

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

## A Struktur und Strategie der Personalentwicklung

*Michael Müller-Vorbrüggen\**

- 1 Zur historischen Entwicklung der Personalentwicklung in Unternehmen
- 2 Zur historischen Entwicklung der wissenschaftlichen Teildisziplin Personalentwicklung
- 3 Die drei Säulen: Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung
- 4 Verhältnisbestimmung von Personal- und Organisationsentwicklung
- 5 Das lernende Unternehmen
- 6 Unternehmenskultur und Unternehmensreife
- 7 Work-Life Balance
- 8 Wissensmanagement

Literatur

---

\* Prof. Dr. Michael Müller-Vorbrüggen ist Diplom Theologe, studierte zusätzlich Wirtschaftspädagogik sowie Psychologie und promovierte an der RWTH Aachen. Viele Jahre war er als Personalleiter im Kirchlichen Dienst und in der Bankgesellschaft Berlin AG tätig. Er spezialisierte sich auf die Felder Personalmanagement, Personalentwicklung und Coaching, in denen er auch als freiberuflicher Berater arbeitet ([www.mueller-vorbrueggen.de](http://www.mueller-vorbrueggen.de)). Seit 2002 ist er Professor für Personalmanagement insbesondere Personalentwicklung am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Niederrhein. Er ist Autor einer Vielzahl von Veröffentlichungen und seit 2006 geschäftsführender Direktor des – IPM –, Institut für Personalführung und Management der Hochschule Niederrhein ([ipm.hs-niederrhein.de](http://ipm.hs-niederrhein.de)).

## 1 Zur historischen Entwicklung der Personalentwicklung in Unternehmen

In der Bundesrepublik Deutschland haben sich die *Personalabteilungen* weitgehend aus den ursprünglichen Lohnbüros entwickelt. Mit der Einführung des Betriebsverfassungsgesetzes kamen aufgrund der Rechtssituation koordinierende und administrative Aufgaben hinzu. Juristische Überlegungen und Verfahrensweisen sowie hauptsächlich operative und verwaltende Tätigkeiten machten lange Zeit die Tätigkeit der Personalfunktionen aus. Erst seit zirka fünfundzwanzig Jahren haben sich die Anforderungen und Erwartungen der meisten Unternehmen an die Personalabteilung deutlich gewandelt. Vereinfachte Aufgaben konnten mithilfe von EDV-Systemen leichter und schneller übernommen werden. Es ging nicht mehr nur darum, Personal mit wenig Rücksichtnahme auf die vorhandene Qualifikation einzustellen, sondern mehr darum, hoch qualifiziertes Personal, das zum Unternehmen passt, auszuwählen. So wurde der Bereich der Personalauswahl immer bedeutender. Gleichzeitig wurden die Notwendigkeit Personal einzusetzen, die Möglichkeiten Personal zu beurteilen, die Differenzierung der Entgeltformen, die neuen Ansätze zur Personalführung, die rechtlichen Anforderungen beim Personalabbau sowie das Personalcontrolling als neuester Bereich immer spezialisierter und umfangreicher (Scholz 2000, S. 32 ff., Mudra 2004, 288 ff.).

Die *Personalentwicklung* hat sich im Vergleich zu den übrigen Personalwirtschaftszweigen vermutlich noch weit mehr entwickelt (Mudra 2004, S. 1 ff.). Darauf weisen auch die finanziellen Aufwendungen der Unternehmen hin: In den 1970er-Jahren 2,1 Mrd. DM, 1995 schon 33 Mrd. DM und 1998 48,5 Mrd. DM (Becker 2009, S. 2). Personalentwicklung wird notwendig beim Personalabbau, um das verbleibende Personal zu qualifizieren, damit es die notwendigen Aufgaben ausüben kann. Sie wird notwendig aufgrund der ungeheuer starken technologischen Entwicklung, damit die Mitarbeiter in den jeweiligen Fachbereichen über das aktuelle Wissen verfügen. In der Situation des Fachkräftemangels sind die Unternehmen immer mehr gezwungen, ihr eigenes Personal zu entwickeln, weil der Markt keine Neueinstellung ermöglicht. Sie ist unentbehrlich selbst dann, wenn es keine neueren Entwicklungen mehr gibt, um den ständigen Verlust von Wissen auszugleichen. Manfred Becker macht darüber hinaus deutlich, dass die Personalentwicklung eine zweifache Ausrichtung hat: »Personalentwicklung dient der Erreichung der *Unternehmensziele* (wirtschaftliche Effizienz) und der Verwirklichung individueller *Entwicklungsziele der Mitarbeiter* (soziale Effizienz).« (Becker 2002, S. 492) Personalentwicklung tangiert die überaus essentiellen Bedürfnisse der Mitarbeiter, sich in ihrer Arbeitstätigkeit selbst zu verwirklichen.

