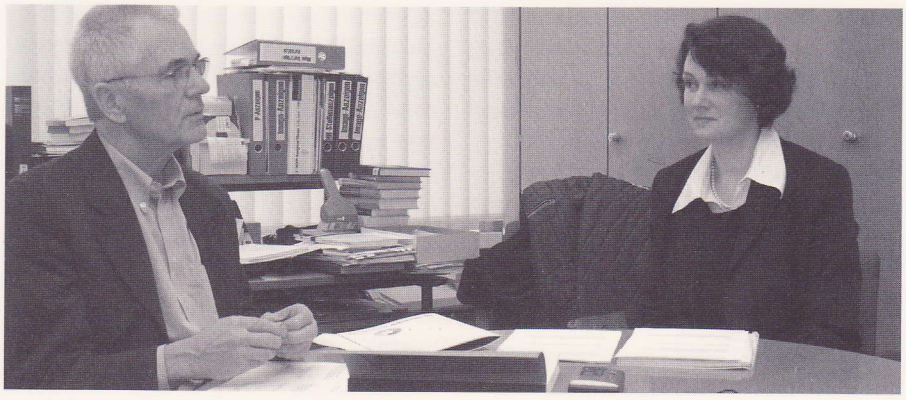
„Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt.“

Oswald Neuberger, geboren 1941 in Ingolstadt, studierte von 1962 bis 1967 Psychologie und Betriebswirtschaftslehre an der Universität München. Nach Promotion (1970) und Habilitation (1975) lehrte er von 1977 bis 1980 als Professor für Organisationspsychologie an der Hochschule der Bundeswehr in München. Seit dem 1.4.1980 ist er als Inhaber des Lehrstuhls Psychologie I (Personalwesen) an der Uni Augsburg. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Führung und Mikropolitik.
Mit Prof. Dr. Neuberger sprachen Heike Haker und Michael Klatt.

**Herr Prof. Neuberger Ihr Lehrstuhlprogramm stellen Sie unter das Motto: „Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt.“
Wenn man dann Ihre acht Thesen liest, die Sie dazu bereits 1990 aufgestellt haben (Anm.: www.wiwi.uni-augsburg.de/bwl/neuberger/homepage.html), klingt das ziemlich fatalistisch. Wie wirkt das auf Ihre Studenten, die sich ja u. U. mit viel Idealismus für das Fach Personalwesen entschieden haben?**

Ja, ich kriege das oft unter die Nase gerieben. Aber es ist nicht fatalistisch, es ist realistisch gemeint. Denn gerade die aktuelle Situation in vielen Unternehmen – in Ihrem ja auch – zeigt deutlich, dass der Mensch nicht im Mittelpunkt steht, sondern dass im Mittelpunkt die Existenz des Unternehmens steht, die Kapitalrendite oder auch die weltweite Präsenz, die dann vielleicht Abbaumaßnahmen an lokalen Standorten nach sich zieht. Ich denke, es ist sehr realistisch, die Studenten des Personalwesens darauf aufmerksam zu machen, dass sie nicht als die Gutmenschen gefragt sind, sondern dass sie daran mitwirken sollen, dass ein Unternehmen seine Aufgaben zu den Bedingungen erfüllt, die aktuell gelten. Und das bedeutet, dass der Mensch nicht im Mittelpunkt steht. Wenn man sich das von Anfang an klarmacht, dann wird man einige der Erwartungen nicht mehr haben, die früher gerade im Personalwesen sozialromantisch gehegt worden sind. Das hat das Personalwesen dann auch im Unternehmen selbst ein bisschen an den Rand gedrängt. Einer der wichtigsten Trends, die momentan diskutiert werden, ist, das Personalwesen zum Businesspartner zu machen. Dann muss es aber auch die Sprache des Managements verstehen und sprechen können. Das bedeutet, das Personal als Produktionsfaktor zu sehen, der vom Unternehmen genauso behandelt wird wie andere Produktionsfaktoren. Es so zu sehen ist nicht fatalistisch, sondern, wie ich schon gesagt habe, realistisch.

