

Heiner Minssen, Rüdiger Piorr (2004)

Warum entspricht die Vielfalt von Personalentwicklungsmaßnahmen der Anzahl der Unternehmen, die sie einsetzen? - Personalentwicklung und verborgene Bilder von Organisationen. In: C. Reinhardt (Hrsg.): Verborgene Bilder - große Wirkung: Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt. Bielefeld, S. 13 – 33.

1 Einleitung

Die Praktiken, Maßnahmen und Vorstellungen von Organisations- und Personalentwicklung (PE) sind so vielfältig wie die Organisationen, die PE einsetzen. Theorien der Personalentwicklung aber, die diese Unterschiedlichkeit erklären könnten, fehlen – allein schon deswegen, weil von einer „Theorie“ der Personalentwicklung im eigentlichen Sinne nicht gesprochen werden kann; unter diesem Label werden eher Maßnahmen aufgelistet, die als günstig für die Entwicklung von Personal angesehen werden. Es können aber normative Gründe angeführt werden, aus denen heraus sich unterschiedliche PE -Maßnahmen ableiten lassen.

Wir wollen in diesem Beitrag die Unterschiedlichkeit von PE durch die Bedeutung von unbewussten Bildern von und in Organisationen erklären. Dabei werden sowohl Bilder von Organisationen - also dass, was eine Organisation ausmacht und wie sie funktioniert – vorgestellt als auch die Bilder der Organisationsmitglieder. Hierbei werden unterschiedliche Perspektiven relevanter Organisationspersönlichkeiten (Organisationsleitung, Personalentwicklung, Mitarbeitern¹) jeweils kontrastierend aufgerissen.

Bilder sind für uns in einer ersten Annäherung Vorstellungen, Erwartungen über bestimmte Eigenschaften eines Gegenstandes, häufig unausgesprochen und manchmal auch gar nicht bewusst. Wenn bspw. ein „Normalbürger“ an einen Wald denkt, wird vor seinem inneren Auge ein Bild entstehen, in dem der Wald als Raum der Erholung erscheint; wenn jedoch ein Förster an den gleichen Wald denkt, hat er ganz andere Bilder: Er sieht den Wald als Arbeitsraum. Naheliegenderweise sind dann auch die Gefühle, die durch diese Bilder ausgelöst werden, sehr unterschiedlich.

¹ Um unserer Pflicht genüge zu tun: Wir verwenden in diesem Text ausschließlich die männliche Form und meinen dies selbstverständlich geschlechtsneutral.

Bilder strukturieren die Realität und sind in diesem Sinne wichtig für die erforderliche Reduktion von Komplexität. Je komplexer nun ein Gegenstand wird, umso wichtiger werden die Bilder, also die Hintergrundannahmen. Ganz generell kann man zwei Bühnen unterscheiden, eine Vorderbühne und eine Hinterbühne. Auf der einen Seite - die Vorderbühne - die scheinbare Sachebene mit ihren zweifelsfreien Selbstverständlichkeiten, auf der anderen Seite - die Hinterbühne - die Hintergrundannahmen und Überzeugungen, die Werte, Wünsche, die Glaubensgrundsätze etc. pp., mit einem Wort: die Bilder. Diese bestimmen das Handeln in entscheidendem Maße. Sie sind sozusagen der Teil des Eisberges, ohne den der Eisberg überhaupt nicht aus dem Wasser ragen würde.

Bei diesem unter Wasser liegenden Teil des Eisberges handelt es sich um tief verwurzelte, in Organisationen oftmals kollektiv geteilte Annahmen und Deutungen dessen, was wichtig und was richtig ist. Wesentliche Erkenntnisse dazu stammen aus der Forschung über Unternehmenskultur, die gezeigt hat, in welchem Ausmaß solche Deutungsmuster das Leben in einer Organisation bestimmen. Diese inneren Bilder beruhen auf Erfahrungen und sie äußern sich in Routinen auch in Situationen, für die es keine klaren formalen Regeln gibt. Insofern sind sie handlungsentlastend. Zugleich aber sind sie auch sehr stabil und resistent gegenüber Wandel und Veränderung. Dabei lassen sich, grob gesprochen, die Bilder, die die Mitglieder von ihrer Organisation haben, von den Bildern unterscheiden, die die Organisation von ihren Mitgliedern hat; wir werden weiter unten zeigen, dass sich dies noch weiter ausdifferenzieren lässt.

Wichtig ist an dieser Stelle zunächst nur, dass diese Bilder ineinander greifen. Was und wie eine Organisation funktioniert, wie also bspw. Personalentwicklung als Dienstleistung zur Aufrechterhaltung der beständigen Organisierung beiträgt, hängt vom Verständnis der Organisation von sich selbst ab, von ihren Aufgaben, von ihren Anforderungen etc.. Und dieses Verständnis hat Folgen für grundlegende Annahmen über Mitarbeiter, über ihre Fähigkeiten, ihr Arbeitsverhalten, ihr Leistungsvermögen und die Anforderungen, die an sie gestellt werden.

