



Kurt Guwak

geb. 1959 in Wien, kaufmännische Ausbildung, langjährige Berufserfahrung im Bereich Personalentwicklung und Personalmanagement, zuletzt Personalleiter bei ABB AG in Wien, seit Jänner 2001 Leiter Personalwesen und Personalentwicklung bei VA TECH ELIN EBG in Wien und Linz.

Personalentwicklung/Organisationsentwicklung in der Praxis

Es ist etwa ein Vierteljahrhundert vergangen, seit die ersten Unternehmen in Österreich begonnen haben, „Personalentwicklung“ zu institutionalisieren. In diesem Zeitraum sind viele Funktionen in den Unternehmen explizit entstanden. Manche haben sich nachhaltig einen prominenten Platz in der Managerhitparade erkämpft, wie etwa das Controlling. Andere haben eine kurze Hochblüte erlebt und sind dann in den meisten Organisationen relativ spurlos verschwunden, wie z.B. die strategischen Unternehmensplanungsabteilungen. Andere schließlich haben nach einer langen, eher bescheidenen Tradition einen gewaltigen Boom erlebt, um dann wieder mehr in den Hintergrund zu treten. Ein Muster, das in vielen Unternehmen für das Qualitätswesen gilt, das im Zuge der TQM-

und ISO-Euphorie zur Managementphilosophie schlechthin wurde und mit seinen Reviews und Prozessbeschreibungen nicht einmal vor dem Schreibtisch des Generaldirektors halt gemacht hat. Mittlerweile existieren zahlreiche QM-Systeme, die als umfangreiche Dokumentationen wie virtuelle Denkmäler in der Unternehmenslandschaft stehen und vor jedem Erneuerungsaudit wie vor einem großen Staatsbesuch entstaubt und geputzt werden.

Und wie ist es der Personalentwicklung und ihrer Schwester der Organisationsentwicklung ergangen? Wo stehen wir heute in der Praxis dieser Disziplin?

Was auffällt und aus meiner Sicht ein wenig beruhigend ist, dass die Diskussion um die Personalentwicklung/Organisationsentwicklung nie ganz verstummt ist. Die Begriffe und grundle-

genden Konzepte sind zwar heute Allgegenwart im Management (der Kampf von Leopold Stieger mit der Gewerbebehörde, der in der Pionierzeit seine „Gesellschaft für Personalentwicklung“ in Wien gegründet hat, und die diesen Namen ablehnte, weil sich kein Mensch darunter etwas vorstellen konnte, ist eine legendäre Branchenanekdote). Die Personalentwicklung/Organisationsentwicklung ist andererseits alles andere als unumstritten. Und das lässt hoffen, dass sie lebt, sich entwickelt und noch nicht als „durchgezogenes Konzept“ in einer geistigen Schublade verschwunden ist. Was sind nun die Kritikpunkte, denen sich die Personalentwicklung/Organisationsentwicklung praktisch stellen muss? Im Folgenden eine sehr persönlich-subjektive Auswahl:

■ Kritikpunkte an der PE/OE:

1. Das Image vom guten Onkel bzw. von der guten Tante und vom bunten Vogel

Manche/r Kollegin/Kollege hat es sehr schwer, aus dieser Ecke herauszukommen. Personalentwicklung/Organisationsentwicklung – die „candy-men“ der Organisation. Schöne Seminare, interessante Entwicklungsprogramme, moderierte Workshops, Zukunftskonferenzen – tolle Dinge. Allerdings – so ganz ernst ist es natürlich nicht. Man leistet sich das, weil es zu einem modernen Unternehmen dazu gehört. Und vor allem die Jungen, die Nachwuchskräfte – die brauchen das. Und wenn es schon nicht viel nützt, so schadet es doch nicht, bringt etwas Motivation und verbessert das Klima. Und man darf in diesem Rahmen ruhig auch ein bisschen „spinnen“: Auf Seilen blanchieren, über Holzkohleasche laufen oder 100 Personen in einem Saal mit 20 Pinwänden scheinbar sich selbst überlassen. Allerdings, wenn der Gürtel enger geschnallt werden muss, dann spart man natürlich zuerst an einem „Luxus“ wie diesem. Und die wirklich wichtigen Entscheidungen im Unternehmen, die haben mit all dem wenig zu tun.