Wissen wird heute als ein entscheidender Wettbewerbsfaktor angesehen. Wir sind es gewohnt, von unserer Gesellschaft als einer *Wissensgesellschaft* zu sprechen. Natürlich hat diese Gesellschaftsbeschreibung einen entscheidenden Einfluss auf die in dieser Gesellschaft tätigen Unternehmen (Probst/Raub/Rombardt 2003 S. 3 ff.). Die Personalentwicklung ist mitverantwortlich für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. In neueren Ansätzen wird versucht, das Wissen bzw. die Kompetenz von Mitarbeitern monetär als Kapital auszudrücken, was im Kapitel F. 5 dieses Buches behandelt wird.

Heute ist die Personalentwicklung ein sehr hoch spezialisierter Bereich im Kontext der anderen personalwirtschaftlichen Bereiche (Kapitel G dieses Buches). Sie kann nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie eine enge Verflechtung mit allen anderen personalwirtschaftlichen Teilbereichen eingeht. Die Personalarbeit wird heute als eine *Serviceeinheit* für die Unternehmensleitung, für die Mitarbeiter und im gewissen Sinne auch für den Betriebsrat verstanden. Die Personalfunktionen sind keine losgelösten Funktionen, die sich in einer autonomen Sonderstellung gegenüber der Unternehmensführung verstehen dürfen. Die Personalentwicklung wird ihre Aufgabe nur dann erfüllen können, wenn sie aus den eigenen Kompetenzen heraus qualitätsvolle und innovative Angebote vorlegt, die dem Unternehmensziel dienen (Mudra 2004, S. 291).

## 2 Zur historischen Entwicklung der wissenschaftlichen Teildisziplin Personalentwicklung

Im Kanon der betriebswirtschaftlichen Disziplinen hat sich die Personalwirtschaft erst vor zirka fünfundzwanzig Jahren entwickelt und etabliert. In allen Fachbereichen der Wirtschaftswissenschaften an Hochschulen ist *Personalwirtschaft* (die Begriffe *Personalwirtschaft*, *Personalmanagement* und *Human Resource Management* werden weitgehend synonym verwendet) ein unentbehrliches Kernfach (Scholz 2000, S. 56).

Die Personalentwicklung gewinnt das relevante Wissen nur zu einem geringen Teil aus betriebswirtschaftlichen Forschungen und Entwicklungen. Sie ist angewiesen auf die Erkenntnisse und Möglichkeiten, die von Seiten der *Psychologie*, *Pädagogik*, *Rechtswissenschaften* und *Soziologie* angeboten werden (Becker 2009, S. 48 ff., Mudra 2004, S. 282). Damit hat diese wissenschaftliche Disziplin in der Betriebswirtschaftlehre eine gewisse Sonderstellung. Deutlich wird das auch daran, dass die Professoren für Personalwirtschaft nicht nur Kaufleute sind, sondern auch Juristen, Psychologen und Betriebspädagogen.

Ähnlich wie in der Praxis, hat sich die *Personalentwicklung als wissenschaftliche Teildisziplin des Personalmanagements* ebenfalls überaus stark entwickelt. In den Lehrbüchern zum allgemeinen Personalmanagement (Berthel/Becker 2003, Bröckermann 2009, Scholz 2000) ist die Personalentwicklung meist verkürzt dargestellt, was aber aufgrund der Tatsache, dass sie dort nur ein Teilgebiet unter vielen ist, verständlich ist. In den allgemeinen Lehrbüchern zum Personalmanagement muss die neuere Spezialliteratur zur Personalentwicklung erst noch rezipiert werden. Die Bedeutung der Personalentwicklung hingegen wird in den personalwirtschaftlichen Lehrbüchern oft besonders hervorgehoben. »Traditionsgemäß stellt die Personalentwicklung deshalb eines der zentralen Gebiete im Personalmanagement dar.« (Scholz 2000, S. 406)

Ein vergleichender Blick in die führenden wirtschaftswissenschaftlichen Lehrbücher zur Personalentwicklung verdeutlicht ihre Entwicklung in Deutschland. Das richtungsweisende Werk von Wolfgang Mentzel ist vor zirka fünfundzwanzig Jahren entstanden und wurde seither nur wenig verändert. Hier werden hauptsächlich der operative und der funktionale Bereich der Personalentwicklung thematisiert (Mentzel

2001). Erst seit zirka zehn Jahren existieren neuere Lehrbücher zur Personalentwicklung, welche die Breite und Tiefe dieses Fachs darstellen sowie dessen strategische Bedeutung hervorheben (Becker 2009, Mudra 2004). Mit den Lehrbüchern Manfred Beckers und Peter Mudras hat das betriebswirtschaftliche Hochschulfach Personalentwicklung in Deutschland erst eine sachgemäße, wissenschaftliche Kontur gefunden. Peter Mudra kommt das besondere Verdienst zu, die wesentliche, aber bislang etwas vernachlässigten *betriebspädagogischen Grundlagen der Personalentwicklung* systematisch aufgezeigt zu haben. Dieser Entwicklung folgend gewinnt vermutlich auch die Lehre des Fachs an den wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulen an Qualität und Bedeutung.

