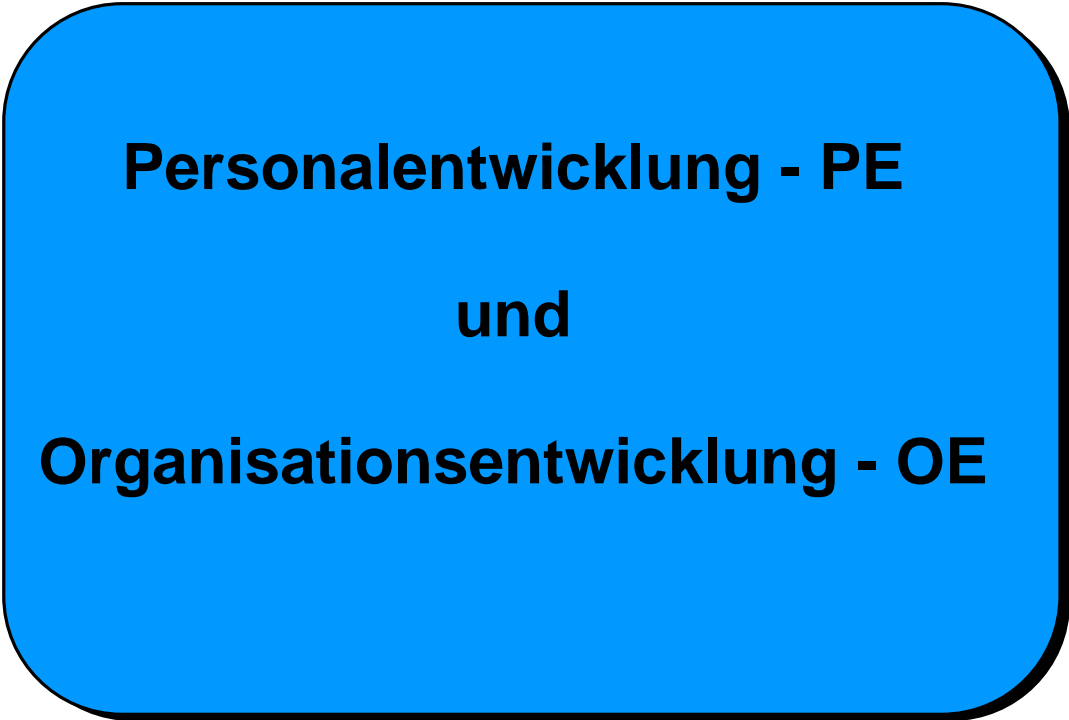


Jürgen Kentenich
Leitender Regierungsdirektor
Finanzamt Trier
Telefon: 0651-9360-34001
Telefax: 0651-9360-64001
E-Mail: Juergen.Kentenich@fa-tr.fin-rlp.de



Personalentwicklung - PE
und
Organisationsentwicklung - OE

Stand: Januar 2007

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

Notizen

Inhaltsverzeichnis

Literaturverzeichnis	5
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 von Personalentwicklung - PE	14
6. Dimensionen der PE	17
7. PE nach Formen	18
8. PE nach Zielen/Bedürfnissen	19
9. PE nach dem Lebenszyklus	20
10. Definitionen des Lebenszyklus	21
11. Maßnahmen der PE	22
12. Beruflicher Lebenszyklus	23
13. PE als Individual-, Team- und Organisationsentwicklung	24
14. Veränderungswirkung nach Veränderungsansätzen	25
15. Ablaufplanung einer anforderungsorientierten PE	26
16. PE-Planung - Ermittlung des Entwicklungsbedarfs	27
17. Das Anforderungsprofil als Schlüssel zur PE	28
18. Das Kompetenzprofil	29
19. Kompetenzbereiche	30
20. Handlungskompetenzmodell	31
21. Sozialkompetenz - Schlüsselqualifikationen - soft skills	32
22. Schlüsselqualifikationen/Sozialkompetenz als Anforderungsprofil im Deutschen Richtergesetz	34
23. Begriff der Leistung und ihre Voraussetzungen	36
24. Bestimmungsfaktoren individueller Leistung	37
25. Basisschema zweidimensionale Beurteilung	38
26. Aktivierender Führungsstile	39
27. PE-Funktionen von Führungskräften	40
28. Ansatzpunkte einer auf Aktivierung der Mitarbeiter zielenden PE	41
29. PE-Zyklus Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz	42
30. a) Modelllaufbahn höherer Dienst	43
30. b) Modelllaufbahn gehobener Dienst - Innendienst -	44
30. c) Modelllaufbahn gehobener Dienst - Außendienst -	45
30. d) Modelllaufbahn mittlerer Dienst	46
31. Zusammenfassung PE	47

II.	Organisationsentwicklung - OE	
1.	Definitionen von Organisationsentwicklung - OE.....	51
2.	Organisation als Begriff	53
3.	Ansatzpunkte für OE.....	54
4.	struktureller und personeller Ansatz	55
5.	strukturelle und personelle Ansätze . Modell	56
6.	dreiteiliger Ansatz der OE.....	57
7.	Situationsvariable als OE-Ansatz	58
8.	Organisationsvariable als OE-Ansatz	59
9.	Beispiele für Strukturvariable als OE-Ansatz.....	60
10.	Ziele von Organisationen.....	61
11.	Change Modell der OE - Basiskonzept nach Lewin	62
12.	Ablaufplanung der OE	63
13.	Planungsmodell der OE mit Berater - change agent	64
14.	Interner und externer Berater	65
15.	Interventionsebenen der OE.....	66
16.	Interventionsmethoden	67
17.	Interventionsmethoden der OE nach unterschiedlichen Ansätzen	68
18.	Ursachen von Widerstandsverhalten der Mitarbeiter.....	69
19.	Erfolgsfaktoren eines Veränderungsprozesses	70
20.	OE-Beispiele Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz	71
	Zentralisierung der Finanzkassen.....	72
	Zusammenführung der Funktion Bezirksbetriebsprüfung	73
	Zusammenführung der Funktion Körperschaftsteuer	74
	Zentralisierung der Bearbeitung Grunderwerbsteuer	75
	Reduzierung der Zahl der Finanzämter von 37 auf 26 durch Zusammenlegung	76
21.	OE infolge Benchmarking	77
22.	OE infolge des NSM - Neuen Steuerungsmodells.....	78
23.	Zusammenfassung OE	79

Literaturverzeichnis

- Becker, Manfred
Personalentwicklung
3. Auflage 2002
Schäffer-Poeschel-Verlag
ISBN 3-7910-1994-5
- Becker, Fred G.
Lexikon des Personalmanagements
2. Auflage 2002
Deutscher Taschenbuch Verlag
ISBN 3-423-058722
- Blanke, Bernhard
u.a.
Handbuch zur Verwaltungsreform
2. Auflage
Verlag Leske und Buderich
ISBN-3-8100-2863-3
- 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
- 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

Lorse, Jürgen	Der Einfluss der verwaltungsgerichtlichen Rechtsprechung auf die Entwicklung eines modernen Personalmanagements in: DöD 2003, 249 - 264
Oechsler, Walter	Personal und Arbeit 7. Auflage 2000 Oldenbourg Verlag ISBN 3-486-25353-0
Püttjer, Christian Schwierda, Uwe	Assessment - Center - Training für Führungskräfte Campus Verlag ISBN 3-593-36688-6
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
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 5. Auflage 2003 Luchterhand Verlag ISBN 3-472-05250-3
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

Verfassung für Europa

Titel V: Bürgerrechte

Artikel II-41: Recht auf eine gute Verwaltung

(1) *Jeder Mensch hat ein Recht darauf, dass seine Angelegenheiten von den Organen, Einrichtungen, Ämtern und Agenturen der Union unparteiisch, gerecht und innerhalb einer angemessenen Frist behandelt werden.*

(2) *Dieses Recht umfasst insbesondere*

- a) *das Recht eines jeden Menschen, gehört zu werden, bevor ihm gegenüber eine für ihn nachteilige individuelle Maßnahme getroffen wird,***
- b) *das Recht eines jeden Menschen auf Zugang zu den ihn betreffenden Akten unter Wahrung des legitimen Interesses der Vertraulichkeit sowie des Berufs- und Geschäftsgeheimnisses,***
- c) *die Verpflichtung der Verwaltung, ihre Entscheidungen zu begründen.***

(3) *Jeder Mensch 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) *Jeder Mensch kann sich in einer der Sprachen der Verfassung an die Organe der Union wenden und muss eine Antwort in derselben Sprache erhalten.*

*Beschlossen vom Europäischen Rat im Juni 2004
von den Staats- und Regierungschefs sowie Außenministern am 29.10.2004 in Rom
unterzeichnet*

Teil I

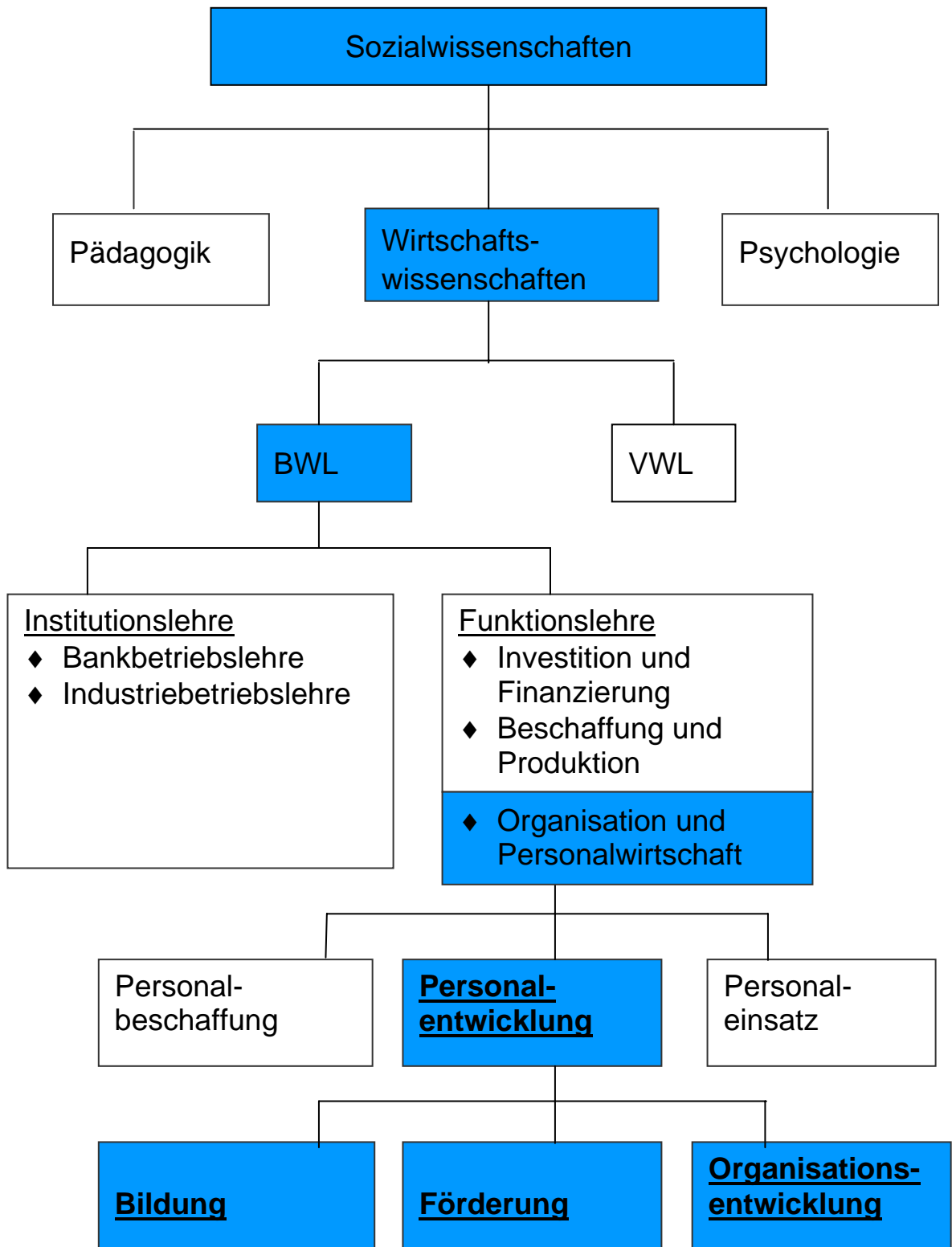
Personalentwicklung - PE

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?

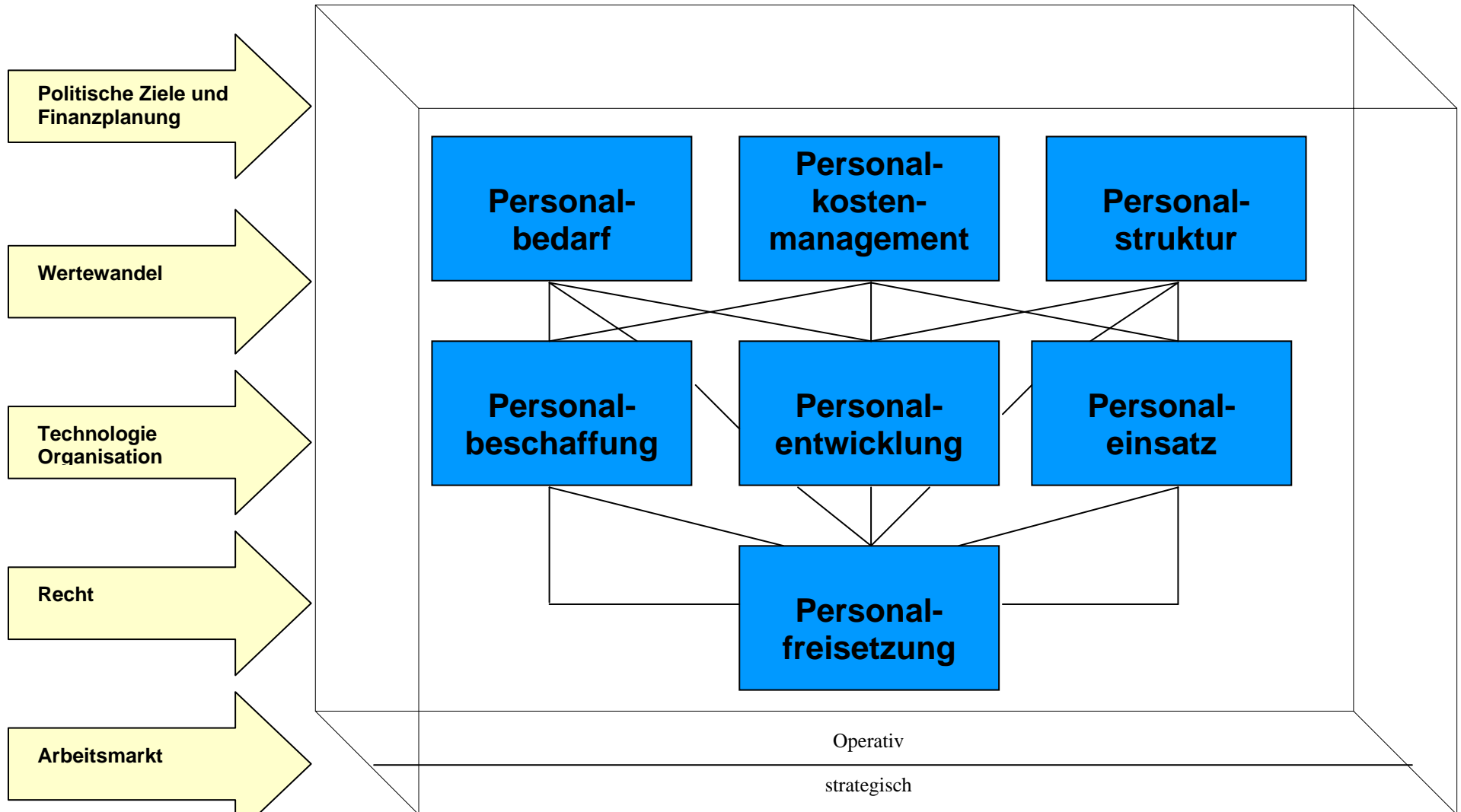
Quelle: Scholz, Personalmanagement, Seite 85

