

## BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG: DER LANGE WEG ZUR PROFESSION

Gerhard Niedermaier

Johannes Kepler University of Linz, Department of Psychology and Educational  
Research Linz, Austria

gerhard.niedermaier@jku.at

**Zusammenfassung** – Im folgenden Beitrag wird die Auffassung vertreten, dass sich die betriebliche Personalentwicklung, verstanden als wirtschaftlich-betrieblich-pädagogische Dienstleistung, in der funktional differenzierten österreichischen Gesellschaft trotz einer merklichen Schlüsselpositionierung noch nicht als Profession konstituiert hat. Die Berufsgruppe der (haupt- wie nebenberuflichen) PersonalentwicklerInnen ist auch im kollektiven Bewusstsein der Bevölkerung kaum vorhanden und verfügt trotz ihrer eigenständigen symbolischen Sinnwelt und Orientierung am Wohl der überantworteten Menschen in der medialen Öffentlichkeit nicht wirklich über ein ausgeprägtes Berufsimago. Daher wird die Verwendung der gesellschaftstheoretischen Figur ‚Berufskultur‘ favorisiert und beleuchtet, welche konstitutiven Elemente die betriebsinterne Personalentwicklung zwar berechtigt als gesellschaftlich relevante Berufskultur, nicht aber als ‚Profession‘ ausweisen.<sup>1</sup>

**Schlüsselwörter:** Betriebspädagogik, Personalentwicklung, Profession, Professionalisierung und Professionalität.

### Personalentwicklung - eine professionelle Dienstleistung

Das betrieblich-pädagogische Funktionsfeld Personalentwicklung hat sich in den letzten Jahren zu einem reputierlichen Gegenstand gemausert und einen festen Platz im mittleren Management fortschrittlicher Organisationen gefunden. Dieser Bedeutungszuwachs offenbart sich auch bei einem Blick in Firmenbroschüren, Imagefolder, Leitbilder und Homepages von mittleren bis

---

<sup>1</sup> Bereits an dieser Stelle sei festgehalten, dass es entgegen der weithin geübten und auch hier zuweilen übernommenen Praxis eigentlich korrekter wäre, von einer Professionalisierung der Personen und nicht der von formalen Strukturen respektive Institutionen zu sprechen.

größeren Unternehmen. Dabei manifestiert sich nicht nur die Vielfältigkeit der Personalentwicklung hinsichtlich Desiderate, Schwerpunkte und Methoden, sondern es wird auch der gesellschaftliche Status der in Profit- und Nonprofit-Betrieben praktizierenden PersonalentwicklerInnen in den Vordergrund gerückt.

Personalentwicklung als reine Qualifizierungsstrategie zu bezeichnen, würde einer in der Tat fahrlässigen Degradierung gleichkommen. Zwar sollen mit Hilfe der Realisierung von betrieblichen Personalentwicklungsaktivitäten die Qualifikationen von MitarbeiterInnen vermehrt, erhöht und verbessert werden, damit diese folglich befähigt sind, konkrete Situationsanforderungen im Betrieb erfolgreich(er) zu bewältigen und den Erfolg des Unternehmens nachhaltig sicherzustellen. Die alleinige Fokussierung auf die Aspekte der Aus- und Weiterbildung sowie des Trainings von betrieblichem Personal würde allerdings, trotz achtbarer Resultate, bei weitem zu kurz greifen und den modernen Funktionsbereich Personalentwicklung diskreditieren. Folglich ist auch eine Gleichsetzung von PersonalentwicklerInnen mit betrieblichen Aus- und WeiterbildnerInnen, trotz Überschneidungen im Aufgaben- und Qualifikationsprofil, unhaltbar.

Personalentwicklung ist vielmehr eine professionelle Dienstleistung, die in einer von zweckrational-ökonomischen und individuell-pädagogischen Ansprüchen geprägten Arbeits-Lern-Welt angeboten und umgesetzt wird.<sup>2</sup> Nach Kurtz (1998, S. 110) sind professionelle Dienstleistungen „auf komplexe Problemlagen bezogen, die immer in fallspezifischen Konkretionen auftreten.“ In der dynamischen Entscheidungs- und Handlungsarena ‚Betrieb‘ verschmelzen unweigerlich persönliche, interpersonale und organisational-betriebliche Komponenten zu einer Einheit. Im Rahmen personalentwicklerischer Aktivitäten werden gezielt Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse auf biografisch-personaler, sozial-interpersonaler und

<sup>2</sup> Siehe zum Verhältnis von ökonomischem Prinzip zu pädagogischem Prinzip und zu einigen konkreten Optionen, dem pädagogischen Prinzip den Vorstoß in Unternehmen zu erleichtern, im Besonderen Schurer (2008), wobei dieser nicht nur realitätsbezogen feststellt, dass „Betriebe notwendigerweise zuvorderst dem ökonomischen Prinzip verpflichtet“ sind (S. 3), sondern auch anschaulich darauf hinweist, „dass es sich wirtschaftlich lohnt, in Persönlichkeit zu investieren, dass Personal- und Persönlichkeitsentwicklung in einem untrennbaren, gegenseitig befruchtenden Zusammenhang stehen, indem Arbeit sich ebenso auf die Persönlichkeit auswirkt wie Letztere die Qualität der Arbeitsleistung zu steigern vermag“ (S. 4). Und an anderer Stelle wird unzweideutig argumentiert: „Die Wirtschaft beziehungsweise der Betrieb selbst scheiden im Hinblick auf die prinzipielle Wahrung dieser pädagogischen Qualität eines menschlichen Eigenwertes aus, weil sie sich notwendigerweise zuvorderst an ökonomischen Prinzipien, an Wirtschaftlichkeitsüberlegungen, orientieren müssen. Täten sie das nicht, gefährdeten sie nicht nur ihr eigenes Überleben, sondern in der Folge auch die materiellen Lebensgrundlagen der arbeitsteilig organisierten Gesellschaft. Damit wäre dann in letzter Konsequenz auch die Frage nach den speziell humanen Interessen weitgehend oder sogar ganz obsolet, denn, um es anschaulich auszudrücken, was bliebe einem Menschen, der seine humanen Bedürfnisse verwirklicht, aber nichts zu essen hat?“ (ebenda, S. 12)