### 3 Die drei Säulen: Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung

Bei der Gegenüberstellung der Begriffe *Struktur und Strategie* stellt sich fast zwangsläufig die Frage, was zuerst entwickelt werden muss bzw. was wem folgt, eine Strategie der Struktur oder die Struktur der Strategie. Strategien beziehen sich auf die Ziele im Unternehmen und das zu Tuende bzw. dessen Planung. Das Bauhaus hatte die bis heute richtungsweisende Philosophie: die Form folgt der Funktion. In Analogie dazu gilt in einigen Theorieansätzen für die Strategieentwicklung in Unternehmen der Grundsatz: *structure follows strategie* (Bamberger/Wrona, S. 31). Die *Strategie* der Personalentwicklung ist aber eine *aus der Unternehmensstrategie abgeleitete* Strategie. Aus diesem Grund gelten die allgemeinen Ansätze zu Strategiefindungsprozessen nur mit Einschränkung und daher beginnt dieser Beitrag mit der Struktur der Personalentwicklung.

Mit Struktur ist das über Personalentwicklung zu Wissende sowie die Frage, wie dieses Wissen systematisiert und gegliedert wird, gemeint. Ohne Struktur und Fachwissen über die Personalentwicklungsinstrumente ist die Entwicklung einer Personalentwicklungsstrategie für Unternehmen unmöglich. Wenn eine Strategie entworfen wird, kann sie nur dann konkretisiert werden, wenn die Möglichkeiten der Gestaltung bekannt sind, ansonsten bleibt diese Strategie vorläufig und fragwürdig (Wegerich 2007, S. 13 ff.). In selteneren Fällen können allerdings die Strategie eines Unternehmens, die wirtschaftliche Situation und die technologische Entwicklung die Entwicklung eines neuen Personalentwicklungsinstrumentes erforderlich machen.

Was aber ist Personalentwicklung jenseits der Definitionen und Grundtheorien in der Praxis und vor allem welche *Instrumente* gehören dazu? Dieser Frage stellt sich das vorliegende Buch. Dabei werden unter den Instrumenten klar beschreibbare einzelne Maßnahmen mit eigenständiger Wirkweise verstanden, die je nach Bedarf von der Personalentwicklung eingesetzt werden können. Zuweilen fehlt es den Personalentwicklern an Fachwissen. Sie haben nicht genügend Kenntnisse darüber, wie viele Personalentwicklungsinstrumente heute existieren und insbesondere wie sie wirken, selbst wenn sie einzelne Instrumente bestens beherrschen (Kapitel G in diesem Buch).

Vor etwas mehr als fünfzehn Jahren hätte man die Frage nach dem, was zur Personalentwicklung gehört, vermutlich noch relativ einfach beantwortet, indem man Personalentwicklung mit der *Personalbildung* gleich gesetzt hätte. Bildung als der Bereich, der auf Begründung, den Erhalt und die Erweiterung des Wissens zielt, ist und bleibt ein fundamentaler Bestandteil der Personalentwicklung, aber er ist nicht mehr der Einzige (Becker 2009, Mentzel 2001, Mudra 2004).

Im vorliegenden Handbuch werden folgende *Instrumente der Personalbildung* beschrieben: Berufsausbildung, Einarbeitung, Integration und Anlernen neuer Mitarbeiter, Training into the Job und Reintegration, berufliche Neuorientierung und Outplacement, Training on the Job und Training near the Job, Training off the Job, E-Learning, Web Based Learning, Telelearning und Fernunterricht, Blended Learning, selbstorganisiertes Lernen und lernende Organisation sowie Corporate University, das Studium mit und ohne Hochschulabschluss.

Weitgehender Konsens besteht darüber, dass heute neben der Personalbildung noch ein weiterer Kernbereich der Personalentwicklung beschrieben werden kann, die *Personalförderung* (Becker 2009, Mentzel 2001, Mudra 2004). Bei der Personalförderung geht es weniger darum, Wissen zu vermitteln, was eher auf die Qualifikation zielt. Es geht im wahrsten Sinne des Wortes um fördernde, unterstützende, entwickelnde Angebote und Möglichkeiten für die Mitarbeiter eines Unternehmens, was eher auf den Bereich der Kompetenzen zielt (Müller-Vorbrüggen 2001 S. 32, Beitrag B2 in diesem Buch).

In den folgenden Beiträgen dieses Handbuchs finden sich Beschreibungen folgender *Instrumente der Personalförderung*: Traineeprogramm, Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse, 360° Feedback, Assessment Center einschließlich der psychologischen Testverfahren, Moderation und Fachberatung, Coaching und Supervision, Mentoring und Patenschaft, Outdoor Training, Verhaltenstrainings, Teamentwicklung und Kommunikation, Förderkreis, Talent- und Karrieremanagement sowie Juniorfirma.

