

## **Personalentwicklung - eine Kernkompetenz der AWO-Psychologie**

Alfred Lackner

Kaum ein Unternehmensbereich hat in den vergangenen 30 Jahren eine dermassen dynamische Genese durchgemacht wie die Personalentwicklung. Mittlerweile wird in fast allen Organisationen der Personalentwicklung - zumindest der Organisationsstruktur nach - eine bedeutende Stellung zugeschrieben.

Die Zugänge zu diesem Berufsfeld sind vielfältig. Neben Betriebswirten, Pädagogen und Personen die sich über die Personaladministration zur Personalentwicklung hinentwickelt haben, sind in den letzten 10 Jahren in Österreich verstärkt AWO (Arbeits-, Wirtschafts-, Organisations-) -PsychologInnen als PersonalentwicklerInnen - intern wie extern - tätig. Die Verschiedenheit der Zugänge zu der Profession Personalentwicklung wird sichtbar, wenn es darum geht, festzulegen, was Personalentwicklung ist und wofür sie zuständig ist (vgl. Laske & Gorbach 1993). Ich möchte in diesem Beitrag die Diskussion der theoretische Grundlagen kurz halten, mehr die gelebte Praxis der Personalentwicklung in Österreich beleuchten und den Versuch wagen, die Frage zu beantworten, was AWO – PsychologInnen für die Tätigkeit in der Personalentwicklung qualifiziert.

### **Entwicklung der Personalentwicklung in Österreich**

Bis in die 70er Jahren dominierte die Leitlinie einer Personaladministration. Die Leiter waren in der Regel Juristen. Diese stellen die rechtlichen und verwaltungstechnischen Aspekte der Personalarbeit sicher.

In den 70er Jahren gewann die Aus- und Weiterbildung innerhalb der Personalarbeit an Bedeutung. Neben fachlichen Kompetenzen wurden zunehmend soziale Kompetenzen für die Aus- und Weiterbildung relevant. Bestimmte Inhalte wurden auf Verdacht hin trainiert – es entstanden umfangreiche Bildungskataloge. Ebenso wurde versucht, festgestellte Defizite durch Bildungsmassnahmen zu „reparieren“.

Der Begriff „Personalentwicklung“ etablierte sich in den 80er Jahren, gleichzeitig trat die Psychologie als eine Grundlage der Personalentwicklung stärker in Erscheinung. Persönlichkeitsentwicklung, Personaldiagnostik und Personalentwicklungsinstrumente wurden in Organisationen eingeführt. Die Personalentwicklung expandierte über die Aus- und Weiterbildung hinaus und bekam eine umfassendere Bedeutung in Organisationen zugewiesen.

In den 90er Jahren emanzipierte sich die Personalentwicklung von einer „erfüllenden“ und „unterstützenden“ Kraft, hin zu einer „mitgestaltenden“ Kraft. Wissenschaftliche Auseinandersetzungen, Diskussionen über Auftrag, Funktion und strategische Einbindung der Personalentwicklung in die organisationale Steuerung fand statt. Die „Sinnfrage“ der Personalentwicklung wurde gestellt. Die Professionalisierung der Ausübenden nahm weiter zu. Instrumente wie Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, Mitarbeitergespräch, Führungskräfteentwicklung und Potenzialeinschätzungsverfahren wurden zum Standard in Organisationen. Ende der 90er Jahre zeigte sich, dass Personalentwicklung, will sie eine nachhaltige Wirkung erzielen, mehr sein muss als eine Verkopplung von verschiedenen Instrumenten. Die systemische Bewegung und die Erfahrung, dass erfolgreiche

Personalentwicklung immer mit Organisationsentwicklung verbunden ist, gaben der Personalentwicklung eine neue Richtung. Die Mitgestaltung von Organisationswirklichkeit und Organisationskultur wurde stärker fokussiert. In dieser neuen Ausrichtung ist die Personalentwicklung ein „Partner“ in der strategischen Unternehmensentwicklung, im besten Fall sogar ein integraler Bestandteil des permanenten unternehmensinternen Willensbildungs- und Bewusstseinsprozesses - im Sinne einer lernenden Organisation.

## Personalentwicklung und der Werdegang eines Mitarbeiters in der Organisation

Der berufliche Werdegang eines Mitarbeiters in einer Organisation wird von der Personalentwicklung kontinuierlich begleitet. Ich möchte als Nächstes diese systematisierten Kontakte in einem zeitlichen Ablauf darstellen.

