

The background of the cover features a stylized staircase with blue steps and white risers. Silhouettes of business professionals are placed on various steps: a man at the top, a woman on the second step, a man on the third step, a woman on the fourth step, and a man on the fifth step. On the left side, a man is seated on a chair, looking at a document. The overall design is modern and professional, with a mix of black, white, and blue tones.

Recht • Wirtschaft • Steuern

igel  
Verlag  
RWS

Markus Metzger

Organisationsentwicklungsmaßnahmen  
in der strategischen Personalplanung  
von Schlüsselkompetenzen

**Metzger, Markus: Organisationsentwicklungsmaßnahmen in der strategischen Personalplanung von Schlüsselkompetenzen, Hamburg, Igel Verlag RWS 2016**

Buch-ISBN: 978-3-95485-331-1

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-831-6

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2016

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2016  
Printed in Germany

## **Abstract**

Organisationentwicklungsmaßnahmen in der strategischen Personalplanung von Schlüsselkompetenzen

Diese Studie ist in zwei Teile gegliedert und erläutert im ersten Teil die theoretischen Grundlagen der Personal- und Organisationsentwicklung im Kontext der Demografie. Es wird der aktuelle Stand der demografischen Entwicklung dargestellt, danach folgt ein Kapitel über Kompetenzen und deren Definition und Ermittlung. Die Personalplanung und ihre Methoden der Bedarfsermittlung werden genauer erläutert. Ein ganzes Kapitel widmet sich der Organisation- und Organisationsentwicklung.

Im zweiten empirischen Teil werden die Interviews zur Forschungsfrage analysiert und kritisch hinterfragt. Jede Frage wird in einem Kategorien- und Codesystem quantitativ und qualitativ ausgewertet. Ein Theorievergleich schließt die qualitative Analyse ab.

Abgeschlossen wird die Arbeit mit einem Resümee, welches Erkenntnisse für die Unternehmen und die persönliche Weiterentwicklung beinhaltet.

Schlüsselwörter: Demografie, Personalplanung, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung

## **Abstract**

Organization development measures in the strategic workforce planning (process on the basis) of key competences

This paper is divided into two parts. The first part will elucidate the theoretical principles of human resources and organization development in the context of demography. To begin with, the current status of the demographic development will be illustrated, the following chapter will cover the relevant competences, their definition and determination. Subsequently, the workforce planning process and its methods for planning the relevant requirements will be explained in detail. A whole chapter will deal with the organization and organization development.

In the second empirical part, the interviews regarding the research question will be analyzed and scrutinized. Each question will be evaluated using a classification and code system on the basis of qualitative and quantitative parameters. The qualitative analysis will be completed by a theory comparison.

The paper will be concluded with a summary containing useful findings for companies as well as my own personal development.

Keywords: demography, workforce planning, human resources development, organization development

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Problemstellung .....	1
1.2	Zielsetzung .....	2
1.3	Aufbau der Arbeit.....	2
2	Demografie .....	4
2.1	Altersentwicklung.....	5
2.2	Wertewandel.....	8
2.3	Fachkräftemangel.....	8
3	Kompetenzen .....	10
3.1.1	Fachkompetenz.....	11
3.1.2	Methodenkompetenz .....	11
3.1.3	Sozialkompetenz .....	11
3.1.4	Selbstkompetenz .....	11
3.2	Qualifikation.....	12
3.3	Kompetenzermittlung.....	13
3.4	Kompetenzmodell.....	14
3.5	Schlüsselkompetenzen.....	15
3.6	Schlüsselpositionen .....	19
4	Personalwirtschaft.....	20
4.1	Personalplanung.....	20
4.1.1	Quantitative Personalplanung.....	23
4.1.2	Qualitative Personalplanung .....	24
4.1.3	Operative Personalplanung .....	24
4.1.4	Strategische Personalplanung.....	25
4.1.5	Personalplanung und Demografie.....	30
4.2	Personalgewinnung .....	32
4.2.1	Employer Branding .....	34
4.2.2	Alterssensible Rekrutierung.....	34
4.3	Personalentwicklung.....	35
4.3.1	Instrumente der Personalentwicklung .....	36
5	Organisation.....	43
5.1	Organisationskultur.....	44
5.2	Organisationsgestaltung und Struktur.....	47
5.3	Strategie .....	49

