

Matthias T. Meifert *Hrsg.*

Strategische Personal- entwicklung

Ein Programm in acht Etappen

Mit einem Geleitwort von Dave Ulrich

3. Auflage

HR Management Consultants
pepper



Springer Gabler

Strategische Personalentwicklung

Matthias T. Meifert (Hrsg.)

Strategische Personalentwicklung

Ein Programm in acht Etappen

3., korrigierte Auflage

 Springer Gabler

Dr. Matthias T. Meifert
HRpepper GmbH & Co. KGaA
Tempelhofer Ufer 11
10963 Berlin
matthias.meifert@hrpepper.de

ISBN 978-3-658-01548-0
DOI 10.1007/978-3-658-01549-7

ISBN 978-3-658-01549-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2008, 2010, 2013

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Geleitwort

In den vergangenen 50 Jahren hat sich das Personalmanagement grundlegend verändert. Ursprünglich wurde die Funktion der „Industrial Relations“ im Unternehmen geschaffen, um Managern bei Verhandlungen mit Gewerkschaften über die Arbeitsbedingungen und -konditionen zu helfen. Mit der Einsicht, dass der Mensch wichtiger ist als die materiellen Rahmenbedingungen der Arbeit, verwandelten sich diese „Industrial Relations“ in eine Personalfunktion, die Richtlinien und Verfahren zur Personalauswahl, Training, Vergütung, Kommunikation und den Aufbau des Unternehmens aufstellte. Diese Richtlinien ermöglichten es Managern, die Mitarbeiter so zu führen, dass sie sich mit dem Unternehmen stärker emotional verbunden und ihm gegenüber mehr verpflichtet fühlten.

Im letzten Jahrzehnt hat sich der Fokus des HR-Managements stärker hin zu strategischen Aufgaben verschoben. Bei der strategischen Personalarbeit geht es nicht mehr nur darum, Personen mit Respekt und Würde zu behandeln, sondern auch um die Erhöhung ihres Commitments zum Unternehmen. Durch strategisches HR-Management wird dem Commitment eine Zielrichtung gegeben. Ist das Commitment nicht zielorientiert, dann handelt es sich um ungerichtete Energie. Mit einer Zielorientierung wird das Commitment zu einem Hilfswerkzeug für die Erreichung der gesteckten Ziele und Zwecke. Das Unternehmen wird dabei mithilfe der Unternehmensstrategie ausgerichtet. Das strategische HR-Management dient dazu, die Mitarbeiter zur Implementierung dieser Strategie anzuhalten. So verstanden, erhält das Commitment der Mitarbeiter eine Zielrichtung und eine Bestimmung.

In den letzten Jahren hat die wirtschaftliche Rezession unser Denken über den Stellenwert der Personalentwicklung verändert. Die wirtschaftliche Unsicherheit, einhergehend mit dem technologischen Wandel, der demografischen Entwicklung, der industriellen Konsolidierung, den Erwartungen von Investoren und Verbrauchern und der Globalisierung haben sowohl das Führungsverhalten als auch das Human Resource Management beeinflusst. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten müssen Manager mit

kurz-, aber auch mit langfristigen Ambiguitäten umgehen können, sie müssen sowohl Kosten als auch Wachstum berücksichtigen, lokal und global denken etc. Personaler, die einen wertvollen Beitrag leisten, helfen beim Umgang mit diesen Ambiguitäten und entwickeln Verfahren, die sowohl kurz- als auch langfristig greifen. Ausgangspunkte dieser innovativen Verfahren werden aus der ganzen Welt kommen und Führungsverhalten, Stellenbesetzung, Trainings, Belohnungssysteme, Kommunikation und organisationale Designs verändern. Diese Gedanken konzentrieren sich auf den Beitrag zur Wertschöpfung, den HR-Professionals in einem Unternehmen durch den Aufbau von organisationalen Ressourcen und Fähigkeiten schaffen können (Ulrich & Smallwood, 2003; Ulrich & Brockbank, 2005).

Europa blickt auf eine lange Tradition innovativer Arbeiten zum Thema HR-Management zurück. Diese beinhaltet die sozio-technischen Arbeiten, in denen darüber berichtet wird, wie Technologien an den Menschen angepasst werden, um eine bessere Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen zu erzielen (Emery, 1959). Die Gestaltung der Beziehungen zu Gewerkschaften anhand von Mitbestimmung (Nutzinger & Backhaus, 1989), das Prinzip der Berufsausbildung und die globale Organisation (Evans & Pucik, 2002) basieren alle auf HR-Innovationen aus Europa.

Das vorliegende Buch konzentriert sich vor allem auf den deutschsprachigen Zielmarkt, die dargelegten Konzepte und Theorien sind aber auch auf Europa, Asien und Nordamerika anwendbar. Die Beiträge dieses Bandes vermitteln nicht nur ein Verständnis vergangener Leistungen und Errungenschaften in der strategischen Personalentwicklung, sondern auch von Entwicklungsbedarfen in der Zukunft. Sie bieten Einblicke in das, was Linienmanager von Personalern, die zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen, erwarten können. Sie geben auch spezifische Leitlinien für Prozesse und Instrumente, die Personalentwickler beherrschen sollten.

Der Lektüre der Aufsätze kann ich acht Themen entnehmen, die aufzeigen, in welche Richtung das strategische HR-Management sich in Zukunft bewegen sollte.

1. Die Unternehmensstrategie mit HR-Praktiken verknüpfen

Die Beiträge von Meifert (Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung?), Jochmann (Status quo der Personalentwicklung – eine Bestandsaufnahme) und Hölzle (Strategien der Personalentwicklung) zeigen auf, dass Bedarf besteht, HR-Management mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen, und stellen Typen von HR-Plänen (People, Functional

und Business) dar, die dem HR-Management die Wertschöpfung ermöglichen. Darüber hinaus werden jene Bereiche des HR-Managements hervorgehoben, die in der Vergangenheit Schwierigkeiten in der Bereitstellung vorausschauender Pläne hatten.

2. Professionelle Standards gewährleisten

Kabst und Wehner liefern einen Beitrag (Institutionalisierung der strategischen Personalentwicklung – Ist der Patient auf dem Wege der Besserung?) zur Anerkennung des professionellen Status des HR-Managements. Anhand der Ergebnisse einer umfangreichen Befragung von Personalverantwortlichen stellen sie die Entwicklung der Bedeutung des Personalmanagements seit den 1990er-Jahren dar. Dieser Aufsatz zeigt, dass Personaler vollständig in der Lage sein müssen, ihre Arbeit mit dem Geschäftsbetrieb in Verbindung zu bringen und eine Vielfalt an Prozessen beherrschen sollten (Organisationsentwicklung, Corporate Development, Kommunikation und Technologie), um neue professionelle Standards zu erfüllen.

