

Personalentwicklung der Unternehmens-



Knöpfe drücken,
Schalter umlegen,
Schrauben anziehen – tauchen sol-

che Phrasen in HR-Konzepten auf, ist Vorsicht geboten. Dahinter könnte sich ein mechanistisches Verständnis von Unternehmenssteuerung verbergen, wonach Mitarbeiter maschinengleich auf einen bestimmten Input einen bestimmten Output erzeugen. Tatsächlich sind Unternehmen selbstorganisierte Systeme, die am besten funktionieren, wenn Mitarbeiter selbstorganisiert und kreativ handeln

als Kernbereich performance

**Interview mit John Erpenbeck,
Biophysiker, Schriftsteller und Pionier der Kompetenzdiagnostik
und Kompetenzentwicklung**



dürfen. Dies ist auch das Ziel der Kompetenzentwicklung, eines wissenschaftlichen Ansatzes, der eng mit dem Namen

John Erpenbeck verknüpft ist. Im Gespräch mit Christoph Stehr erläutert Erpenbeck, wie die Personalentwicklung sich als Innovationstreiber in Unternehmen positionieren kann, warum Soldaten keine Mörder sind und wie er selbst von der Biophysik in die HR-Welt gefunden hat.

Herr Professor Erpenbeck, Sie gehören zu den Pionieren auf dem Gebiet der Kompetenzdiagnostik und Kompetenzentwicklung. Ihr Ziel war es stets, ein wissenschaftliches Fundament für die Personalentwicklung in Unternehmen und sonstigen Organisationen zu schaffen. Sind Sie mit dem Erreichten zufrieden?

PROF. DR. JOHN ERPENBECK Man soll nie mit dem Erreichten zufrieden sein, aber einige Punkte finde ich schon gut zum jetzigen Stand. Erstens gibt es inzwischen eine Reihe ernst zu nehmender Messverfahren

Unternehmen stark angeregt hat. Mit Personalentwicklung im engeren Sinne habe ich mich beschäftigt, als ich 2003 zusammen mit Lutz Rosenstiel das „Handbuch Kompetenzmessung“ herausgegeben habe. Ebenso in den folgenden Jahren, als ich eine Professur an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) in Herrenberg bei Stuttgart hatte. Ich kann keine genaue Historie nachzeichnen, sondern nur sagen, dass vor zehn bis 15 Jahren, als ich in die Personalentwicklung hineinkam, noch wenig von Kompetenzentwicklung geredet wurde.

insgesamt ein anderes Verständnis von Personalentwicklung – nämlich eines, das auf die Selbstorganisationsfähigkeiten von Individuen, von Teams, von Unternehmen und sogar von Netzwerken eingeht.

Und sehen Sie dieses Verständnis in den Unternehmen angekommen?

ERPENBECK Ja, ich sehe es angekommen, aber es hat sich noch nicht durchgesetzt. Es ist schon klar, dass Leute nicht mehr eine gleichsam mechanistische Unternehmenssteuerung anstreben. Zum Beispiel präsentieren wir Herausgeber – Sven Grote, Werner Sauter und ich – in der dritten Auflage unseres Handbuchs Kompetenzmessung allein drei Beratungsunternehmen, die bei ihren Kunden Kompetenzmodelle etablieren. Das wäre in der zweiten Auflage von 2007 so noch nicht möglich gewesen, und das nehme ich als Indiz dafür, dass sich da tatsächlich etwas im Denken geändert hat.



PROF. DR. JOHN ERPENBECK, 1942 in der Sowjetunion geboren und in Berlin (Ost) aufgewachsen, kam über die Biophysik und Psychologie zur Kompetenzdiagnostik und -entwicklung. Er lehrte und forschte unter anderem an der Akademie der Wissenschaften zu Berlin, der University of Pittsburgh, der Universität Potsdam und der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) in Herrenberg bei Stuttgart. Erpenbeck hat mehrere Standardwerke veröffentlicht, darunter, zusammen mit anderen Autoren, „Die Kompetenzbiographie“, „Kompetenzkapital“ und „Handbuch Kompetenzmessung“. Sein Vater Fritz Erpenbeck war ein bekannter Schriftsteller in der DDR, seine Mutter Hedda Zinner eine mehrfach ausgezeichnete Schriftstellerin.

