

Über dieses Buch

Vorwort zur 2. Auflage

Der Weiterbildungsmarkt der deutschen gewerblichen Wirtschaft ist 2001 in die Größenordnung von 17 Mrd. Euro gewachsen. Diese Zahl umfasst nur die Größe der »marktgängigen« Weiterbildungsleistungen. Die Investitionen der Wirtschaft in ihre Mitarbeiter sind weitaus größer, da die zuzurechnenden Infrastruktur-, Lohn- und Gehalts- und Reisekosten hinzuaddiert werden.

Es handelt sich bei diesem Milliardenmarkt um einen frakmentierten Markt, dem es sowohl an Transparenz als auch an Standards für den Leistungsvergleich fehlt. Auf ihm tummeln sich Anbieter von Weiterbildungs- und Personalentwicklungsleistungen mit höchstem, aber auch höchst fragwürdigem Standard. Es werden Maßnahmen von der öffentlichen Hand beauftragt und subventioniert, bei denen die Kontrolle der Leistungserbringer und deren Qualitätsstandards mitunter recht unterbelichtet stattfindet, oder ganz fehlt.

Aber auch bei Anbietern hohen Niveaus stimmt mitunter nur das Effizienzniveau, es fehlt an der nötigen Effektivität. Die Frage, die es zu lösen gilt, ist der zielgerichtete Einsatz aller Mittel der Personalentwicklung auf das jeweils anzustrebende Effektivitäts-Ziel. Im Falle der öffentlich geförderten Maßnahmen kann dies die Verbesserung der langfristigen »Employability« der Zielgruppe sein, in den Organisationen der Wirtschaft die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmensergebnisses.

Es kommt hierbei nicht auf eine kurzfristige Erhöhung des »Shareholder Value« – verstanden in dem deutschen (Un-)Verständnis dieses Konzepts; im Fokus sollte die Erhöhung der Wettbewerbsposition der Unternehmen inkl. deren Mitarbeiter und damit die langfristige Sicherung des »Unternehmenswertes«, sowohl für die Kapitaleigner als auch für die Mitarbeiter als Inhaber ihrer »Ich-AG« und die Steigerung ihrer »Employability« stehen.

Letztlich ist das Personalentwicklungsniveau einer Volkswirtschaft einer der wesentlichen Wettbewerbsfaktoren. Dieses »Personalentwicklungsniveau« umfasst sowohl den öffentlichen Sektor, der spätestens seit Veröffentlichung der PISA-Studie auf dem Prüfstand steht, als auch die Aus- und Weiterbildungsleistungen in Wirtschaft und Verwaltung.

Dieses »Personalentwicklungsniveau« wird nicht alleine durch das vorhandene oder vermittelte »Wissen« definiert. (Zum Wissensbegriff vgl. z. B. Schreyögg/Geiger, 2003). Wesentlich für das Erreichen des Effektivitätszieles ist die Entwicklung eines entsprechenden »Könnens«, also der Fähigkeit, Wissen in zielgerichtete Handlung

umzusetzen. Dieses Können bedarf einer gewissen Wissensbasis, diese reicht alleine jedoch nicht aus. Ebenso ist anzumerken, dass Können ohne das entsprechende Wissen und somit der Fähigkeit zur Reflektion des »warum« dem Wandel und der Weiterentwicklung im Wege steht.

Ein so verstandenes Personalentwicklungsniveau, das durch Wissen und Können definiert ist, entsteht nicht nur durch Investitionen in Bildung und Aus- und Weiterbildung, es entsteht auch durch Investitionen in Forschung, Entwicklung und praktische Umsetzung. Die Organisation der Personalentwicklung muss beide Aspekte, den der Entwicklung des Wissens und den der Entwicklung des Könnens, umfassen.

Dieses Buch geht auch in 2. Auflage der Fragestellung nach, wie diese Personalentwicklungsleistungen in Wirtschaft und Verwaltung nicht nur effizient, sondern auch effektiv organisiert werden können. Es definiert hierbei Personalentwicklung als Management-Aufgabe, die nur partiell an eine Fachabteilung delegiert werden kann.