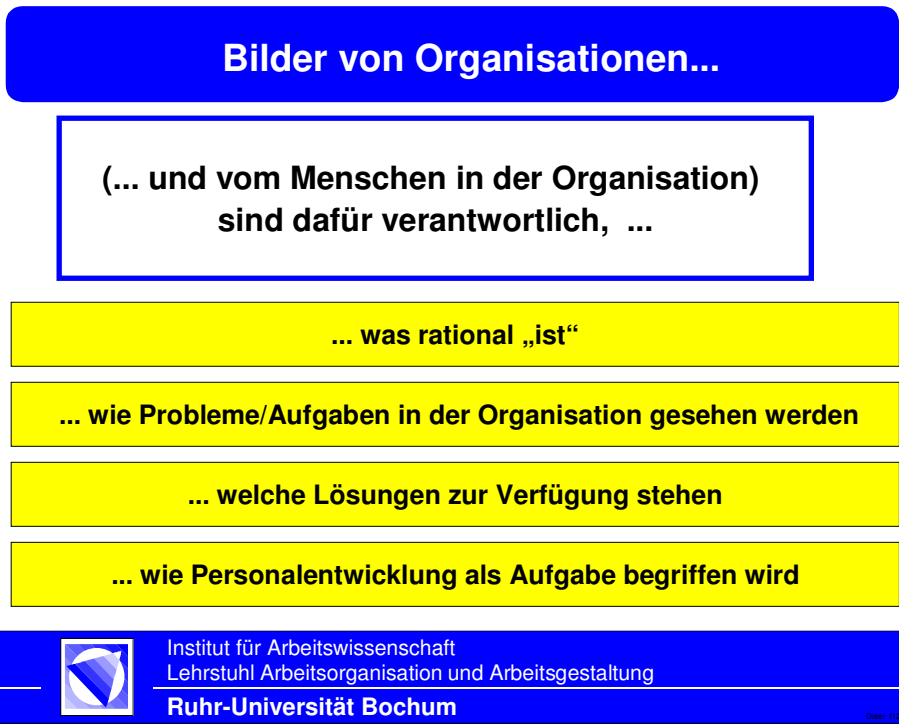


Abbildung 1

Bilder von Organisationen und vom Menschen in der Organisation sind also dafür verantwortlich, wie Probleme und Aufgaben in der Organisation gesehen werden, welche Lösungen zur Verfügung stehen und wie Personalentwicklung als Aufgabe begriffen wird.

Diese Bilder der Organisation drücken sich darin aus, wie die Arbeit gestaltet ist, so dass, was häufig übersehen wird, die Grundvoraussetzung jeglicher Personalentwicklung - zumindest in ihrem umfassenden Sinn - eine Neugestaltung von Arbeit ist. Und das ist auch die zentrale Botschaft, die wir vermitteln wollen: Die Bilder, die eine Organisation von ihren Mitgliedern hat, drückt sich in der Art aus, wie deren Arbeit gestaltet ist, so dass eine Personalentwicklung, die ja immer auch auf Veränderung setzt, an dieser Arbeitsgestaltung ansetzen muss, zumindest ohne sie nicht auskommt.

Zunächst werden wir untersuchen, was hinter dem Begriff der Organisation und dem der Personalentwicklung steckt. Im zweiten Schritt werden wir zeigen, dass Bilder, also Annahmen über Menschen zu Annahmen über Organisationen führen. Das werden wir am Beispiel der Organisationstheorie des Taylorismus zeigen, da dieser sehr stark auf Menschenbilder zurückgreift. Wir wollen damit deutlich machen, wie die verborgenen, zugrunde liegenden Bilder die Art bestimmen, wie in Organisationen organisiert und Personal entwickelt wird.

Das werden wir aus zwei Perspektiven heraus tun. Zunächst werden wir einen Blick aus der Vogelperspektive auf Organisationen und ihre Bilder werfen, also eine Makroperspektive einnehmen. Im letzten Teil werden wir die Perspektive wechseln und uns unter die Organisationsmitglieder begeben, also die Froschperspektive des „Mittendrin“ - die Mikroperspektive - einnehmen.

2 Organisation und Personalentwicklung

Organisationen sind ein Kennzeichen der Moderne; alle für die Reproduktion der Gesellschaft erforderlichen Aufgaben werden in Organisationen erledigt, sei es nun in Automobilfabriken, in Gerichten, Standesämtern oder Schulen und Hochschulen². Organisationen unterscheiden sich von anderen Sozialsystemen wie z.B. sozialen Gruppen durch ihre Formalisierung (vgl. Abb. 2). Das meint zweierlei: Zum einen gibt es Mitgliedschaftsregeln, durch die klar definiert ist, wer dazugehört und wer nicht; und zum anderen gibt es in Form der Hierarchie, sei diese nun flach oder tief gestaffelt, formale Regeln, durch die festgelegt ist, wer was darf und wer nicht. Durch solche Regeln machen Organisationen sich personenunabhängig. Dieses weiß man, seit der Soziologe Max Weber als Prototyp moderner Verwaltung die „Bürokratie“ herausgestellt hat. Aus heutiger Sicht hört sich dies begrifflich etwas merkwürdig an, doch gemeint ist damit eine Organisation, die sich u. a. durch Aktenförmigkeit und Regelgebundenheit des Handelns, also durch geregelte Prozessabläufe auszeichnet. Organisationen ist es so möglich, ihre Geschäfte fortzuführen, auch wenn Personen wechseln; sollte der Kanzler einer Universität sich anderen beruflichen Aufgaben zuwenden, so könnte man dies persönlich bedauern, doch letztlich wäre es egal, und auch wenn Professoren pensioniert werden, ist dies einer Organisation wie einer Universität herzlich gleichgültig.

² Dies ist übrigens auch ein Grund, dass wir uns im Folgenden zunächst einmal nicht speziell mit PE in Hochschulen beschäftigen, denn vom Grundsatz her ist PE in einer Hochschule nichts anderes als PE in jeder anderen Organisation, sei es nun ein Industrieunternehmen, eine öffentliche Verwaltung oder sonst was.



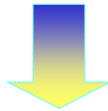
Abbildung 2

So gesehen ist zunächst einmal festzuhalten: Personalentwicklung ist der unwahrscheinliche Fall, da eine Organisation zwar auf qualifiziertes, nicht aber unbedingt auf „entwickeltes Personal“ angewiesen ist; notfalls könnte das Personal ja auch ausgetauscht werden. Ein Weiteres lernen wir aus diesen kurzen Überlegungen: Wenn dann doch Personalentwicklung betrieben wird, dann ist damit nie, wie es der Begriff nahe zu legen scheint, die Entwicklung der gesamten Person gemeint, sondern nur die Entwicklung des Teils der Person, der für die Organisation wichtig ist. Keine Organisation kann ein Interesse daran haben, ihr Personal in einem umfassenden Sinn zu entwickeln, und jede Person kann mehr, als es ihr als Organisationsmitglied abverlangt wird. Und anders herum: niemand wird jemals seine gesamten Fähigkeiten einer Organisation zur Verfügung stellen wollen.

