

Personal- und Organisationsentwicklung

Hausarbeit im Rahmen der Veranstaltung „Personalmanagement“

Von : Rik Aulfes
 6. Fachsemester
 Linienstraße 118
 10115 Berlin
 Tel. 030 2810361
 Matrikelnummer 329732

Dozent : Prof. Dr. Klose

Berlin, den 17.11.2000

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| 1. Einleitung..... | 3 |
| 2. Überblick über die Personalentwicklung..... | 4 |
| 2.1. Personalbildung..... | 4 |
| 2.1.1. Arten..... | 4 |
| 2.1.1.1. Ausbildung..... | 4 |
| 2.1.1.2. Fortbildung..... | 5 |
| 2.1.1.3. Umschulung..... | 7 |
| 2.1.2. Methoden..... | 7 |
| 2.1.2.1. Bildung am Arbeitsplatz..... | 8 |
| 2.1.2.2. Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes..... | 8 |
| 2.1.2.3. Multimedia..... | 9 |
| 2.2. Personalförderung..... | 10 |
| 2.2.1. Das Fördergespräch..... | 10 |
| 2.2.2. Förderungsmaßnahmen..... | 10 |
| 3. Geschichte und Ansätze der Organisationsentwicklung..... | 11 |
| 3.1. Geschichte und Ursprünge der Organisationsentwicklung..... | 11 |
| 3.2. Ansätze der Organisationsentwicklung..... | 12 |
| 4. Brückenschlag zwischen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung..... | 13 |
| 5. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse..... | 14 |
| Literaturverzeichnis..... | 16 |

1. Einleitung

Die Wirtschaft Deutschlands hat in den letzten fünf Jahrzehnten vielfältige Veränderungsprozesse durchlaufen. Bezogen auf die Entstehung wirtschaftlicher Leistung und die Tätigkeitsfelder der Erwerbstätigen bezeichnet man diese Veränderungen auch als strukturellen Wandel. Wandlungsprozesse in den Unternehmen finden permanent statt, sie sind allerdings oftmals nach außen erst nach Abschluß bestimmter Phasen sichtbar. Wesentliche Rahmenbedingungen für einen Veränderungsprozeß sind die herrschenden Strukturen im Unternehmen, die Qualifikation der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter und eine entsprechende Leistungsfähigkeit des Managements¹

In der vorliegenden Arbeit soll ein Überblick gegeben werden einerseits über die Möglichkeiten der Personalentwicklung, sowie andererseits über verschiedene Ansätze der Organisationsentwicklung (OE). Es sollen Interdependenzen zwischen diesen beiden Bereichen aufgezeigt werden. Konkret soll gezeigt werden, dass Organisationsentwicklung Maßnahmen der Personalentwicklung unbedingt nach sich zieht bzw. diese unbedingt in den Organisationsentwicklungsprozess eingebunden werden müssen..

Die Personalentwicklung umfaßt alle Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation von Mitarbeitern. Im engeren Sinne ist sie die Personalbildung. Zu ihr zählen Ausbildung, Fortbildung und Umschulung. Im weiteren Sinne gehört zur Personalentwicklung auch die Personalförderung, die sich auf Arbeitsplätze und Arbeitsinhalte bezieht. Sie umfaßt das Fördergespräch, Job enlargement, Job enrichment, Laufbahnförderung, Coaching und Mentoring².

Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung definiert OE als einen langfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen. Der Prozeß beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in der

¹ Frank, Gernold P. : Personalentwicklung – Organisationsentwicklung : Rolle des Managements, in : Clermont, Alois, Schmeisser, Wilhelm, Krimphove, Dieter (Hrsg.) : Personalführung und Organisation; Verlag Vahlen, München, 2000

² Olfert, Klaus, Steinbuch, Pitter A. : Personalwirtschaft; 7. Auflage, Verlag Kiehl, Ludwigshafen, 1998; S. 419

gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)³.

2. Überblick über die Personalentwicklung

In diesem Kapitel soll ein Überblick über die Methoden der Personalentwicklung gegeben werden. Dies geschieht in Anlehnung an Olfert / Steinbuch⁴. Ähnliche Darstellungen finden sich aber auch bei Drumm⁵, Strombach⁶, Hentze⁷ und Figge/Kern⁸.

