



**Dudo von Eckardstein**

Emeritus am Institut für Personalmanagement, Wirtschaftsuniversität Wien

## Perspektiven der Personalentwicklung

**Kompetente MitarbeiterInnen und deren gezielte Aus- und Weiterbildung gelten heute als Schlüsselfaktor erfolgreicher Unternehmen. Folgt man aktuellen Studien, so schätzen rund zwei Drittel der Unternehmen den Stellenwert der Personalentwicklung (PE) als hoch bzw. sehr hoch ein<sup>1</sup>. Was sind Ihres Erachtens die Gründe dafür?**

Die Erklärung für die hohe Wertschätzung scheint mir auf der Hand zu liegen: Viele Unternehmen sind auf hohe, den Anforderungen der Märkte entsprechende Kompetenzen ihrer Beschäftigten, zumindest in den Kernsegmenten, dringend angewiesen. PE gilt ihnen als geeignetes Instrument, diese Kompetenzen zu entwickeln und zu fördern. Interessant sind mir in diesem Zusammenhang aber die Fragen, ob und in welcher Weise der geäußerten Wertschätzung der PE auch deren Umsetzung entspricht und warum bei einem Drittel der befragten Unternehmen die Wertschätzung für PE weniger oder gar nicht ausgeprägt ist.

**Sie meinen, den Worten folgen allzu oft zu wenig Taten?**

Wenn ich auf diese allgemeine Frage ebenso allgemein antworte, ja. Ich möch-

te jedoch unterscheiden: Die mit PE angestrebten Effekte auf das Verhalten der Beschäftigten treten eher in der längerfristigen als in der kurzfristigen Perspektive auf und sind zudem nicht leicht nachzuweisen. Das führt dazu, dass PE-Budgets in schwieriger wirtschaftlicher Lage eines Unternehmens oftmals schnell zurückgefahren werden, sind sie doch in hohem Maße variabel. Nahezu jeder Anbieter von Weiterbildung weiß davon ein Lied zu singen. Die wahrgenommene hohe Bedeutung der PE und die Notwendigkeit von schnell wirksamen Anpassungsmaßnahmen stehen dann im Widerspruch. Ein zweiter Punkt ist, dass bei aller Wertschätzung von PE viele Chancen, positive Effekte zu erzielen, nicht voll ausgeschöpft werden, weil die Verantwortlichen PE primär als Weiterbildung begreifen und sich vielleicht zu wenig klarmachen, dass darüber hinaus nahezu alles, was im Personalbereich geschieht, auf die Entwicklung der Beschäftigten zurückwirkt.

Kurz zu dem dritten Drittel der Befragten: Aus der Praxis kennen wir auch eine bewusste strategische Entscheidung gegen materielle und immaterielle Investitionen

in PE, die unterschiedlich begründet wird. Ein Argument ist, dass in manchen Branchen das Geschäft vom Gros der Beschäftigten kaum mehr als Alltagsqualifikationen abfordere, so dass PE sich erübrige. Ein anderes besteht darin, dass man das Prinzip des Buy statt Make verfolgen möchte, d.h. man möchte vom externen Arbeitsmarkt Kräfte „kaufen“, die schon in anderen Unternehmen entwickelt wurden. Dadurch erspare man sich Mühe und einen ansonsten notwendigen längeren zeitlichen Vorlauf. Hierbei wird außer Acht gelassen, dass die Summe individueller Qualifikationen keineswegs ein erfolgreiches Zusammenarbeiten der Beschäftigten garantiert. Anders wird manchmal auch argumentiert, man verzichte auf eigene PE-Investitionen, weil man letztlich damit nur konkurrierende Arbeitgeber ermutige, das durch Weiterbildung wertvoller gewordene Personal abzuwerben. Wer derart defensiv argumentiert, übersieht leicht, dass man bis zu einer keineswegs sicheren und oftmals auch vermeidbaren Abwerbung die Früchte der eigenen PE-Bemühungen ernten und man sich durch PE für potenzialträchtige Nachwuchskräfte attraktiv machen könnte.

