

Human Resource Management

Personalentwicklung im Organisationszusammenhang

Prof. Dr. Wolfgang Stark

Labor für Organisationsentwicklung

Universität Duisburg-Essen

Es arbeiten drei Steinmetze am Fuß des Kölner Doms. Der erste blickt grimmig, der zweite normal, der dritte freut sich, aber alle machen die gleiche Arbeit. Man fragt den ersten: Was machst Du da? - „Ich verdiene mir mein Brot.“ Der zweite sagt: „Ich behaue einen Stein.“ und der dritte: „Ich arbeite am Kölner Dom.“

Veränderung in Gesellschaft und Organisation

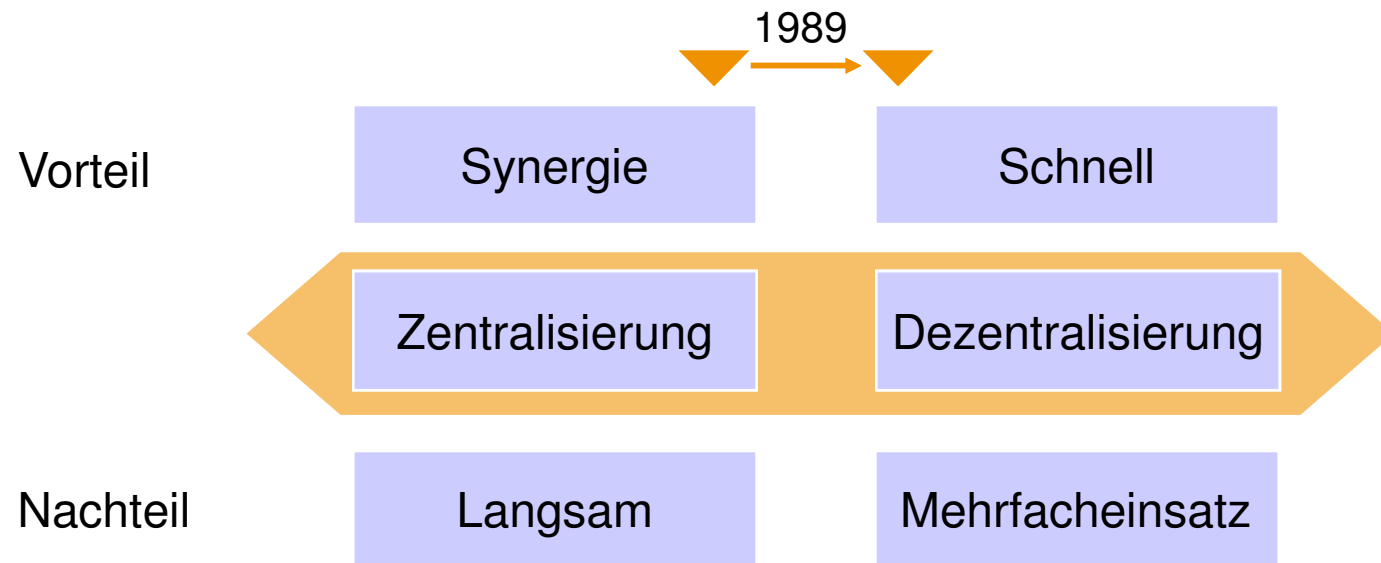
Gesellschaftlicher Wandel – organisatorischer Wandel

- **Veränderung ist an sich nichts Neues - neu ist die Komplexität des Wandels und die Beschleunigung des Veränderungstempos**
- **Entwicklungstendenzen:**
 - Globalisierung
 - Wertewandel in Richtung Individualisierung
 - rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie
 - Verknappung von öffentlichen Finanzmitteln
 - Verschärfung sozialpolitischer Problemzonen (Ungleichgewichte)
- **Begleiterscheinungen dieser Einflußfaktoren:**
 - immer mehr gesellschaftliche Bereiche (Wirtschaft, Gesundheit, Soziales, Politik, Öffentlichkeit) sind intransparent und aufgrund ihrer Eigenkomplexität scheinbar unbeeinflussbar und unberechenbar.
 - mangelnde Planungs- und Handlungssicherheit bezogen auf lange Zeithorizonte erfordern neue Lösungswege, die zu einer (Wieder)Gewinnung von Steuerung / Kontrolle komplexer Verhältnisse führen und damit zu aktiver Mitgestaltung dessen, was im eigenen Umfeld passiert.
- **Die Chance liegt in der Entwicklung von Strategien und Instrumenten, die Überschaubarkeit und gemeinschaftlich getragene Zukunftsbilder (Identität) herstellen.**

Das Organisationsdilemma

Organisatorisches Arbeiten bewegt sich vor allem zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung. Zwischen beiden Ansätzen herrscht ein Organisationsdilemma, weil beide Vor- und Nachteile haben.

Der Konflikt zwischen zwei organisatorischen Richtungen ist unlösbar.



Neue Spielregeln im Umfeld erfordern neue Unternehmensstrategien...

Neue Spielregeln des Umfeldes

- ◆ Weltweit drastische politische und wirtschaftliche Veränderungen
- ◆ Globalisierung der Märkte, insbesondere in den Triade-Regionen
- ◆ Globalisierung des Wettbewerbs

Neuausrichtung von Unternehmensstrategien

- ◆ Globalisierung des Geschäftes
- ◆ Aufbau einer regionalen Organisation
- ◆ Entwicklung von dezentralen Führungsstrukturen, z.B.
 - Center of Competence
 - Länderübergreifende Geschäftsverantwortung
 - Task forces

... und Menschen, die die globalen Geschäftsstrukturen verstehen und danach handeln

Die Natur von Veränderung und Entwicklung

- **Es ist immer alles in Bewegung**
 - Veränderung ist der Normalzustand
 - Veränderungen sind Auswirkungen von Kraftfeldern
 - Erkenne die Kraftfelder und Energieströme in einer Organisation
- **Veränderungen in einem sozialen Gefüge sind das Resultat divergierender Interessen und Bedürfnisse**
 - Analyse der Interessen und Bedürfnisse in einer Organisation
- **Notwendige Veränderungen finden immer statt - die Frage ist lediglich, auf welchem Wege**
- **Sinnvolle Einflußnahme bedeutet, notwendige Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, und gemeinsam mit möglichst vielen MitarbeiterInnen konsequent zu fördern**

Konsequenzen für Gesellschaft und Wirtschaft

Wir brauchen Veränderungsspezialisten (Change agents) auf allen Ebenen der Gesellschaft:

- Veränderungsspezialisten in der Organisation fördern Visionen, den Blick in die Zukunft und die Organisation als lebendigen Organismus und Teil der Gesellschaft
- Veränderungsspezialisten blicken über den Tellerrand der eigenen Organisation
- Veränderungsspezialisten haben einen hohen Wertemaßstab
- Veränderungsspezialisten agieren erfolgreich im Dreieck Wirtschaft – Staat - Zivilgesellschaft

Von den Schlüsselqualifikationen zu Kompetenzen

- **Eigenverantwortlichkeit:**
Wie nehme die Verantwortung für meine eigene Karriere wahr?
- **Elastizität:**
Wie steht es mit dem Lebenszyklus meines Wissens?
Wie halte ich mich auf dem Laufenden?
- **Resultate:**
Wer sind die Empfänger meiner Arbeit und welchen Wert erzeuge ich für sie?
- **Beziehungen:**
Wem bin ich nicht egal, und wer ist mir nicht egal?
- **Entschlossenheit:**
Was will ich tun, und was ist meine Identität?

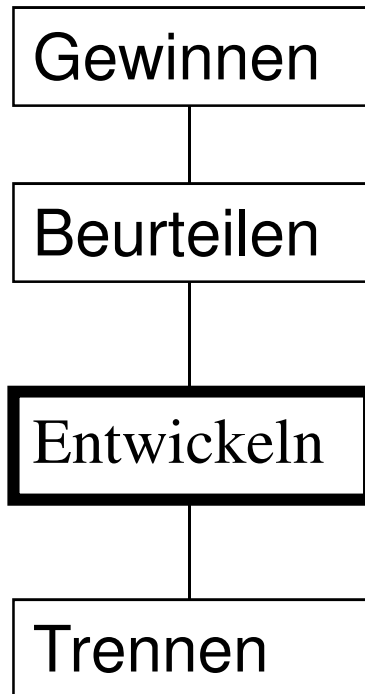
Führung geht alle an!