Natürlich steckt sowohl im guten Onkel als auch im bunten Vogel ein konstruktiver Kern. Personalentwicklung/Organisationsentwicklung sind als entwicklungsorientierte Philosophien positiv orientiert. Der mieselsüchtige, pessimistische Personalentwickler ist eine Karikatur in sich. Und auch der bunte Vogel im Sinne eines innovativen, kreativen Störenfrieds im System steht der Funktion gut an. Die Frage in der Praxis bleibt, wie weit man in diesen Rollen auch als wichtiger Partner in den relevanten Lebens- und Überlebensfragen der Organisationen wahrgenommen wird.

2. Der Besserwisser und enttäuschte Missionar

„Personalentwickler sucht Unternehmen, das ihn wirklich lässt.“

Ich hab sie noch nicht gelesen, diese Anzeige. In den Köpfen mancher Kollegen gibt es sie aber; davon bin ich überzeugt. Obwohl uns natürlich allen klar ist, dass wir die Person oder das System „dort abholen müssen, wo es steht“, ist das unerschütterliche Selbstbewusstsein so manchen Personalentwicklers, der genau weiß, wo das Management versagt in der Führung, in der Strategieentwicklung, in der Informationspolitik – auch angesichts der eigenen meist durchaus überschaubaren Managementenerfahrung erstaunlich. Ich glaube nicht, dass man alles im Leben selbst gemacht haben muss, um darüber für sich ein Urteil bilden zu können, aber ein gerüttelt Maß an wertschätzender Akzeptanz dessen, was ist, scheint mir in solchen Fällen eine gute Eingangsvoraussetzung.

3. Das Problem der nachhaltigen Wirksamkeit

„Und was bringt es wirklich?“ Diese Schlüsselfrage ist für die Personalentwicklung/Organisationsentwicklung nach wie vor nicht erschöpfend zu beantworten. Natürlich gibt es Projekte – hoffentlich immer mehr – bei denen ein klarer Nutzen für das Geschäft, das Überleben der Organisationen wahrnehmbar ist. Diese Projekte und Maßnahmen lassen die Personalentwicklung/Organisationsentwicklung dann oft in einem völlig neuen Licht erscheinen. Nämlich als echten Problemlöser und Performance-Entwickler. Und wenn der Gürtel enger geschnallt werden muss, dann muss dort, wo die wirksamen Entwicklungsbeiträge unterstützt werden, mehr an Ressourcen bereitgestellt werden. Leider sind diese Situationen meist eher die

Ausnahme als die Regel. Was bleibt, ist die Erkenntnis, dass kaum eine Investition einen so hohen ROI haben kann wie eine Bildungsinvestition, aber auch kaum eine so wirkungslos sein kann.

4. Die Anpassungsmaschinerie

In letzter Zeit flammt diese Diskussion wieder verstärkt hoch. Reinhard Sprenger greift das Problem in seinem neuen Buch „Der Aufstand des Individuums“ massiv auf. Was will die Personalentwicklung eigentlich entwickeln und woher nimmt sie das Recht, erwachsene Menschen zum Objekt ihrer Entwicklungsmaßnahmen zu machen? Sind all die Personalentwicklungsprogramme bis hin zum Management-Development im Grunde nicht gut getarnte Anpassungsmaschinerien, in denen Top-Manager primär unter dem Gesichtspunkt sozialer Ähnlichkeit und Sicherung der eigenen Position bestimmte Verhaltensweisen oder gar Einstellungen für erwünscht erklären. Und die Personalentwicklung entwickelt dann Maßnahmen um 30-, 40- oder 50-Jährigen klar zu machen, wie sie sich hier verhalten müssen, um diesen Vorgaben zu entsprechen und Karriere zu machen. Wenn das Ganze noch unter der Überschrift „Entwicklung“ passiert, wirkt das fast schon zynisch. Natürlich eine extreme, polemische Sichtweise. Aber den Gedankenanstoß sollten wir schon aufgreifen, wieviel Förderung zur individuellen Entfaltung der eigenen Möglichkeiten in unseren Entwicklungsmaßnahmen liegt.

■ „State of the art“ aus persönlicher Sicht:

Ich möchte nun im Folgenden versuchen, aus meiner persönlichen Sicht einige Markierungspunkte für den State of the art der Personalentwicklung/Organisationsentwicklung in der Praxis zu setzen. Diese Punkte sind mit Sicherheit nicht vollständig und stellen auch keinen geschlossenen methodischen Ansatz dar, sondern bilden eine subjektive Auswahl von aus meiner Sicht nützlichen Hinweisen.

