

Von der Weiterbildungspflicht zur
strategieorientierten Führungskräfteentwicklung als
Zukunft sichernde Maßnahme am
Beispiel Rotes Kreuz Niederösterreich

DIPLOMARBEIT
zur Erlangung des akademischen Grades Magister (FH)
für wirtschaftswissenschaftliche Berufe

Fachhochschulstudiengang: Sozialmanagement, Linz

Verfasser: Roland Palmethofer

Betreuer: Mag. Dr. Prof. (FH) Paul Brandl

Zweitbegutachter: Mag.^a Christine Heyduk

Datum: Linz, 15. Juli 2007

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere:

dass ich die Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angeführten Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland einer Beurteilerin/ einem Beurteiler zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Datum

Unterschrift

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und leichteren Lesbarkeit habe ich in meiner Diplomarbeit auf weibliche Formulierungen und Schreibweisen verzichtet. Ich möchte hiermit nachdrücklich darauf hinweisen, dass selbstverständlich Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen sind.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	X
Abstract.....	XI
1 Einleitung.....	1
2 Zu Grunde liegende Theorieansätze	3
2.1 Organisationsentwicklung und Personalentwicklung	3
2.2 Gegenseitige Einflussnahme von OE und PE	4
3 Die Organisationsentwicklung.....	5
3.1 Arten des Wandels	5
3.2 Vorgehensweisen	6
3.3 Management des Wandels	7
3.4 Entwicklungsphasen	8
3.5 Auslöser des Wandels	9
3.6 Ziele der Organisationsentwicklung	10
3.6.1 Authentizität	11
3.6.2 Befähigung zur Selbsterneuerung.....	11
3.6.3 Effizienzsteigerung.....	11
3.6.4 Humanisierung	12
4 Die Personalentwicklung.....	14
4.1 Anforderungen der Organisation	16
4.2 Qualifikation der Mitarbeiter	17
4.3 Mitarbeiterbeurteilung	17
4.4 360° Feedback	18
4.5 Assessment Center	21
4.5.1 Funktionsweise eines Assessment Center.....	22
4.5.2 Einsatzmöglichkeiten eines Assessment Center.....	23
4.5.3 Ablauf eines Assessment Center	23
4.5.4 Methoden eines Assessment Center	24
4.6 Das Mitarbeitergespräch.....	25
4.7 Förderung	28
4.8 Instrumente der Personalförderung	28
4.8.1 Die Laufbahnplanung	29
4.8.1.1 Führungslaufbahn.....	30

4.8.1.2	Fachlaufbahn	31
4.8.1.3	Projektlaufbahn	32
4.8.2	Die Nachfolgeplanung	33
4.8.3	Arbeitsstrukturierung	34
4.8.3.1	Job Enlargement	35
4.8.3.2	Job Enrichment	35
4.8.3.3	Job Rotation	36
4.9	Bildung	37
4.9.1	Ausbildung	37
4.9.2	Umschulung	37
4.9.3	Weiterbildung	37
4.9.4	Schlüsselqualifikationen	39
5	Innovative Führungskräfteentwicklung	41
5.1	Vernetzung von Strategie und Führung	41
5.2	Führungsaufgaben	43
5.3	Entwicklung von Führungskompetenzen	44
5.4	Entwicklung von innovativen MD-Programmen	49
5.4.1	Auswahl und Zulassung	50
5.4.2	Eröffnungsworkshop	51
5.4.3	Selbstorganisiertes Lernen	52
5.4.4	Vorbereitungsphase	52
5.4.5	Einsatz neuer Medien	52
5.4.6	Seminare, Workshops und Trainings	54
5.4.7	Projektlernen	55
5.4.8	Reflexion	56
5.4.9	Lerntagebuch	57
5.4.10	Lernpartner / Lernberater	57
6	Zwischenresümee	58
7	Veränderungsprozesse in der Sozialwirtschaft	61
8	Die Organisation	62
8.1	Leistungsbereiche	63
8.1.1	Rettungs- und Krankentransportdienst (RKT)	63
8.1.2	Gesundheits- und soziale Dienste (GSD)	64
8.1.3	Jugendarbeit	65

8.1.4	Ausbildung	65
8.1.5	Katastrophenhilfe	66
9	Das Projekt	68
9.1	Ausgangslage	69
9.1.1	Wandel erster Ordnung oder Evolution	69
9.1.2	Wandel zweiter Ordnung oder Revolution.....	69
9.1.3	Interne Auslöser des Wandels im RKNÖ	71
9.1.4	Externe Auslöser des Wandels im RKNÖ	72
9.2	Projektziele	73
9.2.1	Führungskräfteentwicklung	74
9.2.2	Personalentwicklung	74
9.2.3	Führung und Steuerung	78
9.3	Projektorganisation	79
9.4	Erste Ergebnisse	80
9.4.1	Ziele- und Strategiekonferenz	80
9.4.2	Organigramm	82
9.4.3	Funktionsprofil.....	83
9.4.4	Führungskräfteausbildung Neu	83
9.4.5	Standortbestimmung und Qualifikationsworkshop	83
9.4.6	Mitarbeitergespräche	85
9.4.6.1	Feedback- oder Beurteilungsgespräch	85
9.4.6.2	Zielvereinbarungsgespräch.....	85
9.4.6.3	Entwicklungsgespräch	86
9.4.7	Standortbestimmung	87
9.4.8	Führungskräfteausbildung Ebene 1	88
9.4.9	Überprüfung der fachlichen Eignung.....	88
9.4.10	Führungskräfteausbildung Ebene 2.....	89
9.4.11	Qualifikationsworkshop.....	90
9.4.12	Führungskräfteausbildung Ebene 3.....	92
10	Handlungsempfehlungen	95
10.1	Erstellung von Anforderungsprofilen.....	95
10.2	Gestaltung der Führungskräfteentwicklung	96
10.2.1	Qualifikation in Projekten.....	97
10.2.2	Job Rotation	98

10.2.3	Einbindung der Führungskräfte	99
10.2.4	Laufbahnplanung.....	100
10.2.5	Nachfolgeplanung.....	101
10.2.6	Weiterentwicklung von Führungskräften.....	101
10.2.7	Erfolgskontrolle.....	102
11	Resümee	103
	Literaturverzeichnis.....	105

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gemeinsames Verständnis von OE und PE	4
Abbildung 2: Optionen des Wandels.....	5
Abbildung 3: Phasen des Organisationsprozesses.....	8
Abbildung 4: Entwicklungsphasen von Organisationen	9
Abbildung 5: Schnittmengen Effizienzsteigerung und Humanisierung	12
Abbildung 6: Übersicht Ablauf der Personalentwicklung.....	15
Abbildung 7: Fremd- und Selbstbeurteilung im 360° Feedback	20
Abbildung 8: Überfachliche Kompetenzen	21
Abbildung 9: Ablauf eines Assessment Centers	23
Abbildung 10: Laufbahnplanung mit Qualifikationsworkshop.....	25
Abbildung 11: Funktionen, Tätigkeiten und Rollen.....	43
Abbildung 12: Leadership-Skills.....	45
Abbildung 13: Das multiple Strang-Konzept	47
Abbildung 14: Modalitäten der Projektbearbeitung und Entwicklungsziele ..	56
Abbildung 15: Bezirksstellen des Landesverbandes Niederösterreich.....	64
Abbildung 16: Organigramm Rotes Kreuz Niederösterreich	67
Abbildung 17: Ist-Situation im RKNÖ	73
Abbildung 18: Auszug aus der Liste der Schlüsselqualifikationen	76
Abbildung 19: Personalzyklus des RKNÖ	78
Abbildung 20: Projektstruktur der Organisationsentwicklung im RKNÖ	80
Abbildung 21: Ziele- und Strategiekonferenz	81
Abbildung 22: Organigramm.	82
Abbildung 23: Rotes Kreuz Niederösterreich	86
Abbildung 24: Ausbildungsnachweis und Diplom.....	93
Abbildung 25: Beispiel Anforderungsprofil und Soll-Ist-Vergleich	96
Abbildung 26: Innovatives MD-Programm	97

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mitarbeiter im RKNÖ	63
Tabelle 2: Teilprojekte und Verantwortlichkeiten.....	79
Tabelle 3: Module Führungskräfteausbildung Ebene 1	88
Tabelle 4: Module Führungskräfteausbildung Ebene 2.....	89
Tabelle 5: Qualifikationsworkshop	91

Kurzfassung

Die hier vorliegende Diplomarbeit ist in zwei Teile gegliedert und beschreibt im Ersten die theoretischen Grundlagen der Personal- und Organisationsentwicklung sowie die Instrumente eines modernen Führungskräfteentwicklungsprogramms. Den Ausgangspunkt sämtlicher Überlegungen stellt die Organisationsentwicklung einer Nonprofit-Organisation dar, mit der eine strategische Neuausrichtung hin zu einer modernen Personalentwicklung verbunden ist.

Im praxisorientierten zweiten Teil der Arbeit stehen der Organisationsentwicklungsprozess und die bereits konzipierten und implementierten Personalentwicklungsmaßnahmen, insbesondere die neue Führungskräfteausbildung des Roten Kreuzes in Niederösterreich im Mittelpunkt der Betrachtungen. Diese Maßnahmen sollen in Zukunft gewährleisten, dass die Organisation, die mit ständig steigenden wirtschaftlichen und qualitativen Herausforderungen konfrontiert ist, diese mit bestens ausgebildeten Mitarbeitern bewältigt.

Abschließend werden in dieser Arbeit Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Rotkreuz-Führungskräfteausbildung zu einem modernen und strategieorientierten Führungskräfteentwicklungsprogramm empfohlen.

Schlüsselwörter: Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Führungskräfteausbildung, Organisationsentwicklung

Abstract

This dissertation is divided into two parts. The first one describes the theoretical basics of organisational and human resource development as well as instruments of an innovative management development program. The initial point of all considerations is the organisational development process of a non-profit-organisation. This process is connected with a strategic redirection from the employees' obligation to advanced trainings on the way to a modern human resource development program.

The second part shows the process of organisational development within the Red Cross of Lower Austria. The measures of human resource development already initiated, in particular the new management trainings, are described in detail. All measures should support managers and employees to cope with growing economic and qualitative challenges.

In conclusion recommendations for a further development of the Red Cross management trainings into a modern and strategy oriented management development program are made.

Keywords: management-development-program, organisational development, human resource development, management trainings

1 Einleitung

In Zeiten des raschen technischen und wirtschaftlichen Wandels sind Organisationen gefordert, ihre Mitarbeiter durch entsprechende Maßnahmen bei deren Aufgabenerledigung zu unterstützen. Dafür müssen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter eine hohe Bereitschaft für eine moderne Förder- und Bildungskultur mitbringen oder neu entstehen lassen. Eine umfassende Führungskräfteentwicklung kostet den Organisationen viel Geld, aber auch falsche Führungskräfte in Schlüsselpositionen kommen den Unternehmen teuer zu stehen. Daher sind die Identifizierung und Entwicklung von Führungspotenzial von besonderer Bedeutung für Organisationen. Die regelmäßige Evaluierung und laufende Verbesserung der Entwicklungsmaßnahmen dienen dem Ziel, den steigenden Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter gerecht zu werden. Durch die Einbindung sämtlicher Mitarbeitergruppen in die Personal- und Führungskräfteentwicklung, die Reflexion des Erlernten und Erreichten, aber auch aus Fehlern, kann gelernt werden. Schaffen es Organisationen, aus diesem Kreislauf ständig zu lernen, sind die Voraussetzungen für eine lernende Organisation gegeben.

Wie entsteht ein strategieorientiertes Konzept für die Entwicklung von Führungskräften? Welchen Beitrag leisten Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung zur langfristigen Bestandssicherung von Organisationen? Diesen Fragen wird in dieser Diplomarbeit nachgegangen.

In der hier vorliegenden Arbeit werden die theoretischen Grundlagen für die Entstehung eines strategieorientierten Weiterbildungs- und Führungskräfteentwicklungskonzeptes erläutert. Die detaillierte Darstellung des Prozesses bezieht sich auf die Gesamtentwicklung einer Organisation und den damit verbundenen betrieblichen Innovationen im Bereich Organisation, Personal und Weiterbildung.

Ausgehend von der Beschreibung der Organisationsentwicklung zeigt der Verfasser im praktischen Teil dieser Arbeit am Beispiel des Roten Kreuzes

Niederösterreich, wie ein solcher Wandlungsprozess in der Sozialwirtschaft ablaufen kann. Ein Teil dieser Arbeit besteht aus der Beschreibung des OE-Projekts im Allgemeinen und der verschiedenen Teilprojekte im Speziellen.

Der Hauptteil dieser Arbeit ist der Personal- und Führungskräfteentwicklung gewidmet. Bereits erreichte Ergebnisse, durchgeführte Änderungen von Methoden und Inhalten bei der Führungskräfteausbildung und noch notwendige Schritte zu einer umfassenden Führungskräfteentwicklung werden erläutert. Mit den abschließenden Handlungsempfehlungen wird den Verantwortlichen ein Leitfaden für die weitere Gestaltung des Führungskräfteentwicklungsprogramms gegeben.

2 Zu Grunde liegende Theorieansätze

In einer immer enger zusammen rückenden Wirtschaftswelt erhöhen sich Wettbewerb und Leistungsdruck auf die erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. In der Sozialwirtschaft machen sich diese Änderungen der Rahmenbedingungen insofern bemerkbar, dass lange Zeit geschützte Bereiche nun dem Druck der Ökonomisierung ausgesetzt sind. Der Wettbewerb kam früher aus der angrenzenden Region und war meist überschaubar. Heute bieten Organisationen ihre Güter und Dienstleistungen aus aller Welt am heimischen Markt an, sowohl im Profit- als auch im Nonprofit-Sektor. Die Auswirkungen auf die Sozialwirtschaft sind ein stärkerer Druck auf die öffentliche Verwaltung und die freien Wohlfahrtsträger, mit ihren Leistungen höhere Wirkungen zu erzielen. Dies soll bei geringeren oder gleichbleibenden Ressourcen (Personal, Infrastruktur, Kapital) geschehen. Dadurch werden die Menschen in Unternehmen zunehmend gefordert, ihr Wissen und Können noch besser einzusetzen. In einer Zeit steigender Anforderungen an das Personal ist es für die Unternehmen wichtig, gezielte Entwicklungsschritte für die Mitarbeiter zu setzen. Daher befassen sich sowohl Profit- als auch Nonprofit-Organisationen mit der Gestaltung von Programmen zur Qualifizierung ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese Maßnahmen sind wie alle Managementaufgaben zu planen, zu organisieren und zu kontrollieren. Die Ergebnisse der Evaluierung müssen wieder in die Planung neuer Maßnahmen einfließen. Damit soll die Entwicklung aller Mitarbeitergruppen, aber auch die der Gesamtorganisation gewährleistet werden.

2.1 Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

Organisations- und Personalentwicklung als Formen der gesteuerten Veränderung stehen oft in Konkurrenz zueinander und werden je nach Blickpunkt als übergeordnete Funktion gegenüber der anderen angesehen. Doch sind es eher die vielen Gemeinsamkeiten, die Personal- und Organisationsentwicklung aufweisen, die zu einer genaueren Betrachtung einladen. Der Glaube an die Veränderungsfähigkeit von Personen, Gruppen und Organisationen durch Reflexion und einer zukunfts- bzw.

lösungsorientierten Gestaltung von verbesserten Rahmenbedingungen sind Eigenschaften, die Personalentwicklung und Organisationsentwicklung miteinander verbindet. *„Diese Entwicklungsphilosophie schließt meist ganzheitliches und systemisches Verständnis mit ein“* (Piber, 2003: S. 3). Die Organisationsentwicklung bedient sich unter anderem auch der Instrumente der Personalentwicklung, da die Organisation in hohem Maße von der Qualifikation ihrer Organisationsmitglieder abhängig ist. *„Die Wechselwirkungen liegen darin, dass eine erfolgreiche Organisationsentwicklung nicht ohne qualifiziertes Personal möglich ist sowie in der Tatsache, dass entwickeltes Personal entsprechende Organisationsstrukturen benötigt, die sein eigenverantwortliches Handeln unterstützen“* (Olfert/Steinbuch, 2003: S. 426).

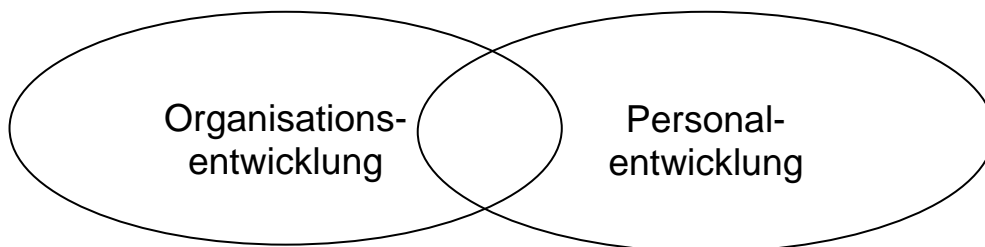


Abbildung 1: Gemeinsames Verständnis von OE und PE

2.2 Gegenseitige Einflussnahme von OE und PE

Der Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen führt zu höherer Qualifikation und so zum Hinterfragen von Strukturen und Abläufen. Damit wird ein Nachdenkprozess über Veränderungen im System (Teil-) Organisation ausgelöst und dies kann einerseits Ausgangspunkt für umfassende Organisationsentwicklungsprojekte sein. Andererseits kann auch die Veränderung durch Organisationsentwicklung Ausgangspunkt für Personalentwicklungsmaßnahmen sein, da durch geänderte strukturelle, kulturelle oder soziale Rahmenbedingungen auch geänderte Qualifikationen der Mitarbeiter notwendig werden (z. B. mehr Führungsaufgaben durch flachere Strukturen).

3 Die Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung befasst sich mit dem geplanten Wandel von strukturellen, technologischen, physischen und sozialen Teilsystemen.

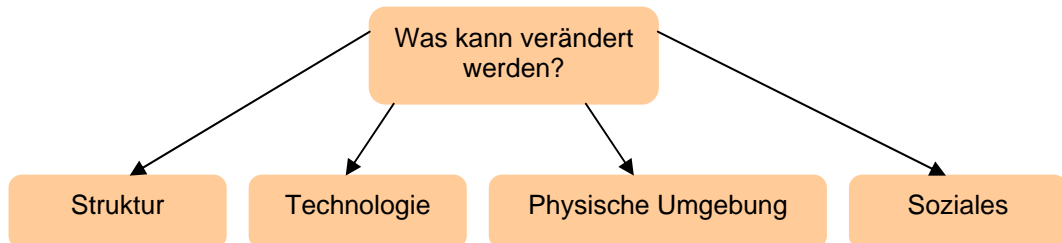


Abbildung 2: Optionen des Wandels (vgl. Robbins, 2001: S. 632)

„Organisationsentwicklung ist ein längerfristiger Prozess von Veränderungen der Unternehmen als Organisation und der in ihnen tätigen Menschen“ (French/Bell, Thom, zit. nach: Olfert/Steinbuch, 2003: S 425).

3.1 Arten des Wandels

Jede Organisation entwickelt sich aufgrund interner und externer Einflüsse laufend weiter, wobei diese Entwicklung eine Zeit unentdeckt geschehen kann. Dieser **ungeplante Wandel** ist für eine Organisation gefährlich, da die Steuerung nicht durch das Management erfolgt. Sämtliche Aktivitäten sind lediglich Reaktionen auf nicht beeinflussbare Aktionen, wodurch eine große Abhängigkeit gegenüber anderen Beteiligten besteht und die eigene Innovationskraft und Handlungsfreiheit stark eingeschränkt wird. Die von der Unternehmensführung gewünschten und gesteuerten Aktivitäten zur Gestaltung einer optimalen Organisationsstruktur und einer Veränderung des Verhaltens der Organisationsteilnehmer sind Gegenstand der Organisationsentwicklung. Da diese Handlungen im Vorhinein durchdacht und dann umgesetzt werden, spricht man von **geplantem Wandel**.

Die häufigsten mit Organisationsentwicklung verbundenen Begriffe sind:

1. Geplanter Wandel: Gegenstand der Bemühungen ist eine wohldurchdachte, gezielte Herbeiführung eines konkreten Wandelprozesses in Organisationen.

2. Ganzheitlicher Ansatz: Organisationsentwicklung zielt darauf, das gesamte System (oder zumindest größere in sich geschlossene Einheiten) einem Wandel zu unterziehen.
3. Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien: Die initiierten Wandelprozesse stützen sich in ihrer Wirkungsvermutung auf sozialwissenschaftliche Theorien.
4. Struktur und Verhalten: Die Programme zielen sowohl auf Veränderung des Verhaltens der Organisationsteilnehmer als auch der Organisationsstruktur ab.
5. Intervention durch Spezialisten: Die Wandelprozesse werden von Spezialisten konzipiert und gesteuert; dazu bedarf es einer gezielten Ausbildung (vgl. Schreyögg, 1999: S. 499).

3.2 Vorgehensweisen

Der geplante Wandel lässt sich in zwei verschiedene Umsetzungstypen unterscheiden:

Evolution oder Wandel erster Ordnung: Der Entwicklungsprozess ist über einen längeren Zeitraum hinweg angelegt. Die Ausgangsbasis des Wandels sind vielfach die vorhandenen Strukturen und Werte der Organisation, die nicht oder nur teilweise in Frage gestellt werden. Veränderungen werden schrittweise verwirklicht und es wird versucht, sämtliche Anspruchsgruppen ins Boot zu holen und am Prozess teilhaben zu lassen. Der gesamte Entwicklungsprozess erfolgt in überschaubaren, gut geplanten Schritten und über einen längeren Zeitraum hinweg, um Verbesserungen, Erweiterungen und Modifizierungen einer gegebenen Organisation zu bewirken (vgl. Olfert/Steinbuch, 2003: S. 425). Hierbei besteht die Gefahr, dass Entwicklungsschritte aufgrund von Widerständen gar nicht, zu spät oder in einer nicht gewollten Form gesetzt werden und dadurch nicht greifen können. Aus diesem Grund kann auch ein schnelleres Vorgehen beschlossen werden. Aber auch sich ändernde Rahmenbedingungen wie Wettbewerb, Marktsituation und neue Technologien können der Auslöser für einen schnelleren Wandel sein.

Diese rasche Entwicklung bezeichnet man **Revolution oder Wandel zweiter Ordnung**. Hierbei werden grundlegende Veränderungen innerhalb eines relativ kurzen Zeitraumes durchgeführt. Sämtliche Strukturen, Verhaltensweisen und Normen der Organisation werden in Frage gestellt. Diese Phase ist von Diskontinuität und Radikalität geprägt (vgl. Robins, 2001: S. 630).

„Anders in Prozessen diskontinuierlicher Veränderungen (‘Revolution’ bzw. ‚upheaval‘), in denen der organisatorische Bezugsrahmen zur Disposition steht (‘frame-breaking change’). In derartigen Situationen finden eine grundlegende Transformation der gesamten Organisation statt, die häufig systemweite Umstrukturierungen, die Um- bzw. Neudefinition der Unternehmensmission oder auch die Neubesetzung entscheidender Schlüsselpositionen im Unternehmen als Reaktion auf tiefgreifende Umweltveränderungen, interne Entwicklungsbrüche etc. beinhalten kann“ (Schreyögg, 1999: S. 525).

3.3 Management des Wandels

Die bewusste Steuerung von Organisationsentwicklung muss bestimmte Gesetzmäßigkeiten berücksichtigen. Kurt Lewin hat das organisatorische Änderungsgesetz entwickelt, das dem gesamten Änderungsprozess einen Gleichgewichtszustand zugrunde legt.

„Die unterlegte Gleichgewichtsvorstellung geht allerdings nicht von einem natürlichen präfixierten Gleichgewichtszustand aus, sondern von temporalen Gleichgewichten. Die bedeutet, dass sich das System nicht immer wieder auf denselben Zustand einpendelt, sondern dass nach Veränderungen wieder ein neuer Gleichgewichtszustand gesucht wird, so dass sich die Unternehmensentwicklung als eine Abfolge quasi-stationärer Gleichgewichtszustände darstellt (komparativ-statische Entwicklung). Leitbild ist aber das System im stabilen Gleichgewicht“ (Schreyögg, 1999: S. 493).



Abbildung 3: Phasen des Organisationsprozesses (vgl. Schreyögg, 1999: S. 493 / Robins, 2001: S. 640 / Olfert, 2003: S. 446)

Auftauen: kann durch interne Faktoren (Mitarbeiter, Führung, ...) oder externe Faktoren (sinkender Börsenwert, Verlust von Marktanteilen, ...) ausgelöst werden. Der aktuelle Zustand wird in Frage gestellt, es soll die Bereitschaft für Veränderungen hergestellt werden.

Verändern: ein neues Organisationskonzept ist unter Einbeziehung der Mitarbeiter zu entwickeln und zu implementieren. Die Beteiligung der Mitarbeiter ist für den Erfolg der Organisationsentwicklung von Bedeutung. Altes Verhalten muss verlernt, Neues muss gelernt werden.

Stabilisieren: die Änderungen der Organisation müssen in dieser Phase nachhaltig gesichert werden. Dadurch soll einem Rückfall in alte Verhaltensmuster vorgebeugt werden. Den Abschluss der Maßnahmen bildet die Erfolgskontrolle, durch die positive Auswirkungen der Organisationsentwicklung sichtbar werden (vgl. Olfert/Steinbuch, 2003: S. 447 f.). Der nun hergestellte Gleichgewichtszustand dient wiederum als Basis für notwendige Entwicklungen in der Zukunft.

3.4 Entwicklungsphasen

Das Modell nach Lewin lässt bereits vermuten, dass die Phase der Stabilisierung lediglich eine neue Phase der Veränderung einläutet. *„Letztendlich ist nichts wirklich stabil. Alles ist immer im Fluss. Das Einzige, was tatsächlich Bestand hat, ist der Wandel. Veränderung ist im Grund der Normalzustand“* (Doppler/Lauterburg, 2005: S. 71). Eine Organisation sucht ständig die optimale Struktur und Kultur, um sich seinem Umfeld anzupassen bzw. um Rahmenbedingungen antizipativ zu gestalten. Das Reifen und Wachsen einer Organisation ist daher weitgehend vorhersehbar und wurde von Glasl/Lievegoed in vier Wachstumsphasen unterteilt. Die Phasen sind

mit dem Reifen eines Menschen vergleichbar, der Kindheit, Jugend, Erwachsen sein und Alter durchlebt. Die nachfolgende Abbildung soll die Entwicklungsphasen einer Organisation veranschaulichen:

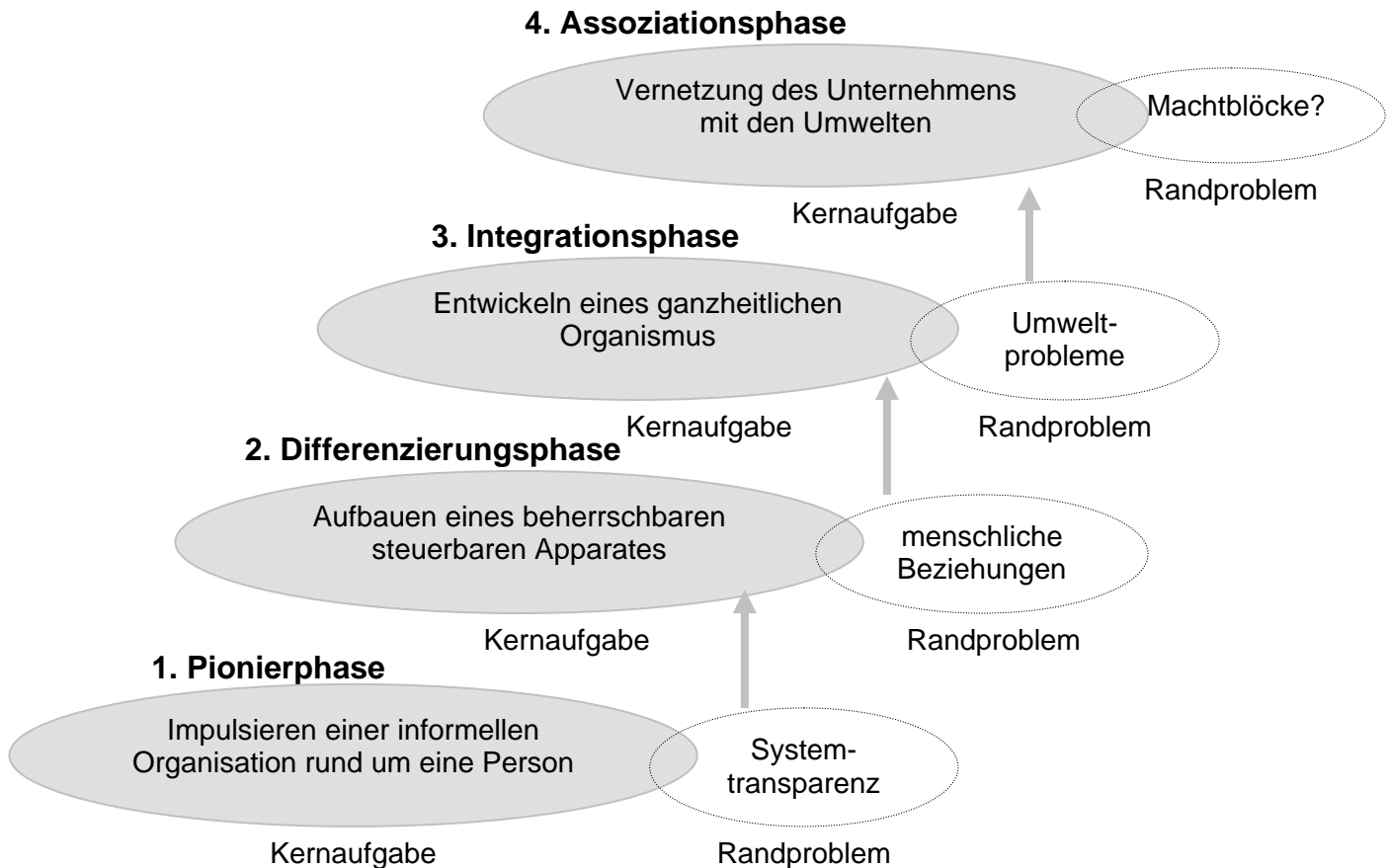


Abbildung 4: Entwicklungsphasen von Organisationen (vgl. Glasl/Kalcher/Piber, 2005: S. 26)

3.5 Auslöser des Wandels

Es gibt die verschiedensten Gründe, warum die Weiterentwicklung der Organisation notwendig ist. Die nachfolgende Aufzählung soll einen Überblick über mögliche Auslöser des Wandels darstellen. Dabei wird grundsätzlich unterschieden in:

- Interne Ursachen:**
- Änderung der Unternehmensstrategie
 - Definition neuer Organisationsziele
 - Einführung neuer Technologien

- Änderung der Betriebsgröße
- Abbau von Hierarchieebenen
- fehlender Unternehmenserfolg
- unselbständige Mitarbeiter
- interne Machtkämpfe
- Bürokratie(-abbau)
- Änderung der Führungskultur

Externe Ursachen:

- Zunahme internationaler Wirtschaftsverflechtungen
 - Globalisierung der Wirtschaft
 - stärkere Stakeholderorientierung
 - Zusammenwachsen der Märkte
 - Gemeinsame Wirtschaftsinteressen
 - stärkerer Wettbewerb
 - höhere Kundenorientierung
 - neue rechtliche Regelungen bzw. Änderungen
 - Veränderungen in der Gesellschaft
- (vgl. Olfert/Steinbuch, 2003: S. 427 ff.)

