

# Die Organisation der Personalentwicklung

Entwicklung und Anwendung eines systemisch-kybernetischen Modells

Bearbeitet von  
Dr. Louis Klein

1. Auflage 2013 2013. Taschenbuch. 111 S. Paperback  
ISBN 978 3 89670 974 5

[Wirtschaft > Management](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Louis Klein

# Die Organisation der Personalentwicklung

Entwicklung und Anwendung eines  
systemisch-kybernetischen Modells

Mit einem Vorwort von Markus Schwaninger

2013

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
**www.systemische-forschung.de**

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag**  
**Vangerowstr. 14**  
**69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2013

Erste Auflage 2013  
ISBN 978-3-89670-974-5  
© 2013 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der  
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Foto-  
kopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Ver-  
lags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# Einleitung

## Vorbemerkung

Die Brasserie Le Paris am Berliner Kurfürstendamm ist ein Ort wie geschaffen dafür, sich der Welt zu entziehen und ein wenig über sie nachzudenken. Im angeregten Gespräch mit Fritz B. Simon kann man einerseits die Geschäftigkeit des Alltags beklagen und anderseits sich gemeinsam darüber wundern, wie manche Dinge verharren, sich um sich selbst drehen und nicht vom Fleck kommen. Man kann den systemtheoretischen Diskurs besichtigen, seinen Puls fühlen und anerkennen, was über die Jahre aus ihm geworden ist und was nicht aus ihm geworden ist. Es kann die Frage gestellt werden, ob und inwieweit das Systemische im Mainstream angekommen ist und ob es überhaupt so etwas gibt wie einen systemisch-systemtheoretischen Mainstream. Es können die guten alten Zeiten beschworen werden, in denen alles noch besser war, und es können Ideen geschmiedet werden für eine Zukunft, in der es noch viel zu tun gibt.

In dieses Nachsinnen hinein rutschte ganz unvermutet eine nunmehr zwanzig Jahre alte Forschungsarbeit zur Organisation der Personalentwicklung. Es war ein früher Versuch, eine systemische Personalentwicklung zu konzipieren und deren organisationale Implikationen auszuarbeiten und zu vertesten.<sup>1</sup> In zwanzig Jahren, seit Beginn der 1990er Jahre, so scheint es, hat sich in dem Thema Personalentwicklung wenig bis gar nichts getan. Heute hört man die gleichen Klagen, die gleichen Problematisierungen und Ideen wie damals. Sie heute immer noch anzutreffen, lässt den Betrachter stutzig werden, wenn nicht gar stolpern. Wie kann es sein, dass es in einem der Kernanwendungsfelder systemischer Praxis, nämlich der Personalarbeit, in zwanzig Jahren nicht gelungen ist, die Idee systemischer Personalentwicklung wenn nicht theoretisch weiterzuentwickeln, so doch in eine erfolgreiche betriebliche Praxis zu überführen? Das vorliegende Buch ist der Versuch einer Antwort darauf.

---

1 Die Thesen der Arbeit wurden 1998 bei der Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik in St. Gallen vorgestellt und im Nachgang veröffentlicht. Klein, Louis (1999): Lebensfähige Strukturen der lernenden Organisation. In: Schwaninger, Markus (Hg.): Intelligente Organisationen. Berlin: Duncker & Humblot.

Die Wiederbesichtigung der alten Forschungsarbeit zeigte zwei Dinge. Zum einen kann die damalige Forschung heute noch Gültigkeit beanspruchen. Die Forschungsarbeit wirkt aktuell und liest sich weniger wie ein historisches Dokument. Die darin gestellten Fragen sind heute noch relevant und die Antworten wirken immer noch innovativ. Zum anderen ist der Blick über die Arbeit hinaus auf ihre Kontexte zu richten, um zu erfahren und zu verstehen, was eigentlich in den letzten zwanzig Jahren geschehen bzw. nicht geschehen ist. So bedarf es denn einer etwas längeren Einführung, um den Dingen auf den Grund zu gehen.

Der vorliegende Text von 1993 wird hier im Original und nur behutsam restauriert abgedruckt. Die Rechtschreibung ist auf einen zeitgenössischen Stand gebracht. Die Grafiken wurden überarbeitet und in ihrem Stil vereinheitlicht. Das Verzeichnis der Literatur und Referenzen spiegeln den Stand des Jahres 1993. Einige Formulierungen und Fußnoten lesen sich heute, vor dem Hintergrund des systemisch-systemtheoretischen Jargons, etwas befremdlich. Sie reflektieren den normativen Duktus der Betriebswirtschaftslehre der 1980er Jahre und wirken darin alles andere als systemisch balanciert.