Der Bereich, der in der Literatur zur Personalentwicklung bislang wenig beachtet worden ist, ist der Bereich der *Arbeitsstrukturierung* (Berthel/Becker 2003, S. 312 ff.). »Unter Arbeitsstrukturierung ist die Gestaltung von Inhalt, Umfeld und Bedingungen der Arbeit auf der Ebene des Arbeitssystems zu verstehen.« (Berthel/Becker 2003, S. 312) Es dürfte Konsens darüber bestehen, dass Menschen entwickelt werden können, indem die Struktur der Arbeit und des Arbeitsplatzes verändert oder variiert wird. Es sei nur erinnert an die italienische Pädagogin Maria Montessori, die schon im 19. Jahrhundert mit der »gestalteten Umgebung« eine bis heute währenden Einfluss auf die Schulpädagogik ausübt. Der Mitarbeiter, der sich auf die neue Arbeitssituation einstellt, wird lernen, diese dem üblichen Qualitätsniveau entsprechend auszuüben. Dabei entwickelt er, meist selbst gesteuert, neue Fertigkeiten und Fähigkeiten, die nicht nur für diesen speziellen Arbeitsplatz von Bedeutung sein werden. Wenn der Personalentwickler, wie zum Beispiel bei der Job Rotation, dies bewusst und planerisch steuert, dann ist diese Arbeitsgestaltung eine Tätigkeit der Personalentwicklung. Natürlich befassen sich auch andere personalwirtschaftliche Funktionsbereiche mit der Arbeitsstrukturierung. Das geschieht aber aus einer anderen Aufgabenstellung oder Intention heraus.

Im vorliegenden Handbuch werden folgende *Instrumente der Arbeitsstrukturierung* beschrieben: Telearbeit und Home Office, Job Rotation, Job Families, Job Enlargement

und Job Enrichment, teilautonome Arbeitsgruppe und Fertigungsinsel, Qualitätszirkel und Lernstatt, Projektgruppe und Task Force Group, Stellvertretung und Sonderaufgaben, Versetzung und Beförderung, Entsendung und Auslandseinsatz.

Damit lassen sich drei relativ trennscharf voneinander zu unterscheidende Gebiete der Personalentwicklung abgrenzen (Abb. 1), trennscharf insofern als ihre Funktionsweise, ihre Gestaltung und ihre pädagogische Wirkweise voneinander verschieden sind. Dennoch ist festzuhalten, dass es bei den einzelnen Instrumenten Überschneidungen gibt. Strukturierungen sind für Theorie und Praxis trotzdem unentbehrlich, weil sie notwendige und hilfreiche Ordnungen, Orientierungen und Fokussierungen bieten. In der Zukunft wird die pädagogische und psychologische Wirkweise der Personalförderung und der Arbeitsstrukturierung noch weiter erforscht werden müssen. Erst nach Abschluss derartiger Projekte lässt sich die zunächst aus funktionalen Begründungen und pädagogischen Annahmen getroffene Unterscheidung wissenschaftlich begründen.

