



# **Personalentwicklung im Spannungsfeld zwischen Profession und Organisation**

*Eine qualitativ-empirische Studie zum  
Professionshandeln von Personalentwickler\*innen*

## **Dissertation**

zur Erlangung des akademischen Grades  
Dr. phil.,

genehmigt durch die  
Fakultät für Humanwissenschaften  
der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

von M.A. Nathalie Weisenburger

geb. am 02.08.1982 in Atbasar/ Kasachstan

Gutachter: Prof. Dr. Michael Dick

Gutachter: Prof. Dr. Rüdiger von der Weth

Eingereicht am: 06.07.2022

Verteidigung der Dissertation am: 23.11.2022





---

# I Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>II</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>III</b>	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
1	EINLEITUNG .....	1
1.1	ZUR AUSGANGSLAGE DER PERSONALENTWICKLUNG IN DER TRANSFORMATION DER ARBEITSWELT .....	1
1.2	ERKENNTNISZIELE UND FORSCHUNGSFRAGEN .....	7
1.3	FORSCHUNGSDESIGN UND AUFBAU DER ARBEIT .....	10
<b>A.</b>	<b>Literatur – Perspektiven aus Theorie und Praxis .....</b>	<b>15</b>
2	STAND DER FORSCHUNG .....	15
2.1	PUBLIKATIONSANALYSE ZU GEGENWÄRTIGEN HERAUSFORDERUNGEN DER PERSONALENTWICKLUNG .....	15
2.1.1	ANALYSEVORGEHEN .....	18
2.1.2	ERGEBNISDARSTELLUNG DER PUBLIKATIONSANALYSE .....	26
2.2	DISKUSSION DER AKTUELLEN ENTWICKLUNGEN IM PE-FACHDISKURS .....	28
3	GENESE UND THEMATISCHE EINORDNUNG DER PERSONALENTWICKLUNG .....	39
3.1	BEZUGSDISZIPLINEN DER PERSONALENTWICKLUNG .....	39
3.1.1	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PERSPEKTIVEN AUF DIE PE .....	40
3.1.2	PSYCHOLOGISCHE PERSPEKTIVEN AUF DIE PE .....	46
3.1.3	BERUFS- UND BETRIEBSPÄDAGOGISCHE PERSPEKTIVEN AUF DIE PE .....	53
3.1.4	ROLLE UND PERSON ALS PERSONALENTWICKLER*IN .....	58
3.2	ANSÄTZE DER ORGANISATIONS- UND PROFESSIONSFORSCHUNG IM KONTEXT DER PERSONALENTWICKLUNG .....	60
3.2.1	AUSGEWÄHLTE ORGANISATIONSVERSTÄNDNISSE .....	60
3.2.2	AUSGEWÄHLTE PROFESSIONSVERSTÄNDNISSE .....	65
3.2.3	ANTINOMIEN, DILEMMATA UND PARADOXIEN DER PERSONALENTWICKLUNG .....	71
3.3	RELEVANZ FÜR DIE VORLIEGENDE ARBEIT .....	77
3.3.1	SYSTEMATISIERUNG DER VORGESTELLTEN ANSÄTZE .....	77
3.3.2	ANNAHMEN ZUM FORSCHUNGSANLIEGEN .....	81

---

3.4	BEGRIFFSBESTIMMUNG DER HANDLUNGSORIENTIERUNGEN UND DES PROFESSIONELLEN SELBSTVERSTÄNDNISSES.....	83
3.4.1	HANDLUNGSORIENTIERUNGEN .....	83
3.4.2	PROFESSIONELLES SELBSTVERSTÄNDNIS .....	85
<b>B.</b>	<b>Empirie - Perspektiven der Praktiker .....</b>	<b>89</b>
4	KONZEPTION UND THEORETISCHE RAHMUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG .....	89
4.1	DESIGN DER STUDIE .....	89
4.1.1	ÜBERLEGUNGEN ZUM FORSCHUNGSPROGRAMM <i>SUBJEKTIVE THEORIEN</i> .....	92
4.1.2	ÜBERLEGUNGEN ZU <i>ZIRKULÄREN FRAGEN</i> ALS REFLEXIONSANGEBOT .....	94
4.1.3	EINSATZ DES <i>POLARITÄTSPROFILS</i> ALS NARRATIVES DEUTUNGSANGEBOT .....	97
4.2	SYNTHESE FÜR DEN EINSATZ DER EXPERTENINTERVIEWS .....	100
4.2.1	PERSONALENTWICKLER*INNEN ALS EXPERTEN*INNEN .....	102
4.2.2	AUSWAHL DER INTERVIEWPARTNER.....	104
4.2.3	GESTALTUNG DES LEITFADENS .....	106
4.2.4	DURCHFÜHRUNG DER EXPERTENINTERVIEWS .....	108
4.3	KOMBINIERTES AUSWERTUNGSVERFAHREN NACH SCHÜTZE UND BOGNER, LITTIG & MENTZ .....	109
4.3.1	FORMALE UND STRUKTURELL-INHALTLICHE ANALYSE .....	110
4.3.2	ANALYSE THEORIEGENERIERENDER EXPERTENINTERVIEWS .....	113
5	ERGEBNISSE .....	119
5.1	ERGEBNISDARSTELLUNG DER SUBJEKTIVEN PE-PERSPEKTIVEN .....	119
5.2	HERLEITUNG DES DRITTEN POLS <i>PERSON</i> ALS ERGÄNZENDER POL ZU ORGANISATION UND PROFESSION .....	120
5.3	ÜBERLEGUNGEN ZUR SYSTEMATISCHEN EINZELFALLANALYSE .....	123
6	EINZELFALLANALYSE ZUR Kernaufgabe der PERSONALENTWICKLUNG - SUBJEKTIVE PERSPEKTIVEN ...	127
6.1	PERSONALENTWICKLER VERORTET IM POL <i>PROFESSION</i> - FALLSKIZZE UDO D. ....	127
6.2	PERSONALENTWICKLERIN VERORTET IM POL <i>ORGANISATION</i> – FALLSKIZZE NELE M. ....	141

---

6.3	PERSONALENTWICKLER VERORTET IM POL <i>PERSON</i> – FALLSKIZZE STEFAN K. ....	155
6.4	SPANNUNGSFELD ZWISCHEN ORGANISATION UND PROFESSION .....	167
<b>C.</b>	<b>Theoretisierung der Ergebnisse - Übergreifende Perspektive.....</b>	<b>173</b>
7	FALLÜBERGREIFENDE ANALYSE - SPANNUNGSFELD DER PERSONALENTWICKLUNG .....	173
7.1	DREIPOLIGES SPANNUNGSFELD-MODELL DER PE: <i>ORGANISATION, PROFESSION UND PERSON</i> .....	173
7.2	ZENTRALE AUFGABE DER PERSONALENTWICKLUNG .....	185
8	GESAMTBILANZ DER PERSONALENTWICKLUNG IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN ORGANISATION UND PROFESSION .....	189
8.1	EMANZIPATION DER PERSONALENTWICKLUNG .....	189
8.2	COMMON GROUND DER PERSONALENTWICKLUNG.....	196
9	LIMITATIONEN DES FORSCHUNGSVORGEHENS.....	201
9.1	STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DER ARBEIT.....	201
9.2	WEITERFÜHRENDE FORSCHUNGSDESIDERATA .....	206
10	ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBETRACHTUNG .....	209
11	LITERATURVERZEICHNIS .....	217
<b>IV</b>	<b>Ehrenerklärung .....</b>	<b>XVI</b>

---

## II Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: AUFBAU DER ARBEIT .....	12
ABBILDUNG 2: TAXONOMIE FÜR LITERATUR-REVIEWS NACH COOPER (1988) ..	16
ABBILDUNG 3: ERFASSUNG DER UNTERSUCHTEN QUELLEN .....	17
ABBILDUNG 4: TYPOLOGY OF DEVELOPMENT GARAVAN ET AL. 2015 .....	32
ABBILDUNG 5: BEITRÄGE AUS WISSENSCHAFT & PRAXIS ZUR PROFESSION UND PE .....	36
ABBILDUNG 6: PSYCHOLOGISCHE DISZIPLINEN UND RELEVANTE THEMEN ZUR PERSONALENTWICKLUNG.....	50
ABBILDUNG 7: GENERISCHE PROBLEME DER ORGANISATIONSGESTALTUNG NACH SCHREYÖGG (2016) .....	72
ABBILDUNG 8: GRUNDSTRUKTUR ZIRKULÄREN FRAGENS, ANLEHNUNG AN PATRZEK (2015) .....	96
ABBILDUNG 9: DIMENSIONALE ZUORDNUNG DES POLARITÄTSPROFILSNACH OSGOOD ET AL. (1957).....	99
ABBILDUNG 10. BEISPIEL FÜR EIN AUSGEFÜLLTES POLARITÄTSPROFIL.....	100
ABBILDUNG 11: MODIFIZIERTES DESIGN DER INTERVIEWDURCHFÜHRUNG ...	101
ABBILDUNG 12: BEISPIEL AUS SEGMENTANALYSE.....	110
ABBILDUNG 13: KODIERHEURISTIK .....	113
ABBILDUNG 14: AUSWERTUNGSABFOLGE THEORIEGENERIERENDER EXPERTENINTERVIEWS NACH BOGNER ET AL. (2014).....	114
ABBILDUNG 15: AUSWERTUNGSPROZESS DER EXPERTENINTERVIEWS .....	116
ABBILDUNG 16: POLARITÄTSPROFIL INTERVIEW 14.....	132
ABBILDUNG 17: POLARITÄTSPROFIL INTERVIEW 5.....	146
ABBILDUNG 18: POLARITÄTSPROFIL INTERVIEW 8.....	159
ABBILDUNG 19: ZWEIPOLIGES SPANNUNGSFELD .....	168
ABBILDUNG 20: MODELL ZUM SPANNUNGSFELD DER PE .....	174

---

### III Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: PROTOKOLL DER SUCHSTRATEGIE.....	19
TABELLE 2: DATENBLATT ERFASSTER PUBLIKATIONEN (1/5).....	21
TABELLE 3: DATENBLATT ERFASSTER PUBLIKATIONEN N=29 (2/5).....	22
TABELLE 4: DATENBLATT ERFASSTER PUBLIKATIONEN N=29 (3/5).....	23
TABELLE 5: DATENBLATT ERFASSTER PUBLIKATIONEN N=29 (4/5).....	24
TABELLE 6: DATENBLATT ERFASSTER PUBLIKATIONEN N=29 (5/5).....	25
TABELLE 7: KATEGORIEN DER PUBLIKATIONSANALYSE.....	27
TABELLE 8: ÜBERSICHT BEZUGSDISZIPLINEN DER PE .....	79
TABELLE 9: ZIRKULÄRE FRAGEARTEN NACH PATRZEK (2015) .....	95
TABELLE 10: INTERVIEWSAMPLE .....	106
TABELLE 11: LEITFRAGEN ZUR SPEZIFIZIERUNG DER MUSTER INNERHALB DES SPANNUNGSFELDS .....	115
TABELLE 12: TYPISCHE MUSTER INNERHALB DER POLE .....	124
TABELLE 13: PERSONENBEZOGENE MERKMALE INNERHALB DER KONZEPTE. ....	125
TABELLE 14: KERNKATEGORIE ZU HANDLUNGSORIENTIERUNGEN IM POL PROFESSION.....	137
TABELLE 15: KERNKATEGORIE ZUM PROFESSIONELLEN SELBSTVERSTÄNDNIS IM POL PROFESSION.....	139
TABELLE 16: KERNKATEGORIE ZU HANDLUNGSORIENTIERUNGEN IM POL ORGANISATION.....	151
TABELLE 17: KERNKATEGORIE ZUM PROFESSIONELLEN SELBSTVERSTÄNDNIS IM POL ORGANISATION.....	153
TABELLE 18: KERNKATEGORIE ZU HANDLUNGSORIENTIERUNGEN IM POL PERSON.....	163
TABELLE 19: KERNKATEGORIE ZUM PROFESSIONELLEN SELBSTVERSTÄNDNIS IM POL PERSON .....	166
TABELLE 20: ZUSAMMENFASSUNG DER POLE IM SPANNUNGSFELD PE .....	170
TABELLE 21: FALLÜBERGREIFENDER KATEGORIENVERGLEICH POL ORGANISATION .....	178
TABELLE 22: FALLÜBERGREIFENDER KATEGORIENVERGLEICH POL PROFESSION .....	181
TABELLE 23: FALLÜBERGREIFENDER KATEGORIENVERGLEICH POL PERSON.....	184





# 1 Einleitung

## 1.1 Zur Ausgangslage der Personalentwicklung in der Transformation der Arbeitswelt

Die Auseinandersetzung mit der rasanten Veränderung der Arbeitswelt findet Einzug in beinahe jede aktuelle Forschungsarbeit mit organisationstheoretischem, managementtheoretischem und gar bildungstheoretischem Hintergrund. Auch sind die Feuilletons, Nachrichtenformate aller Couleur sowie die Bandbreite der Beraterliteratur voll mit Arbeitsmarktszenarien der VUCA-World im Konkreten und Beschleunigungsursachen der Arbeitswelt im Allgemeinen. Die Transformation wird mit zunehmender Digitalisierung begründet, agile und hybride Arbeitsformen werden als Lösungen auf diesen umrissenen Anpassungsdruck gepriesen und ziehen noch mehr Modelle und Konzepte mit grundlegenden Konsequenzen für Organisationen und Beschäftigte nach sich. Die Folgen im Umgang mit der komplexen Arbeitswelt fördern neue Organisationsgestaltungsideen und interessante, theoretische und praktische Handlungsperspektiven für das Individuum und sein Tätigsein.

Dazu zählen (1) der Begriff VUCA-World (Bennett & Lemoine 2014), der als ein Erklärungsansatz zu Unsicherheiten in der Arbeitswelt inflationär gebraucht wird, (2) die Theorien von Hartmut Rosa (2005; 2012) zur *Beschleunigung* der modernen Welt und *Resonanz* als Antwort um Entfremdung zu entgehen sowie (3) die Vision einer *Evolutionären Organisation* von Frederic Laloux (2015).

(1) Das Akronym VUCA<sup>1</sup> (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) beschreibt eine unsichere Umgebung mit unabwägbaren Risiken, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit gekennzeichnet ist. Bennett & Lemoine (2014) greifen den Begriff als Erklärungsansatz in unsicheren Marktsituationen für die Managementpraxis auf und skizzieren Lösungsvorschläge im Umgang mit dieser VUCA-Welt, die mit Chancen und Risiken verbunden sind. Dabei betonen sie die Trennschärfe der Begriffe, die

---

<sup>1</sup> Das Akronym VUCA, galt im amerikanischen Militär als Umschreibung für unsichere Umgebungen im Einsatz sowie komplexe politische Strategien (Whiteman 1998 z.n. Bennett & Lemoine 2014, S. 311.)

Notwendigkeit einer unterschiedlichen Bearbeitung durch die Führungskräfte und entsprechende Konsequenzen:

*„Though the words do have related meanings, it's the differences among them that are most valuable for leaders to understand. We contend that the term VUCA offers a mélange that is dangerous in its consequences. The four components of the VUCA acronym have unique meanings that should be instructive to leaders; instead, useful differences between the terms are glossed over and their value lost. (Bennett & Lemoine 2014, S.312)“*

Während der Begriff *Volatilität* einen relativ unbeständigen Wandel beschreibt, dem mit *Agilität* begegnet werden kann, ist *Ungewissheit* gekennzeichnet von einem Mangel an Wissen über Ursachen und Wirkungen, der in der Bearbeitung vor allem ein Mehr an *Informationen* braucht. *Komplexität* hingegen bezeichnet verzweigte, verschachtelte Umgebungsfaktoren, die weniger von Veränderung gekennzeichnet sind, sondern vielmehr von Unübersichtlichkeit. Um sie zu bewältigen, bedarf es einer *Umstrukturierung* von Abläufen und einer Anpassung an die Umwelt. Mit *Ambiguität* (Mehrdeutigkeit) wird neben dem fehlenden Wissen über Gesetzmäßigkeiten von Ursache und Wirkungsbeziehungen sowie das Verhältnis von Antinomien in Abgrenzung zu Komplexität beschrieben. Hierbei können vor allem *Experimente* zur Lösungsfindung beitragen. In der VUCA-Welt müssen Unternehmen auf alle vier Ursachen gleichzeitig reagieren, dabei ergeben sich sowohl Chancen als auch Bedrohungen. In der aktuellen Diskussion um die Transformation der Arbeitswelt schlagen sich in diesem Begriff Szenarien zur Digitalisierung, der Globalisierung, dem demografischen Wandel, KI etc. nieder und zahlreiche Überlegungen zur Bewältigung dieser Herausforderungen.

(2) Die (kritische) Theorie zur „*Beschleunigungsgesellschaft*“ von Hartmut Rosa bilanziert den Zustand einer von Beschleunigung und Wachstum getriebenen Gesellschaft (2005, S. 112). In Fortsetzung der Überlegungen von Sloterdijk (1989) zur Frage nach Sinn und Wirkung der dem Wachstums- und Entwicklungsdenken immanenten Beschleunigungslogik (Schneider 1993, S. 51) stellt Rosa den dynamischen Beschleunigungsprozess im Modell des *Akzelerationszirkels* dar (2005, S. 243). Darin vereint er drei Phänomenbereiche die auf paradoxe Weise miteinander verknüpft sind: Erstens die *technische Beschleunigung*, die durch technische Innovationen Zeitersparnis ermöglicht und

zugleich Zeitinvestitionen abfordert, um alles andere noch schneller und zeitgleich zu erledigen. Zweitens die *Beschleunigung des sozialen Wandels*, damit sind häufige Anpassungen der Lebensentwürfe, keine dauerhaft gültigen Beschäftigungsverhältnisse, Wandlungen der Familienformen sowie die geringe Halbwertszeit von Wissen gemeint. Komplexere Entscheidungssituationen sowie schwindende Gewissheiten von bestehenden Routinen sind die Folge. Als drittes Phänomen führt Rosa die *Beschleunigung des individuellen Lebenstempos* ins Feld. Hierin verdeutlicht er die paradoxe Situation, dass, obwohl die Menschen in der Moderne durch technische Innovationen mehr Zeit zur Verfügung haben als jede Generation zuvor, sie eine Zeitverknappung empfinden. Gründe dafür sind nach Rosa die „*Steigerung der Zahl an Handlungs- oder Erlebnisepisoden pro Zeiteinheit*“ (2012a, S. 194). Heißt konkret: die Mutmaßung, dass man mehr erleben müsse, um ein erfülltes Leben zu haben, führt zu kürzerer Taktung der verfügbaren Zeit.

Die Konsequenzen der Beschleunigung des individuellen Lebenstempos führen unweigerlich zur Entfremdung – Entfremdungserfahrungen, die sich im Selbst- und Weltverhältnis niederschlagen und die subjektive Erschöpfung vorantreiben.

Als Vorschlag, um der Beschleunigungsfalle zu entkommen, führt Rosa das Konzept der *Resonanz* (2012a) ein: „*Gelingende Weltbeziehungen sind solche, in denen die Welt den handelnden Subjekten als ein antwortendes, atmendes, tragendes, in manchen Momenten sogar wohlwollendes, entgegenkommendes oder ‚gütiges Resonanzsystem‘ erscheint*“ (ebd. S. 9). Darunter versteht Rosa – hier verkürzt – Gelegenheiten und Anlässe des Subjekts mit der Welt und seiner Umwelt Sinn, Zugehörigkeit, Akzeptanz etc. zu erleben und darin aufzugehen. Dieses kann sich in Gemeinschaft oder im Prozess der Selbstaneignung durch Bildungserfahrung vollziehen (Dick 2014 S. 124; Dick 2022). Solche Resonanzbeziehungen können Entfremdungserfahrungen vermeiden und Steigerungszwängen vorbeugen, allerdings sind sie zeitintensiv und stabilisierungsbedürftig (Rosa 2012).

