SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

NPO - Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung: ein Lernzeug

Franz, Hans-Werner

Sonstiges / other

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Franz, H.-W. (1999). *NPO - Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung: ein Lernzeug.* (sfs Beiträge aus der Forschung, 110). Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-323074

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Inhaltsverzeichnis

Anforderungen an ein betriebliches Selbst-Verbesserungs-Instrument 5

NPO-Instrumente 7

Zur Anwendung der NPO 11

Lerntheorie 13

NPO-Instrument 1: 4-Zufriedenheiten-Analyse 15

NPO-Instrument 2: Aufgaben- und Kunden-Lieferanten-Analyse 17

NPO-Instrument 3: Durchlaufanalyse für Information und Material 19

NPO-Instrument 4.1: Tätigkeits- und Qualifizierungsbedarfsanalyse 21

NPO-Instrument 4.2: Tätigkeits- und Anforderungsanalyse 23

NPO-Instrument 5.1: Persönliches Kompetenz-Profil, Selbstbild (durch Mitarbeiter/in selbst zu beantworten) 25

NPO-Instrument 5.2: Qualifizierungsbedarfs-Selbstanalyse (durch Mitarbeiter/in selbst zu beantworten) 27

NPO-Instrument 6.1: Persönliches Kompetenz-Profil Personalblatt (abzustimmen mit PKP-Selbstbild) 29

NPO-Instrument 6.2: Qualifizierungsbedarfs-Übersicht 31

NPO-Instrument 6.3: Qualifizierungsplanung 33

Anforderungen an ein betriebliches Selbst-Verbesserungs-Instrument

Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung ist ein Konzept und Instrumenten-Set, das für den laufenden betrieblichen Einsatz gedacht ist. Es betrachtet Personal- und Organisationsentwicklung als eng zusammenhängende, in einem Wechselwirkungs-Verhältnis stehende Maßnahmenbereiche. Dabei wird die betriebliche Akteursperspektive eingenommen.

Ausgangssituation und Perspektive des Konzepts der Nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung ist der normale, alltägliche Veränderungs- und Anpassungsdruck, dem Betriebe unterliegen und der die Veränderung und Entwicklung des ganzen Betriebes oder auch nur eines gesamten Bereichs und seiner Schnittstellen erforderlich macht. Und die Perspektive ist die aller Beteiligten. Ziel ist das Überleben des Betriebes mit seinen Beschäftigten und nicht ohne sie. Dabei soll die Krise nicht der Normalfall sein, darf als Anwendungssituation aber auch nicht ausgeschlossen sein.

Ein für den laufenden betrieblichen Einsatz taugliches Entwicklungskonzept mit seinen Instrumenten muß folgende Eigenschaften aufweisen:

- Es muß ***einfach*** sein, ohne die Komplexität der Zusammenhänge aus dem Blick zu verlieren. Komplex darf nicht kompliziert bedeuten.
- Es muß schon im Ansatz den Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung thematisieren. Die ***ganzheitliche Aufgabe*** lautet: Personal und Organisation entwickeln.
- Nach Möglichkeit muß es ***selbsterklärend*** sein, allenfalls eine helfende Hand beim ersten Einsatz oder eine einführende Schulung verlangen. Nur dann ist es benutzerfreundlich.
- Dadurch wird es vergleichweise ***kostengünstig***.

NPO
- einfach
- ganzheitlich
- weitgehend selbsterklärend
- kostengünstig

Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung (NPO) versteht sich als kontinuierlicher Verbesserungs- und Selbst-Verbesserungs-Prozeß. Als nachhaltig bezeichnen wir einen selbsttragenden organisierten Prozeß, der aus einem allen Akteuren gemeinsamen Interesse heraus lebt. Einen solchen Prozeß der Personal- und Organisationsentwicklung einzuleiten und in Gang zu halten, ist Aufgabe der Nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung. Vier Voraussetzungen dafür ergeben sich u.E. aus dem Begriff der Nachhaltigkeit und dem vorstehenden Anforderungskatalog:

Entscheidend: Nachhaltigkeit

Hilfe zur Selbsthilfe

1. *Hilfe zur Selbsthilfe*
   Anfangs evtl. erforderliche Einstiegsunterstützung durch Berater muß auf Hilfe zur Selbsthilfe beschränkt bleiben, die betrieblichen Akteure selbst müssen das Instrument in kurzer Frist dauerhaft handhaben können. Berater selbst müssen zuallererst Qualifizierer sein und Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Sie sind folglich umso besser, je schneller und nachhaltiger sie sich überflüssig machen.

Beteiligung

2. *Betroffene zu Beteiligten machen*
   Nachhaltigkeit ist auf die verstehende und aktive Mitwirkung aller von jeweils konkreten Maßnahmen Betroffenen angewiesen. Betroffene zu Beteiligten machen ist daher ein unverzichtbares Element jeglicher Entwicklungslogik, die auf selbsttragende Dynamik abzielt. Was anders ist Nachhaltigkeit? Veränderungen in der Führungsphilosophie des Unternehmens sind damit in aller Regel unerläßlich.

Verbesserung

3. *Motivation durch Verbesserung und Innovation*
   Das Interesse von Betroffenen an der Beteiligung resultiert nicht nur aus dem gemeinsamen Streben nach dem Überleben des Betriebs bzw. aus dem Interesse am Erhalt von Beschäftigung. Die (Re-) Organisation der Arbeit und die damit verbundene Qualifizierung selbst müssen im Verlauf des Verbesserungsprozesses so gestaltet werden, daß Beteiligung zu einem sinnvollen und erstrebenswerten Ziel der Beschäftigten wird. Überleben läßt sich in einer Zeit der raschen und anhaltenden Veränderung nur durch Verbesserung und Erneuerung anstreben. Das Verständnis von Qualität als sozialem Verhältnis: zwischen Kunden und Lieferanten, Beschäftigten und Führungskräften sowie zwischen den an einer gemeinsamen Aufgabe arbeitenden Kolleginnen und Kollegen, muß einen zentralen Wert der NPO darstellen. Eine Kurzformel dieses Verhältnisses könnte lauten: Qualitätsarbeit braucht Arbeitsqualität.

