

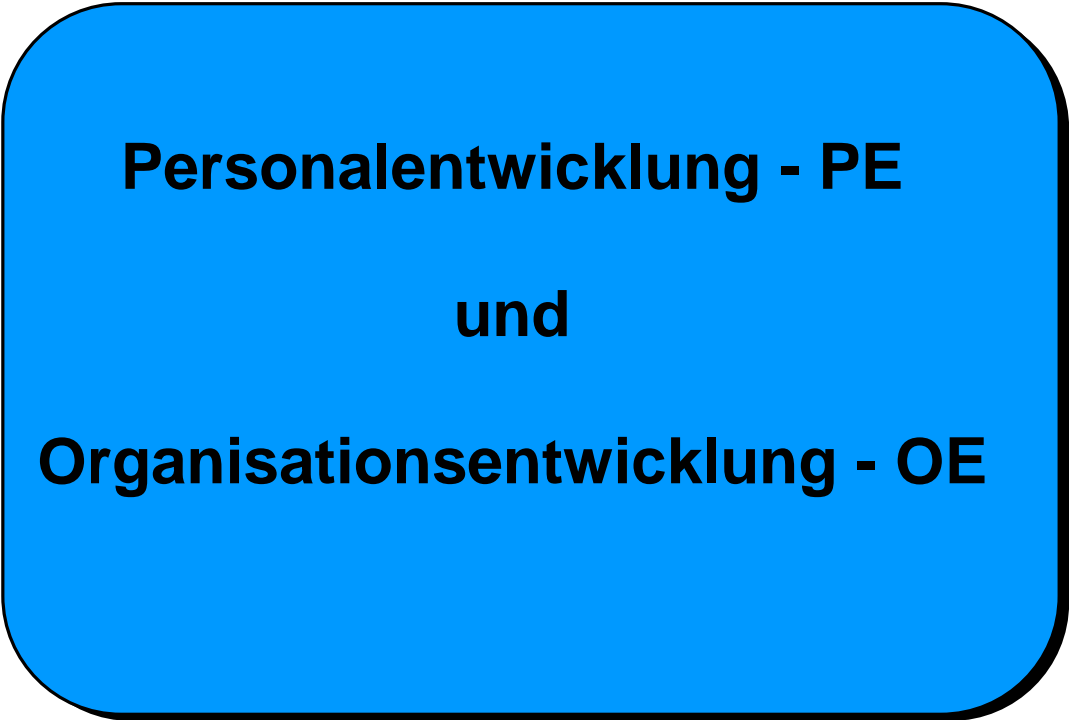
Jürgen Kentenich
Leitender Regierungsdirektor
Finanzamt Trier

Rückfragen und Infos bitte an:

Telefon: 0651-9360-34001

Telefax: 0651-9360-64001

[mailto: Juergen.Kentenich@fa-tr.fin-rlp.de](mailto:Juergen.Kentenich@fa-tr.fin-rlp.de)



Personalentwicklung - PE
und
Organisationsentwicklung - OE

Stand: März 2010

Diese Ausarbeitung ist auch veröffentlicht im
Intranet der Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz St 1 (Personal)
und unter
www.finanzamt-trier.de/information

Notizen

Inhaltsverzeichnis

 *Durch Anklicken der Seitenzahl erreichen Sie die gewünschte Seite des Dokuments*

Literaturverzeichnis	5
Recht auf eine gute Verwaltung - EU Grundrechte - Charta	8
I. Personalentwicklung - PE	
1. Felder des Personalmanagements	10
2. Einordnung der Personalentwicklung in das Wissenschaftsgefüge	11
3. Personalmanagement als System	12
4. Entstehung von PE-Bedarf	13
5. Definitionen und Rechtsgrundlagen	14
6. Dimensionen der PE	19
7. PE nach Formen	20
8. PE nach Zielen/Bedürfnissen	21
9. PE nach dem Lebenszyklus	22
10. Definitionen des Lebenszyklus	23
11. Maßnahmen der PE	24
12. Beruflicher Lebenszyklus	25
13. PE als Individual-, Team- und Organisationsentwicklung	26
14. Veränderungswirkung nach Veränderungsansätzen.....	27
15. Ablaufplanung einer anforderungsorientierten PE	28
16. PE-Planung - Ermittlung des Entwicklungsbedarfs	29
17. Das Anforderungsprofil als Schlüssel zur PE	30
18. Das Kompetenzprofil	31
19. Kompetenzbereiche	32
20. Arbeitsmarktfitness - Employability	33
21. Work Ability Index - WAI	34
22. Sozialkompetenz - Schlüsselqualifikationen - soft skills	36
23. Schlüsselqualifikationen/Sozialkompetenz als Anforderungsprofil im Deutschen Richtergesetz	38
24. Begriff der Leistung und ihre Voraussetzungen	39
25. Bestimmungsfaktoren individueller Leistung	40
26. Qualität	41
27. Basisschema zweidimensionale Beurteilung	43
28. Aktivierender Führungsstile	44
29. PE-Funktionen von Führungskräften	45
30. Ansatzpunkte einer auf Aktivierung der Mitarbeiter zielenden PE	46
31. PE-Zyklus Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz	47
32. a) Modelllaufbahn höherer Dienst	48
32. b) Modelllaufbahn gehobener Dienst - Innendienst -	49
32. c) Modelllaufbahn gehobener Dienst - Außendienst -	50
32. d) Modelllaufbahn mittlerer Dienst	51
33. Zusammenfassung PE	52

II. Organisationsentwicklung - OE

1. Definitionen von Organisationsentwicklung - OE	56
2. Organisation als Begriff	58
3. Ziele von Organisationen	59
4. Felder des Veränderungsbedarfs	60
5. Struktureller und personeller Ansatz	61
6. Strukturelle und personelle Ansätze - Modell.....	62
7. Dreiteiliger Ansatz der OE	63
8. Situationsvariable als OE-Ansatz	64
9. Organisationsvariable als OE-Ansatz	65
10. Beispiele für Strukturvariable als OE-Ansatz	66
11. Ablaufplanung der OE	67
12. Planungsmodell der OE mit Berater - change agent	68
13. Interner und externer Berater	69
14. Interventionsebenen der OE.....	70
15. Interventionsmethoden	71
16. Interventionsmethoden der OE nach unterschiedlichen Ansätzen	72
17. Ursachen von Widerstandsverhalten der Mitarbeiter	73
18. Erfolgsfaktoren eines Veränderungsprozesses.....	74
19. Change Management	75
20. Change Modell - Basiskonzept nach Lewin	76
21. Balanced Scorecard für Change Management Controlling	77
22. OE-Beispiele Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz	78
Zentralisierung der Finanzkassen.....	79
Zusammenführung der Funktion Bezirksbetriebsprüfung.....	80
Zusammenführung der Funktion Körperschaftsteuer	81
Zentralisierung der Bearbeitung Grunderwerbsteuer	82
Reduzierung der Zahl der Finanzämter von 37 auf 26 durch Zusammenlegung.....	83
23. OE durch Benchmarking - Art. 91 d. GG	84
24. OE durch des NSM - Neuen Steuerungsmodells	85
25. Dimensionen des NSM	86
26. Zusammenfassung OE	87

Literaturverzeichnis

- Becker, Manfred Personalentwicklung
5. Auflage 2009
Schäffer-Poeschel-Verlag
ISBN 3-7910-1994-5
- Becker, Fred G. Lexikon des Personalmanagements
2. Auflage 2002
Deutscher Taschenbuch Verlag
ISBN 3-423-058722
- Biehal, Franz Gratwanderung Change Management
Luchterhand Verlag 2000
ISBN 3-472-04489-6
- Blanke, Bernhard
u.a. Handbuch zur Verwaltungsreform
2. Auflage
Verlag Leske und Buderich
ISBN-3-8100-2863-3
- Bogumil, Jörg u.a. Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell
Eine Bilanz
Edition Sigma 2007
ISBN 978-89404-779-5
- Fisch, Rudolf/
Hill, Hermann Personalmanagement der Zukunft
Person-Team-Organisation
Speyerer Arbeitshefte Nr. 134
2. Auflage 2001
DHV Speyer
- Holtbrügge, Dirk Personalmanagement
Springer Verlag 2004
ISBN 3-540-20404-0
- Jann, Werner u.a. Public Management - Grundlagen, Wirkungen, Kritik
Edition Sigma 2006
ISBN 3-89404-776-3
- Kieser, Alfred u.a. Handwörterbuch der Führung
2. Auflage 1995
Schäffer-Poeschel-Verlag
ISBN 3-7910-8043-1
- Klages, Helmut Verwaltungsmodernisierung „Harte“ und „weiche“
Aspekte II
Speyerer Forschungsberichte 181
ISBN 3-932112-19-9
Speyer 1998
- Klages, Helmut Qualifikationsanforderungen im öffentlichen Dienst
Bestandsaufnahme und Perspektiven
in: Verwaltung und Fortbildung 2002, 153
- Kolb, Meinulf Personalmanagement
Berlin Verlag 1995
ISBN 3-87061-511-7

Liebel, Hermann und Oechsler, Walter	Handbuch Human Resource Management Gabler Verlag 1994 ISBN 3-409-19192-5
Lorse, Jürgen	Der Einfluss der verwaltungsgerichtlichen Rechtsprechung auf die Entwicklung eines modernen Personalmanagements in: DöD 2003, 249 - 264
Lorse, Jürgen	Personalmanagement im öffentlichen Dienst Luchterhand Verlag 2001 ISBN 3-472-04822-3
Naschold, Frieder	Ergebnissteuerung, Wettbewerb, Qualitätspolitik Edition Sigma 1995 ISBN 3-89404-751-8
Oechsler, Walter	Personal und Arbeit 7. Auflage 2000 Oldenbourg Verlag ISBN 3-486-25353-0
Püttjer, Christian Schnierda, Uwe	Professionelle Bewerbungsberatung für Hochschulabsolventen Campus Verlag 2008 ISBN 978-3-593-38522-8
Püttjer, Christian Schnierda, Uwe	Assessment - Center - Training für Führungskräfte Campus Verlag ISBN 3-593-36688-6
Rank, Susanne/ Scheinpflug, Rita	Change Management in der Praxis Erich Schmidt Verlag 2008 ISBN 978-3-503-10012-5
Ridder, Hans-Gerd	Personalwirtschaftslehre Kohlhammer Verlag 1999 ISBN 3-17-013525-2
Sattelberger, Thomas	Innovative Personalentwicklung 2. Auflage 1991 Gabler Verlag ISBN 3-409-29128-8
Schäfer, Frank	Change Management für den öffentlichen Dienst 1. Auflage März 2005 Murrmann Verlag ISBN 3-938017-26-0
Scholz, Christian	Personalmanagement 5. Auflage 2000 Vahlen Verlag ISBN 3-8006-2182-7
Schulz von Thun, Friedemann	Miteinander Reden - Kommunikationspsychologie für Führungskräfte RoRoRo - Sachbuch 2003 ISBN 978-3-499-61531-3
Weinert, Peter	Organisation WiSo Kurzlehrbücher - Reihe Betriebswirtschaft Verlag Vahlen ISBN 3-8006-2838-4

Wolf, Georg Draf, Dieter	Leiten und Führen in der öffentlichen Verwaltung 5. Auflage 1999 Rehmverlagsgruppe ISBN 3-8073-1471-7
Wunderer, Rolf	Führung und Zusammenarbeit 7. Auflage 2007 Luchterhand Verlag 978-3-472-06941-6
Wunderer, Rolf Dick, Petra	Personalmanagement - Quo vadis? 5. Auflage 2007 Luchterhand Verlag ISBN 978-3-472-06944-7
www.olev.de	Online - Verwaltungslexikon Definitionen und Materialien
www.moderne-verwaltung.nrw.de	Nordrhein-Westfalen Verwaltungsmodernisierung
www.bib-demographie.de	Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden
www.hr-pedia.de	Enzyklopädie für Personalwesen
www-im.nrw.de/publikationen	Veröffentlichungen u.a. zur Personalentwicklung in NRW

Zeitschriften:

Personal	Zeitschrift für Human Resource Management
PersonalFührung	
Personalwirtschaft	
ZfP	Zeitschrift für Personalforschung German Journal of Human Resource Research
Organisationsentwicklung	Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management
Innovative Verwaltung	ehemals: VOP
Verwaltung und Management	Zeitschrift für allgemeine Verwaltung

Charta der Grundrechte der europäischen Union

Titel V: Bürgerrechte

Artikel 41: Recht auf eine gute Verwaltung

- (1) Jede Person hat ein Recht darauf, dass ihre Angelegenheiten von den Organen, Einrichtungen und sonstigen Stellen der Union unparteiisch, gerecht und innerhalb einer angemessenen Frist behandelt werden.**
- (2) Dieses Recht umfasst insbesondere**

 - a) das Recht jeder Person, gehört zu werden, bevor ihr gegenüber eine für sie nachteilige individuelle Maßnahme getroffen wird,**
 - b) das Recht jeder Person auf Zugang zu den sie betreffenden Akten unter Wahrung des berechtigten Interesses der Vertraulichkeit sowie des Berufs- und Geschäftsgeheimnisses,**
 - c) die Verpflichtung der Verwaltung, ihre Entscheidungen zu begründen.**
- (3) Jede Person hat Anspruch darauf, dass die Union den durch ihre Organe oder Bediensteten in Ausübung ihrer Amtstätigkeit verursachten Schaden nach den allgemeinen Rechtsgrundsätzen ersetzt, die den Rechtsordnungen der Mitgliedstaaten gemeinsam sind.**
- (4) Jede Person kann sich in einer der Sprachen der Verfassung an die Organe der Union wenden und muss eine Antwort in derselben Sprache erhalten.**

Straßburg 12. Dezember 2007

Teil I

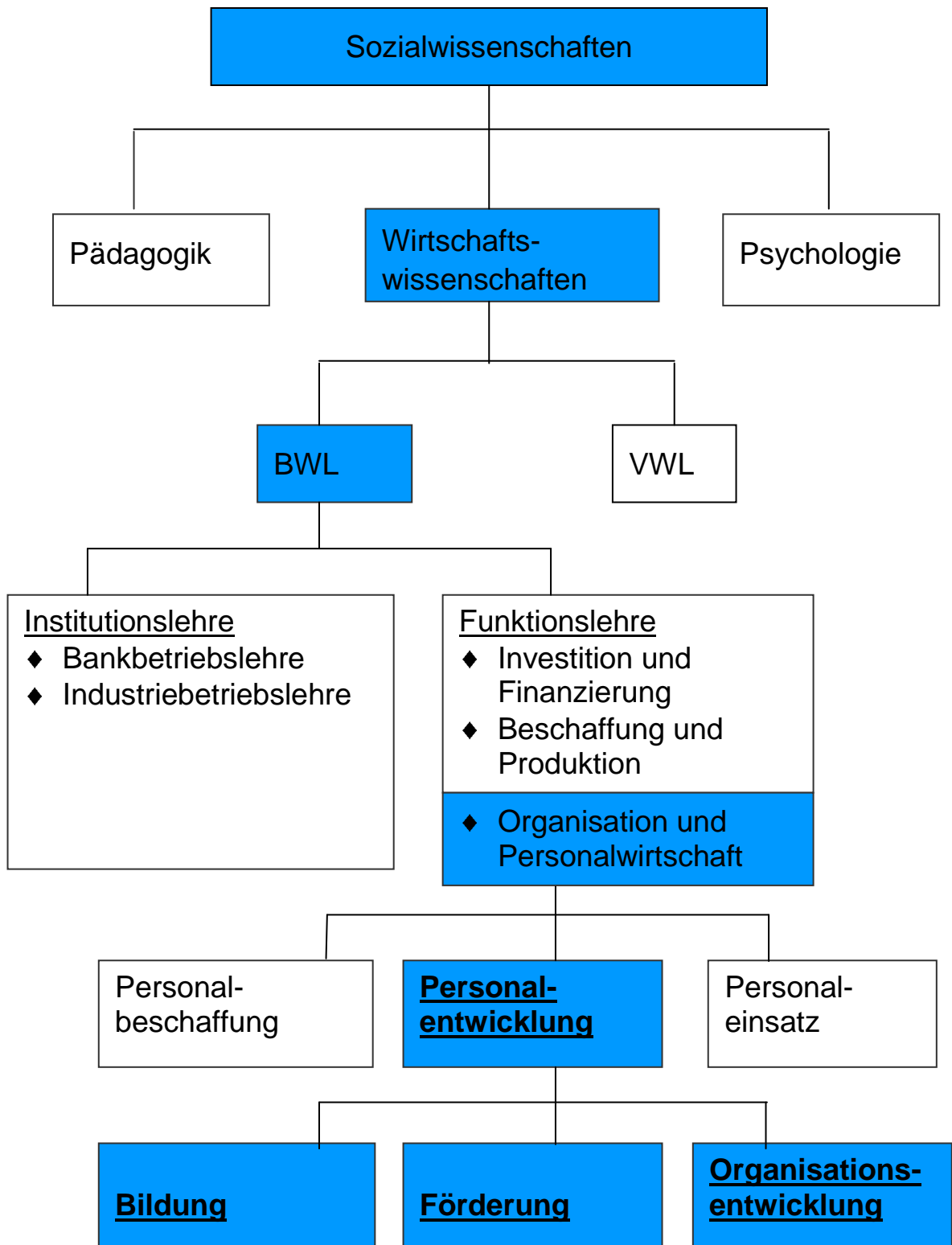
Personalentwicklung - PE

1. Felder des Personalmanagements

Personalbedarfsbestimmung
Wie viele Mitarbeiter welcher Qualifikation werden aufgrund der vorgegebenen Sachaufgaben zu welchem Zeitpunkt und an welchem Ort benötigt?
Personalbestandsanalyse
Wie viele Mitarbeiter welcher Qualifikation sind zur Zeit vorhanden beziehungsweise werden aufgrund der bereits feststehenden Veränderungen zu welchem Zeitpunkt vorhanden sein?
Personalbeschaffung
Wie können/sollen zusätzlich benötigte Mitarbeiter auf dem externen oder internen Arbeitsmarkt gewonnen werden?
Personalentwicklung
Wie können/sollen die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Hinblick auf den bestehenden beziehungsweise den zukünftigen qualitativen Personalbedarf erhöht werden?
Personalfreisetzung
Wie kann überzähliges Personal aus einem Unternehmensbereich unter Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte abgebaut werden?
Personalveränderung
Wie soll zwischen den alternativen Möglichkeiten zur Personalveränderung (Beschaffung, Entwicklung, Freisetzung) entschieden werden?
Personaleinsatz
Wie können/sollen Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und entsprechend der Sachaufgaben eingesetzt werden?
Personalkostenmanagement
Welche gegenwärtigen/zukünftigen Kosten verursachen der aktuelle/zukünftige Personalbestand, die aktuellen/geplanten personellen Einzelmaßnahmen sowie die (vorgesehenen) Planungsmaßnahmen?
Personalführung
Wie kann/soll das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern hinsichtlich einer Integration von Unternehmens- und Individualzielen gestaltet werden?

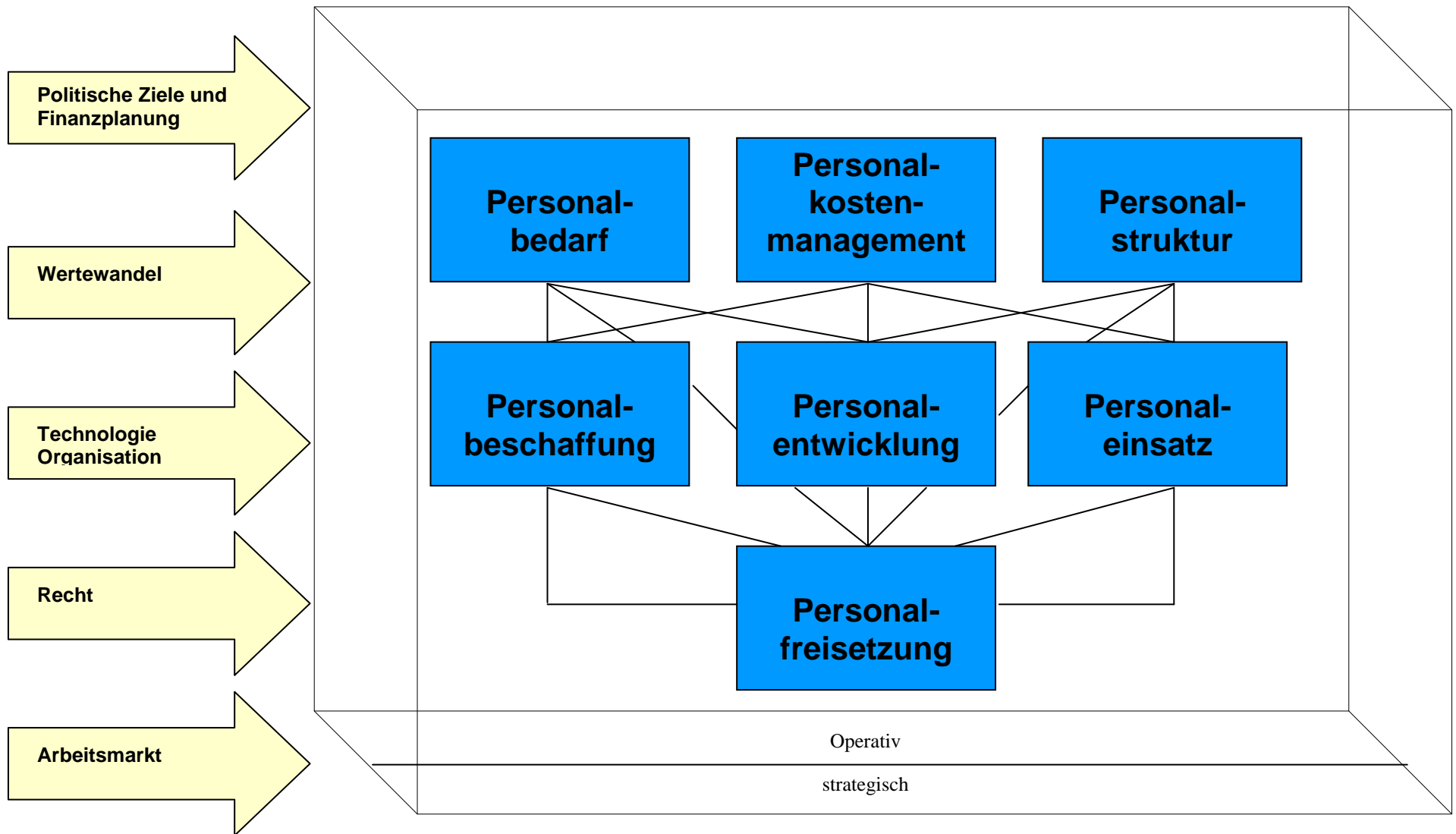
Quelle: Scholz, Personalmanagement, Seite 85

2. Einordnung der Personalentwicklung in das Wissenschaftsgefüge



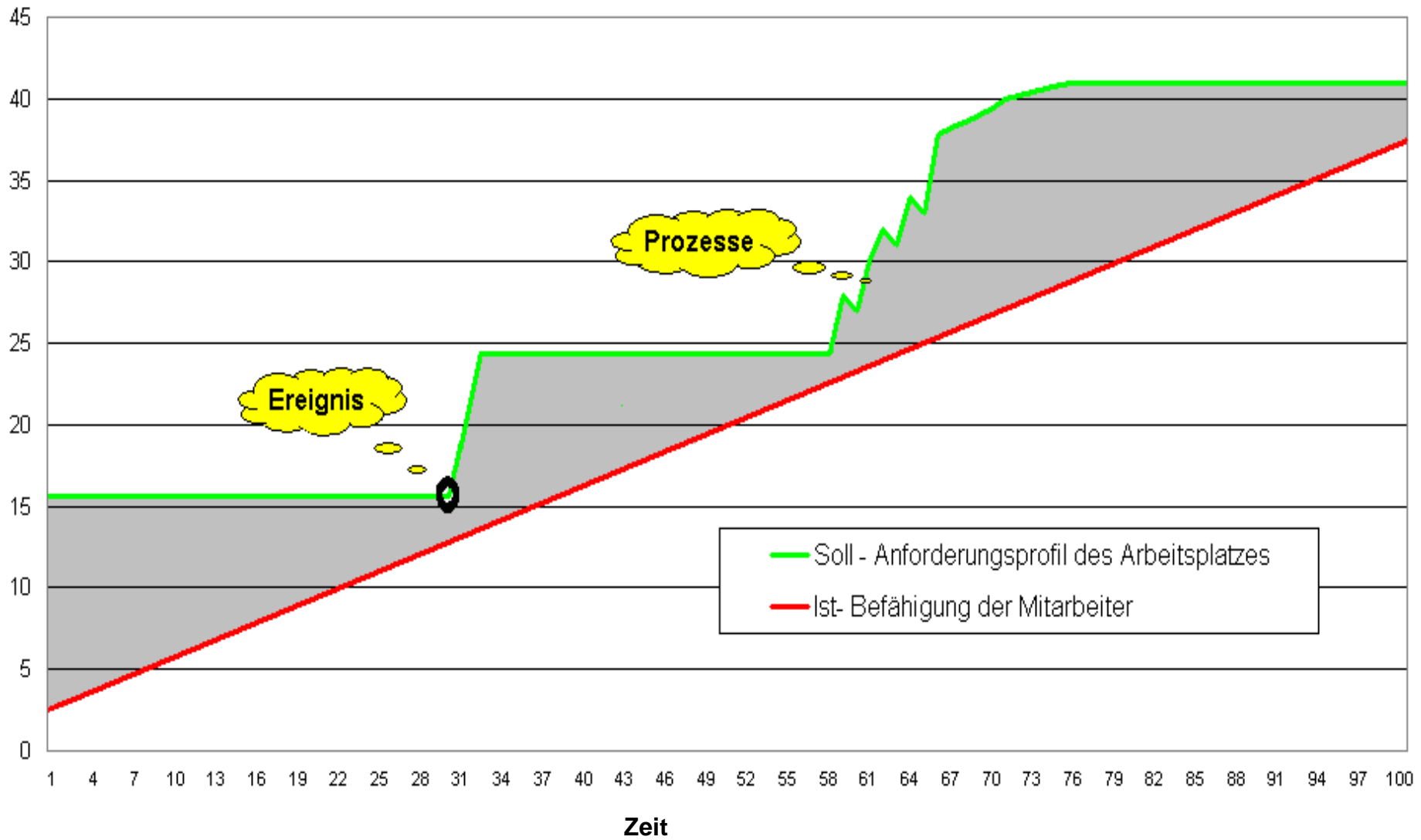
Quelle: Becker, Manfred 2002, 18

3. Personalmanagement als System



Quelle: Kempf / Lühr in VOP 2001, Heft 4, Seite 31

4. Entstehung von PE- Bedarf



5. Definitionen und Rechtsgrundlagen

Meier (1991, 6)

„Personalentwicklung ist ein organisierter Lernprozess, der im sozialen Umfeld des Unternehmens stattfindet und von ihm ausgelöst, gestaltet und gesteuert wird. Ziel ist die Veränderung des Leistungspotentials der Mitarbeiter oder einer Organisationseinheit, das heißt aller planenden, durchführenden und kontrollierenden Instrumente, Ergebnisse und Prozesse. Dabei ist der Vorgang (Bildung als Prozess) genauso wichtig wie das Ergebnis (Bildungsstand).“

Heeg/Münc (1993, 74)

„Personalentwicklung (PE) kann definiert werden als Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die Aneignung der zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikation ermöglichen.“

Wunderer (2007, 362)

Als unternehmerische Personalentwicklung wird eine auf Unternehmensstrategien sowie auf unternehmerische Schlüsselkompetenzen ausgerichtete Förderung möglichst vieler Mitarbeiter zu Mitunternehmern durch indirekte (strukturelle) sowie auch direkte (interaktive) Entwicklungsaktivitäten verstanden.