3.6 Ziele der Organisationsentwicklung

Unternehmerisches Handeln kann nur dann erfolgreich sein, wenn es zielorientiert ist. Außerdem sind Ziele die wesentlichen Impulsgeber für Veränderungen (vgl. Doppler/Lauterburg, 2005: S. 173). Maßgeblich für die Organisationsentwicklung, die Veränderung und den Wandel sind also die Ziele eines Unternehmens. Die Entwicklung der unterschiedlichen Teilbereiche einer Organisation soll die Erreichung der strategischen Unternehmensziele gewährleisten. Die Ziele können grundsätzlich in zwei Arten unterschieden werden: **Effizienzsteigerung** und **Humanisierung**. Daneben sind aber auch **Authentizität** und die **Befähigung zur Selbsterneuerung** Ziele von Organisationsentwicklungsprozessen.

3.6.1 Authentizität

Der Begriff Authentizität bedeutet, dass das Handeln einer Organisation nicht von externen Bedingungen bestimmt wird. Das Selbst- und Fremdbild der Organisation stimmen überein, sodass die Organisation als „echt“ (Authentizität = Echtheit) wahrgenommen wird.

3.6.2 Befähigung zur Selbsterneuerung

Diese Fähigkeit zielt darauf ab, dass die Notwendigkeit der Entwicklung selbst erkannt und die Maßnahmen selbstständig durchgeführt werden können. Damit soll die Abhängigkeit von externen Experten (z. B. Organisationsberatern) möglichst gering gehalten werden. Die Selbsterneuerungsfähigkeit ist auch Ausdruck für eine lernende Organisation.

3.6.3 Effizienzsteigerung

Durch Organisationsentwicklungsmaßnahmen soll die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens verbessert werden. Dies kann auf verschiedene Arten geschehen:

Bessere Nutzung der Ressourcen: z. B. durch Bürokratieabbau, Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation, Einsatz neuer Technologien, Umstrukturierungen.

Höhere Flexibilität um auf sich ändernde Rahmenbedingungen und Umwelteinflüsse zu reagieren.

Steigerung der Bereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitern, Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu akzeptieren.

Durch Steigerung der Identifikation mit den Unternehmenszielen übernehmen Führungskräfte und Mitarbeiter Verantwortung für die Zielerreichung (vgl. Olfert/Steinbuch, 2003: S. 430).

3.6.4 Humanisierung

Die Führungskräfte haben dafür Sorge zu tragen, dass die betrieblichen Interessen und die Interessen der Mitarbeiter in hohem Maße harmonisiert werden. Humanisierung der Arbeitswelt soll gewährleisten, dass Arbeitsbedingungen, Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte zum Wohle der Mitarbeiter organisiert werden. Dies kann durch die **Verbesserung der Bedingungen am Arbeitsplatz** geschehen, z. B. durch Abbau von Monotonie, gesundheitsfördernde Maßnahmen und Arbeitnehmerschutz sowie gezielter Arbeitsplatzwechsel.

Durch Förderung der Verantwortungsübernahme und durch einen kooperativen Führungsstil können Mitarbeiter ihre **Persönlichkeit besser entfalten**. Durch Mitbestimmung bei der Festlegung von Zielen, Stärkung der Eigenverantwortung bei der Zielerreichung und Selbstkontrolle wird diese Entwicklung möglich. Stimmen die individuellen arbeitsbezogenen Motive mit den Aufgabenstellungen der Organisation überein, können die Mitarbeiter auch ihre Wünsche selbst verwirklichen.

Ziel der Verantwortlichen in einem Unternehmen muss es sein, die gewünschten Ergebnisse der Organisationsentwicklung, insbesondere Effizienzsteigerung und Humanisierung, in größtmögliche Übereinstimmung zu bringen bzw. die Schnittmengen zu vergrößern (vgl. Olfert/Steinbuch, 2003: S. 430 f.).

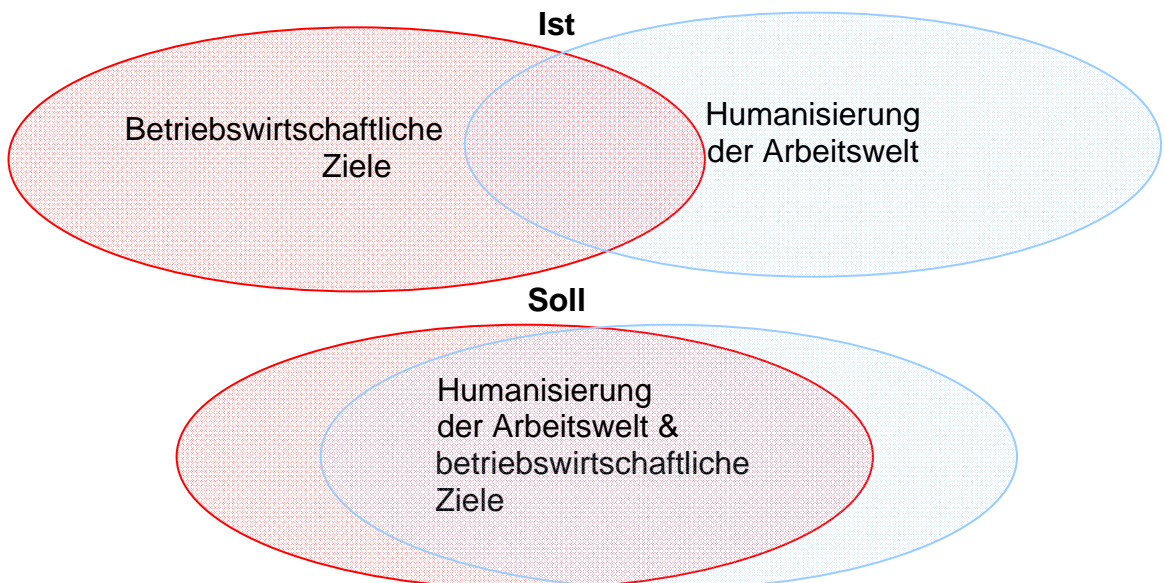


Abbildung 5: Schnittmengen Effizienzsteigerung und Humanisierung

Dabei bedient sich die Organisationsentwicklung verschiedener Instrumente, die durch ihren gezielten Einsatz Individuen oder Gruppen in gewünschter Weise beeinflussen sollen. Die individuellen Interventionen wie z. B. Laufbahn- und Karriereplanung, Mentoring und Coaching sind Maßnahmen der Personalentwicklung, die für die Organisationsentwicklung genutzt werden (vgl. Olfert/Steinbuch, 2003: S 459). Durch die Maßnahmen sollen die Mitarbeiter gefördert und ihre Kompetenzen zur Gänze für das Unternehmen nutzbar gemacht werden. Die zweite Hauptaufgabe der Personalentwicklung ist die Bildung, wodurch die Fähigkeiten der Mitarbeiter erhalten bzw. verbessert werden sollen, damit diese die aktuellen und zukünftigen Aufgaben besser erfüllen können (vgl. Wöhe/Döring, 2005: S. 169).

4 Die Personalentwicklung

Die Anforderungen der Wirtschaft und der Gesellschaft an die Unternehmen sind von einem immer schneller werdenden technischen und wirtschaftlichen Wandel gekennzeichnet. Damit die Unternehmen diesen Herausforderungen gerecht werden können, ist die laufende Weiterentwicklung der Mitarbeiter notwendig. Diese Aufgabe übernimmt die Personalentwicklung durch eine systematische Förderung und Weiterbildung der Belegschaft (vgl. Mentzel, 2005: S. 2). An dieser Stelle werden einige Definitionen von Personalentwicklung angeführt um darzustellen, dass der Begriff der Personalentwicklung doch weniger umstritten ist, als jener der Organisationsentwicklung:

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker, 2005: S. 3).

„Die Personalentwicklung hat das Ziel, die beruflichen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern, damit diese die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben besser erfüllen können“ (Wöhe/Döring, 2005: S. 169).

„Die Personalentwicklung umfasst alle betrieblichen Maßnahmen zur beruflichen und persönlichen Förderung der Mitarbeiter, die zur weiteren Qualifizierung dienen und sich auf Informationen über Personen (Eignungs- und Fähigkeitsprofile, Leistungspotenziale), Organisationseinheiten (Anforderungsprofile) und relevante Bildungs- und Arbeitsmärkte beziehen“ (Lechner/Egger/Schauer, 2005: S. 152).

„Die vordringliche Aufgabe der Personalentwicklung besteht darin, die vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter zu erkennen, zu entwickeln und sie mit den jeweiligen Erfordernissen der Arbeitsplätze in Übereinstimmung zu bringen“ (Mentzel, 2005: S. 2).

„Die Personalentwicklung umfasst sämtliche Maßnahmen zur Erhaltung, Entwicklung und Verbesserung der Arbeitsleistung bzw. des Qualifikationsprofils von Mitarbeitern, um die Ansprüche des Unternehmens an die Qualität seiner Arbeitskräfte sicherzustellen“ (Tschumi, 2006: S. 18).

Personalentwicklung hat im Wesentlichen zwei Grundfunktionen: Bildung und Förderung der Mitarbeiter.

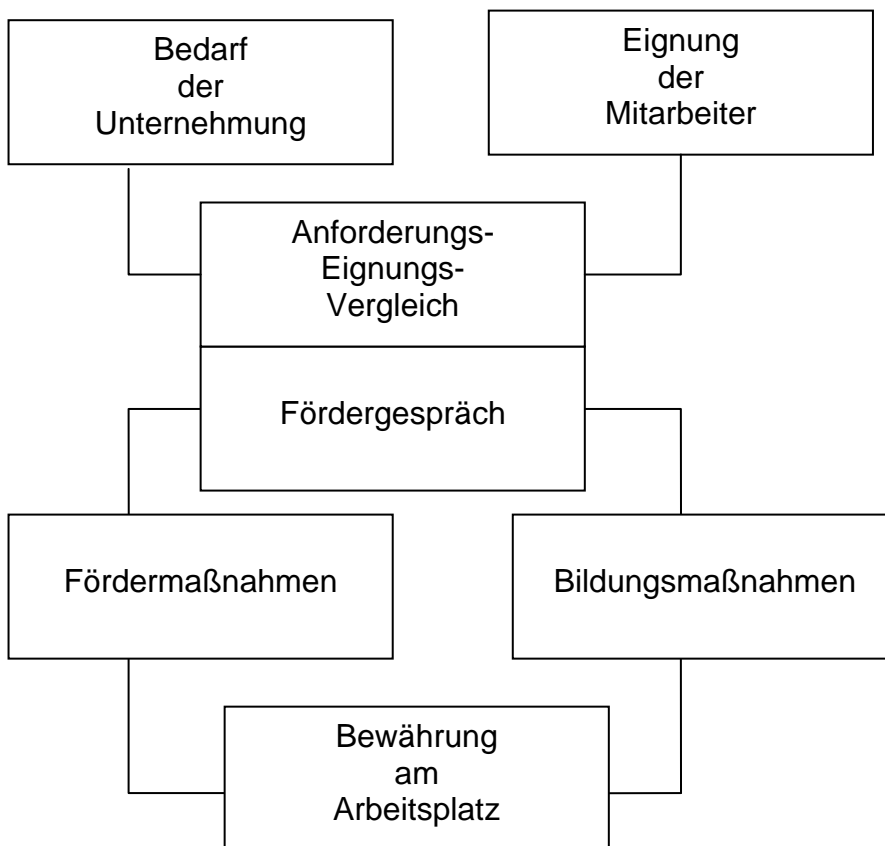


Abbildung 6: Übersicht Ablauf der Personalentwicklung (vgl. Mentzel, 2005: S. 1)

Um das Personal umfassend, zielgerichtet und individuell fördern zu können, müssen zuerst die Qualifikationen ermittelt und die Arbeitsplatzanforderungen geklärt werden. Die Differenz zwischen vorhandener und notwendiger Eignung der Mitarbeiter ergibt den Personalentwicklungsbedarf. Der Bedarf in der Personalarbeit unterscheidet sich nach folgenden Kriterien:

- Quantitativer Personalbedarf: Anzahl der benötigten Mitarbeiter
- Qualitativer Personalbedarf: Anforderung gegenwärtiger und künftiger Arbeitsplätze an das Personal. Maßnahmen der Personalentwicklung sind notwendig, um die Qualifikationen der Mitarbeiter und die Erfordernisse des Arbeitsplatzes in Übereinstimmung zu bringen. Hierbei ist vom Unternehmen darauf zu achten, dass sich die Arbeitsplatzanforderungen aus der Unternehmensstrategie ableiten.
- Individueller Entwicklungsbedarf: Die Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter hinsichtlich ihres beruflichen Werdeganges können durch entsprechende Fördermaßnahmen befriedigt werden, wenn sie mit den betrieblichen Anforderungen in Übereinstimmung gebracht werden (vgl. Mentzel, 2005: S. 19).

4.1 Anforderungen der Organisation

Sämtliche Informationen über den unternehmensorientierten Personalentwicklungsbedarf können aus Organisations- und Stellenplänen gewonnen werden (vgl. Lechner/Egger/Schauer, 2005: S. 152). Die stellenbezogenen Anforderungen werden in einer Stellenbeschreibung oder einem Anforderungsprofil festgehalten. Diese Instrumente sind für die Personalentwicklung unbedingt notwendig, um sich umfassend, systematisch und objektiv an Anforderungen und Tätigkeiten der betreffenden Stelle zu orientieren. Voraussetzung ist, dass Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile laufend aktualisiert werden (vgl. Tschumi, 2006: S. 43).

4.2 Qualifikation der Mitarbeiter

Um den mitarbeiterorientierten Personalentwicklungsbedarf festzustellen, stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Personalentwickler können ihre Informationen beispielsweise aus der Personalverwaltung beziehen, indem sie Personalakten und Personalkarteien auswerten. Diese Karteien sind heute weitgehend EDV-gestützt und geben so einen raschen Überblick über die gesamte Belegschaft (vgl. Mentzel, 2005: S. 60 ff.).

In der Vergangenheit wurden in verschiedenen Betrieben mittels Belegschafts- oder Mitarbeiterbefragungen die notwendigen Qualifikationen erhoben. Diese Art der Datenerhebung richtet sich stark an den zu beseitigenden Schwächen aus und ist somit nicht als strategisches Instrument brauchbar. Denn nicht jede Qualifikations- oder Bildungslücke ist sofort ein zu bearbeitendes Aktionsfeld der Personalentwicklung (vgl. Stiefel, 2006: S. 31 f.). Nur wenn der Qualifikationsmangel strategisch wichtig für das Unternehmen ist, sollte er mit geeigneten Maßnahmen bearbeitet werden.

4.3 Mitarbeiterbeurteilung

Zu den wichtigsten Führungs- und Förderinstrumenten einer Organisation gehört die Mitarbeiterbeurteilung. *„Mit der ganzheitlichen Beobachtung, Erfassung und Analyse von Leistungen, Eignungen, Talenten und Entwicklungspotenzialen der Mitarbeiter werden Informationen bezüglich Mitarbeitereinsatz, Stärken und Schwächen, angemessener Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung, der Personalentwicklung sowie einer leistungsgerechten Vergütung gewonnen“* (Tschumi, 2006: S. 108). Regelmäßige Mitarbeiterbeurteilungen sind Aufgabe der Führungskraft, ohne die Personalentwicklung nicht möglich ist. Dabei werden grundsätzlich drei unterschiedliche Dimensionen beurteilt:

- **Leistungsbeurteilung:** die in der Vergangenheit tatsächlich erbrachte Leistung eines Mitarbeiters (Ist-Leistung) wird beurteilt.
- **Potenzialbeurteilung:** beurteilt werden die Fähigkeiten, Talente und Eignungen eines Mitarbeiters, um aktuellen und zukünftigen Anforderungen zu entsprechen.

- **Persönlichkeitsbeurteilung:** im Zentrum der Beurteilung stehen Sozial- und Kommunikationskompetenzen, die klar an Bedeutung gewinnen. Jedoch ist ein klarer Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit eines Mitarbeiters und dem Grad der Leistungserfüllung nicht nachgewiesen (vgl. Mentzel, 2005: S. 65 f. / Tschumi, 2006: S. 109).

Die Instrumente der Mitarbeiterbeurteilung lassen sich in freie und standardisierte Verfahren unterscheiden. Erfolgt eine freie Beurteilung des Mitarbeiters aus gewonnenen Eindrücken, Gesprächen und Erzählungen, ist ein großer Freiraum für Willkür gegeben (vgl. Becker, 2005: S. 375). Verwendet eine Organisation standardisierte Verfahren, kann sich die Führungskraft vorgegebener Listen bedienen, in welche die Mitarbeitereigenschaften eingetragen werden. Dadurch soll eine objektivere Beurteilung des Mitarbeiters gewährleistet werden. Unternehmen müssen sich für das für ihre Organisation richtige Beurteilungsverfahren entscheiden, da andernfalls Mitarbeiter demotiviert werden, Fehlentscheidungen passieren und Konflikte entstehen. Für die Beurteilung von Führungs- und Fachkräften werden häufig Verfahren herangezogen, bei denen nicht nur die Führungskraft entscheidet. Dabei handelt es sich vor allem um das 360° Feedback und das Assessment Center.

4.4 360° Feedback

Bei diesem Verfahren werden verschiedene Personen eingeladen, das Verhalten von Mitarbeitern oder Führungskräften zu beurteilen. Mit dem Zusatz 360° soll darauf hingewiesen werden, dass es sich nicht nur um ein Feedback handelt, sondern um mehrere Feedbacks aus unterschiedlichen Perspektiven (vgl. Brisach, 2006: S. 261).

Die Führungskraft bzw. der Mitarbeiter wird demnach von allen Seiten beobachtet und beurteilt. Dadurch soll eine lückenlose und objektivierte Beurteilung hervorgehen, anhand dieser der Beurteilte sein Arbeitsverhalten verändern oder anpassen kann. Das 360° Feedback soll aus

personalwirtschaftlicher Sicht Kompetenz- und Verhaltensveränderungen bei den beurteilten Führungs- und Fachkräften einleiten und deren Beitrag zum Unternehmenserfolg erhöhen (vgl. Blum/Zaugg, 2006: S. 67).

Es gibt derzeit noch kein standardisiertes oder genormtes Verfahren für das 360° Feedback, jedoch können einige Merkmale als typisch angesehen werden:

- Mehrere Komponenten
- Überwiegend angewandt bei Führungskräften
- Bewertung durch Vertreter mehrerer Gruppen
- Selbstbeurteilung
- i.d.R. schriftliche Befragung mit vorgefertigten, gleichen Items
- Einschätzung der Ist-Situation
- Anonyme Beurteilung
- Auswertung der Daten durch Dritte
- Errechnung der Mittelwerte der Einschätzung pro Beurteilungsdimension
- Empfänger der Beurteilung ist die beurteilte Person
- Ergebnisse des Feedbacks werden in Entwicklungspläne transformiert
- Erfahrungen aus dem Feedback werden vom Management genutzt, um PE- oder OE-Maßnahmen einzuleiten
- Es finden „Follow-Ups“ statt, die eine Strategieveränderung ermöglichen
- Systematische gegenseitige Beurteilungen finden normalerweise nicht statt

(vgl. Neuberger, 2000: S. 8 f.).

Der Nutzen dieses Beurteilungsverfahrens liegt darin, dass „4 Augen mehr sehen als 2“. Der Abgleich zwischen Selbstbild und Fremdbildern soll die Urteilsgenauigkeit erhöhen und Wahrnehmungs- bzw. Beurteilungsfehler minimieren (vgl. Neuberger, 2000: S. 19).

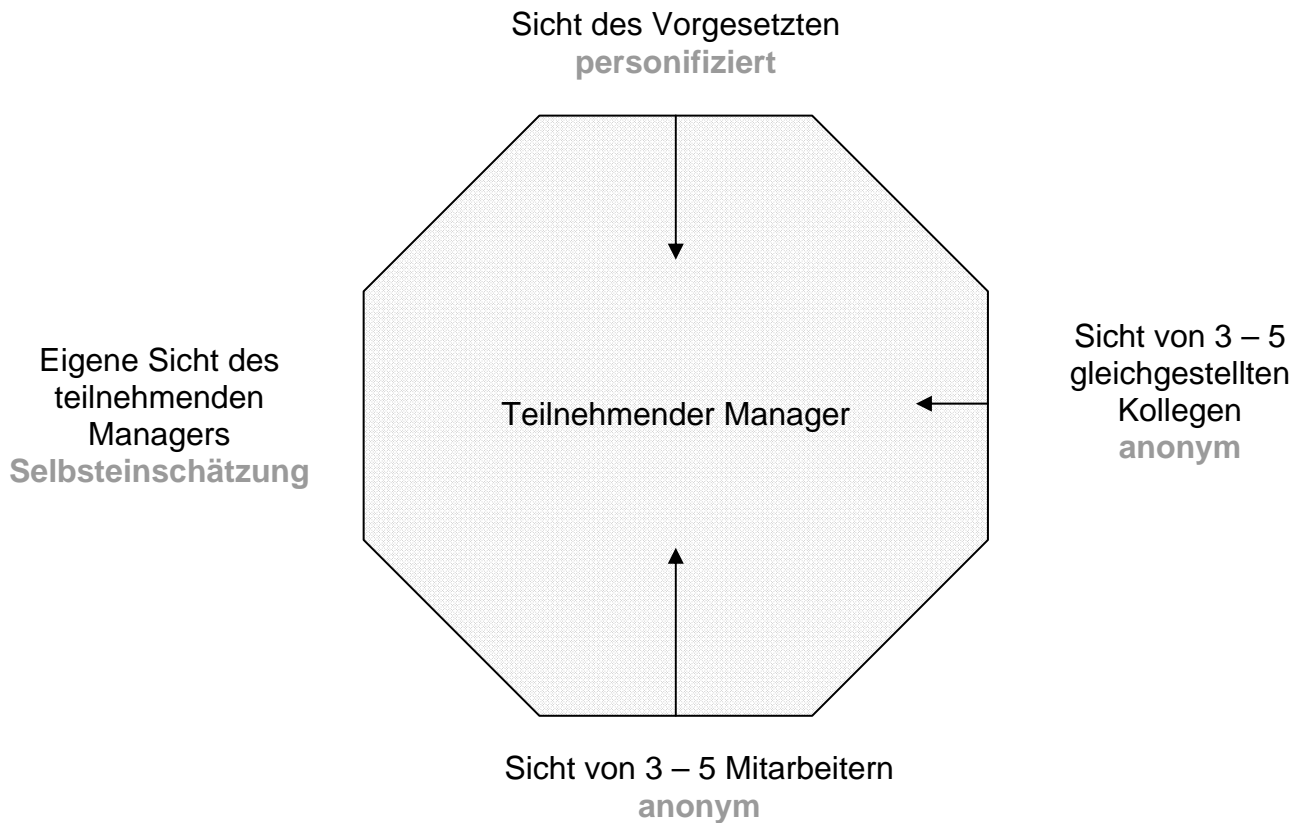


Abbildung 7: Fremd- und Selbstbeurteilung im 360° Feedback (vgl. Brisach, 2006: S. 263)

Das 360° Feedback grenzt sich gegenüber eignungsdiagnostischen Instrumenten wie dem Assessment Center klar ab. Dieses Instrument beruht auf Informationen, die von Spezialisten außerhalb der alltäglichen Arbeitspraxis der Feedback-Nehmer gewonnen werden. Diese Spezialisten kooperieren normalerweise nicht mit den Feedback-Nehmern bei der Bewältigung der täglichen Arbeitsaufgaben (vgl. Gerpott, 2000: S. 196 zit. nach: Blum/Zaugg, 2006: S. 67).

4.5 Assessment Center

Ein immer beliebteres Beurteilungsinstrument ist das Assessment Center (AC), es wird sowohl für die Personalauswahl als auch in der Personalentwicklung eingesetzt. *„Ein Assessment Center ist ein ein- bis dreitägiges Seminar mit acht bis zwölf Mitarbeitern oder Bewerbern, die von Führungskräften und Personalfachleuten in Rollenübungen und Fallstudien beobachtet und beurteilt werden. Diese Rollenübungen und Fallstudien sind charakteristisch für bestehende oder zukünftige Arbeitssituationen und Aufgabenfelder“* (Obermann, 2002: S. 12).

Seit den sechziger Jahren wird das AC in den USA als Instrument im Rahmen der Personalarbeit eingesetzt. Damals lieferten Psychologen Beweise dafür, dass die fachlichen Qualifikationen zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben desto weniger von Bedeutung sind, je höher die hierarchische Position ist. Für die Erfüllung von Führungsaufgaben spielen fachliche Kenntnisse immer weniger Rolle. In leitenden Funktionen sind überfachliche Fähigkeiten wie Mitarbeiterführung und –motivation, strategisches Denken sowie Vernetzung und Auswertung von Informationen wichtig (vgl. Püttjer/ Schierda, 2006: S. 16 f.).

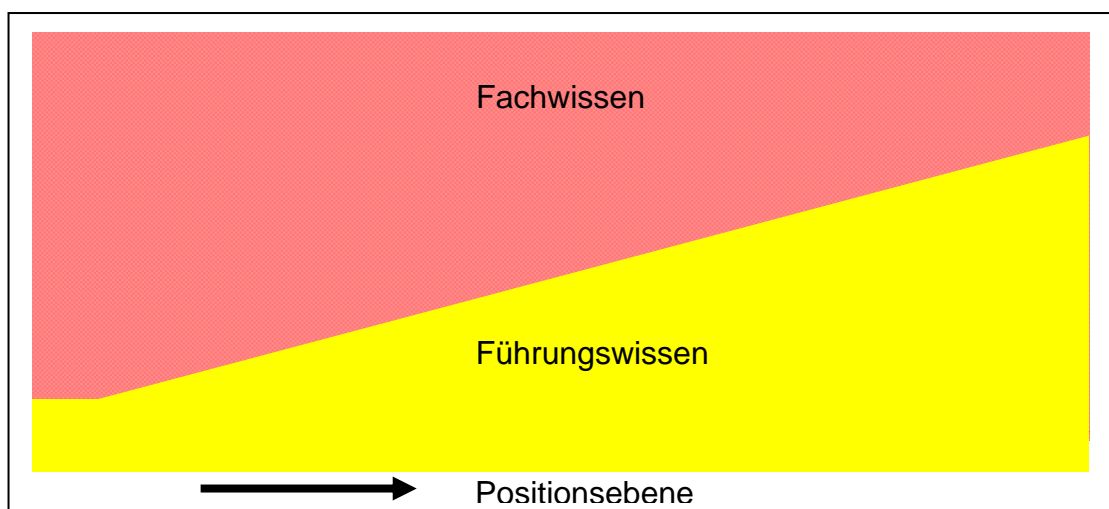


Abbildung 8: Überfachliche Kompetenzen (vgl. Obermann, 2002: S. 13)

Das AC wird zur Beurteilung von Mitarbeitern eingesetzt, bei deren Arbeitsaufgaben soziale Kompetenzen und überfachliche Qualifikationen im Vordergrund stehen. Besondere Bedeutung hat das AC bei der Führungskräfteauswahl und bei Traineeprogrammen. Dadurch soll das Risiko einer Fehlbesetzung minimiert und negative Folgen wie z. B. ein neues Auswahlverfahren, Unzufriedenheit der Mitarbeiter oder Rechtskosten für die Organisation so gering wie möglich gehalten werden (vgl. Flato/Reinbold-Scheible, 2006: S. 113 f.). Es muss darauf hingewiesen werden, dass die Validität von klassischen AC-Verfahren zur Personalauswahl nicht allzu hoch ist. Wird es als Förderinstrument zur Potenzialanalyse im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt, so ist das AC jedoch ein sehr aussagekräftiges Werkzeug (vgl. Stiefel, 2003: S. 115 ff.).

4.5.1 Funktionsweise eines Assessment Center

Bei einem Assessment Center handelt es sich um ein leistungsdagnostisches Verfahren, welches das Führungspotenzial sowie individuelle Stärken und den aufgabenspezifischen Entwicklungsbedarf der Teilnehmer abbildet. Grundlage der Potenzialeinschätzung ist ein vom Unternehmen gemeinsam mit Personalexperten entwickeltes Anforderungsprofil, das die für die Bewältigung einer bestimmten Position relevanten Kompetenzen (Schlüsselqualifikationen) enthält. Die Anforderungen werden in ein Bündel unternehmens- und aufgabentypischer Übungen und Interviewsequenzen umgesetzt, die alle Teilnehmer im Laufe des Assessment Centers absolvieren. Basis dafür sind kritische Erfolgsfaktoren, die im Vorfeld erhoben und in den einzelnen Übungen umgesetzt werden (vgl. ITO, 2006: S. 22).

Das gesamte Vorgehen muss daraufhin ausgerichtet sein, für größtmögliche Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu sorgen. Die Anforderungskriterien und Übungen werden dem Teilnehmer im Vorhinein offen gelegt. Die Akzeptanz des Verfahrens und der Ergebnisse ist im Vergleich zu anderen eignungsdiagnostischen Methoden sehr hoch (vgl. Obermann, 2002: S. 14 ff.).