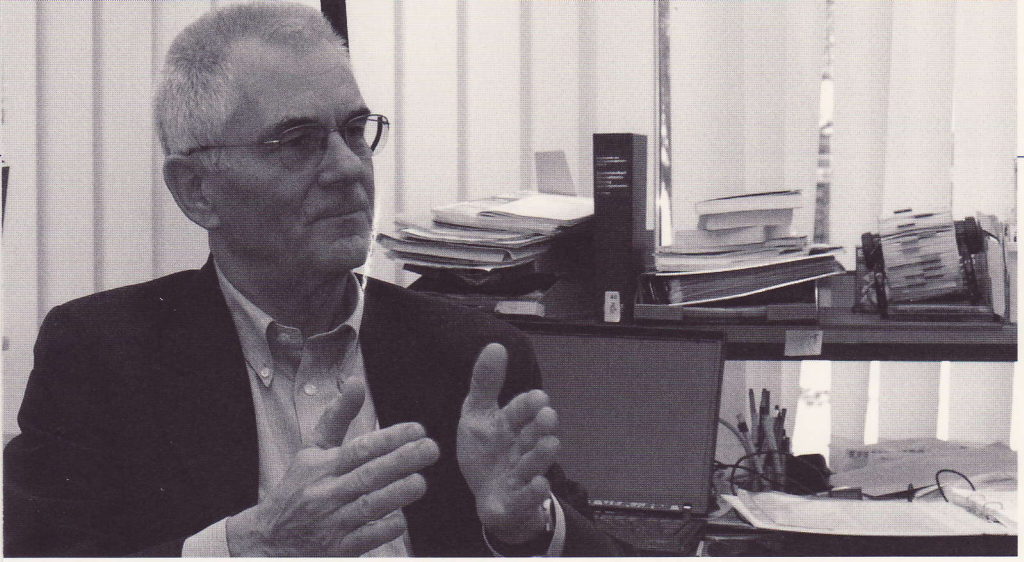


In Ihrer ersten These „Personal – das sind die Menschen ohne Ansehen der Person“ kommen Sie zu der Erkenntnis: Das Produkt des Personalwesens ist Personal, nicht Persönlichkeit. Wie definieren Sie dann den Begriff „Personalentwicklung“?

Personalentwicklung ist die Transformation des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens. Da steckt enorm viel drin. Arbeitsvermögen ist die Potenz – die Kompetenz würde man vielleicht heute sagen – die in den Mitarbeitern vorhanden ist und die entwickelt werden muss. Dieses Arbeitsvermögens ist so zu transformieren, dass es den Anforderungen genügt, wobei es als ein aggregiertes Arbeitsvermögen zu sehen ist. Es geht nicht darum, den einzelnen Mitarbeiter für sich isoliert zu fördern, sondern die Belegschaft – das Personal steht im Mittelpunkt. Die einzelnen Mitarbeiter sind natürlich die Adressaten, aber das muss im Kontext gesehen werden. Sie müssen Fähigkeiten entwickeln, die sie insgesamt für das Unternehmen wertvoll machen, eben aggregiertes Arbeitsvermögen bilden und dieses Arbeitsvermögen muss fortwährend umgeformt werden. Dabei geht es nicht nur um die Aktualisierung, Erneuerung oder erstmalige Vermittlung von kognitiven Fähigkeiten oder von Arbeitsfertigkeiten, sondern auch um Einstellungen, um Motivationen; auch das ist Arbeitsvermögen. Das zentrale Problem des Personalwesens ist das so genannte Transformationsproblem. D.h., kauft man Mitarbeiter ein, erwirbt man Arbeitsvermögen, aber noch lange nicht Arbeitsleistung, denn die Mitarbeiter gehen nicht in den Besitz, ins Eigentum des Unternehmens über. Sie allein verfügen über ihre Arbeitskraft und müssen fortwährend dazu gebracht werden, das was sie leisten könnten, auch tatsächlich zu leisten. Das ist ein ganz zentrales Problem des Personalwesens und der Personalentwicklung.