Organisationen sind ...

... soziale Konstrukte

Entscheidungen beruhen nicht auf objektiven Notwendigkeiten,
sondern auf allgemein geteilten Überzeugungen



dies gilt auch für die
Überzeugung von der
Notwendigkeit von
Personalentwicklung



Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum

Abbildung 3

Ein zweiter Punkt ist wichtig: Organisationen sind sozial konstruiert; Organisationen finden, um es etwas pointiert zu sagen, in den Köpfen ihrer Mitglieder statt. Das bedeutet, dass sich wesentliche Prozesse und Entscheidungen in Organisationen nicht durch objektive Notwendigkeiten erklären lassen, sondern auf Auffassungen beruhen, die sich durchgesetzt haben. Um nur ein Beispiel zu nennen: Wenn heute allenthalben die Vorteile flacher Hierarchien hervorgehoben werden – ein Organisationsprinzip übrigens, das in Hochschulen seit jeher gang und gäbe ist - dann stecken dahinter allgemein geteilte Glaubensgrundsätze, die andere wie die von den Vorteilen tief gestaffelter Hierarchien abgelöst haben. Jede Organisation hat einen Erfahrungsschatz, ein Gedächtnis, auf das sie sich immer wieder berufen kann. Und vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen wird die Gegenwart aufgeschlossen. Wie Problemen und Situationen begegnet wird, hängt im Wesentlichen von der Anschlussfähigkeit an diesen Erfahrungsschatz ab; Neuigkeiten und neue Entwicklungen werden mit alten Erfahrungen verbunden. Taucht also ein Problem auf, so wird vor dem Hintergrund der Erfahrungen ein Soll-Zustand konzipiert, für den dann entsprechende Maßnahmen und Instrumente entwickelt werden.

So gesehen sind Auffassungen von Effizienz, von der Leistungsförderlichkeit bestimmter Maßnahmen, letztlich von Rationalität Mythen, die allgemein geteilt, eben geglaubt werden. Sie beruhen auf Bildern, die einen stabilen Nährboden für das darstellen, was man als Realität

und objektive Notwendigkeit ansieht. Wir behaupten damit nicht, dass Entscheidungen in Organisationen irrational wären, aber Entscheidungen in Organisationen basieren auf Kriterien, die sich einem schlichten Schema rational/irrational entziehen. Zudem haben solche Rationalitätsmythen Vorteile, denn sie helfen, die Komplexität zu reduzieren und alle Mitglieder in Organisationen handlungsfähig zu machen.

Wir betonen diese beiden Punkte deswegen, weil wir darauf aufmerksam machen wollen, dass PE auf einer oftmals unhinterfragten Annahme der Notwendigkeit von PE beruht. Organisationen funktionieren, auch ohne PE und das noch gar nicht mal so schlecht, wie man in jedem Klein- und Mittelbetrieb in der Industrie studieren kann, in denen Ressourcen für PE häufig kaum zur Verfügung stehen. Damit soll die Sinnhaftigkeit und die Notwendigkeit von PE nicht bestritten werden, ganz im Gegenteil; wir wollen nur darauf hinweisen, dass bereits in der Festlegung auf PE ein bestimmtes Bild von der Organisation und den ihr zugehörigen Mitgliedern eine Rolle spielt.

Bilder von Organisationen und vom Menschen in der Organisation sind also dafür verantwortlich, wie Probleme und Aufgaben in der Organisation gesehen werden, welche Lösungen zur Verfügung stehen und wie Personalentwicklung als Aufgabe begriffen wird.

Was aber ist denn nun das Ziel von Personalentwicklung? Sie zielt auf Arbeitszufriedenheit, Motivation, Leistungsfähigkeit, Karriereplanung, Flexibilität, persönliche Entwicklung, und Entwicklung in der Organisation. PE beruht auf der Annahme, dass das Personal nicht nur entwicklungsfähig ist, sondern auch entwicklungsbedürftig ist, und das ist ein ganz paradoxes Bild vom Menschen in der Organisation: einerseits das an humanistische Ideale anknüpfende Bild des entwicklungsfähigen und vor allem auch entwicklungsbereiten Mitarbeiters und andererseits das Bild des Mitarbeiters, der Entwicklung nötig hat; Mitarbeiter sind nicht so, wie sie sein sollten, sie sind nicht zufrieden genug, zu wenig motiviert, zu wenig leistungsfähig etc. pp., sie sind, mit einem Wort, defizitär.



Abbildung 4

Zugleich bringt jeder Personalentwickler durch seine bloße Existenz zum Ausdruck, dass er wüsste, wie den Defiziten abzuhelfen ist. Ist es unter diesem Aspekt eigentlich verwunderlich, dass das Personal nicht nur in Hochschulverwaltungen keineswegs immer begeistert ist, wenn es entwickelt werden soll?

Wir haben in der Abb. 5 drei Definitionsbestandteile, die so oder in irgendeiner anderen Spielart in den meisten Definitionen von Personalentwicklung auftauchen. Demzufolge ist PE ein Prozess, in dem Aufgabenbündel abgearbeitet werden, wozu eine betriebliche Organisationseinheit gebildet wird. Das hört sich gut an, doch bei genauerem Hinsehen tauchen Fragen auf: nach dem „woher“ und dem „wohin“ des Prozesses, danach, von wem und mit welchem Ziel die Aufgabenbündel definiert sind, wer die Organisationseinheit eingerichtet hat, und vor allem, wo sie angesiedelt ist, ob als Stabsabteilung ganz oben in der Hierarchie oder als eine entfernte Untereinheit in der Personalabteilung. All dieses sind zentral Fragen des Selbstverständnisses der Organisation.