Verantwortung

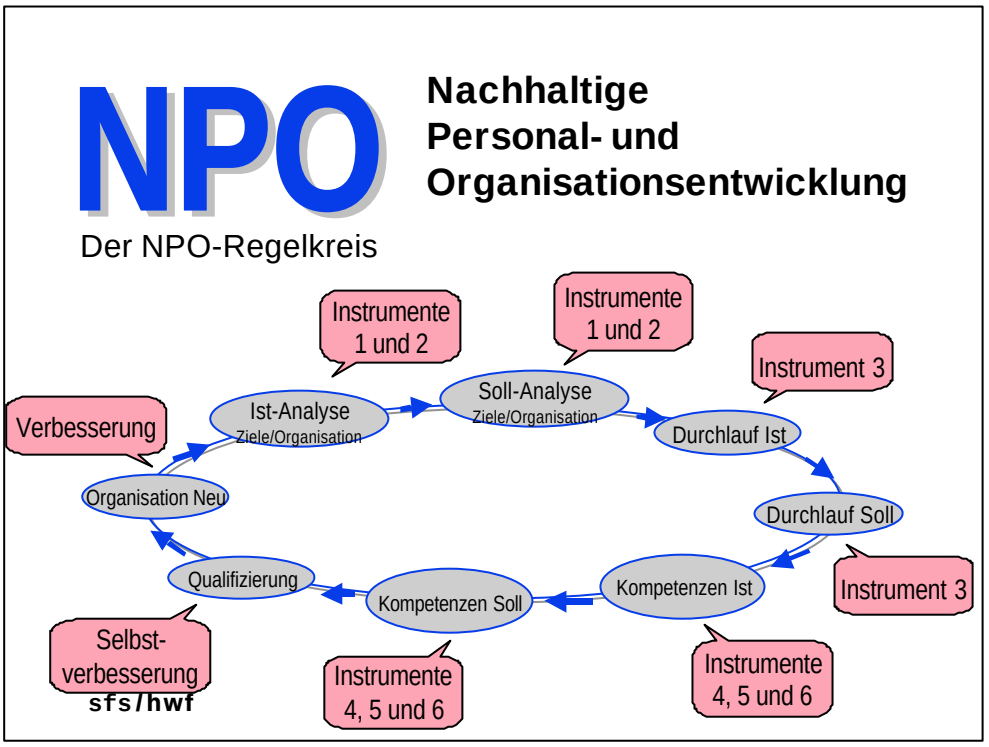
4. *Kooperative Qualitätsverantwortung als Organisationsprinzip*
   Eine solche qualitätsorientierte, selbsttragende Dynamik ist dauerhaft nur installierbar, wenn die Philosophie der größtmöglichen Arbeitsteilung und -zerlegung, gemeinhin Taylorismus genannt, überwunden und stattdessen ein Denken der kooperativen Verantwortung angelegt und angestrebt wird. Das schließt ein, daß Bereiche zunehmend als ganzheitliche Aufgabenzusammenhänge definiert werden, die Bestandteile einer ausgewiesenen Kunden-Lieferanten-Wertschöpfungskette sind und in denen es keine Arbeitsplätze mehr gibt, sondern nur noch Tätigkeiten.

Daneben beruht dieses Konzept auf der Überzeugung, daß Personal- und Organisationsentwicklung auf Dauer nur erfolgreich sein können, wenn es gelingt die betrieblichen Erfordernisse und die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter so weit wie möglich zur Deckung zu bringen.

NPO-Instrumente

Damit sind zwar vier u.E. unabdingbare Voraussetzungen für die Konzipierung der NPO-Instrumente benannt. Die Instrumente selbst müssen jedoch so angelegt sein, daß sie diese Denkweise nicht zwingend voraussetzen, sondern (zumindest implizit) einführen, wo sie noch nicht existieren. Die Fragen und die Frageweise der Instrumente müssen einer veränderten Logik und Denkweise Vorschub leisten, die dem Prinzip der kooperativen Qualitätsverantwortung für Verbesserung und Innovation folgt.

Der NPO-Regelkreis



Hierfür werden sechs modulartig verfaßte Einzelinstrumente vorgelegt, d.h. sie können je nach Bedarf als System-Paket, in Teilkombinationen oder einzeln eingesetzt werden. Ihr Einsatz bedeutet zugleich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Gruppe oder eines Bereichs bzw. für die jeweilige Führungskraft eine Einführung in die Anwendung grundlegender Methoden der Organisationsentwicklung, die sie damit erstmals selbst benutzen. NPO ist ein Lernzeug: Werkzeug und Lernprozessorganisation zugleich. Als System eingesetzt, kann es zu einer lernenden Organisation führen.

NPO - ein Lernzeug für die lernende Organisation

Es ist wichtig, diese Instrumente nicht in erster Linie als Formulare zu verstehen. Gewiß, man kann sie so nutzen, im Grunde sind sie jedoch nur als *Strukturierungsvorschlag* zur systematischen Sammlung und Ordnung von Informationen zur Unternehmens- und Arbeitsorganisation sowie zum Qualifizierungsbedarf verstehen. Auf ihnen aufbauend kann man auch eigene Instrumente entwickeln, die der jeweiligen betrieblichen Realität noch näher kommen.

Die Instrumente sind Strukturierungsvorschläge, keine Formulare

Allen Instrumenten unterliegen die beiden Hauptfragen des Qualitätsmanagements, die man sich immer wieder stellen muß:

Machen wir das Richtige?* und *Machen wir das richtig?

Qualität zuerst 4-Zufriedenheiten

- Die *4-Zufriedenheiten-Analyse*. Qualität - für wen? lautet die Ausgangsfrage. Bei der ersten Anwendung des NPO-Verfahrens oder bei wichtigen Veränderungen der Unternehmensziele oder -strategie ist es wichtig, sich zu vergewissern, wessen Zufriedenheit hergestellt werden soll. Die Identifizierung der vier Zufriedenheiten bildet die Grundlage für alle weiteren Schritte (s. Instrument 1).

Analyse von Aufgaben und Kunden-Lieferanten-Beziehungen extern und intern

- Ein kommentierter Fragebogen für die *Aufgaben- und Kunden-Lieferanten-Analyse* dient zur Abgrenzung des Aufgabenbereichs in der internen Kunden-Lieferanten-Wertschöpfungskette. Zugleich hilft er, die Qualitätsanforderungen von Kunden - damit können externe Kunden ebenso wie die unmittelbaren Abnehmer im Unternehmen gemeint sein - besser zu erfassen und die eigenen Qualitätsanforderungen an externe und interne Lieferanten genauer zu definieren (s. Instrument 2).

Durchlaufanalyse Material und Information

- Eine Kurzanleitung zur *Durchlaufanalyse* von Material und Information (s. Instrument 3) erleichtert das kollektive Verständnis des Arbeitsprozesses, stärkt die Bereitschaft zur Übernahme kooperativer Verantwortung und deckt zudem Einsparpotentiale sowie Fehlerquellen auf.