(3) Als dritte Perspektive werden die Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeit in Organisationen näher betrachtet. Am gegenwärtig vielbeachteten Beitrag der

Managementliteratur von Frederic Laloux (2015) kann nachgezeichnet werden, wie Entwicklungsstufen des menschlichen Bewusstseins mit der Entwicklung von Organisationen und ihren Formen zusammenhängen. Die Idee in seinem Buch *Reinventing Organizations* (2015) verfolgt als Kerngedanke den Übergang vom traditionellen, konformistischen, über das postmoderne, pluralistische, hin zum integralen evolutionären Paradigma der Organisationsgestaltung. Hintergrund seiner Überlegungen bilden zahlreiche Studienergebnisse über die zunehmende Unzufriedenheit von gut ausgebildeten Beschäftigten trotz prosperierender Unternehmenszahlen. Das Gefühl im Arbeitssystem nicht mehr mithalten zu können, führt zunehmend zu psychischer Erschöpfung und innerer Kündigung bei den Beschäftigten: „*Die moderne Weltsicht ist durch und durch materialistisch – es gibt nichts jenseits des Sichtbaren und Greifbaren – und unsere Sehnsucht nach Sinn, nach der Verbundenheit mit etwas Größerem als uns selbst, findet keine Resonanz.*“ (2015 Laloux, S. 28)

Als Erklärungsversuch der zunehmenden Unzufriedenheit in Unternehmen<sup>2</sup> [UN] skizziert er sieben Organisationsformen und ihre Bewusstseinsstufen, die sich in ihrer Art des Denkens und Handelns unterscheiden. Entlang von 12 organisationalen Fallstudien aus unterschiedlichen Branchen verdeutlicht er, wie die am höchsten entwickelte Organisationsform - *die evolutionäre Organisation* – gebildet ist. Seine Studien werden begleitet von den Fragen, ob die Unternehmen konkurrenzfähig sind und inwiefern sie sich weiterentwickeln können hinsichtlich Arbeitsgestaltung, Mitarbeitendenwohl, Führungsstrukturen und Prozessen.

Die *evolutionären Organisationen*, denen als Leitprämisse sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit zugrunde liegen, sind anders als allgemein üblich strukturiert und dennoch besonders erfolgreich in dem, was sie tun. Als zentrale Kerngedanken seiner Überlegungen lassen sich, in der *evolutionären Form*, die Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und die stetige Weiterentwicklung für Organisationen festhalten.

Diese drei Perspektive markieren das breite Feld der aktuellen Diskussion gesellschaftlicher Herausforderungen im Kontext von Arbeit und Organisation.

---

<sup>2</sup> Der Begriff Unternehmen wird im Textverlauf auch als UN abgekürzt.

Damit einher gehen auch neue Überlegungen theoretischer und praxisleitender Modelle zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen. Unabhängig der Seriosität der Modelle, ob man die Veränderung des Arbeitsmarktes mit den eingängigen VUCA-World-Begriffen (Bennett & Lemoine 2014) umreißt, sich Laloux' (2015) Auswahl unterschiedlicher Organisationformen als Antwort bedient oder auf Rosas (2005) vielschichtigen Akzelerationszirkel verweisen mag, eines macht diese breite gesellschaftsfeldübergreifende Diskussion deutlich: Organisationen und ihre Akteure\*innen mit Führungsverantwortung sind gegenwärtig einer tiefgreifenden Transformation der sie umgebenden Arbeitswelt und Entfremdung zur gewohnten Tätigkeit ausgeliefert. Damit verbunden sind neben technologischen auch soziale und kulturelle Transformationsprozesse in Organisationen.

Die Konsequenzen dieser Veränderungsdynamik führen Beschäftigte und Organisationen in eine paradoxe Situation. Um der Komplexität Herr zu werden, benötigen Mitarbeiter\*innen Gestaltungsspielraum und mehr Autonomie (Dick 2015), dies steht im Widerspruch zum Strukturierungsbedürfnis der Organisation, die mit kleinteiligen Strukturen ebenfalls Unsicherheit und Komplexität versuchen zu beherrschen. Damit wird die Idee der selbstwirksamen, verantwortlichen und sinnstiftenden Beteiligung der Beschäftigten bei der Bewältigung der Transformation beschnitten und somit auch die Weiterentwicklung der Organisation selbst.

Hieraus ergibt sich die Anforderung an Unternehmen, auf diese sich schnell wandelnden Organisationsbedingungen flexibel und rasch zu reagieren, agiler zu werden, um am Markt bestehen zu können. Um eine neue Form der Organisation zu schaffen, bedarf es neben Strukturen und Prozessen vor allem Personal, welches auf diese Veränderungen offen und flexibel reagiert, sie offensiv angeht und gestaltet. Kurzum: es braucht Organisationsmitglieder, welche über ein gewisses Maß an Veränderungsfähigkeit sowie Strategien des Umgangs mit Unsicherheit verfügen (Laloux 2015). Als Antwort auf diesen Veränderungsbedarf finden sich insbesondere auf mikroorganisationaler Ebene (Raab-Stahl 1999) zahlreiche originelle Konzepte für die Personal- und Organisationsentwicklung mit der Verheißung, eine gezielte Kompetenzentwicklung der Personen werde den Wandel schon richten (Sauter et al. 2018; Wagner 2018). Kompetenzentwicklung fungiert hier als Anpassung der Beschäftigten

an die neuen Anforderungen. Gleiches wird für Organisationsformen und Transformationsprozesse (Roehl 2014) angeboten und differenziert nach unterschiedlichen Reifegradmodellen für Organisationen, Führungskräfte und Verantwortungsträger (vgl. Hersey & Blanchard 1987; Kübel 2013) und ihre Re-Organisationsoptionen (Laloux 2015) diskutiert.

Die Folgen dieser Veränderung spüren Führungsverantwortliche und strategische Gestalter\*innen in Organisationen. Dazu zählen neben klassischen Business Partnern, wie dem Personalmanagement, – in Abhängigkeit von der Größe und Rechtsform der Organisation – vor allem: Personal – und Organisationsentwickler\*innen. Insbesondere die Personalentwicklung [PE]<sup>3</sup> steht in der Verantwortung, unternehmerische Ziele und organisationale Personalvorgaben mit und gegenüber den Mitarbeitenden umzusetzen und zu gestalten. Ohnehin ist die Absicht der meisten Personalentwicklungsinitiativen, die Handlungskompetenz der Mitarbeitenden zu erhöhen (Schaper et al. 2007 S. 44), sie von ihren expliziten und impliziten Defiziten, unter Verwendung von Instrumenten – mitunter entlehnt aus der klinischen Psychotherapie – zu befreien und in ihrer Selbstregulation zu stärken (Carver 2001 S. 310).

Vernachlässigt werden in diesem Kontext hingegen die tatsächlichen Umwelt- und Rahmenbedingungen der Organisation (Baecker 1999) sowie die individuelle (Weiter-)Entwicklungsfähigkeit der Beschäftigten.

Damit wird, neben der ökonomischen Rationalisierungskomponente und den psychologiegetriebenen Maßstäben für den *bestgeeignetsten* Mitarbeitenden, eine weitere Komponente erforderlich: Es ist eine pädagogische Auffassung von Personalentwicklung notwendig (Göhlich 2008; Kipper 2014), um über bloße Anpassungsprozesse hinaus expansive Lern- und Bildungsprozesse der Beschäftigten zu ermöglichen und Unterstützungsleistungen zu erbringen, die identitätsbildend, aufklärend, selbstbestimmt und damit flexibel sind (Dick & Weisenburger 2019).

Wenn die Personalentwicklung ihre Rolle in solch unterstützender und autonomer Funktion erfüllen will, übernimmt sie Aufgaben, wie sie an Professionen gestellt werden. Die typischen Merkmale im Professionshandeln sind: eine

---

<sup>3</sup> Im Textverlauf wird Personalentwicklung als PE abgekürzt; Personalentwickler\*in als PE'ler\*in abgekürzt

ethische Grundhaltung gegenüber dem Klienten, ein hoher Einzelfallbezug für individuelle Lösungen, Autonomie in der Tätigkeitsausübung sowie die Bearbeitung von Dilemmata und die Begründungspflicht für das eigene Handeln (Dick 2015; Dick & Weisenburger 2019). Somit kommt der PE eine bedeutendere Rolle innerhalb der Organisation zu, als sie sie gegenwärtig hat. Daher ist es erforderlich, neben den Maßgaben der Organisation, insbesondere das Selbstverständnis der eigenen Berufsgruppe (Nidermair 2008) auf den Prüfstand zu stellen.

Das Anliegen der vorliegenden Arbeit ist es, die widersprüchlichen Anforderungen an die PE aufzufächern und dieses Spannungsfeld genauer zu beschreiben.

Die Widersprüchlichkeit richtet sich an PE'ler\*innen und schlägt sich in der Ausgestaltung ihrer Funktion nieder. Unternehmerische Visionen und Ziele sind in der Regel von sachlichen Kennzahlengrößen oder objektiven Produktmerkmalen, z. B. Innovationen, Erhöhung des Absatzmarktes, Rationalisierung, gekennzeichnet. Personale Anforderungen der Beschäftigten, individuelle Bedürfnisse oder humanistische Subjektmerkmale sind kaum Gegenstand der Unternehmensvision. Die Übersetzungsleistung unternehmerischer Vorgaben obliegt in weiten Teilen den PE'ler\*innen. Die Passung zwischen Unternehmenszielen und der Entwicklung des Personals bleibt ohne konkrete Zielbestimmung im Ungefähren, wenn nicht gar im Beliebigen und wird in der Regel widersprüchlich, prozesshaft in Lern- und Entwicklungsschleifen zwischen Mitarbeitenden und organisationaler Rahmung vollzogen. Hier birgt die *Übersetzungsleistung* eine Gefahr, entweder die Passung zwischen Ziel und Maßnahmen, zwischen individuellen Bedürfnissen und organisationalen Ansprüchen oder in der Entwicklungsgeschwindigkeit zwischen Personal und Organisation zu verfehlen. Die Annahmen zur Veranschaulichung des Forschungsanliegens sowie darauf aufbauende Fragen und Zielstellung zum hier skizzierten Forschungsfeld werden nachfolgend beleuchtet.

### 1.2 Erkenntnisziele und Forschungsfragen

In der Funktion von Personalentwickler\*innen finden sich häufig Quereinsteiger, die ihre Wissensbestände nicht einheitlich erwerben, sondern aus den Bezugsdisziplinen der Betriebswirtschaft, Psychologie, Sozialwissenschaften und



Pädagogik in der eigentlichen Arbeitspraxis beziehen und nach und nach über Zusatzqualifizierungen ergänzen. Unterdessen zeichnen sich an diese Praktiker\*innen gleiche Anforderungen ab, die durch Professionen gelöst werden, wie Krisenbewältigung, Einzelfallbezug, Autonomie, ethische Grundhaltung, und die Bearbeitung von Dilemmata (Schütze 2000, S.50; Mieg 2003, S. 12; Dick 2016, S. 9). Die Handlungsspielräume und damit Wirkungsweisen ihrer Tätigkeiten sind jedoch durch den Rahmen der Organisation, die im Regelfall ökonomischen Rationalisierungslogiken unterliegt, begrenzt.

Vor diesem Hintergrund sind die zentralen Ziele dieser Arbeit:

1. Auf Makroebene<sup>4</sup> Erkenntnisse zur Positionsbestimmung der Personalentwicklung im betrieblichen Umfeld zu gewinnen, um das Spannungsfeld zwischen Profession und Organisation präziser zu beschreiben. Auf diese Weise soll es gelingen, die Perspektive der Praktiker\*innen in die Positionsbestimmung maßgebend einzuflechten.
2. Auf Mesoebene, unter Rückgriff auf die sozialwissenschaftliche und pädagogische Professionsforschung, das *professionelle Selbstverständnis* der Personalentwickler\*innen zu entfalten, ihre subjektiven Theorien zu rekonstruieren und mit Hilfe interdisziplinärer Ansätze die Wirkungsweisen dieser Berufsgruppe im System der Organisationen zu konturieren.
3. Auf Mikroebene die *Handlungsorientierungen* vor dem Hintergrund des professionellen Selbstverständnisses der Personalentwickler\*innen im Umgang mit der Dialektik zwischen subjektiven Theorien und den organisationalen Vorgaben theoretisch zu modellieren.

Das Paradigma des symbolischen Interaktionismus (Blumer 1980, 2013) un-

---

<sup>4</sup> Vgl. das Modell der soziologischen Erklärungen Makro-Meso-Mikroebenen nach Esser (1993)

terstützt die Analyseperspektive auf die Handlungsorientierungen der Personalentwickler\*innen, insbesondere ihre Bedeutungszuschreibung gegenüber Anforderungen im System der Organisation. Die subjektiven Theorien der PE'ler\*innen für Handlungs- und Entscheidungsprozesse sowie die dafür zugrundeliegende Wissensbasis sind ebenfalls rahmengebend für die vorliegende Gesamtuntersuchung.

Das Forschungsdesign verfolgt dabei drei Stränge, (A) die *Literatur*, hier wird eine Publikationsanalyse zur systematischen Bestandsaufnahme aktueller Forschungsbeiträge im Themenfeld durchgeführt, gefolgt von (B) der *Empirie*, in der die Ergebnisse aus den Experteninterviews diskutiert werden und (C) einer *Theoretisierung*, die Erkenntnisse beider Stränge synthetisiert.

Die aufgeführten Analyseebenen führen letztendlich dazu, das Spannungsfeld zwischen der Innen- und Außenperspektive der Organisation sowie subjektivem Professionsverständnis detailliert zu skizzieren und die forschungsleitende Rahmensetzung entlang der folgenden Fragen zu beantworten:

- (1) Wieviel PE-Profession braucht Organisation?
- (2) Wieviel Organisation verträgt PE-Profession?

Die Beantwortung der Fragen nach dem *Wieviel* führt zu einer einschätzenden Bilanzierung hinsichtlich der Autonomiegrade von PE'ler\*innen, ihrer Wirksamkeit bei der Gestaltung der PE-Aufgaben in Organisationen sowie individuellen Handlungsradius zwischen professionellem Agieren und dem konträren organisationalen Rahmen. Genau diese Spannweite ist notwendig, um das Spannungsfeld, in dem sich die Personalentwicklung bewegt, zu entfalten und die subjektive Theorie, die auf Erfahrungen der Praktiker\*innen rekurriert, in der Breite verorten zu können.

Die darauf aufbauenden forschungsleitenden Fragen strukturieren den Prozess im Forschungsverlauf:

- A. - *Welche Anlässe liegen den untersuchten Publikationen zugrunde?*
  - *Vor dem Hintergrund welcher professionstheoretischer Verständnisse wird Personalentwicklung diskutiert?*
  - *Welche Verständnisse von Personalentwicklung lassen sich identifizieren?*

- B. - *Welche subjektiven Theorien haben Personalentwickler\*innen bezüglich ihres professionellen Selbstverständnisses?*
  - *Was ist der wahrgenommene Kerngegenstand der Personalentwicklung?*
  - *Was bietet den Akteur\*innen Handlungsorientierung?*
  
- C. - *Welche(n) leitende(n) Imperativ(e) haben Personalentwickler\*innen?*
  - *Welches Professions- und Organisationsverständnis braucht eine Personalentwicklung, um den Anforderungen eines dynamischen Umfelds gerecht zu werden?*

Darüber hinaus wird versucht, das inhärente Menschenbild der Personalentwickler\*innen sowie die subjektiven Theorien zum professionellen Selbstverständnis zu skizzieren. Es werden unterschiedliche Perspektiven untersucht, um insbesondere die Sicht der Praktiker\*innen nebst dem theoretischen Blick gleichermaßen einzubinden.

### 1.3 Forschungsdesign und Aufbau der Arbeit

Das methodische Vorgehen ist so gewählt, dass es den Forschungsgegenstand aus mehreren Perspektiven beleuchtet, um vor dem Hintergrund der Kernfragen den Gegenstand Personalentwicklung [PE] zwischen Organisation und Profession zu kontrastieren und somit gegenstandsbezogene Erkenntnisse zu evozieren. Das Spektrum der Forschungszugänge ist angesichts der interdisziplinären Thematik sehr breit. Zwar wurde eine rein quantitative Untersuchung ausgeschlossen, um eine hohe Offenheit im Verlauf zu gewährleisten. Dennoch bieten sich auch bei qualitativen Zugängen unterschiedliche Verfahren an.

Perspektiven der betriebs-, berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschungsschulen könnten Auskunft über Bildungs- und Zugangswege der Personalentwickler\*innen liefern sowie ein Berufsbild konstituieren, das den Praxisaufgaben gerecht wird (Mudra 2004, S. 145; Fäckeler 2015, S. 340). Dennoch sind insbesondere in diesem Disziplinenzweig große Desiderate hinsichtlich des Feldes der Personalentwicklung zu verzeichnen. Niedermair (2005) verweist auf die tradierte berufsschulpädagogische Ausbildung von Lehrkräften und die Fokussierungen auf speziell diese Forschungsthemen. Die qualitative Biographieforschung in der Tradition des psychologischen und analytischen Paradigmas rekonstruiert Persönlichkeitsstrukturen (Sichler 1996; Schaper 2007;

Kauffeld 2010) und liefert Erklärungsmodelle für die Konstruktion und Wirksamkeit von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen.

Sozialwissenschaftliche Ansätze der interpretativen Biographieforschung hingegen erschließen Lebensweltkonstruktionen der Untersuchungsgruppe sowie ihre subjektiven Erfahrungen mit gesellschaftlichen, respektive organisationalen Strukturen und Orientierungsmodi im Alltagshandeln (Schütze 1983, S. 283; Marotzki 1996, S. 55).<sup>5</sup>

Dieser interpretativen Ausrichtung folgend entwickelt die Forscherin ein spezielles Design, um möglichst genau subjektive Eigentheorien und insbesondere die persönliche Reflexion der Alltagserfahrung zu entfalten. Diese persönliche Reflexion führt zur Entwicklung subjektiver Theorie und bildet das handlungsleitende Professionsverständnis. Der Einsatz von qualitativen Experteninterviews ermöglicht über das Betriebswissen und die Reflexion der Tätigkeit in der PE die Rekonstruktion der persönlichen Kernverständnisse. Um einordnen zu können, wie das professionelle Selbstverständnis der PE'ler\*innen sowie ihre handlungsleitenden Motive gerahmt sind, bleibt ein Blick in die umgebenden Faktoren der Personalentwicklung unerlässlich. Dafür wird eine systematische quantitative Publikationsanalyse gewählt und damit messbare, objektive und standardisierte Daten erfasst, die Aufschluss über die sich rasant verändernden Anforderungen an die PE'ler\*innen, z. B. organisationale Trends, Wandel der PE-Maßnahmen, neue Modelle etc., in der Breite liefern.

Ausgehend von diesem Forschungsdesign, welches im Sinne eines Methoden-Mixes die Funktion erfüllt sich dem Gegenstand explorativ, offen und möglichst uneingeschränkt aus unterschiedlichen Perspektiven zu nähern, weicht die gewählte Vorgehensweise zwar von den üblichen Forschungsverfahren in qualitativen Arbeiten ab, erfüllt damit aber den Anspruch möglichst gegenstandsbezogen und kontextnah zu sein.

Es werden vor dem theoretischen Hintergrund der PE-Diskurse, einerseits die Ansprüche der Praxis erfasst und andererseits die subjektiven Theorien der

---

<sup>5</sup> Niedermair hat mit seiner berufsbiografischen Studie „Patchwork(er) on Tour - Berufsbiografien von Personalentwicklern“ (2005) erstmalig die Akteure der Personalentwicklung vor diesem Hintergrund untersucht und aufschlussreiche Erkenntnisse zur Typologie und zum Rollenverhalten der PE'ler\*innen geliefert.