Auf Basis unserer Untersuchungen mit über 40.000 Personen seit 1987 konnten wir sechs Rollen bzw. Kompetenzfelder für HR-Professionals identifizieren (Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, Younger, 2008):

- Der glaubwürdige Aktivist: besitzt die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen auf Basis eines vollen Geschäftsverständnisses aufzubauen.
- Der Kultur- und Change-Agent: hat die Fähigkeit, Transformationsprozesse zu fördern, indem er Wissen zu Taten werden lässt und so kulturelle Muster für nachhaltigen Wandel aufgebaut werden.
- Der Talentmanager & Organisationsentwickler: hat die Fähigkeit, den Menschen und der Organisation innovative HR-Praktiken nahezubringen und diese zu integrieren.
- Der strategische Architekt: hat die Fähigkeit, strategische Leitlinien zu entwerfen, die Strategie in den HR-Praktiken und in der Mitarbeiterführung im Unternehmen lebendig zu machen und Strategieentwicklung zu fördern.
- Der Businesspartner: ist optimal mit Geschäftsfragen vertraut und wird als vollwertiger und umfassend informierter Geschäftspartner wahrgenommen.
- Operativer Vollstrecker: besitzt die Fähigkeit, einen absolut fehlerfreien administrativen HR-Betrieb sicherzustellen.

Personaler mit diesen Fertigkeiten tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei.

3. Organisationale Fähigkeiten aufbauen

Der Fokus des neuen HR-Managements liegt nicht nur auf Talenten und Personen, sondern auch auf Organisationen und Prozessen. Ihre Fähigkeiten verkörpern die Identität einer Organisation so, wie sie von Kunden wahrgenommen wird und wie sie in HR-Verfahren verankert ist. Döring (Was messen? Umriss eines modernen Bildungscontrollings) diskutiert die Kontrollprozesse für Kosten, Qualität, Strategie und Berichterstattung. In Kombination ergeben diese Prozesse die Unternehmenskultur (Meifert & Weh: Kulturmanagement) und ermöglichen es, innerhalb der Organisation eine Identität zu schaffen, die extern auf die Kunden abgestimmt ist. Geithner, Krüger und Pawlowsky (Wie lernen? Wissensmanagement in der lernenden Organisation) behandeln die Frage, inwieweit Organisationen fähig sind, Wissen zu generieren oder zu lernen. Sie zeigen, dass die Fähigkeit zu lernen in einem Unternehmen ein erwünschtes Ergebnis von guter HR-Arbeit ist, und sie verdeutlichen die verschiedenen Arten, wie Wissen generiert und im Unternehmen weitergegeben werden kann. Die organisationalen Fähigkeiten sind das eigentliche Ziel aller HR-Arbeit. Sie bilden die immateriellen Werte, die von Investoren gewünscht und erwartet werden, und sind gleichzeitig die Grundlage jeder tragfähigen Kundenbeziehung.

4. Die Vorbereitung von HR-Maßnahmen

Um eine Disziplin systematisch voranzubringen, sind Mittel und Wege erforderlich, um sowohl ihre Aktivität als auch ihren Einfluss zu messen. Im letzten Jahrzehnt war ein deutlicher Bedeutungsanstieg von HR-Messmethoden zu verzeichnen (Becker, Huselid & Ulrich, 2001). Die Aufsätze von Girbig und Härzke (Steuerung der Personalentwicklung) und von Girbig und Meifert (Was vergleichen? Zum Sinn von PE-Benchmarks) berichten, wie HR-Kosten gemessen werden sollten und wie das HR-Management Benchmarking betreiben könnte und sollte, um das Leistungsverhalten sicherzustellen. Je mehr HR zu einer Wissenschaft wird, desto mehr muss sich die Arbeitskraft- und Arbeitsplatzanalyse nicht nur in der Messung von HR-Aktivitäten, sondern auch zur Messung von Ergebnissen etablieren.

5. Innovationen und Integration von HR-Praktiken

Damit das HR-Management vorankommt, müssen traditionelle Techniken und Verfahren weiterentwickelt werden. Dieser Sammelband bietet nützliche Einblicke in das, was für einige dieser Schlüsselpraktiken „als Nächstes kommen wird“. Ein Schwerpunkt der Innovationen in den HR-Verfahren

wird die Integration der verschiedenen Verfahren sein. Von Preen, Blang, Costa und Schmidt (Performancemanagement) zeigen, dass die traditionelle Performance-Bewertung mit der Unternehmenskultur und den Geschäftsergebnissen verbunden werden muss, um effektiv zu sein. Fredersdorf und Glasmacher (Weiterbildungsmanagement) zeigen, dass übliche Weiterbildungsmaßnahmen mit der Unternehmensstrategie und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verknüpft sein können und sollten. Leinweber stellt in seinem Beitrag (Kompetenzmanagement) heraus, dass auch die in Weiterbildungsmaßnahmen entwickelten Kompetenzen der Strategie entspringen und diese antreiben sollten. In einem abschließenden Kapitel fügen Bruch und Kunz (Erfolgsfaktor Organisationale Energie – Gezieltes Energiemanagement durch strategische Personalentwicklung) der Personalentwicklung eine neue innovative Perspektive hinzu: Die der Organisationalen Energie. Sie zeigen auf, wie gezieltes Energiemanagement die Effektivität und Effizienz der Unternehmensmitglieder beeinflusst und so zum Unternehmenserfolg beiträgt, und beschreiben die damit verbundenen Implikationen für die Personalentwicklung.

6. Die Umsetzung des neuen HR-Managements

HR-Management muss auf einem neuen und kreativen Weg implementiert werden. Bittlingmaier (Wie überzeugen? Zum Umgang mit Auftraggebern von PE-Projekten) zeigt, dass HR-Prozesse in spezifische Projekte aufgeteilt werden können. Jedes Projekt kann dann mit Disziplin und Strenge geleitet werden, um den Erfolg des HR-Managements sicherzustellen. Oft bleiben die HR-Grundsätze zu unklar und zu langfristig angelegt. Der Fokus auf HR-Projekte unterstreicht die Bedeutung von Ergebnissen und vermittelt die Übernahme von Verantwortung. Wir haben über die Implementierung oder die Transformation von HR durch [1] HR-Praktiken, [2] HR-Abteilungen und [3] HR-Professionals gesprochen. Fortschritt kann nur stattfinden, wenn Verbesserungen auf allen drei Ebenen erreicht werden.