### **Die Wurzeln gezielter Personalentwicklung reichen bis in die 1950er/1970er Jahre zurück. Was waren die Aufgaben damals, welche sind es heute?**

In der Tat weist PE in Theorie und Praxis inzwischen eine lange Tradition auf. Ihre Wurzeln gehen auf die Probleme vieler Unternehmen in der Phase des Wiederaufbaus der fünfziger und sechziger Jahre des vorigen Jahrhunderts zurück, genügend qualifizierte Kräfte zu finden, diese an das Unternehmen zu binden sowie

Qualifikationslücken im vorhandenen Personalstamm zu schließen. Für uns heute kaum mehr vorstellbar: Die Arbeitslosigkeit lag in manchen Jahren dieser Wachstumsperiode nahe 0 Prozent und es wurden in größerem Umfang ausländische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Deckung des dringenden Bedarfs angeworben. Im weiteren Verlauf mussten große Anpassungsleistungen von den Unternehmen an die sich verändernde Umwelt erbracht werden, die zunehmend neuartige Kompetenzen der Beschäftigten auf allen Ebenen erforderte: Stichwortartig seien hier nur das Aufkommen des Marketing, das Eindringen der EDV in die Organisationen, die Rationalisierung und Automatisierung zahlreicher Produktionsprozesse, die zunehmende Internationalisierung und schließlich die Diffundierung finanzwirtschaftlichen Denkens in die Unternehmensführung genannt. All dies legte es nahe, der gezielten Entwicklung des Personals Aufmerksamkeit zu schenken.

### **Wie hat sich dabei im Laufe der Zeit das Selbstverständnis der PE geändert?**

Die Verständigung wird dadurch erschwert, dass wir bis heute vor einem Nebeneinander unterschiedlicher Begriffsverwendungen stehen. Wenden wir uns zuerst dem „Personal“, also dem Objekt der Entwicklung bzw. auch deren Subjekt zu. Lange konzentrierte sich die Sicht auf das zu entwickelnde Individuum als Objekt. Erst später erhielt auch die Gruppe bzw. das Team mehr Aufmerksamkeit, wie in dem heute verbreiteten Terminus „Teamentwicklung“ zum Ausdruck kommt. Demgegenüber steht bis heute die Gesamtbelegschaft als Objekt kaum im Fokus von Entwicklungsbemühungen.

Der Begriff „Entwicklung“ selbst wird sowohl transitiv im Sinne von „ich entwickle die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ gebraucht als auch intransitiv im Sinne von „die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln sich (selbst)“. Das transitive Verständnis dominiert und blendet das Mitspielen der Beschäftigten aus, ohne das doch keine Entwicklung vorstellbar ist – ganz unabhängig davon, welche PE-Maßnahmen das Management auch immer einsetzt. Ausgeblendet wird ebenso die vom Management nicht intendierte (Selbst)Entwicklung, ein Phänomen, das in der Pädagogik der siebziger Jahre mit der Metapher des „heimlichen Lehrplans“ benannt wurde: Menschen entwickeln Kompetenzen durch eigenständige Verarbeitung ihrer Arbeits-, Lern- und Lebenssituation. Im Einzelfall können daraus auch Kompetenzen erwachsen, die das Management eigentlich nicht fördern wollte, z.B. wie man als Leistungsträger wahrgenommen wird, ohne viel zu leisten.

Hinsichtlich der Reichweite ist zu konstatieren, dass zunächst PE weithin mit Aus- und Fortbildung gleichgesetzt wurde, was ein enges Verständnis bezeugt. Heute jedoch wird PE oftmals sehr weitreichend gesehen und umfasst dann quasi das gesamte HR-Management von der Suche und Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern über Aus- und Fortbildung, Karriereplanung, Führung, Vergütung bis hin zur Aufhebung der Beschäftigungsverhältnisse. Sinnvoll an dieser sehr weiten Sicht ist, dass faktisch jeder Gestaltungsparameter des HR-Managements die (Selbst)Entwicklung des Personals irgendwie beeinflussen kann. Das bedeutet, dass beim Design des HR-Managements der mögliche Beitrag jeder

Einzelentscheidung und die Gesamtkonstellation getroffener Maßnahmen zur Entwicklung des Personals reflektiert werden müssen. Ob die Gleichsetzung mit HR-Management allerdings hilfreich ist, möchte ich bezweifeln.

