

Gemeinsam größer? Oder Gegenspieler?

Organisationsentwicklung
und Personalentwicklung –
Gegenspieler oder natürlich
gemeinsam zum Erfolg?

[Eva Selan](#) diskutierte
diese Frage.

Personal- und Organisationsentwicklung sind nicht ident. Nicht hinsichtlich der Zielsetzung, des Inhalts und auch nicht hinsichtlich der Ausrichtung. Das eine zielt auf die Organisation ab, das andere auf die Menschen darin. So einfach die Unterscheidung.

Und so schwer ist die Trennung. Denn offensichtlich kann die Organisation ohne

die darin agierenden Personen nicht existieren und die Personen schweben ohne Organisation – mit all ihren Zielen, Abläufen und Inhalten – im luftleeren Raum.

So einleuchtend es auch ist, dass diese beiden Bereiche verwoben sind, so selten greifen sie im Unternehmen auch tatsächlich ineinander. Eine existente HR-Abteilung ist





Peter Heimerl



Yvonne Van Dyck



Gerald Ziegler



Gabriele Riedl

– vor allem in Mittel und Großunternehmen – alltäglich. Eine Abteilung, die sich der Organisationsentwicklung widmet, ist schon weniger häufig. Und eine HR-Abteilung, die OE als klare Aufgabe sieht, hat Seltenheitswert. In Unternehmen wird der Bedarf von Personalentwicklungsverantwortlichen noch eher und leichter gesehen, als der von internen Organisationsentwicklungsverantwortlichen.

Wobei das Thema »Organisationsentwicklungs-Abteilungen« auch kontrovers gesehen werden kann, wie Mag. Thomas Aringer (Geschäftsführer, 5p Consulting GmbH, www.5p-consulting.com) erläutert: »OE-Abteilungen sind paradox wie ein Entbürokratisierungsministerium (das hatten wir in Österreich – mit bekanntem Ergebnis), die Form einer Abteilung passt nicht zum Inhalt OE. Falls es sie gibt und Auflösen nicht klappt, ist eine intensive Kooperation ein Muss, vor allem bei PE-Maßnahmen mit Führungskräften.«

ner Neustadt für Wirtschaft und Technik, www.fhwn.ac.at) lautet:

»Ja, OE und PE hängen zusammen – unbedingt. In welcher Hinsicht?

a. Der offensichtliche Zusammenhang: Die Personalentwicklung kann jenes Wissen und jene Fähigkeiten ausbilden, die in OE-Prozessen gebraucht werden. Zum Beispiel sollten alle Führungskräfte, die in Zukunft mit einer Balanced Scorecard steuern sollen, über was Wesen, die Vorteile und die Grenzen von BSCs Bescheid wissen. Insofern kann die PE gewissermaßen eine Zulieferfunktion für die OE übernehmen. PE ohne OE dagegen läuft Gefahr, Wissen und Fähigkeiten »auf Halde« zu produzieren. Eine enge Abstimmung der PE- und der OE-Prozesse ist daher sehr wichtig.

b. Der nicht so vordergründige Zusammenhang: PE kann eine gute »Tarnung« für OE sein. Weiterbildungsmaßnahmen sind in vielen Organisationen leichter durchzusetzen als OE-Projekte (Thesen zur Begründung dieser empirischen Beobachtung überlasse ich gerne den Lesern). Einerseits können über die Weiterbildungsinhalte OE-relevante Themen transportiert und »angeleiert« werden. Noch effektiver sind dagegen Projektaufgaben, die im Rahmen von Weiterbildungsprogrammen an bestimmte Zielgruppen in Unternehmen beauftragt werden. Damit passiert de facto OE.

c. Die gemeinsame Basis: Beide Aspekte sollten in einer strategischen Ausrichtung integriert sein.

Eine OE, die du nicht siehst und spürst, ist keine OE.

OE und PE als Einheit

Eigene Abteilung hin oder her. Die wichtigsten Ziele der Organisationsentwicklung sind primär:

- die Steigerung der Produktivität und Effektivität einer Organisation
- die Steigerung der Humanität der Arbeitsbedingungen bzw. der Verbesserung der Arbeitssituation der beteiligten Mitarbeiter.