7. Tiefgang in der Führung entwickeln

Eine der wichtigsten Herausforderungen und gleichzeitig eine der vielversprechendsten Chancen für heutige Organisationen liegt in der Entwicklung von Führungskräften, die mit den derzeitigen wirtschaftlichen Unsicherheiten gut umgehen können. Noch wichtiger ist es jedoch, Führungskräfte bzw. die nächste Generation von Führungskräften auszubilden, die der scheinbar unendlich unsicheren Zukunft gewachsen sind. Personaler, die eine Leadership Brand entwickeln, wandeln die zukünftigen Erwartungen der Kunden in Arbeitstätigkeiten und Organisationsprozesse um.

8. Neue wirtschaftliche Kontexte erfassen und das HR-Management daran angleichen

Müller, Thomas und Müller (Wie internationalisieren? Sinn der Internationalisierung der Personalentwicklung) und Hartmann (Wie reagieren? Umgang mit Budgetkürzungen) sprechen davon, wie sich das HR-Management kontinuierlich weiterentwickeln und an dynamische, vom Wandel geprägte wirtschaftliche Kontexte anpassen muss. Veränderungen in Bezug auf Technologien, Wettbewerb und Demografie sowie die Globalisierung werden eine permanente Anpassung im HR-Management erfordern.

Alle nicht genannten Beiträge dieses Werkes lassen sich nicht eindeutig einer dieser Richtungen zuschreiben, sondern sind interdisziplinär zu verstehen und stellen eine Verbindung zwischen den Themen her. Insgesamt können und sollten diese sieben Erkenntnisse einen Leitfaden für Personalabteilungen und Personalverantwortliche darstellen. Das strategische HR-Management wird in der Lage sein, Konzepte in Aktionen umzuwandeln. Dieses Buch zeigt den intellektuellen Bezugsrahmen rund um Strategie, Standards, Fähigkeiten, Maßnahmen, Integration, Umsetzung und wirtschaftliche Bedingungen auf, der das HR-Management in den kommenden Jahren maßgeblich prägen wird. Ein Lob für die Verfasser und Herausgeber sollte ausgesprochen werden, da diese Stellung dazu nehmen, wie das strategische HR-Management und insbesondere die betriebliche Personalentwicklung sich in Zukunft entwickeln kann.

Prof. Dave Ulrich, Ph.D.

Universität von Michigan und Partner der RBL Gruppe

Literatur

- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Emery, F. E. (1959). *Characteristics of Socio-technical Systems: A Review of Critical Theory and Facts*. London: Tavistock Institute of Human Relations.
- Evans, P. & Pucik, V. (2002). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Nutzinger, H. G. & Backhaus, J. (eds.). (1989). *Codetermination: A discussion of different approaches*. Berlin: Springer.

- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., Younger, J. (2008). *HR Competencies*. Arlington Virginia: Society for Human Resource Management.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2003). *Why the Bottom Line Isn't*. New York: Wiley.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2007). *Leadership Brand*. Boston: Harvard University Press.
- Ulrich, D., Smallwood, N. & Sweetman, K. (2009). *Leadership Code*. Boston: Harvard University Press.

Vorwort des Herausgebers zur 2. Auflage

Seit seinem Erscheinen zum Jahresanfang 2008 ist das Buch Strategische Personalentwicklung mehrfach unverändert nachgedruckt worden und hielt vordere Plätze in den Verkaufsrängen. Die hohe Nachfrage freut die Autoren, den Verlag und den Herausgeber. Sie zeigt, dass das Buch eine Lücke in der umfangreichen Literatur zur Personalentwicklung geschlossen hat. Der Band befriedigt den Bedarf nach einer klar strukturierten, umsetzungsorientierten und dabei elaborierten Darstellung der strategischen Personalentwicklung in erwerbswirtschaftlichen wie nicht-erwerbswirtschaftlichen Organisationen.

Die erste Auflage hat viel Zuspruch und positive Rezensionen erhalten. Besonders freut es, dass sowohl Praktiker, Hochschullehrer und Studierende das Buch schätzen. Auch zeigt sich, dass Beraterkollegen anderer Häuser in Klientenprojekten mit den in diesem Buch dargelegten Vorgehensweisen gut arbeiten können. Insbesondere wird das Acht-Etappen-Konzept als gelungene Komplexitätsreduzierung des eher sperrigen Themenfeldes charakterisiert. Das bewährte Strukturkonzept der ersten Auflage bleibt daher erhalten: Nach dem einführenden Kapitel werden in acht Etappen die Bausteine der strategischen Personalentwicklung ausgebreitet. Anschließend werden die erfolgskritischen Fragen des Alltags der Personalentwicklung besprochen. Ein hoher Praxisbezug wird hier durch Checklisten am Ende der Beiträge sichergestellt.

Anregungen zur Überarbeitung des Buches speisen sich im Wesentlichen aus drei Quellen: Zum einen wurden das Konzept und die Inhalte des Buches in vielen Diskussion mit Klienten, Kollegen und Studierenden immer wieder „herausgefordert“. Daraus ergab sich ein Füllhorn an neuen bzw. weiterführenden Gedanken. Beispielsweise was die Frage der Eindeutigkeit von unternehmensstrategischen Vorgaben und ihrer tatsächlichen Steuerungskraft und -wirkung angeht. Es ist durchaus ein hohes Maß an Skepsis angebracht, ob die basalen Konzepte des Strategischen Managements tatsächlich im Alltag wirken. Gemäß der Einsicht der systemtheoretischen Schule(n), dass Interventionen in organisierte Komplexität

schwer, wenn nicht gar unmöglich sind, darf zumindest hinterfragt werden, ob die klassischen Elemente wie „Strategische Planung“ und „Strategic Alignment“ tatsächlich so wirken, wie immer angenommen. Zum anderen bewegt sich der Diskurs um die strategische Personalentwicklung nicht im luftleeren Raum. Er ist u.a. beeinflusst von aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen, Entwicklung in der betrieblichen Praxis und neueren Forschungsergebnissen. Dem entsprechend wurden aktuellere Entwicklungslinien aufgenommen, soweit sie über eine ausreichend lange Halbwertszeit verfügen (wie beispielsweise die Internationalisierung der Personalentwicklung oder das Konzept der Organisationalen Energie). Mit anderen Worten: Kurzfristige Moden wurden möglichst ausgespart, nachhaltige Entwicklung berücksichtigt. Zum Dritten wurde die Gelegenheit genutzt, um kleinere sprachliche und inhaltliche Unzulänglichkeiten der ersten Auflage auszubessern. Alle Beiträge wurden durchgesehen, teilweise ersetzt, aktualisiert und entsprechend überarbeitet.

Diesen Band zu realisieren war nur mit der Hilfe und Unterstützung von Vielen möglich. Allen voran sei unseren Autoren gedankt, die sich bereitwillig und engagiert in die Arbeit gestürzt und pünktlich die Beiträge geliefert haben. Den Mitarbeitern des Springer-Verlages, insbesondere Martina Bihn und Irene Barrios-Kežić, möchte ich für die gute Zusammenarbeit danken. Julia Lemmer hat in vorbildlicher Weise den gesamten Prozess der Erstellung gesteuert. Ein besonderer Dank gilt auch den folgenden Personen für viele Inspirationen und inhaltlichen Anregungen: Dave Ulrich, Rüdiger Kabst, Walter Jochmann, Eberhard Hübbe sowie Klaus Döring.