Es richtet sich somit an all jene, die sich mit Personalentwicklung befassen oder befassen sollten; somit an das General Management, an das Human Resource Management und an Verantwortliche und Spezialisten im Personalentwicklungsbereich. Es wendet sich aber auch an alle, die mit der Ausbildung des Management-Nachwuchses befasst sind. Die Perspektive der Personalentwicklung als Management-Aufgabe macht auch deutlich, dass es sich nicht auf die Zielgruppe der Aus- und Weiterbildner und Personalentwickler eingrenzen lassen möchte. Dazu hat das Thema Personalentwicklung eine viel zu große strategische Relevanz.

Der Dank der Autoren gilt dem Verlag für die positive Begleitung dieses Buches und die tatkräftige Unterstützung; insbesondere Frau Jutta Karrasch, die es verstanden hat vier Autoren in unterschiedlichstem Arbeitsumfeld, und teilweise auch noch über Ländergrenzen hinweg, unter einen Hut zu bringen.

Die Autoren sind für jede Anregung und Kritik dankbar. Speziell hierzu ist auch eine »Autorenkontaktseite« im Internet unter www.organisation-der-personalentwicklung.de eingerichtet.

Mai 2003

Herbert E. Einsiedler

COVER STORY



Der Countdown läuft. Mein Arbeitsvertrag ist schon seit einiger Zeit unter Dach und Fach, und in einer Woche geht's los. Ich bin richtig im Erwartungsieber. Aber – vielleicht sollte ich erstmal kurz erklären, wer ich überhaupt bin. Also: Ich bin Moritz Tun, 37 Jahre alt, verheiratet, 1 Kind. Und gestern hatte ich meinen letzten Arbeitstag in meiner alten Firma. Ein bisschen wehmütig war ich schon – denn man knüpft ja doch so mit der Zeit seine Kontakte und Beziehungen. Meine Kollegen haben doch tatsächlich zum Abschied ein selbst kreiertes Gedicht vorgetragen! Das war wirklich eine tolle Überraschung. Schade finde ich, dass ich nun einige meiner Kollegen und gerade auch Hannes etwas seltener sehe. Hannes leitet in meiner alten Firma den Bereich Human Resources – so richtig heißt er eigentlich Dr. Hannes Dilli. Mit ihm hat es immer viel Spaß gemacht, zusammen in Projekten zu arbeiten und zudem war es richtig produktiv. Ich muss wirklich sagen, er hat's nicht nur menschlich, sondern auch fachlich auf der Pfanne. Auf ihn komme ich übrigens gleich noch mal zurück.

COVER STORY

Als ich gestern dann das letzte Mal aus der großen Schwingtür der Hauptverwaltung nach draußen trat, war damit dieses Kapitel entgültig abgeschlossen. Und jetzt geht es mit Riesenschritten meinem neuen Job-Kapitel entgegen. Was ich ab nächster Woche mache? Was, habe ich das immer noch nicht erzählt? Ich übernehme die Leitung der Abteilung Personalentwicklung der Trenta GmbH. Ist das nicht eine tolle Herausforderung?

Hannes hat mir hierzu übrigens ein tolles Angebot gemacht. Ich soll mich bei ihm jederzeit melden, wenn für mich irgendwo Probleme oder fachliche Fragen auftauchen – er ist in diesem Thema ja wirklich ein alter Hase. Ein kurzer Hilferuf per E-Mail oder Telefon und er meldet sich so schnell wie möglich. Ist das nicht riesig?! Einen besseren Coach könnte ich mir gar nicht vorstellen. Das gibt mir schon einen schönen Rückhalt. Denn ich leite nun zum ersten Mal eine Personalentwicklungsabteilung und dabei werden für mich sicherlich noch einige Fragen auftauchen und auch Unbekanntes.