Die Forschungsarbeit zur Organisation der Personalentwicklung versucht die Formulierung einer systemisch-kybernetischen Perspektive. Als Anker für eine solche Konzeption dient das *Viable System Model* von Stafford Beer. Darüber hinaus trifft man alte Bekannte wie Humberto Maturana, Francisco Varela, Edgar Schein und natürlich Niklas Luhmann. Neben den Ausführungen zu den Elementen der Personalentwicklung ist sicherlich das Kapitel zur Organisation der Personalentwicklung nach wie vor spannend zu lesen. Die drei Unterkapitel zur Schlüsselung der Komplexitätsebenen, zur Distribution von Verantwortungs- und Autonomiebereichen sowie zum Design regulativer Mechanismen wirken noch immer ambitioniert und innovativ.

Die Teilnehmer der 36 qualitativen Interviews umfassenden Feldstudie zur Anwendung des konzeptionellen Modells klingen auch heute noch wie das Who's who der deutschen Wirtschaft. Als Ziel einer systemischen Personalentwicklung werden in der Arbeit zwei Ambitionen formuliert. Erstens wird auf einer individuellen Ebene der Intrapreneur, der Unternehmer im Unternehmen, als Idealtypus hinterlegt. Zweitens wird auf einer organisationalen Ebene das Ideal der lernenden Organisation angesteuert. Aus heutiger Perspektive wirkt das

zugleich naiv und überambitioniert und doch mischt sich ein wenig Wehmut in die Betrachtung sowie die Ernüchterung darüber, wie sich Zynismus gleich einer Patina auf die glitzernden Ideen von einst legt.

Neben den Dingen, die einem explizit in der Lektüre entgegentreten, sei hier noch eine weitere begriffliche Brille an die Hand gereicht, eine Brille mit dem Namen *Systems Design Thinking*. Von *Design Thinking* war zu Beginn der 1990er Jahre weit und breit noch nicht viel zu sehen. Umso lohnender ist es zu überprüfen, inwiefern Modelle wie das *Viable System Model* von Stafford Beer heute einen Hinweis darauf geben, was eigentlich in der Schnittmenge aus *System Thinking* und *Design Thinking* passieren könnte.

### **Systemische Praxis – Es hat sich wenig verändert**

Es hat sich wenig getan in den letzten zwanzig Jahren. Davon zeugt die vorliegende Arbeit. In der Personalentwicklung sind es die gleichen Themen, die gleichen Klagen, die heute wie vor zwanzig Jahren den Diskurs bestimmen. Mitunter drängt sich der Eindruck auf, vor zwanzig Jahren, zu Beginn der 1990er Jahre, war man weiter als heute. Vielleicht täuscht der Eindruck, vielleicht liegt es schlicht daran, dass die Begeisterung für Themen wie Intrapreneurship oder Lernende Organisation einer Resignation, einem Zynismus gewichen ist. Mit dem Blick auf das Thema Personalentwicklung geht es heute wie damals um zwei Fragen. Erstens, wie geht strategische Personalentwicklung? Und zweitens, wie organisiert man eine strategische Serviceeinheit? Der Schlachtruf der Personalarbeit der 1980er Jahre – weg von der Personalverwaltung, hin zur Personalgestaltung – ist sozusagen an beiden Enden verblasst. Mit dem Siegeszug der DV-gestützten Verwaltungssysteme ist der Schmerz in puncto Personalverwaltung nicht mehr so spürbar wie noch vor zwanzig Jahren. Aber daraus wurde keine Schwerpunktverschiebung hin zum Thema Personalgestaltung. Die Businesspartner-Modelle<sup>2</sup> lesen sich wie ein Versuch, in diese Richtung voranzuschreiten. Im betrieblichen Alltag jedoch verrutscht die Rolle des Businesspartners nur allzu oft in Richtung eines Ombudsmannes, eine Adresse für Klagen sowohl

---

2 Ulrich, Dave/Brockbank, Wayne (2005): The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business Review Press.

vom Business als auch von Seiten der Personaler. Vor diesem Hintergrund wirken die in der Auswertung der empirischen Studie im Kapitel 4 zusammengestellten Ergebnisse zeitlos.

Aber auch die systemische Szene und die Systemtheorie haben in den letzten zwanzig Jahren keine großen Durchbrüche erlebt. Die systemische Szene im deutschsprachigen Raum wurzelt tief in Familientherapie und Gruppendynamik, der theoretische Diskurs erfreut sich an den alten Gassenhauern von von Foerster, Glasersfeld, Watzlawick, findet ein wenig Halt bei Simon, Wimmer, Baecker und verliert sich in der Luhmann-Exegese.