4.5.2 Einsatzmöglichkeiten eines Assessment Center

In der Praxis findet das AC in zwei verschiedenen Aufgabenbereichen seine Anwendung:

- Im Rahmen der **Personalauswahl** soll durch die Anwendung verschiedener AC-Methoden die Eignung eines Bewerbers im Hinblick auf ein gegebenes Anforderungsprofil sichtbar gemacht werden.
- Für die systematische **Personalentwicklung** werden mittels AC die Potenziale erhoben. Solche Potenzialanalyse-ACs haben die Zielsetzung, die Eignung von vorhandenen Mitarbeitern für weiterführende Aufgaben zu erheben (vgl. Obermann, 2002: S. 19).

4.5.3 Ablauf eines Assessment Center

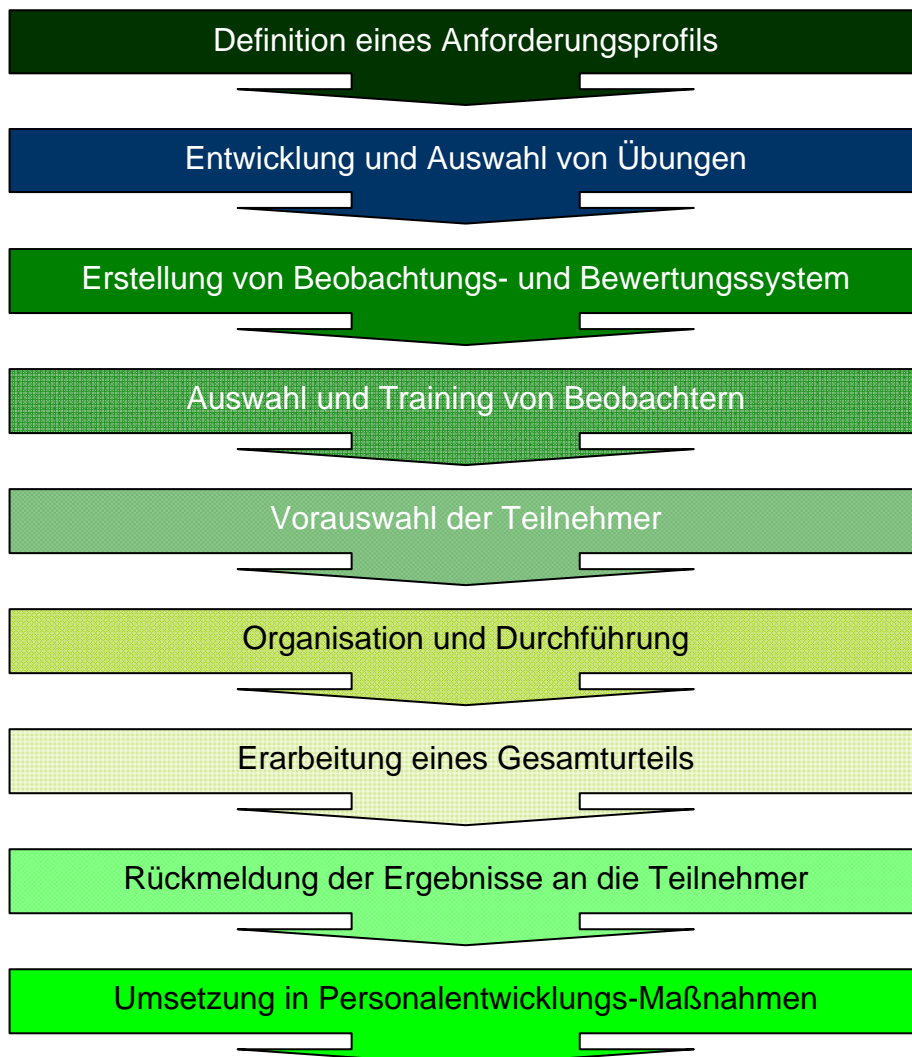


Abbildung 9: Ablauf eines Assessment Centers (vgl. Mentzel, 2005: S. 99).

4.5.4 Methoden eines Assessment Center

Ein Assessment Center setzt sich aus unterschiedlichsten Methoden und Verfahren zusammen. Durch diese Methodenvielfalt soll gewährleistet werden, dass die in der Anforderungsanalyse ermittelten Kriterien tatsächlich beobachtet werden können (vgl. Obermann, 2002: S. 14). Methoden, die bei ACs eingesetzt werden, sind z. B.:

- mündliche Übungen
 - verschiedene Arten von Gruppendiskussionen
 - Vortragsübungen
 - Interaktive Übungen (z. B. Präsentation)
 - Rollenspiele
 - Interview (in verschiedenen Varianten)
- schriftliche Übungen
 - klassische Postkorb-Übung
 - Intelligenztests
 - Konzentrations- und Leistungstests
 - Persönlichkeitstest

(vgl. Hesse, 1994: S. 52).

Werden Assessment Center Verfahren im Rahmen der Laufbahnplanung eingesetzt, spricht man auch von Qualifikations-Assessment oder Qualifikationsworkshop. Anhand der Erkenntnisse aus dem Workshop können die notwendigen Bildungs- und Fördermaßnahmen sehr sparsam eingesetzt werden, da klar wird, welche Qualifikationsziele sinnvoll sind, wo bei der Persönlichkeit angesetzt werden muss und welches Umfeld für die Entwicklung notwendig ist. Durch den Qualifikationsworkshop erhält der Mitarbeiter Klarheit über seine Entwicklungsmöglichkeiten und -ziele. Davon ausgehend bekommt der Mitarbeiter Informationen über sein Führungspotenzial, die ebenso einen Ansatzpunkt für selbstverantwortliches Lernen darstellen (vgl. Durnwalder, 2001: S. 35 f.).

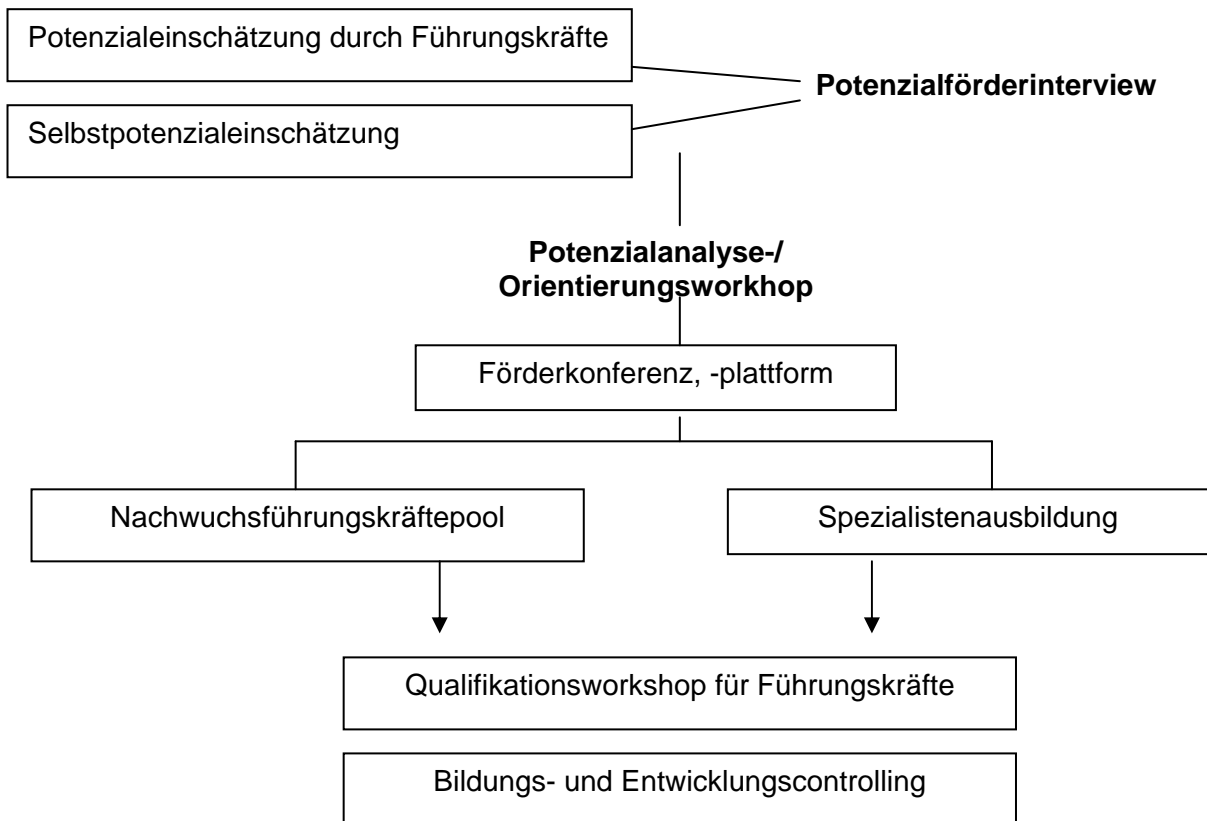


Abbildung 10: Laufbahnplanung mit Qualifikationsworkshop, schematischer Ablauf (vgl. Durnwalder, 2001: S. 36)

4.6 Das Mitarbeitergespräch

Die strukturierte Kommunikation zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter ist ein wesentliches Personalentwicklungsinstrument. Je nach unternehmensspezifischem Schwerpunkt gibt es für diese Art des Gesprächs eine große Zahl verschiedener Bezeichnungen:

- Beurteilungsgespräch
- Fördergespräch
- Personalführungsgespräch
- Entwicklungsgespräch
- Feedbackgespräch
- Beratungsgespräch
- Zielvereinbarungsgespräch
- Jahresgespräch

„Das Mitarbeitergespräch ist ein periodisches Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, das einmal oder zweimal im Jahr stattfindet und von täglichen Mitarbeitergesprächen abzugrenzen ist“ (Becker, 2005: S. 379).

Im Gespräch können vorhandene Probleme besprochen und wichtige Informationen weitergegeben werden. Ziel des Mitarbeitergesprächs ist es, die Zusammenarbeit und den Informationsfluss zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem zu verbessern und den Mitarbeiter zu motivieren. Dies kann durch ein ehrliches Feedback und die Vereinbarung von Zielen sowie persönlichen Entwicklungsschritten gewährleistet werden. Das jährliche Mitarbeitergespräch setzt sich grundsätzlich aus drei verschiedenen Gesprächsarten zusammen:

- Feedback- oder Beurteilungsgespräch
- Zielvereinbarungsgespräch
- Förder- oder Entwicklungsgespräch

(vgl. Mentzel, 2005: S. 135).

Der Vorgesetzte hat beim **Beurteilungsgespräch** dem Mitarbeiter ein Feedback über die erbrachte Leistung und sein Verhalten zu geben. Es wird dazu genutzt, dem Mitarbeiter eine Standortbestimmung bezüglich seiner Arbeitsergebnisse und seines Arbeitsverhaltens zu ermöglichen (vgl. Flato/Reinbold-Scheible, 2006: S. 85). Dabei soll auf die im letzten Mitarbeitergespräch vereinbarten Ziele eingegangen und der Grad der Zielerreichung beurteilt werden. Indem im Mitarbeitergespräch über Führungsaufgaben und Führungsverständnis diskutiert wird, erhält der Vorgesetzte ebenso eine Beurteilung über sein Führungsverhalten und die Qualität der Zusammenarbeit. Zu beurteilen sind weiters die Potenziale und Fähigkeiten sowie Schwächen und Entwicklungsfelder des Mitarbeiters. Mittels dieser Beurteilungen können die beiden Gesprächsteilnehmer zukünftige Aufgaben und Arbeitsfelder des Mitarbeiters ableiten (vgl. Nagel/Oswald/Wimmer, 2005: S. 15).

Das **Zielvereinbarungsgespräch** hat den Zweck, die Unternehmensziele in die nächste Hierarchieebene zu transportieren. Die Ziele und der Erreichungsgrad müssen dabei klar definiert und zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter vereinbart werden. Die Ziele müssen

- messbar und prüfbar
- hoch, aber erreichbar
- klar beschrieben
- aus der Strategie entwickelt und
- von Mitarbeitern und Vorgesetzten akzeptiert sein

(vgl. Flato/Reinbold-Scheible, 2006: S. 90).

Durch den Vereinbarungsprozess wird der Mitarbeiter an der Zielformulierung beteiligt. Damit soll sichergestellt werden, dass er die Ziele akzeptiert und motiviert an der Umsetzung der Ziele arbeitet. Durch richtige Zielvereinbarung werden Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen an den Mitarbeiter delegiert, was wiederum zur Motivation des Mitarbeiters führt (vgl. Flato/Reinbold-Scheible, 2006: S. 90). Die klare Definition der Ziele ermöglicht eine Überprüfung der Zielerreichung am Ende der vereinbarten Periode und ist somit Anknüpfungspunkt für das nächste Mitarbeitergespräch.

Im dritten Teil des Mitarbeitergesprächs diskutieren der Vorgesetzte und der Mitarbeiter die Entwicklungswünsche und Entwicklungsperspektiven des Mitarbeiters. Dabei wird versucht, die beruflichen Interessen und Veränderungswünsche in Einklang mit den Unternehmenszielen zu bringen (vgl. Tschumi, 2006: S. 89).

Im **Entwicklungsgespräch** werden Maßnahmen vereinbart, die auf die Entfaltung der Mitarbeiterpotenziale gerichtet sind und sicherstellen sollen, dass die vereinbarten Ziele erreicht werden. Die Förderung kann der Erhaltung und/oder Steigerung der fachlichen Leistungsfähigkeit, aber auch einer vom Mitarbeiter und von der Führungskraft gewünschten Persönlichkeitsentwicklung dienen.

„Unter Berücksichtigung besonderer Fähigkeiten und persönlicher Interessen können Fördermaßnahmen vereinbart sowie eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele eingebracht werden“ (Nagel/Oswald/Wimmer, 2005, S. 17).

Dies kann einerseits durch Bildungsmaßnahmen, wie Seminare, Workshops, Führungskräftebildung und andererseits durch individuelle Fördermaßnahmen wie beispielsweise Laufbahn- und Karriereplanung, Coaching und besondere Arbeitsgestaltung verwirklicht werden.

Voraussetzung für ein für beide Beteiligten erfolgreiches Mitarbeitergespräch ist eine intensive Vorbereitung. Aus diesem Grund sollte der Vorgesetzte den Mitarbeiter rechtzeitig zum Gespräch einladen und ihn veranlassen über Ziele und Entwicklungswünsche nachzudenken. Mittels eines Fragenkatalogs oder eines Vorbereitungsblattes kann hier die Führungskraft unterstützend wirken (vgl. Mentzel, 2005: S. 127).

4.7 Förderung

Personalförderung hat die wichtige Aufgabe, sämtliche Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen. Sie sollen sich dadurch an neuen Arbeitsplätzen, mit neuen Arbeitsinhalten oder in neuen Positionen im Unternehmen zurechtfinden (vgl. Wöhe/Döring, 2005: S. 170). Durch die Förderung sollen auch die vorhandenen Fähigkeiten und Potenziale des Personals für die Unternehmung nutzbar gemacht werden. Zur Förderung zählen vorwiegend solche Aktivitäten, die auf die Position im Betrieb und das berufliche Weiterkommen des Einzelnen gerichtet sind (vgl. Mentzel, 2005: S. 3). Durch den Einsatz verschiedener Instrumente soll die Förderung der Mitarbeiter verwirklicht werden.

4.8 Instrumente der Personalförderung

Nachfolgend werden jene Instrumente der Personalförderung erläutert, die auch im zweiten Teil dieser Arbeit, im beschriebenen Projekt, Anwendung finden bzw. als Empfehlung für die Organisation genannt werden. Dabei

handelt es sich um die Laufbahn- und Nachfolgeplanung sowie Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung. Auf andere Instrumente wie Coaching, Mentoring, Auslandseinsatz und Outplacement wird hier nicht weiter eingegangen.

4.8.1 Die Laufbahnplanung

Eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung ist die rechtzeitige Bereitstellung von qualifiziertem Personal für die Besetzung wichtiger Positionen in einem Unternehmen. Dies wird mit dem Instrument der Laufbahn- oder Karriereplanung erreicht, wobei das Hauptaugenmerk auf den Entwicklungsbedürfnissen der Mitarbeiter liegt (vgl. Tschumi, 2006: S. 169).

Das Ziel der Laufbahnplanung ist die individuelle Entwicklung von Mitarbeitern, um sie auf die Übernahme von höherwertigeren Fach- oder Führungspositionen vorzubereiten. Eine langfristige Laufbahnplanung stellt für Unternehmen und Mitarbeiter eine Win-Win Situation dar.

Für das Unternehmen ergeben sich durch die Laufbahnplanung folgende Vorteile: Die Laufbahnplanung

- dient der personellen Vorsorge; sie stellt sicher, dass bei der Besetzung künftiger Vakanzen geeignete Kandidaten zur Verfügung stehen.
- verschafft Transparenz über vorhandene Potenziale im Unternehmen.
- informiert über die Wünsche der Mitarbeiter, denn nicht jeder will Karriere machen.
- führt zu einer höheren Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, da diese eine bessere Qualifikation aufweisen.
- erhöht die Mitarbeiterbindung an die Unternehmung, damit sinkt gleichzeitig die Fluktuation.
- bereitet die Organisation für neue Anforderungen vor (vgl. Mentzel, 2005: S. 141).

Durch die Laufbahnplanung wird festgelegt, welche Positionen und Aufgaben Mitarbeiter im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung im Unternehmen voraussichtlich übernehmen könnten. Die Laufbahnplanung und individuelle Laufbahnberatung ist ein hervorragendes Motivationsinstrument. Der Mitarbeiter erkennt dadurch konkrete Aufstiegsmöglichkeiten und erhält auch eine Anerkennung für seine bisherigen Leistungen (vgl. Tschumi, 2006: S. 166).

Der Vorteil für den Mitarbeiter besteht darin, dass er

- Transparenz über bestehende Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen erlangt
- durch die Kenntnis vorhandener Aufstiegschancen Initiativen für seine künftige Entwicklung ergreifen kann
- mit größerer Motivation an seine Aufgaben herangeht
- Sicherheit durch die Bindung an das Unternehmen erlangt
- durch die Anpassung an neue Anforderungen seinen eigenen „Marktwert“ erhöht
(vgl. Mentzel, 2005: S. 141).

Nicht jeder Mitarbeiter strebt unbedingt eine Führungskarriere an. Den unterschiedlichen Mitarbeiterwünschen wird durch verschiedene Laufbahnmodelle Rechnung getragen. Die meisten Unternehmen unterscheiden in Führungskarriere (-laufbahn), Fachkarriere und Projektkarriere.

4.8.1.1 Führungslaufbahn

„Unter der traditionellen Führungskarriere versteht man die Beförderung von Fach- und Führungskräften in höherwertige Führungsfunktionen. Mit der Führungskarriere wird den Mitarbeitern im Sinne des traditionellen Karriereverständnisses die Möglichkeit geboten, mehr Verantwortung, Entscheidungskompetenz, Status, Macht und Vergütung zu erreichen“
(Becker, 2005: S. 391 f.).

Die Planung der Führungslaufbahn darf keine falschen Erwartungen bei den Mitarbeitern wecken, denn diese kann aus neuen Tätigkeitsfeldern, anderen Positionen oder einer Job Rotation auf gleicher hierarchischer Ebene bestehen (vgl. Tschumi, 2006: S. 167). In der Regel erfolgt jedoch eine Versetzung vertikal nach oben innerhalb der Hierarchie (vgl. Friedli, 2006: S. 249).

Der wirtschaftlich bedingte Wandel der Organisationen in Richtung schlanker und flacher Hierarchien bringt mit sich, dass die Zahl der Führungspositionen begrenzt ist. Daher sind Unternehmen verstärkt bemüht, den Mitarbeitern Fachkarrieren zu ermöglichen.

4.8.1.2 Fachlaufbahn

Im Unterschied zur Führungslaufbahn besteht der Aufstieg bei der Fachlaufbahn in der Übernahme zusätzlicher Fachaufgaben. Der Umfang an Personalverantwortung und damit verbundener Verwaltungsarbeit ist gering, jedoch hat die Position einen hohen Anteil an reinen Fachaufgaben.

„Das Zielpublikum der Fachkarriere bilden Personen, bei welchen die Motivation zur Arbeit sich derart auf die Sachaufgabe bezieht, dass sie nicht bereit sind, eine Führungsaufgabe zu übernehmen, da deren Übernahme aufgrund der damit verbundenen zeitlichen Beanspruchung die Verringerung der fachlichen Aufgaben und der persönlichen Fachexpertise zur Folge hat“ (Friedli, 2006: S. 250).

Die Fachlaufbahn ist meist für hoch qualifizierte Spezialisten gedacht, die dadurch an das Unternehmen gebunden werden. Außerdem stellt die Fachlaufbahn ein Belohnungsinstrument dar, da diese Spezialisten über eine traditionelle Führungslaufbahn keine Karriere im Unternehmen machen könnten (vgl. Becker, 2005: S. 392).

4.8.1.3 Projektlaufbahn

Die beiden vorher genannten Karrierewege werden durch die Projektlaufbahn ergänzt. Die Laufbahn stellt eine Mischform aus Führungs- und Fachlaufbahn auf Zeit dar, da Projektleiter ihr Expertenwissen und Führungsaufgaben für eine bestimmte Dauer kombinieren können.

„Eine Projektkarriere entsteht, wenn anlassbezogen kreative Aufgaben aus den Linienfunktionen hinausgelöst und Projektgruppen zur Erledigung übertragen werden“ (Becker, 2005: S. 393).

Bei der Projektorganisation handelt es sich nicht nur um den Einsatz der Mitarbeiter in der Projektarbeit, sondern sie kann als wichtiges Instrument in die Personalentwicklung implementiert werden. Diese Organisationsstruktur bietet aufgrund ihrer zeitlichen Befristung die Möglichkeit der Potenzialerkennung im Sinne eines realen Assessments (vgl. Friedli, 2006: S. 251).

Als Personalentwicklungsinstrument zählt die Projektarbeit zu den effektivsten innerbetrieblichen Potenzialerkennungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten. Mitarbeiter und potenzielle Führungskräfte können dabei ihre fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen unter Beweis stellen bzw. wertvolle Erfahrungen sammeln. Lerntransferprobleme gibt es nicht. Ein weiterer wesentlicher Vorteil der Projektarbeit ist die Verbesserung der innerbetrieblichen Netzwerke und der interdisziplinären Zusammenarbeit (vgl. Flato/Reinbold-Scheible, 2006: S. 65 ff.).

Eine erfolgreiche Laufbahnplanung steht auch in Zusammenhang mit einer mehr oder weniger konkreten Nachfolgeplanung für ausgewählte Schlüsselpositionen (vgl. Friedli, 2006: S. 259).

4.8.2 Die Nachfolgeplanung

Durch eine gezielte Nachfolgeplanung soll für einen bestimmten Stelleninhaber ein geeigneter Nachfolger gefunden werden. Dieser muss rechtzeitig auf die zukünftigen Aufgaben vorbereitet werden, außerdem sind mögliche Qualifizierungsdefizite zu beseitigen (vgl. Flato/Reinbold-Scheible, 2006, S. 81). Die Aufgabe der Personalentwicklungsspezialisten ist es, eine Abstimmung zwischen der funktionsorientierten Personalbedarfsplanung und der personenorientierten Entwicklungsplanung zu finden. Im Rahmen der Nachfolgeplanung soll sichergestellt werden, dass beim Ausscheiden eines Stelleninhabers jederzeit ein oder mehrere geeignete Nachfolgekandidaten zur Verfügung stehen (vgl. Mentzel, 2005: S. 148).

Dabei dürfen keine falschen Hoffnungen bei den Nachfolgekandidaten geweckt werden. Die Motivation kann nur dann aufrecht erhalten werden, wenn den Kandidaten klar kommuniziert wird, für welche Stellen sie in Frage kommen und für welchen Zeitraum ein Stellenwechsel geplant wird (Friedli, 2006: S. 259). Die Zeit bis zum geplanten Stellenwechsel kann für notwendige Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden.

Die Nachfolgeplanung erfüllt verschiedene Aufgaben im Personalmanagement:

- Identifizierung von Schlüsselpositionen im Unternehmen
- Festlegung von Anforderungsprofilen für diese Positionen
- Ermittlung von möglichen Kandidaten, die innerhalb des Unternehmens für die Nachbesetzung in Frage kommen
- Entwicklung und Qualifizierung der Nachfolgekandidaten durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen
(vgl. Mentzel, 2005: S. 149).

Durch die Abstimmung von Laufbahn- und Nachfolgeplanung werden wichtige Ziele für Unternehmen und Mitarbeiter erreicht:

- Sicherstellung der Deckung des zukünftigen Personalbedarfs
- Erhalt der unternehmerischen Kernkompetenzen

- Transparenz in der Karriereförderung und –politik
- Motivationssteigerung und Verstärkung der Mitarbeiterbindung
- Kostenvorteile durch Wegfall teurer Rekrutierungskosten
(vgl. Tschumi, 2006: S. 169).

Ist es trotz intensiver Planungen oder anderer Umstände nicht möglich, einen geeigneten Nachfolgekandidaten aus den eigenen Reihen zu nominieren, müssen rechtzeitig externe Personalbeschaffungsmaßnahmen eingeleitet werden.

4.8.3 Arbeitsstrukturierung

Bei der individuellen Laufbahnplanung wurde bereits festgehalten, dass Personalförderung nicht unbedingt mit einem Wechsel in eine hierarchisch höher angesiedelte Position gleichzusetzen ist. Ebenso stellen die Übernahme neuer Aufgaben oder die Integration anspruchsvollerer Tätigkeiten eine Form der Förderung dar und werden durch die Mitarbeiter als Anreiz empfunden (vgl. Mentzel, 2005: S. 172).

„Arbeitsstrukturierung und Stellvertretung sind Instrumente der Förderung. Sie dienen der Erweiterung der beruflichen Erfahrung, verbessern die Führungsbefähigung und bereiten auf Karriereschritte vor“ (Becker, 2005: S. 423). Übernimmt ein Mitarbeiter eine Stellvertretung, werden ihm Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für einen bestimmten Zeitraum teilweise oder vollständig übertragen. Stellvertreterregelungen dienen entweder der Führungskontinuität oder sind Teil einer Personalentwicklungsmaßnahme, bei der ein Mitarbeiter schrittweise auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereitet wird (vgl. Becker, 2005: S. 424).

Die wichtigsten Formen der Arbeitsstrukturierung im Rahmen der Personalförderung sind Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation.

4.8.3.1 Job Enlargement

Unter Job Enlargement versteht man die Hinzunahme qualitativ gleichwertiger Aufgaben.

„Beim Job Enlargement handelt es sich um eine Form der horizontalen Aufgabenerweiterung. Der Arbeitsplatz des Stelleninhabers wird so umstrukturiert, dass der bisherige Arbeitsinhalt des einzelnen Mitarbeiters durch zusätzliche, qualitativ gleiche oder ähnlich wertige Aufgaben ausgeweitet wird“ (Wilms, 2006: S. 409).

Dadurch sollen eine höhere Leistung, größere Flexibilität und eine verbesserte Personaleinsatzplanung erreicht werden (vgl. Becker, 2005: S. 423). Die Förderung der Aufgaben besteht darin, dass durch die Aufgabenausweitung der Sinnzusammenhang des Arbeitsablaufes für den Mitarbeiter eher erkennbar wird. Dadurch soll eine Steigerung des Selbstwertgefühls des Mitarbeiters und, damit verbunden, eine Verbesserung der Arbeitsleistung erreicht werden (vgl. Mentzel, 2005: S. 173).

4.8.3.2 Job Enrichment

„Beim Job Enrichment handelt es sich um eine Form der vertikalen Aufgaben- und Verantwortungserweiterung. Der Arbeitsplatz des Stelleninhabers wird so umstrukturiert, dass der bisherige Arbeitsinhalt des einzelnen Mitarbeiters durch verschieden schwierige, anspruchsvollere, komplexere, aber gleichwohl zusammenhängende Aufgabengebiete bereichert wird“ (Wilms, 2006: S. 409).

Der Gestaltungsspielraum des einzelnen Mitarbeiters wird beim Job Enrichment wesentlich erweitert. Zu den vorhandenen Aufgaben kommen noch planende, organisatorische und kontrollierende Tätigkeiten hinzu, wodurch Raum für Selbstverwirklichung geboten wird. Ein wichtiges Merkmal von Job Enrichment ist die Abnahme der Fremdkontrolle und Zunahme der Eigenkontrolle (vgl. Mentzel, 2005: S. 173). Der Förderaspekt dieser Maßnahme liegt darin, dass mit der Zunahme der komplexen

Aufgabenstellung meist auch eine Höherqualifizierung des Mitarbeiters verbunden ist.

4.8.3.3 Job Rotation

Unter Job Rotation wird der systematisch organisierte Arbeitsplatzwechsel verstanden. Die Maßnahme kann als Stellenwechsel, als Abfolge von Stellenwechsel und als zeitlich begrenzter Wechsel zwischen zwei Funktionsbereichen organisiert werden (vgl. Becker, 2005: S. 423).

Mentzel verweist darauf, dass der Begriff Job Rotation im deutschen Sprachraum in doppelter Weise verwendet wird.

„Zum einen wird Job Rotation als eine Möglichkeit der Bildung am Arbeitsplatz verstanden und zum anderen als eine Variante der Arbeitsstrukturierung, bei der die Mitglieder einer Arbeitsgruppe planmäßig in selbst gewählter oder vorgeschriebener Reihenfolge die Arbeitsaufgabe oder Arbeitsplätze miteinander wechseln“ (Mentzel, 2005: S. 174).

Job Rotation wird häufig bei Nachwuchsführungskräften zur Einarbeitung angewendet, damit diese das Unternehmen kennenlernen. Bei bestehenden Mitarbeitern wird durch den planmäßigen Stellenwechsel das Verständnis für Probleme und Anliegen anderer Abteilungen oder zwischen Zentrale und Niederlassung verbessert.

„Die Bereitschaft der Führungskräfte, Potenzialkandidaten für ein Rotationsprogramm zu melden, hängt davon ab, ob sie erwarten können, ebenfalls im Rotationsverfahren gleichwertige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten. Die Mitarbeiter sind für Stellenwechsel dann aufgeschlossen, wenn es sich bei diesen Maßnahmen um systematisch geplante Entwicklungsmaßnahmen und Karrierebausteine handelt“ (Becker, 2005: S. 423).