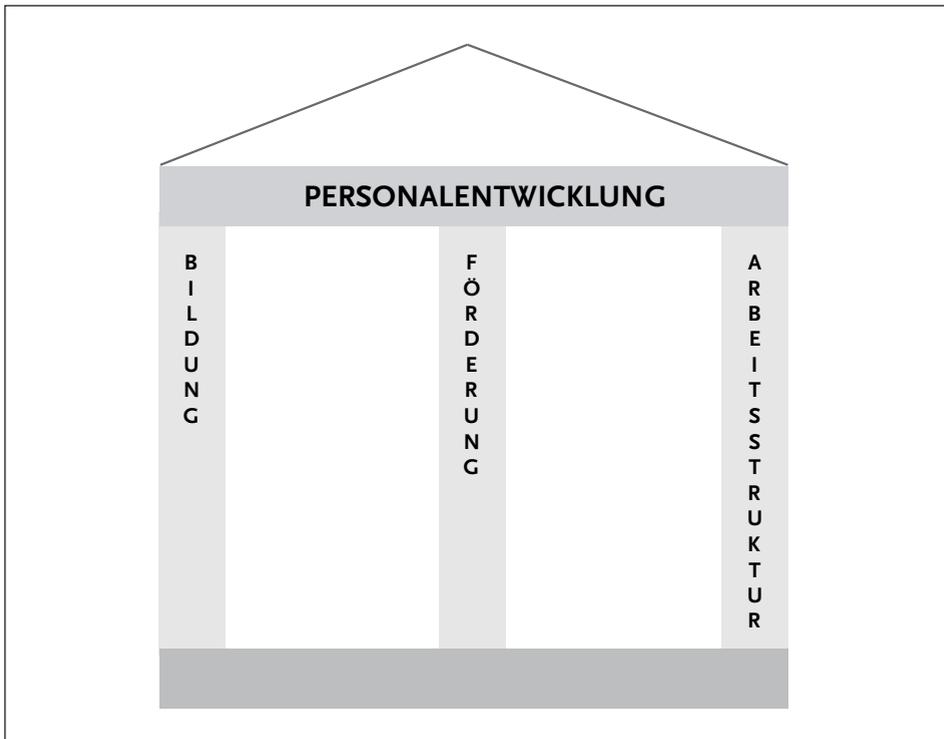


Abb. 1: Die drei Säulen der Personalentwicklung (eigene Darstellung)

Noch vor wenigen Jahren waren Qualifikation, Schlüsselqualifikation und »Soft Skills« wichtige, in der Personalentwicklung oft benutzte Begriffe. Diese sind heute sowohl in der Literatur als auch in der betrieblichen Praxis stark in den Hintergrund getreten. Stattdessen sind das Konstrukt der *Handlungskompetenz* und die daraus folgenden Kompetenzmodelle immer aktueller geworden und haben sich durchgesetzt. Der

Qualifikationsbegriff ist zu vergangenheitsbezogen, das Konzept der Schlüsselqualifikation ist nicht kompatibel zu den Kompetenzmodellen und die Bezeichnung »Soft Skills« ist äußerst irreführend und falsch.

*Kompetenzmodelle* bilden vielfach schon ein *Rahmengerüst* für sehr viele personalwirtschaftliche Aufgabenstellungen, so neben der Personalentwicklung auch in der Personalauswahl, Mitarbeiterbindung und Entlohnung. Sie bieten die Möglichkeit einer gemeinsamen Orientierungs- und Bewertungssprache im Unternehmen. Eine kompetenzbasierte Lernkultur geht auf die Besonderheiten und Bedürfnisse des Lernens Erwachsener ein (Mudra 2004, S. 13 ff.). Dabei spielt die Motivation eine entscheidende Rolle (Kapitel B.1 in diesem Buch). Kompetenzmodelle sind teilweise erforscht und in vielen Unternehmen erfolgreich evaluiert, wie eine unter der Leitung des Autors im Jahr 2005 an der RWTH Aachen durchgeführte empirische Studie aufzeigt (Kromrei 2006). *Kompetenzmodelle* sind zu einem *Grundparadigma des Personalmanagement* geworden. Ganz besonders aber gilt das für die Personalentwicklung (Kapitel B.2 in diesem Buch). Moderne Personalentwicklung lässt sich als *Kompetenzentwicklung* und als *Kompetenzmanagement* verstehen (Becker/Schwertner 2002, S. 1 ff., Becker 2009, S. 484 ff., Mudra 2004, S. 362). Eine Studie des Bundesministeriums für Forschung und Bildung (1999 bis 2002) weist auf, dass dynamische und wachstumsstarke Unternehmen in die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter investieren (Kriegesmann/Schwering 2004, S. 12 f.). Unbestreitbar ist zudem die durch Kompetenzentwicklungen erreichte Wertsteigerung eines Unternehmens, auch wenn diese sich derzeit nur schwer exakt darstellen lässt (F.5 in diesem Buch). Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit hat allerdings einen Leitfaden zur Erstellung von Wissensbilanzen herausgegeben, der wertvolle Anhaltspunkte enthält (»Wissensbilanz made in Germany«).

Was ist nun unter *strategischer Personalentwicklung* zu verstehen? Wer hier eine ausgefeilte und eigenständige Personalentwicklungsstrategie erwartet, der muss enttäuscht werden. Sie kann nur passgenau für das jeweilige Unternehmen, in Anlehnung an die Unternehmensstrategie, entwickelt werden. Hier können nur allgemeingültige Gesichtspunkte festgehalten werden. Die Personalfunktionen sollten unbedingt an der Entwicklung dieser Unternehmensstrategien beteiligt sein, damit sie sich rechtzeitig mit der eigenen spezifischen Kompetenz einbringen können. Geschähe dies öfter, so würde vermutlich manch ein Strategieentwurf realistischer und umsetzbarer sein (Welge/Al-Laham 2001, S. 539 ff.). Für die Personalverantwortlichen ist es deshalb unerlässlich, dass sie die Grundlagen des strategischen Managements beherrschen (Schlosser 2006, S. 4 ff.). Nach Welge und Al-Laham (2001, S. 4) stehen im Mittelpunkt des strategischen Managements z. B. die *Fragen*:

1. Welche langfristigen Ziele sollen verfolgt werden?
2. In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein?
3. Mit welchen langfristigen Maßnahmen wollen wir den Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestreiten?
4. Was sind unsere Kernfähigkeiten mit denen wir im Wettbewerb bestehen können?
5. Was müssen wir tun, um unsere langfristigen Maßnahmen um zu setzten?