Analyse von Tätigkeiten und Qualifizierungsbedarf

- Zwei kommentierte Tabellen für die *Tätigkeits- und Qualifizierungsbedarfsanalyse* und *Tätigkeits- und Anforderungsanalyse* dienen zur Identifizierung der zum Aufgabenbereich gehörenden Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten und des dafür erforderlichen Qualifikationsprofils (s. Instrumente 4.1 und 4.2). Dabei wird die Aufgabe des Bereichs in einzelne fachliche, methodische und soziale Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten zerlegt und im Hinblick auf gegebene und zu erwartende Qualitätsanforderungen neu zusammengesetzt. Ziel ist es, die zur Erfüllung der Bereichsaufgabe erforderliche Gesamtqualifikation zu ermitteln, um sie im folgenden Schritt in Beziehung zu den vorhandenen Personen und Kompetenzen zu setzen. Dem Beteiligungsgebot folgend muß dies sowohl durch die unmittelbaren Führungskräfte (Fremdbild) als auch durch die Betroffenen selbst (Selbstbild) geschehen.

Persönliches Kompetenz-Profil und Qualifizierungsbedarf in der Selbstanalyse

- Die *Qualifizierungsbedarfs-Selbstanalyse* dient dem einzelnen Mitarbeiter oder der einzelnen Mitarbeiterin zur Charakterisierung des eigenen Kompetenzstandes und der für die eigene Tätigkeits-, Berufs- und Lebensplanung erforderlichen Qualifizierung. Hierbei sollte auch die individuelle Sicht im Verhältnis zu den aktuellen und für die beschreibbare Zukunft erkennbaren Kompetenzanforderungen im gegebenen Aufgabenbereich dargelegt werden. Das Instrument besteht aus einem *Persönlichen Kompetenz-Profil (Selbstbild)* und der *Qualifizierungsbedarfs-Selbstanalyse* (s. Instrument 5).

Persönliches Kompetenz-Profil und Qualifizierungsbedarf als Vereinbarung

- Das andere Instrument der *Qualifizierungsbedarfsanalyse* dient zur Charakterisierung des Kompetenzstandes der im Aufgabenbereich Beschäftigten und der Qualifizierungsanforderungen im Verhältnis zu den aktuellen und für die beschreibbare Zukunft erkennbaren Kompetenzanforderungen durch die verantwortliche Führungskraft (Fremdbild). Das Instrument besteht aus einem *Persönlichen Kompetenz-Profil (Personalblatt)*, das als

Ergebnis des Personalgesprächs mit dem oder der betreffenden Beschäftigten erstellt wird, der *Qualifizierungsbedarfsübersicht* und dem dazugehörigen *Auswertungsbogen* zur Qualifizierungsplanung (s. Instrument 6).

Aus dem Abgleich der mit diesen Instrumenten gesammelten Informationen ergibt sich die Grundlage zu Personalgesprächen (in der Gruppe und/oder einzeln), bei denen zugleich eine individuelle und eine bereichsbezogene Qualifizierungsplanung entsteht. Diese sollte jährlich erstellt werden.

Vereinbaren Sie sich: Das Qualifizierungsgespräch - eine betriebliche Notwendigkeit und ein gutes Recht

Da auch private Daten erbeten und gesammelt werden, ist (zumindest für diesen Teil) eine Betriebsvereinbarung über die Benutzung der NPO erforderlich. Und selbst dann können private Angaben nur auf freiwilliger Basis eingeholt werden. Die Betriebsvereinbarung sollte auf jeden Fall das Recht des oder der einzelnen Beschäftigten festschreiben, einmal im Jahr ein solches Personalentwicklungsgespräch zu bekommen. Erfolg und Kontinuität, das heißt: die Nachhaltigkeit dieses Systems, sind somit in hohem Maße davon abhängig, ob es gelingt, eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen.

Kontrolle ist gut. Vertrauen ist besser.

Zur Anwendung der NPO

NPO - mit Modulen zum System

Bei einer Durchführung dieser Analyseschritte in mehreren oder allen Bereichen von Betrieb und Verwaltung ergibt sich die Notwendigkeit einer Zusammenführung und Auswertung der Daten auf der nächsthöheren Leitungsebene. So entsteht schrittweise die Grundlage einer umfassenden Personalentwicklungsplanung, die mit einer nicht weniger umfassenden Organisationsentwicklungsplanung verknüpft werden sollte.

Gleichzeitig muß jedoch betont werden, daß jedes einzelne Instrument auch unabhängig von den übrigen zum Einsatz kommen kann und eine selbständige Aussage zuläßt.

Nur der Vollständigkeit halber sei gesagt,

Führung ist aktive Verantwortung

- daß die Verantwortung für diese strategische Planungsaufgabe von der Betriebsleitung aktiv wahrgenommen werden muß; es reicht nicht, daß sie dahinter steht, sie muß vorangehen;

Individuelle Beteiligung und Mitbestimmung als Co-Management

- daß das Beteiligungsgebot selbstverständlich nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch auf der Co-Managementebene gilt, d.h., da es sich bei Qualifizierung um Personalfragen und bei Organisationsentwicklung meist um Betriebsänderungen handelt, daß der Betriebsrat umfassend und frühzeitig einbezogen werden muß;
- daß eine ein-, besser zweitägige Einführung aller Führungskräfte, zumindest aber der Betriebsleitung und der ersten Anwender, und des Betriebsrats durch einen erfahrenen Berater in die Denkweise der NPO und die Handhabung ihrer Instrumente ratsam ist. Eine längere Begleitung des Einführungsprozesses kann, muß aber nicht erforderlich sein. Das hängt vor allem von den Führungskräften und ihrem Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab.

Lerntheorie

Eine einfache Theorie des Lernens

Der Vorgehensweise von NPO liegt eine relativ einfache Lerntheorie [1] zugrunde, die wir für das Verständnis und die Organisation von Lernprozessen jeglicher Art, insbesondere jedoch für Verbesserungsprozesse in Organisationen, für überaus hilfreich halten.

Lernstadium	*Übersetzung*
1. Unbewußte Inkompetenz	Ich weiß nicht, was ich nicht weiß.
2. Bewußte Inkompetenz	Ich weiß, was ich nicht weiß.
3. Bewußte Kompetenz	Ich weiß, was ich weiß.
4. Unbewußte Kompetenz	Ich weiß nicht, was ich weiß.

Am Beispiel „Autofahren“ läßt sich diese Theorie leicht konkretisieren.