kulturell-strukturaler Ebene professionell initiiert, gestaltet, begleitet und evaluiert (vgl. hierzu auch Neuberger, 1994, S. 12ff.). Die Qualität und der Erfolg dieser erwachsenen- und betriebspädagogischen Serviceaktivitäten hängen in entscheidendem Maß von den agierenden PersonalentwicklerInnen ab. Erst deren professionelle, betrieblich-wirtschaftlich-pädagogische Orientierungen und Handlungsweisen garantieren die optimale Erreichung und Bewältigung der anspruchsvollen Zielsetzungen und Aufgabenstellungen.<sup>3</sup>

## PersonalentwicklerInnen – eine ‚Patchwork‘-Gruppe

Hinsichtlich der beruflichen Lage der im Bereich der Personalentwicklung tätigen Personen zeigt sich, dass es weder ein präzises und allgemein anerkanntes Berufsbild, noch spezifische Zulassungsvoraussetzungen und Selektionsmechanismen für die Ausübung des Berufes gibt. Auch liegen keine einheitlichen Qualitätsstandards für diese betrieblich-wirtschaftlich-pädagogischen Professionals vor, wobei aber bekanntlich klar festgelegte Standards und Qualitätskriterien eine Voraussetzung für professionalistische Entwicklungen bilden (vgl. etwa Gieseke, 1996, S. 679).

Darüber hinaus gibt es für das Berufssegment Personalentwicklung bis dato keinen priorisierten respektive geregelten und allgemein anerkannten (akademischen) Ausbildungs- oder Studiengang. Dies wird zum einen sofort deutlich, wenn das Augenmerk auf aktuelle Stellenangebote in österreichischen Tageszeitungen gerichtet wird: „Wir erwarten: Wirtschaftsstudium mit Schwerpunkt Personal, Organisation oder Pädagogik“; „Universitäts- oder Fachhochschulabschluss in Wirtschaftswissenschaften“; „Ihr Profil: Handelsakademie bzw. Matura und eventuell zusätzliche Ausbildung“; „Wir wenden uns an Personen mit abgeschlossenem Studium der Betriebswirtschaft oder Psychologie sowie einer einschlägigen Zusatzausbildung im Bereich Personalentwicklung.“

---

<sup>3</sup> Einschränkung ist hier anzumerken, dass nach unserem Verständnis die Realisierung von Personalentwicklungsaktivitäten keinesfalls ausschließlich den (hauptberuflichen) PersonalentwicklerInnen in den Profit- und Non-Profit-Betrieben obliegt. Personalentwicklung wird von uns als unerlässliche Aufgabe des Managements, exakter: der Führungskräfte aller hierarchischen Stufen gesehen; im Übrigen ist diese pädagogische Aufgabenerfüllung für uns eine zentrale Voraussetzung, um überhaupt annähernd von ‚lernenden Unternehmen‘ (vgl. hierzu exemplarisch Sattelberger, 1991; Senge, 1990; Wilkesmann, 2004) zu sprechen. Die herausfordernde Arbeit der PersonalentwicklerInnen hat sich gezielt darauf zu konzentrieren – so wird an späterer Stelle noch zu zeigen sein – vor allem für die unterschiedlichen Führungskräfte (MeisterInnen, AbteilungsleiterInnen u.dgl.) wirksame Unterstützungs- und Beratungsleistungen zu erbringen. Beispielsweise ist auch für Becker (2001, S. 203) die Personalentwicklung „eine nicht delegierbare Führungsaufgabe“, in deren Rahmen seitens der Führungskräfte etwa die personalentwicklungsrelevanten Bedarfe und Problemstellungen zu eruieren sind.

Zum anderen zeigen Studien (vgl. etwa Niedermair, 2005, S. 274ff.), dass die in den österreichischen Unternehmen tätigen PersonalentwicklerInnen über die unterschiedlichsten Aus- und Weiterbildungen verfügen: Personen mit Universitätsabschlüssen (Studien wie Psychologie, Wirtschaftspädagogik, Betriebswirtschaft, Soziologie und Theologie) sind in der Personalentwicklung ebenso anzutreffen, wie beispielsweise Personen, die vor ihrem personalpädagogischen Berufsengagement die unterschiedlichsten Berufe ausgeübt haben. Obwohl die Unternehmen von den Aspirantinnen und Aspiranten tendenziell zunehmend einen akademischen Abschluss erwarten, kann de facto jeder, der sich zur Tätigkeit in der Personalentwicklung berufen fühlt (überspitzt: selbst wenn keine professionelle Handlungskompetenz vorliegt), einen Platz in diesem betrieblich-pädagogischen Arbeitssegment beanspruchen.

