

Rainer König/Juliane Feldner PE adé?

Die Personalentwicklung (PE) ist in die Kritik geraten. Für Reinhard K. Sprenger etwa „ist das gesamte Projekt der Personalentwicklung mit seinen Milliardeninvestitionen nahezu vollständig gescheitert.“¹ Das mag überspitzt klingen, aber es erklärt, weshalb in der aktuellen Spardiskussion in den Kommunen gerade die Stellen der Personalentwicklungsabteilungen gnadenlos zusammengestrichen oder vollständig abgeschafft werden.

Ob die PE mit ihren „Milliardeninvestitionen“ tatsächlich keine Erfolge aufweisen kann, läßt sich allerdings erst beurteilen, wenn man diese Erfolge auch kennt. Und hier liegt für uns das aktuelle Hauptproblem der kommunalen PE-Abteilungen: Man weiß zu wenig über ihre Arbeit und ihre Erfolge. Erstere findet in der Regel im Verborgenen statt, so dass sich die letzteren auch schnell anderen zuschreiben lässt. Wir wollen im folgenden eine Lanze für den Fortbestand und weiteren Ausbau der PE in den Kommunen brechen. Es muß dies aber eine Personalentwicklung sein, die sich mehr als Marketing-Division denn als Pädagogik-Institut versteht. Statt filigraner Methodendiskussion um Bildungscontrolling sind vielmehr Phantasie in der Produktpolitik, Studium der Produktzyklen sowie aggressive ‚Verkaufsstrategien‘ der eigenen Produkte und der eigenen Arbeit nötig.

I. Die traditionelle Form der Personalentwicklung: PE als Schule der Organisation

Die traditionelle PE leidet vor allem unter drei Dilemmata:

- Zum einen werden von ihr Entwicklungs-Leistungen verfolgt, die Sie nicht erbringen kann;
- Zum anderen lässt sich am Personal nichts „entwickeln“;
- Zum dritten blockiert die schulische Organisation der PE eine aggressivere Produktion und Präsentation ihrer Produkte.

Dilemma 1: die PE kann den PE-Zielen nicht gerecht werden

Personalentwicklung bezeichnet in der klassischen Definition von 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.“²

Als diese organisierte und systematische Qualifizierung von Organisationsmitgliedern soll sie

1. den Bildungsbedarf in bezug auf die jetzigen und zukünftigen Aufgaben der Mitarbeiter ermitteln,
2. Förderungs- und Bildungsangebote für Beschäftigte aller Hierarchieebenen aufstellen und

¹ Sprenger 2000, 115

² zit. nach Drost 1996, 49

3. entsprechende Förderungs- und Bildungsmaßnahmen sowohl planen als auch durchführen und in ihrem Erfolg kontrollieren und ggf. korrigieren.³

Mit diesem Programm ist allerdings zugleich auch das 1. Dilemma der traditionellen PE skizziert: Sie kann den darin postulierten Zielen und Aufgaben gar nicht gerecht werden, weil eben diese Ziele und Aufgaben von ihr Unmögliches verlangen:

1. lässt sich der tatsächliche Bildungsbedarf für die Zukunft nicht ermitteln, weil eben niemand weiß, was die Zukunft genau bringt. Zudem benötigen gründliche Bildungsbedarfsanalysen viel Aufwand und Zeit. Beides hat man aber meistens nicht. Nicht selten gibt es darum den Bedarf gar nicht mehr, wenn man endlich die Maßnahme für einen vor Jahren erhobenen Bildungsbedarf anbietet. Wer z.B. im Augenblick den Bedarf an Intra- und Internet-Kompetenzen wissenschaftlich filigran ermittelt, kann davon ausgehen, dass zum Zeitpunkt der Präsentation von daraus abgeleiteten Seminaren schon wieder ganz andere Kompetenzen verlangt werden. Entsprechend sieht die aktuelle Realität von PE-Maßnahmen so aus, dass sie auf aktuelle Bedarfe der Fachbereiche und Abteilungen reagieren muß im Vertrauen darauf, dass nicht sie, sondern der (spontan) anvisierte Dozent schon das richtige Seminar design zusammenstellen wird;
2. sind Förderungs- und Bildungsangebote nicht (mehr) für alle Hierarchieebenen einer Kommune aufstellbar, weil die von der PE selbst geförderte Dezentralisierung der Verwaltung zur Folge hatte, dass sich immer mehr Ebenen und Bereiche dem Einflußbereich der zentralen PE entziehen. Viele ehemalige Ämter haben inzwischen eigene PE-Abteilungen eingerichtet, die – nicht zuletzt um ihre eigene Existenz zu legitimieren – munter drauflosentwickeln, ohne sich mit der 'Zentrale' oder anderen Bereichen abzustimmen. Da kann es dann schon mal vorkommen, dass ein und derselbe Mitarbeiter das gleiche Seminar zum dritten mal besuchen muß und ein und dieselbe Führungskraft zum x-tenmal das Thema Führung im Wandel präsentiert bekommt;
3. haben sowohl die jahrelangen Diskussionen um Bildungscontrolling als auch die 24. Fassung diverser Seminarbewertungsbögen lediglich gezeigt, dass der Erfolg von konkreten Bildungsmaßnahmen eben *nicht ökonomisch* zu kontrollieren ist. Wenn ein Seminar zum MAG messerscharf kalkuliert - sagen wir - 10.000 DM gekostet hat und die Seminarbewertung zeigt, dass der Dozent klasse, die Inhalte verständlich und die Motivation groß waren, das Gelernte in die Praxis umzusetzen, dann kann trotzdem niemand sagen, was solch ein Seminar in Mark und Pfennig gerechnet später wirklich mal „einbringt“. Genau das aber postuliert die streng ökonomische Kalkulation, an der sich heute alles zu messen sucht: die Rendite einer Investition klar angeben zu können. „Bildung“ entzieht sich nämlich deshalb klaren Rendite-Meßgrößen, weil sie
 - a. ein Prozeß ist,
 - b. ein Prozeß ist, der nie endet und
 - c. ein Prozeß ist, der erst mit dem Ende der Bildungsmaßnahme „Seminar“ beginnt. Wenn überhaupt ließe sich so etwas wie der Erfolg einer kontinuierlichen Betreuung dieses Prozesses 'messen'.

³ Vgl. Drosten 1996, 49

Dilemma 2: Personal lässt sich nicht ent-wickeln

Ein weiterer Grund für die aktuellen Probleme der PE liegt sicherlich auch darin, dass man zu lange an die schier grenzenlose Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft des (Verwaltungs-)Menschen geglaubt hat. Viele Ergebnisse der Neurobiologie und Lernphysiologie belegen aber das Gegenteil: Die wesentlichen Teile unseres Menschenbildes, die sogenannten anthropologischen Grundannahmen, sind mit dem zwanzigsten bis dreissigsten Lebensjahr festgezurr.⁴ Unsere mentalen Filter wie Sensibilitäten, traditionsgebundenen Prägungen, Wahrnehmungsmuster, Wertorientierungen sind ausgesprochen irritationsfest. Das gilt vor allem für Mitarbeiter von Verwaltungen, bei denen „Sicherheit“ noch immer das entscheidende Zugangs-, Lern- und Lebensprinzip ist. „Wenn Sie also hören, jemand solle ´eine andere Einstellung entwickeln´, dann können Sie ziemlich sicher sein, dass derjenige, der dies fordert, Unmögliches verlangt. In einem Satz: PE geht von überzogen optimistischen Erwartungen aus.“⁵ Personal lässt sich nämlich nicht *ent-wickeln*, weil es nirgendwo ein- oder aufgewickelt wurde. Personalentwickler, die trotzdem meinen, sie müssten die Menschen *ent-wickeln*, nehmen letztthin den idealistischen Standpunkt ein, dass es einen wahren Kern im Menschen gebe, den aber nur sie und nicht die Menschen selbst kennen können. Das aber heißt, dass sie einen unmündigen Menschen zur Mündigkeit *ent-wickeln* wollen. Und das war und ist ein Widerspruch in sich. Die Maßnahmen der PE haben überall dort etwas bewirkt, wo sie sich *nicht als* Entwickler, sondern als *Anbieter* und echter Dienstleister verstanden, wo also Angebote für *partizipativ* erhobene oder aktuell artikulierte Bedarfe der Betroffenen konzipiert und organisiert wurden. Entwickler der Bildungsziele waren hier die Betroffenen in den Fachbereichen selbst. Während die PE diese Entwicklungs-Prozesse lediglich helfend begleitete – z.B. in dem sie die dazu nötigen Workshops organisierte und moderierte.

Dilemma 3: Die PE als Schule der Organisation

Da sich die traditionelle PE als eine Art Schule der Organisation verstand, rekrutierte sie auch ihr Personal nach dem Muster von Schulverwaltungen aus Verwaltungskräften und Pädagogen.