2.1. Personalbildung

Die Personalbildung ist die Basisaufgabe der Personalentwicklung. Ziel ist die Entwicklung von Handlungskompetenz, die sich zusammensetzt aus sozialer-, fachlicher- sowie methodischer Kompetenz.

2.1.1. Arten

Arten der Personalbildung sind Ausbildung, Fortbildung und Umschulung.

2.1.1.1. Ausbildung

Ausbildung ist üblicherweise die berufliche Erstbildung. Sie gliedert sich in Deutschland im dualen System in die betriebliche Ausbildung und in den ausbildungsbegleitenden Berufsschulbesuch. Voraussetzung ist die Eignung sowohl des Betriebes als auch des Auszubildenden.

Dabei wird unterschieden in drei Arten der Ausbildung. Ausbildungsberufe ohne Spezialisierung besitzen ein einheitliches Berufsbild. Bei Ausbildungsberufen mit Spezialisierung erfolgt im Rahmen der Fortbildung eine Spezialisierung nach

³ Staehle, Wolfgang H. : Management; 6.Auflage, Verlag Vahlen, München, 1991

⁴ Olfert, Steinbuch : S. 419 - 465

⁵ Drumm : Personalwirtschaftslehre, Springer, Berlin etc., 1995

⁶ Strombach, Manfred E. : Personalentwicklung, Vogel, Würzburg, 1992

⁷ Hentze, Joachim : Personalwirtschaftslehre 1, 6. Auflage, Haupt, Bern etc., 1994

⁸ Figge, Herbert, Kern, Michael : Konzeptionen der Personalentwicklung, Lang, Frankfurt/ Main, Bern, 1982

Fachrichtungen. In Stufenausbildungsberufen ist die Ausbildung in zwei oder drei Stufen gegliedert.

Die Ausbildung ist gekennzeichnet von unterschiedlichen rechtlichen und fachlichen Vorgaben. Es gibt das Ausbildungsberufsbild, die Ausbildungsordnungen, den Ausbildungsrahmenplan sowie die Prüfungsordnung.

Der Ablauf der Ausbildung umfaßt die Planung, die Durchführung und die Kontrolle. Wesentlich für die Planung ist der betriebliche Ausbildungsplan. Er gibt Aufschluß über die Ausbildungsinhalte, den zeitlichen Ablauf, sowie die betriebspraktischen Arbeitsinhalte. Die häufigste Art der Durchführung ist der Wechsel von betrieblicher Tätigkeit und Berufsschulbesuch an einzelnen Werktagen. Die Kontrolle erfolgt über Zwischenprüfungen, die Abschlußprüfung sowie das Führen von Berichtsheften.

Neben der dualen Ausbildung in Betrieb und Berufsschule gibt es in manchen Unternehmen noch den betrieblichen Ergänzungsunterricht.

2.1.1.2.Fortbildung

Die Fortbildung dient dazu, die durch Ausbildung bzw. berufliche Tätigkeit erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern und der technischen Entwicklung anzupassen. Sie schließt auch die Entwicklung des Arbeits- und Sozialverhaltens mit ein.

Dementsprechend gliedert sich die Fortbildung in die

- **Erhaltungsfortbildung**, mit der Kenntnisse aufgefrischt werden, die durch fehlende Ausübung des Berufes oder Berufsteilen entstanden sind.
- **Erweiterungsfortbildung**, womit der Erwerb zusätzlicher Kenntnisse angestrebt wird, ohne das die betriebliche Aufgabenstellung dies unmittelbar erfordert.
- **Anpassungsfortbildung**, die der Angleichung der Kenntnisse an veränderte Anforderungen am Arbeitsplatz dient. Veränderungen können sich dabei ergeben aus einem organisatorischem oder technologischen Wandel oder aus einem Wechsel des Arbeitsplatzes. Mit der Anpassungsfortbildung wird die horizontale Mobilität der Mitarbeiter verbessert.
- **Aufstiegsfortbildung**, mit der die vertikale Mobilität der Mitarbeiter gefördert werden kann. Es geht um die Vermittlung von Kenntnissen, mit denen höherwertige Aufgaben bewältigt werden können, aber auch um die Vermittlung von Führungswissen und Führungsverhalten. Dabei wird einmal auf die für Führungskräfte wichtigen

Besonderheiten des Unternehmens aufmerksam gemacht, aber auch Denk- und Verhaltensweisen geschult, die das Unternehmen von seinen Führungskräften erwartet.