Um mit diesen Grundfragen arbeiten zu können und ein strategisches Handeln zu ermöglichen, sollten Personalmanager über folgende *Strategiekompetenzen* zu verfügen (in Anlehnung an Welge/Al-Laham 2001, S. 6):

- Verständnis von strategischen Zusammenhängen,
- Techniken zur strategischen Entscheidungsfindung und
- Verständnis der Umsetzungsproblematik des strategischen Managements.

Wenn eine Unternehmensstrategie vorhanden ist, die Grundfragen geklärt und die Strategiekompetenzen vorhanden sind, kann eine *Personalentwicklungsstrategie* entwickelt werden (Schlosser, S. 68, Abb. 2). Diese zeichnet sich durch folgende Erfolgsfaktoren aus:

- Zielorientierung,
- Zukunfts- und Zeitorientierung,
- Strukturorientierung,
- Kulturorientierung und
- Flexibilitätsorientierung.

Die notwendige Folge von strategischen Überlegungen sind *Strategiefestlegungen* und *Strategieformulierungen*. Dabei sind es nicht die mittelgroßen Ziele, die die größte Erfolgssteigerung versprechen, sondern die hohen, aber präzisen Ziele (Müller-Vorbrüggen 2001, S. 102 ff.). Wer schon einmal an Strategieformulierungen gearbeitet hat, weiß, wie schwierig und zeitraubend das ist. Deshalb ist ausreichend Zeit hierfür einzuplanen. Diejenigen, die Ziele formulieren, sollten Erfahrung im Abfassen von Texten haben und sie müssen die unternehmensspezifische Terminologie beherrschen.

Unter *Struktur- und Kulturorientierung* ist zu verstehen, dass schon bei der Zielfindung die konkrete Unternehmensstruktur und -kultur beachtet wird. Weiter ist zu beachten, dass die Umsetzungsphase besonders störungsanfällig ist. Gollwitzer und Heckhausen zeigen mit dem Rubikon-Modell der Handlungsphasen auf, wie sehr Menschen in der Umsetzungsphase die Umfeldorientierung und Informationseinholung vernachlässigen (Gollwitzer 1996). Wenn der Rubikon überschritten ist, bei Cäsar also der Krieg begonnen wurde, werden keine oder kaum mehr neue Informationen eingeholt und die Sinnhaftigkeit des ursprünglichen Ziels wird nicht mehr bedacht (Müller-Vorbrüggen 2001, S. 57 ff.). Ein Unternehmen, das die besten Staubsaugerfilter produzieren und darin Marktführer sein will, muss den Markt auch in der Umsetzungsphase weiter beobachten, damit die Staubsaugerfilter nachher noch gebraucht werden und nicht durch technische Neuerungen überflüssig geworden sind. Die *Flexibilitätsorientierung* meint deshalb z. B. die gezielte und durch spezielle Mitarbeiter weiter betriebene Marktbeobachtung sowie die gegebenenfalls notwendige Anpassung der Unternehmensziele. Allzu starre und nicht ständig überprüfte Strategien bergen die Gefahr in sich, ihre Gültigkeit schnell zu verlieren.

Darüber hinaus lässt sich die sich schnell entwickelnde Wirklichkeit eines Unternehmens nicht vollständig durch eine noch so gute Planung »einfangen«. Strategien bedürfen in der Umsetzung immer auch der *Selbstorganisation der Beteiligten*. Sich selbst organisierende Anpassungs- und Lernprozesse müssen deshalb mitbedacht und gefördert werden (Bamberger/Wrona 2004, S. 81 f., Müller-Vorbrüggen/Klotz 2005, S. 152 ff.).

Unternehmensstrategien werden auf die betreffenden Märkte hin entwickelt. Wirtschaftsmärkte sind heute überaus *komplexe Systeme* mit einer hohen Dynamik und weitgehender Intransparenz. Sie sind selbst mit besten volkswirtschaftlichen Pro-

gnosen nicht immer zutreffend zu erfassen. Um dieser Situation Rechnung zu tragen, sind die Erklärungsansätze unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen, strategisches Denken in komplexen Systemen zu verstehen, wertvoll (Dörner 2003, S. 58 ff.).

Mudra weist darauf hin, dass bei 500 befragten großen deutschen Unternehmen im Jahr 1989 der Planungshorizont bei 60 Prozent der Unternehmen kürzer als ein Jahr ist und bei 500 befragten nordamerikanischen Unternehmen im Jahr 1995 nur 15 Prozent überhaupt ein System strategischer Planung besitzen (Mudra 2004, S. 246). Dabei ist aber zu bedenken, dass der kurze Planungshorizont nicht gegen eine Unternehmensstrategie spricht und strategisches Denken nach heutigen Maßstäben in Unternehmen erst seit einigen Jahren, in Folge der durch die Börsenkrise hervorgerufenen Veränderungen, stärker en vogue ist. Die strategische Ausrichtung der einzelnen Personalentwicklungsinstrumente wird in den jeweiligen Beiträgen dieses Buches beleuchtet.