Für den Produkt-Erfolg organisationsinterner Dienstleister reicht es aber nicht, gelehrte pädagogische Konzepte zu entwerfen und diese ordentlich zu verwalten. Organisationen sind mikropolitische Machtsysteme, wo zuallererst darum gefochten wird, die Interessen der je eigenen Abteilung und Person auch gegen Widerstand anderer durchzusetzen. Wer sich diesem Machtgerangel zu entziehen sucht, wer seine Regeln nicht versteht oder einfach unfähig ist, es mitzuspielen, hat auch mit seinen Inhalten und Produkten verloren. Im aktuellen Ressourcenkampf werden Budgets dann sang- und klanglos zusammengestrichen! Überall dort dagegen, wo an der Spitze der kommunalen PE-Abteilungen engagierte Mikropolitiker standen, konnten sie im Ressourcenkampf ihre Stellung bislang behaupten.

Aber Machtpolitik alleine reicht heute nicht mehr. Will die PE *als* eigenständige Abteilung überleben, muß sie sich völlig neu definieren: Statt Schule der Organisation zu sein, muß sie versuchen, ihr pädagogischer Dienstleister zu werden.

⁴ Vgl. Churchland 2001, 6

⁵ Ebd., 114

II. Die PE als moderner pädagogischer Dienstleister

Eine moderne PE, die den drei Dilemmata der traditionellen PE zu entgehen sucht, zeichnet sich vor allem durch drei Charakteristika aus:

1. sie verfolgt Aufgaben, die sie erfüllen kann;
2. sie will Menschen nicht von außen entwickeln, sondern ihnen bei der Selbstentwicklung helfen;
3. sie will nicht interne Schule sondern, internes Servicecenter sein.

1. PE und Aufgaben, die sie erfüllen kann

Kein Unternehmen nimmt sich heute noch vor, den Bedarf auf den Markt für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu prognostizieren. Man ist schon froh, die Entwicklung für die nächsten 12 Monate einigermaßen realistisch erheben und vorhersagen zu können. Ähnlich bescheiden müsste man in den PE-Abteilungen vorgehen. Statt der üblichen Bildungsbedarfserhebungen für die nächsten 12 Jahre sollte man sich auf 12 Monate beschränken.

Um trotzdem nicht die strategische Kontrolle über sein Tun zu verlieren, kann eine der privaten Wirtschaft entlehnte Portfoliopolitik helfen.

Hans-D. Litke gibt uns das Beispiel eines Geschäftsfeld-Portfolios, mit dem Firmen die eigene Marktposition auf bestimmten Geschäftsfeldern betrachten können, um daraus geeignete Strategien für das künftige Agieren am Markt abzuleiten⁶. Bei den Geschäftsfeldern handelt es sich um

- Bad Dogs = Problemprodukte, die oft Verluste erwirtschaften. Hier sind keine Investitionen mehr sinnvoll.
- Cash-Flow = das Feld, wo Kostenvorteile durch relativ hohen Marktanteil erfolgen. Hier machen Forschungs- und Entwicklungs-Projekte (FuE-Projekte) keinen Sinn.
- Stars = Produkte, die sich in der Wachstumsphase befinden. FuE-Projekte sollten hier den hohen Marktanteil auch bei weiterem Marktwachstum sichern.
- Question Marks = Produkt-Einführungen, bei denen die weitere Entwicklung abzuwarten ist.⁷

Auch für die Personalentwicklung als dem wichtigsten unternehmensinternen Dienstleister für die Durchführung von Entwicklungs-, Fortbildungs- und Organisationsmaßnahmen ließe sich solch ein Geschäftsfeld-Portfolio zusammenstellen. Es könnte die traditionellen Themenfeld und Adressaten-Portfolios z.B. nach Schlüsselqualifikationen und Kunden ergänzen. Demnach wären

- Bad Dogs z.B. Veranstaltungen (Seminare, Fortbildungen etc.), die sowohl mehr Kosten als Einnahmen verursachen, als auch mit den herrschenden unternehmenspolitischen Zielen nicht mehr im Einklang stehen - z.B. autoritär geführte Paukenseminare, in denen Kameralistik gelehrt wird, während man sich selbst den kooperativen Führungsstil und die Kosten- und Leistungsrechnung auf die Fahnen geschrieben hat;
- Cash-Flow Veranstaltungen, wo Kostenvorteile existieren und die Nachfrage sehr groß ist. Es bestehen zwar keine Konflikte mit der herrschenden Unternehmensphilosophie, sie wird aber durch diese Veranstaltungen auch nicht gezielt befördert. Hier machen weitere Entwicklungsarbeiten keinen Sinn. Die Seminare laufen

