



**Gerald Mitterlehner**

Stv. Leiter Personalabteilung Österreichische Gesundheitskasse OÖ  
gerald.mitterlehner@oegk.at

## Oldies but Goldies

Oder: warum das Studium der Klassiker der Personalentwicklung (PE) auch heute noch hochaktuell ist

Die Personalentwicklung als Praxisfeld befindet sich nach meiner Wahrnehmung in einer eigenartigen aber zugleich auch spannenden Situation: einerseits ergeben sich durch die (zum Teil krisenhaften) gesellschaftlichen Entwicklungen Herausforderungen für das Lernen und die persönliche Entwicklung in neuen Dimensionen. Zum anderen hat sie es – um mit Kurt Lewin zu sprechen – mit einer ganzen Reihe ‚hemmender Faktoren‘ zu tun, die mehr als eine Ursache haben (von der ‚Vermachtung‘ betrieblicher Strukturen über die periodisch auftauchenden Trends und Moden bis hin zu den personellen Instabilitäten im einschlägigen Berufsfeld...).

Diese Konstellation lässt sich sicherlich bei näherer Betrachtung wohl auch als klassische ‚Change-Situation‘ verstehen.

Die entscheidende Frage lautet nun: lassen sich produktive Wege aus diesen (vermeintlichen) Dilemmata heraus finden und wie können die aussehen? Vorweg: ich bin da positiv gestimmt, glaube aber nicht, dass es den einen Königsweg für die Personalentwicklung geben wird, sondern dass es vielmehr ein Bündel von Optionen gibt, die hier weiterhelfen können. Einen – zugegebenermaßen unorthodoxen Vorschlag – dazu möchte ich nachfolgend etwas näher ausführen: es handelt sich dabei um die Rückgewinnung der historischen Dimension dieser Disziplin. Dies ist nicht in einem enzyklopädischen Sinne gemeint, sondern durchaus in einer Anwendungsform als problemorientiertes Vorgehensprinzip.

Zunächst sei aber die oben erwähnte ambivalente Ausgangslage in thesenartiger Form noch etwas näher umrissen bzw. faktenbasiert untermauert:

These 1) Gerade bei der Analyse der Entwicklungen in der modernen Arbeitswelt finden sich eine Reihe von Indizien, die auf eine laufende und zukünftige deutliche Steigerung der Bedeutung der Personalentwicklung hinweisen. Dies gilt sowohl bei einer makroskopischen Betrachtung im Hinblick auf die

gesamte Arbeitnehmer/innenschaft<sup>1</sup> als auch bei näherer Untersuchung auf der betrieblichen Ebene<sup>2</sup>. Fokussiert man nochmals stärker – etwa auf das Segment hochqualifizierter High-Tech-Arbeitsplätze, denen sicherlich in mancherlei Hinsicht eine Pionierrolle zukommt, stellt man sogar ein interessantes Zusammenfallen von Personal- und Organisationsentwicklung fest<sup>3</sup>.

These 2) Sowohl im Praxisfeld der PE als auch in den korrespondierenden wissenschaftlichen Disziplinen finden sich zahlreiche Phänomene, die darauf hindeuten, dass es sich - um es in englischer Sprache zu definieren - weit verbreitet um eine ‚underperforming art‘ handelt<sup>4</sup>. In der in der Fußnote ausgewiesenen Belegliteratur wird den verschiedenen Ursachen dafür näher nachgegangen.

Ein besonders deutlicher Ausdruck dieser Entwicklungen ist eine starke Reduktion des Methodenrepertoires sowie der Verlust der Fähigkeit, bestimmte betriebliche Situationen adäquat reflektieren zu können. So hat mir als Praktiker bei der Anwendung verschiedener Ansätze / Methoden im PE-Alltag immer wieder geholfen, dass ich mich auch für die jeweils ursprünglichen Anwendungsgebiete interessiert habe, also salopp formuliert der Frage nachgegangen bin: für welches Problem war denn ursprünglich dieser oder jener Ansatz die geeignete Lösung. Ein tieferes Verständnis für die Entstehungshintergründe bestimmter Ansätze und Methoden bringt nicht zuletzt auch mehr Klarheit darüber, wie eine Methode wirkt, mit sich. Hier liegt zugleich ein Stück weit das Potenzial für die wissenschaftliche Forschung ‚begraben‘, denn nur allzu selten wird auch heute noch nachgeschaut, was bei den abwechselnden Ansätzen, die in der Praxis zur Anwendung kommen, dann wirklich herauskommt!

