

Personalentwicklung als Disziplin der Transformation – Zur Reichweite einer professionalisierten Personalentwicklung

Nathalie WEISENBURGER

*Professur für Betriebspädagogik, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg,
Zschokkestr. 32, D-39104 Magdeburg*

Kurzfassung: Personalentwicklung (PE) gilt als komplexes Funktions- und Tätigkeitsfeld, welches in der gegenwärtigen Transformation der Arbeitswelt eine entscheidende Rolle spielen kann, aber zugleich in vielen Unternehmen unterentwickelt ist. Betriebliche Weiterbildung wird auf operativer Ebene von ökonomischen Zielen bestimmt und häufig auf Weiterbildungsmaßnahmen reduziert. Dabei steckt in Personalentwicklung das Potenzial, die Transformation in Unternehmen zu steuern und zu moderieren, wie auch zur Mitgestaltung zu motivieren und die organisationale Zusammenarbeit zu fördern. Der Beitrag skizziert das Spannungsfeld der PE, diskutiert die Schlüsselrolle der Personalentwicklung in betrieblichen Bildungsprozessen und verdeutlicht, wie PE als Disziplin in der Transformation unterstützen kann.

Schlüsselwörter: Personalentwicklung, Rolle, Organisation, Profession, Betriebliche Bildung, Spannungsfelder, Dilemmata

1. Personalentwicklung als Disziplin

Die Organisations- und Personalentwicklung steht als betriebliche Funktion traditionell den Anforderungen der Rationalisierung und der Humanisierung von Arbeitsprozessen im Betrieb gegenüber.

In der Forschungslandschaft werden die Positionen sowohl gegensätzlich (Neuberger 1992, 2016; Evetts 2008; Peterke 2021), als auch vereinbar (Becker 2013; Garavan et al. 2015; Fäckeler 2017) diskutiert. Je nachdem, welche Priorität Personalentwicklung in der Gesamtorganisation genießt, wirkt sich ihre Gestaltungsfähigkeit und Reichweite entsprechend aus. Denn wird nur eines dieser Ziele – Rationalisierung oder Humanisierung – berücksichtigt und das andere vernachlässigt, ist eine Organisation dauerhaft gefährdet. Dies galt in der zweiten industriellen Revolution ebenso wie aktuell in der digitalen Transformation (Meier & Seufert 2016).

Je nach Bezugsdisziplin werden unterschiedliche Prämissen gesetzt, einerseits spielen die organisationalen „*Verwertungsabsichten (...) des Arbeitsvermögens*“ (Neuberger 1994: 3) von Beschäftigten für die Ziele des Unternehmens eine zentrale Rolle. Andererseits ist die PE für „*alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung*“ (Becker 2013: 5) zuständig. Eine weitere Perspektive definiert den Begriff breiter und versteht unter PE-Funktionen „*alle Informationen, Institutionen, Entscheidungen und Maßnahmen in einem Unternehmen, die Bildungs- und Förderungsprozesse bei den Mitarbeitern bewirken (...)*“ (Mudra 2004: 145).

Die Vielfalt der Definitionen macht deutlich, dass Personalentwicklung unterschiedliche Funktionen in Organisationen wahrnehmen und mehr leisten kann, als reine Qualifizierungsmaßnahmen.

2. Dilemmata der Personalentwicklung

Schaut man sich PE-Arbeit in Unternehmen an, finden sich in der Funktion von Personalentwickler*innen häufig Quereinsteiger, die ihre Wissensbasis nicht einheitlich erwerben, sondern aus den Bezugsdisziplinen Betriebswirtschaft, Psychologie und Pädagogik oder fachfremd aus der Arbeitspraxis beziehen und nach und nach über Zusatzqualifizierung ergänzen. Gleichzeitig zeichnen sich an diese Praktiker gleiche Anforderungen ab, die durch Professionen gelöst werden. Darunter Krisenbewältigung, Einzelfallbezug, Autonomie, ethische Grundhaltung, Bearbeitung von Dilemmata und stetige Begründungspflicht für das eigene Handeln (Weisenburger 2022). Die Handlungsspielräume und damit Wirkungsweise ihrer Tätigkeiten sind jedoch durch den Rahmen der Organisation beschränkt. Daher erfordert die Gestaltung der PE in Organisationen von den Akteuren die Handhabung widersprüchlicher Handlungsmodi. Sie haben einerseits die Effizienzsteigerung im Fokus zu behalten und andererseits die Humanzentrierung in den operativen Prozessen zu berücksichtigen. Damit steckt die PE in einem dilemmatischen Spannungsfeld zwischen organisationalen Anforderungen und individueller Förderung, Kontrolle und Selbstorganisation, Sicherung der Stabilität und Innovation und weiteren (ebd.).

