

**SCHÄFFER**  
POESCHEL

# 1 Einführung

## 1.1 Ausgangslage und Aufbau des Buches

### 1.1.1 Ausgangslage

*Personalentwicklung* ist eine betriebliche Funktion, die ihren Auftrag aus den Unternehmenszielen ableitet.

Das »*Wofür*« bestimmt, welchen Beitrag die Personalentwicklung zur Erreichung der Unternehmensziele leisten soll. Damit ist der normative Auftrag der Personalentwicklung formuliert. Weil die Personalentwicklung Menschen in ihrem Bemühen um Qualifizierung und Entwicklung unterstützt, leistet sie stets auch einen Beitrag zur Verbesserung der Berufs- und Lebenschancen der arbeitenden Menschen. Die Personalentwicklung hat folglich zwei Aufträge zu erfüllen: einen signifikanten Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten und die berufliche und persönliche Entwicklung der arbeitenden Menschen aktiv zu unterstützen.

Das »*Was*« der Personalentwicklung klärt die Inhalte der Personalentwicklung.<sup>1</sup> Die Inhaltsbereiche der Personalentwicklung sind Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Welche Bildungs- und Förderungsmaßnahmen mit welcher Priorität und Intensität wahrgenommen werden, entscheiden das Topmanagement, die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. »Wer entscheidet« und »wer teilnimmt« kann dabei zusammenfallen oder auseinanderfallen.

Dieses Buch greift die Frage nach dem »*Wie*« der Personalentwicklung auf. Mit der Beschreibung der sechs Phasen des Funktionszyklus wird ein Planungs-, Entscheidungs-, Steuerungs- und Evaluierungsalgorithmus vorgestellt, der das »*Wie*« der Personalentwicklung als »*Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung*« vorstellt. Die methodische Absicherung der Personalentwicklung im Funktionszyklus folgt dem Bedürfnis und der Notwendigkeit, die Arbeit der Personalentwicklung effizient und effektiv zu gestalten. Nach dem Motto »*if you can not measure it, you can not manage it*«, muss die Personalentwicklung ihren Wertschöpfungsbeitrag nachweisen und methodisch sicherstellen, dass wünschenswerte von notwendigen Maßnahmen unterschieden werden.

### 1.1.2 Aufbau des Buches

Nach einer kurzen Einführung im ersten Kapitel wird im zweiten Kapitel der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung im Überblick vorgestellt. Das dritte Kapitel behandelt die Elemente des Funktionszyklus anhand idealtypischer Entwicklungsstufen (Reifegrade) der Unternehmen und zeigt im Detail auf, wie die Personalentwicklung in der ersten, der zweiten und der dritten »*Generation*« systematischer Personalentwicklung

---

1 Vgl. Becker, M. (2009b), S. 3.

zu planen, zu steuern und zu evaluieren ist. Die Vorgehensweise wird dabei so gewählt, dass zunächst in einem Textteil der »Generationenbezug« hinreichend genau und umsetzungsorientiert beschrieben wird. An die Textteile schließen sich Verfahrensvorschläge an. Eine Fallstudie zu der jeweiligen Generation schließt die Ausführungen ab. Leitfäden, Formulare, Tabellen und Checklisten bieten dem Leser direkte Umsetzungshilfen.

Im vierten Kapitel wird der Funktionszyklus in den Zusammenhang von Balanced-Scorecard-Konzept und Humanvermögensrechnung gestellt. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Behandlung menschlicher Befähigung als Investition, Kosten, Leistung, Aufwand und Ertrag. Eine ausgearbeitete PE-Balanced Scorecard (BSC-PE) bietet konkrete Umsetzungsunterstützung. Das fünfte Kapitel des Buches fasst die wesentlichen Aussagen zusammen und gibt einen Ausblick auf zukünftige Trends in der methodischen Absicherung der Personalentwicklung.

