



PE & OE – die siamesischen Zwillinge

Ulrich Bauer

Das Kennzeichen von siamesischen Zwillingen ist, dass sie nach Brockhaus „miteinander verwachsen“ sind, aber gleichzeitig zwei eigenständige Persönlichkeiten darstellen, die sich einen Organismus miteinander teilen müssen. Eine Trennung ist üblicherweise höchst riskant und bedeutet den Tod für eines der beiden Individuen.

Zugegeben, kein sehr schönes Bild für zwei Funktionsbereiche in Organisationen, die sich selber als besonders zukunftsorientiert sehen und sich wohl auch häufig etwas übertrieben „idealiert“ darstellen. Aber spätestens wenn ihnen ein rauher wirtschaftlicher „Wind“ ins Gesicht bläst, wird beiden Bereichen klar, dass sie ihre volle Wirksamkeit und damit ihre Legitimation nur durch gemeinsames Tun erreichen können.

Die Frage, wer für die Unternehmung wichtiger und wertvoller ist, stellt sich dann nicht mehr, sondern wird zur gemeinsamen „Überlebensfrage“. Ein Umstand, der von einzelnen Personal- oder Organisationsentwicklern nach wie vor nicht gerne gesehen wird, stellt es doch die eigene Position erst einmal in Frage. Von jenen, die permanent Veränderungsbereitschaft einfordern, wird sie plötzlich selber verlangt. Die siamesischen Zwillinge kommen unter das Skalpell „ökonomischer Notwendigkeit“.

Ein Schicksal, das sie mit dem gesamten Faktor „Personal“, für den sie u.a. Dienstleistungen erbringen, teilen. Jetzt hängt es von der „medizinischen Behandlungsmethode“ in Form des eingesetzten betriebswirtschaftlichen Konzeptes und dem dahinterstehenden Menschenbild ab, wie mit dem „Patienten“ verfahren wird.

In meinem Beitrag habe ich deshalb versucht, den Stellenwert des Faktors „Per-

sonal“ in einigen wesentlichen Managementkonzepten darzustellen.

Doch wie begegnet man einem Veränderungsbedarf? P. Heimel stellt die Organisationsentwicklung (OE) als Interventionskonzept dar, das hilft, eine Organisation auf Basis einer partizipativen Veränderungsstrategie weiterzuentwickeln. Personales Lernen bildet dabei den „Treibstoff“ für organisationales Lernen.

N. Kailer beschreibt in seinem Beitrag die neue Rolle der Personalentwicklung (PE). Dahinter steht als Ergebnis einer Studie die Erkenntnis, dass Kompetenzentwicklung – als erweiterter Begriff für Personalentwicklung – zum Großteil außerhalb von organisierten A&WB-Prozessen stattfindet. Die wichtigste eingesetzte Lernform ist dabei das „on the Job-Training“. Ein weiterer Trend ist die verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Firmen (Inter Company-Learning), z.B. auf Basis einer Benchmarking-Plattform, wie sie auch gerade an der BWL/TU Graz eingerichtet wird.

Die Frage nach dem Kosten-/Nutzen-Verhältnis begleitet den A&WB-Bereich seit eh und je.

K. Eder und J. Mayrhofer stellen dazu ein Bildungscontrolling vor, das als Ziel die Erhöhung der Transparenz in diesem Bereich verfolgt.

Doch wie wird PE/OE in der Praxis erlebt?

H. Guwak, selbst erfahrener Personalist mit PE/OE-Bezug, beschreibt in seinem sehr persönlich gehaltenen Beitrag die wesentlichen aktuellen Kritikpunkte und stellt die Entwicklungsrichtung dar. Der Erfolg von PE/OE-Maßnahmen ist dabei letztendlich an deren Wirksamkeit zu prüfen.

Was aber ist Erfolg? Speziell der einzelne Manager sieht Erfolg durchaus differenziert.

F. Wojda geht dieser Frage nach und stellt die Ergebnisse einer diesbezüglichen Befragung vor. Daraus abgeleitet empfiehlt er Erfolgsgrundsätze zur Gestaltung von Managementsystemen. Dabei stellt er fest, dass zwar nicht alles, aber vieles erlernbar ist, um ein guter Manager zu werden. Dementsprechend begehrt sind deshalb die exklusiven Managementkaderschmieden. Trotzdem, wie U. Zmölnig in ihrem Beitrag feststellt, ist es mit der Internationalität des Top-Managements in internationalen Konzernen schlecht bestellt.

Gerade hier scheint es einen Widerspruch zwischen den Forderungen, die Top-Manager in Bezug auf Mobilität, Internationalität und Flexibilität an ihre Mitarbeiter und an sich selber stellen, zu geben.

Die nächsten TOP-Themen sind:

Heft 2/01: **Unternehmenskulturmanagement**

Heft 3/01: **Liberalisierung im Strommarkt**

Heft 4/01: **Projektentwicklung und Projektmanagement**

Heft 1/02: **Generic Management**

2005-02-2

Einen „energiespendenden“ Frühling wünscht Ihnen

Ihr 2004/12464
Ulrich Bauer
Universitätsbibliothek
der Technischen Universität Graz

PS: Unter www.pef-imbs.com finden Sie nähere Informationen zum derzeit einzigen PE/OE-Lehrgang universitären Charakters (MAS-Abschluss) in Österreich.