

# Rainer König

## Zum Begriff der Personalentwicklung

### 1. Was ist Personalentwicklung (PE)?

Eine allgemein verbindliche Definition von Personalentwicklung existiert nicht. Einen Definitionsüberblick gibt Manfred Becker:

Reinhard, C. (1982)	„... ein Konzept zur Befähigung, Beurteilung und Förderung von Mitarbeitern“
Klages, H. (1991)	„... die Summe und das Zusammenwirken aller derjenigen Maßnahmen (...), die sowohl zur Qualifizierung wie auch zur beruflichen Förderung und zur Motivierung von Beschäftigten geeignet sind“
Mentzel, W. (1994)	„Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln“
Neuberger, O. (1994)	„die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens ... Anpassung des Personals an den Leistungs- und Kapitalverwertungsprozess“
Berthel, J. (1997)	„eine Summe von Tätigkeiten ..., die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden“
Bröckermann, R. (2001)	„Vermittlung jener Qualifikationen, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben in einem Unternehmen erforderlich sind“
Becker, M. (2002)	„... alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“

Bis auf die Definition von Becker, der Organisationsentwicklung zur PE zählt, sind die Definitionsunterschiede allerdings relativ gering. Alle stimmen darin überein, dass der Hauptgegenstand der PE das *organisierte Lernen der Organisationsmitglieder* ist. Keine erwähnt dagegen, dass zur ihr auch Personalplanung und -entlohnung gehören. Diese Bereiche ordnen Olfert/Steinbuch der sog. Personalwirtschaft innerhalb der Betriebswirtschaft unter, zu der sie auch die Personalentwicklung zählen. Für Olfert/Steinbuch stellt Personalentwicklung sogar die Kernfunktion der Personalwirtschaft dar.

#### Personalwirtschaft

Personal- planung	Personal- beschaf- fung	Personal- führung	Personal- beurtei- lung	Personal- entloh- nung	Personal- betreung	Personal- entwick- lung	Personal- verwal- tung	Personal- freistel- lung
----------------------	-------------------------------	----------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------	-------------------------------	------------------------------	--------------------------------

Als solch eine „Kernfunktion“ der Personalwirtschaft meint PE die „Gesamtheit der Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation“ und umfasst sowohl die Ausbildung (betriebliche Erstberufsvermittlung) als auch Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung sowie schließlich auch die Umschulung, „die eine

Zweitausbildung ist, welche erwachsene Arbeitnehmer für eine andere als die bisher ausgeübte Tätigkeit befähigen soll.“

Ganz ähnlich bezeichnet die Personalentwicklung für Hentze „die personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, Belegschaftsmitgliedern aller hierarchischen Stufen Qualifikationen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln. Sie beinhaltet die individuelle Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Betriebsangehörigen, insbesondere unter Berücksichtigung der Veränderungen der zukünftigen Anforderungen der Tätigkeiten und im Hinblick auf die Verfolgung betrieblicher und individueller Ziele.“

- Kurz: Personalentwicklung ist zunächst und vor allem die **organisierte und systematische** Bildung, Förderung und Qualifizierung von Organisationsmitgliedern.
- **Organisiert** weil die Personalentwicklung stets funktionaler Bestandteil der Gesamtorganisation sein muss. Das betrifft zum einen ihre organisatorische Verankerung, zum anderen auch ihre Inhalte.
- **Systematisch** weil sie von klaren Zielen und kontrollierbaren Lernkonzepten ausgeht. PE fördert nicht einfach drauf los, sondern geht von drei Zielebenen aus: a) von den Organisationszielen, b) den Bedürfnissen und der Qualifikation der Mitarbeiter und c) den aus a) und b) abgeleiteten operativen Teilzielen, an deren Erreichen/Nichterreichen sie ihren Erfolg bemisst. Diese Teilziele orientieren sich an dem in dem aus der Pädagogik stammenden Vierfelderschema der sog. Schlüsselqualifikationen (fachliche, methodische, persönliche und Sozial-Kompetenzen).