2. Einordnung der Personalentwicklung in das Wissenschaftsgefüge



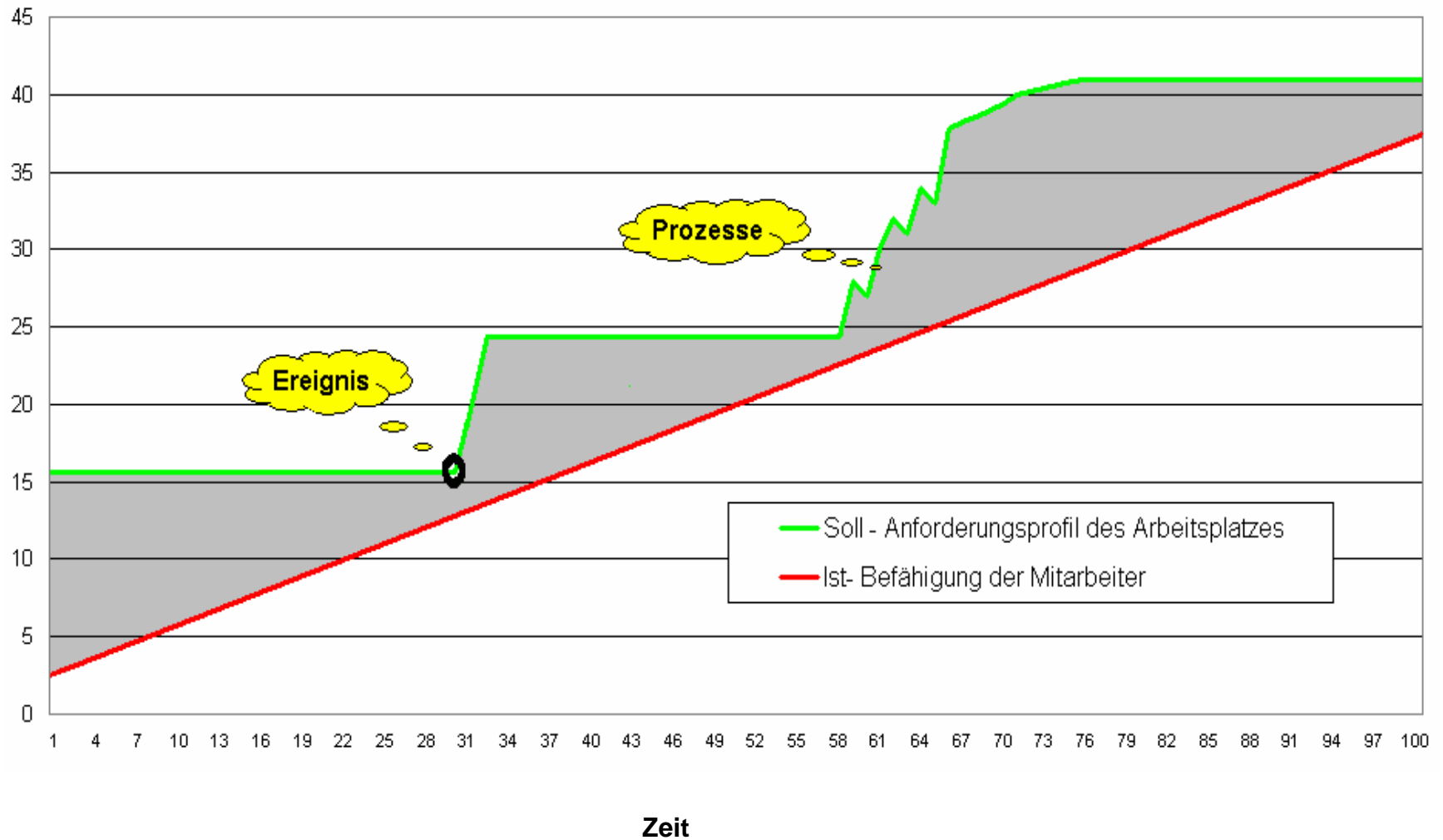
Quelle: Becker, Manfred 2002, 18

3. Personalmanagement als System



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

4. Entstehung von PE- Bedarf



5. Definitionen von Personalentwicklung - PE

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/Münch (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.“

Falrup (1997, 399)

„Ganzheitliche Personalentwicklung bewirkt bei Führungskräften und Mitarbeitern:

- Orientierung (Ziele, Prozesse, Ergebnisse)
- Zugehörigkeit, Identifikation, Akzeptanz
- Selbstmotivation, Selbststeuerung
- Kompetenz und Professionalität
- Leistungsmotivation, Engagement
- Eigenverantwortung, unternehmensbezogenes Denken und Handeln
- Mobilität und Flexibilität
- Selbständigkeit und Entscheidungsfähigkeit
- Markt- und Kundenorientierung
- Qualitätsbewusstsein
- Kooperation und Teamorientierung.“

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 (2001)

- § 1 a Bundeslaufbahnverordnung:
Förderung der Leistungsfähigkeit
(1) Eignung, Befähigung und fachliche Leistung sind im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen zu erhalten und zu fördern. Dazu gehören unter anderem
 1. die Fortbildung,
 2. die Beurteilung,
 3. Mitarbeitergespräche,
 4. Zielvereinbarungen,
 5. die Möglichkeit der Einschätzung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie
 6. ein die Fähigkeiten und Kenntnisse erweiternder Wechsel der Verwendung, insbesondere auch die Tätigkeit bei internationalen Organisationen.in: BGBl I 2002, 2461
- PE ist die gezielte Förderung und Entwicklung der Beschäftigten entsprechend den Notwendigkeiten des Dienstherrn und unter Berücksichtigung der Qualifikationen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit ist die PE als Teil der Organisationskultur ein systematisch gestalteter Prozess.

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.

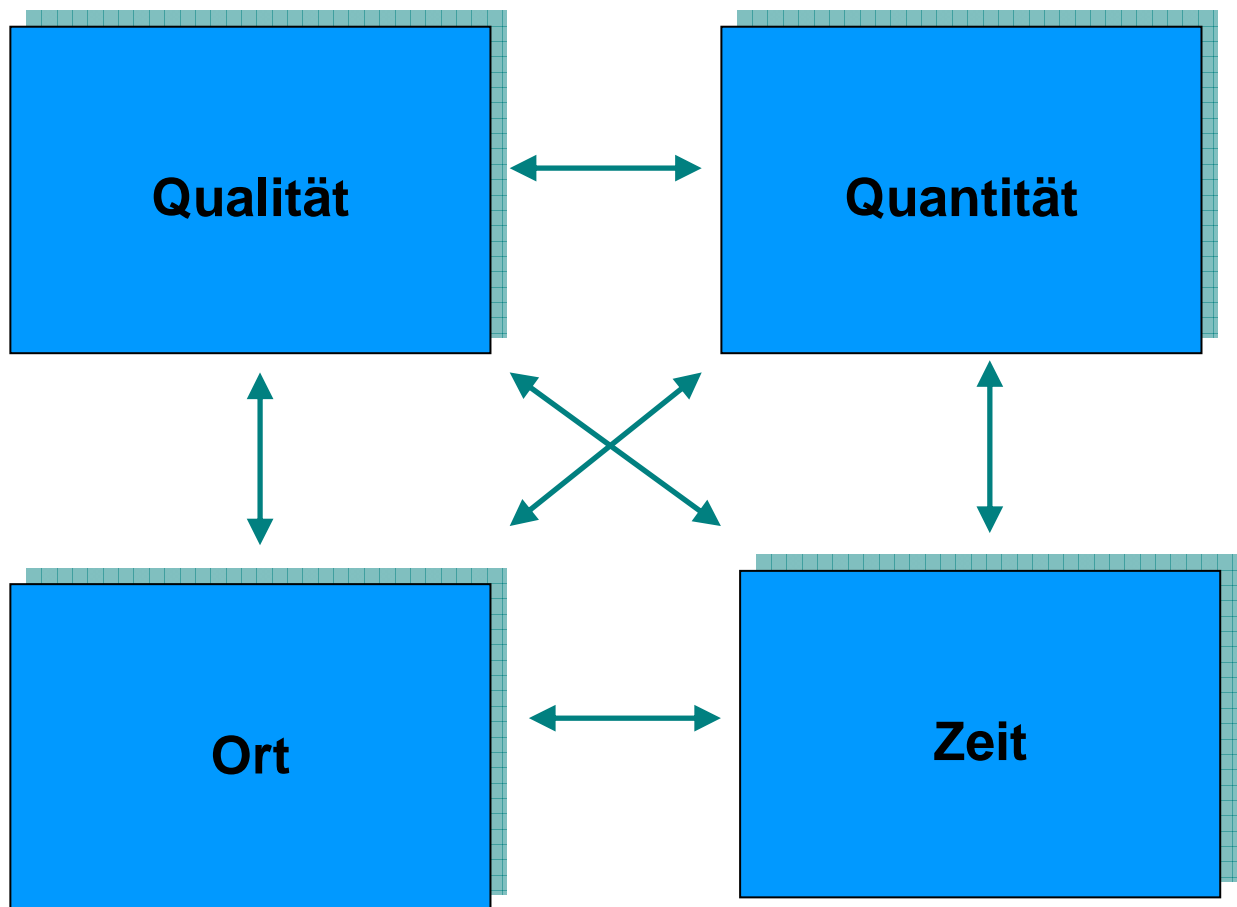
(2) Die Beamtinnen und Beamten sind verpflichtet, an den vom Dienstherrn angeordneten Maßnahmen der Einführungs-, Anpassungs- und Förderungsfortbildung teilzunehmen. Sie sind außerdem verpflichtet, sich im Rahmen der Anpassungsfortbildung selbst fortzubilden, damit sie den sich ändernden Aufgaben und 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.

6. Dimensionen der PE

PE hat die vier Dimensionen



7. PE nach Formen

➤ **Ausbildung**

- duales System
Staat/Unternehmer
Theorie/Praxis

➤ **Fortbildung**

- Anpassungsfortbildung
horizontale Mobilität
- Aufstiegsfortbildung
vertikale Mobilität

➤ **Weiterbildung**

- intern oder extern
- über die Fortbildung hinaus

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

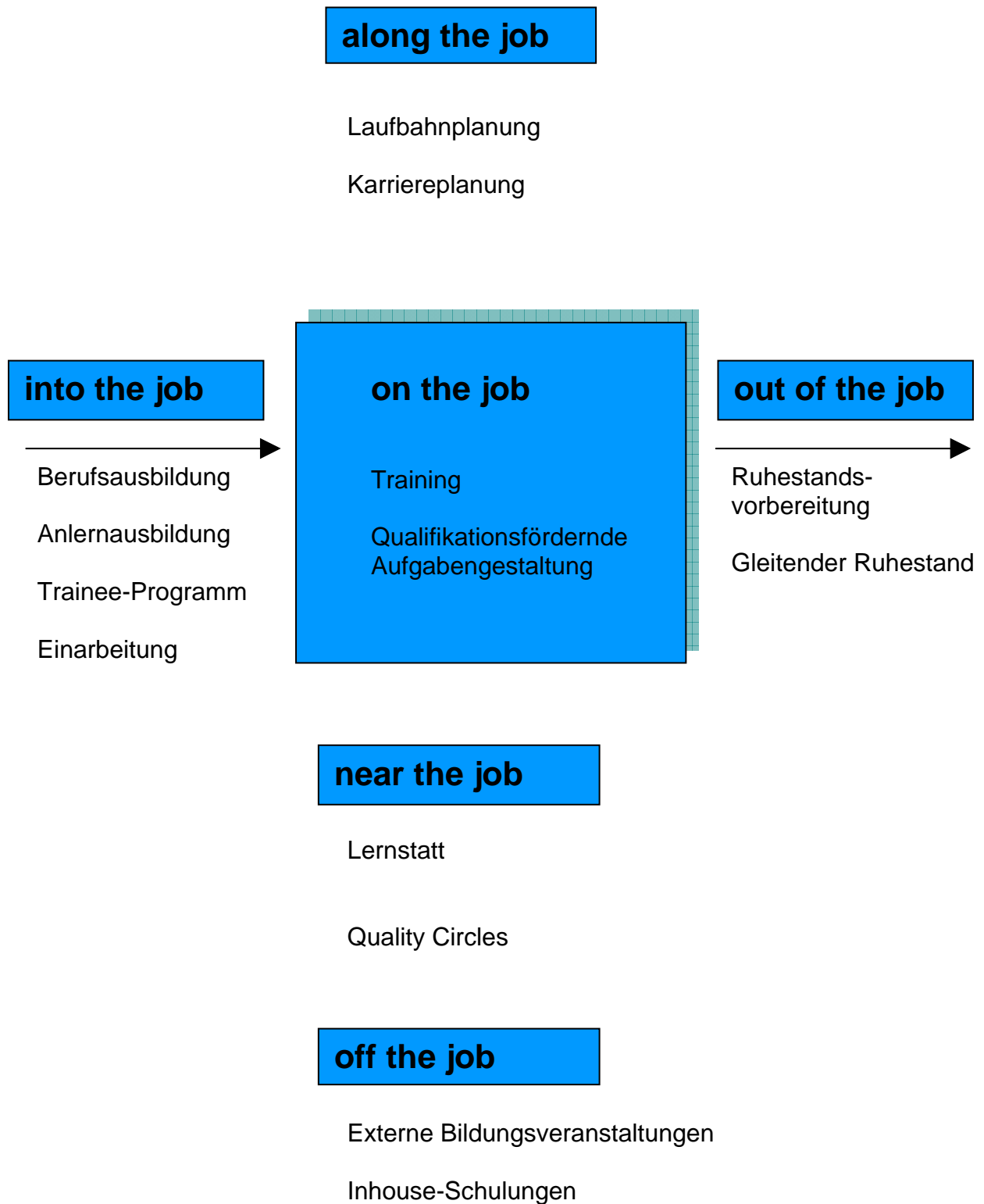


Schulung/Optimierung
der beim Mitarbeiter
vorhandenen Kenntnisse



Schulung/Optimierung
der im Unternehmen
erforderlichen Kenntnisse

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

- Personalauswahlverfahren
- Berufsausbildung
- Anlernausbildung
- Trainee-Programm
- Einarbeitungsprogramm
- Probezeit