- Wenn ich, z.B. als Baby oder Eingeborener des Amazonasurwalds, nicht weiß, daß es Autos gibt, weiß ich auch nicht, daß ich sie nicht fahren kann.
- Weiß ich, daß es Autos gibt und daß ich sie nutzen könnte, habe aber noch keinen Führerschein, weiß ich auch, daß ich ein Auto nicht selbst fahren kann.
- Habe ich gerade mit Glück meine Führerscheinprüfung gemacht, kann ich zwar ein Auto fahren, führe aber zunächst alle Tätigkeiten im Auto mit Bedacht und hoher Konzentration aus.
- Erst wenn ich Routine habe, tue ich viele Dinge gleichzeitig (z.B. die Straßensituation erfassen, steuern, abbremsen, kuppeln, schalten, Radio hören, mich unterhalten, rauchen), ohne daß mir die Komplexität dieser Situation noch wirklich bewußt ist.

Verlernen und Neulernen als Chance

So geht es uns allen mit allem in unserem täglichen Leben. Nahezu jede Situation läßt sich dergestalt als Bestandteil eines Lernprozesses und damit als Chance begreifen, als Chance des Dazulernens oder - meist noch wichtiger - des Verlernens und Neulernens.

Ein Beispiel:

- Muß ich als routinierter Autofahrer (Stufe 4) plötzlich einen rechtsgesteuerten Wagen in Großbritannien oder Japan fahren, falle ich für einige Zeit zwangsläufig auf die Stufe 3 der bewussten Kompetenz zurück.
- Eine ältere Person, die sich das nicht mehr zutraut, würde sogar auf die Stufe 2 der bewussten Inkompetenz zurückfallen.

Analog zu dieser Stufenfolge möchte NPO die z.T. unbewußte Kompetenz der Beschäftigten durch systematisches Fragen auf die Stu-

---

1 *O'Connor, J./Seymour, J. (1996) Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung, 6. ext. and rev. ed., Freiburg: VAK*

Denksperren und Betriebsblindheit überwinden

fe der bewußten Kompetenz bzw., soweit sie selbst keine Antworten auf ihre Fragen haben, auf die Stufe der bewußten Inkompetenz zurückführen. Mit der Stufe 4 der unbewußten Kompetenz können auch eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster verbunden sein, die durch Veränderungen der äußeren Bedingungen, etwa neue Anforderungen aufgrund von veränderten Marktbedingungen und Entwicklungen wie Globalisierung, Informatisierung und Ökologisierung überholt sind. Auch sie müssen bewußt gemacht, überdacht und verändert werden. Ein zentraler Ansatz von NPO besteht daher darin zu lernen, wie in einer Organisation individuell und kollektiv vorhandenes Wissen und Erfahrung bewußt und gezielt für nach Möglichkeit selbstgesteuerte Verbesserungsprozesse nutzbar gemacht und verbessert werden können.

Führen durch Zielvereinbarungen

Dahinter verbirgt sich unausgewiesen zum einen ein Konzept des Führens durch Zielvereinbarungen.

Lernen als kritischer und selbstkritischer Verbesserungsprozess

Vor allem aber wird eine partizipative Lernstrategie nahe gelegt, die analog zu einigen zentralen Ansätzen der Erwachsenenbildung, darauf abstellt, die Lernenden dort abzuholen, wo sie stehen, an ihrem Wissen und ihrer Erfahrung anzusetzen und Lernqualität als hochgradig motivationsbedingt zu verstehen. Betriebliche Verbesserungsprozesse werden daher als Lernprozesse gedacht, die analog zur oben skizzierten Vier-Stufen-Theorie als Vier-Fragen-Strategie gedacht sind:

1. Was wissen wir?
2. Was wissen wir nicht?
3. Was müssen wir wissen?
4. Woher kriegen wir das?

Diese nicht minder einfache Lernstrategie ist sowohl als Strukturierung für kollektive Lernsituationen wie als methodische Grundregel für individuelle Lern- und Problemlösungsprozesse geeignet.

Ist- und Soll-Analyse Analyse- und Planungs-Werkzeuge Analysieren und Planen als Lernprozess

Auf den folgenden Seiten werden die Instrumente der NPO dokumentiert. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass jedes dieser Instrumente als Analyse- wie als Planungswerkzeug benutzt werden kann. Planung ist nichts weiter als die Analyse einer zukünftigen Situation oder zukünftiger Prozesse mit dem Maßstab der von Ihnen gesteckten Ziele: Soll-Analyse.

4-Zufriedenheiten-Analyse

Die Überlebensfähigkeit eines Betriebs hängt wesentlich davon ab, ob es allen Akteuren gelingt, zur Zufriedenheit ihrer jeweiligen und ihrer gemeinsamen Kunden zu arbeiten. Jede Organisation hat vier Arten von Kunden, deren Zufriedenheit überlebenswichtig ist:

- die Investoren, gemeinhin die Kapitalgeber,
- die externen Kunden (der Markt), also die eigentlichen Arbeitgeber,
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und
- die natürliche und gesellschaftliche Umwelt;

Jede Organisation hat externe und interne Kunden, deren Zufriedenheit über Ihren Erfolg entscheidet.