Mitarbeiter können sich ja in horizontaler und in vertikaler Richtung entwickeln. Wie stehen Sie zu dieser Unterscheidung?

Eigentlich ist beides wichtig. Aber nachdem wir heutzutage eine Tendenz haben, ▻



▻ hierarchische Ebenen abzubauen, wird es mit der vertikalen Karriere immer weniger auf sich haben. Es gibt vielleicht nur noch vier Managementstufen, maximal fünf, und die Konkurrenz innerhalb dieser Stufen ist extrem hoch. Die Wahrscheinlichkeit, aufsteigen zu können, ist für den Einzelnen relativ gering. Deswegen wird als Alternative angeboten, sich nicht nur nach oben, sondern sich auch zur Seite entwickeln zu können, also im Sinne von Job-Enlargement, Job-Enrichment etc. Mit der drastischen Konsequenz „Employability" (Arbeitsmarktfähigkeit) zu erwerben, weil Unternehmen keine Garantie mehr dafür geben, dass Mitarbeiter im eigenen Unternehmen eine bestimmte Stelle behalten oder eine neue finden, sondern dass es nötig sein kann, sich zu trennen. Auf lange Sicht müsste das bedeuten, dass Personalentwicklung Mitarbeiter arbeitsmarktfähig macht. Die Frage dabei ist aber: Was hat das Unternehmen für ein Interesse, seine Mitarbeiter für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren? Bislang war das Interesse genau umgekehrt. Nämlich Mitarbeiter durch eine sehr spezialisierte Investition ins Humanvermögen, die woanders nicht verwendet werden kann, ans Unternehmen zu binden. Damit hat man den Mitarbeiter in der Hand. Das bedeutet also, dass künftig die Qualifikationen breiter angelegt sein müssen, dass man nicht auf eine ganz bestimmte Verwendung hin ausbildet. Das ist genau das Dilemma des Unternehmens: Das Unternehmen zahlt sehr viel Geld für die Weiterentwicklung. Würde es die Mitarbeiter ausstatten mit universell verwertbaren Qualifikationen, dann würden die Mitarbeiter jede Chance der Fluktuation wahrnehmen und zu einem anderen Unternehmen wechseln, wo sie mehr verdienen können.

Und wie sehen Sie das mit der vertikalen PE?

Bei einer vertikalen Qualifikation hat man es mit dem Problem zu tun, dass die Unternehmen selbst gar nicht wissen und nicht wissen können, wie es weitergehen wird mit ihnen in z.B. fünf Jahren. Da ist es einfach nicht realistisch zu sagen, wir werden dich in der Funktion zu dem Zeitpunkt brauchen. Früher, Sie werden sich vielleicht erinnern, wurden gerade in der Personalbeurteilung Einschätzungen abgegeben über das „ultimate Potential". Jeder Mitarbeiter wurde eingestuft im Hinblick auf die Endposition, die man für sie oder für ihn gesehen hat in zehn Jahren. Und daraufhin ist dann ausgebildet worden: „Wenn du dort hin willst, musst du jetzt zwei Jahre Ausland haben, drei Jahre Funktionswechsel gehabt haben usw., und dann bist du am Schluss da!" So etwas würde man heute kaum noch machen. Was man sagt, ist: Wir erkennen in dir das Potenzial für eine sehr breite Verwendung – General-Management z.B. und du musst nicht Personaler werden oder Marketing-Mensch oder Finanzierer, sondern du sollst in verschiedenen Bereichen Erfahrungen gesammelt haben. Deine generellen Managementqualifikationen, die werden wir unterstützen.

In gewerblichen Bereichen wird Personalentwicklung oftmals eher sporadisch betrieben, weil von der großen Anzahl der Mitarbeiter nur wenige die Chance zu einem hierarchischen Aufstieg – z.B. als Meister – haben. Welche Bedeutung haben PE-Maßnahmen für den Produktionsfaktor Personal und wie können die aussehen?

