

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINLEITUNG	15
2	17
2 BEGRIFFLICHE ABGRENZUNGEN	17
2.1 Personalentwicklung	17
2.1.1 Entwicklungslinien zum Begriff "Personalentwicklung"	17
2.1.2 Persönlichkeitsbildung versus Personalmanagement	19
2.1.3 Handlungsgrößen der Personalentwicklung	21
2.1.4 Personalentwicklung als interdisziplinäre Wissenschaft	23
2.2 Öffentliche Verwaltung	25
2.2.1 Verwaltungsbegriff: Definition und Merkmale	25
2.2.2 Aufbau- und Ablauforganisation	26
2.2.3 Bedienstete der öffentlichen Verwaltung	29
3	31
3 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG	31
3.1 Der öffentliche Dienst zwischen Tradition und Reform	31
3.1.1 Grundlagen und Entwicklung der Verwaltung	31
3.1.2 Verwaltungsmanagement und Verwaltungsreform	32
3.2 Ziele der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung	34
3.2.1 Qualifikation und Motivation als Basisziele der Personalentwicklung	34
3.2.2 Individuelle und institutionelle Ziele der PE	37
3.2.3 Ziele öffentlicher Verwaltungen	39
3.2.4 Konsequenzen für die Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung	40
4	43
4 FÜHRUNGSRUNDSÄTZE UND DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRÄFTE	43
4.1 Führungskräfte als Personalentwickler	43
4.1.1 Stellung und Aufgaben der Führungskräfte	43
4.1.2 Unterstützung durch interne und externe Personalentwickler	47
4.2 Führungsstile und -techniken	50

4.2.1 Führung als Beeinflussungsprozeß	50
4.2.2 Führungsstile und Leistungsverhalten	52
4.2.3 Führungstechniken	56
4.3 Management by objectives	60
4.3.1 Grundsätze des MbO	60
4.3.2 Einbindung der Personalentwicklung	62
4.4 Helfende Beziehungen	63
4.4.1 Coaching	63
4.4.2 Mentoring	65
5	67
5 PERSONALENTWICKLUNG UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG	67
5.1 Interdependenzen zwischen Organisationsentwicklung und Personalentwicklung	67
5.1.1 Entwicklungsphasen von Organisationen und Aufgabenfelder der OE	67
5.1.2 Zusammenhänge zwischen individuellem Arbeiten und Lernen und OE	70
5.2 Die lernende Organisation als Basis der Personalentwicklung	71
5.2.1 Individuelles Lernen und Organisations-Lernen	71
5.2.2 Merkmale der lernenden Organisation	72
5.3 Ziele und Techniken der Organisationsentwicklung	73
5.3.1 Ziele der Organisationsentwicklung	73
5.3.2 Techniken der Organisationsentwicklung	74
5.4 Exkurs	78
5.4.1 Unternehmenskultur und Gestaltung von Leitbildern	78
5.4.2 Lean Management	86
6	88
6 INFORMATORISCHE ELEMENTE DER PERSONALENTWICKLUNG	88
6.1 Informationen über Organisationseinheiten und Aufgaben in der Verwaltung	88
6.1.1 Organisationspläne	88
6.1.2 Stellenbeschreibungen	89

6.2 Personalbeurteilung	90
6.2.1 Begriff, Ziele und Probleme der Personalbeurteilung	90
6.2.2 Arten der Personalbeurteilung und Beurteilungskriterien	91
6.2.3 Bedeutung der Personalbeurteilung für die PE und Entwicklungsmöglichkeiten für die Öffentliche Verwaltung	99
6.3 Mitarbeitergespräche	101
6.3.1 Formen und Inhalte	101
6.3.2 Gesprächsführung	108
6.4 Betriebliches Vorschlagswesen und Qualitätszirkel	109
6.4.1 Betriebliches Vorschlagswesen	109
6.4.2 Qualitätszirkel	113
6.5 Personalinformationssystem	115
7	120
7 BILDUNGSBEZOGENE INSTRUMENTE DER PERSONALENTWICKLUNG	120
7.1 Bedeutung und Zielsetzung	121
7.2 Arten und Inhalte von Bildungsaktivitäten	123
7.2.1 Einstiegsausbildung	123
7.2.2 Fort- und Weiterbildung	125
7.3 Methoden und kreative Gestaltung von Bildungsmaßnahmen	127
7.3.1 Ansprüche an eine erwachsenenpädagogische Bildungsarbeit	127
7.3.2 Gestaltung der Einstiegsausbildung	129
7.3.3 Gestaltung der Fort- und Weiterbildung	136
7.4 Träger der Bildungsmaßnahmen	141
7.4.1 Amtsinterne Aus- und Weiterbildung	141
7.4.2 Verwaltungsakademie des Bundes	144
8	146
8 STELLENBEZOGENE INSTRUMENTE DER PERSONALENTWICKLUNG	146
8.1 Laufbahnplanung	146
8.1.1 Begriff und Bedeutung	146
8.1.2 Einführung neuer Mitarbeiter	150
8.1.3 Horizontale Laufbahngestaltung (Versetzung)	154
8.1.4 Vertikale Laufbahngestaltung (Beförderung)	156

8.2 Arbeitsgestaltung	160
8.2.1 Grundlagen und Bedeutung einer motivierenden Arbeitsgestaltung	160
8.2.2 Erweiterung der Arbeitsvarietät	162
8.2.3 Arbeitsanreicherung und Teamarbeit	164
8.3 Stellenausschreibung	168
8.3.1 Begriff und Bedeutung	168
8.3.2 Ausschreibung von Führungspositionen	169
8.3.3 Zentrale Job-Börse	171
9	174
9 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	174
10	175
10 LITERATURVERZEICHNIS	175
11	185
11 STICHWORTVERZEICHNIS	185