2. on the job

- 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

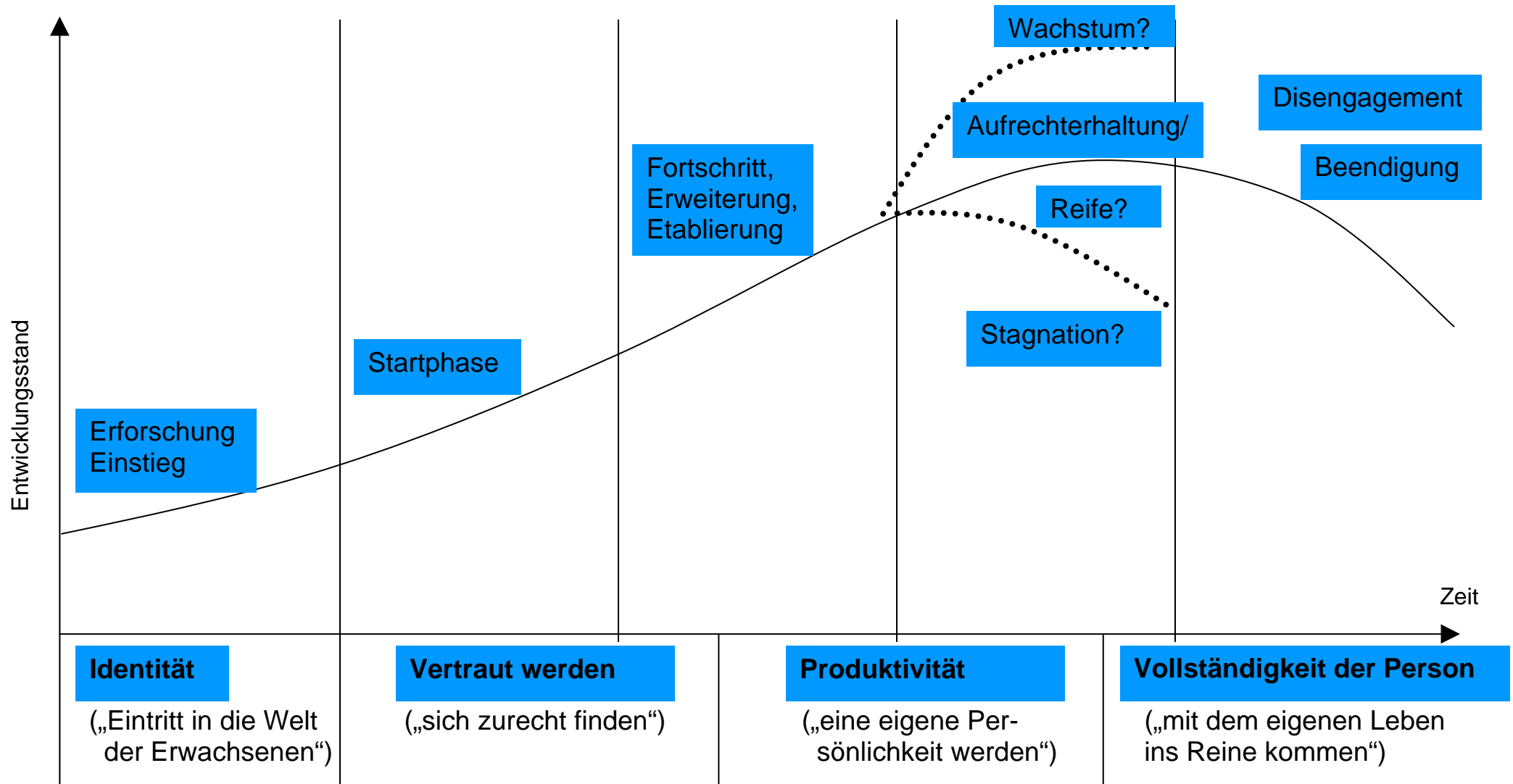
5. along the job

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

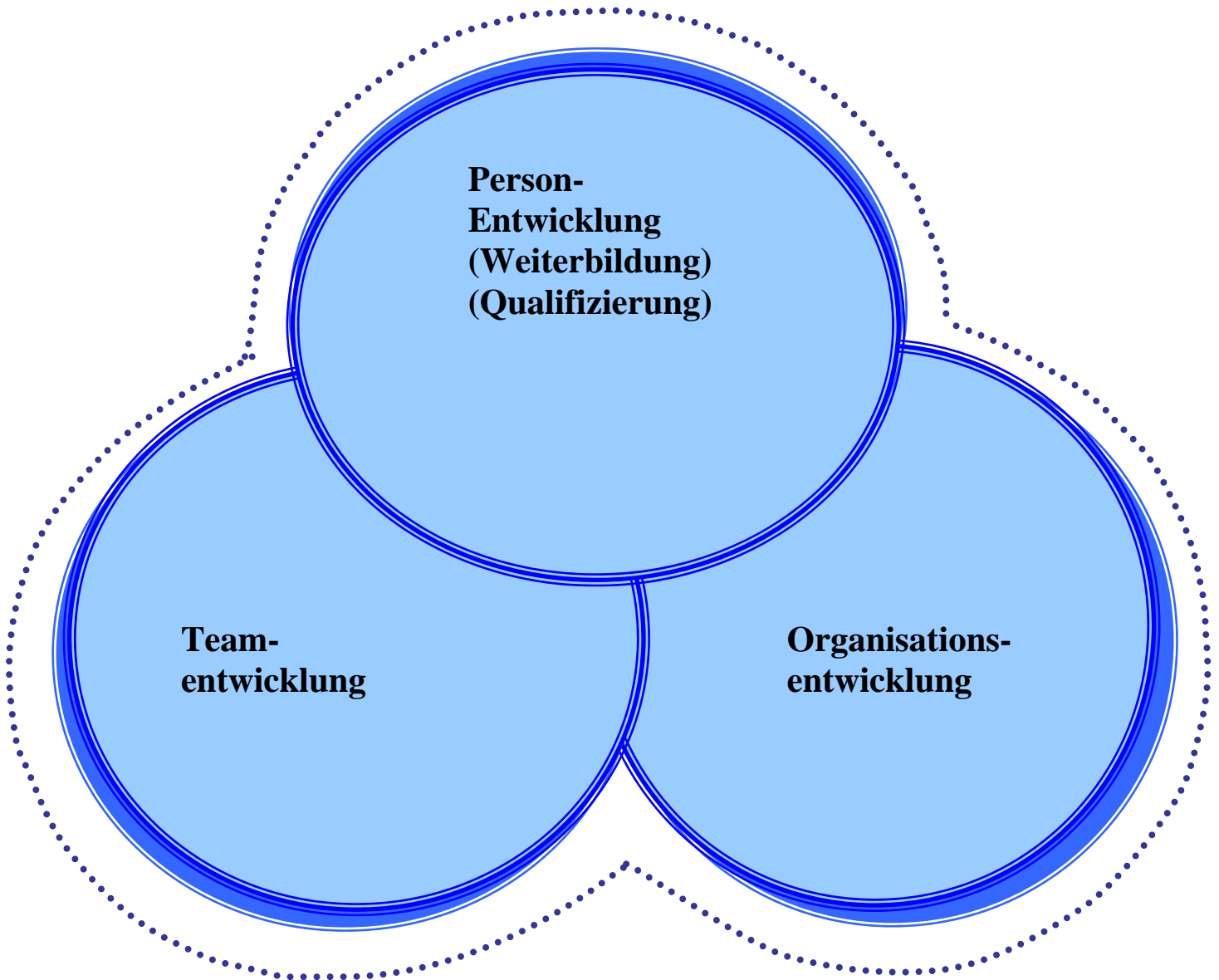
6. out of the job

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

12. Beruflicher Lebenszyklus

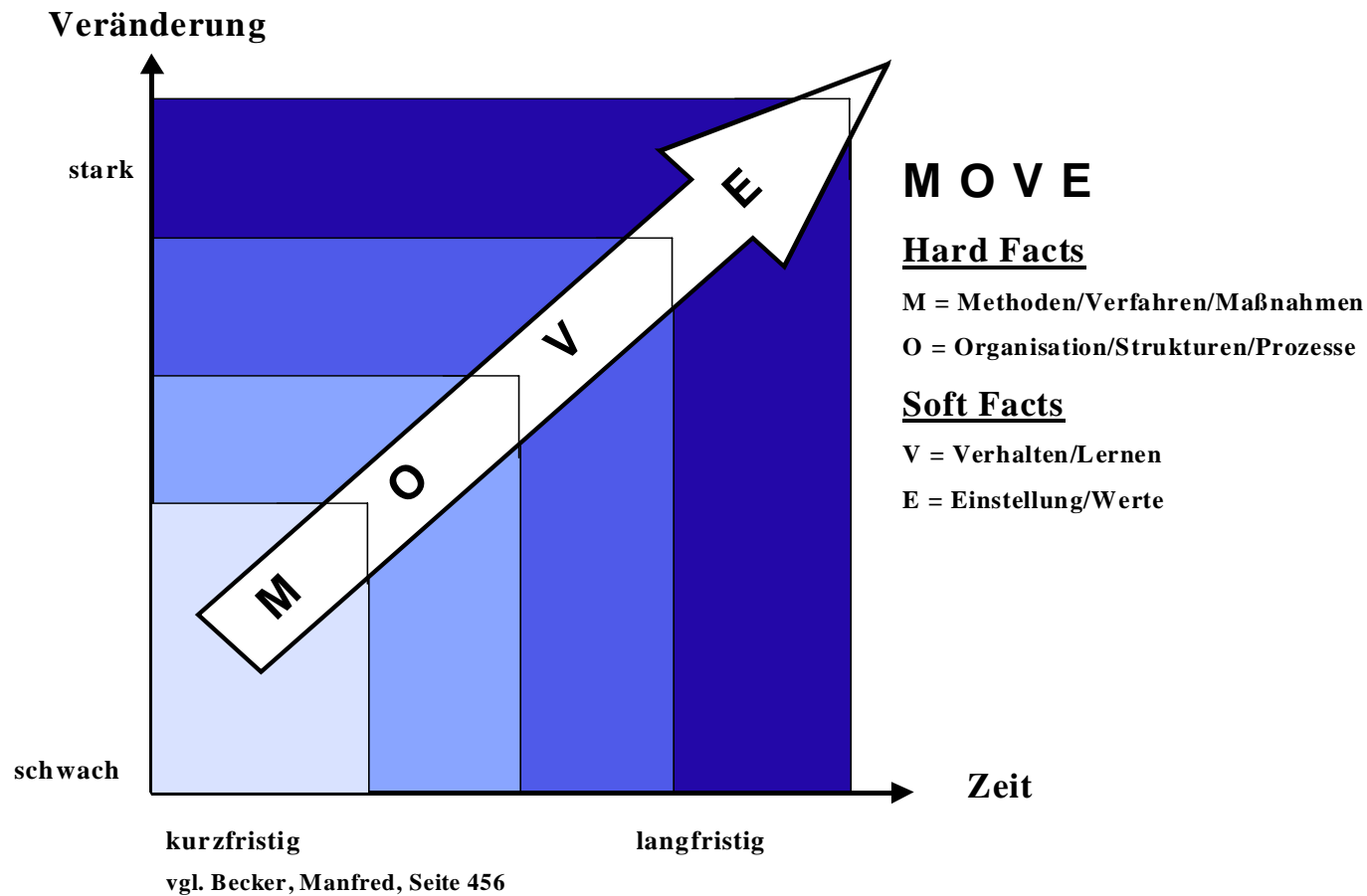


13. PE als Individual-, Team- u. Organisationsentwicklung

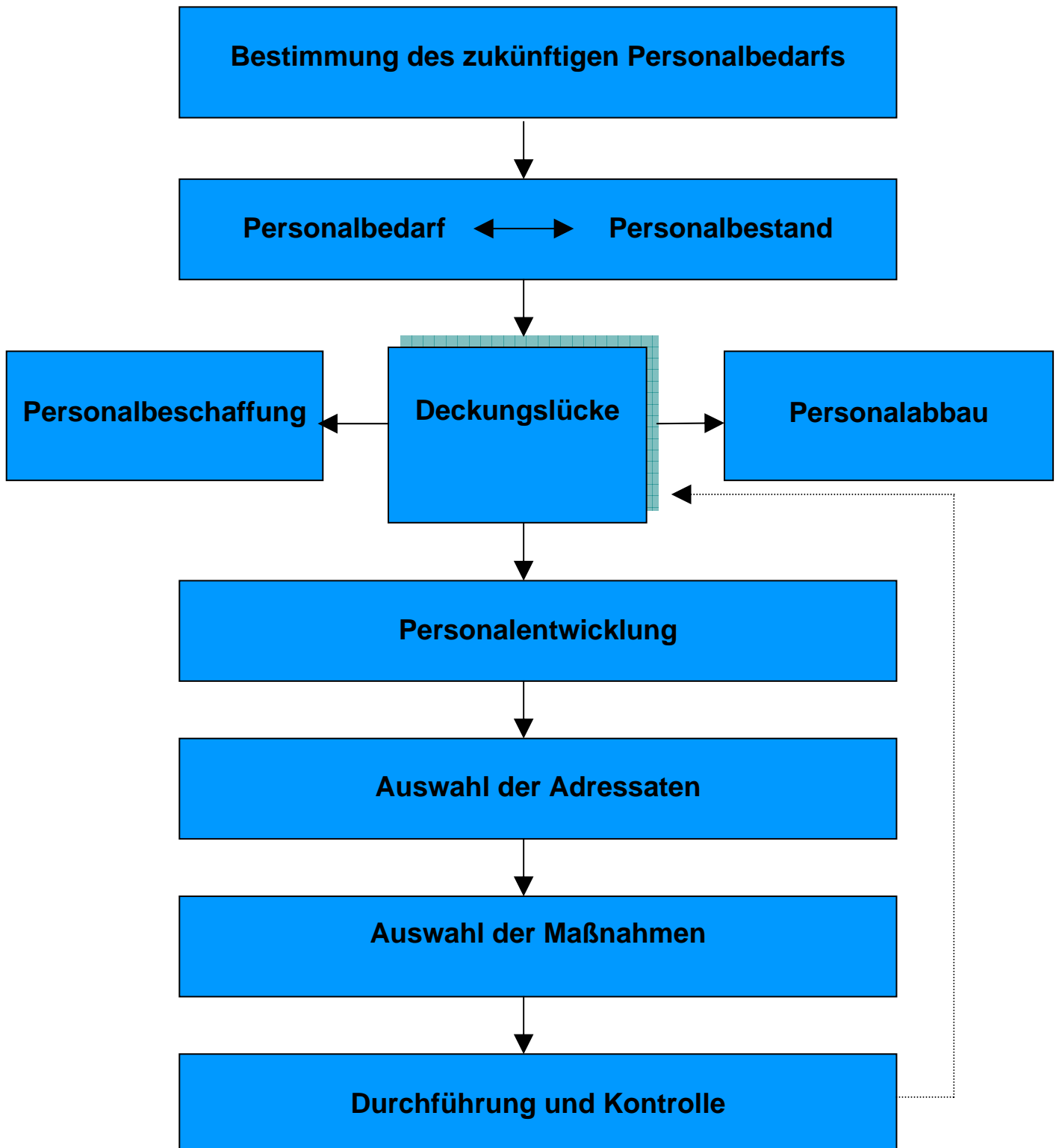


Quelle: Wunderer, Seite 356

14. Veränderungswirkung nach Veränderungsansätzen

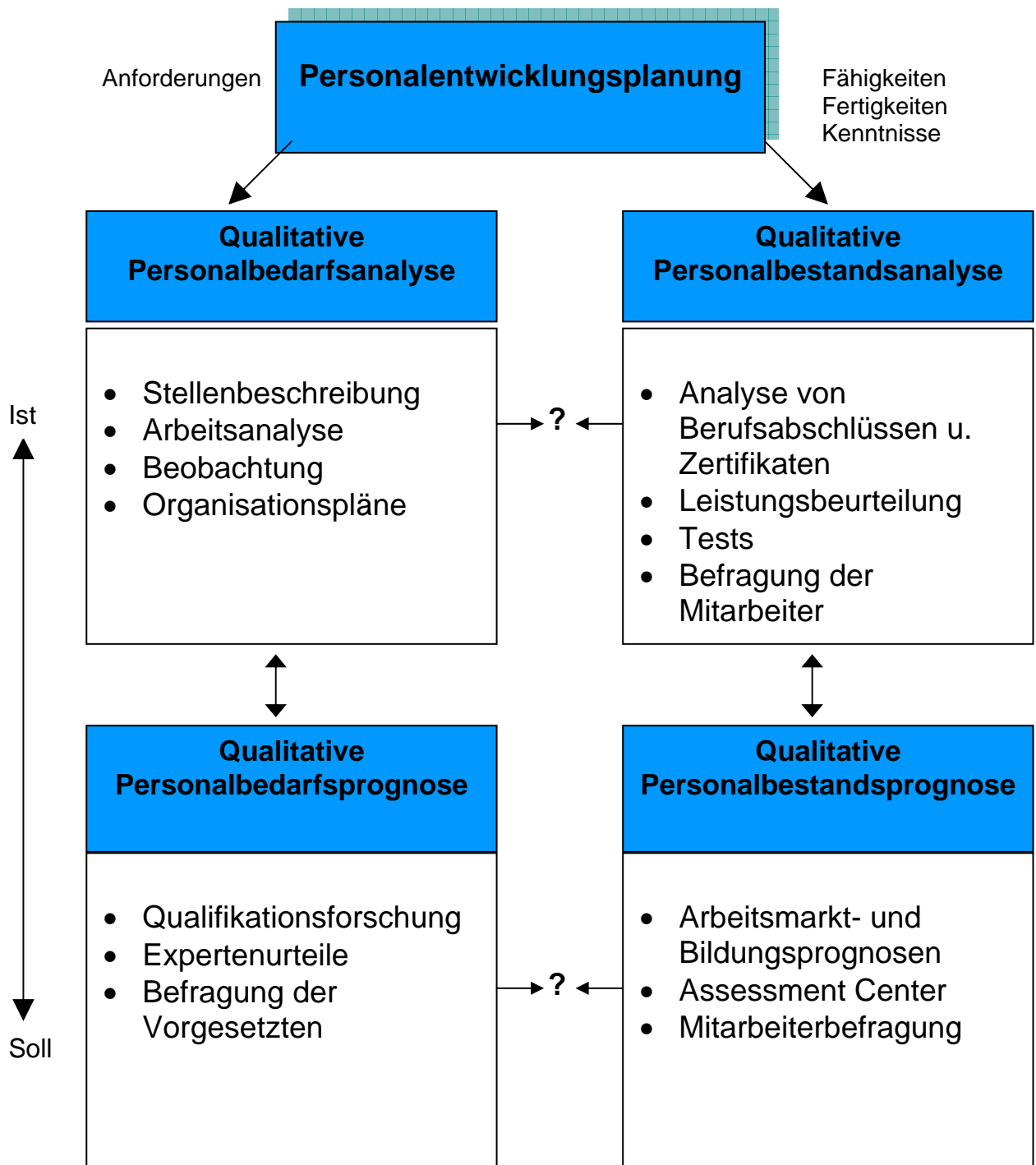


15. Ablaufplanung einer anforderungsorientierten PE



Quelle: Ridder 1999, 208

16. PE-Planung - Ermittlung des Entwicklungsbedarfs

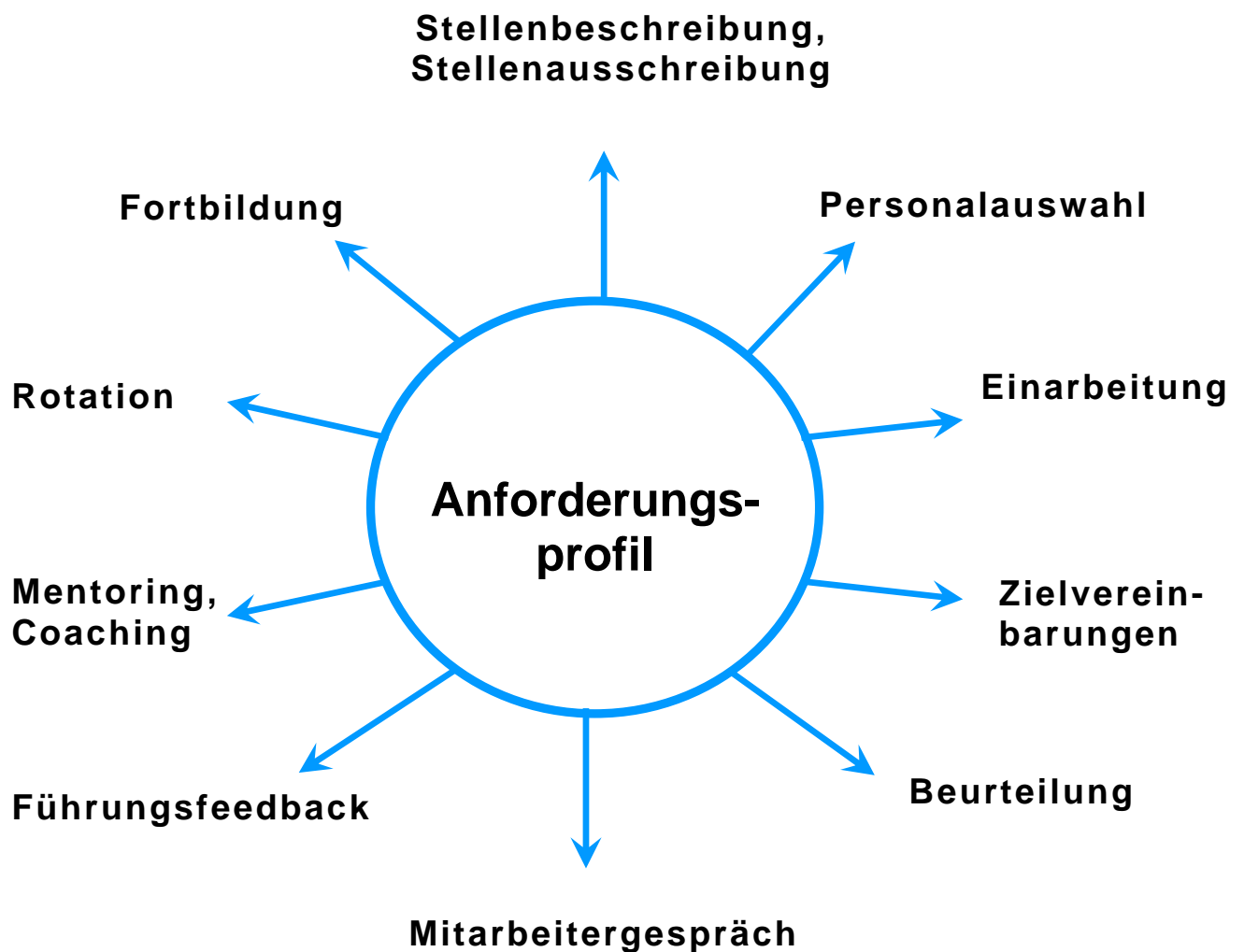


➡ „Job Man Fit“ - Ansatz
Anforderungen der Tätigkeit und Befähigung des Personals sollen sich decken