Das generelle Problem, das wir vorhin diskutiert haben, trifft hier genauso zu. Wir haben es zu tun mit fortwährenden Veränderungen der Anforderungen auch im Produktionssektor. Es gibt neue Technologien, es gibt neue Fertigungsphilosophien usw. Was man machen kann, ist, die Mitarbeiter für die Zukunft zu qualifizieren, so dass sie in verschiedenen Verwendungen gut sind. Sie nicht auf einen ganz bestimmten Slot hin ausbilden, sondern breitere Verwendbarkeit erzeugen. Also autonome Arbeitsgruppen oder Gruppenarbeitsplätze, wo die Mitarbeiter an Arbeitsstationen rotieren, sodass sie nicht nur die Handgriffe A bis F beherrschen, sondern das ganze Alphabet und sie sich gegebenenfalls gegenseitig ersetzen können und auch so etwas wie Task Identity bekommen, wie die Amerikaner das nennen – Ganzheitlichkeit –, nämlich das Gefühl haben, an einem gesamten Produkt verantwortlich mitzuwirken und nicht nur ein paar Schrauben reinzudrehen. Das ist eine Frage der Arbeitsorganisation. Personalentwicklung und Arbeitsorganisation hängen auf das Engste miteinander zusammen. Wie ich die Arbeit organisiere und wie ich Technologien einsetze, wie ich die Interaktion, das Zusammenwirken der Mitarbeiter plane und steuere, das ist die Basisbedingung für die spätere oder gleichlaufende PE. Das zeigt sich ja auch jetzt schon bei den Ausbildungsberufen. Es werden immer mehr Hybridqualifikationen gefordert. Die engen Spezialisierungen, wie es sie früher gab, werden aufgeweicht. Mitarbeiter müssen von mehreren Bereichen etwas verstehen und wechseln können, gerade im dem Maße, wie sich Technologien verändern.

Momentan haben Unternehmen die Möglichkeit, wählerisch zu sein in der Personalauswahl und die Besseren zu kriegen. Solche Leute wollen aber nicht nur gewonnen werden, sie wollen dann auch beschäftigt werden entsprechend ihrer Qualifikation. Wenn man Mitarbeiter mit hohem Potenzial im gewerblichen Bereich gewinnt, dann muss man denen auch z.B. im Sinne dieser horizontalen Qualifikation Chancen bieten. Es ist Aufgabe und Verantwortung der Linienvorgesetzten und der strategischen Abteilungen wie der Ihren, darauf hinzuwirken, dass solche Entwicklungsfelder existieren und nicht ganz spezifische Laufbahnen. Gerade dieses Konzept der fixen Laufbahn ist veraltet.

Also ich finde interessant, dass Sie sagen, die Bandbreite im Arbeitsgebiet erhöhen, denn wir erleben gerade in der Pkw-Montage – und nicht nur bei DaimlerChrysler – dass die Bandbreite von den teilautonomen Arbeitsgruppen wieder zurückgeführt wird. Da verändert sich gerade ganz viel. Und dafür bilden wir in großer Zahl 3 - 3½ Jahre für aus.

Es ist grotesk. Im Grunde ist das die „Mensch ist Mittel. Punkt." – Philosophie. Um es mal ganz brutal zu sagen, betrachtet diese Philosophie den Mitarbeiter als eine Art Wegwerfmaterial. Er ist für diese kleine Funktion geeignet und hoch trainiert, für was anderes und mehr wollen wir ihn nicht. In der gesamten Historie der Debatte von Human Relations ist immer