VERZEICHNIS DER BEISPIELE

Beispiel 1: Finanzverwaltung - Aufbau- und Ablauforganisation	28
Beispiel 2: Führungskolleg Speyer bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften	45
Beispiel 3: Trigon OE-Werkstatt - berufsbegleitendes Programm für Personal- und Organisationsentwickler	49
Beispiel 4: Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung	54
Beispiel 5: Harzburger Modell	57
Beispiel 6: Kreative Methoden und ihre Merkmale	58
Beispiel 7: Führen durch Zielvereinbarung bei Hewlett & Packard	63
Beispiel 8: Organisations- und Führungsdiagnose	68
Beispiel 9: Konfrontationssitzungen bei Konflikten zwischen zwei Gruppen bzw. Abteilungen	76
Beispiel 10: Workshops	77
Beispiel 11: Arbeit als Spiritualität	78
Beispiel 12: Aufbau einer Verwaltungskultur-Pyramide	83
Beispiel 13: "Unser Leitbild - Ziele, Aufgaben, Arbeitsweise", Sektion I im Bundesministerium für Arbeit und Soziales	84
Beispiel 14: Leistungsbeurteilung im Einstufungsverfahren	93
Beispiel 15: Leistungsbeurteilung bei BASF Österreich (Potentialbeurteilung)	96
Beispiel 16: Eignungsprüfung mit Assessment-Center	98
Beispiel 17: Vorbereitungsbogen Mitarbeitergespräch	104
Beispiel 18: Das Betriebliche Vorschlagswesen im Bundesministerium für Arbeit und Soziales	112
Beispiel 19: Einsatzmöglichkeit eines Qualitätszirkels EDV in der öffentlichen Verwaltung	114
Beispiel 20: PIS in der österreichischen Finanzverwaltung	117

Beispiel 21: Einstiegsausbildung in der österreichischen Finanzverwaltung	124
Beispiel 22: Personalentwicklungsziele und Lehrstoffinhalte in der Grundausbildung	131
Beispiel 23: Ziel der Reform der Grundausbildung im Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie	133
Beispiel 24: Steuerliche Planspiele	134
Beispiel 25: Computerorientiertes Lernen in der ERSTEN	138
Beispiel 26: Führungskräfteentwicklung im Erlebnis-Training ("Überlebens"-Training) bei der Fa. Dräger Werk AG	140
Beispiel 27: Bildungszentrum der österreichischen Finanzverwaltung	142
Beispiel 28: Karrierekegel am Beispiel der österreichischen Finanzverwaltung	147
Beispiel 29: Checkliste - Einführung neuer Mitarbeiter	152
Beispiel 30: Vorschlag zur Einführung neuer Mitarbeiter im Amt der Steiermärkischen Landesregierung	153
Beispiel 31: Laufbahngestaltung in der öffentlichen Verwaltung	159
Beispiel 32: Job Enlargement durch Objektgliederung am Beispiel der Veranlagungsabteilung eines Finanzamtes	163
Beispiel 33: Teamarbeit - Selbststeuernde Arbeitsgruppen bei Volvo	166
Beispiel 34: Assessment-Center bei der Oberösterreichischen Kraftwerke AG	170
Beispiel 35: Job-Börse - Ablaufmodell	172

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Definitionen und Inhalte der Personalentwicklung	18
Abbildung 2: Ganzheitliche Personalentwicklung	20
Abbildung 3: Konzeption und Elemente der Personalentwicklung	23
Abbildung 4: Personalentwicklung als interdisziplinäre Wissenschaft	24
Abbildung 5: Aufbauorganisation eines Bundesministeriums	27
Abbildung 6: Ziele einer zukünftigen Verwaltungsreform	34
Abbildung 7: Arten von Schlüsselqualifikationen	35
Abbildung 8: Individuelle Ziele der Personalentwicklung	38
Abbildung 9: Institutionelle Ziele der Personalentwicklung	39
Abbildung 10: Integrative Politik-, Organisations- und Personalentwicklung	42
Abbildung 11: Managementstrukturen	44
Abbildung 12: Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton	54
Abbildung 13: Prozeß des Management by Objectives im Rahmen der Personalentwicklung	62
Abbildung 14: Zusammenhänge zwischen individuellem Arbeiten und Lernen und institutionellem Lernen (OE)	70
Abbildung 15: Das organisatorische Änderungsgesetz nach Kurt Lewin	74
Abbildung 16: Methoden der Organisationsentwicklung	76
Abbildung 17: Einfluß der Kultur	80
Abbildung 18: Vergleich der unternehmenskulturellen Elemente einer bürokratischen mit einer innovativen Organisation	82
Abbildung 19: Organisationsentwicklung und Leitbildgestaltung	83
Abbildung 20: Ansätze der Personalbeurteilung	92
Abbildung 21: Dimensionen der Bildung	122
Abbildung 22: Zusammenhang zwischen Lehrstoff und Lehrmethode	129
Abbildung 23: Fortbildungsmethoden	137

Abbildung 24: Verwendungsgruppen und Laufbahnen (Dienstklassen) in der österreichischen Verwaltung vor der Besoldungsreform	148
Abbildung 25: Verwendungsgruppen (VwG) und Funktionsgruppen (FG) in der allgemeinen Verwaltung (ohne handwerkliche Dienste) nach der Besoldungsreform	150
Abbildung 26: Vorteile und Nachteile einer horizontalen Laufbahngestaltung	155
Abbildung 27: Kriterien für Führungskräfte- und Fachlaufbahnen	157
Abbildung 28: Alternative Laufbahnstrukturen durch Teamarbeit	159
Abbildung 29: Arbeitsorganisatorische Modelle	161