4.9 Bildung

Personalbildung soll die Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Mitarbeiter verbessern und stellt somit die Basis der Personalentwicklung dar. Die betriebliche Bildung wird in anlassbezogene Teilbereiche unterschieden.

4.9.1 Ausbildung

Durch die Ausbildung sollen erstmalig die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten für einen bestimmten Beruf erlernt werden. Diese berufsvorbereitenden Maßnahmen werden im Allgemeinen nicht im Rahmen der Personalentwicklung behandelt, da diese Ausbildungen meist geregelt sind und in ihrer Ausrichtung nicht von Unternehmensseite beeinflusst werden können. *„Berufsausbildung umfasst alle zielgerichteten, systematisch und methodisch geplanten, realisierten und evaluierten Maßnahmen der Ausbildung in Berufen“* (Becker, 2005: S. 163).

4.9.2 Umschulung

Bei einer Umschulung werden dem Mitarbeiter völlig neue Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, um ein neues Aufgabengebiet bewältigen zu können. Es ist somit eine Zweitausbildung zur absolvierten ersten Ausbildung (vgl. Wöhe/Döring, 2005: S. 170). Dadurch sollen neue Chancen innerhalb der Organisation oder generell am Arbeitsmarkt entstehen. Mit diesen Maßnahmen übernimmt die Personalentwicklung eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe, indem sie Mitarbeiter auf die Übernahme eines neuen Berufs vorbereitet.

4.9.3 Weiterbildung

Da sich die Anforderungen an die Mitarbeiter auf Grund des ständigen wirtschaftlichen und technologischen Wandels verändern, muss das in der Ausbildung erworbene Wissen erweitert und angepasst werden. *„Die berufliche Weiterbildung soll die Erhaltung, Erweiterung und Anpassung von Fertigkeiten und Kenntnissen ermöglichen (= Anpassungsweiterbildung)“*

sowie den beruflichen Aufstieg fördern (= Aufstiegsweiterbildung)“ (Becker, 2005: S. 140).

Von Anpassungsqualifikation spricht man, wenn das Wissen und Können der Mitarbeiter an die veränderten Gegebenheiten eines Arbeitsplatzes angepasst werden. Durch Aufstiegsqualifikation soll das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter derart weiterentwickelt werden, dass sie in der Lage sind, anspruchsvollere Funktionen und höherwertigere Positionen zu übernehmen (vgl. Mentzel, 2005: S. 8). Im Rahmen dieses Weiterbildungsgedankens ist eine wesentliche Aufgabe der Personalentwicklung, die Vorbereitung und Entwicklung zukünftiger Führungskräfte. Diese geschieht meist in eigens gestalteten Management Development (MD) Programmen.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Weiterbildung bzw. Qualifikationsvermittlung im Sinne von Anpassungs- und Aufstiegsqualifikation.

Bestehen zwischen den Anforderungen für eine Funktion und dem Eignungspotenzial Lücken, so sind diese mit entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der Bildungsarbeit zu schließen (vgl. Mentzel, 2005: S. 175). Wird das durch die Berufsausbildung vorhandene Wissen und Können durch bestimmte Maßnahmen angepasst, vertieft oder modernisiert, spricht man von Fortbildung. Wird durch Personalentwicklungsmaßnahmen die Veränderung und Neuorientierung des Mitarbeiters gefördert, so handelt es sich um Weiterbildungsaktivitäten bzw. berufsverändernde Bildung (vgl. Becker, 2005: S. 185). In diesem Sinne befassen sich Weiterbildungsprogramme meist mit der Entwicklung bestehender Führungskräfte oder der Vorbereitung von Potenzialträgern auf die Übernahme neuer und höherwertigerer Aufgaben. Der Fokus der Weiterbildungsmaßnahmen liegt dabei auf der Entwicklung der Begabungen und des Potenzials hin zu sogenannten Schlüsselqualifikationen.

4.9.4 Schlüsselqualifikationen

Als Schlüsselqualifikationen werden Merkmale bezeichnet, die zur Bewältigung von gegenwärtigen oder zukünftigen beruflichen Anforderungen, welche über eine aktuelle Position oder Tätigkeit hinausgehen, bedeutsam sind (vgl. Eilles-Mattiessen et al., 2002: S. 13).

Mitarbeiter, die über Schlüsselqualifikationen verfügen, können sich rasch auf neue berufliche Situationen und Rahmenbedingungen einstellen. Schlüsselqualifikationen sind weitgehend zeit- und berufsunabhängig und sind wegen des immer rascheren wirtschaftlichen und technologischen Wandels sowie der damit verbundenen Auswirkungen auf die Arbeitsstrukturen und Arbeitsbedingungen unerlässlich (vgl. Mentzel 2005, S. 176).

Schlüsselqualifikationen stellen, bezogen auf die traditionelle psychologische Zugangsweise, nicht selten eine Kombination aus Persönlichkeitsmerkmalen, Fähigkeiten und Fertigkeiten dar. Ihr Erklärungswert besteht jedoch darin, dass sie auf arbeits- und berufsrelevante Anforderungen bezogen sind (vgl. Eilles-Mattiessen et al., 2002: S. 13).

Damit das Konzept der Schlüsselqualifikationen jedoch nutzbringend in der Praxis eingesetzt werden kann, sollte eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein:

- Klassifikation von Schlüsselqualifikationen
 - Verhaltensnahe Definition von Schlüsselqualifikationen
 - Analyse überfachlicher Anforderungen
 - Angemessene Auswahl und Zusammenstellung der Verfahren und Instrumente
 - Sorgfältige Anwendung der Verfahren
 - Angemessene Rückmeldung der Ergebnisse
- (vgl. Eilles-Mattiessen et al., 2002: S. 15).

Die Definition der notwendigen Schlüsselqualifikationen für eine bestimmte Stelle oder Funktion ist von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg des Mitarbeiters. Nur wenn ein Mitarbeiter das notwendige Wissen, Können und die Leistungsbereitschaft mitbringt oder im Rahmen der Personalentwicklung erwerben kann, wird eine optimale Aufgabenerfüllung gewährleistet. Daher konzentriert sich die Gestaltung von Maßnahmen der Personal- und Führungskräfteentwicklung heute großteils auf die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen (vgl. Mentzel, 2005: S. 176 f.).

Beispiele für Schlüsselqualifikationen sind:

- Managementenerfahrung
- Fremdsprachenkenntnisse
- Analytisches Denken
- Teamfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Innovationsfähigkeit
- Lernbereitschaft
- Kommunikationsfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Entscheidungsfähigkeit u. v. m.

5 Innovative Führungskräfteentwicklung

Für die Führungskräfteentwicklung wird heute meist der englische Ausdruck „Management Development“ (MD) verwendet. MD-Programme haben die Aufgabe, die laufende Bereitstellung und Weiterentwicklung der oberen Führungskräfte, der entsprechenden Nachfolgekandidaten und Nachwuchskräfte aus den eigenen Reihen auf Grundlage einer langfristigen Planung und unter Berücksichtigung der Ziele der Organisation zu gewährleisten (vgl. Gonin/Fahrni/Knecht, 2006: S. 85).

Zentrale Punkte eines Management-Development-Programms sind:

- Unterstützung der strategischen Ausrichtung einer Organisation,
 - Unterstützung der Zielerreichung einer Organisation durch Formulierung von Schwerpunkten,
 - Identifikation und Evaluation von Human-Potenzial,
 - Sicherung und Weiterentwicklung der Kernkompetenzen in der Förderung von Führungskräften,
 - mittelfristige Planung der Besetzung von Führungspositionen, Nachfolgeplanung für Führungspositionen,
 - Laufbahnplanung: transparente Karrieren; Anreiz für Potenzialträger, ihre Zukunft im Unternehmen zu planen
- (vgl. Gonin/Fahrni/Knecht, 2006: S. 85).

“Führungsbildung beinhaltet alle Maßnahmen, die der individuellen, beruflichen Entwicklung der Führungskräfte dienen und diesen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen, die zur Wahrnehmung ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben notwendigen betrieblichen Qualifikationen vermitteln“ (Becker, 2005: S. 207).

5.1 Vernetzung von Strategie und Führung

Unternehmensführung bedeutet Planung, Steuerung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensaktivitäten. Aufgabe von Führungskräften ist es, durch diese Aktivitäten die vereinbarten oder vorgegebenen Unternehmensziele zu

erreichen. Als Richtlinie dient den Führungskräften dabei die Unternehmensstrategie. Die personalentwicklungsrelevanten Größen müssen sich im Formulierungsprozess der strategischen Marschrichtung wiederfinden und der Personalentwicklungsarbeit einer Organisation zugrunde gelegt werden (Stiefel, 2006: S. 16 f.). In den Arbeiten von Stiefel wird diese grundsätzliche Positionierung als „strategieumsetzendes Weiterbildungs- und Personalentwicklungssystem“ bezeichnet.

„Weiterbildung und Personalentwicklung werden in ihrer Verbindung zur strategischen Marschrichtung eines Unternehmens gesehen. Daraus ergeben sich bestimmte Konsequenzen für die in einem Unternehmen zu praktizierenden und zu überwachenden Entwicklungsmaßnahmen“ (Stiefel, 2006: S. 15).

Ist die Personal- und Führungskräfteentwicklung nicht an der Strategie ausgerichtet, leistet sie keinen gezielten Beitrag zum Unternehmenserfolg und ist somit insgesamt in Frage zu stellen.

Einen wichtigen Teil der Unternehmensführung stellt die Personalführung dar. *„Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“ (Wunderer, 2003: S. 4).*

Personal- oder Mitarbeiterführung soll die Geführten dahingehend beeinflussen, dass sie bestimmte Ziele, abgeleitet aus den Unternehmenszielen, erreichen. Um die Beeinflussung der Mitarbeiter sicherzustellen, müssen Führungskräfte über bestimmte Kompetenzen verfügen. Grundsätzlich wird dabei zwischen sozialen, personalen und methodischen Kompetenzen unterschieden.

5.2 Führungsaufgaben

Führungskräfte beeinflussen durch ihre Handlungen zielgerichtet das Verhalten und die Leistungen der Mitarbeiter. Daher muss ihnen ihre Aufgabe und die damit verbundenen Funktionen, Tätigkeiten und Rollen als Führungskraft klar sein.

„Unter Funktion verstehe ich eine erworbene, verliehene, vereinbarte oder festgelegte Rahmenbedingung in einer sozialen Gemeinschaft, die an beidseitig abgesprochene Tätigkeiten gebunden ist. [...] Eine Rolle hingegen ist ein eigens oder durch Fremderwartung gewähltes Verhaltensmuster, das abgesprochen oder unabgesprochen in der sozialen Gemeinschaft ausgeübt wird“ (Pechtl, 1991: S. 202).

FUNKTION	TÄTIGKEITEN	ROLLEN
LEISTUNG	bewerten, beurteilen, entscheiden anleiten, leiten kontrollieren	Führer, Initiator, usw.
BERATUNG	beraten <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> Zeitstruktur! ↙ ↘ Funktion! </div> <div style="text-align: center;"> Pers. Ber. Fach.-Ber. Prob.Ber. </div> </div>	Beobachter
VERHANDLUNG	fordern, wünschen, verhandeln Standpunkte klären Übereinstimmungen } Ergebnisse } festhalten Abweichungen }	Idealist Koordinierer
(gewünschtes) MITGLIED	Bereitschaft zur Zusammenarbeit festzustellen Situationsbeschreibung und Mitteilung Ziele festlegen planen (V) durchführen weiterleiten	Exponent Angepasster Rebell Fachmann Hofnarr
TEAM PARTNERSCHAFT GRUPPE ORGANISATION STAAT		

Abbildung 11: Funktionen, Tätigkeiten und Rollen (Pechtl, 1991: S. 202)

5.3 Entwicklung von Führungskompetenzen

Ein bestimmtes Maß an Führungspotenzial vorausgesetzt, können sich Menschen Führungskompetenzen durch Lernen aneignen. Zusätzlich ist auch ein gewisses Maß an Erfahrung notwendig, um die Rolle einer Führungskraft zu erfüllen. Die einfachste Form des Lernens ist das „Lernen aus Erfahrung“ (vgl. Stiefel, 2003: S. 24 ff.).

„Nur durch Erfahrung lernt man, wie das Geschäft läuft, wie man mit Vorgesetzten umgeht, wie man ehemalige Kollegen führt, wie man mit feindseligen ausländischen Regierungen verhandelt, wie man angespannte politische Situationen bewältigt oder nötigenfalls Mitarbeiter entlässt. Diese und viele andere Lektionen lernt man an vorderster Front, durch herausfordernde Aufgaben, durch gute oder schlechte Chefs und durch Fehler, Rückschläge und Missgeschicke“ (McCall/Lombardo/Morrison, 1995: S. 19).

Unter Führungslernen versteht man die Aneignung und Beherrschung vieler komplexer und recht unterschiedlicher Kompetenzen (vgl. Hentze et al., 2005: S. 79). Wildenmann nennt diese Kompetenzen Leadership-Skills. Diese sind eine Art Handwerkszeug, um die Funktionen und Rollen als Führungskraft erfüllen zu können. Es sind einzelne Gesprächshaltungen, die bewusst auf eine gewisse Einfachheit reduziert werden. Damit werden sie erlernbar. Diese einzelnen Gesprächshaltungen sollten im Repertoire jeder professionellen Führungskraft sein. In nachstehender Abbildung werden die einzelnen Facetten der Leadership-Skills dargestellt (vgl. Wildenmann, 2002: S. 46).



Abbildung 12: Leadership-Skills (vgl. Wildenmann 2002, S. 46)

Führungslernen setzt sich aus mehreren Lernmethoden zusammen. Sowohl aus der Aneignung von Führungswissen, der Reflexion und der Beschäftigung mit Sinnzusammenhängen. Weiters im praktischen Lernen von Führungstechniken und mit der Personalführung eng verknüpfter Handlungskompetenzen. Führungslernen sollte als langfristiger, kontinuierlicher und umfassender, aber nicht in jeder Hinsicht planbarer Lern- und personaler Entwicklungsprozess verstanden werden (vgl. Hentze et al., 2005: S. 81).

Bevor eine Organisation an die Konzeption von MD-Programmen herangehen kann, muss sie sich theoretisch mit dem Thema Lernen auseinandersetzen:

- Was bedeutet Lernen?
- Wie wird gelernt?
- Wer soll welche Inhalte lernen?
- Was begünstigt und was behindert den Lernerfolg?

Durch die Beantwortung dieser Fragen kann eine differenzierte Sichtweise der Möglichkeiten und Grenzen der Lernbarkeit von Personalführung geschaffen werden (vgl. Hentze et al., 2005: S. 81).

Es gibt verschiedene Lerntheorien (Behaviorismus, Kognitivismus, Handlungstheorien u. a.), die in dieser Arbeit nicht abgehandelt werden können. In dieser Arbeit wird von der definitorischen Grundlage ausgegangen, dass Lernen sich als Prozess menschlicher Informationsverarbeitung beschreiben lässt, wobei das Einprägen, Behalten und Vergessen im Mittelpunkt steht (vgl. Hentze et al., 2005: S. 84).

Lernen geschieht in der Auseinandersetzung des Menschen mit der ihn umgebenden Umwelt. Dies kann sowohl außen gesteuert (Anpassung) als auch von innen gesteuert (Gestaltung) geschehen. Bei beiden Prozessen kommt es zur Bildung von Erfahrung und Verhaltensänderung (vgl. Sonntag, 1996, S. 60).

Wie die Komplexität des Lernens zu bewältigen ist, wurde von Stiefel im multiplen Strang-Konzept sichtbar gemacht:

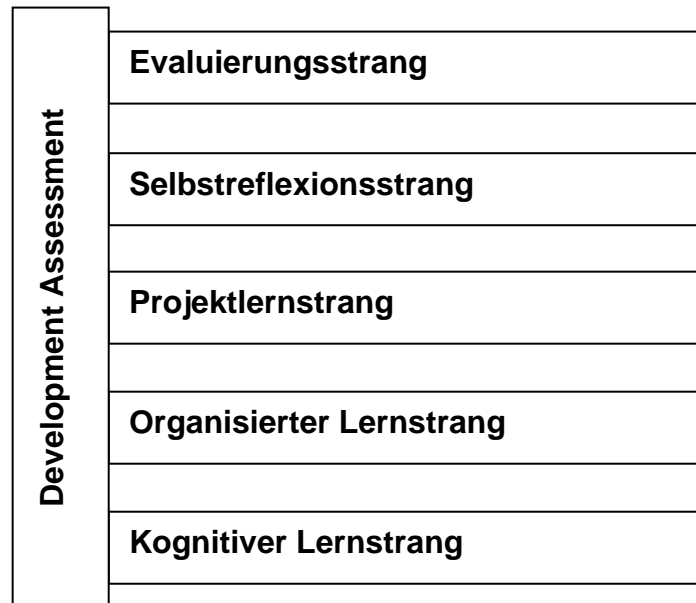


Abbildung 13: Das multiple Strang-Konzept (vgl. Stiefel, 2003: S. 354)

Development Assessment

Einschätzung des gegenwärtigen Könnens bzw. Erstellung eines Kompetenzprofils um festzustellen, wo sich jemand in seiner Entwicklung befindet und welche Entwicklung in einer bestimmten Periode verfolgt wird.

Kognitiver Lernstrang

Das Bearbeiten von ausgewählten Büchern oder Artikeln zu den gewünschten Lernfeldern soll den Unterbau für die Realisierung der angestrebten Entwicklungsziele liefern.

Organisierter Lernstrang

Besuch von organisierten Workshops oder Seminaren zu relevanten Themen aufgrund der im Development Assessment festgelegten Lernfelder. Grundsätzlich spielen organisierte Seminare, Trainings und Workshops in modernen MD-Programmen eine eher untergeordnete Rolle.

Projektlernstrang

Die Durchführung von Projekten eröffnet neue Lernerfahrungen. Durch die Bearbeitung eines Projektes werden die im kognitiven Lernstrang erworbenen Kenntnisse vertieft. Das Projekt muss die Möglichkeit bieten, eine tatsächliche Veränderung bzw. Innovation im Unternehmen sicherzustellen oder zu schaffen.

Selbstreflexionsstrang

Das Führen von Lerntagebüchern hilft den (zukünftigen) Führungskräften, die eigene Entwicklung in der Lerngruppe, in der Projektlerngruppe, am Arbeitsplatz oder bei der Durcharbeitung von Lernunterlagen strukturiert zu reflektieren.

Evaluierungsstrang

Zwischen dem Entwicklungsberater und dem Teilnehmer werden regelmäßige Auswertungsgespräche zum Lernfortschritt vereinbart. Dabei wird das Hauptaugenmerk auf die Lern- und Entwicklungsziele gelegt sowie auf offene Fragen, die sich im Laufe des Entwicklungsprozesses ergeben haben. Eine Evaluierung des erlebten Lernens erfolgt zusätzlich bei bestimmten Auswertungsanlässen, z. B. im Rahmen der Präsentation der Projektbearbeitung. Dabei werden die Lernfortschritte demonstriert und der Teilnehmer erhält ein Feedback zu seiner bisherigen Entwicklung (vgl. Stiefel, 2003: S. 354 ff.).

Am Ende des multiplen Strang-Konzeptes stehen ein längeres Auswertungsgespräch und die Planung des weiteren Entwicklungsweges. Dem Mitarbeiter werden die Möglichkeiten aufgezeigt, wie er sich weitere Feedbackdaten zu seinem jetzigen Entwicklungsstand beschaffen kann.

5.4 Entwicklung von innovativen MD-Programmen

Aufgrund der im letzten Kapitel behandelten Themen, lassen sich die wichtigsten Punkte für die Entwicklung von innovativen MD-Programmen ableiten. Innovative MD-Konzepte müssen auf den betrieblichen Alltag eines Unternehmens eingehen und auf gegenwärtige oder zukünftige Arbeitsplatzanforderungen abgestimmt sein. Da nur noch strategierelevante Bedarfe behandelt werden, können MD-Programme schlank und punktgenau konzipiert werden. Innovative Führungskräfteentwicklung muss sich ganz an den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens orientieren (vgl. Biehal, 2003: S. 4).

Diese unternehmensorientierte Vorgehensweise nennt Stiefel das Modell der strategieumsetzenden Kompetenzerweiterung. Dabei stehen nicht die Stärken oder Schwächen der (zukünftigen) Führungskraft im Mittelpunkt der Entwicklungsmaßnahmen. Vielmehr wird auf die Strategie eines Unternehmens und die neuen unternehmenskulturellen Ausprägungen, die für ein erfolgreiches Verhalten von Führungskräften – unabhängig von der speziellen Position – wichtig sind, fokussiert. Der Teilnehmer am Entwicklungsprogramm wird nur soweit qualifiziert, wie sich hinter seinen Entwicklungsbedürfnissen strategieumsetzender und mentalitätsverändernder Bedarf des Unternehmens verbirgt (vgl. Stiefel, 2006: S. 152 ff.).

Modernes Management Development verbindet unterschiedliche Führungs- und Personalentwicklungsinstrumente miteinander. Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarung, Förder-Assessments, 360°-Feedback, Job-Rotation, Anforderungsprofile u. v. m. werden zu integrierten Bestandteilen von Entwicklungsprogrammen (vgl. Biehal, 2003: S. 4).

5.4.1 Auswahl und Zulassung

Ausgangspunkt für jede Personalentwicklungsmaßnahme sollte ein Mitarbeitergespräch sein. Hier werden zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter Entwicklungsschritte vereinbart, die für das Unternehmen und den Mitarbeiter von Vorteil sind.

Am Beginn eines modernen Entwicklungsprogramms steht ein transparentes Auswahlverfahren, indem über die Zulassung des Teilnehmers entschieden wird. Standortbestimmungen mittels standardisierten Persönlichkeitstests, Assessment oder Development Center und Management-Audits bilden häufig die Grundlage für die Auswahl und Zulassung zu MD-Programmen.

Einen neueren Ansatz stellt der Qualifikationsworkshop dar, der eine effizientere Personalentwicklungsplanung ermöglicht. Dabei wird auf Grundlage der Handlungsdiagnostik versucht, gemeinsam mit dem Teilnehmer, Erkenntnisse über seine individuellen Handlungsmuster in jobrelevanten Situationen zu finden. Der Aufbau des Qualifikationsworkshops ist so gestaltet, dass der Teilnehmer durch den Erlebnis- und Selbsterfahrungscharakter viel über seine Verhaltensmuster lernt. Diese Erkenntnisse dienen als Basis für die gezielte Weiterentwicklung des Teilnehmers (vgl. Dorner, 2001: S. 20 f.).

„Ziel dieser Diagnostik ist es, einen Menschen in seinem Erleben und Gestalten der Wirklichkeit zu verstehen, zu erkennen, welche Handlungsschemata ihm in bestimmten Situationen zur Verfügung stehen, ob diese zur Bewältigung einer Aufgabe effizient sind und unter welchen Bedingungen diese Muster für die Person und das Unternehmen wirksam und erfolgreich eingesetzt werden können“ (Dorner, 2001: S. 21).

Eine wesentliche Entwicklungskomponente beim Development Center oder Workshop im Rahmen der Standortbestimmung spielt das Feedbackgespräch. Dabei gehen Berater und Teilnehmer eine Art

„Lernpartnerschaft“ ein, da sie durch die gemeinsame Reflexion der Handlungen in den Übungen bereits einen Lernprozess in Gang setzen (vgl. Stiefel, 2006: S. 151).

Bei diesen Potenzialanalysen werden auch erfahrene Führungskräfte hinzugezogen. Sie unterstützen im gesamten Entwicklungsprozess als Assessoren und interne Trainer oder stehen als Lernbegleiter, Mentoren und Coaches zur Verfügung. Dabei entsteht ein Lernprozess in beide Richtungen. Einerseits werden die Erfahrungen der Führungskräfte genutzt und andererseits lernen die Führungskräfte selbst in verschiedenen Rollen über ihr Führungsverhalten dazu (vgl. Biehal, 2003: S. 5).

5.4.2 Eröffnungsworkshop

Bevor das eigentliche Entwicklungs- bzw. Förderprogramm gestartet werden kann, müssen die Teilnehmer auf die kommende Zeit vorbereitet werden. Im Eröffnungsworkshop soll ein Lernklima aufgebaut werden, das den Teilnehmern den Umgang mit der beabsichtigten Lernkultur des Programms erleichtert (vgl. Stiefel, 2003: S. 159).

Der Eröffnungsworkshop kann als mehrtägige Veranstaltung konzipiert werden und sollte folgende Themen bearbeiten:

- Individuelles Entdecken der eigenen Lernpersönlichkeit,
 - Antriebskultur für die berufliche Laufbahn (z. B. mittels Karriereanker),
 - Diskussion der didaktischen Logik und des Aufbaues des Förderprogramms,
 - Mentorenbeziehung,
 - Kooperation und Konkurrenz der Teilnehmer
- (vgl. Stiefel, 2003: S. 159 ff.).

Durch die Klärung dieser Punkte vor Beginn der Bildungs- und Fördermaßnahmen wird sicher gestellt, dass die Teilnehmer sich voll auf die kommenden Aufgabenstellungen und ihre Rolle als Nachwuchsführungskraft einstellen können.

5.4.3 Selbstorganisiertes Lernen

Eine wichtige Methode des Lernens im Erwachsenenalter ist das selbstgesteuerte oder selbstorganisierte Lernen. Dabei liegt es in der Eigenverantwortung des Lernenden, die Lernprozesse zu planen und für die Erreichung der Lernziele zu sorgen. Erwachsene entscheiden grundsätzlich selbst über ihren Zeit- bzw. Energieaufwand und damit indirekt über ihren Lernerfolg. Letztendlich tragen sie selbst die volle Verantwortung für ihren weiteren beruflichen Weg (vgl. Hentze et al., 2005: S. 87).

Da wir von Führungskräften erwarten, dass sie Verantwortung übernehmen, Aktivitäten zielgerichtet planen, steuern und kontrollieren können, ist die Fähigkeit zur Organisation des eigenen Lernens eine wesentliche Voraussetzung zur Übernahme einer Führungsposition. Die Selbstorganisation kann soweit gehen, dass lediglich die strategische Ausrichtung sowie ein finanzieller und zeitlicher Rahmen vorgegeben werden. Inhalte, Methoden und Strukturen des Curriculums werden von den Teilnehmern selbst gestaltet. Im Trend liegen derzeit halbstandardisierte MD-Curricula, bei denen an einen gemeinsamen Pflichtteil auf Basis der Eignungsdiagnostik, individuell verschiedene Entwicklungsschritte anschließen (vgl. Biehal, 2003: S. 5 f.).

5.4.4 Vorbereitungsphase

Teilnehmer an MD-Programmen können sich aus den verschiedensten Unternehmen oder Abteilungen mit unterschiedlichsten Vorbildungen zusammen setzen. Aus diesem Grund ist es notwendig, einen gemeinsamen kognitiven Unterbau für die angestrebten Entwicklungsziele zur Verfügung zu stellen. Durch die Bereitstellung von ausgewählter Literatur werden die Voraussetzungen geschaffen, um die folgenden Seminare und Workshops schlank und effektiv organisieren zu können (vgl. Stiefel, 2003: S 355 f.).

5.4.5 Einsatz neuer Medien

In der Phase des kognitiven Lernens können die Inhalte auch im Intranet bereit gestellt werden. Der Einsatz von Programmen, die den Lehrinhalt zur

Verfügung stellen und anschließend verschiedene Situationen simulieren und so den Lernerfolg überprüfen, können hier zum Einsatz kommen. Beim computergestützten Lernen (Computer Based Training - CBT) übernimmt der Lernende eine aktive Rolle im Lernprozess und wird durch die lernaktiven Methoden und die erzielten Erfolgserlebnisse weiter motiviert, den Lernprozess noch engagierter zu gestalten. Eine Weiterentwicklung des CBT ist das e-Learning. Dabei werden die Inhalte über das Internet (Web Based Learning – WBL) vermittelt und auch die Lernerfolgskontrolle erfolgt direkt im Web (vgl. Flato/Reinbold-Scheible, 2006: S. 120 f.). Da sich Wissens- und Lernprogramme sehr einfach aktualisieren lassen, gewährleistet der Einsatz dieser modernen Methoden ständige Aktualität der Lehrinhalte.

Die wichtigsten Vorteile von computergestütztem bzw. E-Learning sind:

- Ort und Zeitpunkt des Lernens kann frei gewählt werden.
- Selbstgesteuertes Lernen wird ermöglicht, da Ausbildungsziele und Ausbildungsschritte selbst bestimmt werden können.
- Multimediale Techniken erleichtern den Zugriff auf Informationen in Datenbanken und bieten zusätzliche Suchfunktionen.
- Wissen kann schneller publiziert, verbreitet und ohne Mehrkosten mehrfach angeboten werden
(vgl. Tschumi, 2006: 201).

Bei allen diesen Vorteilen darf nicht vergessen werden, dass Führungslernen vor allem die persönlichen und sozialen Kompetenzen weiterentwickeln soll. Bestimmte Lernaktivitäten können nur im Rahmen sozialer Situationen dargestellt werden. Daher kann computer- oder webgestütztes Lernen nur bei der Lernvorbereitung, dem Transfer und der Erfolgskontrolle eingesetzt werden. Außerdem kann es als Unterstützung bei den weiteren Lernphasen zur Optimierung des Lernprozesses durch Verwendung von Wissensdatenbanken, Expertenrat oder netzwerkbasierter Diskussionsrunden genutzt werden (vgl. Flato/Reinbold-Scheible, 2006: S. 122).

5.4.6 Seminare, Workshops und Trainings

Bei der Auswahl von Lehrveranstaltungen für die Teilnehmer muss die Personalentwicklung vorab entscheiden, ob die Kurse intern oder extern organisiert werden. Dabei sind folgende Überlegungen wichtig:

- Teilnehmerzahl,
- Art und Inhalt der zu behandelnden Themen,
- Wiedergabe der Unternehmensphilosophie durch die Veranstaltung,
- Gewünschte Einflussnahme auf Zielbestimmung und Planung,
- Nutzung von Fremderfahrung und Gewinnung innovativer Ideen,
- Lernklima und Lernbereitschaft,
- Verfügbarkeit geeigneter Referenten,
- Pädagogische Erfahrungen/Methodenkenntnisse,
- Zeitliche Aspekte u. v. m.

(vgl. Mentzel, 2005: S. 222).