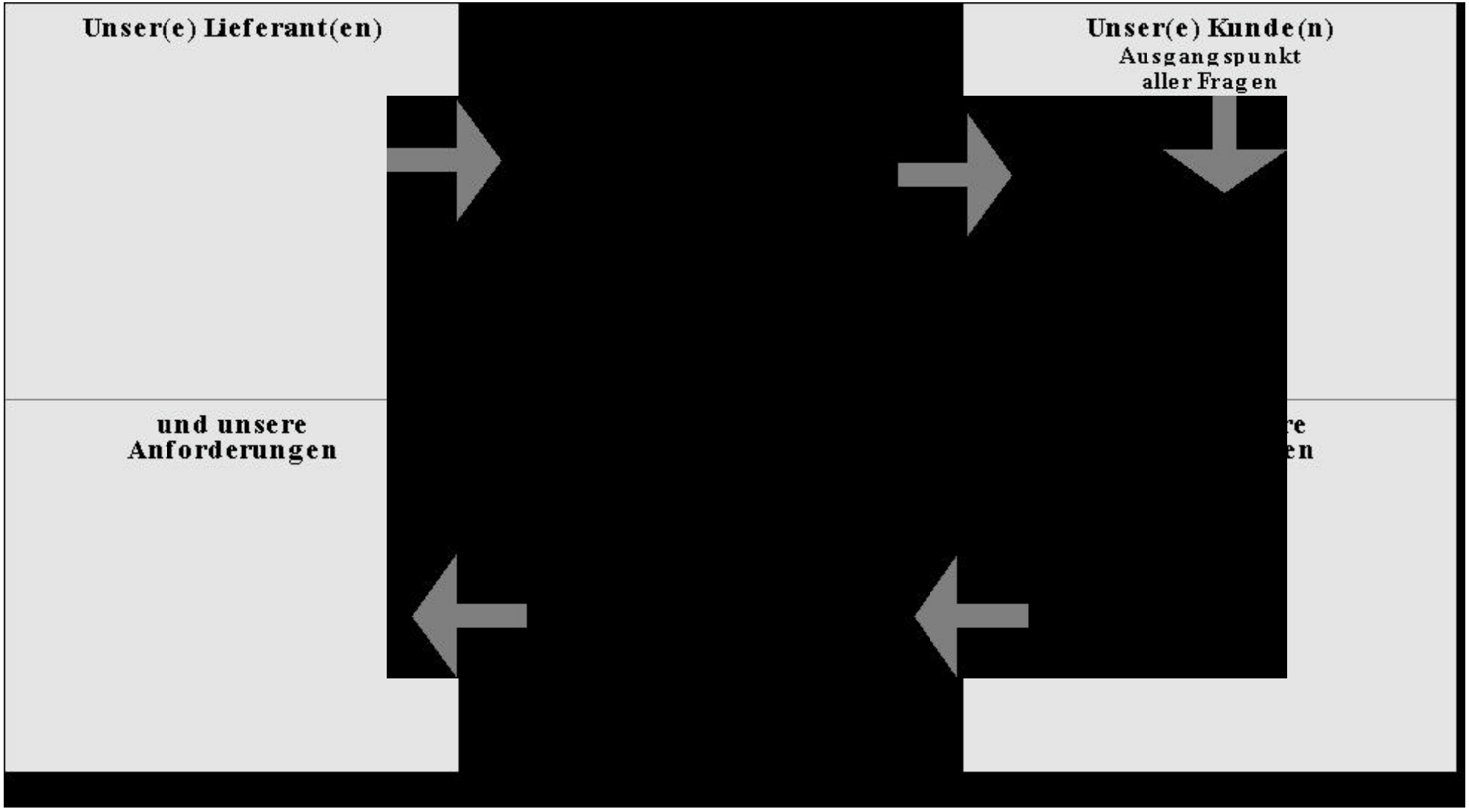
- als möglichen fünften Kunden können Sie bei Bedarf Ihre Partner (z.B. in Arbeitsgemeinschaften und Netzwerken, Ihre Lieferanten und Informanten usw.) einbeziehen.

Bitte identifizieren Sie für jede der vier Zufriedenheiten Ihre tatsächlichen Kunden und ermitteln Sie so Ihre spezifische Kundenstruktur. Selbstverständlich hilft dieses Instrument auch, wenn Sie Ihre angestrebte Kundenstruktur ermitteln wollen. Diese Information ist die Grundlage jeglicher Unternehmensstrategie.

Es kann hilfreich sein, die einzelnen Kunden in ihrer Wichtigkeit für Ihre Organisation zu bewerten. Unterscheiden Sie dabei mindestens nach ökonomischen und anderen Kriterien.

Die eigentliche Führungsaufgabe: Optimierung der 4 oder 5 Zufriedenheiten

NPO-Instrument 2:
Aufgaben- und Kunden-Lieferanten-Analyse
Bereich



Erläuterungen zu NPO-Instrument 2:
Aufgaben- und Kunden-Lieferanten-Analyse

Kunden-Lieferanten-Kette

Mit Kunden sind hier die Abnehmer der Leistungen (Produkte, Information, Material, Be- oder Verarbeitungsschritte usw.) Ihres Bereichs *im Betrieb* gemeint. Lieferanten sind demnach alle, von denen Ihr Bereich Leistungen erhält. Es ist nützlich, die Anforderungen der externen Kunden als Bezugsrahmen hinzuzuziehen.

Ziel:

- Klarheit herstellen über Leistungs- und Qualitätsanforderungen, die Ihr Bereich als Lieferant gegenüber seinen Kunden zu berücksichtigen hat und als Kunde an seine Lieferanten stellt.
- Die Leistungsaufgabe des Bereichs definieren.
- Stärken und Schwächen der Aufgabenerfüllung kritisch bewerten. Verbesserungsmöglichkeiten benennen und einleiten.

Empfehlung:

⇒ **Schritt 1:** Identifizieren Sie zunächst alle Ihre Kunden und Lieferanten.

⇒ **Schritt 2:** Dann prüfen Sie für jeden einzelnen Kunden, welche Anforderungen er an Sie hat und ob Sie diese wirklich genau kennen. Beginnen Sie die Untersuchung der Anforderungen immer mit den Anforderungen Ihrer Kunden an Ihren Bereich und seine Leistungen. Es könnten sich Konsequenzen für die Anforderungen Ihres Bereichs an seine Lieferanten ergeben. Wenn Sie Zweifel haben oder wenn es Unklarheiten gibt, fragen Sie Ihre Kunden selbst. Von Zeit zu Zeit ist das ohnehin erforderlich. Besteht unter allen Beteiligten Klarheit über die Aufgabe Ihres Bereichs?

⇒ **Schritt 3:** Prüfen Sie außerdem, ob Sie Ihren Lieferanten Ihre Anforderungen mit ausreichender Klarheit mitgeteilt haben und ob Ihre Lieferanten diesen Anforderungen genügen.

⇒ **Schritt 4:** Prüfen Sie: Was läßt sich besser machen? Wie können Probleme in Zukunft vermieden werden? Regeln Sie, wer mit wem sprechen muß, falls es wieder Probleme geben sollte.

⇒ **Schritt 5:** Worin besteht die Aufgabe des Bereichs? Prüfen Sie, ob die bestehenden Bereichsabgrenzungen den Aufgaben des Bereichs entsprechen. Sind die Nahtstellen zu vor-, neben- und nachgelagerten Bereichen richtig definiert? Welche Tätigkeiten anderer Bereiche könnten oder müßten im Sinne einer optimalen Erfüllung der Bereichsaufgabe hereingeholt werden? Welche Tätigkeiten Ihres Bereichs könnte oder müßte man auslagern?

Notizen

NPO-Instrument 3: Durchlaufanalyse für Information und Material

Eine Methode, die Aha-Erlebnisse fast garantiert

Ziel:

Aufzeichnung der Wege von Information und Material für typische Arbeiten und Abläufe durch Ihren Bereich oder durch den gesamten Betrieb mit dem Ziel, Doppelarbeit, überflüssige Wege und Zwischenlager oder sonstige nicht erforderliche Puffer, Fehlerquellen usw. herauszufinden und optimale Abläufe zu schaffen.