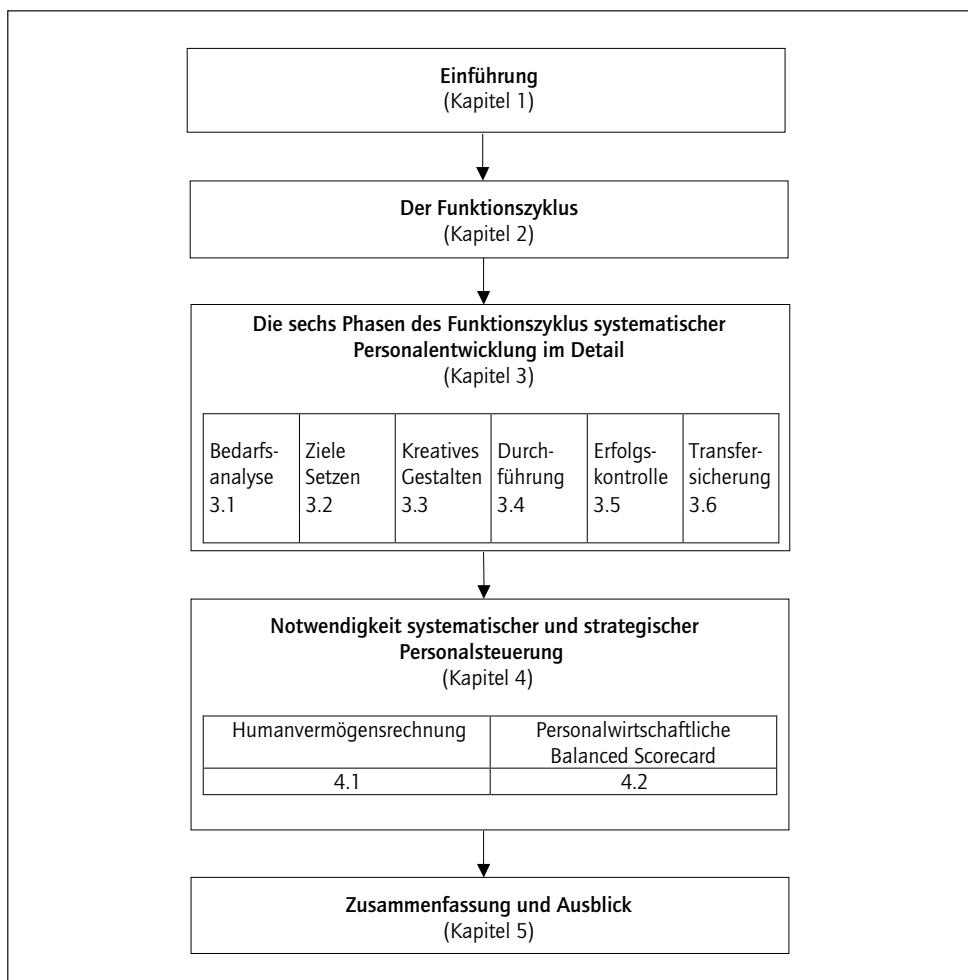


Abb. 1.1-1: Aufbau des Buches

## 1.2 Zielsetzung des Buches

Zielsetzung dieses Buches ist es, den Verantwortlichen der Personalentwicklung sowie den Lehrenden und Studierenden der Personalentwicklung eine Handlungshilfe zur methodischen Absicherung der Personalentwicklung an die Hand zu geben. Dazu sind Verfahren notwendig, die den Einsatz von Ressourcen und die Erfassung und Bewertung der Ergebnisse der Personalentwicklung so messbar und bestimmbar machen, dass sowohl die Legitimation der Personalentwicklung als betriebliche Funktion nachweisbar wird als auch der Wertschöpfungsbeitrag einzelner Maßnahmen erfasst und bewertet werden kann.

Nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen kann über Personalentwicklungsmaßnahmen nur sinnvoll entschieden werden, wenn Ziel- und Präferenzsysteme bekannt sind und überprüfbare Daten, Fakten, Zahlen die Entscheidungen untermauern. Es sind Messverfahren zu entwickeln, die messen, was gemessen werden soll.

Kostendruck und zunehmender Wettbewerb um knappe Ressourcen zwingen die Personalentwicklung zu nachvollziehbaren und leistungsfähigen Verfahren systematischer Planung, Steuerung und Evaluierung ihrer Arbeit. Intersubjektiv nachprüfbare und nachvollziehbare Planungsdaten, Ergebnisberichte und Erfolgsnachweise stärken die Personalentwicklung und verbessern ihren Wertschöpfungsbeitrag. Anerkennung, Achtung, Prestige und Budgetabsicherung sind Grund genug, sich der systematischen Absicherung der Personalentwicklung mit Nachdruck anzunehmen.

Hoch einzustufen ist auch der Nutzen systematischer Absicherung der Personalentwicklung für die Adressaten. Ohne systematische Absicherung der Personalentwicklung erhalten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein zufälliges Angebot an Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Mit systematischer Personalentwicklung ist sichergestellt, dass jeder »taylormade« das für ihn beste Angebot zielorientierter Personalentwicklung wahrnehmen kann.

Knappheit der verfügbaren Ressourcen einerseits, Vielfalt und Fülle der Erwartungen an die Personalentwicklung andererseits, diktieren die Suche nach verlässlichen Verfahren zur Planung, Steuerung und Bewertung von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Zusammengefasst ist es Ziel dieses Buches, den Zufall durch systematische Planung, Steuerung und Kontrolle zu ersetzen.