Eine informative Lektüre wünscht

Matthias T. Meifert

Berlin im Winter 2009

Vorwort des Herausgebers zur 1. Auflage

Mach die Dinge so
einfach wie möglich
- aber nicht einfacher.

Albert Einstein

Ein Buch über strategische Personalentwicklung (PE) herauszugeben, das macht in mehrfacher Weise verdächtig. Verdächtig, weil schnell der Vorwurf des Etikettenschwindels naheliegt. Ist das Etikett *strategisch* nicht lediglich ein neuer Schlauch für den alten Wein einer professionellen und bedarfsorientierten Personalentwicklung? Oder noch viel schlimmer: Ist die strategische PE nicht ein Artefakt – ein künstliches Phänomen –, was in der Realität ohnehin nicht vorkommt? Und ohnehin, betreiben nicht die meisten deutschen Unternehmen eine moderne und damit strategische Personalentwicklung? Ist damit der Begriff der *strategischen Personalentwicklung* nicht eine Worthülse und damit potenziell inhaltsleer? Warum also dann dieses Buch?

Überdeutlich bringt es einer meiner Klienten auf den Punkt: „Bei uns ist die Personalentwicklung *Karibik*. Anstelle der Bedarfsorientierung steht das Lustprinzip. Anstelle von Selters werden Cocktails geschlürft.“ Was meint der Personaldirektor eines großen deutschen Finanzdienstleistungsunternehmens mit dieser pointierten Umstandsbeschreibung? Nun, er ist unzufrieden mit dem Status quo. Er sieht seine PE in einer Nische eingerichtet, in der sie Aufgaben wahrnimmt, die mehr von den persönlichen Präferenzen der Handelnden geleitet sind als von der betrieblichen Notwendigkeit. Auch wenn dieses Bild etwas überzogen ist, verdeutlicht es auf eindrucksvolle Weise den Handlungsbedarf.

Die PE wird in deutschen Unternehmen häufig in einer Art und Weise betrachtet, die für sie nicht förderlich ist. Auf der einen Seite betont nahezu jede unternehmerische Verlautbarung den Wert der Mitarbeiterentwick-

lung. Auf der anderen Seite sehen sich die Personalentwickler nach wie vor einem starken Rechtfertigungsdruck ausgesetzt. Häufig werden ihnen pikante Fragen gestellt: Was bringt die Personalentwicklung? Woran lässt sie sich messen? War das eingesetzte Geld sinnvoll investiert? Warum ist sie pro Mitarbeiter so teuer? Kommen wir nicht auch ohne eigene Trainer aus? Oder: Warum kann die Konkurrenz für 30 Prozent weniger ihre Mitarbeiter entwickeln?

Ähnliches fördert eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey zu Tage. Sie interviewte Vorstände und fragte nach der Bedeutung der Personalentwicklung im Unternehmen. Die dokumentierten Äußerungen sind wenig schmeichelhaft: „Weiterbildung hat wohl in der Summe eine hohe Bedeutung. Diese Potenziale werden in unserem Unternehmen kaum genutzt.“ Ein anderer Manager meint: „Unser Trainingsprogramm ist historischer Wildwuchs, eine gezielte Schwerpunktsetzung ist kaum zu erkennen.“ Oder: „50 Prozent unserer Bildungsausgaben sind wahrscheinlich vergeblich. Wir wissen leider nicht, welche 50 Prozent.“ (Pichler, 2003).

An dieser Stelle setzt dieses Buch an. Es versteht sich als ein Plädoyer für einen grundlegend anderen Zugang zur Personalentwicklung. Der Schlüssel liegt in einer konsequenten Orientierung der Personalentwicklung an der Unternehmensstrategie oder kurz in der strategischen Personalentwicklung. Gemeint ist eine nachhaltige Ausrichtung sämtlicher Personalentwicklungsinstrumente und -aktivitäten an der Unternehmensstrategie. Konkret heißt dies, dass die Personalentwicklung in enger inhaltlicher und zeitlicher Nähe zur unternehmensstrategischen Planung vorbereitet wird. Die Personalentwicklung versteht sich so als (Business-) Partner der anderen Organisationseinheiten und unterstützt sie bei der Erfüllung ihrer strategischen Vorgaben mit ihrem spezifischen Know-how. In diesem Verständnis entwickelt sich die ausschließlich Kosten erzeugende Organisationseinheit PE zu einem vollwertigen Geschäftsbereich mit eigenem Leistungsspektrum und Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.

Zugegeben, dieser Anspruch ist nicht ganz neu. Trotzdem ist eine nachhaltige Strategieorientierung im betrieblichen Alltag häufig noch Mangelware. Sei es aufgrund fehlender Ressourcen, Wissen oder inkonsequenter Umsetzung. Im Ergebnis werden häufig die Chancen, die mit einer strategischen Personalentwicklung einhergehen, vergeben. In einer US-amerikanischen Kolumne klingt dieser Umstand wie folgt: „Nach zwanzig Jahren hoffnungsvollen und vollmundigen Absichtserklärungen, ein strategischer Partner zu werden, mit einem Platz in gewichtigen Vorstandssitzungen, ist

die Realität ernüchternd. Die meisten HR-Professionals haben weder einen Platz in den wichtigen Gremien noch einen Schlüssel zu dem Meetingraum, in dem hinter verschlossenen Türen getagt wird.” (Hammonds, 2005, Übersetzung durch den Autor) Auch wenn dies etwas überspitzt formuliert ist, macht es das Umsetzungsdilemma deutlich. Es wird viel von strategischer Orientierung gesprochen, aber wenig davon eingehalten. Was bedeutet das für die Personalentwicklung in deutschen Unternehmen? Die PE muss sich dem Vorurteil des *Betriebspädagogen*, der nur für die weichen Themen zuständig ist, entziehen und sich als (Mit-) Unternehmer positionieren. Dazu ist sowohl ein Mentalitäts-, Kompetenz- als auch Strukturwandel nötig. Dieses Buch versteht sich als handlungsorientierter Leitfaden, um diesen notwendigen Prozess zu befördern.