Zugleich bildet dieser historisch-genetische Zugang einen markanten Differenzierungspunkt in der Praxis der betrieblichen PE, nämlich zwischen einer eher als ‚Oberflächen – PE‘ zu definierenden Richtung und einer, die versucht, das gesamte Potenzial dieser Disziplin verstärkt auszuschöpfen. Angesichts dessen, dass ich die Situation vieler PE‘ler/innen auch heutzutage als schwierig und unter teilweise recht restriktiven Bedingungen agieren müssend wahrnehme, kann gerade ein derartig historisch erweitertes Verständnis von Ansätzen und Methoden weiterhelfen. Ein Beispiel dazu: ich selbst befinde mich aktuell in einer Organisation, die es mit einem größeren Change Prozess zu tun hat. Immer wieder greife ich hier bei der Beurteilung der Lage und der eigenen Klärung, wie weiter vorgegangen werden kann, auf ein Instrument aus der Frühzeit des Change Managements zurück, nämlich auf die Kraftfeld – Analyse, die letztlich in den Arbeiten Kurt Lewins grundgelegt wurde<sup>5</sup>. Ich habe in meiner bisherigen Praxis kein anderes geeigneteres und auch relativ simples Instrument kennengelernt, welches zur Einschätzung der weiteren Entwicklungsrichtung einer bestimmten Situation angesichts gegeneinander wirkender Kräfte hilft.

Mir ist durchaus bewusst, dass ich mit diesen Anregungen womöglich in einige recht grundsätzliche wissenschaftliche Dimensionen vordringe. Meiner Beobachtung nach hinkt die Konsolidierung der Personalentwicklung als wissenschaftlicher Disziplin de-

ren praktischer Relevanz um Größenordnungen nach denn nimmt man den betreffenden Wissenschaftssektor etwas genauer unter die Lupe, so sind selbst elementarste Fragen eines wissenschaftlichen Gebietes ungelöst. (Man/frau sehe sich als Referenzpunkt für diese Äußerungen schlicht einmal die Ergebnisse einer Google-Abfrage der Lehrstühle für Personalentwicklung an Deutschlands Unis an. Hier bietet sich ein verwirrendes Durcheinander von systematischen und additiven Zuordnungen). Also Fragen wie: welcher wissenschaftlichen Disziplin lässt sich die PE jetzt eigentlich systematisch zuordnen? Trägt die Betriebswirtschaftslehre oder die doch schon etwas verstaubte Personalwirtschaftslehre als theoretischer Rahmen? Wie verhalten sich Personal- und Organisationsentwicklung zueinander – auch in ihren aktuellen Ausprägungen? zeugen von der Ungeklärtheit der Grundlagen. Nicht unbedeutend erscheinen mir auch die Fragen, wie sich dann in weiterer Folge verschiedene Grundlagenwissenschaften wie die Psychologie, die Pädagogik und die Soziologie zum Feld der Personalentwicklung verhalten.

Denn genau diese Dimensionen gehören auch ganz wesentlich zu dem oben propagierten vertieften Verständnis der Personalentwicklung. Und will ich heute als PE'ler/in das betriebliche Geschehen verstehen und effektiv mitgestalten, so habe ich ohne der Hereinnahme dieser Dimensionen in mein Analyse- und Handlungsvermögen einen enorm verkürzten Ansatz bzw. droht nicht nur Unwirksamkeit sondern auch das Scheitern.