Gerade hier dockt idealer Weise die Personalentwicklung an.

So die Praxis. Wie aber sieht die Theorie aus? Die Frage: Hängt OE mit PE zusammen? Wenn ja, inwiefern?

Die klare Antwort von Dr. Peter Heimerl (Studiengangsleiter der Masterprogramme Wirtschaftsberatung, Fachhochschule Wie-



TRAINING & COACHING
ORGANISATIONSENTWICKLUNG

NLP IM MANAGEMENT

Intensivlehrgang 2009
8-tägige, kompakte Weiterbildung
in Business NLP

Zielgruppe:
Geschäftsführer, Manager und Führungskräfte,
Berater und Coaches

Termine:
22. / 23. Jänner 2009
12. / 13. März 2009
21. / 22. April 2009
17. / 18. Juni 2009

Information & Anmeldung:
Tel. +43 (0)1 715 07 77
office@trilog.at

trilog G. Riedl KG
Sechskrügelgasse 2, Stiege 2/21 B, A-1030 Wien
Telefon: +43 (0)1 71 50 777, E-Mail: office@trilog.at

www.trilog.at



d. Die Rückwirkung: OE braucht PE. Eine OE, die du nicht siehst und spürst, ist keine OE. Letztlich erkennt man die Wirkung von OE an einem tatsächlich anderen Verhalten der Menschen in diesen Organisationen, das idealerweise auf veränderten Haltungen, Werten, Überzeugungen beruht.«

Yvonne van Dyck (Geschäftsführerin id³ institute consulting GmbH und Gründerin der Cmore® Group, www.id.co.at, www.cmorgroup.cc) überlegt: »Wie wäre es, wenn sich eine Organisation entwickelt und das Personal nicht? Wer ist eine Organisation? Die Dynamik der Entwicklung muss immer vom Personal getragen sein. Viele Unternehmen haben da schon leidvolle Erfahrungen gemacht, wenn einfach eine OE-Maßnahme beschlossen wird und nicht entsprechend an das Personal der betroffenen Abteilungen übersetzt wird und die Mitarbeiter nicht mitziehen ... Es geht so viel an positiver Absicht verloren unterwegs. Ich sehe meine Rolle häufig als diejenige einer Übersetzerin – damit Kommunikation erfolgreich gelingt!«

Verschmelzung der zwei Bereiche

»Menschen arbeiten in und gestalten die Unternehmen, ihr Verhalten ist von den Organisationen, den Strukturen, aber auch ganz stark von der Unternehmenskultur abhängig«, bestätigt auch Gerald Ziegler (Inhaber impulswerkstatt integrale Unternehmensentwicklung, www.impulswerk-

statt.com). »Für mich kann eine Zukunft nicht in entweder OE oder PE, sondern nur in einem integralen Ansatz – OE und PE – liegen. Die Aufgabe von OE/PE wird sich dahin entwickeln, Lösungen für ein optimales Arbeitsumfeld innerhalb einer gesunden Organisation (mit)zugestalten. In unseren Organisationsentwicklungs-Projekten arbeiten wir balanciert auf vier Ebenen:

- Verhaltensebene und Einstellungs-/Werteebene der Individuen sowie
- Strategie-/Strukturebene und Kultur-/Werteebene der Unternehmen.«

OE Abteilungen sind paradox wie ein Entbürokratisierungsministerium.

Die logische Konsequenz wäre daher die Auflösung der bisherigen Bereiche/Abteilungen PE und OE und die Vernetzung in einem neuen Bereich mit entsprechenden Spezialisten. Entscheidend soll jedoch nicht die Bezeichnung sein, sondern ob es gelingt, diese Bereiche nahe an die Unternehmensstrategie heranzuführen. Denn nur eine OE/PE, die von den Zukunftsperspektiven eines Unternehmens abgeleitet ist, wird effektive Arbeit leisten können.

