
- die Entwicklung von Konzepten (sowohl eines Rahmenkonzepts als auch von Teilkonzepten (etwa zur Einführung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen, zum Umgang mit Personengruppen, deren Stellen wegfallen, zur Heranbildung von Führungskräften und zur strukturierten Personalauswahl);
- die Gestaltung von Maßnahmen (z.B. die Organisation von Fortbildungsveranstaltungen und Coachings);
- die Gestaltung von Prozessen (z.B. die Durchführung von Auswahlverfahren und Qualitätssicherungen und das Sicherstellen der Beteiligung von Interessenvertretungen);
- die Beratung (z.B. hinsichtlich der Auswahl geeigneter Personalentwicklungsinstrumente);
- die Koordination und Vernetzung der einzelnen PE-Aktivitäten.

Diese breite Aufgabenpalette macht deutlich, dass Personalentwickler/innen umfangreichen Anforderungen gerecht werden müssen.


Die Erfahrung in der Praxis zeigt jedoch, dass es vor allem auf die entwickelten Fähigkeiten ankommt, sich auf neue Situationen einlassen, Handlungsbedarfe erkennen und das eigene Handeln (mit seinen Folgen) weiterentwickeln und an neue Herausforderungen anpassen zu können. Dazu gehört vor allem ein hohes Maß an Kommunikations- und Konfliktfähigkeit.

Als zentrale Anforderungen für eine erfolgreiche Wahrnehmung der Personalentwicklungsaufgaben haben sich in der Praxis vor allem die folgenden herausgestellt:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Soziale Kompetenz</th>
<th>Persönliche Kompetenz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kommunikationsfähigkeit</td>
<td>Lernfähigkeit/Flexibilität</td>
</tr>
<tr>
<td>Konflikt- und Kritikfähigkeit</td>
<td>Konzeptionelle Fähigkeiten</td>
</tr>
<tr>
<td>Kooperations-/Teamfähigkeit</td>
<td>Engagement/Eigeninitiative</td>
</tr>
<tr>
<td>Kundensorientierung</td>
<td>Ganzheitliches Denken/Handeln</td>
</tr>
<tr>
<td>Verhandlungsgeschick</td>
<td>Innovationsfähigkeit/Kreativität</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Persönliche Stabilität/Integrität</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Offenheit</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Methodische Kompetenz</th>
<th>Fachliche Kompetenz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Moderations/-Präsentationsfähigkeit</td>
<td>Kenntnisse der Personalentwicklungsinstrumente und -prozesse</td>
</tr>
<tr>
<td>Organisationsfähigkeit</td>
<td>Grundkenntnisse Arbeits-/Dienstrecht</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektmanagementfähigkeit</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Eine gezielte Qualifizierung und damit Professionalisierung der mit der Aufgabe "Personalentwicklung" betrauten Personen hat die Brandenburger Kommunalakademie aufgegriffen. Mit einem neuen Lehrgang verfolgt sie das Ziel, die Teilnehmer/innen in die Lage zu versetzen, Personalentwicklungsprozesse in ihrer eigenen Kommune zu initiieren. Da die Teilnehmer/innen aus unterschiedlichen Verwaltungen kommen und somit kein einheitliches Vorgehen bei der Umsetzung vor Ort zugrunde gelegt werden kann, geht es in diesem Lehrgang zunächst um die Vermittlung von grundlegenden fachlichen und methodischen Kompetenzen.


Personalentwicklung kann letztlich nur erfolgreich sein, wenn es gelingt, nicht nur innerhalb der Verwaltung, sondern auch übergreifend die Personalentwicklungsaktivitäten zu vernetzen, und zugleich den Nutzen dieser Aktivitäten herauszustellen. Auch hierzu gibt der Lehrgang erste Anregungen.

[1] Dr. Anne Drescher, dpe drescher personal development, Berlin (www.drescher-pe.de), führt gemeinsam mit Jürgen Berenfänger (www.berenfaenger.de) die Qualifizierungen der Personalentwickler/innen an der Brandenburger Kommunalakademie sowie am Institut für Verwaltungsmanagement Berlin und für die Stadtverwaltung Frankfurt/Main durch.