

# Menschen führen und entwickeln. *Ist in Schulen und bei Lehrpersonen alles anders?*

**Referat am Kantonalen Lehrer/innentag 2016  
LSO Verband der Lehrerinnen und Lehrer Solothurn**

**Referent: Prof.em. Dr. Norbert Thom  
Prof.h.c. et Dr.h.c. mult.  
Alt-Vizekanzler der Universität Bern  
1991 bis 2012 Direktor des Instituts für Organisation  
und Personal (IOP) der Universität Bern**

# 0. Vorbemerkungen

Der Referent behandelt das Thema PE als generelle Führungsaufgabe und als Aufgabe der Personalspezialisten.

Die Bezüge zum Bildungswesen enthält die Publikation:  
Thom/Ritz/Steiner (2006)  
Speziell zum Hochschullehrerberuf: Thom (2012)

Die Besonderheiten der PE als Führungsaufgabe von Schulleitungen werden in der Dissertation von Elisabeth Steger Vogt (2012) herausgearbeitet.

# Inhaltsübersicht

1. Personalentwicklung als Teil der Führungsverantwortung
2. Einordnung der Personalentwicklung ins Personalmanagement
3. Personalentwicklungskonzept von Norbert Thom
4. Kommentare zum Personalentwicklungskonzept von Manfred Becker
5. Kommentare zum Personalentwicklungskonzept von Christian Scholz
6. Neuere Studien am IOP der Universität Bern
7. Trends in der Personalentwicklung

Literaturhinweise

# 1. Personalentwicklung als Teil der Führungsverantwortung

Es gilt der Grundsatz der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.

Verantwortung heisst mit seiner Person für sein Tun und Unterlassen einstehen.

Die Konsequenzen für die verantwortliche Person sind positive und negative Sanktionen.

## Was gehört zur Führungsverantwortung?

Jedes Organisationsmitglied trägt Ausführungsverantwortung.

Führungskräfte aller Stufen tragen zusätzlich Führungsverantwortung (FV).

Zur FV gehören:

1. die Zielvereinbarungsverantwortung
2. die Organisationsverantwortung

## Führungsverantwortung (2)

3. die Informationsverantwortung

4. die Kontrollverantwortung

5. die **F ö r d e r u n g s v e r a n t w o r t u n g**

Zur letzteren zählt die Personalentwicklung (PE).  
Inhalte und Konzepte der PE werden im  
Folgenden erläutert.

# Führungsverantwortung (3)

## Exkurs

### 1. Zielbildungsverantwortung

- > Bildung von Zielen für Mitarbeitende
- > Abgeleitet aus den obersten Zielen der Institution/der übergeordneten Einheit
- > Hinreichend präzise in der Erreichung überprüfbarer Ziele
- > Widerspruchsfreie Ziele
- > Ambitiöse, erreichbare Ziele

# Führungsverantwortung (4)

## Exkurs

### 2. Organisationsverantwortung

- > Zweckmässige, zieldienliche Arbeitsteilung und Koordination
- > Innerhalb des Führungsbereichs ist für jedes Mitglied das Kongruenzprinzip (A/K/V) geklärt
- > Die Führungskraft hat für sich selbst das Kongruenzprinzip gegen oben geklärt



# Führungsverantwortung (5)

## Exkurs

### 3. Informationsverantwortung

#### > Aktiv

Die Führungskraft informiert laufend über neue Ereignisse, die für die Zielerreichung der Mitarbeitenden relevant sind.

#### > Passiv

Die Führungskraft legt fest, wann, wie, worüber, durch wen etc. sie zu informieren ist (relevante Informationen für ihre eigene Zielerreichung).

# Führungsverantwortung (6)

## Exkurs

### 4. Kontrollverantwortung

- > Ergebnis-, verfahrens- und verhaltensorientierte Kontrollen (Soll-Ist-Vergleiche) im eigenen Führungsbereich
- > Kenntnis/Beachtung von zentral wahrgenommenen Kontrollaufgaben (z. B. Interne Revision, Finanzkontrolle)

