

1	EINLEITUNG	2
2	DEFINITION PERSONALENTWICKLUNG	2
2.1	Realität betrieblicher Personalentwicklungsarbeit	4
3	GRÜNDE FÜR PERSONALENTWICKLUNGSBEDARF	5
3.1	Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	5
3.2	Aufstiegsqualifizierung	5
3.3	Personal- und Organisationsentwicklung sowie Qualifizierungsbedarf durch Organisationsveränderung	6
3.4	Versetzungen	6
4	BEDARFSANALYSEN	7
4.1	Welche Qualifikation wird derzeit im Betrieb benötigt?	7
4.2	Welche Qualifikation ist derzeit im Betrieb vorhanden?	7
4.3	Leistungsbeurteilung	8
4.4	Personalauswahlverfahren für die Personalentwicklung	11
4.5	Welches Potential haben die Beschäftigten eines Betriebes?	11
4.6	Zukunftsprognosen	12
4.6.1	Techniken für Zukunftsszenarien	13
4.6.2	Gezielte Personaldiagnostik zur Potentialermittlung	15
4.6.3	Allgemeinere Potentialkonzepte	17
4.6.4	Personalentwicklung am praktischen Beispiel	18
5	METHODEN IN DER PERSONALENTWICKLUNG: EIN ÜBERBLICK	19
6	DAS PROBLEM DER TRANSFERLÜCKE	28
7	DAS PROBLEM DER EVALUATIONSLÜCKE	29
8	ORGANISATIONSENTWICKLUNG	32
8.1	Definition von Organisationsentwicklung	32
8.2	Widerstand gegen Veränderungen	33
8.3	Grundregeln der Organisationsentwicklung	33
8.4	Phasen des Organisationsentwicklungsprozesses	34
8.5	Voraussetzungen für den Erfolg von Organisationsentwicklung	35
9	ORGANISATIONSENTWICKLUNGSMETHODEN	35
9.1	Konzepte der Arbeitswissenschaft und Konsequenzen für Beratung	36
9.2	Der Prozess der Organisationsberatung	37
9.3	Prozessleitbilder	39
9.4	Direktiv oder nicht direktiv - eine alte Kontroverse	40
9.5	Weitere Organisationsentwicklungsmethoden	41
10	ERFOLGE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG	43
11	LITERATUR	44

1 EINLEITUNG

In dem folgenden Text geht um die Themen Personal- und Organisationsentwicklung. Es wird begonnen mit Ausführungen zum Thema Personalentwicklung. Die Definition, Gründe für Personalentwicklung und der Feststellung des Bedarfs. Es folgt ein tabellarischer Überblick über die verschiedenen Personalentwicklungsmethoden und einigen Bewertungen. Darüber hinaus wird das Problem des Transfers und der Evaluation angerissen. Das Thema Organisationsentwicklung wird mit einer Definition von Organisationsentwicklung eingeleitet. Mögliche Widerstände gegen Veränderungsprozesse werden dargelegt. Grundregeln, Phasen und Voraussetzungen für den Erfolg von Organisationsentwicklung werden kurz zusammengefasst, um darauf folgend einige der gängigsten Methoden von Organisationsentwicklung zu umreißen. Das Thema Organisationsentwicklung wird mit einer Zusammenfassung von Evaluationen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen abgeschlossen.

2 DEFINITION PERSONALENTWICKLUNG

Interessanterweise ist in den vielen Büchern zum Personalmanagement keine Definition von Personalentwicklung zu finden. Dies ist vielleicht dadurch zu erklären, dass eine systematische Personalentwicklung in Betrieben eine relativ junge Erscheinung ist. Die Funktion der Personalabteilungen existiert in zwar in vielen Betrieben, allerdings erfüllen diese häufig eher Aufgaben der Personalverwaltung (z.B. Lohnabrechnung, Urlaubslisten, evtl. Arbeitseinsatzsteuerung, Entlassungen, Neueinstellungen, Kündigungen, Versetzungen usw.). Der Umstand, dass Personalentwicklung umfassender ist und vor allem auch Qualifizierung bedeutet, ist eine relativ neue Erscheinung.

In Betrieben mit Fokussierung auf Personalverwaltung wird der Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz auf dem Markt durch bessere, neuere Technologien gesehen. Erst in den letzten Jahren setzt sich die Vorstellung durch, dass nicht (nur) die technischen Ressourcen von Vorteil sind, sondern auch die menschlichen Ressourcen einen Marktvorteil erbringen. Kleinmann und Strauss (2000) zitieren eine Studie der Kienbaum Unternehmensberatung zu Beginn der neunziger Jahre, die zu dem Ergebnis kommt, dass die festgestellten Unterschiede in der Marktposition zweier Finanzdienstleistungsunternehmen im deutlichen Zusammenhang mit dem Potential der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen. Entsprechend kann das Fazit lauten, dass Betriebe die in höherem Maße in Personalentwicklung investieren, eine bessere Marktposition erzielen. Einschränkend zu bemerken ist, dass dieses Fazit aufgrund eines korrelativen Zusammenhangs geschlossen wurde und bezüglich der Branchen nicht repräsentativ ist.

Deutlicher wird die Bedeutung der Personalentwicklung an einer Untersuchung, die den "added value" von neuen Datenverarbeitungstechnologien für Betriebe zum Gegenstand hatte. Viele dieser neuen Technologien (Computertechnologien bzw. "IT-Technologien") enthalten theoretisch das Potential einer Produktivitätssteigerung um viele Hundert Prozent. In einer Expertenbefragung in England wurde festgestellt, dass zwischen 80% und 90% der Betriebe, die erhebliche Summen in die IT investiert haben, die erwartete Produktivitätssteigerung nicht erreicht haben. Die Autoren dieser Studie (Clegg, Hardy & Nord, 1996) kommen zu dem Ergebnis, dass dies zum

geringsten Teil auf technischen Mängeln zurückzuführen ist. Eher sind die Fehler bei der Einführung der Technologie im Betrieb zu suchen. Die Einführung neuer Technologien im Betrieb bringt in der Regel Veränderungen der Organisation und ihren Strukturen mit sich. Veränderungen von Strukturen einer Organisation heißt folglich, dass sich die Aufgaben der Mitarbeiter verändern. Somit ist eine zentrale Anforderung - auch bei der Einführung neuer Technologien - die Gestaltung der sozialen Prozesse. Mit anderen Worten: Die Einführung teurerer Technologien sind Fehlausgaben, wenn nicht gleichermaßen in die Personalentwicklungsarbeit investiert wird.

Die vorhandenen Definitionen von Personalentwicklung zeigen eine Kontroverse zwischen den Interessen des Unternehmens und den Interessen der Mitarbeiter auf.

Auf der einen Seite wird Personalentwicklung vor allem dadurch definiert, dass diese die Interessen des Betriebes nach "optimaler Verwertbarkeit der Arbeitskraft realisieren" (Neuberger, 1991 S. 3).

"Personalentwicklung ist die Umformung des unter Verwertungsabsichten zusammengefassten Arbeitsvermögens. Damit soll folgendes deutlich gemacht werden: Es geht nicht (nur) um den einzelnen Menschen und seine Qualifikationen, sondern um das Aggregat Personalentwicklungspersonal. Es handelt sich nicht um manifeste Arbeits-Leistung, sondern um Arbeits-Vermögen. Zielsetzungen des Unternehmens (v.a.: Verwertungsabsicht) und nicht des Mitarbeiters stehen im Vordergrund. Weil nicht nur systematisch geplante und hierarchisch kontrollierte Veränderungen erfaßt werden sollen, muß auch Selbst- Entwicklung des Arbeitsvermögens berücksichtigt werden, die nicht nur der Eigenaktivität der Subjekte, sondern auch der Dynamik sozialer Beziehungen und komplexer Strukturen entstammt." (vgl. Neuberger, 1991 S. 3)

Bei dieser Definition ist zu berücksichtigen, dass das Arbeitsvermögen einer Person optimiert werden soll und entsprechend immer etwas an oder für die Person getan werden muss.

Diese Zweiseitigkeit wird in dieser Definition noch einmal genauer formuliert:

"Personalentwicklung (ist) immer zwei Zielkomponenten, die einander u. U. widersprechen und die es zu optimieren gilt, verpflichtet:

- (1) aus der Sicht des Unternehmens soll Personalentwicklung den qualitativen Bedarf dauerhaft sicherstellen
- (2) aus der Sicht der Mitarbeiter hat sie die Aufgabe, deren Interessen und Eigenverantwortungspotential zu erkennen, zu erhalten und zu fördern" (Jung, 1988, S. 43f. zitiert nach Gebert und v. Rosenstiel, 2002, S. 285).

Wie zentral das Thema Qualifikation für die Personalentwicklung ist, zeigt sich in der wesentlich kürzeren Definition von Holling und Liepmann (1993):

"Personalentwicklung beinhaltet alle planmäßigen personen-, -stellen und arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen zur Ausbildung, Erhaltung oder Wiedererlangung der beruflichen Qualifikation." (Holling & Liepmann, 1993, S. 286)

Die Betonung der Qualifikation kann so verstanden werden, dass von der Entwicklungs- bzw. Veränderungsfähigkeit eines erwachsenen Menschen ausgegangen

wird. Damit liegt nicht ausschließlich die Vorstellung zugrunde, dass allein durch Personalauswahl alle Bedingungen für einen dauerhaften erfolgreichen Einsatz einer Person im Betrieb geschaffen sind.

Gleichzeitig verdeutlicht diese Definition die enge Verbundenheit der Personalentwicklung mit Organisationsentwicklung. Denn stellen- und arbeitsplatzbezogene Maßnahmen können auf Veränderungsprozesse in einer Organisation beziehen.

2.1 Realität betrieblicher Personalentwicklungsarbeit

An der Universität München wurde in Zusammenarbeit mit Projektgruppen aus anderen Ländern verschiedene Fallstudien über die Praxis der Personalarbeit in Organisationen durchgeführt. Diese Untersuchung ist zwar nicht repräsentativ, zeigt aber dennoch die Realität in den Betrieben auf:

Demnach werden vier Formen der Personalarbeit unterschieden:

1. *juristisch administrative* - Es geht hierbei eher um Tätigkeitsbeschreibungen für Lohnfindungen und formale Beschreibungen des fachlichen Kenntnisstandes der Mitarbeiter und Regelungen.
2. *intuitiv-entdeckende* - Das heißt erst einmal, dass es gar keine systematische Personalarbeit gibt. Es bleibt der Intuition und dem Zufalls überlassen, ob jemand für eine Position geeignet oder förderungswürdig erachtet wird. Es besteht kein Förderkonzept und kein Konsens über Beurteilungskriterien.
3. *familiär begleitende* - mit der familiär-begleitenden Form ist gemeint, dass bei zu besetzten Stellen potentielle Kandidat in der Regel allgemein bekannt ist.
4. *professionell- aufwändige Form* - Bei dieser Form wird also sowohl für die PA als auch für die Personalentwicklung auf bewährte Instrumente und Fachkompetenz zurückgegriffen.

Abbildung 1: Formen der Personalarbeit

Die vier Formen - selten in Reinform anzutreffen - sind natürlich in systematischer Weise mit der Größe eines Betriebes verbunden. In kleinen Betrieben scheitert Punkt 4 natürlich daran, dass die Praktiker der Personalarbeit Generalisten sind, die für alles mögliche zuständig sind und sich deswegen gar nicht spezifisch der Personalarbeit und Personalentwicklung zuwenden können. Aber auch in Grossunternehmen ist keineswegs nur die Form 4 anzutreffen, sondern häufig nur die Form 1. Vermutlich wird das Human Resource Management, d. h. die Personalarbeit, vor allem als Kostenmanagement gesehen und führt dann zu den von Sarges (2000) kritisierten einseitigen finanziellen Krisenmanagement.

Während die technischen Produktionsmittel regelmäßig gewartet werden, weil deren Verschleiß unerwünschte Kosten verursacht, fehlt ein solches Bewusstsein um Umgang mit der Humanressource.

Die Entwicklung und Nutzung spezifischer menschlicher Fähigkeiten wie Lernfähigkeit, Kompetenzzugewinn, Einstellung auf neue Anforderungen, Kreativität usw. bleibt häufig eher dem Zufall überlassen.

3 GRÜNDE FÜR PERSONALENTWICKLUNGSBEDARF

Grob können vier wesentliche Gründe unterschieden werden:

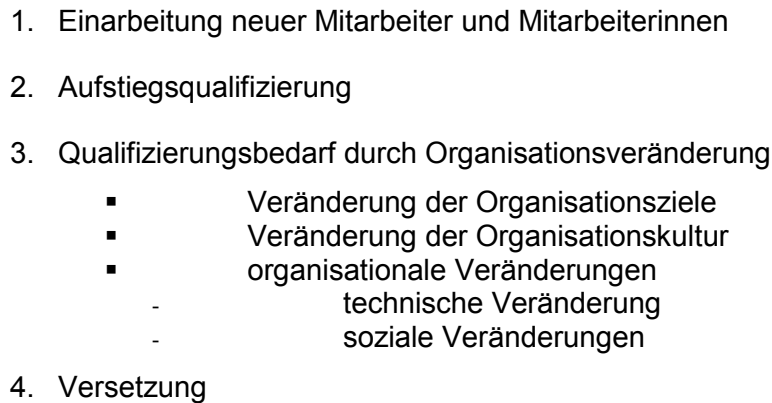
- 
1. Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
 2. Aufstiegsqualifizierung
 3. Qualifizierungsbedarf durch Organisationsveränderung
 - Veränderung der Organisationsziele
 - Veränderung der Organisationskultur
 - organisationale Veränderungen
 - technische Veränderung
 - soziale Veränderungen
 4. Versetzung

Abbildung 2: Gründe für den Personalentwicklungsbedarf

3.1 Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Wie bereits in dem Themenblock 'Eintritt in die Organisation' behandelt, ist die Einarbeitung neuer Mitarbeiter ein wesentlicher Teil der Sozialisation in einer Organisation. Deshalb sollte dies nicht dem Zufall überlassen werden, sondern die Einarbeitung neuer Mitarbeiter sollte ein geplanter und zielgerichteter Prozess sein.

Das bedeutet, dass

- Strukturen geschaffen werden müssen (Personalentwicklungsabteilung, nicht nur Personalverwaltung),
- Ressourcen bereitgestellt werden (Kosten für Einarbeitung und Qualifizierung, Personal, das in der Lage ist, die Einarbeitung didaktisch zu gestalten und zu konzipieren und
- Qualitätsstandards entwickelt werden sollten (z. B. Evaluation von Maßnahmen, Prüfung der Effizienz).

3.2 Aufstiegsqualifizierung

Da die meisten Betriebe hierarchisch organisiert sind und verschiedene Positionen unterschiedliche Qualifikationen verlangen, werden - sofern die 'oberen' Positionen nicht nur durch (Organisations-) Externe besetzt werden sollen, um die daraus resultierende Probleme wie unzureichende Organisationskenntnisse, Problem der Sackgassenposition für die organisationsinternen Mitarbeiter, Motivationsverlust für Beschäftigte usw. zu vermeiden - die eigenen Leute für die höheren Positionen qualifiziert.