Scholz (2000, 505)

PE umfasst Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung sowie generell Mitarbeiterförderung. PE wird immer dann erforderlich, wenn Diskrepanzen zwischen den Fähigkeiten der Mitarbeiter und den Anforderungen des jetzigen/künftigen Arbeitsplatzes nicht über Personalbeschaffung bzw. Personalfreisetzung ausgeglichen werden können und sollen.

KGSt (1994)

PE ist ein systematisch gestalteter Prozess, der es ermöglicht, das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.

Liebel/Oechsler (1994, 293)

Die Leistungsverbesserung gilt als das Kernziel der PE und eines Human Resource Managements. Aus der Sicht des Unternehmens trägt PE maßgeblich dazu bei, die Qualifikationen der Mitarbeiter an veränderte Arbeitsbedingungen anzupassen und damit deren Leistungsverhalten zu verbessern, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein anderer Aspekt ist der Beitrag der PE zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Diese wird z.B. dadurch erreicht, dass der Mitarbeiter die Chance zu mehr Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz, zur Übernahme höherer Verantwortung oder zur Erschließung bisher ungenutzter Fähigkeiten bekommt.

Bundesverwaltung (2009)

- **Bundeslaufbahnverordnung:**

§ 46 Personalentwicklung

(1) Als Grundlage für die Personalentwicklung sind Personalentwicklungskonzepte zu erstellen. Über die Gestaltung entscheidet die oberste Dienstbehörde. Sie kann dieses Befugnis auf andere Behörden übertragen.

(2) Im Rahmen der Personalentwicklungskonzepte sind Eignung, Befähigung und fachliche Leistung durch Personalführungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen zu erhalten und zu fördern. Dazu gehören zum Beispiel

1. die dienstliche Qualifizierung,
2. die Führungskräfteentwicklung,
3. Kooperationsgespräche,
4. die dienstliche Beurteilung,
5. Zielvereinbarungen,
6. die Einschätzung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie
7. ein die Fähigkeiten und Kenntnisse erweiternder regelmäßiger Wechsel der Verwendung, insbesondere auch in Tätigkeiten bei internationalen Organisationen.

§ 47 Dienstliche Qualifizierung

(1) Die dienstliche Qualifizierung ist zu fördern. Qualifizierungsmaßnahmen sind insbesondere

1. die Erhaltung und Fortentwicklung der Fach-, Methoden- und sozialen Kompetenzen für die Aufgaben des übertragenen Dienstpostens und
2. der Erwerb ergänzender Qualifikationen für höher bewertete Dienstposten und für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben.

Die dienstliche Qualifizierung wird durch zentral organisierte Fortbildungsmaßnahmen der Bundesregierung geregelt, soweit sie nicht besonderen Fortbildungseinrichtungen einzelner oberster Dienstbehörden obliegt. Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung unterstützt die Behörden bei der Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten und bei der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen.

(2) Die Beamtinnen und Beamten sind verpflichtet, an dienstlichen Qualifizierungen nach Absatz 1 Nummer 1 teilzunehmen.

(3) Den Beamtinnen und Beamten soll ihrer Eignung entsprechend Gelegenheit gegeben werden, an dienstlichen Qualifizierungen nach Absatz 1 Nummer 2 teilzunehmen, sofern das dienstliche Interesse gegeben ist. Die Beamtinnen und Beamten können von der oder dem zuständigen Vorgesetzten vorgeschlagen werden oder sich selbst bewerben.

(4) Bei der Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen ist die besondere Situation der Beamtinnen und Beamten mit Familienpflichten, mit Teilzeitbeschäftigung und Telearbeitsplätzen zu berücksichtigen. Insbesondere ist die gleichberechtigte Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen zu ermöglichen, wenn nicht zwingende sachliche Gründe entgegenstehen. Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung unterstützt die obersten Dienstbehörden bei der Entwicklung und Fortschreibung dieser Qualifizierungsmaßnahmen.

(5) Beamtinnen und Beamte, die durch Qualifizierung ihre Fähigkeiten und fachlichen Kenntnisse nachweislich wesentlich gesteigert haben, sollen gefördert werden. Vor allem ist ihnen nach Möglichkeit Gelegenheit zu geben, in Abstimmung mit der Dienstbehörde ihre Fachkenntnisse in höher bewerteten Dienstgeschäften anzuwenden und hierbei ihre besondere fachliche Eignung nachzuweisen.

Laufbahnverordnung Rheinland-Pfalz

- § 2 Leistungsgrundsatz

Bei Einstellung, Anstellung, Übertragung von Dienstposten, Beförderung und Aufstieg ist nur nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung zu entscheiden.
- § 4 Förderung der Leistungsfähigkeit

(1) Eignung, Befähigung und fachliche Leistung sind im Rahmen von Personalentwicklungskonzepten durch geeignete Personalentwicklungs- und -führungsmaßnahmen zu fördern. Dazu gehören unter anderem

 1. die Fortbildung
 2. die Vermittlung von Kompetenzen zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern,
 3. die Beurteilung,
 4. die Mitarbeitergespräche und die Zielvereinbarungen,
 5. die Möglichkeit der Einschätzung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter,
 6. ein die Fähigkeiten und Kenntnisse erweiternder Wechsel der Verwendung (Rotation) und
 7. die Führungskräftequalifizierung.

(2) Über die Einführung und Ausgestaltung der Personalentwicklungs- und -führungsmaßnahmen entscheidet die oberste Dienstbehörde; sie kann diese Befugnis auf andere Behörden übertragen.
- § 5 Fortbildung

(1) Die oberste Dienstbehörde ist verpflichtet, die Fortbildung zu fördern und zu regeln.

(2) Die Beamtinnen und Beamten sind verpflichtet, an den vom Dienstherrn angeordneten Maßnahmen der Einführungs-, Anpassungs- und Förderungsf Fortbildung teilzunehmen. Sie sind außerdem verpflichtet, sich im Rahmen der Anpassungsf Fortbildung selbst fortzubilden, damit sie den sich ändernden Aufgaben und Anforderungen ihres Amtes gewachsen bleiben.

(3) Beamtinnen und Beamte, die durch Fortbildung nachweislich ihre fachlichen Kenntnisse wesentlich erweitert und ihre Fähigkeiten wesentlich gesteigert haben, sind zu fördern. Ihnen ist nach Möglichkeit Gelegenheit zu geben, ihre fachlichen Kenntnisse und ihre Fähigkeiten in höher bewerteten Aufgabenbereichen oder auf höher bewerteten Dienstposten anzuwenden und hierbei ihre besondere fachliche Eignung nachzuweisen.

(4) Als Nachweis besonderer fachlicher Kenntnisse im Sinne des Absatzes 3 sind insbesondere das Diplom einer Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie und Abschlüsse gleichwertiger Einrichtungen anzusehen.

Rahmenkonzept zur PE Rheinland-Pfalz

Beschluss des Ministerrats in Rheinland-Pfalz vom 06.02.2007. Das Konzept ist Rahmen für die Personalentwicklungskonzepte der einzelnen Ressorts.

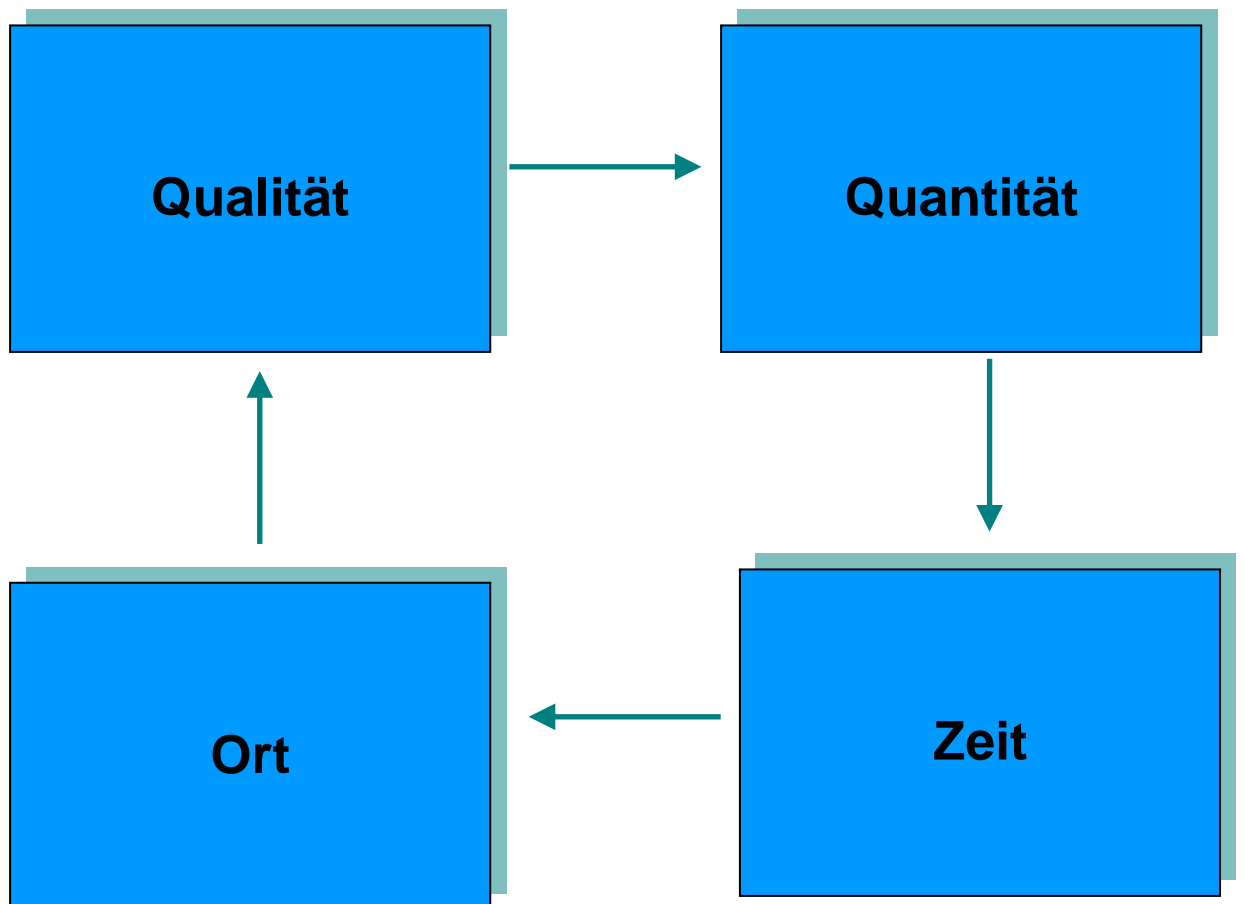
I. Verbindliche Instrumente der Personalentwicklung

1. Anforderungsprofil
2. Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
3. Ressortübergreifende Einführungsveranstaltungen
4. Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen
5. Fort- und Weiterbildung
6. Führungskräftequalifizierung
7. Mobilität/Rotation
8. Beurteilung
9. Gesundheitsmanagement

II. Fakultative Instrumente der Personalentwicklung

1. Mitarbeiterbefragung/Vorgesetztenfeedback
2. Mentoring
3. Coaching
4. Soziale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner

6. Dimensionen der PE



7. PE nach Formen

Ausbildung

- „Grundausbildung“ für einen Beruf oder Lernabschluss
- oft als duales System von Theorie und Praxis

Fortbildung

- Anpassungsfortbildung
horizontale Mobilität
- Aufstiegsfortbildung
vertikale Mobilität

Weiterbildung

- intern oder extern
- über die Fortbildung hinaus

LebensLanges Lernen → 3 L

- fortlaufender Erwerb neuer Kenntnisse

8. PE nach Zielen und Bedürfnissen

Mitarbeiterbezogen - potentialorientiert

„Ziel der PE ist es, die individuellen Entwicklungs- und Karriereziele mit den Zielen der Organisation und Erhaltung jener Qualifikationen, welche die Mitarbeiter zur Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Leistungsanforderungen benötigen, zu verbinden.“

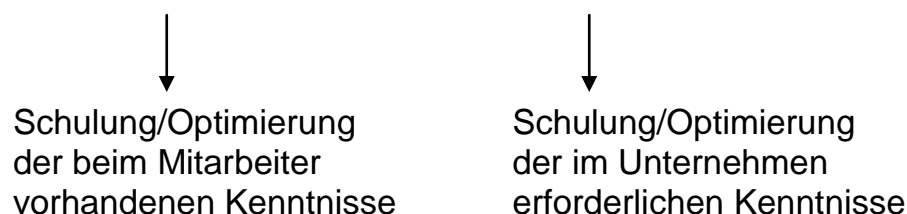
Ansatz: Die vorhandenen Potentiale des einzelnen Mitarbeiters:
was kann man hieraus und hiermit machen?

Unternehmensbezogen - anforderungsorientiert

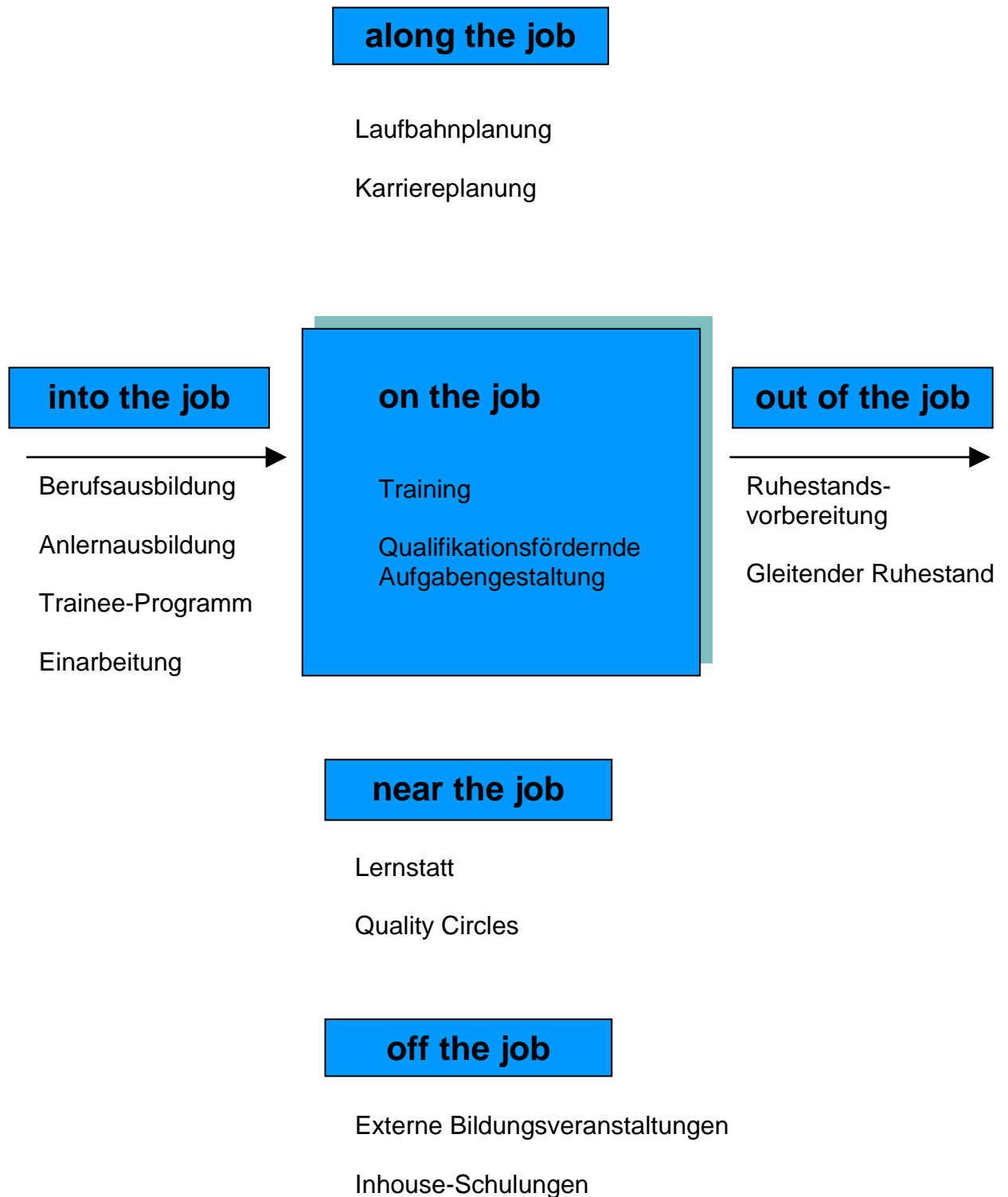
„PE ist Personalbeschaffung in anderer Form. Die Unternehmung rekrutiert nicht bereits fertig ausgeformte Fähigkeitspotentiale durch Beschaffung von außen oder innen, sondern sie baut die benötigten Fähigkeitspotentiale selbst auf.“

Ansatz: Die Fähigkeiten, die jetzt und künftig im Unternehmen benötigt werden

unterschiedliche Schulungsansätze



9. PE nach dem Lebenszyklus



Quelle: Scholz, Personalmanagement, Seite 511

10. Definitionen des Lebenszyklus

into the job

- Hinführung zu einer neuen Tätigkeit

on the job

- direkte Maßnahmen am momentanen Arbeitsplatz - Lernen am Arbeitsplatz - oft in unmittelbarem Zusammenwirken mit Vorgesetzten und Mitarbeitern

along the job

- laufbahnbezogene Entwicklung

near the job

- arbeitsplatznahes Training zu aktuellen Problemen in unmittelbarer Nähe des Arbeitsplatzes - enge räumliche, zeitliche und inhaltliche Nähe zum Arbeitsplatz

off the job

- Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes, d.h. in räumlicher, zeitlicher, z. T. inhaltlicher Distanz zum jetzigen Arbeitsplatz

out off the job

- Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit und Vorbereitung auf ein Verlassen des Unternehmens

11. Maßnahmen der PE

1. into the job

- Employer Branding
- Personalauswahlverfahren
- Berufsausbildung
- Anlernausbildung
- Onboarding
- Trainee-Programm
- Einarbeitungsprogramm
- Probezeit

2. on the job

- Mitarbeiterbindung
- Beurteilung
- Beförderung
- Mitarbeitergespräch
- Zielvereinbarungen
- Job Enrichment
- Job Enlargement
- Job Rotation
- Urlaubsvertretung
- cbt - computer based training
- Blended Learning

3. near the job

- Projektarbeit
- Bestellung zum Unterrichtsbeamten
- Mitarbeit in Arbeitskreisen/Qualitäts-Zirkeln
- Berufung in Prüfungsausschüsse
- Job Coaching
- Mentoring
- Workshop

4. off the job

- Fortbildungsseminare
 - extern
 - inhouse-Schulung
- Eigenstudium

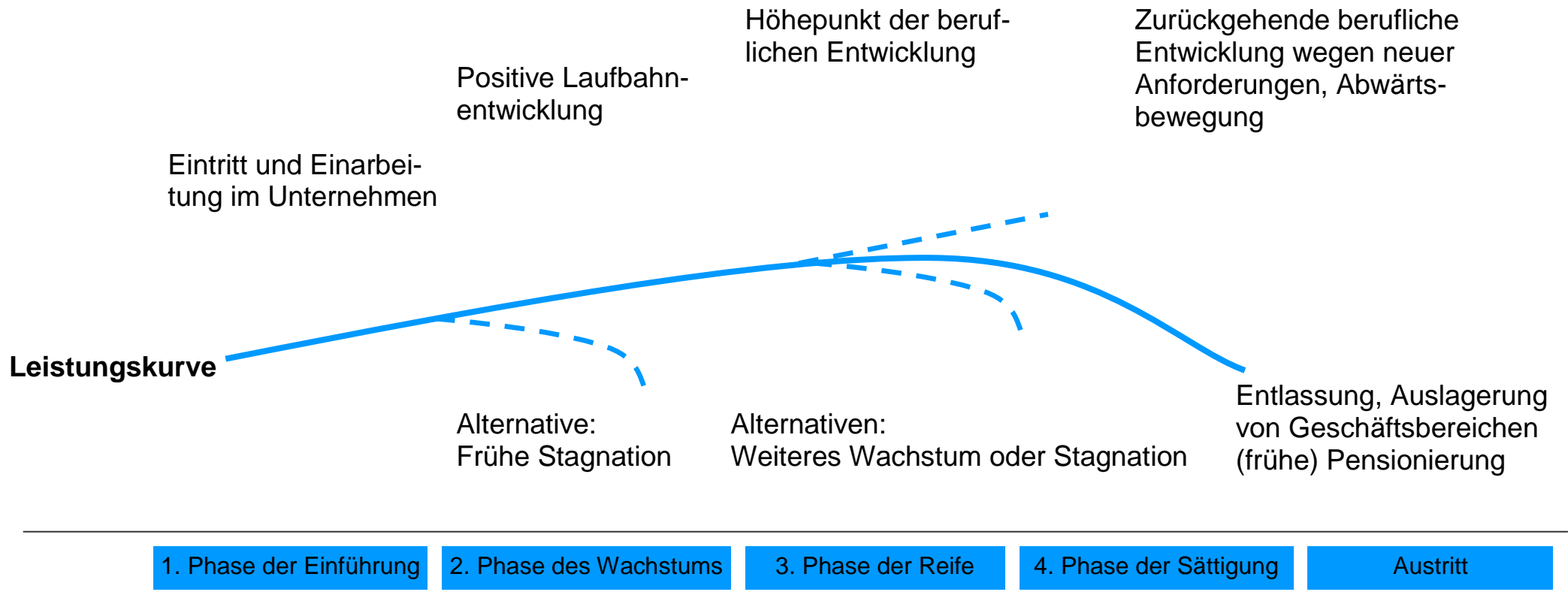
5. along the job

- Laufbahnplanung
- Nachfolgeplanung
- Fachlaufbahn
- Führungslaufbahn
- Projektlaufbahn
- Laufbahnaufstieg