# Führungsverantwortung (7)

## Exkurs

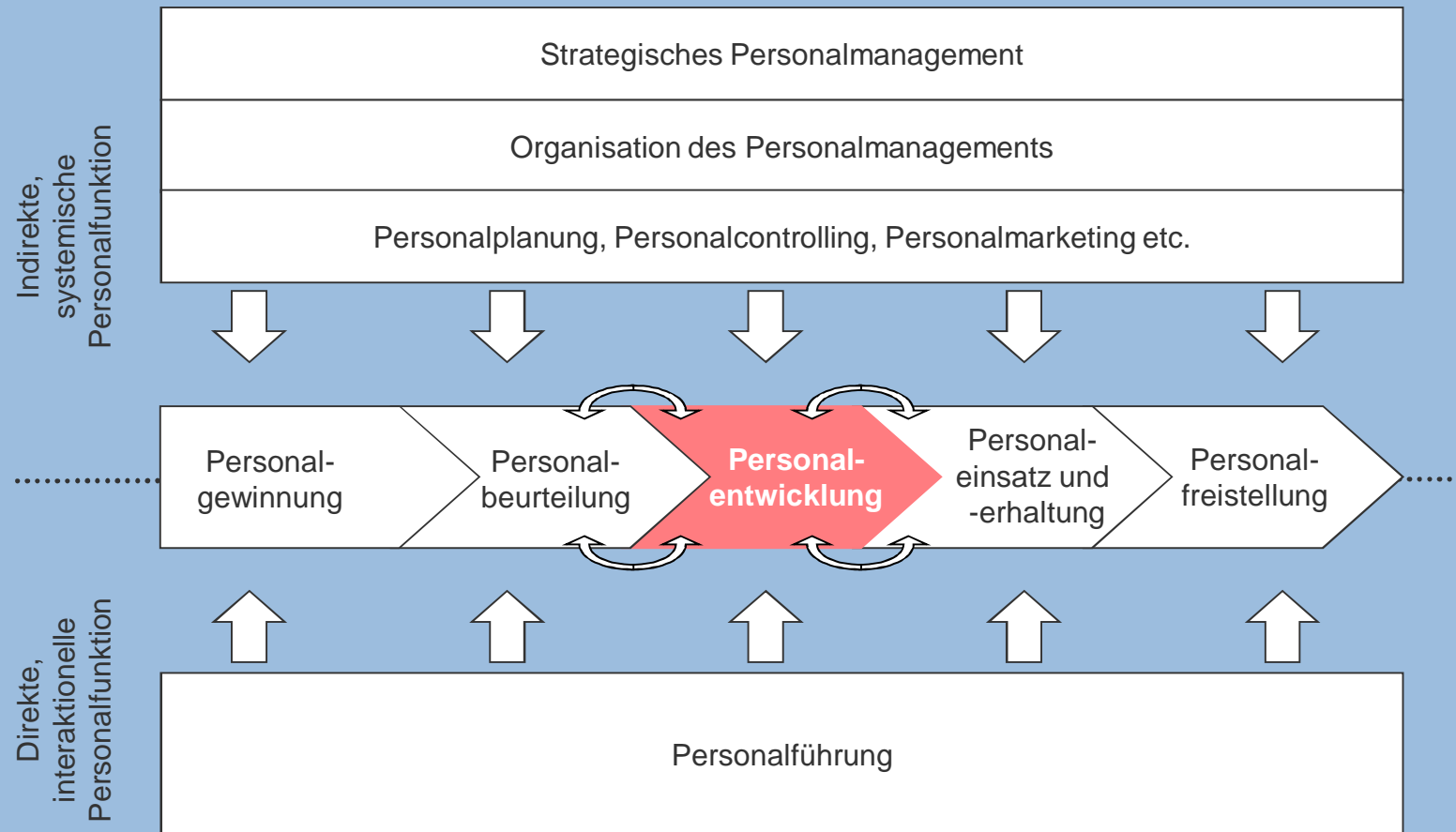
### 5. Förderungsverantwortung

- > Informativische Grundlagen
- > Bildungs-/schulungsbezogene Aktivitäten
- > Stellenbezogene Aktivitäten

 **Schnittstelle zur Personalentwicklung**

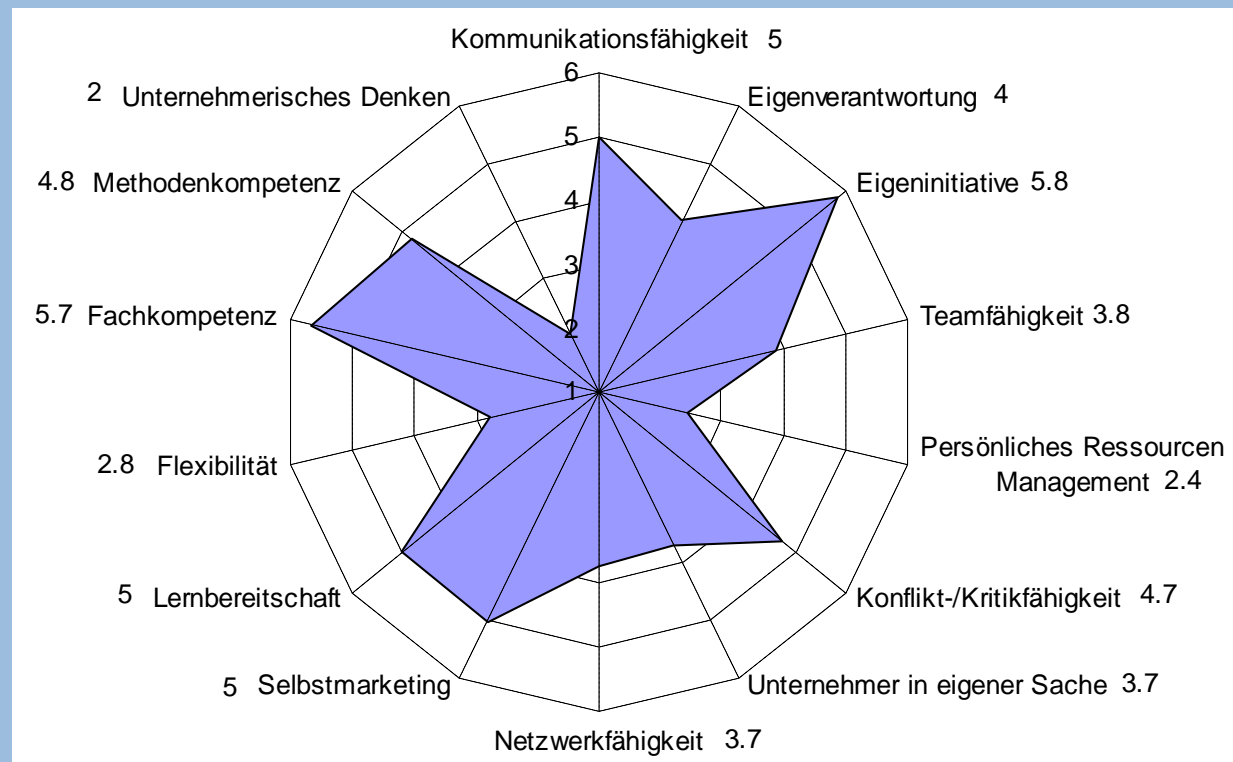
## 2. Einordnung der PE ins Personalmanagement