- Vom weisungsgebundenen Mitarbeiter zum unternehmerischen Mitarbeiter
- vom unternehmerischen Mitarbeiter zu „intrapreneur“
- Zusammenspiel von Kennen, Können und Wollen



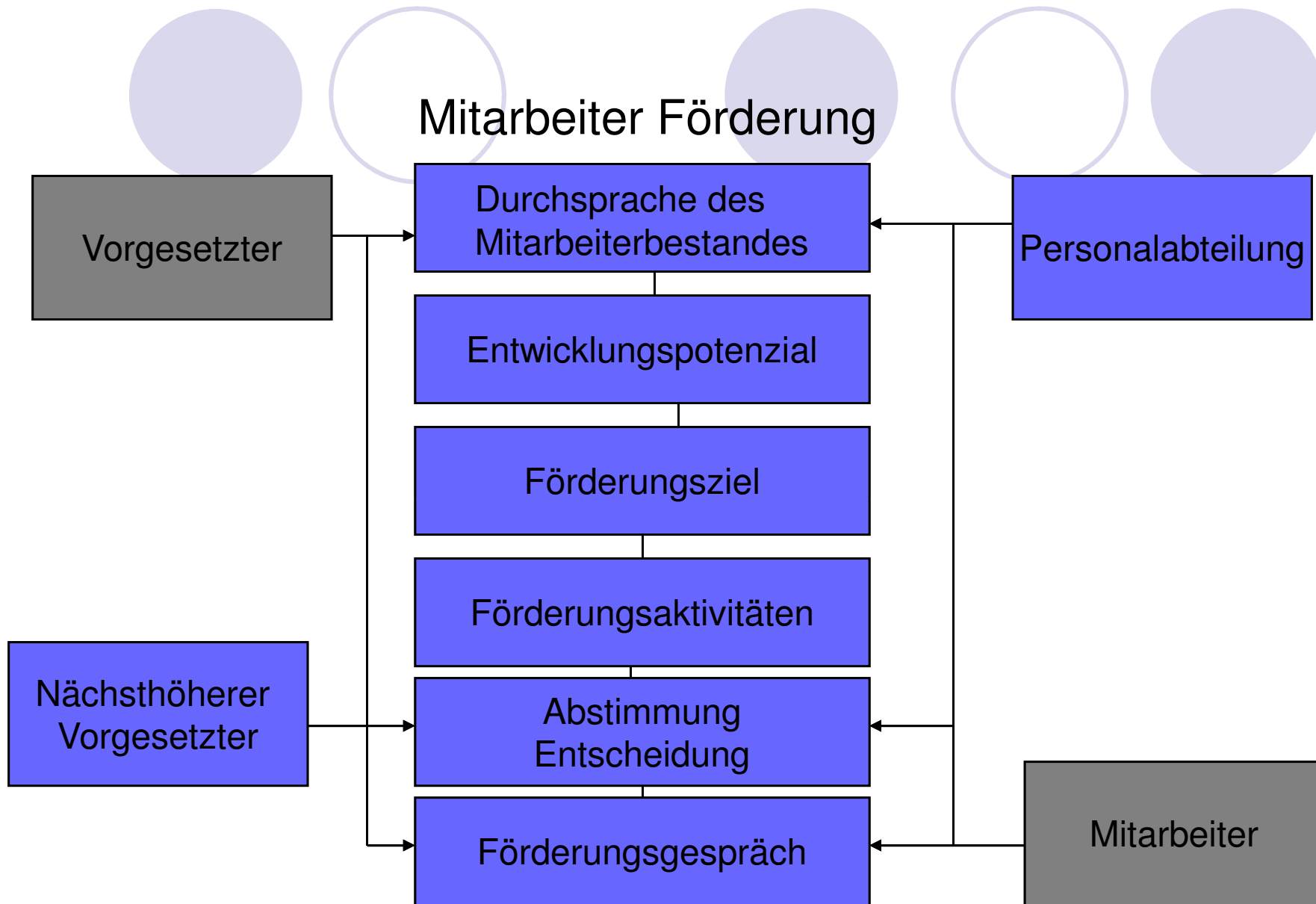
Personalentwicklung

Personalentwicklung als Führungsaufgabe

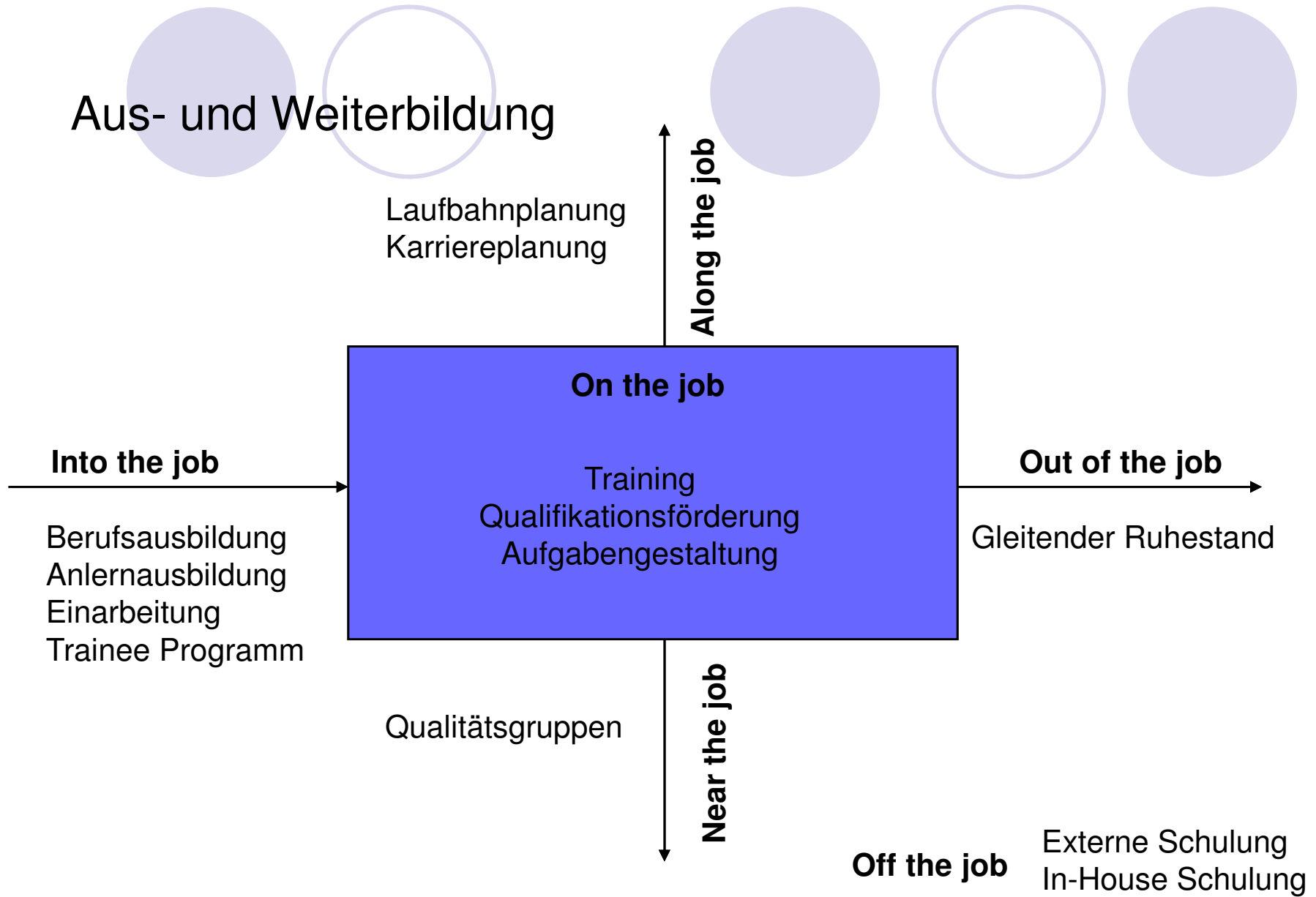


Personalentwicklung (PE) ist der umfassende Begriff für alle Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Management Development (MD) ist ein Teil davon und bedeutet die Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Management- bzw. **Führungsfunktionen.**