2.1 Spannungsfeld der PE

In einer qualitativen Interviewstudie zum professionellen Selbstverständnis von PE mit 15 Personalentwickler*innen konnte ein fassettenreiches Spannungsfeld zwischen den Polen Profession und Organisation rekonstruiert werden, sowie einem ergänzenden Pol Person, der zwischen den beiden vermitteln kann:

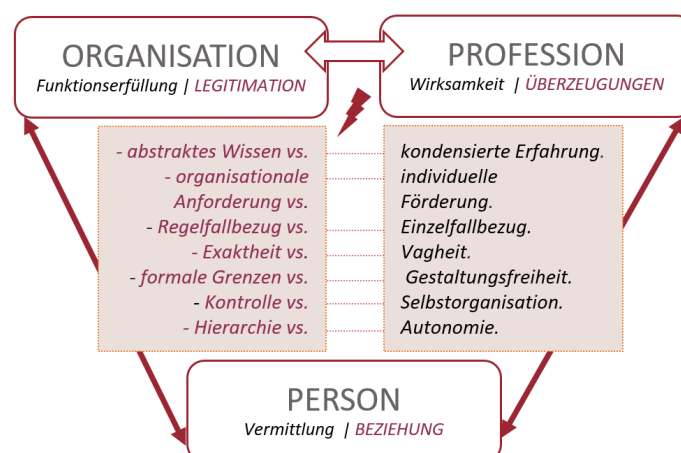


Abbildung 1: Spannungsfelder der Personalentwicklung zwischen Anforderungen der Organisation und dem Anspruch der Profession (Weisenburger 2022)

Die in der Abbildung 1 Pole des Spannungsfeldes zeigen die empirisch abgeleiteten Orientierungen verantwortlicher PE-Akteure. Diese dienen ihnen als Grundlage für ihre

subjektiven Handlungsorientierungen zwischen professionellen Positionen und organisationalen Ansprüchen. Das bedeutet Personalentwickler*innen handeln: zum einen nach Maßgabe der Unternehmen im Sinne einer Funktionserfüllung, die von der Organisation ausdrücklich legitimiert wird. Zum Zweiten, nach eigenem Ermessen, vor dem Hintergrund ihrer professionellen Expertise und eigenen Überzeugung. Zum Dritten zwischen ihrer Profession und der Organisation, indem sie sich an den Bedürfnissen der Personen orientieren, die sie fördern und entwickeln wollen und die Beziehungen pflegen.

Somit befindet sich die Personalentwicklung in einem Spannungsfeld, der von Widersprüchen geprägt ist. Die Dilemmata und Widersprüche sind allerdings der Organisation inhärent und nicht auflösbar – sie müssen stets aufs Neue von den verantwortlichen PE-Akteuren ausbalanciert und moderiert werden.

2.2 Personalentwicklung in der Transformation

In der gegenwärtigen Transformation ist diese Widersprüchlichkeit jedoch eine doppelte: Der klassische Widerspruch zwischen Rationalisierung und Humanisierung wird überlagert durch den Widerspruch zwischen persönlicher Autonomie und Entfaltung und der damit verbundenen Gefahr der Entgrenzung von Arbeit. Dieser Zustand verlagert sich mehr und mehr in die Subjekte hinein, die Ungewissheit und widerstrebende Motive aushalten und balancieren müssen (Dick et al. 2022). Eine diesen Ansprüchen gewachsene PE adressiert nicht nur die rein ökonomische-operative, sondern auch eine normative Dimension in Unternehmen und übernimmt damit eine Professionsfunktion mit Verantwortung für die Entwicklung und Entfaltung der Beschäftigten. Das Professionsstreben der PE wird auch im Fachdiskurs deutlich: Einerseits wird eine Aufwertung der PE-Funktionen und mehr Kompetenzen als wichtige Weichenstellungen für die zukünftigen Herausforderungen eingefordert (Garavan et al. 2015). Andererseits wird der Appell an die PE selbst adressiert, sich stärker zu emanzipieren und ihre Funktionen gegenüber den individuellen Interessen der Beschäftigten wahrzunehmen (Schaupp 2021).

3. Reichweite einer professionalisierten Personalentwicklung

Die Funktion der Personalentwicklung hat in Organisationen eine ebenübergreifende Kommunikations- und Gestaltungsbefugnis, ausgehend vom Unternehmensvorstand über die Führungskräfte bis hin zur operativen Ebene. Kaum ein anderer Bereich hat diese Reichweite in Unternehmen und birgt damit das Potenzial, die Transformation zu steuern und zu moderieren, wie auch Beschäftigte zur Mitgestaltung zu motivieren und die Zusammenarbeit unterschiedlicher Ebenen zu fördern (Weisenburger 2022).