- Umfassendes Personalmanagementkonzept -



Thom/Ritz 2008  
in franz. Sprache Thom/Ritz 2013

# Beispiel für ein Kompetenzprofil (Kompetenzentwicklung als Aufgabe der PE)



Visualisierung der Ergebnisse mit Wertanzeige (Nishinaga 2008)

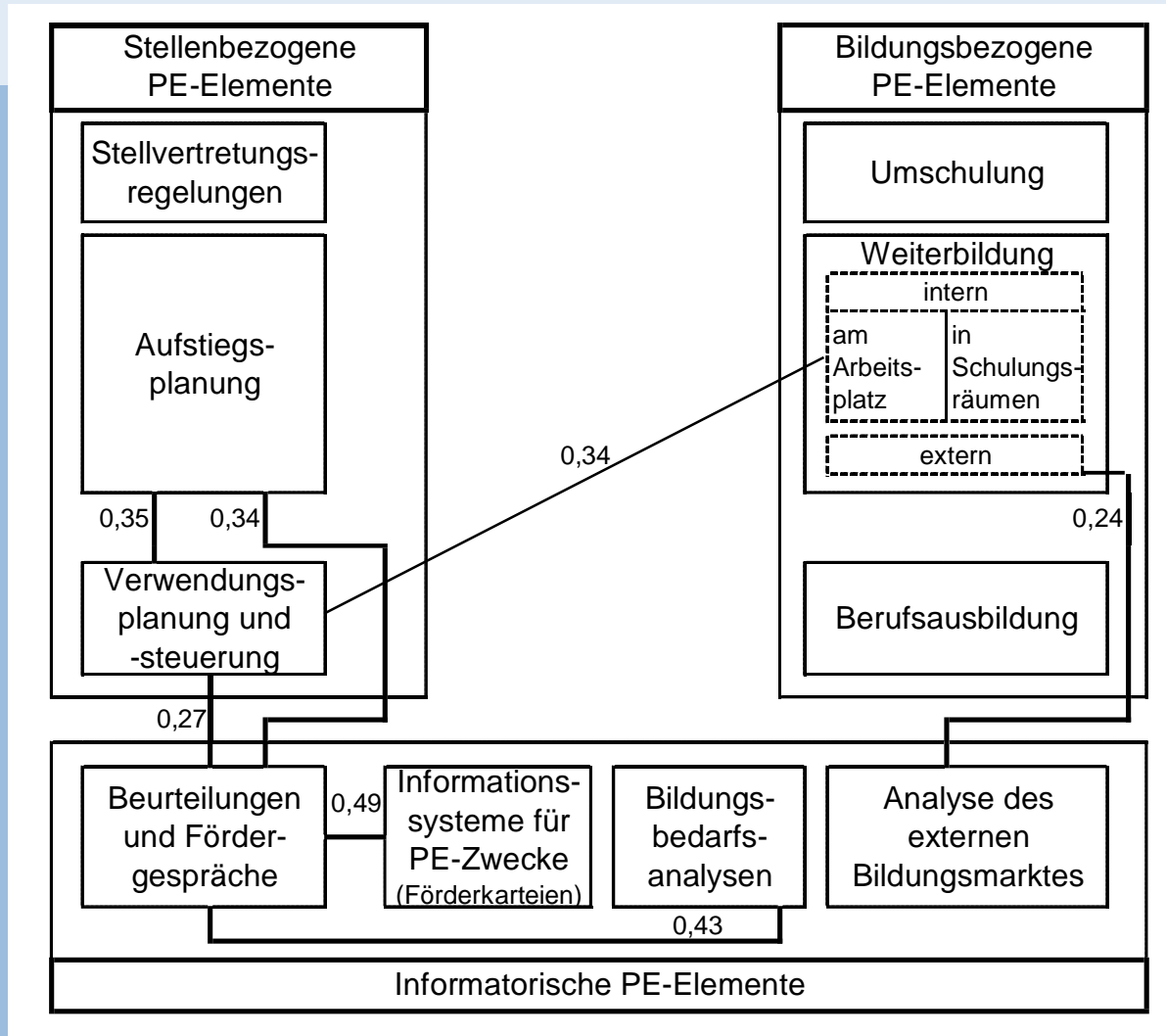
### 3. PE-Konzept von Norbert Thom

„Die Personalentwicklung (PE) umfasst alle **bildungs-** und **stellenbezogenen** Maßnahmen, die der Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen und sich auf **Informationen** über Personen (z. B. Leistung und Potenzial), Organisationseinheiten (Anforderungsprofile) und relevante Märkte (Bildungs- und Arbeitsmärkte) stützen [...]