

Band 113

Hanns-Eberhard Meixner

Personal- und Organisationsentwicklung

– Eine strategische und operative Herausforderung –



DBB
VERLAG

The logo for DBB Verlag features a stylized graphic on the left consisting of a square with diagonal hatching and a smaller square overlapping its top-right corner. To the right of this graphic, the letters 'DBB' are printed in a large, bold, sans-serif font, with the word 'VERLAG' in a smaller, all-caps, sans-serif font directly beneath it.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Meixner, Hanns-Eberhard:

Personal- und Organisationsentwicklung : eine strategische und operative Herausforderung / Hanns-Eberhard Meixner. – Bonn :

DBB-Verl., 1996

(Schriftenreihe des DBB : Bd. 113)

ISBN 3-87863-068-9

NE: Deutscher Beamtenbund: Schriftenreihe des Deutschen Beamtenbundes

- Lizenzausgabe -



DBB
VERLAG

© 1996 DBB Verlag GmbH

53173 Bonn, Peter-Hensen-Str. 5-7

ISBN 3-87863-068-9

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung, vorbehalten. Die Schrift darf in keiner Form – auch nicht auszugsweise – ohne schriftliche Genehmigung des Verlegers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.



© 1996 Hanseatischer Fachverlag

für Wirtschaft GmbH Rostock/Bornheim

Bonner Straße 82

53332 Bornheim-Roisdorf

Inhalt

| | Seite |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Vorwort | 5 |
| Vorwort des Autors | 7 |
| 1 Einleitung | 15 |
| 2 Personalentwicklung: Vom Etikett hin zu einem Führungsinstrument | 21 |
| 2.1 Wo stehen wir? Ein lebenslanges Lernen muß zu einem Programm werden! | 24 |
| 2.2 Was machen wir falsch? Personalentwicklung ist mehr als das Beschicken von Seminaren! | 28 |
| 2.3 Was brauchen wir? Auf ein stimmiges Personalentwicklungssystem kommt es an! | 31 |
| 2.4 Was wollen wir? Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur | 34 |
| 2.5 Wie kommen wir zu den Zielen? Lebenslanges Lernen ist eine Frage der Einstellung. | 36 |
| 3 Personalentwicklung als integrierter Teil der Organisations-, Personal- und Fortbildungspolitik | 42 |
| 3.1 Die Organisationspolitik als integrativer Teil der Personalentwicklung | 45 |
| 3.1.1 Job enlargement | 47 |
| 3.1.1.1 Erweiterung des Aufgabenspektrums | 47 |
| 3.1.1.2 Aussteuerung des Auslastungsgrades | 50 |
| 3.1.1.3. Der personorientierte Aufgabenzuschnitt | 53 |
| 3.1.2 Job enrichment | 53 |
| 3.1.2.1 Von der fremdbestimmten zur selbstbestimmten Arbeit | 54 |
| 3.1.2.2 Abbau von Hierarchieebenen (Leanmanagement) | 54 |
| 3.1.2.3 Ausschöpfen des Delegationsrahmens durch den Aufbau von Teamstrukturen | 55 |
| | 9 |

| | Seite |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.2.4 Erhöhung des Autonomiegrades von Arbeitsgruppen | 55 |
| 3.1.2.5 Das Profit-Center und die neue Führungskonzeption | 58 |
| 3.2 Personalpolitik als Teil einer integrativen Personalentwicklung | 62 |
| 3.2.1 Personalentwicklung und das Prinzip der Chancengleichheit | 64 |
| 3.2.2 Job rotation | 67 |
| 3.2.3 Level drift | 68 |
| 3.2.3.1 Die Beförderung nach dem Anciennitätsprinzip | 70 |
| 3.2.3.2 Die Karrierestrategie nach dem Leistungsprinzip | 74 |
| 3.2.3.3 Die Karrierestrategie nach dem Führungsgruppenmodell | 79 |
| 3.3 Die Fortbildungspolitik als integrativer Teil der Personalentwicklung | 82 |
| 3.3.1 Die Anpassungsfortbildung | 83 |
| 3.3.2 Die Förderungs- bzw. Aufstiegsfortbildung | 85 |
| 4 Voraussetzungen für ein Personalentwicklungskonzept schaffen: Von der Personalverwaltung hin zu einem Qualifikationsmanagement! | 86 |
| 4.1 Wo stehen wir? Es wird zuviel verwaltet und geflickt. | 88 |
| 4.2 Wo wollen wir hin? Von der Personalverwaltung hin zum Personalmanagement | 91 |
| 4.2.1 Die Gestaltungsebene Personalpolitik | 93 |
| 4.2.2 Die Gestaltungsebene Personalplanung | 95 |
| 4.2.3 Die Gestaltungsebene der Personalführung | 100 |
| 4.3 Personalstrukturplanung | 101 |
| 4.3.1 Eckwerte und Arbeitshypothesen der Strukturplanung | 102 |