## 1.3 Theoretische und methodische Defizite

Die methodische Verbesserung der Personalentwicklungsarbeit steht seit vielen Jahren auf der Agenda der Personalentwickler. Die Praxis zeigt, dass Fortschritte im Bemühen um eine systematische Absicherung der Personalentwicklung erzielt wurden. In einer repräsentativen Befragung aus 2008 geben 55,1% der Unternehmen an, Personalentwicklung systematisch durchzuführen. Nur 10% der Befragten verzichten auf systematische Personalentwicklung.

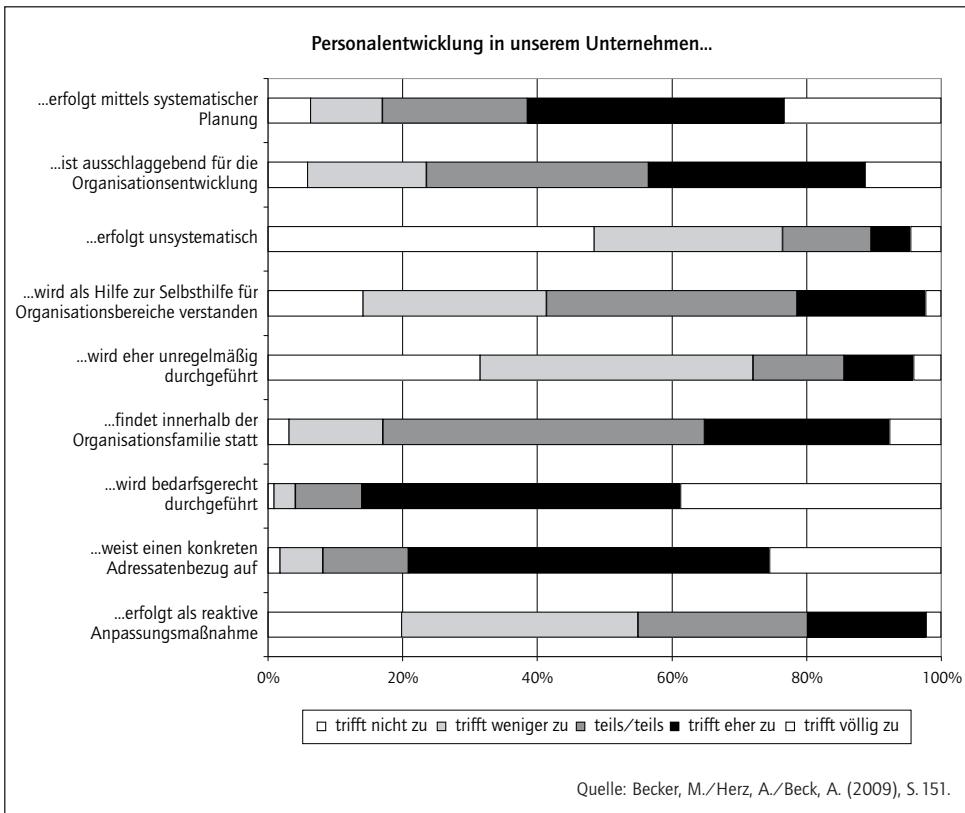


Abb. 1.3-1: Grundsätze und Charakteristika der Personalentwicklung

Auch die Forschung zur methodischen Absicherung der Personalentwicklung kann bemerkenswerte Ergebnisse vorweisen. Einzelne Ansätze, z. B. die Arbeiten von Thom, Bergmann, Kirkpatrick, Mentzel, Meifert<sup>2</sup> tragen dazu bei, die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu verbessern.

Es ist Anliegen dieses Buches, die *methodische Absicherung der Personalentwicklung im Funktionszyklus* zu beschreiben (deskriptives Ziel), neue Erkenntnisse vorzustellen (exploratives Ziel), Anwendungshilfen bereitzustellen (praktisches Ziel) und den Dialog der PE-Experten anzuregen (Diskursziel). Es soll gezeigt werden, wie die Personalentwicklung von der **Bedarfsanalyse** über **Ziele setzen, Kreatives Gestalten, Durchführung** und **Erfolgskontrolle** bis zur **Transfersicherung** systematisch geplant, realisiert und überprüft werden kann.

Personalentwicklung ist erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn Probleme am Arbeitsplatz nach der Durchführung systematischer Personalentwicklung dauerhaft beseitigt sind.

2 Vgl. Thom, N. (1987); Bergmann, B. (1999); Kirkpatrick, D.L./Kirkpatrick, J.D. (2006); Mentzel, W. (2008) sowie Meifert, M.T. (2010).