Diesen Herausgeberband zu realisieren, war eine längere Geburt und nur mit der Hilfe und Unterstützung von vielen möglich. Allen voran sei den Autoren gedankt, die sich bereitwillig und engagiert an die Arbeit gemacht und (fast) pünktlich ihre Beiträge abgeliefert haben. Besonders hilfreich waren die Anregungen von Prof. Dave Ulrich, der diese Schrift maßgeblich geprägt hat. Frau Dr. Martina Bihn vom Springer-Verlag hat wie gewohnt das Projekt in vorbildlicher Weise unterstützt. Das Projektmanagement lag in den Händen von meinem Kollegen Johannes Sattler. Er hat alle Klippen und Fallstricke, die bei der Produktion eines Herausgeberwerkes lauern, sicher umschiffen und mit Nachdruck die Autoren zur Abgabe ihrer Texte ermuntert. Weitere Unterstützung erhielt ich von meinem Berliner und Düsseldorfer Kienbaum-Team. Meine Kollegen haben maßgeblich zur besseren Lesbarkeit des Textes beigetragen und zuverlässig orthografische und sprachliche Überarbeitungen des Manuskriptes ausgeführt. Danken möchte ich auch den Studierenden an der European Business School, der Hamburg School of Business Administration und der Technischen Universität Berlin für ihre konstruktiv-kritischen Fragen und die fruchtbaren Diskussionen in meinen Lehrveranstaltungen.

An dieser Stelle ein Hinweis: Ich habe bewusst in Kauf genommen, dass es leichte inhaltliche Redundanzen gibt, da die einzelnen Beiträge in sich argumentativ abgerundet sind. Jeder Artikel ist sorgfältig ausgewählt und folgt stringent dem roten Faden des Buches. Einführende Beiträge sowie eine Vielzahl an strukturierenden Abbildungen sollen der Orientierung dienen. Die Autoren haben unterschiedliche Schreibstile, die ich absichtlich nur vorsichtig angeglichen habe. Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit des Textes wird in allen Beiträgen stets die maskuline Form verwendet. Gemeint und angesprochen sind selbstverständlich so-

wohl Frauen als auch Männer. Ich wünsche Ihnen eine informative und ergiebige Lektüre. Möge dieser Text einen Beitrag dazu leisten, dass die Personalentwicklung in deutschen Unternehmen eine unangefochtene Position einnimmt. Eine Position, die sie nach meiner Überzeugung verdient. Anregungen und Verbesserungsvorschläge würden mich freuen. Meine Kontaktdaten finden sich im Kapitel Autorenangaben.

Matthias T. Meifert

Berlin im August 2007

Literatur

Hammonds, K. H. (2005). Why we hate HR. *FastCompany*, 97. Online abgerufen am 23. April 2007 von: http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_hr.html.

Pichler, M. (2003). Was Vorstände von Trainings erwarten. *Wirtschaft & Weiterbildung*, 5, S. 8–12.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Einführung in die strategische Personalentwicklung

Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung? <i>Matthias T. Meifert</i>	3
Status quo der Personalentwicklung – eine Bestandsaufnahme <i>Walter Jochmann</i>	29
Institutionalisierung der Personalentwicklung – Ist der Patient auf dem Weg der Besserung? <i>Rüdiger Kabst & Marius C. Wehner</i>	45

Kapitel 2: Die strategische Personalentwicklung in acht Etappen

Prolog – Das Etappenkonzept im Überblick <i>Matthias T. Meifert</i>	63
Etappe 1: Strategien der Personalentwicklung <i>Philipp Hölzle</i>	77
Etappe 2: Steuerung der Personalentwicklung <i>Robert Girbig & Peter Härzke</i>	105
Etappe 3: Kompetenzmanagement <i>Stefan Leinweber</i>	145
Etappe 4: Performancemanagement <i>Alexander v. Preen, Hans-Georg Blang, Giuseppe Costa & Wibke Schmidt</i>	181
Etappe 5: Talentmanagement <i>Nico Bödeker & Eberhard Hübbe</i>	215

Etappe 6: Weiterbildungsmanagement <i>Frederic Fredersdorf & Beate Glasmacher</i>	245
Etappe 7: Retentionmanagement <i>Matthias T. Meifert</i>	291
Etappe 8: Kulturmanagement <i>Saskia-Maria Weh & Matthias T. Meifert</i>	315

Kapitel 3: Erfolgskritische Fragen der Personalentwicklung

Wie überzeugen? Zum Umgang mit Auftraggebern von PE-Projekten <i>Torsten Bittlingmaier</i>	333
Wie reagieren? Umgang mit Budgetkürzungen <i>Thomas Hartmann</i>	345
Wie gestalten? Systematische Personalentwicklung im Funktionszyklus <i>Manfred Becker</i>	365
Wie messen? Umriss eines modernen Bildungscontrollings <i>Klaus W. Döring</i>	385
Was vergleichen? Zum Sinn von PE-Benchmarks <i>Robert Girbig & Matthias T. Meifert</i>	401
Wie lernen? Wissensmanagement in der lernenden Organisation <i>Silke Geithner, Veronika Krüger & Peter Pawlowsky</i>	409
Wie internationalisieren? Wege zu einer internationalen Personalentwicklung <i>Henriette-Muriel Müller, Alexander Thomas & Jan-Peter Müller</i>	427

Kapitel 4: Vision der strategischen Personalentwicklung

Erfolgsfaktor Organisationale Energie – Gezieltes Energiemanagement durch strategische Personalentwicklung <i>Heike Bruch & Justus Julius Kunz</i>	445
--	-----

Anhang: Verzeichnisse

Glossar 461

Autoren 479

Stichwortverzeichnis..... 491

Kapitel 1

Einführung in die strategische Personalentwicklung

Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung?

Matthias T. Meifert

Der Begriff „strategisch“ ist modern. Er wird in inflationärer Weise in Vorträgen und Praktikerbeiträgen verwendet. Es wird vom strategischen Planungsprozess gesprochen, die Notwendigkeit von Geschäftsfeldstrategie hergeleitet und gar in Bestsellern die Mäuse-Strategie dem Manager von heute empfohlen (Johnson, 2000). Und wohl jede Führungskraft verfügt über einen zumindest rudimentären Wortschatz des Strategischen. Die viel benutzte Suchmaschine Google weist für den Begriff der Strategie alleine 31.100.000 Einträge¹ auf. Und auch vor der Personalentwicklung (PE) macht der Begriff – wie dieses Buch dokumentiert – nicht halt. Ziel dieses ersten Beitrages ist es, in die Diskussion um die strategische Personalentwicklung und in das vorliegende Buchkonzept einzuführen.

Es bietet sich dazu an, die beiden zentralen Begriffe „Personalentwicklung“ und „strategisch“ getrennt voneinander zu betrachten. Zunächst soll es darum gehen, welche Auffassung von PE diesem Buch zugrunde liegt. Anschließend wird aufgezeigt, welche Vorzüge eine strategische PE hat, in dem die typischen Defizite der PE im betrieblichen Alltag ausgeleuchtet werden. Mittels des gedanklichen Dreisprungs Strategie – strategisches Management – Personalentwicklungsstrategie wird dann erläutert, von welchem Strategieverständnis die vorliegenden Beiträge ausgehen. Ein weiterer Abschnitt fasst die Argumentation zusammen und umreißt, was mit strategieorientierter Personalentwicklung gemeint ist. Die anschließende Vorschau auf die einzelnen Kapitel des Buches zeigt, in welche Handlungsfelder sich die strategieorientierte Personalentwicklung zerlegen lässt, und bietet Orientierung.