Begriffsklärung „Personalentwicklung“

„(...) so wird (...) Personalentwicklung als **Prozess** gesehen, in dem Personal entwickelt wird, (...) als **Aufgabenbündel** (...), das dazu dient, erstgenannte Prozesse zu planen, durchzuführen und zu steuern, (...) als betriebliche **Organisationseinheit**, deren Aufgabe in der Koordinierung (...) besteht“ (Heeg, F.J. 1997: 981).

Als **Prozess**: von **woher** nach **wohin**?

Als **Aufgabenbündel**: von **wem** mit **welchem** Ziel definiert?

Als **Organisationseinheit**: **wo** angesiedelt?

Fragen des Selbstverständnisses von Organisation



Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum

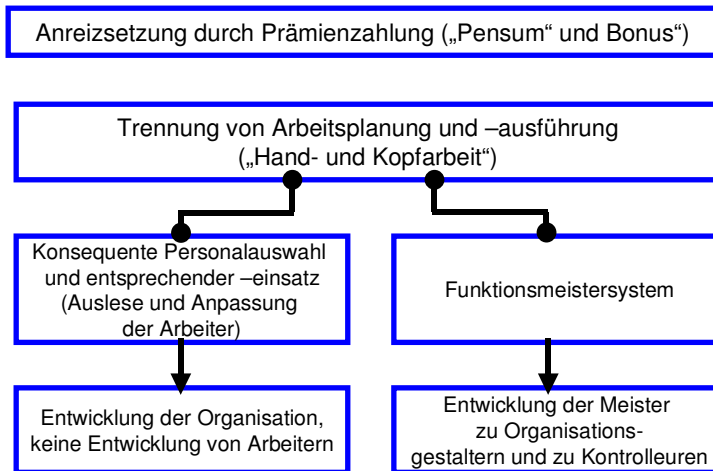
© 2012, 2013

Abbildung 5

3 Bilder in Organisationstheorien

Auch Organisationstheorien kommen ohne solche Bilder nicht aus. Das lässt sich beispielhaft deutlich machen an dem so genannten Taylorismus, also den Gestaltungsvorschlägen des amerikanischen Ingenieurs Frederick Winslow Taylor, an denen Gestaltung sich im letzten Jahrhundert ausgerichtet hat. Sie sind nicht flächendeckend realisiert worden, aber als Gestaltungsprinzipien haben sie erhebliche Bedeutung gehabt.

Prinzipien der tayloristischen Managementlehre



Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum

Abbildung 6

Taylor hatte ganz bestimmte Annahmen, die sich auf sein Verständnis von Organisation und auf seine Überzeugung über die „Natur“ des Menschen zurückführen lassen.

Das Menschenbild des Taylorismus

1. **Menschen sind faul und arbeitsscheu**
2. **Glück ist von Konsum beeinflusst**
3. **Deshalb ist Arbeit durch Geld anzureizen**
4. **Die Punkte 1 und 2 stehen in Widerspruch, der durch Disziplin zu überwinden ist**
5. **Disziplin entsteht nicht durch Einsicht, sondern durch rigide Regeln**



Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum

Abbildung 7

Nun ist, wie gesagt, eine tayloristische Arbeitsgestaltung nur in bestimmten Branchen wie etwa der Automobilindustrie tatsächlich realisiert worden, doch wichtige Grundlinien – Arbeitsteilung, Trennung von Anweisung und Ausführung – haben Pate gestanden bei der Arbeitsgestaltung auch in öffentlichen Verwaltungen. Dem Mitarbeiter wird dabei eine ganz bestimmte Position zugewiesen: er soll seine Arbeit erledigen und sich um Anderes nicht kümmern; „Du bist hier zum Arbeiten, nicht zum Denken“ – das ist das Bild, das es auf den Punkt bringt und das uns auch heute noch, trotz aller anderen Verlautbarungen, immer wieder bei unseren Betriebskontakten begegnet – und damit meinen wir ausdrücklich auch öffentliche Betriebe und öffentliche Verwaltungen.

Was damit gesagt sein soll: In jeder Organisation, in jedem Unternehmen und in jeder Verwaltung gibt es verborgene Bilder vom Mitarbeiter; das sind nicht die Bilder, die sich in Leitlinien und PE-Programmen äußern, sondern Bilder, die auf sehr tief verwurzelten Überzeugungen beruhen, was die Rolle des einzelnen Mitarbeiters ist und wie die beste Leistung erzielt werden kann. Es macht einen gravierenden Unterschied, ob jemandem nur die Reisekostenabrechnung übertragen wird, die in Einzelarbeit zu erledigen ist, oder ob jemand, vielleicht sogar in Kooperation mit anderen für die Erledigung einer ganzheitlichen Aufgabe zuständig ist.

In der Gestaltung der Arbeit drücken sich letztlich diese Bilder aus, und das sind nicht nur die Bilder, die die Vorgesetzten von ihren Mitarbeitern haben, sondern auch die Bilder, die die Mitarbeiter von sich selbst haben; wer Zeit seines Lebens eben nur Reisekosten bearbeitet hat, wird irgendwann auch das Zutrauen in eigene, andere Fähigkeiten verloren haben - sofern er oder sie überhaupt jemals Lust gehabt haben, etwas anderes zu machen. Denn das sollte bei aller Begeisterung für PE eben auch nicht übersehen werden: viele Mitarbeiter wollen gar nichts anderes machen als das, was sie immer schon getan haben.