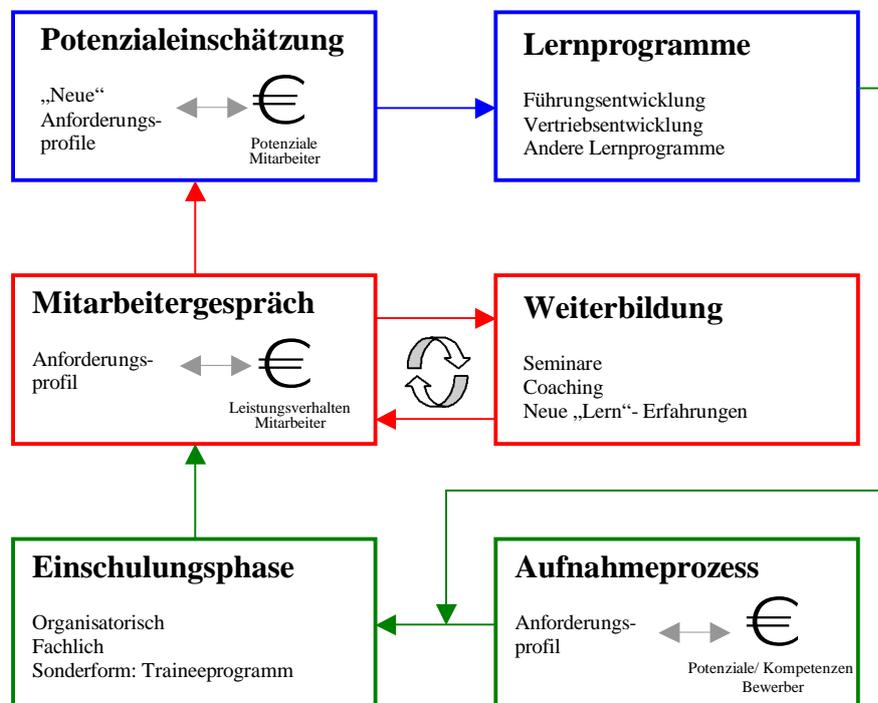


Abbildung 1 – Personalentwicklungsprozess

**Schritt 1 – Aufnahmeprozess:** Am Anfang steht der Eintritt in die Organisation. Hier wird die Qualifikation von Bewerbern mit den Anforderungen der Stelle verglichen. Aufgabe der Personalentwicklung ist es, dafür zu sorgen, dass die passenden Bewerber ausgewählt werden.

**Schritt 2 – Einschulungsphase:** Die Einschulungsphase beginnt mit der Aufnahme des neuen Mitarbeiters. Diese kann abhängig von der Stelle und den Vorkenntnissen des neuen Mitarbeiters unterschiedlich lang sein. Traineeprogramme stellen eine Sonderform der Einschulung dar. Die Einschulungsphase ist (implizit oder explizit) beendet, sobald vom Mitarbeiter die „normale“ Arbeitsleistung gefordert wird.

Schritt 3 – *Mitarbeitergespräch*: Mitarbeitergespräche dienen (auch) dazu, das Leistungsverhalten des Mitarbeiters mit den Anforderungen der Stelle zu vergleichen. Abweichungen können einen Bildungsbedarf anzeigen. Dieser systematisierte Austausch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem kann - je nach Zielsetzung - auch die Vereinbarung von Leistungszielen beinhalten.

Schritt 4 – *Weiterbildung*: Wird ein Bildungsbedarf erkannt, werden Bildungsmaßnahmen vereinbart und umgesetzt. Diese können sehr unterschiedlich sein. Die Entwicklung geht hin zu Ziel gerichteten und massgeschneiderten Massnahmen. Coaching hat dadurch an Bedeutung gewonnen. Spätestens nach einem Jahr - beim nächsten Mitarbeitergespräch - wird der Erfolg der Bildungsmaßnahmen überprüft.

Schritt 5 – *Potenzialeinschätzung*: Mitarbeiter, die sich bewähren, d.h., die Anforderungen dieser Stelle erfüllen und möglicherweise übertreffen, werden für andere – in der Regel anspruchsvollere, mit mehr Verantwortung behaftete - Stellen vorgeschlagen. Der Vergleich im Mitarbeitergespräch bezieht sich auf das augenblickliche Anforderungsprofil. Aussagen über die erfolgreiche Erfüllung von anderen Anforderungen können aus dem Mitarbeitergespräch nur schwer abgeleitet werden. Potenzialeinschätzungsverfahren schliessen die Lücke. Sie geben Auskunft, ob bei einem Mitarbeiter Potenziale - und zum Teil auch Kompetenzen - für Anforderungen von potenziellen neuen Stellen vorhanden sind.

Schritt 6 – *Lernprogramme*: Hier geht es darum Weiterbildungsempfehlungen aus der Potenzialeinschätzung umzusetzen und die Mitarbeiter schrittweise auf die neue Stelle vorzubereiten. Am häufigsten werden Lern- und Ausbildungsprogramme für die Vorbereitung der Übernahme einer Führungsaufgabe durchgeführt. Am Ende steht die Übernahme der neuen Stelle. Der nächste systematische Kontakt mit der Personalentwicklung passiert spätestens beim nächsten Mitarbeitergespräch.

Wenn wir den Prozess der Personalentwicklung betrachten, sehen wir, dass jeder Entwicklungsmassnahme (Schritt 4 & 6) eine Diagnosemassnahme (Schritt 1, 3 & 5) voraus geht.

These 1:

*Personal- und Managementdiagnostik ist ein integraler Bestandteil und gleichzeitig „Voraussetzung“ von Personalentwicklung.*

## Personalentwicklung und die Begleitung von persönlicher Entwicklung

Ich möchte anhand eines Modells die Frage beleuchten: Wie passiert berufsrelevante persönliche Entwicklung?