Wenn Personalentwicklung systematisch - und das heißt auch vorausschauend und als kontinuierlicher Prozess - durchgeführt wird, hat ein Betrieb die Chance, dass die Qualifikationen auch dann zur Verfügung stehen, wenn diese gebraucht werden. Wenn beispielsweise entschieden wurde, dass in einem Jahr ein Zweigwerk in Asien

aufgebaut wird, dann sollte die Personalentwicklung frühzeitig mit der Auswahl und Vorbereitung auf den Auslandseinsatz beginnen.

3.3 Personal- und Organisationsentwicklung sowie Qualifizierungsbedarf durch Organisationsveränderung

- Veränderungen der Organisationsziele:

Aktuelles Beispiel hierzu: Wenn die Arbeitsämter neu organisiert werden, um von der reinen "Arbeitsverwaltung" zur wirklichen Arbeitsvermittlungsorganisation zu werden.

Oder: Der Autoverkauf wird zum "Event". Dies kann z.B. bei Porsche in Leipzig beobachtet werden. Der größere Teil des Werksgeländes ist keine Produktionshalle, sondern ist eine Rennstrecke. Speziell amerikanische Kunden, die sich ihren Porsche persönlich in Leipzig abholen, können diesen auf der Rennstrecke mal so richtig ausfahren - für manche Amerikaner vermutlich das einzige Mal überhaupt. Dieses Event muss natürlich zelebriert und organisiert werden - und zwar durch Mitarbeiter im Porsche-Werk. Gegenüber dem Bereich der traditionellen Autoproduktion ist das schon eine sehr abweichende organisationale Einheit, die da notwendig geworden ist.

- Veränderung der Organisationskultur:

Wenn z. B. ein Betrieb das Ziel hat, Gleichstellungsgrundsätze ernsthaft umzusetzen, kann daraus durchaus ein Qualifizierungsbedarf abgeleitet werden. Hierbei wird weniger an zusätzliche Qualifizierung von Frauen gedacht. Die Tatsache, dass Frauen in Betrieben nicht gleichermaßen auf den höheren betrieblichen Ebenen vertreten sind, dürfte heutzutage weniger ein Problem mangelnder Qualifizierung sein, sondern vielmehr ein Problem mangelnder Umsetzung von Gleichstellungsgrundsätzen. Insofern wäre Qualifizierungsbedarf eher bei denjenigen zu sehen, die für die Platzierung und Karriereentwicklung Entscheidungsträger sind, also für Führungskräfte. Es geht dann darum, deren Sensibilität für die ungleiche Verteilung von Männern und Frauen im Betrieb zu erhöhen und deren Förderung der Mitarbeiterinnen zu verbessern.

- Organisationale Veränderungen im engeren Sinn:

Die Veränderung der Entscheidungskompetenz z.B. bei Einführung von lean - management (Einsparung von ein bis zwei Führungsebenen).

- technische Veränderung: neue Computer, neue Software etc.
- soziale Veränderungen: Einführung von Gruppenarbeit, Übernahme eines Konkurrenzunternehmens etc.

3.4 Versetzungen

Eine spezifische Art der Versetzung ist die bereits genannte Aufstiegsqualifizierung. Wenn jemand in eine höhere Position aufsteigt, muss dessen Position neu besetzt werden. Ebenso bringen Organisationsveränderungen in der Regel Versetzungen mit

sich. Versetzungen können aber auch durch Rente, Kündigungen, Erkrankungen, Beurlaubung, etc. notwendig werden. Hier bedeutet Personalentwicklung Unterstützung bei der Bewältigung einer neuen Aufgabe für die Beschäftigten.

Wenn davon ausgegangen wird, dass Personalentwicklung ein planmäßiger Prozess ist (vgl. Definition nach Holling und Liepmann, 1993) und dabei die Ressourcen optimal genutzt werden sollen, dann sollte die Diagnose in der Personalentwicklung ein fester Bestandteil sein. Nur so kann vermieden werden, dass nicht wirksame Maßnahmen umgesetzt werden. Unter dem Terminus Bedarfsanalysen werden verschiedene Methoden zur Diagnose von Personalentwicklungsbedarf subsumiert.

4 BEDARFSANALYSEN

Dazu sind folgende Fragen zu stellen:

- Welche Qualifikation wird benötigt?
- Welche Qualifikation ist im Betrieb vorhanden? (Leistungsbeurteilung)
- Welches Entwicklungspotential ist vorhanden? (Potentialanalyse)
- Welche Qualifikation werden in Zukunft benötigt?

Es werden dabei drei Analyseebenen berührt:

- Aufgabenanalyse (d.h. welche Anforderungen bestehen)
- Personenanalyse (welche Qualifikationen sind vorhanden, aktuell, potentiell)
- Organisationsanalyse (hier: Was sind die Organisationsziele, für die Qualifikation benötigt wird? Wie wird die Organisation in Zukunft aussehen?)

Abbildung 3: Fragen und Analyseebene von Bedarfsanalysen

Damit wird eine Bedarfsanalyse zu einem hoch komplexen Prozess. Wenn dann noch die wissenschaftlichen Gütekriterien (vgl. Text Personalauswahl) an die Messinstrumente zugrunde gelegt werden, führt dies häufig zu einer Überforderung in den Betrieben. Es ist daher nicht verwunderlich, dass nur selten die sogenannte professionell-aufwändige Form der Personalentwicklung vorgefunden wird.

Die Chance liegt hier eher im sogenannten Outsourcing, d.h. Betriebe suchen sich bei externen Firmen Unterstützung bei der Bewältigung dieser Aufgaben. Wie wird nun vorgegangen bei den vier Fragen, die zu beantworten sind?

4.1 Welche Qualifikation wird derzeit im Betrieb benötigt?

Hier ist es zunächst erforderlich, die Arbeitsplätze möglichst genau hinsichtlich ihrer Anforderungen zu beschreiben. Dies ist Gegenstand von Arbeitsanalyseverfahren, auf die in dem Text 'Arbeitsanalyse und -gestaltung' näher eingegangen wird.

4.2 Welche Qualifikation ist derzeit im Betrieb vorhanden?

Diese Frage verlangt hingegen genaue Kenntnisse über die Kompetenzen der Mitarbeiter, also eine Analyse auf der Ebene der Personen. Im Prinzip bieten regelmäßige Leistungsbeurteilungen hierzu eine Grundlage. Mehr oder weniger regelmäßige

Leistungsbeurteilungen werden in vielen Betrieben durchgeführt als Grundlage für Gehaltsverhandlungen und Beförderungsvorschläge.

4.3 Leistungsbeurteilung

Aus einer Befragung mit 162 Unternehmen geht hervor, dass Leistungsbeurteilungen zu den am meisten eingesetzten Verfahren der Personalentwicklung gehören.

Bei der Betrachtung der Realität der Personalentwicklung in den Betrieben ist es allerdings häufig so, dass diese Leistungsgespräche und die Gespräche darüber mit den Mitarbeitern weitgehend ohne psychologische Vorbildung stattfinden. Deswegen ist es ganz nützlich, die Probleme der Leistungsbeurteilung zu kennen und auf Qualitätsverbesserung hinzuwirken.

Details zur Leistungsbeurteilung

Leistungsbeurteilungen werden für ganz unterschiedliche Zwecke eingesetzt und nicht ausschließlich für die Personalentwicklung.

Verwendung :

- Gestaltung von Arbeitsbedingungen
- Gehalts- und Lohnbestimmungen
- Evaluation von Auswahlverfahren (z.B.: Validitätsstudien)
- Personalentwicklung: Bedarfsanalyse
- Personelle Entscheidungen (z.B.: Beförderung, Versetzung, Übernahme oder Kündigung)
- Verhaltenssteuerung durch Leistungsbeurteilung
- Individuelle Beratung und Förderung von Mitarbeitern

Abbildung 4: Verwendungsmöglichkeiten von Leistungsbeurteilungen (nach Schuler, 1991, S.114)

Daraus wird ersichtlich, dass die Gefahr besteht, dass je nach Zweck unterschiedliche Einschätzungen der Leistungen zustande kommen können:

- Die erste Frage, die zu klären ist, wenn Leistungsbeurteilungen durchgeführt werden sollen: Was ist Leistung?

Die Verfahren bzw. Instrumente zur Leistungserfassung, sind meist nur mehr oder weniger valide. Schuler (2001) spricht hier von Kriteriumsdefizienz der Leistungsmessung.

Dies sei an einem Beispiel verdeutlicht: Es soll die Leistung eines Außendienstmitarbeiters gemessen werden, der im Verkauf eingesetzt ist. Wichtigstes Kriterium sind zweifellos die Umsatzzahlen. Aber: Er soll eigentlich noch mehr machen: Den Kunden langfristig binden, den Markt beobachten, das Unternehmen mit entsprechenden Informationen versorgen. Diesbezüglich sind die Umsatzzahlen ein defizientes Kriterium.

In diesem Zusammenhang ist die Unterscheidung in "reine Aufgabenleistung" und auf das Umfeld der Arbeitsaufgaben bezogene Leistungen relevant. Hier spielt z. B. das in dem Thema Motivation beschriebene "organizationale citizenship behavior" eine Rolle oder "anderen Hilfestellung geben", „sich dem Betrieb gegenüber loyal verhalten“, „mit den Materialien sorgsam umgehen „ etc.

Leistungserfassung kann sich auf verschiedene Beschreibungsebenen beziehen:

- 1) Eigenschaften, Fähigkeiten, Kenntnisse usw. (Diese werden von Schuler (2001) als Potentialmerkmale betrachtet.)
- 2) Verhaltensbeschreibung (z.B. "freundlich zum Kunden" etc.)
- 3) Ergebnisdaten (z. B. Verkaufszahlen)

Die letztgenannten Ergebnisdaten haben auf den ersten Blick den Anschein, als wären diese am leichtesten zu ermitteln. Dabei gilt allerdings:

Beispiele:

- Stückzahlen bei Fließbandarbeit
- Zeilen pro Woche bei einer Datentypistin
- die Anzahl gefällter Bäume bei Waldarbeitern
- Zahl bearbeiteter Akten von Angestellten
- Zahl der Abschlüsse bei Versicherungsagenten

Probleme:

1. Die Unzuverlässigkeit von Messungen (z.B. zeitliche Instabilität)
2. Die Invalidität der Messungen - quantitative Ergebnisse hängen oft stark von der Erhebungstechnik ab
 - welche Daten sollen herabgezogen werden (z.B. Verhaftungen)
 - nicht quantifizierbare Leistungen sind oft wichtiger als quantifizierbare (z.B.: Sekretärin)
3. Für viele Jobs existieren keine objektiven Messungen (z.B.: Lehrer, Berater)
4. Der Unterschied zwischen typischer und maximaler Leistung (z.B.: Kassiererin im Supermarkt)

Abbildung 5: Beispiele und Probleme von Ergebnisdaten bei der Leistungsbeurteilung

Die Verhaltensbeschreibung ist auch nicht unproblematisch, wie dies auf den ersten Blick erscheinen mag. Was sind mögliche Arbeitsverhaltensdimensionen?

Beispiele:

Abwesenheit, Pünktlichkeit, Arbeitsplatzwechsel, Beförderung, Unfälle sowie sorgfältiges und gewissenhaftes Arbeiten

Probleme:

- Den jeweiligen Daten liegen neben dem individuellen Leistungsverhalten viele andere Ursachen zugrunde. Beispiel Abwesenheiten: allgemeine Gesundheit, arbeitsbedingte Ermüdungen, Umgebungsfaktoren, Überwachung durch den Vorgesetzten, administrative Probleme in der Genauigkeit, wie Abwesenheitsdaten erfasst werden, die genaue Benutzung von unterschiedlichen Kategorien für die Abwesenheit, Aggregationslevel (Abwesenheitstage oder Anzahl von Abwesenheiten)

Abbildung 6: Beispiele und Probleme von Verhaltensbeschreibungen

Weitere Probleme entstehen beispielsweise dadurch, dass beim ungeschulten Beurteiler oft eine Vermischung zwischen Verhalten und Eigenschaft stattfindet: "gewissenhaft arbeiten" wird zu Gewissenhaftigkeit mit fraglichen Beurteilerkategorien, d.h. Stereotypen und Vorurteilen ist aufgrund mangelnder Präzisierung der Einstufung Tür und Tor geöffnet. Allerdings lassen sich solche Kategoriensysteme zur Einschätzung des Verhaltens durchaus entwickeln, wenn auch natürlich mit einigem Aufwand.

Schuler (2001) geht davon aus, dass nicht eine der drei Ebenen der anderen vorzuziehen ist, sondern dass dies von der Fragestellung abhängig ist.

Was sind Informationsquellen der Beurteilung?

Da die sogenannten "objektiven" Daten - wie vorhin dargestellt - nur bedingt die Leistung abbilden, ist nach wie vor die personale, subjektive Einschätzung eine wichtige Informationsquelle. An erster Stelle steht hier der unmittelbare Vorgesetzte als Informationsquelle. Diese sind aber nicht fehlerfrei und bezüglich mancher Leistungskriterien offenbar schlechter als die peers, also die Kollegen und Mitarbeiter.

Deswegen hat sich zunehmend durchgesetzt, auch Kollegen und Mitarbeiter zu befragen, aber auch andere Vorgesetzte, die ebenfalls den Kandidaten kennen.

Hiermit können einerseits simple Urteilsfehler oder Unkenntnis ausglich werden, aber auch bestimmte Effekte der Mikropolitik minimiert werden: Z. B. könnte ein Vorgesetzter durchaus Konkurrenzangst bekommen und deswegen nicht interessiert an einer guten Beurteilung eines Mitarbeiters sein.

Generell kann die Genauigkeit der Messung durch die Nutzung mehrere Quellen verbessert werden. Bei der Nutzung von Kollegenbeurteilungen sind allerdings gruppendynamische Aspekte zu berücksichtigen. Unter diesem Gesichtspunkt sollten zusätzlich Selbsteinschätzungen einbezogen werden. Eine zunehmend wichtigere Quelle sind ebenfalls Kundenurteile.

Für Führungskräfte wird zur Leistungsbeurteilung - 360 Grad-Feedback - diese fünf Quellen genutzt:

- Kollegen
- Mitarbeiter
- Kunden
- Führungskraft (der Führungskraft)
- objektive Daten

Generell zeigen Untersuchungen, dass die Fremdeinschätzungen untereinander höher korreliert sind als die Fremd- und Selbsteinschätzungen. Wie bereits erwähnt, gelten für die Entwicklung von Instrumenten zur Leistungsbeurteilung die generellen Ansprüche an Messinstrumente (vgl. Text Personalauswahl).

Schuler (2001) spricht sich deswegen dafür aus - zumindest wenn es um Entscheidungen in der Praxis geht und nicht um Forschungsfragen - weniger jeweils spezifische arbeitsbezogene Leistungsmessungen jeweils neu zu entwickeln, sondern eher allgemeine Dimensionen zu erfassen. Allerdings besteht in der Forschung noch keine Einigkeit darüber, welche dies nun sein könnten. Lediglich die Motivation scheint

in verschiedenen Studien, in denen versucht wurde, diese allgemeinen Leistungsdimensionen zu belegen, immer eine wichtige Rolle zuzukommen.

Auf keinen Fall sollte - sofern Leistungsbeurteilungssysteme entwickelt werden - auf eine sorgfältige Entwicklung verzichtet werden.