6. out of the job

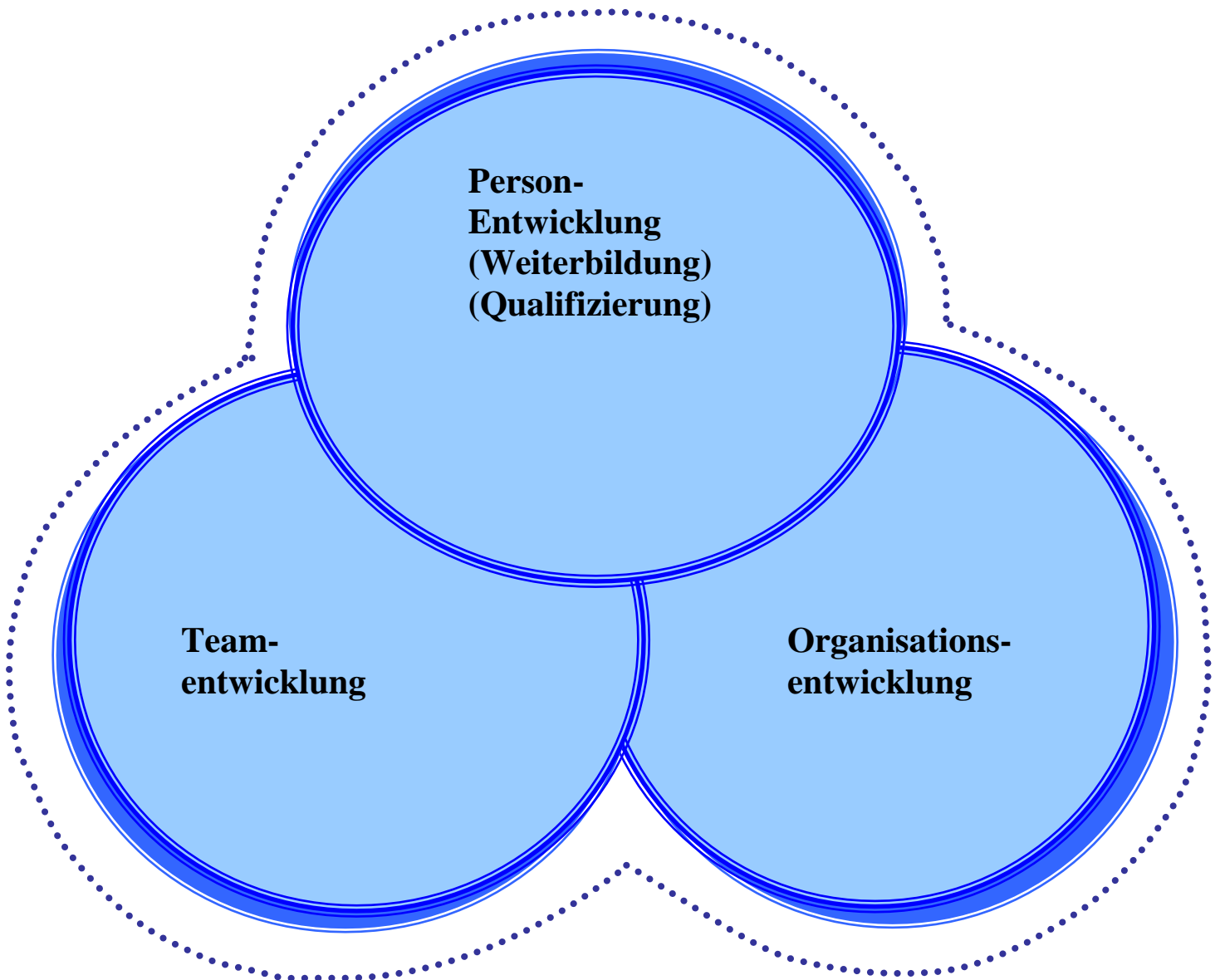
- Altersteilzeit
- gleitender Ruhestand
- Vertragsauflösung mit Abfindung
- Ruhestandsvorbereitung
- Pensionierung
- Outplacementberatung

12. Beruflicher Lebenszyklus



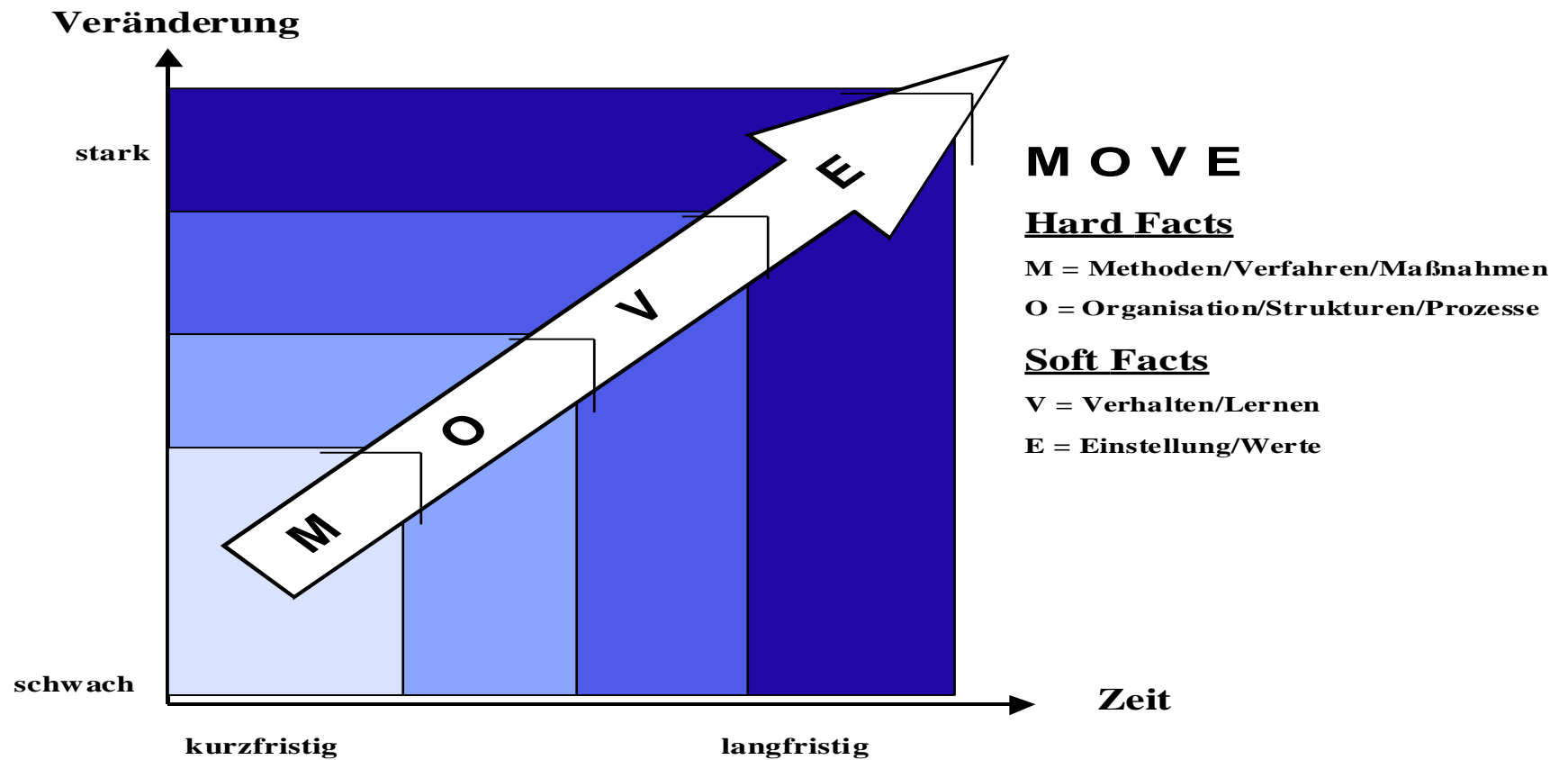
Quelle: Work-Life-Balance, Bertelsmann Stiftung 2009; ähnlich schon Sattelberger 1991, 29

13. PE als Individual-, Team- u. Organisationsentwicklung



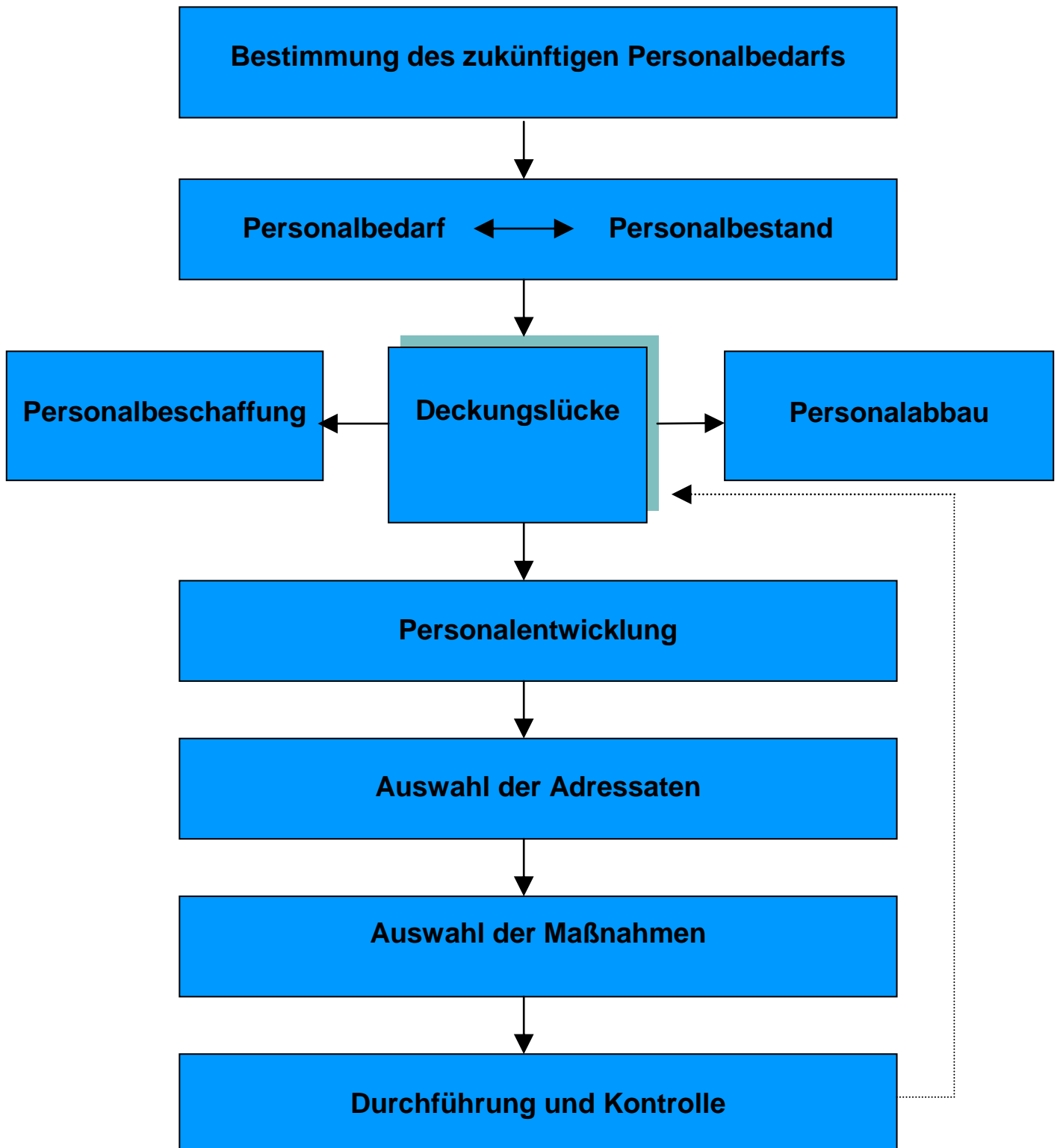
Quelle: Wunderer, Seite 356

14. Veränderungswirkung nach Veränderungsansätzen



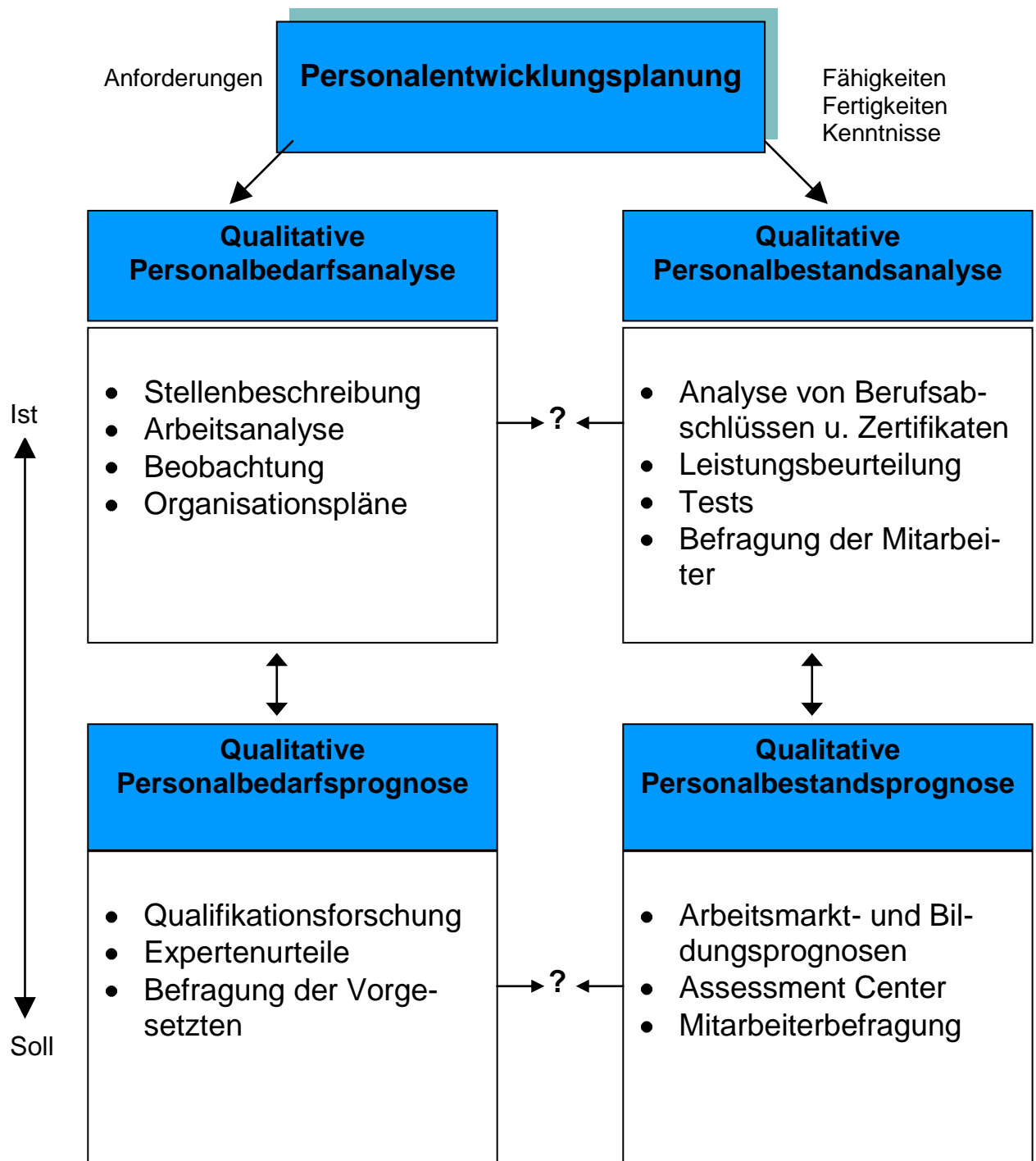
vgl. Becker, Manfred, Seite 503

15. Ablaufplanung einer anforderungsorientierten PE



Quelle: Ridder 1999, 208

16. PE-Planung - Ermittlung des Entwicklungsbedarfs

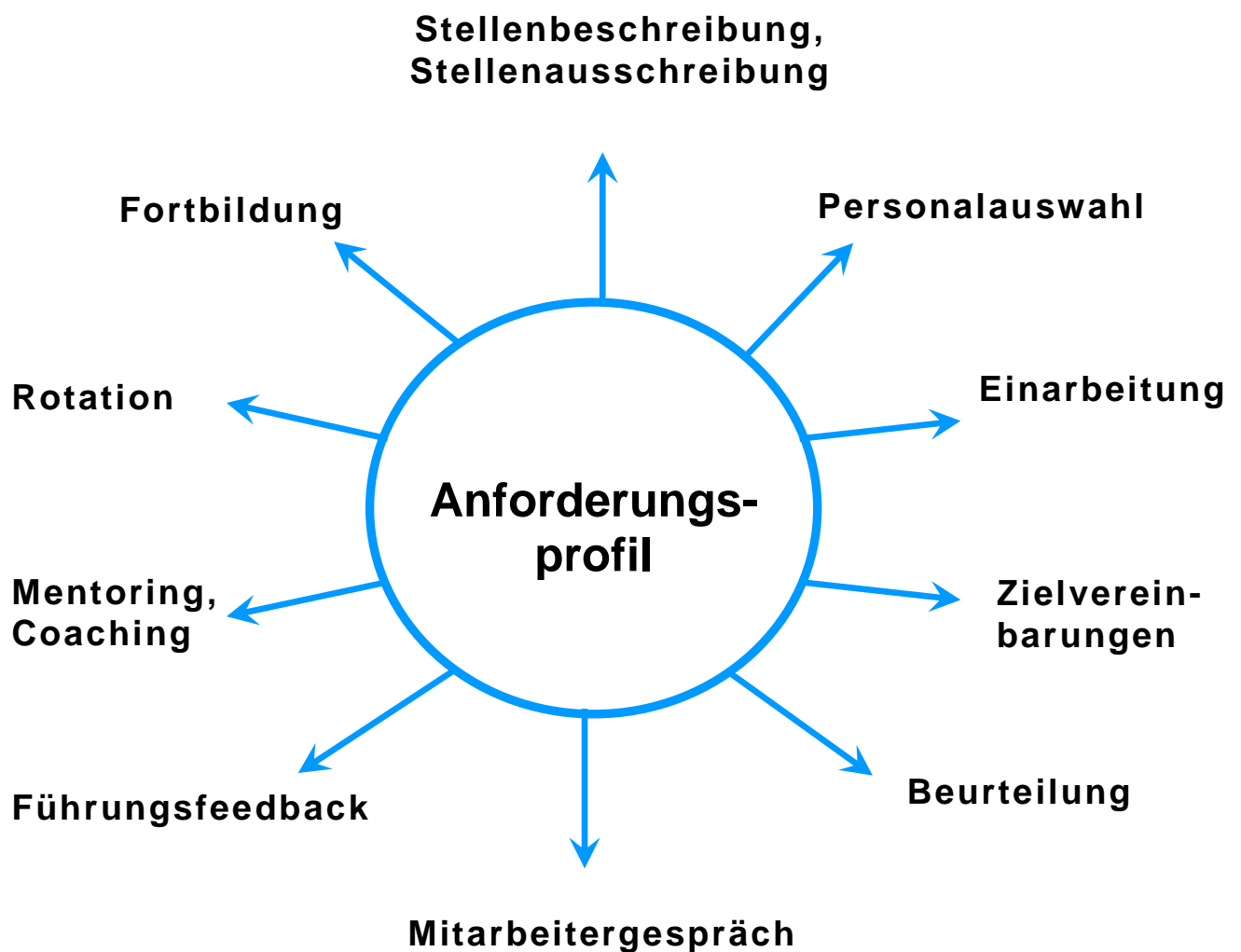


➡ „Job Man Fit“ - Ansatz
Anforderungen der Tätigkeit und Befähigung des Personals sollen sich decken

Quelle: Oechsler 2000, 573

17. Das Anforderungsprofil als Schlüssel zur PE

Das Anforderungsprofil ist die Summe der Qualifikationen, die für eine erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben einer Zielposition besonders wichtig sind.



18. Das Kompetenzprofil

1. Das Kompetenzprofil ist die Summe der Qualifikationen - Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse -, die das individuelle Potenzial - die „Talente“ - einer Person beschreibt.

Schlüsselkompetenzen sind solche Kompetenzen, denen branchenübergreifend oder bezogen auf eine bestimmte Branche ein besonders hoher Stellenwert eingeräumt wird und die die Bewältigung vielfältiger Aufgaben/Funktionen erfolgswahrscheinlich werden lässt.

Dies sind zurzeit vor allem:

- **Kommunikationskompetenz**
- **Veränderungskompetenz**
- **Teamkompetenz**
- **Mehrdeutigkeitskompetenz**
- **Interkulturelle Kompetenz**
- **Strategisch-konzeptionelle Kompetenz**

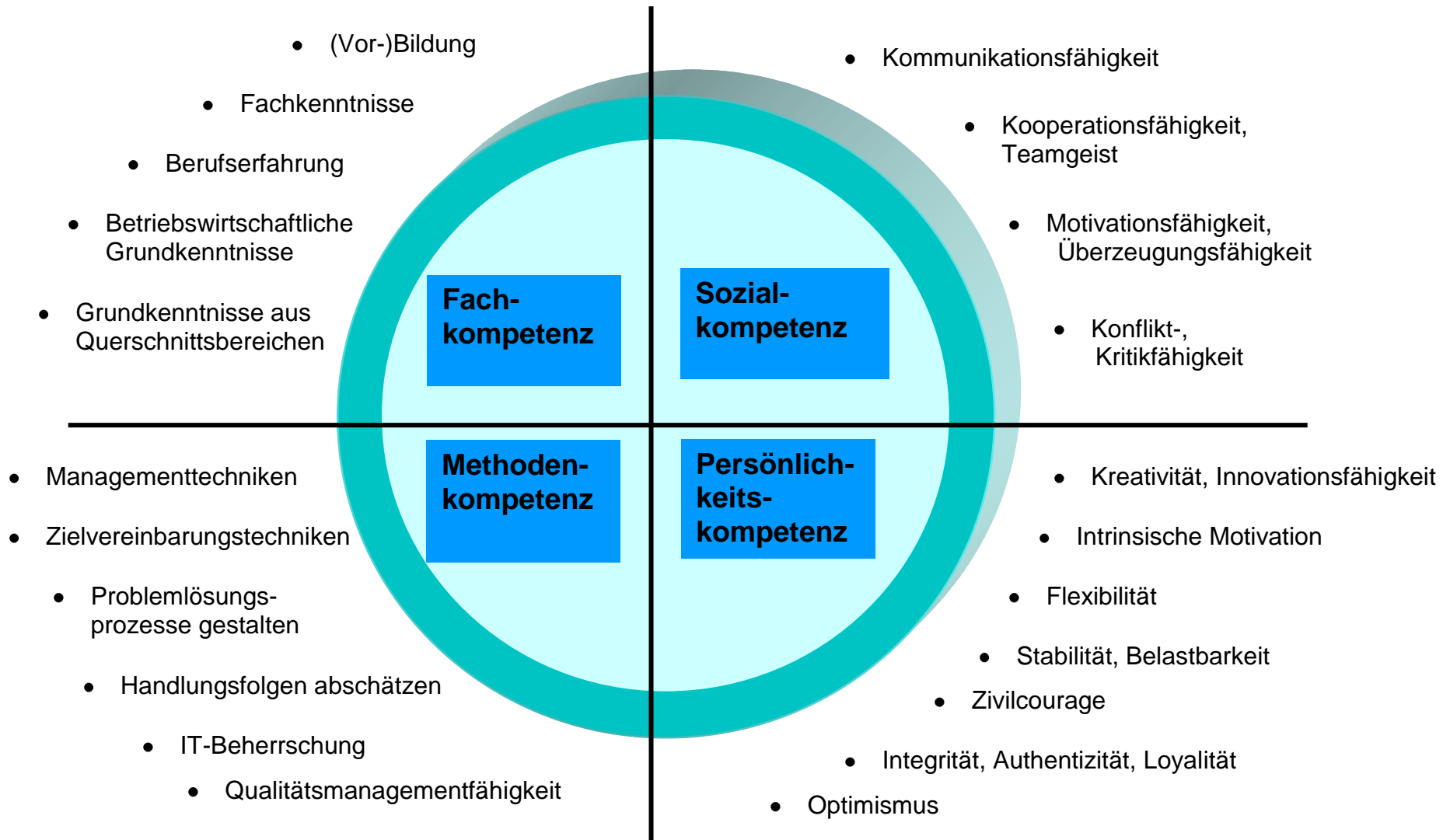
nach: Voigt, Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.