► john.erpenbeck@gmx.de

für Kompetenzen, die breit eingesetzt werden. Der zweite Punkt ist, dass immer mehr Unternehmen, darunter nahezu alle großen, eigene Kompetenzmodelle haben, die sie für die Personalentwicklung und für die Konzeption weiterer Unternehmensschritte anwenden. Das Dritte ist, dass heute in kaum einem Bereich Kompetenzentwicklung keine Rolle spielt. Selbst dort, wo Kompetenzen nicht systematisch gemessen werden, wird ständig über Kompetenzentwicklung geredet. Das ist zumindest ein Zeichen dafür, dass sich Kompetenzentwicklung in breitem Maßstab durchgesetzt hat.

Wo stand die Personalentwicklung in Deutschland, als Sie in den 90er-Jahren mit Ihren Forschungen begannen – und wo steht sie heute?

ERPENBECK So pauschal kann ich das nicht beantworten. Zu Anfang habe ich im Bereich Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM) gearbeitet, der – übrigens großzügig gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung – die Kompetenzentwicklung in Weiterbildung, Schulen und

Welchen Stellenwert haben Kompetenzentwicklung und Kompetenzdiagnostik heute in Unternehmen?

ERPENBECK Ich gehe noch einen kurzen Schritt zurück: In Unternehmen, wie in großen Bereichen der Wirtschaft überhaupt, herrschte vor zehn, 15 Jahren ein mechanistisches Denken vor. Das Unternehmen war ein großer Mechanismus und man konnte an bestimmten Schrauben drehen, damit dieses System besser funktionierte. Heute hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass Unternehmen selbstorganisierte Systeme sind, und diese machen, überzogen formuliert, was sie wollen. Sie lassen sich nicht so einfach steuern.

SELBSTORGANISATION STÄRKEN

Man muss die Selbstorganisation des jeweils spezifischen Systems oder Unternehmens verstehen, dort hineingehen und von da aus bestimmte Dinge verändern. Das erfordert Kompetenzen und Fähigkeiten, selbstorganisiert zu handeln. Es braucht Werte als Ordner der Selbstorganisation, und es braucht

Manche Personalentwickler klagen hinter vorgehaltener Hand, sie würden in Zeiten, in denen es ihrem Unternehmen gut geht, vor allem für die „Betriebshygiene“ benötigt. Solange das Unternehmen Mittel zu verteilen hat, dürfen die Personalentwickler mit attraktiven Programmen gute Stimmung machen. In Krisenzeiten dagegen seien sie die ersten, denen der Geldhahn zugedreht werde. Ist die Klage berechtigt?

ERPENBECK Das kann ich nicht pauschal bestätigen, aber da ist etwas Wahres dran. Wenn Personalentwicklung vor allem dazu dient, die Mitarbeiter, salopp gesprochen, zu pampern, dann hören die Unternehmen damit auf, sobald das Geld zum Pampern fehlt. Ich habe eine für mich hochinteressante Erfahrung gemacht: Zusammen mit meinem Kollegen Volker Heyse untersuchte ich, wie ganz junge Unternehmen Kompetenzentwicklung betreiben und wann sie mit Weiterbildung beginnen. Wenn Weiterbildung existenziell wichtig für Unternehmen wäre, würde sie in der ersten Phase, kurz nach der Gründung, einsetzen, weil dann am meisten Wissen, am meisten Fachkompetenz benötigt werden.