## **Fallbeispiel Management-Training – ein alter Hut?**

Um die vorangestellten Behauptungen noch besser verdeutlichen zu können, möchte ich anhand eines Klassikers der PE – Arbeit, der Durchführung von Management-Trainings – ob als einzelne Seminare oder ganze Lehrgänge -, die ungebrochene Relevanz von Überlegungen von Pionieren der Managementforschung und Personalentwicklung dazu demonstrieren.

Mindestens seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts kam es in Bezug auf das Verständnis des Lernens von Führungskräften bzw. der Definition des für die Ausübung ihrer Tätigkeit geforderten Know Hows zu einer erheblichen Horizonterweiterung: dies lässt sich etwa schon an der Namensgebung der von Rolf Stiefel herausgegebenen unorthodoxen Fachzeitschrift ‚MAO-Briefe‘, was für Management-Andragogik und Organisationsentwicklung steht, belegen oder um eine andere Schlüsselveröffentlichung dieser Zeit zu zitieren: das Buch von McCall, Lombardo, Morrison<sup>6</sup>, welches die gezielte Gestaltung von Laufbahnen im Unternehmen als wesentliche Entwicklungsquelle identifiziert / thematisiert – und dies noch gut 5 – 10 Jahre bevor mit dem Aufkommen des Ansatzes des Kompetenzmanagements diese Fragen nochmal um eine Qualitätsstufe intensiver auf die Agenda der Personalentwicklung gesetzt wurden.

Mit der massiven Kritik von weithin bekannten Autoritäten wie Mintzberg und Pfeffer an der Funktionalität und Kanonisierung der klassischen anglo-amerikanischen MBA-Ausbildungen<sup>7</sup> in den 2000er Jahren kam es in Verbindung mit den sich auch in der betrieblichen Praxis immer deutlicher abzeichnenden Problemen des mit dem Einzug

dieser akademischen Manager-Generationen in die Chefetagen verbundenen Phänomenen des Miss-Managements zu einer nochmals vertieften Infragestellung der Bedeutung und Rolle von klassischen Management-Trainings.

Diese Entwicklungen befanden sich jedoch in einem eigenartigen Kontrast zu den praktischen Erfahrungen, die ich immer wiederkehrend mit Management-Trainings gemacht habe. Es war sogar so, dass je länger ich als PEler tätig war, diese Trainings immer mehr Bedeutung erlangt haben. In den letzten Jahren hat sich die Konzeption, Planung, Organisation und Durchführung von Management-Trainings sogar als einer meiner Tätigkeitsschwerpunkte herauskristallisiert. Dabei gilt es natürlich im selben Atemzug darauf hinzuweisen, dass ich natürlich insoweit Realist geblieben bin, als dass etwa falsche Besetzungen von Führungsfunktionen auch durch das beste Training nicht ausgeglichen werden können... Dennoch kommt diesem PE-Instrument in mehrererlei Hinsicht eine Schlüsselrolle in einem modernen Betrieb zu: es trägt nicht nur wesentlich dazu bei, dass die Führungskräfte ein gemeinsames Mindset in Bezug auf die zentralen Instrumente der Unternehmensführung entwickeln, es befördert ganz massiv die jeweilige Ausprägung der Unternehmenskultur. Und hier kommen wir an einem entscheidenden Punkt an: nämlich wie der konkrete Trainingsansatz aussieht – also, wie etwa die konkrete Unternehmenssituation in das Seminar hereingeholt wird, wie sowohl vom Trainer als auch von den Teilnehmer/innen über die Unternehmenssituation diskutiert wird und werden kann etc.

Der Managementtrainer Christoph Warhanek hat in seinem Buch<sup>8</sup> versucht, die verschiedenen Entwicklungsstufen der Ansätze von Management-Trainings im 20. Jahrhundert zu rekonstruieren, und hat sich dann näher auf die Überlegungen von Chris Argyris und Donald A. Schön zum „Double Loop Learning“<sup>9</sup> in diesem Kontext eingelassen.