. In einer weiter gefassten Definition können unter dem Begriff der PE auch Aktivitäten der **Organisationsentwicklung** subsumiert werden [...]. Die PE versteht sich einerseits mitarbeiterorientiert und andererseits unternehmensorientiert [...]. Insbesondere in jüngerer Zeit bildet die Vermittlung individueller und organisationaler **Kompetenzen** eine wesentliche Aufgabe der PE [...].“

(Hervorhebungen nicht im Original)

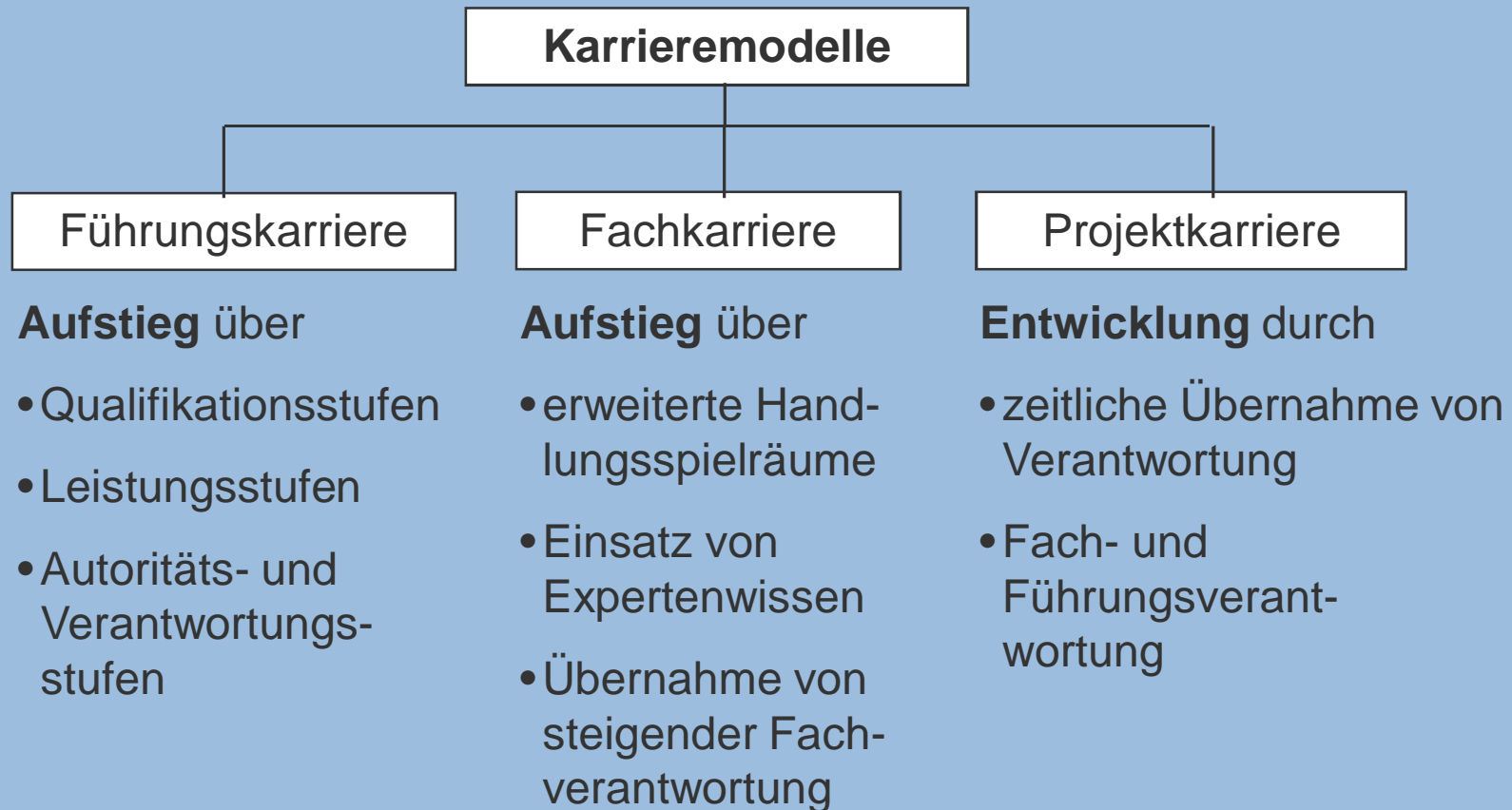
Thom, Norbert (2007): Personalentwicklung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, hrsg. v. Richard Köhler, Hans-Ulrich Küpper und Andreas Pfingsten, Stuttgart 2007, Sp. 1354-1363