Praktiker\*innen selbst zu ihrem professionellen Selbstverständnis abgebildet. Damit lässt sich das Spannungsfeld und die darin konträren Anforderungen an die Praktiker\*innen aus der Praxis selbst entfalten. Schütze konstatiert hierzu, sofern „die gesellschaftliche Wirklichkeit mit Hilfe von Wissensselementen aufgebaut ist, über die allein die zu Befragenden Auskunft geben können (.)“ (Schütze et al. 1981, S. 439), kann folglich nur der Zugang zum Alltagswissen der Individuen ihre Realität authentisch erfassen. Das Forschungsdesign verfolgt drei Stränge, die miteinander konfrontiert werden, um die unterschiedlichen Teilergebnisse aufeinander zu beziehen und den Zielprämissen von Wissenschaft und Praxis (Erkenntnis vs. Wirksamkeit) sowie abweichenden Gesetzmäßigkeiten (Begründungszwang vs. Handlungszwang) Rechnung zu tragen (Dewe 2012).

Nachfolgende Abbildung (Abb. 1) bildet den Rahmen des Gegenstands ab und die hier verwendeten forschungsleitenden Stränge im Forschungsverlauf: (A) Literatur, (B) Empirie und (C) Theoretisierung:

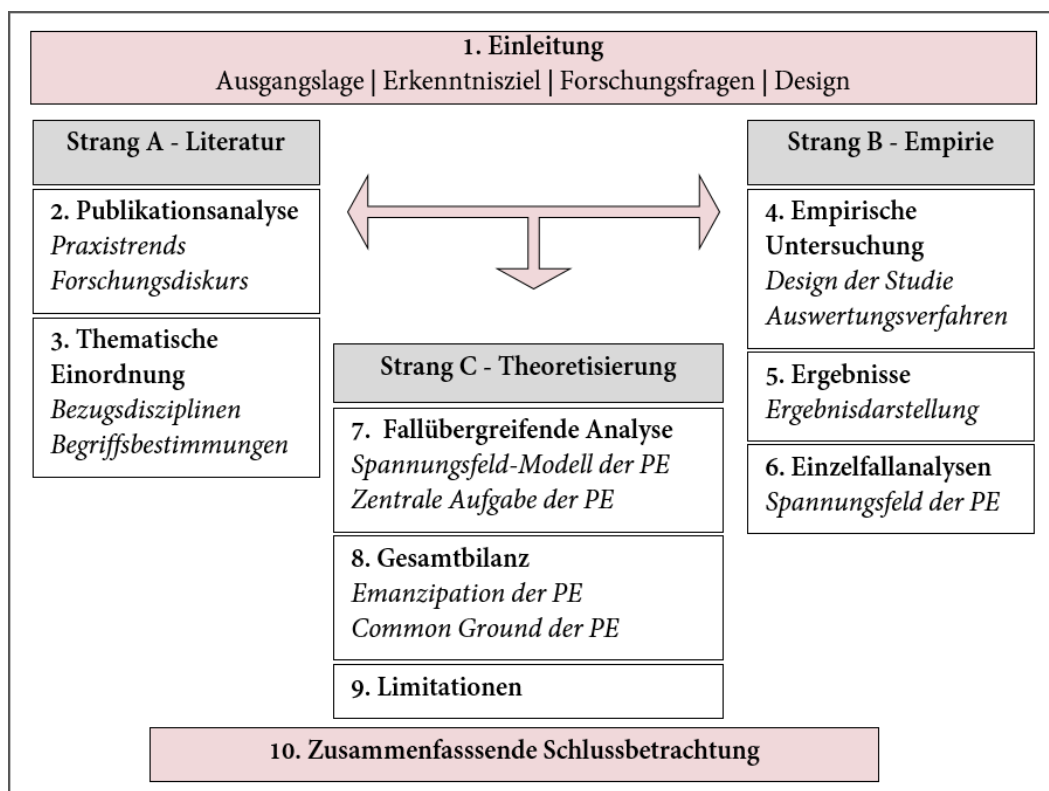


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Die Stränge A und B werden zirkulär verfolgt und im Forschungsverlauf zunehmend mit Daten angereichert, mit Kategorien für die Interpretationen über den gesamten Forschungsverlauf induktiv ergänzt und abschließend zum

Theorieentwurf in Strang C verdichtet. Um dem subjektiven Sinn im Alltagshandeln (Schütz 1971, S. 44), den Eigenlogiken und den kollektiven Handlungslogiken Rechnung zu tragen, orientiert sich der Analyseprozess am Paradigma des symbolischen Interaktionismus, der wie kaum eine zweite Theorie (Schütze et al. 1981) dem Individuum und seinen Aushandlungsprozessen eine zentrale Rolle einräumt. Schütze bemerkt dazu: „[...] *in der sich das im normalen Ereignisablauf dahinlebende Subjekt zu seiner Existenz- bzw. Lebenswelt verhält[.]*“, entwickelt es „*Alltagswissen*“. Diese tägliche Routinepraxis gleicht einem „*System unmittelbar handlungsleitender Orientierungen*. [...] *Denn das Individuum hat Vorstellungen darüber, wie seine für ihn bedeutsamen Interaktionspartner (...), wie für ihn bedeutsame Bezugsgruppen jenseits der unmittelbaren Interaktionsprozesse und wie die Gesellschaft insgesamt die entscheidenden sozialen Problemkontexte und ihre möglichen Bewältigungsmechanismen, die in der alltäglichen Lebenspraxis relevant sind, erleben und deuten*“ (ebd. S. 17).



## **A. Literatur – Perspektiven aus Theorie und Praxis**

Teil A stellt die gegenwärtigen Herausforderungen der PE dar, skizziert die Themen der Praktiker\*innen aus den Verbänden und Interessensgruppen und vergleicht diese mit der wissenschaftlichen PE-Debatte. Dabei werden Trends und aktuelle Entwicklungen der PE-Arbeit im deutschsprachigen und anglo-amerikanischen Raum nachskizziert sowie die zugehörigen Publikationsanlässe herausgearbeitet, beziehungsweise die Gründe für die Publikation erfasst. Anschließend wird im 3. Kapitel die Genese der PE und ihre Fundierung aus den Bezugsdisziplinen erörtert.

## **2 Stand der Forschung**

### **2.1 Publikationsanalyse zu gegenwärtigen Herausforderungen der Personalentwicklung**

Der Aufbau der Publikationsanalyse orientiert sich entlang der gängigen Forschungspraktiken für ein systematisches Literaturreview (Webster & Watson 2002). Da in dieser Arbeit neben fachwissenschaftlichen Beiträgen, auch Beiträge der Fachgesellschaften (DGFP) bzw. Studien von Unternehmensberatungen (z.B. People-Management 2025) einfließen, wird hier von einer Publikationsanalyse die Rede sein, um die Vielfalt der ausgewählten Beiträge einzubinden. Es gibt verschiedene Ansätze für eine systematische Publikationsanalyse, sie unterscheidet sich nach qualitativ-analytischem und quantitativ-deskriptivem Ansatz (Gerber 2001; Hamich o.J.). Die qualitativ-analytische Auswertung fokussiert die Ergebnisse von Beiträgen und setzt sich vertiefender mit den Inhalten auseinander, wohingegen der quantitativ-deskriptive Ansatz durch die größere Stichprobe Trends und Themenschwerpunkte (Kern & Köbele 2011; Schwuchow & Gutmann 2019) erfasst, diese vergleichend betrachtet oder in einen temporären Zusammenhang gestellt werden.

Welches konkrete Verfahren angewendet wird, hängt von der Forschungsfrage und der der Zielsetzung ab. Bestandsaufnahmen oder Zitationsnetzwerke (Jo, et al. 2009) brauchen ein systematisches Clusterverfahren (*cluster and network analysis*, Jo, et al. 2009) zur quantitativen Auswertung des gesammelten



Samples. Bei Diskussionen von Zukunftsszenarien entlang qualitativer Daten werden thematische Bezüge relationiert und inhaltsanalytische Kategorien gebildet (Vaismoradi & Snelgrove 2019).

Die vorliegende Arbeit untersucht vor dem Hintergrund der Problemstellung PE zwischen Organisation und Profession, welche Anlässe und Gründe es für die Fachwissenschaft gibt, sich mit der Personalentwicklung und ihrer Profession auseinanderzusetzen. Sie will beleuchten, ob der *Professionsbegriff* in der Fachdiskussion der PE gegenwärtig ist, in welchem Kontext er genutzt wird und ob es dahingehend einen Unterschied zwischen den Beiträgen der Praxis und der der Wissenschaft gibt. Dabei werden Trends, HR-Verständnisse, Erwartungen an die HR und Herausforderungen an der Schwelle zur Arbeitswelt 4.0 betrachtet und hinsichtlich ihres Publikationsanlasses quantitativ erfasst und geclustert.

Basierend auf der Taxonomie für Literatur-Reviews nach Cooper (1988, S. 104ff.), haben die gängigsten systematischen Analyseverfahren (vgl. Webster & Watson 2002; Vom Brocke et al. 2009; Fink 2010) vergleichbare, regelgeleitete Vorgehensweisen für die Literaturrecherche. Dabei unterstützt die Taxonomie bei der Zielbestimmung, der Festlegung des Literaturumfangs, beim Auswertungsfokus sowie bei der Struktur zur Synthese:

Charakteristik	Ausprägungen			
Inhaltliches Ziel	Integration		Kritik	Zentrale Themen
Literaturumfang	Schlüsselarbeiten	repräsentativ	selektiv	Nahezu vollständig
Fokus der Auswertung	Forschungsmethoden		Theoretische Ansätze	Forschungsinhalt
Struktur	historisch		methodisch	thematisch

Abbildung 2: Taxonomie für Literatur-Reviews nach Cooper (1988)

Das Ziel der Analyse ist es, *zentrale Themen* (hier: die Anlässe und Gründe) zu identifizieren, sich mit der Professionsdebatte der PE zu beschäftigen. Der Literaturumfang wird dabei *selektiv* nach Schlagwortsuche ausgewählt, *Schlüsselarbeiten* werden ergänzend eingebunden, der Auswertungsfokus ist der *Forschungsinhalt*, die Struktur der zusammenfassenden Kategorisierung ist *thematischer* Natur (vgl. Abb. 2.). Die farblich unterlegten Felder der Taxonomie sind relevant für die vorliegende Publikationsanalyse.

Die Abfolge hingegen unterscheidet sich in den einzelnen Schritten, je nach Disziplin und Forschungsansatz variieren die Phasen zwischen drei und sieben Schritten (Vom Brocke 2015 et al.; Vaismoradi & Snelgrove 2019).

Als Beispiel wird folgende Schrittfolge von Cooper (1988) angewandt, die er in späteren Arbeiten (2015) in sieben Phasen unterteilt hat:

1. *Formulierung der forschungsleitenden Frage*
2. *Identifikation relevanter Literatur*
3. *Beurteilung der Literaturqualität*
4. *Zusammenfassung einzelner Forschungsergebnisse*
5. *Interpretation der Gesamtergebnisse*

Im letzten Schritt erfolgt die Interpretation der Suchergebnisse, sowohl entlang der Leitfrage der Literaturanalyse, als auch vor dem Hintergrund der Forschungsfrage der Gesamtstudie dieser Arbeit. Damit bilden die Suchtreffer sowohl die Diskurslinien der Professionsdebatte der PE ab, als auch die Forschungslücken, die dadurch entstehen.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Lfd.-Nr.:	Autor/in	Jahr	Titel	Publikationsart (Z.B.SB)*	Wissenschaft/Praxis	Publikationsanlass	Methode (K; E)*	Anlass	Kategorie
1	Mehdiabadi, A.H., Seo, G., Huang, W.D. and Han, S.-h.C.	2017	Building Blocks of Contemporary HRD Research: A Citation Analysis on Human Resource Development Quarterly between 2007 and 2013.	New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 29: 20-34.	W	Eine Zitationsanalyse von 5807 Artikeln zwischen 2007-2013 in Human Resource Quarterly um einen Überblick zu erhalten, welche Disziplinen sich mit Personalentwicklung beschäftigen. Zentrale Themen sind demnach Ausbildung, Entwicklung und Organisationsentwicklung, die einflussreichste Disziplin bleibt die Psychologie mit der Zeitschriften Journal of Applied Psychology am häufigsten zitiert. Überraschend ist dass das Thema Evaluierung nicht auffällig ist, allerdings die Programmevaluierung im konkreten häufiger zitiert wurde.	E	Forschungsdiskurs; Reflexion der PE Grundlagen	Grundlagen zum PE-Verständnis
2	Beck, C., & Bastians, F.	2013	HR-image 2013. Koblenz: Haufe Studien Reihe.	HAUFE Studien Reihe	P	Studien zum HR-Image von Personalern divergiert zwischen Fremd- und Eigenwahrnehmung: So schätzt HR nach wie vor seinen Ruf im Unternehmen wesentlich positiver ein als die restlichen Mitarbeiter, damit muss HR weiter um Aufwertung bemühen.	E	Fremd- und Eigenwahrnehmung	Aufwertung der PE-Tätigkeit
3	Eimecke, J.,		E-Recruiting:	Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des FraunhoferInstituts für		Beitrag zeigt Befragungsergebnisse von 688 HR-Professionals auf, zu den Präferenzen dieser HR Experten bei der Nutzung von E-Recruiting-Angeboten. Die		Mobile or	

Abbildung 3: Erfassung der untersuchten Quellen (Ausschnitt des Datensatzes)

Die obige Abbildung zeigt das Datenblatt zur Dokumentation der relevanten Beiträge. Hierzu wurden jeweils die ausgewählten Beiträge gelesen, das methodische Vorgehen erfasst, der Publikationsanlass zusammengefasst und anschließend zu thematischen Kategorien geclustert.

Für eine breite Darstellung der Perspektive auf PE werden neben Fachwissenschaftlichen Studien, auch die von Beratungsunternehmen und insbesondere die, des leitenden Personalfachverlags HAUFE-Lexware eingebunden. Diese

Studien verfolgen kein wissenschaftliches Erkenntnisinteresse, nehmen allerdings nennenswerten Einfluss auf den Diskussionsstand zur Personalentwicklungsarbeit. Die manuelle Ergänzung kann im Sinne der gemischten Strategie nach Theisen (2011, S.62) erfolgen. Um die Suchtreffer thematisch zu verdichten, ist eine Kombination aus pragmatischem und systematischem Vorgehen möglich.

Bei der Durchführung wurden die Gütekriterien der empirischen Sozialforschung berücksichtigt. Das Protokoll zur Durchführung der Literaturrecherche und die Einhaltung der Schrittabfolge dient dazu, personenunabhängig das Kriterium der Objektivität zu sichern und Beliebigkeit zu vermeiden. Beim Kriterium der Reliabilität wird berücksichtigt, dass die Ergebnisse bei der Wiederholung durch Dritte gleichbleibend sind. Hierzu wurde der Bibliothekservice *Datenbankrecherche* genutzt, um die Zuverlässigkeit der Treffer zu überprüfen. Da die Leitfragen die Suchbegriffe bestimmen, die aufgeführte Schrittfolge den Verlauf festlegt und die Wiederholung der Suchtreffer die Zuverlässigkeit bestätigt, hat das entworfene Analyseinstrument die Treffer angezeigt, die es generieren sollte – damit ist das Kriterium der Validität ebenfalls erfüllt. Die Dokumentation des Ablaufs sowie der ausgewählten Daten berücksichtigt das Kriterium der Systematik und der Transparenz, was im nachfolgenden Abschnitt aufgezeigt wird.

### **2.1.1 Analysevorgehen**

Für die Analyse wurde zunächst eine Leitfrage für die Suche formuliert, anschließend themenbezogene Datenbanken ausgewählt sowie Suchbegriffe in deutscher und englischer Sprache bestimmt. Die Auswahl der Themenfelder der Beiträge fokussierte ebenfalls den deutschen und anglo-amerikanischen Raum, da der Professionsdiskurs der PE hier historisch vergleichbar ist (Evetts 2006). Der Zeitraum der Suche beschränkt sich auf die Jahre 2012-2018 und wurde in der manuellen Überprüfung durch einzelne relevante Beiträge der Folgejahre 2019-2021 ergänzt. Die Art der Quellen beschränkte sich auf Zeitschriftenaufsätze, Beiträge in Sammelbänden, Konferenzbeiträge und Studien der Fachpraxis. Auch wurden Ein- und Ausschlusskriterien formuliert, um eine Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden.

Die nachfolgende Tabelle fasst das Protokoll der Suche zusammen:

Leitfrage: Welche Anlässe und/oder Gründe, liegen bei den untersuchten Publikationen vor, um sich mit dem Professionskontext der Personalentwicklung zu befassen?	
<b>Datenbanksuche der Jahrgänge 2012-2018:</b>	<b>Gesamttreffer: 330</b>
FIS-Bildung (Pädagogischer Fachinformationsdienst)	217
BASE (Datenbank für Open Access-Publikationen)	40
ECONBIZ (Wirtschaftswissenschaftlicher Fachinformationsdienst)	37
JSTOR (Verlagsplattform für digitalisierte Zeitschriften)	30
Bibliothekssystem OPAC der UB-Magdeburg	6
<b>Suchbegriffe:</b> (deutsch) Profession * Personalentwicklung * Spannungen; Profession * Personalmanagement; Personalentwicklung * Organisation; Paradox * Personalentwicklung; (englisch) Profession * HR-Development * Tension; Profession * HR-Management; HR-Development * Organisation; Paradox * HR-Development;	
<b>Art der Quellen:</b> Zeitschriftenaufsätze, Beiträge in Sammelbänden, Konferenzbeiträge und Studien der Fachpraxis	
<b>Ausschlusskriterien:</b> Sprache (nur deutsch /englisch); PE-Controlling; Personalökonomie; Personnel Economics; Ausschluss des Professionsdiskurses zur Schulentwicklung, Lehrerpersönlichkeit; Hochschule, Tätigkeiten in der Pflege und in der sozialen Arbeit.	

Tabelle 1: Protokoll der Suchstrategie

Das vorliegende Protokoll erfasst die Suchtreffer gemäß einer quantitativ-deskriptiven Datenerhebung. Der Fokus der Datenauswertung hingegen ist qualitativ, da hier die Inhalte analysiert werden. Die erzielten 330 Suchtreffer wurden nach Doppelungen durchsucht, die Ausschlusskriterien angewandt und durch das Sichten der Titel und Abstracts auf relevante Inhalte hin geprüft. Dadurch reduzierte sich die Anzahl auf 76 Treffer. Diese wurden wiederum vor dem Hintergrund der Leitfrage, sich zum Anlass mit der PE aus Professionsperspektive zu beschäftigen, geprüft und Randthemen entfernt, z.B. HR-Professionalisierungsprozesse, um Organisationen in der Digitalisierung zu unterstützen (Cianni & Steckler 2017: *Transforming Organizations to a Digital World*). Die verbliebenen 21 Titel wurden in der manuellen Prüfung mit weiteren Artikeln aus der Praxis und einschlägigen themenbezogenen Beiträgen (z.B. Kirkpatrick & Hoque 2022: „*Human resource professionals and the adoption and effectiveness of high-performance work practices*“) aus den Folgejahren ergänzt, so dass der Gesamtdatensatz 30 Titel führt.

Diese Suchtreffer wurden in einem Datenblatt tabellarisch (vgl. Abb.3), nach Autorenschaft, Jahrgang, Titel, Publikationsart, Wissenschaft oder Praxis, Zusammenfassung des Publikationsanlasses, Methode konzeptionell oder empirisch, erfasst und nach inhaltlichen Kategorien gegliedert. Dies verschafft eine systematische Übersicht der Gesamtergebnisse, wie nachfolgenden Tabellen (Tab. 2, Tabellenblätter 1 bis 5) zu entnehmen ist.