**Welche Einordnung der PE wäre hilfreich? Wo sollte sie sich positionieren?**

Zunächst würde ich die unmittelbar auf die Förderung von Kompetenzen abzielenden Maßnahmen wie Aus- und Weiterbildung als eigenständiges Instrument des HR-Managements einordnen. Was mir aber am interessantesten erscheint, ist der übergreifende Aspekt, der die PE auszeichnet. Ich komme hier auf das oben Gesagte zurück: Alles, was das betriebliche Umfeld der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausmacht, angefangen beim HR-Management im engeren Sinn über den Umgang mit Kunden bis hin zum Auftreten der Leitungspersonen, ist von Relevanz für die PE, entfaltet Wirkungen. Ich möchte diese Aussage zunächst anhand des Beispiels der Vergütungsgestaltung, eines Felds des HR-Managements, an das professionelle Personalentwicklerinnen und Personalentwickler eher nicht unmittelbar denken, verdeutlichen: Leistungsorientierte und marktgerechte Vergütung stellt einerseits einen Leistungsanreiz dar, bewirkt unter dem PE-Aspekt aber auch, dass leistungsstarke Kräfte angezogen werden und gute Gründe sehen, im Unternehmen zu verbleiben, leistungsschwächere bzw. leistungsunwillige Personen nicht kommen bzw. das Unternehmen bald wieder verlassen. Insgesamt wird hier also ein positiver Effekt auf die Struktur der gesamten Belegschaft erzielt. Im Übrigen stellt eine derartige Vergütung einen Bei-

trag zu organisationaler Gerechtigkeit dar, die die Identifikation mit dem Unternehmen fördert. Geht man über den engeren Bereich des HR-Managements hinaus, kommen auch andere Gesichtspunkte zum Tragen, die die Unternehmenskultur mitprägen: Werden die Beschäftigten von der Leitung als Stakeholder am Unternehmen betrachtet, deren Interessen als berechtigt und grundsätzlich berücksichtigungswert gelten, oder werden sie primär als Produktionsfaktoren gesehen, über deren Einsatz die Leitung nach Kriterien entscheidet, die nichts mit ihnen zu tun haben. Die jeweiligen Wahrnehmungen der Beschäftigten beeinflussen deren Entwicklung sicherlich, gleich was die Leitung beabsichtigt. Das heißt dann auch, dass PE nicht allein bei Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern aufgehoben bleiben darf, sondern Chefsache sein oder werden muss.

**Unternehmen sehen sich heute mehr denn je einer Dynamik der Märkte und sich rasant ändernder Umweltbedingungen gegenüber. Die Zukunft wird immer schwieriger zu prognostizieren, Entwicklungen sind immer schwieriger abzuschätzen. Wo sehen Sie heute die zentralen Herausforderungen für Unternehmen und was bedeutet das für die PE?**

In mancher Hinsicht haben die Volatilität und die Unübersichtlichkeit sicher stark zugenommen, andere Entwicklungen wie z.B. die demographische, die jetzt die Unternehmen erreichen, sind jedoch lange und zuverlässig vorhergesagt worden. Die Herausforderungen sehe ich in der Bewältigung des in vielen Branchen globalen Wettbewerbs. In diesem kann man sich aber in den europäischen Hochlohn-