Nach wie vor gelingt es nicht wirklich, an das breitere Spektrum der Systemtheorie im englischsprachigen Rest der Welt aufzuschließen. Die Ansätze zu *System Dynamics* Jay Forresters oder der Managementkybernetik Stafford Beers werden ebenso wenig rezipiert wie die Praxisorientierung des *Systems Engineering*. Bertalanffys Angebot der *General System Theory* wird gar nicht oder nur zum kleinen Teil genutzt. Der systemtheoretische Diskurs in den Dachverbänden der *International Society for the Systems Sciences* (ISSS), der *World Organisation of Systems and Cybernetics* (WOSC) bleibt ohne substanzelle Teilnahme aus dem deutschsprachigen Raum ebenso wie der forscherrische Austausch in der *International Federation for Systems Research* (IFSR) oder die innovativ-spielerischen Ansätze der *American Society for Cybernetics* (ASC). Ein Blick auf die Liste der *Special Integration Groups* der *International Society for the Systems Sciences* illustriert sehr anschaulich, wie weit integrierte systemtheoretische Diskurse tragen können.<sup>3</sup> Davon ist man im deutschsprachigen Raum noch weit entfernt.

---

3 In den Statuten der International Society for the Systems Sciences sind die Special Integration Groups als das inhaltliche Herz des Verbandes ausgestaltet. Die nachstehende Liste gibt einen Eindruck über die Vielfalt des globalen systemtheoretischen Diskurses: Agent-based Social Simulation, Balancing Individualism and Collectivism, Critical Systems Theory and Practice, Designing Educational Systems, Evolutionary Development, Health and Systems Thinking, Hierarchy Theory, Human Systems Inquiry, Information Systems Design and Information Technology, Living Systems Science, Organisational Transformation and Social Change, Relational Science, Research towards General Theories of Systems, Socio-Eco-logical Systems, Spirituality and Systems, Systems Applications in Business and Industry, Systemic Approaches to Conflict and Crises, Systemic Approaches to Persistent Poverty and Disadvantage, Systems Biology and Evolution, Systems and Mental Health, Systems Modelling and Simulation, Systems Pathology.

Das eigentlich Bedauerliche, wie es gerade das Thema Personalentwicklung illustriert, ist, wie wenig es auch in einem systemischen Diskurs gelingt, Themen auf eine überindividuelle Ebene sozialer Systeme zu heben. Der Fokus der systemischen Praxis liegt nach wie vor auf dem Individuum, der Gruppe, der Familie. Organisationen als Ganzes kommen nicht wirklich in den Blick. Sowohl theoretisch wie auch praktisch. Es gibt eine Flut an systemischen Coaches, Therapeuten und Beratern. Wir schauen dabei aber auf Einzelunternehmer oder kleine Gruppen, die sich als Dudelsack-pfeifende Wollmilchsäue unter dem Dreiklang von Coaching, Training und Beratung scharen. Systemische Praxis findet meist im therapeutischen *Setting* einer Eins-zu-eins-Beziehung statt. Manchmal arbeitet man mit kleinen Gruppen. Die systemische Beratung bietet im Standardfall den nächsten ein- bis zweitägigen Workshop mit dem graumelierten Seniorberater oder der gestandenen Seniorberaterin an. Mehr, so wird gesagt, gäbe der Markt nicht her. Die organisationsentwicklerische Selbstanwendung fällt schwer oder wird gleich ganz unterlassen. Es ist wohl etwas dran an dem Sprichwort, der Schuster selbst trage stets die schlechtesten Schuhe.

Ganz außerhalb der Reichweite der systemischen Szene scheinen funktionale gesellschaftliche Teilsysteme. Wirtschaft, Politik, Erziehung, Wissenschaft und Recht wirken frei und unbeeindruckt ob der Angebote der Systemtheorie und der systemischen Praxis. Die Frage, wie den pathologischen Entwicklungen ganzer Industrien zu begegnen sei, bleibt ohne nennenswerten systemtheoretischen Beitrag. Die Finanzwelt, die Energiewirtschaft oder die *Extracting Industries* verlaufen sich in bedrohlichen Dynamiken. Eine systemtheoretische Antwort, warum das so ist, wohin die Entwicklung gehen könnte oder wie Abhilfe zu schaffen sei, wird nicht gegeben.

Dem überlebensgroßen Theoriegebäude Niklas Luhmanns eine praktische Seite abzugewinnen, fällt, bei aller Begeisterung für die Universalität der Theorie, schwer. Möglicherweise täte es der Luhmann-Exegese gut, mit dem Blick auf das alternative systemtheoretische Angebot ein wenig Abstand zu gewinnen, um so neue Zugänge zu finden.