1

Organisation der Personalentwicklung

1.	Auftrag der Personalentwicklung	5
2.	Strategische Personalentwicklung	12
3.	Prinzipien der Organisation der Personalentwicklung	17
3.1	Organisationsprinzipien: Funktionalität versus Funktion	17
3.2	Strukturmodell der lebensfähigen Unternehmung	21
3.3	Organisatorisches Modell einer Personalentwicklung	24
3.4	Personalentwicklung versus Training	28
3.5	Bedeutung eines Grenzstellen-Managements	29
3.6	Modell einer Funktion Personalentwicklung	30
4.	Phasenschema der Personalentwicklung	32
5.	Die Fähigkeiten-Bilanz	42
6.	Modell einer marktorientierten Personalentwicklung	46



Bis zum Start in meiner neuen Firma will ich mich unbedingt noch tiefer mit meinem zukünftigen Aufgabenfeld auseinandersetzen. Deshalb habe ich heute Vormittag für mich mal die zentralen Fragen hierzu gesammelt. Lange kreisten meine Gedanken dabei um den Punkt, wann Personalentwicklungs-Arbeit eigentlich *erfolgreich* ist. Oder besser gesagt, *was* sie genau *erfolgreich* macht. Erfolgreich für *wen*? Na, ich denke in erster Linie für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Oder? Und daraus ergab sich gleich die nächste Frage. Denn wie kann/sollte dann die Personalentwicklung sinnvoll im Unternehmensprozess eingebettet sein? Diese Punkte würde ich zu gerne noch mal vorher mit Hannes diskutieren. Wir hatten eh schon lose einen Termin für Freitag abgemacht – vielleicht klappt es ja. – Moment, da ist eben ein E-Mail gekommen. Mal schauen, von wem das ist...

EMAIL SCHREIBEN

Absender: Dr. Hannes Dilli



Empfänger: Moritz Tun



Schreiben

Datum:

Betreff: Meeting am Freitag



Hallo Moritz,

der Freitag geht übrigens klar. Wie wär's um 19.30 Uhr bei mir?
Durch Zufall bin ich heute auf Unterlagen zum Thema »Strategische Personalentwicklung« gestoßen. Die lege ich Dir gleich auf's Fax – sozusagen als kleiner appetizer für Freitag.

mfg

Sofort absenden

Später absenden

Speichern unter

Drucken...

Abbrechen

Hilfe

1. Auftrag der Personalentwicklung

Was ist nun »Personalentwicklung«? Personalentwicklung kann auf höchst unterschiedliche Art und Weise definiert werden. Sie kann zum einen verstanden werden als betriebliches Bildungswesen, dessen Aufgabe es ist, individuell die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter zu verbessern. Sie kann verstanden werden als Ansatz zur Verbesserung der Zusammenarbeit in den Arbeitsgruppen und Teams. Sie kann verstanden werden als eine Form der Organisationsentwicklung, also dem langfristigen Bemühen, »die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf die Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur« (French, Bell, 1977) bis hin zum Stichwort der »Lernenden Organisation« (Senge, 1996).

Hier wollen wir Personalentwicklung verstehen als das Bündel aller Maßnahmen, das – im Rahmen der Unternehmensstrategie – die Anforderungen des Unternehmens an die Mitarbeiter, Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten und deren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation in Übereinstimmung bringt, und zwar mittel- und langfristig.

Diese Sichtweise von Personalentwicklung umfasst eine Reihe von Komponenten. Diese müssen aufeinander abgestimmt werden, um zum Erfolg zu führen.