Die Schwerpunkte der Fortbildung liegen in der Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung. Dabei wird in den Schritten Bedarfsermittlung und Bedarfsdeckung vorgegangen.

Bei der **Bedarfsermittlung** soll sichergestellt werden, dass meist hohen Kosten ein entsprechender Nutzen gegenübersteht. Sie gliedert sich in die Schritte Ermittlung der Anforderungen, Ermittlung der Mitarbeiterqualifikationen, Ermittlung der Mitarbeiterinteressen und Feststellung des Fortbildungsbedarfs.

Zunächst sind die Anforderungen zu ermitteln, die an einen Mitarbeiter für die Bewältigung einer bestimmten Aufgabe zu stellen sind. Dies sind Anforderungen, die aus Sicht des Unternehmens bestehen. Beispiele sind z.B. Fachwissen, Belastbarkeit, Verhandlungsgeschick, Kostenbewußtsein, Delegieren oder auch Mitarbeiter motivieren. Anhand der Anforderungsmerkmale läßt sich dann ein **Anforderungsprofil** erstellen.

Im zweiten Schritt werden die Fähigkeiten des Mitarbeiters analysiert. Hieraus kann man ein **Qualifikationsprofil** erstellen. Ändert sich die Aufgabe des Mitarbeiters in Zukunft nicht, kann dieses aus der Leistungsbeurteilung abgeleitet werden. Bei Änderungen in der Aufgabenstellung ist eine Potentialbeurteilung notwendig.

Schließlich werden die **Mitarbeiterinteressen** ermittelt, da die erfolgreiche Weiterentwicklung gefährdet ist, wenn Fortbildungsmaßnahmen gegen den Willen der Mitarbeiter realisiert werden. Wichtig ist daher die freiwillige Teilnahme.

Der **Fortbildungsbedarf** wird festgestellt, indem die Anforderungen den Mitarbeiterqualifikationen gegenübergestellt werden. Dabei kann es sein, dass die Anforderungen größer sind, als die Qualifikation, dann liegt ein Fortbildungsbedarf vor. Sind aber die Qualifikationen höher als die Anforderungen, kann dies auch Anlaß zur Einleitung von Personalförderungsmaßnahmen sein.

Bei der **Bedarfsdeckung** soll der Fortbildungsbedarf in geeigneter Weise befriedigt werden. Dies kann intern oder extern geschehen.

Bei der internen Fortbildung ergibt sich der Vorteil, das die Fortbildungsinhalte sich direkt an der betrieblichen Praxis orientieren, und somit ein Transfer erleichtert wird. Auch können hier Kostenvorteile realisiert werden. Bei der externen Fortbildung können die Teilnehmer sich unternehmensübergreifend austauschen, sie unterliegen keinen betrieblichen Zwängen, Betriebsblindheit wird so vermieden. Dafür sind die Gruppen eher heterogen und die Kosten oftmals hoch. Andererseits ist die Professionalität der Maßnahme dem Lernerfolg förderlich.

2.1.1.3.Umschulung

Die Umschulung umfaßt Maßnahmen zur Qualifikation zum Übergang in einen anderen Beruf oder zur Steigerung der beruflichen Beweglichkeit. Die Umschulung kann begründet sein durch :

- Den Einsatz neuer Technologien
- Berufsstrukturelle Veränderungen
- Altersbedingte Umorientierung
- Unfall / krankheitsbedingte Veränderung
- Fehlbedarf im ausgeübten Beruf.