An dieser Stelle soll eine Einladung, eine Aufforderung stehen, die Systemtheorie weiter zu denken und weiterzudenken. Systemtheorie theoretisch weiter als Luhmann zu denken, scheint vermesssen. Aber vielleicht hilft es, über Bande zu spielen und sich an Management-

kybernetikern wie Stafford Beer abzuarbeiten oder die Werke eines Philosophen wie Edgar Morin auf ihren systemtheoretischen Gehalt hin zu lesen oder einfach einmal zu schauen, was eigentlich aus Ervin László geworden ist. Die praktische Systemtheorie steckt in ihrem eingeschwungenen Status quo fest. Die systemische Beratung kämpft seit Jahren mit den gleichen drei Problemen: erstens Internationalisierung, zweitens Skalierung und drittens Methodenvielfalt. Dabei bedingen sich und verstärken sich diese drei Aspekte wechselseitig. Der Erfolg des feinsinnig moderierten Workshops ist ein Fluch. Internationalisierung ist nur um den Preis zu haben, in der anderen Sprache hinter dem eigenen muttersprachlichen Können zurückzubleiben. Skalierung ist nur um den Preis zu haben, in der Beratung auch Rollen jenseits des Seniors auszuprägen, die mit einem anderen Wertbeitrag bei den jeweiligen Klienten Akzeptanz gewinnen. Und Methodenvielfalt fängt erst dort an, wo das kurztägige Aufeinandertreffen eines Beraters mit einer unterschiedlich großen Gruppe auf Seiten des Formats unterbrochen wird. Erst dort, wo die Methode nicht mehr in das Setting eines Workshops passt, fängt die Vielfalt an. In Summe ist zu attestieren, dass die Systemtheorie mit der systemischen Praxis an einem Punkt stecken geblieben ist, der vermutlich dadurch gut überwunden werden kann, dass sich systemische Theorie und Praxis daran machen, größere Einheiten in den Blick zu bekommen und sich daran abzuarbeiten. Und die erste größere Einheit, deren Betrachtung besonders fruchtbar wäre, scheint, in rigoroser Selbstanwendung, die Welt der Systemtheorie und der systemischen Praxis selbst zu sein. Um Mahatma Gandhi einmal mehr zu bemühen: Sei die Veränderung, die du in der Welt sehen möchtest.

## **Systemische Personalentwicklung – Zweiter Versuch**

Wie ist es nun um die Personalentwicklung bestellt? Der Blick in die betriebliche Praxis zeigt, dass das Gros der Personalentwicklungsarbeit die individuelle Perspektive in den Fokus stellt. Es geht um Qualifikation, Entwicklungspfade und Training. Auf der Grundlage der Logik von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen werden Qualifikationslücken identifiziert und Maßnahmen, sie zu schließen, eingeleitet. Das ist der Kern des personalentwicklerischen Tagesgeschäfts. In dieser Rolle ist die Personalentwicklung reaktiv und weit entfernt von aktiven, pro-aktiven oder gar strategischen Ausrichtungen. Hier

kommen wieder die beiden eingangs gestellten Fragen in den Blick. Wie geht eigentlich strategische Personalentwicklung und was sind die organisationalen Implikationen einer solchen strategischen Ausrichtung für eine Serviceeinheit?

Die Idee der strategischen Personalentwicklung greift den Wunsch auf, den Fokus der Personalarbeit von der Personalverwaltung zur Personalgestaltung zu führen. Auf einer individuellen Ebene wird der Idealtypus des Intrapreneurs zu Felde geführt. Auf organisationaler Ebene ist es die Ambition, zur lernenden Organisation zu werden. Darauf hinaus kommt eine weitere Herausforderung in den Blick. Wie geht eigentlich Strategie? Oder anders formuliert: Wie ist die Praxis der Strategiearbeit angelegt und welche Implikationen hat das für die Personalentwicklung? Das Feld der Strategie lässt sich regelmäßig mit drei Fragen abstecken: Was will ich? Wie sieht die Welt aus? Und was kann ich? Vor dem Hintergrund einer Ambition richtet sich der Blick sowohl in die systemische Umwelt als auch auf die systemische Innenwelt. Aus einer systemtheoretischen Perspektive ist hierbei insbesondere von Bedeutung, wie diese beiden Blickrichtungen konzeptionell und instrumentell unterlegt sind. Was geschieht auf einer Aktivitäts-ebene, wenn der Blick in die Umwelt gerichtet wird? Und was geschieht auf einer Aktivitätsebene, wenn der Blick auf die Innenwelt gerichtet wird? Welche Modelle, Methoden und Instrumente kommen zum Einsatz? Und was ermöglicht, dies zu sehen? Und welche blinden Flecken erzeugt die jeweils gewählte Beobachtungspraxis? Aus einer organisationalen Perspektive sind insbesondere die Implikationen der jeweiligen Beobachtungspraxis von Interesse. Inwiefern wird die jeweilige Beobachtungspraxis organisational geankert und verstetigt?