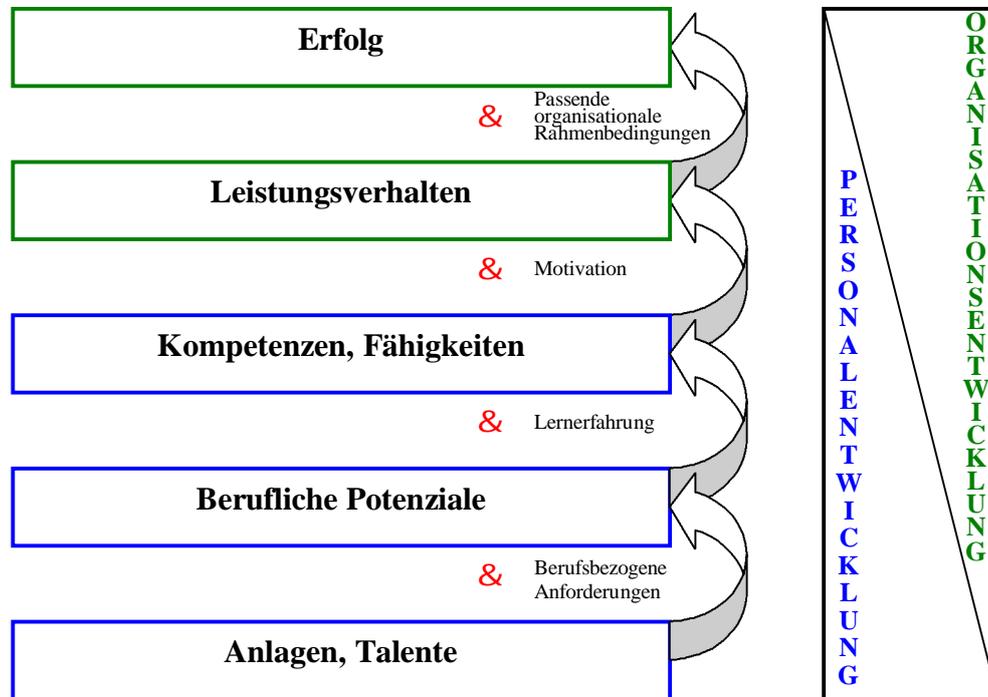


Abbildung 2 – Stufenmodell der berufsrelevanten Entwicklung

### Stufe 1

Annahme: Jeder Mensch hat spezifische Anlagen und „Talente“ die ihn potenziell dazu befähigen, etwas „Besonderes“ zu tun. Diese allgemeine Ebene ist zu unspezifisch, um für berufliche Anforderungen aussagekräftig zu sein. Des Weiteren kann es vorkommen, dass die Anlage oder das Talent mangels situativer Gefordertheit nicht zum Vorschein kommt.

### Stufe 2

Wenn die Anlagen und Talente für spezifische berufliche Anforderungen von Relevanz sind, werden sie für die Personalentwicklung interessant. Wir nennen sie dann berufliche Potenziale. Potenziale sind in diesem Verständnis eine gute Grundlage für die Ausbildung von verhaltenswirksamen Kompetenzen und Fähigkeiten. Dazu ein Beispiel: Grosse Körpergrösse und athletischer Körperbau sind ein berufliches Potenzial für die Anforderung Basketballspieler.

### Stufe 3

Durch Lernerfahrungen werden aus beruflichen Potenzialen Kompetenzen und Fähigkeiten. Der Schritt von Stufe 2 zur Stufe 3 ist sozusagen eine der Hauptaufgabe der Personalentwicklung. Es geht darum, Lernerfahrungen zu „organisieren“, um neue Fähigkeiten und Kompetenzen entstehen zu lassen.

#### Stufe 4

Wenn Mitarbeiter den Anforderungen entsprechende Fähigkeiten und Kompetenzen entwickelt haben, ist die nächste Frage, ob sie diese auch einsetzen. Machen sie es, dann kann man dies als Leistungsverhalten beobachten. Das Kriterium für die Anwendung ist die persönliche Motivation.

#### Stufe 5

Der Erfolg von Mitarbeitern in Organisationen hängt im letzten Schritt von den organisationalen Rahmenbedingungen (Strukturen, Funktionen, Prozesse, Betriebsmittel,...) ab. Sind diese für die Ziele der jeweiligen Stellen unterstützend, steht einem erfolgreichen Tätigsein nichts mehr im Weg.