Mit diesem Begriff versuchen die beiden amerikanischen Forscher Lernprozesse zu erfassen, bei denen der/die Lernende im Prozess seine/ihre eigenen Grundannahmen zu einer bestimmten Thematik zu hinterfragen beginnt und so zu einem vertieften Verständnis des Gegenstandes vorstößt. Hierzu trägt alleine schon die Herstellung eines gemeinsamen Verständigungsrahmens zwischen den Teilnehmer/innen und dem Trainer in einer Seminarsituation wesentlich bei. Denn normalerweise muss ich mich auch dafür schon ein Stückweit von meinen vorgefassten Annahmen abwenden und einer gemeinsam gewählten Definition beitreten. Aber genau dieser interaktive Prozess zwischen dem/der Trainer/in und den Teilnehmer/innen sowie innerhalb der Teilnehmer/innen und dem Gesamtunternehmen im Hintergrund macht nach meiner Einschätzung nach wie vor die besondere Qualität dieses eher klassischen Bildungsformates aus<sup>10</sup>. Damit ist aber auch schon ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor dieses PE-Instrumentes angeschnitten, nämlich die Beteiligung / Mitwirkung der Unternehmensspitze an einer derartigen Maßnahme. Ist diese nämlich nicht gegeben oder durch welche Aspekte auch immer konterkariert, haben solche Trainings meist nicht einmal mehr den halben Nutzen, ja können sich sogar in eine kontraproduktive Richtung drehen.

Um diese Funktionen von Management-Trainings – insbesondere in Verbindung mit der Implementierung bestimmter unternehmensweiter Innovationen / Schwerpunkte – auch empirisch besser fassen zu können, gilt es natürlich die entsprechenden Evaluierungsdesigns darauf abzustimmen<sup>11</sup>. Bei eigenen Mini-Evaluierungen derartiger Trainingsmaßnahmen stieß ich immer wieder auf die häufigen Äußerungen von Teilnehmer/innen, dass diesen Kursen ein hohes Potenzial für die individuelle Weiterentwicklung beigemessen wurde und wird. Es könnte gut sein, dass bei einer genaueren Evaluierung sich ebenfalls eine enge Verbindung zwischen dieser Dimension und dem Gesamt-Charakter der Maßnahme ergibt.

Ich will hier nur stichwortartig andeuten, um welche Funktionalitäten es sich handeln kann: Entwicklungsmotor, Treiber für Change Prozesse, Arena der Unternehmenskommunikation und –kultur, Formierung eines unternehmenspolitischen Handlungszentrums, aber auch: Labor für Innovationen, soziale Interaktion und Persönlichkeitsentwicklung... Gerade diese Mehrdimensionalität macht das Besondere dieses Instrumentes aus.

Es soll nicht der Eindruck entstehen, als würde ich in den Management-Trainings das Allheilmittel der betrieblichen Personalentwicklung schlechthin sehen. Richtig ist aber, dass - wenn ich meine langjährige Praxis reflektiere - diesem PE-Instrument eine herausragende Bedeutung zukommt, deren genaue Wirkmechanismen sich aber gar nicht leicht fassen lassen. Damit schließt sich der Kreis für meinen Argumentationszusammenhang. Denn die weiter oben erwähnte Literatur über die verschiedenen Phasen der Entwicklung von Management-Trainings, deren Weiterentwicklungen und Irrwege liefert äußerst hilfreiche Quellen um die aktuelle Bedeutung dieser PE-Methode zu verstehen. Zumal die gesamte Definition von Führung und betrieblichen Führungsfunktionen im neuen Jahrtausend sich neuerlich radikal ändert. Der Film Augenhöhe-Wege legt davon ein beredtes Zeugnis ab<sup>12</sup>.

Und mein Plädoyer in diesem Aufsatz ist eben, dass ein besseres Verständnis der neuen Qualitäten der aktuellen Entwicklungen mit dem Wissen um deren historische Genese um ein Vielfaches erleichtert wird.

## Fazit

Damit möchte ich auch zum Schluss meiner Ausführungen kommen. Ich denke, ich konnte die Richtung meiner Überlegungen ein Stück weit klarmachen und damit andeuten, worin der Nutzen einer Auseinandersetzung mit geschichtlichen Quellen für die Alltagsarbeit als PE'ler/in liegen kann.