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**

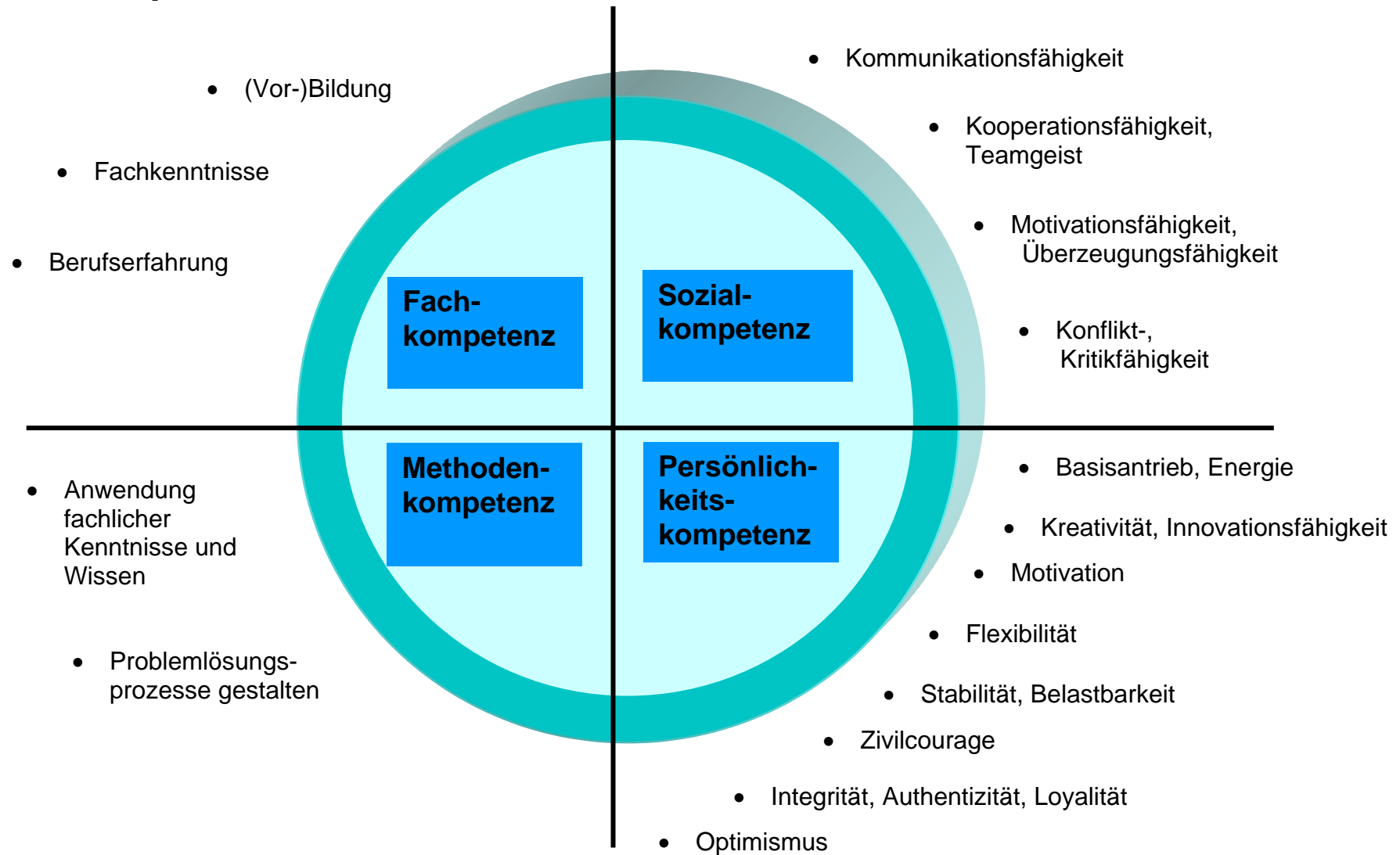
nach: Voigt, Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.

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

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

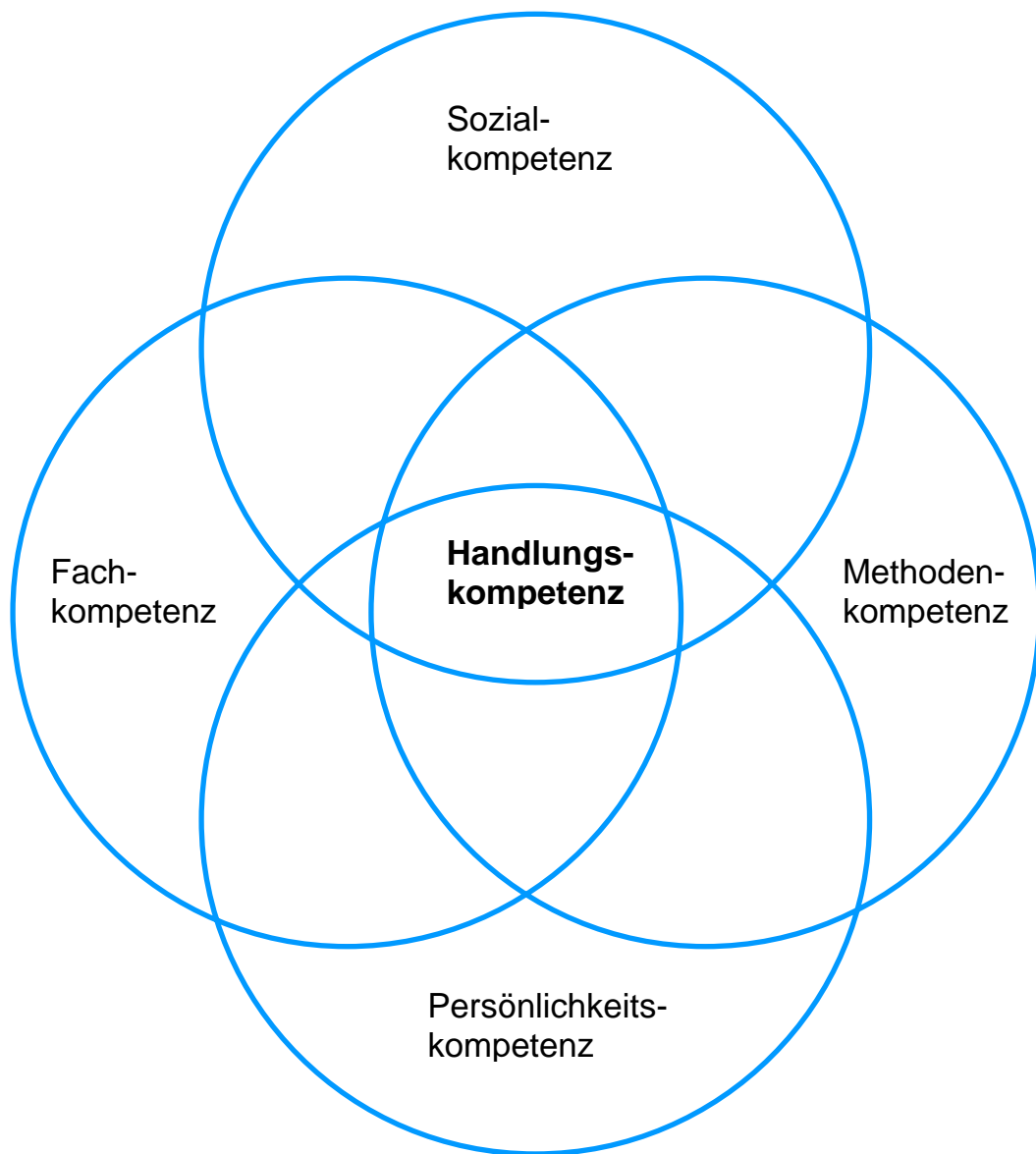
nach: www.im.nrw.de/publikation

19. Kompetenzbereiche



Quelle: KGSt Bericht Nr. 4/1999

20. Handlungskompetenzmodell



Quelle: Zellweger, Leadership by Soft Skills, Seite 15

21. 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

22. 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.

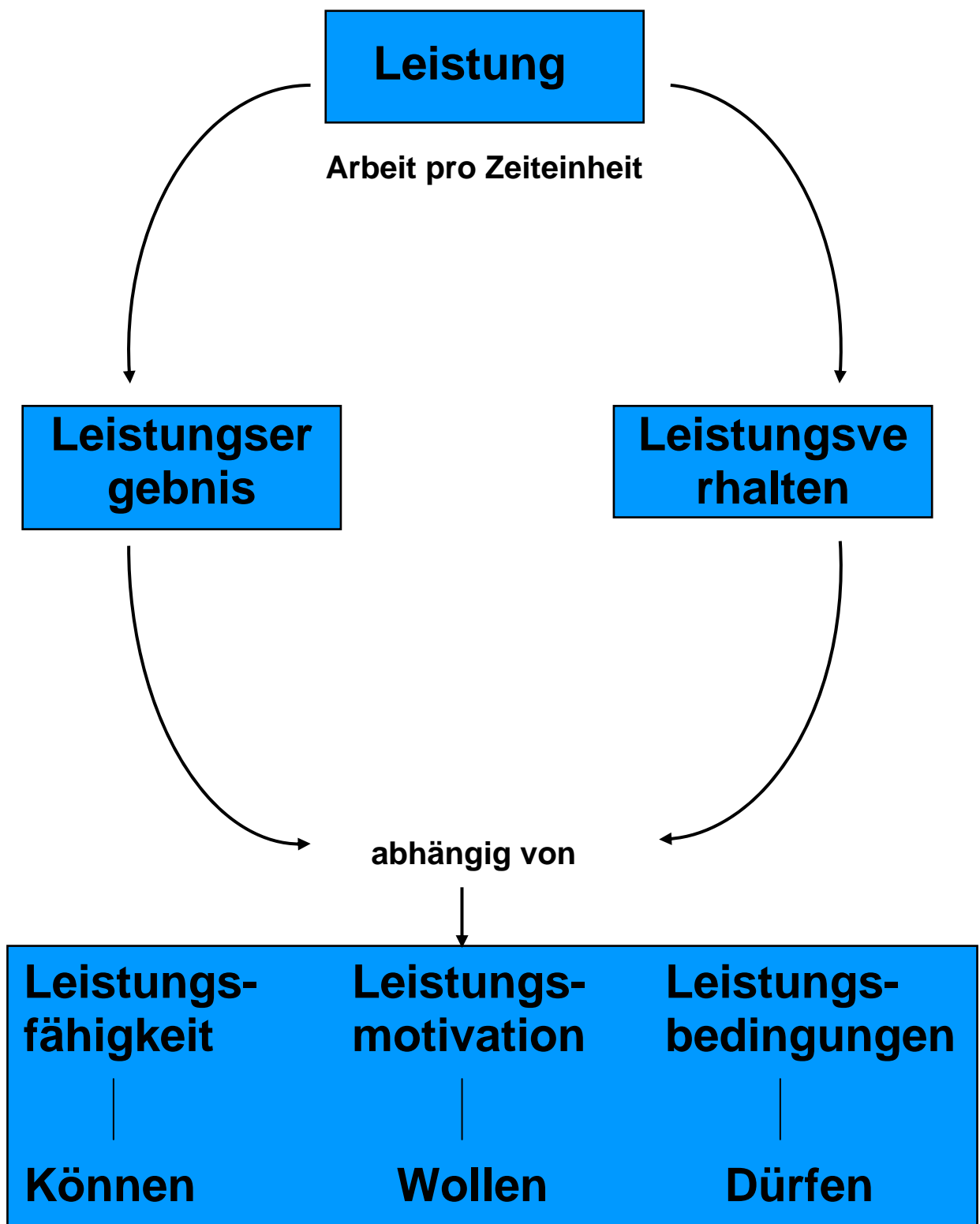
DRiG § 9 Voraussetzungen für die Berufungen

In das Richteramt darf nur berufen werden, wer

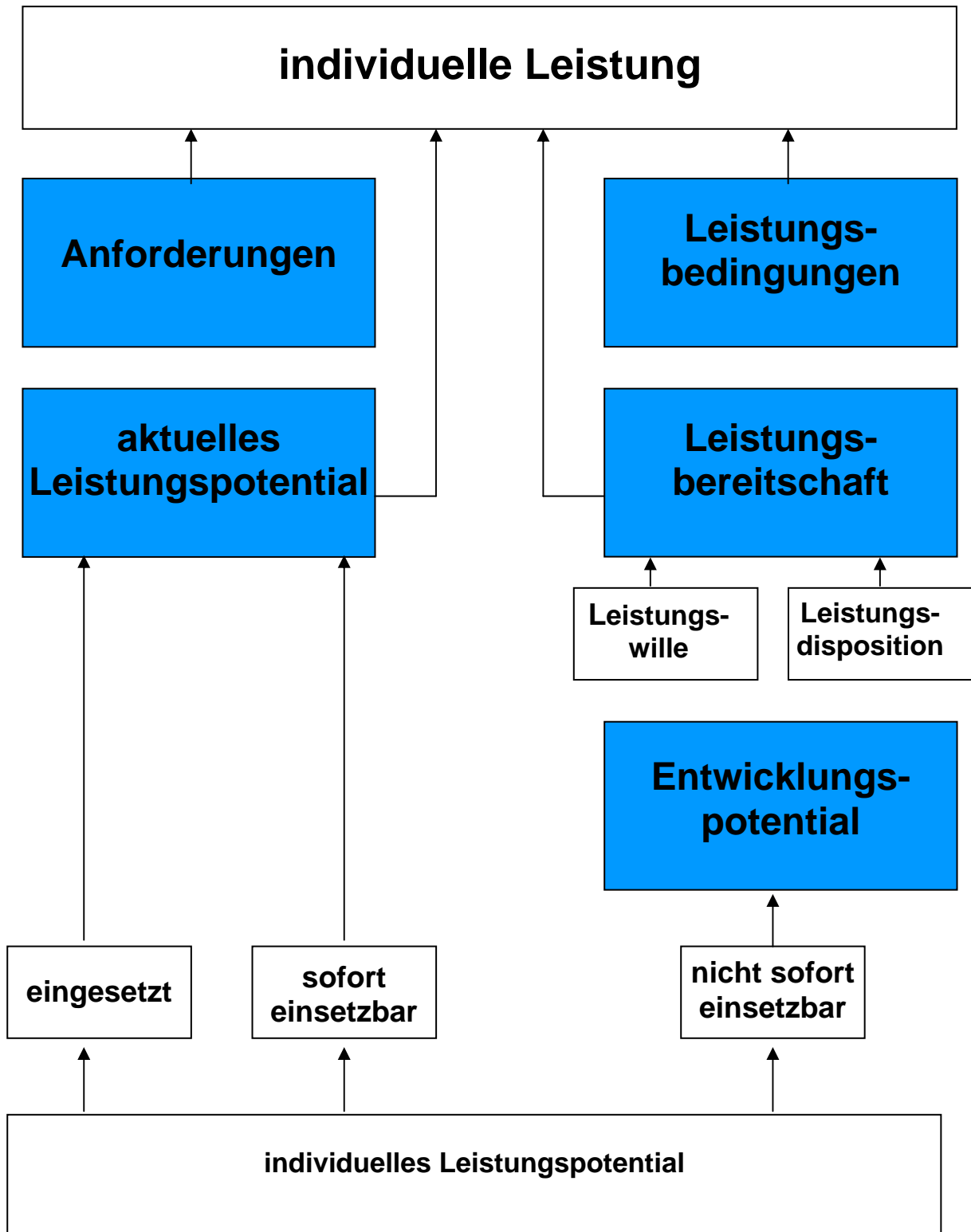
1. Deutscher im Sinne des Artikels 116 des Grundgesetzes ist,
2. die Gewähr dafür bietet, dass er jederzeit für die freiheitliche demokratische Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes eintritt,

3. die Befähigung zum Richteramt besitzt (§§ 5 bis 7) und
4. über die erforderliche soziale Kompetenz verfügt.“