Alles in Allem ist die Entwicklung eines guten Leistungsbeurteilungssystems recht aufwendig, aber umso weniger - so Schuler (2001) - sollte deswegen auf einzelne Entwicklungsschritte verzichtet werden, da sonst möglicherweise mehr Schaden anrichtet als Nutzen bewirkt wird. Vor allem ist zu berücksichtigen, dass ein Verfahren für einen Zweck geeignet sein kann, für andere aber nicht (Gehaltsfindung, Aufstiegsentscheidung usw.). Im Übrigen sind bei der inhaltlichen Ausgestaltung und Durchführung Mitbestimmungsrechte der Personal- bzw. Betriebsräte zu beachten.

Soweit zur Leistungsbeurteilung als eine der meist genutzten Personalentwicklungsmaßnahmen. Prinzipiell sind auch Verfahren der Personalauswahl einsetzbar zur Feststellung von vorhandenen oder fehlenden Qualifikationen der Beschäftigten.

4.4 Personalauswahlverfahren für die Personalentwicklung

In sogenannten Entwicklungs-ACs werden z. B. bei Führungskräften, insbesondere Führungskräftenachwuchs, die bestehenden Kompetenzen erhoben und festgestellt wo gezielt weiter qualifiziert werden muss. Personalauswahl und Personalentwicklung unterscheiden sich nicht unbedingt in der Wahl der Methode sondern im Zweck ihres Einsatzes:

- Soll mit einem Verfahren jemand ausgewählt werden? (Folglich: AC für Personalauswahl)
- Soll eine Stärken-Schwächen Analyse gemacht werden zur Entscheidung, welche Qualifizierung notwendig ist? (Folglich: AC für die Personalentwicklung-Bedarfsermittlung)
- Soll aus dem Feedback zum AC etwas gelernt werden? (Folglich: AC als Methode der Personalentwicklung)

Neben den Fragen, welche Qualifikation im Betrieb notwendig ist und welche vorhanden ist, ist das Potential bzw. die Entwicklungschancen des vorhandenen Personals relevant.

4.5 Welches Potential haben die Beschäftigten eines Betriebes?

Verfügt der Betrieb über die richtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten (über ausreichende Human Ressourcen) um frei werdende Stellen oder neue, komplexe Aufgaben zu bewältigen?

Es handelt sich bei Potentialaussagen nicht um die Erfassung der unmittelbaren Fähigkeiten und Fertigkeiten. Vielmehr geht es darum festzustellen, ob jemand in einer zukünftigen Situation bestimmte Verhaltensweisen zeigen wird. Eingesetzt werden hierzu Verfahren, die in drei Gruppen eingeteilt werden können:

- Biographische Verfahren
- Arbeitsproben und Simulationen
- Erfassung psychologischer Konstrukte (Persönlichkeit, Intelligenz)

Diese Verfahren sind bereits aus der Personalauswahl bekannt und werden an dieser Stelle lediglich mit einem anderen Ziel eingesetzt.

Bei den *biographischen Verfahren* ist der Grundgedanke, dass Dinge, die bisher im Lebenslauf einen positiven Aussagewert über eine Person hatten, auch für die zukünftige Entwicklung eine positive Prognose erlauben. Dieser Ansatz ist allerdings vielfach kritisierbar, denn

- es könnte ja durchaus sein, dass bei zukünftigen noch unbekannten Anforderungen gerade bewährtes Verhalten nicht so sinnvoll ist.
- bei der Bewertung biographischer Informationen Fehleinschätzungen eingehen können. (Hierzu ein einfaches Beispiel: Wenn z. B. die biographischen Information, dass jemand Schulsprecher war, zu einer positiven Beurteilung führt, dabei aber nicht berücksichtigt wird, dass es sich um eine sehr kleine Dorfschule handelte, wo die Chance für eine solche Position ungleich höher waren als in einer großen Gesamtschule in der Stadt.)

Auch zu Arbeitsproben/Simulationen und zur Messung von Potentialen über psychologische Konstrukte gibt es eine Reihe kritischer Punkte, auf die in diesem Rahmen nicht weiter eingegangen werden kann.

Der wesentlichste Kritikpunkt ist zweifellos, dass es schwierig ist, Potentiale einzuschätzen, wenn nicht bekannt ist, welche Anforderungen in der Zukunft relevant sein werden.

4.6 Zukunftsprognosen

Das Problem der unbekannten künftigen Anforderungen kann an den folgenden Überlegungen verdeutlicht werden:

Wenn heute junge Fach- oder Führungskräfte ausgebildet werden, dann werden diese z.T. erst in 20 Jahren eine wichtige Rolle in einem Betrieb einnehmen. Dann stellen sich zum Beispiel die folgenden Fragen:

- Welche Anforderungen werden in der Zukunft an den Betrieb gestellt?
- Wird der Betrieb nur noch virtuell existieren?
- Wird er seinen Hauptsitz in China haben?

Um die künftigen Anforderungen zu erfassen, werden in der Literatur verschiedene Verfahren vorgeschlagen, von denen an dieser Stelle zwei kurz vorgestellt werden.

4.6.1 Techniken für Zukunftsszenarien

Techniken, die dieses Problem versuchen zu überwinden, sind z. B.

- Delphi-Methode
- Open Space Veranstaltungen - diese werden an dieser Stelle etwas ausführlicher dargestellt aufgrund der Neuheit dieser Veranstaltungen.

Delphi-Methode:

Eine Gruppe sorgfältig ausgewählter möglichst heterogen zusammengestellter Experten bekommt eine Frage vorgelegt ("Wie werden die Arbeitsanforderungen im Jahre 2020 in einem Betrieb aussehen?"). Die Experten bearbeiten die Frage jeweils einzeln (um gegenseitige Beeinflussung zu verhindern, d. h. die individuelle Sichtweise möglichst optimal auszuschöpfen). In einem zweiten Durchgang nehmen die Experten zu den Vorschlägen der anderen Stellung. Dieser Durchgang wird evtl. mehrfach wiederholt. Das Ergebnis ist natürlich stark davon abhängig, welche Expertenmischung gewählt wurde.

Open-Space Veranstaltungen:

Ausgangspunkt dieser didaktischen Form war eine Beobachtung von Harrison Owens in den 80-er Jahren. Als Organisationsberater hatte er einen mehrtätigen Workshop für eine Firma mit viel Aufwand vorbereitet und strukturiert. Bei der Befragung der Teilnehmer nach Beendigung des Workshops stellte sich heraus, dass offenbar die Kaffeepausen am Positivsten erlebt wurden. Hier entstand reger Austausch und wurden die meisten Ideen. Owen leitete daraus ab, dass möglichst wenig Struktur und Kontrollprozesse optimal für kreative (Lern-)Prozesse sind. Dieses Erkenntnis setzte er in der sogenannten OST (Open-Space-Technologie) um.

Diese didaktische Form ist im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet, dass möglichst wenig Vorgaben gemacht werden und die Teilnehmer das Geschehen bestimmen. Aufgabe des Veranstalters ist es - neben der Absicherung der organisatorischen Rahmenbedingungen (vor allem Räume für Groß- und Kleingruppen) - das Rahmenthema und die Zeitstruktur vorzugeben. Die Themen sind auf die Zukunft gerichtet, nicht auf die Auswertung der Vergangenheit. Dabei stehen Themen im Mittelpunkt, die offen und unstrukturiert sind. Das Ergebnis sollte nicht vorher schon klar sein.

Praktisch läuft eine Open Space Veranstaltung folgendermaßen ab: Die Großgruppe trifft sich über 1-3 Tage. Diese werden in Arbeitssitzungen á ca. 1,5 Stunden aufgeteilt. Zu Beginn eines jeden Tages findet eine Art "Marktplatz" statt. Jeder, der eine Arbeitsgruppe anbieten will, macht einen entsprechenden Zettel mit Thema, Ort und Zeit auf dem "Marktplatz" bekannt. Jede Art von Arbeitsgruppe und Vorgehensweise, die irgendwas mit dem Rahmenthema zu tun hat, ist erlaubt (auch kreative Techniken wie Malen, Pantomime). Arbeitsthemen können auch über mehrere dieser 1,5 Stunden-Blöcke bearbeitet werden, wenn sich dies ergibt. Am Ende des Tages findet Austausch in der Großgruppe statt. Jeder Teilnehmer kann sich zu einer Gruppe begeben, kann auch jederzeit die Gruppe wechseln. Alles ist erlaubt.

Es können bis zu mehreren Hundert Teilnehmerinnen mitmachen. Damit erschließt sich die Möglichkeit ganze Belegschaften in diesen kreativen Prozess mit einzubeziehen, auch das Potential und das Wissen an der Basis zu nutzen, nicht nur die Führungskräfte einzubeziehen.

Der Prozess wird begleitet von einem "Facilitator" bzw. externen Berater, der explizit nicht in den Prozess eingreift, sondern die Funktion hat, den Prozess einzuleiten, ohne ihn zu kontrollieren. Das Ergebnis und letztendlich auch der Verlauf eines OS ist offen.

Merkmale der OST (Open Space Technology) sind eine hohe Teilnehmerzahl, minimale Vorgaben und maximaler Gestaltungsfreiraum für die Beteiligten. Entscheidender Faktor ist die Freiwilligkeit der Teilnahme und der aktiven Mitarbeit.

Am Schluss des Tages werden die Referenten der Arbeitsgruppe gebeten (nicht: angewiesen, denn nur so besteht die Freiheit, sich auch zu einer Gruppe zusammenzufinden, die kein referierbares Ergebnis erbringt), ihre Ergebnisse in einem sehr kurzen Bericht in einem der verfügbaren PC einzugeben. Für einen Betrieb ist natürlich die Phase der "Implementierung" und "Nachsorge" nach einer solchen OS-Veranstaltung von besonderer Bedeutung. Ähnlich wie in strategischen Workshops geht es darum, die Ideen nach Prioritäten zu ordnen, zu prüfen, was von der Ideensammlung nutzbar und umsetzbar ist und Wege zur Umsetzung zu entwickeln.

Häufig werden dann diejenigen, die ein bestimmtes Thema vorangetrieben haben, weiterhin mit dem Thema beauftragt. In diesem Sinne kann hier von "Empowerment", d.h. "normale" Organisationsmitglieder erhalten ein ihrem Interesse entsprechenden Kompetenzbereich, gesprochen werden. Kollektives Wissen wird freigesetzt, Kreativität angeregt, Netzwerke geschaffen.

Damit ist natürlich ein Veränderungsprozess nicht mehr nur eine Aufgabe von bestimmten Rollen oder Funktionen - in traditioneller Weise der Führungskräfte im Sinne eines "top-down-Ansatzes" - sondern gerät in die Hände derjenigen, die sich inhaltlich engagieren.

Bisher scheint es hierzu nur Erfahrungsberichte zu geben. In diesen wird angegeben, dass das Verantwortungsgefühl des Einzelnen für den Betrieb, Lernbereitschaft und Innovationsbereitschaft gesteigert wird. Die OS-T wird deswegen auch als eine Methode der Organisationsentwicklung betrachtet, da solch ein kollektiver Prozess Rückwirkungen auf das Organisationsklima, den Umgang miteinander, die Kooperationsbeziehungen, das Commitment usw. haben kann.

Ein Problem besteht in der hohen Anzahl von Vorschlägen, die bei einer solchen Veranstaltung "produziert" werden. Ein Problem für den Betrieb besteht darin, dass nicht alle Vorschläge gleichermaßen verfolgt werden können. Dadurch entsteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter demotiviert werden können. Deswegen spricht sich Owen dafür aus, häufiger kleinere abteilungsbezogene OS abzuhalten, um das in Gang gesetzte Organisationsklima am Leben zu erhalten.

Manche Spezialisten aus dem Bereich der Personalpsychologie sprechen sich allerdings für eine ganz andere Vorgehensweise aus, da ihrer Meinung nach Zukunftsprognosen auf allzu wackeligen Beinen stehen. Sie gehen davon aus, dass es leicht-

ter ist zu erkennen, ob jemand ein generelles Entwicklungspotential hat als richtig einzuschätzen, was die zukünftigen Entwicklungen sein werden.

4.6.2 Gezielte Personaldiagnostik zur Potentialermittlung

Sarges (2000) vertritt die Position, dass schon jetzt offenbar das Managementpotential von Führungskräften völlig unzureichend ist. Viele Leute würden in wichtigen Positionen arbeiten, die nicht ausreichend Fähigkeiten besitzen, auf veränderte Bedingungen rechtzeitig mit neuen Konzepten zu reagieren. Diese Position untermauert Sarges (2000) anhand der zahlreichen Insolvenzen, die letztendlich auch auf Managementfehler zurückzuführen sind.

Darüber hinaus geht aus Umfragen hervor, dass sich Top-Manager als Nachfolger häufig nur solche Menschen vorstellen können, die Ihnen sehr ähnlich sind. Dies wird als Konservatismus mit einer geringen Orientierung an Veränderungen interpretiert.

Sarges (2000) geht davon aus, dass eine Vielzahl von Managern in Krisen sehr traditionelle Entscheidungswege gehen. Damit sind sie nicht in der Lage, sich frühzeitig auf neue Situation einzustellen, um diese entsprechend zu gestalten. Beispielsweise sind Entlassungen nur eine - möglicherweise - eher schlechte und wenig kreative Antwort auf die kritische wirtschaftliche Lage in einem Betrieb. Im deutschen Kulturbereich ist eine allzu einseitige Orientierung an der Kostenreduzierung zur Krisenbewältigung festzustellen, statt sich gerade in Krisen bzw. besser davor mit Wachstumspotentialen zu befassen.

Sowohl aktuell in der jetzt schon wenig stabilen Wirtschaftswelt, aber erst recht hinsichtlich einer noch unbekannten Zukunft geht es darum, Personen zu finden, die ein hohes Lernpotential haben.

Lernpotential wird verstanden als

"der Wille und das Vermögen, sich schnell an neuer Anforderungssituationen anzupassen und diese zielführend zu gestalten." (Sarges, 2000 S. 107)

Zur Beantwortung der Frage wie Lernpotential diagnostiziert werden kann, führt Sarges weiter aus:

"Lernpotential (= Fähigkeit und Willigkeit zu lernen) wird hier verstanden als breites Adaptionspotential, d.h. als Adaptionspotential nicht allein in einem weiteren kognitiven, sondern auch im emotional-motivationalen und sozialen Bereich.

Wer in diesen drei Bereichen am effektivsten lernt, entwickelt sich am besten. Mit effektiv meine ich nicht nur schnelleres, sondern auch besseres Lernen, d.h. das Relevante aus der Informationsinflation herauszufinden und zu begreifen." (ebd. S. 117)

Die Komponenten intellektuelle Fähigkeiten (z. B. Denken und Problemlösen, kurz Intelligenz), motivationale Voraussetzungen (besondere Leistungs- bzw. Erfolgsorientierung) und die sozial-interaktiven Fähigkeiten lassen sich auch schon im Rahmen einer sogenannten "Statusdiagnostik" feststellen, d.h. es wird diagnostiziert, welche Fähigkeiten eine Person zur Zeit hat.