wieder thematisiert worden, dass man Mitarbeiter gewinnt, die im Privatleben enorm viel leisten, z.B. ein Haus bauen, eine Familie gründen, Kinder erziehen etc. Solche Mitarbeiter werden dann im Betrieb festgelegt auf 90-Sekunden-Zyklen und -Handgriffe. Das ist absurd. Dass solche Mitarbeiter auf Dauer eine geringe Identifikation mit ihrer Arbeit haben, dass dann infolgedessen Qualitätsprobleme und Schnittstellenprobleme existieren: „Ich fühle mich verantwortlich für diesen Bereich, das mache ich, und was sonst vorher und nachher passiert, interessiert mich nicht mehr". Wenn man aber Entwicklungsperspektiven hat, ist es wichtig, Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass sie an verschiedenen Arbeitsplätzen einsetzbar sind. Auch aus ökonomischen Gründen ist das keine schlechte Politik. Wenn Sie hoch spezialisierte Mitarbeiter haben, die nur in einem bestimmten Arbeitsbereich verwertbar sind und die fallen aus, dann haben Sie irgendwann ein Qualitätsproblem. Nicht umsonst hat Mercedes Qualitätsprobleme, und zwar massive. Insofern ist es vielleicht auch eine Investition in Qualität, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter über ihren Tellerrand hinausschauen, was sie ja selber gerne mögen. Gerade qualifizierte Mitarbeiter denken mit und denken auch nach über ihre Arbeit. Dieses Potenzial zu nutzen, das ist, glaube ich, eine wichtige Aufgabe im Unternehmen. Wenn momentan die aktuelle Mode anders läuft, dann bleibt einem Personalentwickler nichts anderes, als der Prediger in der Wüste zu sein und zu sagen: Ich glaube, dass es anders besser wäre.

Sie haben gesagt, die Führungskräfte haben eine Verantwortung, ein strategischer Bereich wie unserer hat eine Verantwortung. Welche Verantwortung sehen Sie beim Mitarbeiter im gewerblichen Bereich für seine Personalentwicklung?

Ich habe vorhin schon gesagt, dass es das Transformationsproblem gibt. D.h., der Mitarbeiter hat ein Arbeitsvermögen, aber es liegt an ihm, dieses Arbeitsvermögen zu transformieren in Leistung. Also ist er die zentrale Schaltstelle. Er muss in der Lage sein, das, was er kann, tatsächlich zu tun. Und deswegen spielt Motivation vor Ort eine so große Rolle, intrinsische und extrinsische Motivation. Man kann Mitarbeiter, die viel können, so demotivieren, dass sie nur einen Bruchteil dessen, was sie draufhaben, überhaupt zeigen. Leistung hängt vom Mitarbeiter ab und zwar vom Mitarbeiter in der konkreten Situation, in der er sich befindet: Was ihm das Unternehmen für Anreize bietet, warum es sich lohnt, sich anzustrengen. Es geht nicht nur ums Geld, sondern auch, wie wir gerade gesagt haben, um eine interessante Arbeit, um gute Beziehungen zu den Kollegen, zum Chef. Das alles ist verbunden. Und innerhalb dieses Verbunds hat natürlich der Mitarbeiter Verantwortung.

Ich möchte noch einmal die Verantwortung der betrieblichen Führungskräfte ansprechen. Das sind im gewerblichen Bereich ja die Meister. Kann es nicht sein, dass die damit überfordert sind? Die müssen auf die Qualität achten, die müssen auf die Stückzahl achten, die müssen gucken, dass der Laden läuft.

Ja, das ist die Hauptaufgabe, der Laden muss laufen. In der sogenannten Activity Sampling-Forschung hat man Vorgesetzte bei ihrer Tagesarbeit beobachtet, um herauszufinden, was sie denn nun eigentlich tun. Es gibt gerade im Meisterbereich eine Reihe von Studien, die zeigen, dass Meister einen extrem durchlöcherten Arbeitstag haben mit zum Teil über 1000 Episoden. Das muss man sich mal vorstellen: Quasi jede Minute passiert irgendetwas, und der Meister oder die Meisterin muss umschalten und immer voll da sein. Wie soll man in einer solchen Situation, wo man viel mehr Feuerwehrmann als Architekt ist, noch strategisch denken und auf die einzelnen Mitarbeiter eingehen und sie fördern? Das ist die eine Perspektive; die andere ist, dass ein Meister sich seinen Alltagsjob erheblich erleichtern kann, wenn es ihm gelungen ist, Mitarbeiter zu gewinnen und auszubilden, die selbstständig denken, die verantwortungsvoll handeln, die als Team funktionieren. Solche Mitarbeiter erfordern einen sehr viel geringeren Führungsaufwand als andere Mitarbeiter, die an der kurzen Leine geführt werden. Aber im Prinzip ist es eine der unverzichtbaren Aufgaben der Meister rauszukriegen, wo die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter sind und sie entsprechend zu fördern. Nicht in der Gutmenschhaltung, sondern aus ganz nüchternen egoistischen Überlegungen. Wenn es gelingt, die Mitarbeiter in dieser Richtung zu entwickeln, stellt er oder sie sich viel besser.