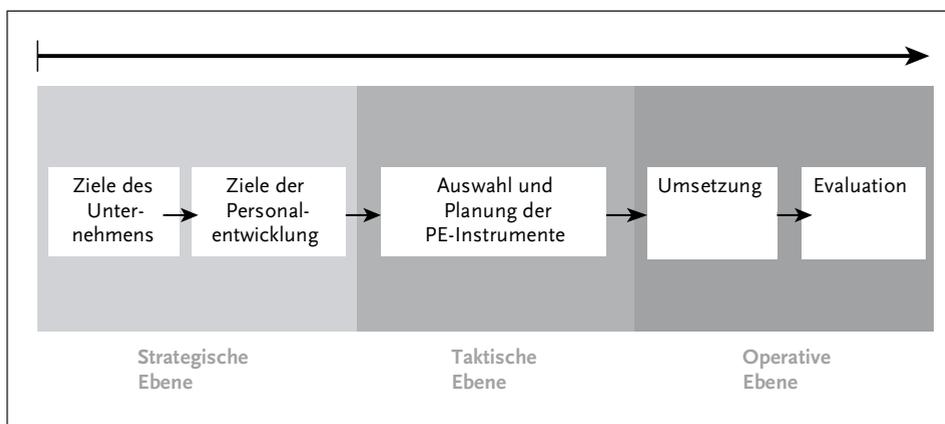


Abb. 2: Zeitebenen der Personalentwicklung (eigene Darstellung)

#### 4 Verhältnisbestimmung von Personal- und Organisationsentwicklung

Im Lehrbuch von Manfred Becker (2009) ist die Organisationsentwicklung ein Teil der Personalentwicklung neben Bildung und Förderung. Für diese Gliederung lässt Becker allerdings eine überzeugende innere Begründung vermissen. Die Auffassung, Organisationsentwicklung sei ein Teil der Personalentwicklung, wird in diesem Handbuch nicht vertreten, weil sie nicht plausibel erscheint (ebenso Mudra 2004, S. 152 ff.). Organisationsentwicklung ist ein eigenständiges, sehr weit reichendes Instrument der organisationalen Veränderung (Wimmer 2004, S. 1306 ff.). Die Einführung einer Organisationsentwicklung liegt im Verantwortungsbereich der Unternehmensführung. In eine Organisationsentwicklung wird per definitionem jeder Teil einer Unternehmung einbezogen, natürlich auch die Personalentwicklung. Sollte es in einem Unternehmen einen Organisationsentwicklungsprozess geben, muss die

Personalentwicklung ihre Aktivitäten und Strategien an den dort festgelegten Zielsetzungen und Veränderungsbemühungen ausrichten.

Im Sinne des Lernens der Mitarbeiter eines Unternehmens und der damit verbundenen personalen Veränderungsprozesse, hat die *Personalentwicklung* allerdings einen herausragenden Anteil am *Lernen der Organisation* innerhalb des Organisationsentwicklungsprozesses (Becker 2003, S. 6 ff., DGFP 2002, S. 26 ff., Müller-Vorbrüggen 2001, S. 22 ff.). Für den Fall, dass im Unternehmen keine Organisationsentwicklung im Sinne eines bewussten und aktiven Gestaltens einer Organisation existiert, entwickelt sich eine Organisation natürlicherweise als ein notwendiger Anpassungsprozess an die Wirtschaftssituation und das Umfeld.

Insofern trägt zwar alles, was in der Personalentwicklung geschieht, zu einer Veränderung bzw. Entwicklung der Organisation bei. Würde man das aber immer unter dem Begriff Organisationsentwicklung subsumieren, wäre das etwas anderes, als das, was nach den gängigen Definitionen unter Organisationsentwicklung verstanden wird (Wimmer 2004, S. 1310). Zu unterscheiden wäre vielleicht zwischen dem »Managementinstrument Organisationsentwicklung« und dem »Grundverständnis von Organisationsentwicklung«. Diese begriffliche Überschneidung ist aber in der Praxis kaum nachzuvollziehen und Ursache vielfältiger Missverständnisse. Es ist überaus fragwürdig, wenn sich die Personalentwicklung der Organisationsentwicklung »bemächtigt« und sie, zum Beispiel auch in der Strukturierung eines Lehrbuches, zu »ihrem« Teilgebiet macht.