Der Übergang der Zuständigkeit von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung ist fließend. Die Begleitung von berufsrelevanter, persönlicher Entwicklung liegt im Zuständigkeitsbereich der Personalentwicklung (Stufen 2 & 3). Je besser dieser Prozess von Stufe 2 zu Stufe 3 gelingt, desto grösser ist die Hebelwirkung für die Organisation. Ich möchte das am Beispiel der Führungskräfteentwicklung verdeutlichen. Konzerne rekrutieren Führungskräfte bevorzugt aus dem eigenen Nachwuchs. Laut internationalen Studien sind die begehrtesten Mitarbeiter von Konzernen, Jungakademiker mit „hohem“ Potenzial. Potenzial in diesem Kontext heisst: hohe intellektuelle Leistungsfähigkeit, Mehrsprachigkeit, Auslandserfahrung (durch Praktika oder Studiensemester im Ausland), räumliche Mobilität, soziale Kompetenz, Belastbarkeit, Motivation und ganz wichtig, noch kein Dienstverhältnis. Diese so genannten „High Potentials“ erfahren durch den ersten Arbeitgeber ihre berufliche kulturelle Prägung. Gelingt diese, erzeugt sie eine starke Bindung. Die High Potentials haben während des Traineeprogramms die Möglichkeit, die Organisation und verschiedene Tätigkeitsbereiche kennen zu lernen. Am Ende des Traineeprogramms steht die Übernahme einer Stelle. Durch weiterführende berufsbegleitende Massnahmen und Förderprogramme werden die High Potentials als Leistungsträger (für Führungs- oder Expertenaufgaben) aufgebaut.

Es soll noch auf die Zweiseitigkeit von Personalentwicklungsmassnahmen hingewiesen werden. Wenn Mitarbeiter ihre beruflichen Kompetenzen entwickeln, erhöhen sich ihre Ansprüche Richtung Karriereentwicklung. Gleichzeitig steigt mit ihrer Qualifikation ihr Wert am Arbeitsmarkt. Die Gefahr nimmt zu, dass die Mitarbeiter die Organisation verlassen. Die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation ist ein wesentlicher Aspekt der Personalentwicklung.

Ich möchte die Bedeutsamkeit dieses Aspekts durch ein Beispiel verdeutlichen. Ein grosser deutscher Automobilhersteller führte in den 90er Jahren ein aufwendiges Förderprogramm für Juniorverkäufer durch. Die jungen Verkäufer kamen aus selbständig geführten Autohäusern. Die Ausbildung wurde vom Autohersteller finanziert und durchgeführt. Der Einstieg in das Programm erfolgte über ein Assessment Center. Die aufgenommenen Verkäufer absolvierten innerhalb von achtzehn Monaten ein vierzehnwöchiges Ausbildungsprogramm. Zwei Jahre nach Ende des Ausbildungsprogramms waren nur noch die Hälfte der Juniorverkäufer in einem der Autohäuser des Herstellers tätig. Die andere Hälfte wurde in der Zwischenzeit freudig von Autohäusern anderer Hersteller aufgenommen. Eine von Lackner (1992) durchgeführte Fluktuationsstudie belegte, dass vor allem die Beziehungen zum Vorgesetzten und zu den Kollegen zur Fluktuation motivierten. Die Juniorverkäufer konnten ihre neuen Kompetenzen und Fähigkeiten kaum oder nur schwer in ihrem bestehenden Arbeitsumfeld anwenden und wechselten daraufhin frustriert zu Konkurrenzunternehmen. Als Konsequenz der Ergebnisse der Fluktuationsstudie wurden der Lerntransfer und die Karriereentwicklung

der Juniorverkäufer stärker unterstützt, was einen massiven Rückgang der Fluktuation zur Folge hatte.

*These 2: Aufgabe der Personalentwicklung ist es, Potenziale und Kompetenzen von Mitarbeitern innerhalb der Organisation sichtbar und nutzbar zu machen.*

*These 3: Aufgabe der Personalentwicklung ist es, Lernerfahrungen zu organisieren, die Mitarbeiter unterstützen, Anforderung bezogene relevante Kompetenzen und Fähigkeiten zu entwickeln.*

## **Personalentwicklung und der Wandel von Organisationen**

Die Personalentwicklung ist zunehmend gefordert, als gestaltende Kraft bei der Entwicklung der Organisation mitzuwirken. Hier gilt es, den Blick über die bisher beschriebenen „Spezialistenaufgaben“ hinaus zu weiten, um die verschiedenen Anliegen und Perspektiven von Organisationseinheiten und die Wechselwirkungen zwischen diesen zu berücksichtigen.

### *Personalentwicklung und die strategische Steuerung von Organisationen*

Die Einbindung der Personalentwicklung in die strategische Steuerung kann auf zwei Ebenen ablaufen. Einerseits auf einer „passiven“ Ebene: hier werden von der strategischen Steuerung an die Personalentwicklung Aufgaben und Ziele delegiert. Die Personalentwicklung übernimmt diese und stellt - sozusagen vorausschauend - zukünftig notwendige Personalressourcen sicher.

Andererseits kann die Personalentwicklung die strategische Steuerung auf einer „aktiven“ Ebene unterstützen. In diesem Fall werden die Standpunkte und Perspektiven der Personalentwicklung bei der strategischen Planung eingebracht. Sie sind Grundlage für die zukünftige Entwicklung der Organisation. Der Reifegrad einer Organisation bestimmt, welche Aufgaben der Personalentwicklung innerhalb der Organisation zukommen.