¹ Stand: 5. November 2009.

1. Begriff der Personalentwicklung

Ein Buch, das sich der strategischen PE widmet, tut gut daran, offenzulegen, was im Folgenden unter Personalentwicklung verstanden wird. Dass dies keine rein akademische Übung, sondern dringend inhaltlich geboten ist, hat Neuberger mit seiner Auflistung von 18 unterschiedlichen PE-Definitionen verdeutlicht (Neuberger, 1994, S. 1 ff.). Kurz gesagt, es ist nach wie vor in der wissenschaftlichen wie betrieblichen Fachdiskussion umstritten, was exakt PE ist. Häufig entstehen die Missverständnisse bei der Frage, wie die Grenzlinie zwischen der betrieblichen Weiterbildung und der Personalentwicklung verläuft. In einem engen Begriffsverständnis, welches die klassische Personalwirtschaftslehre benutzt, werden Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung gleichgesetzt. In einem weiteren Begriffsverständnis wird Personalentwicklung definiert als die Summe von Tätigkeiten, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden. „Sie haben in Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen eines Betriebs Veränderungen ihrer Qualifikation und/oder Leistung durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zum Gegenstand. Sie geschehen unter Berücksichtigung des Arbeits-Kontextes, wobei ihre Orientierungsrichtung die Erreichung (Erhöhung des Erreichungsgrades) von betrieblichen und persönlichen Zielen ist. Bereits diese Orientierung legt eine spezifische Art und Weise der Erfüllung der Personalentwicklungsaufgaben nahe: Die Zusammenarbeit der Betroffenen bei der Bedarfsermittlung, Programmplanung und -durchführung sowie Kontrolle“ (Berthel & Becker, 2007, S. 226). Oder kurz gefasst: „Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker, 2005, S. 8).

Aus den oben zitierten Definitionen wird deutlich, dass Personalentwicklung umfassender verstanden werden muss als betriebliche Weiterbildung. Die Personalentwicklung wirkt wie die betriebliche Weiterbildung auf das Qualifikationsprofil und die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter ein, bedient sich dabei aber einer größeren Anzahl an Instrumenten und Herangehensweisen. So verstanden ist die betriebliche Weiterbildung ein Kernelement der Personalentwicklung oder systemtheoretisch ausgedrückt: Die Weiterbildung ist ein Subsystem des Systems Personalentwicklung.

2. Herausforderungen der betrieblichen Personalentwicklung

Wie ist es um den Zustand der PE im betrieblichen Alltag bestellt? Trotz aller Professionalisierungsbemühungen und -fortschritte sehen sich nach wie vor Personalentwickler in deutschen Unternehmen einer kritischen (internen) Öffentlichkeit ausgesetzt. Gemäß dem Motto „von Personalentwicklung verstehen alle etwas“ fühlen sich etliche „Experten“ berufen, den Nutzen von PE-Initiativen kontrovers zu diskutieren.

Welche Ursachen können dafür verantwortlich sein, dass die Personalentwicklung sich in einer derartigen Lage in deutschen Unternehmen befindet? Anders formuliert: Warum gelingt es häufig noch zu wenig, ihre professionelle Expertise herauszustellen und damit auch ihren spezifischen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen deutlich zu machen? Oder noch finaler gefragt: Kann die Personalentwicklung ihre Daseinsberechtigung begründen? Diese Fragestellung ist aktueller denn je. In einigen deutschen Großunternehmen ist angesichts der wirtschaftlichen Entwicklung der Trend zu erkennen, PE-Leistungen deutlich herunterzufahren und möglichst auszulagern (Outsourcing). Döring sieht ohnehin die PE insgesamt in einem gefährlichen Fahrwasser: „Wohl in keinem betrieblichen Hand-

Tabelle 1. Typische SWOT-Analyse der betrieblichen PE (Stärken & Schwächen)

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Große Vielfalt an PE-Instrumenten • Bewusstsein für die Bedeutung von PE in den Unternehmen vorhanden • PE-Know-how in den Konzernunternehmen und bei größeren Mittelständlern gut ausgeprägt • PE unterhält etablierte interne Kundenbeziehungen zu den Führungskräften • Gutes Kundenfeedback bei den Aspekten Servicequalität, Kunden- und Bedarfsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Messbarkeit der Programme, Tools und eigenen Effizienz • Wenig Vernetzung der PE-Instrumente • Zu komplizierte Instrumente • Ein eigener Strategieprozess fehlt • Mangel an unternehmensstrategischen Kompetenzmodellen • Opportunismus und fehlende Langfristigkeit • Geringes PE-Know-how in kleineren Unternehmen
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz von PE als Erfolgsfaktor • Ganzheitliche Sicht der Unternehmensentwicklung • Akzeptanz der PE-Steuerungsmodelle und der Wirksamkeitsketten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostensensibilität und Verschärfung von Input-Output-Relation • Personalqualitäten und Kompetenzprofilierung in HR • Virtualisierung und Outsourcing von HR-Prozessen/Instrumenten

lungsfeld klaffen derart Anspruch und Wirklichkeit auseinander wie im Sektor der Personalentwicklung. Die betriebliche PE genieße allen Verlautbarungen zum Trotz nach wie vor den *Hauch* des Nachgeordneten, des Zweitrangigen, des *Nicht-so-Wichtigen*“ (Döring, 2008). Werden die Analyseergebnisse von typischen Beratungsprojekten der Kienbaum Management Consultants GmbH zusammengefasst, dann ergibt sich zugespitzt das folgende Bild der PE (s. Tabelle 1).

Welche Ursachen können als Erklärungsmuster für diese Situation der PE herangezogen werden?

In den Beratungsprojekten von Kienbaum stoßen wir regelmäßig auf sieben Phänomene, die im Folgenden näher erläutert werden sollen. Zugegeben handelt es sich dabei um eine vereinfachte Zuspitzung. Sie veranschaulicht jedoch Ansatzpunkte für eine weitere Entwicklung. Es handelt sich dabei um:

1. den Mangel an Kommunikationsfähigkeit,
2. die Angst vor dem Controller,
3. die Trendversessenheit,
4. die vagabundierende Verantwortung,
5. die Eigendynamikfalle,
6. der stille Gehorsam sowie
7. die Strategievergessenheit.