2. Das Innenministerium Nordrhein-Westfalen benennt neun Schlüsselkompetenzen als Rahmenanforderungsprofil für die Beschäftigten:

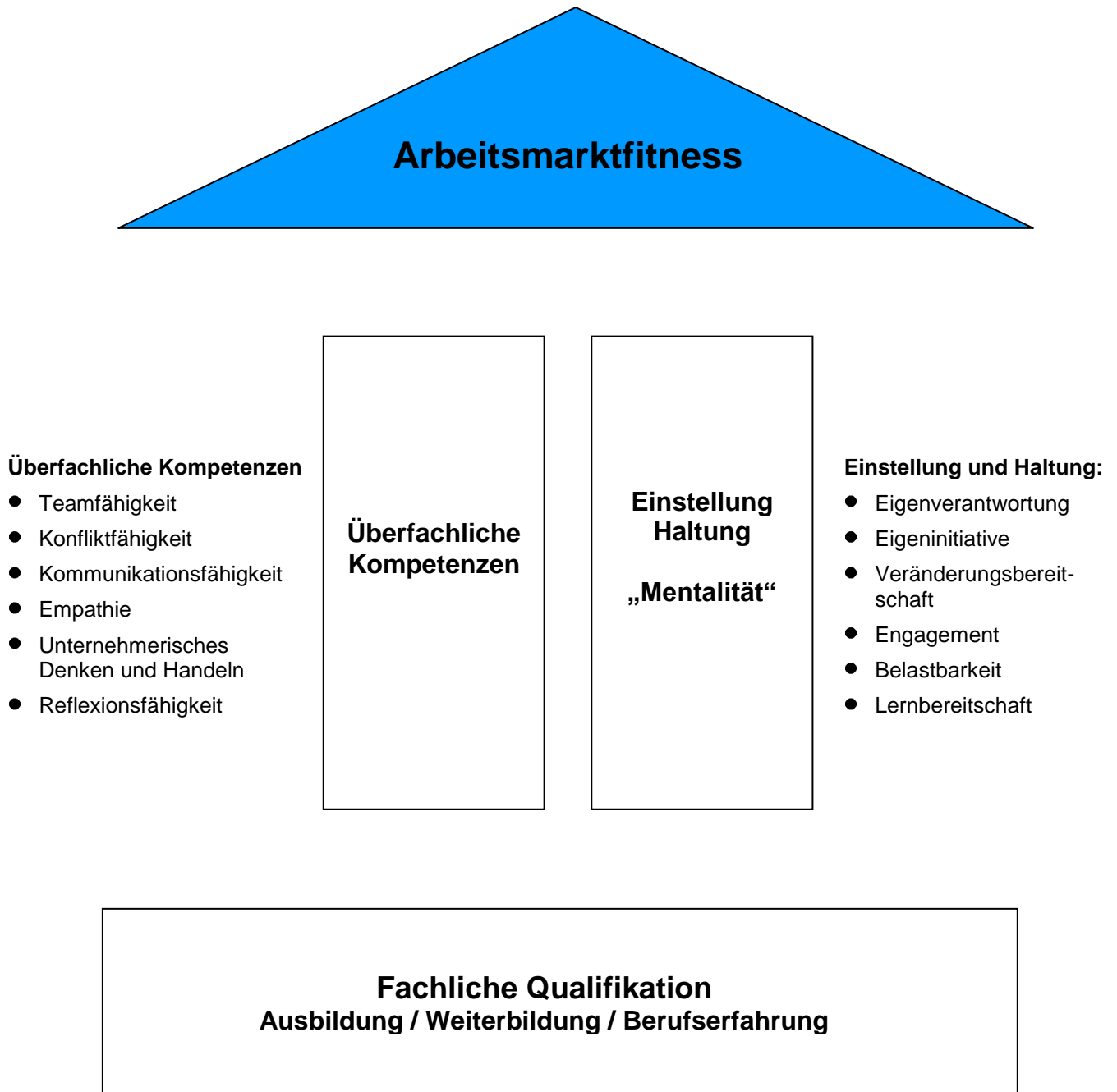
- **Fachkompetenz**
- **Wertevermittlung**
- **Personalführungskompetenz**
- **Kundenorientierung**
- **Kooperationskompetenz**
- **Strategische Kompetenz**
- **Kommunikationskompetenz**
- **Interkulturelle Kompetenz**
- **Veränderungskompetenz**

nach: www.im.nrw.de/publikation

19. Kompetenzbereiche



20. Arbeitsmarktfitness - Employability



Quelle: Rump, u.a. in: Dialog - ZIRP 2/2005

21. Work Ability Index - WAI

Bei diesem in Finnland von Juhani Ilmarinen entwickelten Instrument handelt es sich im Kern um einen Fragebogen, der von den Beschäftigten selbst oder gemeinsam mit einer dritten Person, z.B. dem Betriebsarzt, bearbeitet wird. Mit diesem Fragebogen soll die „Arbeitsfähigkeit“ eingeschätzt werden. Hierzulande firmiert der WAI auch unter den Bezeichnungen „Arbeitsfähigkeitsindex“ (AFI) und „Arbeitsbewältigungsindex“ (ABI). Das Instrument selbst besteht aus sieben so genannten WAI-Dimensionen (WAI-Items) mit insgesamt 10 Fragen sowie einer Diagnoseliste.

Die 7 Dimensionen und beispielhafte Fragen lauten:

WAI 1 Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten, je erreichten Arbeitsfähigkeit

Wenn Sie Ihre beste, je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben?

.....

WAI 2 Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Arbeitsanforderungen

Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Relation zu den körperlichen Arbeitsanforderungen ein?

Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Relation zu den psychischen Arbeitsanforderungen ein?

.....

WAI 3 Anzahl der aktuellen, vom Arzt diagnostizierten Krankheiten

(Langversion = 50, Kurzversion = 13 Krankheiten/Krankheitsgruppen)

.....

WAI 4 Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten

Behindert Sie derzeit eine Erkrankung oder Verletzung bei der Arbeit?

.....

WAI 5 Krankenstand im vergangenen Jahr

(Anzahl Tage)

.....

WAI 6 Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren

Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?

.....

WAI 7 Psychische Leistungsreserven

Haben Sie in der letzten Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt?

Waren Sie in letzter Zeit aktiv und rege?

Waren Sie in der letzten Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft?

.....

Jede Antwort ist mit einem Punktwert verbunden, im Resultat ergibt sich ein WAI-Wert, der zwischen 7 und 49 Punkten liegen kann. Der so ermittelte Wert zeigt zum einen, wie hoch die eigene Arbeitsfähigkeit eingeschätzt wird, zum anderen lassen sich Ziele von einzuleitenden Maßnahmen ableiten:

Punkte	Arbeitsfähigkeit	Ziel von Maßnahmen
7 - 27	schlecht	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen
28 - 36	mittelmäßig	Arbeitsfähigkeit verbessern
37 - 43	gut	Arbeitsfähigkeit unterstützen
44 - 49	sehr gut	Arbeitsfähigkeit erhalten

„Die Arbeitsfähigkeit beschreibt das Potenzial eines Menschen, einer Frau oder eines Mannes, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei muss die Entwicklung der individuellen funktionalen Kapazität ins Verhältnis gesetzt werden zur Arbeitsanforderung. Beide Größen können sich verändern und müssen alters- und altersadäquat gestaltet werden.“

Seit 2003 existiert in Deutschland das WAI-Netzwerk - www.arbeitsfaehigkeit.net.
Weitere Infos: wai@uni-wuppertal.de

22. Sozialkompetenz - Schlüsselqualifikationen - soft skills

- **Duden Fremdwörter**

Sozialkompetenz ist die Fähigkeit einer Person in ihrer sozialen Umwelt selbständig zu handeln. Sozial bedeutet die menschliche Gesellschaft, Gemeinschaft betreffend, gesellschaftlich.

- **Bildungskommission NRW 1995**

Schlüsselqualifikationen sind anwendbare allgemeine Fähigkeiten, Einstellungen und Strategien, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Kompetenzen in möglichst vielen Inhaltsbereichen von Nutzen sind.

- **Handwörterbuch der Führung**

Soziale Kompetenz ist als relationaler Begriff zu verstehen, der die Anforderungen einer konkreten sozialen Situation und die spezifischen sozialen Fähigkeiten einer Person in Beziehung setzt.

- **Soenksen und andere**

Der Begriff sozial kann im sozialpsychologischen als zwischenmenschlich, im soziologisch-wertneutralen als gesellschaftlich oder im soziologisch-wertenden als gesellschaftlich-moralisch verstanden werden. Der Begriff Soziale Kompetenz wird, auch innerhalb einer Disziplin, in einer Vielzahl von Bedeutungen verwendet.

Überblick über soziale und persönliche Kompetenzen:

Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Kooperationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Kritikfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Fähigkeit zum ergebnisorientierten Arbeiten, Lernfähigkeit, Flexibilität, Qualitäts- und Servicesbewusstsein, Verantwortungsbereitschaft, Unterstützungsbereitschaft, Motivationsfähigkeit und Überzeugungsfähigkeit, Fähigkeit zur Empathie, Integrationsfähigkeit, Fähigkeit zur Teamführung, Glaubwürdigkeit und Integrität, Delegationsfähigkeit, Fähigkeit zum vernetzten Denken, Fähigkeit zum innovativen Denken, Fähigkeit zum konzeptionellen Arbeiten, Unternehmerische Kreativität, Diplomatisches Auftreten und Repräsentationsfähigkeiten, Eigeninitiative, Zuverlässigkeit und Genauigkeit.

- **Fritzemeyer, in: NJW 2006, Seite 2825**

Soft skills sind menschliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Persönlichkeitszüge, die für das Ausüben eines Berufs nötig oder zumindest hilfreich sind.

1. Soziale Kompetenz

Empathie, Menschenkenntnis, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit

2. Mentale Kompetenz

Konstruktive Lebenseinstellung, Lernkompetenz, Stressbewältigungsvermögen, Kreativität, Entscheidungsstärke

3. Kommunikative Kompetenz

Konfliktkompetenz, Verhandlungsgeschick, Überzeugungsvermögen, Präsentationskompetenz, Moderationskompetenz

4. Umsetzungskompetenz

Kreativität, Initiative und Ausdauer, Entscheidungsstärke, Zeitmanagement, Präsentationskompetenz

5. Führungskompetenz

Überzeugungsvermögen, Delegationskompetenz, Motivationsfähigkeit

23. Schlüsselqualifikationen/Sozialkompetenz als Anforderungsprofil im Deutschen Richtergesetz

DRiG § 5 Befähigung zur Richteramt

(1) Die Befähigung zum Richteramt erwirbt, wer ein rechtswissenschaftliches Studium an einer Universität mit der ersten Prüfung und einen anschließenden Vorbereitungsdienst mit der zweiten Staatsprüfung abschließt; die erste Prüfung besteht aus einer universitären Schwerpunktbereichsprüfung und einer staatlichen Pflichtfachprüfung.

DRiG § 5a Studium

(2) Außerdem ist der erfolgreiche Besuch einer fremdsprachigen rechtswissenschaftlichen Veranstaltung oder eines rechtswissenschaftlich ausgerichteten Sprachkurses nachzuweisen; das Landesrecht kann bestimmen, dass die Fremdsprachenkompetenz auch anderweitig nachgewiesen werden kann.

(3) Die Inhalte des Studiums berücksichtigen die rechtsprechende, verwaltende und rechtsberatende Praxis einschließlich der hierfür erforderlichen Schlüsselqualifikationen wie Verhandlungsmanagement, Gesprächsführung, Rhetorik, Streitschlichtung, Mediation, Vernehmungslehre und Kommunikationsfähigkeit.

DRiG § 5d Prüfungen

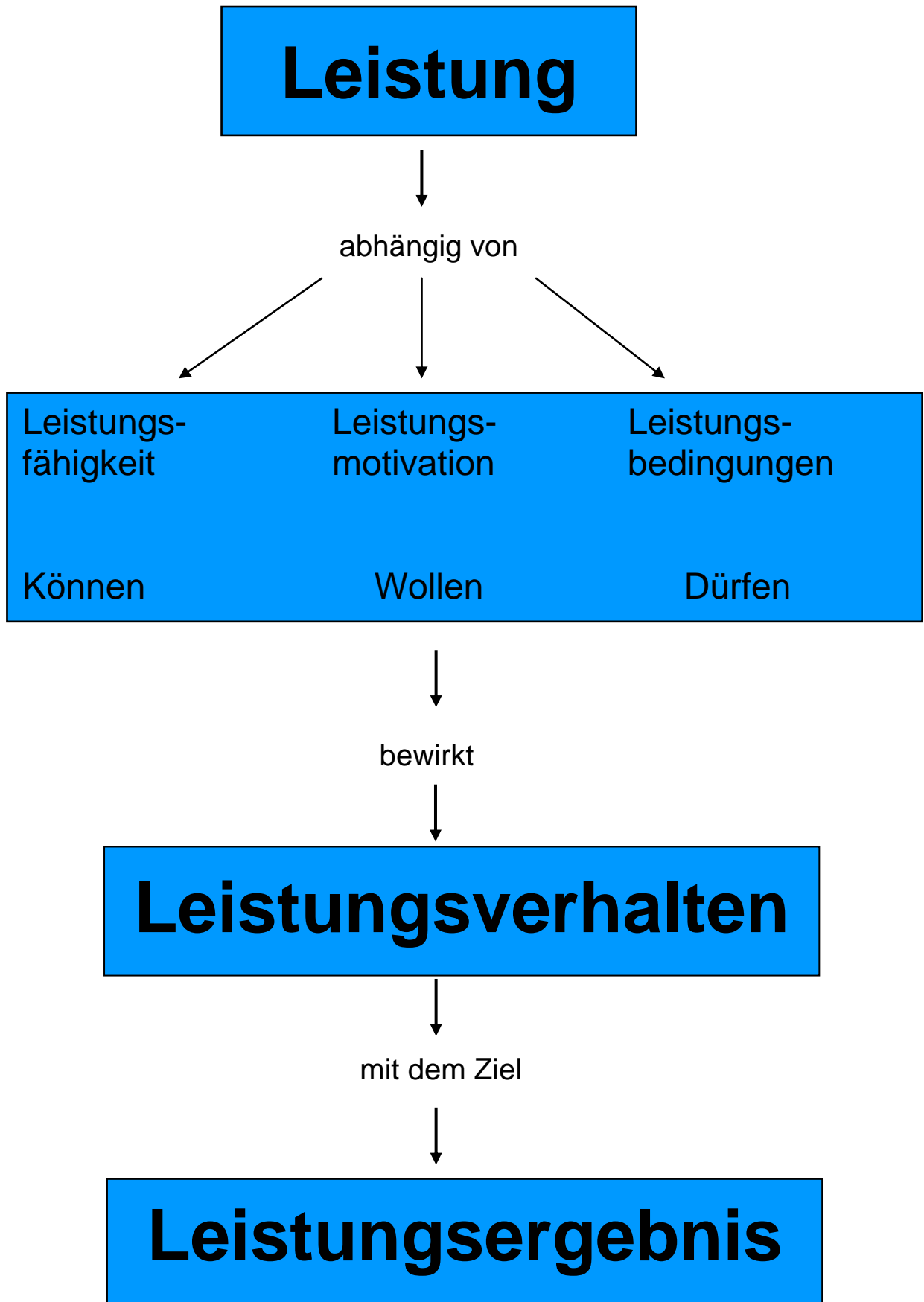
(1) Staatliche und universitäre Prüfungen berücksichtigen die rechtsprechende, verwaltende und rechtsberatende Praxis einschließlich der hierfür erforderlichen Schlüsselqualifikationen nach § 5a Abs. 3 Satz 1; unbeschadet von § 5a Abs. 2 Satz 2 können die Prüfungen auch Fremdsprachenkompetenz berücksichtigen.

DRiG § 9 Voraussetzungen für die Berufungen

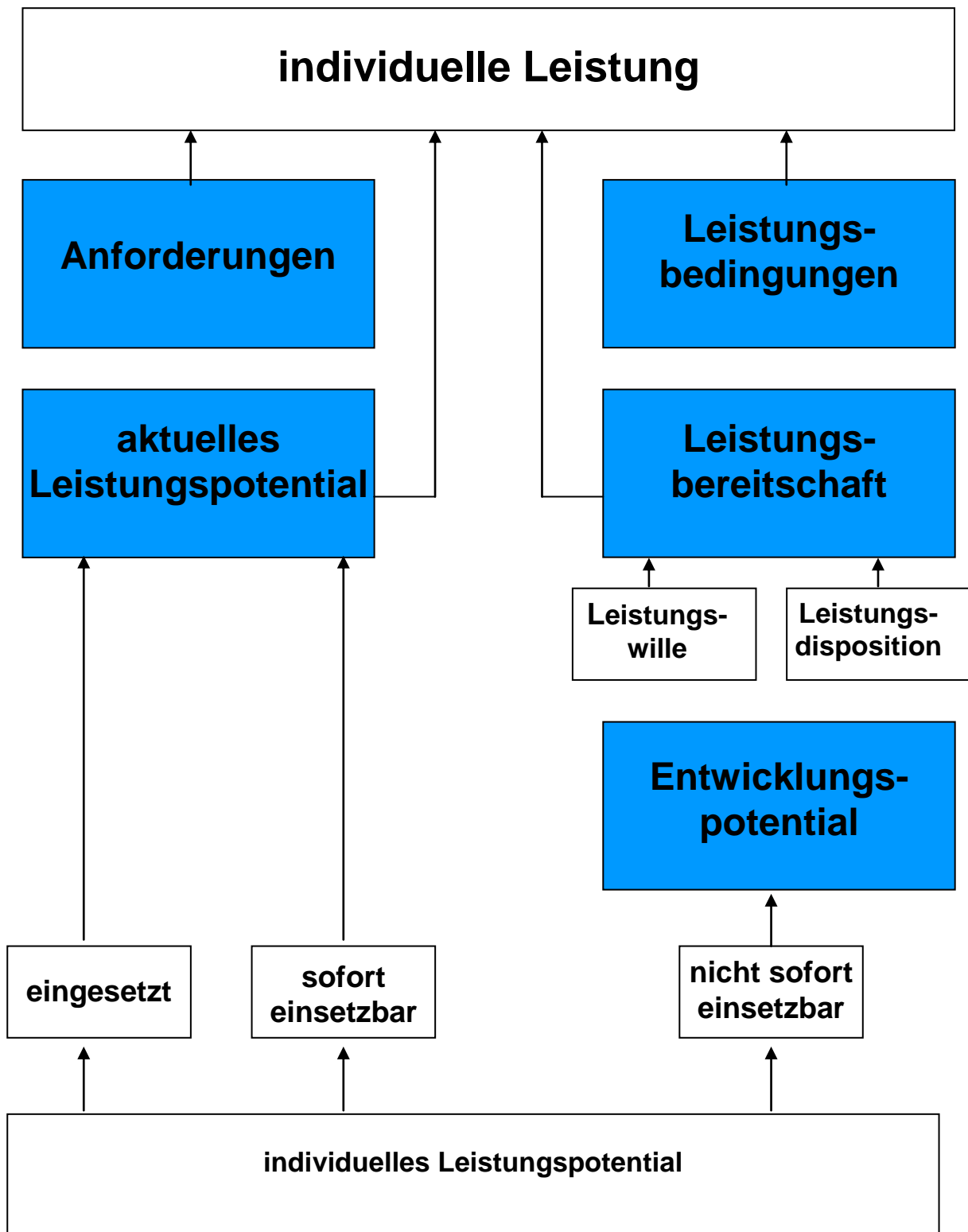
In das Richteramt darf nur berufen werden, wer

1. Deutscher im Sinne des Artikels 116 des Grundgesetzes ist,
2. die Gewähr dafür bietet, dass er jederzeit für die freiheitliche demokratische Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes eintritt,
3. die Befähigung zum Richteramt besitzt (§§ 5 bis 7) und
4. über die erforderliche soziale Kompetenz verfügt.“

24. Begriff der Leistung und ihre Voraussetzungen



25. Bestimmungsfaktoren individueller Leistung



Quelle: Christian Scholz, Personalmanagement, Seite 333

26. Qualität

1. Definitionen

- Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.
DIN EN ISO 9000:2005

- Qualität ist die
 - anhand von
 - vorgegebenen (Qualitätsnormen, Standards) oder
 - vereinbarten (Vertrag, Zielvereinbarung) oder
 - erwarteten (Kundenbefragungen)
 - Merkmalen (potenzial-, prozess- oder ergebnisorientiert)
 - gemessene Eigenschaft (ihr innewohnend (inhärent), nicht zugeschrieben (attribuiert))
 - einer Einheit:
 - eines Produktes / einer Dienstleistung oder
 - eines Prozesses oder
 - einer Funktion oder eines Systemelements oder
 - einer gesamten Organisation oder Organisationseinheit

in Anlehnung an Hill „Vom Management der Binnenorganisation zu Good Governance“ 2002

2. Der Qualitätsbegriff kann sein:

- produktorientiert
- prozessorientiert
- mitarbeiterorientiert
- kundenorientiert
- wirtschaftlichkeitsorientiert