23. Begriff der Leistung und ihre Voraussetzungen

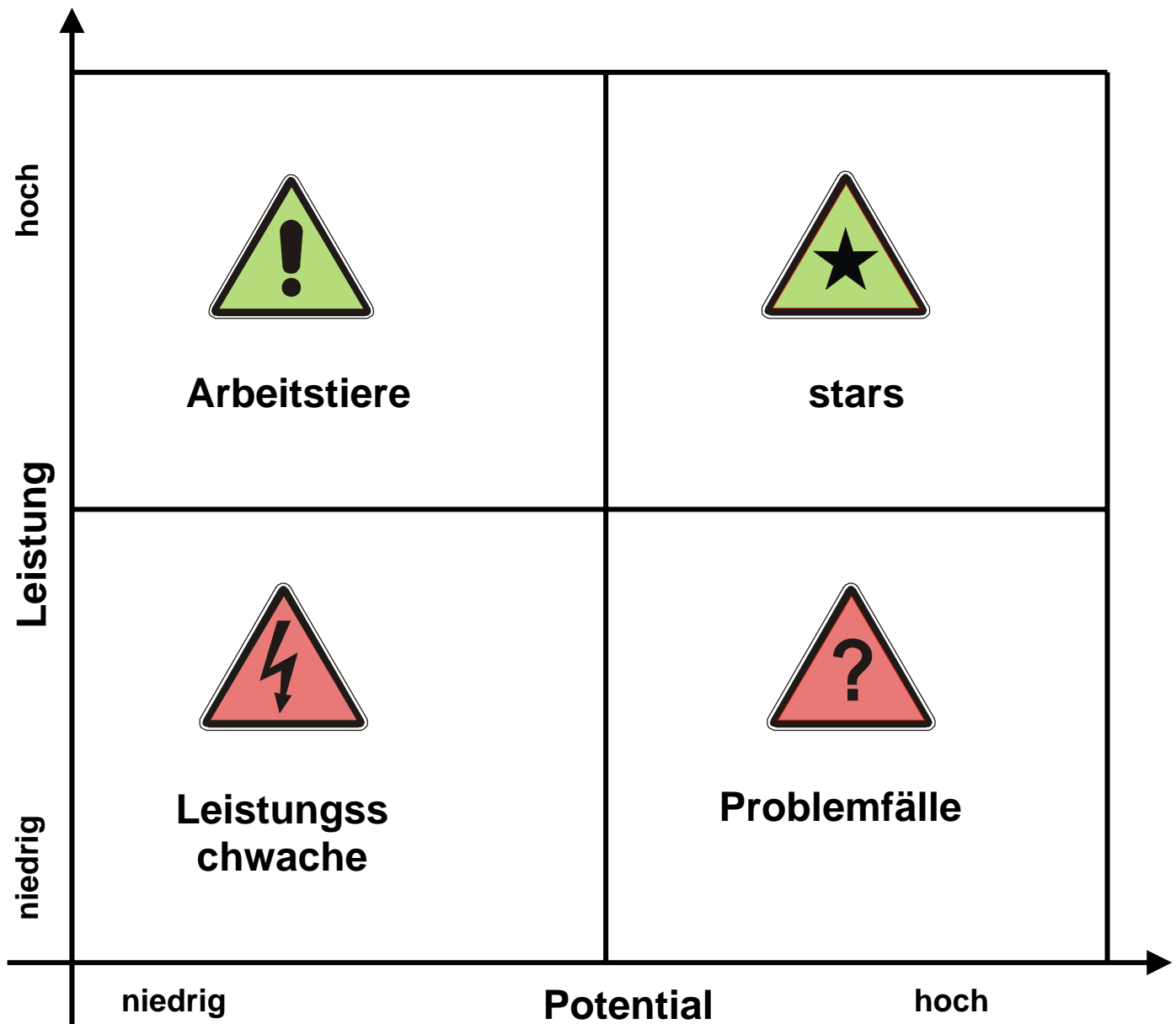


24. Bestimmungsfaktoren individueller Leistung



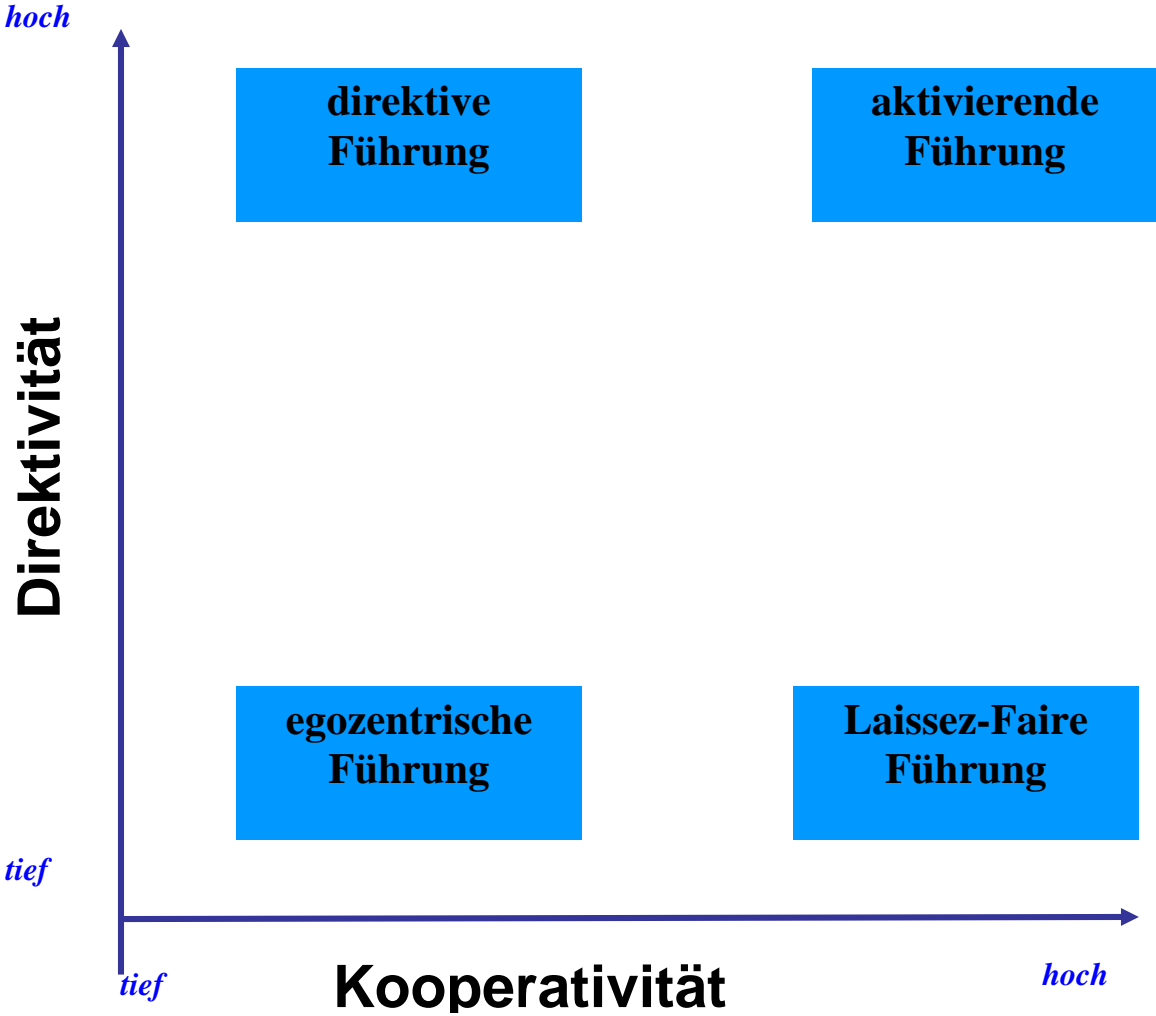
Quelle: Christian Scholz, Personalmanagement, Seite 333

25. Basisschema zweidimensionale Beurteilung



Quelle: Oechsler 2000, 575

26. Aktivierender Führungsstil



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

27. 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

Quelle: in Anlehnung an Klages, Speyer 2003

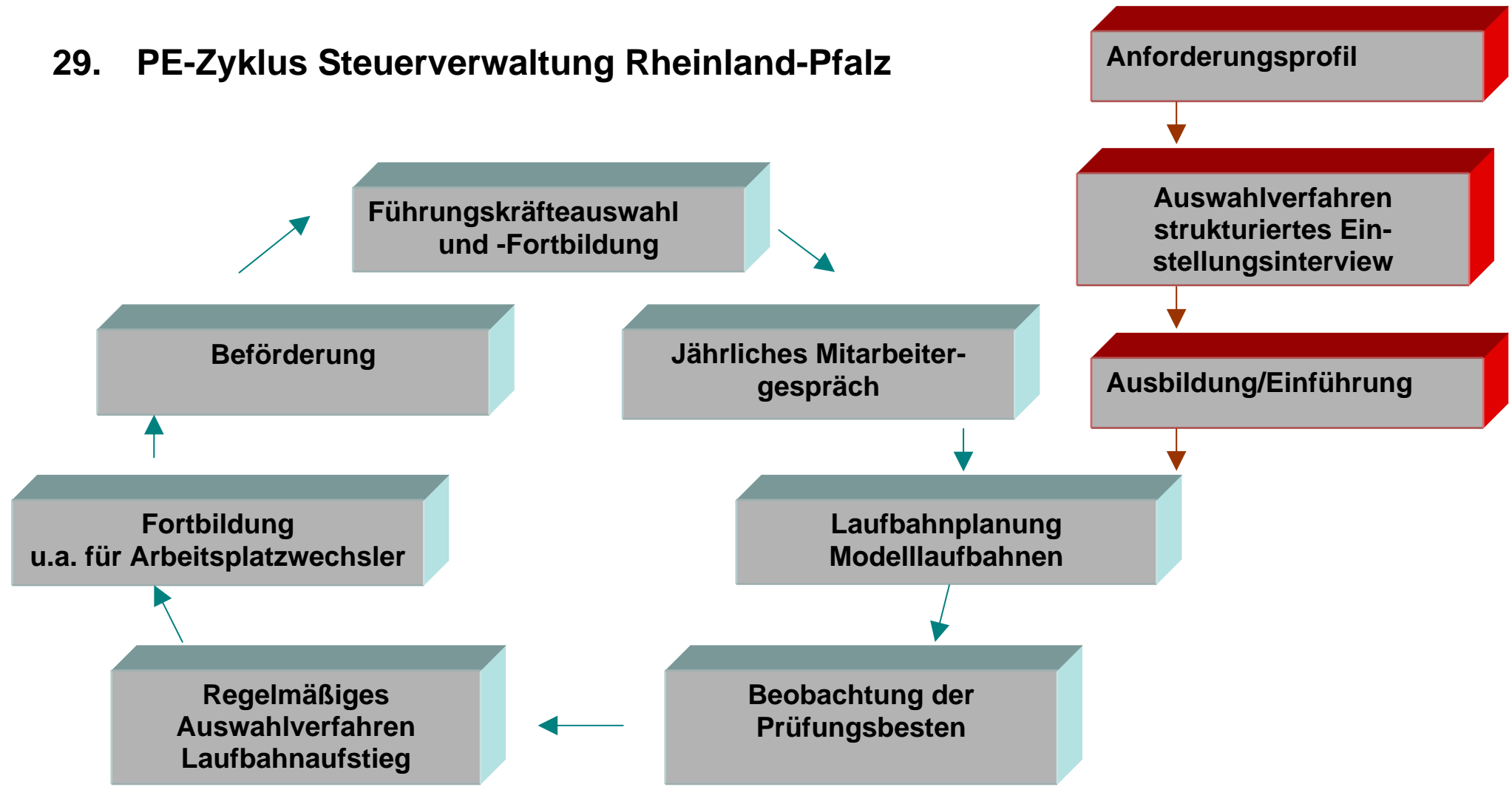
28. Ansatzpunkte einer auf Aktivierung der Mitarbeiter zielenden PE

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

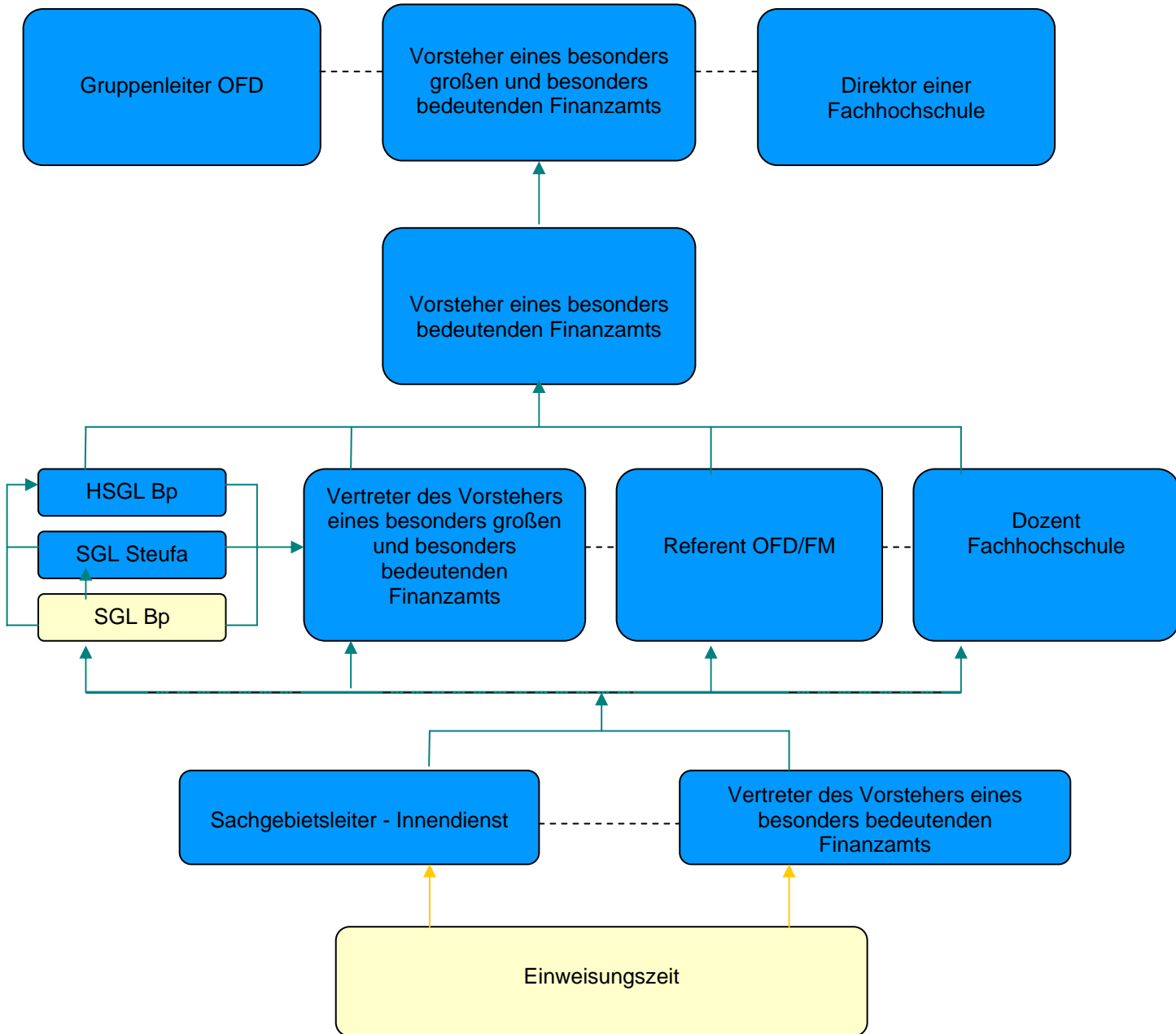
Quelle: in Anlehnung an Klages, Speyer 2003

29. PE-Zyklus Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz

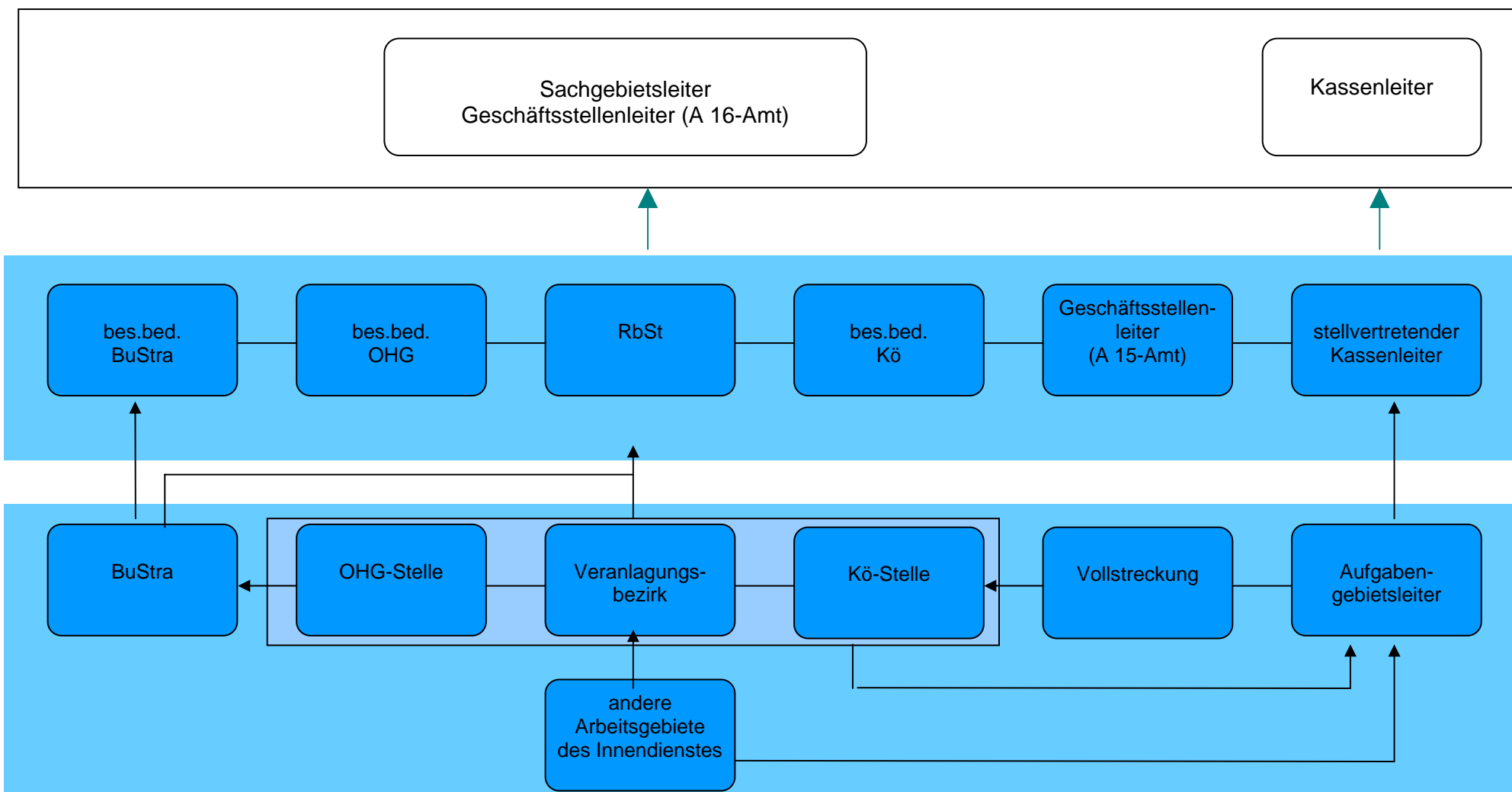


30. a) Modelllaufbahn höherer Dienst - allgemeine Karriereplanung

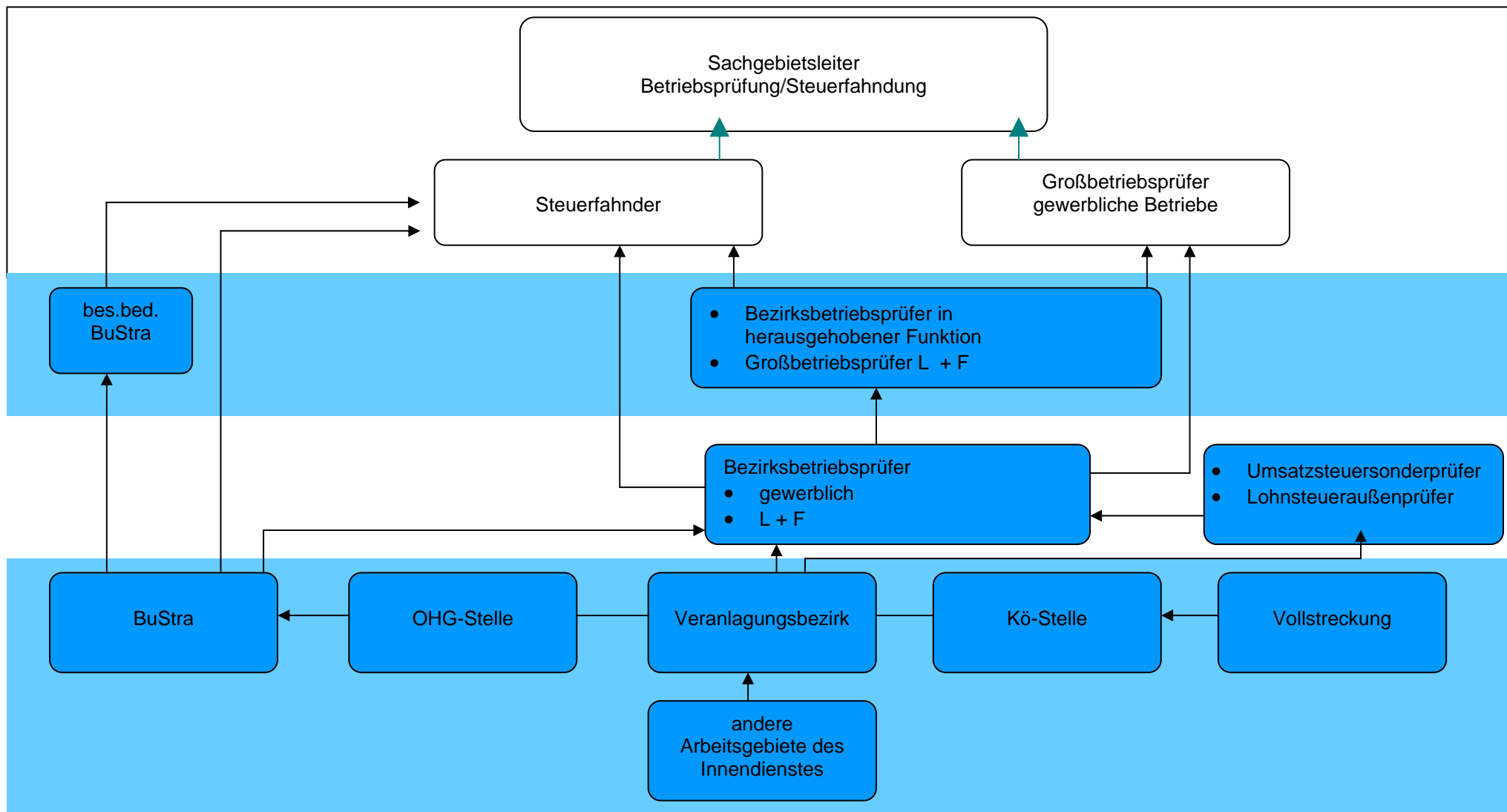
Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz



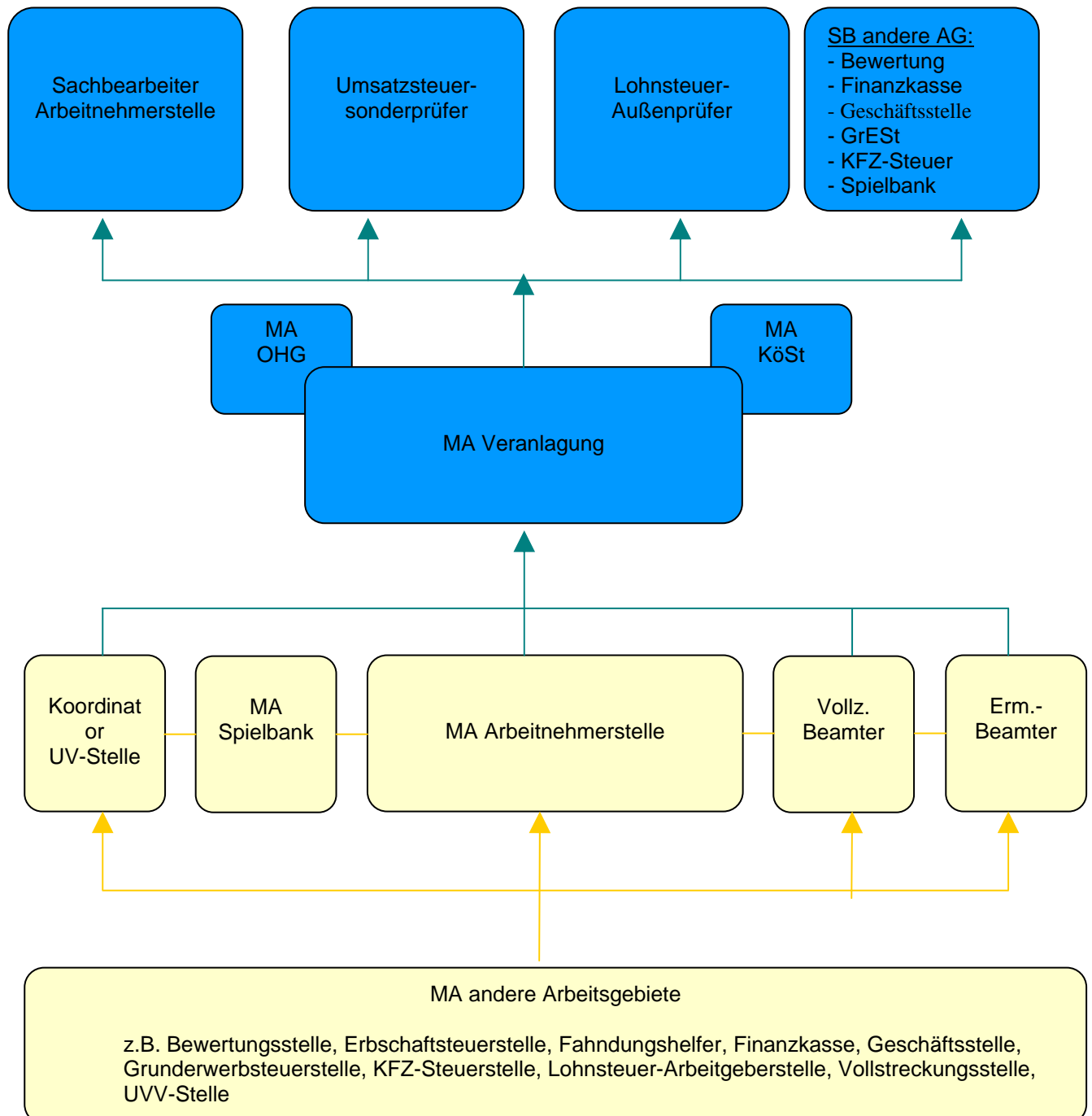
30. b) Modellaufbahn gehobener Dienst - Innendienst - allgemeine Karriereplanung Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz



30. c) Modelllaufbahn gehobener Dienst - Außendienst - allgemeine Karriereplanung Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz



30. d) Modelllaufbahn mittlerer Dienst - allgemeine Karriereplanung Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz



31. 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 Verschlinkung 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 Personalentwicklung 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. Zugespißt 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. Ansatzpunkte für OE

➤ **Wandel als Reaktion auf die Umwelt**

situativer/externer/kontingenztheoretischer Ansatz

➤ **Wandel als evolutionäre Entwicklung**

entwicklungsorientierter/interner Ansatz

➤ **Wandel als Entwicklung von Populationen**

Population Ecology Ansatz/interner Ansatz

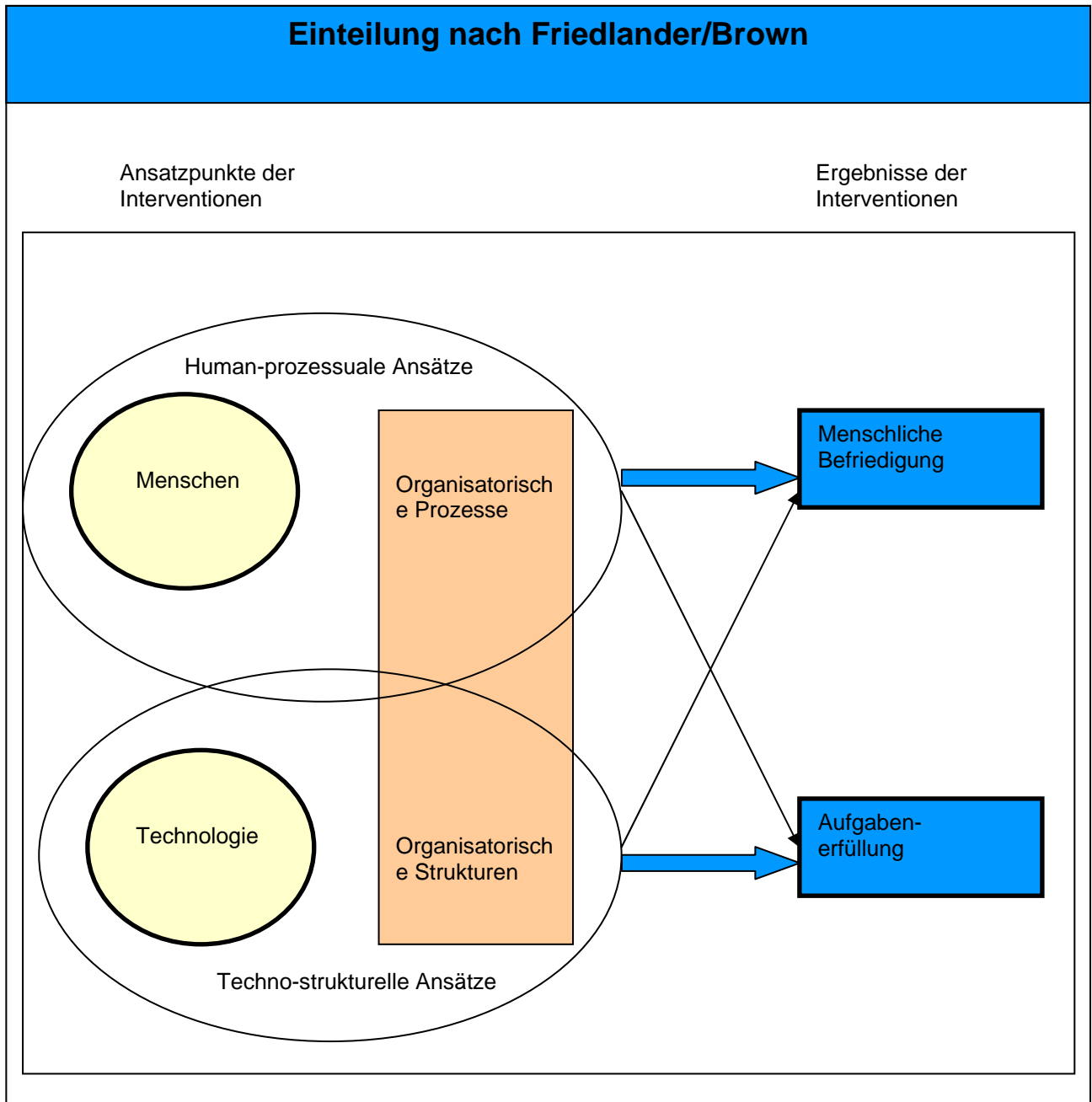
Quelle: Ridder, Seite 241 - Oechsler, Seite 537

4. 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 	<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“

Quelle: Becker, Manfred, Seite 426

5. Strukturelle und personelle Ansätze - Modell



Quelle: Becker, Manfred, Seite 457

6. 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 	<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