## 1.4 Dynamik der Beschäftigung

Arbeitswelt und Unternehmen befinden sich in einer dynamischen Entwicklung. Die Unternehmen segmentieren ihre Belegschaften in Kern- und Peripheriebelegschaften. Personalentwicklung für die Kernbelegschaft wird in der »PE-Manufaktur« personenbezogen »taylormade« angefertigt. Personalentwicklung für die Peripheriebelegschaft entstammt der »PE-Fabrik«, der explizite Bezug zu den Bedürfnissen der Adressaten fehlt weitgehend.<sup>3</sup> Der Segmentierung der Belegschaft folgt die Differenzierung der Personalentwicklung (vgl. Abbildung 1.4-1).<sup>4</sup>

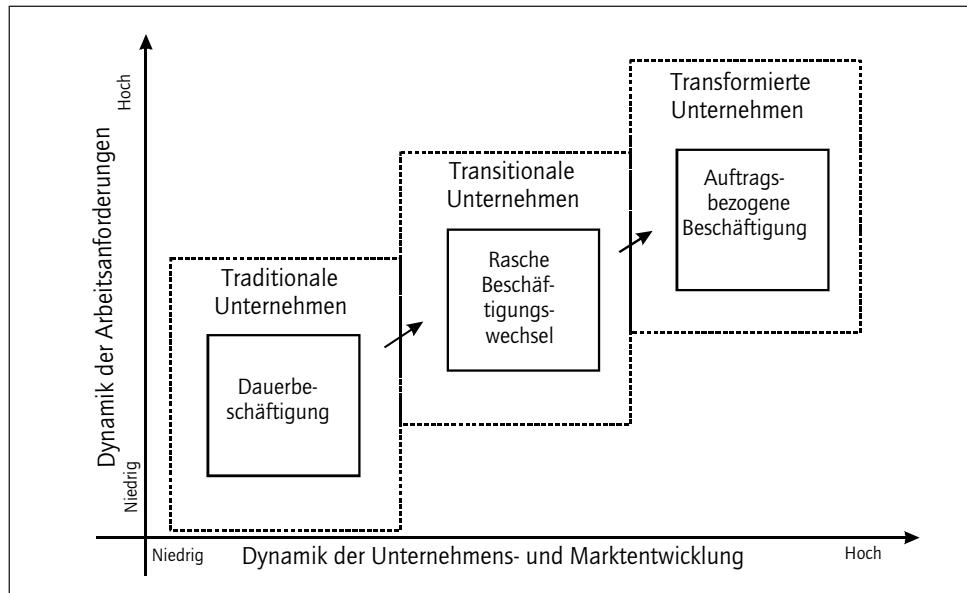


Abb. 1.4-1: Dynamik der Anforderung und der Beschäftigung

Die Dynamik verändert die Tätigkeiten. Der Veränderung der Tätigkeiten folgt die Veränderung der Anforderungen. Veränderte Anforderungen ziehen veränderte Qualifikationserfordernisse nach sich. Die Qualifizierung der Menschen wird intensiviert, weil die Erhaltung ihrer Einsatz- und Beschäftigungsfähigkeit von der Art und der Intensität der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung abhängt. Die Menschen müssen an die Unternehmensentwicklung angeschlussfähig bleiben. Alle Anstrengungen der Unternehmen und der Menschen, ihre Positionen am Markt zu stärken, gehen durch das Nadelöhr der Personalentwicklung. Die Personalentwicklung sorgt dafür, dass die Belegschaft motiviert und qualifiziert wettbewerbsfähige Leistungen erarbeitet. Damit sind die Kernanforderungen an die Personalentwicklung beschrieben. Es sind die

3 Vgl. Becker, M./Labucay, I. (2008).

4 Vgl. Schramm, F. (2004), Sp. 121 ff.

Tätigkeiten zu erfassen (Tätigkeitsprofil), die Anforderungen zu bestimmen (Anforderungsprofil), die vorhandenen Qualifikationen zu analysieren (Qualifikationsprofil) und es sind die Potenzialreserven abzuschätzen (Potenzialprofil) (vgl. Abbildung 1.4-2).