Die Personalentwicklung steht in den meisten Unternehmen heute ohne Zweifel vor der Situation sehr tief greifender Veränderungen. Manfred Becker spricht in diesem Zusammenhang von *Unternehmenstransformationen*, wie auch der Titel des von ihm und Gabriele Rother herausgegebenen Sammelwerkes: »Personalwirtschaft in der Unternehmenstransformation« zeigt (Becker/Rother 2003). Von Christian Scholz (2003, S. 77 ff.) wird das als einen Paradigmenwechsel verstanden. In dieser Herausforderung muss die Personalentwicklung aus der Defensive herausfinden und strategische Aufgaben übernehmen, was der Bedeutung des durch sie verantworteten Bereichs entspricht (Weber/Schmelter 2003, S. 111 ff.). Diese strategische Arbeit beinhaltet auch die gezielte Mitarbeit an der Veränderung von strukturellen und organisationalen Unternehmensverhältnissen.

## 5 Das lernende Unternehmen

Seit einigen Jahren gibt es unter Betriebspädagogen einen gewissen Dissens darüber, ob das Paradigma des Lernens von Personen auf Organisationen bzw. Unternehmen übertragbar ist. Dies ist dann möglich, wenn man bereit ist, den Begriff des Lernens nicht nur für das Lernen von Personen zu reservieren. Seitdem 1990 das Buch von Peter Senge, »Die fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation« (Senge 1998) zum ersten Mal in Deutschland erschienen ist und für großes Aufsehen gesorgt hat, ist die Beschäftigung mit der lernenden Organisation nicht abgerissen (Arnold/Bloh 2001, S. 5 ff., Geißler 1996, S. 79 ff., Geißler 2000, S. 62 ff., Sattelberger 1996, S. 11 ff.). Heute ist die Zielvorstellung, ein Unternehmen müsse

ein Lernendes sein, nicht mehr entbehrlich. Zum lernenden Unternehmen gehören: flexible Strukturen und Offenheit für neue Ideen, Ansichten und Chancen (Edzard Reuter, zitiert in: Sattelberger 1996, S. 12). Ein lernendes Unternehmen macht immer neue Erfahrungen, fördert sie und reagiert auf diese. In den Lernprozess sind alle Elemente eines Unternehmens integriert, die Führungsebene wie die Mitarbeiter, die Strukturen und die Prozesse, die Werte und die Kultur, die Informationsweitergabe und die Innovationsprozesse, die Infrastruktur und die Architektur, die EDV-Systeme und der Intranetauftritt (Forster 2005, S. 347 ff.). All dies wird auf seine Lernfähigkeit und Lernförderung hin überprüft und gegebenenfalls zur innovativen Lernkultur verändert (Schüßler/Weiss 2001, S. 268). Nach Peter Senge ist das Lernen die Grundlage jeder erfolgreichen Organisation. Er unterscheidet fünf Bereiche bzw. *Disziplinen einer lernenden Organisation* (Mudra 2004, S. 431 ff., Senge 1998, S. 21 ff.):

1. *Mentale Modelle*: Bewusstwerdung, Philosophieveränderung und Einstellungsänderung
2. *Personal Mastery*: Zielsetzung und Erreichung
3. *Systemisches Denken*: Verständnis für Beziehungen und Zusammenhänge in Systemen
4. *Gemeinsame Vision*: Leitbilder die Zusammengehörigkeiten fördern und Aktivitäten ermöglichen
5. *Teamlernen*: Transfer vom Einzelnen zur Gruppe und dessen Potenzial

In einem solchen Veränderungsprozess verliert ein Unternehmen nicht seine Struktur, weil nicht ständig alles verändert werden muss, was auch nicht funktionieren würde. Die Vorstellung einer starren Struktur wird allerdings verändert. Die *Stabilität* liegt in der zielgerichteten, schrittweisen oder besser evolutionären *Veränderung*.

Voraussetzung dafür ist die Philosophie oder die Grundeinstellung, ob man *Menschen und Systemen* zugesteht, dass sie nie perfekt sind, sondern auf *Lernen* angewiesen sind. Edzard Reuter geht sogar noch weiter, wenn er feststellt, um ein lernendes Unternehmen zu sein, »braucht man eine Vorstellung, was das Gute in der Welt ist, wofür sich Mühen und Anstrengungen lohnen.« (Edzard Reuter: zitiert in Sattelberger 1996, S. 12; Nass 2003, S. 66 ff.)

Lernende Organisation und Organisationsentwicklung wachsen heute in Theorie und Praxis immer mehr zusammen. Nach Sattelberger ist Organisationsentwicklung ein Typus des organisatorischen Lernens (Sattelberger 1996, S. 14 f.). Neuere Entwürfe der Organisationsentwicklung gehen ihrerseits nicht mehr davon aus, dass diese nach einem viel versprechenden Start einmal endet (Schreyögg 2000, S. 548). Vielmehr wird Organisationsentwicklung heute, wenn sie einmal angestoßen wurde, als ein permanenter Prozess des Wandels, eine permanente Organisationsentwicklung, verstanden (Müller-Vorbrüggen 2001, S. 27, Wimmer 2004, S. 1310).