Zum einen geht diese Definition von einem Bündel von Maßnahmen aus. Personalentwicklung ist demnach keine singuläre Veranstaltung, die nur die Durchführung von Seminaren, Workshops, Projekten oder ähnlichen Aktivitäten beinhaltet. Als Personalentwicklung sollen hier nur Vorgehensweisen verstanden werden, die aus mehreren – also einem Bündel von – Maßnahmen bestehen. Dies geschieht aus der Überzeugung, dass eine Schwalbe eben keinen Sommer macht, ein Seminar keine Entwicklung von Mitarbeitern, ein Workshop keinen Organisationsentwicklungsprozess und ein Projekt zu keiner »Lernenden Organisation« führt. Alle diese Aktivitäten haben sicherlich etwas mit der Entwicklung von Mitarbeitern, Teams und vielleicht gar Organisationseinheiten zu tun. Sie sind jedoch für sich alleine noch nicht ausreichend, um von Personalentwicklung zu sprechen.

Personalentwicklung als Bündel von Maßnahmen umfasst mehr. Sie umfasst eine systemische Sichtweise von Organisationen; sie umfasst die Sichtweise, dass Interventionen in Organisationen abgestimmt, unter ganzheitlicher Betrachtung und mit einem Maßnahmen-Mix erfolgen müssen.

Personalentwicklung bedarf eines engen Bezugs zur Unternehmensstrategie. Die hier vertretene Auffassung grenzt sich deutlich von allen »Beratungsansätzen« der Personalentwicklung ab. Personalentwicklung ist Management-Aufgabe. Personalentwicklung sicherzustellen, ist Aufgabe des Managements einer Organisation, sei es ein privatwirtschaftliches Unternehmen, eine öffentliche Einrichtung oder

– und man kann dies gerne auch hierauf ausdehnen – eines Teils der Gesellschaft oder der Gesellschaft als Ganzes.

Um eines klar auszudrücken: Personalentwicklung ist nicht nur das, was eine Personalentwicklungsabteilung macht. Wie Personalentwicklung organisiert ist, wer in der Organisation welche Rolle hierbei übernimmt, an welchen Stellen aufbauorganisatorische Grenzen zu managen sind und wo Übergänge zu Externen zu beachten sind, hat nichts mit der Definition und dem Grundverständnis von Personalentwicklung zu tun. Die Verkürzung des Verständnisses von Personalentwicklung auf einen »Beratungsansatz« grenzt wesentliche Teile der Personalentwicklung aus. Sie verkürzt auf das, was ein interner oder externer professioneller Personalentwickler tut. Sie bezieht nicht mit ein, dass das Management einer Organisation auch Personalentwicklung macht – und nicht nur Kunde einer »Personalentwicklung« ist.

Die Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Personalentwicklungsstrategie verlangt vom Management, Personalentwicklung als Management-Aufgabe zu begreifen, sich darüber klar zu werden, was die Strategie des Unternehmens mit den Fähigkeiten, Fertigkeiten, der Motivation und den Einstellungen der Mitarbeiter zu tun hat, und einer klaren Management-Entscheidung, wo die Personalentwicklung des Unternehmens hingehen soll.

Personalentwicklung ist hierbei ein wichtiger Teil eines Human Resource Managements, Abb. 1 (entnommen aus Beardwell, I./Holden, L., 1997, S. 19; nach Hendry and Pettigrew, 1990) zeigt das Zusammenspiel zwischen »business strategy« und »employment systems«. Das Umfeld der Organisation (Outer context), auf das die Business Strategy einwirkt, wirkt seinerseits wieder auf die Organisation (Inner context) mit den Elementen »HRM-context« und »Business Strategy content«. Letztere beeinflussen ihrerseits die Human-Resource-Management-Inhalte.