### *Personalentwicklung und Organisationskultur*

Werden neue Personalentwicklungsmassnahmen und Personalentwicklungsinstrumente konzipiert, stellt sich die Frage, ob diese überhaupt in die bestehende Kultur passen, und wenn ja, wie man sie am besten in die Organisation implementiert. Hier hat die Praxis gezeigt, dass es nicht ausreicht, „hervorragende Instrumente“ zu entwickeln. Die bewusste Gestaltung des Prozesses - von der Willensbildung bis zur Anwendung - ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Personalentwicklung. In Organisationen scheitern Personalentwicklungsprojekte viel häufiger auf Grund von „Kulturunverträglichkeit“ als an der „schlechten Qualität“ der Instrumente und Konzepte.

Um diesen Gedanken zu verdeutlichen, möchte ich ein Beispiel anführen. Nehmen wir an, eine Organisation entschliesst sich, das Thema Potenzialeinschätzungsverfahren für Führungskräfte anzugehen und beauftragt die Personalentwicklung das Thema zu bearbeiten. Die Personalentwicklung ist gut beraten, die unterschiedlichen Perspektiven der von diesem Thema betroffenen Organisationseinheiten zu berücksichtigen.

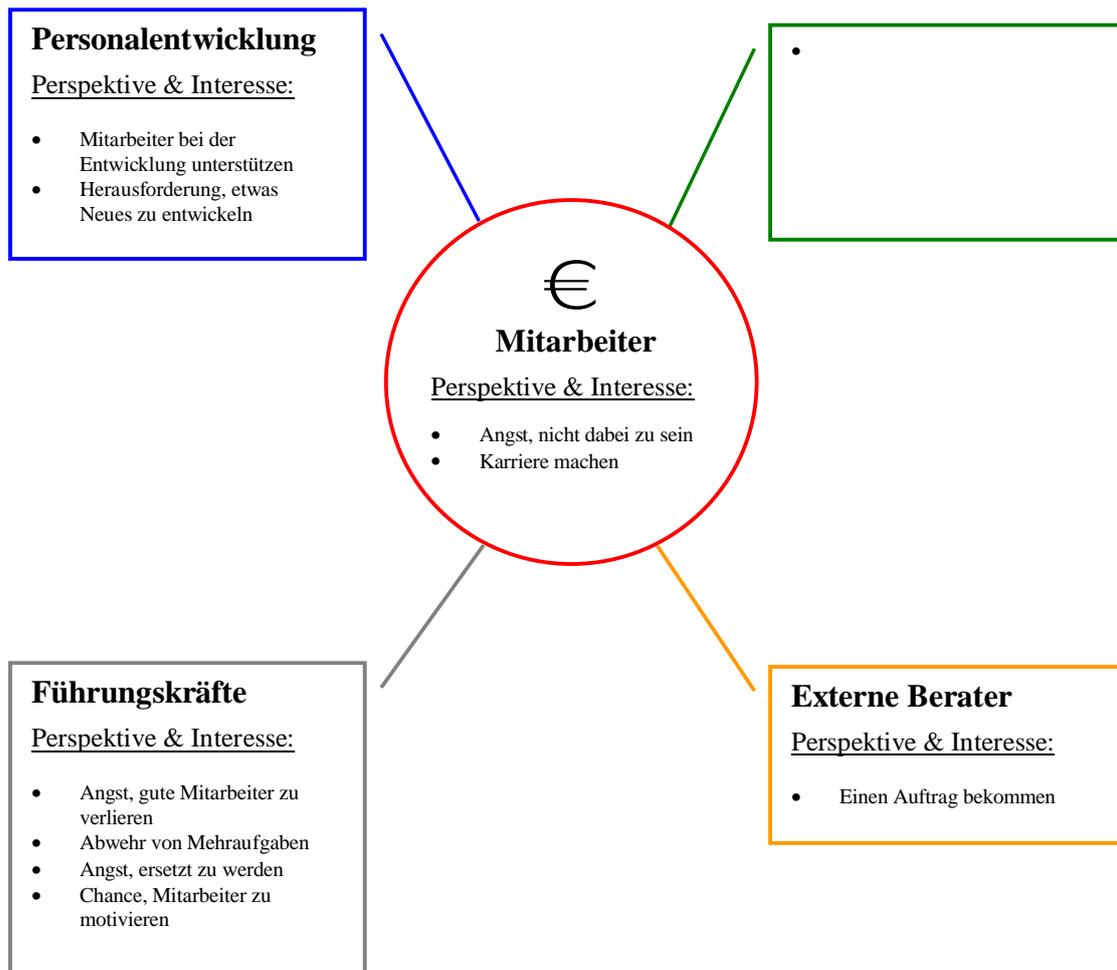


Abbildung 3 - Beteiligte beim Thema Potenzialeinschätzungsverfahren

Aufgabe der Personalentwicklung ist es, von der Auftragserteilung bis zur Durchführung der Personalentwicklungsmassnahmen die verschiedenen Perspektiven und Interessen unterschiedlicher Organisationseinheiten zu berücksichtigen, sichtbar zu machen, zu hinterfragen, zu diskutieren, um durch die Begleitung des Veränderungsprozesses die Organisation dabei zu unterstützen, sich selbst etwas „passendes“ Neues hinzuzufügen. Unterstützend in diesem Kontext sind die Konzepte der Systemtheorie sozialer Systeme (vgl. Luhmann 1984). Im Gegensatz zu den Ansätzen der klassischen Organisationsentwicklung, die von der Idee ausgehen, dass ein Wandel von Organisationen (kontrolliert) machbar ist, verstehen sich PersonalentwicklerInnen mit systemtheoretischer Orientierung (vgl. Selvini Palazzoli 1984) als Prozessbegleiter, Moderatoren und Personen, die Änderungsmöglichkeiten anbieten und aufzeigen. Durch solch ein Vorgehen ist Personalentwicklung immer auch „gestaltende“ Organisationsentwicklung.