Aus- und Weiterbildung

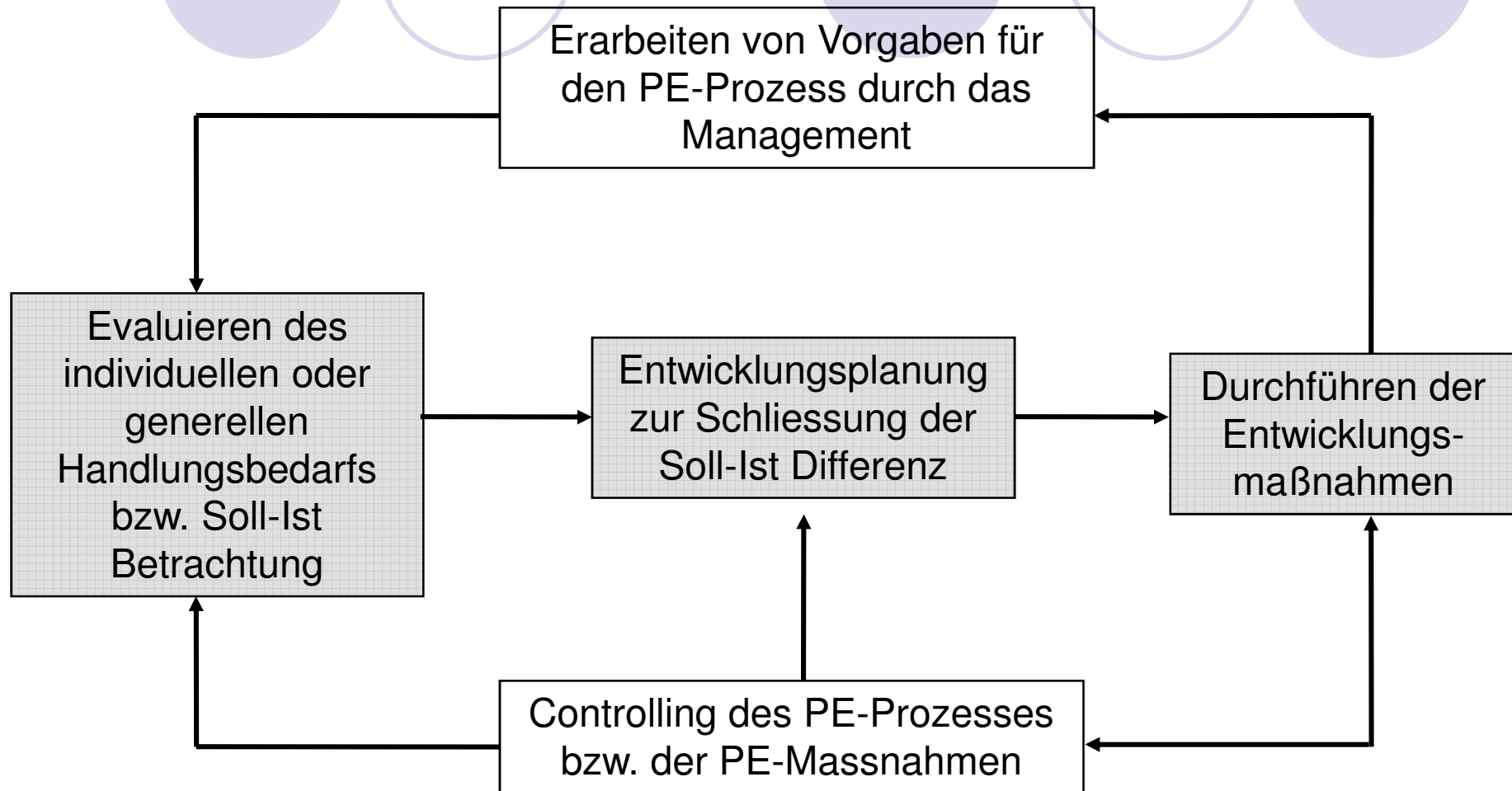




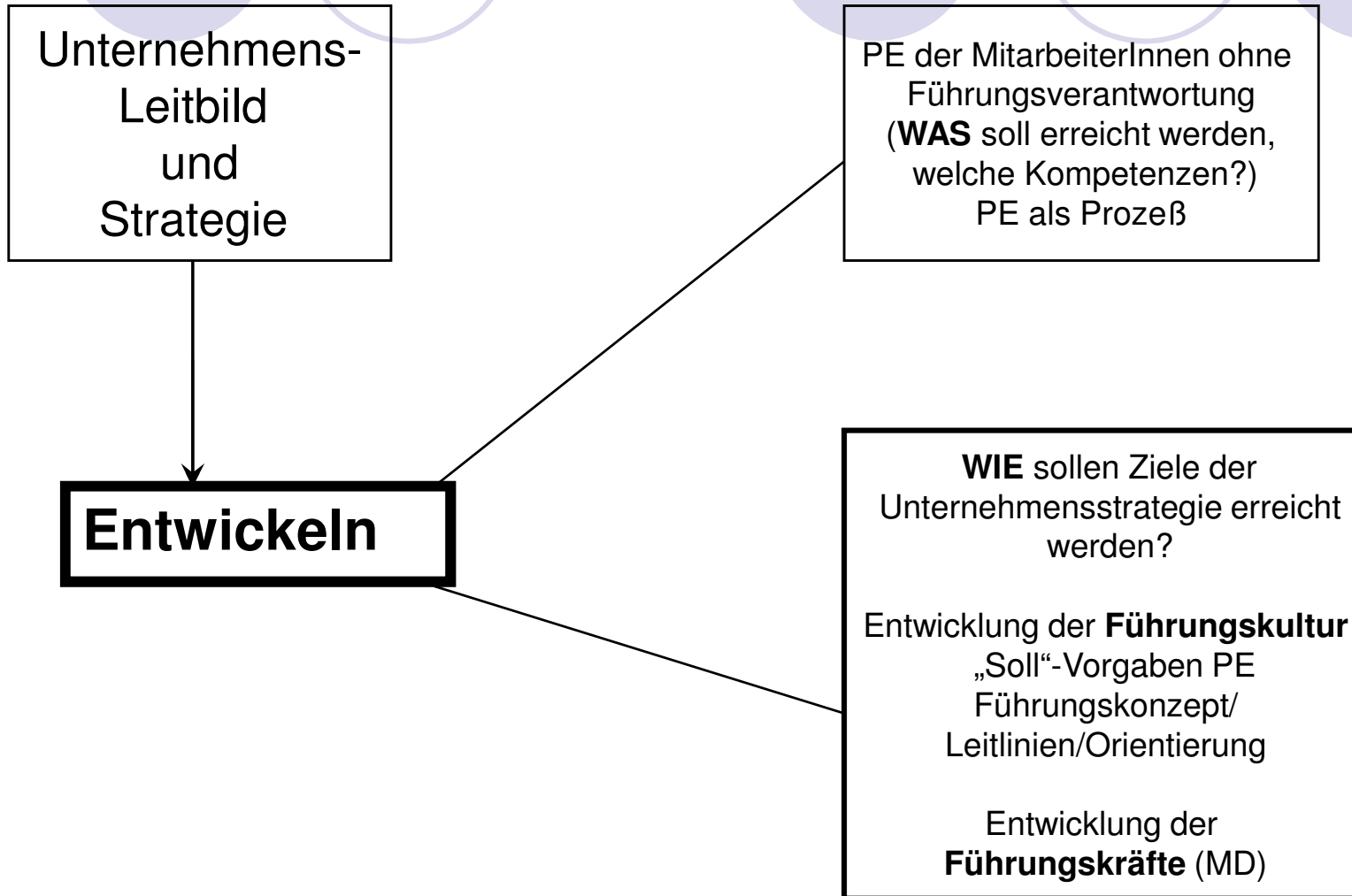
Lernmatrix



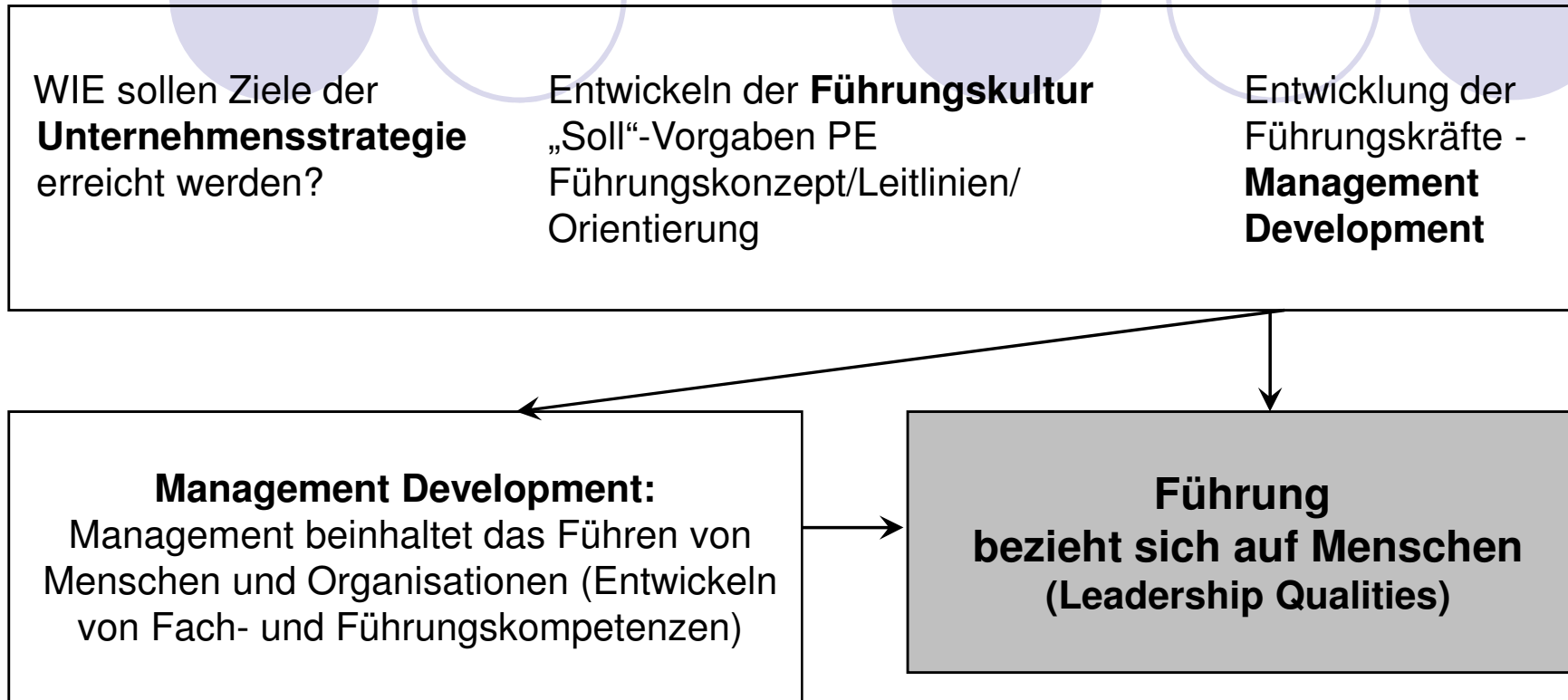
Personalentwicklung als Prozess



PE als Führungsaufgabe(1)



PE als Führungsaufgabe (2)



Zielgruppe sind MitarbeiterInnen mit Führungs- bzw. Managementfunktionen. Maßnahmen leiten sich aus den Zielsetzungen des *Kompetenzmodells* ab. Entwickeln von Managementqualifikationen über Fortbildung, on-the-job-trainings usw. (siehe *PE als Prozess*)

Leadership Qualities
z.B. „*Unternehmerische Führung*“ - zentrale unternehmerische Schlüsselqualifikationen: *Gestaltungskompetenz, Handlungskompetenz, Sozialkompetenz.*

PE im Organisationszusammenhang

PE und Unternehmerische Führung

Bei der „unternehmerischen Führung“ handelt es sich primär um eine *Top-Down-Beeinflussung* des Mitarbeiterverhaltens, das bei den MitarbeiterInnen über **strukturelle** und **interaktionelle** Führung selbst wieder unternehmerisches Denken und Handeln fördern soll (selbstmotivierte Mitverantwortung).

Dabei wird das Schwergewicht auf *indirekte* Beeinflussung

- durch Gestaltung von **Kultur, Strategie und Organisation** -

gelegt und weniger auf *direkte* Beeinflussung (z.B. durch Coaching) der MitarbeiterInnen.

PE nach dem EFQM-Modell

Mitarbeiterführung als „Befähiger“:

Im Kontext der „lernenden Organisation“ wie auch in der unternehmerischen Personalarbeit spielt *Empowerment* eine wichtige Rolle. Empowerment wird über eine gezielte Beeinflussung der Komponenten

- **Verstehen: Haben und Sollen**
- **Können**
- **Wollen**
- **Dürfen**

realisiert.

(vgl. auch das EFQM-Konzept und erweiterte Kriterien nach Wunderer, 1997, S. 67 ff.).

PE nach dem EFQM-Modell - Definitionen (1/1)

Verstehen: Haben und Sollen

Die eigene Firma, die Kunden und Konkurrenten als **Teil eines vernetzten Systems** verstehen.

Themen wie „Qualität“, „Einhaltung von Terminen“, „Kostenbewußtsein“, „Flexibilität“, „Kommunikation“ und „Arbeitssicherheit“ müssen aus systemischer Sicht - in bezug auf die zu *verantwortenden Ressourcen* (Finanzen, Infrastruktur, Personal, Information) und über den eigenen Horizont hinaus - verstanden werden.

Jede/r Einzelne muß verstehen, wie er/sie mit der *persönlichen Funktion* (vor- und nachgeordnet) im Geschäftsprozess eingebettet ist, mit welchen *persönlichen Beiträgen* er/sie die erkannten Zusammenhänge von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren direkt oder indirekt beeinflussen kann und dabei zwischen Wertschöpfung und Leerlauf unterscheiden.

Darüberhinaus sollen die Erwartungen der Unternehmung, der Vorgesetzten, der Untergebenen, KollegInnen und externer Gruppen, z.B. der Familie oder der Kunden an die soziale Rolle analysiert und miteinander in Beziehung gesetzt werden können (**Stakeholder-Values**)

PE nach dem EFQM-Modell - Definitionen (1/2)