»Mitarbeiter sind der kritische Erfolgsfaktor und damit der ›Rohstoff‹ für HR-Arbeit«, sagt Mag. Franz Auinger (Geschäftsführer, Organisations- und Personalentwickler, Trainer, InoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH, www.inovato.at). Als Mitglieder von Teams und Organisationseinheiten im Unternehmen bilden sie soziale Systeme. Wenn eine wirksame und nachhaltige Entwicklung forciert werden soll, müssen die Individualebene (PE) sowie die Systemebene (OE) synchroni-

siert werden. Auinger weiter: »Aus unserer Erfahrung benötigen Interventionen auf organisationaler Ebene (z.B. die Einführung von selbststeuernden Teams) gezielte und fundierte PE-Maßnahmen, damit der Umgang mit diesen Systemen im und für den Alltag erfahren sowie trainiert werden kann.«

Finden Entwicklungen auf personaler Ebene statt, so hat das Auswirkungen auf die organisationale Entwicklung. Die Menschen mit ihren Einstellungen und Haltungen prägen ganz wesentlich die Organisationskultur. Ein einfaches Beispiel: Wenn die einzelnen Mitarbeiter ganz persönlich in einer Personalentwicklungsmaßnahme einen lösungsorientierten Zugang zu Konflikten entwickeln, dann wirkt sich das (bei entsprechenden Rahmenbedingungen) auf das Klima aus.

»Umgekehrt liegt es auch in der Natur von Veränderungsprozessen, dass persönliche Haltungen der Organisationsmitglieder mit im Fokus stehen. Als Organisationsentwickler ist es uns daher wichtig, vorhandene Kräfte zu mobilisieren und eine hohe und möglichst breite Identifikation mit den angestrebten Zielen zu erreichen. Dazu gibt es eben unterschiedliche Notwendigkeiten und Bedürfnisse von Menschen und Organisationen sowie die unterschiedlichen Tools in Organisations- als auch Personalentwicklung«, so Auinger.

Gibt es keine Organisationsentwicklungsabteilung, so ist die Personalentwicklungsabteilung ganz besonders auf die Mitarbeit und Unterstützung der Führungskräfte angewiesen. Gabriele Riedl (Geschäftsführerin trilog G. Riedl KH, www.trilog.at) fügt hinzu: »Nur so ist es möglich, einerseits auf Abteilungen/Gruppen individuell abgestimmte Konzepte und Instrumente entwickeln und implementieren zu können und andererseits darauf zu achten, dass die Gesamtausrichtung wiederum aus einem Guss kommt. Daher wächst der Bedarf an Weiterbildung zum Thema Organisationsentwicklung bei Personalentwicklern zusehends.«

Ein klares und umfassendes Contracting sollte dabei sowohl für interne Personalentwicklungen, als auch für externe Berater die Grundlage für jegliche Konzeptentwicklung bilden. Gabriele Riedl weiter: »Die Organisation, bzw. die Verantwortlichen in der Organisation, erwarten sich von internen Dienstleistern wie der Perso-

Personalentwicklungsabteilung, Rezepte für die Linderung von ›Beschwerden‹ im ›Organismus‹ Unternehmen. Nicht selten erweisen sich die Wünsche nach Veränderung als Symptome, die hochploppen.«

Und natürlich sollte jegliche Personalentwicklungsmaßnahme immer unter dem Blickwinkel der Auswirkungen auf das Gesamtsystem bzw. die Organisation erfolgen.

Auf der anderen Seite sollte man sich bei Änderungen in der Struktur, Ausrichtung, Positionierung etc. Gedanken machen, ob die Fähigkeiten, Mittel und Verantwortlichkeiten der betroffenen Mitarbeiter ausreichen und wie sie dazu adäquat zu entwickeln sind.