| | Seite |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 4.3.2 Die dynamischen Aspekte der Strukturplanung | 106 |
| 4.3.2.1 Beförderungszyklus | 107 |
| 4.3.2.2 Verwendungszyklus | 108 |
| 4.3.2.3 Regenerationszyklus | 109 |
| 4.3.2.4 Innovationszyklus | 109 |
| 4.3.2.5 Grenzalter | 110 |
| 4.4 Eine flexible Personalsteuerung setzt auf eine schlüssige Personalentwicklung | 111 |
| 4.4.1 Projektarbeit | 113 |
| 4.4.2 Deregulierung der Arbeitszeit und des Arbeitsplatzes | 115 |
| 4.4.3 Flexibilisierung des Personaleinsatzes und der Personalsteuerung | 116 |
| 4.4.4 Personalentwicklung als Mittel zur Abwendung von Arbeitslosigkeit | 118 |
| 5. Wer rastet, der rostet: Auf ein integriertes Verwendungs- und Qualifizierungssystem kommt es an! | 120 |
| 5.1 Wo stehen wir? Chancen nutzen durch mehr Mobilität und Flexibilität. | 122 |
| 5.2 Was machen wir falsch? Die ungewollten Spezialisierungen überwinden! | 124 |
| 5.2.1 Wer rastet, der rostet! Einige Gesetzmäßigkeiten | 125 |
| 5.2.2 Von der Verschwendungsbreite hin zur Verwendungsbreite | 133 |
| 5.2.3 Voraussetzungen eines systematischen Aufgabenwechsels | 134 |
| 5.3 Was brauchen wir? Eine integrierte Verwendungs- und Fortbildungsgestaltung | 136 |
| 5.3.1 Phase der Einführung | 138 |
| 5.3.2 Phase der Verwendungsbreite | 140 |
| 5.3.3 Phase der Karriereentwicklung | 141 |
| 5.3.4 Phase des gleitenden Übergangs in den Ruhestand | 142 |

| | Seite |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 6. Führungskräfte fallen nicht vom Himmel, Führungskräfte werden gemacht! | 143 |
| 6.1 Führungsstärke und Managementkompetenz wird gebraucht! | 145 |
| 6.2 Wo stehen wir? Wege und Irrwege der Karrieregestaltung | 148 |
| 6.3 Die Handlungskompetenz einer Führungskraft | 153 |
| 6.3.1 Die methodische Kompetenz | 154 |
| 6.3.2 Die soziale Kompetenz | 155 |
| 6.3.3 Die fachliche Kompetenz | 155 |
| 6.3.4 Die instrumentelle Kompetenz | 156 |
| 6.3.5 Die Management-Kompetenz | 156 |
| 6.3.6 Die verwaltungspolitische Kompetenz | 158 |
| 6.3.7 Die kommunikative Kompetenz | 158 |
| 6.4 Was brauchen wir? Führungskräfte als Generalisten müssen die fehlende Qualifikation nachholen! | 158 |
| 6.4.1 Ein neues Bewußtsein schaffen: Vom Reagieren zu einer zielorientierten Personalentwicklungskonzeption | 161 |
| 6.4.2 Ein dynamisches Personalentwicklungskonzept | 162 |
| 6.4.3 Konzeptionelle und instrumentelle Voraussetzungen schaffen! | 165 |
| 7. Fortbildungs- und Trainingsmanagement als wichtiger Baustein der Personalentwicklung | 167 |
| 7.1 Wo stehen wir? Fortbildung ein wichtiger Gestaltungsbereich, der allerdings nur wenig kosten darf! | 167 |
| 7.2 Wo wollen wir hin? Bedarfs- und bedürfnisgerechte Fortbildung | 171 |
| 7.2.1 Kostenmanagement in der Fortbildung | 172 |
| 7.2.2 Berufsfeldübergreifende Bedarfsefelder: Gesellschaftsbedingter Fortbildungsbedarf | 176 |

| | Seite |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.2.3 Aufgabenorientierte Bedarfsfelder | 177 |
| 7.2.4 Mitarbeiterorientierte Bedarfsfelder | 177 |
| 7.3 Analytische Verfahren und Methoden zur Ermittlung des Fortbildungsbedarfes | 178 |
| 7.3.1 Ziel- und Marktanalyse | 178 |
| 7.3.1.1 Zielanalyse | 179 |
| 7.3.1.2 Markt- und Dokumentenanalyse | 179 |
| 7.3.2 Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse | 182 |
| 7.3.3 Analyse kritischer Zwischenfälle | 182 |
| 7.3.4 Verhaltensanalyse | 183 |
| 7.3.5 Beurteilungsanalyse und Förderungsgespräch | 183 |
| 7.4 Erfolgskontrollen in der Fortbildung | 184 |
| 7.4.1 Techniken zur Plankontrolle | 185 |
| 7.4.2 Bewertung des Seminarinhaltes aus der Sicht des Kunden „Lehrgangsteilnehmer“ | 187 |
| 7.4.3 Techniken zur Analyse des Lehr- und Lernprozesses | 187 |
| 8. Fortbildungsleitlinien als zentraler Teil eines Qualifizierungsmanagements | 190 |
| Literatur | 197 |