Die fachlichen Zuständigkeitsbereiche und Tätigkeitsformate von PersonalentwicklerInnen lassen sich zu grundständigen Aufgabenkomplexen bündeln. Die betrieblichen PersonalentwicklerInnen realisieren (vgl. beispielsweise Becker, 2001; Kailer, 1995; Niedermair, 2005):

#### *- Personalentwicklungslösungen*

Die vornehmste Aufgabe der betrieblichen PersonalentwicklerInnen besteht darin, für die mannigfaltigen betrieblichen Herausforderungen personalentwicklungsorientierte Lösungen zu entwickeln. Dazu haben die PersonalentwicklerInnen die unterschiedlichen Betriebsbereiche (wie etwa den Einkauf, die Logistik und den Vertrieb) und betriebliche (einzelwirtschaftliche) Phänomene unter personalentwicklerischen Gesichtspunkten (biografisch-personal, sozial-interpersonal und kulturell-struktural) zu fokussieren und genau zu untersuchen. Darüber hinaus haben die PersonalentwicklerInnen Instrumente, Methoden und Programme, die der Erreichung bestimmter Unternehmensziele zweckdienlich sind, zu entwickeln, im Unternehmen gemeinsam mit den Führungskräften zu implementieren und folglich systematisch zu begleiten. Exemplarisch erwähnt seien in diesem Zusammenhang Induktionsprogramme, Mitarbeitergesprächssysteme, Potenzialanalysen und Beurteilungskonzepte. Auch auf die Begleitung von strategischen und hochgradig komplexen Veränderungsprojekten, wie u.a. Lean Management und Kaizen (vgl. zum Beispiel Bösenberg/Metzen, 1993; Imai, 1992) sei hingewiesen.

#### *- Beratungstätigkeit*

Ein unerlässlicher Zuständigkeitsbereich der PersonalentwicklungspraktikerInnen ist die Beratung. Hier zeigt die Wirtschaftspraxis eine Fülle von Beratungsauslösern, beispielsweise die Beratung von Arbeitsteams bei Konflikten, die Beratung von Führungskräften beim Einsatz einzelner Person

entwicklungsinstrumente und die Beratung von MitarbeiterInnen, die sich in schwierigen sozialen Situationen befinden.

*- Bildungsarbeit*

Eine weitere Aufgabe von PersonalentwicklerInnen ist die Vorbereitung von Lernarrangements in Form von Seminaren, Workshops, Präsentationen, Moderationen usw., denen üblicherweise eine betriebsinterne Bildungsbedarfsermittlung vorausgeht. Im Rahmen der Modellierung von Lehr-Lern-Situationen obliegt den PersonalentwicklerInnen die Planung, Organisation, Durchführung und Evaluation der Bildungsmaßnahmen.

*- Personalmanagement*

PersonalentwicklerInnen realisieren auch Aufgaben aus dem Bereich der ‚klassischen‘ Personalarbeit. Diese Vermengung von Personalmanagement- und Personalentwicklungsaufgaben resultiert oftmals zwangsläufig aus der Integration der Personalentwicklung in das Human-Ressource-Management, die mitunter eine Multifunktionalität der PersonalentwicklerInnen bedingt. Eine wichtige Aufgabenstellung für PersonalentwicklerInnen ist dabei die interne und externe Personalbeschaffung, die die Suche, die Anwerbung und die Auswahl zukünftiger MitarbeiterInnen umfasst.

*- Führungsarbeit*

Die Führungsarbeit der PersonalentwicklerInnen bezieht sich einesteils auf die Führung der zugeordneten MitarbeiterInnen, wobei dies die Interaktion mit den MitarbeiterInnen, die Delegation von Aufgaben, die Motivation der MitarbeiterInnen usw. umfasst. Neben dieser personalen Führungstätigkeit ist für die strukturell-konzeptive Führungsarbeit die Entwicklung von diversen Konzeptionen charakteristisch; beispielhaft seien die Entwicklung eines Personalentwicklungsleitbildes, die Konzeption von Marketingstrategien für die Personalentwicklung und die (schlüssige) Abstimmung der Personalentwicklungsaktivitäten mit der Unternehmensstrategie erwähnt. Darüber hinaus konzentriert sich die administrativ-operative Führungsarbeit nicht nur auf die operative Umsetzung der entwickelten Konzepte, sondern umfasst erstrangig auch die Evaluierung der realisierten Umsetzungsmaßnahmen.

Dieses vielschichtige Aufgabenspektrum impliziert anspruchsvolle Handlungsanforderungen und zeigt einesteils, dass es sich bei der Tätigkeit der betrieblichen PersonalentwicklerInnen um eindeutig mehr als professionell ausgerichtete Experten-Berufsarbeit handelt, anderenteils sticht damit die Notwendigkeit von Professionalität seitens der handelnden Personen ins Auge. Oder anders gewendet: Bloß alltägliche Laien- und technokratische ExpertInnenlösungen – wohlgermerkt: auch wenn sie noch so gut gemeint

sein mögen – sind durch exzellente, besser: intelligente Lösungen von kompetent handelnden Professionals, die sich durch Wissen, Können, Reflexion (inklusive Begründungsleistungen), Fingerspitzengefühl und ‚gesundem Menschenverstand‘ auszeichnen, zu ersetzen (siehe hierzu auch Nittel, 2000, S. 71).