7. 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

8. 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

9. 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

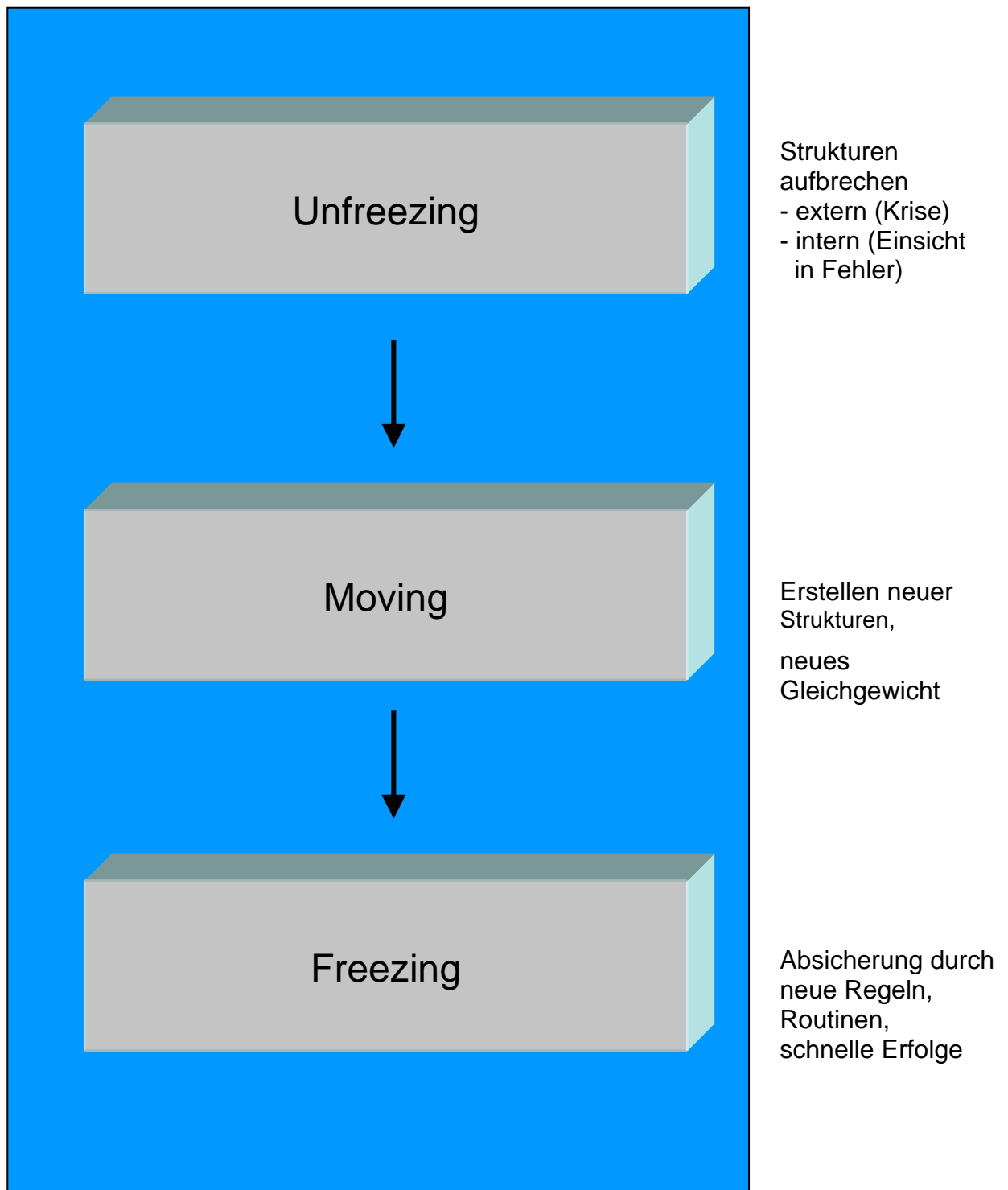
Quelle: Becker, Manfred, Seite 429

10. 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

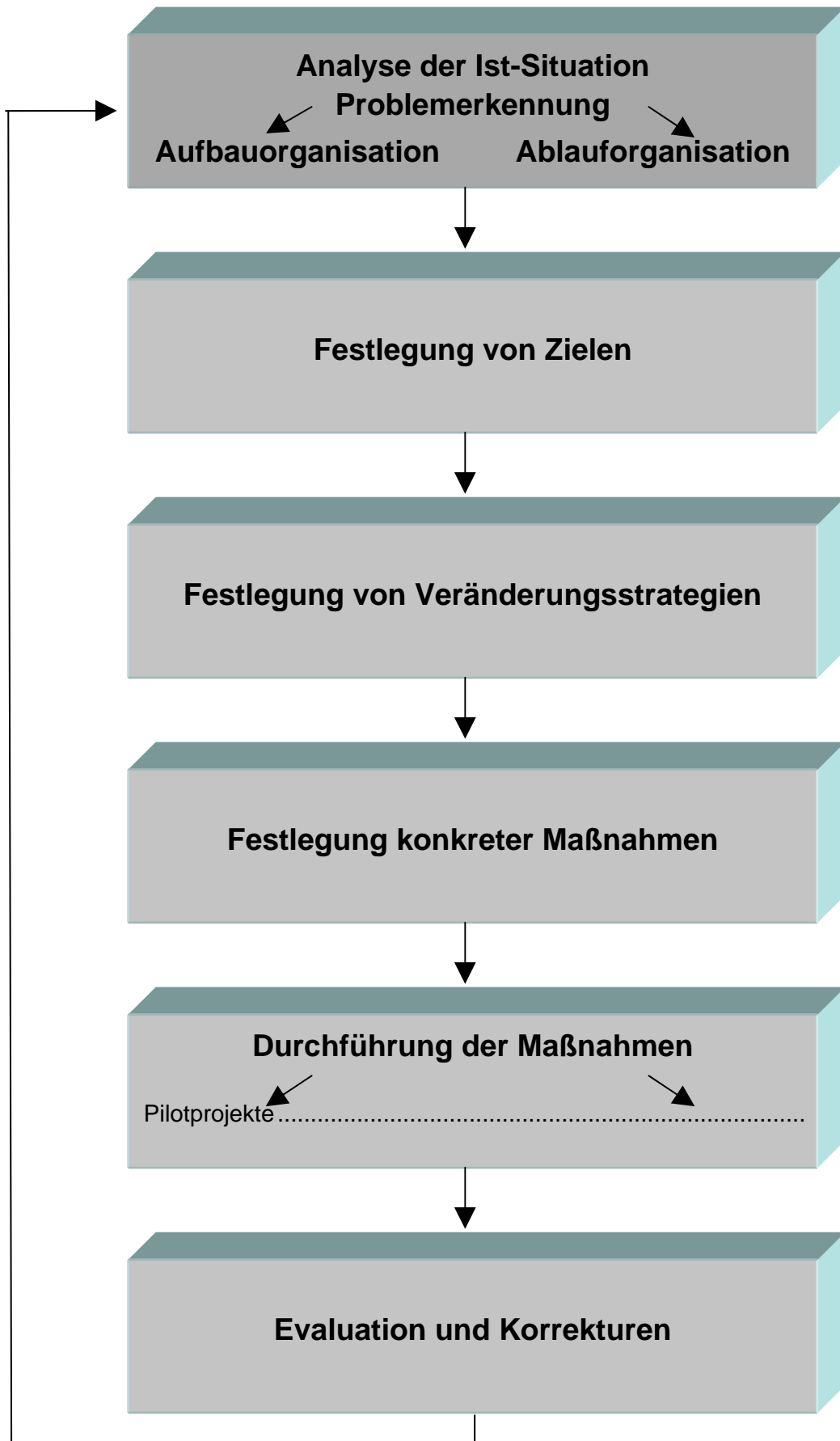
Quelle: Weinert, Seite 11

11. Change Modell der Organisationsentwicklung - Basiskonzept nach Lewin

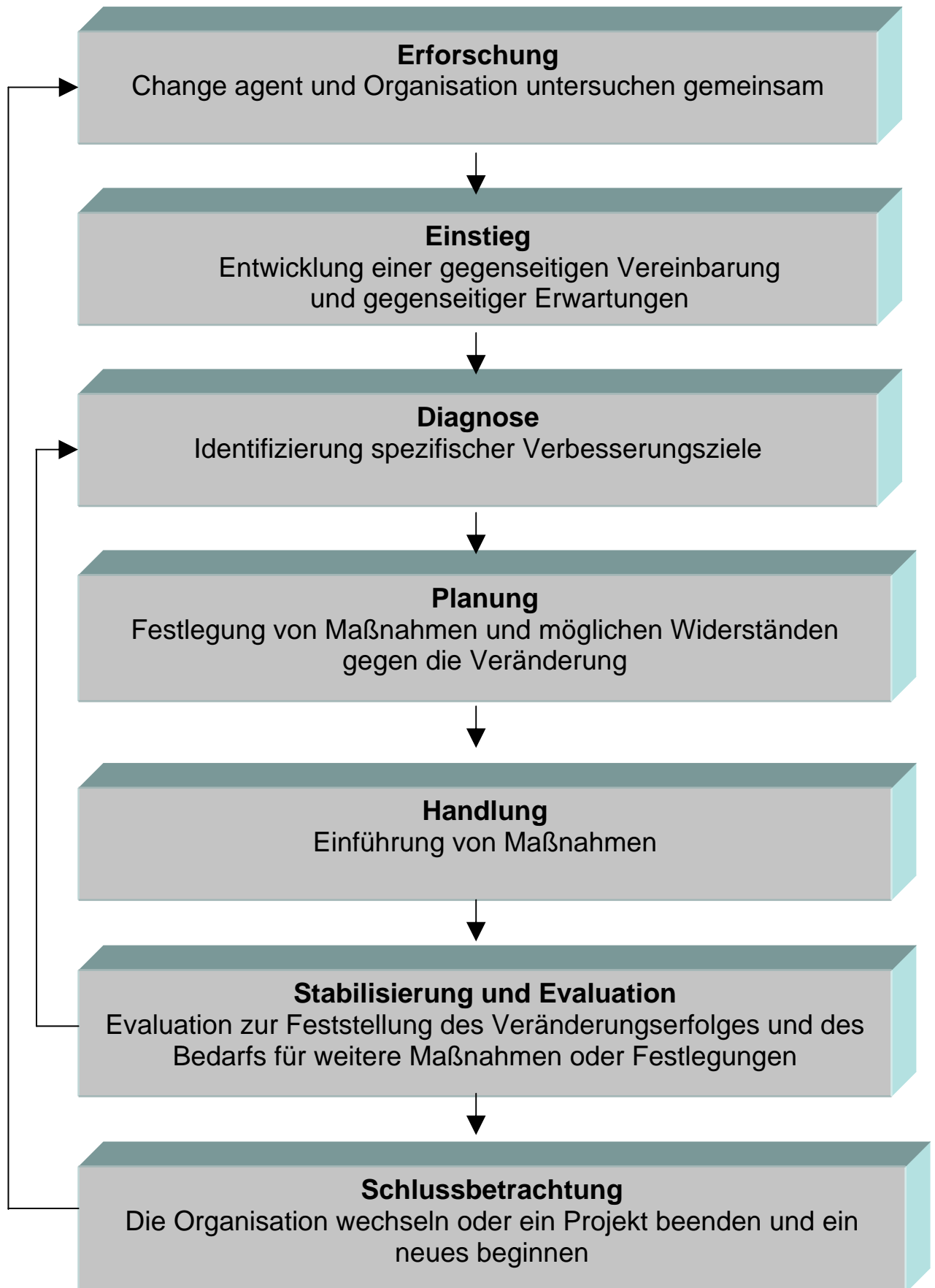


Quelle: Ridder 1999, Seite 252

12. Ablaufplanung der OE



13. Planungsmodell der OE mit Berater - change agent



Quelle: nach Ridder 1999, Seite 253

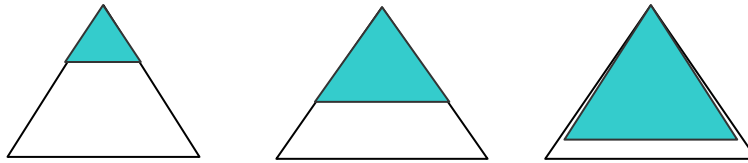
14. Interner und externer Berater

	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 	<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

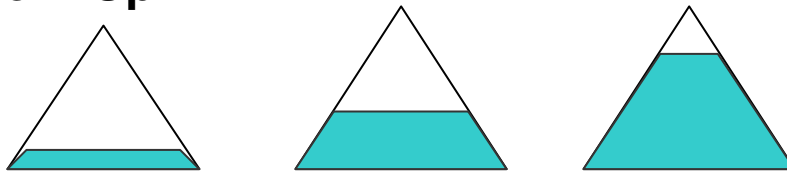
Quelle: Becker, Manfred, Seite 448

15. Interventionsebenen der OE

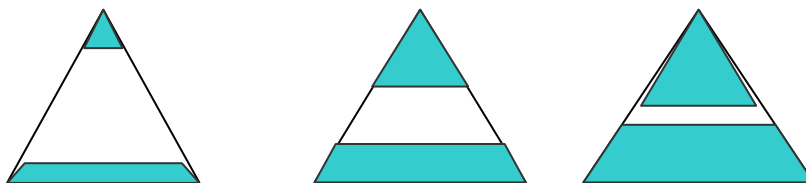
Top-Down



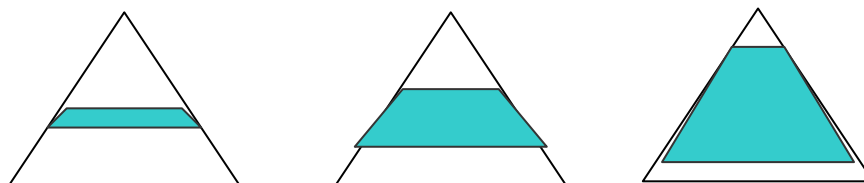
Bottom-Up



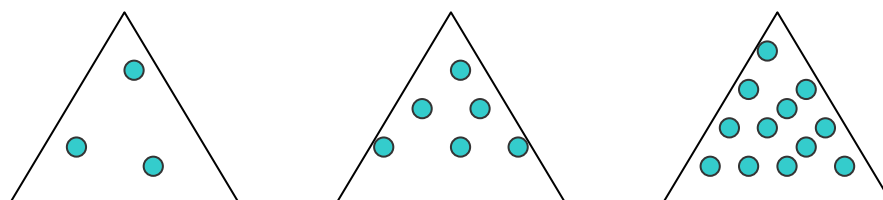
Bipolar



From Middle Both Ways



Multiple Nuclears



=> kein „one best way“!

16. 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

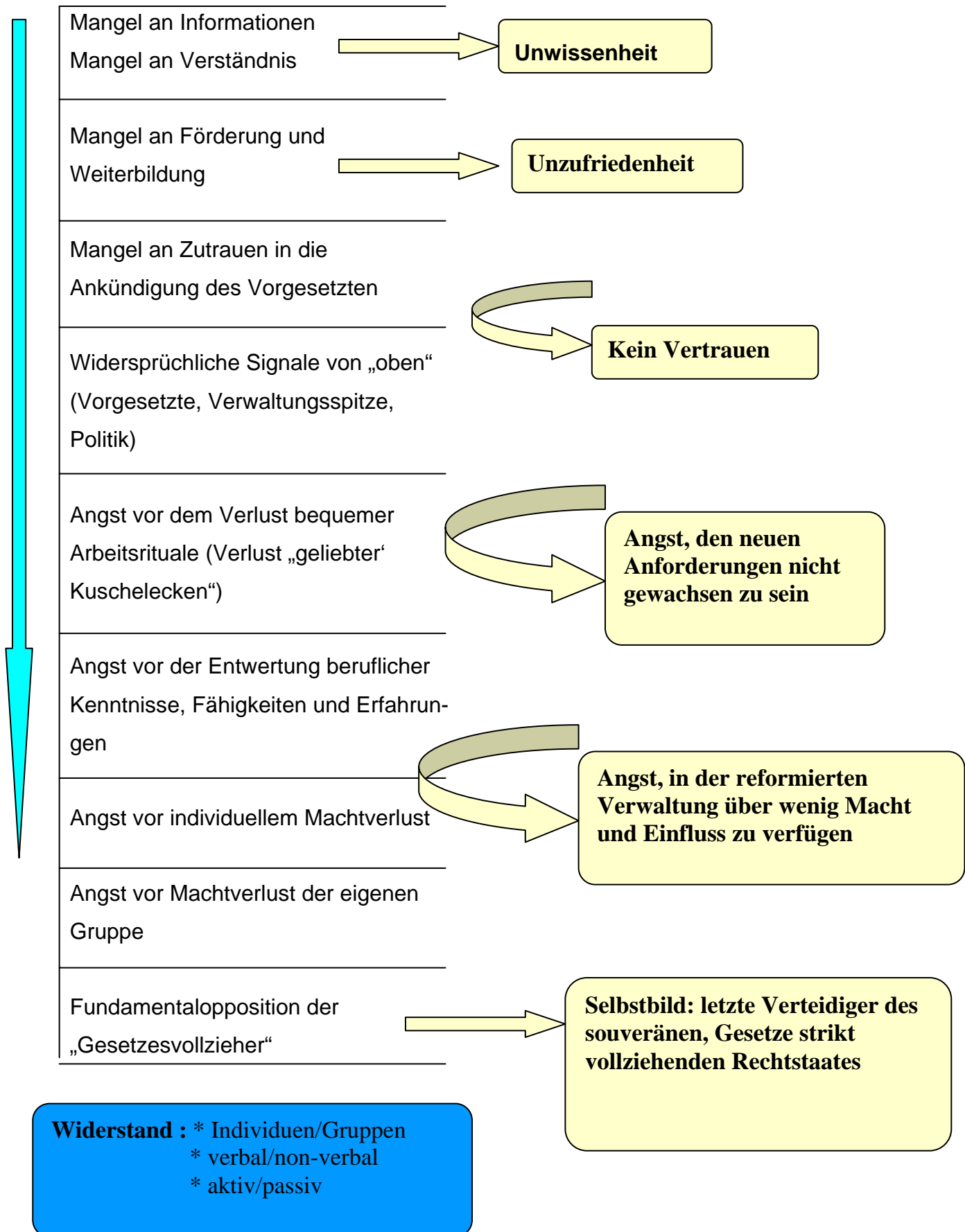
Quelle: Kolb 1995, Seite 200

17. 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 • Kommunikation • s- Problemlösungs • -, Entscheidungs- • Training • Rollenanalyse • Prozessberatung • MbO • Arbeitsstrukturierung • Ausbildung • Karriereplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenerhebung • s- und Rückkoppelung • smethode (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

18. Ursachen von Widerstandsverhalten der Mitarbeiter



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

19. 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

20. OE Beispiele Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz

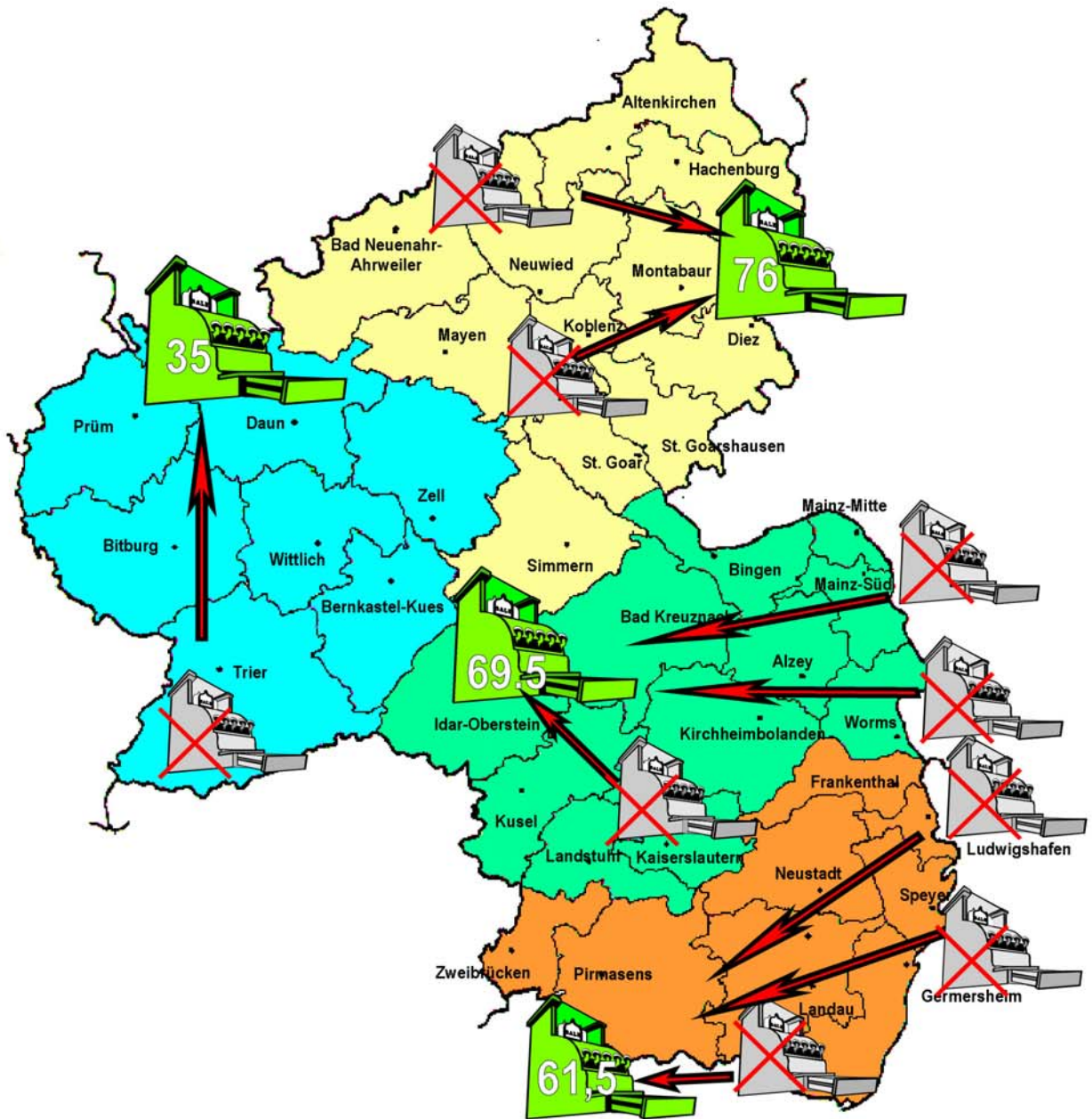
Aufbauorganisation

- 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

Ablauforganisation

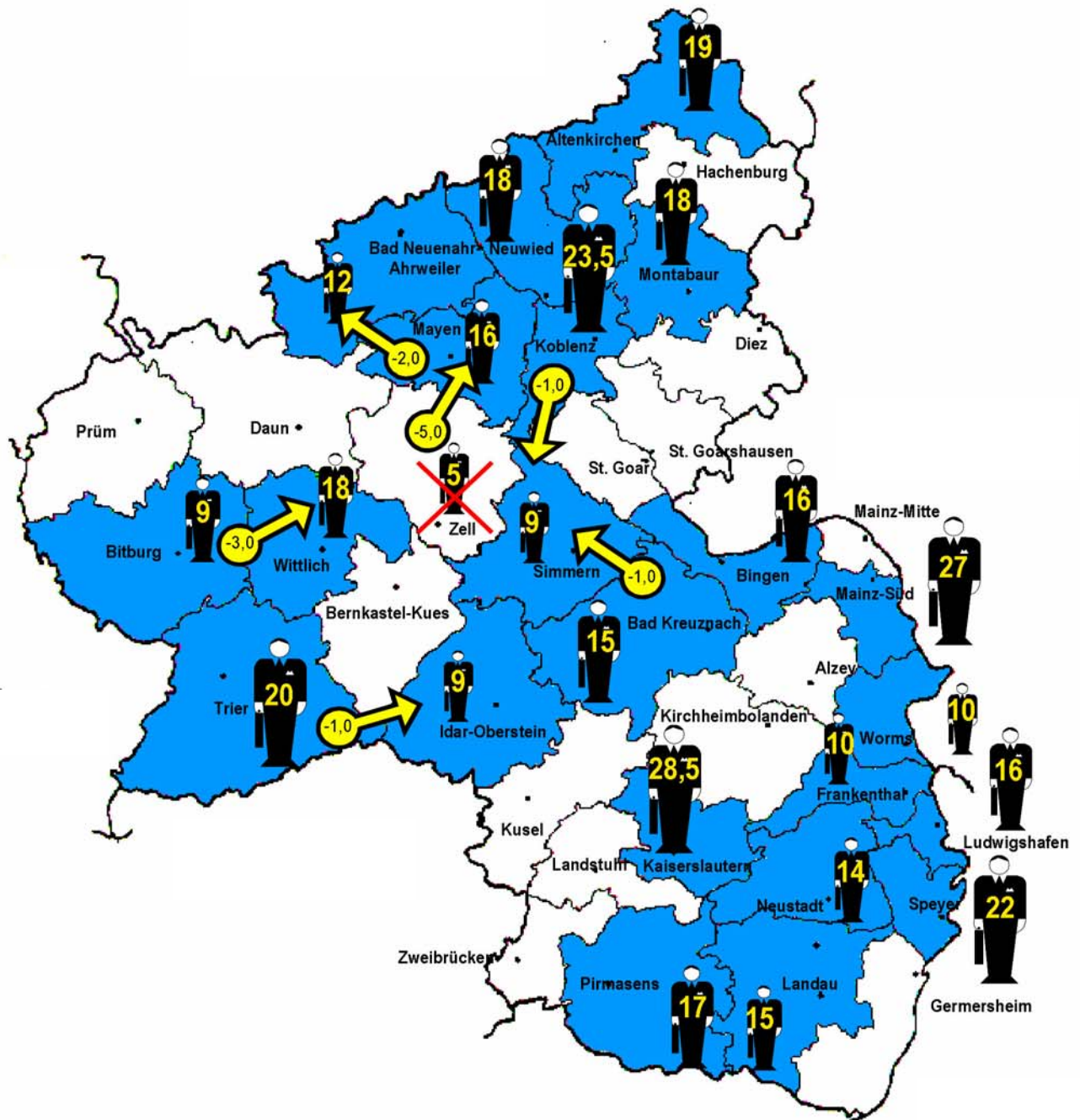
- Versuch „Black Box“ in den Arbeitnehmerstellen
- Verbesserung Statistiken/Controlling Bewertungsstellen
- Maschinelle Bereitstellung von Datensätzen zur Eingabe in Berechnungsprogramme der Bewertungsstellen
- Ganzheitliche Bearbeitung der Grunderwerbsteuerfälle mittels Eingabemasken
- Zentraler Versand der Steuerbescheide durch Rechenzentrum und Verzicht auf Mehrausfertigungen der Bescheide für die Akten in den Finanzämtern