5.4	Organisationswandel .....	50
5.5	Organisationsentwicklung .....	51
5.5.1	Ziele der Organisationsentwicklung .....	53
5.5.2	Reorganisation .....	54
5.5.3	Change Management .....	54
5.5.4	Agenten des Wandels.....	57
5.5.5	Auswirkungen der Organisationsentwicklung.....	59
6	Organisationsentwicklung und Personalentwicklung .....	60
6.1	OE und Personalbedarf .....	61
6.2	PE-OE Maßnahmen demografische Entwicklung .....	62
6.2.1	Altersstrukturanalysen .....	62
6.2.2	Personalplanung.....	63
6.2.3	Recruiting .....	63
6.2.4	Karrieremanagement .....	63
6.2.5	Gesundheitsmanagement.....	63
6.2.6	Demografiemanagement .....	64
6.2.7	Diversity Management .....	65
6.2.8	Generationenmanagement .....	65
6.2.9	Wissensstafette .....	66
6.2.10	Beispiele für demografische Organisationsentwicklung .....	66
7	Praxisteil .....	67
7.1	Empirische Sozialforschung.....	67
7.1.1	Interviewtechnik.....	67
7.1.2	Fragebogen .....	68
7.1.3	Auswahl der Interviewpartner .....	69
7.1.4	Ablauf der Interviews .....	70
7.1.5	Transkriptionstechnik.....	70
7.1.6	Analysetechnik .....	71
7.1.7	Kategoriensystem.....	72
7.1.8	Wortauswertung der Interviews .....	73
7.1.9	Codeauswertung der Interviews.....	74
7.1.10	Qualitative und quantitative Auswertung der Fragen.....	76
8	Resümee.....	90
9	Literaturverzeichnis .....	92
10	Anhang.....	101

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Statistik Bevölkerungsstand 2013 in Österreich .....	5
Abb. 2: Bevölkerungsveränderung in Vorarlberg .....	6
Abb. 3: Erwerbsbevölkerung nach Altersgruppen in Deutschland.....	7
Abb. 4: Kompetenzfelder .....	10
Abb. 5: Skill-Profil eines Mitarbeiters .....	14
Abb. 6: Das Kompetenzrad mit den sieben Kompetenzfeldern für Führungskräfte .....	16
Abb. 7: Externe Einflüsse auf die Personalplanung .....	20
Abb. 8: Personalbewegungen .....	22
Abb. 9: Personalplanung .....	23
Abb. 10: Gliederung der Methoden zur Personalbedarfsplanung.....	27
Abb. 11: Die wichtigsten Treiber für Personalbedarfsplanung .....	30
Abb. 12: Integrierter Ansatz für die Bewältigung des demografischen Wandels .....	31
Abb. 13: Maßnahmen der Personalgewinnung.....	33
Abb. 14: Der Weg zur Arbeitgebermarke.....	34
Abb. 15: Wirkungsfelder von Personalentwicklung .....	35
Abb. 16: Konzepte der Personalentwicklung .....	36
Abb. 17: Altersgemischter Teamarbeit.....	38
Abb. 18: Talente-Engpass nach Karrierestufen .....	40
Abb. 19: Spannungsfeld Organisation .....	43
Abb. 20: Typologien von Kulturen.....	46
Abb. 21: Funktionale Organisationsstruktur .....	48
Abb. 22: Divisionale Organisationsstruktur .....	48
Abb. 23: Matrixorganisation.....	49
Abb. 24: Entwicklungsphasen von Organisationen .....	50
Abb. 25: Erfolgsfaktoren von Organisationen .....	51
Abb. 26: Zukünftige Treiber für Reorganisationen .....	54
Abb. 27: 7 Phasen der Veränderung .....	55
Abb. 28: Die 4 Zimmer der Veränderung .....	56
Abb. 29: Rollen der HR-Funktion bei Organisationsdesign und -entwicklung.....	61
Abb. 30: Prozessablauf der Nachfolgeplanung in Unternehmen.....	62
Abb. 31: Ablauf Experteninterview.....	67
Abb. 32: Wortwolke der Interviews .....	73
Abb. 33: Prozentanteil Interview Schlüsselkompetenz.....	79
Abb. 34: Prozentanteil Interview Strategische Personalplanung .....	82
Abb. 35: Prozentanteil Organisationsentwicklung .....	85