2.1 Der Mangel an Kommunikationsfähigkeit

Mit diesem Aspekt ist gemeint, dass die Personalentwickler häufig nicht über eine anschlussfähige Art der Kommunikation verfügen. Sie sind weniger in der Lage, die Sprache ihrer internen Klienten zu sprechen. Diese Aussage ist zu belegen, denn viele Personalentwickler behaupten von sich, dass sie aufgrund von spezifischen Ausbildungen (wie z. B. als Verhaltenstrainer, Coach, systemischer Berater etc.) über vielfältige Kenntnisse der Kommunikation verfügen. Wie ist es möglich, dass sie ein Kommunikationsdefizit haben? Um diese Frage zu beantworten, ist zunächst ein etwas allgemeinerer Blick auf das Personal in der Personalentwicklung nötig.

In der Literatur werden unterschiedliche Personengruppen benannt, die für die Entwicklung der Mitarbeiter als verantwortlich gelten. Sie könnten alle als Personalentwickler bezeichnet werden. Zunächst ist es der Mitarbeiter selbst, der für seine persönliche Entwicklung eintreten und seine

individuellen Entwicklungsfelder kennen muss. Daneben gilt der unmittelbare Vorgesetzte als der Personalentwickler vor Ort. Damit ist gemeint, dass er Bildungsbedarfe erkennen und eine adäquate Entwicklungsmaßnahme mit dem Mitarbeiter einleiten soll. Unterstützung erhält die Führungskraft von einem hauptamtlich agierenden Personalentwickler. Die folgenden Überlegungen gelten der letztgenannten Personengruppe. Dass erhebliche Defizite auch bei den beiden erstgenannten Personengruppen zu verzeichnen sind, soll hier nicht geleugnet werden. Die vorgenommene Eingrenzung ist jedoch dienlich, um die Argumentation zuzuspitzen.

Mit der Qualität des Personals in der Organisationseinheit Personalentwicklung beschäftigt sich die Fachliteratur schon längere Zeit. „Der Einstieg in die Personalentwicklung erfolgt [...] aus sehr mannigfaltigen Ausbildungs-, Weiterbildungs- und Berufskarrieren [...] aufgrund der unregelmäßigen Zugangswege, der erratischen Karrierepfade und da der Beruf des Personalentwicklers außerdem nicht basaler Natur ist (übertrieben könnte sogar von einem ‚Anything goes‘-Beruf gesprochen werden), erfolgt der dringend notwendige berufsbiografische Substanzaufbau primär und individuell in der Tätigkeit.“ (Niedermaier, 2005, S. 579). Angesichts dieser vorgefundenen Defizite wird unter der Überschrift „Professionalisierung“ früh die Forderung nach einer stärkeren „Kriterienorientiertheit des beruflichen Handelns pädagogisch tätiger Menschen“ aufgestellt (Döring & Ritter-Mamczek, 1999, S. 132). Gemeint ist eine Spezialisierung und Akademisierung von Berufswissen hin zu einem Expertenstatus (vgl. Faulstich, 1998, S. 228 f.). Die Personalentwickler sollen in die Lage versetzt werden, in konkreten Situationen ihre Qualifikation angemessen anzuwenden. Dazu bedarf es Voraussetzungen. Gefordert werden:

- Festgelegte Ausbildungs- und Fortbildungswege für den Zugang zum Expertenstatus.
- Klar definierte Zugangsvoraussetzungen, welche den Bewerberkreis einschränken und ein Mindestmaß an Homogenität sichern.
- Spezifische Einkommens- und Aufstiegschancen, welche ein Sozialprestige verleihen und ein auf die Arbeitstätigkeit bezogenes professionalisierungstypisches Ethos ermöglichen.
- Interessenvertretungen in Form von Berufsverbänden zur Durchsetzung von Interessenlagen (vgl. ebenda, S. 229).

Die Professionalisierungsdebatte mündet in der Forderung, dass das Personal in der Personalentwicklung aufgrund der Aufgabenfülle und -intensität über eine breit angelegte Qualifikation verfügen muss. Trotz dieser recht

alten Forderungen und einigen Erfolgen² gibt es weiter Unzufriedenheit in der betrieblichen Praxis. Diese resultiert im Wesentlichen daraus, dass Personalentwickler über einen anderen Bezugsrahmen verfügen als viele ihrer internen Kunden (Führungskräfte und Topmanagement). In der Organisationseinheit PE arbeiten überwiegend Absolventen geistes- und sozialwissenschaftlicher Studiengänge (Sorg-Barth, 2000). Diese lernen in ihrer Hochschulausbildung, dass die Erklärungen sozialer Phänomene nie vollständig sind, sondern dass eine gewisse Skizzenhaftigkeit auch ausgesprochen gewollt ist (vgl. Schanz, 2000, S. 46). Es geht in diesen Disziplinen darum, „charakteristische bzw. typische Bedingungskonstellationen zu betrachten und darin Erklärungsmodelle zu erblicken, die bewusst von den zahlreichen Besonderheiten des Einzelfalls abstrahieren“ (ebenda, S. 47). Damit sehen sich die Vertreter dieser Zunft dem prinzipiellen Vorwurf ausgesetzt, dass es ihnen an „Exaktheit“ mangle hinsichtlich ihrer Theoriebildung und Erklärungskraft. „Mit diesem Handicap müssen die mitunter als ‚soft science‘ bezeichneten Wissenschaften jedoch leben, denn es wird aus verschiedenen Gründen vermutlich nie gelingen, in dieser Hinsicht zu den Naturwissenschaften aufzuschließen.“ (ebenda). Mitarbeiter, die diese universitäre Sozialisation hinter sich gebracht haben, treffen als Personalentwickler in den Unternehmen auf Führungskräfte mit gänzlich anderem Erfahrungshintergrund. Viele der Entscheidungsträger sind Kaufleute oder Ingenieure. Die erstgenannten haben über die „ceteris paribus-Bedingung“³ schlicht vergessen, dass Unschärfen und unmessbare Phänomene existieren. Und die Ingenieure nähern sich methodisch eher den Natur- als den Sozialwissenschaften an.

Die Folgen dieser unterschiedlichen Sozialisationen sind deutlich: Jeder konstruiert seine soziale Wirklichkeit vor dem Hintergrund seiner Erfahrung. Mit dem Ergebnis, dass es an einem gemeinsamen Verständnis mangelt. Mit anderen Worten: Die PEler sprechen selten die Sprache ihrer Kunden. Daraus folgt: Die immer wieder geforderte Professionalisierung des Personals in der Personalentwicklung muss um diesen Aspekt erweitert werden. Personalentwickler sollten eine stärkere Sozialisation im Umfeld ihrer Klienten erfahren und stärker in den relevanten Themen ihrer Klienten ausgebildet werden.