## 2. Was sind die Hauptaufgaben der PE?

Aus dem eben skizzierten Begriff von Personalentwicklung ergeben sich zumindest drei Hauptfunktionen, die sie zu erfüllen hat:

1. muss sie den Bildungsbedarf in Bezug auf die jetzigen und zukünftigen Aufgaben der Mitarbeiter ermitteln und zwar unter Berücksichtigung auch ihrer individuellen Lerninteressen.
  2. hat sie Förderungs- und Bildungsangebote für Beschäftigte aller Hierarchieebenen aufzustellen.
  3. muss sie die Förderungs- und Bildungsmaßnahmen sowohl planen als auch durchführen und in ihrem Erfolg kontrollieren und ggf. korrigieren.
- Der Bildungsbedarf einer Unternehmung oder Verwaltung ergibt sich zunächst aus den Interessen und Zielen, die sie zu verfolgen hat. Allerdings ist hier zwischen zumindest zwei Zielebenen zu unterscheiden: der Zielebene der Belegschaft und der Zielebene der Organisation. Beide sind nur in den seltensten Fällen deckungsgleich. Was die erstere Zielebene anbelangt, bildet zumeist das System der Stellenbeschreibungen die Grundlage zur Erhebung des PE-Bedarfs. Um allerdings konkrete Potentialanalysen zu erstellen, müssen darüber hinaus sowohl Personalakten als auch Mitarbeiterbeurteilungen der Vorgesetzten, Hinweise aus Mitarbeitergesprächen, einfache Tests und manchmal auch aufwendige Assessment-Center systematisch durchgeführt und berücksichtigt werden. Leider ist das nicht überall der Fall. Maisberger ermittelte in einer empirischen Untersuchung, dass in nur ca. 50% der Fälle Firmen ein Gesamtkonzept zur Analyse des PE-bedarfs besitzen.

Aber auch wenn sie dieses Konzept besitzen, führen sie die PE-bedarfsanalysen oft nur lückenhaft durch.

Der Bedarf der Mitarbeiter wird – wenn überhaupt – über Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbefragungen erhoben.

### **3. Was sind die Förder- und Bildungsmaßnahmen der PE?**

Die typischen Förder- und Bildungsmaßnahmen der PE liegen üblicherweise in der Erstausbildung, Fort- und Weiterbildung sowie im Bereich von Umschulung und Mentoring.

Allerdings hat sich in vielen Firmen und Verwaltungen inzwischen auch ein eher engerer Begriff von PE etabliert: Die berufsbezogene Aus- und Fortbildung wird hier nicht mehr der PE zugeordnet, sondern in entsprechenden eigenen Abteilungen organisiert. PE dagegen spezialisiert sich auf die Fort- und Weiterbildung im Bereich von sozialen, methodischen und personalen Kompetenzen. Vor allem das Gebiet der Führungskräfteentwicklung ist heute DAS klassische Arbeitsfeld der PE.

Etwas näher betrachtet ist PE dabei im Kontext folgender Maßnahmen tätig:

- Eignungsdiagnostische Maßnahmen z.B. Erstellen von Anforderungsprofilen, Auswahl- und Einstellungsverfahren, Interviews, Tests, Arbeitsbewertung, Leistungserfassung, Assessment Center
- Entwicklungsmaßnahmen z.B. Training, Coaching/Supervision, Einführung und Betreuung des Mitarbeitergesprächs, Zielvereinbarungssysteme, Führungskräfteentwicklungs- und Führungsnachwuchsprogramme, EFQM einführen, Job-Rotation/Job Enrichment/Job Enlargement, Konfliktmanagement, Teamentwicklungen, Prozessbegleiterausbildung und –betreuung, E-based learning etc.