Personalentwicklung als Teil eines Human-Resource-Managements hat somit etwas mit den Anforderungen an das Unternehmen zu tun. Anforderungen des Unternehmens an die Mitarbeiter entstehen nicht aus sich heraus, sondern sind in einer Marktwirtschaft das Resultat von Wünschen und Anforderungen der Kunden und der Entscheidung des Unternehmens, welche Wünsche und Anforderungen mit Gütern und Dienstleistungen entsprochen werden soll. Ohne enge Verzahnung von Marketing-, Unternehmens- und Personalentwicklungsstrategie kann die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nicht aufrechterhalten werden. Personalentwicklung ist somit ein unverzichtbares Element jedes wettbewerbswirtschaftlichen Handelns. Verstehen sich öffentliche Unternehmen und Organisationen eben diesem Gedanken verpflichtet, so gilt das Gesagte auch für diese. Der Zwang bei öffentlichen Organisationen geht jedoch auch von den Entscheidern über deren Budgets, deren Existenz und deren Auftrag aus. Auch hier gibt es Kunden. Manchmal sind es diese, die die offensichtlichen Leistungen der Organisation erhalten (z. B. Bescheide einer Behörde), manchmal sind es aber auch diejenigen, die andere »Leistungen«

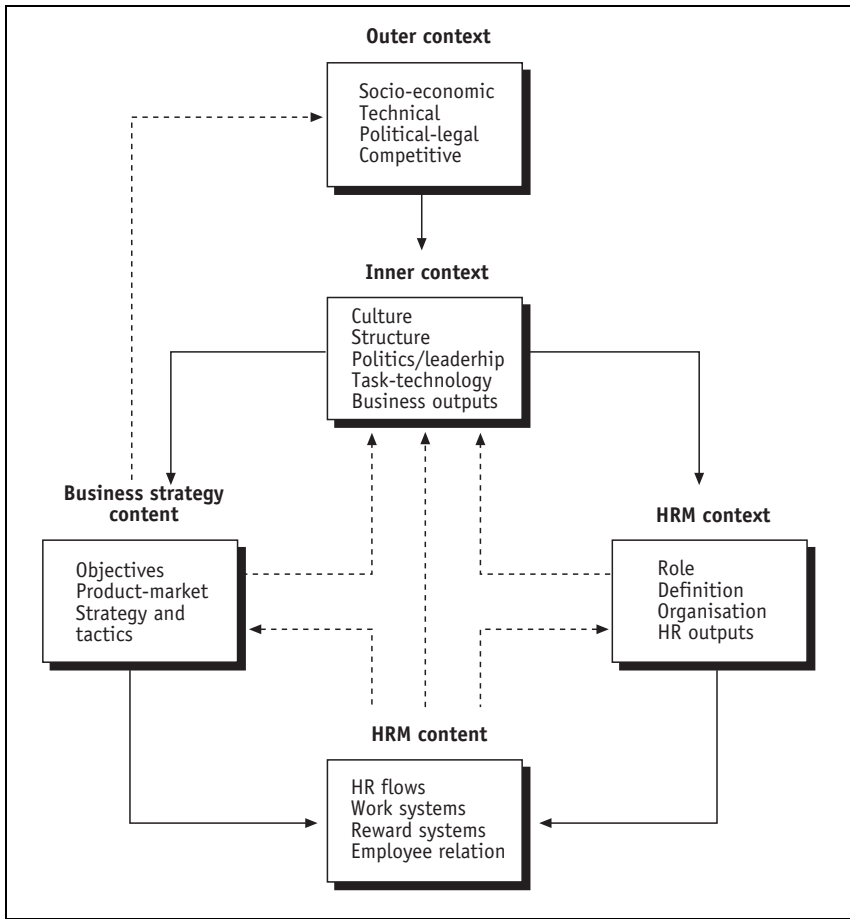


Abb. 1: »Model of Strategic Change and Human Resource Management«

erwarten, z. B. die Imageverbesserung vor bevorstehenden Wahlen. Jeder Verantwortliche in der Personalentwicklung ist gut beraten, sorgfältig zu prüfen, wer seine eigentlichen Kunden sind und was diese von ihm – und damit letztlich von der Organisation und ihren Mitgliedern – erwarten.