GUT WETTER MACHEN MIT WEITERBILDUNG

Interessanterweise ist es nicht so. Diese Unternehmen bestehen aus wenigen Leuten, die sich sehr gut kennen, und wenn es immer mehr werden, müssen organisatorische Strukturen, Hierarchien eingezogen werden. In diesem Moment entsteht Unzufriedenheit, weil die Menschen die tolle Gemeinschaft der Gründungsjahre vermissen, und erst jetzt führen die schnell wachsenden Unternehmen Weiterbildungskurse ein. Da hat Weiterbildung nicht die Funktion, Kompetenzen zu entwickeln, sondern den Leuten zu zeigen, dass das Unternehmen ihnen etwas Gutes tut. Das ist kurzfristig eine vernünftige Strategie, aber nicht langfristig, weil so Personalentwicklung nur eine betriebshygienische Funktion erhält. Wenn hingegen die Personalentwicklung nicht Weiterbildung, sondern Kompetenzentwicklung betreibt, steigt sie tatsächlich zu einem wesentlichen Faktor im Unternehmen auf.

Hängt das mit der Modernisierung von Arbeit zusammen, die wir immer wieder unter dem Schlagwort Arbeit 4.0 beschwören?

ERPENBECK In den verschiedenen Stadien von Arbeit, für die wir diese Zahlencodes 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 erfunden haben, zählen tatsächlich unterschiedliche Kompetenzen. Am Anfang ging es besonders um Kompetenzen, die sozusagen ökonomisierte Varianten der Bildung darstellten. Später standen die Begriffe Wissensökonomie und Wissensmanagement im Vordergrund, wobei ein rein kognitivistischer Kompetenzbegriff angewandt wurde. Heute sind wir bei Arbeit 4.0, Industrie 4.0 und Lernen 4.0 angelangt. Wir beschreiben damit Menschen, die fähig sind, selbstorganisiert und kreativ zu handeln. Die kreative Selbstorganisationsfähigkeit ist sozusagen die modernste Form der Kompetenz, die sich immer weiter durchsetzt. In einem Industrie-4.0-Betrieb treffen Sie nur noch sehr wenige Leute an, aber diese wenigen müssen in sehr unterschiedlichen Entscheidungssituationen selbstorganisiert und

kreativ handeln. Wenn sie das nicht können, kommt es blitzartig zu Millionenverlusten.

Wie grenzen Sie Kompetenz und Qualifikation gegeneinander ab?

ERPENBECK Ich benutze da gern eine Gegenüberstellung von Rolf Arnold: Qualifikation ist immer auf die Erfüllung vorgegebener Zwecke gerichtet, also fremdorganisiert. Ich qualifiziere jemanden, damit er bestimmte Zwecke erfüllt. Kompetenz dagegen umfasst die Selbstorganisationsfähigkeit. Sie ist subjektbezogen: Ich entwickle erst das Subjekt und gucke dann, wo und wie ich es im Arbeitsprozess einordnen kann. Während Qualifikation auf unmittelbare, tätigkeitsbezogene und ökonomisch verwertbare Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten gerichtet ist, bezieht die Kompetenz die ganze Person ein. Sie verfolgt das Humboldtsche Bildungsideal, indem sie auf die Entwicklung der Persönlichkeit abzielt.

Ihr „Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz“, das Sie gemeinsam mit Werner Sauter herausgegeben haben, greift das wichtige Thema der Digitalisierung auf. Sie sprechen von einer „neuen Lernwelt“, in der digitale Lernmedien eine wichtige Rolle spielen. Welche Auswirkungen sehen Sie hinsichtlich Kompetenzdiagnostik und Kompetenzentwicklung?

ERPENBECK Das Kernproblem bleibt: Wie kann ich mit den neuen Medien Kompetenzen als Selbstorganisationsfähigkeiten des geistigen und manchmal auch des physischen Handelns erwirken? Die elektronischen Medien taugen in erster Linie wunderbar, um Wissen zu transportieren und zusammenzufassen. Aber: Wissen ist keine Kompetenz. Die Weitergabe von Wissen hat noch nichts mit Kompetenzentwicklung zu tun.