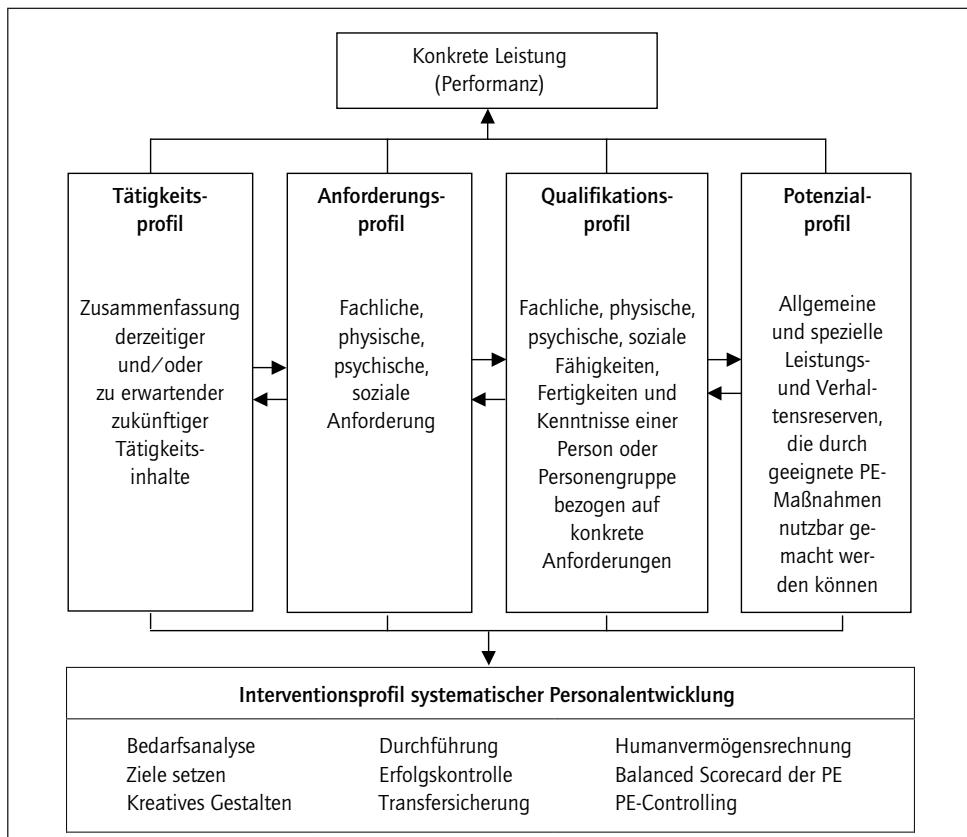


Abb. 1.4-2: Zielorientiertes Instrumentarium der Personalentwicklung

Systematische Personalentwicklung startet mit der Erfassung der gegenwärtigen und der Abschätzung der zukünftigen Tätigkeiten. Es sind die kritischen Tätigkeitsinhalte, die Kerntätigkeiten, aufzufinden. Kerntätigkeiten ermöglichen unverwechselbare Unternehmensleistungen, daraus ergeben sich Marktchancen und Marktentren.

Art und Umfang der Tätigkeiten bestimmen die Anforderungen. Die Anforderungen sind in fachliche, persönliche und erfahrungsgebundene Anforderungen zu unterteilen. Tätigkeiten und Anforderungen sind personenneutral zu ermitteln. Die Qualifikations- und die Potenzialprofile beziehen sich dagegen auf ganz konkrete Personen und stellen fest, ob die Qualifikation, die Erfahrung und das Verhalten für die anforderungsgerechte Erledigung konkreter Aufgaben vorhanden sind. Das Potenzialprofil erfasst die noch nicht aktivierten Leistungs- und Verhaltensreserven. Auch ist zu überprüfen, ob entwickelbares Leistungs- und Verhaltenspotenzial durch Personalentwicklung aktiviert werden kann.

In diesem Verständnis umfasst die Personalentwicklung alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden, damit die Belegschaft die anstehenden Aufgaben (Performanz) anforderungsgerecht bewältigen kann. Die Aufgaben sind professionell zu erledigen und in einer leistungsfähigen und kostengünstigen Organisationsform zu erbringen.<sup>5</sup>

## 1.5 Begriff, Inhalte und Ziele der Personalentwicklung

Obwohl die wachsende Bedeutung der Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor allgemein anerkannt ist<sup>6</sup>, ist der Begriff der Personalentwicklung noch immer von »großer Heterogenität und Unschärfe«<sup>7</sup> gekennzeichnet.<sup>8</sup> Die Begriffsbestimmungen erfassen in unterschiedlicher Zuordnung und wechselnden Schwerpunkten folgende Aspekte der Personalentwicklung:

Aspekte der PE	Beispiele
Ziele Richtziele Grobziele Feinziele	<i>organisationale Ziele:</i> Erhaltung und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit (Schaffung und Sicherung von Kernkompetenzen und Alleinstellungsmerkmalen), Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, Stärkung des Akquisitionspotenzials am Arbeitsmarkt <i>persönliche Ziele:</i> Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, Verbesserung von Aufstiegschancen (Ergänzungen/ Veränderungen: Karriere- und Laufbahnentwicklung, Erhöhung der beruflichen Handlungskompetenz)
Inhalte	Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung
Qualifikation	Wissen, Können, Verhalten, Erfahrung als allgemeine und spezielle Befähigung
Kompetenz	Performanzbezogene Kombination und Integration von Basisfaktoren, Aktionsfaktoren und Zielfaktoren
Adressaten	An- und Ungelernte, Berufseinsteiger, Facharbeiter, Sachbearbeiter, Führungskräfte, Topmanagement, segmentiert in Kern- und Peripheriebelegschaft
Kontext	Reifegrad des Unternehmens und der Mitarbeiter, Arbeitsmarkt, Konjunktur, wissenschaftliche Erkenntnisse, technologische und gesellschaftliche Entwicklung, Interessen und Präferenzsysteme
Methoden	Planungs-, Steuerungs-, und Kontrollmethoden on the job, near the job, off the job und into the job, Aktionsfolge im Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung
Organisation	Zielorientierte Gestaltung der Aufbauorganisation sowie der Ablauforganisation bzw. Prozessorganisation und effiziente Durchführung der Personalentwicklung im Funktionszyklus

5 Vgl. zur Rolle und dem Selbstverständnis des Personalentwicklers sowie zu Organisation der Personalentwicklung Becker, M. (2009b), Kapitel 7 und 8.

6 Vgl. Hinterhuber, H.H. (2004), S.180ff.; Domsch, M. (2009), S.413f.

7 Flohr, B./Niederfeichtner, F. (1982), S.11; vgl. ferner Münch, J. (1995), S.14.

8 Vgl. exemplarisch Neuberger, O. (1994), S.4f.

Aspekte der PE	Beispiele
Verantwortlichkeit	Differenzierte Zuordnung der Verantwortlichkeit für die Personalentwicklung als Bringschuld des Unternehmens und als Holschuld der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dynamischen Unternehmen

Abb. 1.5-1: Grundkategorien der Personalentwicklung

Der begriffliche Inhalt der Personalentwicklung kann aus theoretischer und praktischer Sicht erfasst werden. Wird Personalentwicklung aus dem Fokus der Inhalte heraus definiert,<sup>9</sup> so fällt auf, dass in Literatur und Praxis der Personalentwicklung sowohl enge als auch weite Begriffsfassungen existieren.

*Enge Begriffsfassungen* begrenzen Personalentwicklung auf Bildung.<sup>10</sup> *Erweiterte Definitionen* gehen davon aus, dass Personalentwicklung Bildungs- und Förderungsmaßnahmen<sup>11</sup> einschließt.<sup>12</sup> *Weite Definitionen* bezeichnen mit Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung.<sup>13</sup>

Im Rückgriff auf die didaktische Theorie von Klafki<sup>14</sup> sollte der Personalentwickler fünf Fragen an die Inhaltsauswahl stellen.

- Welchen exemplarischen Wert repräsentiert der Personalentwicklungsinhalt?
- Welchen tatsächlichen und erwünschten Beitrag leistet der Personalentwicklungsinhalt zur Bewältigung der gegenwärtigen Aufgaben?
- Welchen Beitrag verspricht der Personalentwicklungsinhalt zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben?
- Welche inneren Zusammenhänge, Widersprüche weisen die Personalentwicklungs-inhalte auf?
- In welcher Beziehung stehen die Personalentwicklungs-inhalte zur Arbeitswelt der Adressaten?

Klafki weist auch auf die Wechselwirkung von Ziel, Thema und Methode in Lernprozessen hin. Mithin müssen die Ziele erforscht, die Inhalte festgelegt und die Methoden auf ihre Wechselwirkung zum Inhalt und ihrer Wirkung auf die Zielerreichung überprüft werden.

9 Vgl. z. B. Mentzel, W. (2008), S. 1 ff.; vgl. ferner allgemein Kitzmann, A./Zimmer, D. (1982).

10 Bildung umfasst dabei die »[...] Vermittlung der zur Wahrnehmung der jeweiligen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen [...]«. Mentzel, W. (2008), S. 3.

11 Förderung zielt »[...] auf die Position im Betrieb und das berufliche Weiterkommen des Einzelnen [...]«. Mentzel, W. (2008), S. 3.

12 Vgl. z. B. Hentze, J./ Kammel, A. (2001), S. 315; Oechsler, W.A. (2006), S. 478 ff.; Bühner, R. (2005), S. 95 sowie Krieg, H.-J./Ehrlich, H. (1998), S. 210.

13 Organisationsentwicklung steht als Sammelbegriff für geplante und gezielte Veränderung von Organisationen. Durch den Einsatz von verhaltens- und organisationswissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden werden die Personen und die Strukturen einer Organisation gleichermaßen zielfördernd beeinflusst. Die Mitarbeiter lernen, eigenverantwortlich Lösungen für Probleme zu entwickeln und effektive Strukturen und Abläufe zu generieren. Vgl. z. B. Neuberger, O. (1994), S. 12; Bröcker-mann, R. (2009), 311 ff.