Tabelle 2: Datenblatt erfasster Publikationen (1/5)

Lfd.-Nr.:	Auto/r/in	Jahr	Titel	Publikationsart (Z, B, SB)*	Wissenschaft/Praxis	Publikationsanlass	Methode (K; E)*	Anlass	Kategorie
1	Mehdabadi, A.H., Seo, G., Huang, W.D. and Han, S., h.C.	2017	Building Blocks of Contemporary HRD Research: A Citation Analysis on Human Resource Development Quarterly between 2007 and 2013.	New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 29: 20- 34.	W	Eine Zitationsanalyse von 5807 Artikeln zwischen 2007-2013 in "Human Resource Quarterly" um einen Überblick zu erhalten, welche Disziplinen sich mit Personalentwicklung beschäftigen. Zentrale Themen sind: Ausbildung, Entwicklung und Organisationsentwicklung. Die Einflüßreichste Disziplin bleibt die Psychologie mit der Zeitschrift "Journal of Applied Psychology", die am häufigsten zitiert wird. Überraschend ist, dass das Thema Evaluierung im Allgemeinen wenig auffällig ist, allerdings die Programmvaluierung im Konkreten häufiger zitiert wurde.	E	Forschungs- diskurs; Reflexion der PE Grundlagen	Grundlagen der PE
2	Beck, C., & Bastians, F.	2013	HR-image 2013. Koblenz: Haupe Studien Reihe.	HAUPE Studien Reihe	P	Studien zum HR-Image von Personalern divergieren zwischen Fremd- und Eigenwahrnehmung: So schätzen HRler nach wie vor ihren Ruf im Unternehmen wesentlich positiver ein als die restlichen Mitarbeiter, damit muss sich HR weiter um Aufwertung bemühen.	E	Fremd- und Eigenwahr- nehmung	Aufwertung der PE
3	Ermecke, J., Stelkau, K., Storz, S., & Kaiser, M.	2017	E-Recruiting: Anforderungen und Präferenzen von HR- Professionals.	Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhoferinstituts für Angewandte Informationstechnik FTT, Bayreuth URN: urn:nbn:de:hbz:708- urnpub-33336-3.	W/P	Beitrag zeigt Befragungsergebnisse von 688 HR-Professionals auf, über die Präferenzen der HR Experten bei der Nutzung von E-Recruiting-Angeboten. Die Ergebnisse der Studie besätigen Trends wie Mobile oder Social Recruiting und geben zudem tiefere Einblicke in das tatsächliche Nutzungsverhalten von Recruitern sowie deren Präferenzen für die digitale Anzeigerschaltung.	E	Mobile or Social Recruiting	PE-Trends
4	Fickeler, S., Baler, D., & Seufert, S.	2017	Ganzheitliche Personalentwicklung: eine Analyse wissenschaftlicher und subjektiver Theorien über Personalentwicklungsarbeit. EUL VERLAG.	EUL Verlag	W	Beitrag beleuchtet wie eine zukunftsorientierte PE vorangetrieben werden kann. Die Autorin appelliert zu einem Paradigmenwandel in der Personalentwicklung. Zentral in der Forschungsarbeit ist die Kritik an den PElern selbst und ihrer mangelnden Kompetenz. Die Perspektive der Personalentwickler wurde jedoch bisher wenig erforscht. Im Ergebnis geben vier ausgewählte Fallbeispiele Einblick in die individuellen Sichtweisen von PElern und ein Gesamtbild subjektiv-theoretischer Vorstellungen (15 Interviews) über Personalentwicklung.	K	subjektive Perspektive der Personalentwick- ler*innen	Grundlagen der PE
5	Wagner, P.	2013	Trends erkennen - Wissen schaffen	HAUPE Personal - Zeitschrift für Human Resource Management	P	Trends zukünftiger Personalarbeit, Veränderungen der PE ggü. den Mitarbeiter*innen und den Rahmenbedingungen des UN.	K	Trends der zukünftigen Arbeitswelt	PE-Trends
6	Strohmaier, S./Bordrouk, T./Konradt, U.	2012	Electronic Human Resource Management. Transformation of HRM	Zeitschrift für Personalforschung	W	Professionalisierung des Personalmanagements bedeutet auch den Wandel von der administrativen zur digitalen HR Arbeit anzureißen. Der Beitrag verdeutlicht den Stellenwert der PE für e-recruiting, e-Learning und e-HR.	K	Digitalisierung; eHR	PE-Trends

\*Methoden: E=Empirische Beiträge, K=Konzeptionelle Beiträge, I=Interviewstudien aus Forschungs und Praxis Publikationsarten: Z=Zeitschriftenartikel, B=Buchbeitrag, M=Monographie

Tabelle 3: Datenblatt erfasster Publikationen N=29 (2/5)

Lfd.-Nr.:	Autor/in	Jahr	Titel	Publikationsart (Z, B, SB)*	Wissenschaft/Praxis	Publikationsanlass	Methode (K; E)*	Anlass	Kategorie
7	Pesting, M./Budhwar, P./Cascio, W., et al	2013	Current issues in International HRM- Alternative forms of assignments, careers and talent management in a global context	Zeitschrift für Personalforschung	W	Überblicksartikel zu Talentmanagementkonzepten und ihre Implikationen für die Praxis der Personalentwicklung.	K	Talentmanagementkonzepte	PE Methoden & Maßnahmen
8	Boudreau, J. W.	2015	HR at the Tipping Point: The Paradoxical Future of Our Profession	People + Strategy	P	HR-Führungskräfte befindet sich an einem Wendepunkt, der für die Zukunft noch bedeutender wird, als bisher in der Literatur dokumentiert wird.	E	Professionalisierungsprozess	Aufwertung der PE
9	Sedlaeck, B., & Geighardt-Krollmann, C.	2012	DGFP-Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement 2012 (pix)	DGFP PRAxis PAPIER 04/2012:	P	Mit der pix-Befragung (Personalmanagement-Professionalisierungs-Index) beobachtet die DGFP seit 2004 die Entwicklung von Professionalitätsindikatoren des Personalmanagements. Das zugrundeliegende Professionalitätskonzept ist forschungsseitig umstritten (Nienhäuser-2006; Oexler 2010), die Praxis nutzt es aber regelmäßig als Reflexionsinstrument eigener PE-Arbeit.	K	Professionalitätsindikatoren	Aufwertung der PE
10	Hunsberger, S.	2017	The Next Era of HR: Digital Marketing	People + Strategy	P	Digitale Wandel erfordert neue Kooperationsformen und Fähigkeiten der HR-Abteilungen.	K	Aufgabenwahl, HR Marketing	PE Methoden & Maßnahmen
11	Bondarouk, T./Pany, E./Furtmueller, E.	2017	Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences	The International Journal of Human Resource Management	W	Literaturanalyse zu e-HRM-Effektivitätsforschung zwischen 1970 bis 2010. E-HRM-Ziele werden nur dann erreicht, wenn sich PE für die Bereitstellung von HR-Diensten und der strategischen Neuausrichtung der HR-Abteilungen verantworten.	E	Digitalisierung; e-HRM-Effektivität	Aufwertung der PE
12	Li, J./Hard, A. M.	2017	Shifting Practices in Digital Workplace Learning/ An Integrated Approach to Learning, Knowledge Management, and Knowledge Sharing	Human Resource Development International	W	Lernen im Prozess der Arbeit braucht neue Konzepte. "Just-in-time-Lernen" bis hin zu "Learning-Nugges" werden am Arbeitsplatz gekoppelt. IT und HR müssen sich enger in der Konzeption von Bildungsangeboten vernetzen.	K	Neue HR Methoden	PE Methoden & Maßnahmen
13	Brandstädter, S.; Schlieping, Y.; Sonntag, K.	2018	Interdisziplinäre Kompetenz in der Wirtschaft	Zeitschrift für Arbeitswissenschaft	W	Studie prüft, das im Wissenschaftskontext entwickelte Kompetenzmodell „Interdisziplinäre Handlungskompetenz“ durch eine Expertenbefragung auf Übertragbarkeit und Gültigkeit im wirtschaftlichen Bereich.	E	Interdisziplinäre Handlungskompetenz	PE-Forschung
14	Kirkpatrick, I., & Hoque, K.	2021	Human resource professionals and the adoption and effectiveness of high-performance work practices	Human Resource Management Journal	W	Studie bewertet die Auswirkungen von HR-Fachqualifikationen (Workplace Employment Relations Study 2011) und Akzeptanz von high-performance work practices (HPWFs) und ob dadurch die Akzeptanz der HR-Praktiker die Unternehmensleistung steigt? Analyse zeigt Ambivalenzen: Qualifizierte HR-Experten führen häufiger HPWFs ein, die Steigerung der Unternehmensleistung ist damit aber nicht verbunden.	E	Akzeptanz der HR-Praktiker	Anforderungen der Organisation

Tabelle 4: Datenblatt erfasster Publikationen N=29 (3/5)

Lfd.-Nr.:	Author/in	Jahr	Titel	Publikationsart (Z, B, S, B)*	Wissenschaft/Praxis	Publikationsanlass	Methode (K; E)*	Anlass	Kategorie
15	Bruch, H.; Lohmann, T. & Szlang, J., Jerzy, K.	2019	People-Management 2025: Zwischen Technologie- und Kulturtransformation.	Personalführung, 11, 56-63.	P	Welche Funktionen sind für ein erfolgreiches PM/Management aktuell wichtig und welche in Zukunft? Die Studien stellt Ergebnisse zukünftiger Trends auf Basis von 155 Befragten aus dem HR Bereich vor.	E	zukünftige PE Funktionen	PE-Trends
16	Schaupp, M.	2021	Understanding the evolution of the forms of carrying out human resource development.	Human Resource Development International, 24(3), 262-278.	W	Der Beitrag zeigt entlang Engeströms Tätigkeitstheorie, wie PE-Ansätze sich durch die Anforderung der Produktion verändern und sich daraus neue PE-Ansätze entwickeln. Begründung des "evolutionären PE-Ansatzes" wird diskutiert.	E	zunehmende Bedeutung der PE in Organisation	Anforderungen der Organisation
17	Shirmohammadi M, Heckayati Mehdiabadi A, Beigi M, McLean GN.	2021	Mapping human resource development: Visualizing the past, bridging the gaps, and moving toward the future.	Human Resource Development Quarterly	W	Mithilfe der "topic mapping technique" werden PE-Themen der letzten zwei Dekaden ausgewertet (N=3236). Ergebnis zeigt HR als Allrounder in Organisationen: 1. Wesen & Identität der PE, 2. PE-Interventionen & Ergebnisse; 3. Nationale Diskurse der PE, 4. PE in der Hochschulforschung.	E	Forschungsthemen der PE	PE-Forschung
18	Landgren, H., Rhell, R. F., & Kroon, B.	2019	"This is not a test": How do human resource development professionals use personality tests as tools of their professional practice?	Human Resource Development Quarterly	W	Eintritt von Persönlichkeitsdiagnostik in der PE-Praxis zur Steigerung der Professionalisierung. Der Beitrag bindet die breite Kritik zum Einsatz und zu "simplifizierten" Anwendung von Diagnostiktools in der Praxis ein. Er zeigt Desiderate auf, die durch Marktdruck entstehen. Perspektivisch werden "organisationale Sinnstiftungstheorien" als Gegengewicht zum einseitigen Einsatz von Diagnostikinstrumenten hinzugezogen.	E	HR Diagnostik	PE-Methoden & Maßnahmen
19	Schemuly, C. C., Schröder, T., Nachtwei, J., Kaufeld, S., & Gläs, K.	2012	Die Zukunft der Personalentwicklung.	Zeitschrift Für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O.	W	Strategische Ausrichtung der HR braucht Kenntnisse zur zukünftigen PE-Themen und Entwicklungen. In einer Delphi-Studie wurden zukünftige Entwicklungen der PE erhoben. Nach einer ersten qualitativen Delphirunde mit 15 Praxisexperten wurden verschiedene Szenarien zur Zukunft der PE entwickelt und in zwei Runden quantitativ (N=217 bzw. N= 195) evaluiert.	E	Zukünftige Anforderungen & Trends	PE-Trends
20	Roper, Ian; Higgins, Paul	2020	Hidden in plain sight? The human resource management practitioner's role in dealing with workplace conflict as a source of organisational-professional power	Human Resource Management Journal	W	Der Artikel untersucht mit dem institutionenbasierten Organisationsansatz die wahrgenommene Rolle von HR-Praktikern als organisationale Experten für rationale (UK) und organisationale Belange. Auf Grundlage von 15 Interviews mit F&K und neun Fallstudien, wird eine Dissonanz hinsichtlich der nicht ersetzbaren PE-Kompetenz zur Konfliktlösung in Organisationen festgestellt. Einerseits wird die Rolle der PE im Umgang mit Konflikten rational im Professionsdiskurs zu wenig anerkannt, da sie nicht in das proaktive „strategische“ Narrativ passt, was die Personalabteilung erreichen muss. Andererseits ist Konfliktmanagement auf organisatorischer Ebene ein Machtfaktor und aufgrund der Unvorhersagbarkeit nur durch spezialisierte HR-Praktiker zu bewältigen.	K/E	PE als Konfliktlöser in Organisationen	Anforderungen der Organisation
21	Saufert, Sabine; Guggermos, Josef; Meier, Christoph & Helfritz, Kai H.	2018	Digitale Kompetenzen von Personalentwicklern - Digitale Reife und Augmentationsstrategien in der Personalentwicklung. 1-31.	DGFP Publikationsreihe 2018 URL: Publikationen - DGFP	P	Die technologischen Entwicklungen können auch dazu führen, dass menschliche Arbeitsleistung durch (intelligente) Maschinen ersetzt werden kann (Substitution). Die «Oxford Studie von Frey & Osborne (2013) hat aufgezeigt, dass Berufsprofile - je nach Volkswirtschaft - unterschiedlich stark betroffen sind. Dies wurde in zahlreichen Diskussionsbeiträgen aufgezeigt. Die jährliche "scil" Studie vom DGFP & dem St.Gallener Institut rückt die erforderlichen Kompetenzentwicklung und Professionalisierung der PE in den Vordergrund. Damit PE eine gelungene Partnerschaft von Mensch und Maschine gestalten kann.	K	Professionalisierung der PE in Digitalisierung	Aufwertung der PE



Tabelle 5: Datenblatt erfasster Publikationen N=29 (4/5)

Lfd. Nr.:	Autoren/in	Jahr	Titel	Publikationsart (Z, B, SB)*	Wissenschaft/Praxis	Publikationsanlass	Methode (K, E)*	Anlass	Kategorie
22	Schwuchow, K. & Gutmann, J.	2019	HR-Trends 2020.	Heute-Lexware; Online: <a href="https://www.wisont.de/document/HAUF_9783648132616483">https://www.wisont.de/document/HAUF_9783648132616483</a>	P	Trends, Strategien und HR-Perspektiven werden in diesem Fachbuch praxisnah, erlangt von Methoden, vorgestellt. Daraufhin werden Konzepte für eine zukunftsorientierte Personalarbeit (Aglität, Arbeit 4.0 etc.) erläutert. 50 Autoren aus Wissenschaft und Großunternehmen sind beteiligt.	E/K	HR Trends und Strategien	PE Trends
23	Beber, N., & Lekovic, B.	2018	The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries.	Employee Relations, Vol. 40 No. 5, (pp.762-786)	W	Beitrag erhebt quantitativ HRM-Aktivitäten und ihre Auswirkungen auf Innovationsleistungen. Die Daten beziehen sich auf 1.384 Organisationen in 8 CEE-Länder (Kroatien, Estland, Ungarn, Letland, Litauen, Slowakei, Slowenien und Serbien). Das Regressionsmodell zeigte signifikante Zusammenhänge zwischen PE-Maßnahmen (z.B. Auslandsaufenthalte, Trainee, On-the-job-Lernings etc.). HR-Instrumente sollen verstärkt eingesetzt werden, um nachhaltige Effekte messen zu können. PE ist in den erfassten Ländern noch randständig und braucht eine Aufwertung.	E	HR & Innovationsleistung	PE Methoden Maßnahmen
24	McCaune, S. Murphy, C. McCaune, J.	2021	21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts	Personnel Review, Vol. 50 No 6 (pp. 1495-1513)	W	Die Studie (Analyse von 110 HR-Stellenprofilen mit 12 halbstrukturierten Interviews) stützt sich auf das Humankapitalressourcen-Framework und untersucht die Kenntnisse, Fertigkeiten, Kompetenzen und anderen Merkmale, die für die aufkommende Rolle von HR-Personalanalysten erforderlich sind. Diese Studie entwickelt ein Kompetenzmodell für HR-Analysten zur Bewältigung der zunehmenden Digitalisierung der HR Aktivitäten.	E	Rolle von HR-Personalanalysten	PE Methoden Maßnahmen
25	Larg, R., & Rego, K.	2016	Man muss trotzdem relativ kompromissbereit sein. Man muss die Rolle spielen können – Personalmanager als Akteure in den industriellen Beziehungen.	Beitrag für die GIRA-Jahresagung.	W	Untersucht wird in einer Interviewstudie (N=39) die Rolle von PE-lem in Managementfunktionen. Insbesondere in den Funktionen, die die Arbeitsbeziehung der Führungskräfte in der Linie und zu ihnen Beschäftigten - als nachrangige Ebene - konkretisieren. Zusätzlich sollen PEler die Rolle auch im Auftrag der Eigentümer und der Unternehmensleitungen ausgestalten. Gerade die Rolle des Midlers zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern bzw. Mitarbeitervertretung ist für die Konstitution des Selbstverständnisses deutscher Personal- und Personalmanager essentiell. Dadurch werden eine Veränderung in der Rollenwahrnehmung, ihre Wertstellungen und die entsprechenden Aktivitäten von Personalmanagern in hohem Maße legitimationsbedürftig.	E	Selbstverständnis der PE in Industrie	Anforderungen der Organisation
26	C. Knoch,	2016	Professionalisierung von Personalentwicklung.	Buchkapitel, Springer Gabler, Wiesbaden. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-658-07672-6_2">https://doi.org/10.1007/978-3-658-07672-6_2</a>	W	Die PE einer Organisation ist eingebettet in ein organisationales Umfeld. Dieses nimmt direkt oder indirekt Einfluss auf die Aspekte der PE in einer Organisation. Äußere Faktoren nehmen Einfluss auf die Gestaltung von PE in einer Organisation. Aus diesem Grund kann PE nicht losgelöst vom Kontext und dem Umfeld einer Organisation betrachtet werden, denn sie akzentuiert sich im „organisationalen Wechselspiel von innen und außen“.	K	PE im Einfluss von Organisation	Anforderungen der Organisation
27	Gold, J., & Bhatton, J.	2014	Towards critical human resource development education (CHRDE): Using the sociological imagination to make the HRD profession more critical in the post-crisis era.	Human Resource Development International, 17(4), 400-415.	W	Dieser Beitrag untersucht das Versagen von Fachexperten und Wissenschaftlern, sich mit der PE Position in der Finanzkrise 2008 auseinanderzusetzen. Es wird für eine kritische PE-Ausbildung (Critical HRD Education, CHRDE) plädiert, die auf das britische Berufsausbildungssystem abzielt. Entlang von C. Wright Mills Ansatz „Soziologischen Imagination“ zeigt der Beitrag Anwendungsbeispiele auf, wie alltägliche Probleme, die in der HRD-Praxis auftreten, mit dem soziökonomischen Kontext zusammenhängen.	K	Kritik an PE Ausbildung UK	Grundlagen der PE

Tabelle 6: Datenblatt erfasster Publikationen N=29 (5/5)

Lfd.-Nr.:	Autor/in	Jahr	Titel	Publikationsart (Z.,B.,SB)*	Wissenschaft/Praxis	Publikationsanlass	Methode (K, E)*	Anlass	Kategorie
28	Garavan, T. N., McGuire, D., & Lee, M.	2015	Reclaiming the "D" in HRD: A typology of development conceptualizations, antecedents, and outcomes.	Human Resource Development Review, 14(4), 359-388.	W	Der Beitrag bestimmt den Begriff "Entwicklung" als ein wichtiges Konstrukt im Zentrum der PE (HR, D=Development). Hinsichtlich der Konzeptualisierung des Begriffs besteht eine erhebliche Komplexität, Verwirrung und Unklarheit. Infolgedessen gibt es wenig Konsistenz, wie 'Development' verstanden, konzeptualisiert oder getestet wird. In diesem Artikel wird der derzeitige Wissensstand und das Verständnis des Begriffs untersucht, um eine Typologie zu entwickeln, auf die sich künftige Untersuchungen konzentrieren können. Es wird eine Typologie von „Development“ vorgeschlagen, in der vier Entwicklungstypen identifiziert werden und Handlungsempfehlungen abgeleitet.	E	Erforschung des Begriffs "Development"	PE-Forschung
29	Higgins, P., Roper, I., & Gamwell, S.	2016	HRM as an emerging new managerial profession.	In Perspectives on contemporary professional work Edward Elgar Publishing.	W	Der Beitrag diskutiert den Wandel des Personalmanagementberufs (HRM) zum klassischen Fachberuf, der von der Autonomie strebt. Es werden vier Dilemmata des HR Managers identifiziert und in einem kontrastierenden Fallvergleich zwischen UK und Hongkong gegenübergestellt.	K/E	Dilemmata des HR Managers	Aufwertung der PE
30	Spiegel, V.	2019	Zukünftige Ausrichtung der Personalentwicklung.	DGFP. PRAXISPAPIERE	P	Ein Studienvergleich zu den Charakteristika der Arbeitswelt 4.0 wird in diesem Artikel erörtert. Der Beitrag identifiziert Handlungsfelder und die künftige Ausrichtung der PE. Die wesentlichen Rollen der PE als Lern- und Führungskraftbegleiterin in einer Arbeitswelt 4.0 sind nur durch eine professionalisierte PE gestaltbar und zu bewältigen.	E/K	Ausrichtung der in Arbeits 4.0	PE Trends

### 2.1.2 Ergebnisdarstellung der Publikationsanalyse

Im letzten Schritt der *systematischen Publikationsanalyse* (vgl. 2.1) erfolgt die *Interpretation der Gesamtergebnisse*, dazu wurden die Beiträge thematisch in sechs Kategorien geclustert. Verwandte Themen wurden vor dem Hintergrund der Leitfrage (sofern möglich und sinnvoll) zusammengefasst, hier wurden die Nennungen der Publikationsgründe addiert und der entsprechenden Kategorie zugeordnet. Ein Beitrag kann mehrere Publikationsanlässe (Nennungen) enthalten, so sind z.B. neue *Recruitingtechniken* mit einem *Kompetenzzuwachs* der PE'ler\*innen verbunden. Das heißt, aus einem Beitrag können mehrere Publikationsanlässe in unterschiedliche Kategorien einfließen. Die Anzahl der Nennungen des jeweiligen Anlasses wird ebenfalls miterfasst, so wird beispielsweise der Publikationsanlass *Umgang mit Aufgabenzuwachs* fünf Mal in der gesamten Analyse erwähnt, so fließt er mit fünf Gesamtnennungen in die Kategorien ein. Insgesamt sind so 63 Publikationsanlässe aus 30 Beiträgen identifiziert und in sechs Kategorien geclustert worden, wie nachfolgender Tabelle zu entnehmen ist.