## **Professionalität – Ergebnis von Professionalisierung und Schlüssel zur Profession**

Professionalität ist, wie Terhart (1990, S. 165) expliziert, „keine Sache, die ein Beruf als Ganzer oder eine Person entweder hat oder nicht hat“, sondern vielmehr ein ‚Entwicklungsprodukt‘.<sup>4</sup> Professionalität wird hier auch nicht als verbindlich und fix festgelegter Aggregatzustand aufgefasst, vielmehr als variabler Verlaufsmodus und ‚geschmeidige‘ Rahmung, die das beruflich-betriebliche Handeln kontextbezogen modelliert. Professionalität und damit in Verbindung: professionelles Handeln, mit Schwendenwein (1990, S. 359) verstanden „als eine auf berufliche Tätigkeiten übergreifende Zielvorstellung ...“, die stets um ein hohes Qualitätsniveau beruflichen Standards bemüht ist“, lässt sich über systematische Professionalisierungsprozesse generieren und sicherstellen. Individuelle Professionalisierungsmaßnahmen zielen auf den persönlich-biografischen Substanz- und Kompetenzaufbau bei den einzelnen BerufsinhaberInnen, kollektive Prozesse der Professionalisierung dienen prioritär der gesellschaftlichen Etablierung von Berufen als Professionen.<sup>5</sup> Die Entwicklung eines Berufes zu einer anerkannten Profession braucht in Anlehnung an Schwendenwein (1990, S. 365) „einen interdependenten Prozeß von Profilierungsbemühungen zwischen immer erfolgreicher handelnden aktiven Berufsmitgliedern und damit verknüpfter zunehmender Wertschätzung durch Konsumenten/Klienten (Gesellschaft oder Staat)“ (siehe hierzu auch Becker, 2001, S. 186ff.).

Dass es in den letzten Jahren im Bereich der betrieblichen Personalentwicklung zu einer Professionalisierung gekommen ist, sei unstrittig. Allerdings verlaufen diese Prozesse in alles anderer als aktiver Form, vielmehr äußerst passiv, unauffällig und langsam, nahezu schleichend. Als Verkörperung dafür kann die verhaltene, randständige, gleichwohl allmähliche Akademisierung angeführt werden, die sich im Besonderen in der suk-

<sup>4</sup> Das Wort ‚Professionalität‘ kann als ‚Plastikwort‘ denominiert werden. Zu den typischen Merkmalen von Plastikwörtern (etwa hoher Abstraktionsgrad und unendliche Allgemeinheit) siehe Pörksen (1988, S. 118ff.).

<sup>5</sup> Nittel (2002, S. 254) betont: „Kollektive Professionalisierung meint im Kern den Vorgang, der u.U. dazu führt, dass sich ein ‚besonderer Beruf‘ konstituiert, wobei bei der Definition eines ‚besonderen Berufes‘ zwischen Fremd- und Selbstattribution eine beträchtliche Differenz bestehen kann. Vorgänge der Professionalisierung sind in vielen Berufen zu beobachten, und längst nicht alle enden mit der Konstitution einer Profession.“



zessiven Integration personalentwicklungsrelevanter Themen in Studien wie ‚Wirtschaftspädagogik‘ und ‚Betriebswirtschaft‘ ausdrückt.<sup>6</sup> Die angebotenen Spezialisierungen und Vertiefungen ermöglichen den Studierenden, sich – über den gründlichen Erwerb berufsspezifisch differenzierter und kodifizierter Wissensbestände – für dieses betriebliche Arbeitsareal weitestmöglich zu qualifizieren.<sup>7</sup> Dabei muss jedenfalls sichergestellt werden, dass den Studierenden der Transfer des aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Quellen stammenden Fachwissens auf konkrete Praxissituationen gelingt. Dies käme unseres Erachtens auch der von Herbart (1957, S. 149) gemeinten Vorbereitung auf die Kunst durch die Wissenschaft gleich, „eine Vorbereitung des Verstandes und des Herzens vor Antretung des Geschäfts“.<sup>8</sup>

Neben (Erst-)Ausbildungsmaßnahmen haben nebenberufliche Weiterbildungsarchitekturen große Bedeutung. Im Zuge derartiger Aktivitäten kann es zu einer intensiven (individuellen und kollektiven) Thematisierung und Reflektierung der Berufserfahrungen und (subjektiven) Alltagstheorien der personalpädagogischen BerufsinhaberInnen kommen, wobei im Besonderen „der glaubwürdige und selbstreflexive Umgang mit der ‚eigenen Identität‘, mit den je eigenen Wertvorstellungen und persönlichen Erfahrungen, auch den Grenzen der Belastbarkeit, der Unzulänglichkeit, ja der Ohnmacht und

