

## Vorwort zur 6. Auflage

Mit dieser Ausgabe erscheint der Band „Strategien der Personalentwicklung“ nunmehr in der 6. Auflage. Damit sind seit dem Erscheinen der ersten Auflage im Jahre 1986 genau 20 Jahre vergangen. Die einzelnen Auflagen dokumentieren, wenn man sie vergleichend zur Hand nimmt, damit auch ein Stück Geschichte der Management- und Personalentwicklung in Deutschland.

Vergegenwärtigen wir uns einmal die besonderen Schwerpunkte der einzelnen Auflagen. Bereits in der ersten Auflage von 1986 waren die Beziehungen zwischen Unternehmensstrategie und Personalentwicklung ein wichtiges Thema: Die strategiegerechte Ausrichtung des Human-Resources-Bereiches wurde thematisiert.

Diese Frage erfährt derzeit eine beachtliche Renaissance. Der Bereich Human Resources wird zunehmend als Business-Partner angesehen, der die Linienbereiche bei der Bewältigung der strategischen Aufgabenstellungen unterstützen muss. Einige der neu in die 6. Auflage aufgenommenen Beiträge nehmen hierauf Bezug – unter anderem eine empirische Studie des Herausgebers zu diesem Themenkreis, die gemeinsam mit Julian Voss verfasst wurde.

In der zweiten Auflage von 1989 finden wir erstmals Instrumente der Personalentwicklung wie das Einzel-Assessment (das als Management-Audit heute sehr aktuell ist) oder auch die Aufwärtsbeurteilung (die wir heute in einer erweiterten Form unter der Überschrift 360°-Beurteilung in der Praxis antreffen).

Die dritte Auflage von 1992 nimmt anhand von Unternehmensberichten u. a. die Internationalisierung der Personalentwicklung auf; auch über das Outplacement von Führungskräften wird berichtet.

Die vierte Auflage von 1997 beschreibt erstmals anhand von zwei Unternehmensbeispielen das Outsourcing der gesamten Personalentwicklung. Das ist insofern ein bemerkenswerter Vorgang, als man in den Unternehmen im Allgemeinen nur solche Bereiche und Prozesse outsourct, die nicht zum strategischen Kern gehören. Offensichtlich zählt die Mitarbeiterentwicklung in diesen Unternehmen nicht zu den strategischen Kernaufgaben. Die Restrukturierungsprojekte zahlreicher Unternehmen bleiben nicht ohne Folgen für die Personalentwicklung, sodass in der vierten Auflage Mitarbeiterpotenzialanalysen, Management-Audits und Management Appraisals als wichtige Analysewerkzeuge beschrieben werden. Erstmals taucht auch das Stichwort „Telelernen“ auf.

Die Internet-Revolution hinterlässt ihre Spuren auch in der Personalentwicklung. In der fünften Auflage von 2002 widmen sich mehrere Beiträge und auch empirische Studien in einem eigenen Kapitel dem Themenbereich Wissensmanagement, E-Learning und E-Recruitment.

Die sechste Auflage zeichnet sich wie schon die vorangehenden Auflagen dadurch aus, dass Kontinuität und Wechsel miteinander einhergehen: 7 Beiträge wurden neu

aufgenommen, und 6 Beiträge entfallen in dieser Auflage – vor allem deshalb, weil die Autoren keine Chance sahen, neben dem Alltagsgeschäft die Zeit aufzubringen, um die notwendigen Aktualisierungen vorzunehmen. Personalentwicklungskonzeptionen haben ganz offensichtlich eine begrenzte zeitliche Gültigkeit.

Neu aufgenommen und an den Beginn gestellt wurde ein Beitrag von Fredmund Malik, überschrieben mit „Große Aufgaben für die Personalentwicklung“. In der ihm eigenen provokanten Art beschreibt Malik darin grundsätzliche Fehlentwicklungen der Personalentwicklung, angefangen von „wissenschaftlich unhaltbaren“ Managementtrainings über das mangelnde Interesse des Top-Managements an Fragen der Personalentwicklung bis hin zu unausgeschöpften Potenzialen der Effizienzverbesserung.

Ein wichtiges Anliegen Maliks ist eine „*unité de doctrine*“: „Keine Organisation kann funktionieren, wenn jeder eine andere Vorstellung über Management hat.“ Das ist in der Tat eine Frage, die die Personal- und Managemententwicklung sträflich vernachlässigt hat. Maliks Ausführungen wird der eine oder andere Leser widersprechen wollen. Das ist gut so, denn über die angesprochenen Themen ist eine Auseinandersetzung dringend erforderlich.