*These 4: Für eine nachhaltige Wirkung muss Personalentwicklung immer auch Organisationsentwicklung sein.*

## **Personalentwicklung und der Nachweis ihres Beitrags zum Organisationserfolg**

Die Differenzierung von Kostensystemen in Organisationen nimmt zu. Sie machen transparent, welche Aktivitäten in der Organisation in welchem Ausmass zum Organisationserfolg beitragen. Man kann dieser Entwicklung aus Sicht der Personalentwicklung skeptisch gegenüber stehen. Man kann auch sagen, dass es oft so scheint, als gehe es weniger darum, herauszufinden, welche Aktivitäten Erfolg unterstützend sind, sondern vielmehr um Einblicke, wo man noch etwas einsparen kann. Tatsache ist, dass die Personalentwicklung in der Praxis gefordert ist, anhand von Zahlen, Daten und Fakten den Beitrag der Personalentwicklung am Organisationserfolg nachzuweisen.

Diese Notwendigkeit ist gerade in den letzten Jahren im Zuge des Rückgangs des Wirtschaftswachstums deutlicher hervorgetreten. Die ohnehin knappen Budgets der Personalentwicklung wurden zum Teil drastisch beschnitten. Interne PersonalentwicklerInnen mussten das oft resignierend zur Kenntnis nehmen. Externe BeraterInnen erlitten deutliche Umsatzrückgänge. Es stimmt, dass in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, mittel- bis langfristige Effekte der Personalentwicklung weniger Bedeutung haben. Trotzdem, ein klares und nachvollziehbares Sichtbarmachen des Beitrags der Personalentwicklung zum Organisationserfolg ist auch im Sinne der „Psychohygiene“ der Personalentwicklung gefordert.

Ich möchte ein Beispiel für die Erfüllung dieses Anspruchs anführen. Bei einem deutschen Kunden – er produziert und vertreibt Investitionsgüter - galt es, die Verkaufsmannschaft (über 50 Mitarbeiter in Deutschland) durch neue Mitarbeiter zu ergänzen (5 – 7 Mitarbeiter pro Jahr). Nach langer Diskussion, welcher Weg im Recruiting eingeschlagen werden soll, entschied man sich, Schulabsolventen mit mittlerer Schulbildung, vorzugsweise mit technischem Hintergrund, räumlicher Mobilität und hohem Potenzial für den Verkauf der Investitionsgüter aufzunehmen und über ein Traineeprogramm für die berufliche Tätigkeit vorzubereiten. Die Kriterien für die Aufnahme in das Programm wurden sehr streng formuliert und auch eingehalten. Das hatte zur Folge, dass der Start des Programms um ein halbes Jahr verschoben werden musste. Aus über 500 Bewerbern wurden über ein mehrstufiges Auswahlverfahren 6 Teilnehmer für das Programm ausgewählt. Die Teilnehmer wurden ein Jahr lang auf ihre zukünftige Tätigkeit als selbständige Handelsvertreter vorbereitet. In diesem Zeitraum gab es Produktschulungen, Praxiseinsätze und ein modular aufgebautes, insgesamt über 40 Tage dauerndes Trainingsprogramm in den Bereichen Verkauf, soziale Kompetenz und Persönlichkeitsentwicklung. Nach diesem Jahr bekamen die Teilnehmer ein Verkaufsgebiet zugewiesen. Ein Jahr danach lagen drei der Teilnehmer des Programms unter den besten zehn Verkäufern des Unternehmens. Diese Ergebnisse dokumentierten in eindeutiger Weise den Anteil der Personalentwicklungsarbeit am Unternehmenserfolg. Bei nachfolgenden Durchführungen dieses Programms war in diesem Unternehmen die Frage der Investitionskosten von untergeordneter Bedeutung.

*These 5: Das Ausmass der Sichtbarmachung des Beitrags der Personalentwicklung für den Organisationserfolg beeinflusst die Stellung der Personalentwicklung in der Organisation.*

## **AWO-PsychologInnen als PersonalentwicklerInnen**

Haben wir uns bisher mit den Aufgaben der und den Anforderung an die Personalentwicklung beschäftigt, möchte ich im nächsten Schritt die Frage diskutieren, wie weit AWO-PsychologInnen die beschriebenen Anforderungen erfüllen.