Um Lernpotential festzustellen, wertete Sarges empirische Studien zur Beschreibungen der Unterschiede von sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen Managern aus. Diese Studien stellen zwar eine "Statusbeschreibung" dar, es lassen sich aber aus den Unterschieden bzw. der Typisierung der Erfolgreichen Hinweise entnehmen, was zu messen wäre.

Sarges weist im Wesentlichen auf drei Unterschiede hin:

- Erfolgreiche suchen von sich aus nach Erfahrungsbereichen, die Lernmöglichkeiten bieten.
- Erfolgreiche sorgen in Lernsituationen von sich aus dafür, dass sie mehr nützliche Informationen und Feedback als üblicherweise erhalten.
- Und sie sind empfänglicher für Informationen über ihr Verhalten und offener dafür, ihr Verhalten aufgrund von solchen Informationen zu verändern.

Methoden dies zu messen, sind z. B. Lernfähigkeitstests, Lernpotential-Assessment Center, d.h. solche AC, in denen solche Chancen eingebaut werden. Sarges spricht sich neben der Erfassung von Lernpotentialen auch für die Anwendung von Persönlichkeitstest aus.

In verschiedenen anderen Studien zur Beschreibung von erfolgreichen Managern wurde festgestellt, dass erfolgreiche Manager sich folgende Kompetenzen aneignen bzw. in folgenden Bereichen Lernprozesse ablaufen:

1. Die Anstrengung wird auf das Erzielen eines Ergebnis gerichtet, nicht auf Arbeitstechniken und Arbeitshilfsmittel.
2. Eine Orientierung auf Nutzung von Stärken (eigene, Mitarbeiter etc.), statt Fokussieren auf Schwächen.
3. Prioritäten setzen
4. Effektive Entscheidungen treffen (keine schnellen, sondern wenige aber gut fundierte Entscheidungen)
5. Richtige Zeiteinteilung und systematisches Arbeiten

Es scheint so zu sein, dass dies nicht erst als Resultat von Lern- und Erfahrungsprozessen zu erwerben ist, sondern dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale nach der neueren Forschung mit diesen Lernprozessen positive Beziehungen aufweisen.

Die Resultatorientierung vs. die Prozessorientierung scheint ein schon früh ausgeprägtes Persönlichkeitsmerkmal zu sein und daher mit Subdimensionen von Persönlichkeitsfragbogen erfassbar. Die Orientierung auf Stärken statt auf Schwächen scheint einen Zusammenhang zu den Dimensionen Optimismus-Pessimismus aufzuweisen. Prioritäten setzen und Entscheidungen effektiv zu treffen scheint etwas mit Merkmalen der komplexen Informationsverarbeitung zu tun haben. Zeiteinteilung und systematisches Arbeiten steht im Zusammenhang mit der Dimension "Gewissenhaftigkeit", welche sich bereits nach dem Überblick von Schmidt und Hunter (2000) als relevant erwiesen hat.

Alles in allem heißt dies, dass offenbar Persönlichkeitseigenschaften bedeutsam werden, wenn es um die Erfassung von Lernfähigkeit geht.

Dieser Ansatz ist nicht unumstritten, wenn die Erkenntnisse zur Personalauswahl berücksichtigt werden: Persönlichkeitsinventare werden von Schuler (2000) als weniger geeignete Auswahlverfahren beurteilt. In der Metaanalyse von Schmidt und Hunter (2000) schneiden diese besser ab, sofern spezifische leistungsbezogene Aspekte der Persönlichkeit erfasst werden, wie z. B. Gewissenhaftigkeit. Darüber hinaus bezieht Sarges seine Ausführungen auf die Potenzialerkennung des Top-Managements in Unternehmen.

4.6.3 Allgemeinere Potentialkonzepte

Andere und neuere Konzepte sind nicht gleichermaßen an der Gruppe des Managements orientiert. Dazu gehören z.B. das Konzept der

- "Initiative" von Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag (1997), die Entwicklung neuer Ziele innerhalb der Zielvorgaben der Organisation durch Beschäftigte
- Umstellungsbereitschaft (Frese & Plüddemann, 1993), die Bereitschaft, Veränderungen am Arbeitsplatz anzunehmen
- Forschung der Arbeitsgruppe um Prof. Mohr zur beruflichen Veränderungsbereitschaft (Flexibilität) bei An- und Ungelernten, d.h. das Interesse nach Tätigkeiten mit höheren intellektuellen Regulationsanforderungen.

Ein nahestehendes Konstrukt ist das Konzept der sogenannten "Schlüsselqualifikationen", welches in den Erziehungswissenschaften bereits in den 70'er Jahren diskutiert wurde.

"Extrafunktionale Qualifikation ist „normative Orientierung“, Verantwortungsbereitschaft, Arbeitsdisziplin, Anpassungsbereitschaft, Flexibilität, Identifikation mit Organisationszielen usw." (nach Kern & Schumann, 1985)

bzw.:

"Schlüsselqualifikationen sind solche Kenntnisse und Fertigkeiten, welche nicht in unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten disparaten praktischen Tätigkeiten stehen, sondern vielmehr

- die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen
- die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz (meist unvorhersehbarer) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens

beinhalten. z.B.: Fähigkeit zu lebenslangem Lernen, Teamfähigkeit, Soziale Kompetenz, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit." (nach Mertens, 1974 S. 40)

Das Konzept beinhaltet also, dass jemand allgemeine Fähigkeiten erworben hat, die auch in neuen noch unbekannten Situationen anwendbar sind.

4.6.4 Personalentwicklung am praktischen Beispiel

In der Fachliteratur werden nur wenige systematische Beschreibungen der praktischen Personalentwicklungsarbeit dargestellt. Eine seltene Ausnahme ist die Beschreibung der Personalentwicklung bei AUDI. Spezifisch ist die systematische Entwicklung von Führungskräften.

Jährlich werden Personalentwicklungsgespräche geführt. Diese werden von dem unmittelbaren Vorgesetzten geführt. Nach einem Abgleich dieser Gesprächsergebnisse mit den Informationen des Personalwesens sowie einem Austausch mit anderen Vorgesetzten des Bereichs wird der Kandidat für die weitere Entwicklungslaufbahn als Fach- oder Führungskraft vorgeschlagen. Im Rahmen dieser Laufbahnentwicklung erhalten die Beschäftigten weitere Qualifizierung entsprechend der in einem Entwicklungs-ACs festgestellten Stärken und Schwächen.

Personalgespräche bzw. Mitarbeitergespräche bilden einerseits die Grundlage, um den Status quo festzuhalten und legen andererseits die Grundlage für die weiteren Verfahren zur Potentialeinschätzung.

Schmahl und Rappensberger (2000) schildern den Prozess der Beurteilung der vorhandenen Qualifizierung der Fach- und Führungskräfte von AUDI als Kombination von "Mehraugenprinzip" und "Methodenmix".

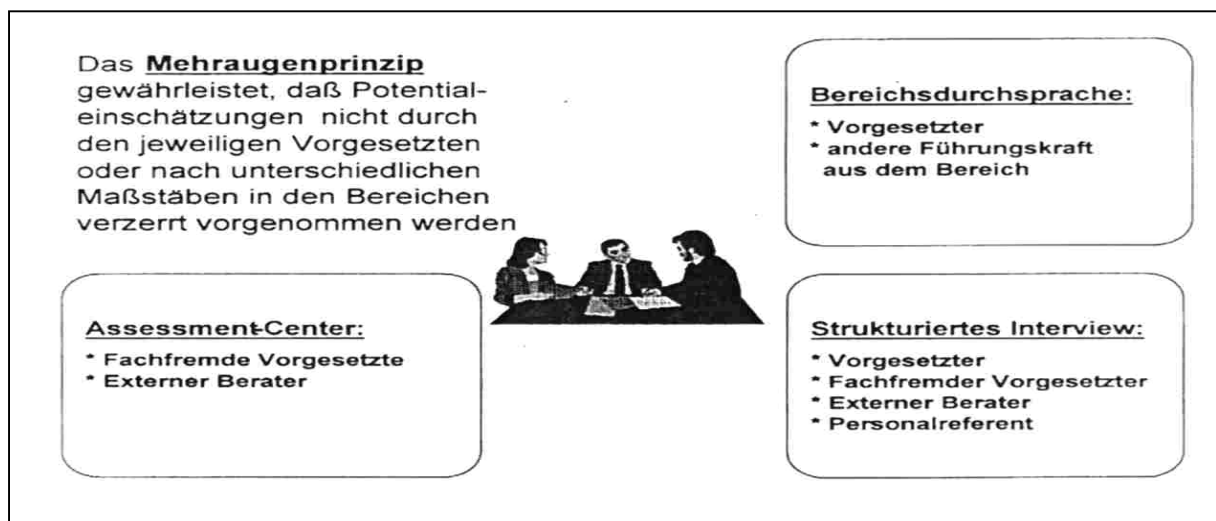


Abbildung 7: Potentialeinschätzung und Entwicklung bei der AUDI AG (Quelle: Schmal und Rappensberger, 2000)

Anhand dieses Beispiels wird Personalentwicklung als systematischer und geplanter Prozess erkennbar (hier eingegrenzt auf die spezielle Gruppe der Führungskräfte).

Thema war bisher die Entstehung und Ermittlung von Personalentwicklungsbedarf und damit sollte unter anderem verdeutlicht werden, dass Personalentwicklung Qualifizierung im weitesten Sinne bedeutet. Es geht sowohl um Schlüsselqualifikationen, Entwicklung des Lernpotentials, Qualifikationen auf der emotional-motivationalen, kognitiven und sozialen Ebene als auch um fachliche Qualifizierung.

Die fachliche Aus- und Weiterbildung stellt nach wie vor einen großen Teil der sogenannten Fachqualifizierung, wie z. B. die Lehrlingsausbildung durch Meister. Eine

wichtige Aufgabe der Psychologie ist, Lernprozesse im Betrieb bei der Vermittlung von Fachkenntnissen zu optimieren.

Hier deutet sich bereits die Vielfalt der Personalentwicklungsmethoden zur Förderung der verschiedenen Qualifikationen und Kompetenzen an. Diese werden in dem folgenden Überblick dargestellt.

5 METHODEN IN DER PERSONALENTWICKLUNG: EIN ÜBERBLICK

Die Tabelle auf den folgenden Seiten enthält eine Zusammenstellung von Personalentwicklungsmaßnahmen, die in der Literatur beschrieben werden. Diese Aufstellung orientiert sich an einer Aufstellung von Weinert (1998 S. 175), die um einige weitere Maßnahmen ergänzt wurden.

Es gibt eine unzählige Vielfalt von Personalentwicklungsmaßnahmen. Um einen Überblick zu erleichtern, werden folgend verschiedene Kategorisierungen vorgeschlagen.

Eine Art der Systematisierung ist der **Lernort**:

- "*on the job*", d.h. ein Training, das während und durch die Ausführung der Arbeitsaufgabe bzw. bei der Arbeit im Betrieb durchgeführt wird (z.B. Qualitätszirkel, Projektgruppen, Mitarbeitergespräch etc.).
- "*off the job*", d.h. solche Maßnahmen, die auch außerhalb des Betriebes in einer Schulungsstätte stattfinden können (z.B. Trainings, Weiterbildungen, Workshops etc.).
- Als dritte - eher unübliche Kategorie - ist hier noch das Training "*near the job*" erwähnt, d.h. Lernen im Betrieb, ohne dass dies unbedingt heißt: am eigenen Arbeitsplatz zu lernen.

Die Klassifikation der **Lernorte** nach Conradi (1983) ist noch weiter differenziert, wobei die weiteren Kategorien eigentlich keine Lernorte bezeichnen, sondern unterschiedliche Zielvorstellungen beschreiben:

- "*along the job*" umfasst Konzepte der Laufbahn- und Karriereplanung (z.B. das AUDI-Modell).
- "*out of the job*" bezeichnet Maßnahmen, die auf den Austritt aus dem Erwerbsleben vorbereiten (Solche Maßnahmen würden - genau genommen - nicht unter die Definition von Personalentwicklung von Neuberger (1991) fallen.).
- "*into the job*". Damit sind Maßnahmen gemeint, die auf den zukünftigen Arbeitsplatz vorbereiten.

Zu beachten ist, dass in der folgenden Überblickstabelle ebenfalls die Arbeitsgestaltung als Qualifizierungsmaßnahme aufgeführt wird. Diese ist Gegenstand des nächsten Themas "Arbeitsanalyse und -gestaltung" und dabei geht es darum, dass die Arbeitsaufgabe selbst eine Grundlage für Qualifizierungsprozesse bilden kann.

Die Frage des Lernortes - on/off/near etc. - ist nicht unerheblich, wenn die Frage nach dem Lerntransfer gestellt wird.

Andere Möglichkeiten der Systematisierung wären Fragen nach:

- Einzel- oder Gruppenmaßnahme
- Theoretischer Hintergrund (Lerntheorie (Lernth.), Handlungstheorie (HRT), Psychoanalyse (PA) usw.)
- Inhalte
 - kognitiv-intellektuelle (kog.)
 - fachliche
 - emotional-motivationale (pers.)
 - soziale Kompetenz (soz.)
 - Schlüsselqualifikationen oder Lernfähigkeit (pers. + soz.)
- Medium (z.B. PC-gesteuert, Fernlehrgang, Tutorials usw.) (Gruppe oder Einzel)
- Unterscheidung in wissensorientierte vs. verhaltensorientierte Verfahren ist eine Kategorisierung, die in dem umfassenden Lehrbuch zur Personalpsychologie von Schuler (Hrsg, 2001) getroffen wird.
- Adressatenkreis (Führungskräfte, Sachbearbeiter etc.) (o = oberste, m = mittlere, n = niedrige Hierarchieebene)

Die Literatur zur Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs und der Personalentwicklung ist gekennzeichnet davon, dass es meist nur um einen mehr oder weniger definierten Personenkreis geht. Das spiegelt sich auch darin wieder, welche Gruppen im Betrieb am meisten von betrieblichen Weiterbildung profitieren: Führungskräfte kommen am häufigsten in den Genuss von betrieblicher Weiterbildung und dort wo wahrscheinlich die meisten Defizite sind, wird am wenigsten investiert.

Außerdem ist es so, dass auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen entsprechend unterschiedliche Maßnahmen angeboten werden. Dies ist auf der Grundlage von Bedarfsanalyse zu erwarten.

In dem folgenden Überblick (S. 22 - 28) finden Sie eine Benennung von verschiedenen Personalentwicklungsmethoden und eine Kategorisierung nach inhaltlicher Ausrichtung, Theorie, Lernort, Hierarchieebene und Zielgruppe (s.o.).