---

<sup>6</sup> Gleichwohl ist hier an den geradezu fatalen Trugschluss, Professionalisierung respektive Verberuflichung mit Akademisierung bzw. Verwissenschaftlichung gleichzusetzen, zu erinnern. Terhart (1990, S. 153) stellt klar: „Zwar spielt ... die Verfügung über ein spezialisiertes Wissen bei der Definition von Profession eine wichtige Rolle. Dies berechtigt aber keineswegs dazu, Professionalisierung mit Verwissenschaftlichung gleichzusetzen. [...] Die Ineinsetzung von Verwissenschaftlichung und Professionalisierung beruht auf einer unkritischen Beurteilung, um nicht zu sagen: Überschätzung der Leistungsfähigkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse bei der Lösung berufs- und lebenspraktischer Probleme.“ Allerdings sei noch vor einem weiteren Fehlschluss gewarnt: Die an der immer wieder vollzogenen Gleichsetzung von Professionalisierung mit Verwissenschaftlichung geäußerte Kritik bedeutet keinesfalls „die Orientierung der Ausbildung ... an den Wissenschaften bzw. die Bemühungen um eine wissenschaftliche Fundierung ... abzubrechen oder zurückzuführen. Vielmehr geht es darum, die in der Gleichsetzung liegende Einengung aufzuheben durch die parallele Entwicklung der zweiten, für Professionalität ebenfalls entscheidenden Dimension, nämlich der sozial-normativen Orientierung des Berufsverständnisses.“ (ebenda, S. 154)

<sup>7</sup> An dieser Stelle sei beispielhaft auf das an der Johannes Kepler Universität Linz im Curriculum für das Diplomstudium der Studienrichtung Wirtschaftspädagogik angebotene Vertiefungs- respektive Spezialisierungsfach „Betriebliche Bildung und Berufspädagogik“ hingewiesen.

<sup>8</sup> In seiner Rede bei der Eröffnung der Vorlesungen über Pädagogik (1802) betont Herbart (1957, S. 146) explizit: „Unterscheiden Sie zuvörderst die P ä d a g o g i k, als W i s s e n s c h a f t, von der K u n s t d e r E r z i e h u n g. Was ist der Inhalt einer Wissenschaft? Eine Zusammenordnung von Lehrsätzen, die ein Gedankenganzes ausmachen, die wo möglich auseinander, als Folgen aus Grundsätzen, und als Grundsätze aus Prinzipien hervorgehen. – Was ist eine Kunst? Eine Summe von Fertigkeiten, die sich vereinigen müssen, um einen gewissen Zweck hervorzubringen. Die Wissenschaft also erfordert Ableitung von Lehrsätzen aus ihren Gründen, – philosophisches Denken; – die Kunst erfordert stetes Handeln, nur den Resultaten jener gemäß“.

dem (potentiellen) Scheitern“ (Dewe / Ferchhoff, 1988, S. 98) den (potenziellen) PersonalentwicklerInnen ermöglicht, das notwendige Know-how zur individuellen und kollektiven Bearbeitung der mannigfaltigen Aufgaben zu erwerben.

Allerdings hat dieser stille, jedenfalls keineswegs aktive Professionalisierungsprozess bis heute auch nicht annähernd zur gesellschaftlichen Konstituierung und Anerkennung der Personalentwicklung als Profession geführt, oder auf eine Kurzformel gebracht: Es wurde noch keine Profession mit Allein- respektive Monopolstellung gesichert. Angesichts unseres auf das wissenschaftliche Theoriegebäude des Symbolischen Interaktionismus (vgl. etwa die Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen, 1973; Blumer, 1969) rekurrierende Professionsverständnis (mit essenziellen Kategorien respektive Strukturkomponenten; siehe exemplarisch auch Schwendenwein 1990, S. 360ff.) erscheint uns angebracht, der betrieblichen Personalentwicklung den Status der ‚Berufskultur‘ zuzuweisen.<sup>9</sup> Aus dieser Einstufung kann allerdings keinesfalls deduziert werden, dass die österreichischen PersonalentwicklerInnen gegenwärtig nicht professionell handeln würden und es keine erfolgreiche Personalentwicklungspraxis in den österreichischen Profit- und Non-Profit-Unternehmen gäbe, zumal Professionalität und professionelles Handeln nicht ausschließlich und unweigerlich von der Existenz einer gesellschaftlich anerkannten Profession abhängig sind (vgl. hierzu auch Nittel, 2000, S. 70 und Siebert, 1990, S. 284). Gleichwohl gilt mit Schwendenwein (1990, S. 372) weitgehend: „Das mögliche *Ausmaß unterschiedlicher professioneller Handlungsvollzüge* wächst in der Regel mit der Zunahme des erwerbserforderlichen Qualifikationsumfanges, also von den Anlernberufen, über anerkannte Berufe hin bis zu den Professionen.“

## **Status quo Berufskultur – ein gesellschaftstheoretisches Format**

Professionen konzentrieren sich auf die Bearbeitung prekärer Zentralprobleme, „die mit alltäglichen Handlungsmitteln nicht beherrschbar

<sup>9</sup> Siehe hierzu im Besonderen auch Niedermair (2008). Diese Einschätzung respektive Statuszuweisung fußt auf Nittels (etwa 2000, 2002) Ausführungen zur Erwachsenenbildung/ Weiterbildung und Schützes (beispielsweise 1992, 1996) Erläuterungen zum Sozialwesen. Hinsichtlich der (pädagogischen) Professionalisierung betrieblicher AusbilderInnen, AusbildungsleiterInnen und WeiterbildungsreferentInnen sei exemplarisch auf Arnold (1983) verwiesen, der diesem betrieblichen Bildungspersonal einen vor- respektive semiprofessionellen Status einräumt. Dass die betrieblichen WeiterbildnerInnen keine Profession darstellen, findet sich beispielsweise auch bei Kurtz (1998), und Büchter / Hendrich (1998, S. 39) stellen ebenso nüchtern fest: „Auf keiner der beiden Ebenen, also weder auf der überbetrieblichen Ebene Anbietermarkt von Berufen noch auf der unmittelbaren betrieblichen Ebene lässt sich eine gelungene Professionalisierung von betrieblichen Weiterbildnern nachweisen.“