4 Bilder über Menschen in Organisationen - Bilder in Organisationen

Bilder in Organisationen beruhen auf wechselseitigen Zuweisungen, sie ändern sich nur sehr langsam. Im Grundsatz geht es darum, wie viel Zutrauen eine Organisation in ihre Mitglieder setzt; mit gutem Grund ist ein tayloristisch organisiertes Arbeitssystem auch als Misstrauensorganisation bezeichnet worden, d.h. als eine Organisation, die kein Vertrauen in ihre Mitglieder hat und deswegen starre Regeln vorgeben muss. Diese Bilder nun haben wiederum

viel damit zu tun, welche Möglichkeiten der Gestaltung von Organisationen eingeräumt werden; die Bilder von Menschen im Verborgenen und die Verständnisse von Organisierung gehen ineinander über. Sie sind ausschlaggebend für die Diagnose von Problemen und deren mögliche Lösung.



Abbildung 8

In der Abb. 8 zeigt sich, wie unterschiedlich Menschenbilder sich einpassen. Sie verdeutlicht, wie sich die Grundannahmen über die Bedeutung von Strukturierung auf das Verständnis dessen auswirken, was Organisation und Organisierung leisten sollen. Und hier wird auch deutlich, wie und mit welchen Instrumenten PE betrieben wird. „Links“ haben wir mehr die „Entwickler“ auf der Persönlichkeitsentwicklungsschiene, „rechts“ haben wir klassische Unterweisungen und in der Mitte die Führungsinstrumente und eher partizipativen Organisationsformen wie Qualitätszirkel etc.

Daran wird zunächst einmal deutlich, dass je nach Organisationsverständnis und verborgenem Menschenbild PE ganz Unterschiedliches heißen kann. In einem Organisationsbild, in dem die Bedeutung von Struktur eher gering eingeschätzt wird, sind die Maßnahmen der PE andere als in den Organisationen, in denen die Bedeutung von Struktur hoch gewichtet wird. Damit wird klar, aus welchen Gründen Organisationen - und eben auch Hochschulverwaltungen

- sich höchst unterschiedlich verhalten, obwohl sie, zumindest von außen besehen, doch oftmals die gleichen Probleme haben. Es wird zudem verständlich, dass sich hinter den Maßnahmen unter dem Label PE ganz unterschiedliche Inhalte verbergen können; Zielvereinbarungsgespräche sind in der einen Organisation Mitarbeitergespräche, in der anderen Kontrollgespräche oder auch Modelle der Zielvorgabe. Und es wird auch deutlich, dass sich ein Personalentwickler mit einem Handwerkskasten, mit dem er auf die „linken“ Maßnahmen zielt, in einer Organisation die Zähne ausbeißen wird, deren Menschenbild eher auf Misstrauen beruht und deswegen die Bedeutung von Struktur betont. Es sind also weniger theoretische Annahmen über PE als vielmehr Bilder, die darüber entscheiden, in welcher Form Personalentwicklung betrieben wird, wie die Organisation durch Maßnahmen der PE unterstützt werden kann.

5 Bilder von Menschen über Menschen in Organisationen

Wenn wir nun die Betrachtungsebene wechseln und die Mikroperspektive, die Froschperspektive einnehmen, dann wird noch klarer, warum sich Personalentwicklung von Organisation zu Organisation so stark voneinander unterscheidet. Und nicht zuletzt wird mit dem Einbezug der Mikroperspektive verständlich, warum Personalentwicklung ein so schwieriges Geschäft ist.

Denn all die Widersprüchlichkeiten, die sich schon mit dem großen Abstand einer Betrachtung von der Makroebene aus zeigen, spiegeln sich auf der Makroebene in erheblich stärkerem Ausmaß. Begibt man sich also mitten unter die Organisationsmitglieder, so zeigt sich, dass die Bilder, die wir aus der Vogelperspektive gewonnen haben, wiederum in Bilder zerfallen, die das Handeln der einzelnen Personen in der Organisation bestimmen. Jede einzelne relevante Organisationspersönlichkeit trägt mit ihrer Sichtweise dazu bei, dass die Bilder der Gesamtorganisation an Gestalt gewinnen und bestimmend für das Wesen der jeweiligen Organisation werden. Sie handeln damit immer wieder neu aus, welche Bilder in der Organisation gelten oder mit anderen Worten: Sie bestimmen immer wieder aufs Neue, wie ihre Organisation aussehen soll. Das Entscheidende dabei ist: Sie tun das, aber sie wissen nicht, dass sie das tun.



Abbildung 9

Für unser Thema besonders wichtig ist die Unterscheidung von drei Organisationspersönlichkeiten, genauer, dreier Gruppen von Organisationspersönlichkeiten. Wir haben sie in der Abb. 9 einmal in ihrer Wechselwirkung skizziert: die Personalentwickler, die Gruppe der Mitarbeiter und die Verwaltungsspitze. Und jede dieser Persönlichkeiten hat eben ihre eigenen Bilder vom jeweils anderen, sozusagen ein Bild und ein Gegenbild³.

³ Die folgenden Bilder sind nur als Ausschnitte zu verstehen, die so aus unserer Erfahrung mit und in Organisationen im Rahmen von Forschung und Beratung zusammengetragen worden sind. Diese Bilder treffen also nicht allgemeingültig zu. Sie sind nur als Schlaglichter zu verstehen.