Leitfrage: *Welche Anlässe und/oder Gründe liegen bei den untersuchten Publikationen vor, um sich mit dem Professionskontext der Personalentwicklung zu befassen?*

Nr.	Kategorie	Definition	Gesamtnennungen (N)
1.	<b>PE-Trends</b>	Beiträge, die Trends allgemein skizzieren und Entwicklungen einer mehr professionalisierten PE sowie Handlungsempfehlungen für die aufkommenden Funktionen (e-recruiting, HR-Analytics; war for talents) in der Zukunft ableiten, wurden in diese Kategorie selektiert.	27
2.	<b>Aufwertung der PE-Tätigkeit</b>	Diese Artikel setzen sich mit der Aufwertung der PE-Arbeit und ihren Funktionen auseinander. Professionsforderungen werden von <b>außen</b> angetragen. Gegenwärtige Treiber sind: Organisationswandel, Arbeitswelt 4.0, Steigerung der Handlungskompetenz, um den Aufgabenzuwachs z.B. der digitalisierten PE, zu bewältigen.	20
3.	<b>Methoden &amp; Maßnahmen</b>	Beiträge, die sich mit digitalen, neuen diagnostischen und effizienteren Methoden sowie entsprechenden PE-Maßnahmen auseinandersetzen, werden in dieser Kategorie vereint. PE wird mit Handhabung der Instrumente professionalisiert. Fallbeispiele der Praxis finden sich vorwiegend in dieser Kategorie. Dahinter stehen divergierende Motive, einerseits sollen neue komplexe Anforderungen bewältigt werden, andererseits soll das Image der Organisation durch die moderne PE-Arbeit verbessert werden, um konkurrenzfähig zu bleiben.	31
4.	<b>PE-Metaperspektiven</b>	Diese Kategorie fasst alle Artikel zusammen, die sich mit den Fachdiskursen und Entwicklungen in der PE-Forschung beschäftigen. Arbeiten zum Begriffsverständnis der PE und ihrer Professionalisierung, Metaanalysen, Zitationsnetzwerke der Fach-Community	13

		sowie die kritische Überprüfung von (neuen) Modellen, sind hier Gegenstand.	
5.	<b>Anforderungen der Organisation</b>	Beiträge, die sich mit der Wechselwirkung von PE-Tätigkeiten in Organisationen befassen, werden in dieser Kategorie subsumiert. Etwa der zunehmende Einfluss auf die Entwicklung der Organisation und die damit verbundene Machtstellung von PE, z.B. als Konfliktlöser oder Vermittler. Professionsansätze werden zur Einordnung der PE-Rolle in der Organisation herangezogen.	26
6.	<b>Grundlagen zum PE-Verständnis</b>	Artikel, die sich mit einer höheren Verantwortungsübernahme, einer profunderen Ausbildung von PE und einem Aufwertungsdiskurs des Berufsstands der PE'ler*innen von <i>innen</i> heraus beschäftigen, werden hier subsumiert. Dabei spielen komplexere Aufgaben, mehr Funktionen, das Selbstverständnis zur eigenen Rolle und eine soziokulturelle Verantwortung in einem dynamischen Arbeitsmarkt eine zentrale Rolle. Der Professionsdiskurs wird auf drei Ebenen einbezogen: 1. im Sinne einer höherqualifizierten (nicht-laienhaften, professionellen) Aufgabenbewältigung; 2. als Professionalisierungsprozess zu einem neuen Berufsstand; 3. als <i>Profession</i> auf PE'ler*innen bei der Bewältigung von Dilemmata und Paradoxien.	11

Tabelle 7: Kategorien der Publikationsanalyse

Die abgeleiteten Kategorien bilden die professionstheoretischen Diskurslinien der PE aus unterschiedlichen Perspektiven ab. Dabei erhebt die Analyse keinen Anspruch auf Vollständigkeit, dafür ist die Stichprobe zu gering. Vielmehr sind die Ergebnisse für die vorliegende Arbeit interessant, um die Innensicht der PE'ler\*innen hinsichtlich ihres Tätigkeitsfelds näher zu betrachten. Denn Trends, Methoden und organisationale Anforderungen beeinflussen von *außen* die PE-Praxis, mit denen eine Veränderung, respektive Aufwertung der PE unvermeidbar ist. Die PE-Forschung hingegen nimmt dies zum Anlass, um das Gesamtkonstrukt PE, inklusive der Begriffsverständnisse, Qualifizierungswege und der subjektiven Selbstverständnisse der PE'ler\*innen zu hinterfragen. Die Bezugnahme auf den Professionsdiskurs erscheint breit angesichts der unklaren begrifflichen Bestimmung, was professionelle PE-Arbeit ist (Scholz 2010).

Nachfolgend werden aktuelle Entwicklungen in der PE unter Verweis auf die Kategorien (im Text gekürzt als [K1 bis K6]) näher betrachtet. Um einer Diskussion des Forschungsstands gerecht zu werden, werden die Kategorien nicht nach Reinform bearbeitet, sondern die Entwicklungen im PE Fachdiskurs erörtert. Die Forschungsbeiträge werden an passender Stelle eingebunden und die zugehörigen Anlässe und Kategorien [K1-K6] unterstrichen.

### 2.2 Diskussion der aktuellen Entwicklungen im PE-Fachdiskurs

Die Entwicklungstendenzen der PE zeichnen sich vor allem durch die Bewältigung von Anforderungen, die durch die Transformation der Arbeitswelt 4.0 ausgehen, ab. Die Bewältigungsstrategien beziehen sich in erster Linie auf neue Techniken und Maßnahmen [K3] (Festing et.al. 2013; Schwuchow & Gutmann 2019; McCartney 2021). Betrachtet man den Fachdiskurs der Praxis im Detail, z.B. der Berufsverbände<sup>6</sup> für Personalmanagement (BPM) oder Personalführung (DGFP) und der Management-Magazine mit Beratungsanspruch (z.B. manager magazin; Personal + Wirtschaft der HAUFE-Gruppe, Unternehmensstudien von Kienbaum, Manpower Group, Capgemini Consulting, pwc-, etc.) der letzten Jahre zur PE im Allgemeinen und zur Profession der PE im Besonderen, so lässt sich eine stetig wachsende Bedeutung der Rolle von Personalentwickler\*innen [K2] in Unternehmen verzeichnen (vgl. DGFP-PIX-Studien 2005-2012, vgl. Fleig & Böhm (2005); Kienbaumstudie zur Digitalisierung@HR 2017, HR-Service-Experience-Studie 2021). Darunter werden auch Forderungen laut, die Personalentwicklung als HR-Business Partner (im Anschluss an Ulrich 1997; Wagner 2010) wahrzunehmen, sie im operativen Prozess mit dem Management auf Augenhöhe (Schwuchow & Gutmann 2019) einzubinden, Trends [K1] selbstständig aufzugreifen und ihre Autonomiegrade (Speidel 2019) selbstständig zu erweitern. Weitere Diskussionen der Fachpraxis, beziehen sich auf den Stellenwert von Personalabteilungen insgesamt.

So zeigen Beck & Bastians (2013) in ihrer wiederkehrenden HAUFE Studie *HR-Image 2013*<sup>7</sup> auf, dass es eine Kluft zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung gibt. Unter Image verstehen sie eine Art „*Gradmesser des Vertrauens zwischen Personalabteilung und Belegschaft*“ (ebd. S.4). Während die Personalabteilung ihren Einfluss und Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens

---

<sup>6</sup> BPM: Bundesverband der Personalmanager e.V.

DGFP: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

<sup>7</sup> Die Studie untersucht gemäß dem Aufbau der Vorgängerstudien (2009; 2011) die Einflussfaktoren in Unternehmen auf das HR-Image, dabei wird nach Selbst- und Fremdeinschätzung unterschieden. An der Befragung haben 1417 Beschäftigte teilgenommen. 400 Teilnehmerinnen davon aus dem Personalbereich und 1017 Beschäftigte, mit und ohne Führungsverantwortung andere Bereiche (Beck & Bastians 2013).

mit 46 Prozent bewertet, stimmen die Befragten aus anderen Abteilungen dem nur mit 26 Prozent zu. Mehr noch, der Personalbereich wird maximal als Dienstleister wahrgenommen, 10 Prozent sprechen gar die Notwendigkeit ab und lediglich 29 Prozent können bestätigen, dass die PE-Maßnahmen zweckmäßig waren und einen persönlichen Nutzen bringen können. Beck & Bastians (2013) verweisen ebenfalls auf die Notwendigkeit einer Neu-Positionierung des gesamten Personalbereichs [K2]. Sie fordern die Auseinandersetzung der HR-Community mit Fragen zum Kompetenzzuwachs, den eigentlichen Kernaufgaben und zukünftigen Profiteuren von HR (ebd. S.24).

Bruch et al. (2019) beleuchten mit ihrer Studie<sup>8</sup> „*People-Management 2025*“ zukünftige Trends [K1] und neue Anforderungen, die sich im Zuge des technologischen Wandels an die PE-Funktion richten. Dabei weisen sie ebenfalls auf die Notwendigkeit hin, das eigene Grundlagenverständnis [K6] zu hinterfragen und die eigene Rolle vom „operativen Dienstleister zum digitalen Vordenker“ (ebd. S. 9) auszurichten.

Als mögliche Antwort auf veränderte Anforderungen der Arbeitswelt werden zahlreiche neue PE-Maßnahmen [K3] sowie methodische Ansätze und Handlungshilfen für die Praxis entwickelt. Darunter z.B. Konzepte zum E-Recruiting von Eimecke et al. (2017) oder der Studie von Hunsberger (2017) zum digitalen Marketing im HR-Bereich. Tenor dieser konzeptionellen Beiträge ist stets die erweiterte Handlungskompetenz [K3] von PE'ler\*innen, um mit neuen Fähigkeiten auch alternative Kooperationsformen mit anderen organisatorischen Einheiten oder der Geschäftsführung anzutreten. Beispielsweise als *Change Agent* in der Veränderungsbegleitung im Zuge zunehmender Digitalisierung und Internationalisierung der PE-Arbeit (Festing et al. 2013; Seufert et al. 2018).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Beiträge der Fachpraxis vorwiegend - wie sollte es auch anders sein - mit der Bewältigung praktischer Aufgaben, die im Unternehmenskontext anfallen, auseinandersetzen. Dabei führen Trends [K1], die sich auf die operative Ebene auswirken und mithilfe von Methoden und Maßnahmen [K3] bearbeitet werden können (Wagner

---

<sup>8</sup> Vgl. Bruch et al. 2019: People-Management 2025 - Zwischen Technologie- und Kulturtransformation; Personalführung 11; Die pwc-Studie stellt Ergebnisse zukünftiger Trends auf Basis von 155 Befragten aus dem HR Bereich vor.

2013), die Beitragslandschaft in der PE-Praxis an. Damit erreichen diese Beiträge eine breite Fachöffentlichkeit, die sich Arbeitserleichterung oder eine Handlungsempfehlung von den Inhalten versprechen. Der Professionskontext wird – der Wortbedeutung nach – eher im Sinne einer *fachkundigen, verbesserten, sachgerechten*, eben nicht laienhaften PE-Arbeit, rezipiert.

Blickt man auf die letzten drei Dekaden der PE-Forschung zurück, so haben Shirmohammadi et al. (2021) in einer quantitativen Clusteranalyse (1990-2020), neben aufstrebenden (*grown areas*) und ausgereiften Themen (*mature areas* ebd. S. 217) der PE, insbesondere fünf Themencluster benannt, die gegenwärtig und zukünftig forschungsrelevant [K4] sind:

1. *Wesen der Personalentwicklung und ihr Selbstverständnis:*  
PE-Forschung umfasst sowohl die Grundlagenlegung als auch benachbarte Forschungsfelder zur Horizonterweiterung.
2. *PE-Maßnahmen und Wirkungen:*  
PE-Forschung untersucht Maßnahmenkonzeptionen, ihre Erprobung sowie die Bewertung der Instrumente.
3. *Nationale & globale Personalentwicklung:*  
PE-Forschung blickt auf PE in organisationalen Grenzen bis hin zu internationalen Rahmenbedingungen für PE-Arbeit.
4. *Laufbahnentwicklung:*  
PE fokussiert einerseits organisationale Laufbahnen, zugleich tritt sie für unterrepräsentierte Gruppen (Frauen, ethnische Minderheiten etc.) in Organisationen ein, das hebt sie von anderen Bereichen ab. PE Forschung geht darauf näher ein.
5. *Professionalisierung der Personalentwicklung im akademischen Bereich:*  
PE-Forschung zur akademischen Ausbildung von PE-Fachkräften, um die PE-Entwicklung selbst sowie ihren Einfluß in andere Bereiche zu verstehen.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Shirmohammadi et.al. (2021): Nach der topic mapping technique ausgewertete Themencluster von 3236 Forschungsbeiträgen zur Personalentwicklung der Jahre 1990-2019. 1. Nature and identity of HRD: From establishing foundations to expanding horizons; 2. HRD interventions and outcomes: From exploring processes to examining the

Die Themencluster verdeutlichen die Entwicklung der PE, dabei zeigen die Autoren entlang der Forschungsaktivitäten zur PE auf, dass eine klassische, dem Personalwesen oder dem Personalmanagement nachgelagerte PE nicht mehr zeitgemäß ist. Ihre bedeutendere Rolle strahlt in viele Teilbereiche des Arbeitslebens aus, so die Studie von Shirmohammadi et al. (2021).

Insbesondere für Themenbereiche, die eine Einzelfallbetrachtung erforderlich machen (etwa die Einbindung marginalisierter Gruppen, ebd. S. 214), werden PE-Aktivitäten zunehmend relevant. Die wichtigsten Konstrukte der PE sind nach wie vor *Menschen, Lernen und Organisation* die in ihrer praktischen Anwendung in *Lernen, Ausbildung und Entwicklung, Erwachsenen- und Berufsbildung sowie Organisationsentwicklung* überführt werden (Anderson et al. 2020; Shirmohammadi 2021, S. 198).

Obwohl die Vielfalt der Themen zunimmt, bleibt die wesentliche Aufgabe der PE die *Entwicklung*, dabei schließen sich die Autoren der Definition von Garavan an, der sie wie folgt beschreibt: „(...) *development as an unfolding process of growth that occurs in various ways along multiple trajectories at different levels of analysis, influenced by context and leading to a range of positive outcomes.*“ (Garavan et al., 2015, S. 364). Die Autoren Garavan, McGuire und Lee gehen in ihrer Metaanalyse auf den Begriff Entwicklung in der PE ein und entwerfen dazu eine Typologie wie Entwicklung in der Forschungslandschaft verhandelt wird. Sie unterscheiden dabei vier Typen von Entwicklung (ebd.):

1. Der Autonome Typ
2. Der Akquisitorische, (3) Dialogische und (4) Vernetzte. Grundsätzlich verstehen die Autoren den Begriff, mit Verweis auf Holton & Naquin (2004, S. 58), als „*Erweiterung von Wissen und Fähigkeiten*“ und entwerfen dazu folgende Vier-Felder-Matrix:

---

outcomes; 3. National HRD: Moving beyond organizational boundaries to international settings; 4. Career development: From emphasizing organizational careers to advocating for underrepresented career actors; 5. HRD in academia: From educating HRD professionals to supporting professional development in other fields.



		Where is Development Pursued	
		Independent	Interdependent
How Development Unfolds?	Emergent	Type 1 Autonomous	Type 2 Dialogic
	Planned	Type 3 Acquisitive	Type 4 Networked

Abbildung 4: Typology of development Garavan et al. 2015 (eigene Darstellung)

Die erste Dimension der Typologie bezieht sich darauf, wie sich *Entwicklung* vollzieht und ob sie sich auf geplante oder emergente Weise entfaltet. Die Dimension der Entfaltung unterscheidet zwischen einer Entwicklung die einerseits als *geplant, rationalistisch, zielorientiert und kontinuierlich* gilt oder andererseits als Entwicklung, die *emergent, ganzheitlich, tentativ und mehrdeutig* anzusehen ist.

Die zweite strukturelle Dimension erfasst ob die Entwicklung *innerhalb von Individuen* oder in *voneinander abhängigen Einheiten* realisiert wird. Wenn die Entwicklung von Einzelpersonen betrieben wird gilt sie als *strukturell unabhängig*, wenn sie jedoch Kollektive wie Teams, Organisationen, Gemeinschaften oder Gesellschaften einbezieht, gilt sie als *interdependent*.

Typ 1, die *Autonomie*, sieht Entwicklung als einen ergebnisoffenen Prozess an, der sich auf das autonome Individuum fokussiert. Der Lernende ist Gestalter und Autor seiner Entwicklung. Daher ist sie nicht geplant, sondern vielmehr organisch oder amorph (Garavan et al., 2015, S. 368). Diese Art von Entwicklung geht mit individuellen Entwicklungsergebnissen einher, wie etwa einer nachhaltigen zielgerichteten Verhaltensveränderung oder der Erhöhung der Selbstregulationsfähigkeiten, um nur einige zu nennen.

Die *akquisitorische Entwicklung* (Typ 2) steht dem Verständnis von Kompetenzentwicklung als Erwerbstätiger nahe. Einer funktionalen beruflichen Entwicklung mit ausgewiesener Arbeitsleistung und Rollenübernahme, Selbstvertrauen und dem Streben nach beruflichem Erfolg.