Verstehen

wird durch ***Verständnis-Ausbildung, offene interne Kommunikation*** und ***Kommunikation mit den Kunden*** gefördert.

Methoden:

Vernetztes Denken, Vision und Strategie auf verständliche Weise darstellen, strategische Stellen- und Rollenplanung, Klima des Vertrauens durch Förderung formeller und informeller Kommunikation, direkter Kontakt mit Kunden, z.B. bei Auftragsvergabe, auf Messen.

PE nach dem EFQM-Modell - Definitionen (2)

Können

Über Fähigkeiten verfügen, um jetzt **und** in der Zukunft im Interesse von Kunden und Unternehmen handeln zu können.

Das Können ist abhängig von einer bedürfnisgerechten Fachausbildung, einer offenen internen Kommunikation und der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (vgl. entsprechende Befähiger- und Ergebnis-Kriterien im EFQM).

Das Ausbildungskonzept muß die Bedürfnisse des Unternehmens als auch die Fähigkeiten und Wünsche der MitarbeiterInnen berücksichtigen

Mitarbeiterbezogene Ausbildungsplanung ist Resultat des jährlich mind. einmal durchgeführten **Qualifikationsgesprächs**.

PE nach dem EFQM-Modell - Definitionen (3)

Wollen

Das „Wollen“ - im Interesse der Firma und des Kunden zu handeln - ist in erster Linie vom „Verstehen“ unternehmerischer Zusammenhänge und von der **Zufriedenheit der MitarbeiterInnen** abhängig.

Zufriedenheit wird u.a. von folgenden Faktoren beeinflusst:

- Vertrauen in die Führung - Wille und Fähigkeit, Arbeitsplätze zu erhalten.
- Funktionierende Teamarbeit - offene interne Kommunikation.
- Können, das den Stolz, die Selbstachtung und damit persönliche Zufriedenheit fördert - Können, das sich im Unternehmen kontinuierlich weiterentwickeln kann.
- Einkommen: Die Höhe des Einkommens ist von der persönlichen Leistung, dem Ausmaß eines Handelns im Sinne von Kunde und Unternehmen, abhängig und ist für den/die MitarbeiterIn ein Feedback.

PE nach dem EFQM-Modell - Definitionen (4)

Dürfen

Die MitarbeiterInnen können nur dann im Interesse von Kunden und Unternehmen handeln, wenn sie dies - im Rahmen eines vorgegebenen Spielraums - auch dürfen. Voraussetzung für dieses „Dürfen“ sind auf Seiten der Führung **Vertrauen** und auf Seiten der MA **Handeln und Verhalten im Interesse des Kunden und des Unternehmens.**

Ziel und Voraussetzung von Vertrauen: zusätzliche Kompetenzen und Gestaltungsspielraum zugestehen, Kontrolle reduzieren, an die Fähigkeiten und guten Absichten der MitarbeiterInnen glauben (Grundhaltungen von Empowerment sind Partizipation, Ressourcenorientierung und Vertrauen)

Im Gegenzug muß das Personal demonstrieren, daß es im Sinne von Kunden und Unternehmen handeln kann und will (Selbstkontrolle / Selbstmanagement) und seine Fähigkeiten und Grenzen realistisch einschätzen kann (wo hole ich mir Unterstützung - wie bekomme ich Sicherheit in der Übernahme von Verantwortung für die Qualitätskontrolle?)