sind“ (Schütze, 2000, S. 89). Im Mittelpunkt von Professionen stehen daher weder Laienlösungen, noch die Erfüllung privater Interessen der Profession-sangehörigen, sondern die Realisierung professioneller personenorientierter Dienstleistungen, die auf das Wohl des Einzelnen als auch der Allgemeinheit ausgerichtet sind (vgl. auch Hesse, 1972, S. 47). Der gesellschaftliche Auftrag und die gesellschaftliche Erlaubnis sind essenzielle Kennzeichen dieser ‚nicht-gewöhnlichen‘, in der Regel ‚monopolisierten‘ Berufe (vgl. etwa Hughes, 1971, S. 287). Beispielsweise verfügen RichterInnen, NotarInnen und ÄrztInnen über Mandat und Lizenz der Gesellschaft im Allgemeinen, bei den Medien und staatlichen Entscheidungsagenturen im Besonderen, zumal die Allgemeinheit und die unterschiedlichen Sozialwelten vom jeweiligen gesellschaftlichen Zentralwert und Nutzen der realisierten Professionsaktivitäten überzeugt sind.

Den PersonalentwicklerInnen ist diese gesellschaftliche Anerkennung und Legitimierung noch nicht gelungen. Dies lässt sich einesteils auf die Diffusion der gesellschaftlichen Wertkategorie zurückführen. Werte wie zum Beispiel ‚Gesundheit‘, ‚Glaube‘ und ‚Gerechtigkeit‘ sind gesellschaftlich legitimiert, da der Allgemeinheit auch einsichtig ist, dass die Sicherstellung dieser Werte nicht-alltäglicher Handlungsmittel, sprich: professioneller Handlungskompetenzen bedarf. Für die Wertkategorie ‚Lernen, Bildung und Entwicklung von Menschen in Betrieben‘ hat der kulturell-gesellschaftliche Legitimations- und Aushandlungsprozess jedoch noch nicht stattgefunden. Anderenteils werden, so unsere Behauptung, Mandat und Lizenz von den PersonalentwicklerInnen bloß noch nicht entsprechend überzeugend, selbstbewusst und unnachgiebig eingefordert. Dies kann zum einen damit begründet sein, dass sich die PersonalentwicklerInnen als Berufskollektiv ihrer für die Menschen und die Gesellschaft insgesamt erbrachten Dienste und Spezialleistungen nicht hinreichend bewusst sind. Zum anderen mag es auch daran liegen, dass die Berufsgruppe in keinem eigenen Interessensverband organisiert ist, weil die firmeninternen PersonalentwicklerInnen die Notwendigkeit zur Aktivierung eines Machtpotenzials in den diversen gesellschaftlichen Systembereichen (wie Politik, Wirtschafts- und Medienwelt) nicht sehen und die gesellschaftliche Verankerung ihres Berufes als Profession auch gar (noch) nicht für notwendig erachten.

Professionen überlassen die Professionalität und das professionelle Handeln ihrer Angehörigen nicht dem Zufall und der Beliebigkeit. Sie sind in sehr stringenter Weise und Form um die Kultivierung, Kodifizierung und Vertextung ihres Berufswissens und -ethos und damit Überführung in die akademische Unterrichtbarkeit zur professionellen (wissenschaftlichen) Ausbildung des beruflichen Nachwuchses bemüht (vgl. Stichweh, 1996, S. 51). Gegenwärtig existiert in Österreich noch kein spezieller Studiengang ‚Personalentwicklung‘ zur Ausbildung der Berufsnovizen, gleichwohl wird augenfällig, wie an früherer Stelle bereits hervorgehoben, dass zunehmend

mehr Wissensbestände aus dieser eigenständigen Symbolwelt in verschiedene Studienrichtungen, wie etwa Wirtschaftspädagogik und Betriebswirtschaft, in Form von Studienschwerpunkten und -intensivierungen überführt werden.

Der Gedanke an einen eigenen Studienzweig ‚Personalentwicklung‘ ist allerdings insofern noch reizvoller, zumal ein so positioniertes Universitätsstudium unseres Erachtens wegbereitend für die gesellschaftspolitisch gelingende Etablierung einer maßgebenden Profession mit Alleinstellung sein kann. Eine derartige theoriefundierte Ausbildung, gespeist aus den Inhalten und Theorien verschiedener akademischer Leitdisziplinen und Studienfächer (etwa Betriebspädagogik, Betriebswirtschaft, Psychologie und Soziologie), würde nicht nur für die berufsnotwendige Kompetenzformation, eine prospektive Kunstfertigkeit (die über bloßes ExpertInnen-tum hinausgeht) und den berufsbiografischen Habitus (mit einem veritablen Berufskodex) substanziell sorgen, sondern auch eine klare Statuspassage konstituieren und einheitliche Karrierepfade im personalentwicklerischen Berufssegment sicherstellen.