Die Frage nach den organisationalen Implikationen einer spezifischen Beobachtungspraxis leitet über zu den Ideen selbstregulativer Organisationen, wie sie im *Viable System Model* angelegt sind. Insbesondere die Stratifizierung der Managementfunktionen, wie sie ähnlich auch im St. Galler Konzept integrierten Managements<sup>4</sup> beschrieben sind, in eine normative Ebene, eine strategische Ebene, eine operative Ebene, veranschaulichen, dass Strategie mehr ist als ein Beobachten organisationaler Umwelt. Es geht um einen Balanceakt zwischen organisationalem Können und den Möglichkeiten, die die organisationale Umwelt

---

4 Bleicher, Knut (1991): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt am Main: Campus.

bietet. Zentraler Fokus dieser Balance bleiben dabei die im normativen Management hinterlegten Ambitionen und Werte der Organisation.

Ein systemisch-kybernetischer Managementansatz veranschaulicht, dass die praxisorientierte strategische Perspektive über das Postheroische des strategischen Managementansatzes hinausweist. In einer systemisch-kybernetischen Lesart erfordert ein strategischer Fokus zweierlei. Erstens das Ausleuchten der Aktivitätsebene. Was passiert eigentlich tatsächlich? Wer macht was? Und wie lassen sich diese Aktivitäten zu einem *Operating Model* verdichten? Zum anderen geht es darum, die Implikationen eines solchen *Operating Models* in ihren strukturellen, prozeduralen und personalen Implikationen so auszubalancieren, sodass eine bestimmte strategisch konsistente Praxis organisational optimal unterstützt und infrastrukturell entlastet wird. Im Umkehrschluss verweist das auf zwei Aspekte. Zum einen lässt sich gerade vor und mit dem Hintergrund einer strategischen Ambition die Organisation als solche als Regelkreis der organisationalen Selbstorganisation einrichten und weiterentwickeln. Im Kern geht es dabei darum, eine externe wie interne Selbstvergewisserung der Organisation als organisationale Praxis in der Organisation zu verstetigen. Zum anderen verweist diese Herangehensweise auf Sozialdesign-Folgenabschätzung (*social design impact evaluation*).<sup>5</sup> Organisation und Praxis bedingen sich wechselseitig. Joschka Fischers Bonmot aus seiner Zeit als Außenminister der Bundesrepublik Deutschland, „Das Amt ändert den Menschen schneller als der Mensch das Amt.“, macht noch einmal recht anschaulich, welche Wirkmächtigkeit Sozialdesigns respektive organisationalen Arrangements im Hinblick auf eine Aktivitätsebene der Praxis zukommt.

Die Qualifikationen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person sind für die Organisation Umwelt. Dies ist sozusagen eine basale Ebene strategischer Personalentwicklung, die angereichert wird über die Möglichkeiten der Personalentwicklung, intervenierend diese Umwelt der Organisation zu entwickeln und die Kenntnis darüber, im Sinne eines strategischen Regelkreises, der Organisation selbst wieder zur Verfügung zu stellen. Und die Personalentwicklung kann sich dabei

---

<sup>5</sup> Klein, Louis (2009): Competitive Social Design. Die soziale Frage der nächsten Gesellschaft. In: Dettling, Daniel/Schüle, Christian (Hg.) (2009). *Minima Moralia der nächsten Gesellschaft. Standpunkte eines neuen Generationenvertrags*. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 74-80.

selbst in ihrem Vermögen beobachten, genau auf diese Qualifikations-ebene der Mitarbeiter einzuwirken und damit sozusagen introspektiv eine zweite wichtige Information in den Regelkreis der Strategie einzuspeisen.

In all dem formuliert die Personalentwicklung die Ambition, strategische Serviceeinheit in der Organisation zu sein. Als nicht primäre Aktivität des Unternehmens steht die Personalentwicklung, wie z. B. auch interne Beratungseinheiten, vor der Herausforderung des Balanceaktes zwischen ordnungspolitischem Mandat und reiner Servicefunktion.<sup>6</sup> Es ist das Gelingen dieses Balanceaktes, der die Personalentwicklung zur sekundären regulativen Unternehmensfunktion macht und sie nicht abrutschen lässt in eine reine Servicefunktion, die als solche lose gekoppelt ganz oben auf der Liste der Outsourcing-Kandidaten steht. Das Ausarbeiten von Karrierepfaden, die Formulierung von Bildungsprogrammen und die Durchführung von Trainings sind Aktivitäten, die ohne Weiteres von einem Drittanbieter übernommen werden können. Was ein Drittanbieter aber nicht kann, ist die Wahrnehmung eines ordnungspolitischen Mandats (*Policing*). Wir schauen dabei auf ein Dreiecksverhältnis zwischen Organisation, Personalentwicklung und Mitarbeiter. Die Beziehung zwischen Personalentwicklung und der Organisation kristallisiert in einem ordnungspolitischen Mandat: Mit welchem Budget soll was erreicht werden? Welche Ziele sollen innerhalb welcher Korridore verfolgt werden? Welche Servicelevels für die Unterstützung der Mitarbeiter im Sinne der Personalentwicklung sind inhaltlich wünschenswert und betrieblich machbar? Für die Beziehung von Mitarbeiter und Personalentwicklung ergibt sich ebenfalls ein wechselseitiges Aushandlungsverhältnis, inwieweit der Mitarbeiter willens ist, in die eigene Weiterentwicklung zu investieren und was davon dem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden soll. Entwicklung kann auch scheitern, und vor dem Hintergrund des Peter-Prinzips<sup>7</sup> stellt sich die Frage, an welcher Stelle die Grenzen der Entwicklung erreicht sind und sich die Effekte in ihr Gegenteil verkehren.