Die lernende Organisation

Die „lernende“ Organisation

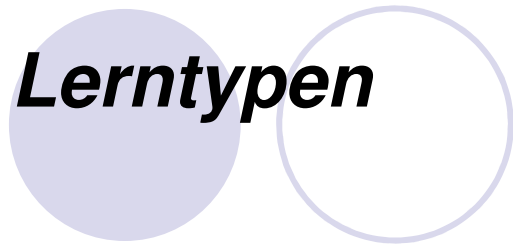
- Vom Nicht-Lernen zum Lernen
- Von „single-loop-learning“ zum „double-loop-learning“
- Vom „double-loop-learning“ zum „Deutero-Lernen“

1. **Das „Oxymoron“
organisationalen Lernens
„ausbalancieren“**

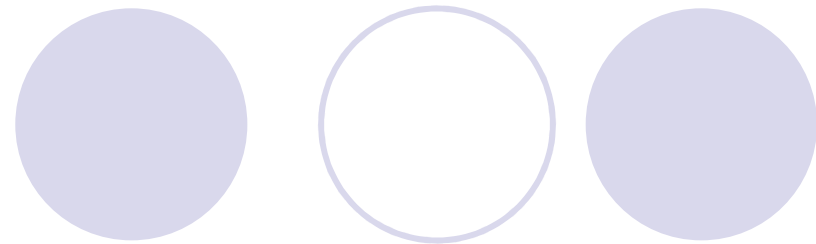
Lernen bedeutet
die Handlungsmöglichkeiten zu erweitern
und vorhandene Regeln zu verletzen

Organisieren bedeutet vergessen und
Verschiedenheit reduzieren

Weick & Westley 1996



Lerntypen



Single loop learning –

Anpassungslernen

Do the things right!

Double loop learning –

Veränderungslernen

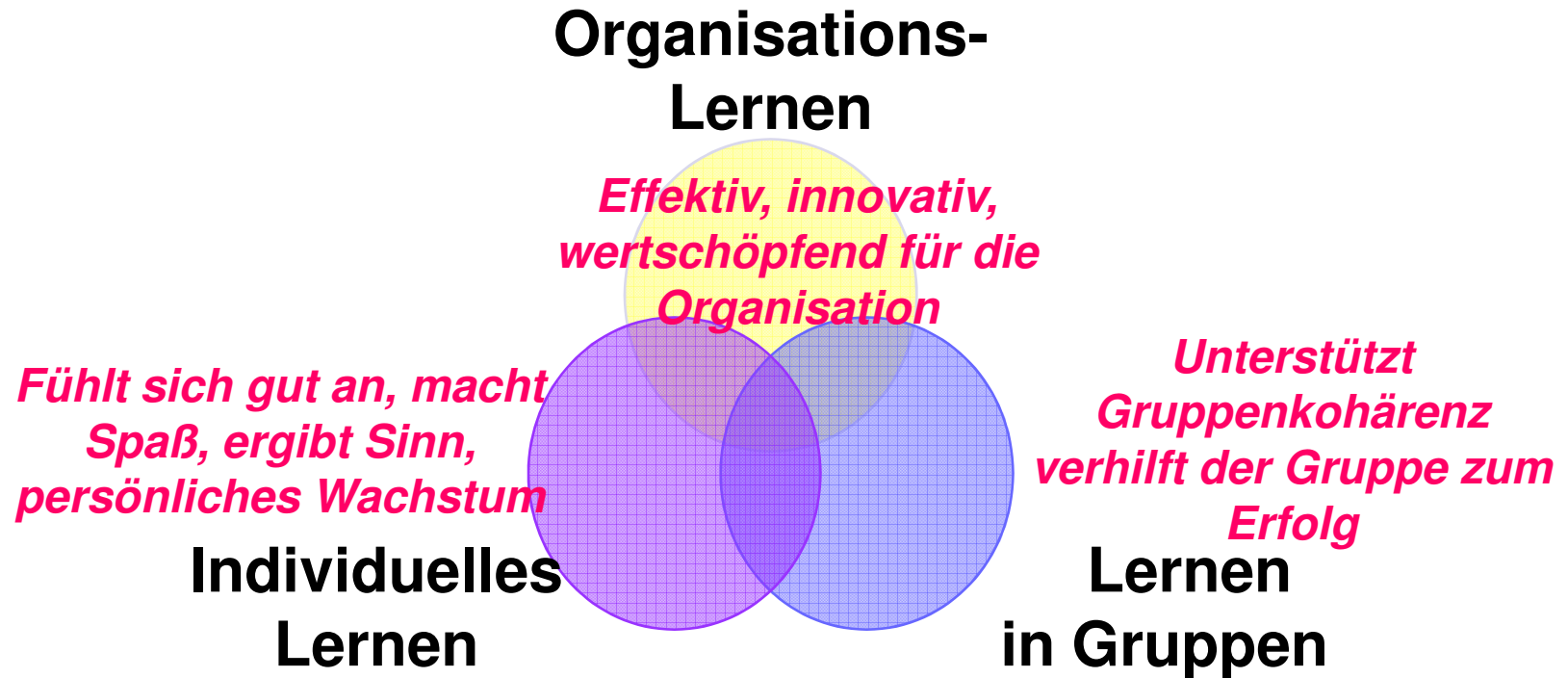
Do the right thing!

Triple loop learning –

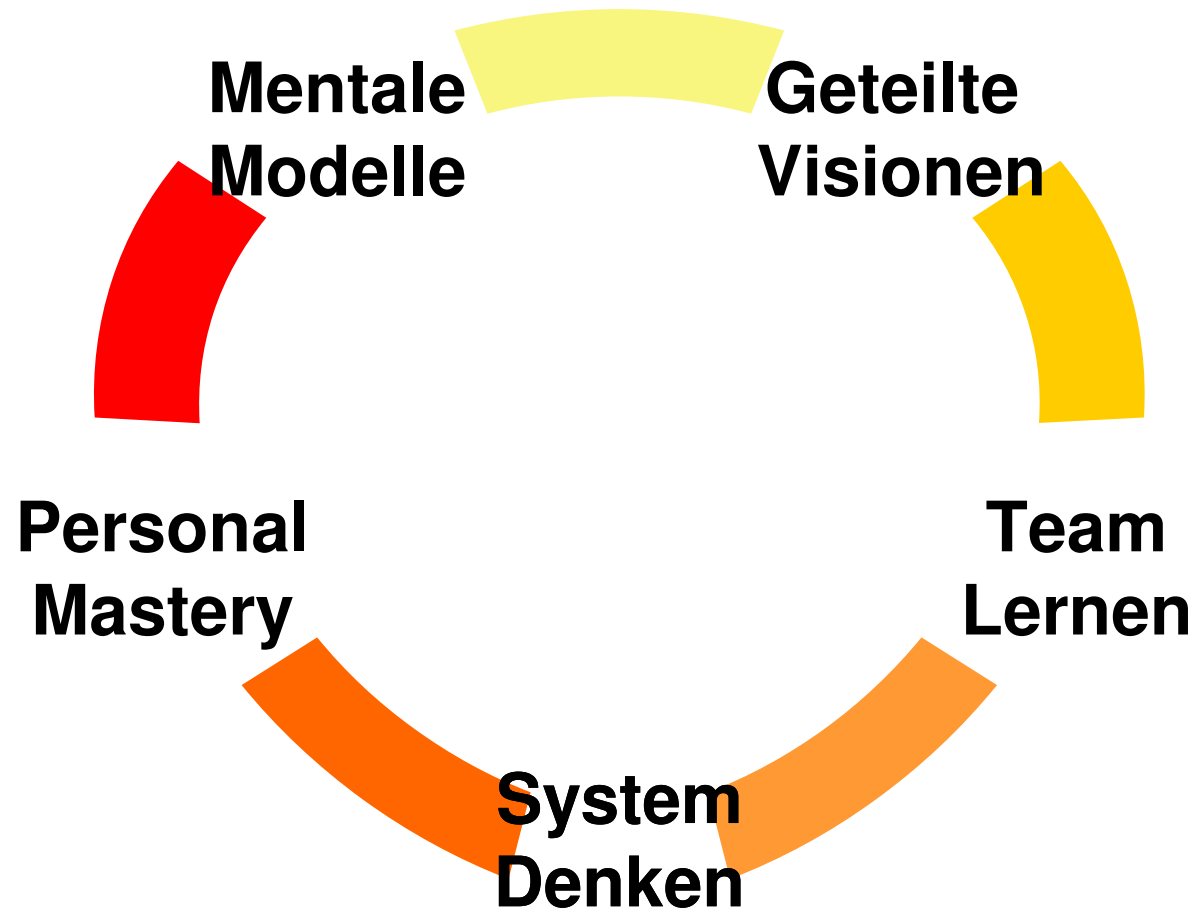
Das Lernen lernen

It ain't what you do, it's the way you do it!