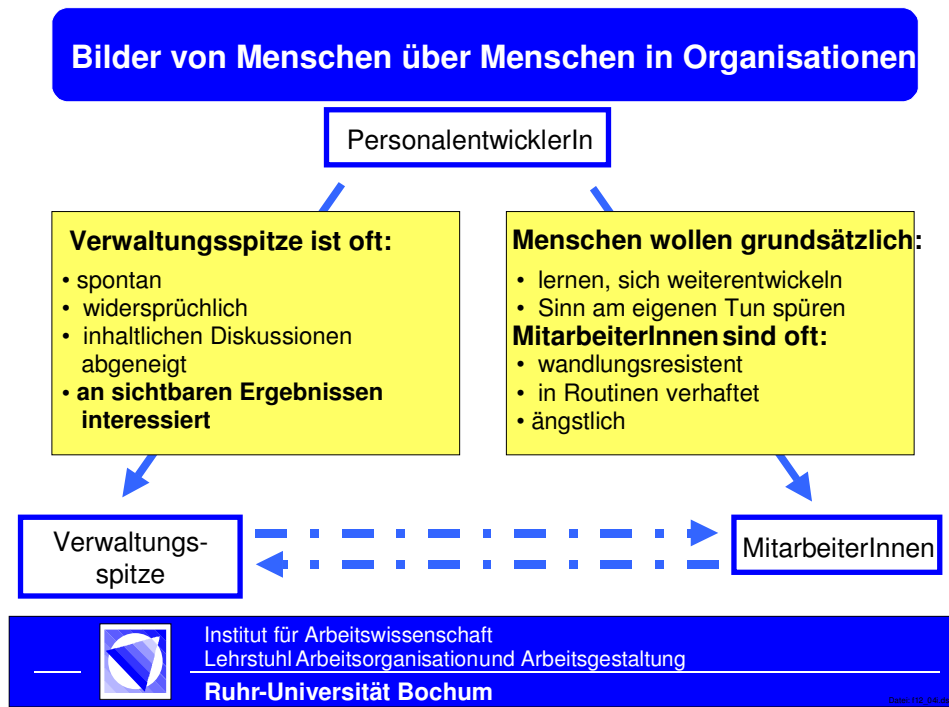


Abbildung 10

Beginnen wir mit der Organisationspersönlichkeit des Personalentwicklers. Er hat bestimmte Bilder über die Verwaltungsspitze und bestimmte Bilder über die Mitarbeiter. Personalentwickler glauben zumeist, dass Menschen von sich aus Potenziale haben, die geweckt werden wollen, sollen und können. Würden sie das nicht zumindest in Ansätzen glauben, dann wären sie fehl am Platz. Sie sind also der Überzeugung, dass Menschen grundsätzlich lernen und sich entwickeln wollen. Darüber hinaus glauben sie, ganz der Profession verpflichtet, dass Menschen Sinn am eigenen beruflichen Tun verspüren wollen. Personalentwickler müssen gewissermaßen aus beruflicher Passion davon ausgehen, dass die Berufsrolle für Menschen von größter Bedeutung ist. Demgegenüber erfahren sie die Mitarbeiter - sozusagen als Ausschnitt der Menschheit – als häufig wandlungsresistent, in Routinen verhaftet, als desinteressiert, teilweise wenig motiviert und ängstlich.

Einen Teil der Erklärung für diese Wahrnehmung finden sie bei überforderten oder auch schlechten Führungskräften und ein weiterer Teil der Erklärung spiegelt sich im Bild der Organisationsspitze. Diese wird häufig als spontan, widersprüchlich und inhaltlichen Diskussionen abgeneigt beschrieben. Und damit haben die Personalentwickler häufig sogar Recht; es gibt wohl nicht viele Leitungskräfte, Geschäftsführer oder ähnliches, die ihrer Personalentwicklung signalisieren, „entwicklungsbedürftig“ zu sein. In den meisten Organisationen läuft

das eher nach dem St.-Florians-Prinzip: Personalentwicklung ja, aber für die anderen. Und das alles macht Personalentwicklung so schwierig.

Personalentwickler machen so ihre eigenen Erfahrungen und haben daraus ihre eigenen Bilder entwickelt. Und wir vermuten, dass sie damit noch nicht einmal so ganz schlecht liegen. Aber auch die anderen Organisationspersönlichkeiten treffen mit ihren Bildern die Realität.



Abbildung 11

Die Mitarbeiter sehen ihre Personalentwicklung nicht selten als „Gutmenschen“ an, die von missionarischem Eifer getrieben sind. Die Maßnahmen und Interventionen werden häufig als Sozial- und Psychoklimbim verstanden und belächelt – eigentlich auch gut verständlich, wenn man sich vor Augen führt, dass eine gestandene Berufspersönlichkeit von nicht selten viel jüngeren Personalentwicklern gesagt bekommt, dass ein Teil des bisherigen Arbeitsverhaltens anders eigentlich besser wäre. Nichts anderes meint ja Entwicklung: Verlassen eines bislang funktionalen Status, Aufgabe von Bewährtem und Ersetzung durch Unbewährtes, Neues. Auch dieses macht die Arbeit für die Personalentwicklung nicht leichter.

Aber die Mitarbeiterschaft hat auch ihre Vorstellungen über die Verwaltungsspitze: Sie wird als entrückt und abgehoben wahrgenommen. Man bekommt zu hören, dass „die da oben“ gar nicht wüssten, was „hier unten“ wirklich verlangt wird. Zudem wird die Spitze häufig als we-

nig verlässlich beschrieben. Man wisse gar nicht, was sie wirklich im Schilde führe und ob man sich auf sie dauerhaft verlassen könne. Schaut man sich die Zwänge an, unter denen Hochschulverwaltungen heute arbeiten, dann kann man den Mitarbeiter ihr Bild noch nicht einmal verübeln.

Und schließlich: auch die Verwaltungsspitze hat ihre Bilder.



Abbildung 12

Die Mitarbeiter werden als teilweise demotiviert, als egoistisch und wenig an der Organisation interessiert beschrieben. Nicht selten wird beklagt, dass sie Dienst nach Vorschrift machen und am Erhalt der bestehenden Ordnung nur allzu stark interessiert seien. Wissenschaftlichen Schätzungen, nach denen gut 25 % der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst in der inneren Kündigung lebten, lassen dieses Bild auch nicht so abwegig erscheinen.