Der *dialogische Entwicklungstyp* (Typ 3) geht von einer emergenten Entwicklung aus die auf Mittwirkung ausgerichtet ist, gegenseitige Konstitution und Sinnstiftung beinhaltet. Die Lernenden stehen im Dialog und konstruieren ihre Realität in Beziehungs- und Aushandlungsprozessen miteinander und in Abhängigkeit zur Umgebung (ebd. S. 380). Eine zentrale Diskrepanz zeigt sich zwischen dem individuellen Bedürfnis und den organisationalen Grenzen und wie diese über die Zeit entweder verschwinden können oder zum unvereinbaren Hindernis für das Individuum werden.

In Typ 4 wird die *vernetzte Entwicklung* skizziert. Hier stehen Teams und Organisationen als ganze Einheiten im Mittelpunkt. Entwicklungsprozesse werden als zielgerichtet angesehen und bestehen aus voneinander abhängigen Maßnahmen (ebd. S. 383).

Mit der Entwicklungstypologie tragen die Forscher zur theoretischen Fundierung des Entwicklungsbegriffs und der Systematisierung vorherrschender PE-Verständnisse von diesem Begriff in der Praxis bei. Dies hat Auswirkungen auf zukünftige Konzeptualisierungen von PE sowohl bei der Bedarfsermittlung als auch in der Maßnahmengestaltung und ist ein wichtiger Beitrag für die Grundlagenforschung von PE.

Die Grundlagenforschung zum PE-Verständnis [T6] stellt sich vielfältig dar; hier werden neben der Analyse zukünftiger Trends (Schermuly et al. 2012) der grundsätzliche Beitrag der PE in Organisationen (Knoch 2016), ihre organisationale Akzeptanz (Kirkpatrick & Hoque 2021) [K5] und ihre Alleinstellungsmerkmale (Roper & Higgins 2020; Lang & Rego 2016) diskutiert. Als Alleinstellungsmerkmal der PE stellen Roper & Higgins (2020) insbesondere die Konfliktbearbeitungsfähigkeit fest, die aufgrund der Unvorhersehbarkeit von Konflikten als eine wichtige Funktion in Organisationen zu erachten ist. Vor allem in Krisenzeiten ist Konfliktmanagement hochgradig relevant und nur von kundigen Mitarbeiter\*innen durchführbar. Damit stellt es auch

eine Machtquelle für PE'ler\*innen gegenüber der Organisation dar („*power resources of HR practitioners*“ ebd. S.12).

Darüber hinaus werden in den wissenschaftlichen Beiträgen auch Professionalisierungsprozesse, respektive der Grundlagen des PE-Verständnisses [K6] (Schaupp 2021) eruiert und der Umgang mit Dilemmata [K6] (Higgins et al. 2016) und paradoxen Anforderungen beleuchtet.

Zur besonderen Rolle der PE im sozioökonomischen Kontext finden sich ebenfalls einschlägige Beiträge im Professionsdiskurs der PE. Darin vor allem die Verantwortungsübernahme für organisationale Entscheidungen am Beispiel der Finanzkrise 2008 (Gold & Bratton 2014), sowie die Spannungen die mit der PE-Rolle [K5] (Garavan et al. 2015) in Organisationen verbunden sind.

Dem gegenüber finden sich einzelne qualitative Forschungsarbeiten<sup>10</sup> wie die von Fäckeler (2017), in denen die Innenperspektive der PEler\*innen [K4] untersucht wird. Die Autorin hat die subjektiven Theorien der handelnden Akteure aufgefächert und damit einen wertvollen Beitrag als Gegenmodell zur „*normativ geprägten Sicht*“ (ebd. S. 8) der Personalentwicklung und ihrer Akteure geleistet. Damit deckt sie das breite Spektrum der PE-Kernfunktionen auf und begründet die Notwendigkeit sowohl die PE-Kompetenzen als auch die organisationalen Strukturen weiterzuentwickeln, um eine ganzheitliche PE [K6] wirksam werden zu lassen.

Lundgren et al. (2021) untersuchen die Bewältigung von Widersprüchen im Einsatz von PE-Diagnostik. Basierend auf halbstandardisierten Interviews untersuchen sie die Strategien von PE'ler\*innen im Umgang mit dem Einsatz von Persönlichkeitstests. Dabei beleuchten sie zunächst die Dimensionen der kognitiven Dissonanzen, die paradoxen Rahmenbedingungen der Organisationen [K5] (ebd. S.183) und skizzieren die dazugehörigen subjektiven Strategien, wie etwa vorsichtig-umfassend (*cautious-embrace*) benutzerfreundlich-pragmatisch (*user friendly-pragmatic*) und sachkundig-zuvorkommend (*knowledgeable-accommodating*) zur Bewältigung dieser Spannung.

---

<sup>10</sup> Fäckeler untersucht unter Einsatz von 15 Rekonstruktionsinterviews die subjektiv-theoretischen Theorien von Personalentwickler\*innen in der Praxis und leitet daran ein Modell für eine ganzheitliche Personalentwicklung ab.

Für die ausgewählten PE-Beiträge aus der Wissenschaftsgemeinschaft lässt sich zusammenfassend feststellen, dass hier einerseits Diskussionslinien zur Professionalisierung der PE als organisationaler Akteur in unterschiedlichen Einflusszonen [K5] diskutiert wird. Andererseits werden eine Aufwertung der PE-Funktionen [K2] und mehr Kompetenzen als wichtige Weichenstellungen für die zukünftigen Herausforderungen erforscht und zugleich der Appell an die PE selbst, sich stärker zu emanzipieren (Garavan et al. 2015) und zu verantworten.

Damit wurden in der vorliegenden Publikationsanalyse die forschungsleitenden Fragen zum Teil A bearbeitet. Die Kategorien verdeutlichen die unterschiedlichen Anlässe aus Praxis- und Forschungssicht sich mit PE und ihrem Kernverständnis zu befassen und es werden die Diskurslinien zum Entwicklungsbegriff in der Qualifikationsdiskussion aufgeführt. Eine Auseinandersetzung zur PE-Professionsdebatte lässt sich in drei Perspektiven differenzieren:

1. Im Sinne einer höherqualifizierten (nicht-laienhaften, professionellen) Aufgabenbewältigung.
2. Als Professionalisierungsprozess zu einem neuen Berufsstand mit mehr Befugnissen und Autonomiegraden.
3. Profession als Voraussetzung bei der Bewältigung von Dilemmata und Paradoxien. Diese letzten beiden Perspektiven werden von der Autorin dieser Arbeit aufgegriffen und weiterverfolgt.

Nachfolgende Netzgrafik (Abb. 5) veranschaulicht die unterschiedlichen Schwerpunkte der Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zum Professionskontext der PE. Hier wurden die Kategorien, in denen die Nennungen der Publikationsanlässe geclustert vorliegen, nach Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis aufgeteilt.

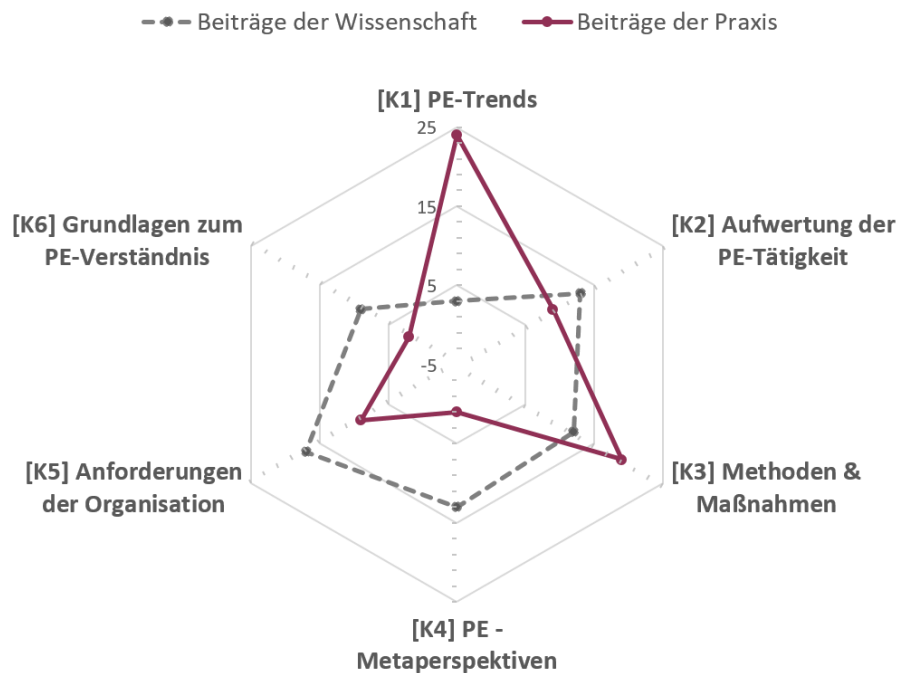


Abbildung 5: Beiträge aus Wissenschaft & Praxis zur Profession und PE (eigene Darstellung)

Die Publikationsanalyse zeigt auf, wie der Professionsdiskurs in der PE geführt wird. Aus Perspektive der Praktiker sind Kompetenzzuwachs bei der Beherrschung von Methoden erforderlich (Bruch et al. 2019) und eine gelungene Maßnahmengestaltung im operativen Bereich vordringlich (Speidel 2019).

Die Beiträge der Wissenschaft hingegen untersucht den Gegenstand der PE selbst sowie seine Kernaufgaben (Boudreau 2015) und reagiert mit Metaanalysen über Forschungsergebnisse (Thementrends, Zitationsnetzwerke, Begriffsbestimmungen etc.) auf die widersprüchlichen Anforderungen der Arbeitswelt (Shirmohammadi 2021; Berber & Lekovic 2018). Der Einfluss, der durch die PE-Forschungscommunity auf die Praxis ausgeht, ist dabei weniger einer, der „Erklärungs- oder Gestaltungskraft“ aussendet, wie von Christian Scholz im Editorial der ZfM<sup>11</sup> (2010, S. 5) gefordert, sondern einer, der in zunehmend unsicheren Gefilden Orientierung liefern kann.

Offen bleibt, ob der Forschungsdiskurs genügend Anschlussfähigkeit bietet, um die Praxis in der Gestaltung sinnvoll zu unterstützen. Die Tendenz zeigt

<sup>11</sup> ZfM: Zeitschrift für Management

eher ein gegenteiliges Bild, da sowohl die größte deutsche Fachgesellschaft DGFP, als auch große Beratungsunternehmen mehr Studien in kürzeren Zyklen durchführen und diese in unternehmensnahen Kontexten mit wissenschaftlichem Unterbau (Begleitung durch scil; FOM etc.)<sup>12</sup> aufsetzen, kann die „Kluft“ (Scholz 2010, S. 6) zwischen Wissenschaft und Praxis noch größer werden. Mehr noch, die vielen Forderungen mit der *Außenperspektive*, wie eine *gute Personalentwicklung* sein sollte, überschlagen sich in einer Reihe von Tipps aus Beraterliteratur, Handreichungen und Zertifizierungen.

Was bedeutet diese Divergenz für die PE\*innen selbst, ihr professionelles Selbstverständnis hinsichtlich ihrer Arbeit und ihre *Professionalisierung* im Zuge der PE-Ausbildung?

Die vorliegende Arbeit verfolgt diese Frage und will die Innenperspektive der PE'ler\*innen beleuchten und um die Dimension *Profession*, respektive das *professionelle Selbstverständnis* aus subjektiver Perspektive der Praktiker, erweitern. Dazu werden nachfolgend die Genese der PE entlang ihrer Bezugsdisziplinen und die vorherrschenden Definitionen in der PE-Ausbildung nachgezeichnet.

---

<sup>12</sup> Scil = swiss competence centre for innovations in learning - Universität St. Gallen; FOM = Fachhochschule für Ökonomie und Management - Essen



## 3 Genese und thematische Einordnung der Personalentwicklung

### 3.1 Bezugsdisziplinen der Personalentwicklung

In diesem Kapitel werden ausgewählte Ansätze und führende Definitionen der Personalentwicklung sowie ausgewählte Professions- und Organisationstheorien hinsichtlich ihrer Relevanz für die Personalentwicklung vorgestellt und diskutiert. Historisch betrachtet hat sich die PE seit den Anfängen in den 70-iger Jahren (Lendner & Scholer 1979) in mittelständischen und großen Unternehmen als ein eigenes Aufgabengebiet aus dem Personalmanagement, genauer dem Personalwesen beziehungsweise der Personaladministration (Nadler & Nadler 1989), etabliert. Zeitgleich hat auch die Forschung unterschiedlicher Domänen dem *Trendthema Personalentwicklung* (Conradi 1983; Drumm 1982) Beachtung geschenkt und ihre Zuständigkeiten, Ziele, Maßnahmen, Motive sowie Umsetzungs- und Bewertungsprozesse (Neuberger 1991; Oechsler 1992; Sattelberger 1996) versucht theoretisch zu klassifizieren.

Im Fachdiskurs zur Personalentwicklung sind zunächst vereinzelt bei Neuberger (1990), Sattelberger (1996) und Mentzel (1997) Konzepte und erste Analysen zum Verhältnis der Qualifizierungswege, zu den Handlungsfeldern, zum Einsatz und Nutzen von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie zum Professionsdiskurs der PE (Becker 2002; Becker & Schwarz 2002; Niedermair 2005) erschienen.

In den darauffolgenden Arbeiten, darunter die einschlägigen Referenzen wie Neuberger (1991), Becker (2002, 2011) Meifert (2010), Müller-Vorbrüggen (2010a), Thom (2008) etc., sind stetig mehr Beiträge zur Funktion von PE erschienen, mit normativ-geprägten Vorstellungen aus der Außenperspektive (Fäckeler 2017, S.6), *wie* eine erfolgreiche, rentable, nutzenorientierte, wertschöpferische (Berthel 1997; Münch 1995) Personalentwicklung sein sollte.

Erwähnenswert ist insbesondere das Werk von Laske & Gorbach, die in ihrem Sammelband zum *Spannungsfeld der Personalentwicklung* bereits 1993 den Fokus auf die Querschnittsaufgaben der Personalentwicklung gelegt haben, mit Beiträgen von Peter Heintel, Oswald Neuberger, Walter Oechsler, Ursula



Schneider und weiteren Autoren haben sie zusammenhängende widerstrebende interdisziplinäre Positionen aufgezeigt.

Die unterschiedlichen Fachdomänen spiegeln auch die Ziele und Handlungsfelder der PE in Organisationen sowie das dahinterliegende Menschenbild wider. Nachfolgend werden diese interdisziplinären Perspektiven auf die PE aus den drei Hauptdomänen *Betriebswirtschaft*, *Psychologie* und *Berufs- und Betriebspädagogik* differenziert betrachtet.

#### **3.1.1 Betriebswirtschaftliche Perspektiven auf die PE**

Zunächst haben betriebswirtschaftliche Diskurse die Personalentwicklung, welche als Instrument des Personalmanagements und des Personalwesens geführt wird, inhaltlich bestimmt und die Entwicklung von Maßnahmen sowie ihre (vorwiegend) administrativen Prozesse in Unternehmen beherrscht.

Das Kernverständnis von PE wird in betriebswirtschaftlichen Kontexten stets mit begrenzten Zuständigkeiten (Berthel 1997) und festgelegten Zweckbestimmungen (Olfert 2003) verknüpft, darunter die Personalbedarfsermittlung und -deckung, Personalfreisetzung, Kompensation, Trainings-Evaluation (Wunderer & Fröhlich 1991) und Personalentwicklungscontrolling (Penski 2009). All diese Funktionen sind als unternehmerische Prozesse definiert, mit Einzelmaßnahmen oder Kenngrößen unterlegt und kontrollierbar. Dabei sind insbesondere Aspekte einer rechtzeitigen Erkennung von Defiziten, das Einleiten von Maßnahmen um den Defizitabbau voranzutreiben und eine entsprechende Kontrolle relevant. PE-Maßnahmen dieser Lesart sind in erster Linie Anpassungsprozesse und ein „Defizitabbau um den betrieblichen Produktionsprozess“ nicht zu gefährden (Bartölke & Grieger 1993, S. 89). Das Personalmanagement hat die Verantwortung der einzelnen Funktionen und ihrer erfolgreichen Durchführung, die Voraussetzung ist für die Wertschaffung der Organisation durch bspw. Produktivität, Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit. So finden sich in einschlägigen klassischen Lehrbüchern (Neuberger 1990; Staehle 1991; Scholz 2000; Drumm 2005) Verweise auf die Unterschiedlichkeit von Definitionen und ihre stets für die eigene Domäne angepassten Interpre-

tationen. Folgende Definitionen spiegeln die betriebswirtschaftliche Perspektive wider, wenn auch die Autoren selbst aus unterschiedlichen Fachströmungen sind:

- **Neuberger** beschreibt die Funktion der PE vor dem Hintergrund der Verwertungsabsicht für das UN, demnach ist „(...) *Personalentwicklung die Transformation des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens.*“ Er geht auf die inhaltliche Fülle dieser Definition ausführlich ein: Mit „*Arbeitsvermögen [ist ein] Vermögen [gemeint], das durch den Bezug auf Arbeit bestimmt ist. (...) Das heißt, daß Arbeit unter Kapitalverwertungsbedingungen organisiert [im Original kursiv] ist und nicht als freie schöpferische Gestaltungskraft verstanden werden darf. Arbeit ist somit spezialisiert, hierarchisch kontrolliert, rationalisiert etc. Insofern ist normalerweise auch PE ebenso spezialisiert, hierarchisch kontrolliert, rational konzipiert, formalisiert usw*“ (ebd. 1994, S. 6.).

*Exkurs:* „Der Mensch ist Mittel. Punkt!“ Neuberger's Unterstellung an das Personalwesen und die definitorischen Folgen seiner überspitzten Thesen (Neuberger 1991):

Prof. Oswald Neuberger (Psychologe und Betriebswirt) ist seit 2007 emeritierter Professor des Lehrstuhls Psychologie/ Personalwesen Uni Augsburg mit zahlreichen Beiträgen im Fachgebiet. Sein 1991 erschienenes Hauptwerk *Personalentwicklung*, die darauf aufbauenden Zeitschriftenbeiträge sowie Neuberger's PE-Thesen in der Zeitschrift PERSONALFÜHRUNG (1/1990) haben dazu beigetragen, dass der Gegenstand *Personalentwicklung* aus den unterschiedlichen Fachströmungen heraus umfassender diskutiert wird und einzelne Aspekte darunter Ziele, Organisation, Macht, Personen, Motivation, Interessen etc. detaillierter aufgeschlüsselt werden.

