zu VerwaltungsassistentInnen aber auch zu EDV-TechnikerInnen aus. Auf der Grundlage der jeweils geltenden einschlägigen Verordnungen über die Ausbildungsvorschriften wird der Erwerb der jeweiligen Kenntnisse und Fähigkeiten neben der Tätigkeit in der Stammabteilung im Rahmen mehrmaliger Jobrotationen in unterschiedlichen Fachbereichen des Ressorts ermöglicht, die das gesamte Berufsbild abbilden. Individuelle Betreuung wird durch die jeweils nominierten AusbilderInnen gewährleistet, die auch eine Grundunterweisung bezüglich der Rechte und Pflichten vornehmen. Allgemein für den Bundesdienst relevante Themenbereiche werden durch Seminare an der Verwaltungsakademie als Ergänzung zur Berufsschule absolviert. Ausdrücklich wird die Absolvierung der Reifeprüfung durch interessierte Lehrlinge vom Dienstgeber unterstützt.

## Anhang

### Rechtliche Grundlagen:

§ 23 BDG 1979 bezeichnet die dienstliche Ausbildung als Instrument der Personal- und Verwaltungsentwicklung

§ 24 BDG 1979 definiert die Ausbildungsarten

§§ 25 bis 31 BDG normieren die Grundlagen für die Grundausbildung für Beamte, in tlw. Analogie

§ 67 VBG jene für Vertragsbedienstete;

Grundausbildungsverordnung (GAusbVO-BMVIT) v. 17.2.2006;

§§ 32 und 33 BDG regeln Management-Training und u.a. die Fürsorgepflicht der Dienstbehörde zur Förderung der Fähigkeiten des Beamten

Verordnung des Bundesministers für Wirtschaft und Arbeit über die Ausbildungsvorschriften für den Lehrberuf Verwaltungsassistent/Verwaltungsassistentin

Verordnung des Bundesministers für Wirtschaft und Arbeit über die

Berufsausbildung in der Informationstechnologie (Informationstechnologie-Ausbildungsordnung)