DIGITALE MEDIEN SIND KEIN ALLHEILMITTEL

Wir kennen ja alle zur Genüge unser Schulsystem, um einer Meinung zu sein, dass es fast keine Kompetenzen entwickelt. Leider ist das auch an Hochschulen sehr oft der Fall.

In Vorlesungen mit 200 oder 300 Hörern wird Wissen über die Köpfe der Leute hinweg abgespult, aber es erreicht sie nicht wirklich. Die Herausforderung lautet, digitale Medien so einzusetzen, dass sie nicht nur als Wissenscontainer dienen, sondern als Mittel, selbstorganisiert und kreativ zu handeln.

Wie verändert die Digitalisierung unser Lernen?

ERPENBECK Sie verändert es zweifellos, aber ich möchte die Digitalisierung hinsichtlich ihres Einflusses auf die Kompetenzentwicklung nicht überbewerten. Die Menschheit hat immer schon Kompetenzen erworben, nicht nur heute. Schauen Sie sich ein Möbelstück an, das um 1800 gefertigt ist – da würde auch der Böswilligste nie sagen, der Tischler hätte keine Kompetenz gehabt. Er besaß große Fähigkeiten, selbstorganisiert und kreativ zu arbeiten. Das eigentliche Problem unseres Lernens entstand, als man anfangs, Wissen in Köpfe einzutrichtern, und glaubte, dass das Bildung sei. Heute kommt man wieder dahin, Menschen in Arbeitsprozesse einzubeziehen, in digitale Arbeitsprozesse, in kreative Programmierungsprozesse und so weiter. Dadurch erwerben Menschen Kompetenzen, die sie heute unabdingbar brauchen.

Ein Trend in Unternehmen ist das tätigkeitsnahe und tätigkeitsbezogene Lernen. Vorratslernen, zumal wenn sich die Inhalte nicht sofort am Arbeitsplatz anwenden lassen, gilt als nicht mehr zeitgemäß. Dahinter steht das Interesse der Unternehmen, auch in der Personalentwicklung möglichst unmittelbar einen „Return on Investment“ zu realisieren. Was halten Sie davon?

ERPENBECK Den Trend, Kompetenzentwicklung möglichst arbeitsnah zu realisieren, finde ich sehr richtig, und er wird sich auch durchsetzen. Um Kompetenzen zu erzeugen, ist das der Hauptweg – egal ob mit digitalisierten Medien oder auf konventionelle Weise. Vorratslernen geht von völlig falschen sowohl lernpsychologischen wie auch anwendungsnahen Vorstellungen aus. Wissen muss emotional imprägniert

werden, damit aus Wissen an sich Wissen für uns wird. Diese emotionale Imprägnierung von Wissen können Sie nur im Prozess der Arbeit selber herstellen. Zum Return on Investment von Bildung und Weiterbildung würde ich gern auf das Buch „Value of Investment“ von Herbert Kellner hinweisen. Also „VOI“ statt „ROI“. Kellner sagt, bei Kompetenztrainings im Prozess der Arbeit selber könne man den ROI gar nicht messen. Trotzdem habe

„Man muss die Selbstorganisation des jeweils spezifischen Systems oder Unternehmens verstehen, dort hineingehen und von da aus

ten unter rein ethischen Gesichtspunkten betrachte, sind sie tatsächlich Mörder. Wenn ich sie aber unter politischen Gesichtspunkten ansehe, erfüllen sie eine politische Aufgabe und sind keine Mörder, sondern oft hoch anerkannte Glieder dieser Gesellschaft.



es einen hohen Wert für das Investment, wenn sich durch die Maßnahme beispielsweise das Betriebsklima verbessere oder wenn Führungskräfte neue Entscheidungsmethoden kennenlernten. Ich finde diesen Gedanken, dem ROI einen VOI an die Seite zu stellen, sehr vernünftig.