Angesichts des so riesigen und unübersichtlichen Fundus an Klassikern der Personalentwicklung (im 20. Jahrhundert) und der doch geringen Systematisierung in Form einer ausgereiften Wissenschaftsdisziplin ist die Frage, wie denn diese Beschäftigung effizient erfolgen kann, alles andere als trivial. Natürlich kommt einem/-r heutzutage die technologische Entwicklung zu Hilfe: Meister Google oder Doktor Wikipedia etc. können hier sicherlich wertvolle Recherche-Dienste leisten. Aber damit hat man in der Re-

gel nur einen ersten Schritt in der Auseinandersetzung mit diesen Quellen gemacht. Man/frau hat Literatur dazu gefunden, kann beispielsweise eine erste Ordnung der Veröffentlichungen erstellen – etwa nach zeitlichen Phasen. Viele Aspekte des wesentlichen Wissens, das angesprochen wurde, sind damit aber noch nicht evident.

Natürlich finden sich in der weltweiten Wissensproduktion mittlerweile auch eine ganze Reihe nützlicher Arbeiten, die sich genau mit den angesprochenen historischen bzw. praktisch-effektiven Seiten der Personalentwicklung und deren Instrumentenkasten beschäftigen. So sind mir etwa neben der Abhandlung von Warhanek über die Geschichte der Management-Trainings auch beispielsweise aufschlussreiche Werke zur geschichtlichen Entwicklung des Coachings untergekommen<sup>13</sup>, die in ihrem Aufbau und Inhalten bestens geeignet sind, die oben dargestellten Überlegungen zu verdeutlichen.

An dieser Stelle tauchen nun neuerlich die eingangs angeschnittenen Fragen, warum die historisch genetischen Dimensionen bestimmter PE-Maßnahmen und – Konzeptionen so leicht vom Radar der Praktiker/innen ja teilweise sogar der Forscher/innen auf diesem Gebiet verschwinden, auf. Pauschal wurde bereits hingewiesen, dass das viel mit dem in diesem Praxisfeld herrschenden Dynamiken und Logiken zu tun hat. Dennoch bleibt hier jede und jeder PEler/in auch ein Stück weit selbst gefordert, aktiv aus diesen Zyklen heraus zu treten und hinter den Vorhang des Geschehens auf der Bühne zu blicken und so – ähnlich wie beim Theater oder Film - die Mechanismen der Produktion einer Aufführung aus eigener Wahrnehmung zu erleben und zu erlernen... Da Leute, die sich in das Berufsfeld der PE hineinbegeben, meist durchaus ein Stückchen Mut für und Interesse an soziale(n) Innovationen mitbringen, müsste dieser Schritt durchaus nicht ausgeschlossen sein... Ganz wesentlich geht es da aber auch um zwei andere Faktoren: nämlich (a) wie bei so vielen anderen Dingen im Leben um die erworbene Grundausbildung; so nehme ich schon wahr, dass Kolleg/innen mit einer guten einschlägigen Ausbildung auf diesem Sektor – ob an einer Uni, Fachhochschule oder in ganz anderen Kontexten – hier auch mehr Bereitschaft und Offenheit für die Auseinandersetzung mit den angeschnittenen anspruchsvollen Aspekten mitbringen als andere; und (b) mit der Einbettung in bzw. Verbindung zu einschlägigen PE-Netzwerken, bei denen wiederum die oben erwähnten Mechanismen besonders gut beobachtbar sind (sprich: entweder stehen kommerzielle Aspekte im Vordergrund oder es dominieren bestimmte repräsentative oder Marketing – Momente die Verbindung oder wieder anders, es bestimmt der jeweils eigene Ansatz das Geschehen im Netzwerk...). Zur Klarstellung: ich will diese Mechanismen und Strukturen gar nicht in ein negatives Licht rücken – sie haben alle in den spezifischen Kontexten wohl auch ihre Berechtigung -, ich möchte nur herausarbeiten, dass sie wenig dazu beitragen, einen historisch genetischen Zugang zur PE zu fördern...