### 3. PE-Konzept von Norbert Thom - Ausgewählte empirische Erkenntnisse -



( vgl. Thom 1987: 214)

### 3. PE-Konzept von Norbert Thom (Teilaspekt der Karrieremodelle)





## 4. Kommentare zum PE-Konzept von Manfred Becker

- Definition -

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der **Bildung**, der **Förderung** und der **Organisationsentwicklung**, die von einer **Person** oder **Organisation** zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“

(vgl. Becker 2005: 3, Hervorhebungen nicht im Original)

## 4. Kommentare zum PE-Konzept von Manfred Becker

- Übersicht -

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsausbildung</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• Führungsbildung</li> <li>• Anlernung</li> <li>• Umschulung</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl und Einarbeitung</li> <li>• Arbeitsplatzwechsel</li> <li>• Auslandseinsatz</li> <li>• Nachfolge- und Karriereplanung</li> <li>• Strukturiertes Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung</li> <li>• Coaching, Mentoring</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Projektarbeit</li> <li>• Sozio-technische Systemgestaltung</li> <li>• Gruppenarbeit</li> <li>• ...</li> </ul>
PE im <b>engen</b> Sinn = Bildung	PE im <b>erweiterten</b> Sinn = Bildung + Förderung	PE im <b>weiten</b> Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

(vgl. Becker 2005: 4)

# 5. Kommentare zum PE-Konzept von Christian Scholz



(vgl. Scholz 2000: 511 f.)

## 6. Neuere Studien am IOP

- Datenerhebungsstrategie -

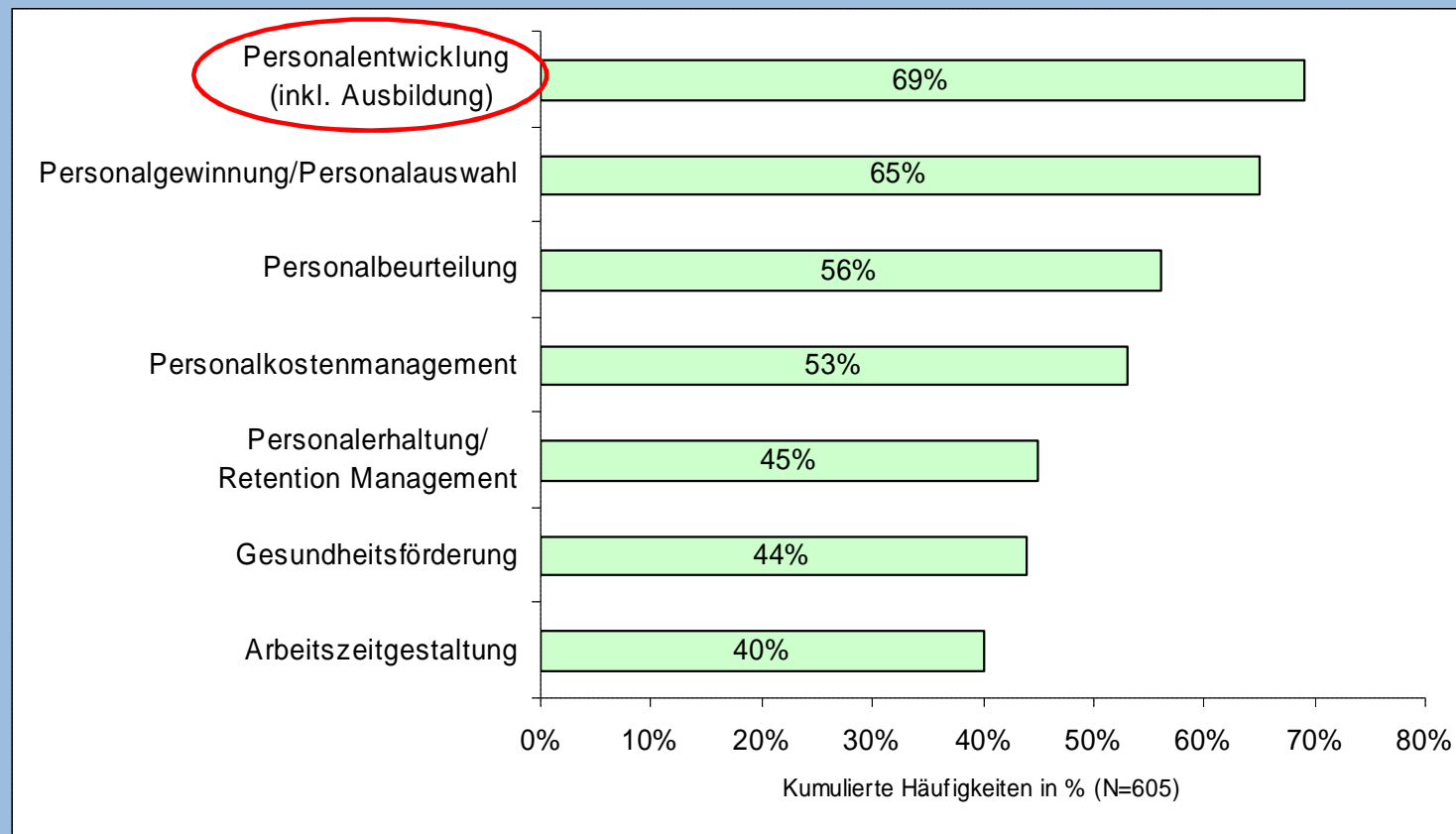
### Quantitativ, deskriptiv-explorative Strategie