### *AWO-PsychologInnen und Personal- und Managementdiagnostik*

Laut These 1 ist die Personal- und Managementdiagnostik Voraussetzung für nachfolgende Entwicklung. Die erste Frage der Personal- und Managementdiagnostik heisst: Was soll gemessen werden? Die Antwort darauf geben Anforderungsprofile. Sie sind der Mittelpunkt - sozusagen das Herzstück - jeder Personalentwicklungsarbeit. Je besser die Anforderungsdimensionen definiert sind, d.h. zumindest aktuell/gültig, vollständig, objektivierbar und voneinander unabhängig -, desto leichter gelingt darauf aufbauende Diagnostik und Entwicklung. Nach einer Studie von Kailer (1995) über den Stand der Personalentwicklung in Österreich, sind in 80 % der Unternehmen Anforderungsprofile vorhanden. Diese beschränken sich jedoch meist auf Schlüsselpositionen und werden nur in jedem vierten Unternehmen regelmässig gewartet.

Im zweiten Schritt der Personal- und Managementdiagnostik werden geeignete Verfahren und Instrumente ausgewählt oder entwickelt. Der Grossteil der eingesetzten Verfahren kann zwei Ansätzen von Messung zugeordnet werden - der Verhaltensdiagnostik und der Messung von Einstellungen und Werthaltungen bzw. der kognitiven Leistungsfähigkeit. Die besten Instrumente der Personal- und Managementdiagnostik schaffen zwei - oft widersprüchliche - Ansprüche in Balance zu bringen: wissenschaftliche Fundiertheit und Anwenderfreundlichkeit/ Praxisrelevanz.

Im dritten Schritt, der Anwendung der Verfahren, ist die Personalentwicklung gefordert, Anwendern in der Organisation Instrumente und Prozesse zu Verfügung zu stellen, die es ermöglichen, Potenziale, Kompetenzen und Leistungsverhalten von Mitarbeitern sichtbar zu machen.

In diesem Sinne ist die Personalentwicklung verantwortlich für die Auswahl, Konzeption und Implementierung der Verfahren. Die Anwendung passiert in der Regel durch andere Mitglieder der Organisation. Sind für die Auswahl von Verfahren die klassischen Gütekriterien wie Stabilität, Objektivität, Reliabilität und Validität von Bedeutung, muss man für die Implementierung von Instrumenten der Personal- und Managementdiagnostik andere „moderne“ Gütekriterien berücksichtigen:

1. Ökonomie - beschreibt das Verhältnis von Ressourceneinsatz seitens der Organisation und Nutzen des Verfahrens für die Organisation
2. Verbindlichkeit – beschreibt, wie verbindlich ein Ergebnis der Personal- und Managementdiagnostik für (Personal-)Entscheidungen in der Organisation ist. Ein Assessment Center mit internen Beobachtern hat beispielsweise eine sehr hohe Verbindlichkeit.
3. Transparenz - beschreibt das Ausmass der Nachvollziehbarkeit des gesamten Diagnoseprozesses (einschliesslich der Entscheidungsfindung) für alle Beteiligten.
4. Akzeptanz - beschreibt das Ausmass der Nachvollziehbarkeit des Ergebnisses seitens aller Beteiligten.

Die Personal- und Managementdiagnostik ist eine ausschliesslich psychologische Kernkompetenz. D.h. AWO-PsychologInnen sind als einzige Berufsgruppe in der Lage, Anforderungsprofile, diagnostische Verfahren und Instrumente kompetent zu handhaben.

Erforderlich ist zumindest Know-How aus den Bereichen der Diagnostik, der Persönlichkeitspsychologie und Kognitiven Psychologie.

#### *AWO-PsychologInnen und die Organisation von Lernerfahrungen*

Für die Konzeption von Weiterbildungsprogrammen bzw. für die „Organisation von Lernerfahrungen“ bringen AWO-PsychologInnen durch ihr Wissen auf den Gebieten der Pädagogischen, der Sozial- und der Lern-Psychologie eine hohe Qualifikation mit. Personen mit einer pädagogischen Ausbildung sind dafür ebenfalls gut gerüstet. Andere Berufsgruppen können die notwendigen Kompetenzen für diesen Bereich leichter nachholen als in dem Bereich der Personal- und Managementdiagnostik.

#### *AWO – PsychologInnen und der Wandel von Organisationen*

Ich möchte hier zwei unterschiedliche Perspektiven diskutieren: die strategische Perspektive und die Perspektive der Gestaltung von organisatorischem Wandel.

Die Mitgestaltung der strategischen Ausrichtung einer Organisation setzt fundiertes Wissen über die relevanten Umwelten der Organisation, über die Schnittstellen zu diesen relevanten Umwelten und ein umfassendes Verständnis über den Beitrag der anderen Organisationseinheiten zum Organisationsziel voraus. AWO-PsychologInnen sind hier gefordert, Wissen aus den Bereichen der Betriebswirtschaft und der Mikro- und Makro-Ökonomie nachzuholen.