2. Balance zwischen unterschiedlichen Lerndynamiken



***Fünf Disziplinen
Lernender Organisationen***



5 Disziplinen der lernenden Organisation

- (1) **Personal Mastery**
eigene Kompetenzen steuern
- (2) **Visionen**
Ziele und Strategien entwickeln
- (3) **Mentale Modelle**
Werte und Haltungen wahrnehmen und verdeutlichen
- (4) **Teams**
Zusammenarbeit und Teamverantwortung ermöglichen
- (5) **Systemdenken**
sich selbst als Teil des Ganzen sehen

3. Balance zwischen zwei Lernquellen

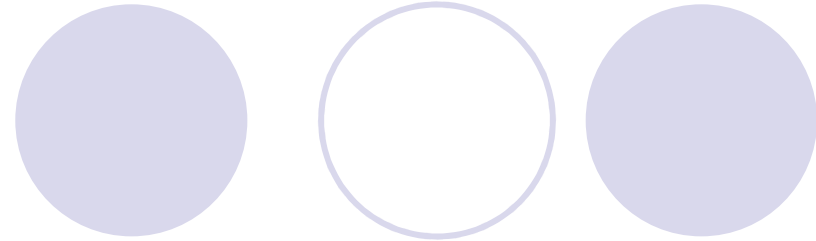
- *Lernen aus der Vergangenheit* – die Erfahrungen der Vergangenheit als Lernquelle:
...Planen - Handeln – Beobachten – Reflektieren – Neu Planen – Handeln...
- *Lernen aus der Zukunft* – die möglichen Zukünfte als Lernquelle:
die Zukunft erspüren und zulassen



Neue Perspektiven in der OE

- **Ausweitung** des System-Denkens auf sozialökologische Systemwahrnehmung
 - von corporate social responsibility zu corporate social innovation
- **Vertiefung** der Perspektive hinsichtlich der persönlichen Bewußtseinsentwicklung
 - Bezugnahme auf die spirituelle Dimension sozialer Prozesse
- **Erweiterung** konventioneller Lernzyklen
 - entdecken sich entwickelnder Zukünfte („presencing“ als 6. Disziplin)

Konsequenzen und mögliche Schritte



- **Komplexität nicht reduzieren, sondern wahrnehmen und gemeinsam erforschen**
- **Bildung lernender Gemeinschaften**
(community action research durch Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft)
- **Neuer Blick auf Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte und in der Personalentwicklung**
- **Die soziale Grammatik von Organisationen entdecken**
(Empowerment patterns)