Die Umschulung kann betrieblich oder überbetrieblich durchgeführt werden. Die betriebliche Umschulung kann von einem bestimmten Bedarf oder zur Abwendung von Entlassungen eingesetzt werden. Die überbetriebliche Umschulung kann von privaten, gewerkschaftlich orientierten, öffentlichen Trägern oder Rehabilitationszentren durchgeführt werden.

Die Umschulung kann nur kurz dauern, oder sie umfaßt eine verkürzte Ausbildungszeit und endet mit einem anerkannten Berufsabschluß.

2.1.2. Methoden

Bei den Methoden der Personalentwicklung lassen sich zunächst aktive und passive Methoden unterscheiden. Dann die Einzelbildung von der Gruppenbildung. Und die Bildung am Arbeitsplatz, außerhalb des Arbeitsplatzes und mit Hilfe von Multimedia.

2.1.2.1. Bildung am Arbeitsplatz

Die Bildung am Arbeitsplatz wird auch als **Training on the Job** bezeichnet. Sie ist kostenneutral und findet in einem realen Umfeld statt. Andererseits hat sie sich dem Leistungsprozeß unterzuordnen, was das Lernen behindern kann.

Am Arbeitsplatz können verschiedene Methoden eingesetzt werden :

- Bei der **Planmäßigen Unterweisung** geht es um das Prinzip „Vorbereiten, Vormachen, Nachmachen, Lernerfolgskontrolle“. Sie hat besondere Bedeutung im Bereich der Ausbildung.
- Bei der **Anleitung und Beratung durch Vorgesetzte** geht es um gelenkte Erfahrungsvermittlung. Sie ähnelt der planmäßigen Unterweisung.
- Die **Übertragung begrenzter Verantwortung** hat zum Ziel, den Führungskräftenachwuchs durch eine Assistenz bei einer Führungskraft schrittweise zur Übernahme eines eigenen Führungspostens zu qualifizieren.
- Die **Übertragung von Sonderaufgaben** soll den Mitarbeiter in die Lage versetzen, über sein eigentliches Tätigkeitsfeld hinaus tätig zu werden. Dabei kann es sich um Querschnittsaufgaben handeln, um Auslandseinsätze oder um die Teilnahme an Projektgruppen.
- Der **geplante Arbeitswechsel** wird eingesetzt bei Job Rotation und bei Traineeprogrammen. Ziele können die breite Ausbildung und der Überblick über mehrere Unternehmensteile sein.
- Die **mehrgleisige Unternehmensführung** wird eingesetzt, um das mittlere Management an Problemen der Unternehmensführung zu beteiligen. Im Rahmen der Juniorenfirma dient sie auch zu Ausbildungszwecken.

2.1.2.2. Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes

Die Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes, oder das Training off the Job muß sich nicht den Zwängen des Leistungsprozesses unterordnen, sondern kann den Bildungserfordernissen entsprechend gestaltet werden. Dafür bestehen Probleme des Transfers zurück in die betriebliche Umgebung.

Hier gibt es wiederum verschieden Arten :

- Die **Vorlesungsmethode** eignet sich besonders, einer nicht begrenzten Zuhörerzahl einen Lernstoff strukturiert nahezubringen.
- Das **Lehrgespräch**, oder die Lehrkonferenz oder der Lehrdialog ermöglicht es, einer kleinen Anzahl von Teilnehmern durch Frage, Antwort und Analyse einen weiterführenden Lehrinhalt beizubringen. Das Verfahren eignet sich aber nur für sehr qualifizierte Lehrende.
- Die **programmierte Unterweisung** ist eine Form des Selbststudiums anhand eines Buches oder eines Computerprogrammes. Der Lernprozess läuft nach dem Schema Information, Frage, Antwort mit anschließender Kontrolle.
- Die **Fallstudie** dient dazu, betriebliche Problemsituationen so realitätsnah wie möglich zu simulieren, um sie sodann von einzelnen Mitarbeitern oder in Gruppen analysieren und lösen zu lassen.
- Das **Planspiel** ist eine Variante der Fallmethode. Es handelt sich um eine computergestützte Simulation, bei der Mitarbeiter mit fiktiven Unternehmen gegeneinander antreten.
- Das **Rollenspiel** ist eine realistische Simulationsmethode, die der Verhaltensschulung bei Konfliktsituationen, Verhandlungsführung sowie der Mitarbeiterführung dient.
- Bei der **Gruppendynamischen Methode** soll die soziale Wahrnehmungsfähigkeit verbessert werden. Die Teilnehmer erhalten eine Rückkoppelung über ihr eigenes Verhalten und dessen Wirkung auf die Gruppe, sowie das Verhalten der anderen Gruppenmitglieder und seine Wirkung.