Neuberger listet in seinem Lehrbuch der Personalentwicklung (1991) über 18 unterschiedliche Definitionen von PE auf und ergänzt mit seinen eigenen Überlegungen, wie folgt:

„*PE ist die Umformung des unter Verwertungsabsichten zusammengefassten Arbeitsvermögens.*“ (S.3) Als Kernverständnis der PE konstatiert er: „*Ziel von PE ist nicht die Förderung der Menschwerdung oder Menschmachung (Humanisierung), sondern Personalwerdung oder -machung.*“ (S. 9). Er verweist auf die *verführerische*, fehlerhafte Lesart des Begriffs, da er „[...] *suggeriert, er beziehe sich auf Personen oder Persönlichkeiten,*“ (S. 8.) und sei für die persönliche Entwicklung der Personen mitverantwortlich. Dass dieses nicht zutreffend ist, verdeutlicht er entlang unternehmerischer Zielperspektiven, die „*Menschen sollen [durch Einsatz der PE] umgeformt werden, Maßstab und Zielperspektive sind dabei die betrieblichen Verwertungsabsichten (ebd.).*“

Überspitzt nutzt Neuberger eine militärische Funktionslogik und verdinglicht (Austermann 2013, S. 40) gar die Beschäftigten und ihren Einsatz in Unternehmen:

*„Der Aggregat-Charakter von Personal kommt besser zum Ausdruck in Bezeichnungen wie: der menschliche Faktor, die personelle Kapazität, die Belegschaft, der Arbeitskörper, das kombinierte Arbeitspersonal, der betriebliche Gesamtarbeiter, die Mannschaft, das Sozialpotential, der Produktionsfaktor Arbeit, die human resource (Humanvermögen) oder – besonders verräterisch - das Humankapital. Personal – das ist die Mitgliederschaft, die in Reih´ und Glied steht und so gegliedert (einer systematischen Ordnung unterworfen) ihre Funktion erfüllt (S.8). [...] Das Produkt des Personalwesens ist Personal, nicht Persönlichkeit (S.9).“*

Die Brisanz seiner Definition der PE und ihrer theoretischen Bestimmung ist ihm durchaus bewusst, die er wie folgt kommentiert:

*„Eine solche Sichtweise mag befremdlich wirken auf PE-Verantwortliche, die für sich in Anspruch nehmen, zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter beizutragen. Es ist jedoch an die Banalität zu erinnern, daß es im Unternehmen nicht um die allseitige Entfaltung des Menschen geht, sondern um die Nutzung seiner Potenzen zur Erzielung von Leistung und Einkommen. (...) Frei entfaltete Persönlichkeiten sind eine Chance für's Unternehmen, in ihrer Häufung aber mehr noch ein Risiko, das man durch Personal-Entwicklung (Personal-Produktion) zu beherrschen sucht (ebd.).“*

In Konsequenz seiner auf Effizienz basierten Ausführungen, erinnert Neuberger an das Paradigma des ökonomischen Zweckrationalismus und fasst pointiert zusammen: *„Der Mensch ist Mittel. Punkt!“ (ebd. S.9).*

Neuberger's Ausführungen wurde hier bewusst mehr Beachtung eingeräumt, da er mit seinen analytischen Überlegungen, den Definitionen von PE und seinen Modellen (z.B. das Scheinwerfermodell mit der Differenzierung personale, a-personale & intrapersonale Aspekte der PE), grundlegende Vorverständnisse ökonomischer und psychologischer PE-Konzepte und Zielformulierungen - die bis heute die betriebswirtschaftliche Grundbildung von Personalentwicklung beherrschen (Felber 2018) - geprägt hat.

Auch eine Dekade später finden sich beispielsweise bei Drumm 2005, der die Aufgaben von PE im *„Abbau von Deckungslücken“* und *„Aufbau von Fähigkeitspotentialen“* (S. 382) beschrieb und Scholz (2000, S. 383) der *„PE als Mittel, um eine Abweichung in Unternehmen auszugleichen“* (ebd.) verstanden hat. Diese zweckrationalen Konzepte für die Aufgaben und Handlungsfelder der Personalentwicklung werden immer wieder mit Verweis auf die frühen Definitionen Neuberger zurückgeführt, etwa *„PE versteht sich als Rationales-Lückenmanagement“*, damit fordert die PE *„Menschen sollen ‚fungibel‘ [ersetzt- und umsetzbar] und, elastisch‘ [dehnbar im Potential] sein.“*; bedeutet pointiert: *„Der Mensch ist Mittel. Punkt!“*. Es wird jedoch versäumt, den tatsächlichen Kontext herzustellen und damit über Neuberger's Intension aufzuklären, dass er seine Thesen als eine Unterstellung formuliert habe, *„(...) die ich für das gängige Personalwesen mache. Es ist also nicht meine Forderung an die Mitarbeiter, sondern eine Forderung, die an Mitarbeiter gestellt wird.“* (Im Interview: InFormation 12/05 mit Hacker & Klatt 2005, S. 5) und mit der man umgehen muß, als Mitarbeiter, als Personaler, als Führungskraft und auch als Gesamtorganisation.

*Ende des Exkurses*

- **Berthel** (1997) stellt fest, Personalentwicklung ist als *„die Summe aller Tätigkeiten zu verstehen, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden. Sie haben in Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen eines Betriebes Veränderung ihrer Qualifikationen und/oder Leistungen durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zum Gegenstand“* (ebd. 1997, S. 226).
- **Einsiedler et al.** (1999) bezeichnen Personalentwicklung als das *„[...] Bündel aller Maßnahmen, das – im Rahmen der Unternehmensstrategie – die Anforderungen des Unternehmens an die Mitarbeiter, Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten und deren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation in Übereinstimmung bringt, und zwar mittel- und langfristig“* (ebd. S. 5).
- **Bauz et al.** (2004) konstatiert, der *„Inhalt der PE ist die strategisch orientierte Aktivierung von (neuen) Qualifikationen und Motivation der Mitarbeiter, sodass aus dem Personal eine wirksame Ressource für die Organisation wird“* (ebd. S. 606).
- **Lindner-Lohmann** (2016) beschreibt die PE als Teilgebiet des strategischen Personalmanagements, unter welchem man *„die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen“* versteht (ebd. S. 1).
- **Holtbrügge** (2010) führt als Gegenstand der PE *„alle planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie des Karrieremanagements [an], die der individuellen beruflichen Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter dienen und diese unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen und Bedürfnisse die zur Wahrnehmung ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben notwendigen Qualifikationen vermitteln.“* (ebd. S. 141).

Es gibt eine Reihe weiterer Definitionen von PE, diese fallen ab den 2000er-Jahren vermehrt strategisch aus (Lindner-Lohmann et al. 2016) und nehmen prozesssteuernde Aspekte (Müller-Vorbrüggen 2010a) in den Blick, die durch gezielte Managementprozesse zu verantworten sind.

Schlussfolgernd ist festzuhalten, dass die betriebswirtschaftliche Perspektive auf die PE und damit ihre Erwartungen an PE-Leistungen, von einer zweck-

und effizienzorientierten Logik ausgeht, nach der die strategische Ausrichtung der Maßnahmen, ihre Kostenermittlung und die Kontrolle darüber, sich als Hauptaufgabe der PE verstehen. Kostenbezogene Merkmale der unternehmerischen Praxis lassen sich nur bedingt auf das Potential zur (Weiter-)Entwicklung von Beschäftigten übertragen (Bergmann & Sonntag 2006, S. 287). Kosten und konkrete Ziele können hinsichtlich des Humanwertvermögens, der Personalentwicklungskosten, der Produktentwicklungsprozesse, der Kostensteuerung oder des Ressourceneinsatzes definiert und als Prozess konzipiert werden. Hinsichtlich menschlicher Lern- und Entwicklungsfähigkeit bestehen zwar eine Reihe von Kennzahlen, darunter didaktische in der Maßnahmengestaltung (Ziele, Leitlinien, Lerntransferermittlung etc.) sowie ökonomische Kennzahlen (*direkte Kosten*: z.B. fixe Trainingskosten, Anteil der Personalentwicklungskosten an Gesamtpersonalkosten, Personalentwicklungsrendite; *indirekte Kosten*: z.B. Lohnfortzahlung während der Maßnahme, learning-on-the-job, Opportunitätskosten, Scholz 2000, S. 703). Mit Blick auf die Kostenkomponente zur PE-Arbeit sind diese jedoch abhängig von den organisationalen Rahmenbedingungen und auch sehr voraussetzungsreich. So können Widerstände dann auftreten, wenn der Reifegrad der Personalentwicklung innerhalb der Organisation niedrig ist, - umso mehr Überzeugungsarbeit für die Einzelmaßnahmen muss dann geleistet werden (Klug 2011, S. 48). Bei weiter ausdifferenzierten, selbstorganisierten oder zunehmend autonomen PE-Maßnahmen, „(...) werden wahrscheinlich weder die Akzeptanz noch die nötigen materiellen und personellen Ressourcen“ (ebd.) vorhanden sein, da diese ein ausführliches PE-Controlling erfordern. Die betriebswirtschaftliche Perspektive auf die PE-Aufgaben fordert aber ein solches standardisiertes, messbares, an die Positionsanforderung orientiertes System ein (Holtbrügge 2010, S. 67), um die PE und ihre Aktivitäten als wirksam anzuerkennen.

In der Gesamtschau der oben genannten Definitionen werden folgende Widersprüche deutlich:

- Einerseits stehen die Strategie des Unternehmens und damit das Verwertungsinteresse, der konkrete Nutzen der PE für das Unternehmen und die organisationalen Ziele im Vordergrund, die auch die Grundlagen zur Bedarfsermittlung liefern und auch die langfristigen Ziele der PE-Aktivitäten bestimmen. Andererseits werden den strategischen, langfristigen Zielen kleinteilige

Solomaßnahmen gegenübergestellt, um sie mit den Mitteln des PE-Controllings zu systematisieren, erfassen und überprüfen zu können.

- Das bedeutet: Das *Rollenverständnis* der PE'ler\*innen reduziert sich auf die Vertretung von **Unternehmensinteressen** mit Kontrollbefugnis, z.B. als operative Unterstützung der Linienbereiche, strategische Beratung in Personalfragen (Mentzel 1997) oder Entwicklung von Personaladministrations- und Bewertungssystemen der Mitarbeiterperformance (Weiss & Sterzel 2007)

Mitarbeiter\*innenqualifizierungsinteressen werden nur dann eingebunden, wenn sie mit den **strategischen Zielen übereinstimmen** und als Investition erfassbar sind. Genau das aber kann eine systemimmanente Angleichung der Qualifikationsbedarfe an die Unternehmensanforderungen erzeugen und auf Grundlage der Vorstellungen über die Bedarfe in der Zukunft Entscheidungen in der Gegenwart beeinflussen (Schneider 1993, S. 51; Schermuly et al. 2012, S. 112). Eine **individuelle Lernentwicklung** oder **informelle Lernprozesse** sind in dieser Logik nicht vorgesehen.

- Das *Funktionsverständnis* von PE-Aktivitäten ist die Gestaltung von **Standardlösungen** und **formalen Verfahren**. Die Mitarbeiter\*innen sind eine unternehmerische Ressource (Human-Vermögen), die Person - das Subjekt – wird nur dann in die Betrachtung einbezogen, wenn es um ihre Anpassungsleistung oder den Ausgleich von Defiziten und einer messbaren *zukünftigen* Verhaltensänderung geht. Die Maßnahmen sollen allerdings mit **prozessunterlegten** und **kontrollierbaren** Kennzahlen an *gegenwärtigen* qualifikatorischen Merkmalen der Person gemessen werden. Diese Ungleichzeitigkeit der Ermittlung von Bedarfen aus der strategischen Ebene, zur Ableitung von Maßnahmen auf der operativen Ebene, kann zu fehlgeleiteten Angeboten, mangelndem Lerntransfer, einer Überforderung der Mitarbeitenden zwischen künftigen und gegenwärtigen Anforderungen und damit zu **Zielkonflikten** von Unternehmen und PE-Arbeit führen.

Auffallend ist außerdem, dass die betriebswirtschaftliche Perspektive in ihren Definitionen zur Kernaufgabe der PE, sich auf keinen Begriff von Bildung oder Kompetenz stützt oder diese im engeren Sinne einbezieht. Im weiteren Sinne lässt sich über das Funktionsziel *Maßnahmen zur Qualifizierung und Förderung* ein solches Verständnis deuten, jedoch finden sich diese dezidiert eher in psychologischen und pädagogischen Ansätzen von PE wieder. Insbesondere die psychologischen Beiträge zum PE-Diskurs bieten hier eine weitere Perspektive auf die PE und vor allem ihre Handlungsfelder.

#### 3.1.2 Psychologische Perspektiven auf die PE

Traditionsgemäß hat sich die Psychologie mit dem Personalwesen beschäftigt und bereits in den frühen Fachdiskursen mit menschlichen Fähigkeiten und den Gestaltungsprämissen von Arbeit auseinandergesetzt. Dabei spielen psychologisches Grundlagen- und Methodenwissen (Sonntag 2016, S.14) im Kontext von motivationalen Aspekten, die Gestaltung von Lern- und Trainingsprozessen sowie der Umgang mit Arbeitsbelastung eine zentrale Rolle in der PE-Tätigkeit. Dadurch soll vor allem menschlichen Fähigkeiten und Bedürfnissen in der Gestaltung von Arbeit entsprochen werden (Fichter, 2018 S.V).

In den psychologischen Fachdiskursen haben insbesondere Conradi (1983) und Neuberger (1991) grundlegende Systematisierungsversuche des begrifflichen Verständnisses von PE vorangestellt.

- **Conradi** bezeichnet Personalentwicklung als die „*Summe von Maßnahmen (...), die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter zum Gegenstand haben mit der Zwecksetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu fördern* (Conradi 1983, S. 3). Diese Förderung unterscheidet er nach *on-the-job*, *near-the-job* und *off-the-job-Maßnahmen*, die im Arbeitsprozess unmittelbar begleitend angeboten werden oder außerhalb des Arbeitskontextes stattfinden. Er betont die Ausdehnung von Personalentwicklung über die Führungskräfte hinaus auf alle Beschäftigtengruppen.
- **Neuberger** (1991) stellt, neben der bereits unter 3.1.1 aufgezeigten Definition des Funktionsverständnisses von PE, eine weiter gefasste und

ausdifferenzierte Definition zu den Zielen und Aufgaben der PE bereit: Er begriff die Ziele und Aufgaben von PE, als „(...), die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens. Damit soll folgendes deutlich gemacht werden:

- a. *Es geht nicht (nur) um den einzelnen Menschen und seine Qualifikation, sondern um das Aggregat Personal.*
  - b. *Es handelt sich nicht um manifeste Arbeits-Leistung, sondern um das Arbeits-Vermögen.*
  - c. *Zielsetzungen des Unternehmens, nicht des Mitarbeiters stehen im Vordergrund.*
  - d. *Weil nicht nur systematische geplante und hierarchisch kontrollierte Veränderungen erfasst werden sollen, muss auch Selbst-Entwicklung des Arbeitsvermögens berücksichtigt werden, die nicht nur der Eigenaktivität der Subjekte, sondern auch der Dynamik sozialer Beziehungen und komplexer Strukturen entstammt.“ (ebd. S. 3)*
- **Sonntag** (2002) beschreibt PE in Abgrenzung zur Organisationsentwicklung und konstatiert, *„PE sei ein weiteres Mittel, das der Organisation zur Verfügung steht, um ihre Ziele zu erreichen. Im Gegensatz zur Organisationsentwicklung zielt PE auf den einzelnen Menschen im Unternehmen ab. (z. n. Schermuly et al. 2012, S. 112). Unter Einbeziehung des Kompetenzbegriffs skizziert Sonntag (2016, S. 19) das Ziel von „(...) PE-Maßnahmen ist somit nicht der durch methodisch verfeinerte Instrumentarien relativ leicht zu bewirkende Drill elementarer Fertigkeiten motorischer und/oder intellektueller Art, vielmehr ist es die Gesamtpersönlichkeit des in einer Organisation tätigen Menschen. Beabsichtigt ist der Aufbau und die Weiterentwicklung von Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen, die zur „Meisterung“ beruflicher, aber auch alltäglicher Situationen befähigen (ebd.).“ Mit Blick auf das Prinzip der Selbstorganisation im Arbeitsprozess, betont er weiter gefasst: „Das bedeutet: Kompetenzen in beabsichtigten Handlungen zielgerichtet umzusetzen, gestützt auf fachliches und methodisches Wissen, auf Erfahrung und Expertise sowie unter Nutzung kommunikativer und kooperativer Möglichkeiten (...) Personalentwicklung findet auch in der Arbeitstätigkeit und durch deren Gestaltung statt: Arbeit ist wesentlicher Teil der*



*Identitätsfindung, Kompetenzentwicklung und Persönlichkeitsbildung“* (ebd. S. 29).

- Nach **Kauffeld** (2010), die den Fokus der PE-Arbeit auf eine nachhaltige Weiterbildung legt, fasst der Begriff PE *„(...) alle geplanten Maßnahmen, die geeignet sind, die individuelle berufliche Handlungskompetenz der Belegschaft zu entwickeln oder zu erhalten. (...) Zentrales Ziel ist, dass die vermittelnden Kompetenzen für den beruflichen Alltag nutzbar sind“* (ebd. S.16).
- **Blickle** (2014) hingegen zeigt die enge Verzahnung zwischen der Personalplanung und dem Unternehmensplan auf und fasst zusammen: *„Das Ziel der Personalentwicklung besteht darin, die Qualifikationen des Personals für die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben der Organisation systematisch sicherzustellen“* (ebd. S. 294).

Mit dem Blick der Psychologie auf die PE und ihre Ziele wird deutlich, dass der Hauptfokus der PE auf der Entwicklung von Kompetenzen, der Qualifizierung von Beschäftigten und einer psychischen Verhaltensregulation liegt. Auch der Kompetenzbegriff und die Erweiterung entsprechender Fähigkeiten sind in der psychologischen Forschung belastbar beschrieben und operationalisiert für PE-Maßnahmen (Erpenbeck & von Rosenstiel 2003; Kauffeld et al. 2009; Kanning 2015).

Sonntag (2016, S.19) konstatiert dazu, dass der Gegenstand personaler Förderung in Organisationen vor allem das veränderbare menschliche Verhalten und Wissen sowie die Entwicklung der Persönlichkeit ist:

*„Der Fokus der Veränderung liegt dabei auf überdauernden, persontypischen, kognitiven, motivationalen und emotionalen Strukturen oder Schemata für den Prozess der psychischen Verhaltensregulation. Einfacher formuliert handelt es sich um Fertigkeiten, Fähigkeiten, Motivationen, Emotionen, Einstellungen, die die gesamte Persönlichkeit eines Menschen repräsentieren und steuern“* (ebd. S. 19).

Damit wird ein zusätzlicher Aspekt der psychologischen Perspektive deutlich, die (Selbst-)Steuerung persönlichkeitsbestimmender Merkmale wird hier als Zielgröße von PE-Aktivitäten mittels psychologischer Gestaltungsprinzipien festgeschrieben. Weiterhin stellt er fest, dass insbesondere die Handlungsfel-

der der Personalentwicklung in Lehrbüchern und Standardwerken der Arbeits- und Organisationspsychologie von psychologischen Akzentuierungen beeinflusst werden. Darunter zum Beispiel: das Praxishandbuch Personalentwicklung (Ryschka, Solga & Mattenklott 2011), das Führungskräfte-Training (Felfe & Franke 2014), Personalentwicklung (Blickle 2014), Soziale Kompetenzen (Kanning 2015), Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement (Kauffeld 2019).

Neben den Hauptdisziplinen Arbeits- und Organisationspsychologie nehmen auch andere psychologische Fachgebiete Einfluss auf die Ausrichtung der Personalentwicklung. Kernbeiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie sind die Bedarfsanalysen, Anforderungs- und Arbeitsanalysen (Hacker 1995; Dunkel 1999), Organisationsdiagnostik (Schuler 2004; Nerdinger 2014), Trainingsgestaltung und Evaluation (Kauffeld 2010). Auch nimmt die Persönlichkeitspsychologie eine wichtige Position ein. Der Einsatz von Potenzial- und Persönlichkeitsdiagnostik zu menschlichen Verhaltens- und Leistungsbedingungen sind häufige Einsatzfelder (Kanning 2009; Rehr et al. 2006), auch die Gestaltung von persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen<sup>13</sup> (Ulich & Wiese 2011; Asendorpf 2004) gehört dazu. Aus Untersuchungen der *pädagogischen Psychologie* fließen Erkenntnisse für erfolgreiche Lehrarrangements im Prozess der Arbeit, einer nachhaltigen Wissensvermittlung und ihrem Transfer ein. Die Sozialpsychologie trägt zu den interaktionsbezogenen Themenkomplexen bei und beleuchtet Motivations-, Interaktions-, Kommunikations- und Gruppenprozesse.

Nachfolgende Abbildung in Anlehnung an Sonntag (2016) skizziert die psychologischen Fachgebiete und ihre Beiträge für die Personalentwicklung:

---

<sup>13</sup> Arbeitsbedingungen, die vollständige Handlungen ermöglichen, werden auch als persönlichkeitsförderliche Arbeitsbedingungen bezeichnet.