Um das leisten zu können, muss sich die PE professionalisieren, dazu sind zwei Voraussetzungen notwendig: (1) eine Aufwertung ihrer Rolle innerhalb der Organisation von außen und (2) ein professionelles Selbstverständnis zur Ausgestaltung dieser Rolle von innen heraus. Zur Professionalisierungsaufgabe der PE gehört es auch, neben der Mobilisierung zukünftig erforderlichen Wissens, die Umwelteinflüsse und Fallbedingungen betrieblicher Bildungsbedarfe – ob technologisch, organisational oder subjektbezogen – zu entschlüsseln und zu verstehen, um wirksame Lösungen entwickeln zu können. Dies erfordert immer auch die Reflexion der organisationalen,

individuellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, in denen Arbeit stattfindet (Dick et al., 2022).

Eine solche professionalisierte PE ist gekennzeichnet durch einen eigenen, vom Kontext des Unternehmens unabhängigen Wissenskanon, der die Leitbegriffe des betrieblichen Lernens, der Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung im Prozess der Arbeit definiert. Auf Grundlage dieses Wissenskanons wird es den Personalentwickler*innen ermöglicht, eine autonome Tätigkeitsgestaltung mit einer Selbstverpflichtung gegenüber dem Subjekt zu vollziehen, dabei eine strategische Perspektive für die Organisation einzunehmen sowie über die Unbestimmtheit dieser Anforderungen und ihrer Widersprüche zu reflektieren (Weisenburger 2022).

Das Bewusstsein dafür, die PE innerhalb der Betriebe aufzuwerten, haben immer mehr Betriebe, allerdings werden die damit verbundenen Gestaltungsspielräume unterschiedlich definiert. Wie sich im BMBF Projekt ALL:konkret¹ zeigte, können diese Spielräume auf wirksame und weniger wirksame Weise durch die PE-Verantwortlichen gestaltet werden.

4. Literatur

- Becker M (2013) Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Dick M, Termath W, Weisenburger N (2022) Alte und neue Spannungsfelder betrieblicher Bildung. In: D. E. O. Westerheide (Hrsg.), Rationalisierung und Innovation. 100 Jahre RKW 1921–2021, 84–91.
- Evetts J (2008) Professionalität durch Management? Neue Erscheinungsformen von Professionalität und ihre Auswirkungen auf professionelles Handeln. In: Zeitschrift für Sozialreform 54 (1), 97–106.
- Fäckeler S (2017) Ganzheitliche Personalentwicklung. Eine Analyse wissenschaftlicher und subjektiver Theorien über Personalentwicklungsarbeit: Josef Eul Verlag GmbH (Personal, Organisation und Arbeitsbeziehungen, Bd. 64. https://books.google.de/books?id=9G_TtAEACAAJ.
- Garavan TN, McGuire D, Lee M. (2015) Reclaiming the “D” in HRD: A typology of development conceptualizations, antecedents, and outcomes. Human Resource Development Review, 14(4), pp. 359–388.
- Mudra P (2004) Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse: Vahlen
- Neuberger O (1994) Personalentwicklung, Berlin, Boston: Walter de Gruyter 1–69 <https://doi.org/10.1515/9783110511666-001>
- Neuberger O (2016) Personalwesen 1: Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten. Berlin, Boston: Walter de Gruyter
- Peterke J (2021) Fehlentwicklungen in der Personalentwicklung. In: Personalentwicklung als Managementfunktion: Praktische Grundlagen und zukunftsfähige Konzepte. Wiesbaden: Springer, 81–96.
- Schaupp M (2021) Understanding the evolution of the forms of carrying out human resource development. Human Resource Development International, 24(3), 262–278.
- Meier C, Seufert S (2016) Digitale Transformation: Implikationen für die Personalentwicklung. In: Schwuchow K, Gutmann J: Personalentwicklung: Themen – Trends – Best Practices 2017. Köln: Wolters Kluwer, 227–240.
- Weisenburger N, Modrzyński D, Opitz M, Dick M (2020) Zur Rolle der Organisations- und Personalentwicklung im Digitalisierungsprozess öffentlicher Verwaltungen. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.) Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft. Dortmund: GfA-Press
- Weisenburger N (2022) Personalentwicklung im Spannungsfeld zwischen Profession und Organisation. Eine qualitativ-empirische Studie zum Professionshandeln von Personalentwickler*innen. Universitäts- und Landesbibliothek Sachsen-Anhalt

¹ ALL:konkret: Arbeitswelt als Kontext für lebensbegleitendes Lernen – Ethnografische Studien zu Akteuren, Agenden und Arenen; gefördert durch das BMBF (Förderkennzeichen W145800)



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de