Personalentwicklung wendet sich an Menschen. An Menschen jedoch nicht nur als Individuen, sondern ebenso an Gruppen von Menschen, an Teams, an Organisationseinheiten und/oder an ganze Organisationen. Es kommt darauf an, wer als Ziel der Personalentwicklung anzusehen ist. Alle Varianten sind hier möglich. Letztlich ist es jedoch die Organisation, die Empfänger der Leistung der Personalentwicklung ist. Der »Empfänger der Leistung« in einer Organisation, die auch etwas mit »organischem« zu tun hat, ist nicht der Kunde. Um dies mit einem Beispiel zu verdeut-

lichen: Der menschliche Körper als Organismus ist eine Organisation von Organen, Zellen, Nerven etc. Er besteht aus unterschiedlichen, rollendifferenzierten Teilen. Die Fragestellung, wer »Kunde« der Leber ist, ist reichlich unsinnig und wird daher auch nicht gestellt. »Kunde« würde ja bedeuten, dass es ein anderes Element des Organismus gibt, der genau definiert, was es von der Leber will oder nicht will. Ein solches Element kann auch nicht das (bewusste) Gehirn sein, da dies die Leber nicht »willentlich« steuert.

Wer ist Kunde der Personalentwicklung? Im hier verstandenen Sinne ist diese Frage ebenso unsinnig. *Personalentwicklung ist eine Funktion einer Organisation*. Das »Bündel von Maßnahmen« findet so oder so statt, gesteuert oder ungesteuert, sinnvoll oder weniger sinnvoll, professionell oder amateurhaft. In jeder Organisation, in der Menschen arbeiten, gibt es eine irgendwie geartete »Personalentwicklung«.

Wer ist Kunde der Personalentwicklungsabteilung? Hier kann man diese Frage berechtigt stellen. Eben diejenigen, die die Managementaufgabe Personalentwicklung explizit oder implizit mitausführen. Die Kunden-Lieferanten-Beziehung ist ein Ergebnis der Aufbauorganisation, nicht der Funktionalität Personalentwicklung.

Personalentwicklung will Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation in Übereinstimmung bringen; in Übereinstimmung mit den Notwendigkeiten der Organisation. Sie hat die Aufgabe, ein »FIT« herzustellen; eine Entsprechung zwischen den Anforderungen der Organisation an ihre Mitglieder; letztlich mit den Anforderungen an die Organisation (durch ihre Kunden), die diese erfüllen muss, um überlebensfähig zu bleiben.

An dieser Stelle ist oft die Aussage des sich beschleunigenden Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft und den hieraus resultierenden Anforderungen an die Mitarbeiter angebracht. Mag sein, dass dies von manchen so aufgefasst wird. Es bedarf aber sicherlich einer gewissen Arroganz zu behaupten, dass in der Vergangenheit kein Wandel stattgefunden hat. Es wäre auch ein Trugschluss, dass Personalentwicklung in der Vergangenheit nicht stattgefunden hat.

Das Ausbildungswesen der mittelalterlichen Zünfte war ein ausgeklügeltes System, um dem jungen Anwärter für die Aufnahme in die Zunft das beizubringen, was zur Ausübung eines Handwerks erforderlich war. Dieses Ausbildungswesen enthielt Fachwissen ebenso wie soziale Inhalte. Die Aufnahme in die Familie des Meisters war eine nicht zu unterschätzende soziale Entwicklungsmaßnahme. Die Wanderschaft des jungen Gesellen stellte die Vorbereitung auf Veränderungen dar. Sie stellte sicher, dass Wissen, Kenntnisse und Erfahrungen breit gestreut wurden. Sie stellte eine gewisse Achtung vor anderen Vorgehensweisen und Erfahrungen her. Sogar das Verständnis gegenüber Fremden und Ausländern wurde gefördert.

Im Mittelalter waren die Reisen beschwerlich und zeitaufwendig, und das »Ausland« begann oft schon wenige Meilen vom Heimatort entfernt.