Für die Durchführung von Seminaren, Workshops und Trainings stehen verschiedene didaktische und methodische Konzepte zur Verfügung. Welche davon für die Vermittlung bestimmter Inhalte verwendet werden, muss gemeinsam zwischen Personalentwicklungsverantwortlichen und bestens qualifizierten Trainern vereinbart werden. Bewährte Methoden sind:

- Lehrvortrag,
- Lehrgespräch,
- Moderation (Metaplan-Methode),
- Gruppenarbeit,
- Rollenspiel und gruppendynamisches Training,
- Fallmethode und Planspiel.

5.4.7 Projektlernen

Bei allen Lernformen ergibt sich immer wieder ein Problem, nämlich den Transfer des Erlernten in die Praxis. Deshalb umfasst ein modernes MD-Konzept auch die Sicherstellung der erfolgreichen Anwendung und Umsetzung des Gelernten (vgl. Tschumi, 2006: S. 82). Der Einsatz verschiedener Methoden wie systematische Transfergespräche, Umsetzungspräsentationen, Umsetzungstagebuch u. ä. soll helfen, das Transferproblem zu lösen. Bei einer Art des Lernens entsteht das Problem des Wissenstransfers jedoch nicht, nämlich dem Projektlernen.

Projekte können bestens als Entwicklungsinstrument für Führungskräfte eingesetzt werden. Wichtige Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte wie Entscheidungsfähigkeit, Delegationsfähigkeit, Durchsetzungsstärke und verschiedene soziale Kompetenzen werden in einer Projektgruppe erlernt. Durch die Mitarbeit in realen Unternehmensprojekten erfolgt die Übersetzung der Kompetenzen in sichtbares Verhalten, wodurch Veränderungen des Verhaltens durch die Entwicklungsmaßnahmen messbar wird (vgl. Erkelenz, 2006: S. 453).

Die vereinbarten Entwicklungsziele stellen die Grundlage für die Auswahl des Projektes dar, das der Teilnehmer bearbeiten soll. Wichtig ist, dass die Projekte aus dem realen Arbeitsumfeld sind, so dass keine Transferprobleme auftreten und ein Unternehmen durch die Projektbearbeitung einen sofortigen Nutzen hat.

Entwicklungsziele	Merkmale der Projektbearbeitung
Umsetzungsstärke oder Implementierungsfähigkeiten	Der Mitarbeiter bearbeitet ein reales Problem eines Unternehmens und ist anschließend auch für die Realisierung der Problemlösung verantwortlich.
Horizontenerweiterung/ Breitenqualifizierung	Der Mitarbeiter bearbeitet ein Projekt, bei dem die Aufgabenstellung neu ist, aber in seinem eigenen Unternehmen durchgeführt wird.
Vertiefende Spezialisierung	Der Mitarbeiter bearbeitet ein Projekt aus seinem

	bisherigen Aufgabenbereich und führt das Projekt auch in seinem Unternehmen durch.
Konsolidierung von Fachwissen und Sensibilisierung für andere Unternehmenskulturen	Der Mitarbeiter bearbeitet ein Projekt aus seinem Aufgabengebiet in einem anderen Unternehmen oder in einem anderen Geschäftsbereich.
Unternehmerische Fähigkeiten	Der Mitarbeiter bearbeitet ein Projekt in einem, für ihn bis dahin fremden Aufgabengebiet in einem anderen Unternehmen.
Teamentwicklungsfähigkeiten	Der Mitarbeiter bearbeitet mit anderen Mitarbeitern gleichzeitig ein gemeinsames Projekt.
Verinnerlichung von angestrebten Sollkulturen	Der Mitarbeiter bearbeitet ein Projekt, bei dem ein „cultural hero“ des Unternehmens Klient ist; oder der Mitarbeiter bearbeitet ein Projekt, bei dem ein „cultural hero“ Entwicklungsbegleiter ist.

Abbildung 14: Modalitäten der Projektbearbeitung und Entwicklungsziele (vgl. Stiefel, 2006: S. 207 f.).

5.4.8 Reflexion

Als wichtiger Bestandteil eines Personalentwicklungskonzeptes muss die Reflexion des Erlernten Platz finden. *„Durch die Reflexion wird der Lernende angeregt, über seine Problemlösungsprozesse nachzudenken und sie zu analysieren. Auf diese Weise kann er sein Lernhandeln verändern und optimieren“* (Sonntag, 1996: S. 85).

Die bedeutendste Form des Lernens bei der Führungskräfteentwicklung ist das Lernen durch Erfahrung. Doch auch bei noch so viel Erfahrung kann es passieren, dass die in der Praxis erlernten Fähigkeiten nicht präsent bleiben. Durch die Integration von Reflexionsschleifen in den Lernprozess kann hier entgegengewirkt werden. Durch die Auseinandersetzung mit den gemachten Erfahrungen in Zusammenarbeit mit einem Lernpartner/Reflexionspartner kann das Wissen konserviert werden (vgl. Stiefel, 2003: S. 24 ff.).

5.4.9 Lerntagebuch

Bei längeren Entwicklungsprogrammen ist der Einsatz eines Lerntagebuchs zu empfehlen. Durch die Verwendung des Lerntagebuchs können erlebte Erfahrungen jederzeit wieder aufgefunden werden und generiertes Wissen bleibt erhalten. Das Lerntagebuch kann in den verschiedensten Phasen nutzbringend eingesetzt werden, z. B. beim

- Lernen in der sich selbst steuernden Lerngruppe,
- Lernen in der Projektlerngruppe oder Kleingruppe,
- Lernen am Arbeitsplatz und in Zusammenarbeit mit seinem Vorgesetzten,
- Lernen bei der individuellen Durcharbeitung von Lernunterlagen, Büchern usw.

(vgl. Stiefel, 2003: S. 180).

Neben dem bekannten Lerntagebuch werden auch Lerntagebücher im Internet, sog. Weblogs immer beliebter. Durch die Veröffentlichung der Gedanken, Ideen und Eindrücke des Erlebten wird es möglich, mit anderen darüber zu kommunizieren und Tipps und Meinungen einzuholen. Im Gegensatz zu Lerntagebüchern, die auch die Eigenreflexion unterstützen sollen, laden Weblogs zur gemeinsamen Reflexion und Diskussion ein. Die Gefahr bei dieser Art des Tagebuchs besteht darin, dass lediglich nicht aussagekräftige Informationen veröffentlicht und wirklich relevante Themen nicht kommuniziert werden (vgl. Tschumi, 2006: S. 190).

5.4.10 Lernpartner / Lernberater

Eine noch intensivere Auseinandersetzung mit den im Rahmen der Entwicklungsmaßnahmen gewonnenen Erfahrungen bringt der Einsatz von Lernpartnern mit sich. Die Aufgabe des Lernpartners ist es, mit gezielten Fragen den Reflexionsprozess des Teilnehmers zu unterstützen. Als Lernberater können geeignete Führungskräfte oder erfahrene Mitarbeiter, aber auch externe Partner eingesetzt werden (vgl. Stiefel, 2003: S. 25 f.).

Wesentliche Elemente eines MD-Programms wie Job-Rotation und Nachfolge- und Laufbahnplanung wurden bereits in einem vorhergehenden Kapitel behandelt. Aus diesem Grund wird hier nicht nochmals darauf eingegangen.

6 Zwischenresümee

Bei der Gestaltung von MD-Programmen nehmen Seminare, Workshops und Trainings eine eher wenig bedeutende Rolle ein. Im Vordergrund steht das Lernen aus Erfahrung durch die Auseinandersetzung mit Alltagsproblemen, realen Projekten und der Reflexion des Erlernten.

Als Abschluss des Theorieteils dieser Diplomarbeit, werden die zehn Leitsätze zur Förderungsarbeit nach Stiefel zitiert, da diese eine klare Handlungsorientierung für die Gestaltung von MD-Programmen geben:

- 1. Die Förderung von Führungskräften muss immer eine strategieumsetzende Richtung haben, wobei das Lernen des Einzelnen innerhalb der vom Unternehmen erwarteten Lernkorridore erfolgt.*
- 2. Die Förderung von Führungskräften muss mit aktiver Mitwirkung der Geschäftsführung durchgeführt werden, die sowohl in der Bestimmung der Entwicklungsrichtung und der späteren punktuellen Mitwirkung das Lernen der Teilnehmer entschieden prägen.*
- 3. Die Förderung von Führungskräften heißt nicht Inhalte vermitteln, sondern Entwicklungsenergien der Teilnehmer freilegen und sie für die Nutzbarmachung für das Unternehmen zu verwerten.*
- 4. Die Förderung von Führungskräften im Sinne eines Mentalitätsveränderungsprozesses erfordert Zeit. Deshalb braucht es längerfristig angelegte Entwicklungsprozesse, bei denen auch organisiertes Lernen durch Workshops und Seminare eingesetzt*

werden können. „Schnellschüsse“ und singuläre freistehende Maßnahmen führen zu einer Veränderung im verbalen Artikulieren, nicht aber im Verhalten.

5. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg gehen, wenn die Förderung der Führungskräfte als Instrument der Strategieumsetzung und Mentalitätsveränderung verfolgt wird.
6. Die Förderung der Führungskräfte ist als arbeitsbegleitendes Entwicklungsprogramm zu konzipieren, das keine voreiligen Verwertungsansprüche des Teilnehmers an das Unternehmen zur Folge hat und keine „Kronprinzeneffekte“ bei den Beteiligten hinterlässt.
7. Bei der Förderung von Führungskräften muss auf die Individualität des Einzelnen abgestellt werden, und ihm muss geholfen werden, seine Potenziale für das Unternehmen zu verwerten.
8. Bei der Förderung von Führungskräften darf es keine Gewinner und Verlierer geben, sondern alle haben die Möglichkeit, sich zu entwickeln und zu entfalten. Dabei muss es aber als ganz natürlich eingeschätzt werden, dass einzelne Führungskräfte mehr als andere gefördert werden, sich auch fördern lassen und sich mit der Zeit und Energie intensiver an ihrer Förderung engagieren. Ein Unternehmen kann keine Führung im Markt beanspruchen, wenn es nicht seinen „Eliten“ und „Stars“ ein besonderes Augenmerk zuerkennt.
9. Bei der Förderung von Führungskräften sind die „natürlichen Lernräume“ mitzuverwerten, über die ein Unternehmen als Entwicklungspotenzialträger verfügt.
10. Die Förderung von Führungskräften ist dann am wirkungsvollsten, wenn die Vorbereitung für die Zukunft zum Tagesgeschäft wird und Führungskräfte nicht nur in dafür vorgesehene Workshops, Seminaren

oder Business-School-Programmen lernen, sondern ihr Entwicklungsprozess als Teil der neuen Kultur im Unternehmen verfolgt wird. Dafür ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor das sichtbare Lernen der obersten Führungskräfte, die sich nicht nur als produktive Macher, sondern auch als „Leader-learner“ sehen müssen, um eine neue Kultur des Entwickelns und Sich-Veränderns im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern (Stiefel, 2003: S. 15 ff.).

7 Veränderungsprozesse in der Sozialwirtschaft

In den letzten Jahren hat sich ein rasanter Wandel in der gesamten Sozialwirtschaft vollzogen. Die Sozialwirtschaft ist in vielen Tätigkeitsfeldern von der öffentlichen Hand abhängig oder agiert zumindest in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Der Zwang auf Seite der öffentlichen Verwaltung zu Sparen und zu effizienterem Einsatz der finanziellen Ressourcen hat ein Umdenken im Sozialsektor nach sich gezogen. Nicht mehr der gemeinnützige Verein bzw. das gemeinnützige Unternehmen als gesamtes Objekt werden unterstützt, sondern eine tatsächlich erbrachte Leistung wird bezahlt. Durch den Wechsel von der objekt- zur leistungsorientierten Finanzierung soll ein höherer Wirkungsgrad der Leistungen bei gleichem oder niedrigerem Ressourceneinsatz erzielt werden. Aber auch die Qualität der Leistung spielt eine immer größere Rolle, da die Leistungsempfänger im Sozial- und gesundheitsnahen Bereich ihr Recht auf Selbstbestimmung einfordern. Also ist in der Sozialwirtschaft ebenso wie im erwerbswirtschaftlichen Sektor eine hohe Qualitäts- und Kundenorientierung ein wesentlicher Faktor für den Erfolg eines Unternehmens.

Natürlich ist auch das Rote Kreuz Niederösterreich von diesem Wandel und der Ökonomisierung der Sozialwirtschaft betroffen. Die Strukturen und auch viele Mitarbeiter des Roten Kreuzes Niederösterreich sind auf diese Änderungen nicht vorbereitet, was zu einer sehr eingeschränkten Innovationsfähigkeit und zu einer hohen Abhängigkeit der Organisation von den Partnern wie z. B. dem Land Niederösterreich, den Gemeinden und Sozialversicherungsträgern führt. Außerdem stehen nicht mehr nur die Kunden, Klienten und Patienten im Mittelpunkt der Aktivitäten sondern konzentrieren sich die Kräfte auf die Organisation selbst, um zumindest kurzfristig handlungsfähig zu bleiben. Diesen Entwicklungen gilt es entgegenzuwirken und wieder eine innovative und selbstbestimmte Organisation zu werden. Deswegen hat sich das Rote Kreuz Niederösterreich im Spätherbst 2005 entschlossen, ein weitreichendes Organisationsentwicklungsprojekt ins Leben zu rufen. Bevor auf dieses OE-

Projekt näher eingegangen wird, erfolgt eine Beschreibung der Organisation Rotes Kreuz Niederösterreich.

8 Die Organisation

Das Österreichische Rote Kreuz, Landesverband Niederösterreich (RKNÖ) ist einer von 9 Landesverbänden der nationalen Gesellschaft des Österreichischen Roten Kreuzes. Das RKNÖ ist ein unabhängiger und privater Verein mit eigener Rechtspersönlichkeit. Der Vereinsvorstand wird von den ausübenden (freiwilligen) Mitgliedern gewählt, der Präsident ist das ranghöchste Mitglied im Vereinsvorstand. Das höchste beschlussfassende Gremium des RKNÖ ist der Arbeitsausschuss, dem neben dem Präsidium (1 Präsident, 2 Vizepräsidenten) je ein Vertreter eines Landesviertels angehören. Der Landesrettungskommandant und die hauptberufliche Geschäftsführung der Landesrettungszentrale nehmen beratend an den Sitzungen des Arbeitsausschusses teil (vgl. Rotes Kreuz Niederösterreich, Wer wir sind, <http://www.n.rotekreuz.at/2.html>, 10.04.2007).

Das RKNÖ ist eine föderalistische Organisation mit 56 Bezirksstellen, die zwar keine eigenen Rechtspersonen darstellen, aber eine hohe finanzielle und personelle Unabhängigkeit gegenüber dem Landesverband haben. Bestimmte Verwaltungsaufgaben sind in den letzten Jahren in der Landesrettungszentrale in Tulln gebündelt worden, z. B. die Verrechnung der Rettungs- und Krankentransporte, die Finanzbuchhaltung, die Kostenrechnung und die Lohnverrechnung.

Aus Kostengründen werden bestimmte Anschaffungen durch die Zentrale in Tulln durchgeführt, außerdem erfolgen die gesamte Verwaltung der Dienstnehmer und die Koordination der Aus- und Weiterbildung für die insgesamt fast 13.800 freiwilligen und hauptberuflichen Mitarbeiter des RKNÖ in Tulln. Diese zentrale Verwaltung wird von der hauptberuflichen Geschäftsleitung (Landesgeschäftsführer und Stellvertreterin) geführt.

Mitarbeiter	Anzahl	in %
Freiwillige	12.314	89,5
Zivildienstler	659	4,8
Hauptberufliche	787	5,7
	13.760	100

Tabelle 1: Mitarbeiter im RKNÖ (vgl. Rotes Kreuz Niederösterreich, Zahlen, Daten und Fakten aus 2005, <http://www.n.rotekreuz.at/3845.html>, 12.04.2007).

8.1 Leistungsbereiche

Operative Tätigkeiten für Patienten, Klienten und Kunden führt die Landesrettungszentrale in Tulln nicht aus. Die verschiedenen Aufgaben, zu denen sich das RKNÖ vertraglich verpflichtet oder sie freiwillig übernommen hat, werden von den Bezirksstellen und ihren Ortstellen wahrgenommen.

8.1.1 Rettungs- und Krankentransportdienst (RKT)

Der größte Tätigkeitsbereich im RKNÖ ist der Rettungs- und Krankentransportdienst. Diese Aufgabe wird für die Gemeinden übernommen, denen diese hoheitsstaatliche Aufgabe per Gesetz übertragen wurde. Dafür verpflichten sich die Gemeinden vertraglich zur Bezahlung eines entsprechenden Beitrages pro Einwohner. Für den überregionalen Rettungsdienst (Notarzdienst, Leitstellenbetrieb) ist das Land Niederösterreich zuständig. Aber auch diese Aufgaben übernimmt beinahe landesweit das Rote Kreuz für das Land Niederösterreich und erhält dafür vertraglich vereinbarte Geldleistungen der öffentlichen Hand.

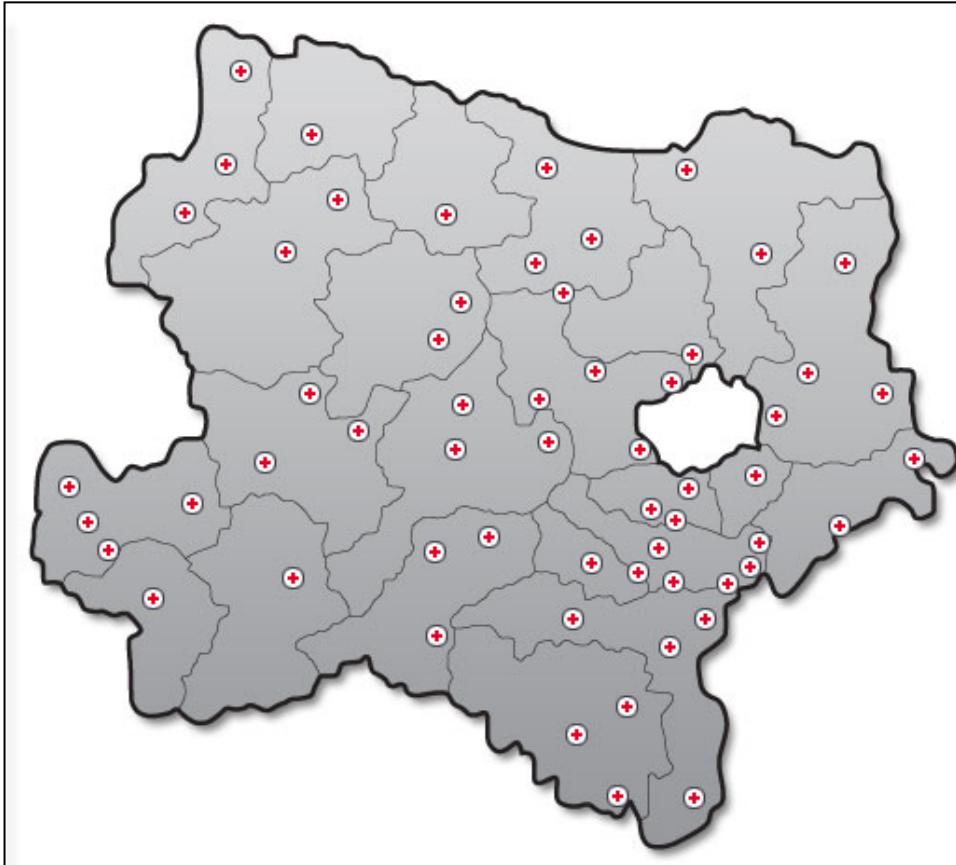


Abbildung 15: Bezirksstellen des Landesverbandes Niederösterreich, <http://www.n.rotekreuz.at/4.html>, 10.04.2007.

Die von Gemeinden und dem Land Niederösterreich bezahlten finanziellen Mittel decken seit mehreren Jahren den Aufwand für die Leistungen des RKNÖ nicht mehr ab. Daher finden laufend Verhandlungen mit Vertretern der Behörden und der Sozialversicherungen statt, um eine leistungsorientierte und dauerhafte Finanzierung für den Rettungs- und Krankentransportdienst in Niederösterreich zu erreichen.

8.1.2 Gesundheits- und soziale Dienste (GSD)

Ein weiteres Hauptaufgabengebiet des RKNÖ sind die Gesundheits- und sozialen Dienste (GSD). Hier sind die Mitarbeiter der Bezirksstellen mit der Betreuung und Pflege älterer oder hilfsbedürftiger Menschen betraut. Viele verschiedene Angebote - vom Seniorentreff über Betreutes Reisen bis zur Hauskrankenpflege - bietet das RKNÖ für die Menschen an. Aber auch Kinderkrippen und Horte werden vom RKNÖ betrieben. Diese Dienste haben sich in den letzten Jahren aus Initiativen einzelner Bezirksstellen heraus

entwickelt. Aufgrund der demographischen Entwicklung sehen viele Verantwortliche des RKNÖ die wirtschaftliche Zukunft im Leistungsbereich GSD mit Angeboten zur Kinderbetreuung, Entlastung von pflegenden Angehörigen sowie Betreuung und Pflege von alten Menschen.

8.1.3 Jugendarbeit

Ein besonderes Anliegen ist dem RKNÖ die Jugendarbeit. Die meisten Bezirksstellen haben Jugendgruppen und bilden dort die jungen Menschen meist in spielerischer Art und Weise in Erster Hilfe aus oder bereiten sie auf den Rettungsdienst vor. Dabei nimmt das Jugendrotkreuz auch eine wichtige pädagogische Aufgabe wahr, indem es versucht, den jungen Menschen zu verdeutlichen, dass Rasse, Religion oder politische Zugehörigkeit nichts mit dem Wert eines Menschen zu tun haben. Lediglich seine innere Einstellung und das, was ein Mensch für andere tut, ist ausschlaggebend. Damit handelt das RKNÖ ganz im Sinne seines Gründers Henry Dunant, der mit seinem Leitspruch „*tutti fratelli*“ - zu Deutsch: „*wir alle sind Brüder*“ - das Leid von tausenden verwundeten Soldaten unterschiedlicher Nationen lindern konnte. Das Rote Kreuz unterstützt unterschiedslos alle Hilfesuchenden soweit es in seiner Macht steht.

8.1.4 Ausbildung

Einen hohen Stellenwert nimmt die Aus- und Weiterbildung im RKNÖ ein. Die Bevölkerung wird von den Rotkreuz-Lehrbeauftragten in Erster Hilfe und dem Verwenden von Laiendefibrillatoren geschult. Richtiges Heben und Tragen von bettlägerigen Patienten und der korrekte Umgang mit alten Menschen wird vom Rotkreuz-Pflegepersonal in speziellen Seminaren unterrichtet.

Aber auch die Ausbildung der eigenen Mitarbeiter ist ein wichtiges Thema im RKNÖ. Nicht nur die gesetzlich vorgeschriebenen Aus- und Weiterbildungen für den RKT und GSD spielen dabei eine Rolle. In zunehmenden Maß sollen den Mitarbeitern neben den fachlichen auch persönlichkeitsbildende Entwicklungsmaßnahmen ermöglicht werden. Das jährliche Rotkreuz-

Kursprogramm soll zu einem umfassenden Bildungskatalog weiterentwickelt werden. In Zukunft sollen für die Mitarbeiter u. a. Veranstaltungen zu den Themen Gesprächsführung, Konfliktmanagement sowie Selbst- und Zeitmanagement angeboten werden.

8.1.5 Katastrophenhilfe

Abschließend wird hier der Ursprung der Rotkreuzarbeit, das klassische Aufgabenfeld der Katastrophenvorsorge und Katastrophenhilfe erwähnt. Seit Gründung des Österreichischen Roten Kreuzes im Jahre 1880 hat sich die Organisation in den verschiedensten militärischen und zivilen Katastrophen als neutraler und verlässlicher Helfer bewährt. Ob in Kriegen, bewaffneten internen Konflikten, Naturkatastrophen, Hungersnöten oder bei einem Flugzeugunglück, das Rote Kreuz ist national und international im Einsatz und um die Menschen in Not bemüht. Dies ist mitunter ein Grund, warum die Hilfsorganisation Rotes Kreuz in der österreichischen Bevölkerung ein hohes Ansehen besitzt.

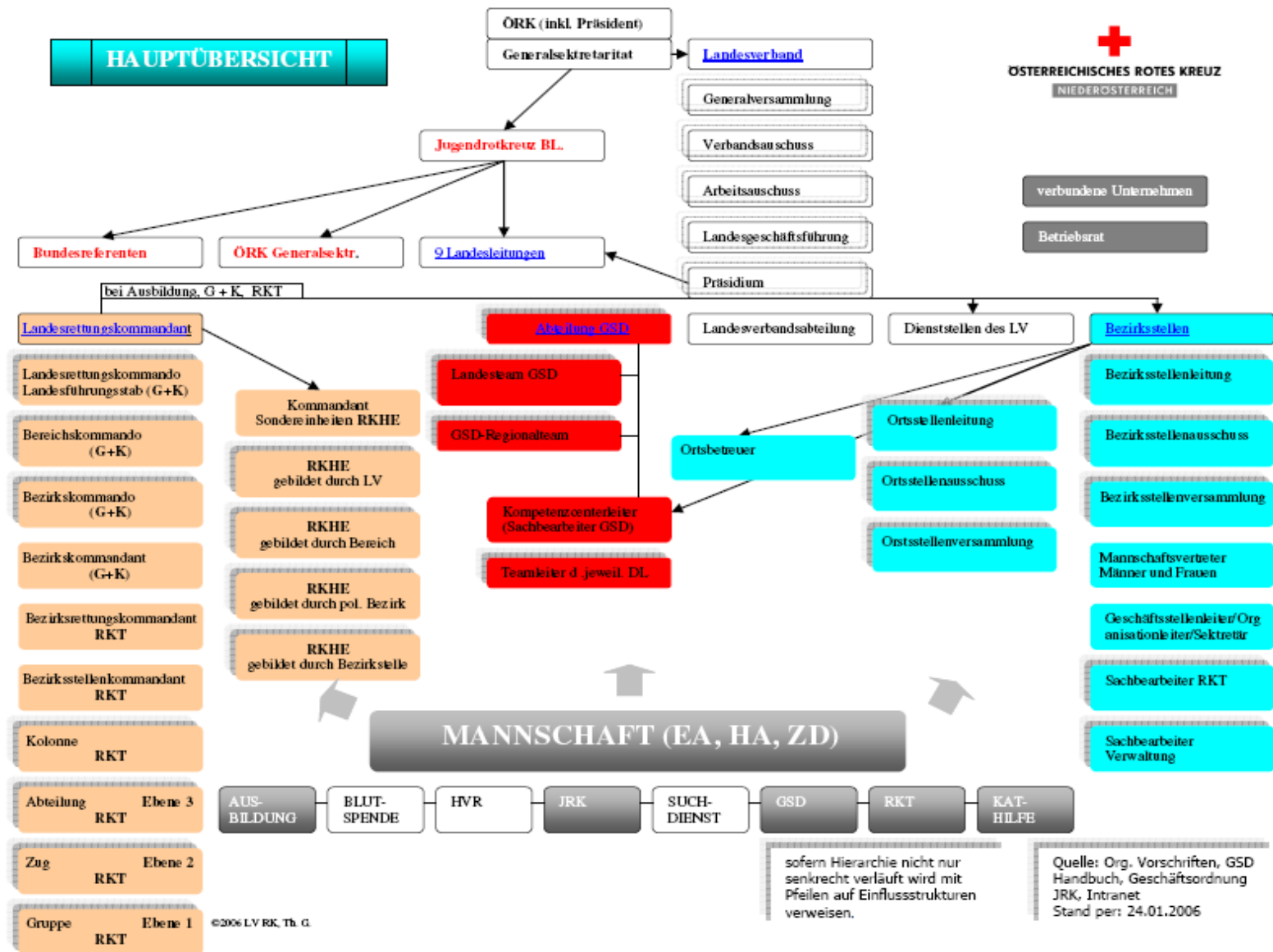


Abbildung 16: Organigramm Rotes Kreuz Niederösterreich, <http://www.n.rotekreuz.at/2620.html>, 15.02.2007.

9 Das Projekt

Alle Organisationen entwickeln sich im Laufe der Zeit um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Dabei macht es keinen Unterschied, ob es sich um gewinn- oder nicht gewinnorientierte Unternehmen handelt. Versuchen Profitunternehmen durch ständiges Lernen dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erlangen und erfolgreich zu sein (vgl. Olfert/Steinbuch, 2003: S. 424), müssen Nonprofit-Organisationen auf sich ändernde Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft reagieren.

Dieses Reagieren hat zur Folge, dass der Wandel ungeplant und teilweise unbemerkt vonstatten geht. Das RKNÖ hat aber erkannt, dass ständiges reagieren auf Umweltbedingungen zu großer Abhängigkeit und dem Verlust von Innovationskraft führt. Aus diesem Grund hat die Geschäftsführung des RKNÖ ein Organisationsentwicklungsprojekt (OE) ins Leben gerufen. Ein langfristiges Ziel dieses OE-Projektes ist es, einen größeren Handlungsspielraum in der niederösterreichischen Sozialwirtschaft zu gewinnen und die Rahmenbedingungen aktiv zu beeinflussen.

Die Organisationsentwicklung im RKNÖ ist als langfristig angelegter Prozess zu verstehen und soll eine Veränderung der Gesamtorganisation und der im RKNÖ tätigen Menschen bewirken.

„Die Organisationsentwicklung hat grundsätzlich das Ziel eine qualitative Veränderung zustande zu bringen, und zwar dergestalt, dass die Betroffenen lernen, den Entwicklungsprozess in ihrer eigenen Organisation zu leiten und zu beherrschen. Der Entwicklungshelfer hat in erster Linie eine agogische Aufgabe: über den Menschen richtet er sich an die Organisation als soziales System. Eine Erneuerung kann doch nur in und durch Menschen entstehen, und keine Organisation kann sich schneller entwickeln als es die Menschen in der Organisation können und wollen“ (Glasl/Kalcher/Piber, 2005: S. 44).