In der Praxis haben sich systemtheoretische Ansätze bei der Begleitung des organisatorischen Wandels bewährt. Diese stellen in der Praxis eine Bereicherung der AWO-Psychologie dar. Betonen möchte ich dabei zwei Aspekte: (1) Es ist für die professionelle Unterstützung des Wandels von Organisationen notwendig, während des Veränderungsprozesses die Bewusstheit über das eigene Anliegen und die Rolle und den Auftrag im Veränderungsprozess aufrecht zu erhalten. Dies ist ein grosses und nie endendes Lernfeld für PersonalentwicklerInnen. (2) Darüber hinaus erscheint es sinnvoll – im Sinne des Geringhaltens von Widerstand seitens anderer Organisationseinheiten und Organisationsmitglieder während des Veränderungsprozesses –, dass die Personalentwicklung darauf achtet, aus dem „Lernen dürfen“ kein „Lernen müssen“ werden zu lassen, und auch dem „Nicht-Lernen“ einen legitimen Platz einräumt.

#### *AWO-PsychologInnen und der Nachweis ihres Beitrags zum Organisationserfolg*

Es gibt ein sehr umfangreiches methodisches Wissen in den Sozialwissenschaften zur Evaluierung von Veränderungsprozessen von Individuen und sozialen Systemen, d.h. Wissen und Kompetenz sind vorhanden. Es überrascht, dass diese Kompetenz in der Praxis so wenig eingesetzt wird. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass die Evaluierung in der Regel nicht explizit als Auftrag erteilt wird, und eine andere Erklärung ist, dass die Personalentwicklung als „junges“ Berufsfeld diesen Bereich noch nicht für sich erschlossen hat. Hier gibt es einen dringenden Handlungsbedarf und die Forderung, die Evaluierung von Entwicklungsprozessen als Qualitätsstandard im Tätigsein von AWO-PsychologInnen in der Personalentwicklung zu verankern.

### **Ausblick**

Wie wir gesehen haben, erfüllen die AWO- PsychologInnen einen Grossteil der Anforderungen, die an die Personalentwicklung gestellt werden. Den Bereich der Personal- und Managementdiagnostik können sie sogar als „exklusive“ psychologische Kernkompetenz für sich beanspruchen.

Das Feld der Personalentwicklung ist weit. Es reicht von der Entwicklung der Instrumente bis zum Begleiten des Wandels der Organisation. In der Praxis kann man bei AWO-PsychologInnen in der Personalentwicklung häufig eine entweder/ oder Orientierung beobachten: Entweder Spezialist für Instrumente und Verfahren oder Prozess orientierter Begleiter. Ich denke, dass beide Bereiche wichtige und notwendige Beiträge liefern, und dass eine weiter fortschreitende Professionalisierung in diesem Berufsfeld mehr zu einem „sowohl als auch“ führen kann.

Einen Beitrag dazu können Praxis bezogene, interdisziplinäre Ausbildungen liefern. Die universitäre Ausbildung greift hier zu kurz. Interdisziplinär meint, dass gerade PsychologInnen von anderen Berufsgruppen, die dem Berufsfeld Personalentwicklung zuströmen, profitieren können. Als erste Gruppe möchte ich hier die Betriebswirte nennen. Diese nähern sich der Personalentwicklung nicht nur von einer ganz anderen Seite an, sondern prägen auch stark das Denken und Handeln in Organisationen. Das Verständnis für ihre „Realität“ kann den AWO-PsychologInnen helfen, sich in Organisationen sicher und kompetent zu bewegen und für sich einen guten Platz zu finden. Die Öffnung der AWO-Psychologie ist eine notwendige Voraussetzung um Personalentwicklung gut machen zu können.

Eine strategische Frage ist offen: Wie soll sich die AWO- Psychologie im Bezug zur Personalentwicklung positionieren? Die Personalentwicklung ist als funktionaler Bestandteil von Organisationen etabliert. Sie kann der AWO-Psychologie als eine Art Brücke dienen und ihr Zugang zu einem grossen und interessanten Betätigungsfeld verschaffen. Diesen Umstand sollte man nutzen. Es scheint für AWO-PsychologInnen empfehlenswert, zur Personalentwicklung nicht in Konkurrenz zu treten, sondern weiterhin im Berufsfeld der Personalentwicklung tätig zu sein, und über das Einbringen von AWO-psychologischen Themen und Impulsen die Personalentwicklung - sozusagen von innen heraus - zu erweitern und zu prägen.

## **Literatur**

- Kailer, N. (1995): Personalentwicklung & Weiterbildung in Österreich. In Kailer, N. (Hrsg.): Personalentwicklung in Österreich. Wien: Linde.
- Lackner, A (1992): Ursachen der Fluktuation von Junior-Verkäufern. Wien: Diplomarbeit, Universität Wien.
- Laske, S.& Gorbach, S. (1993): Spannungsfeld Personalentwicklung: Konzeptionen-Analysen-Perspektiven. Wien: Manz.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt / Main, Suhrkamp
- Selvini Palazzoli, M. et al. (1984): Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart: Klett Cotta.

Autor:

Mag. Alfred Lackner

LACKNER & KABAS Organisations-Psychologie & Coaching

Werdertorgasse 4 1010 Wien

Tel: 0664 15 22 164

[www.lackner.kabas.at](http://www.lackner.kabas.at)

[www.karriere-coaching.at](http://www.karriere-coaching.at)