Balance zwischen Lernen und Zeit

Kairos

Balance

**Persönliches
Wachstum**

Werte

Soziale Verantwortung

Dialog

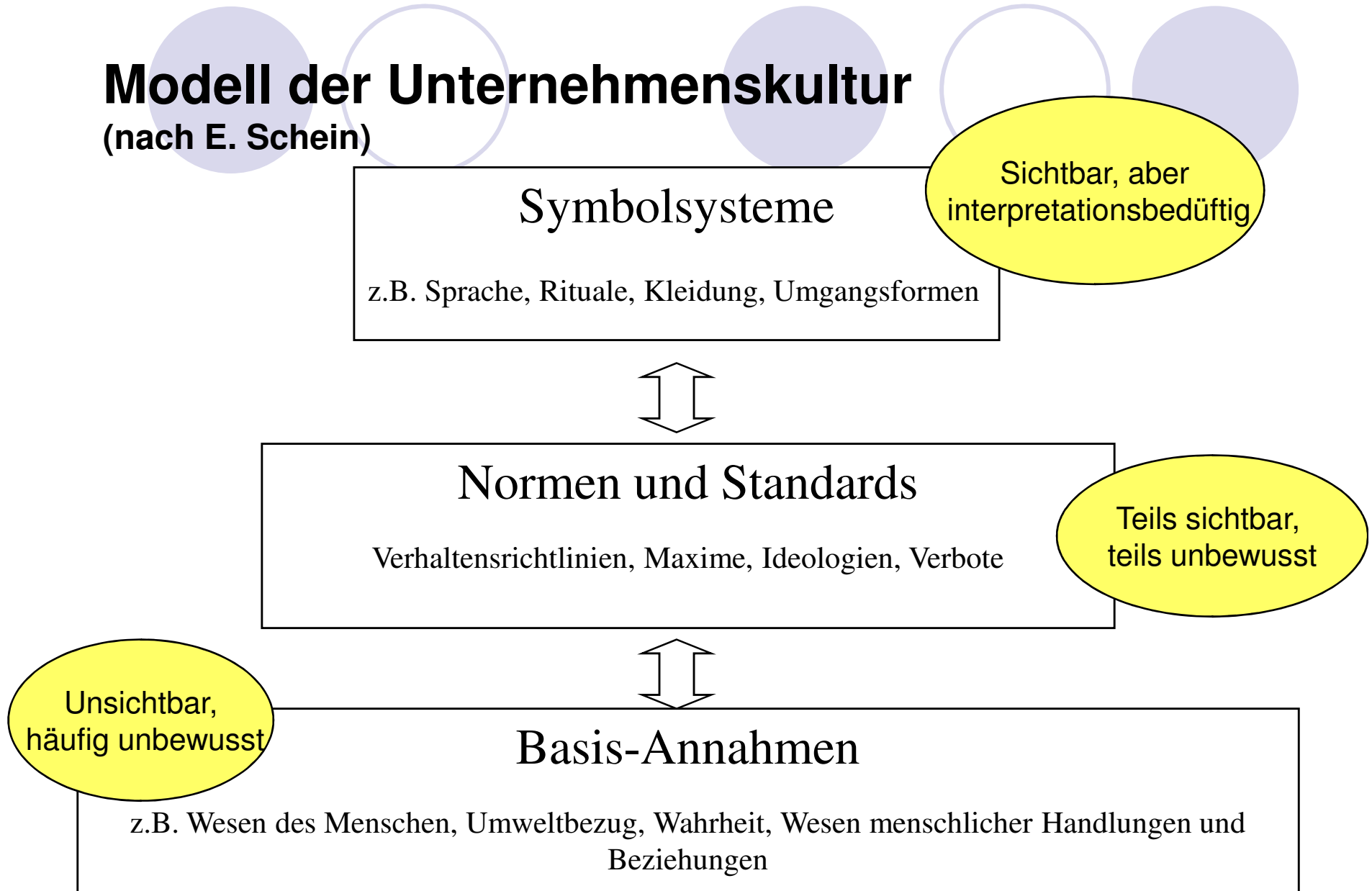
Innovation

**Lernende
Gemeinschaften**

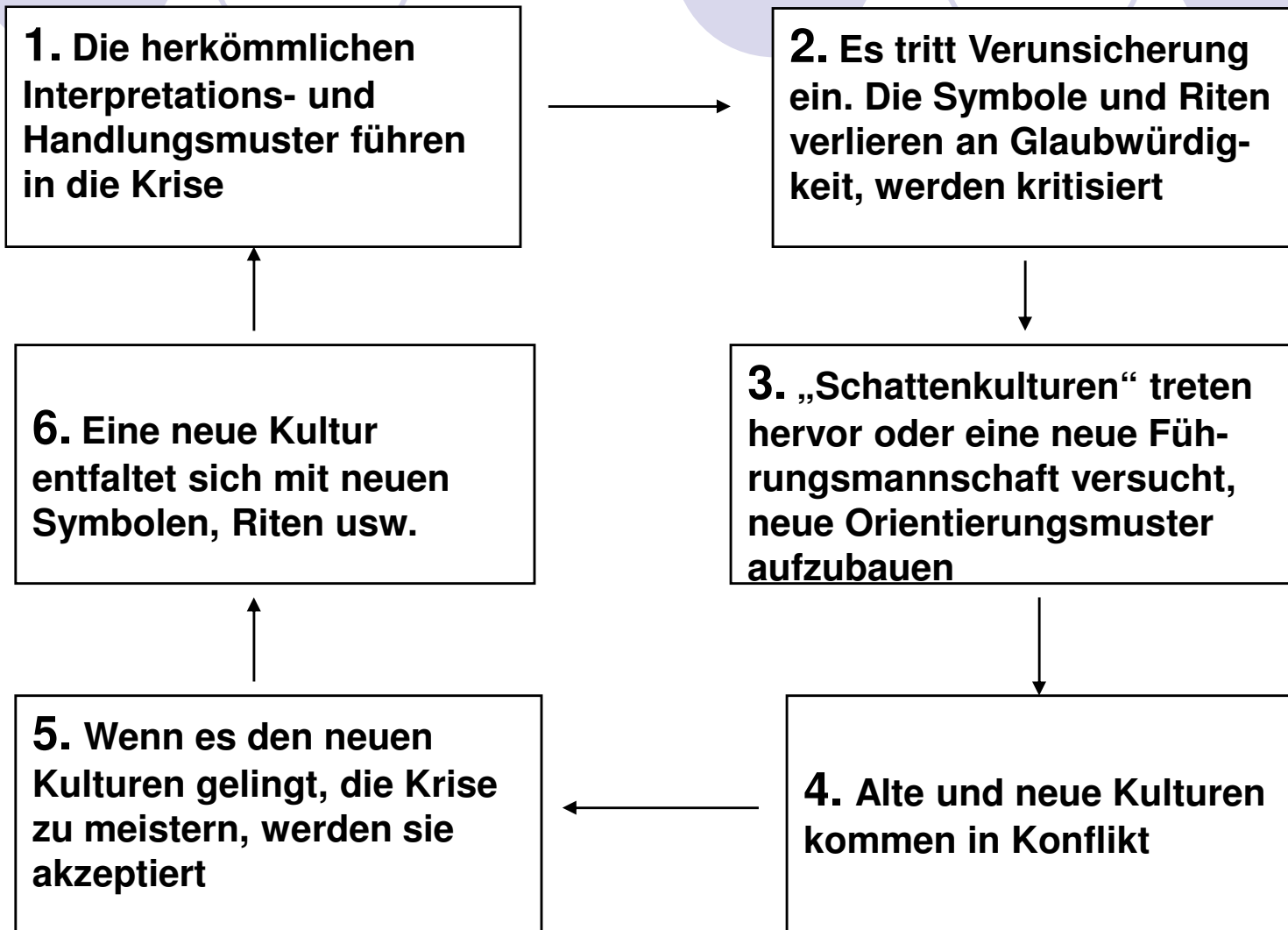
Inspiration

Modell der Unternehmenskultur

(nach E. Schein)