14 Vgl. Klafki, W. (2007), S. 155 ff.

Auf die *Inhaltlichkeit* bezogen soll Personalentwicklung wie folgt definiert werden:

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

Die am Inhalt der Personalentwicklung orientierte Definition bedarf der jeweiligen Ergänzung aus anderen Sichtweisen. Bezogen auf die *Zielorientierung* sind die Reichweite und die Zielherkunft zu klären. Aus *Akteurssicht* sollte Personalentwicklung sowohl die Erreichung der Unternehmensziele als auch die Beachtung der Teilnehmerziele berücksichtigen. Erhaltung und Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit betonen die duale Zielsetzung der Personalentwicklung als Beitrag zur Unternehmensentwicklung und als Entwicklungsunterstützung der arbeitenden Menschen. *Kontextorientierte* Personalentwicklung muss den personalen und den organisationalen Reifegrad beachten. In traditionellen, wenig dynamischen Unternehmen sieht die Personalentwicklung anders aus als in transitionalen, stark von Veränderung geprägten Unternehmen. Die *methodenorientierte Sichtweise* geht davon aus, dass die Personalentwicklung anhand der Phasen Bedarfsanalyse, Ziele setzen, Kreatives Gestalten, Durchführung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung erfolgen sollte. Zur weitergehenden Information werden in Abbildung 1.5-2 Definitionen der Personalentwicklung vorgestellt.

Vertreter	Definition
Reichard, C. (1982)	»... ein Konzept zur Befähigung, Beurteilung und Förderung von Mitarbeitern.« (S.431)
Klages, H. (1991)	»... die Summe und das Zusammenwirken aller derjenigen Maßnahmen (...), die sowohl zur Qualifizierung wie auch zur beruflichen Förderung und zur Motivierung von Beschäftigten geeignet sind.« (S. 1149 f.)
Thom, N. (1992)	»...umfasst alle bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen (...), die zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen und sich stützen auf Informationen über Personen, Organisationseinheiten (Anforderungsprofile) und relevante Märkte (...).« (Sp. 1676 f.)
Neuberger, O. (1994)	»PE ist die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens« (S.3); »PE ist die Anpassung des Personals an den Leistungs- und Kapitalverwertungsprozess.« (S. 302)
Münch, J. (1995)	»PE ist das Insgesamt derjenigen Maßnahmen, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern.« (S. 15 f.)
Mentzel, W. (2008)	»PE bedeutet eine systematische Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Dazu zählen sämtliche Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.« (S.2)
Becker, M. (2009)	»PE umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.« (S.4)

Vertreter	Definition
Bröckermann, R. (2009)	»Die PE dient der Vermittlung jener Qualifikationen und Kompetenzen, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben erforderlich und beruflich, persönlich sowie sozial förderlich sind.« (S.19)

Abb. 1.5-2: Definitionen der Personalentwicklung

## 1.6 Systematische und systemische Personalentwicklung

### 1.6.1 Komplexität, Dynamik, Anschlussfähigkeit von Systemen

Die Begriffe »System« und »systemisch« spiegeln die Erkenntnis wider, dass sich komplexe Probleme in Organisationen (aber auch in technischen Systemen und in der Natur) nicht lösen lassen, indem einzelne Elemente, z. B. die Personalentwicklung als singuläre betriebliche Funktion, betrachtet und isoliert gestaltet. Um Elemente verstehen und beeinflussen zu können, muss das übergeordnete System, in das die Elemente eingeordnet sind, von dem die Elemente Teil oder Fraktal sind, betrachtet werden. Ein Beispiel für ein System sind Unternehmen. Teilsysteme oder Elemente sind dann z. B. die betriebswirtschaftlichen Funktionen Beschaffung, Produktion, Absatz und Personalentwicklung.<sup>15</sup> Soll Personalentwicklung im ökonomischen Verständnis einen signifikanten Beitrag zur Entstehung, Erhaltung und Entwicklung des übergeordneten Systems Unternehmen beisteuern, dann müssen das Hypersystem Unternehmen und das Teilsystem Personalentwicklung aneinander anschlussfähig gestaltet sein.<sup>16</sup> Für eine am Hypersystem Unternehmen ausgerichtete Personalentwicklung gilt mithin nach wie vor, dass Unternehmen und Menschen dort abzuholen sind, wo sie in ihrer Entwicklung stehen. Diese Forderung ist leicht erhoben. In der Realität weisen sowohl die Unternehmen als Hypersysteme als auch die Personalentwicklung als Subsystem wachsende Dynamik auf. Diese doppelte Dynamik gilt es zu beherrschen und verlangt gezielte Maßnahmen zur Erhaltung der Anschlussfähigkeit der Systeme aneinander.