### **4. Wie sieht das Verhältnis von Personalentwicklung zu Teamentwicklung und Organisationsentwicklung aus?**

Organisations- und Personalentwicklung stehen sich vom Inhalt her sehr nahe.

Während die (traditionelle) Personalentwicklung primär versucht, der *individuellen* Vermittlung von kognitiven Fähigkeiten zu dienen, zielt die Organisationsentwicklung (OE) vor allem auf Verhaltens- und Einstellungsänderungen von Individuen- und Gruppen im Kontext von *Organisationsveränderungen*. Entsprechend definiert die Deutsche Gesellschaft für Organisationsentwicklung OE als einen *langfristig und umfassend angelegten Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihr tätigen Menschen*. Der Prozess beruht auf dem Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität). Konstitutiv für Organisationsentwicklungsprozesse ist also

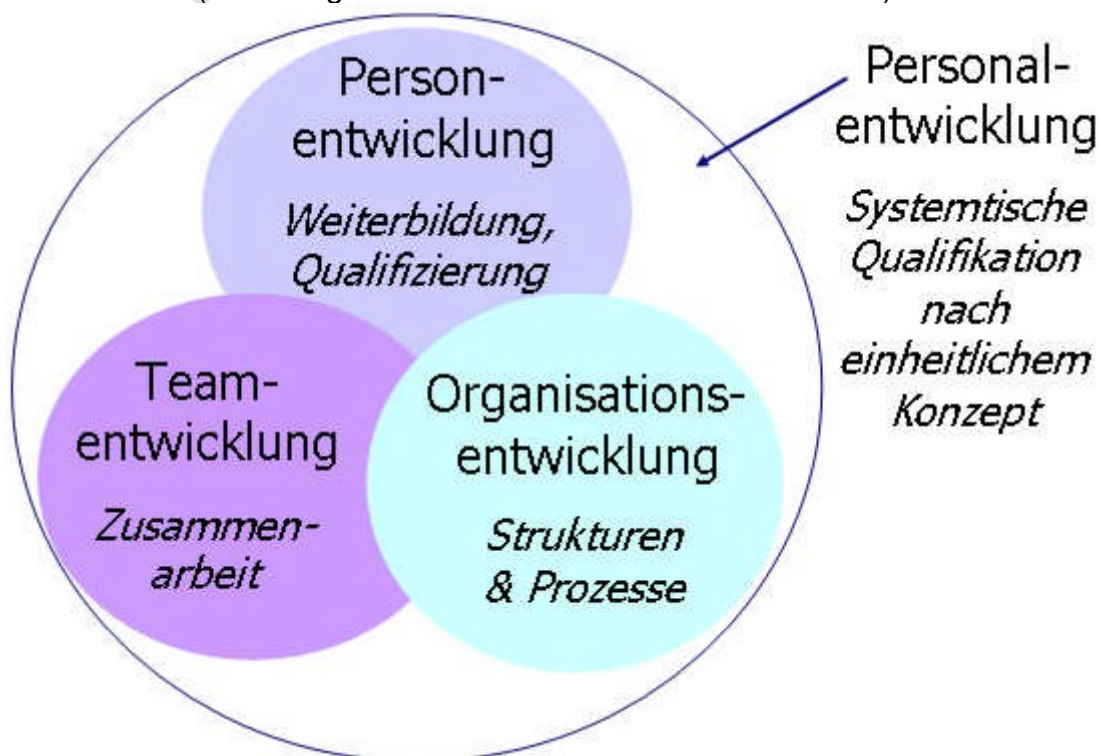
- zum einen die Perspektive eines längerfristigen *organisationsumfassenden* Veränderungsprozesses, wobei die Literatur immer wieder das von Kurt Lewin skizzierte Stufenmodell des Auftauens (unfreezing), der Veränderung (moving) und des Stabilisierens (refreezing) variiert;

- zum anderen, dass diese Veränderung nur unter *Mitwirkung der betroffenen Mitarbeiter* zu erreichen ist.