„Jeder tickt in einem anderen System anders.“

„Verhalten ist kontextgebunden.“

1. Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sind untrennbar. Wobei der klassische Personalentwicklungs-Ansatz, Entwicklung über Personen zu betreiben, sich stark relativiert hat.

Die meisten von uns sitzen in einem Auto, das bei immer schlechter werdender Sicht immer schneller fährt.

Sicht immer schneller fährt. Das Verbessern unserer Aufmerksamkeit und unserer

„Jeder tickt in einem anderen System anders.“
„Verhalten ist kontextgebunden.“

Die stärkere Betonung der Systemebene bringt auch eine wohltuende Entspannung bei den Entwicklungsprogrammen, die sich nicht scheuen, bis auf die Ebene der persönlichen Werte und Einstellungen einzelner Menschen mit ihren Interventionen vorzudringen.

nigung und zunehmender Unvorhersehbarkeit der Zukunft zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor. Die meisten von uns sitzen in einem Auto, das bei immer schlechter werdender

Sicht immer schneller fährt. Das Verbessern unserer Aufmerksamkeit und unserer Reaktionsgeschwindigkeit werden zur Überlebensfrage. Ein weiteres Feld für Personalentwicklung/Organisationsentwicklung.

2. Das Thema Performancesteigerung. Personalentwicklung/Organisationsentwicklung sind vom Geschäft gesteuert. Und zwar von dem heutigen und morgigen. Maßnahmen, die erst übermorgen ihren Nutzen erkennen lassen, sind in der heutigen Entwicklungsgeschwindigkeit von Märkten und Organisationen verächtlich. Der Personalentwicklungs-/Organisationsentwicklungsexperte muss einen starken Zug zum heutigen Geschäft haben und die Entwicklungen zum Morgen kennen.

5. Kommunikation organisieren. Personalentwicklung/Organisationsentwicklung ist eine der Funktionen, die in der Entwicklung von Kommunikationsstrukturen und Beziehungen unterstützen kann. Diese Strukturen sind entscheidende Voraussetzungen für die Lernfähigkeit in der Organisation und für die Fähigkeit, komplexe Probleme zu bewältigen. Allerdings – Kommunikation bindet Ressourcen. Es geht also darum, intelligente und effiziente Kommunikations- und Beziehungsmuster zu finden.

3. Achtung vor dem Einzelnen! Die unfreiwillige Doppeldeutigkeit dieses Satzes ist entschieden. Nicht die Warnung vor der Individualität, die die kollektive Anpassung und Harmonisierung stört, bestimmt, sondern die Akzeptanz und Wertschätzung vor Individualität und Persönlichkeit.

Die Personalentwicklung ist erwachsen geworden. Sie ist aber noch immer lebendig und verändert sich.

an die Teilnehmer einer Maßnahme war, „ob es ihnen gefallen hat“, sind zunehmend vorbei.

Es ist kein Zufall, dass dieses Bild viele von uns an die Kindheit im Kasperltheater erinnert, wo jedes Stück mit einer ähnlichen Frage zu Ende gegangen ist. Es geht nicht um Gefallen, es geht um Wirksamkeit. Personalentwicklung/Organisationsentwicklung sind erwachsen geworden und beginnen sich selbst ernst zu nehmen. Und sie verlieren zunehmend ihre noble Zurückhal-

tung in der Überprüfung der Wirksamkeit ihrer Interventionen. Und damit erhöhen sie auch ihre eigene Chance, zu lernen und sich weiter zu entwickeln, beträchtlich.

Die Personalentwicklung ist erwachsen geworden. Sie ist aber noch immer lebendig und verändert sich. Nach einem Vierteljahrhundert ist das gar kein so schlechter Befund.

4. Lernen professionell organisieren. Mit der klassischen betrieblichen Bildungsarbeit hat alles begonnen. Und das Thema ist noch nicht zu Ende. Ganz im Gegenteil. Die Lernfähigkeit von Organisationen wird im Zuge der allgemeinen Beschleu-

ntung in der Überprüfung der Wirksamkeit ihrer Interventionen. Und damit erhöhen sie auch ihre eigene Chance, zu lernen und sich weiter zu entwickeln, beträchtlich.

Die Personalentwicklung ist erwachsen geworden. Sie ist aber noch immer lebendig und verändert sich. Nach einem Vierteljahrhundert ist das gar kein so schlechter Befund.