PE und OE getrennt

Wann macht es Sinn, die Bereiche Personalentwicklung und Organisationsentwicklung getrennt voneinander zu betrachten? Yvonne van Dyck gibt eine eindeutige Antwort: »Niemals!«

Dennoch lenkt sie ein: »Die Trennung ist einzig zeitlich zu sehen.« In sehr kritischen Phasen (beispielsweise es besteht



Franz Auinger



Marianne Grobner



Thomas Aringer

massiver Veränderungsbedarf bei gleichzeitig geringer Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter), vor allem in Fällen von Rationalisierungs-, Redimensionierungsmaßnahmen oder Business Reengineering-Prozessen, kann es Sinn machen, dass die Personalentwicklung stärker im Hintergrund bleibt beziehungsweise zum richtigen Zeitpunkt nachgezogen wird. Van Dyck weiter: »Um eine Idee erfolgreich in die Tat umzusetzen, werden zuerst Visionen entwickelt, die sich natürlich am Markt orientieren müssen, dann sollte überprüft werden, ob diese Visionen auch promotbar sind. Erst bei »ja« werden diese Visionen weiter entwickelt,

Unternehmensziele daraus abgeleitet und die Unternehmensstrategie geplant.«

Eben diese Unternehmensvisionen, -ziele und -strategien müssen nicht nur nach außen sondern auch an das Personal kommuniziert (verkauft) werden und die erforderliche Einstellung und natürlich die Fähigkeiten ermöglicht werden. Genau hier lauern enorme Fallen, da PE und OE zwangsläufig ineinandergreifen müssen. Yvonne van Dyck hat »schon x-mal erlebt, dass z. B. die positive Absicht einer Neuerung, bis sie bei den Zuständigen ankommt, nicht mehr wiedererkennbar ist – stille Post in Unternehmen! Jeder Unternehmer kennt dieses Thema. Tatsache

GUTE MITARBEITER FINDET MAN ÜBERALL IM INTERNET. DIE RICHTIGEN FINDEN SIE BEI MONSTER.

Die Suche nach den Richtigen ist viel einfacher, wenn sie leicht zu finden sind. Deshalb hat Monster die Funktionen für Bewerber erweitert, damit sie noch schneller und zielgerichteter einen Job finden, der zu ihnen passt. Zum Beispiel in Ihrem Unternehmen. Finden Sie die richtigen Kandidaten – mit Monster.

monster.at[®]

Ihr neues Leben ruft™

ist, dass ich, obwohl das Was womöglich gleich ist, das Wie ich diese Ideen kommuniziere, abteilungsgerecht und typgerecht erfolgen muss. Entwicklung findet häufig auch Bottom-up statt. In einem aktuellen Projekt sind wir z. B. dabei, Sog statt Druck für Führungskräfte zu erzeugen, sodass sie neugierig sind und von sich aus PE-Maßnahmen nutzen wollen. Das ist das Reizvolle in diesen komplexen Prozessen, den Überblick und die Klarheit zu haben, um den elegantesten, einfachsten und effizientesten Hebel für Veränderung zu finden und zu nutzen.«

Auf die Frage, wann PE und OE getrennt bearbeitet werden sollten, antwortet Thomas Aringer: »Sie sind jedenfalls getrennt zu behandeln, wenn seitens der Geschäftsleitung der Rahmen oder Wille fehlt, um effektive OE zu betreiben, etwa vor einem nahen Eigentümer- oder Geschäftsleitungswechsel.«

Ist OE dem HR näher als Finanz?

Warum sollte sich – von all den Abteilungen, die im Unternehmen existieren – gerade die HR-Abteilung um OE bemühen?

Kann sich nicht HR getrost um HR kümmern und OE außer Acht lassen – sofern möglich, ähnlich wie Strategie, Controlling, Finanz etc. ebenso meist nicht Teil von HR sind und somit nur als »Rahmenbedingung« ins HR-Geschehen einfließen?