Organisationen werden als soziale Systeme bezeichnet, die sich von technischen und natürlichen Systemen dadurch unterscheiden, dass ihre Elemente nicht lediglich auf Reize aus der Umwelt reagieren, sondern als handelnde Subjekte in die Systemgestaltung eingreifen.<sup>17</sup>

Ein *System* kann als Beziehungsgefüge aufgefasst werden, in das Handelnde ihre Handlungen für oder gegen das System einbringen und an das sie ihre Erwartungen auf Gegenleistung des Systems richten. Ein System kann nur als Ganzes entstehen und überleben, wenn es seine Besonderheit mit klaren Grenzen, Tabus und Regularien erzeugt und die Überlebensfähigkeit durch anschlussfähige Handlungen mit eigenen Zielen sichert. In diesem Sinne sind Unternehmen Systeme mit eigener Prägung, Kontinuität und Regelmäßigkeit. Die Anpassung der Unternehmen an die Veränderungen der

15 Vgl. Kropp, W. (2001), S. 82.

16 Vgl. Rother, G. (1996), S. 14.

17 Vgl. König, E./Volmer, G. (1999), S. 31.

Umwelt und die aktive Veränderung der Unternehmen von innen heraus wird in diesem Buch mit drei idealtypischen Entwicklungsmustern, so genannten Reifegraden oder Generationen der Unternehmensentwicklung, erfasst und beschrieben. Die Reifegrade verlangen eine auf den jeweiligen Entwicklungsstand des Unternehmens abgestimmte Personalentwicklung. Die Personalentwicklung setzt am Reifegrad der Unternehmen an. Die Differenzierung der Reifegrade (Generationen) wird mit Merkmalen und generatistonstypischen Merkmalsausprägungen für jeden Reifegrad erfasst. Die Unterschiede in den Merkmalsausprägungen ordnen ein Unternehmen der ersten, zweiten oder dritten Generation zu. Der jeweilige Reifegrad (Generation) ist dann ein »anderes« System, das eine »andere« Personalentwicklung erfordert.

Im Sinne der Instrumentalität der Personalentwicklung für die Zielerreichung des »Übersystems« Unternehmung kann Personalentwicklung als Subsystem der Unternehmung aufgefasst werden. Personalentwicklung fällt in diesem Verständnis eine systemstabilisierende Funktion zu. Die Belegschaft wird durch Motivations- und Qualifikationsmaßnahmen befähigt und ermutigt, marktfähige Leistungen zu erbringen und mit ihrer Arbeit das System Unternehmen zu stabilisieren und weiter zu entwickeln.

Eine an das Übersystem Unternehmen anschlussfähige Personalentwicklung stabilisiert das Unternehmen durch den Aufbau von Motivation und Qualifikation. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stabilisieren mit ihrer Befähigung das Übersystem Unternehmen. Das gelingt dann gut, wenn mit systematischer Bedarfsanalyse geklärt ist, welche Qualifikationen und welche Motivation benötigt werden. Das Hypersystem Unternehmen und das Subsystem Personalentwicklung werden mit dem Funktionszyklus aneinander anschlussfähig.

### 1.6.2 Systemische versus systematische Personalentwicklung

In der Literatur und in der Beratungsszene tauchen die Begriffe systematisch und systemisch häufig auf. Der Begriff *systemisch* geht auf die Systemtheorie zurück. Organisationen werden von der Systemtheorie als komplexe Systeme aufgefasst. Die Organisation ist dabei als Gesamtsystem durch die Systemelemente, z.B. die Personalentwicklung, bestimmt. Das Gesamtsystem ist aber mehr als die Summe seiner Teile. Auch werden Organisationen erst dadurch zu differenzierten Systemen, indem sie Grenzen zur Umwelt, zu anderen Systemen, aufbauen. Dabei ist die Grenzziehung nicht absolut, weil Austausch von außen nach innen und von innen nach außen erfolgt und dieser Informationsaustausch die Lebensfähigkeit anschlussfähiger Systeme sichert. Offenheit und Geschlossenheit, Komplexität und Einfachheit, beschreiben den Spannungsbogen systemischer Ordnung. Im Folgenden werden die Begriffe »Komplexität«, »Offenheit« und »Geschlossenheit« kurz dargestellt und deren Bedeutung für eine systemische Personalentwicklung aufgezeigt.

Zur Erläuterung des Begriffes »Komplexität« sind die Kategorien »Element« und »Relation« bedeutsam.<sup>18</sup> Unter *Elementen* versteht man materielle, personelle oder ideelle

---

18 Vgl. hierzu und zum Folgenden Bronner, R. (1992), Sp. 1122 ff.