Es gibt immer mehr Mitarbeiter, die zwischen 35 und 50 Jahre alt sind, die Ihren Job seit vielen Jahren machen – auch gut machen – und die feststellen müssen, dass es für sie keine großen Veränderungsmöglichkeiten mehr gibt. Wie kann aus Ihrer Sicht ein vernünftiges Personalentwicklungskonzept für diese Zielgruppe – die s.g. Cash-Cows eines Bereiches – aussehen?

Wir haben vorhin schon gesagt, dass man wahrscheinlich gerade in Bezug auf diese Gruppe von Mitarbeitern das Konzept der Personalentwicklung etwas weiter fassen muss, es eben nicht mehr allein betrachtet als Veranstaltung zur Entwicklung von Kompetenzen, sondern dass da auch Motivation im Raum steht. Mitarbeiter in einer Situation, in der sie keinen hierarchischen Aufstieg oder keine größeren Funktionsbereiche mehr erwarten können, müssen für die tagtägliche Arbeit immer wieder neu begeistert werden, so dass sie bei der Stange bleiben oder sogar interessiert sind und das, was sie können, tatsächlich leisten. Das wird zum Teil abgegolten mit dem sicheren Arbeitsplatz und dem Entgelt, aber das ist Basismotivation. Darüber hinaus müssen das Unternehmen und die Führungskraft dafür sorgen, dass es weitere Anreize gibt, die die Arbeit interessant machen, so dass man sie gern tut. Das kann dann aber keine Arbeit sein, wo jeder Handgriff bis ins letzte Detail vorgeschrieben ist und sich in einer Zykluszeit von 30 bis 90 Sekunden wiederholt. Da mit kann man einen Mitarbeiter nicht 30 Jahre lang motivieren. Denn man erzieht ihn auf diese Weise zum Abschalten. Er hat ja gar nichts, wofür er sich dann groß engagieren könnte und sollte. Insofern ist auch hier Personalentwicklung angesiedelt an der Schnittstelle zur Arbeitsorganisation. Es muss Nebenaufgaben geben in Projekten oder in Quality-Circles, die interessant sind, wo Mitdenken und Verantwortung der Mitarbeiter gefördert werden. Das Unternehmen sollte Mitarbeiter haben, die eigen verantwortlich handeln, die mitdenken, die auch in der Lage sind, einmal Regeln zu verletzen, um es besser und reibungsloser zu machen.

Herr Professor Neuberger ich komme noch einmal auf Ihre Thesen zurück. In Ihrer dritten These sagen Sie: Menschen sollen „fungibel" und „elastisch" sein.

Es ist wichtig vorauszuschicken, dass ich diese These formuliert habe als eine Unterstellung, die ich für das gängige Personalwesen mache. Es ist also nicht meine Forderung an die Mitarbeiter, sondern eine Forderung, die an Mitarbeiter gestellt wird. Fungibel heißt, sie müssen ersetzbar sein. Man muss Arbeitsplätze so planen, dass man nicht auf Gedeih und Verderb auf ganz bestimmte Mitarbeiter angewiesen ▻