⁶ Vgl. Litke 1995, 50

⁷ Vgl. ebd., 52

quasi von selbst - wie dies für die meisten Veranstaltungen im Bereich der Kommunikation und Präsentation gilt;

- Stars Veranstaltungen, die für die gesetzten Unternehmensziele unverzichtbar sind. Vor allem wenn sie nicht auf eine entsprechende Resonanz im Unternehmen stoßen sind hier Entwicklungsarbeiten z.B. im Bereich der Seminarinhalte, internen Öffentlichkeitsarbeit etc. nötig - z.B. bei Kursen zur Kundenorientierung und zur verbesserten Kundenkommunikation oder auch bei Seminaren im Kontext der Einführung des nicht-anlaßbezogenen Mitarbeitergesprächs;
- Question Marks schließlich Veranstaltungen, deren Bezug zur Unternehmensphilosophie unklar ist. Bei ihnen bleibt die weitere Entwicklung abzuwarten.

2. Menschen nicht mehr ent-wickeln, sondern bei der Selbstentwicklung helfen

Immer noch fragen sich viel zu wenig Personalentwickler in Verwaltungen und Firmen

- „Was können und tun wir besser als z.B. die klassische Abteilung Aus- und Fortbildung?“
- „Wem genau bringen wir Nutzen? D.h. wer im Unternehmen profitiert von unserer Arbeit, wer braucht uns eigentlich - die Mitarbeiter oder die Vorgesetzten oder beide; die Abteilungen X oder Y oder beide usw.?“

Statt dessen wird eine Art wissenschaftliche Begründung der Arbeit gesucht. In der Kommunalverwaltung übernimmt diese Begründung üblicherweise die KGSt, indem sie die gängigen Standpunkte und Ansätze rezipiert und in schwer lesbaren Heften zusammenfaßt. In einem dieser Hefte steht denn auch, was die moderne PE leisten soll:

- die Lernfähigkeit und -bereitschaft sowie die Problemlösungsfähigkeit einzelner und der Gesamtorganisation zu erkennen und erhöhen,
- die Dienstleistungs- und Kundenorientierung fördern,
- das Qualitäts- und Verantwortungsbewußtsein sowie die Verantwortungsbereitschaft und -fähigkeit entwickeln,
- neue Formen der Zusammenarbeit der Arbeitsorganisation und Kommunikation, z.B. Gruppen-, Projekt- oder Teamarbeit fördern,
- Mitarbeiter befähigen, kostenverantwortlich zu handeln und dafür betriebswirtschaftliche Instrumente einsetzen können,
- Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter verbessern, und schließlich
- Verwaltungskultur als Gesamtheit der gelebten Werte, Einstellungen, Normen und Leitbilder verändern.⁸

Die PE soll also erkennen, erhöhen, fördern, befähigen, verbessern und verändern. Was aber zeichnet gerade PE-ler aus, dass sie die Situation besser erkennen als die betroffenen Mitarbeiter, obgleich sie sie zumeist schlechter oder gar nicht kennen? Und was privilegiert sie, Mitarbeiter zu „erhöhen“, zu fördern oder zu verändern, auch wenn sie es gar nicht wollen?

Will sie eine Zukunft haben, muß die PE die in diesen Zielsetzungen zum Ausdruck kommende pädagogische Attitüde ablegen, die wir alle an unseren Lehrern und Erziehungsberechtigten so gehasst haben: Die Attitüde, immer schon zu wissen, was

⁸ Vgl. KGSt. 1996, 10

wir fürs Leben lernen mussten - obgleich weder sie noch wir selbst auch nur ahnen konnten, was uns das 'Leben' lehren sollte.

Statt dessen muß sich die Personalentwicklung als Dienstleister verstehen, der nicht mehr – aber auch nicht weniger – tut, als

- die Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden zusammen mit diesen zu erkunden,
- dafür praxisnahe pädagogische Produkte anzubieten, und diese dann
- phantasievoll zu vermarkten

Und nur derart unterscheidet sich Personalentwicklung von der traditionellen Fortbildungsabteilung und kann sich selbst als wirklich nützlich für die Menschen im Betrieb bezeichnen.