Diese zuletzt genannten zwei Aspekte sind es, die mich immer wieder mal dazu bringen, zu überlegen bzw. vorzuschlagen, ob nicht eine Veranstaltungsreihe zu den PE – Klassikern ein gangbarer Weg (zumindest ein ehrbarer Versuch) zur Beförderung des Anliegens sein könnte...

Abschließend aber noch ein letzter Gedanke, der sich im Angesicht der aktuell ablaufenden Corona – Krise ergibt: die Häufigkeit, Intensität und gegenseitige Verschränkung, der seit der Jahrtausendwende auftauchenden Krisenphänomene wird in diesem Jahrhundert das menschliche Lern- und Entwicklungspotenzial massiv fordern; in Anbetracht dessen werden viele der heute noch dominierenden Hemmnisse und Restriktionen in allen Lebenssphären beginnen dysfunktional zu werden; Dies könnte auch zu einem neuen Blick auf das Lernpotenzial, das die Geschichte in allen ihren Dimensionen bereit hält, führen. Das betrifft alle Lebensbereiche – und damit auch die Arbeitswelt (in ihrer Verknüpfung zu den anderen Sphären). Damit werden auch für die Personalentwickler/innen neue Herausforderungen in ihren Praxisfeldern entstehen, die wiederum neuer Antworten bedürfen. Und um diese zu finden, kann der Blick zurück an den Anfang durchaus erhellend sein. Ich will die neuartige Qualität der Corona-Virus-Krise nicht im Geringsten bestreiten, aber ich habe schon ein wenig schmunzeln müssen, als ich erfahren habe, dass die erste Pestepidemie im 14. Jahrhundert ihren Ausgangspunkt in der Provinz Hebei in China (mit dem Zentrum Wuhan) genommen hat, bevor sie über die Seidenstraße bzw. den Seeweg nach Europa – im konkreten: nach Italien - gekommen ist<sup>14</sup> ...

Und in diesem Sinne: wieder ab in die PE-Werkstatt – vielleicht mit einer Prise History im Gepäck...

## Literatur

- 
- <sup>1</sup> OECD: Die Zukunft der Arbeit, OECD Beschäftigungsausblick 2019 – Highlights, zu finden unter: <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>; zuletzt aufgerufen: 12.5.2020
  - <sup>2</sup> Patrick Kampkötter, Katharina Laske, Lea Petters, Dirk Silwka, Philipp Grunau: Personalentwicklung und Weiterbildung, Bericht zum Monitor, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg 2016
  - <sup>3</sup> Rita Meyer, Axel Haunschild: Individuelle Kompetenzentwicklung und betriebliche Organisationsentwicklung im Kontext moderner Beruflichkeit – berufspädagogische und arbeitswissenschaftliche Herausforderungen, in: Berufs- und Wirtschaftspädagogik online, Nr. 32, 2017
  - <sup>4</sup> Der selber schon zu den Klassikern der PE-Szene zu zählende Wahlschweizer Rolf Th. Stiefel hat in vielen seiner Veröffentlichungen auf diese Situation genauso hingewiesen wie der in Kalifornien beheimatete Stanford-Professor Jeffrey Pfeffer. Eines seiner Bücher nimmt sich dieser Konstellation speziell an: Jeffrey Pfeffer, Robert Sutton: The Knowing-Doing-Gap, How Smart Companies Turn Knowledge into Action, HBR Press, Boston 1999; Sucht man aktuellere Belege so findet man diese in: Sina Fäckler: Ganzheitliche Personalentwicklung – Eine Analyse wissenschaftlicher und subjektiver Theorien über PE-Arbeit, Dissertation an der Universität St. Gallen/CH, Josef Eul-Verlag, Siegburg 2017
  - <sup>5</sup> Kurt Lewin: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Verlag Hans Huber, Bern und Stuttgart 1963
  - <sup>6</sup> Rolf Th. Stiefel: MAO-Informationen, Bd. 1 der Schriftenreihe zur Management-Andragogik und Organisationsentwicklung, Verlag Ölschläger / Edition Academic, München 1979 sowie Morgan McCall, Michael Lombardo und Ann Morrison: Erfolg aus Erfahrung, Effiziente Lernstrategien für Manager, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 1995 sowie für den immer breiter werdenden Fokus in Richtung lernendes Unternehmen: Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell: Das lernende Unternehmen, Potenziale freilegen – Wettbewerbsvorteile sichern, Campus Verlag, Frankfurt/M. – New York, 1994