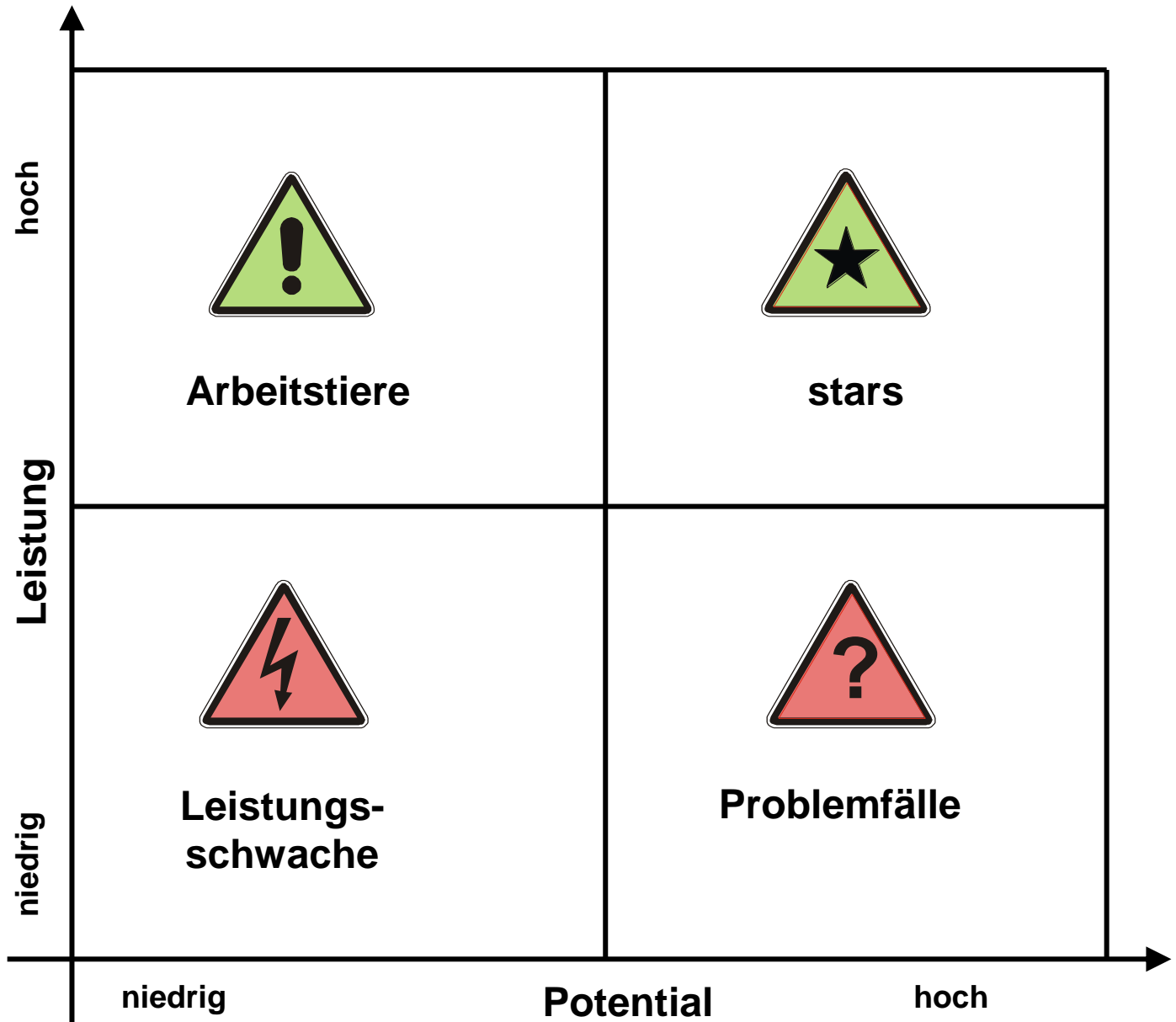
vgl.: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Seite 104 Deutsche Gesellschaft für Qualität

3. Dimensionen von Qualität mit praktischen Ausprägungen

Strukturqualität	<ul style="list-style-type: none">- günstige Öffnungszeiten- telefonische und persönliche Erreichbarkeit- E-government; d.h. Erreichbarkeit und Dienstangebote über Internet- Zugänglichkeit von Informationen, Unterlagen und Formularen- Arbeitsplatzausstattung
Prozessqualität	<ul style="list-style-type: none">- ganzheitliche Bearbeitungsweise- ökonomische Bearbeitungsweise- kurze Wartezeiten- kurze Bearbeitungszeiten- angemessener Umgang mit Anträgen und Einwänden- Unterstützung und Information- Gewährung rechtlichen Gehörs- freundlicher und korrekter Umgang- Verständlichkeit in Schrift und Wort
Produktqualität	<ul style="list-style-type: none">- Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns- geringe Fehlerquote- Beachtung von Datenschutz / Steuergeheimnis- Rechtsschutz- und Beschwerdemöglichkeit

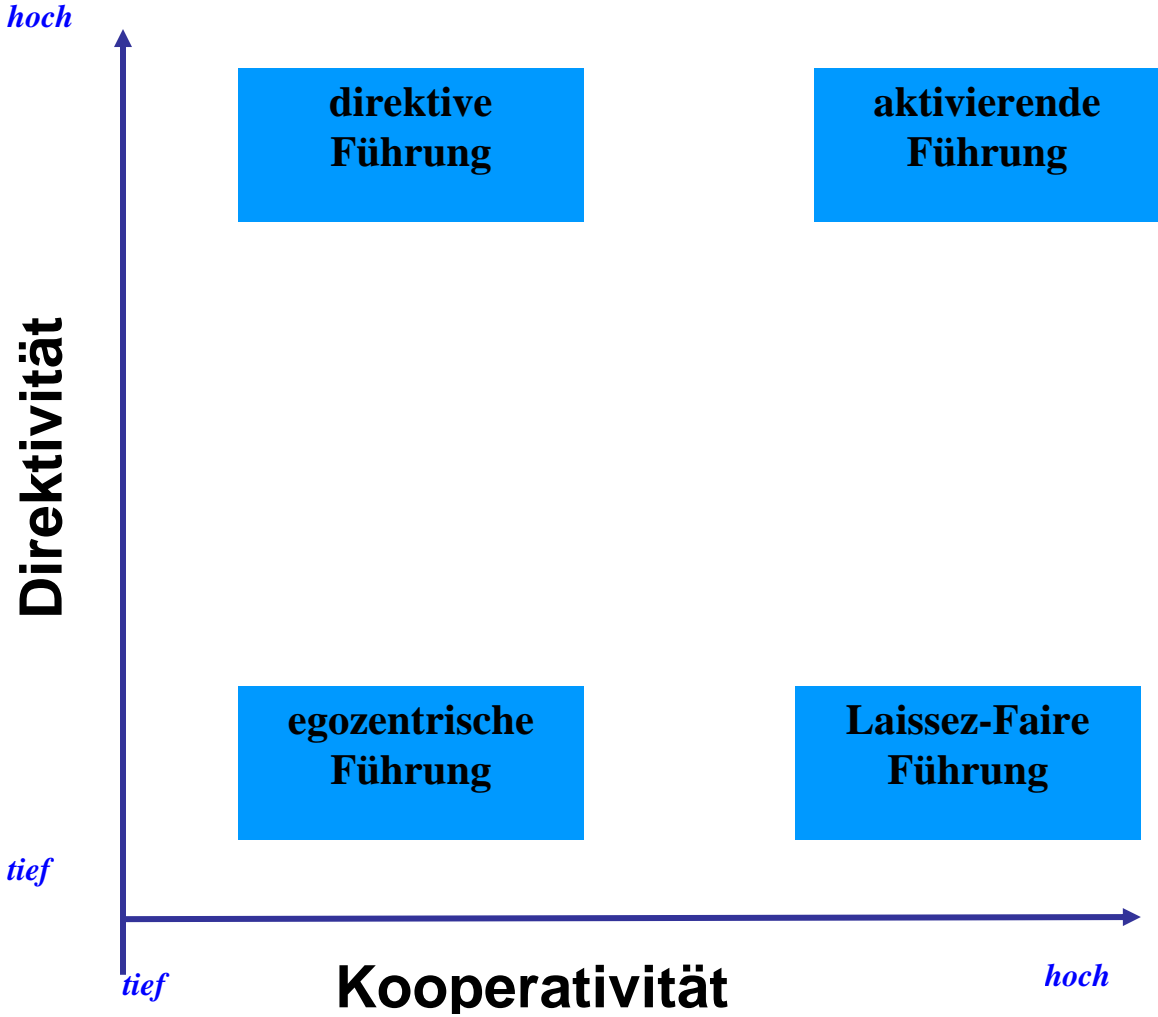
in Anlehnung an: Pippke/Gourmelan/Meixner/Herrmann Organisation, Heymanns Verlag 2005

27. Basisschema zweidimensionale Beurteilung



Quelle: Oechsler 2000, 575

28. Aktivierender Führungsstil



Quelle: Klages (mit Gensicke), Speyerer Forschungsbericht Nr. 172 aus 1999, Seite 204

29. PE-Funktionen von Führungskräften

Führungskräfte müssen sich im Verhältnis zu ihren Mitarbeitern bemühen um:

- eine klare Linie - Berechenbarkeit
- Gewährung von Spielraum für eigenständiges und selbstverantwortliches Handeln
- ausbalancierte Aufgabenzuweisung - weder Unter- noch Überforderung
- Unterstützung, Rückendeckung, Coaching
- berufliche Förderung, Qualifizierungsberatung
- klare Ziele - Zielvereinbarungen
- Motivierung durch eigenes Engagement - Vorbildfunktion
- Ergebnismeldung - Anerkennung und Kritik

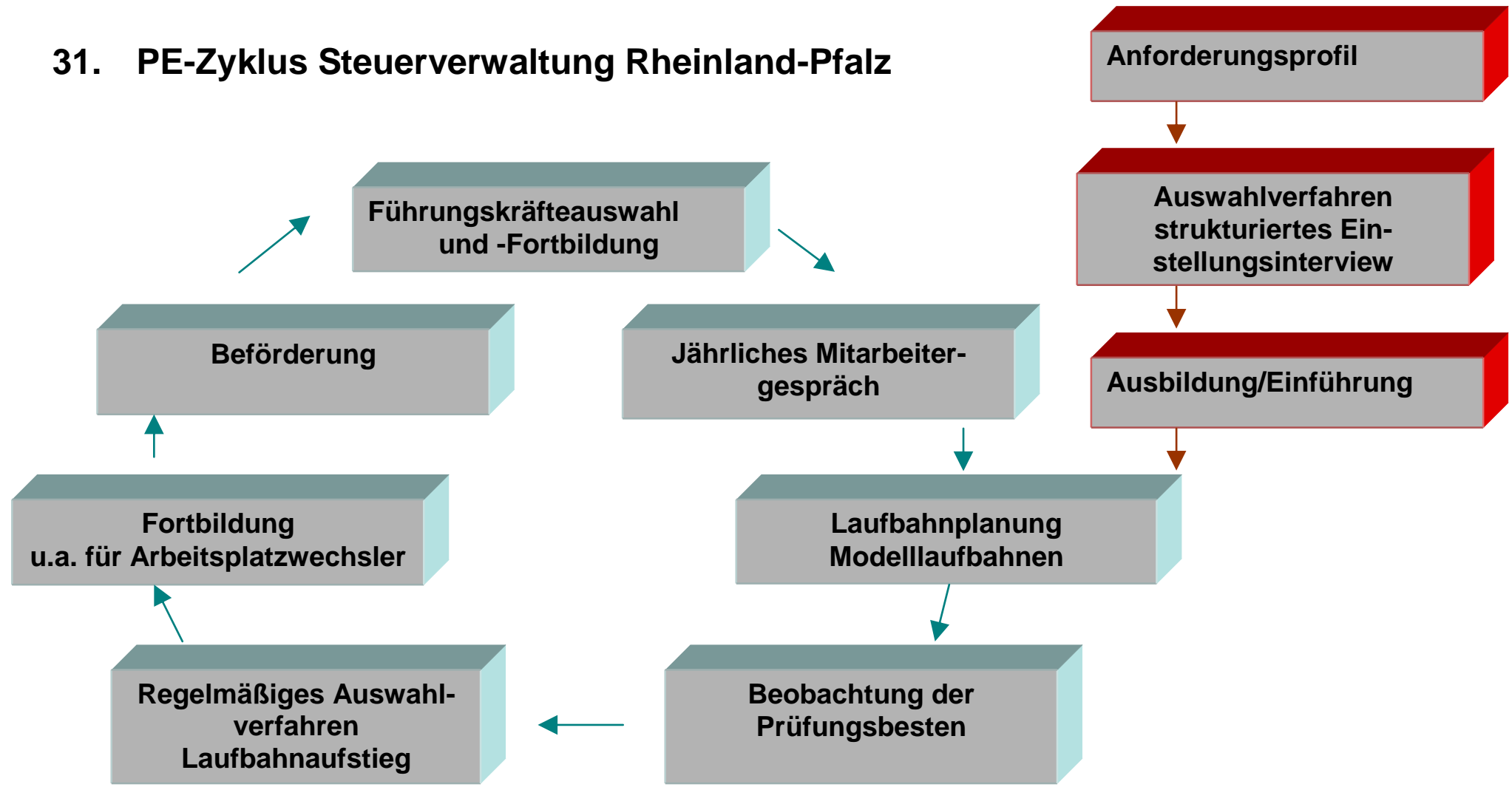
30. Ansatzpunkte einer auf Aktivierung der Mitarbeiter zielenden PE

Führung durch Aktivierung in den Bereichen:

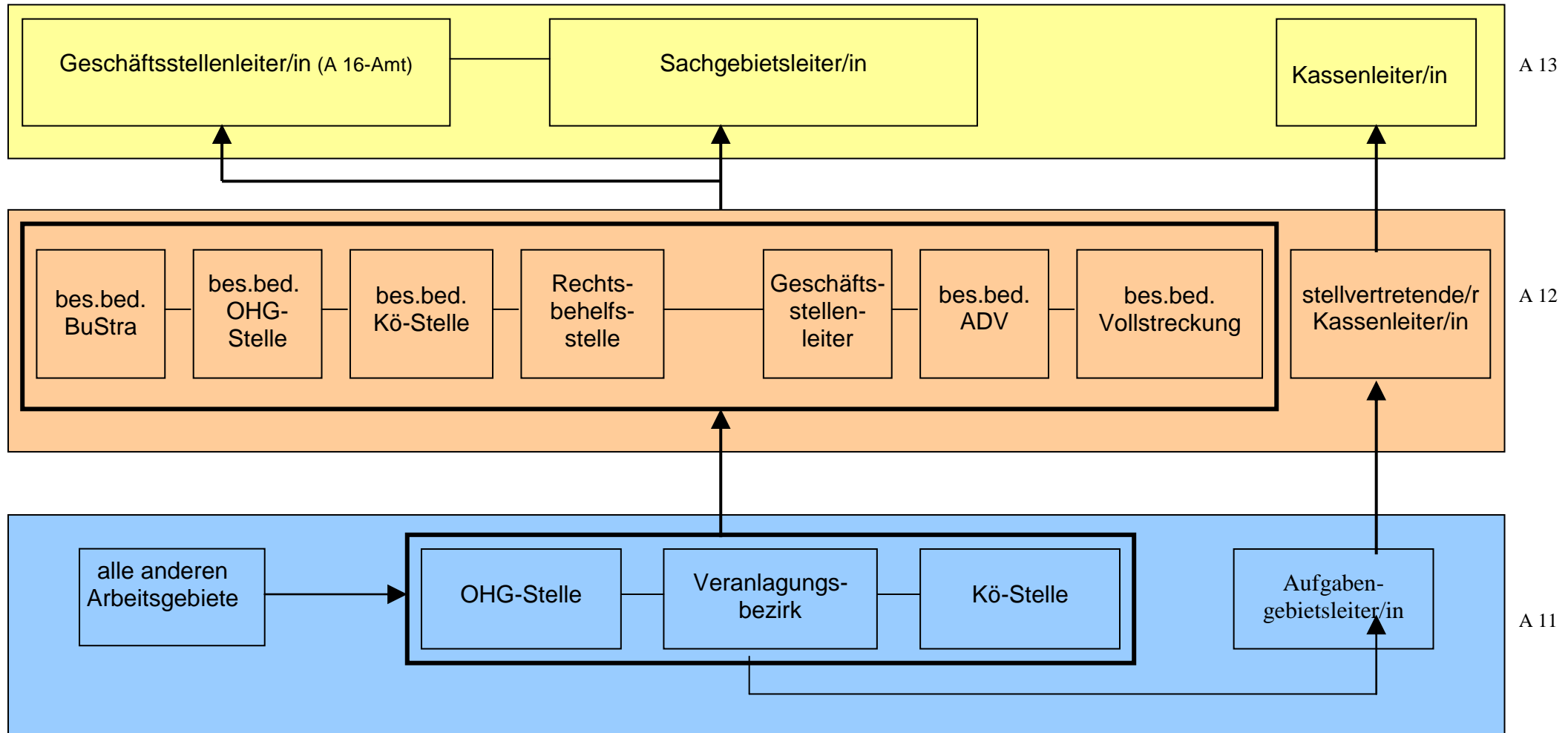
- Führung mit Zielen/Zielvereinbarung → NSM
- Arbeitsgestaltung - Job enrichment - als Programm
- Rotation/flexibler Personaleinsatz als Programm
- Delegation von Verantwortung als Programm
- Produktverantwortung als Programm
- Ganzheitliche Sachbearbeitung als Programm
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Prozessoptimierung als Modernisierungsansatz
- Qualitätsmanagement als Programm
- Mitarbeiterbeteiligung an Änderungsprozessen

Quelle: in Anlehnung an Klages, Speyer 2003

31. PE-Zyklus Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz



32. b) Modelllaufbahn gehobener Dienst - Innendienst

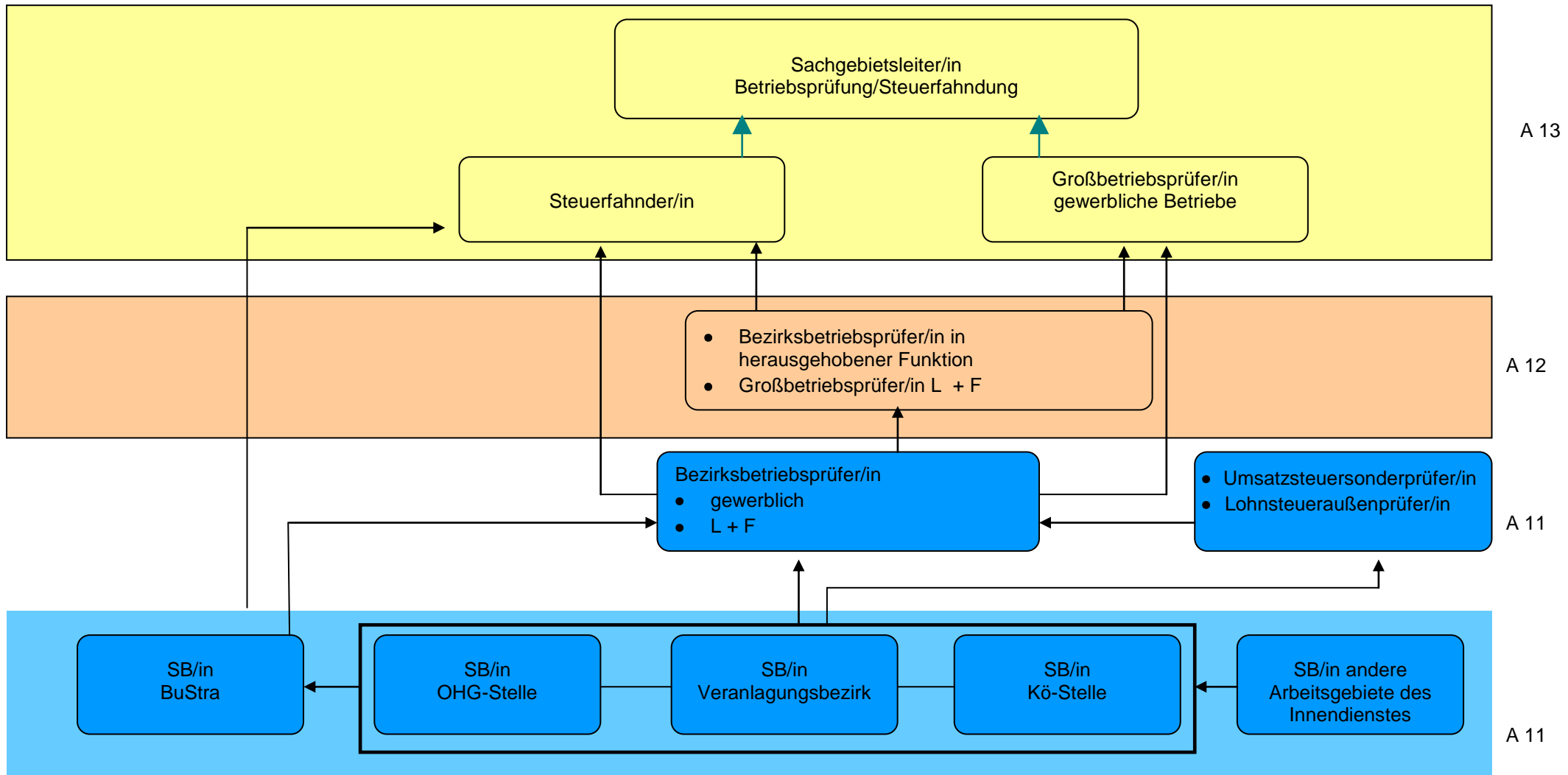


A 13

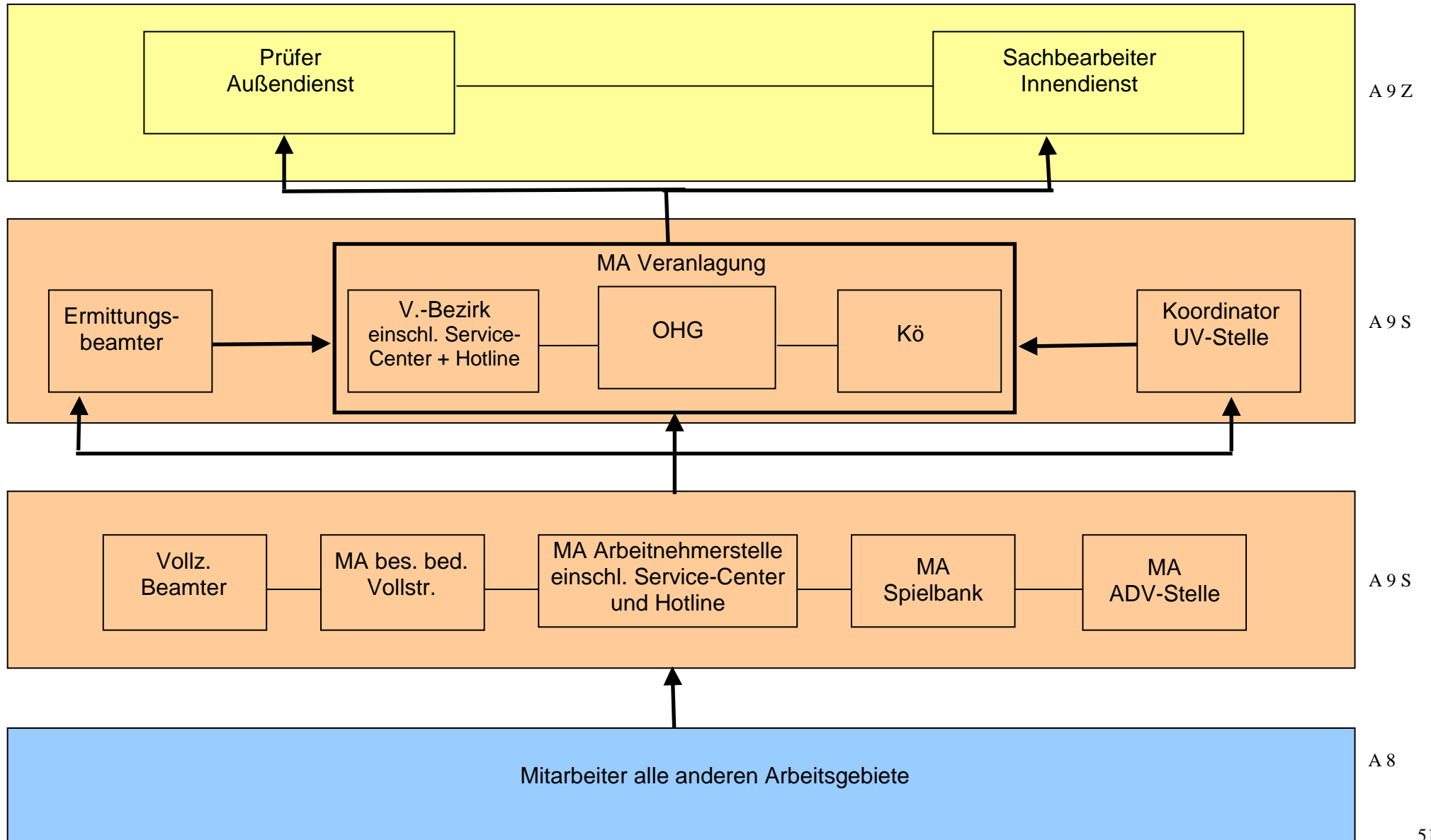
A 12

A 11

32. c) Werdegang gehobener Dienst - Außendienst



32. d) Modelllaufbahn mittlerer Dienst



33. Zusammenfassung PE

In der Personalentwicklung liegt der Fokus auf einer Verringerung oder Aufhebung der Diskrepanz von Anforderungen, die von den Arbeitsaufgaben ausgehen, und der Eignung des Menschen. Die Rolle des Menschen ist in diesem Zusammenhang ambivalent. Auf der einen Seite entspricht es unseren Vorstellungen von der menschlichen Entwicklung, dass Lernen eine Grundbedingung der menschlichen Existenz und der Persönlichkeitsentwicklung darstellt. Motivationstheoretisch gesehen stellt Lernen eine wichtige Voraussetzung für die Aktivierung der menschlichen Einsatzbereitschaft dar. Andererseits werden Entwicklungsmaßnahmen im Unternehmen dadurch vorgeformt, dass die Personalentwicklung ökonomischen Zielen untergeordnet wird. Die Stellung des Menschen, seine Wünsche und Bedürfnisse im Hinblick auf seine Entwicklung finden deshalb im wesentlichen dort Berücksichtigung, wo die Akzeptanz von Personalentwicklungsmaßnahmen ein kritisches Ereignis darstellt oder wo die Personalentwicklungsmaßnahmen von vornherein als »Incentive« gedacht sind.