	<b><i>Unternehmensbefragung</i></b>	<b><i>HR Bern</i></b>
Stichprobe	> Geschichtete Zufallsauswahl (Deutschschweizer Unternehmungen, >=50 MA)	> Vollerhebung (97.2% der Mitglieder mit erfasster E-Mail-Adresse)
Adressaten	> Personalchef/in (1 Person/Unternehmung)	> Mitglieder einer Gesellschaft
Anschrift	> Schriftlich	> E-Mail
Erfassung	> Online, elektronisch	> Online, elektronisch
Rücklauf	> 457 (30.5%)	> 298 (59.0%)
Ausschöpfung	> 375 (25.0%)	> 230 (45.5%)
Auswertung	> Deskriptiv, Inferenzstatistik	> Deskriptiv, Validitätstest

(vgl. Zimmermann 2006, 2009)

## 6. Neuere Studien am IOP

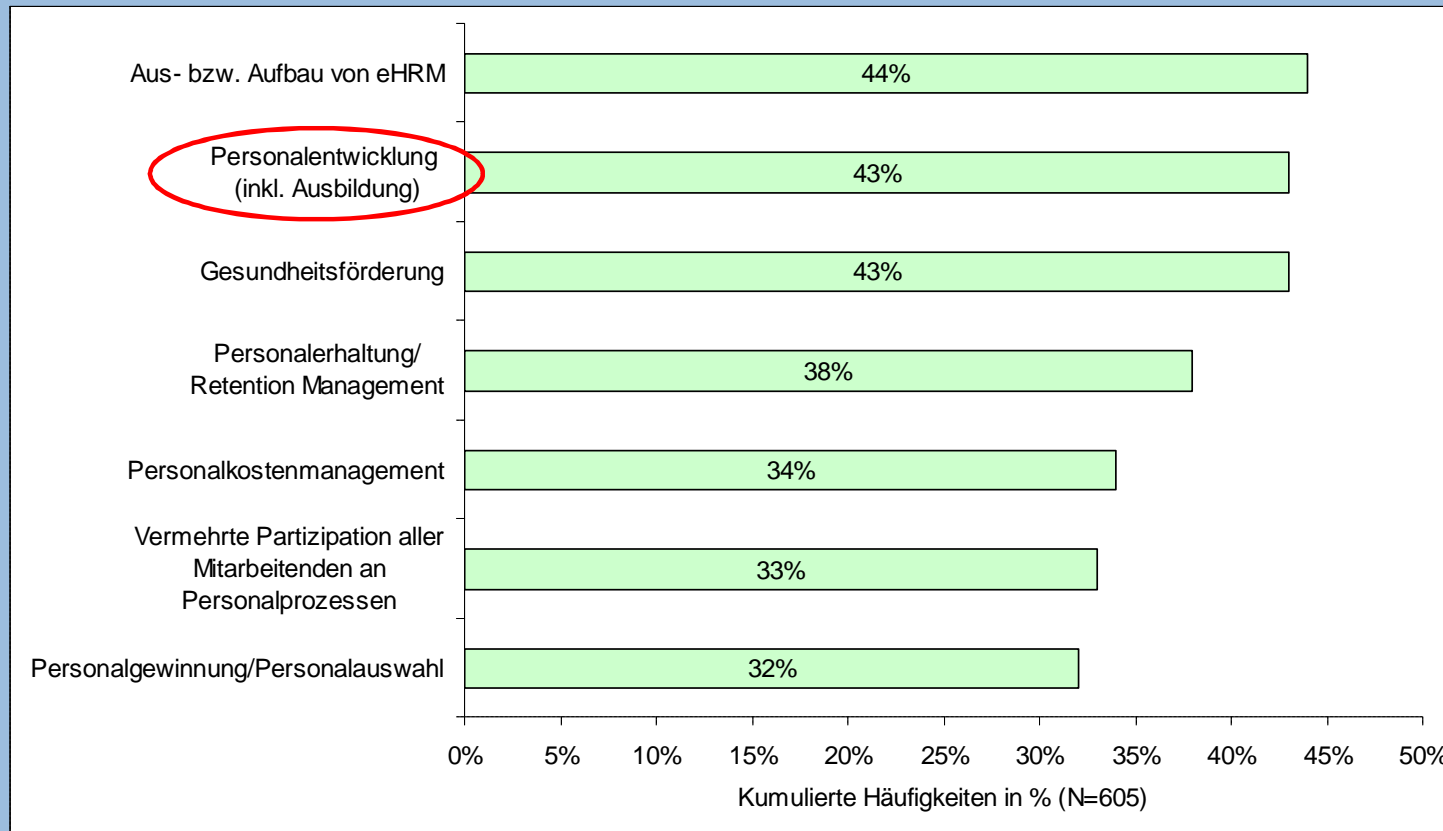
- Aktuelle Herausforderungen der Personalarbeit -