Über die Studie von Riekhof/Voss mit der Überschrift „Strategiekompetenz als Schlüsselqualifikation des Managements – eine empirische Analyse der Top-600-Unternehmen der deutschen Wirtschaft“ wird im Anschluss berichtet. Hier geht es darum, die Verbindungen von Unternehmensstrategie und Kernkompetenzen zu Managemententwicklung und Qualifizierungsprozessen von Unternehmen zu untersuchen. Das Ergebnis ist im Kern sehr enttäuschend: Von einer strategischen Ausrichtung der Management- und Personalentwicklung kann in den betrachteten Unternehmen allenfalls in ersten Ansätzen gesprochen werden.

Ebenfalls neu aufgenommen wurde der Beitrag von Riekhof/Offermann über die „Hebel zur wirksamen Implementierung von Strategien“. In diesem Beitrag geht es darum darzustellen, welchen Stellenwert das Thema Strategie-Implementierung in Literatur und Praxis hat und welche Hebel eine wirksame Strategieumsetzung sicherstellen können. Es wäre sicherlich interessant, in einer empirischen Studie zu überprüfen, ob im Rahmen der Managemententwicklung Führungskräfte mit Werkzeugen der Strategieumsetzung konfrontiert werden.

Ansfried B. Weinert setzt sich in einem weiteren neu aufgenommenen Beitrag mit der Messung von Führungskompetenz auseinander. Er stellt ein standardisiertes, international validiertes Testverfahren vor, das im Rahmen von Potenzialanalysen und Auswahlprozessen sowie im Rahmen der Maßnahmenplanung für die Managemententwicklung nutzbringend eingesetzt werden kann.

Mit dem Beitrag von Frank Albe und Gisela Nissen-Baudewig über die Wirtschaftskompetenz von Politikern und deren empirische Messung verlassen wir den engeren Themenkreis der Managemententwicklung. Die Autoren stellen empirische Studien des Instituts zur Entwicklung der Wirtschaftskompetenz von Politikern (Göttingen) vor, in denen auf der Basis biografischer Erhebungen für verschiedene deutsche Parlamente dokumentiert wird, wie es um die Wirtschaftskompetenz unserer Politiker bestellt ist.

Das Ergebnis wird den Leser vermutlich nicht überraschen: Die Wirtschaftskompetenz unserer Politiker ist alles in allem als eher begrenzt zu beurteilen.

Dass sie erforderlich ist, steht für viele Bürger außer Frage: Wer über Milliarden-Haushalte entscheidet und wer durch Gesetze und Verordnungen Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln von Unternehmen und Arbeitnehmern setzt, der sollte die Mechanismen ziemlich gut kennen, derer er sich bedient. Die daraus abzuleitenden Qualifizierungsaufgaben liegen auf der Hand; ob aber ein Prozess in Gang gesetzt werden kann, um die Defizite tatsächlich abzubauen, steht auf einem anderen Blatt.

Einem Kernthema der Managemententwicklung wendet sich Peter Fischer in seinem neu aufgenommenen Beitrag zu. Er widmet sich dem Thema „Führungswechsel – eine Schlüsselkompetenz modernen Managements“. Das Risiko für Seiteneinsteiger, in einer neuen Führungsposition zu scheitern, liegt Fischer zufolge bei fast 50 % – Grund genug, im Rahmen der Managemententwicklung hier präventiv tätig zu werden. Doch in wie vielen Unternehmen werden entsprechende Programme zur Vorbereitung und Begleitung eines Führungswechsels angeboten?

Michael Prochaska beschreibt den Change Case Linde AG unter der Überschrift „Wie aus einem erfolgreichen Dax-30-Unternehmen eine LeadIng.-Company wird.“ Prochaska unterstreicht in seinen Ausführungen den Stellenwert der Unternehmensstrategie als Ausgangspunkt aller Überlegungen im Bereich Human Resources, und er beschreibt sein Konzept als „strategieumsetzendes Personalmanagement“. In dieser Konsequenz sind Strategie und Personalbereich vermutlich nur in sehr wenigen Unternehmen miteinander verzahnt.

Herzlicher Dank gebührt allen, die am Zustandekommen dieser Auflage mitgewirkt haben. Das sind natürlich in erster Linie die Autoren, die wiederum mit neuen Beiträgen oder aber mit Aktualisierungen ihrer bisherigen Beiträge die Hauptarbeit geleistet haben. Mein Dank gilt auch Julian Voss, der die Aufgabe der Koordination dieser Auflage übernommen hat, sowie Ulrike M. Vetter, die wie gewohnt seitens des Verlages die notwendigen Weichenstellungen vorgenommen hat.

Göttingen/Hamburg, im September 2006

*Hans-Christian Riekhof*