In dieser eher engen Auslegung von Personalentwicklung können zwei Grundhaltungen unterschieden werden:

Die erste Annahme lautet, dass sich aus Anforderungen Entwicklungsmaßnahmen ableiten lassen. Diese Annahme wird häufig präferiert, wenn die Zukunft als vorhersehbar und planbar interpretiert wird. Idealtypisch lassen sich dann aus strategischen Entscheidungen Tätigkeitsfelder und Aufgaben ableiten, die wiederum die Basis für eine genauere Spezifikation von Anforderungen darstellen, die aktuelle oder zukünftige Arbeitsplatzinhaber zu bewältigen haben. Eine vorhandene Diskrepanz löst die Notwendigkeit aus, Entscheidungen über Adressaten und Maßnahmen zu fällen und nach Abschluss der Maßnahme den Erfolg zu evaluieren.

Dieser idealtypische Ablauf stößt auf jeder Stufe dieses Planungsprozesses auf faktische Probleme. Der Informationsaufwand im Hinblick auf die Aktualisierung von Stellenbeschreibung und Qualifikationsentwicklung ist erheblich und verschärft sich mit der Länge des Prognosehorizontes. Die individuelle Diagnose von Deckungslücken und die darauf bezogene Suche nach geeigneten Entwicklungsmaßnahmen sowie ihre Kontrolle setzt einen personellen Aufwand voraus, der schnell in Widerspruch gerät zu der oft geforderten Verschlankung der nicht marktorientierten Bereiche. Generell besteht hier das Problem, dass die Rechenhaftigkeit solcher Zukunftsinvestitionen lückenhaft bleibt. Die Kenntnis und Reflexion dieser Problemlagen ist von Bedeutung, da sie die Grenzen der Einlösbarkeit einer »strategiegerechten« Personalentwicklung aufzeigt. Hinzu kommt, dass in jüngeren Untersuchungen dieser »offiziellen« und ökonomisch gut begründbaren Planungslogik eine inoffizielle - aber offensichtlich verbreitete - Praxis gegenübergestellt wird. Personalentwickler wissen meist um ihren Status als variable Größe, die eine Pufferfunktion im Auf und Ab der strukturellen Entwicklung übernimmt. Sie verfolgen daher weniger strategische Optionen, sondern fragen konservativ danach, wie das »standing« der Personalentwick-

lung durch bewährte Maßnahmen erhalten oder verbessert werden kann oder wie Budgets so verteilt werden können, dass wichtige Gruppen (z.B. Führungskräfte) auch in Zukunft die Personalentwicklung unterstützen werden.

Eine zweite Annahme lautet, dass Potentiale der Arbeitnehmer vorhanden sind, die weiterentwickelt werden sollen, damit ungewisse Zukünfte besser bewältigt werden können. Die Hauptaufgabe konzentriert sich dann auf die Entwicklung von Persönlichkeit und gerät damit in die Nähe von eigenschaftstheoretischen Ansätzen. Zugespitzt könnte man formulieren, dass Arbeitnehmer in dieser Denkhaltung selbst dafür verantwortlich sind, die Zukunft des Unternehmens zu antizipieren, zu beeinflussen und ihre Persönlichkeitsentwicklung darauf auszurichten. Im Kern geht es hier nicht um die Aneignung von Fähig- und Fertigkeiten, sondern um die Aneignung und Entwicklung von ökonomisch verwertbaren Persönlichkeitsmerkmalen, die den Mitarbeiter in die Lage versetzen, sich im Hinblick auf immer wieder verändernde Anforderungen jeweils neu zu qualifizieren. Entwürfe zu einer potentialorientierten Personalentwicklung sind bislang eher als Heuristik zu interpretieren und weisen nicht den scheinbar höheren Professionalisierungsgrad einer anforderungsbezogenen Personalentwicklung auf. Allerdings scheint sich die Einsicht zu verbreiten, dass die bestehende Unsicherheit und Dynamik eine Notwendigkeit erzeugt, Lernen zu institutionalisieren und die Fähigkeit zu unterstützen, auf Wissen effektiv zuzugreifen und den Wandel von Organisationen nicht zu erdulden, sondern vielmehr aktiv voranzutreiben.

Quelle: Ridder 1999, 236

Teil II

Organisationsentwicklung - OE

1. Definitionen von Organisationsentwicklung - OE

Oechsler (2000, 534)

OE ist geplanter Wandel, bei dem unter Verwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse organisationsweite Veränderungsprozesse initiiert und gefördert werden

Ridder (1999, 249)

Unter OE wird eine Theorie verstanden, in der danach gefragt wird, wie sich durch Interventionen Organisationsstrukturen verändern.

In ihrer Weiterentwicklung etabliert sich OE als Methode, die Lösungen im Hinblick auf eine Verbesserung der Organisation anbietet, dabei Betroffene als Experten einbezieht und die Dynamik von Entwicklungen berücksichtigt.

OE beschäftigt sich damit, Organisationen als soziale Systeme durch geplante, systematische und anhaltende Bemühungen zu verbessern, die sich auf die Kultur der Organisation mit ihren menschlichen und sozialen Prozessen konzentriert. Die Ziele der OE sind es, die Organisation wirksamer und lebensfähiger zu machen und es ihr zu ermöglichen, die Ziele sowohl der ganzen Organisation als auch ihrer einzelnen Mitglieder zu erreichen.

Eichhorn (1991)

OE bedeutet soviel wie „geplanter organisatorischer Wandel“ und ist ein Sammelbegriff für den koordinierten Einsatz sozialwissenschaftlicher Methoden, mit deren Hilfe Struktur- und Verhaltensänderungen innerhalb einer Organisation erkannt und auf der Grundlage eines kontinuierlichen Lernprozesses realisiert werden. Ziel der OE ist sowohl die Steigerung des Problemlösungspotentials und dadurch die Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Effizienz der Organisation, als auch die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens durch Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung der Organisationsmitglieder.

Antoni (1992)

Organisationsentwicklung bzw. Organizational Development ist eine Strategie des geplanten und systematischen organisationalen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten zustande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer.

French/Bell (1994)

Im sozialwissenschaftlichen und vielleicht idealen Sinn des Wortes ist Organisationsentwicklung eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur - unter besonderer Berücksichtigung der Kultur formaler Arbeitsteams - durch Hilfe eines (Organisationsentwicklungs)beraters oder Katalysators und durch Anwendung der Theorie und Technologie der angewandten Sozialwissenschaften unter Einbeziehung von Aktionsforschung.

Sievers (1997)

Organisationsentwicklung kann somit als eine Strategie bzw. als ein Programm zur Initiierung, Steuerung und Garantierung der mit einer Systemveränderung und -entwicklung verbundenen komplexen Lernprozesse verstanden werden. Sie ist eine Strategie, durch die über die Organisation des Lernens ein Lernen der Organisation intendiert wird.

Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE)

Organisationsentwicklung ist ein längerfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrungen.

Das Ziel besteht in der Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens.

2. Organisation als Begriff



Quelle: Becker, Manfred S. 411

3. Ziele von Organisationen

Ziele von Organisation und Organisationen			
personalwirtschaftliche Ziele	Anpassungsziele	Integrationsziele	Ergebnisziele
persönliche Entwicklung	Flexibilität	Wertekongruenz	Gewinn
Arbeitsbedingungen	Wachstum	Motivation	Rentabilität
Partizipation und Einfluss	Kontrolle	Arbeitsmoral	Kosten
Fluktuation	Markt- und Kundennähe	Zielkonsens	Effizienz
Absentismus	Freiheitsgrade	Kohäsion	Ressourcennutzung
Konfliktreduzierung		Stressfreiheit	Produktivität
Leistungssteigerung		Überschaubarkeit	Stabilität
Unfallhäufigkeit			Überleben

Quelle: Weinert, Seite 11

4. Felder des Veränderungsbedarfs

➤ **Strategie**

als Anpassungs- oder Innovationsstrategie

➤ **Unternehmenskultur**

gelebte Werte, Normen und Einstellungen

➤ **Technologie**

Fertigungsverfahren und -methoden, verwendete Werkzeuge und -stoffe, Informationstechnologie (IT)

➤ **Organisation**

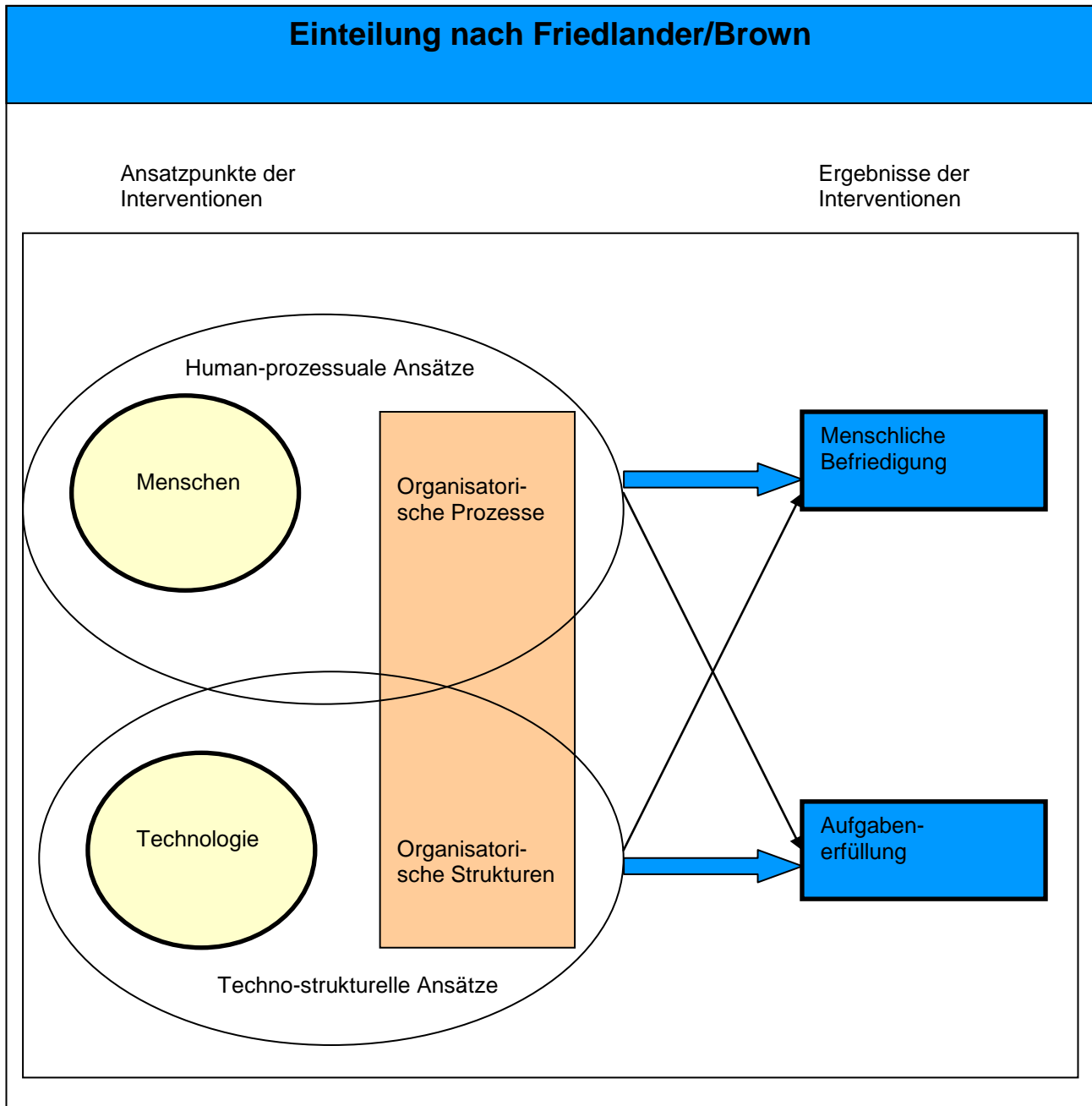
Aufbau- und Ablauforganisation

Quelle: Rank/Scheinflug, Seite 5

5. Struktureller und personeller Ansatz

Unterschiede zwischen strukturellem und personellem Ansatz		
	struktureller Ansatz	personeller Ansatz
Annahme	<ul style="list-style-type: none"> sichtbares Verhalten innerhalb des Unternehmens ist Funktion von Organisationsstruktur und Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> beobachtbare Verhaltensunterschiede basieren auf Einstellungen von Personen
„Medien“ der Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> Struktur Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> Lernprozesse erzieherische Aktivitäten Aufklärung Information u.ä.
Beeinflussungsobjekt	<ul style="list-style-type: none"> das „Sollen“ und „Dürfen“ 	<ul style="list-style-type: none"> das „Wollen“ und „Können“

6. Strukturelle und personelle Ansätze - Modell



Quelle: Becker, Manfred, Seite 457

7. Dreiteiliger Ansatz der OE

Dreiteilung der Organisationsentwicklungsansätze			
Bezugsebenen für Änderungen	Typische Interventions-techniken	Unmittelbar angestrebte Ereignisse	Annahmen von Verhalten in Organisationen
1. Individuum	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratoriumstraining 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung sozialer Geschicklichkeit und psychischer Belastbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Im wesentlichen bestimmt durch Eigenschaften der Menschen, die die Organisation bilden.
2. Organisatorische und technologische Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Änderungen von solchen organisatorischen Regelungen und technologischen Bedingungen, die auf das Arbeitsverhalten der Menschen Einfluss haben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffen von (dauerhaften) Bedingungen, in denen funktionales Verhalten honoriert wird und individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Im wesentlichen bestimmt durch die organisationale Situation, in der Menschen tätig sind.
3. Soziale Beziehungen der Organisationsmitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Survey-Feedback-Methode, Lab-Training für Arbeitsgruppen, Prozessberatung, Konfrontationssitzungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen und Offenheit der Organisationsmitglieder untereinander, Abbau des funktionalen Konflikts und Wettbewerbs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Im wesentlichen bestimmt durch das Klima in den Beziehungen der Organisationsmitglieder untereinander

Quelle: Becker, Manfred, Seite 458

8. Situationsvariable als OE-Ansatz

Situationsvariablen		
innerbetriebliche Umwelt	marktliche Umwelt	außermarktliche Umwelt
Größe	Wettbewerber	rechtliche Rahmenbedingungen
Qualifikation der Mitarbeiter	Kunden	politische Rahmenbedingungen
Diversifikation	Dynamik der Märkte	gesellschaftliche Rahmenbedingungen
Fertigungstechnologie	Komplexität der Märkte	wissenschaftliche Rahmenbedingung
Informationstechnologie		

Quelle: Weinert, Seite 9

9. Organisationsvariable als OE-Ansatz

Organisationsvariablen	
Spezialisierung	artenteilige Verteilung der Aufgaben auf die Organisationsmitglieder
Konfiguration	äußere Gestalt des Abteilungs- und Stellengefüges sowie der Informations- und Weisungsbeziehungen
Koordination	Ausrichten der Aktivitäten der Organisationsmitglieder an der Gesamtaufgabe
Delegation	Vergabe von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen
Formalisierung	schriftliche Fixierung organisatorischer Regelungen

Quelle: Weinert, Seite 11

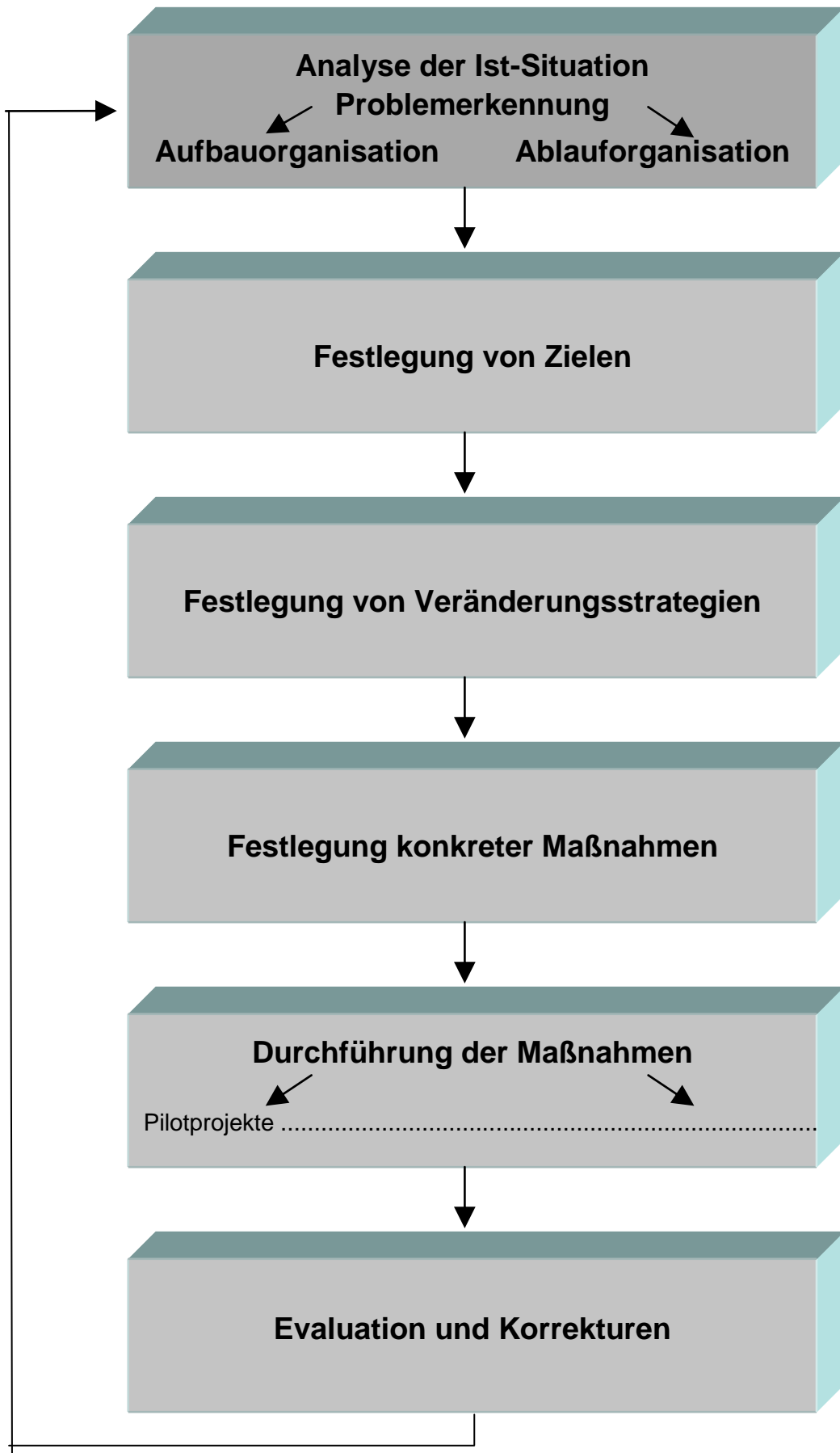
10. Beispiele für Strukturvariable als OE-Ansatz

Strukturmerkmale bei der Realisierung der Organisationsentwicklungsziele

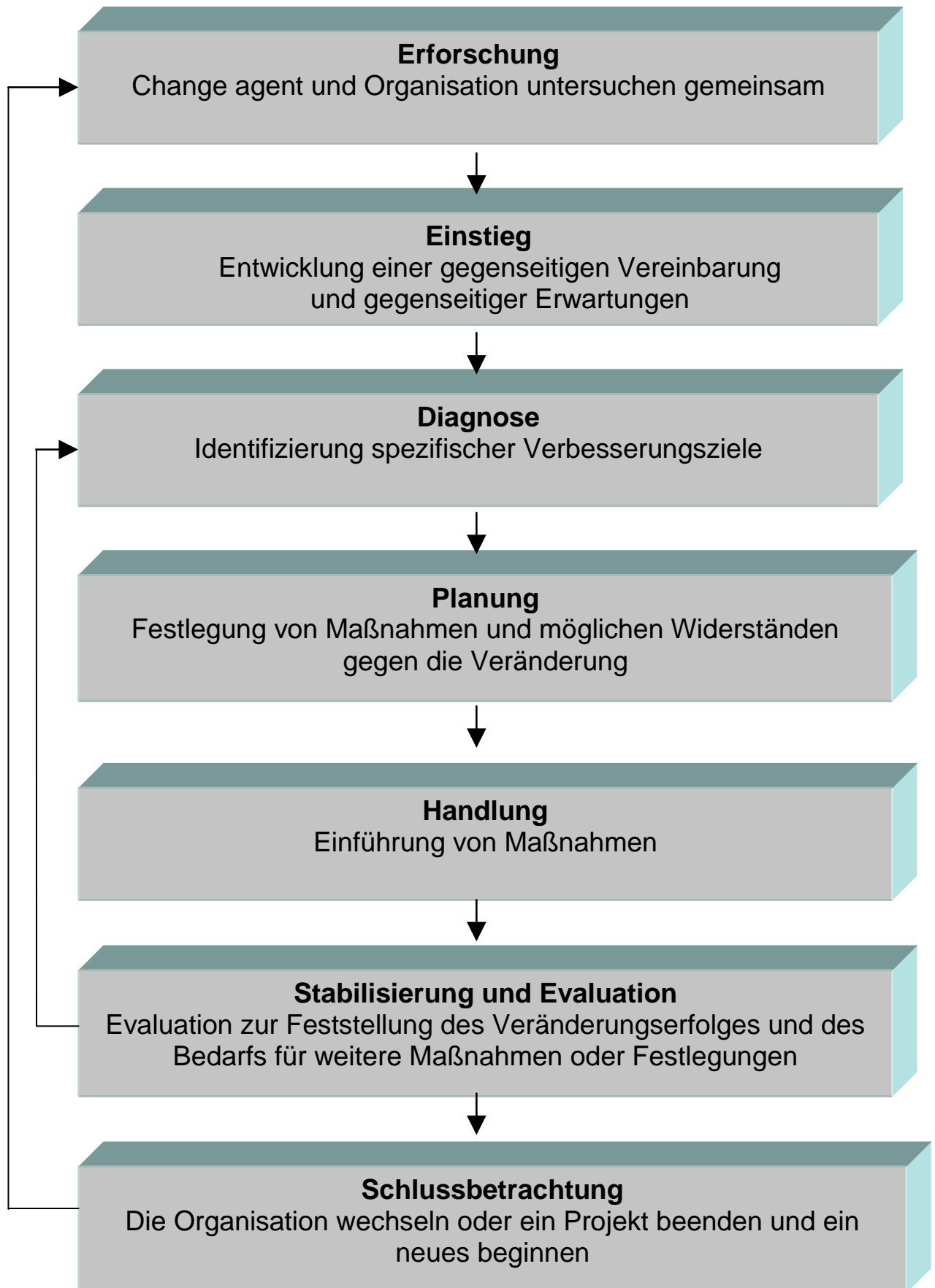
- Grad der Zentralisierung der Entscheidungsgewalt
- Grad der Zentralisierung der Kommunikation
- Grad der Standardisierung von Abläufen bzw. Prozeduren
- Grad der Formalisierung (schriftliche Fixierung von Regeln, Anweisungen, Mitteilungen usw.)
- Grad der Aufgabenkomplexität
- Grad der Funktionsdifferenzierung
- Grad der Positionsdifferenzierung
- Hierarchiehöhe
- Größe der Kontrollspanne
- Größe der Organisation