---

6 Klein, Louis (2006, 2002): Corporate Consulting. Eine systemische Evaluation interner Beratung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 2. überarb. und erw. Aufl.

7 Peter, Laurence J./Hull, Raymond (1969, 1978): Das Peter-Prinzip oder Die Hierarchie der Unfähigen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 2000, 3. Aufl.

Eine systemische Personalentwicklung ist eine Personalentwicklung jenseits eines Bekenntnisses zu postheroischem Management, eine Personalentwicklung, die systematisch die Bedingungen ihrer eigenen Möglichkeit thematisiert und dieses als organisationale Praxis verstetigt. Dabei geht es nicht um eine Personalentwicklung, die um sich selbst kreist, sondern um eine Personalentwicklung, die ihrer Funktion als regulative Unternehmensaktivität gerecht wird. Wie so etwas ausschauen könnte, ist Gegenstand der vorliegenden Forschungsarbeit.

Berlin, im August 2013

Louis Klein

# 1. Einführung

## 1.1 FORSCHUNGSGINTERESSE

Warum beschäftigt man sich mit Personalentwicklung? Was besagt der Begriff „Personalentwicklung“ und wie wird das, was man unter Personalentwicklung verstehen mag, in der betrieblichen Praxis umgesetzt?

Seit Ende der 80er Jahre findet eine rege Auseinandersetzung mit Fragen des Personalmanagements und insbesondere mit der Personalentwicklung statt, auch über die einschlägigen Personalfachzeitschriften hinaus. Dies reicht von der Auseinandersetzung mit japanischen Managementphilosophien bis zur Diskussion um den bundesdeutschen Bildungsnotstand.<sup>1</sup>

Weg von der Optimierung der technischen Systeme durch die Revolution der Mikrocomputer führte der Rekurs über die Diskussion um die *Soft Factors* zurück auf den Menschen. Schlagworte von der Wiederentdeckung des Menschen als kritischer Erfolgsfaktor in der Wertschöpfungskette wurden vor allem von der Praxis geprägt.<sup>2</sup> Gestiegene Anforderungen der Arbeit an den Menschen und des Menschen an seine Arbeit rückten sehr schnell in den Mittelpunkt der Diskussion, in die bald auch philosophische und soziologische Aspekte eingebracht wurden.<sup>3</sup>

Zusammen mit der unaufhörlichen Thematisierung von Komplexität und Dynamik der Moderne, mit dem Imperativ des steten Wandels und der Entwicklung sozio-technischer Systeme, lässt dies die Personalentwicklung als einen Kristallisierungspunkt der Wirtschafts- und Sozialtheorien hervortreten.

Was aber ist Personalentwicklung? Die Meinungen über den Begriff der Personalentwicklung (PE) gehen weit auseinander. Sie reichen von der PE als betrieblicher Aus- und Weiterbildung bis hin zu Ideen selbstregulativer, lernender Organisationen.<sup>4</sup> Gemeinsam ist den verschiedenen Definitionen nur, dass sie Personalentwicklung im „weichen“ Bereich ansiedeln und von einem grundsätzlichen Klärungsbedarf des Begriffes ausgehen. Die Komplexität des Gegenstandes sowie die Diffusität weicher Systeme generell provozieren die verschie-

---

1 Dazu Streib (1993).

2 Dazu auch Wössner (1993).

3 Ein Beispiel dazu ist Antoni (1992).

4 Vgl. dazu Sattelberger (1993).

densten Vorgehensweisen, sich der Personalentwicklung zu nähern, sie zu fassen und sie begrifflich mit Inhalt zu füllen. Entsprechend breit ist das Spektrum der Umsetzung der Personalentwicklung in Konzepte und betriebliche Praxis. Ebenso aufwendig wie die Begriffsklärung ist die Auseinandersetzung mit der Organisation der Personalentwicklung. Dies gilt sowohl für die ablauforganisatorische Gestaltung der PE als auch für die aufbauorganisatorische Einordnung in die betrieblichen Strukturen.<sup>5</sup>

Dies sei der Ausgangspunkt dieser Arbeit. Die Grundhypothese ist, dass das jeweilige Verständnis von Personalentwicklung zu einer jeweils verschiedentlichen Organisation der Personalentwicklung führt.