Kam der Geselle von seiner Wanderschaft, der Walz, zurück, war er reicher an Wissen und Erfahrung und konnte nun bis zu seinem Lebensende seinem Handwerk nachgehen. Er entwickelte eigene Lehrlinge weiter, half aber durch die Aufnahme von Wandergesellen der Weiterentwicklung seiner Zunft ebenso wie seiner eigenen Entwicklung. (In Kapitel 1.3. wird dieses Beispiel noch vertieft, vgl. hierzu z. B. Jahn u. a., 1997, S. 739 ff.) Ein für diese Zeiten nahezu perfektes Personalentwicklungssystem.

Es bedurfte keiner großen Job-Rotations-Programme, keiner ausgeklügelten Ausbildungsprogramme am grünen Tisch und keiner Personalentwickler, die vordachten, was erfahrene Gesellen und Meister zu lernen hatten. Der große Unterschied zu heute liegt jedoch ganz woanders.

Früher war eine derartige Lehrzeit eine Ausbildung für das ganze Leben. Die Notwendigkeiten, völlig neues Basiswissen, neue Grundfähigkeiten und -fertigkeiten zu erwerben, waren in einer Lebensspanne nicht gegeben. Die Anforderungen der Veränderungen im jeweiligen Beruf konnte ein Einzelner auf der Basis seiner Grundausbildung bewältigen.

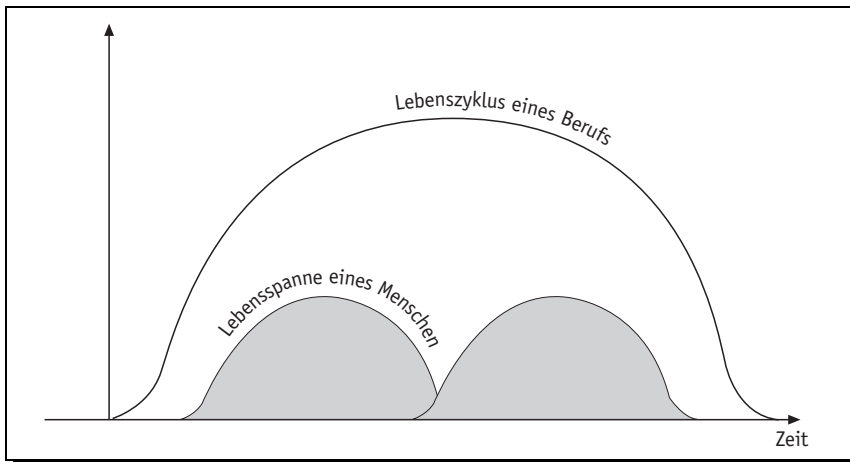


Abb. 2: Lebenszyklen von Berufen und Menschen in der Vergangenheit.

Heute hat sich hier Wesentliches geändert. Nicht die Notwendigkeit zum lebenslangen Lernen ist neu. Diese gab es schon im Mittelalter. Neu ist, dass der einmal erlernte Beruf nicht für ein ganzes Leben ausreicht.

1. Organisation der Personalentwicklung

schen Bereich mag Jungsein von Vorteil sein; im sozialen Bereich überwiegen die Fähigkeiten der Älteren!« (Lehr, Ursula, 1997, S. 73). Heute konzentriert sich die Personalentwicklung überwiegend auf die 25- bis 35-Jährigen; zukünftig wird der Gruppe der 40- bis 55-Jährigen wachsende Bedeutung zukommen (vgl. Uepping, Heinz, 1997, S. 170).

Um dies zu schaffen, bedarf es jedoch entsprechender Personalentwicklungssysteme. Diese sind nötiger denn je. Sie sind zum einen Aufgabe der Unternehmen, zum anderen aber eine gesellschaftliche Aufgabe.

Dieses Buch beschäftigt sich im Weiteren mit der Aufgabenstellung »Personalentwicklung« der Organisation, hier meist verstanden als Unternehmen. Der Hinweis auf die gesamtgesellschaftliche Konsequenz dieser Entwicklung, bis hin zu den Systemen der sozialen Sicherung, sei an dieser Stelle erlaubt.