Quelle: Becker, Manfred, Seite 429

11. Ablaufplanung der OE



12. Planungsmodell der OE mit Berater - change agent



Quelle: nach Ridder 1999, Seite 253

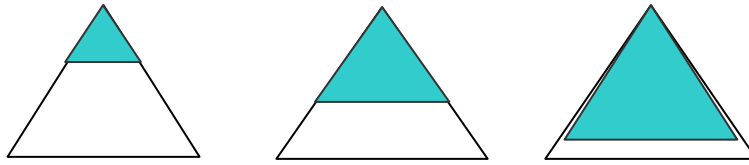
13. Interner und externer Berater

	Vorteile	Nachteile
interner Berater	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrautheit mit dem Gesamtsystem • Identifikation mit den Werten der Unternehmensphilosophie und der Organisationskultur • leichtere Informationsbeschaffung • permanente Anwesenheit und dadurch intensivere Betreuung • kurzfristige Berücksichtigung unerwartet eintretender Probleme 	<ul style="list-style-type: none"> • innovationshemmende Routine, u. U. Verzögerung der Entwicklung • Versagen der Anerkennung („Prophet im eigenen Land“) • Befangenheit infolge materieller und sozialer Abhängigkeit von der Organisation
externer Berater	<ul style="list-style-type: none"> • Experten-Know-how • Experten-Autorität • ‚Blick von außen‘ • Unterstützung durch das Top-Management • Unvoreingenommenheit, Unbefangenheit, Neutralität • Risiko- und Konfliktbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • zeitintensive Einarbeitung • höhere Kosten • Anbieten standardisierter Lösungsschablonen

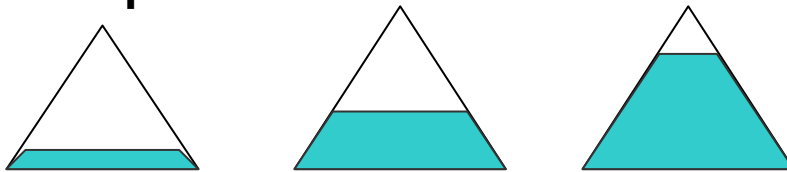
Quelle: Becker, Manfred, Seite 448

14. Interventionsebenen der OE

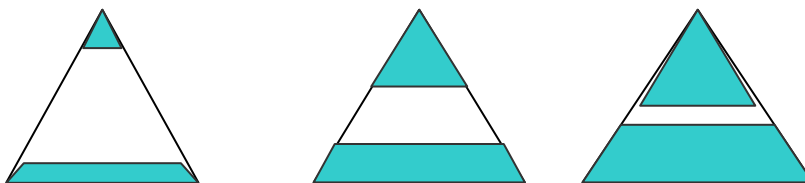
Top-Down



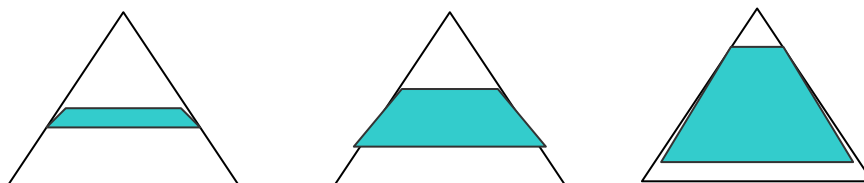
Bottom-Up



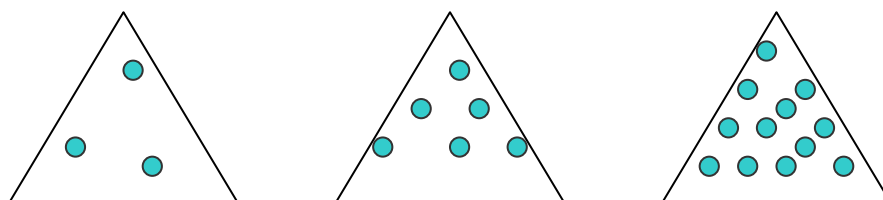
Bipolar



From Middle Both Ways



Multiple Nuclears



=> kein „one best way“!

15. Interventionsmethoden der OE

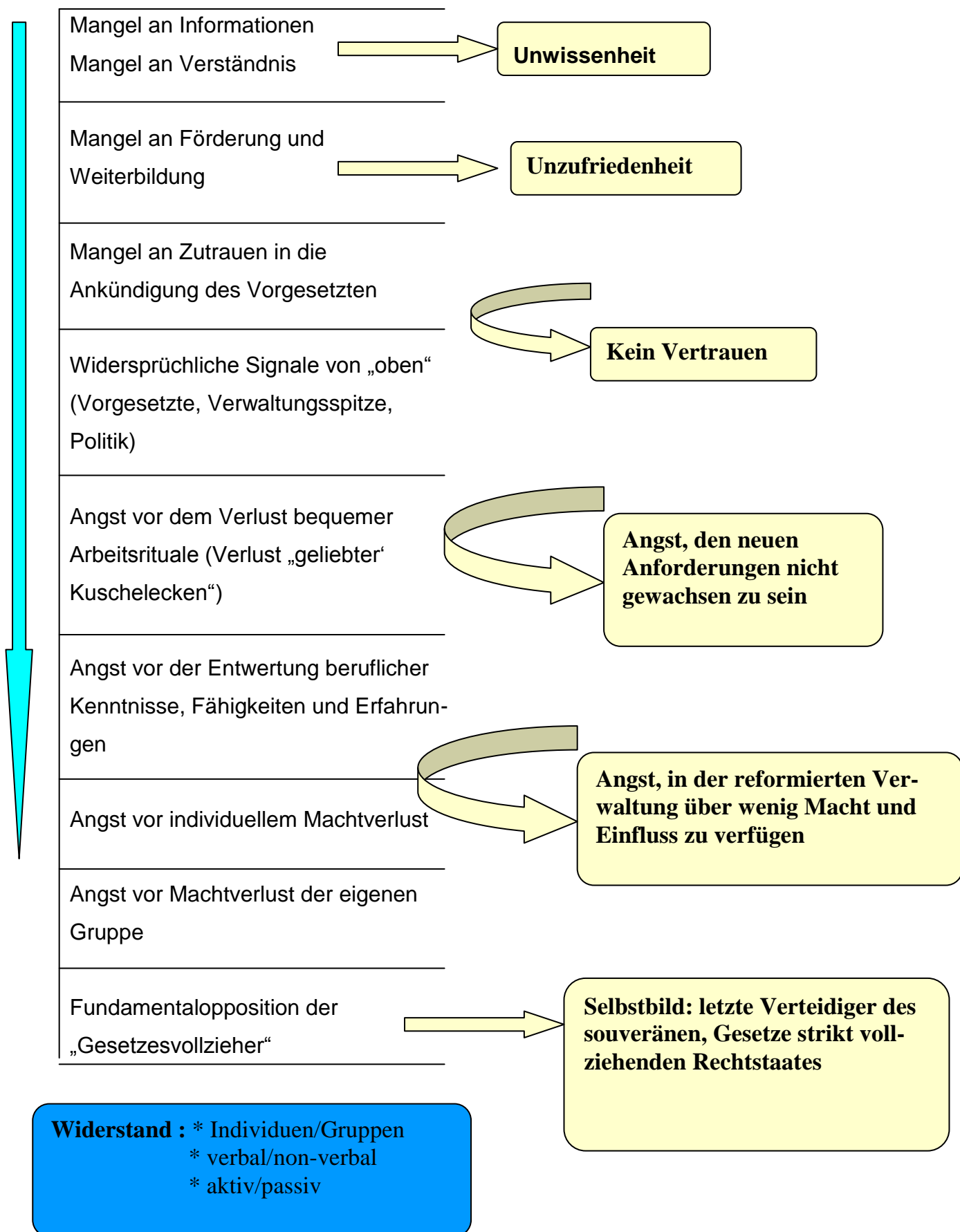
Methode	Beschreibung
Sensitivity Training	<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltenstraining, Selbsterfahrung: Treffen von „Arbeitsfamilien“ oder „stranger groups“ - meist außerhalb des Arbeitsplatzes - für mehrere Tage zur Selbsterfahrung und zur Verbesserung der Teamfähigkeit
Rollenklärung	<ul style="list-style-type: none"> • Besprechung und Festlegung von Rollen: bei der Zusammenstellung eines Teams bzw. Aufnahme eines neuen Mitglieds in das Team. Klärung von Rollen bzw. Erwartungen
Konfrontationssitzung	<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktbewältigung: Besprechung von Problemen zwischen mehreren Mitarbeitern oder Gruppen, offene Atmosphäre als Voraussetzung (keine Sanktionen), neutraler Moderator
Problemlösungs-Workshop	<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame Klärung von Problemen: bereits bekannte oder nur „gespürte“ Probleme in gemeinsamer Sitzung erkennen, analysieren und lösen (Mitarbeiter und Vorgesetzter, auch bereichsübergreifend)
Qualitätszirkel	<ul style="list-style-type: none"> • regelmäßige Treffen zur Qualitätsverbesserung: freiwilliges Zusammentreffen kleinerer Arbeitsgruppen, Probleme beim Produkt, bei der Organisation, bei der Zusammenarbeit besprechen
Projektarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Team zur Lösung komplexer Aufgabenstellungen: auf Zeit angelegtes Konzept, außerhalb der primären Organisation, gemeinsame Lösung von Problemen, Kooperationsfähigkeit, akzeptanzfördernd
Teamentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Bündel von Maßnahmen: Verbesserung von Kommunikation, Kooperation, Arbeitsweise in einem bestehenden oder noch zu bildenden Team
Survey-Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Befragungs- und Auswertungsmethode: Befragung aller Mitarbeiter oder größerer Einheiten zu Einschätzungen (z.B. Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit), Rückkoppelung der Ergebnisse an die Befragten und gemeinsame Suche nach Lösungen

16. Interventionsmethoden der OE nach unterschiedlichen Ansätzen

Methoden der Organisationsentwicklung			
Ansatz beim Individuum	Ansatz bei der Gruppe	Ansatz bei der Struktur	Ansatz beim Gesamtsystem
<ul style="list-style-type: none"> • T-Gruppe • Kommunikations- Problemlösungs-, Entscheidungs- Training • Rollenanalyse • Prozessberatung • MbO • Arbeitsstrukturierung • Ausbildung • Karriereplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenerhebungs- und Rückkopplungsmethode (Survey Guided Feedback) • Konfrontationstreffen • Teamentwicklung • Intergruppen-Prozesse • „Neutraler Dritter“ • Prozessberatung • Neue Formen der Arbeitsorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> • „Humanisierung“ der Stellenaufgaben • Generelle Erhöhung der Entscheidungsdelegation • Einführung von Integrationsstellen • Einführung eines MbO-Konzeptes • Einführung gruppenorientierter Entgeltsysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Survey-Feedback • Managerial Grid • MbO • Konfrontationstreffen

Quelle: Becker, Manfred, Seite 432

17. Ursachen von Widerstandsverhalten der Mitarbeiter



Quelle: Dr. Cornelia Heintze in Verwaltung und Management 2002, Seite 95 ff.

18. Erfolgsfaktoren eines Veränderungsprozesses

➤ alle beteiligten Gruppierungen einbinden

➤ sorgfältige Bestandsaufnahme/Ist Analyse

➤ sorgfältige Problemanalyse und Problemdarstellung

➤ klare Zielvorstellung/Soll-Darstellung

➤ klare strategische Planung

➤ besser kleine Veränderungsschritte als den großen Wurf

➤ Verantwortlichkeit für jede Maßnahme festlegen

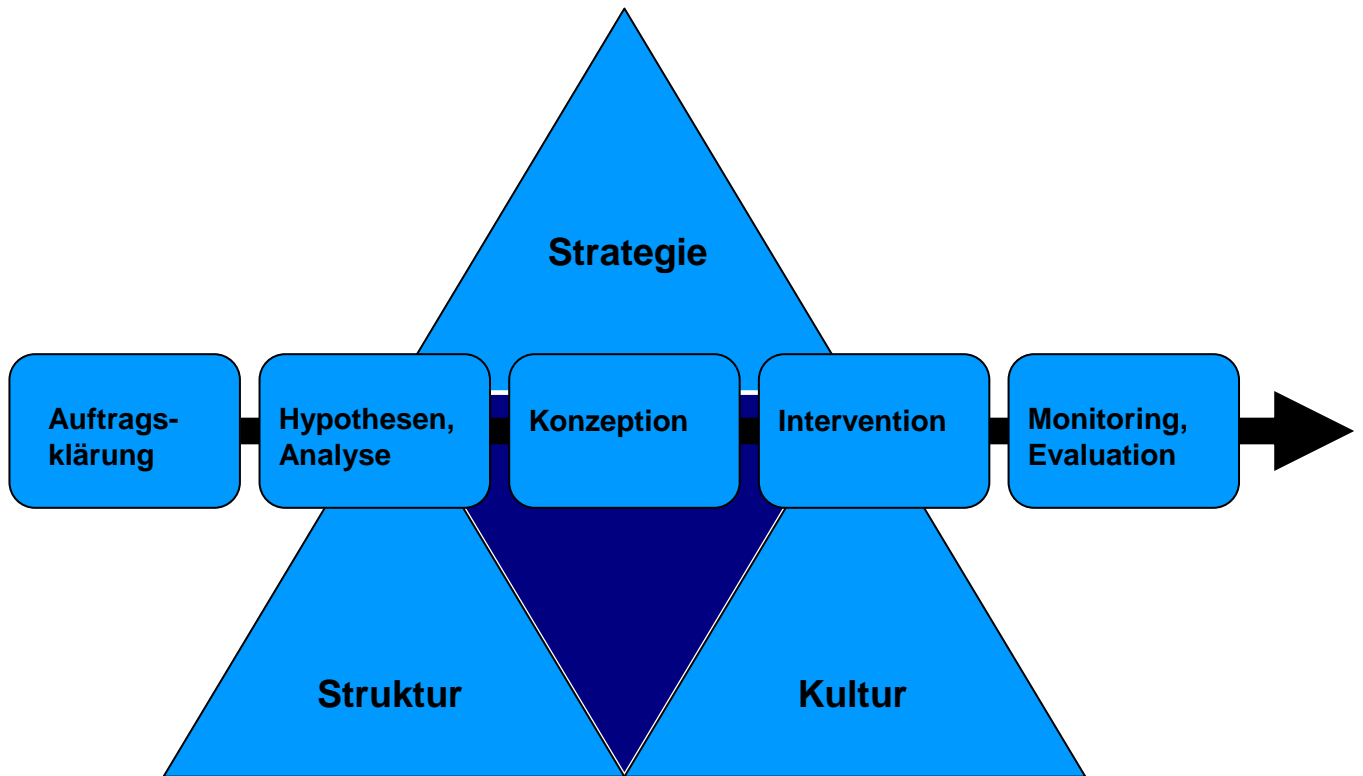
➤ Zeitplan für jede Maßnahme festlegen

➤ Kontrolle jeder Maßnahme nach Zeitplan

➤ Pilotprojekte vor flächendeckender Änderung

➤ Change-Management

19. Change Management

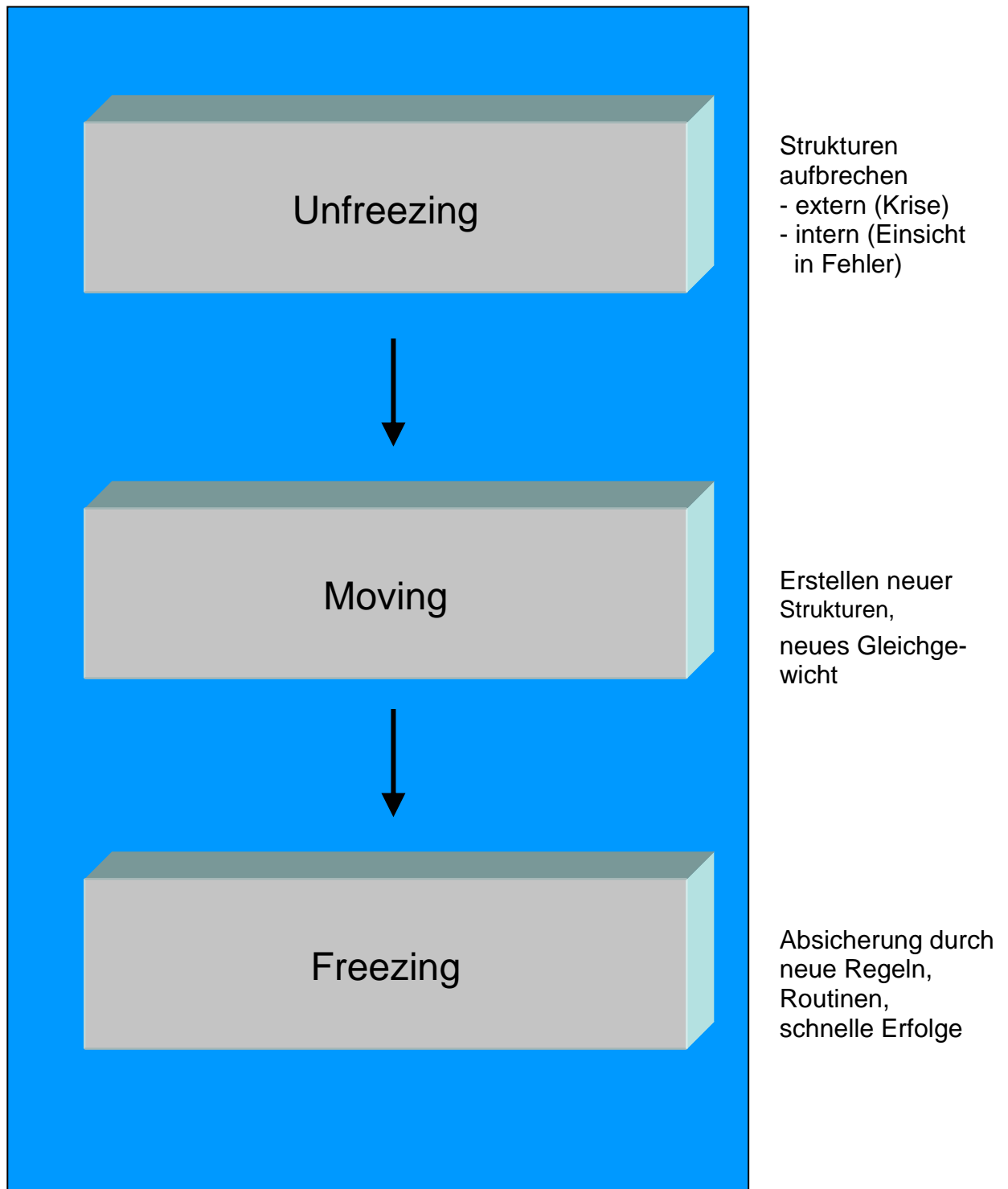


Definition Change Management:

Change Management ist die Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung der Veränderungen in Strategien, Prozessen, Organisation und Kultur mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz des Veränderungsprozesses zu maximieren und die größtmögliche Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen.

Quelle: Rank/Scheinflug, Seiten 6 und 237

20. Change Modell - Basiskonzept nach Lewin



Quelle: Ridder 1999, Seite 252, vgl. auch: Schäfer, Seite 98

21. Balanced Scorecard für Change Management Controlling



Quelle: Rank, Scheinpflug, Seite 247

22. OE Beispiele Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz

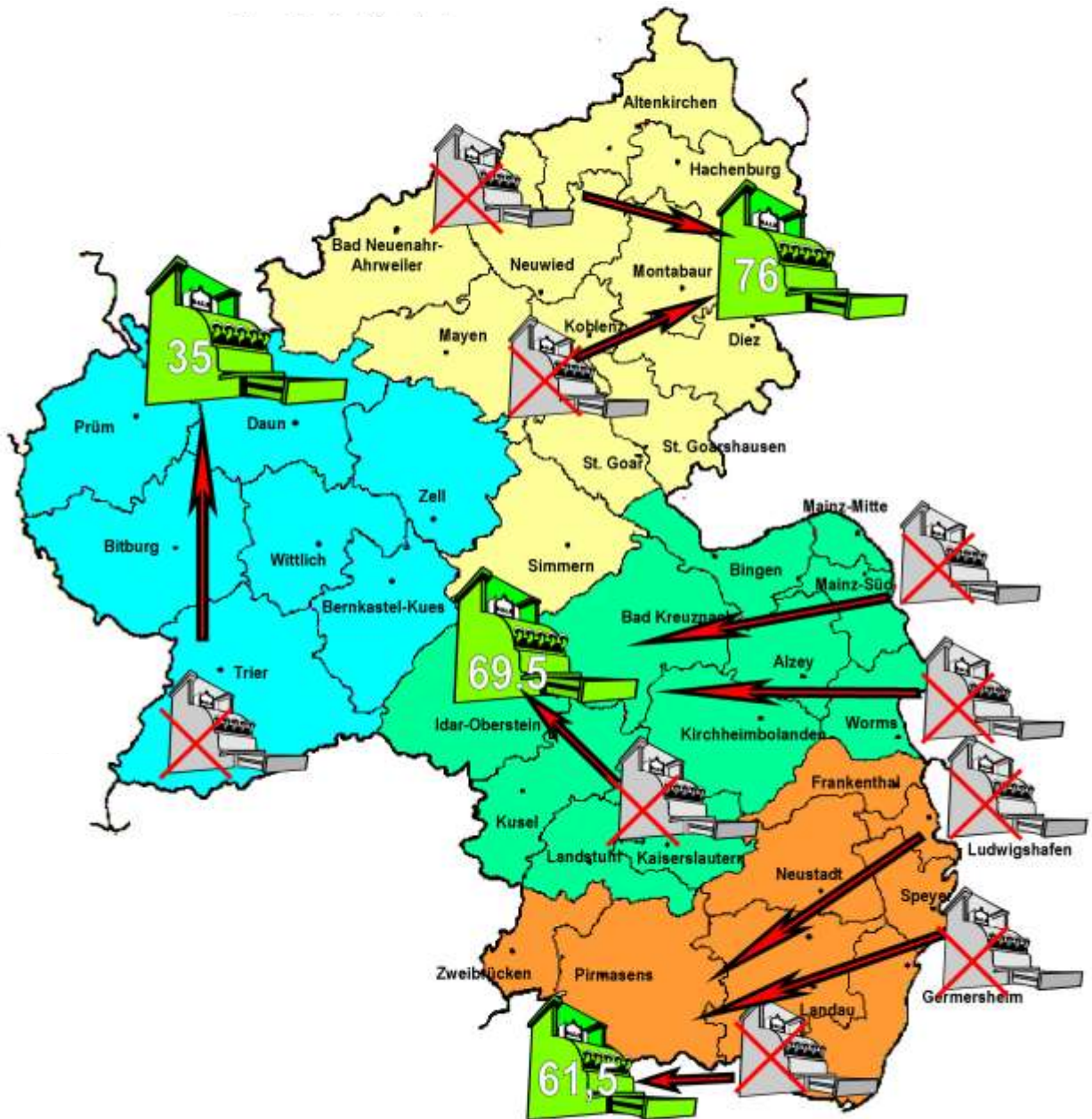
Aufbauorganisation

- Zentralisierung der Finanzkassen von 13 auf 4 Standorte
- Zentralisierung der Bearbeitung Grunderwerbsteuer von 37 auf 4 Standorte
- Deckungsgleichheit der Funktionen Bearbeitung von Körperschaftsteuer und der Bezirksbetriebsprüfung
- Unternehmensprüfung im Außendienst
- Großbezirke im Innendienst
- Zentralisierungen Stundung/Erlass, Haftung