4. Nicht mehr Bildung verwaltende Schule, sondern Bildungsprodukte aktiv gestaltendes Servicecenter

Aus all dem folgt, dass eine moderne PE-Abteilung sich nicht nur wie eine althergebrachte Schule aus Verwaltern und Pädagogen zusammensetzen darf. Sie braucht darüber hinaus wie ein echtes Dienstleistungsunternehmen Kreative, Vermarkter und Machtpolitiker:

- Die Kreativen bringen die für Innovationen nötige Unruhe in die Abteilung. Sie stellen in Frage, regen an und auf, damit neue „Produkt-Stars“ auf den internen Markt geworfen werden können.
- Die Vermarkter sind die Verkäufer des Teams. Sie leben auf wenn sie Produktzyklen studieren sowie sich und ihre Produkte darstellen, kommunikativ vermitteln und aktiv an den Mann und die Frau bringen können. Sie haben aber auch die Gabe des Zuhörens – sowohl in ihren „Verkaufsveranstaltungen“ als auch in Kunden- Workshops und Flurgesprächen. Hier schnappen sie Ideen und Themen für neue Produktrichtungen auf, die sie dann an die Kreativen der PE-abteilung rückkoppeln.
- Die Machtpolitiker der Gruppe schließlich halten all diesen Mitarbeitern der Abteilung PE den Rücken frei. Sie lieben endlos zähe Konferenzdiskussionen, suchen (auch den informellen) den Kontakt und das Gespräch mit den „Mächtigen“ und Mitbewerbern um Ressourcen und haben eine „Hausmacht“ im Rücken. Bei aller Härte in der Sache verstehen sie es stets, keine persönlichen Wunden zu schlagen. Sie peilen nämlich bei aller Härte in der Sache letztthin solche Kompromisse an, die keine Seite als Verlierer dastehen lässt. In der Regel spielt diese Rolle der Leiter bzw. die Leiterin der PE-Abteilung.

Es dürfte die Ausnahme sein, dass all diese verschiedenen Fertigkeiten – das gründliche Verwalten der Abteilung, das Entwerfen pädagogischer Konzepte, das visionäre Spinnen kreativer Ideen, das Talent zur Verkaufsrhetorik sowie der Wille und die Fähigkeit zur Machtpolitik – in einer einzigen Person versammelt sind. Zumeist verteilen sie auf verschiedene Personen, die über zum Teil sehr unterschiedliche Talente, Biografien und Ausbildungen verfügen.

Es müssen deshalb passende Personen ausgewählt und rekrutiert werden. Dort, wo dies aus finanziellen oder personellen Gründen nicht möglich ist, bietet es sich an, entsprechende (externe) Beratertalente zu „leasen“. So könnte man

- bei Konzeptentwürfen Pädagogen z.B. von Universitäten, Schulen oder Instituten ansprechen,
- für die Verwaltungsarbeit Dienste anderer Verwaltungsteile (z.B. des ehemaligen Hauptamtes) 'anmieten',
- in Kreativsitzungen Kreative aus den örtlichen Kunstakademien oder Volkshochschulen einladen,
- bei Verkaufstourneen externe Gastreferenten engagieren oder die eigenen Leute gezielt und intensiv schulen lassen.

Nur das Ausüben der Machtpolitik lässt sich nach unserem Dafürhalten nicht „leasen“ oder an Externe delegieren. Dies muß die PE selbst bzw. die ihr vorgesetzte Stelle leisten.

Vielleicht ist darum das entscheidende Zeichen dafür, wie ernst man es in der Organisation mit der Zukunft der PE meint, dass ihr eine Person vorsteht, die sowohl über eine (Haus-)Macht als auch über ein gehöriges Maß an Machtwillen und Machkompetenz verfügt.

Literatur

Churchland 2001: Paul M. Churchland: Die Seelenmaschine – Eine philosophische Reise ins Gehirn. Heidelberg – Berlin 2001.

Drosten 1996: Sörge Drosten: Integrierte Organisations- und Personalentwicklung in der Lernenden Unternehmung. Bielefeld 1996.

Hentze 1991: Joachim Hentze Personalwirtschaftslehre. Zwei Bände. 5. überarb. Aufl. Bern und Stuttgart 1991.

KGSt 1996: KGSt Bericht 6/1996: Personalentwicklung im Neuen Steuerungsmodell - Anforderungen an vorrangige Zielgruppen.

Litke 1995: Hand-D. Litke: Projektmanagement. 3., überarb. u. erweit. Aufl., München 1995.

Sprenger 2000: Reinhard K. Sprenger: Aufstand des Individuums – Warum wir Führung komplett neu denken müssen. Frf/M 2000.