Von hier aus könnte man PE als Instrument der OE bezeichnen: sie begleitet und fördert Individuen systematisch bei betrieblichen Veränderungen (Change-Prozessen).

Ähnlich ist auch ihr Verhältnis zur Teamentwicklung. Wenn Teamentwicklung (TE) ganz allgemein meint, eine Arbeitsgruppe arbeitsfähig oder ein Spitzenteam auf Spitzenniveau zu bringen, zu halten oder zurückzubringen, soll PE die dazu nötigen Maßnahmen systematisch konzipieren und durchführen. Von hier aus wäre PE auch ein Instrument der Teamentwicklung.

Geht man allerdings von einer Organisationseinheit PE aus, die Organisations- und Teamentwicklungsmaßnahmen im Kontext zielgerichteter und systematischer Personalentwicklung durchführt, kann man auch umgekehrt OE und TE der PE subsumieren (s. die folgende Grafik und M. Beckers Definition).



Offenbar handelt es sich bei der Differenzierung von PE, OE und TE nur um eine Perspektivenfrage bzw. um einen Streit um Worte. Wichtig ist, dass alle drei aufs Engste miteinander verzahnt und aufeinander angewiesen sind.

## 5. Wie ist Personalentwicklung organisiert?

Eigene Stäbe für Personalentwicklung finden sich inzwischen in größeren mittelständischen und Großunternehmen.

Formalisierte Personalentwicklung im kleineren Mittelstand ist derzeit in Deutschland nicht weit verbreitet. Insgesamt regeln nur etwa 15 Prozent aller kleinen und mittleren Betriebe die entsprechenden Zuständigkeiten in ihren Unternehmen.

Was nun die Einrichtung von PE-Abteilungen anbetrifft, nennen Marr und Kötting spezifische Personenkreise:

- der initiiierende Personenkreis auf der Ebene des Top-Managements,
- der gestaltende und ausführende Personenkreis auf der Ebene des mittleren und unteren Managements sowie auf der Ebene der Mitarbeiterebene und schließlich
- der Kreis der externen und internen Berater.

In vielen Firmen macht die zweite Ebene oft die Erfahrung, dass das Interesse des entscheidenden Managements (erste Ebene) an der PE auf die symbolische Wirkung der Initiierungsentscheidung beschränkt ist. „Der Gründungsakt ist in solchen Fällen für Entscheidungsträger von größerer Bedeutung als die konkrete Umsetzung ihrer Entscheidung. ... Die Gründung eines PE-Bereichs stellt eine symbolische Handlung dar, mit der demonstriert werden kann, dass das Unternehmen in seine Mitarbeiter investiert. Wie diese Investitionen sich dann in der Praxis gestalten und ob sie die intendierten Funktionen erfüllen, ist für Entscheidungsträger in der Unternehmensleitung von nachrangiger Bedeutung. ... Personalentwickler sprechen von 'Scheinwelten', die mit verschiedenen PE-Projekten konstruiert werden, weil sie den Mitarbeitern suggerieren, für sie würde etwas getan, während das tatsächliche Interesse der Machteliten aber auf die Außenwirkung dieser Projekte konzentriert ist.“

Die interne Organisation der PE-Abteilung kann *divisionär* oder *funktional* erfolgen. Bei der divisionalen Form sind alle Mitarbeiter der Abteilung mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben betraut - z.B. Seminarberatung, -planung und -abwicklung für die Fachbereiche. Die Arbeiten der verschiedenen PE-Mitarbeiter unterscheiden sich hier nur darin, dass sie sich auf verschiedene Fachbereiche verteilen.

Bei der funktionalen PE-Organisation dagegen konzentriert sich die Tätigkeit eines jeden Beschäftigten auf ganz bestimmte Funktionen: Mitarbeiter A führt die beratenden Gespräche mit den Amtsleitungen, Mitarbeiterin B übernimmt die Seminarkonzeption und -planung für alle Fachbereiche, Mitarbeiter C die Seminardurchführung und Mitarbeiterin D die Abrechnung.