Auch über die Personalentwickler existieren Bilder: Dem weltverbessernden Personaler - „alle Menschen suchen Sinn in der Arbeit, haben Potenzial, wollen lernen“ usw. - wird Idealismus vorgehalten. Darüber hinaus wird ihnen nicht selten bescheinigt, eine unnötig komplizierte Weltsicht zu vertreten. So beklagte sich einmal ein Geschäftsführer im Rahmen eines Beratungsauftrages, dass ihm der Personalentwickler immer sehr elaboriert erklären würde, warum irgendeine Idee nicht funktionieren würde, warum alles nicht so einfach sei. Dafür

würde er aber kein Geld ausgeben wollen, er werde schließlich auch an Ergebnissen gemessen. Personalentwicklern wird häufig bei erfahrungsbasierten Trainingsmaßnahmen ein geringer sichtbarer Output vorgeworfen. Und gerade bei diesen Maßnahmen steht die Entwicklung einer beruflichen Persönlichkeit doch im Vordergrund.

Personalentwicklung ist also ein schwieriges Geschäft, von dem alle ihre eigenen Vorstellungen in der Organisation haben. Fast läge damit die Vermutung nahe, dass unter diesen Umständen gar keine vernünftige Personalentwicklung zu erwarten sei, da die Bilder so wenig Deckung zueinander aufweisen.

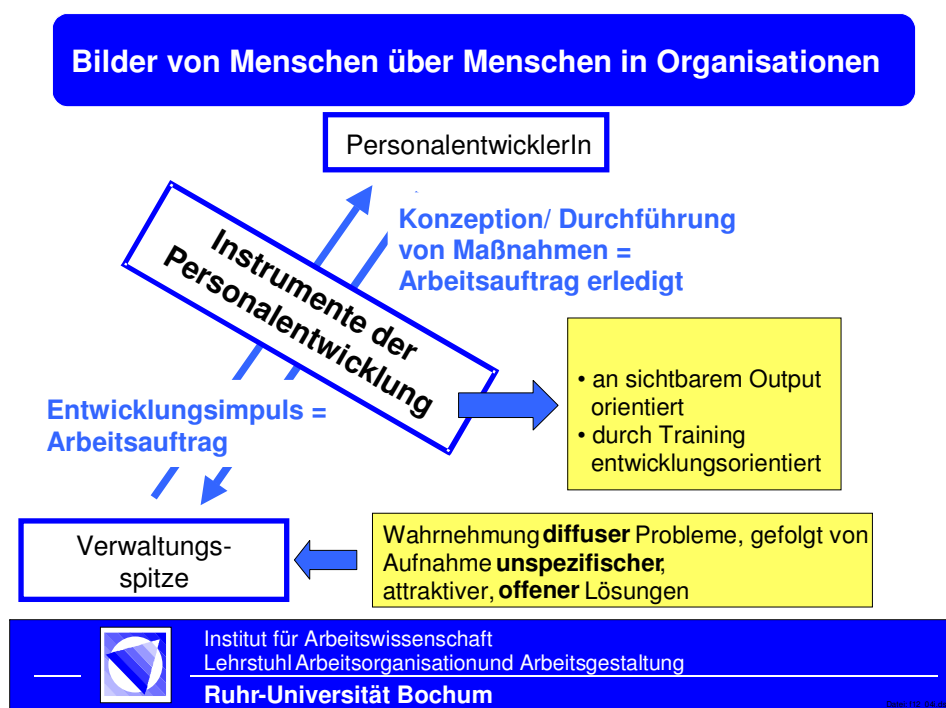


Abbildung 13

Jetzt gibt es aber in der Organisations- und Personalentwicklung ein Phänomen, das die Diskrepanz zwischen Personalentwicklung und Verwaltungsspitze überbrückt. Das sind sogenannte Instrumente. Hierunter verstehen wir Maßnahmen, mit denen Strukturen realisiert werden, innerhalb derer Führung nach zuvor spezifizierten Erwartungen stattfinden soll. Das sind z.B. Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche, Rückkehrgespräche, aber auch Qualitätszirkel etc. Sie alle sind in der einen oder anderen Form Instrumente der Organisationsgestaltung.

Mit diesen Instrumenten wird zunächst einmal in einem strukturellen Sinne Arbeit, genauer Zusammenarbeit gestaltet. Es wird definiert, wer mit wem, zu welchem Ziel und zu welcher Gelegenheit in welcher Form zusammenarbeitet. Diese neue Form der Zusammenarbeit erfordert ein verändertes Arbeitsverhalten. Und genau an dieser Stelle erfährt die Personalentwicklung ihre Beauftragung und Relevanz. Sie trägt mit entsprechenden Maßnahmen dazu bei, dass sich die Mitarbeiter hinsichtlich dieser neuen Belange entwickeln, sich weiterbilden.

Diese Instrumente stellen gewissermaßen die geplante Schnittmenge einiger wesentlicher Bilder zwischen Personalentwicklung und Organisationsspitze dar. Für die Organisationsspitze sind Instrumente attraktiv, weil ihr Einsatz einen deutlichen, strukturellen Abdruck in der Organisation hinterlässt. Die Einführung eines solchen Instruments bringt ein sichtbares Ergebnis hervor; sie vermittelt der Organisationsspitze somit ein handfestes Ergebnis von Entwicklung. Klare Zeitschienen, feste Anlässe, Formblätter, Regeln und Routinen symbolisieren diese Entwicklung, immer verknüpft mit der Vorstellung, dass diese strukturellen Aspekte von Führung in der interaktiven Praxis des Führungsalltags auch gelebt und umgesetzt werden mögen.