(vgl. Zimmermann 2006, 2009)

## 6. Neuere Studien am IOP

- Zukünftige Herausforderungen der Personalarbeit -



(vgl. Zimmermann 2006, 2009)

## 6. Neuere Studien am IOP

- **Zukünftige** Herausforderungen der Personalarbeit

### *Abschlussbericht*

## **E-Leadership – vom persönlichen Gespräch bis Social Media**

Eine teilbasierte Wiederholungsstudie  
der mediengestützten Personalführung

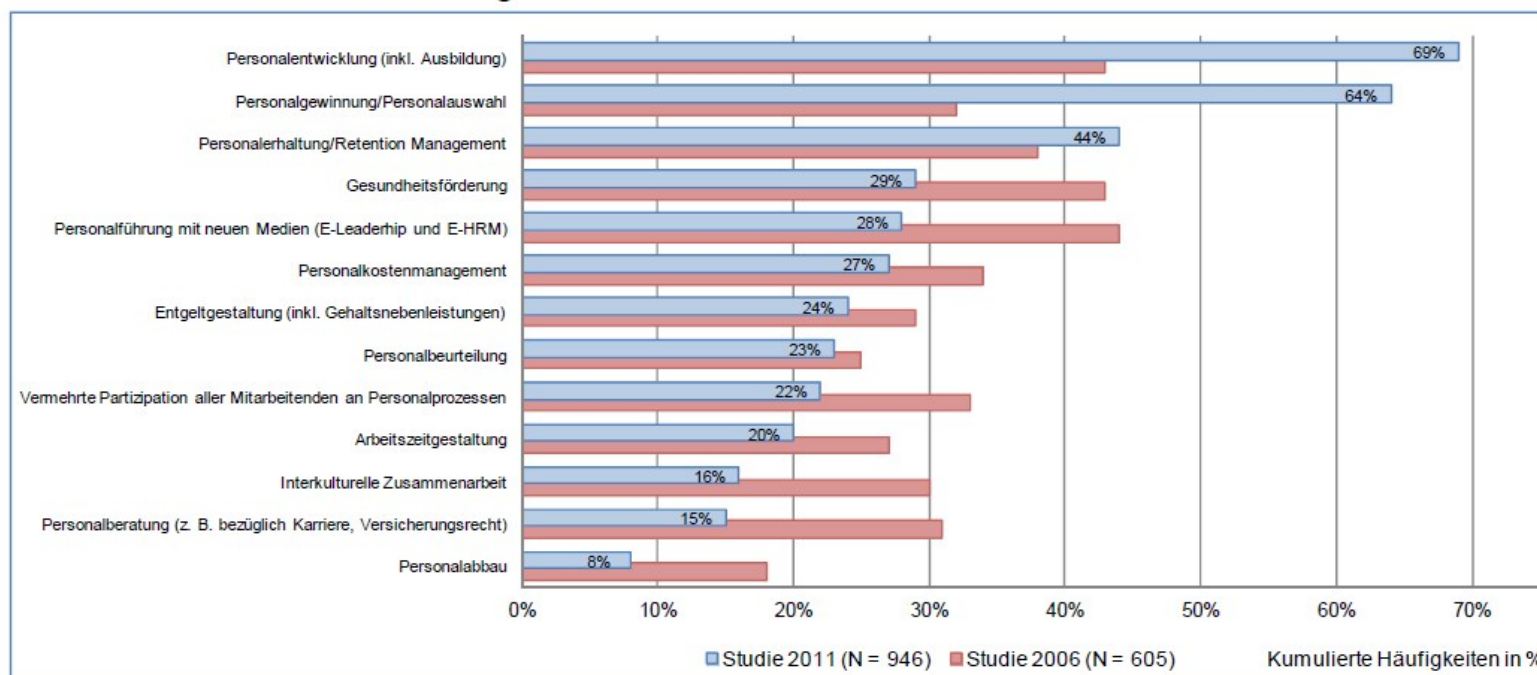
Alain Sauerer  
Dr. Renato C. Müller

Bern, November 2011

## 6. Neuere Studien am IOP

- **Zukünftige** Herausforderungen der Personalarbeit

**Herausforderungen in der Personalarbeit – Vergleich zukünftige Herausforderungen im 2006 und aktuelle Herausforderung im 2011**



*Personalentwicklung (69 %), Personalgewinnung/Personalauswahl (64 %) und Personalerhaltung/Retention Management (44 %) stellen heute eine grössere Herausforderung dar als damals angenommen.*



## 7. Trends in der Personalentwicklung

Zahlreiche **Einzelmassnahmen** ergeben noch kein integriertes **Gesamtkonzept**

- Eine integrierte Konzeption und deren strategische Ausrichtung sind von grösster Bedeutung!