Darüber hinaus richten ausgewiesene Berufe, genauer: Professionen, im Zuge kollektiver Professionalisierungsprozesse unterschiedliche Plattformen ein, mit Hilfe derer nicht nur Wissensgrundlagen theoriegeleitet-systematisch optimiert, berufsspezifisches Commitment generiert und homogene Berufshaltungen geprägt, sondern auch Sozialkapital und Marktchancen aufgebaut werden sollen. Mit Blick auf derartige Arenen (beispielsweise professionsspezifische Bildungseinrichtungen und Fachzeitschriften) kann hier sicherlich nicht von einem fortgeschrittenen Prozess der Professionalisierung gesprochen werden. Ganz im Gegenteil. Die Personalentwicklung steckt hier noch massiv in den ‚Kinderschuhen‘, besonders auch die Öffentlichkeits- und Medienarbeit sowie das Lobbying betreffend. Um es abzukürzen: Eine breite und konsequente Professionalisierungsoffensive ist längst überfällig!

Sowohl diese fragmentarisch ausbuchstabierten Professionskomponenten als auch Stichwehs (1994, S. 369) grundsätzliche Empfehlung, immer dann von einer Profession zu sprechen, „wenn *eine Berufsgruppe in ihrem beruflichen Handeln die Anwendungsprobleme der für ein Funktionssystem konstitutiven Wissensbestände verwaltet* und wenn sie dies in entweder *monopolistischer* oder *dominanter* – d.h. den Einsatz der anderen in diesem Funktionsbereich tätigen Berufe steuernder oder dirigierender – Weise tut“, lassen die Titulierung der Personalentwicklung – personalisiert ausgedrückt: der PersonalentwicklerInnen – als ‚Berufskultur‘ berechtigt erscheinen und von der Zuweisung der gesellschaftstheoretischen Kategorie ‚Profession‘ absehen, auch in dem Bewusstsein, dass einige genuine professionsstrukturelle Merkmale partiell zutreffen.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Die Erbringung besonderer, ‚menschenzentrierter‘ Dienste, die Existenz paradoxer beruflicher Handlungsanforderungen und die Realisierung berufsspezifisch ausgerichteter Forschung seien beispielhaft genannt.

## Statusziel Profession - ein langer Weg

Unternehmensinterne PersonalentwicklerInnen sind betrieblich-wirtschaftlich-pädagogische Professionals, die offenkundig Problemstrukturen evident bearbeiten, „deren Auflösung im elementaren Interesse sowohl der Individuen als auch der Gesellschaft liegt“ (Nittel, 2000, S. 67f.). Gleichwohl hat die Personalentwicklung den Professionsrang gegenwärtig noch nicht erlangt; im günstigsten Fall kann von einer ‚unreifen‘ respektive ‚unausgereiften‘ Profession gesprochen werden (vgl. Niedermaier, 2008, S. 12). Allerdings sei auch soviel dediziert: Personalentwicklung als wissenschaftlich fundierte, pädagogische, ja unverwechselbare humane Dienstleistung in einem komplexen Arbeitsfeld erscheint uns (als bekennende Professionalisierungsprotagonisten, denen primär die Optimierung der Wissensgrundlagen und die Entfaltung eines kollektiven Berufskodex mittels Akademisierung ein Anliegen ist) des gesellschaftlichen Mandats und der gesellschaftlichen Lizenz würdig, um schließlich den BerufsträgerInnen auch die angemessene soziale Anerkennung angedeihen zu lassen und den zustehenden Gegenleistungsanspruch zuzuerkennen.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg., 1973), *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. Band 1: Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie*. Reinbek: Rowohlt.
- Arnold, R. (1983), *Pädagogische Professionalisierung betrieblicher Bildungsarbeit. Explorative Studie zur Ermittlung weiterbildungsrelevanter Deutungsmuster des betrieblichen Bildungspersonals*. Frankfurt am Main, Bern, New York: Lang.
- Becker, M. (2001), *Professionalisierung der Personalentwickler*. In H.-J. Albers / B. Bonz / R. Nickolaus (Hrsg.), *Impulse zur Professionalisierung pädagogischer Tätigkeiten im Bildungs- und Beschäftigungssystem* (S. 186-204). Baltmannsweiler: Schneider.
- Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bösenberg, D. / Metzen, H. (1993), *Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte*. 3. Auflage. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Büchter, K. / Hendrich, W. (1998), *Professionalisierung in der betrieblichen Weiterbildung – Für eine Politisierung der erwachsenenpädagogischen Diskussion*. In S. Peters (Hrsg.), *Professionalität und betriebliche Handlungslogik. Pädagogische Professionalisierung in der betrieblichen Weiterbildung als Motor der Organisationsentwicklung* (S. 29-46). Bielefeld: Bertelsmann.