9.1 Ausgangslage

Die ersten Überlegungen Anfang Jänner 2006 von Auftraggeber und Projektteam bezogen sich auf die Herangehensweise an das Projekt. Bei OE-Projekten stehen grundsätzlich zwei Vorgehensweisen zur Auswahl:

9.1.1 Wandel erster Ordnung oder Evolution

Diese Form des Wandels ist ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess, gegliedert in überschaubare Schritte über einen längeren Zeitraum hinweg. Die bestehende Organisationsform soll dabei langfristig modernisiert und verbessert werden. Es entsteht keine völlig neue Funktions- und Sichtweise der Organisation. Eine Gefahr besteht darin, dass wichtige Schritte nicht greifen oder verschleppt werden.

9.1.2 Wandel zweiter Ordnung oder Revolution

Hierbei kommt es zu einer radikalen Neugestaltung der Organisation, neue Abläufe und Strukturen werden in relativ kurzer Zeit entwickelt. Eine mögliche Gefahr könnte sein, dass sich Mitarbeiter nicht schnell genug umstellen können. Der Wandel ist mehrdimensional und umfasst mehrere Ebenen. Es herrscht die Ansicht, dass die Organisation und ihre Umwelt radikal verändert werden müssen (vgl. Olfert/Steinbuch, 2003: S. 425 / Robbins, 2001: S. 630).

Auf Grund der heterogenen Mitarbeiterstruktur (Funktionäre, Freiwillige, Zivildienstler und Hauptberufliche), entschieden sich die Verantwortlichen im RKNÖ für einen evolutionären Weg. Damit sollte gewährleistet werden, dass alle Mitarbeitergruppen den neuen Weg mitgehen können und mit den sich ändernden Strukturen und Anforderungen nicht überfordert werden.

Zu Projektbeginn musste sich das RKNÖ über die Ursachen des gewünschten Wandels klar werden. Daher wurde eine Situationsanalyse durchgeführt, die zu folgenden Ergebnissen führte:

- Das RKNÖ kennt die Fähigkeiten und Potenziale seiner freiwilligen und beruflichen Mitarbeiter kaum,
- Karriere im RKNÖ geschieht nicht auf Grund von Kompetenzen und einer Laufbahnplanung sondern zufällig oder aufgrund von Netzwerken, durch „Ellbogentechnik“ oder langjährige RK-Zugehörigkeit,
- Karriere-, Laufbahn- und Nachfolgeplanung fehlen bzw. sind nicht transparent,
- Funktionen sind nur teilweise ideal besetzt,
- in den Bezirksstellen fehlt oft eine Kommandostruktur für Katastrophenfälle,
- Organisationsvorschriften sind nicht mehr zeitgemäß und bieten kaum Hilfe bei der täglichen Arbeit,
- Mitarbeiter können ohne Rücksprache mit Vorgesetzten über ihre Aus- und Weiterbildung entscheiden,
- die Organisationsteile sind mit Verwaltung beschäftigt, die Entwicklung geschieht meist unbewusst oder von außen gesteuert, es gibt keine gezielte Personal- bzw. Organisationsentwicklung,
- es gibt keine klar definierten Organisationsziele,
- moderne Führungsinstrumente wie Management by Objectives und strukturierte Mitarbeitergespräche fehlen,
- Gewinnung von freiwilligen Mitgliedern läuft unsystematisch und funktioniert unterschiedlich gut,
- Betreuung der Mitarbeiter ist uneinheitlich, es gibt keine Systematik in der Betreuung,
- freiwillige Mitglieder werden weniger, immer kürzere Verweildauer beim RKNÖ,
- Zivildienstler stehen nicht mehr in ausreichender Zahl zur Verfügung, Verkürzung von 12 auf 9 Monate,
- Zivildienstler als wichtigste Quelle für freiwillige Mitarbeiter wird auf Grund geburtenschwacher Jahrgänge versiegen,
- durch fehlende Orientierung verliert das RKNÖ freiwillige Mitarbeiter, aber auch berufliches Personal,

- Anreizsysteme für freiwilliges und berufliches Personal fehlen,
 - Entfaltungsmöglichkeiten im RKNÖ sind nicht vorhanden bzw. nicht transparent
- (vgl. Rotes Kreuz Niederösterreich, Projektauftrag, 2006).

9.1.3 Interne Auslöser des Wandels im RKNÖ

Das RKNÖ hat in den letzten Jahren viele neue Leistungsbereiche entwickelt und interne Strukturen verändert. Z. B. wurde im Jahr 2003 der gesamte Leitstellenbetrieb in eine eigene GmbH (LEBIG) ausgegliedert. Die Disposition sämtlicher Rotkreuzfahrzeuge in Niederösterreich erfolgt seither über die fünf LEBIG-Leitstellen.

Den Vereinsvorschriften und formellen Strukturen folgend, ist das RKNÖ ein hierarchisch organisierter Verein. Der tatsächliche Informationsfluss und Umgang miteinander funktioniert oftmals auf informellen Wegen. Daher war es notwendig, die Führungskräfteausbildung neu zu gestalten und den Umgang mit modernen Führungsinstrumenten wie Management by Objectives und Mitarbeitergespräche zu schulen. Diese Neukonzeption der Führungskräfteausbildung nahm das RKNÖ zum Anlass, vom hierarchischen Führungsstil wegzukommen und einen kooperativen Führungsstil zu entwickeln.

Die Verantwortlichen der Organisation haben erkannt, dass das RKNÖ nur dann langfristig erfolgreich ist, wenn es Organisationsziele definiert und alle seine Handlungen auf die Erfüllung dieser Ziele konzentriert. Durch schlechte Führungsarbeit und fehlende Personalentwicklung verliert das RKNÖ laufend kompetente freiwillige und berufliche Mitarbeiter.

Das RKNÖ versucht im Bereich Gesundheits- und soziale Dienste neue Leistungsfelder zu eröffnen. Bisher sind lediglich kleine Erfolge erzielt worden, indem einige Bezirksstellen als Stützpunkte für die Hauskrankenpflege von der NÖ Landesregierung anerkannt wurden. Diese Stützpunkte konnten meist einen kleinen Kundenstamm aufbauen und

arbeiten gerade einmal kostendeckend. Weiters gibt es einen Kinderhort und einige Bezirksstellen, die Seniorentreffs, Betreutes Reisen und Hospizdienste anbieten.

9.1.4 Externe Auslöser des Wandels im RKNÖ

Das Land Niederösterreich und die Gemeinden kommen ihren finanziellen Verpflichtungen gegenüber dem RKNÖ nicht vollständig nach. Das RKNÖ muss seit Jahren die Fehlbeträge im Rettungs- und Krankentransportdienst sowie dem Notarztwagendienst aus den Vereinseinnahmen (Spenden und Mitgliedsbeiträgen) oder den Rücklagen des Vereins zuschießen. Durch eine geplante Tarfkürzung der Krankenkassen wächst der finanzielle Druck auf das RKNÖ weiter.

Steigende Ausbildungsanforderungen durch das Sanitätergesetz im Jahre 2002 werden nun voll spürbar. Die gesetzlich definierte Ausbildung im Ausmaß von insgesamt 260 Stunden für Rettungssanitäter, schreckt Interessenten an einer Mitarbeit häufig ab. Durch die Zivildienstgesetz-Novelle 2005 wurde der Zivildienst von 12 auf 9 Monate gekürzt. Dies zog eine deutliche Steigerung der Personalkosten nach sich, jedoch kam es zu keinen Erhöhungen der Beiträge der öffentlichen Hand zum Rettungs-, Krankentransport- und Katastrophenhilfsdienst.

Die freiwillige Mitarbeit beim RKNÖ wird immer gleichgesetzt mit der Mitarbeit im Rettungs- und Krankentransportdienst. Eine klare Positionierung des vielfältigen Leistungsangebotes im Bereich GSD fehlt zur Gänze.

Sieht man die gesamte Organisationsentwicklung als Zusammenspiel von Personalentwicklung, Führungskräfteausbildung und Implementierung neuer Führungs- und Steuerungsinstrumente, so wurde in den letzten Jahren lediglich einer dieser Punkte bearbeitet. Im RKNÖ wurde nämlich eine stark seminarlastige Führungskräfteausbildung angeboten, die sich vor allem am Führen in Krisen- und Katastrophensituationen orientierte.

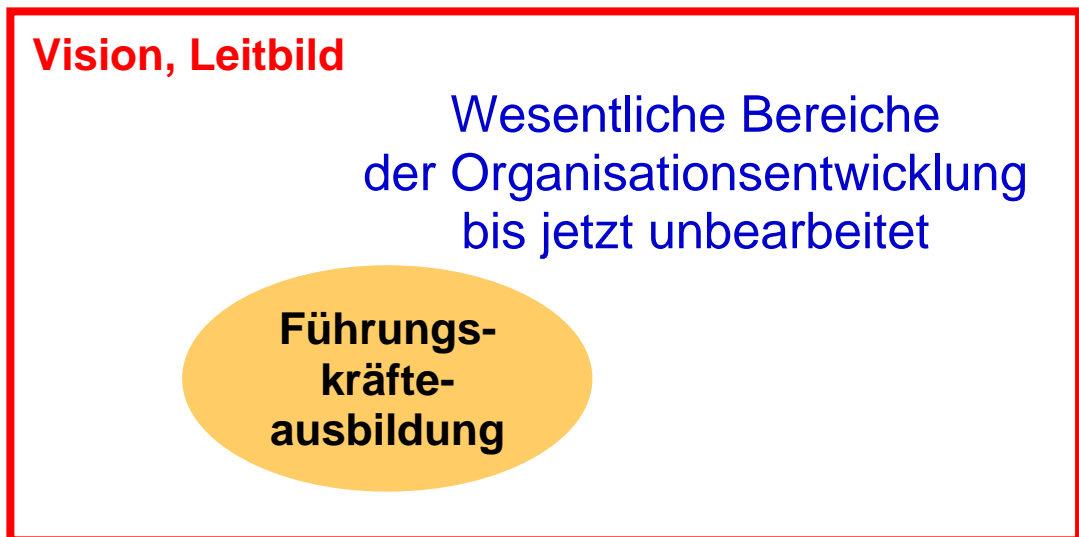


Abbildung 17: Ist-Situation im RKNÖ (Vyskovsky, 2006: S. 4)

9.2 Projektziele

Nachdem die Ursachen und Auslöser für den gewünschten Wandel identifiziert wurden sowie das Umfeld, in dem das RKNÖ arbeitet, geklärt wurde, konnten die Projektziele definiert werden. Dabei war es notwendig Hauptziele und Teilziele zu beschreiben. Damit sollte gewährleistet werden, dass die Ziele inhaltlich klar und im Erreichungsgrad messbar wurden.

Als mittelfristige Hauptziele wurden u. a. definiert:

- Die richtigen Leute in den richtigen Positionen zu haben.
- Eine bessere Organisationssteuerung durch Führen mit Zielvereinbarungen als Motivation und Richtschnur für die tägliche Arbeit.
- Den Führungskräften die erforderlichen fachlichen, persönlichen und methodischen Kompetenzen zu vermitteln, so dass sie ihre zukünftigen Aufgaben kompetent und verantwortungsvoll ausführen können.
- Mitarbeiterpotenziale werden aktiv aufgespürt, erkannt und genutzt (vgl. Rotes Kreuz Niederösterreich, Projektauftrag, 2006).

Diese Ziele wurden entsprechend den drei Teilprojekten in kurzfristige Ziele gegliedert und detailliert beschrieben.

9.2.1 Führungskräfteentwicklung

Im Bereich der Führungskräfteausbildung (FÜK) sollten sich die zukünftigen Ausbildungsinhalte an den notwendigen Schlüsselkompetenzen für die jeweilige Funktion orientieren. Bei der Definition der Schlüsselqualifikationen wurde darauf Wert gelegt, dass diese den Mitarbeitern vor allem für ihre tägliche Arbeit zu vermitteln sind und nicht wie bisher für Katastrophenfälle.

Vor der Zulassung eines Mitarbeiters zur Führungskräfteausbildung wird dessen Eignung für die Übernahme einer Führungsfunktion getestet. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit externen Beratern. Damit sollen Neutralität und Unabhängigkeit des Verfahrens gegenüber den Mitarbeitern transparent werden. Es wird gewährleistet, dass in Zukunft nicht gute Kontakte oder langjährige Zugehörigkeit, sondern vorhandene Kompetenzen und Fähigkeiten für die Ausbildung und die damit mögliche zukünftige Rotkreuz-Karriere ausschlaggebend sind. Den Teilnehmern von Führungskräfteausbildungen sollen entsprechend ihrer Kompetenzen die notwendigen Module angeboten werden. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass die zukünftigen Führungskräfte des RKNÖ ihre Schwächen beseitigen und Stärken ausbauen können.

9.2.2 Personalentwicklung

In engem Zusammenhang mit der Führungskräfteausbildung steht die Personalentwicklung (PE), für die eigene Ziele abgeleitet wurden. Als erstes sollten Stellenbeschreibungen bzw. Funktionsprofile erstellt werden. Diese mussten neben der Beschreibung des Aufgabenbereiches und der Schnittstellen auch die erforderlichen Kompetenzen des Stelleninhabers oder eines Bewerbers enthalten. Diese Fähigkeiten wurden vom Projektteam in fachliche, persönliche, Führungs- und Sozialkompetenzen unterteilt. Dafür wurde eine Liste aller im RKNÖ notwendigen Schlüsselqualifikationen erstellt.

KOMPETENZLISTE

Anzahl der Kompetenzen 2-4 dürfen zusammen 15 nicht überschreiten
Fachkompetenzliste ist nur Auswahl – muss individuell ergänzt u. erweitert werden

ALLE VIER KOMPETENZEN GEMEINSAM ERMÖGLICHEN ERST DIE BERUFLICHE HANDLUNGSFÄHIGKEIT!

Erst wenn jemand Fachwissen (= Fachkompetenz) nicht nur besitzt,
sondern dieses Wissen auch engagiert und zielorientiert (= Personalkompetenz)
in einer für andere verständlichen Form in sein Team einbringen kann (= Sozialkompetenz),
ist im Beruf voll einsatzfähig. Führungskräfte benötigen für effektives Handeln auch noch Führungskompetenz.

1. Fachkompetenzen

Merkmal	Definition	Indikator	Verwandte Merkmale
Vernetztes Denken	Fähigkeit, Abläufe und Prozesse in ihre einzelnen Teile zu zerlegen und deren Wirkung auf andere Elemente zu analysieren und entsprechende Reaktionen dieser zu antizipieren.	Erkennt Abhängigkeiten einzelner Teile Antizipiert eventuelle Probleme Kann mit Zahlen, beschreibender Statistik und graphisch dargebotenem Material umgehen	Auffassungsgabe, Konzentrationsfähigkeit
Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse			
Managementenerfahrung	Die FK hat detailliertes Wissen über die Unternehmensführung. Hat Erfahrung in Planung, Steuerung, Organisation/Durchführung und Kontrolle von Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele.		
Rhetorik in deutscher Sprache	Fähigkeit zum präzisen und differenzierten sprachlichen Ausdruck, die sich in Wortwahl und Wortflüssigkeit äußert.	Bezeichnet Gegenstände oder Sachverhalte mit präzisen Begriffen Stellt komplizierte Sachverhalte differenziert, aber verständlich dar Verfügt über einen breiten Wortschatz	Sprachliche Ausdrucksfähigkeit, Fähigkeit zum sprachlichen Stilwechsel, kreatives Denken

Fremdsprachenkenntnisse	Fähigkeit, sich in einer fremden Sprache mündlich und schriftlich präzise auszudrücken.	Kennt unterschiedliche Bedeutungen eines fremdsprachlichen Begriffs Kennt Redewendungen und wendet sie richtig an Kann ein Gespräch fließend bestreiten Kann auch komplizierte Sachverhalte in einer fremden Sprache präzise ausdrücken	fremdsprachliche Ausdrucksfähigkeit
EDV-Kenntnisse			
2. Führungskompetenzen			
Merkmal	Definition	Indikator	Verwandte Merkmale
Zielorientierung	Die Handlungen der Führungskraft sind auf das gesteckte Ziel/Ergebnis ausgerichtet und das Ziel in den Handlungen wie ein roter Faden stets erkennbar.	Bewältigt Aufgaben auch bei Schwierigkeiten, Misserfolgen oder Zeitdruck mit Erfolg Verzichtet auf angenehme Aktivitäten, wenn ein Ziel erreicht oder eine Aufgabe erledigt werden muss	
Analytisches Denken	Die FK kann Sachverhalte in ihrem Zusammenhängen erkennen bzw. einordnen und ihr Handeln darauf abstimmen. Sie erarbeitet vernetzte und kreative Lösungen und berücksichtigt dabei mögliche Konsequenzen für andere Bereiche und für die gesamte Organisation. Dieser Prozess vollzieht sich in drei Schritten: Zu Beginn steht die Analyse (die Problemerkfassung), danach folgt das Zusammenfügen ihrer Einzelaspekte meist ohne vollständige Information, welches abschließend zur Problemlösung führt.	Argumentiert logisch und nachvollziehbar Erkennt Abhängigkeiten einzelner Teile Antizipiert eventuelle Probleme Kann mit Zahlen, deskriptiver Statistik und graphisch dargebotenen Material umgehen.	systemisches Denken

Abbildung 18: Auszug aus der Liste der Schlüsselqualifikationen des RKNÖ, 2006.

Ein weiteres Ziel des Projektes war es, eine strategische Personalentwicklung zu implementieren und damit Mitarbeiterpotenziale aufzuspüren, zu fördern und zu entwickeln. Ebenso sollten Förderinstrumente wie Laufbahnplanung und Karrieremöglichkeiten gestaltet und transparent gemacht werden. Durch gezielte Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung werden zukünftige offene Führungspositionen rechtzeitig erkannt. Der voraussichtliche Bedarf an Nachwuchsführungskräften wird durch die Nachfolgeplanung bekannt und ein kostenoptimales MD-Programm lässt sich ableiten.

Vom Projektteam wurde ein Personalzyklus (siehe Abbildung 19) entwickelt, an dem sich sämtliche Maßnahmen des Personalmanagements orientieren. Vom Personalmarketing bis zum Austritt sollen alle Mitarbeiter begleitet und betreut werden. Dafür stehen den Führungskräften Leitfäden, Handbücher, Protokolle und viele andere Unterlagen zur Verfügung. Diese Unterlagen wurden im Projekt gestaltet, getestet und anschließend allen Bezirksstellen in einer OE-Mappe zur Verfügung gestellt. Für Mitarbeiter, die schon heute mit Führungsaufgaben betraut sind, aber noch die alte hierarchieorientierte Führungskräfteausbildung absolviert haben, werden eigene Weiterbildungsveranstaltungen und Trainings angeboten. Dadurch soll den bestehenden Führungskräften die Möglichkeit geboten werden, ihr Wissen zu erneuern und moderne Führungsinstrumente anzuwenden.

Alle entwickelten Handbücher und unterstützenden Unterlagen, wie z. B. ein Leitfaden für Zivildiensterwerbung und -betreuung, Freiwilligenmanagement, ein Handbuch für Personalmanagement und ein Leitfaden für Personaleinstellungen können von den Rotkreuz-Mitarbeitern ganz einfach im Intranet des RKNÖ abgerufen werden.

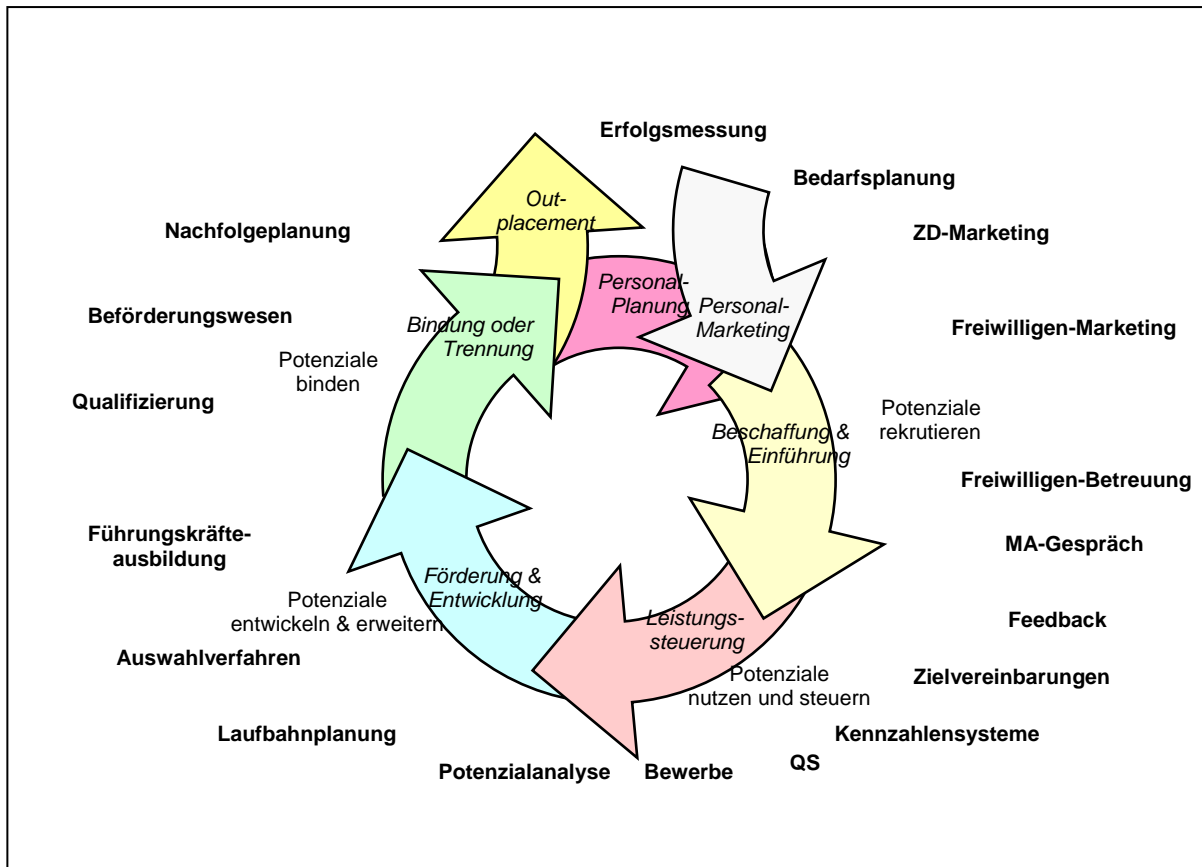


Abbildung 19: Personalzyklus des RKNÖ (vgl. Vyskovsky, 2006: S. 11)

An den verschiedenen Phasen des Personalzyklus erkennt man, dass einzelne Elemente nur in Freiwilligenorganisationen notwendig sind. Als Beispiel sind hier Zivildienere- und Freiwilligenbetreuung, Bewerbungsmanagement und Beförderungswesen zu nennen. Der Großteil, der dargestellten Phasen des Personalmanagements gleichen jedoch jenen eines gut organisierten Profitunternehmens.

9.2.3 Führung und Steuerung

Neben Führungskräfteausbildung und Personalentwicklung soll sich auch ein neuer Führungsstil durchsetzen. Statt des bisher oft gepflegten hierarchischen Stils, soll ein kooperativer Stil mittels Führen durch Zielvereinbarung die Effizienz und Effektivität des RKNÖ steigern. Begleitend dazu werden transparente Messsysteme in Form von Kennzahlen eingeführt, die alle Mitarbeiter bei der Zielerreichung unterstützen sollen.

9.3 Projektorganisation

Um die Komplexität des gesamten Projektes zu bewältigen, musste eine optimale Organisationsform für Entwicklungsteams gefunden werden. Mit der Projektleitung wurde der Leiter der Abteilung Controlling betraut. Das Gesamtprojekt wurde in drei Teilprojekte gegliedert:

Teilprojekt	Projektleiter
Personalentwicklung	Leiter Personal
Führungskräfteausbildung	Leiter Ausbildung
Führungs- und Steuerungssysteme sowie Gesamtprojektleitung	Leiter Controlling

Tabelle 2: Teilprojekte und Verantwortlichkeiten

Als Projektmitarbeiter wurde dem RKNÖ im Rahmen eines Social Sponsoring Programms von der Erste Bank ein Mitarbeiter für ein halbes Jahr zur Verfügung gestellt. Während eines Fachhochschulpraktikums arbeiteten zwei Studenten der FH IMC Krems und der Verfasser dieser Diplomarbeit als Student der FH Oberösterreich am Projekt mit. Zusätzlich wurden auf Landesverbands- und Bezirksstellenebene Arbeitsgruppen eingesetzt, die sich mit Einzelaufgabenstellungen beschäftigten. Die Projektverantwortlichen konnten weiters auf interne und externe Spezialisten u. a. der TFH München zurückgreifen, die als Multiplikatoren für das Projekt auftraten und das Projektteam mit Fachwissen unterstützten. Zur laufenden Kontrolle der Ergebnisse und als Feedbackgruppe wurde ein Lenkungsausschuss, dem der Landesrettungskommandant und die Landesgeschäftsführung angehören, eingerichtet.



Abbildung 20: Projektstruktur der Organisationsentwicklung im RKNÖ
(Vyskovsky, 2006: S. 6)

9.4 Erste Ergebnisse

Durch das Organisationsentwicklungsprojekt wurden bereits Veränderungen innerhalb des RKNÖ erkennbar. Sowohl in der Kultur der Organisation als auch im messbaren Output wurden Erfolge erzielt.

9.4.1 Ziele- und Strategiekonferenz

Als erstes Ergebnis der OE-Arbeit kann festgehalten werden, dass ein Nachdenkprozess über zukünftige Ziele und Strategien ausgelöst wurde. Derzeit finden Workshops in den Landesvierteln statt, bei denen unter Einbeziehung einer großen Anzahl von Mitarbeitern, mögliche Ziele für die nächsten 10 Jahre erarbeitet werden. Diese Vorarbeit soll Anfang Oktober 2007 bei einer 2-tägigen Ziele- und Strategiekonferenz sämtlicher Führungskräfte einfließen. Am Ende dieser Konferenz soll die Formulierung strategischer Ziele für das RKNÖ für die nächsten 10 Jahre stehen.

Im Anschluss an diese Ziele- und Strategiekonferenz des RKNÖ sollen in allen 56 Bezirksstellen ähnliche Veranstaltungen folgen. Dabei werden aus den vereinbarten strategischen Zielen des Landesverbandes Teilziele für die Bezirksstellen heruntergebrochen. Diese Teilziele sollen innerhalb einer Amtsperiode der gewählten Funktionäre (5 Jahre) umgesetzt werden.

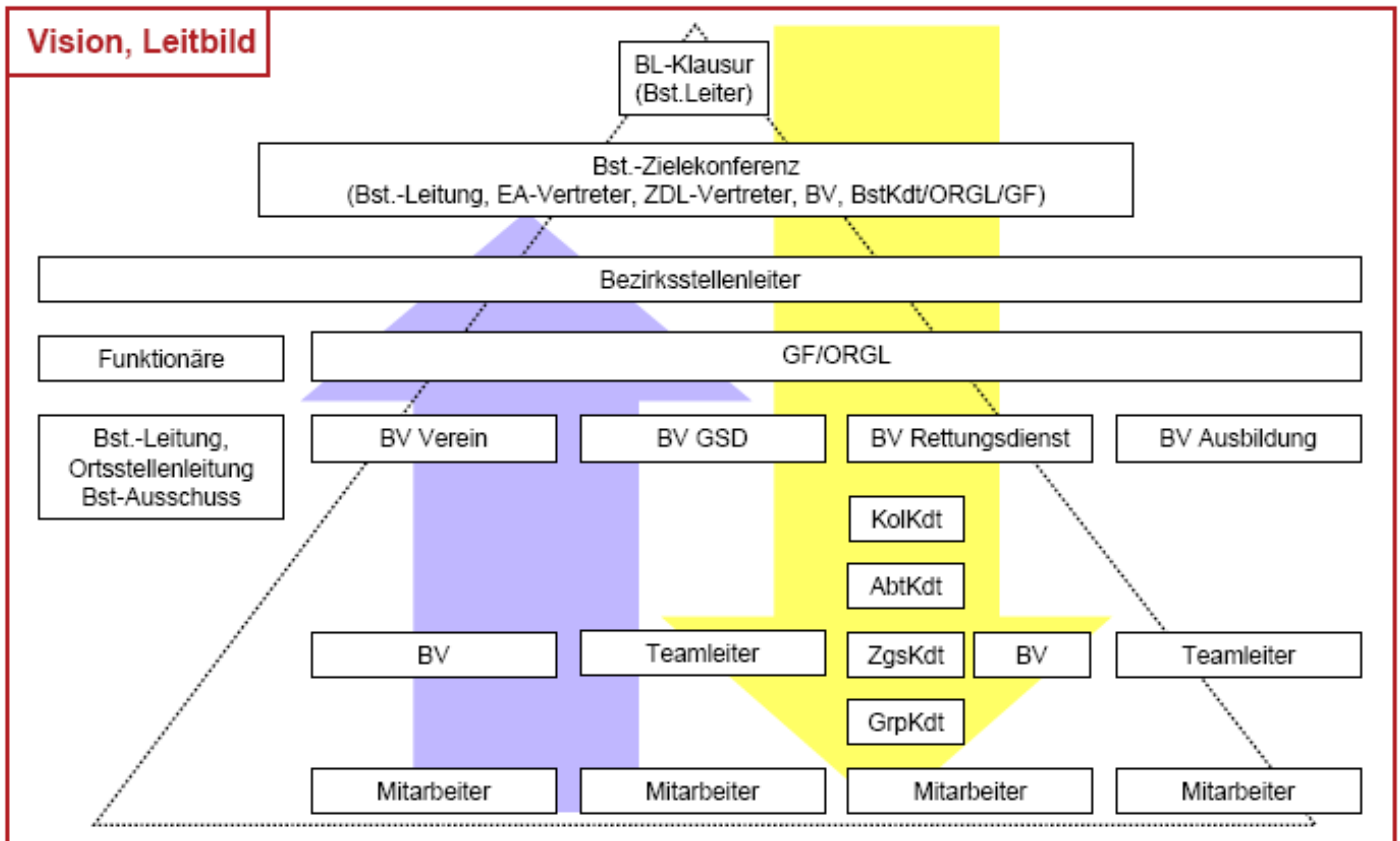


Abbildung 21: Ziele- und Strategiekonferenz,
<http://www.n.rotekreuz.at/4237.html>, 10.04.2007.