Im Rahmen von Gesamtkonzepten soll es **Schwerpunkte** geben

- Grosse Herausforderungen in der Zukunft:
  - Förderung von Führungskräften und High Potentials
  - Nachfolgeplanung/altersgemischte Führungsgruppen
  - Diversity Management = Gestaltung der Unterschiedlichkeit der Humanressourcen

**Neue Technologien** eröffnen bedarfs- und bedürfnisgerechte Formen der Wissensvermittlung

(vgl. Thom/Zaugg 2006: 395 ff.)

## 7. Trends in der Personalentwicklung (2)

Lernen am **Arbeitsplatz** und **Karrierechancen** werden immer weiter differenziert.

Die Grundlage der PE besteht im Erkennen von **Kompetenzen** und **Potenzialen**.

(vgl. Thom/Zaugg 2006: 395 ff.)

Von der Qualifikation zur **Kompetenzentwicklung**

- Kompetenzen als individuelle Selbstorganisationsdispositionen: selbstorganisiert und kreativ handeln können
- Die Wissensgesellschaft als Kompetenzgesellschaft

(vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2003)

Professionelle Personalentwicklung verlangt das **kombinierte** Engagement von Führungskräften und Spezialisten

(vgl. Thom/Zaugg 2006: 395 ff.)

## Abschliessende Thesen

1. Personalentwicklung (PE) ist die Königsdisziplin des Personalmanagements.
2. Führungskräfte (z.B. Schulleitende) sind die wichtigsten Personalentwickelnden.  
PE ist Teil ihrer Förderungsverantwortung.
3. Während PE im Extremfall für ein einziges Individuum stattfinden kann, ist Organisationsentwicklung (OE) immer auf Organisationseinheiten und/oder Gesamteinstitutionen bezogen.

## Abschliessende Thesen (2)

4. PE und OE stehen in einem komplementären Verhältnis.
5. Im Rahmen des Veränderungsprozesses für eine Institution kommt eine Kombination von PE und OE zur vollen Wirkung und besten Nachhaltigkeit.
6. Hochschulen (Unis, FH, PH) in der Schweiz müssen die PE erforschen und selbst vorbildlich anwenden.
7. Die Erkenntnisse zur Personalführung und PE gelten auch für Schulen und Lehrpersonen.

# Literaturhinweise

Becker, Manfred (2005)

Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Stuttgart 2005 (5. Auflage 2009) (6. Auflage 2013)

Erpenbeck, John; von Rosenstiel, Lutz (2003)

Einführung. In: Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, hrsg. v. John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel, Stuttgart 2003, S. IX-XL

Nishinaga, Mayumi (2008)

Instrument zur Standortbestimmung von Employability. Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Ergebnisse – Gestaltungsempfehlungen, unveröffentlichte Masterarbeit am Institut für Organisation der Personal (IOP) der Universität Bern, Bern 2008

Scholz, Christian (2000)

Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München 2000

Steger Vogt, Elisabeth (2012)

Personalentwicklung als Führungsaufgabe von Schulleitungen. Diss. PH Weingarten 2012 (als Buch: Münster 2013)

## Literaturhinweise (2)

Thom, Norbert (1987)

Personalentwicklung als Instrument der Unternehmungsführung, Stuttgart 1987

Thom, Norbert (2007)

Personalentwicklung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, hrsg. v. Richard Köhler, Hans-Ulrich Küpper und Andreas Pfingsten, Stuttgart 2007, S. 1354-1363

Thom, Norbert (2012)

Reflexionen zum Beruf des Hochschullehrers. In: Personal führen und Organisationen gestalten, hrsg. v. Reto Steiner und Adrian Ritz, Bern 2012, S. 475-484

Thom, Norbert; Ritz, Adrian (2006)

Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. Auflage, Wiesbaden 2006

Thom, Norbert; Ritz, Adrian (2008)

Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Auflage, Wiesbaden 2008 (5. Aufl. 2016 in Bearbeitung)

Thom, Norbert; Ritz, Adrian (2013)

Management public. Concepts innovants dans le secteur public. Lausanne 2013

## Literaturhinweise (3)

Thom, Norbert; Ritz, Adrian; Steiner, Reto [Hrsg.] (2006)

Effektive Schulführung. Chancen und Gefahren des Public Managements im Bildungswesen, 2. Auflage, Bern u.a. 2006

Thom, Norbert; Zaugg, Robert J. (2006)

Thesen zur Personalentwicklung. In: Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, hrsg. v. Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Wiesbaden 2006, S. 395-400 (3. Auflage 2008)

Zimmermann, Daniel (2006)

Partizipatives eHRM. Ausgewählte Ergebnisse einer Breitenbefragung, Präsentation anlässlich des Doktorandenseminars Bern-Fribourg 2006, Bern 2006

ausführliche Darstellung der Studie in Derselbe: Partizipatives E-HRM. Ausgewählte Aspekte zur Beteiligung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten an Personalprozessen durch HRM-Portale. Konzeptioneller Bezugsrahmen, empirische Studien und Gestaltungsempfehlungen. Rainer Hampp Verlag, München/Mering 2009