- 
- <sup>7</sup> Henry Mintzberg: Managers not MBAs, Berrett-Köhler Publishers, San Francisco 2004; Jeffrey Pfeffer, Christina Fong: The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye? In: The Academy of Management Learning and Education, New York 2002, Vol.1, No. 1, S. 78 - 95
- <sup>8</sup> Christoph Warhanek: Management-Trainings: Den Nutzen steigern durch Professionalität und Organisationsbezug, Gabler Verlag, Wiesbaden 2013
- <sup>9</sup> Chris Argyris, Donald A. Schön: Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis (ursprgl.: 1996), Klett-Cotta-Verlag, Stuttgart 2008 (3. Auflage)
- <sup>10</sup> Von den theoretischen Grundlagen her kommt mir für das Verständnis dieser Lernprozesse immer wieder ein Buch aus den 1980er Jahren, das ich noch im Rahmen meines Studiums rezipieren durfte, in den Sinn: Max Miller: Kollektive Lernprozesse, Studien zur Grundlegung einer soziologischen Lerntheorie, Suhrkamp Verlag, Frankfurt/M. 1986; Achtung: keine ganz einfache Lektüre!
- <sup>11</sup> Dies bedeutet nicht, dass man/frau nicht auch schon bestehende Indikatoren wie Zufriedenheit mit den jeweiligen Seminarmodulen oder Interviews mit den Teilnehmenden, Rückmeldungen der Trainer/innen etc. fruchtbar einbeziehen kann. Es ist aber wahrscheinlich, dass die Evaluation doch noch einmal erheblich an Komplexität zulegt: denn es gilt einmal zu überlegen, wie äußert sich denn konkret ein Double-Loop-Learning – aber auch die immer wieder thematisierten, jedoch nur selten operationalisierten Aspekte des betrieblichen Agierens: Wie haben denn Führungskräfte ihr Handeln im Alltag im Anschluss an Trainings tatsächlich verändert? Welche Lernschritte haben sie gemacht – welche nicht? etc. Aus der Praxis eines Personalisten kann ich hier allerdings auch bestätigen, dass man dabei nicht selten wieder am ‚Boden der Realität‘ ankommt...nämlich insbesondere dort, wo es letztendlich doch eine Diskrepanz zwischen den Lernzielen und –inhalten und deren gewünschter betrieblicher Umsetzung gibt. Eine sehr interessante Lektüre dazu bildet: Jeffrey Pfeffer, Robert Sutton: The Knowing-Doing Gap, a.a.O.
- <sup>12</sup> Daniel Trebien, Philipp Hansen, Silke Luinstra: Film AUGENHÖHEwege (2016), Internet: <https://augenhoehefilm.de>
- <sup>13</sup> Karsten Drath: Coaching und seine Wurzeln. Erfolgreiche Interventionen und ihre Ursprünge, Verlag Haufe – Lexware, Freiburg 2012 oder Leni Wildflower: The hidden history of coaching (Coaching in practice), Open University Press – Kindle Edition, Maidenhead 2013
- <sup>14</sup> Ulrich Menzel: Der Corona-Schock: Die Entzauberung der Globalisierung, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, Nr. 4/20, S. 37-38, Blätter Verlag, Berlin 2020

### Information zum Autor

Mag. Gerald Mitterlehner, MPM, Jahrgang 1962, ist stellvertretender Leiter der Personalabteilung der Österreichischen Gesundheitskasse in Oberösterreich mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung; Aktuelle Arbeitsgebiete: Change Management, Koordination des internen Bildungsprogrammes, Führungskräfteausbildungen, Personalentwicklungscontrolling.