Was Sie brauchen:

- Haben Sie einen aktuellen Lageplan Ihres Bereichs oder Betriebs, in dem die Anordnung der verschiedenen Arbeitsplätze (Maschinen, Räume, Schreibtische usw.) eingezeichnet ist?
- Falls ja, kopieren Sie ihn bitte 2 x. Wenn Sie die *Durchlaufanalyse mit (den) Beschäftigten im Bereich durchführen*, was sehr zu empfehlen ist, ist es ratsam, eine Kopie auf einer Folie anzufertigen und den Lageplan an die Wand zu projizieren.
- Falls nein, fertigen Sie bitte eine annähernd maßstabsgetreue Lageskizze an. Es reicht auch, wenn Sie die Umrisse der Räumlichkeit(en) auf einem Flipchart, an der Pinwand oder auf einer Tafel aufzeichnen. Bitte beschriften sie nun Karten oder selbstklebende Zettel mit den Arbeitsplätzen in Ihrem Bereich und ordnen Sie sie in der Lageskizze ihrer tatsächlichen Lage entsprechend an.

Was Sie tun:

⇒ Zeichnen Sie nun - zunächst für die auftragsrelevante Information, danach für das Material - Schritt für Schritt den gesamten Weg ein, den Information und Material von Schnittstelle zu Schnittstelle, d.h. vom Eingang in Ihren Bereich bis zum Ausgang, durchlaufen.

⇒ Benutzen Sie für Information und Material unterschiedliche Farben. Machen Sie zwei getrennte Durchlaufzeichnungen, die sie dann nebeneinander (Folien übereinander) legen und vergleichen können.

⇒ Analysieren Sie die Wege. Sind alle Stationen erforderlich? Ist die Reihenfolge so logisch? Gibt es unnötige Wege, Schleifen, Wiederholungen, Puffer?

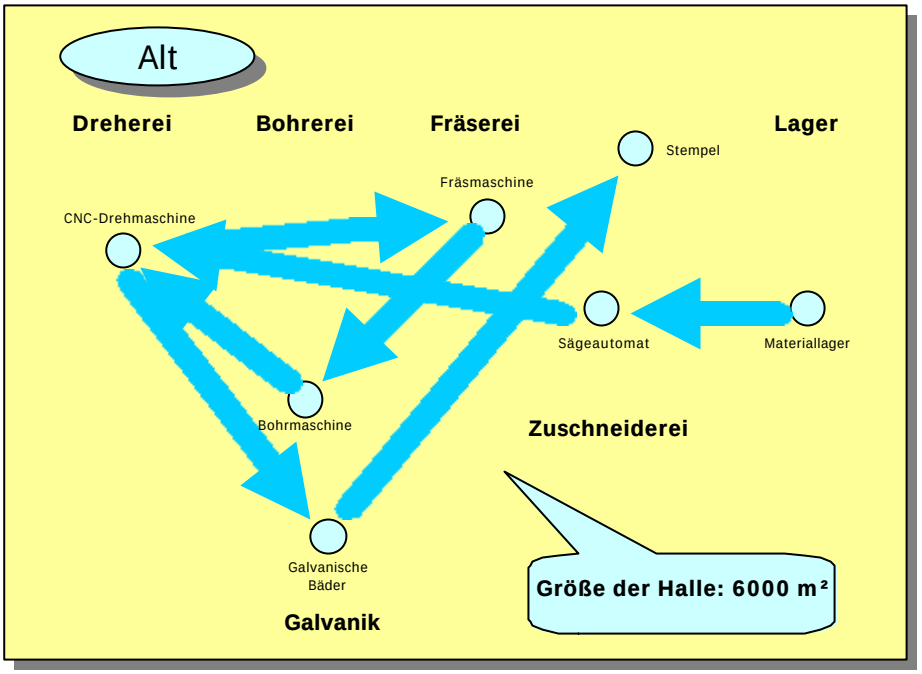
⇒ Vergleichen Sie die Stationen und Wege von Information und Material mit den zuvor festgestellten Anforderungen von Kunden und an Lieferanten.

Welche Schlüsse ziehen Sie aus Ihrer Ist-Analyse?

Welche Maßnahmen ergeben sich aus Ihren Schlüssen?

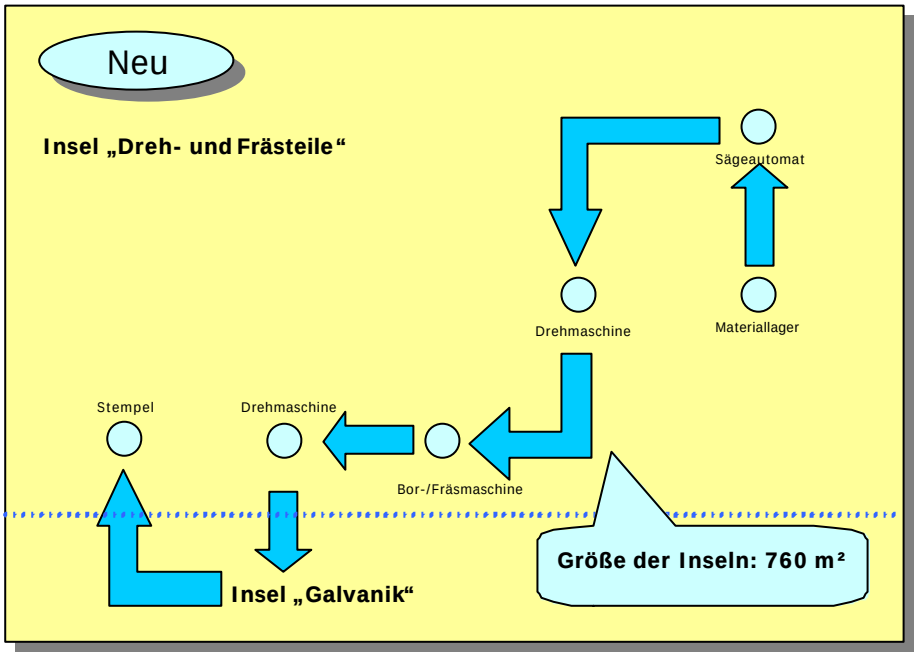
Zeichnen Sie einen neuen (SOLL-) Durchlauf, der den neuen Bedingungen entspricht.