Alle diese Veranstaltungen werden von Mitarbeitern des Projektteams Organisationsentwicklung und von externen Moderatoren begleitet. Bei dieser Begleitung steht die methodische Unterstützung bei der Ziel- und Strategiefindung im Vordergrund und nicht die inhaltliche Steuerung im Strategiefindungsprozess selbst. Damit soll gewährleistet werden, dass sich die Mitarbeiter mit den Zielen identifizieren und entsprechend motiviert an die Umsetzung herangehen.

9.4.2 Organigramm

Um für alle Organisationseinheiten Klarheit über den Aufbau der notwendigen Funktionen zu schaffen, wurde ein für alle Bezirksstellen gleichermaßen anwendbares Organigramm konzipiert.

Organigramm Bezirksstelle Übersicht

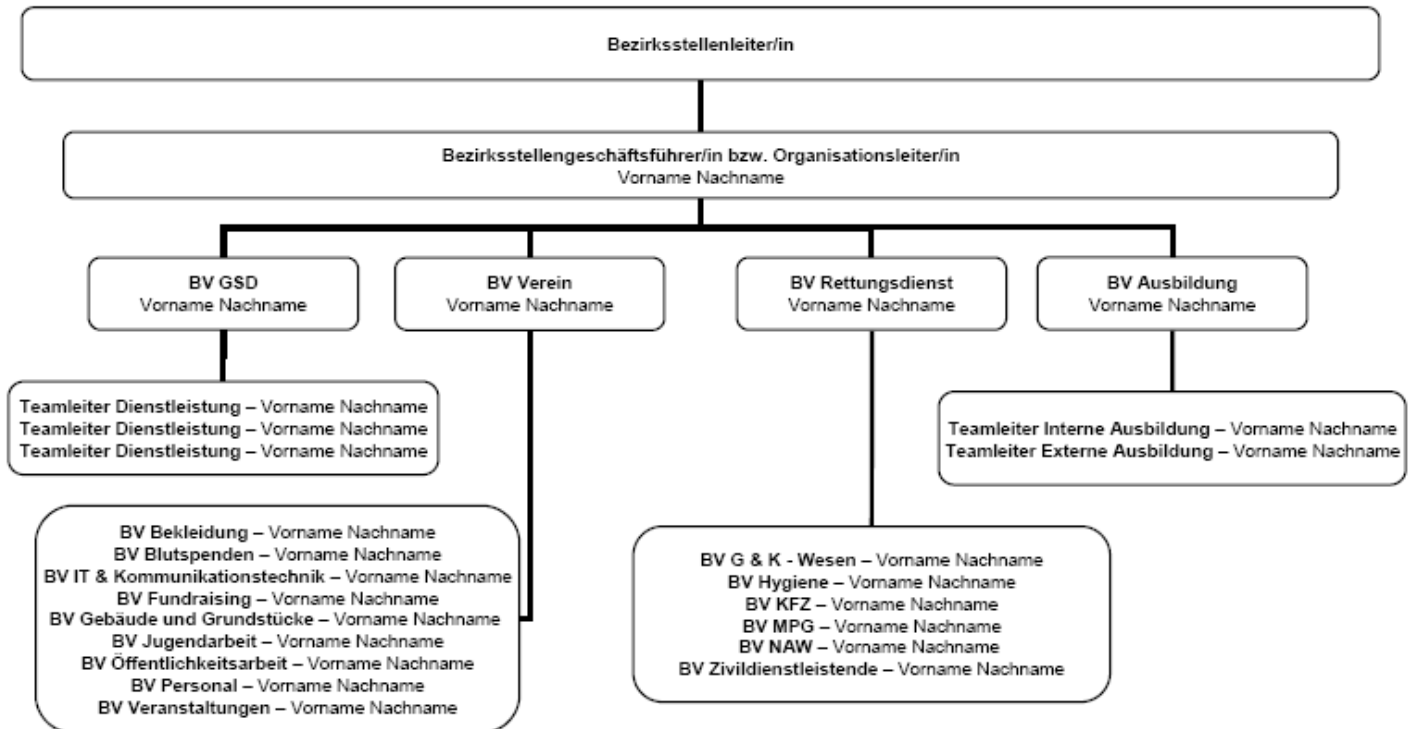


Abbildung 22: Organigramm, <http://www.n.rotekruz.at/2620.html>,
10.04.2007.

Durch diese Vereinheitlichung der Strukturen in den Bezirksstellen, wird in gleicher Weise Aufgabe, Verantwortung und notwendige Kompetenz ersichtlich. Außerdem kann durch die klare Aufgabenzuordnung und damit verbundene Transparenz eines Ansprechpartners eine bessere Koordination und Vernetzung zwischen dem Landesverband und den Bezirksstellen sowie den Bezirksstellen untereinander erfolgen.

9.4.3 Funktionsprofil

Für einen Großteil der im RKNÖ vorhandenen Stellen wurden nach einer Aufgabenanalyse einheitliche Beschreibungen entwickelt. Um den Anforderungen einer Freiwilligenorganisation gerecht zu werden, versuchten die Projektmitarbeiter, diese Stellenbeschreibungen in viele kleine und überschaubare Aufgabenprofile zu gliedern, die von freiwilligen Mitarbeitern in ihrer Freizeit erledigt werden können. Für hauptberufliche Mitarbeiter werden bei entsprechender Eignung mehrere Profile zusammengefasst und dem Mitarbeiter zur Erfüllung übertragen. Da diese Art der Stellenbeschreibung die Stelle nicht im herkömmlichen Sinn erläutert, wird diese im RKNÖ Funktionsprofil genannt. Eine Stelle kann also aus einem oder mehreren Funktionsprofilen bestehen.

9.4.4 Führungskräfteausbildung Neu

Weiters wurde bereits die „Führungskräfteausbildung Neu“ konzipiert, die sich in drei Ebenen gliedert. Der Autor spricht hier bewusst von Führungskräfteausbildung, da wesentliche Maßnahmen einer umfassenden Führungskräfteentwicklung noch fehlen. Diese notwendigen Maßnahmen werden im abschließenden Kapitel 10 Handlungsempfehlungen erläutert. Die Führungskräfteausbildung gliedert sich in drei Ebenen:

- Ebene 1: Der Weg zur Führungskraft
- Ebene 2: Führung im Alltag & Katastropheneinsatz
- Ebene 3: Die Führungskraft im Roten Kreuz

(vgl. Rotes Kreuz Niederösterreich, Wege zur Führungskraft im Roten Kreuz: 2006).

9.4.5 Standortbestimmung und Qualifikationsworkshop

Entsprechend den verschiedenen Ausbildungsebenen wird vorab die Eignung der Mitarbeiter getestet. Bei der Ebene 1 Ausbildung stehen dabei die Persönlichkeitsmerkmale einer Person im Vordergrund. Um Führungsaufgaben in der Ebene 2 wahrnehmen zu können, sind zu dem in der Ausbildungsebene 1 erworbenen Führungswissen vor allem fachliche

Kompetenzen ausschlaggebend. Die sozialen, persönlichen und Führungskompetenzen eines Bewerbers für obere und oberste Führungsaufgaben werden im Qualifikationsworkshop vor der Ebene 3 ermittelt.

Eine mitarbeiterorientierte Konzeption der Auswahlverfahren in Ebene 1 und 3 bietet die Chance, die Eignungsdiagnostik als Entwicklungsmaßnahme für die Mitarbeiter zu verwenden. Nicht die Selektion eines Besten, sondern die Identifikation der Eignung als Führungs- oder Fachkraft steht im Mittelpunkt des Verfahrens. Dem Bewerber wird, auch bei einer weniger guten Beurteilung, das Gefühl vermittelt, etwas Wichtiges über sich selbst erfahren zu haben. Ein Mitarbeiter, der für Führungsaufgaben nicht geeignet ist, würde sich in einer Führungsposition rasch überfordert fühlen und unglücklich sein. In einem Team, gut eingebettet in ein Netz von sozialen Kontakten, kann der gleiche Mitarbeiter aber sehr wertvoll für eine Organisation sein, für ein positives Klima sorgen und seine Aufgaben gut und gerne erledigen.

In Zusammenarbeit mit der Organisationsberatungsfirma ITO - Individuum, Team, Organisation - aus Wien wird mittels eignungsdiagnostischer Verfahren erhoben, für welche Aufgabe eine Person in Frage kommt und wovon sie besser lassen sollte. Die Ergebnisse der Verfahren dienen den freiwilligen und hauptberuflichen Mitarbeitern als Wegweiser für ihre Laufbahn im RKNÖ. Bei freiwilligen Mitarbeitern können die Ergebnisse auch für ihren Beruf eine Rolle spielen. Durch die Identifizierung von Leistungspotenzialen und die Absolvierung von Rotkreuz-Führungsausbildungen sollen Mitarbeiter ermutigt werden, sich im Berufsleben für zusätzliche Weiterbildungen oder bessere Jobs zu bewerben. Damit wird durch die aktive Arbeit im Roten Kreuz ein Mehrwert für die Mitarbeiter und deren Arbeitgeber erzielt. Informelle Kompetenzen, die sich ein Mensch durch seine freiwillige Mitarbeit in einer Organisation aneignet, werden sichtbar und können vom Freiwilligen und vom Unternehmen genutzt werden. Die Möglichkeit der beruflichen Nutzung der

Ergebnisse aus der Standortbestimmung oder dem Development-Workshop sind überdies als Maßnahme zur (Freiwilligen-)Mitarbeiterbindung zu sehen.

9.4.6 Mitarbeitergespräche

Die Projektgruppe hat einen Leitfaden für strukturierte Mitarbeitergespräche entwickelt. Dieser wird ebenfalls im Intranet den Führungskräften und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Der Leitfaden ist in drei Teile gegliedert und dient als Wegweiser im Gespräch und kann gleichzeitig als Protokoll verwendet werden.

9.4.6.1 Feedback- oder Beurteilungsgespräch

Dabei wird ein Rückblick auf das letzte Jahr gemacht und über erzielte Erfolge, Erfahrungen aus absolvierten PE-Maßnahmen und Erreichung der im letzten Mitarbeitergespräch vereinbarten Ziele gesprochen. Der Vorgesetzte hat zu beurteilen, wie die Leistung und das Verhalten des Mitarbeiters waren. Dadurch soll der Mitarbeiter ein Feedback zu seiner Aufgabenerledigung erhalten. Bei positiver Leistung erhält der Mitarbeiter Lob, sollten Defizite vorhanden sein, so müssen ihm diese aufgezeigt werden. Aber auch die Erwartungen und Bedürfnisse des Mitarbeiters in Bezug auf seine Arbeit sollen zur Sprache kommen (vgl. Tschumi, 2006: S. 90).

9.4.6.2 Zielvereinbarungsgespräch

Das Mitarbeitergespräch ist ein Instrument, um aus den strategischen Zielen abgeleitete Teilziele an den Mitarbeiter zu kommunizieren. Dabei geht es um die Vereinbarung der Jahresziele mit dem Mitarbeiter. Dieser soll im Gespräch seine Vorstellungen und Wünsche einbringen können und durch den Vereinbarungsprozess motiviert an die Umsetzung herangehen. Die Aufgabe des Vorgesetzten ist es, die Unternehmensziele und die persönlichen Ziele des Mitarbeiters weitgehend in Einklang zu bringen. Ein Ziel kann daher auch die Teilnahme an einem MD-Programm sein.

9.4.6.3 Entwicklungsgespräch

Damit vereinbarte Ziele erreicht werden können, muss der Mitarbeiter eine bestimmte Form der Unterstützung erhalten. Meist sind dies Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung, also Maßnahmen im Bereich Bildung und Förderung, die im ersten Teil dieser Arbeit behandelt wurden. Das zur Verfügung stellen eines ausreichenden Budgets oder Zeitkontingents kann ebenso eine unterstützende Maßnahme darstellen.

Wichtig ist, dass der Mitarbeiter den Gesprächsleitfaden oder Vorbereitungsbogen einige Tage vor dem Gespräch erhält, damit er sich gut auf das Mitarbeitergespräch vorbereiten kann. Nur wenn der Mitarbeiter entsprechend gut vorbereitet ist, können die drei Teilgespräche erfolgreich geführt werden. Wird im Entwicklungsgespräch vereinbart, dass der Mitarbeiter zur Führungskraft ausgebildet werden soll, meldet ihn der Vorgesetzte zur Standortbestimmung an.

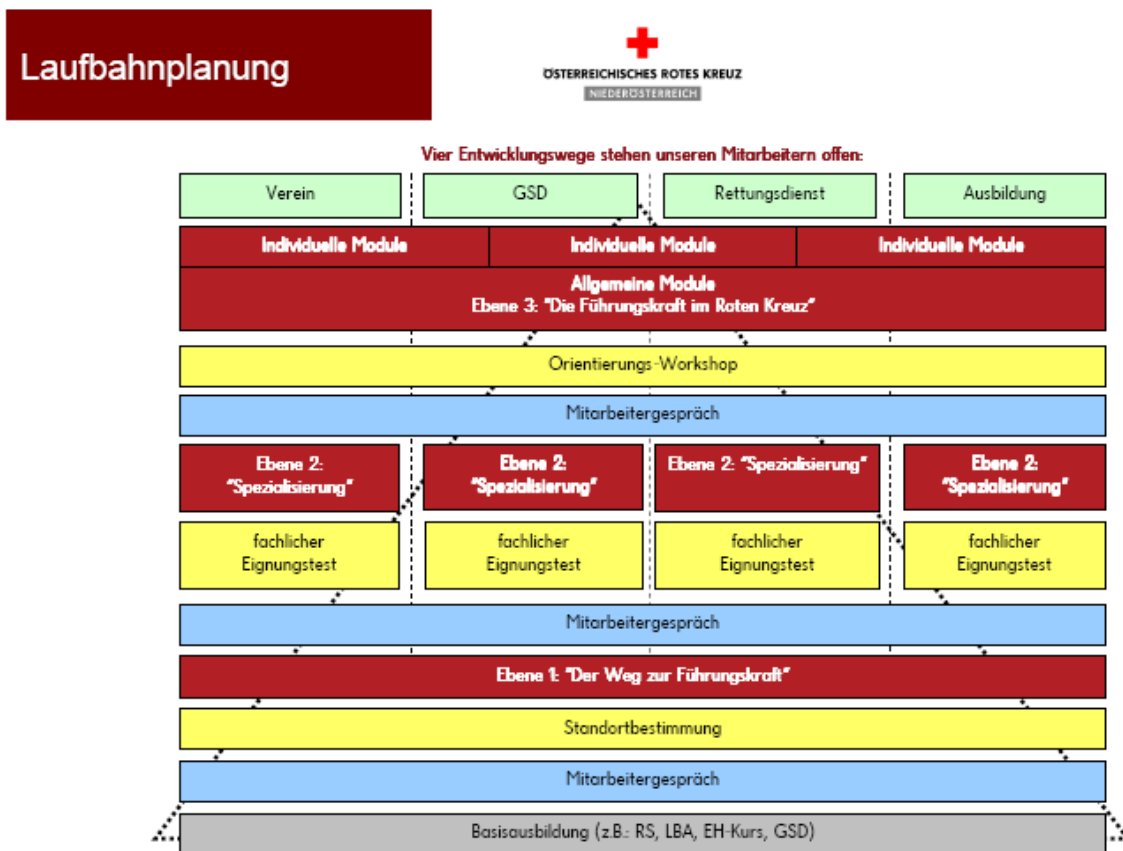


Abbildung 23: Rotes Kreuz Niederösterreich,
<http://www.n.oteskreuz.at/3638.html>, 09.04.2007

9.4.7 Standortbestimmung

Die Standortbestimmung besteht aus einer Befragung mittels eines IT-gestützten Fragebogens und einem Beratungsgespräch mit einem Psychologen oder psychologisch geschulten Personalentwicklungsexperten der ITO. Die Befragung der Kandidaten wird mit dem elektronischen Persönlichkeitstest „The Profile“ durchgeführt. Dieser Test misst das Human-Potenzial in drei verschiedenen berufsrelevanten Dimensionen und kann so Voraussagen über den Erfolg am Arbeitsplatz treffen. „The Profile“ misst

- mentale Fähigkeiten (Kann er?)
- berufliche Interessen (Will er?)
- Verhaltensmuster (Wie wird er?)

und setzt diese in Beziehung zu den am Arbeitsplatz vorherrschenden Anforderungen (vgl. Fachhochschule Nordwestschweiz, Tagung Persönlichkeitstests, <http://www.fhso.ch/pdf/human/profiles.pdf>, 12.04.2007).

Ergibt sich aus Befragung und Beratungsgespräch, dass der Kandidat für eine Führungslaufbahn geeignet ist, erfolgt automatisch die Anmeldung zur Führungskräfteausbildung Ebene 1. Ist dies nicht der Fall, wird dem Kandidaten empfohlen, sich in Richtung Fachlaufbahn zu bewegen oder bei Projekten mitzuarbeiten. Ziel des Beratungsgesprächs ist es, dem Kandidaten in wertschätzender und ehrlicher Form seine Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

9.4.8 Führungskräfteausbildung Ebene 1

Der erste Teil der Ausbildung soll freiwilligen und beruflichen Mitarbeitern eine allgemeine Grundausbildung in der Führung einer Gruppe oder eines Teams (6 bis 9 Mitarbeiter) vermitteln. Diese Ausbildung werden rund 150 Personen pro Jahr absolvieren.

Thema	Stunden	Anwesenheit	Bemerkung
Das Rote Kreuz	8	Pflicht	für alle
RK-Richtlinien, Vorschriften	4	Empfohlen	für alle
Bestimmungen für den RKT	2	Empfohlen	nur für RD & KAT
Bestimmungen für den GSD	2	Empfohlen	nur für GSD
Großunfall-Bestimmungen	12	Empfohlen	nur für RD & KAT
RK-Hilfseinheiten	2	Empfohlen	nur für RD & KAT
Kommunikative Kompetenz	16	Pflicht	für alle
Einführung Führungslehre	8	Pflicht	für alle

Tabelle 3: Module Führungskräfteausbildung Ebene 1 (vgl. Rotes Kreuz Niederösterreich, Wege zur Führungskraft im Roten Kreuz, 2006).

Die Ausbildung schließt innerhalb von zwei Jahren nach Ende der Module mit einer kommissionellen Prüfung zu den behandelten Themen ab. Der Abschluss dieser Ausbildung ist Voraussetzung für die Übernahme einer Führungsfunktion z. B. als Gruppenkommandant im RKT und KAT oder als Teamleiter im GSD.

9.4.9 Überprüfung der fachlichen Eignung

Hat ein Mitarbeiter die Ebene 1 abgeschlossen, sich in seiner ersten Führungsfunktion bewährt und möchte sich weiter engagieren, so kann er im jährlichen Mitarbeitergespräch mit seinem Vorgesetzten den Besuch der Führungskräfteausbildung Ebene 2 vereinbaren. Vor Beginn dieser Ausbildung ist je nach Spezialisierung ein fachlicher Eignungstest zu absolvieren.

9.4.10 Führungskräfteausbildung Ebene 2

In der zweiten Ebene der Ausbildung werden vor allem fachliche Inhalte angeboten, danach soll ein Mitarbeiter befähigt sein, ein Fachgebiet relativ selbstständig zu führen.

Thema	Stunden	Anwesenheit	Bemerkung
Übungsplanung	4	Empfohlen	nur für RD & KAT
Organ. von Großeinsätzen	4	Empfohlen	für alle
Kooperation mit and. Organ.	2	Empfohlen	nur für RD & KAT
Betreuungsaufgaben	4	Empfohlen	nur für GSD
Katastrophendienst	6	Pflicht	für alle
Stabsarbeit	8	Pflicht	für alle
Karten- und Geländekunde	3	Empfohlen	nur für RD & KAT
Hilfslieferungen	4	Empfohlen	nur für RD & KAT
WEB-Recherchen, Office	8	Empfohlen	nur für Verwalt.
Finanzrechtl. Grundlagen	4	Empfohlen	nur für Verwalt.
Führungskompetenz	8	Pflicht	für alle
Präsentation	4	Empfohlen	nur für Verwalt.
Umgang in Stresssituationen	8	Pflicht	für alle

Tabelle 4: Module Führungskräfteausbildung Ebene 2 (vgl. Rotes Kreuz Niederösterreich, Wege zur Führungskraft im Roten Kreuz, 2006).

Die Ausbildung schließt innerhalb von zwei Jahren nach Ende der Module mit einer kommissionellen Prüfung zu den behandelten Themen ab. Der Abschluss dieser Ausbildung ist Voraussetzung für die Übernahme einer Führungsfunktion. Einige mögliche Funktionen sind nachstehend angeführt:

- Zugskommandant im KAT-Dienst
- Teamleiter Rufhilfe, Betreutes Reisen im GSD
- Teamleiter Ausbildung intern oder extern
- Bezirksstellenverantwortlicher KFZ, NAW im RKT

9.4.11 Qualifikationsworkshop

Nach zumindest einem Jahr Führungserfahrung in Ebene 2 und positiver Beurteilung durch den Vorgesetzten, besteht für den Mitarbeiter die Möglichkeit, die Ausbildung zur oberen Führungskraft zu absolvieren. Wie schon bei den beiden Ebenen zuvor ist das Mitarbeitergespräch der Ausgangspunkt für die Entwicklungsmaßnahme, die Anmeldung erfolgt wieder durch den Vorgesetzten.

Nachdem das RKNÖ den fachlichen Eignungsscheck vor der Ebene 2 Ausbildung selbst durchführt, wird der Qualifikationsworkshop vor der Ebene 3 wieder mit den Experten von ITO veranstaltet.

Der Qualifikationsworkshop ist ein leistungsdiagnostisches Verfahren, indem das Führungspotenzial sowie individuelle Stärken und der aufgabenspezifische Entwicklungsbedarf der Teilnehmer abgebildet wird. Grundlage der Potenzialeinschätzung ist ein vom Projektteam entwickeltes Anforderungsprofil, das die für die Bewältigung einer Führungsfunktion relevanten Kompetenzen enthält.

Die Anforderungen werden in ein Bündel unternehmens- und aufgabentypischer Übungen und Interviewsequenzen umgesetzt, die alle Teilnehmer im Laufe des Workshops absolvieren. Basis dafür sind kritische Erfolgsfaktoren, die im Vorfeld erhoben und in den einzelnen Übungen umgesetzt werden.

Die Ergebnisse des Workshops liefern die objektive Basis für die Ableitung des Förder- und Entwicklungsbedarfs für jeden Teilnehmer. Das gesamte Vorgehen muss daraufhin ausgerichtet sein, für größtmögliche Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu sorgen, was die Akzeptanz des Verfahrens und der Ergebnisse sicherstellt (vgl. ITO, 2006: S. 22).

Instrumente:	Interview, interaktive Übungen (z. B. Präsentation), Rollenübungen, Gruppenübungen,
Dauer:	1 Tag Durchführung (ca. 10 Stunden für Teilnehmer)
Rückmeldung:	<ul style="list-style-type: none"> • Direktes Feedback unmittelbar im Anschluss an die Übungen • Gutachten, das die wesentlichen Ergebnisse zusammenfasst • Mind. 1-stündiges Feedbackgespräch (Rückmeldung über die gezeigte Performance, Coaching-Gespräch)
Rahmenbedingungen:	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit OE- oder PE-Beratungsunternehmen • Rollenspieler und Beobachter werden nach entsprechender Schulung von der eigenen Organisation zur Verfügung gestellt
Durchführung:	<p>Die Teilnehmer durchlaufen im Rahmen des Qualifikationsworkshops verschiedene Übungsstationen und werden dabei von internen Beobachtern und externen Assessoren bei der Bewältigung der an sie gestellten (handlungsbezogenen) Aufgaben beobachtet.</p> <p>Übungen (Vorschlag):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitssimulation Führung von Personen • Arbeitssimulation Konfliktgespräch • Gruppenarbeit: Arbeiten im Team / Führen von Teams • Präsentation • Einzelinterview / Analyse von Persönlichkeitsmerkmalen

Tabelle 5: Qualifikationsworkshop (vgl. ITO, 2006: S. 22 ff.)

9.4.12 Führungskräfteausbildung Ebene 3

Die Ausbildung der höheren Führungskräfte wie Offiziere der freiwilligen Mannschaft oder hauptberufliche Organisationsleiter und Geschäftsführer erfolgt in Ebene 3.

Der Führungskräfte-Lehrgang umfasst die folgenden Module:

This Management Development Program consists of the following topics:

- | | |
|---|---|
| <p>1. Orientierungsworkshop – Development Center für Führungskompetenzen
<i>Development center for leadership skills</i>
Lehreinheiten/course credits: 8</p> <p>2. Grundlagen des Managements
<i>Fundamentals of management</i>
Lehreinheiten/course credits: 16</p> <p>3. Das Internationale Rote Kreuz
<i>The International Red Cross and Red Crescent Society</i>
Lehreinheiten/course credits: 8</p> <p>4. Marketing und Kommunikation
<i>Marketing and marketing communications</i>
Lehreinheiten/course credits: 8</p> <p>5. Recht und organisatorische Rahmenbedingungen
<i>Law and organisational framework</i>
Lehreinheiten/course credits: 8</p> | <p>6. Verhandlungsführung und Konfliktmanagement
<i>Conflict management and negotiation tactics</i>
Lehreinheiten/course credits: 16</p> <p>7. Gesprächsführung und Feedback
<i>Communicating effectively and giving feedback</i>
Lehreinheiten/course credits: 16</p> <p>8. Die Hernstein Führungswerkstatt:
▪ Mitarbeiterführung ▪ Führungsrolle
▪ Teamführung ▪ Ziele/Strategien
▪ Veränderungsmanagement
abgehalten von Trainern des Hernstein International Management Institute in Schloß Hernstein
<i>The Hernstein Leadership Workshop:</i>
- people Management - active role development
- team leadership - change management
- leadership with objectives
lectured by facilitators of the Hernstein International Management Institute and held at the Hernstein castle
Lehreinheiten/course credits: 32</p> |
|---|---|

Gesamt Lehreinheiten/total course credits: 112

Die Vermittlung der Inhalte erfolgte durch Theorie-Inputs, Arbeit an konkreten Praxisbeispielen und Case Studies, kollegiale Beratung und Erfahrungsaustausch, Reflexion, Rollenspielen sowie Einzel- und Gruppenübungen. Zur Transfersicherung wurde der/die Teilnehmer/in während des Lehrganges durch einen Mentor betreut. Zur Dokumentation des persönlichen Entwicklungsfortschrittes führte der/die Teilnehmer/in ein Lerntagebuch und verfasste eine schriftliche Praxisarbeit.

The contents of this program were conveyed through the use of theoretical input, work on real life examples and case studies, peer consulting and exchange of experiences, reflection, role play as well as individual and group exercises. To insure a top level of transferability and quality, the participant was supported by a mentor, maintained a learning diary documenting the personal learning progress and completed a thesis paper

Das Hernstein International Management Institute bestätigt, dass die Inhalte

- modernen Ansätzen von Management und Leadership entsprechen
- der Vertiefung sozialer Kompetenzen und Führungskompetenzen dienen
- auch bei einem Einsatz in Wirtschaft und Industrie von hoher Relevanz sind
- den Teilnehmer umfassend auf eine verantwortungsvolle Führungsrolle vorbereiten.

Hernstein International Management Institute confirms that the contents of this course

- conform with current theories of management and leadership
- nurture the development of social skills and management skills
- are highly relevant for management roles in business or industry
- thoroughly prepare the participant for a responsible management position

Hernstein International Management Institute
Institutsleitung

Österreichisches Rotes Kreuz
Landesverband Niederösterreich

DIPLOM

Hiermit bestätigen wir, dass
This is to certify that

MAX MUSTERMANN

am/on

10. März 2007

den mit dem Hernstein International Management Institute entwickelten Lehrgang
has successfully completed the course developed in partnership with the HERNSTEIN INTERNATIONAL MANAGEMENT INSTITUTE

Führungskräfte-Akademie (Ebene 3) *Executive Leadership Academy (Level 3)*

im Ausmaß von 112 Lehreinheiten, basierend auf einer kommissionellen Abschlussprüfung und
einer schriftlichen Praxisarbeit erfolgreich abgeschlossen hat.
consisting of 112 course units and based on a final examination and a thesis paper.

Tulln, am 10. März 2007

Präsident
ÖkR Willi Sauer

Landesrettungskommandant
Ing. Fritz Eigenschink

Abbildung 24: Ausbildungsnachweis und Diplom

Um die Erfahrungen während der Ausbildung zu dokumentieren und zu reflektieren, ist vom Teilnehmer ein Lerntagebuch zu führen. Das Modul 8 – die Hernstein Führungswerkstatt – ist ein 3-tägiges intensives Lernerlebnis

und wird beim Hernstein International Management Institute in Schloss Hernstein abgehalten.

Der Abschluss der Ausbildung kann innerhalb von 2 Jahren nach dem Ausbildungsbeginn gemacht werden und besteht aus mehreren Prüfungsteilen:

- Anfertigung einer Facharbeit (während der Ausbildungsmodule),
- Schriftlicher Prüfungsteil,
- Kommissionelles Prüfungsgespräch.

Nach erfolgreichem Abschluss dieser Ausbildung sollen die Teilnehmer befähigt sein, eine hohe oder höchste Führungsfunktion im Roten Kreuz zu übernehmen. Als Beispiele sind hier zu nennen:

- Mannschaftsoffizier im KAT-Dienst
- Bezirksstellenverantwortlicher Rettungsdienst
- Bezirksstellenverantwortlicher GSD
- Bezirksstellenverantwortlicher Ausbildung
- Bezirksstellenverantwortlicher Verein
- Organisationsleiter oder Bezirksstellengeschäftsführer
- Kommandofunktion im Bezirk oder Landesviertel

Die neugestaltete Führungskräfteausbildung im RKNÖ stellt eine deutliche Verbesserung gegenüber der früheren einsatzorientierten Ausbildung dar. Die Verantwortlichen des RKNÖ haben sich wie eingangs erwähnt dafür entschieden, einen evolutionären Weg der Organisationsentwicklung zu gehen. Dies spiegeln auch die Änderungen in der Führungskräfteausbildung wieder. Ein erster Schritt ist somit gemacht, die Seminare und Workshops sollten aber nur einen Teil in einem innovativen MD-Programm einnehmen. Aus diesem Grund werden im folgenden Kapitel Handlungsempfehlungen für die Weiterkonzeption der Führungskräfteausbildung zu einem umfassenden MD-Programm gegeben.