Tabelle 1: Überblick Personalentwicklungsmethoden

	Inhaltliche Ausrichtung			Theorie			Lernort		Hierarchieebene			Zielgruppe	
	Kogn.	Soz.	Pers.	HRT	Lernth.	PA	on	off	u	m	o	Einzel	Gruppe
Arbeitsstrategie	X												
Selbstinstruktionstechnik	X			X	X		X		X	X	X	X	X
Leittextmethode	X			X			X	X	X	X	X	X	X
Entscheidungsverhalten	X						X	X	X	X	X	X	X
Interaktionstraining	X	X		X	X			X	X	X	X		X
Entw. von Heuristiken	X			X			X	X	X	X	X	X	X
Verhandlungstraining	X	X		X	X			X	X	X	X		X
Problemlösetraining	X							X		X	X	X	X
Kreativitätstechniken			X					X		X	X		X

Tabelle 1 (Fortsetzung): Überblick Personalentwicklungsmethoden

	Inhaltliche Ausrichtung			Theorie			Lernort		Hierarchieebene			Zielgruppe	
	Kogn.	Soz.	Pers.	HRT	Lernth.	PA	on	off	u	m	o	Einzel	Gruppe
Moderationstraining	X	X		X	X		X	X		X	X		X
Diskussionsleitung	X	X		X	X			X		X	X		X
Präsentations-training	X	X		X	X			X		X	X		X
Ausbilderqualifikation	X	X		X	X		X	X		X	X	X	X
CNC-Grundlagenausbildung	X			X	X		X		X			X	X
Fehlertraining (EDV-Trainings)	X			X	X		X		X	X		X	X
Expertisenerwerb	X			X									
Fachlehrgang/Lehre	X				X		X	X	X	X		X	X
Unterweisung/Einarbeitung	X				X		X	X	X	X		X	X

Tabelle 1 (Fortsetzung): Überblick Personalentwicklungsmethoden

	Inhaltliche Ausrichtung			Theorie			Lernort		Hierarchieebene			Zielgruppe	
	Kogn.	Soz.	Pers.	HRT	Lernth.	PA	on	off	u	m	o	Einzel	Gruppe
Konferenz/ Fachtagung/ Messe	X							X		X	X	X	
Referat/ Vortrag	X						X	X		X	X	X	X
Führungs- trainings													
Goal Setting	X									X			
Leader Match										X			
Behavior-Role Modeling										X			
Vroom-Yetton-Modell										X			
Arbeitsmotivation			X							X			
Expectancy-Raising		X								X	X	X	
Out-Group-Verbesserung		X								X	X	X	

Tabelle 1 (Fortsetzung): Überblick Personalentwicklungsmethoden

	Inhaltliche Ausrichtung			Theorie			Lernort		Hierarchieebene			Zielgruppe	
	Kogn.	Soz.	Pers.	HRT	Lernth.	PA	on	off	u	m	o	Einzel	Gruppe
Outdoor-Training			X			X		X		X	X		X
Entwicklungs-AC	X	X						X		X		X	
Mitarbeitergespräch		X					X	X		X		X	X
Interkulturelles Management		X						X		X	X		
Symbolisches Führen										X			
Change-Management		X					X	X		X	X		
Coaching-Strategien		X					X	X		X	X	X	
Konflikttraining		X						X	X	X	X		X
Transaktionsanalyse		X	X					X		X			X
Kommunikationstraining		X						X		X			X
Themenzentrierte Interaktion		X						X		X			X

Tabelle 1 (Fortsetzung): Überblick Personalentwicklungsmethoden

	Inhaltliche Ausrichtung			Theorie			Lernort		Hierarchieebene			Zielgruppe	
	Kogn.	Soz.	Pers.	HRT	Lernth.	PA	on	off	u	m	o	Einzel	Gruppe
Gruppentraining zur Förderung soz. Kompetenzen		X						X					X
Rhetorik-Kurse		X						X		X			X
Verkaufstraining		X						X	X	X			X
Beratungstraining		X						X	X	X			X
Zeitmanagement	X							X		X			X
Arbeitssicherheit	X									X	X		X
Teamtraining		X						X		X			X
Planspiele	X							X		X	X		X
Sensitivitätstraining			X										
NLP			X										

Tabelle 1 (Fortsetzung): Überblick Personalentwicklungsmethoden

	Inhaltliche Ausrichtung			Theorie			Lernort		Hierarchieebene			Zielgruppe	
	Kogn.	Soz.	Pers.	HRT	Lernth.	PA	on	off	u	m	o	Einzel	Gruppe
Encountertraining			X										
Psychodrama			X										
Selbstsicherheits-training			X										
Stressbewältigung													
Muskelentspannung			X										
Autogenes Training			X										
Stressbewältigung			X										
Delegation	X						X		X			X	
Job Rotation	X						X		X			X	
Job Enlargement	X						X		X			X	
Job Enrichment	X			X			X		X			X	
Teilautonome Arbeitsgruppe	X	X		X			X		X				X

Tabelle 1 (Fortsetzung): Überblick Personalentwicklungsmethoden

	Inhaltliche Ausrichtung			Theorie			Lernort		Hierarchieebene			Zielgruppe	
	Kogn.	Soz.	Pers.	HRT	Lernth	PA	on	off	u	m	o	Einzel	Grup-
Qualitätszirkel	X	X						X	X				X
Projektgruppenarbeit	X	X						X	X	X	X		X
Stellvertretung	X						X		X	X	X	X	
Übungsfirma	X							X	X	X			X
Mentor/ Pate	X	X					X			X	X	X	
Einführung Neuer MA /Trainee Progr.	X						X			X		X	
Praktikum	X						X		X	X		X	
Förderkreise	X							X	X	X			X

Unter dem Gesichtspunkt der zukünftigen Anforderungen scheinen nur wenige dieser Konzepte als relativ neue Erscheinung. Konzepte des selbstorganisierten Lernens oder Maßnahmen zur Förderung der lernenden Organisation - hierauf wird bei den Ausführungen zum Thema Organisationsentwicklung Bezug genommen - scheinen zunehmend bedeutsamer zu werden. In diesen Konzepten wird im Lernprozess generell die Eigenaktivität der TeilnehmerInnen betont.

Drei Defizite sollen trotz dieser Fülle an Möglichkeiten und Themen aus Sicht der Autorinnen angemerkt werden:

1. Gibt es Verfahren, die speziell die Lernfähigkeit, Eigeninitiative, Flexibilität usw. fördern? Danach muss scheinbar sehr genau gesucht werden, denn da wo bislang Kreativitätstechniken eingesetzt werden, geht es meistens darum, ein vorgegebenes Problem kreativ zu lösen. Außerdem wird angenommen, dass die Entwicklung von Lernfähigkeit und Kreativität ein kontinuierlicher Prozess ist, der nicht schon dadurch entsteht, dass bestimmte Kreativitätstechniken (z.B. Brainstorming) vermittelt wurden.
2. Unsere zukünftige Arbeitsgesellschaft wird durch eine weitere Zunahme der Dienstleistungsarbeit gekennzeichnet sein. Hier geht es um den Umgang mit anderen Menschen. Ein wesentlicher Aspekt ist: Zu den anderen freundlich zu sein, obwohl einem vielleicht selbst gar nicht danach zumute ist. In diesen Ar-

beitsfeldern ist das Teil der beruflichen Aufgabe. Kann dies erlernt werden? Was sind die Folgen? Werden Identitätsprobleme riskiert? Wie kann vor Burnout geschützt werden?

3. Wie wird mit der zunehmenden Auflösung vorgegebener Arbeitszeiten und Arbeitsorten mit dem Problem der Entspannung umgegangen, dem Wechsel von Arbeit und Freizeit, dem ausgewogenen Verhältnis von Arbeit und Freizeit? Wie werden Selbstausbeutung Grenzen gesetzt?

Die Vielzahl Methoden, Programmen und Konzepten können an dieser Stelle nicht weiter erläutert werden. Einige dieser Verfahren entstammen der Klinischen Psychologie. Andere sind klassische Verfahren der Erwachsenenbildung, wieder andere kommen aus der Pädagogik. Viele Verfahren sind von daher auch keineswegs spezifisch für den Einsatz in der Personalentwicklung. Manche sind auch ein wenig aus der Mode gekommen, da es in diesem Bereich natürlich auch um so was wie Trends gibt. Und manch Neues hat vor allem einen neuen Namen wie z.B. Coaching für Beratung.

6 DAS PROBLEM DER TRANSFERLÜCKE

Bei sämtlichen *"off the job"* Maßnahmen der Personalentwicklung, stellt sich die Frage, ob der Transfer in die Praxis gelingt. Kann beispielsweise eine Führungskraft, die in einem einwöchigen Seminar im Rollenspiel gelernt hat, ein motivierendes konstruktives Mitarbeitergespräch zu führen, dies dann tatsächlich auch im Betrieb? In der Praxis wird man hier häufig die sogenannte "Transferlücke" feststellen müssen.

Das drückt sich dann aus in solchen Sätzen: "Auf dem Seminar war alles ganz klar, aber der betriebliche Alltag sieht halt ganz anders aus...." Oder - noch schlimmer - "Auf dem Seminar, das war doch alles nur Spiel.....". Solche Transferprobleme werden bei Trainings *"off the job"* generell bestehen, lassen sich aber durchaus reduzieren.

Im Wesentlichen gelten folgende Hinweise:

- Praxisnahe Fallbeispiele für Übungen
- Reale Gruppen
- Umsetzungsbegleitung
- Nachschulungen
- Selbstorganisiertes Lernen:
 - Indiv. "Empowerment"
 - Kollegiales Coaching
- Supervisionsmodelle (auch: Zirkelarbeit)

Abbildung 7: Maßnahmen zur Erhöhung des Transfers

Training *"on the job"*, d.h. nicht in künstlichen Situationen, sondern direkt am Arbeitsplatz, da wo das Gelernte fehlt bzw. eingesetzt werden soll, erhöht den Transfer maßgeblich.

Allerdings liegen in diesen Maßnahmen auch Gefahren, z. B. wenn es um Konflikte in realen Gruppen geht. Hier kann ein *"off the job"*-Seminar günstiger sein, weil dann mehr Offenheit besteht, die Konflikte im geschützten Raum einer betriebsfernen

Trainingssituation zu benennen. Zu beachten ist: Das Arbeiten mit praxisnahe Fallbeispiele verlangt eine konkrete Vorbereitung, eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Lage im Betrieb und kein Arbeiten nach "Schema F".

7 DAS PROBLEM DER EVALUATIONSLÜCKE

Relativ bekannt ist, dass in der Personalentwicklungsarbeit und in der betrieblichen Bildungsarbeit im Allgemeinen eine Evaluationslücke besteht. Im Bereich der Klinischen Psychologie liegt beispielsweise ein sehr umfassendes Werk von Grawe, Donati & Bernauer (1994) über die Wirksamkeit der verschiedenen Psychotherapien vor.

Dies ist vor dem Hintergrund der enormen Ausgaben der Industrie für Bildungsmaßnahmen umso erstaunlicher (Investitionen der Wirtschaft in Bildungsmaßnahmen ist vergleichbar mit den Ausgaben der BRD für die Hochschulen). Noch erstaunlicher wird dies bei Berücksichtigung der Vorstellung, dass in Unternehmen genaueste Kostenkontrolle herrscht, d.h. Geld nur dafür ausgegeben wird, dessen Nutzen genau berechnet ist. Hier scheint allerdings bisher wenig "gerechnet" worden zu sein.

In aller Deutlichkeit muss gesagt werden, dass das, was fast nach jedem Seminar geschieht, nämlich eine Teilnehmerbefragung, keineswegs mit einer Maßnahmen-evaluation gleichgesetzt werden kann.

Die Evaluation einer Maßnahme hat nach bestimmten Standards abzulaufen. Das wichtigste ist sicherlich eine Vorher-Nachher-Messung. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die Einbeziehung einer Kontrollgruppe. Das sind natürlich Anforderungen, die in der Praxis häufig nur schwer oder gar nicht realisierbar sind. Noch wichtiger sind explizite und messbare Lernziele einer Maßnahme. Erst dann kann eine Evaluationsstudie sinnvoll geplant werden.

Es ist ein offenes Geheimnis, dass Unternehmen Seminare auch als "incentives", d.h. als Privilegien bzw. Belohnung an Mitarbeiter/innen vergeben oder die Möglichkeit zum Seminarbesuch unterstützt die Imagepflege eines Unternehmens.

Für eine sinnvolle Evaluation wäre zu klären, was das Ziel oder die Ziele der Evaluation sein sollen:

- Festellen der Qualität von Trainern
- Beurteilung der Methode
- Bewertung der vermittelten Inhalte
- Überprüfung des Transfers
- Überprüfung der Langzeiteffekte
- Erfassen der Ressourcen und Überprüfung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses

Welche Ursachen führen dazu, dass kann man sich erklären, dass Betriebe bisher so wenig Evaluation betreiben?

Aus den verschiedenen in der Literatur verstreuten Vermutungen kann folgende Liste zusammengestellt werden:

Auftraggeber/Unternehmensleitung
Fehlendes Interesse <ul style="list-style-type: none">▪ unzureichende Problemkenntnis▪ Personalentwicklung verkörpert kein <i>sichtbares</i> Investitionsobjekt▪ Ansicht: Personalentwicklung habe lediglich Belohnungscharakter
Unzureichende Vorgaben <ul style="list-style-type: none">▪ Mangelnde operationale Bestimmung der Weiterbildungsziele▪ Nichtanwendbarkeit betriebswirtschaftlicher Kontrollansätze
Ressourcenbeschränkung <ul style="list-style-type: none">▪ Zeit- und Personalmangel▪ zu hoher finanzieller Aufwand im Vergleich zum Nutzen
Auftragnehmer (externe Personalberatung) <ul style="list-style-type: none">▪ Keine Ressource▪ Kein Interesse aus Angst vor negativen Befunden
Evaluator
Informationsdefizite <ul style="list-style-type: none">▪ Unkenntnis der Ziele und des Beurteilungsgegenstandes▪ Unzureichende Methodenkenntnis▪ Mangelndes Kosten-Nutzen-Bewusstsein
Methodische Defizite <ul style="list-style-type: none">▪ Keine praxisnahen Konzepte und Messinstrumente▪ Mangelnde Quantifizierbarkeit der Erfolge▪ Keine operationalisierten Erfolgskriterien
Interpretationsprobleme <ul style="list-style-type: none">▪ Probleme bei der Erfolgszurechnung

Abbildung 8: Evaluationshindernisse

In dieser Darstellung der Evaluationshindernisse wird unterschieden zwischen dem Auftraggeber (Unternehmen) und dem Auftragnehmer (Trainingsdurchführung) sowie dem Evaluator (externe Person, die das Training / Seminar bewertet - in der betrieblichen Praxis und in der anwendungsorientierten Forschung häufig aus Kostenaspekten nicht vorhanden). Es scheint sich jedoch nach Einschätzung der Autorinnen zunehmend dahingehend zu entwickeln, dass die Bedeutung einer strategischen und gezielten Personalentwicklung und der entsprechenden Notwendigkeit an Evaluation mehr Bedeutung zugemessen wird.

Das systematische Entwicklungsmodell der Personalentwicklung bei AUDI, das einen geplanten Verlauf über einige Jahre impliziert, ist ein exemplarisches Beispiel für eine professionell durchgeführte Personalentwicklung.