Die Thematisierung der Personalentwicklung ist ein Kristallisierungspunkt der derzeitigen Auseinandersetzung um die Humanressourcen. Im Bereich des Personalmanagements reflektiert sie die Diskussion um *Human Resource Management* (HRM). Hinter dem Begriff des HRM verbirgt sich der Wille, die Personalressourcen nicht weiter nur zu verwalten, sondern sie zu gestalten und sie gezielt zum Einsatz bringen. HRM erweitert das Selbstverständnis des Personalmanagements. Es erhebt dabei den Anspruch eines ganzheitlichen Konzepts, welches sich zum Ziel setzt, Unternehmensenergien zu aktivieren. Nicht nur das Personalmanagement erfährt hierin eine Erweiterung. Es gilt dies auch für die Personalentwicklung.<sup>6</sup>

Dies führt nun zu einer Spezifizierung der Ausgangshypothese. Ein an den Ansprüchen des HRM orientierter erweiterter Personalentwicklungs begriff führt zu einer Veränderung der Organisation der PE.

Worin diese ganzheitliche Erweiterung der PE besteht und wie dies organisatorisch umzusetzen ist, soll Thema dieser Arbeit sein. Ziel der Arbeit ist es, einen Begriff systemischer PE zu entwickeln, aus diesem ein konzeptionelles Modell der PE abzuleiten und dieses Modell mit der betrieblichen Praxis deutscher Großunternehmen zu kontrastieren, um so die kritischen Erfolgsfaktoren der Organisation der Personalentwicklung zu identifizieren.

---

5 Der Begriff der Organisation wird im Kontext dieser Arbeit vornehmlich aus institutioneller Sichtweise gebraucht. Danach ist das Unternehmen eine Organisation und diese Organisation besitzt eine Struktur, vgl. Krüger (1984), S. 13.

6 Zum Thema des HRM vgl. OFW (Hg.) (1993), S. 183 ff. Es wird immer wieder betont, dass Humanressourcen die eigentlichen Leistungspotenziale eines Unternehmens sind, die es zu erhalten und zu entwickeln gilt. Dazu im Besonderen Würtele (1993).

## 1.2 METHODENWAHL

HRM erhebt den Anspruch, Ganzheitlichkeit und Vernetzung im Personalmanagement umzusetzen. Dies verweist ganz allgemein auf die gegenwärtigen Bemühungen, die Managementlehre an Ganzheitlichkeit, Vernetzung und Denken in Systemen auszurichten. Vielfach wird auch von einem Paradigmenwechsel im Management gesprochen. Es ist dies der Wechsel von einem durch Reduktionismus, Analyse und Linearität des Denkens geprägten Paradigmas hin zu einem ganzheitlichen, systemischen am nichtlinearen Denken ausgerichteten Paradigma.<sup>7</sup>

Die vorliegende Arbeit nimmt Bezug darauf, indem sie im Gegenstandsbereich systemtheoretische Ansätze der Soziologie und bio-kybernetische Überlegungen der Managementwissenschaften einbringt. Sie sollen die Grundlage für die Entwicklung eines systemischen Personalentwicklungsverständnisses sein.

Auf der methodologischen Ebene orientiert sich die Arbeit an den Methoden der *Soft Systems Methodology* (SSM)<sup>8</sup>. Diese Methoden der qualitativen Sozialforschung eignen sich besonders für unstrukturierte und nicht homogene Gegenstandsbereiche, sogenannte *Human Activity Systems*. Sie besitzen deutliche Vorteile bei der Erfassung der vielfältigen Perspektiven des Gegenstandsbereiches. Dies trifft im Rahmen dieser Arbeit sowohl für die Begriffsentwicklung systemischer PE zu als auch für den Bereich der Erfassung der betrieblichen Personalentwicklungspraxis.

Wenig vorteilhaft ist die Verwendung der SSM zur unvoreingenommenen Gestaltung betrieblicher Strukturen. Hier ist es ratsam, im Sinne der *Total Systems Intervention* (TSI)<sup>9</sup> verschiedene Methodologien des systemischen Denkens zu kombinieren.

---

7 Kritik am reduktionistischen Paradigma westlicher Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft wird vielfach geübt; dazu Gruhl (1975), Vester (1984) und Gleick (1988). Federführend für die BWL ist Bleicher (1991a).

8 Die SSM geht zurück auf Peter Checklands Werk an der University of Lancaster. Vgl. dazu Checkland (1981) und Wilson (1984). Die SSM ist eine systemtheoretisch fundierte Problemlösungsmethodologie für Probleme in der Organisation sozialer Systeme.

9 TSI geht zurück auf die Arbeiten von Robert C. Flood und Michael C. Jackson an der University of Hull. Vgl. dazu Flood/Jackson (1991a) und Flood/Jackson (1991b). TSI verknüpft je nach situativem Kontext der organisationalen Problemstellung verschiedene, vornehmlich systemtheoretische Problemlösungsmethodologien.