10 Handlungsempfehlungen

Die angeführten Vorschläge und Empfehlungen sollen die Verantwortlichen des RKNÖ bei der Weiterführung des Projektes unterstützen und als Leitlinie dienen.

10.1 Erstellung von Anforderungsprofilen

In einem Anforderungsprofil werden die gewünschten bzw. benötigten Anforderungen und der jeweilige Ausprägungsgrad zur erfolgreichen Erfüllung einer Stelle oder Funktion definiert. Das Anforderungsprofil ist detaillierter als eine Stellenbeschreibung bezüglich der vorgenannten Kriterien. Damit ein Anforderungsprofil als Führungsinstrument erfolgreich eingesetzt werden kann, muss es laufend aktualisiert und zukunftsorientiert gestaltet sein. Durch die eindeutige Definition der Anforderungen werden auch Qualifikationsmängel sichtbar, die bei strategischer Bedeutung durch Personalentwicklungsmaßnahmen bearbeitet werden müssen. Außerdem unterstützen Anforderungsprofile die Personalverantwortlichen bei der Personalplanung, bei der Personalwerbung und –auswahl sowie beim Personaleinsatz (vgl. Mentzel, 2005: S. 45).

Anforderungsprofil		Rotes Kreuz NÖ			
Funktionsbezeichnung					
Bezirksstelle/Abteilung					
Vorgesetzter					
Datum					
Grundlagen	Stellenbeschreibung, Gespräche mit Vorgesetztem und jetzigem Stelleninhaber				
Anforderungen	Soll 1-10	Ist 1-10	Bedeutung	Bewerbername und Kommentar	
<i>Von 1 unwichtig bis 10 sehr wichtig</i>					
Vernetztes Denken	8	5	Muss		
Managementenerfahrung	9	8	Muss	Mindestens 2 Jahre	
Fach-Know-how	6	3	Muss	Zusatzausbildungen erforderlich	
Studium BWL	8	8	Muss	Abschluss erforderlich	
Führungserfahrung	9	6	Muss	Mindestens 2 Jahre	
Zielorientierung	7	5	Soll		
Entscheidungsvermögen	8	7	Muss		
MS-Office	8	8	Muss	ECDL	
Navision	6	3	Soll		
Internetkenntnisse	2	4	Soll		
Sozialkompetenz	6	4	Muss		
...					
Total	84	69			

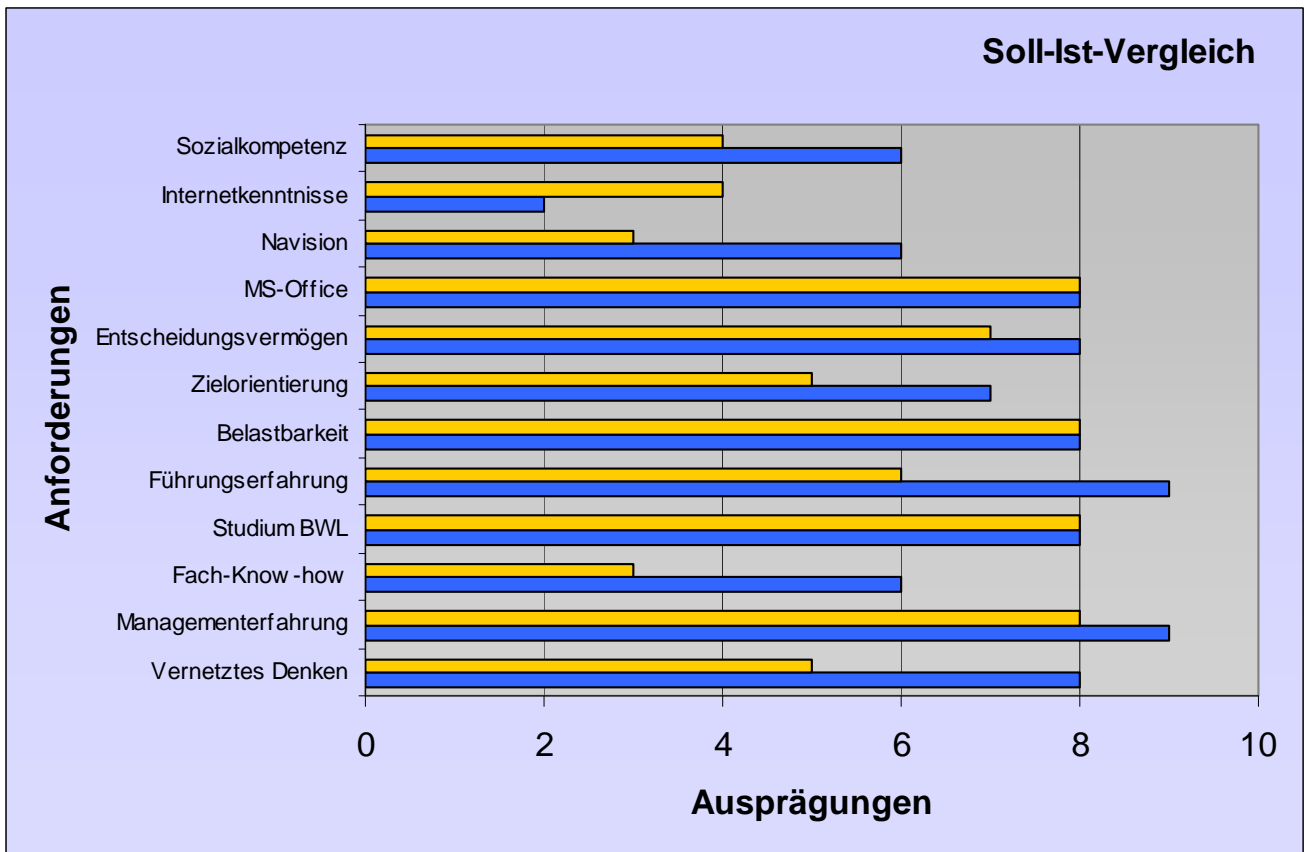


Abbildung 25: Beispiel Anforderungsprofil und Soll-Ist-Vergleich

10.2 Gestaltung der Führungskräfteentwicklung

Die Ebene 3 der neuen Führungskräfteausbildung im RKNÖ ist inhaltlich völlig neu gestaltet und befasst sich im Wesentlichen mit den Themen, die für eine erfolgreiche Managementarbeit notwendig sind. Jedoch werden sämtliche Inhalte in kompakter Seminarform vermittelt. Dadurch entsteht das Problem des Lerntransfers, das auch durch den Einsatz eines Lerntagebuchs nicht vollständig wettgemacht werden kann. Hier empfiehlt der Autor die Orientierung am multiplen Strang-Konzept nach Stiefel, wie im Kapitel 5.3 beschrieben, und einer Kombination aus Web-Based-Trainings, Seminaren und Projekten. In einem Eröffnungsworkshop sollten die Lernmethoden und -konzepte dargestellt werden. Unterlagen und Materialien sind über eine Lernplattform (z. B. im Intranet) von der Personalentwicklung bereit zu stellen und sollen bereits vorab dazu beitragen, dass sich die Teilnehmer ein bestimmtes Basiswissen aneignen können.

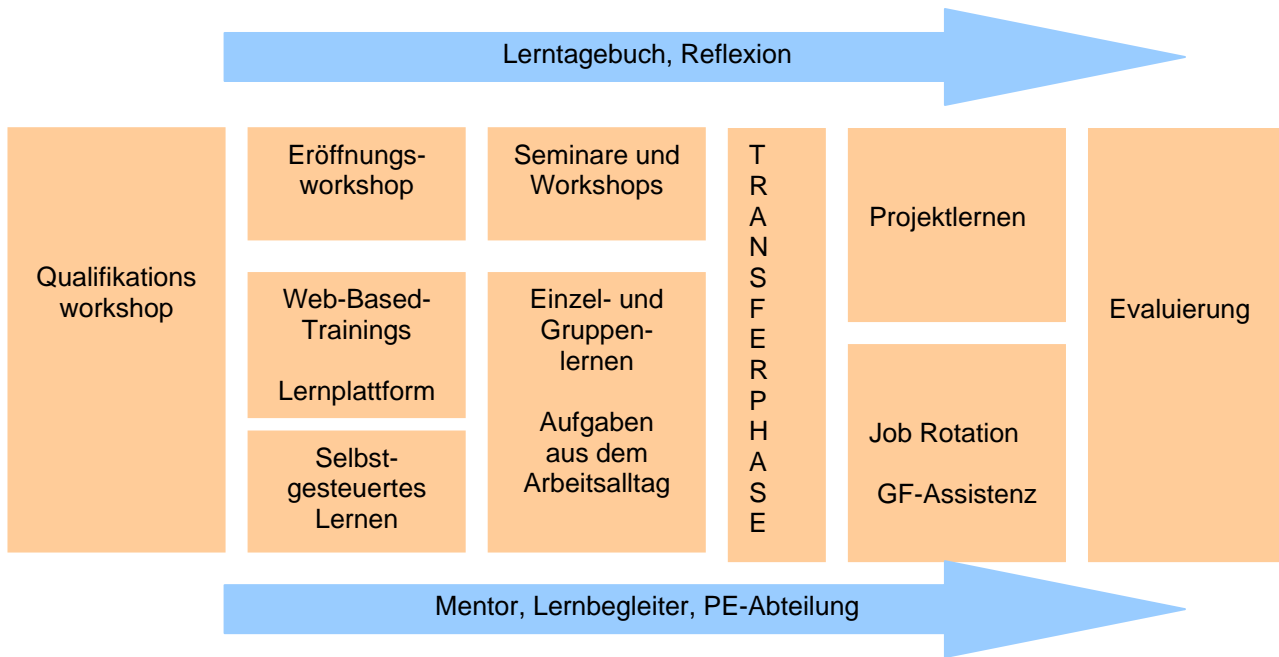


Abbildung 26: Innovatives MD-Programm

10.2.1 Qualifikation in Projekten

Anstelle von Fallstudien und Abschlussprüfungen sollen Teilnehmer an MD-Programmen ihre Entwicklung in realitätsnahen Projekten unter Beweis stellen. Da es sich dabei um Projekte handelt, die tatsächlich umgesetzt werden, kann mit einem besonders hohen Lerneffekt für den Teilnehmer gerechnet werden. Die Teilnehmer können in der Teamarbeit ihre fachlichen Fähigkeiten unter Beweis stellen und haben die Möglichkeit ihre sozialen Kompetenzen weiter zu entwickeln. Notwendig dazu ist, dass nach jeder Projektsitzung Zeit für die Reflexion der Lernerfahrungen eingeräumt wird. Diese Reflexionen sind regelmäßig mit einem Lernbegleiter auszuwerten und stellen den Ausgangspunkt für weitere individuelle Entwicklungsmaßnahmen dar. Fehlende Kenntnisse und nicht ausreichend entwickelte Kompetenzen (Entwicklungsfelder) können mittels „Selbstlernen“ oder aber in organisierten Lernformen bearbeitet werden. Projektlernen verfolgt individuelles Lernen in realer Auseinandersetzung mit Problemen bei deren Bearbeitung und Lösungsimplementierung (vgl. Stiefel, 2003: S. 29 ff.). Ein weiterer Vorteil aus dieser Art der Qualifizierung ist, dass die Organisation durch erfolgreiche Lernprojekte Fortschritte macht. Werden im Rahmen solcher Projekte innovative Lösungen erarbeitet, können diese sofort in den Arbeitsalltag übernommen werden.

10.2.2 Job Rotation

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde bereits hingewiesen, dass der systematische Arbeitsplatzwechsel einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung von Führungskräften leisten kann. Zukünftige Führungskräfte gewinnen durch den vorübergehenden Arbeitsplatzwechsel einen besseren Überblick über die betrieblichen Zusammenhänge.

Im Falle des RKNÖ kann ein Teilnehmer am MD-Programm vorübergehend in einer anderen Bezirksstelle oder im Landesverband mit der Übernahme einer bestimmten Funktion bzw. (Führungs-)Aufgabe betraut werden. Dadurch wird einerseits die fachliche Qualifikation erhöht und andererseits durch den Kontakt mit neuen Kollegen und Mitarbeitern die soziale Kompetenz des Teilnehmers gefördert.

Für zukünftige Bezirksstellengeschäftsführer schlägt der Autor die Schaffung einer Stelle als Assistent der Geschäftsleitung im Landesverband in Tulln vor. Ein Kandidat für die Übernahme der Geschäftsführung einer Bezirksstelle sollte diese Assistentenstelle zwischen drei und sechs Monate innehaben. Dadurch soll sichergestellt werden, dass der Mitarbeiter die Notwendigkeit gemeinsamer Ziele und einheitlicher Vorgehensweisen bei der Erreichung zwischen Zentrale (Landesverband) und Niederlassung (Bezirksstelle) erkennt. Außerdem verschafft sich der Mitarbeiter einen Gesamtüberblick über die betrieblichen Abläufe und kann wichtige Netzwerke innerhalb der Organisation aufbauen. Gleichzeitig können die Vorgesetzten, Lernbegleiter und die Personalentwicklung besondere Fähigkeiten und Entwicklungsfelder erkennen. Mit begleitenden PE-Maßnahmen kann der Mitarbeiter optimal auf die Übernahme der neuen Tätigkeit vorbereitet werden.

10.2.3 Einbindung der Führungskräfte

Die oberen Führungskräfte müssen fixer Bestandteil eines modernen MD-Programmes werden. Dabei sind verschiedene Rollen vorgesehen, die Führungskräfte einnehmen können:

- Assessor beim Development-Workshop
- Bereitsteller von aktuellen Projektaufgaben

Die Führungskraft stellt Aufgaben zur Verfügung, die eine Neuerung oder Verbesserung im Unternehmen schafft. Das Projekt muss im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie stehen und darf auf keinen Fall ein reines „Übungsprojekt“ sein, sondern muss im Umsetzungsfall einen tatsächlichen Nutzen für das Unternehmen bringen. Nur so ziehen Teilnehmer, Führungskraft und Organisation einen größtmöglichen Vorteil aus der Projektarbeit.

- Der Vorgesetzte als Entwicklungsbegleiter

Da der Teilnehmer am MD-Programm während des Förderprogramms weiterhin an seinem Arbeitsplatz tätig ist, muss der unmittelbare Vorgesetzte die Entwicklung seines Mitarbeiters unterstützen. Dies kann durch regelmäßiges Feedback, gemeinsame Lernzielkontrollen und Unterstützung bei der Übernahme neuer Tätigkeiten geschehen.

- Betreuer einer Lerngruppe von 4 – 5 Teilnehmern

Die Lerngruppe trifft sich in periodischen Abständen mit dem Betreuer und reflektiert die Erfahrungen aus der Projektarbeit. Dabei profitieren die Teilnehmer von den Lernerlebnissen der anderen Teilnehmer und der Lernbetreuer unterstützt und fördert den Erfahrungsaustausch.

„Diese wenig spektakuläre Form der Förderung von jungen Mitarbeitern in Eigenregie ist ein Schritt auf dem Weg zu einer lernenden Organisation und verschafft einem Unternehmen schlussendlich jene Wettbewerbsvorteile in der Kultur, die von den Mitbewerbern nur schwer und nur nach langer Zeit imitiert werden können“ (Stiefel, 2003: S. 63).

10.2.4 Laufbahnplanung

Im Rahmen des Projektes beim RKNÖ wurde für die verschiedenen Bereiche jeweils eine „Musterlaufbahn“ gestaltet. Je höher die hierarchische Position ist, umso weniger stehen solche Positionen zur Verfügung. Daher ist es wichtig, neben der klassischen Führungslaufbahn die Möglichkeit von Fachkarrieren und Projektlaufbahnen zu schaffen. Gerade bei technischen Aufgaben wie z. B. Wartung der Medizinprodukte, der Kraftfahrzeuge, im Bereich der Hygiene oder bei der Ausbildung können den Rotkreuz-Mitarbeitern Laufbahnen ohne zusätzliche Übernahme von Führungsaufgaben transparent gemacht werden. Im RKNÖ sollten vier verschiedene Laufbahnmöglichkeiten angeboten werden:

- **Aufstieg:** ein Mitarbeiter übernimmt eine hierarchisch höherwertige Aufgabe und damit auch ein Mehr an Führungsverantwortung.
- **Umstieg:** Fachlaufbahn, Projektlaufbahn; der Mitarbeiter bekommt eine neue Herausforderung durch quantitative oder qualitative Anreicherung der bisherigen Arbeitsaufgaben. Oder aber der Mitarbeiter kann die bisherige Aufgabe an einem anderen Ort erledigen bzw. wird für die Erledigung einer bestimmten Arbeit für einen klar begrenzten Zeitraum (Projektdauer) abgestellt.
- **Zurückstieg:** Karriere kann auch Halt und einen Schritt zurück bedeuten, wenn dies vom Mitarbeiter gewünscht wird. Dafür muss aber eine neue Kultur geschaffen werden. Wenn ein Mitarbeiter aus persönlichen Gründen mit der Erfüllung seiner Führungsfunktion überfordert ist, sollte ihm die Möglichkeit eines Zurücksteigens gewährt werden. Damit kann oftmals wichtiges Know-How im Unternehmen gehalten werden, denn andernfalls bleibt dem Mitarbeiter nur der Ausstieg aus dem Unternehmen.
- **Ausstieg:** Der Mitarbeiter verlässt das Unternehmen, dies bedeutet oft den Verlust von Wissen in einer Organisation, kann aber auch als Chance für einen Neuanfang und Innovationen genutzt werden.

10.2.5 Nachfolgeplanung

Die rechtzeitige Nachbesetzung von Schlüsselpositionen in einem Unternehmen soll die Erhaltung von Kernkompetenzen sicherstellen. Die Nachfolgeplanung ist eine der anspruchvollsten Herausforderungen an die Personalentwicklung. Durch die Koordination der Nachfolge- und der Laufbahnplanung entsteht eine hohe Transparenz der Karrieremöglichkeiten für die Mitarbeiter. Dies soll zur Steigerung oder zum Erhalt der Motivation dienen und Mitarbeiter langfristig an ein Unternehmen binden.

Die Personalentwicklung im RKNÖ muss also rechtzeitig ermitteln, wann und wo eine Führungsposition zu besetzen ist und welche Qualifikationen dafür gefordert sind. Als Grundsatz sollte gelten, dass offene Führungspositionen zuerst intern nach zu besetzen sind und erst wenn kein geeigneter Kandidat gefunden wird, ein externer Rekrutierungsvorgang eingeleitet wird. Die Vorteile für die Organisation sind:

- Einsparung teurer Rekrutierungskosten für neue Führungskräfte,
- Transparenz der Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten im RKNÖ,
- Erhalt der Kernkompetenzen,
- Motivationssteigerung und Mitarbeiterbindung.

10.2.6 Weiterentwicklung von Führungskräften

Der Abschluss des Führungskräfteentwicklungsprogramms und die Übernahme einer Führungsfunktion dürfen nicht das Ende des Führungslernens bedeuten. Wichtig ist, wie sich eine Führungskraft in der täglichen Praxis bewährt. Um dies festzustellen ist es notwendig, die Führungskraft regelmäßig zu beurteilen. Das 360°-Feedback ist dazu ein geeignetes Instrument, denn es kommt zu einem Abgleich von Fremd- und Selbstbild. Im Gegensatz zu einem Assessment Center oder Development-Workshop werden hier Rückmeldungen von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern über das Verhalten im realen Arbeitsumfeld gegeben. Diese Rückmeldungen sollen Auslöser für notwendige Veränderungen sein, die mittels verschiedener Instrumente der Personalentwicklung wie z. B. Einzel-

oder Gruppencoachings, Workshops, Outdoortrainings usw. bearbeitet werden können.

Führungskräfte befassen sich zu einem Großteil ihrer Zeit mit der Zukunft eines Unternehmens und der Erreichung von Zielen. Daher sollten obere und oberste Führungskräfte des RKNÖ mindestens 1 x pro Jahr zum Besuch einer Veranstaltung mit dem Thema „Zukunft der Soziallandschaft“ angehalten werden. Außerdem müssen sich Führungskräfte als Lernbegleiter und Mentoren an zukünftigen MD-Programmen beteiligen. Dadurch kann gewährleistet werden, dass sie „up to date“ sind und ihre Innovationsfähigkeit langfristig erhalten bleibt.

10.2.7 Erfolgskontrolle

Ob angestrebte Ziele erreicht werden, kann nur durch die regelmäßige Kontrolle einer Maßnahme überprüft werden. Dafür ist es notwendig, im Vorfeld entsprechende Messgrößen zu definieren. Im Projektauftrag ist angeführt, dass einfach anzuwendende und transparente Messsysteme in Form von Kennzahlen zu entwickeln sind. Diese sollen sämtliche Mitarbeiter bei der laufenden Messung der Zielerreichung unterstützen und zur ständigen Verbesserung motivieren. Notwendig für die Messbarkeit sind z. B. klar formulierte Lernziele, Kennziffern für bestimmte Aufgabenstellungen und beobachtbare Verhaltensänderungen. Aus dem Grad der Zielerreichung sind Maßnahmen zur Verbesserung der gesamten Organisations-, Personal- und Führungskräfteentwicklung abzuleiten.

Aus diesem Grund wird an dieser Stelle nochmals ausdrücklich empfohlen, die im Projektauftrag geforderten Messsysteme und Kennzahlen ehest zu entwickeln und zu implementieren. Erst dadurch wird eine weitreichende Erfolgsmessung gewährleistet.

11 Resümee

In dieser Arbeit wird der auf Grund wirtschaftlicher und technischer Veränderungen notwendige Wandel im Roten Kreuz Niederösterreich beschrieben. Als Basis dienen verschiedene Theorieansätze der Organisations- und Personalentwicklung. Weiters werden vor allem die Instrumente der Personalentwicklung erläutert und es wird dargestellt, wie durch die Kombination moderner PE-Maßnahmen ein innovatives und strategieorientiertes Konzept der Führungskräfteentwicklung entsteht. Am Beispiel des multiplen Strang-Konzepts wird gezeigt, wie die Komplexität des Führungslernens in verschiedene Phasen gegliedert und dadurch bewältigbar wird. Ebenso wird deutlich, dass sich eine moderne Führungskräfteentwicklung am betrieblichen Alltag orientieren und einen Bezug zur Unternehmensstrategie haben muss (vgl. Stiefel, 2007: S. 7).

Orientiert sich die Personal- und Führungskräfteentwicklung tatsächlich an der Strategie, trägt sie wesentlich zur Erreichung von Unternehmenszielen bei. Gut ausgebildete Mitarbeiter und Führungskräfte sind Voraussetzung dafür, dass Organisationen ihre qualitativen und wirtschaftlichen Ziele verwirklichen können. Erfolge im Bereich der Wirtschaftlichkeit, in der Beziehung zu Kunden und anderen Stakeholdern sowie im Bereich der Qualität gewährleisten ein hohes Maß an Unabhängigkeit und Organisationen erlangen Einfluss auf ihre Umwelt. Diese Selbstbestimmung und aktive Beeinflussung von Rahmenbedingungen sichert den langfristigen und erfolgreichen Bestand einer Organisation.

Ausgehend von einem umfassenden Organisationsentwicklungsprojekt wurden im Roten Kreuz Niederösterreich moderne Instrumente der Personalentwicklung eingeführt. Neben der Beschreibung der Organisation und des Projekts selbst, zeigt diese Arbeit die entwickelten und implementierten Instrumente der Personalentwicklung. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der neuen Führungskräfteausbildung des Roten Kreuzes Niederösterreich. Diese soll langfristig gewährleisten, dass Schlüsselpositionen in der Organisation mit den richtigen Personen besetzt

sind. Einige wichtige Maßnahmen bezüglich der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften wurden bereits umgesetzt. Trotzdem sind noch weitere Schritte zu erledigen, um das angestrebte Ziel einer modernen und strategieorientierten Führungskräfteentwicklung zu erreichen. Die abschließenden Handlungsempfehlungen im letzten Kapitel sollen dazu einen Beitrag leisten und den Verantwortlichen als Leitlinie dienen.

Schließlich muss unbedingt erwähnt werden, dass alle Entwicklungsmaßnahmen im Roten Kreuz Niederösterreich dazu dienen, im Sinne der Vision des Rotkreuz-Gründers Henry Dunant, den Menschen in Not ausreichende Hilfe anbieten zu können. Als Nonprofit-Organisation ist nicht der finanzielle Gewinn das angestrebte Ziel aller Aktivitäten. Sämtliche Entwicklungsbemühungen dienen dazu, die übernommenen Aufgaben für die hilfsbedürftigen Menschen in Niederösterreich bestmöglich auszuführen und langfristig sicherzustellen. Und dies kann nur durch die größtmögliche Unabhängigkeit gegenüber Parteien und Institutionen gewährleistet werden.

Literaturverzeichnis

Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Stuttgart, 2005.

Brisach, Simone: 360° Feedback, in: Bröckermann, Reiner / Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart, 2006, 259-272.

Bröckermann, Reiner / Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart, 2006.

Blum, Adrian / Zaugg, Robert J.: 360-Grad-Feedback. Komplexe Arbeitsbeziehungen erfordern differenzierte Feedbacksysteme, in: Thom, Norbert / Zaugg, Robert J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, Wiesbaden, 2006, 63-82.

Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Auflage, Frankfurt/Main, 2005.

Dorner, Thomas, Assessmentcenter. Optimierungen und Innovationen, in: Durnwalder, Kurt (Hrsg.): Assessmentcenter. Leitfaden für Personalentwickler, München, 2001, 1-24.

Durnwalder, Kurt (Hrsg.): Assessmentcenter. Leitfaden für Personalentwickler, München, 2001.

Eilles-Matthiessen et. al: Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung. Ein Arbeitsbuch für die Praxis, Bern, 2002.

Erkelenz, Beate: Projektgruppe und Task Force Group, in: Bröckermann, Reiner / Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart, 2006, 449-462.

Flato, Erhard / Reinbold-Scheible, Silke: Personalentwicklung. Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern – Toolbox für die Praxis, Landsberg am Lech, 2006.

Friedli, Vera: Betriebliche Karriereplanung, in: Thom, Norbert / Zaugg, Robert J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, Wiesbaden, 2006, 245-261.

Gonin, Nicolas / Fahrni, Daniel / Knecht, Rahel: Management-Development-Systeme. Assessmentverfahren zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften, in: Thom, Norbert / Zaugg, Robert J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, Wiesbaden, 2006, 83-99.

Glasl, Friedrich (Hrsg.) / Kalcher, Trude / Piber, Hannes: Professionelle Prozessberatung, Stuttgart, 2005.

Hentze, Joachim et. al: Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4. Auflage, Stuttgart, 2005.

Hesse, Jürgen / Schrader, Hans Christian: Assessment Center. Das härteste Auswahlverfahren, Frankfurt/Main, 1994.

Lechner, Karl / Egger, Anton / Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, Wien, 2005.

McCall, Morgan W. jr. / Lombardo, Michael M. / Morrison, Ann M.: Erfolg aus Erfahrung, Stuttgart, 1995.

Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, 2. Auflage, München, 2005.

Neuberger, Oswald: Das 360°-Feedback. Alles fragen? Alles sehen? Alles sagen? München, 2000.

Nagel, Reinhart / Oswald, Margit / Wimmer, Rudolf: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker, 4. Auflage, Stuttgart, 2005.

Obermann, Christof: Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends, 2. Auflage, Wiesbaden, 2002.

Olfert, Klaus (Hrsg.) / Steinbuch, Pitter A.: Organisation, 13. Auflage, Ludwigshafen, 2003.

Pechtl, Waldefried: Zwischen Organismus und Organisation. Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte, 2. Auflage, Linz, 1991.

Püttjer, Christian / Schierda, Uwe: Assessment-Center-Training für Führungskräfte. Die wichtigsten Übungen – die besten Lösungen, 5. Auflage, Frankfurt/Main, 2006.

Robins, Stephen P.: Organisation der Unternehmung, 9. Auflage, München, 2001.

Schreyögg, Georg: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien, 3. Auflage, Wiesbaden, 1999.

Sonntag, Karlheinz: Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur, München, 1996.

Stiefel, Rolf Th.: Förderungsprogramme. Handbuch der personellen Zukunftssicherung im Management, Leonberg, 2003.

Stiefel, Rolf Th.: Personalentwicklung KMU. Innovationen durch praxiserprobte Konzepte, 5. Auflage, Leonberg, 2006.

Stiefel, Rolf Th.: Strategische PE aus der MAO-Perspektive, St. Gallen, 2007.

Thom, Norbert / Zaugg, Robert J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, Wiesbaden, 2006.

Tschumi, Martin: Praxisratgeber zur Personalentwicklung. Zürich, 2006.

Wildenmann, Bernd: Professionell Führen. Empowerment für Manager, die mit weniger Mitarbeiter mehr leisten müssen, 6. Auflage, Neuwied, 2002.

Wilms, Wolfgang J.: Job Enlargement und Job Enrichment, in: Bröckermann, Reiner / Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart, 2006, 407-418.

Wöhe, Günter / Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, München, 2005.

Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit, 5. Auflage, Neuwied, 2003.

Zeitschriften und Unterlagen

Biehal, Franz: Trends im Management Development, in: Trigon Themen, Jahrgang 3/2003, 4-6.

ITO, Individuum Team Organisation: Unterlagen zur Personalauswahl und –entwicklung beim Roten Kreuz NÖ, Wien, 2006.

Oberneder, Josef: Foliensatz Wissensmanagement, Linz, 2007.

Piber, Hannes: Personalentwicklung und Organisationsentwicklung, in:Trigon Themen, Jahrgang 3/2003, 2-4.

Rotes Kreuz Niederösterreich, Projektauftrag, Tulln, 2006.

Rotes Kreuz Niederösterreich, Informationsfolder Wege zur Führungskraft im Roten Kreuz (Ausbildung im Modulsystem), Tulln, 2006.

Vyskovsky, Paul: Präsentation zum internen Kick-Off, Tulln, 2006.

Internetquellen

Rotes Kreuz Niederösterreich

URL: <http://www.n.rotekreuz.at/2.html>, [10.04.2007]

URL: <http://www.n.rotekreuz.at/4.html>, [10.04.2007]

URL: <http://www.n.rotekreuz.at/2620.html>, [15.02.2007]

URL: <http://www.n.rotekreuz.at/3845.html>, [12.04.2007]

Fachhochschule Nordwestschweiz

URL: <http://www.fhso.ch/pdf/human/profiles.pdf>, [12.04.2007].