2.1.2.3.Multimedia

Mit dem Lernen über Multimedia sind Lerninhalte gemeint, die mit Hilfe der Kommunikations- und Informationstechnologien vermittelt werden. In Frage kommt hier z.B. das Computer based Training oder das Telelearning in einem Zentrum oder über das Internet.

Beim Computer based Training wird dabei mit Hilfe eines Lernprogramms der Lehrinhalt autodidaktisch erschlossen. Beim Telelearning kann eine Vorlesung über die Datenleitung verfolgt, oder, beim Selbststudium, bei Bedarf Kontakt mit einem Tutor aufgenommen werden.

2.2. Personalförderung

Während die Personalbildung die Aufgabe hat, die Qualifikation der Mitarbeiter zu verbessern, werden sie durch die Personalförderung in ihrer persönlichen Entwicklung im Unternehmen unterstützt. Sie bezieht sich insbesondere auf die Veränderungen bei den Arbeitsplätzen und in den Qualifikationen. Zu unterscheiden sind das Fördergespräch und die Fördermaßnahmen.

2.2.1. Das Fördergespräch

Das Fördergespräch ist zukunftsbezogen, und der Ausgangspunkt jeder Personalförderung. Es sollen die Förderungserwartungen der Mitarbeiter erkundet werden, die Förderungsmöglichkeiten für den Mitarbeiter aufgezeigt, sowie die Förderungsmaßnahmen vereinbart werden. Am Anfang des Gespräches steht die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters, das die Grundlage für die Fördererwartungen bildet. Der Vorgesetzte muß sich auf das Gespräch gut vorbereiten und soll auch Fördermöglichkeiten aufzeigen. Je stärker das Gespräch an Fakten orientiert ist, desto unproblematischer wird es. Ergebnis des Fördergesprächs sollte die Vereinbarung konkreter Fördermaßnahmen sein.

2.2.2. Förderungsmaßnahmen

An Förderungsmaßnahmen gibt es das Coaching, das Mentoring, Job enlargement, Job enrichment sowie die Laufplanung.

Mit **Coaching** nach amerikanischer Auffassung ist die „Hilfe zur Selbsthilfe“ gemeint. Der Vorgesetzte unterstützt seine Mitarbeiter beim Erledigen ihrer Aufgaben, und fördert sie durch Delegation von Verantwortung und Feedback. Ziel dabei ist es, den persönlichen Reifegrad des Mitarbeiters zu erhöhen.

Nach deutscher Auffassung meint Coaching die Betreuung einer Führungskraft von einem außenstehenden Berater. Dabei wird direkt an der Persönlichkeit der zu beratenden Führungskraft unter Verwendung psychologischer Methoden gearbeitet. Der Coach fungiert als sozialer Spiegel der Führungskraft.

Beim **Mentoring** steht die Anleitung und Beratung neuer Mitarbeiter im Vordergrund, um ihnen das Finden von Rollen, Normen, Werten und Verhalten zu erleichtern. Mit dem Mentoring soll vor allem der schnellen Kündigung als Reaktion auf Probleme im neuen Unternehmen vorgebeugt werden.

Das **Job enlargement** sieht eine Aufgabenerweiterung vor und dient der Erzielung höherer Arbeitszufriedenheit und Arbeitsproduktivität.

Mit dem **Job enrichment** erfolgt eine Aufgabenbereicherung durch qualitativ höherwertige Aufgaben. Der Arbeitnehmer soll zusätzlich Planungskompetenz, Kontrollkompetenz oder Verantwortung bekommen.