Peter Heimerl: »HR und OE hängen in ähnlicher Weise zusammen wie HR und Strategie, Controlling etc. Ich stimme Ihrer Frage zu, auch diese beiden Aspekte sollten in einer strategischen Ausrichtung integriert sein.« Ähnlich sieht es Franz Auinger: »Keine der HR-Maßnahmen hat Selbstzweck. Sie müssen sich immer an normativen und/oder strategischen Ansprüchen orientieren. Eine effektive und effiziente PE- und HRM-Arbeit muss mit OE verknüpft sein – unmittelbar oder mittelbar, je nach organisatorischem Reifegrad, den Erfordernissen der jeweiligen Unternehmensentwicklungsphase sowie den zentralen Werten und Normen der Organisation.«

Orientierung an der Strategie

Sowohl PE als auch OE müssen sich an der Strategie orientieren. Und zwar an der Unternehmensstrategie. Zusätzliche Ziele, die sich aus der Unternehmensstrategie ableiten lassen, sind durchaus zulässig, die grundsätzliche Stoßrichtung allerdings sollte keine Zweifel offen lassen.

Dr. Marianne Grobner (Geschäftsführerin des mcv, www.mcv.at) bestätigt: »Wir verstehen Organisationsentwicklung als gesamthafte, strategische Unternehmensentwicklung. Diese findet auf verschiedenen Ebenen statt: Auf der ›Oberflächenstruktur‹, die bei den Ressourcen (Technik, Räume, Finanzen, ...) und bei den Strukturen und Prozessen ansetzt. In der ›Tiefenstruktur‹ findet Organisationsent-

wicklung in den Bereichen Existenzgrund und Kultur statt. Organisationsentwicklung im Sinne einer strategischen Unternehmensentwicklung ist die Aufgabe der Unternehmensleitung. Bereiche wie HR oder PE sollen dabei wichtige strategische Partner für das Management sein und die Umsetzung der Strategie unterstützen.« Lautet das strategische Ziel »Die Beratungsleistung und Professionalität der Mitarbeiter in den Kundenbeziehungen verbessern«, so wird es entsprechende PE-Maßnahmen zur Unterstützung brauchen. Auch andere Veränderungen in der Tiefenstruktur wie eine Veränderung der Führungskultur oder eine bessere Vernetzung der Abteilungen untereinander sind strategische Ziele, die ohne begleitende Organisationsentwicklungsmaßnahmen (in dem Fall in der Personalentwicklung) nicht erreichbar sind.

Generell ist laut Thomas Aringer Organisationsentwicklung in der »Verantwortung des Managements. Auch Personalentwicklung ist primär Aufgabe der Führungskräfte. Der wesentliche Unterschied ist: Der HR-Bereich hat eine Verantwortung für PE-Prozesse und PE-Standards. OE ist dagegen niemals ein Standardprozess, sondern immer ein in dieser Form einmaliges Vorhaben.« Was keineswegs »losgelöst vom Unternehmenskontext« bedeutet, sondern sich klar an der Unternehmensstrategie orientiert.

Conclusio

Ein Ansatz ist die klare Vernetzung von PE und OE. Gabriele Riedl: »Gerade aktuelle Themen, wie der demographische Wandel, der Mangel an qualifizierten Fachkräften, der Bedarf nach gezielter Karriereplanung und anderen bzw. neuen Karrieremodellen, stellen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung vor neue Herausforderungen, die meines Erachtens nur in einer professionellen Vernetzung der beiden erfolgen können.«

Andererseits, oder besser: Weiters ist OE klare Führungsaufgabe.

Und – auf jeden Fall – OE ist ganz klar an der Strategie zu orientieren. □

Wie wäre es, wenn sich eine Organisation entwickelt und das Personal nicht?

Literatur

Ameln F, Kramer J (2007): Organisationen in Bewegung bringen: Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung, Springer Verlag, ISBN 978-3540465287

Becker M, (2005): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Schäffer-Poeschel Verlag, ISBN 978-3791024486

Glasl F, Kalcher T, Piber H (2008): Professionelle Prozessberatung. Organisationsentwicklung in der Praxis, Freies Geistesleben GmbH, ISBN 978-3772523992

Häferle W. (2007): OE-Prozesse initiieren und gestalten: Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen, Haupt Verlag, ISBN 978-3258071527

Tomaschek N. (2006): Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen: Ein Handbuch, Carl-Auer-Systeme, ISBN 978-3896705365

Ullrich H (2008): Systemische Organisationsentwicklung ein Ansatz für erfolgreiches Change-Management, Grin Verlag, ISBN 978-3638920277