Die Ableitung des konzeptionellen Modells der Organisation der PE erfolgt in Anlehnung an die *Viable Systems Diagnosis* (VSD)<sup>10</sup>. Dies ist ein kybernetischer Ansatz, dessen Stärken vor allem im Design rekursiver, selbstregulierender Strukturen sozialer Systeme liegen.

Ein zusätzliches Ergebnis der Arbeit wird es sein festzustellen, ob sich die eingesetzten Methodologien und die systemischen Methoden bewähren und zu befriedigenden Ergebnissen führen.

---

10 VSD geht als Teil der TSI zurück auf die Werke von Stafford Beer zum *Viable System Model*. Dazu Flood/Jackson (1991a), S. 87 ff. und Beer (1972, 1979, 1985).

### 1.3 METHODISCHER AUFBAU

Die Arbeit gliedert sich in der Orientierung an der SSM in drei Teile. Erster Teil ist die Strukturierung des Problembereichs, zweiter Teil ist die Ableitung eines konzeptionellen Modells, der dritte Teil ist ein empirischer Teil.

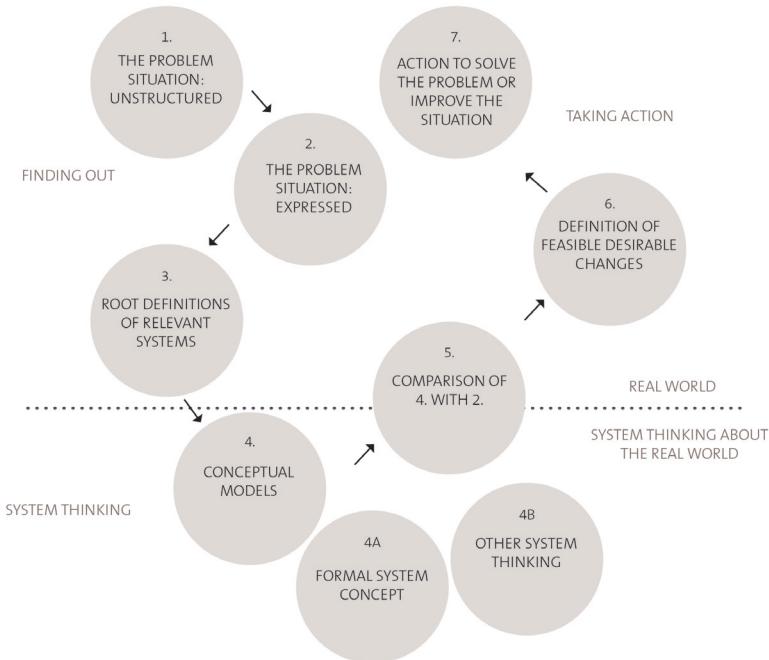


Abbildung 1: *Soft Systems Methodology* – aus Wilson (1990), S. 69

Die Strukturierung des Problemfeldes ist nach der SSM das Überführen des Gegenstandes aus der Lebenswelt in den Bereich des systemischen Denkens (Punkte 1–2 in Abbildung 1). Ausgehend von den Ansprüchen des HRM wird der klassische Begriff der PE vor allem hinsichtlich seiner Erweiterungsbedürftigkeit kritisiert. Eine kurze Einführung systemtheoretischer und kybernetischer Ideen skizziert ein Paradigma, vor dem der klassische PE-Begriff in einen systemischen Begriff der PE überführt werden kann.

Die Ableitung eines konzeptionellen Modells ist die konsequente Anwendung der SSM auf den Untersuchungsgegenstand im Bereich des systemischen Denkens (Punkte 3–4 in Abbildung 1). Aus dem im ersten Schritt entwickelten systemischen PE-Begriff wird ein konzeptionelles Modell der Organisation der PE abgeleitet. Dabei geht es darum, die Kontingenz der relevanten Elemente zu identifizieren und diese im Sinne des *Viable Systems Design* in selbstregulativen Strukturen zu vernetzen.

Im empirischen Teil soll der Untersuchungsgegenstand in den Bereich der Lebenswelt zurückgeführt werden (Punkte 5–6 in Abbildung 1). Das konzeptionelle Modell wird mit einer empirischen Feldstudie in Form qualitativer Interviews konfrontiert. Es interessiert, ob das konzeptionelle Modell in der Lage ist, die vorgefunden Sachverhalte der Lebenswelt zu beschreiben und kritische Erfolgsfaktoren der Organisation der Personalentwicklung abzuleiten.

Einen resümierenden Abschluss findet die Arbeit in einer Zusammenfassung der wesentlichen kritischen Erfolgsfaktoren der Organisation der Personalentwicklung sowie in einer Kritik der Ergebnisse und der Methode.