▻ ist, sondern sie müssen so im Zuschnitt organisiert sein, dass man notfalls aus dem Bestand oder aus den Möglichkeiten des Marktes Ersatz beschaffen kann. Das ist der erste Punkt: Fungibilität. Der zweite, Elastizität, meint, dass Mitarbeiter ein dehnbares Potenzial haben. Ihre Leistung ist auf einen Mittelwert – 100 Prozent – ausgelegt, aber sie können diese Leistung auch zurückfahren oder sie können sie steigern. Mitarbeiter können, wenn sie wollen, 150 Prozent leisten oder 200 Prozent über kürzere Zeit, aber sie können auch bei 100 Prozent, bei 90 Prozent arbeiten, oder sie können innerlich gekündigt 20 Prozent leisten. Insofern hat jeder Mitarbeiter eine enorme Bandbreite: das ist mit Elastizität gemeint. Mitarbeiter können sehr viel, wenn sie wollen und wenn die Bedingungen so gestaltet sind, dass sie dürfen.

Bleiben wir noch kurz bei den älteren Mitarbeitern. Da gibt es den Begriff der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung. Früher hat man auch von leistungsgewandelten Mitarbeitern gesprochen. Wie würden Sie das Thema Personalentwicklung für diesen Personenkreis gestalten?

Ich habe mit großem Gewinn und Genuss Ihr Interview mit Herrn Spitzer gelesen (Anm.: InFormation Mai 2005), der gerade auf diese Frage eine Antwort gibt. Er sagt: Wir verändern uns von Geburt an blitzschnell, und ältere Menschen lernen nicht mehr so viel Neues, aber sie haben einen größeren Wissensbestand, an den sie andocken können. Es ist ein anderes Lernen. Spitzer hat sich vehement ausgesprochen gegen fixierende Typologien. Er hat deutlich gemacht, dass mit fortschreitendem Alter andere Lernstrategien nötig sind und dass Mitarbeiter höheren Alters eigene Potenziale haben. Das nun auszupendeln, ohne gleich in irgendwelche Vorurteile zu geraten, ist eine große Herausforderung. Was können nun die Älteren besser oder wovon können andere profitieren oder was davon kann das Unternehmen gebrauchen? Dass z.B. gemischte Teams, junge und ältere Mitarbeiter, voneinander profitieren können von der Erfahrung, von der Gelassenheit, vom Weitblick des älteren Mitarbeiters, vielleicht auch vom Rückgrat, dass sie sich nicht mehr alles gefallen lassen. Man kann nicht sagen: Wenn du 45 bist, kannst du das nicht mehr. Natürlich kann man alles, wenn die Bedingungen so sind. Es ist die Aufgabe des Unternehmens, solche Bedingungen herzustellen, dass die Qualifikationen, die angeboten werden, auch abgerufen werden.

Um sinnvolle, zielgerichtete Personalentwicklung betreiben zu können, benötigt ein Unternehmen wie DC Transparenz über die Kompetenzen der Mitarbeiter. Wie sieht für Sie ein praktikables Kompetenzmanagement aus, das auch außerhalb des Unternehmens erworbene Kompetenzen transparent macht? Wäre so etwas wie ein Bildungspass dazu geeignet?