Für die PE, die zumeist stärker auf der Ebene von Persönlichkeitsentwicklung denkt, bietet ein solches Instrument zunächst einmal die Begründung für eine PE-Intervention. Gleichzeitig bietet der Auftrag, ein solches Instrument zu konzipieren, auch den Freiraum, Aspekte eines normativ gewollten Verhaltens der Führungskräfte unter dem Aspekt der Persönlichkeitsentwicklung zu subsumieren: Für den Personalierer ist die Definition von Strukturen immer auch mit einer Soll-Vorstellung gewünschten Führungsverhaltens verknüpft. Diese ist notwendigerweise mit Qualifizierung auf der Verhaltensebene verbunden, weshalb die Persönlichkeitsentwicklung nicht zu kurz kommt. Der Personalentwickler hat also trotz der rigiden Formfestlegung genug Raum, Inhalte der Persönlichkeitsentwicklung unterzubringen.

Strukturen haben immer einen dualen Charakter: Sie verhindern etwas, indem sie einen möglichen Handlungsraum ausklammern, gleichsam ermöglichen sie auch etwas, weil sie einen Handlungsraum positiv definieren. Bindet man diesen dualen Charakter an die beiden Organisationspersönlichkeiten, dann findet sich für die Organisationsspitze eher eine Entsprechung in der Verhinderungsperspektive, womit dem Kontrollaspekt der Hierarchie genüge getan wurde: Durch die positive Definition von Regelungen und Verfahren signalisiert die PE der Spitze, dass dem Auftrag entsprochen wurde, die hierarchische Kontrolle erhalten worden ist

und mögliche, weil denkbare Verfahrensalternativen gut begründet nicht zum Optionsraum gehören.

Die operative Definitionsmacht im Sinne der Vorbereitung von verhaltensmodifizierenden PE-Maßnahmen liegt aber bei der PE, die die strukturellen Definitionen dergestalt vornehmen kann, dass die definierten Soll-Abläufe Herausforderungen an die Persönlichkeiten der MitarbeiterInnen stellen, die über PE-Maßnahmen gestützt werden können. Gleichsam verschafft sich die PE mit diesem Vorgehen eine kontinuierliche Legitimation.

Während für die Organisationsspitze also die strukturelle Seite des Instruments im Vordergrund steht, fokussiert die PE auf die interaktive Umsetzung durch entsprechendes Führungsverhalten. So finden beide Organisationspersönlichkeiten ihre Anliegen in der Konzeption und dem Einsatz von Instrumenten realisiert.

Instrumente sind mit anderen Worten geeignet, einer Suche nach Lösungen und Verbesserungen unterschiedlicher Organisationspersönlichkeiten einen gemeinsamen Begriff, eine Überschrift zu geben. Deshalb sind sie so attraktiv. Unter Zielvereinbarung z.B. kann man sich immer etwas vorstellen, der Begriff ist so offen, aber dennoch so klar, dass man sich dahinter immer etwas anderes vorstellen kann – was sich in der Realität dann aber dahinter verbirgt, steht auf einem anderen Blatt.

.

Kurz: Ein solches Instrument ist deshalb so beliebt, weil es alle Bilder zulässt, in sich vereinen lässt und die Organisationspersönlichkeiten von Verwaltungsspitze und Personalentwicklung zum Zuge kommen lässt. Und das ist letztlich auch ein wesentlicher Grund, warum PE von Organisation zu Organisation so unterschiedlich ausfällt.

6 Zusammenfassung und Versuch einer Antwort

Wagen wir also eine Antwort auf die Frage nach der Unterschiedlichkeit von PE. Zuerst einmal ist allein die Entscheidung Personalentwicklung zu betreiben, eine normative Entscheidung. Personalentwicklung wird schlichtweg für sinnvoll erachtet und im Kontext weitreichender organisatorischer Veränderungen für notwendig gehalten. Wann sie als notwendig erachtet wird und welche Mittel und Wege zum Ziel führen, ist eine Frage grundlegender Ü-

berzeugungen über das Wesen der Organisierung als der Einbindung von Mitarbeitern in den strukturellen und funktionalen Zusammenhang der Organisation.



Abbildung 14

Die Entscheidung für PE wird im Gleichklang und im Wechselbild zur ebenfalls normativen Überzeugung dessen getroffen, wie Organisationen funktionieren, welchen Zweck sie haben und wie Organisationsziele erreicht werden. Hier entscheidet sich die Form und das Ausmaß von Strukturierung innerhalb der Organisierung. Hier entscheiden sich die Aufträge an die Personalentwicklung. Während diese Entscheidungen maßgeblich von hierarchisch übergeordneten Stellen vorbereitet werden und der PE zur Umsetzung und Ausführung übergeben werden, findet die Organisierung der Organisation, also der Vollzug der PE in einem wechselseitigen kommunikativen Gefüge aller relevanten Organisationspersönlichkeiten statt.

Sind die neuen Bilder, die die PE vorbereitet, anschlussfähig an die tradierten Bildern der übrigen Organisationspersönlichkeiten und bieten sie zudem Vorteile (oder auch die Vermeidung von Nachteilen!) an, dann haben sie Aussicht auf Erfolg. In diesen Falle werden Aspekte der neuen Bilder adaptiert und an die alten Bilder der jeweils relevanten Organisationspersönlichkeiten angeschlossen, es kommt zu einer Überlappung von Bildern unterschiedlicher Herkunft. Es entsteht eine neue Vorstellung über Arbeit und Zusammenarbeit. Es findet eine Entwicklung von Organisation und Berufsperson statt. Schlägt sich diese neue Überlappungs-

zone unterschiedlicher organisatorischer Bilder nun in strukturellen Parametern von Instrumenten, Maßnahmen und Verfahren nieder, dann gewinnen die Bilder in der Organisation eine Gestalt. Sie werden zur Struktur gewordenen Realität von vormals unbewussten, aber handlungsleitenden Bildern.