Bei der potentialorientierten **Laufbahnplanung** soll locker die weitere Entwicklung des Mitarbeiters geplant werden. Die persönlichen Wünsche sollen mit den Interessen des Unternehmens in Einklang gebracht werden. Dagegen zielt die positionorientierte Laufbahnplanung auf die Entwicklung von Fach- und Führungskräften ab, um Vakanzen bei qualifizierten Stellen zu vermeiden. Hier ist zu unterscheiden zwischen Nachfolgeplan und Fachlaufbahn.

3. Geschichte und Ansätze der Organisationsentwicklung

Hier soll die Geschichte der Organisationsentwicklung kurz dargestellt werden, um dann auf die Ansätze zu kommen, die sich aus den verschiedenen Möglichkeiten des Herangehens an Organisationsentwicklung ergeben haben.

3.1. Geschichte und Ursprünge der Organisationsentwicklung

Aufgrund der Notwendigkeit, sich mit den vielfältigen Problemen der Menschen in den verschiedensten Organisationen zu befassen, wurde Mitte der 40er Jahre in den USA eine Reihe von Versuchen unternommen, die Einstellungen und das Verhalten von Menschen zu verändern. Die Forschungsarbeiten von Lewin hatten gezeigt, daß sich mit der Gruppenarbeit ganz neue Lernmöglichkeiten ergeben könnten. In den sogenannten Trainings(T) Gruppen wurde neues Verhalten in der Gruppe getestet, bewertet und

verfestigt. Diese Versuche fanden zunächst im Laboratorium statt, später auch in Unternehmen. Hier tauchte zum ersten Mal der Begriff Organisationsentwicklungsgruppe auf. 1961, bei der TRW Systems Group, hatte das Programm schon die Elemente Laboratoriumstraining, Teamentwicklung, Karriereplanung, Intergruppenarbeit und andere Interventionstechniken.

Aus der selben Forschungsrichtung stammt die Survey – Feedback – Methode. Dabei werden Befragungsergebnisse, die vor den Trainings erhoben werden, an die betroffenen Manager und Arbeitnehmer zurückgekoppelt. So wurde ein Vergleich mit anderen Gruppen im Unternehmen ermöglicht, und man konnte die Beziehungen zwischen den Gruppen diagnostizieren. In Konferenzgruppen konnten nun Betroffene und Berater gemeinsame Vorstellungen über zukünftige Entwicklungen und damit Veränderungen ausarbeiten.

Später wurden auch strukturelle Regelungen in Organisationen analysiert und zum Gegenstand von Veränderungen gemacht. Mit diesem Schritt wurde das Konzept Gegenstand einer zunehmenden Professionalisierung⁹.

3.2. Ansätze der Organisationsentwicklung¹⁰

Bei dem Entwurf von Veränderungsstrategien in Organisationen stellt sich nun für jeden Organisationsentwickler die Frage, wie und wo er mit seiner Beratung bzw. den Maßnahmen ansetzen soll.

Da gibt es zunächst die Unterscheidung nach dem strukturellen (organisatorischen) und dem personalen (Mitarbeiter) Ansatz. Es stellt sich die Frage, ob man sich mit den OE – Maßnahmen mehr auf die Prozesse („Wie“) konzentriert, oder auf die Inhalte („Was“).

Weiterhin gibt es den Versuch, die Veränderungen in Organisationen auf struktureller, technischer oder humaner Grundlage dreizuteilen.

Der situative Ansatz besagt, dass es keine generell gültigen, sondern nur der jeweiligen Situation angemessene optimale organisatorische Regelungen gebe. Er unterscheidet drei Ebenen, an die OE – Maßnahmen ansetzen können, nämlich an der Beziehung zwischen der Organisation und ihrer Umwelt, an den Beziehungen zwischen Gruppen und schließlich an den Beziehungen zwischen Individuen und Organisationen.

⁹ Trebesch, Karsten : Ursprung und Ansätze der Organisationsentwicklung sowie Anmerkungen zur Situation in Europa; in : Koch, U., Meuers, H., Schuck, M. (Hrsg.) : Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Frankfurt/ Main etc.,Lang, 1980, S.31 ff.