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Qualifikationen und Kompetenzen im Vergleich .....	12
Tab. 2: Kompetenzmodell ältere Mitarbeiter .....	18
Tab. 3: Berechnung des Personalbedarfs .....	24
Tab. 4: Aufstellung operative und strategische Personalplanung.....	26
Tab. 5: Wege der Personalbeschaffung .....	32
Tab. 6: Trends bei den verschiedenen Lebenszyklen.....	41
Tab. 7: Die sieben Organisationsebenen.....	45
Tab. 8: Klassische und systemische PE/OE im Vergleich.....	52
Tab. 9: Integrale Organisationsentwicklung.....	53
Tab. 10: Personalentwicklung und Organisationsentwicklung im Vergleich .....	60
Tab. 11: Handlungsfelder Generationenmanagement .....	65
Tab. 12: Liste der Interviewpartner .....	69
Tab. 13: Kategoriensystem mit Codes.....	72



## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung (Darstellung)
FTE	Full Time Equivalents
DACH	Deutschland, Austria (Österreich), Confoederatio Helvetica (Schweiz) Kfz Kennzeichen
EQ	Emotionale Intelligenz
HR	Human Resources
IQ	Intelligenzquotient
MAG	Mitarbeitergespräch
deMAG	demografisches Mitarbeitergespräch
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
ROI	Return on Investment
Tab.	Tabelle
TPM	Total Productive Maintenance



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Gewinnung von Schlüsselkompetenzen am Markt wird durch den immer größer werdenden Fachkräftemangel in Zukunft schwieriger. Erschwerend kommt dazu, dass zusätzlich durch den demografischen Wandel vermehrt Schlüsselkräfte das Unternehmen verlassen. Der technologische Fortschritt kann einen Teil dieses Problems abfangen. Dennoch könnte dieses Ungleichgewicht für Unternehmen eine Herausforderung darstellen, um zukünftig ihre Kernkompetenzen zu halten und ihre Strategie durchzusetzen.

Um die Lücke in der Nachfolge zu schließen, kann das Unternehmen neben dem Aufbau von internen Talenten, dem externen Einkauf, Job-Enrichment oder Job-Enlargement ihre Organisation neu aufstellen. Sie hat zudem die Möglichkeit durch organisatorische Maßnahmen diese Schlüsselkompetenz auf Dauer einzusparen oder auf die Organisation umzuverteilen.

Die Organisationsentwicklungsmaßnahmen, wenn es zu keiner quantitativen Neubesetzung kommt, können kritisch betrachtet die Organisation in Schwierigkeiten bringen. Die fehlende Kompetenz muss dann im Unternehmen aufgefangen werden bzw. ersetzt werden. Nutzen die Unternehmen diesen Wandel als eine Chance, die Organisation effektiver und effizienter zu gestalten oder erschwert dieser Wandel den Unternehmenserfolg?

Besonders in der westlichen Industriegesellschaft, wird es in Zukunft weniger junge Menschen geben, die Zahl der älteren Menschen wird zunehmen. Diese radikale Veränderung wird sich auch in der Arbeitswelt vollziehen. Diese beiden Trends werden sich gegenseitig verstärken und verschieben die Altersverteilung der Mitarbeiter in eine Richtung „Generation 50 plus“ und könnten erhebliche Kapazitäts- und Produktivitätsrisiken verursachen. Der Kampf um Fach- und Führungskräfte wird sich trotz der volatilen Wirtschaftslage verschärfen.<sup>1</sup>

Organisatorisch haben die meisten Unternehmen in den letzten Jahren durch Lean Management, Umstrukturierungen, Optimierung der Unternehmensprozesse etc. eine

---

<sup>1</sup> Vgl. (Charles Donkor & Knorr, 2012, S. 8)