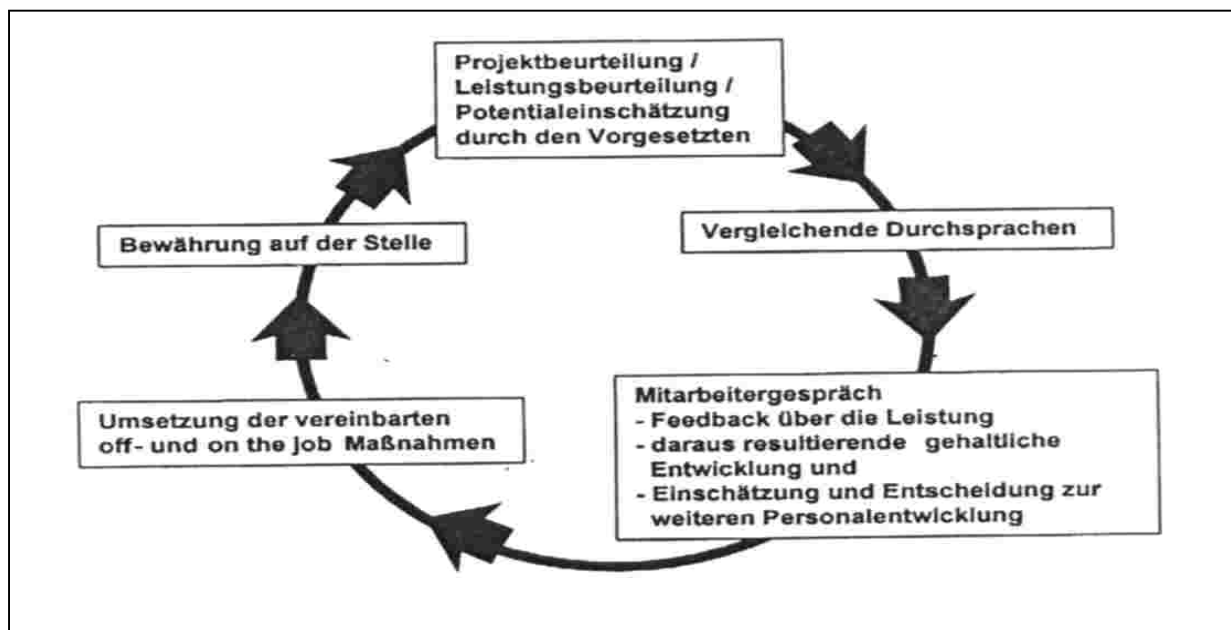


Abbildung 9: Entwicklungsmodell der AUDI AG (Quelle: Schmal und Rappensberger, 2000)

Während der gesamten beruflichen Entwicklung von Mitarbeitern wird im Rahmen jährlich stattfindender Personalentwicklungsrunden eine kontinuierliche Zusammenarbeit von Mitarbeiter, Vorgesetzten und Personalwesen angestrebt. Solche Konzepte scheint es in der Überzahl jedoch nur für Führungskräfte zu geben. Dies ist natürlich ein kritischer Punkt vor dem Hintergrund der Argumentation, dass Mitarbeiter eine der wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens sind.

8 ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Organisationsentwicklung. Hierbei stehen Maßnahmen im Vordergrund, die auf ganze Abteilungen oder Firmen bezogen sind.

Auf den engen Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung wurde bereits am Beginn dieses Textes hingewiesen. Die Definition von Personalentwicklung impliziert bereits die Möglichkeit der Veränderungen von Arbeitsplätzen und Strukturen der Organisation.

8.1 Definition von Organisationsentwicklung

Selbst in der neueren Literatur wird Bezug genommen auf die Definition von French & Bell (1977):

„Organisationsentwicklung ist

- ein geplanter, langfristiger und organisationsumfassender Wandel
- der durch erfahrungsgeleitete Lern- und Problemlöseprozesse geschieht,
- diese Prozesse werden durch Verfahren der angewandten Sozialwissenschaft in Gang gesetzt und unterstützt.“ (French & Bell, 1977 zitiert nach v. Rosenstiel, Molt und Rüttinger, 1995, S. 313)

„Der OE-Prozess wird von den Betroffenen (mit) getragen. OE hat zum Ziel, nicht nur die Produktivität, sondern auch die Lebensqualität und Problemlösefähigkeit innerhalb einer Organisation zu erhöhen.“ (v. Rosenstiel et al., 1995, S. 313).

Nach French und Bell (1990 zitiert nach v. Rosenstiel, Molt und Rüttinger, 1995, S. 313) kann ergänzt werden:

„Organisationsentwicklung ist eine vom Top-Management getragene Aktivitäten, um die Problemlösefähigkeit und den Erneuerungsprozess zu verbessern...“ (French & Bell, 1990 zitiert nach v. Rosenstiel, Molt und Rüttinger, 1995, S. 313)

Die Definitionen von Organisationsentwicklung verdeutlichen, dass ein Lern- und Problemlöseprozesse im Mittelpunkt steht. Folglich geht es Kompetenzen und damit auch wieder um die Frage der Qualifikation. Darüber hinaus ist die Unterstützung des Top-Managements ein entscheidender Faktor der Organisationsentwicklung.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass einige der Gründe, die Anlass für Personalentwicklungsmaßnahmen sind, auch Anlass für Organisationsentwicklung sein können (wie die Veränderung von Märkten, Technologien usw.).

Eine Organisation ist nach Kieser und Kubicek (1992):

„[...] ein **soziales Gebilde**, welches **dauerhaft ein Ziel** verfolgt und eine **formale Struktur** aufweist, mit deren Hilfe **Aktivitäten der Mitglieder** auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen (Kieser & Kubicek, 1992, S. 4).“

Entwicklungen oder Veränderungen betreffen also nicht nur die formale Struktur oder die Neudefinition des Ziels einer Organisation, sondern es betrifft vor allem die Organisationsmitglieder und entsprechend deren Aktivitäten.

8.2 Widerstand gegen Veränderungen

Organisationsmitglieder haben jedoch vielfältigen Anlass, Widerstand gegen Veränderungen zu zeigen:

Tabelle 2: Verschiedene mögliche Ursachen bei Widerständen gegen Veränderungen (Quelle: Steers, 1991)

Personale Ursachen	Organisationale Ursachen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angst vor Arbeitsplatzverlust ▪ Angst vor Verlust (informeller) Privilegien ▪ Gewohnheiten ▪ Missverständnisse in bezug auf die Ziele, Vorgehensweisen und Konsequenzen der Veränderungen ▪ Keine Identifikation und kein Einbezug in die Veränderungsmaßnahmen ▪ Konfligierende personelle und organisationale Ziele ▪ Angst vor dem Neuem ▪ Bedrohung existierender sozialer Beziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belohnungssysteme verstärken Status quo ▪ Rivalitäten zwischen Abteilungen führen zur Kooperationsverweigerung ▪ Angst, dass Veränderungen das Machtgleichgewicht verändern ▪ Kosten für den gegenwärtigen Zustand (z.B. Investitionen in ein bestimmtes technisches System) ▪ schlechte Methoden der Organisationsveränderung / Organisationsentwicklung ▪ Schlechte Erfahrungen mit Organisationsveränderung / Organisationsentwicklung ▪ Strukturelle Rigidität

Für jeden, der einen Organisationsentwicklungsprozess zu steuern hat, ist ein Hintergrundwissen über mögliche Widerstände und die Ursachen unerlässlich. Daher begründet sich die erste Grundregel der Organisationsentwicklung.

8.3 Grundregeln der Organisationsentwicklung

- 1) Das Verfolgen eines *partizipativen Ansatzes*: d.h. keine Organisationsentwicklung ohne die Einbeziehung der Betroffenen. Dies ermöglicht, Widerstände zu erkennen und Akzeptanz sicherzustellen.
- 2) Die *zweitbeste Lösung ist besser* als die beste, wenn diese von *allen akzeptiert* wird.
- 3) Arbeiten mit *Pilotprojekten*: Je nach Ziel der Organisationsentwicklung macht es Sinn, nicht gleich die ganze Organisation zu verändern, sondern exemplarisch in einer Abteilung eine Maßnahme erfolgreich durchzuführen und erst im nächsten Schritt die Erweiterung. Damit können dann z. B. Ängste vor negativen Folgen abgebaut werden (z.B. Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen).
- 4) Eine weitere zentrale Regel für den Organisationsberater ist: Kläre *offizielle* und *versteckte Aufträge* ab. Grundsätzlich ist Organisationsentwicklung nur umsetzbar, wenn diese vom Management unterstützt werden. Das Management ist in der Regel auch der Auftraggeber. Die Ziele von Organisationen und Organisati-

onsmitgliedern können mehr oder weniger übereinstimmen. Allerdings ist es nicht zwingend, dass alle Organisationsmitglieder dieselben Zielen haben (häufig nicht mal im Top-Management). Folglich kann der Auftrag an einen Organisationsentwicklungsberater nur erteilt worden sein, weil sich jemand profilieren wolle ("was für das Unternehmen in Gang gesetzt zu haben..."). Dies wird als offizielles Ziel aber nie ausgesprochen. Es würde aber erklären, warum der Auftraggeber eigentlich möchte, dass so wenig wie möglich im Betrieb verändert...

8.4 Phasen des Organisationsentwicklungsprozesses

Bei Betrachtung des Veränderungsprozess in seinen verschiedenen Phasen (vgl. Steers, 1991) wird deutlich, dass die Klärung des Auftrags besonders frühzeitig bzw. in der ersten Phase zur Diagnose der Veränderungsnotwendigkeit wichtig wird.

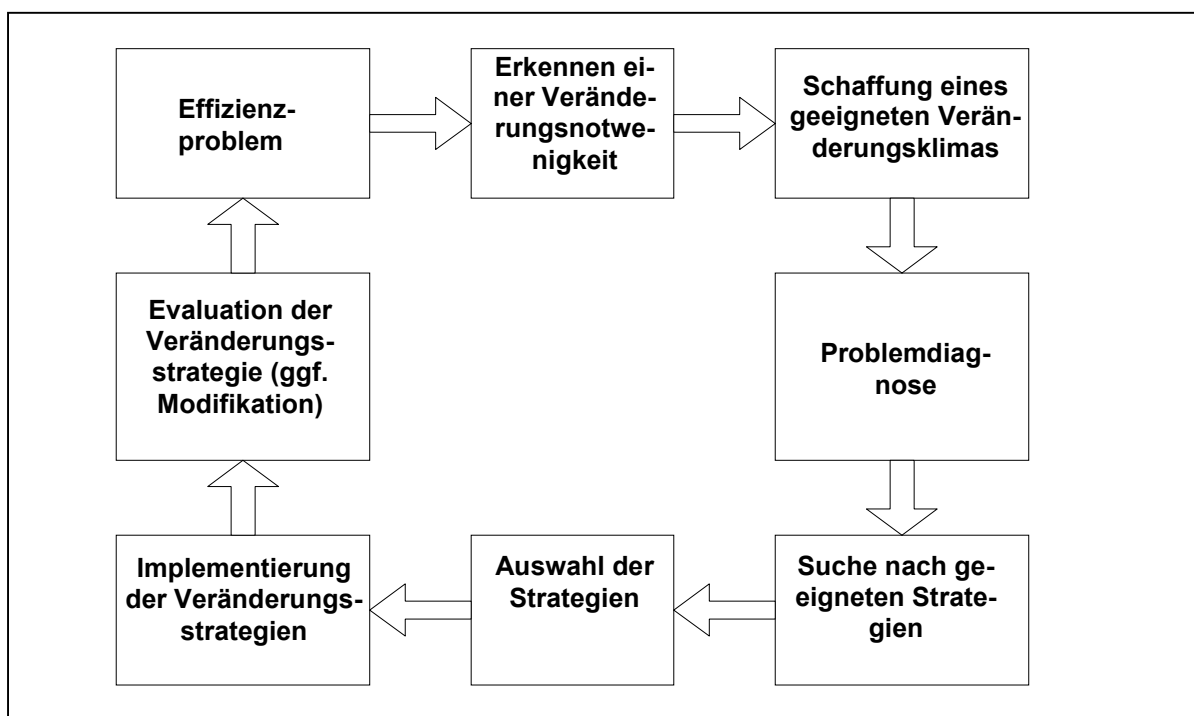


Abbildung 10: Veränderungsprozess-Schema (Quelle: Steers, 1991 S. 620)

Der Organisationsentwicklungsprozess kann als Regelkreis verstanden werden, in welchem am Ende die Überprüfung des ursprüngliche Problem steht.

Ein weiteres wichtiges Instrument in diesem Regelkreis ist die Diagnose des Problems. Hierzu können verschiedene Verfahren zur Datengewinnung eingesetzt werden. Generell können bei entsprechender Zielsetzung alle verhaltenswissenschaftlichen Erhebungsmethoden und Instrumente zum Einsatz kommen. In der Praxis werden vorrangig Dokumentenanalyse, Verhaltensbeobachtung, Audits, Interviews und schriftliche Befragungen eingesetzt. Überblicke zu den Methoden der Organisationsdiagnose sind unter anderen bei French und Bell (1995) und bei Elke (1996) zu finden.

8.5 Voraussetzungen für den Erfolg von Organisationsentwicklung

Gerade vor dem Hintergrund, dass Widerstände bei Veränderungsprozessen eine große Rolle spielen, ist viel darüber nachgedacht worden, welche Bedingungen sich als günstig für Veränderungen darstellen. Diese sind in der folgenden Auflistung dargestellt:

Voraussetzungen für den Erfolg von Organisationsentwicklungsmaßnahmen

- Keine materielle Existenzkrise des Unternehmens
- Wahrnehmung einer Ist-Soll-Diskrepanz, d.h. ein von innen nach außen kommender Leidensdruck
- offene, stabile Spielregeln innerhalb der Kooperation, bei einer Wertorientierung, die die Bereitschaft beinhaltet, auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern Rücksicht zu nehmen
- Bereitschaft, ein Experimentieren in der Organisation zuzulassen
- relativ wenige Führungsebenen
- relativ hohe Autonomie von Organisationseinheiten oder Abteilungen, bei denen Organisationsentwicklungsprozesse ansetzen können
- starkes Topmanagement, das den Organisationsentwicklungsprozess unterstützt
- Teamerfahrung bei den Führungskräften, möglichst mit gruppendynamischer Schulung
- interne Experten zur Kontinuitätssicherung
- offener innerbetrieblicher Kommunikationsfluss bei den Beschäftigten über Wesen, Ziele und Gründe der Organisationsentwicklung
- ungestörte Zusammenarbeit zwischen Management, Betriebsrat und der Personalabteilung
- Bereitschaft zu langfristigen Prozessen
- Integration externen und internen Moderatoren
- ständige Überwachung des Prozesses
- Sicherstellen von validen und reliablen Messinstrumenten
- bei Modellprojekten den Erfolg sichern

Abbildung 11: Voraussetzungen für den Erfolg von Organisationsentwicklungsmaßnahmen

9 ORGANISATIONSENTWICKLUNGSMETHODEN

Je nach Organisationstheorie entstehen unterschiedliche Ansatzpunkte und damit auch unterschiedliche Methoden von Organisationsentwicklungsmethoden.

Die Organisationstheorien beinhalten vor allem mit der Frage, was die wesentlichen Einflussfaktoren des Verhaltens von Organisationsmitglieder sind. Aus diesen Konzepten lassen sich Aussagen über Veränderungsprozesse in Organisationen ableiten.

Dies soll an dieser Stelle exemplarisch diskutiert werden, welche Schlussfolgerungen sich aus den Konzepten für die Organisationsentwicklung bzw. Organisationsberatung ergeben. Beratung deshalb, weil gezielte Veränderungsprozesse in Organisationen in der Regel durch (externe oder interne) Beratung begleitet wird (Die folgenden Abschnitte beziehen sich auf Bamberg, in Druck).