¹⁰ Nach Trebesch, 1980, S. 37ff

Eine neuere Einteilung zielt auf die Verbesserung arbeitsklimatischer Verhältnisse. Danach wird unterschieden nach Individuum, den sozialen Beziehungen der Organisationsmitglieder (das Organisationsklima) und der organisatorischen und technologischen Struktur.

Weiterhin wird zwischen human – prozessualen und techno – strukturellen Ansätzen unterschieden. Erstere konzentrieren sich auf die Organisationsmitglieder und die Prozesse, die in Organisationen ablaufen, die zweiten gehen von einer Veränderung der Technologie und der Organisationsstrukturen aus.

Nach Trebesch ist es notwendig, die Ansätze zu kombinieren. Veränderungsstrategien, die allein auf individuelles Verhalten oder allein auf Strukturen bzw. Prozesse oder allein auf technologische Faktoren einer Organisation bezogen sind, sind nicht sehr erfolgversprechend. Der effizienteste Weg liegt in einer Verknüpfung der Ansätze. Strukturelle Änderungen müssen von Gruppentrainings – Maßnahmen vorbereitend und begleitend unterstützt werden, die bei den Betroffenen die Frage nach ihren Einstellungen und Beziehungen zu diesen neuen Strukturen klären.

Hieraus ergibt sich ein Ansatz zum Brückenschlag zwischen Personal - und Organisationsentwicklung.

4. Brückenschlag zwischen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

Nach Bröckermann¹¹ sind Personalentwicklung und Organisationsentwicklung keinesfalls Gegensätze. Vielmehr sollte Personalentwicklung langfristig in ein Konzept der Organisationsentwicklung eingebunden sein, um erfolgreich zu sein.

So kranken manche Unternehmen an diversen Mißständen wie komplizierten Dienstwegen, Ressortstreitigkeiten, verschleppten Entscheidungsprozessen etc. Man kann sogar sagen, daß es nicht die Frage ist, ob, sondern in welchem Maße Unternehmen von solchen Krankheiten befallen sind.

Reagiert man auf solche Probleme nur mit Personalentwicklung, so kann man zwar entsprechende Qualifikationen schaffen, also Problemlösungsfähigkeiten. Jedoch scheitern

¹¹ Bröckermann, Reiner : Personalwirtschaft, Bachem, Köln, 1997, S.356 ff

diese Versuche daran, daß die unternehmerischen Strukturen eine Lösung nicht zulassen. Dieses Problemfeld nennt man Transferproblematik.

Ebenso ist es bei dem einseitigen Einsatz von struktureller Organisationsplanung. Diese Maßnahmen werden von der Belegschaft unterlaufen, da der Sinn und Zweck der Aktionen nicht klar ist.

Hier setzt die Organisationsentwicklung an. Gemeinsam mit den Betroffenen werden die Ursachen vorhandener Probleme erforscht, neue, wirksamere Formen der Zusammenarbeit werden entwickelt. Dann kann sich Einsicht in die Notwendigkeit der Maßnahmen und die Bereitschaft zum persönlichen Engagement entwickeln. Ausgangspunkt dieser Ansicht ist die Hypothese, daß jeder Mensch über Potenziale verfügt. Es ist möglich, daß die Entfaltung der Potenziale durch die aktuellen Arbeits- und Lebensbedingungen behindert wird. Die Organisationsentwicklung will die sozialen und organisatorischen Voraussetzungen schaffen, unter denen Menschen nicht nur ihr Wissen und ihre Fertigkeiten, sondern auch ihre emotionalen Bedürfnisse und Einstellungen, sozialen Verhaltensweisen und persönlichen Werte verändern und entwickeln können.

Die Lösung können strukturelle Maßnahmen sein, verbunden mit einer abgestimmten Qualifizierung.

5. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse

In Kapitel zwei wurden die Personalentwicklung mit den Arten, den Methoden und den Fördermöglichkeiten dargestellt. Diese Darstellung erfolgte nach Olfert / Steinbuch, es gibt zwar ähnliche Darstellungen, jedoch sind Olfert / Steinbuch hier sehr ausführlich. Dann wurden verschiedene Ansätze der Organisationsentwicklung nach Trebesch dargestellt. Hier wird im wesentlichen unterschieden nach personalen, strukturellen, sowie technologischen Ansätzen, wobei der technologische Ansatz eine Mischform aus einem strukturellen und einem personalen Ansatz gesehen werden kann.

Hier ist der Punkt, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung zu verknüpfen. Ein personaler Ansatz der Organisationsentwicklung setzt am Personal an. Hier kommt die Personalentwicklung ins Spiel. Soll beispielsweise von Fließbandfertigung auf Gruppenarbeit umgestellt werden, ist dies eine Maßnahme der Organisationsentwicklung. Jedoch müssen die Mitarbeiter in Teamwork geschult werden, die Führungskräfte müssen lernen, mehr Verantwortung an die Gruppe zu delegieren, der Führungsstil muß

partizipativer werden. Dies sind Maßnahmen der Personalentwicklung. Umgekehrt ist es denkbar, daß es eine betriebliche Notwendigkeit gibt, die Mitarbeiter höher zu qualifizieren, z.B. aufgrund technischer Innovationen. Darauf müßte dann auch eine stärkere Delegation von Verantwortung folgen, was Maßnahmen der Organisationsentwicklung zur Folge hätte, um die veränderten Anforderungen auch strukturell umzusetzen.

Zahlreiche Beispiele zur Organisation von Personalentwicklung in Unternehmen, oft verknüpft mit Organisationsentwicklungsmaßnahmen, finden sich bei Riekhoff¹². Die nähere Betrachtung dieser Beispiele lohnt sich im Hinblick auf einen Einblick in die Praxis vieler Großunternehmen, die sich in vielen Punkten stark unterscheiden. Dies wäre jedoch Aufgabe einer weiterführenden Arbeit. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Interessant ist aber, daß sich in diesen Unternehmen die Personalentwicklung und auch die Organisationsentwicklung jeweils völlig anders darstellt. Insbesondere werden von den hier dargestellten Elementen nicht überall alle angewandt, sondern jeweils nur ein Ausschnitt, bezogen auf die Unternehmensziele. Insbesondere Personalentwicklung kann also nicht nur in der hier dargestellten Breite betrieben werden, sondern auch in einer Auswahl der Maßnahmen, die die Unternehmensziele am besten unterstützen.

¹² Riekhoff, Hans-Christian (Hrsg.) : Strategien der Personalentwicklung, Gabler, Wiesbaden, 1992, 3.Auflage

Literaturverzeichnis

Bröckermann, Reiner : Personalwirtschaft, Verlag Bachem, Köln, 1997

Drumm : Personalwirtschaftslehre, Verlag Springer, Berlin etc., 1995

Figge, Herbert, Kern, Michael : Konzeptionen der Personalentwicklung, Verlag Lang, Frankfurt/ Main, Bern, 1982

Frank, Gernold P. : Personalentwicklung – Organisationsentwicklung : Rolle des Managements, in : Clermont, Alois, Schmeisser, Wilhelm, Krimphove, Dieter (Hrsg.) : Personalführung und Organisation; Verlag Vahlen, München, 2000

Hentze, Joachim : Personalwirtschaftslehre 1, 6. Auflage, Verlag Haupt, Bern etc., 1994

Olfert, Klaus, Steinbuch, Pitter A. : Personalwirtschaft; 7. Auflage, Verlag Kiehl, Ludwigshafen, 1998

Riekhoff, Hans-Christian (Hrsg.) : Strategien der Personalentwicklung, Gabler, Wiesbaden, 1992, 3.Auflage

Staehe, Wolfgang H. : Management; 6.Auflage, Verlag Vahlen, München, 1991

Strombach, Manfred E. : Personalentwicklung, Vogel, Würzburg, 1992

Trebesch, Karsten : Ursprung und Ansätze der Organisationsentwicklung sowie Anmerkungen zur Situation in Europa; in : Koch, U., Meuers, H., Schuck, M. (Hrsg.) : Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Frankfurt/ Main etc., Verlag Lang, 1980