Immer mehr Unternehmen werden sich ihrer Rolle in der Gesellschaft bewusst – sie erkennen ihre Verantwortung, sich mit „übergeordneten“ Themen befassen zu müssen. Ein Beispiel ist die globale Migration infolge von Krieg und Armut. Sollte die Personalentwicklung nicht auch Kompetenzen aufzubauen versuchen, mit denen sich diese Probleme lösen lassen?

ERPENBECK Ich bin da sehr skeptisch. Natürlich kann ich im Unternehmen zum Beispiel versuchen, eine ausländerfreundliche Atmosphäre zu erzeugen, und damit das Unternehmen in größere gesellschaftliche Prozesse einbinden. Aber man darf nicht vergessen, dass die Aufgabe des Unternehmens ist, Mehrwert zu schaffen und nicht sozialpolitische Leistungen zu erbringen. Die meisten Diskussionen auf dieser Ebene werden über sogenannte Bindestrich-Ethiken geführt, ein Beispiel wäre der Begriff „Unternehmensethik“. Es gibt mehrere solche Bindestrich-Ethiken. In Wirklichkeit ist es so, dass manche Wertvorstellungen inkomensurabel, also nicht miteinander in Übereinstimmung zu bringen sind. Es kann passieren, dass eine Wertvorstellung, zum Beispiel eine politische, eine ethische schlicht aushebelt. Sie kennen sicher den Satz „Soldaten sind Mörder!“ Nun, wenn ich Solda-

bestimmte Dinge verändern. Das erfordert Kompetenzen und Fähigkeiten, selbstorganisiert zu handeln.“

Das heißt, eine politische Wertung hebt in diesem Fall eine ethische Wertung aus.

WERTE STEHEN FÜR SICH

Etwas Ähnliches passiert, wenn ein Unternehmer aus ökonomischen Gründen Mitarbeiter entlässt, weil sonst das Unternehmen kaputtgeht. Er handelt nicht unethisch, sondern die ökonomische, die Nutzenswertung, hebt die ethische Wertung aus. Das heißt, man kann nicht alle Formen von Werten, nämlich Genusswerte, Nutzenswerte, ethisch-moralische Werte, politisch-weltanschauliche Werte stromlinienförmig zusammenbinden. Da Werte aber die Grundlagen von Kompetenzen sind, muss ich, wenn ich im Unternehmen Kompetenzen entwickeln will, ganz unterschiedliche Kompetenzen entwickeln, etwa nutzensorientierte, ethisch-moralische oder auch politisch-weltanschauliche.

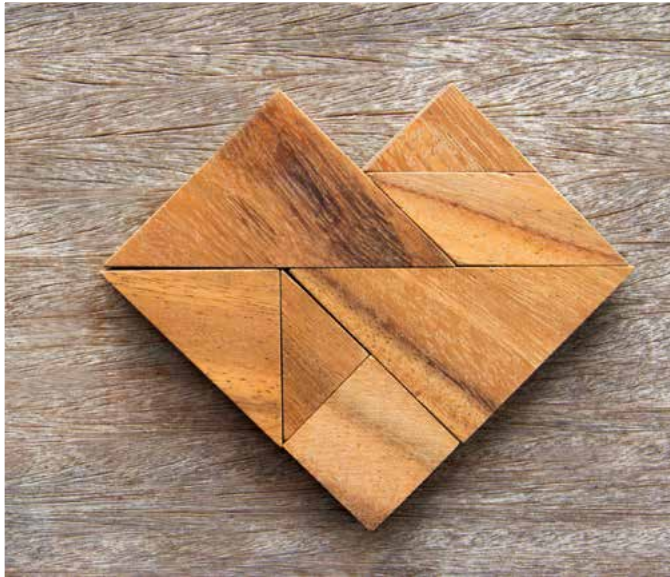
Welche strategischen Ziele sollten sich Personalentwickler in Unternehmen setzen?