Divisionale Strukturen bieten zwar den Vorteil, dass die Beschäftigten relativ selbständig arbeiten und so sensibel und schnell auf die Anforderungen ihrer jeweiligen Bereiche reagieren können. Gleichwohl ist nach Meyer-Dohm die funktionale Gliederung mit Spezialisierung auf bestimmte Teilfragen der PE in der Praxis von Unternehmen noch immer am weitesten verbreitet - und zwar ohne dass dies einer bewussten Abwägung zwischen den Alternativen entspringt: „Man erfährt von anderen Unternehmen, dass dort funktionale Organisationsformen präferiert werden und orientiert eigene Gestaltungsvorstellungen an den dort gemachten Erfahrungen. Zudem lassen bestehende Strukturen im eigenen Unternehmen andere als funktionale Aufgabenstellungen kaum zu, da die in den PE-Bereich zu integrierenden Aus- und Weiterbildungsabteilungen nahezu ausschließlich nach diesem Muster organisiert sind.“ Von vielen PE-Mitarbeitern werden zudem funktionale, klar abgegrenzte Aufgabenzuschnitte bevorzugt. Sie neigen auch dazu, an diesen festzuhalten, wenn sich relevante Rahmenbedingungen verändern. Ein wichtiges Problem bei divisionaler Ordnung kann denn auch sein, dass sich die PE-Beschäftigten von der Komplexität der Aufgaben überfordert fühlen.

Allerdings zeichnet sich in PE-Bereichen, die ihre Arbeit mit funktionaler Spezialisierung begannen, gegenwärtig eine Tendenz zu divisionalen Aufgabenzuschnitten ab.

Aus einer Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen der funktionalen und divisionalen Arbeitsteilung kommt Anke Hanft zu dem Schluss, „dass die ideale PE-

Organisationsform in der matrixförmigen Verknüpfung dieser Strukturprinzipien besteht. ... Die gegenwärtig erfolgenden Restrukturierungen von PE-Bereichen weisen ... Gestaltungsprinzipien aus, die sowohl funktionale als auch divisionale Elemente beinhalten. Zentrale Aufgabenstellungen der PE, wie die Konzeption von Weiterbildungsprogrammen, Nachwuchsförderprogramme oder Führungstrainings, sind weiterhin funktional organisiert,“ während der Schwerpunkt der organisationsentwickelnden Aktivitäten eher nach divisionalen Prinzipien erfolgt. Jeder der hier arbeitenden Mitarbeiter deckt also das gesamte Spektrum der mit OE verbundenen Tätigkeiten ab.

## 6. Literatur

- Becker 2002: Manfred Becker: Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 3. überarb. u. erweit. Aufl., Stuttgart 2002
- Drosten 1996: Sörge Drosten: Integrierte Organisations- und Personalentwicklung in der Lernenden Unternehmung. Bielefeld 1996
- Hanft 1998: Anke Hanft: Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und ´organisationalem Lernen´. 2., ergänzte Aufl., München und Mering 1998
- Hentze 1991: Joachim Hentze Personalwirtschaftslehre. Zwei Bände. 5. überarb. Aufl. Bern und Stuttgart 1991
- Marr/Kötting 1992: R. Marr/M. Kötting: Organisatorische Implementierung. In: E. Freese (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. überarb. Aufl., Stuttgart 1992
- Meyer-Dohm 1992: Meyer-Dohm: Organisation der betrieblichen Bildungsarbeit. In: E. Gaugler/W. Weber (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. neubearb. u. erg. Aufl. Suttgart 1992
- Neuberger 1994: Neuberger 1994: Oswald Neuberger: Personalentwicklung. Stuttgart 1994
- Olfert/Steinbuch 1995: Olfert/Steinbuch 1995: Klaus Olfert/Pitter A. Steinbuch: Personalwirtschaft