Ablauforganisation

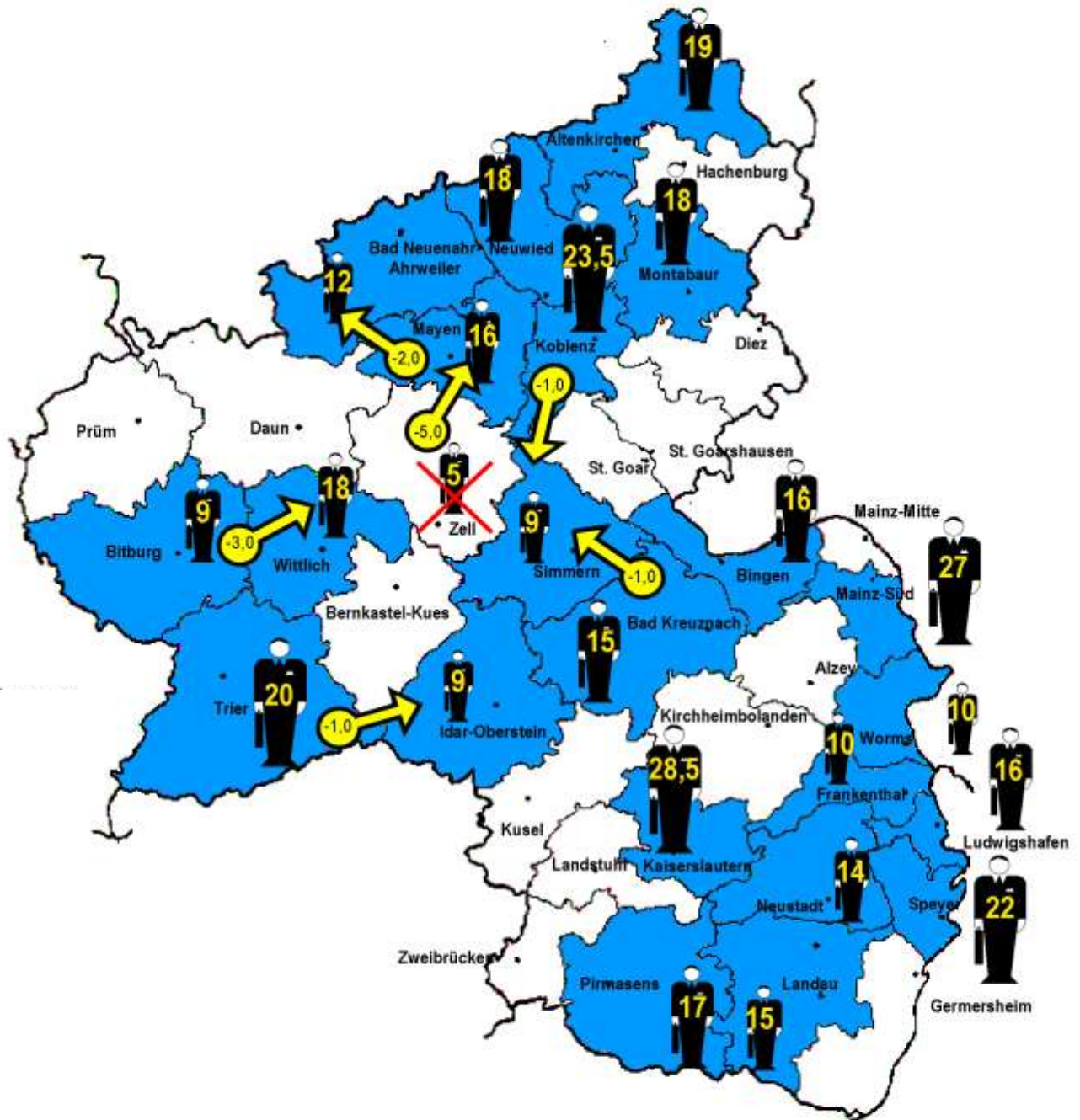
- Versuch „Black Box“ in den Arbeitnehmerstellen
- Risikomanagement durch abgestufte Risikomerker
- Sofortprüfung und zeitnahe Betriebsprüfung
- Ganzheitliche Bearbeitung der Grunderwerbsteuerfälle mittels Eingabemasken
- Zentraler Versand der Steuerbescheide durch Rechenzentrum und Verzicht auf Mehrausfertigungen der Bescheide für die Akten in den Finanzämtern

Zentralisierung der Finanzkassen Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz



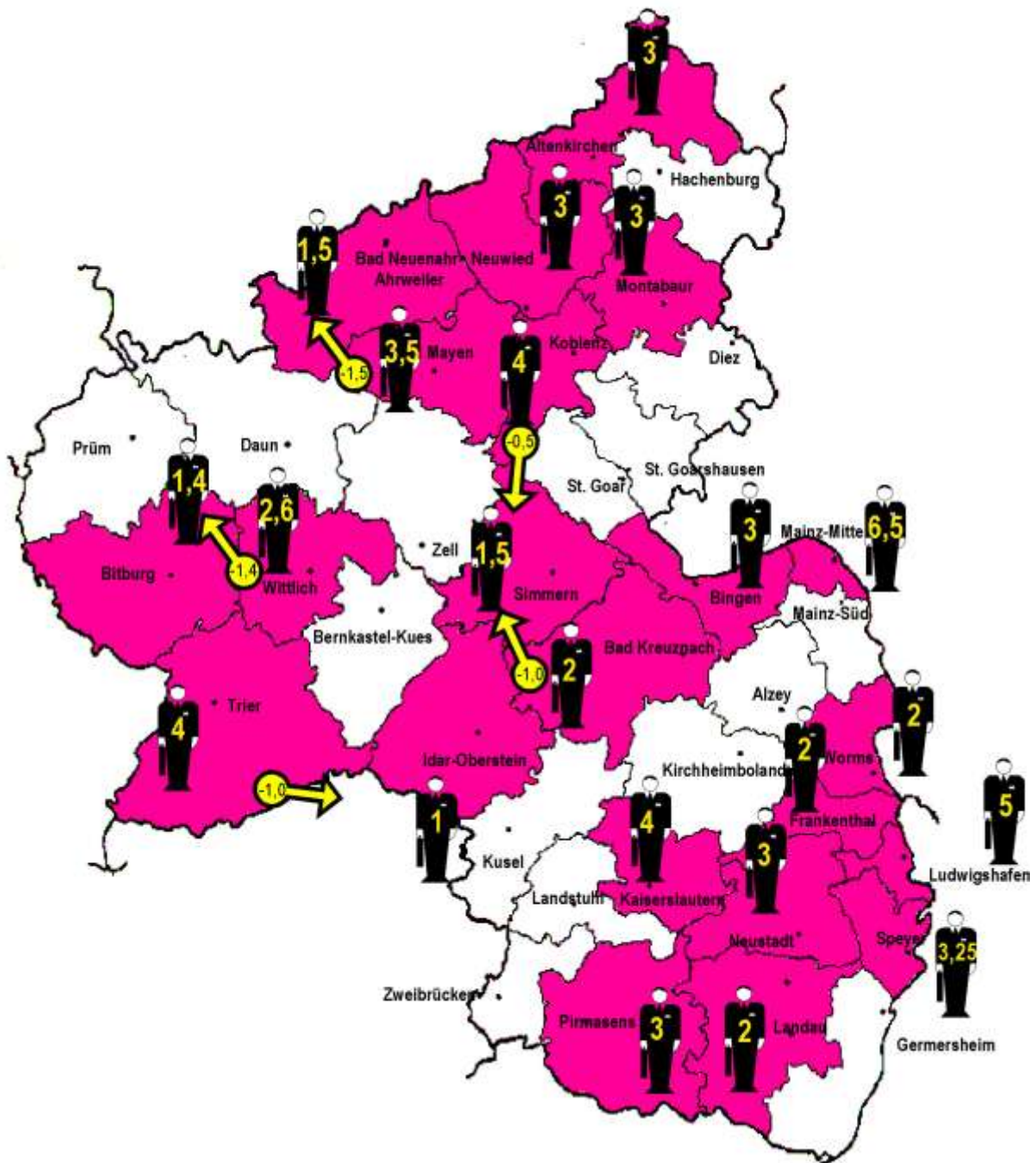
Zusammenführung der Funktionen Bearbeitung von Körperschaftsteuer und Bezirksbetriebsprüfung

Veränderungen bei den Arbeitsgebieten Betriebsprüfung

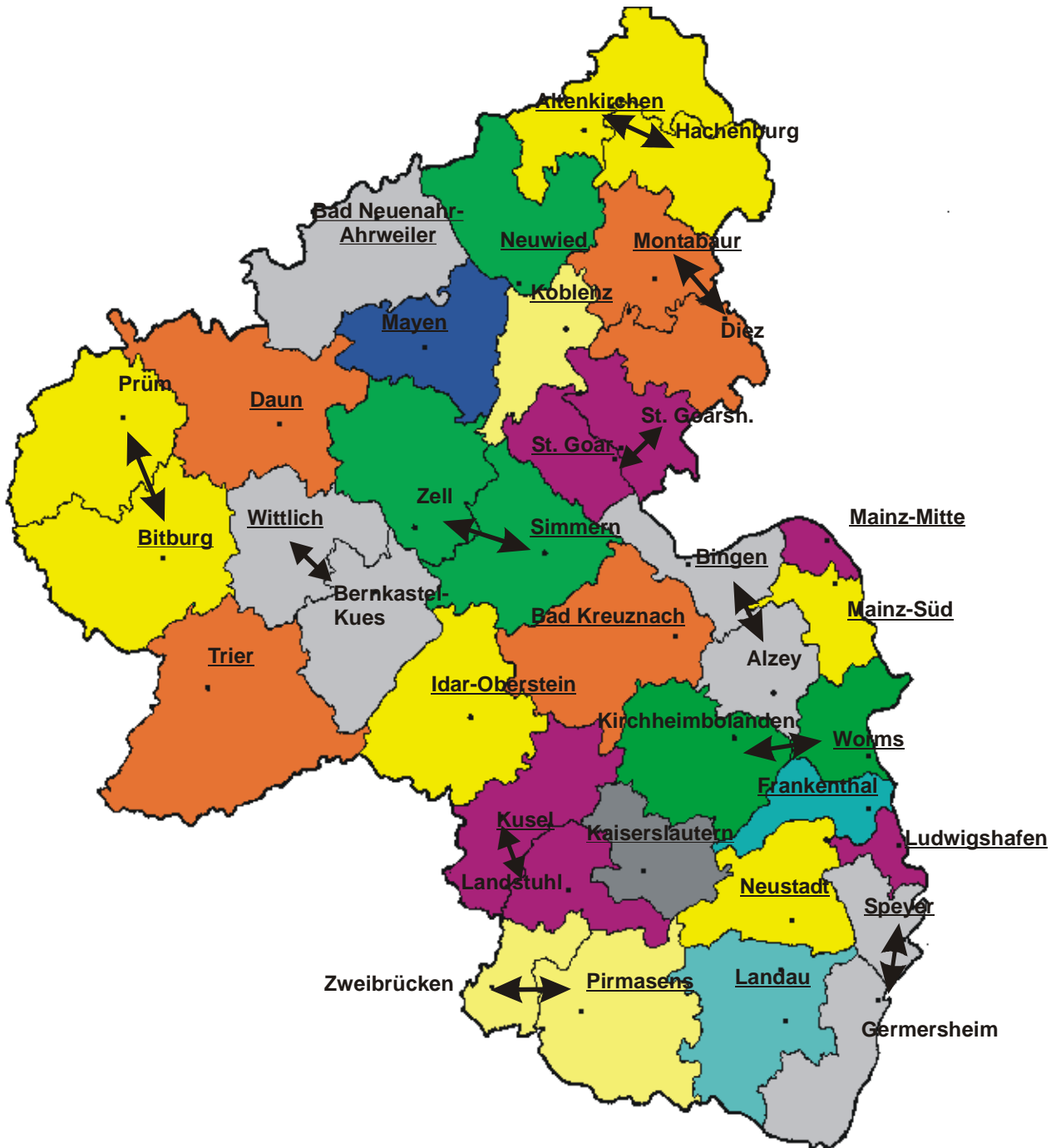


Zusammenführung der Funktionen Bearbeitung von Körperschaftsteuer und Bezirksbetriebsprüfung

Veränderungen bei den Arbeitsgebieten Körperschaftsteuer



Reduzierung der Zahl der Finanzämter von 37 auf 26 durch Zusammenlegung

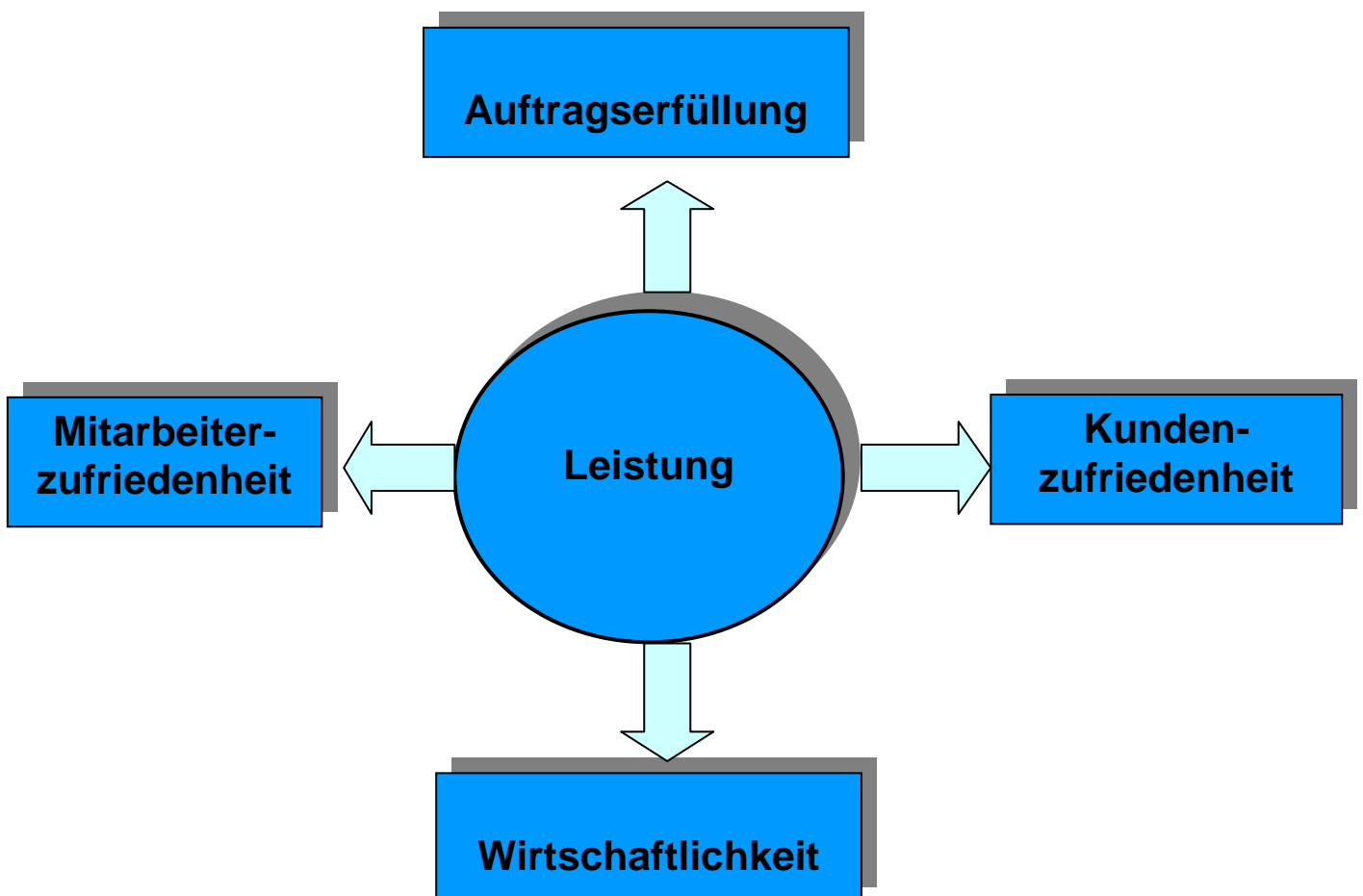


23. OE durch Benchmarking

- **Leistungsvergleich zwischen Finanzämtern**

in Bayern, Sachsen, Rheinland-Pfalz, Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Niedersachsen

- **4 Zieldimensionen:**



- Art. 91 d Grundgesetz
Bund und Länder können zur Feststellung und Förderung der Leistungsfähigkeit ihrer Verwaltungen Vergleichsstudien durchführen und die Ergebnisse veröffentlichen

24. OE durch NSM - Neues Steuerungsmodell

- **Tragende Säulen des NSM**

- **Ziel- und ergebnisorientierte Steuerung**

- **Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung**

- **Instrumente im NSM**

- **Budgetierung**

- **Kosten- und Leistungsrechnung - KLR**

- **Controlling**

- **Kontraktmanagement - Zielvereinbarungen**

- **Wettbewerb - Wettbewerbssurrogate**

25. Dimensionen des NSM

Binnendimension		Außendimension
Verhältnis Politik - Verwaltung	Verwaltungsintern: Ablösung des klassischen Bürokratiemodells	
Trennung von Politik und Verwaltung („Was“ und „Wie“) <ul style="list-style-type: none"> - Politische Kontrakte - Politisches Controlling - Produktbudgets - in Rheinland-Pfalz: Leistungsauftrag nach § 7 b LHO und Zielvereinbarung nach § 7 LHG 2007/2008 	<i>Verfahrensinnovationen</i> <ul style="list-style-type: none"> - Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung - Outputsteuerung über Produkte - Zielvereinbarungen - Budgetierung - Controlling - Kosten-Leistungs-Rechnung 	<i>Kundenorientierung</i> <ul style="list-style-type: none"> - Qualitätsmanagement - One-Stop-Agencies - Beschwerdemanagement - Bürgerbüros - Service-Center - Informationsveranstaltungen - Sprechtag
	<i>Organisationsinnovationen</i> <ul style="list-style-type: none"> - Konzernstruktur - Zentraler Steuerungsdienst - Querschnittsbereiche als Servicestellen - Projektmanagement 	<i>Wettbewerbselemente</i> <ul style="list-style-type: none"> - Vermarktlichung - Privatisierung - Leistungsvergleiche
	<i>Personalinnovationen</i> <ul style="list-style-type: none"> - Kooperations- und Gruppenelemente - Anreizsysteme - modernes Personalmanagement - betriebswirtschaftliches Wissen - ganzheitliche Arbeitszusammenhänge 	

Quelle: in Anlehnung an Bogumil, Zehn Jahre NSM, Seite 31

26. Zusammenfassung OE

OE geht davon aus, dass der Wandel von Organisationen geplant und durch Interventionen in eine gewünschte Richtung gelenkt werden kann. Ausgehend von unterschiedlichen Strategien kann in verschiedene Interventionen unterteilt werden, die in der Regel den Einsatz eines „change agent“ erfordern und - zumindest programmatisch - sowohl Unternehmensziele als auch individuelle Ziele verfolgen. Fragt man danach, ob es Erkenntnisse darüber gibt, ob die vorgestellten Interventionsmethoden ökonomische, soziale und individuelle Ziele transportiert haben, sind die Ergebnisse mehrdeutig. Dies hat unterschiedliche Gründe (vgl. Bartölke 1980, 1478). Kosten und Erträge eines Organisationsentwicklungsprojektes sind nur schwer zu beziffern. Ob die offengelegten Probleme der Diagnose tatsächlich zu den gewünschten Veränderungen geführt haben, welche Vorurteile und Beharrungstendenzen weitergehende Veränderungen behindern und ob neben den intendierten Effekten weitere nicht intendierte kontraproduktive Effekte erzeugt werden, wird selten dokumentiert. Den Zielen einer nachhaltigen Stabilisierung neuer Verhaltensweisen widersprechend gibt es auch selten auf der Zeitachse nachgelagerte Evaluierungen des Entwicklungsprozesses. Insofern findet in der Literatur ein positiver Selektionsmechanismus statt, da häufig nur die „erfolgreichen“, „abgeschlossenen“ Organisationsentwicklungsprojekte publiziert werden; gescheiterte Projekte hingegen werden schon aus Imagegründen selten veröffentlicht. Dieser Effekt ist vermutlich dadurch begründet, dass die Berater und Forscher die ursprünglich von Lewin geforderte Dualität von theoriebezogener Erklärung und pragmatischer Veränderung zugunsten der Aktions- und Änderungsorientierung verlagert haben. Aber auch bei forschungsorientierten Organisationsentwicklungsprojekten sind generalisierende Erkenntnisse nur schwer zu erheben, da bei den überwiegend singulären Fallbeispielen auf der Basis eines spezifischen Theorieverständnisses kaum vergleichbare Begriffssysteme und -modelle entstehen. Unterschiedliche Methoden der empirischen Sozialforschung verhindern die Vergleichbarkeit der erhobenen Ergebnisse. Grundsätzlich bleibt das erkenntnistheoretische Problem bestehen, ob es gelingt, „...Erfahrungen mit bisherigen Organisationsstrukturen und auf ihnen aufbauende theoretische Erklärungsversuche in die Zukunft zu übertragen“ (Bartölke 1980, 1487 f.).

Auch in der pragmatischen, auf Veränderungen zielenden Variante sind neben positiven Einschätzungen der Veränderungsnotwendigkeit kritische Relativierungen zu verzeichnen. So konzidiert Klimecki (1995, 1662) zwar Organisationsentwicklung prinzipiell erfolversprechende Änderungspotentiale, sieht die Schwierigkeit dieser Methode aber in der explodierenden Anzahl der sich verändernden Elemente und in der Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit.

Während die Organisationsentwicklung deutlich auf Veränderungsprozesse in (Klein-) Gruppen fokussiert und auf dieser Ebene Rahmenbedingungen und Interventionstechniken ausdifferenziert, erweist sich die theoretische Aufarbeitung von Rahmenbedingungen auf Unternehmensebene als wenig ergiebig. Bestehende Macht- und Hierarchieverhältnisse kollidieren mit einer auf Einsicht und Lernen bezogenen Methode (vgl. Walger 1996, 20). Insbesondere diese Ausblendung von Rahmenbedingungen geht einher mit einer unreflektierten Harmoniethese, wonach die Anwendung von Interventionsmethoden die gleichzeitige Verwirklichung von Unternehmenszielen und indi-

viduellen Zielen erlauben soll (vgl. Staehle 1992a, 1486). Strukturelle Ungleichheiten aufgrund von Machtverhältnissen werden ebenso unterschätzt, wie die Wirkung der Aktivitäten von Beratern und Kleingruppen überschätzt werden. So besteht immer das Grundproblem, dass Organisationsentwicklungsprojekte als Sozialtechnologien zur Überwindung von Widerständen gegen bereits vom Management vorgeplante Organisationsveränderungen eingesetzt werden:

„Wie oft ist es nicht vorgekommen, dass unter dem Etikett „Organisationsentwicklung“ der Präsident einer Firma eine Mitarbeiterbefragung veranlasste, um Hinweise auf das Klima und die Arbeitsmoral in seinen verschiedenen Abteilungen zu erhalten, um anschließend den Abteilungsleiter zu feuern, der die schlechtesten Resultate hatte? Und doch benutzte er Methoden des „survey feedback“: Wie oft wurde unter dem Deckmantel von Organisationsentwicklung ein Berater in die Firma gebracht, um Teamentwicklung zu betreiben; und dann wurden im Anschluss daran seine Beobachtungen über das Verhalten der Teammitglieder dazu verwendet, um über Beförderung und Entlassung zu entscheiden“ (Schein 1989a, 4).

Insbesondere die Rolle der Berater ist umstritten. Juristisch und finanziell von der Unternehmensleitung abhängig, stellt sich die Frage nach den Bedingungen einer Durchsetzung von dualen Zielen. Die Anforderungen an die Berater sind hoch. Sie sollen Experten, Prozessberater und Katalysatoren sein, wirtschaftliche und soziale Ziele erreichen helfen und gleichzeitig dafür sorgen, dass ihr Beratungsauftrag nicht durch Konflikte mit der Geschäftsleitung verloren geht (vgl. Neuberger 1994, 264).

Standardisierung und Verbreitung von Werkzeugen der Organisationsentwicklung - so Schein - haben dazu geführt, dass die ursprüngliche Idee einer Organisationsentwicklung, in der wichtige Probleme entdeckt und bearbeitet werden können, ebenso in Vergessenheit geraten ist wie die ursprüngliche Idee, durch Interventionsmethoden auch wissenschaftlich relevantes Informationsmaterial zu erheben. Statt dessen werden die Methoden erfolgreich vermarktet, ohne dass die spezifische Besonderheit der Fälle die ausschlaggebende Rolle spielt. Dies führt durch gedankenlose Anwendung zu vielen gescheiterten Projekten. Vor diesem Hintergrund kommt Schein zu der nachdenkenswertesten Schlussfolgerung,

„... dass die Natur des Managements sich selbst so schnell verändert, dass wir in dieser neuen Managementwelt keine Organisationsentwicklungsmodelle gebrauchen können, die sich auf Organisationen des alten Stils beziehen“ (Schein 1989 a, 6).

Quelle: Ridder 1999, 264

Notizen