Zentralisierung der Finanzkassen Steuerverwaltung Rheinland-Pfalz



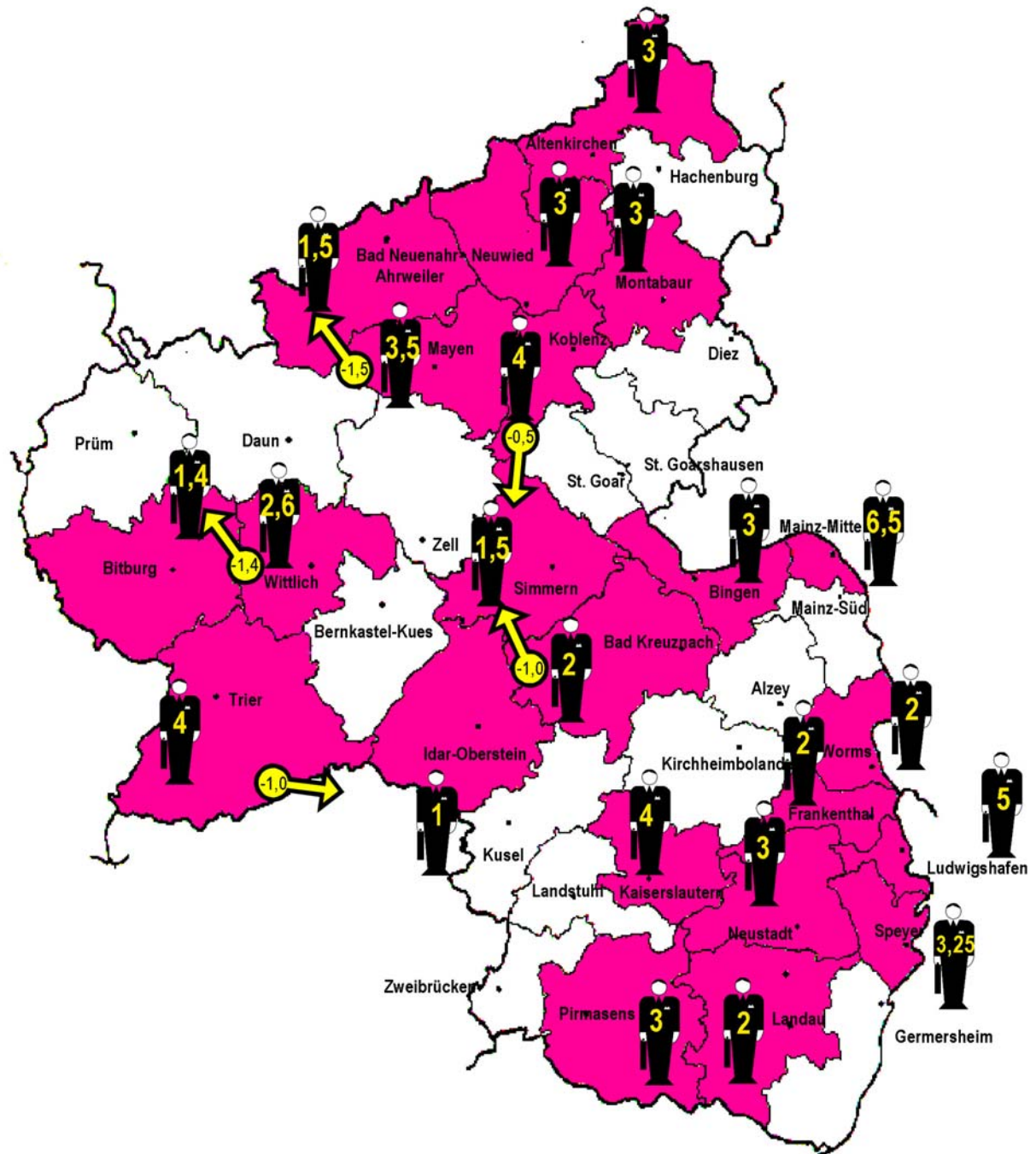
Zusammenführung der Funktionen Bearbeitung von Körperschaftsteuer und Bezirksbetriebsprüfung

Veränderungen bei den Arbeitsgebieten Betriebsprüfung



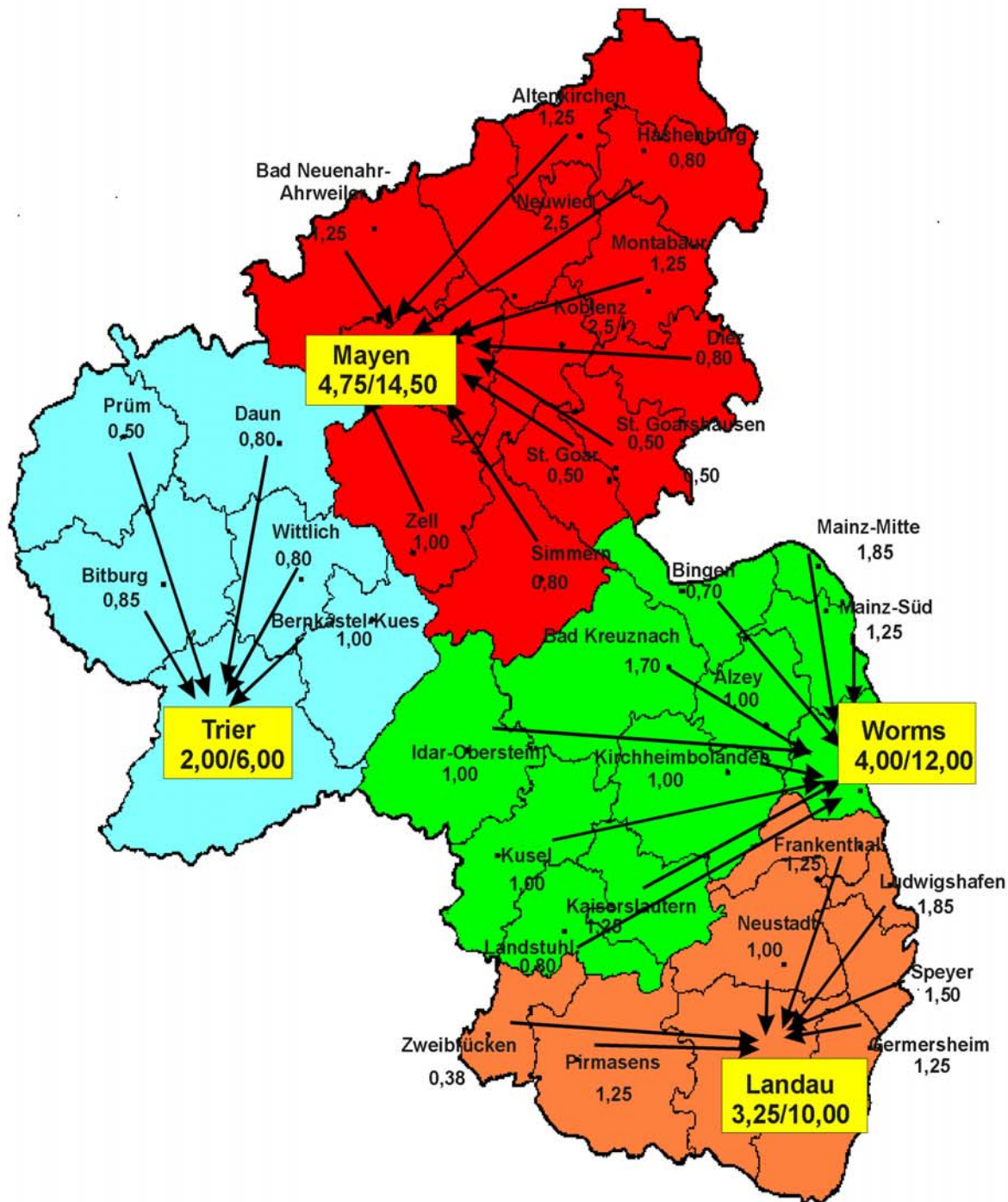
Zusammenführung der Funktionen Bearbeitung von Körperschaftsteuer und Bezirksbetriebsprüfung

Veränderungen bei den Arbeitsgebieten Körperschaftsteuer

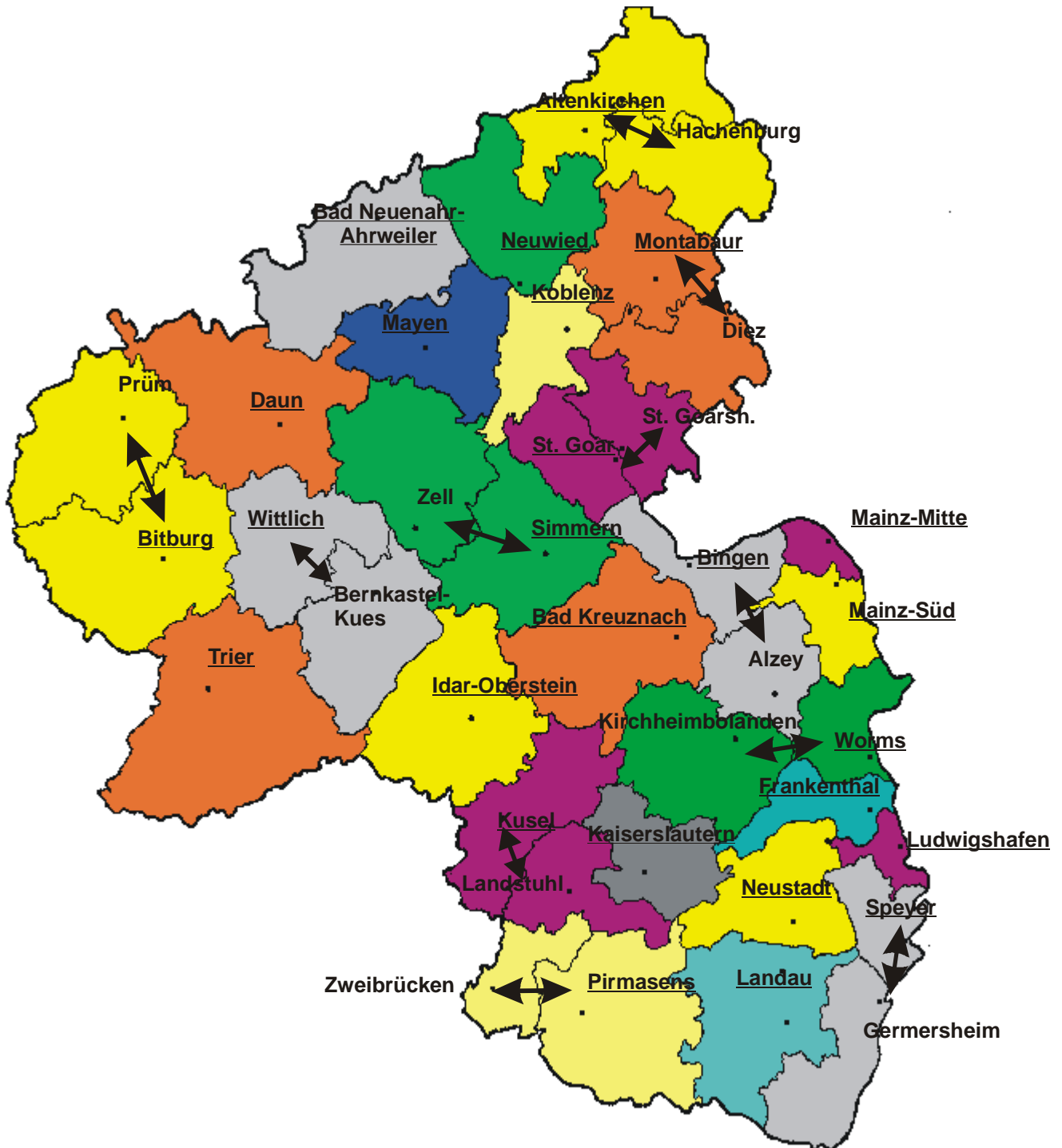


Zentralisierung der Bearbeitung Grunderwerbsteuer

Arbeitsgebiete/Personalstärke



Reduzierung der Zahl der Finanzämter von 37 auf 26 durch Zusammenlegung

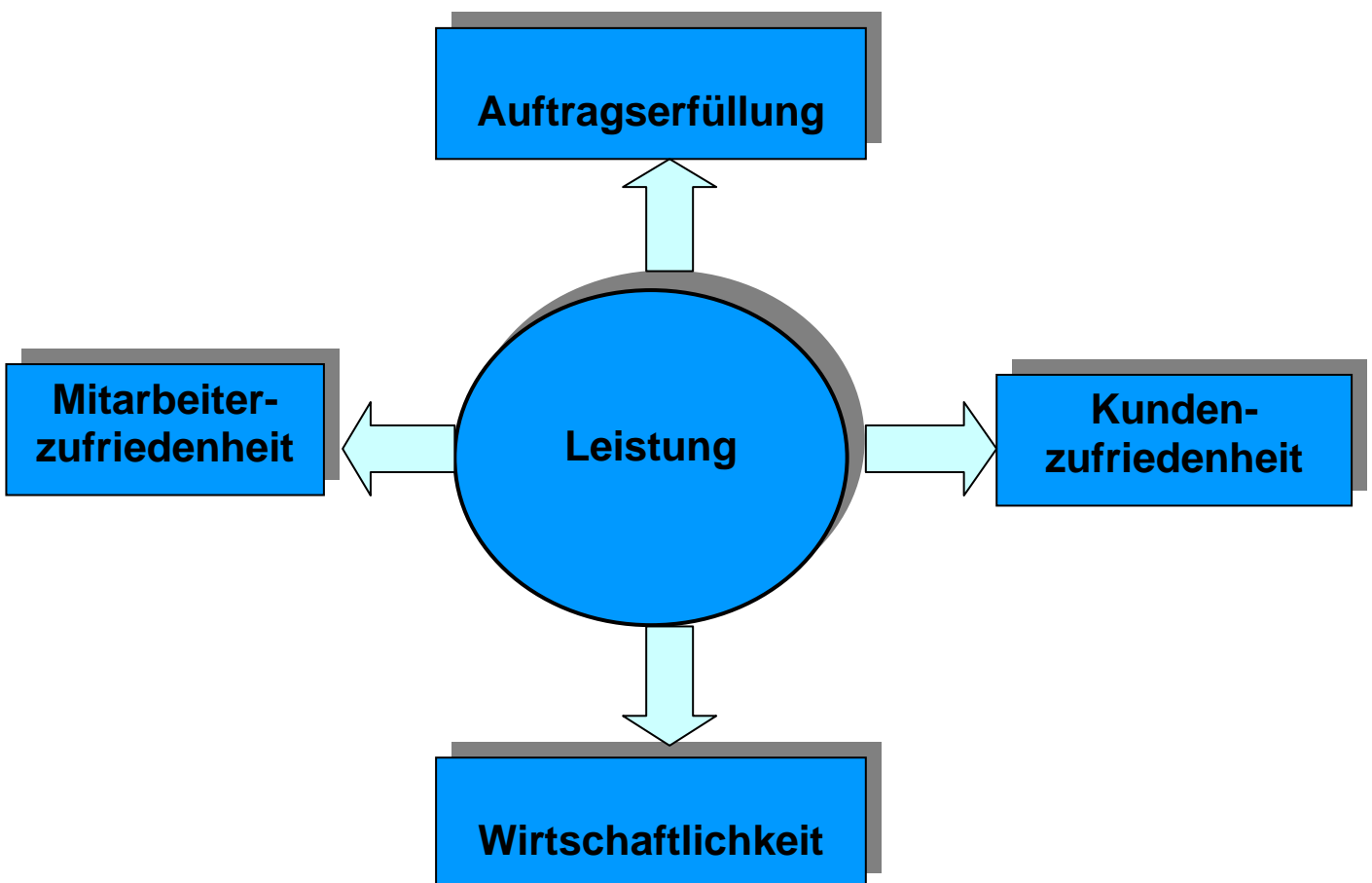


21. OE durch Benchmarking

- **Leistungsvergleich zwischen Finanzämtern**

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

- **4 Zieldimensionen:**



22. 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**

Quelle: KGSt Bericht 5/1993

23. 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 individuellen 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 nachdenkenswürdigen 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