9.1 Konzepte der Arbeitswissenschaft und Konsequenzen für Beratung

Die *wissenschaftliche Betriebsführung* (Taylor, 1911) zielte darauf ab, in den Betrieben eine möglichst ökonomische Variante der Arbeitsteilung und der Arbeitsausführung zu entwickeln. Dies erfolgte durch den Versuch der Trennung der ausführenden Tätigkeit von der geistigen Tätigkeit, durch die Zergliederung der Arbeitsausführung in einzelne Schritte, die Ermittlung des „one best way“ bei der Ausführung der Tätigkeit und durch entsprechendes Training. Beratung in dieser Tradition beschäftigt sich mit der Frage, wie Arbeitsabläufe im Sinne einer möglichst rationellen Arbeitstätigkeit effektiver gestaltet werden können.

Auch die zentralen Themen der *Psychotechnik* (z.B. Münsterberg, 1912), wie vor allem Eignungsdiagnostik, Gestaltung von Trainingsverfahren, die Entwicklung von Werbemaßnahmen sind heute noch aktuelle Problembereiche der Beratung.

Der *Human-Relation-Ansatz*, wesentlich beeinflusst durch die Arbeiten von Roethlisberger und Dickson (1939), schenkte der Wertschätzung der Arbeitenden und ihrem Rückhalt im Sozialgefüge besondere Aufmerksamkeit. Beratung auf dieser Grundlage zielt darauf ab, soziale Beziehungen auf der horizontalen Ebene, unter den Mitarbeitern, und auf der vertikalen Ebene, zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, zu verbessern.

Einer Beratung, die sich dem Gedanken der *Humanisierung des Arbeitslebens* verpflichtet fühlte, ging es darum, die Organisationsberatung auf der Grundlage des *soziotechnischen Systemansatzes* (Emery & Thorsrud, 1982; Ulich, 2001) wurde in der Tradition des *Humanisierungsansatzes* entwickelt und teilt diese Programmatik: Mitbestimmungsmöglichkeiten in Organisationen zu erhöhen, Belastungen zu reduzieren und entwicklungsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Ziel kann etwa sein, individuelle oder organisationale Voraussetzungen von Partizipation zu verbessern, durch komplexere Tätigkeit oder die Einführung von Gruppenarbeit Monotonie zu verringern. Der soziotechnische Systemansatz unterscheidet zwei Teilsysteme, die sich beide wechselseitig bedingen: das technische und das soziale System. Beratung befasst sich mit der Technikgestaltung in Organisationen, mit den organisationalen Strukturen, d.h. der Arbeitsteilung, und mit personalen Faktoren, z.B. der Kompetenzentwicklung. Eine besondere Bedeutung kommt der Gestaltung der Arbeitsaufgabe zu.

Die genannten Positionen formulieren Annahmen über zentrale Merkmale und Prozesse in Organisationen. Daraus ergeben sich, wie gezeigt wurde, Aussagen über Inhalte der Beratung, also darüber, was auf der Grundlage des jeweiligen Ansatzes Gegenstand der Beratung ist. Der Prozess der Beratung, wie Berater vorzugehen haben, die Strategie der Beratung bleiben weitgehend ausgeklammert. Eine Reihe jüngerer Konzepte zu Veränderungsprozessen in Organisationen setzt hier den Schwerpunkt.

9.2 Der Prozess der Organisationsberatung

Beratung auf der Grundlage der oben genannten Konzepte kann als *Expertenberatung* durchgeführt werden. Bei Expertenberatung strukturiert sich Beratung entsprechend eines Problemlöseprozesses. Es erfolgt eine gemeinsame Problemlösung durch Experten und Führungskräfte, wobei Ersterem großer Einfluss zukommt. Er führt nachhaltige Veränderungen im Unternehmen herbei. Ein Unternehmen wird als offenes, soziotechnisches, zielgerichtetes System gesehen, geprägt durch das Zusammenwirken von Mensch, Maschine und Technik. Expertenberatung ist die heute am verbreitetsten Beratung; sie wird nach Walger (1995) durch die großen Beratungsgesellschaften praktiziert.

Walger (1995) verweist auf die Grenzen dieses Ansatzes. Er schildert als Beispiel ein Projekt, das dazu diente, ein neues Mitarbeiterbeurteilungssystem zu entwickeln. Eine Projektgruppe entwickelte in Abstimmung mit den Fachabteilungen einen Vorschlag, der vom Betriebsrat aber abgelehnt wurde. Das Projekt scheiterte. Der Autor führt das darauf zurück, dass die Betroffenen weder bei der Problemdefinition noch bei der Problemlösung einbezogen waren - ein Defizit das nach anderen Beratungsansätzen verlange.

Beratung nach dem Konzept der *Organisationsentwicklung* berücksichtigt, dass die Menschen, die Mitglieder der Organisationen, Veränderungen vollziehen müssen, wenn sich eine Organisation verändern soll, und nicht die Berater. Berater werden als Experten für die Initiierung von Lernen, für das Begleiten von Lernprozessen verstanden. Berater ermöglichen Reflexion. Sie halten den Organisationsmitgliedern den Spiegel vor.

Beratung auf der Grundlage des oben angeführten Humanisierungsansatzes, des Human-Relation-Ansatzes, und des soziotechnischen Systemansatzes ist auch als Organisationsentwicklung möglich. Die Erarbeitung von Lösungen erfolgt dann weniger durch die Berater, sondern durch die Beteiligten selbst.

Systemische Beratung, die ihre Wurzeln in Systemtheorie und der Familientherapie hat, ist in den letzten Jahren besonders populär geworden (z.B. Königswieser & Exner, 1998; Luhmann & Fuchs, 1989). Kernaussage dieses Konzeptes ist, dass soziale Systeme über Beobachtungen ihre systemspezifische Realität gestalten. Systeme haben ein für sie jeweils charakteristisches Ordnungs- und Bewertungsmuster. So wird ein Beratungssystem ein anderes Bewertungs- und Unterscheidungsschema anlegen als ein Klientensystem. Durch ihre Ordnungs- und Bewertungssysteme schaffen sich Organisationen das, was für das jeweilige System wichtig ist, anderes wird ausgeklammert. Systeme können beobachten, wie und mit welcher Selektivität andere beobachten (Beobachtung zweiter Ordnung). Ein Anspruch auf Wahrheit besteht dabei aber nicht und wird auch nicht angestrebt. Wesentlich für Beratung im systemischen Sinn ist zu beobachten, wie eine Organisation sich selbst und ihre Umwelt beobachtet und wie diese Beobachtung verarbeitet wird. Über eine Differenz von interner und externer Beobachtung lassen sich Möglichkeiten der Beobachtung nutzen, die durch Selbstbeobachtung nicht zu realisieren sind (Luhmann & Fuchs, 1989). Systemische Beratung sieht die Kernaufgabe des Klientensystems darin, dass es sich eine anregende, fruchtbare Problemsicht zu erarbeiten hat. Es soll Distanz zu eingespielten Wahrnehmungs- und Erklärungsmustern gewinnen und neue entwickeln. Systemische Beratung hat aber nicht das Ziel der Beeinflussung, Veränderung

oder Entwicklung des Klienten. Sie schafft lediglich Irritationen als Möglichkeit zur Verunsicherung herrschender Wahrnehmungs- und Erklärungsmuster. Letztlich geht es um die Selbstreflexion der Organisation (Walger, 1995).

Die Konzepte zur Organisationsberatung implizieren jeweils spezifische Vorstellungen von Beratungs- und Veränderungsprozessen. Aber auch innerhalb der hier nur sehr knapp zusammengefassten Ansätze gibt es Unterschiede. Exemplarisch soll dies am Beispiel einer Gegenüberstellung, die Edmondson (1996) publiziert hat, gezeigt werden. Der Autor legt drei bekannten Wissenschaftlern, die der Organisationsentwicklung zugerechnet werden können, Edgar Schein, Peter Senge und Chris Argyris, ein Fallbeispiel vor, in dem es darum geht, in einem Betrieb mit sinkendem Umsatz die Kundenorientierung zu verbessern. Die Organisationswissenschaftler werden aufgefordert, mögliche Ursachen der betrieblichen Entwicklung zu benennen und eine Interventionsstrategie vorzuschlagen. Die Wissenschaftler verfolgen einen kognitiven Ansatz. Sie gehen von der gemeinsamen Überlegung aus, dass die Akteure in dem Betrieb unangemessene Grundannahmen haben und dass diese Grundannahmen offengelegt werden müssen. Sie betonen die Notwendigkeit einer Intervention von außen. Die Wissenschaftler unterscheiden sich aber erheblich in der weiteren Konkretisierung.

Scheins Schwerpunkt liegt auf der Organisationskultur. Grundeinheiten der Organisationskultur sind unausgesprochene Annahmen, Regeln, Werte, Spielregeln etc., die das Verhalten in Organisationen beeinflussen. Sie sind ein Ergebnis von Gruppenerfahrung. Schein schlägt vor, (ohne Hilfsmittel) zu beobachten, sich mit Kommentaren zurückzuhalten, bis man die Organisation versteht; erst zu einem späteren Zeitpunkt sollte versucht werden, grundlegende Annahmen der Organisationskultur, die eine Veränderung verhindern, in Sitzungen zu thematisieren. Ergebnisse sind Kenntnisse über in der Organisation verbreitete, grundlegende Annahmen, die einen Wechsel behindern. Durch diese Kenntnisse kann die Gruppe zusammen am Veränderungsprozess arbeiten.

Senge stellt kognitive Barrieren gegenüber organisationalem Lernen in den Vordergrund. Wichtig ist, nicht an Symptomen anzusetzen, sondern an den jeweiligen Ursachen. Dies ist allerdings deshalb schwierig, weil Ursachen in der Regel in Organisationen zu anderen Zeiten und an anderen Orten zu finden sind als die Folgen. Führungskräfte treffen deshalb Entscheidungen, ohne alle Konsequenzen zu kennen. Führungskräfte sollen lernen, ihr System zu diagnostizieren. Zentral für Senge ist die Bedeutung von Lernen und von lernenden Organisationen. Dabei geht es etwa darum zu lernen, inwieweit das eigene Verhalten Ursache für bestimmte unerwünschte Effekte ist.

Arbeitshypothese ist, dass in dem Betrieb, der als Fallbeispiel dient, aus Kostengründen in die Kundenbetreuung in der Vergangenheit zu wenig investiert wurde, ohne die Kosten dieser Einsparungen zu berücksichtigen. Senge schlägt vor, ein Team aus Wissenschaftlern und Managern der Firma zu bilden. Dieses Team soll Daten sammeln, die die Irrationalitäten des Systems wiedergeben. Lernlaboratorien sollen gebildet werden, die andere zu Lernprozessen bezüglich der Systemdynamik befähigen, um auf dieser Grundlage Veränderungen einzuleiten. Ergebnis ist hier ein Modell, wie die Entscheidungen des Betriebes seine Position auf dem Markt bestimmen.

Nach Argyris werden immer wieder Fehler entdeckt, ohne zugrunde liegende, z.T. dysfunktionale Annahmen und Werte in Frage zu stellen. Damit wird verhindert, dass Informationen ausgetauscht werden, dass Personen sensibel gegen Feedback sind, dass offene Kommunikation erfolgt. Es findet lediglich single-loop, nicht aber double-loop-learning statt.

Exkurs:

Argyris und Schön (1996 zitiert nach Elke, 1999 S.454f.) unterscheiden in Abhängigkeit von den realisierten Feedbackschleifen drei grundlegende Lernprozesse:

- *Single loop Learning* stellt eine einfache Feedbackschleife dar, die auf die Optimierung des internen Beratungsprozesses abzielt. (Beobachtung und Messung des Verhaltens von Führungskräften, die an einem Training teilgenommen haben, zeigen, dass noch Defizite bestehen und entsprechend weitere Maßnahmen erfolgen müssen.)
- *Double loop learning* ist charakteristisch für einen Veränderungsprozess in einer Organisation. So kann beispielsweise herauskommen, dass der Umsatz eines Produkts nicht nur von der Qualität, sondern auch von entsprechenden Serviceleistungen, wie Beratung und Wartung abhängt. Dies macht eine Überprüfung und Veränderung der Ziele notwendig.
- *Deutero-Learning* beschreibt die Erhöhung des Lern- oder Problemlösungspotentials. Dabei geht es um die Auseinandersetzung mit dem Lernprozess selbst, d.h. seinen Bedingungen, Prozessen und Ergebnissen. Beispiel ist das Lernen von Organisationsmitglieder einen Organisationsentwicklungsprozess eigenverantwortlich erfolgreich zu implementieren.

Argyris schlägt vor, an Sitzungen teilzunehmen, um defensive Kommunikation unter Führungskräften zu identifizieren. Aufzeichnungen sollen erstellt werden. Den Managern soll verdeutlicht werden, dass ihre impliziten Annahmen über effektive Handlungen andere in die Defensive drängen. Durch Coaching sollen sie lernen, dies zu überwinden. Ergebnis ist ein Modell der Interaktion wesentlicher Werte, individueller Strategien und organisationaler Konsequenzen.

Die Gegenüberstellung der Strategien von Schein, Senge und Argyris zeigt, dass die Vorstellungen, die Beraterinnen und Berater über Veränderungsprozesse haben, ihre Leitbilder, zur Gestaltung dieser Prozesse beitragen.

9.3 Prozessleitbilder

Prozessleitbilder beinhalten Modelle der Beratung, Vorstellungen und Entwürfe über individuelle, betriebliche und professionelle Standards. Sie betreffen die Vorbereitung, Planung und Realisierung betrieblicher Innovationsvorhaben (Kötter, 1999).

Prozessleitbilder beziehen sich auf das Bild vom Projektgegenstand und von einem guten Projektergebnis, die Vorstellung vom Projektablauf, vom Stellenwert der unterschiedlichen Projektphasen, von der Art der Steuerung und Beteiligung.

Theoretische oder alltagstheoretische Konzepte haben für Prozessleitbilder eine Bedeutung, wesentlich ist aber auch, dass Akteure aufgrund ihrer spezifischen Hand-

lungsbedingungen und Anforderungen, ihrer Aufgaben und ihres Status, Prozessleitbilder entwickeln. Kötter (1999) nennt auf diesem Hintergrund verschiedene Leitbild-Typen (Planer, Entwickler, Produktioner, Politiker, Arbeitsgestalter, PE/OE). Exemplarisch und verkürzt sei hier die Unterscheidung zwischen Arbeitsgestalter-Modell und O/PE-Modell aufgeführt.