Sie beschreiben eine allgemeine Tendenz, die z.B. auch im Hochschulbereich bei der zertifizierten Ausbildung eine Rolle spielt. Da hat man bisher nur akzeptiert, was auf dem formellen Bildungsweg, z.B. der Uni erworben wurde. Inzwischen wird man angeregt oder durch die europäische Entwicklung dazu genötigt, auch andere Erfahrungen zu akzeptieren und zu zertifizieren, z.B. Erfahrungen beruflicher Art oder Erfahrungen, die sich Leute privat angeeignet haben. Wenn ein Unternehmen informell erworbene Kompetenzen ermittelt, tut es das ja nicht aus Jux und Tollerei oder aus Menschenliebe. Sondern um Informationen zu erhalten, welche Erfahrungen und Qualifikationen für offene Stellen oder neue Herausforderungen genutzt werden können. Das bedeutet also, dass man die Qualifikationen so erfassen und angeben muss, dass sie mit den Stellenbeschreibungen zusammenpassen; ein Riesenproblem. Man sagt also: Wir wollen nicht nur wissen, was du per Zeugnis belegen kannst, sondern was du an Organisationstalent im Verein X bewiesen hast, dass du eine Bürgerinitiative gestartet hast, dass du den Protest organisiert hast gegen den Atomtransport in Neckarsulm und so was. Man wird sich natürlich fragen müssen, welche dieser Fähigkeiten sind für unser Unternehmen nützlich? Ist es Organisationstalent, ist es Zivilcourage, wollen wir das alles? Also wir müssten quasi das, was zertifiziert wird, ins Verhältnis setzen zu dem, was im Unternehmen benötigt wird. Dann kann man die nützlichen von den weniger nützlichen oder gar abgelehnten Qualifikationen unterscheiden. Der Mitarbeiter kann vielleicht hoffen, dass sich einiges von dem, was er oder sie könnte, im Unternehmen für ihn oder sie Gewinn bringend genutzt wird. Aber was denn nun alles zertifiziert wird, muss kontrolliert werden. Denn sonst hätten wir den gläsernen Menschen. Auch die Belegschaftsvertretung wird da ein Wörtchen mitreden. Und die Mitarbeiter selber müssen ein Interesse daran haben, dass sie nicht sozusagen perfekt abgebildet werden in irgendeiner Datenbank.

Personalentwicklung ist immer ein mittel- bis langfristiger Prozess. Welche Empfehlung haben Sie, wie wir den Nutzen von Personalentwicklung messen und darstellen können?

Ich habe drei meiner Vorlesungseinheiten dieser Thematik gewidmet. Und die Quintessenz ist: Wir wissen es nicht. Das ist zwar beschämend, aber so ist es. Wir haben, wenn Sie an das Kirkpatrick-Schema denken, den Happiness-Index. Direkt nach einer Veranstaltung fragen Sie die Teilnehmer „Wie gut hat es Ihnen gefallen?“ Die zweite Stufe: „Was haben Sie Neues gelernt?“ Die dritte: „Was davon haben Sie tatsächlich am Arbeitsplatz eingesetzt?“ – bis hin zu diesem Fernziel „Was hat diese Personalentwicklungsmaßnahme dazu beigetragen, dass unsere Unternehmensperformance um so und so viel Prozent besser geworden ist?“ Und das wirklich abzubilden ist, wenn man ehrlich ist, bislang nicht gelungen, weil es ein komplexes Zurechnungsproblem ist. Zum Unternehmensergebnis tragen u. a. Qualifikation, Motivation, Personalentwicklung bei. Diesen Beitrag wollen Sie aber jetzt quantifiziert haben: „Ich habe am Unternehmensergebnis vier Prozent bewirkt als Personalentwickler!“. Es ist bislang nicht gelungen, dieses Problem befriedigend zu lösen. Es gibt eine Fülle von Kennziffern und das Ganze hat eine strukturelle Verwandtschaft zum Problem der Humankapitalbestimmung, die derzeit ein Topthema im Personalwesen ist. Man sagt: Wir möchten gerne herausfinden, was unsere Belegschaft eigentlich wert ist. Wir kennen unser Anlagevermögen, die Gebäude, die Maschinen, das bilden wir auf Heller und Pfennig ab. Aber wir bilden die Potenziale unserer Mitarbeiter nicht ab, obwohl sie das eigentlich Relevante im Unternehmen sind. Was Personalentwicklung eigentlich leistet, und das wäre der Weg, den man gehen sollte ist, nachzuweisen, dass es diesen Mitarbeiterwert, der hoffentlich irgendwann mal einigermaßen exakt quantifiziert werden kann, steigert. Das würde bedeuten, dass z.B. der Mitarbeiterwert gesteigert wird dadurch, dass Mitarbeiter breiter einsetzbar sind, dass sie qualitativ hochwertiger sind, weil sie besser ausgewählt worden sind, dass sie motiviert sind, das, was sie können, auch zu tun. Das alles trägt dazu bei, dass das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz gut dasteht.

Herr Professor Neuberger, wir bedanken uns für das Gespräch.