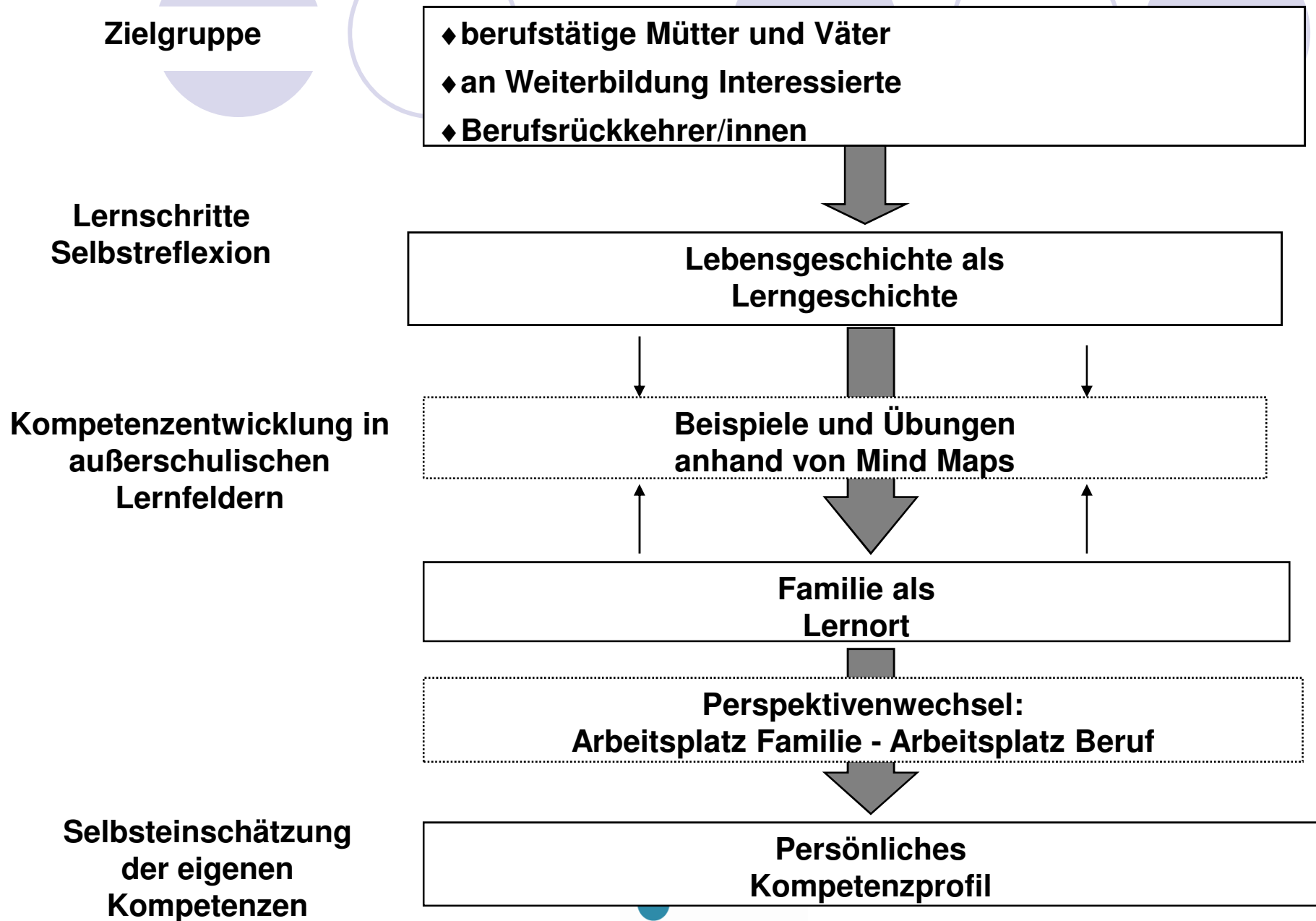


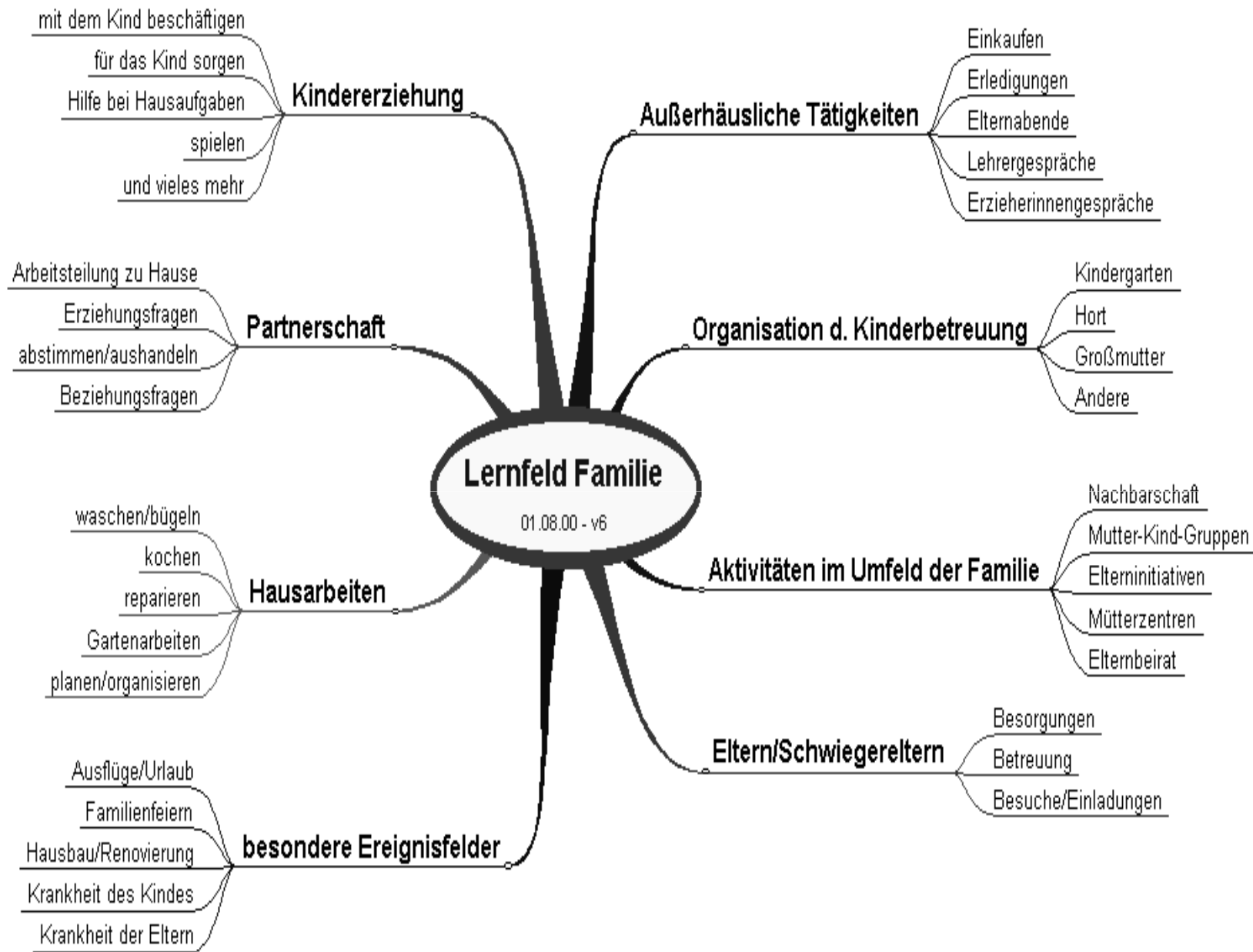
Idealtypischer Verlauf eines Kulturwandels nach Dyer



Die Kompetenzbilanz

Aufbau der Kompetenzbilanz



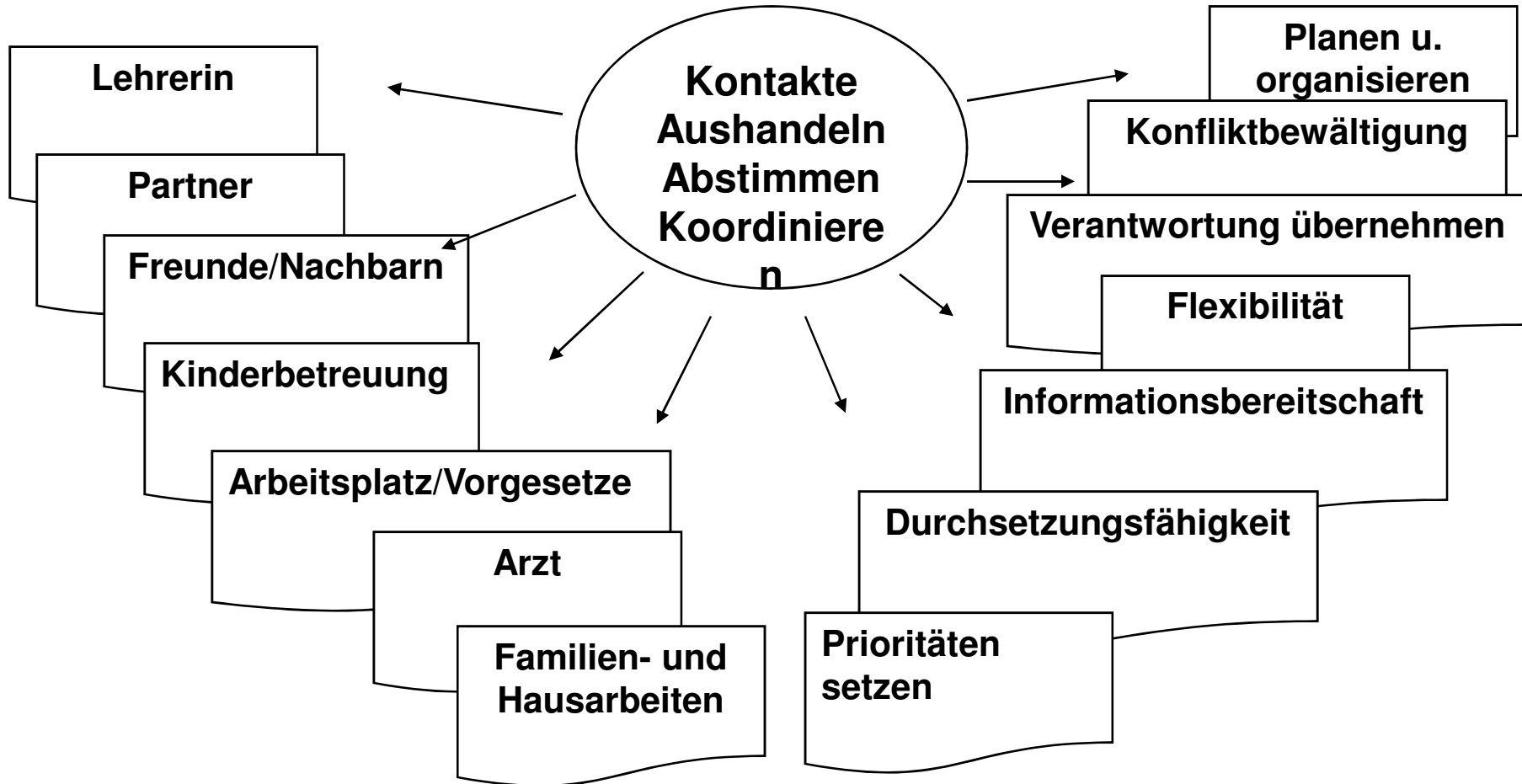


Handlungen

Beispiel: Ein Kind wird krank

**Handlungskompetenz:
Was ist zu tun?**

Kompetenzen



Verwendung der Kompetenzbilanz

- ◆ um Klarheit zu gewinnen, welche dieser Kompetenzen bisher bereits am Arbeitsplatz genutzt werden;
- ◆ ergänzend zu den Bewerbungsunterlagen über das fachliche Wissen und Können;
- ◆ als Grundlage für das nächste Personalgespräch;
- ◆ als Orientierungshilfe bei einer beruflichen Neuorientierung;
- ◆ bei Interesse an einem beruflichen Aufstieg oder einer Führungsaufgabe;
- ◆ zur Neuorientierung nach einer Elternzeit oder einer längeren Berufsunterbrechung.

Weiterführende Literatur

- Beck, R./ Schwarz, G.: Personalentwicklung, Alling, 1997
- Bennis W.: Führen lernen, München, 1989
- Blanchard, K.; Carlos, J.P. & Randolph, A.: Kursbuch Selbstverantwortung. Campus 1999
- zur Bonsen, M.: Führen mit Visionen, Wiesbaden, 1994
- Glasl, F.: Konfliktmanagement, Bern 1994
- Herzer M. et al: Management im Dilemma - Führung im lernenden Unternehmen, in: Organisationsentwicklung, Basel, 1997, Nr.1
- Hinterhuber / Krauthammer: Leadership - Mehr als Management, Wiesbaden, 1998
- Kälin, K./Müri, P.: Sich und andere führen, Thun, 1999
- Leyman, H.: Mobbing, Reinbek, 1993
- Lotmar P./ Tondeur E.: Führen in sozialen Organisationen, Bern 1994
- Malik, F.: Führen – Leisten – Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. DVA: Stuttgart 2000
- Neuberger, O.: Führen und geführt werden. Stuttgart: Enke1995
- Schein, E.H.: Überleben im Wandel, Strategische Stellen- und Rollenplanung, Darmstadt, 1994
- Sprenger, R.K.: Aufstand des Individuums. Frankfurt: Campus 2000
- Wimmer, R.: Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? in: Organisationsentwicklung, Basel, 1996, Nr. 4
- Wunderer/Gerig/Hauser: Qualitätsorientiertes Personalmanagement, München, 1997
- Wunderer R./ Jaritz A.: Unternehmerisches Personalcontrolling, Neuwied, 1999

„Woran arbeiten Sie?“
wurde Herr K. gefragt.
Herr K. antwortete: „Ich habe
viel Mühe, ich bereite gerade
meinen nächsten Irrtum vor.“

Bertolt Brecht