ländern meistens wohl eher nicht durch niedrige Personalkosten, sondern durch geeignete Prozesse, Innovationen, Qualität und Kundennähe behaupten. Damit kommt das Personal ins Spiel, das in diesen Feldern von entscheidender Bedeutung ist und sich zugleich angesichts der demographischen Wende zunehmend als Engpassfaktor erweist. Viele Unternehmen beklagen, dass sie nicht mehr genügend qualifizierte Nachwuchskräfte finden, so ist z.B. der vielzitierte Lehrstellenmangel innerhalb weniger Jahre in einen Lehrlingsmangel umgeschlagen, in wenigen Jahren wird dies auch für die Absolventinnen und Absolventen von Fachhochschulen und Universitäten gelten. Das Durchschnittsalter der Belegschaften vieler Organisationen ist inzwischen so hoch wie nie zuvor. Führt man die Volatilität der Märkte und die gewachsene Unübersichtlichkeit mit den genannten spezifischen Entwicklungen im Personalbereich zusammen, gelangt man zunächst zu der generellen Empfehlung, das Kompetenzpotenzial in den Belegschaften möglichst zu erhalten, d.h. die Beschäftigungsverhältnisse und den Personalstamm weitgehend stabil zu halten und Anpassungen an die Volatilität der Märkte über flexiblen Einsatz zu realisieren. Das hat sich in der Krise Ende 2008 bis 2010 in vielen Fällen hervorragend bewährt. Der Verlust an Humankapital durch Personalabbaumaßnahmen wäre bei einem ergiebigeren Arbeitsmarkt aus rein ökonomischer Sicht vielleicht eher hinnehmbar gewesen, hätte aber den Interessen der Beschäftigten als Stakeholder widersprochen. Bei der Ergänzung des Personalstands wird man sich verstärkt auf bislang vielfach vernachlässigte Potenziale des Arbeitsmarkts konzentrie-

ren müssen, Frauen, bislang unter ihrer Qualifikation beschäftigte Migrantinnen und Migranten. Derzeit bieten auch die von der Finanzkrise stark betroffenen europäischen Länder besondere Zugriffsmöglichkeiten auf Potenziale. Stabile Beschäftigungsverhältnisse machen die Sicherung und die Förderung der langfristigen Arbeitsfähigkeit, auf jeden Fall aber die Vermeidung vorzeitigen Verschleißes, bis zum späteren Eintritt in den Ruhestand noch dringender als in Zeiten, als der Vorruhestand als komfortable Austrittsmöglichkeit – weithin auf Kosten der Allgemeinheit – erschien. Personal wird damit insgesamt vielfältiger, hinsichtlich

Alter, Geschlecht, nationaler Herkunft, Ausgestaltung des Beschäftigungsverhältnisses. Damit sich die in ihm verkörperten Kompetenzpotenziale produktiv entfalten können, braucht es neben der Weiterbildung verstärkt organisationale Gerechtigkeit im Sinne von Chancengleichheit sowie das Bemühen, Regelungen zu entwickeln, um die mit der Vielfalt gewachsene Unterschiedlichkeit der Interessen, besonders hinsichtlich der Vereinbarkeit der beruflichen und persönlichen Sphäre, besser zu berücksichtigen. Hierin liegen noch große Herausforderungen für eine übergreifend verstandene Personalentwicklung.

Das Interview führte Mag.<sup>a</sup> Karin Link, Universitätsassistentin am Institute of Human Resource & Change Management der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz.

## Literatur

---

<sup>1</sup> Kienbaum – Executive Search (2008): Kienbaum Studie 2008. Personalentwicklung. Online unter: [http://www.kienbaum.de/ext/download/kienbaum\\_studie\\_2008\\_personalentwicklung.pdf](http://www.kienbaum.de/ext/download/kienbaum_studie_2008_personalentwicklung.pdf) [12.04.2012].

## Angaben zum Autor

Dudo von Eckardstein ist Emeritus am Institut für Personalmanagement der Wirtschaftsuniversität Wien. Er war lange Mitherausgeber der Zeitschrift für Personalforschung (zfp). Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Vergütungssysteme, Arbeitsbeziehungen sowie Nonprofit Management.