ERPENBECK Personalentwicklung war lange Zeit eine Art fünftes Rad am Wagen. Zu wirklich strategischen Beratungen wurden Personalentwickler oft nicht hinzuge-

zogen. Wenn es jedoch stimmt, dass mit Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 die Fähigkeit, selbstorganisiert und kreativ zu handeln, große Bedeutung gewinnt, wird die Kompetenzentwicklung anderen Innovationsfaktoren im Unternehmen gleichgestellt. Personalentwicklung wird ein Kernbereich der Unternehmensperformance. Dies sich und anderen bewusst zu machen, sehe ich als strategisches Ziel.

Meine Habilitationsschrift von 1978 hieß „Erkenntnistheorie und Psychophysik kognitiver Prozesse“. So gelangte ich zur Motivationspsychologie und schrieb 1984 das Buch „Motivation – ihre Psychologie und Philosophie“, das in großen Teilen über Werte und die Anwendung von Werten

kulturschaffender Mensch nicht nur in den Naturwissenschaften und Sozialwissenschaften, sondern auch in der Kunst und den Geisteswissenschaften stattgefunden hat. Ihre Eltern waren Schriftsteller und Schauspieler, woran nicht zuletzt Ihre Adresse erinnert: Sie wohnen



Sie sind von Haus aus Biophysiker. Von außen betrachtet, ist das nicht gerade ein Sprungbrett ins Human-Resources-Management. Wie und warum haben Sie sich auf diesen Weg gemacht?

ERPENBECK Das ist ganz einfach – oder auch nicht. Nachdem ich als Physiker über ein Diffusionstrennverfahren promoviert hatte, trat ich einer Arbeitsgruppe bei, die sich mit philosophischen Fragen der Wissenschaftsentwicklung beschäftigte. Besonders interessierten mich die philosophischen Fragen der modernen Psychologie.

handelte. Von dort führte ein relativ gerader Weg in die Kompetenzthematik, weil Werte eben die Kerne von Kompetenzen sind.

OST UND WEST IM KOMPETENZDIALOG

Nach der Wende wurden viel Geld und zahlreiche Weiterbildungsexperten in die ehemalige DDR gepumpt, die dann feststellten, dass DDR-Bürger auch nicht doofer sind als Westbürger, wohl aber andere Wertvorstellungen und damit auch andere Kompetenzen hatten. Man merkte, dass Kompetenzentwicklung viel wichtiger war als traditionelle Weiterbildung. Ab da bildete sich das von der QUEM getragene BMBF-Projekt „Lernkultur Kompetenzentwicklung“, an dem ich über zehn Jahre lang mitwirken durfte.

Der Begriff „Multi-Kulti“ findet in Ihrer Person eine ganz neue Auslegung – in dem Sinne, dass Ihre Sozialisation als

in Berlin am Fritz-Erpenbeck-Ring, der nach Ihrem Vater benannt ist. Wie hat Sie Ihr Elternhaus geprägt?

ERPENBECK Nicht zu vergessen meine Tochter, die inzwischen eine berühmte Schriftstellerin ist. Meine Elternhaus hat mich sehr geprägt, auch in dem Sinne, dass ich selbst Schriftsteller war – ich habe sechs Romane und zwei Gedichtbände publiziert. Insofern habe ich in der DDR völlig gleichberechtigt als Künstler und als Wissenschaftler gearbeitet. Mich hat allerdings immer die Wissenschaft wirklich in Beschlag genommen, gerade die Physik, die ich auch heute noch als eine Art Musterwissenschaft betrachte. Und ich finde bis heute, dass dieses Arbeiten zwischen diesen beiden Kulturen einen großen Gewinn darstellt, selbst wenn man nicht an die Spitze gelangt. Für einen selber ist es eine hohe Befriedigung.

Herr Professor Erpenbeck, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Christoph Stehr, Wirtschaftsjournalist in Hilden.