- Dewe, B. / Ferchhoff, W. (1988). *Was ist professionelles pädagogisches Handeln in der Erwachsenenbildung?*, *Hessische Blätter für Volksbildung*, 38(2), S. 95-103.
- Gieseke, W. (1996), *Der Habitus von Erwachsenenbildern. Pädagogische Professionalität oder plurale Beliebigkeit?* In A. Combe / W. Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns* (S. 678-713). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Herbart, J. F. (1957), *Umriss pädagogischer Vorlesungen. Rede bei Eröffnung der Vorlesungen über Pädagogik. Aphorismen zur Pädagogik*. Paderborn: Schöningh.
- Hesse, H. A. (1972). *Berufe im Wandel. Ein Beitrag zur Soziologie des Berufs, der Berufspolitik und des Berufsrechts*. 2. Auflage. Stuttgart: Enke.
- Hughes, E. C. (1971), *The Sociological Eye. Selected Papers. Book 2: Work, Self and the Study of Society*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Imai, M. (1992), *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. 2. Auflage. München: Langen Müller Herbig.
- Kailer, N. (1995), *Personalentwicklung und Weiterbildung in Österreich. Empirische Ergebnisse und Entwicklungstendenzen*. In N. Kailer (Hrsg.), *Personalentwicklung in Österreich. Konzepte und Praxisbeispiele von Unternehmen und aus der öffentlichen Verwaltung* (S. 335-373). Wien: Linde.
- Kurtz, Th. (1998), *Professionen und professionelles Handeln. Soziologische Überlegungen zur Klärung einer Differenz*. In S. Peters (Hrsg.), *Professionalität und betriebliche Handlungslogik. Pädagogische Professionalisierung in der betrieblichen Weiterbildung als Motor der Organisationsentwicklung* (S. 105-121). Bielefeld: Bertelsmann.
- Neuberger, O. (1994), *Personalentwicklung*. 2. Auflage. Stuttgart: Enke.
- Niedermaier, G. (2005), *Patchwork(er) on Tour. Berufsbiografien von Personalentwicklern*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Niedermaier, G. (2008), *PersonalentwicklerInnen in Österreich: Berufskultur oder Profession?* In *bwp@Spezial 3*; [http://www.bwpat.de/ATspezial/niedermaier\\_at\\_spezial.shtml](http://www.bwpat.de/ATspezial/niedermaier_at_spezial.shtml), S. 1-15.
- Nittel, D. (2000), *Von der Mission zur Profession? Stand und Perspektiven der Verberuflichung in der Erwachsenenbildung*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Nittel, D. (2002), *Professionalität ohne Profession? „Gekonnte Beruflichkeit“ in der Erwachsenenbildung im Medium narrativer Interviews mit Zeitzeugen*. In M. Kraul / W. Marotzki / C. Schweppe (Hrsg.), *Biographie und Profession* (S. 253-286). Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt.
- Pörksen, U. (1988), *Plastikwörter. Die Sprache einer internationalen Diktatur*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sattelberger, Th. (Hrsg., 1991), *Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schütze, F. (1992), *Sozialarbeit als „bescheidene“ Profession*. In B. Dewe / W. Ferchhoff / F.-O. Radtke (Hrsg.), *Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern* (S. 132-170). Opladen: Leske + Budrich.

- Schütze, F. (1996), *Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen. Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns*. In A. Combe / W. Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns* (S. 183-275). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schütze, F. (2000), *Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien des professionellen Handelns. Ein grundlagentheoretischer Aufriß*, *Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung*, 1, S. 49-96.
- Schurer, B. (2008), *Das pädagogische Prinzip im ökonomischen System Betrieb. Betrachtungen und Fakten zu einem Verhältnis zwischen Wunsch und Realität, Selbstverständlichkeit und Verknennung*. In bwp@Spezial 3; [http://www.bwpat.de/ATspezial/schurer\\_atspezial.shtml](http://www.bwpat.de/ATspezial/schurer_atspezial.shtml), S. 1-19.
- Schwendenwein, W. (1990), *Profession – Professionalisierung – Professionelles Handeln*. In L.-M. Alisch / J. Baumert / K. Beck (Hrsg.), *Professionswissen und Professionalisierung* (S. 359-381). Braunschweig: o.V.
- Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Siebert, H. (1990), *Von der Professionalisierung zur Professionalität?*, *Hessische Blätter für Volksbildung*, 40(4), S. 283-288.
- Stichweh, R. (1994), *Wissenschaft, Universität, Professionen. Soziologische Analysen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Stichweh, R. (1996), *Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft*. In A. Combe / W. Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns* (S. 49-69). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Terhart, E. (1990), *Professionen in Organisationen: Institutionelle Bedingungen der Entwicklung von Professionswissen*. In L.-M. Alisch / J. Baumert / K. Beck (Hrsg.), *Professionswissen und Professionalisierung* (S. 151-170). Braunschweig: o.V.
- Wilkesmann, U. (2004), *Lernende Organisation, Wissensmanagement und Lernkulturentwicklung – schöne Worte oder mehr? Überlegungen aus organisationstheoretischer Sicht*, *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 100(3), S. 383-397.

## RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA: DUGI PUT DO PROFESIJE

Gerhard Niedermair

**Sažetak** - U radu se donosi mišljenje da se razvoj ljudskih resursa, ako se shvaća kao privredno-pedagoška uslužna djelatnost, u funkcionalno diferenciranom austrijskom društvu još nije konstituirao kao profesija usprkos zamjetnoj ključnoj poziciji koju zauzima. Profil zanimanja kojom se bavi osoba zadužena za o razvoj ljudskih resursa (kao glavnim ili dopunskim poslom) jedva da postoji u kolektivnoj svijesti stanovništva i usprkos svojem samostalnom simboličnoj značenjskoj sferi i orijentaciji na dobrobit ljudi, u javnosti nema baš izražen profesionalni imidž. Stoga se radije rabi i ispituje društveno-teorijska sintagma „profesionalna kultura“ čiji sastavni elementi doduše opravdavaju osobni razvoj unutar profesije kao društveno relevantnu profesionalnu kulturu, ali ne kao i na „profesiju“.

**Ključne riječi:** industrijska pedagogija, osobni razvoj, profesija, profesionalizacija i profesionalnost