Beispiel



Die Fertigung von Presskabelschuhen im alten System (Werkstattfertigung).

Materialfluss-Verbesserung bei der Fertigung von Presskabelschuhen



Die Fertigung von Presskabelschuhen in der Insel "Dreh- und Frästeile"

Grafik erstellt nach:
Humanisierung bringt Gewinn. Modelle aus der Praxis, Bd.2 Fertigung und Fertigungssteuerung, hgg. von Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), Eschborn 1987

NPO-Instrument 4.1:
Tätigkeits- und Qualifizierungsbedarfsanalyse
Bereich

Tätigkeiten / Mitarbeiter/in	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	Wert-zahl
MA 1													
MA 2													
MA 3													
MA 4													
MA 5													
MA 6													
MA 7													
MA 8													
MA 9													
MA 10													
MA 11													
MA 12													
MA 13													
MA 14													

Erläuterungen zu NPO-Instrument 4.1:
Tätigkeits- und Qualifizierungsbedarfsanalyse Bereich

Ziel:

Benennung der aktuellen und der evtl. geplanten Tätigkeiten im Bereich und Erhebung und Überprüfung des aktuellen Qualifikationsstandes sowie Grobplanung der Zielqualifikationen.

Anwendung:

Ist-Analyse: Benennen Sie - am besten zusammen mit allen Beschäftigten im Bereich und evtl. begleitend zur Durchlaufanalyse (s. NPO-Instrument 3) - die Tätigkeiten in der Reihenfolge des Bearbeitungsdurchlaufs von Material und/oder Information. Schreiben Sie die Namen der Mitarbeiter/innen in der Reihenfolge der Bearbeitungsstationen dazu.

Soll-Analyse: Wenn Sie schon eine Vorstellung über veränderte Abläufe und Tätigkeiten haben, können Sie mit demselben Werkzeug auch die geplante Ablauforganisation darstellen.

Beides hilft Ihnen nicht nur bei der Reorganisation von Bearbeitungsabläufen und Bereichszuschnitten. Es dient gleichzeitig als unentbehrliche Grundlage für die erste grobe Beurteilung der vorhandenen Kompetenzen im Rahmen der bestehenden Bereichsorganisation und der erforderlichen Kompetenzen im Rahmen einer evtl. veränderten Bereichsorganisation.

Zu den Begriffen

Bereich Der Bereich identifiziert sich durch die für definierte Kundenanforderungen zu erbringende Gesamtleistung oder Aufgabe und die dafür erforderlichen Tätigkeiten (s. NPO-Instrument 2).

Tätigkeit Tätigkeiten sind alle Einzelleistungen und Verrichtungen, die von den Beschäftigten im Bereich erbracht werden müssen, um die definierte Bereichsaufgabe jetzt und in Zukunft erfüllen zu können. Das können, müssen aber keine Arbeitsplätze sein. Zum Beispiel: Kehren und Aufräumen, Störungsberichte schreiben oder ein Prüfinstrument bedienen können sind evtl. wichtige Einzelverrichtungen, sind aber nicht unbedingt an einen Arbeitsplatz gebunden. Das Denken in Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibungen soll definitiv ad acta gelegt werden, weil es die Festlegung auf Einzelarbeitsplätze befördert . Wichtig ist die Ausführung einer Aufgabe zur Zufriedenheit des/der Kunden. Ob das in Einzelarbeit oder kooperativer Arbeitsweise (Teams, Gruppen) geschehen soll, müssen Sie entscheiden.

Wertzahl Sofern es in Ihrem Unternehmen eine qualifikationsbezogene Bewertung von Tätigkeiten gibt, die auf die hier verlangten Tätigkeiten zutrifft, sollte diese nach Möglichkeit in der entsprechenden Spalte zugeordnet werden.

Die Beurteilung der Kompetenz der jeweiligen Mitarbeiterin bzw. des jeweiligen Mitarbeiters erfolgt in fünf Stufen:

⇑ = Kann das gut, in Ordnung.

⇐ = Kann das, müßte aber besser werden.

⇒ = Hat das schon mal gemacht, braucht aber Qualifizierung.

⇓ = Kann das nicht, kann das aber lernen.

= Wo nichts steht, heißt das: Kann das nicht und wird es auch nicht lernen.

Diese Beurteilung muß mit den Persönlichen Kompetenzprofil verfeinert und im Personalgespräch mit dem Selbstbild und den Qualifizierungsvorstellungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin abgeglichen werden. Die Auswertung für den gesamten Bereich kann mit Hilfe des Auswertungsbogens (NPO-Instrument 6.2) vorgenommen werden.

NPO-Instrument 4.2:
Tätigkeits- und Anforderungsanalyse
Bereich

Tätigkeiten **Erforderliche Qualifikation**	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	Wert-zahl
Leitungseignung Niveau 1 (definieren) Leitungseignung Niveau 2 (definieren)													
Leitungseignung Niveau 3 (definieren)													
Facharbeiter/in Fachangestellte/r													
Fachkraft oder vergleichb. syst. WB Anlernung mit syst. Lernanteilen													
Anlernung, nur praktisch													
Einarbeitung Besondere Anforderungen (def.)													

Erläuterungen zu NPO-Instrument 4.2: Tätigkeits- und Anforderungsanalyse

Ziel:

Identifizierung von Anforderungen und Anforderungsniveaus für die im Bereich zur kundengerechten Erfüllung der übernommenen Aufgabe und Verantwortung erforderlichen Leistung. Bei weiterreichenden Veränderungen unter Berücksichtigung neuer technischer und sozialer Anforderungen unentbehrlich.

Zu den Begriffen

Bereich Der Bereich identifiziert sich durch die für definierte Kundenanforderungen zu erbringende Gesamtleistung oder Aufgabe und die dafür erforderlichen Tätigkeiten (s. NPO-Instrumente 2 und 4.1).

Tätigkeit Tätigkeiten sind alle Einzelleistungen und Verrichtungen, die von den Beschäftigten im Bereich erbracht werden müssen, um die definierte Bereichsaufgabe jetzt und in Zukunft erfüllen zu können. Das können, müssen aber keine Arbeitsplätze sein. Zum Beispiel: Kehren und Aufräumen, Störungsberichte schreiben oder ein Prüfinstrument bedienen können sind evtl. wichtige Einzelverrichtungen, sind aber nicht unbedingt an einen Arbeitsplatz gebunden. Das Denken in Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibungen soll definitiv ad acta gelegt werden, weil es die Festlegung auf Einzelarbeitsplätze befördert . Wichtig ist die Ausführung einer Aufgabe zur Zufriedenheit des/der Kunden. Ob das in Einzelarbeit oder kooperativer Arbeitsweise (Teams, Gruppen) geschehen soll, müssen Sie entscheiden.