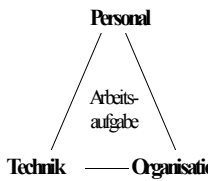
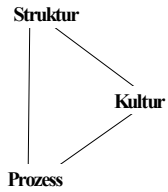
Dimensionen Leitbild	Gegenstands- modell	Ablauf- modell	Steuerung	Ziel-/ Ergebnis- orientierung
„Arbeits- gestalter“- Modell		„Wendeltreppe“: zyklische Folge von Analyse-, Konzept-, Pla- nungs- und Um- setzungs- phasen im Ge- samtprojekt	Vorgaben Soll- zustand und Methoden durch Experten; Betei- ligungs- orientiertes Projekt- management	Effizienz und Mitarbeiter- Zufriedenheit, Gesundheit durch „gute Ar- beit“
OE-/PE- Modell		Offener Prozess	Vorgaben Krite- rien und Metho- den; Mehr- Ebenen-Ansatz	„Organisationa- les Lernen“, Funktionale Struktur und Kultur

Abbildung 12: Prozessleitbilder (modifiziert Kötter, 1999, S. 128)

Die Systematik von Kötter verbindet Vorstellungen zum Beratungsinhalt und zum Ablauf von Beratung. Beides hat Konsequenzen für die Gestaltung des Beratungsprozesses. Eine wesentliche Frage dabei ist die nach der Direktivität der Beraterinnen und Berater: Inwieweit sind sie diejenigen, die Veränderungen initiieren, provozieren, leiten, steuern, überwachen? Greifen sie aktiv in den Prozess ein? Sind sie zurückhaltende Beobachter?

9.4 Direktiv oder nicht direktiv - eine alte Kontroverse

Beeinflusst von Auseinandersetzungen in und zwischen therapeutischen Schulen wurden Sinn, Möglichkeiten sowie Vor- und Nachteile von Direktivität und Nondirektivität in den siebziger Jahren vor allem in der Trainingsforschung ausführlich diskutiert (Greif, 1976a,b; Rieger & Schmidt-Hieber, 1978).

Eine nichtdirektive Haltung zeigt sich darin, dass Interpretationen von Problemen, Entwicklung von Lösungen und deren Umsetzung durch die Klienten selbst erfolgt (Muchielli, 1972). Direktive Verhaltensweisen sind dagegen Anregungen, Vorschläge, Feedback, Verstärkungen und andere verbale und nichtverbale Handlungen, die zielgerichtet durch den Berater eingesetzt werden.

Bei Organisationsberatung betrifft Direktivität und Nondirektivität zum einen die jeweils konkrete Interaktion, d.h. die Frage, inwieweit der Berater bei Beratungsgesprächen, workshops, Trainings zielgerichtet steuert. Direktivität und Nondi-

rektivität betrifft zum anderen Art und Ausmaß der Beeinflussung des gesamten Beratungsprozesses.

In der Diskussion wird immer wieder nondirektives Verhalten mit starker Einbeziehung des Klienten, mit Partizipation oder gar mit einem demokratischen Vorgehen gleichgesetzt. Der nondirektive Berater sei derjenige, der hinsichtlich Inhalt und Verlauf von Beratungsprozessen weitgehend auf die Bedürfnisse der Klienten reagieren würde, während der direktive Berater Strategie und Inhalte vorgeben würde. Dies ist jedoch nicht nur verkürzt, sondern auch falsch: Ein direkter Berater, der seine Strategie offen legt und zur Diskussion stellt, kann seinen Klienten mehr einbeziehen als sein nondirektiver Kollege, dessen Verhalten für die Klienten nicht transparent sein muss.

In den siebziger Jahren schienen die Kontroversen zwischen Vertretern direkter und nichtdirektiver Konzepte kaum zu überbrücken. Direktiven Konzepten wurde vorgeworfen, dass sie auf eine Beteiligung der Akteure weitgehend verzichten würden. Dies ist vergleichbar mit aktueller Kritik an Expertenberatung (s.o.). Nichtdirektive Konzepte waren außerordentlich stark nachgefragt. Dies wurde vor allem ihrem emanzipatorischen Charakter zugeschrieben. Ihre Wirkung war jedoch umstritten (Greif, 1976).

In der aktuellen Auseinandersetzung wird einbezogen, dass Direktivität und Nondirektivität nicht als Alternativen zu diskutieren sind, sondern dass das Ausmaß der Direktivität in Abhängigkeit von Situationskonstellation, Akteuren und Handlungszielen variieren wird (vgl. Beddies, 1999).

9.5 Weitere Organisationsentwicklungsmethoden

Die Interventionsmethoden zur Veränderung der Organisation selbst sind denen der Personalentwicklung sehr ähnlich. Die folgende Tabelle nach Elke (1999 S. 460) zeigt noch einmal eine Auswahl von Interventionsmethoden zur Organisationsveränderung auf den verschiedenen Ebenen auf die im weiteren nicht eingegangen werden kann.

Tabelle 3: Bezugssysteme und Beispiele für Interventionen im Organisationsentwicklungsprozess
(Quelle: Elke, 1999 S. 460)

Bezugssystem der Veränderung	Beispiele für Interventionskonzepte und Interventionsmaßnahmen
Gesamte Organisation	<ul style="list-style-type: none">▪ Grid Organizational Development▪ Integratives Management▪ Lean production / management▪ Lernende Organisation▪ Management by Objectives (MBO)▪ Soziotechnische Systemgestaltung (STS)▪ Kaizen▪ Total Quality Management (TQM)

Tabelle 3 (Fortsetzung): Bezugssysteme und Beispiele für Interventionen im Organisationsentwicklungsprozess (Quelle: Elke, 1999 S. 460)

Bezugssystem der Veränderung	Beispiele für Interventionskonzepte und Interventionsmaßnahmen
Spezielle Organisationsaspekte Arbeitssystem Human Resource Management Kultur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fertigungsinsel-Konzept ▪ Fraktale Fabrik ▪ Ganzheitlich-flexible Arbeitsgestaltung ▪ Modulare Fabrik ▪ Teilautonome Flexible Fertigungsstrukturen (TFFS) ▪ Vollständige Tätigkeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anreizsysteme ▪ Kommunikationsmanagement ▪ Personalentwicklung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulturanalyse und Gestaltung
Gruppen- und Interaktionsebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gruppendynamik ▪ Konfliktmanagement ▪ Kooperationstraining ▪ Kooperative Arbeit: Teilautonome Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Qualitätszirkel, KVP ▪ Problemlösung ▪ Teamentwicklung
Personenebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsimmanente Qualifizierung ▪ Aus-, Fort- und Weiterbildung ▪ Coaching / Supervision ▪ Training ▪ Verhaltensprogramme

10 ERFOLGE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Dieser Text soll mit dem Versuch eines Überblicks über den Erfolg von Organisationsentwicklungsmaßnahmen abschließen (vgl. Gebert, 1993). Wie der folgenden und der oben stehenden Darstellung entnommen werden kann, ist die Zuordnung von Maßnahmen zur Personalentwicklung oder Organisationsentwicklung nicht trennscharf.

Gebert (1993) bezieht sich auf einige Metaanalysen zur Evaluation verschiedener Maßnahmen der Organisationsentwicklung. Die Ergebnisse sind unterschiedlich, je nachdem, ob "harte" oder "weiche" Erfolgsdaten herangezogen werden. Auch ist die Varianz der gefundenen Zusammenhänge in allen Fällen sehr hoch, so dass insgesamt die Befundlage zur Evaluation nicht sonderlich befriedigend ist.

Tabelle 4: Sekundärstatistische Analysen zur Evaluation von OE- Maßnahmen (Quelle: Gebert, 1993 S. 491)

Maßnahmen- klasse	Korrelative Beziehungen zu „weichen“ Kriterien	Korrelative Beziehung zu „harten“ Kriterien	Streuung bezüglich der Enge des Zusammenhangs
1. Personaler Ansatz (Gruppendynamisches Training)	<i>eher positiv</i> (Neumann et al., 1989)	<i>eher positiv</i> (Nicholas, 1982)	<i>groß</i>
2. Strukturaler Ansatz (Job enrichment, teilautonome Arbeitsgruppen)	<i>eher positiv</i> (Neumann et al., 1989)	<i>positiv</i> Guzzo et al. (1985); Nicholas (1982); Pearce & Ravlin (1987)	<i>groß</i>
3. Prozess-Intervention (survey-feedback, Teamentwicklung, Prozessberatung)	<i>positiv</i> Neumann et al. (1989); Gebert (1974)	<i>eher positiv</i> Nicholas (1982)	<i>groß</i>

11 LITERATUR

- Argyris, C.** (1996). *Organizational theory II: theory, method and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Argyris, C.** (1997). *Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bamberg, E.** (in Druck). *Organisationsberatung – aus der Perspektive der Arbeitspsychologie*.
- Beddies, A.** (1999). *Beratung im Betrieb zwischen kommunikativem und strategischem Handeln: Handlungs- und kommunikationstheoretische Überlegungen zur Beratung der betrieblichen Interessensvertretung bei der Veränderung von Arbeitsbedingungen*. Berlin: Mensch & Buch.
- Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R.** (1996). *Handbook of organization studies*. London, England UK: Sage Publications.
- Conradi, W.** (1983). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Dixon, Nancy M.** (1997). The hallways of learning. *Organizational Dynamics*, Vol 25(4), Spr (pp. 23-34).
- Edmondson, A. C.** (1996). Three Faces of Eden. The persistence of competing theories and multiple diagnoses in organizational intervention research. *Human Relations*, 49, 571-595.
- Elke, G.** (1996). Organisationsentwicklung. In G. Wenninger & C.G. Hoyos (Hrsg.), *Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz. Handwörterbuch psychologischer Grundbegriffe* (S. 565-576). Heidelberg: Asanger.
- Elke, G.** (1999). Organisationsentwicklung: Diagnose, Intervention und Evaluation. *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. (S. 449-467). München: PVU.
- Emery, F. & Thorsrud, E.** (1982). *Industrielle Demokratie. Bericht über das norwegische Program der industriellen Demokratie. Schriften zur Arbeitspsychologie. Bd. 25*. Stuttgart: Huber.
- French, W. L., Bell, C. H.** (1995). *Organization development : behavioral science interventions for organization improvement* (5. ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall International.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A.** (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Frese, M. & Plüddemann, K.** (1993). Umstellungsbereitschaft im Osten und Westen Deutschlands: Inflexibilität als Gefahrenzeichen? *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 24, 198-210.
- Gebert, D.** (1993). Interventionen in Organisationen. In: Schuler, H., Brandstaetter, H., Bungalow, W., Greif, S., Ulich, E., Wilpert, B. *Lehrbuch Organisationspsychologie*, Huber, Bern, 1993 (Seiten 481-511).

- Gebert, D., von Rosenstiel, L.** (2002). *Organisationspsychologie : Person und Organisation* (5., aktualisierte und erw. Aufl.). Stuttgart [u.a.]: Kohlhammer.
- Grawe, K., Donati, R. & Bernauer, F.** (1994). *Psychotherapie im Wandel*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S.** (1976). Direktives Verhaltenstraining. *Gruppendynamik*, 7, 29-46.
- Greif, S.** (1976b). Effekte Gruppendynamischer Trainingsprogramme. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 7, 327-339.
- Guthke, J. & Wiedl, K. H.** (1996). *Dynamisches Testen. Zur Psychodiagnostik der intradividuellen Variabilität*. Göttingen: Hogrefe.
- Guzzo, R., Jette, R. & Katzell, R.** (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275-291.
- Holling, H. & Liepmann, D.** (1993). Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (pp. 285-316). Bern: Huber.
- Kern, H. & Schumann, M.** (1985). *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*. München: C. H. Beck.
- Kieser, A. & Kubicek, H.** (1992). *Organisation*. Berlin: De Gruyter.
- Kleinmann, M. & Strauß, B.** (Hrsg.). (2000). *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Königswieser, R. & Exner, A.** (1998). Systemische Intervention in der Beratung. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. *Systemische Intervention*. (S. 15-43). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kötter, W.** (1999). Prozeßbilder für betriebliche Innovationsvorhaben - hilfreiche Reiseführer oder Wegweiser in der Sackgasse? In Brödner, P. & Kötter, W. (Hrsg.), *Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozesse*. (S. 121-148). Berlin: Springer.
- Lewin, K.** (1963). *Feldtheorien in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften*. Bern: Huber.
- Luhmann, N. & Fuchs, P.** (1989). *Reden und Schweigen*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Mertens, D.** (1974). *Schlüsselqualifikationen: Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft*. In MittAB 1 (S. 36-43).
- Morris, J., Steers, R. & Koch, J.** (1979). Influence of organizational structure on role conflict and ambiguity for three occupational groupings. *Academy of Management Journal*, (22), 58-71.
- Moser, K., Batinic, B. & Zempel, J.** (Hrsg.). (1999). *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln*. Göttingen: Hogrefe.
- Mucchielli, R.** (1972). *Das nicht-direktive Beratungsgespräch*. Salzburg: Otto Müller Verlag.
- Münsterberg, H.** (1912). *Psychologie und Wirtschaftserleben. Ein Beitrag zur angewandten Experimental-Psychologie*. Leipzig: Barth.

Neuberger, O. (1991). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.

Neumann, G. A., Edward, J. E. & Raju, N. S. (1989). Organizational development interventions: A meta-analysis of their effects on satisfaction and other attitudes. *Personnel Psychology*, 42, 461-489. **Nicholas, J. M.** (1982). The comparative impact of organization development interventions on hard criteria measures. *Academy of Management Review*, 8, 531-542.

Pearce, J. A. & Ravlin, E. C. (1987). The design and activation of self-regulating workgroups. *Human Relations*, 40, 751-782.

Rieger, A. & Schmidt-Hieber, E. (1979). Direktiv-nondirektiv. In Grunwald, W. (Hrsg.), *Kritische Stichwörter. Gesprächspsychotherapie*. (S. 47-55). München: Wilhelm Fink Verlag.

Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge MA: Harvard University Press.

v. Rosenstiel, L., Molt, W., Rüttinger, B. (1995). *Organisationspsychologie* (8., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart [u.a.]: Kohlhammer.

Sarges, W. (Hrsg.). (2000). *Management Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

Scherm, M. & Sarges, W. (2002). *360°-Feedback. Praxis der Personalpsychologie (Band 1)*. Göttingen: Hogrefe.

Schmahl, K. & Rappensperger, G. (2000). Potentialeinschaetzung und -entwicklung bei der AUDI AG. In Lutz von Rosenstiel & Thomas Lang-von Wins: *Perspektiven der Potentialbeurteilung*. Hogrefe, Göttingen, S. 237-255.

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (2000). Messbare Personenmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.) *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*. (S. S.15-43). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (1991). *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*. Stuttgart: Verl. für Angewandte Psychologie.

Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. (3). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schuler, H. (Hrsg.). (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Sonntag, K. (1989). *Trainingsforschung in der Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.

Steers, R. M. (1991). *Organizational behavior*. (4. ed.). New York : HarperCollins College Pub.

Taylor F.W. (1911). *Principles of scientific management*. New York: Harper.

Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie*. (5). Hochschulverlag an der ETH Zuerich: vdf.

Ulich, E. (2001). Keine Beratung ohne Forschung - nur ein Postulat. In Heinz, W. R., Kotthoff, H. & Peter, G. (Hrsg.), *Beratung ohne Forschung - Forschung ohne Beratung*. (S. 95-109). Münster: LIT Verlag.

- Walger, G.** (1995). *Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis*. Köln: Dr. Otto Schmidt.
- Walger, G.** (1995). Idealtypen der Unternehmensberatung. In Walger, G. (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis*. (S. 1-18). Köln: Dr. Otto Schmidt.
- Weinert, A. B.** (1998). *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. München: Psychologie Verlags Union.