² Seit geraumer Zeit existieren einige Angebote von zielgruppenspezifischen, postgradualen Studiengängen im deutschsprachigen Raum.

³ Die „ceteris paribus-Bedingung“ ist eine von den Ökonomen häufig verwandte Modellannahme. Sie geht vereinfachend davon aus, dass in einem Modell alle Umweltbedingungen konstant gesetzt werden bis auf einen Faktor, der variiert.

2.2 Die Angst vor dem Controller

In der Diskussion zum Stellenwert der betrieblichen Personalentwicklung wird argumentiert, dass sie ein wichtiges Instrument sei. Sie sei bedeutsam, um optimale Stellenbesetzungen vornehmen zu können, sie habe eine positive Wirkung auf die Attraktivität des Arbeitgeberimages und würde so helfen, durch hoch qualifizierte Mitarbeiter die Wettbewerbsposition zu sichern (vgl. für viele bspw. Lung, 1996, S. 40). Auch lässt sich in realiter eine unüberschaubare Anzahl an Unternehmenserklärungen zum besonderen Stellenwert des Personals im Allgemeinen und der betrieblichen PE im Besonderen konstatieren. „Das Glaubensbekenntnis, für die weitere ökonomische Perspektive sei Personal – und damit Qualifikation – ein zentraler Faktor, ist weit verbreitet. Diese Unterstellung wird kaum angezweifelt, obwohl Wirtschaftswachstum sich doch offensichtlich von Arbeitsplatzzuwachsen abgekoppelt hat und die Zahl der arbeitslosen Hochqualifizierten zunimmt.“ (Faulstich, 1998, S. 2) Auch sehen sich PE-Verantwortliche, wie eingangs geschildert, einem zunehmenden Legitimationsdruck ausgesetzt. Es wird von der Entwicklungsarbeit erwartet, dass sie zielorientiert ist und wertschöpfend wirkt. Folgerichtig werden die Ergebnisse mittels Bildungscontrolling gemessen. Trotz oder gerade deswegen sehen sich Personalentwickler in ökonomisch schwierigen Zeiten mit erheblichen Budgetkürzungen konfrontiert. Die Unternehmenspraxis drängt den Verdacht auf, dass die These „PE als Wertschöpfungsbeitrag“ eher umformuliert werden muss in „PE als Luxusgut“. Nur solange Budgets vorhanden sind, wird PE betrieben. Drucker, der schon früh darauf hingewiesen hat, dass die Humanressourcen über ein eigenständiges organisationales Leistungspotenzial verfügen, kritisiert diese Entwicklung. Für ihn behaupten heute alle Unternehmen routinemäßig: „Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Kapital“. Doch nur wenige praktizieren, was sie propagieren – geschweige denn, dass sie wirklich daran glauben (vgl. Drucker, 1993). Und noch etwas pointierter: „Wie können Arbeitgeber behaupten, dass die Mitarbeiter bei ihnen ‚an erster Stelle‘ kommen, wenn das Jahreseinkommen eines Vorstandsvorsitzenden höher ist als das Trainings-Budget ihres Unternehmens für die nächsten fünf Jahre?“ (Friedman, Hatch & Walker, 1999, S. 3). Für Merk hat sich der globale Wettbewerb teilweise verheerend auf die Einstellung zur betrieblichen PE ausgewirkt (Merk, 1998, S. 86). Auch verzeichnet das Institut der deutschen Wirtschaft im Zeitvergleich eine Stagnation der Personalentwicklungsbudgets. So liegen die betrieblichen Aufwendungen seit 1995 nahezu auf dem gleichen Niveau.

Die Gründe dafür, dass Absichtserklärungen und tatsächliches Handeln auseinanderklaffen, lassen sich auch systemimmanent beleuchten. Viele Personalentwickler scheuen den Controller wie der „Teufel das Weihwasser“. Der Grund ist einfach: Sie glauben, dass sie ihn nicht überzeugen können. Dass dem häufig so ist, wurde bereits oben unter der Überschrift ‚Kommunikationsprobleme‘ dargelegt. So einfach sind die Dinge jedoch nicht: Zwar wird die produktive Wirkung von Bildung auf das Humankapital bereits seit mehr als einem Jahrhundert intensiv diskutiert, doch sind die Schwierigkeiten der Berechnung und Bilanzierung von PE-Investitionen bis heute nicht gelöst. Es ist bis jetzt nicht gelungen, eine geschlossene Kausalkette zwischen Bildungserfolg einerseits und Unternehmenserfolg andererseits herzuleiten. Ein Grund mag darin liegen, dass auch die Ziele und Erfolgsmaßstäbe in der Personalentwicklung sich nur sehr schwer quantifizieren lassen. Solange keine klaren Maßstäbe für die Wahl der PE-Strategie und der Erfolgsmessung von PE bestehen, solange kann der Zusammenhang von PE und unternehmerischem Erfolg nur vermutet werden. Er lässt sich zwar logisch herleiten, jedoch nicht eindeutig messen. Gebert und Steinkamp formulieren pointiert: „Dem Leser muss dabei nicht näher erläutert werden, warum es einer Utopie gleichkäme, zweifelsfreie Belege für die ökonomische Wirksamkeit von PE erbringen zu wollen“ (Gebert & Steinkamp, 1990, S. 3).

Zwar hat die Debatte um ein intensives Bildungscontrolling Anfang der 1990er-Jahre zu vielfältigen Ansätzen geführt, PE-Erfolg zu explizieren, doch bleibt der ökonomisch ausgedrückte Nutzen von PE nach wie vor offen. So kommen die beiden Vorreiter⁴ des Bildungscontrollings von Landsberg und Weiß zu dem Schluss: „Wer alles auf die Kosten herunterrechnet, der läuft Gefahr, auch die ‚added values‘ und den ‚strategic thrust‘ der Bildung wegzurechnen“ (von Landsberg & Weiß, 1995, S. 3). Auch Weiß resümiert, nachdem er unterschiedliche Ansätze⁵ zur Nutzenmessung von betrieblicher PE in Betrieben diskutiert hat: „Die Beispiele zeigen, dass es durchaus Möglichkeiten gibt, sich dem Thema Nutzenmessung zu

⁴ Nach eigener Aussage sind sie die Wegbereiter der Bildungscontrolling-Idee: „Vor mehreren Jahren kam uns die Idee, die Bereiche Bildung und Controlling miteinander zu verbinden. Das war damals neu und mutig.“ (von Landsberg & Weiß, 1995, S. 3)

⁵ Weiß unterscheidet Verfahren zur Nutzenmessung durch Kennziffern, durch Teilnehmerzufriedenheit, durch Kundenzufriedenheit, durch qualitative Analysen, durch Ermittlung der Opportunitätskosten sowie durch Bilanzierung des Humankapitals (Weiß, 2000, S. 85 ff.).