Anforderung Als Anforderung werden alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften von Beschäftigten angesehen, die zur kundengerechten Ausübung der jeweiligen Tätigkeit erforderlich sind.

Leitungseignung Die Leitungseignung mit ihren verschiedenen Niveaus muß fallbezogen definiert werden. Leitungseignung Niveau 3 würde z.B. die Übernahme von Koordinations- und/oder Moderationsaufgaben in Gruppen oder kleinen Bereichen entsprechen, etwa Vorarbeiter, evtl. Meister mit bestimmten personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen.

Wertzahl Sofern es in Ihrem Unternehmen eine qualifikationsbezogene Bewertung von Tätigkeiten gibt, die auf die hier verlangten Tätigkeiten zutrifft, sollte diese nach Möglichkeit in der entsprechenden Spalte zugeordnet werden.

Notizen

NPO-Instrument 5.1:
Persönliches Kompetenz-Profil *Selbstbild*
(durch Mitarbeiter/in selbst zu beantworten)

NPO-Instrument 5.2: Qualifizierungsbedarfs-Selbstanalyse

(durch Mitarbeiter/in selbst zu beantworten)

Tätigkeiten **Kompetenzgrad**	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	Wert-zahl
Kann ich gut													
Kann ich													
Schon mal gemacht													
Kann ich nicht													
Eine bessere Qualifikation für die folgende Tätigkeit...	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	
will ich gerne													
interessiert mich evtl.													
interessiert mich nicht													
Andere Qualifizierungen, an denen ich interessiert wäre...													

Erläuterung zu NPO-Instrument 5.2:
Qualifizierungsbedarfs-*Selbstanalyse*
(durch Mitarbeiter/in selbst zu beantworten)

Ziel:

Erhebung und Überprüfung des aktuellen Qualifikationsstandes und der gewünschten Qualifizierung für weitere oder neue Tätigkeiten oder für beruflichen Aufstieg.

Zu den Begriffen

Bereich Der Bereich identifiziert sich durch die für definierte Kundenanforderungen zu erbringende Gesamtleistung oder Aufgabe und die dafür erforderlichen Tätigkeiten (s. NPO-Instrument 2).

Tätigkeit Tätigkeiten sind alle Einzelleistungen und Verrichtungen, die von den Beschäftigten im Bereich erbracht werden müssen, um die definierte Bereichsaufgabe jetzt und in Zukunft erfüllen zu können. Das können, müssen aber keine Arbeitsplätze sein. Zum Beispiel: Kehren und Aufräumen, Störungsberichte schreiben oder ein Prüfinstrument bedienen können sind evtl. wichtige Einzelverrichtungen, sind aber nicht unbedingt an einen Arbeitsplatz gebunden. Das Denken in Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibungen soll definitiv ad acta gelegt werden, weil es die Festlegung auf Einzelarbeitsplätze befördert . Wichtig ist die Ausführung einer Aufgabe zur Zufriedenheit des/der Kunden. Ob das in Einzelarbeit oder kooperativer Arbeitsweise (Teams, Gruppen) geschehen soll, müssen Sie entscheiden.

Anforderung Als Anforderung werden alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften von Beschäftigten angesehen, die zur kundengerechten Ausübung der jeweiligen Tätigkeit erforderlich sind.

Kompetenz Kompetenz ist das, was ich gelernt habe und gut machen kann. Das ist selbstverständlich auf das betriebliche Einsatzfeld zu beziehen.

Leitungseignung Die Leitungseignung mit ihren verschiedenen Niveaus muß fallbezogen definiert werden. Leitungseignung Niveau 3 würde z.B. die Übernahme von Koordinations- und/oder Moderationsaufgaben in Gruppen oder kleinen Bereichen entsprechen, etwa Vorarbeiter, evtl. Meister mit bestimmten personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen.

Wertzahl Sofern es in Ihrem Unternehmen eine qualifikationsbezogene Bewertung von Tätigkeiten gibt, die auf die hier verlangten Tätigkeiten zutrifft, sollte diese nach Möglichkeit in der entsprechenden Spalte zugeordnet werden.

Notizen

NPO-Instrument 6.1:
Persönliches Kompetenz-Profil *Personalblatt*

(abzustimmen mit PKP-Selbstbild)

Auszufüllen durch die verantwortliche Person für den betreffenden Bereich beim oder nach dem Personalentwicklungsgespräch.

[redacted]

NPO-Instrument 6.2:
Qualifizierungsbedarfs-Übersicht
Bereich

Tätigkeiten / Mitarbeiter/in	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	Wert-zahl
MA 1													
MA 2													
MA 3													
MA 4													
MA 5													
MA 6													
MA 7													
MA 8													
MA 9													
MA 10													
MA 11													
MA 12													
MA 13													
MA 14													

Erläuterungen zu
NPO-Instrument 6.1: Persönliches Kompetenz-Profil und
NPO-Instrument 6.2: Qualifizierungsbedarfs-Übersicht

Ziel:

Bereichsübersicht des Qualifikationsstandes und der geeigneten Qualifizierungspotentiale für weitere oder neue Tätigkeiten oder für beruflichen Aufstieg nach Durchführung der Qualifizierung.

Anwendung:

Die Beurteilung der Kompetenz der jeweiligen Mitarbeiterin bzw. des jeweiligen Mitarbeiters erfolgt in fünf Stufen:

⇑ = Kann das gut, in Ordnung.

⇐ = Kann das, müßte aber besser werden.

⇒ = Hat das schon mal gemacht, braucht aber Qualifizierung.

⇓ = Kann das nicht,. kann das aber lernen.

= Wo nichts steht, heißt das: Kann das nicht und wird es auch nicht lernen.

Diese Beurteilung ist im Personalgespräch mit dem Selbstbild und den Qualifizierungsvorstellungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin abzugleichen. Die Auswertung für den gesamten Bereich kann mit Hilfe des folgenden Auswertungsbogens vorgenommen werden.

Notizen

NPO-Instrument 6.3
Qualifizierungsplanung
Bereich

Maßnahme / Mitarbeiter/in	Erforderliche Qualifizierung	Qualifikations-grundlage	Weitere Bemerkungen	Transfer-maßnahmen nach der Qualifizierung	Qualifizierung wann?
MA 1					
MA 2					
MA 3					
MA 4					
MA 5					
MA 6					
MA 7					
MA 8					
MA 9					
MA 10					