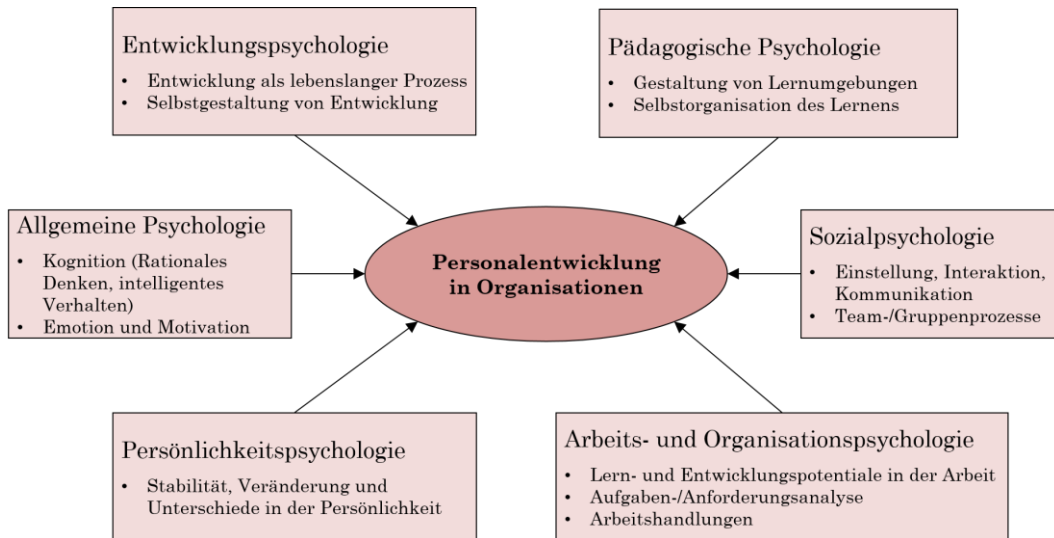


Abbildung 6: Psychologische Disziplinen und relevante Themen zur Personalentwicklung  
(erweitert nach Sonntag 2016, eigene Darstellung)

Insgesamt scheint der Einfluss der Psychologie beachtlich zu sein und die Ausbildung der Personaler aller Couleur wird, auch in betriebswirtschaftlichen Studiengängen, von ihr geprägt.

Es kann festgehalten werden, dass die Zielvorstellung über die Aufgaben der PE aus Sicht der Psychologie zunächst die Persönlichkeit des Menschen und seine individuellen Verhaltensdispositionen in den Blick nimmt. Das dahinterstehende Menschenbild ist stärkenorientiert und geprägt von einem humanistischen Verständnis im Sinne Rogers (Rogers 1973) – ein Individuum, welches in der Lage ist sich selbst weiter zu entwickeln und durch Aktualisierungstendenzen<sup>14</sup> nach Selbstentwicklung und individueller Entfaltung strebt.

Zugleich wächst in der letzten Dekade der Einfluss und Stellenwert der Neuropsychologie. Sie hält Einzug in verhaltenspsychologische Ansätze und Konzepte (Negri 2010; Häusel 2011) und verändert damit auch die Gestaltung von PE-Maßnahmen und Interventionen (Peterke 2021). Die autonome Entwicklungsfähigkeit der Person bekommt durch die neuropsychologische Akzentuierung eine normative Setzung. Es wird ein vorbestimmtes, erfassbares Ergebnis vorabdefiniert, wohin sich das Individuum in der Organisation entwickeln

<sup>14</sup> Vgl.: Rogers 1951: Die Aktualisierungstendenz ist: „(...) die dem Organismus innewohnende Tendenz zur Entwicklung all seiner Möglichkeiten; zur Erhaltung oder der Förderung des Organismus“ (S.26) Dabei sind menschliche Grundbedürfnisse „sich auszuweiten, auszudehnen, zu entwickeln, autonom zu werden, zu reifen“ (deutsche Ausgabe: Rogers 1973 S. 49) inbegriffen.

*muss*. Diese defizitorientierte Perspektive schlägt sich, neben dem stärkenorientierten Fokus, eben auch in den Handlungsfeldern und Erwartungen an die PE-Aktivitäten nieder, und spiegelt sich in Widersprüchen:

- Das *Rollenverständnis* der PE aus psychologischer Perspektive gleicht einem Allroundtalent mit vielfältigen Fähigkeiten. Dabei nimmt zum Beispiel Krämer (2012, S. 42) eine Typisierung nach den jeweiligen Zugängen zur Aufgabe vor: (1) Experte für theoretische Fundierung vs. Experte für pragmatische Anwendung; (2) Trainingsgestalter mit konzeptioneller Stärke vs. überzeugender Moderator in der Umsetzung; (3) Analytiker vs. Konzeptentwickler; (4) dienstleistender Berater vs. pädagogischer Seminarleiter. So soll PE einerseits eine **Ermöglichungs- und Entwicklungsinstanz** zur Realisierung der PE-Maßnahmen sein und ausgehend von der Wissensvermittlung, über Verhaltensmodifikation bis hin zur Persönlichkeitsentwicklung alles anbieten, um Beschäftigte bei der Förderung beruflicher Handlungskompetenz und sogar bei der Bewältigung arbeitsbedingter Belastungen und ihrer Prävention zu unterstützen.

Andererseits braucht eine PE dieser Größenordnung ein tragfähiges **professionelles Selbstverständnis** der eigenen Rolle, um mit dem Machtgefüge verantwortungsvoll umzugehen (Sausele-Bayer 2011; Peterke 2021, S. 91) und sein Handeln jenseits der maßgebenden Organisation zu vergewissern. Denn schließlich werden normative Definitionen für erwünschtes oder unerwünschtes Verhalten entworfen und entsprechende Maßnahmen abgeleitet, die auch Schaden nach sich ziehen könnten. Eine psychologische Ausbildung und belastbare **Theorien** allein ermöglichen noch keine **organisationale Legitimation** für die **Praxis**, es braucht – neben den Unternehmensinteressen – eine weitere Orientierungsgröße.

- Fraglich bleibt auch, ob die Personalentwicklung legitimiert ist, ihr *Funktionsverständnis* unter die Vorzeichen der **Kooperation** zu stellen, ansonsten läuft sie Gefahr wünschenswerte Eigenschaften zu bün-

deln und mit fragwürdigen Instrumenten Führungskräfte und Beschäftigte zu **bevormunden**. Tendenzen solcher Fehlentwicklungen (Peterke 2021) zeichnen sich in der psychologischen Beraterliteratur<sup>15</sup> ab, beispielsweise sollen Beschäftigte „*gehirngerecht und glücklicher arbeiten*“, Führungskräfte „*persönlichkeitsbewusst*“ führen, „*Mitarbeiter zu Fans*“ gemacht werden oder möglichst „*rebellisch*“ sein. Hier ist von analytischen, durchsetzungsstarken, sensiblen, kreativen, agilen, kooperativen Managern die Rede, die - nach Möglichkeit - diese Eigenschaften gleichzeitig vereinen sollen. Damit sind Mitarbeiter\*innen den vordefinierten normativen Maßstäben der PE'ler\*innen (darunter auch der Einsatz klinischer Tests in der Potentialanalyse vgl. Kastner 2000; Häusler & Sommer 2006) unterworfen und somit fernab der, in der Psychologie verfochtenen, autonomen Selbstentwicklung und individuellen Kompetenzerweiterung.

Es bleibt festzuhalten: PE mit soliden psychologischen Konzepten zu untersetzen, ihre Funktionsweisen und Grenzen zu kennen, sollte zum Standardrepertoire gelungener Personalarbeit gehören. Schließlich ist sie nicht trivial und bei sinnvollem Einsatz auch wirksam, denn „*Arbeitstätigkeit ist ein wesentlicher Teil der Identitätsfindung, Kompetenzentwicklung und Persönlichkeitsbildung des Menschen*“ (Sonntag 2016). Die Psychologisierung von PE hingegen, mit absolutistischen Ansprüchen und einer normativen Definitionshoheit, bekommt manipulative Züge. Sie führt zu einer Bevormundung der Beschäftigten und einer fehlgeleiteten PE-Arbeit, die zunehmend an Akzeptanz und Rückhalt in der Organisation verliert.

Welche Bezugsgrößen und begrifflichen Verständnisse die Berufs- und Betriebspädagogik von PE hat, wird nun nachfolgend dargelegt.

---

<sup>15</sup>Die hier aufgeführten Eigenschaften sind unterschiedlichen populärwissenschaftlichen PE Ratgebern entnommen und sollen nicht im Einzelnen benannt werden, um sie nicht als Gesamtwerk zu diskreditieren. Schließlich wird diese Art von Ratgeberliteratur nachgefragt und wirkt scheinbar unterstützend für ihre Leserschaft.

### 3.1.3 Berufs- und betriebspädagogische Perspektiven auf die PE

Die Berufs- und Betriebspädagogik hat als Fachdomäne der beruflichen Ausbildung und betrieblichen Weiterbildung sich zunächst mit der klassischen Wissensvermittlung für den (und im) Arbeitsprozess beschäftigt. Erst mit dem Diskurs über ein neues Modernitätsverständnis der beruflichen Bildung und der Abkehr vom Technozentrismus (Arnold 1991) der beruflichen Bildung, hält ein neues Verständnis betrieblicher Bildungsarbeit in die Personalentwicklung Einzug. Auch im Kontext der Aufstiegsqualifizierung (Faulstich 1998, S. 107) wurde Personalentwicklung als zentraler Aspekt der individuellen Lebensgestaltung diskutiert und als Möglichkeit zur Einkommenssteigerung, Arbeitsplatzsicherung, Entfaltung, Erweiterung des Handlungsspielraums und zum Aufstieg bzw. zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen betrachtet. Neben dem Erwerb von (Fach-)Wissen für die Tätigkeit, steht das *Verstehen* als eine wesentliche Bezugsgröße der PE im Mittelpunkt. Lernen als einen aktiven *Verstehensprozess* zu begreifen, indem an vorhandenes Wissen und individuelle Erfahrung angeknüpft werden kann und Handlungen sowie Können in ihrer Gesamtstruktur verändert werden. PE wird vielmehr aus Perspektive des *subjektentwickelnden* Bildungsbegriffs (Arnold 2002, S. 60) betrachtet, indem das „*normativ-persönlichkeitsbildende Identitätslernen*“ den zentralen Ansatzpunkt bildet (Geißler 2006, S. 221).

Vor diesem Hintergrund entstehen weitere Definitionen der PE, darunter folgende und häufig verwendete, eng- und weitgefasste Definitionen einschlägiger Vertreter aus (betriebs-, berufs- und wirtschafts-) pädagogischer Perspektive:

- **Becker** (2002, 2013) bezieht neben den drei hier skizzierten auch die volkswirtschaftliche und soziologische Perspektive mit ein. Bezugnehmend auf die Aufgaben der PE erwähnt er die Forschungsanlässe, die sich aus „*entscheidungstheoretischer, anreiztheoretischer, koalitions- und machttheoretischer, sowie aus motivations- und lerntheoretischer Sicht*“ (2002, S. 12) an die PE nähern können. Er fasst unter Personalentwicklung „*alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Errei-*

*chung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (2013 S. 5). Der Versuch die Definitionen zu systematisieren, mündet bei Becker im vielzitierten Drei-Säulen-Modell der PE. Wonach zwischen dem eng gefassten Verständnis (*Säule-Bildung*), dem erweiterten (*Säule-Förderung*) und dem weiten PE-Verständnis (*Säule-Organisationsentwicklung*) unterschieden wird.*

- **Mudra** (2004, S. 145) spannt vor dem Hintergrund der interdisziplinären Bezugsdisziplinen den Ansatz der ganzheitlich orientierten Personalentwicklung auf und skizziert eine PE die diese vielfältigen Akzentuierungen integrieren sollte. Diese „*ganzheitlich orientierte PE*“ umfasst dabei „*als Gesamtsystem alle Informationen, Institutionen, Entscheidungen und Maßnahmen in einem Unternehmen, die Bildungs- und Förderungsprozesse bei den Mitarbeitern bewirken, um diese hierdurch in die Lage zu versetzen und zu motivieren, gegenwärtige und zukünftige berufliche Anforderungen zu erfüllen.*“ Mit dieser Definition bindet Mudra den Aspekt der Motivation mit ein und differenziert zwischen der operativen (*Förderungsprozesse*) und strategischen Ebene (*Gesamtsystem*) (ebd. 245). Zugleich verweist er auf das Gesamtsystem der PE, die er als Voraussetzung für die Initiierung von Lern- und Entwicklungsprozessen bei den Mitarbeitenden sieht. Beteiligte im Gesamtsystems sind die Unternehmensleitung, die Arbeitnehmervertretung, die Führungskräfte, die PE-Abteilung sowie der/die Funktionsträger\*in die sich mit Personalentwicklung befassen (Mudra 2004, S. 202). Die Gestaltungs- und Lenkungsrolle des PE-Gesamtsystems übernehmen sowohl Unternehmensleitung, als auch die PE-Funktion gleichermaßen.
- **Müller-Vorbrüggen** (2010a) verweist auf die unterschiedlichen Gestaltungslinien und erweitert in Anlehnung an das Drei-Säulen-Modell die dritte Säule zur Arbeitsstrukturierung. Dabei betont er als zentrale Aufgabe der PE „*Inhalt, Umfeld und Bedingungen der Arbeit auf der Ebene des Arbeitssystems*“ (Müller-Vorbrüggen 2010a, S. 6). Welches sich als solches auch „*bewusst planerisch steuern*“ muss durch die PE-Ver-

antwortlichen. Er betont, „*dass Menschen entwickelt werden können, indem die Struktur der Arbeit und des Arbeitsplatzes verändert oder variiert wird. (...) Der Mitarbeiter, der sich auf die neue Arbeitssituation einstellt, wird lernen, diese dem üblichen Qualitätsniveau entsprechend auszuüben. Dabei entwickelt er, meist selbstgesteuert, neue Fertigkeiten und Fähigkeiten, die nicht nur für diesen speziellen Arbeitsplatz von Bedeutung sein werden*“ (ebd. S.3).

- **Meifert** (2013) legt ein Acht-Etappen-Konzept der strategischen Personalentwicklung vor, um die „[...] *nachhaltige Ausrichtung sämtlicher Personalentwicklungspraktiken auf die Unternehmensstrategie [auszurichten]. Konkret heißt das, dass sie in enger inhaltlicher und zeitlicher Nähe zur unternehmensstrategischen Planung vorbereitet wird* (Meifert 2010, S. 15-16).“ Dabei differenziert er zwischen drei Konstellationen: (1) „*Die Personalentwicklungsstrategie leitet sich aus der Unternehmensstrategie*“ ab, (2) „*die Unternehmensstrategie leitet sich aus der Personalentwicklungsstrategie ab*“ oder (3) „*die Personalentwicklungsstrategie ist Bestandteil der Unternehmensstrategie*“ (vgl. Meifert 2010, S. 20). Das konzeptionelle Ziel des Acht-Etappen-Konzepts besteht darin, eine normative Basis durch eine gemeinsame Formulierung der Personalentwicklungsstrategie zu schaffen. Damit einhergehend sind auch auf übergeordneter Ebene die Steuerungsinstrumente, ihr Einsatz, Wirksamkeit und Strategie für die beteiligten Akteure und Stakeholder klar. Auf untergeordneter Ebene hingegen soll der „*kompetenzmäßige Rahmen*“ (ebd. S. 74) die Maßnahmen akzentuieren und damit die Soll-Vorstellung von Mitarbeiterkompetenzen vorbestimmen.
- **Fäckeler** (2017) legt eine jüngere Definition in ihrer Forschungsarbeit (als Anbindung an das St. Galler Konzept „Ganzheitlicher Personalentwicklung“) vor, welche ein ganzheitliches Kernverständnis von PE formuliert und dieses als Gesamtsystem betrachtet. Demnach umfasst eine „*Ganzheitliche Personalentwicklung (...) als Gesamtsystem alle Informationen, organisatorische Einheiten (z. B. Unternehmensleitung, PE-Abteilung), Lernorte, Entscheidungen und Maßnahmen, die für die Initiierung von Lern- und Entwicklungsprozessen bei den Mitarbeitenden als relevant zu erachten sind. Das übergreifende Ziel ganzheitlicher*



*Personalentwicklung ist es, in Anbetracht gegenwärtiger und künftiger Anforderungen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitenden auszubauen und zu sichern“* (S.51). Fokus ihrer Definition bildet damit die integrative Rolle der PE innerhalb der Organisation, die potenzial- und gestaltungsorientierte Rahmen setzt.

Die berufs- und betriebspädagogische Perspektive setzt mit ihren Definitionen zwei Schwerpunkte: einerseits mit dem Wirken durch eine gezielte Aufgabewahrnehmung der Personalentwicklung innerhalb der *Organisation* und andererseits mit einer ganzheitlichen Unterstützung der einzelnen *Person*, im (und für den) Prozess der Arbeit. Als zentrale Funktionsrolle werden Bildungsangebote und die Erweiterung des Wissens erachtet. Zwar hat die berufs- und betriebspädagogische Perspektive auch eine Norm-Maxime, diese schließt sich jedoch an einen Bildungsbegriff an (Arnold 2002) und nicht an eine normative Setzung im Sinne einer, durch die Mitarbeiter\*innen zu erfüllenden *kontingenten Qualitätszuschreibung* (Bleicher 1992; Kirsch 1990; Geißler 2006, S. 210), wie es aus ökonomischer und psychologischer Perspektive der Fall ist.

Eine engere Verzahnung zwischen ökonomischen und pädagogischen Perspektiven wurde erst mit dem Paradigmenwechsel des Bildungsverständnisses in der beruflichen Bildung möglich. So resümiert Geißler (2006, S. 205), mit Bezug auf Arnold (1997), dass die Berufsbildung traditionsgemäß unter der Schule des Neuhumanismus stand, geprägt durch den Antagonismus von Allgemein- und Berufsbildung, solange war es nicht leicht, Bezugspunkte zwischen ökonomischem und (berufs- und wirtschafts-)pädagogischem Denken zu finden, was eine strikte Abgrenzung des Forschungsfelds *Personalentwicklung* nach sich zog.

Seit den frühen 1990-iger Jahren wird jedoch zunehmend „*nach Vermittlungsmöglichkeiten zwischen ökonomischem und (berufs- und wirtschafts-) pädagogischem (ethischem) Denken gesucht. In diesem Zusammenhang kommt der Theorie und Praxis der Personal- und Organisationsentwicklung eine besondere Bedeutung zu, und zwar vor allem für die betriebliche Bildung – und im weiteren Sinne auch für die, über den einzelnen Betrieb hinausgehende und sich auf das gesamtgesellschaftliche Bildungssystem beziehende, allgemeine (Berufs-) Bildung*“ (Geißler 2006, S. 205).

Doch gerade diese *gesamtgesellschaftliche* Relevanz beruflicher und betrieblicher Bildung löst eine Reihe von Erwartungen an betriebliche Bildungsarbeit aus und befördert Widersprüche der PE-Arbeit.

- Aus berufs- und betriebspädagogischer Perspektive hat PE das *Funktionsverständnis* **Bildungs- und Lernanlässe** aufzuzeigen und zu gestalten. Diese sollen ganzheitlich sein (Strategie und Vision vermitteln), individuelle Förderung beinhalten (Kompetenzen entwickeln) und die Arbeit so strukturieren, dass sie weder über- noch unterfordert (Motivation und Arbeitsfähigkeit erhalten) und zugleich gesellschaftliche Relevanz aufgreifen (z.B. Gender-Diversity Sensibilisierung). Der Fokus dieser PE-Tätigkeit liegt auf der **Stabilisierung** (Schneider 1993; Strohm 2008) unternehmerischer **Praxis**, das PE Gesamtsystem (Mudra 2004) wird dabei nicht miteinbezogen. Dazu braucht es aber ein nachhaltiges *Verstehen* (Geißler 2006), ein selbstbestimmtes bzw. problemlösendes Lernen benötigt auch **Zeit zum Reflektieren**, Zeit um Erfahrung in der Praxis zu sammeln (z.B. double-loop-learning, vgl. Argyris 1982), Zeit zum Verinnerlichen des Erlernten. Die erforderliche Zeit wird allerdings im Zuge des Innovationsdrucks der Arbeitswelt gegenwärtig vor allem im Transformationsprozess 4.0 beschnitten. PE bleibt im Zwiespalt zwischen **Innovation** und **Stabilisation** verhaftet, gleichzeitig werden HR-Trends (mehr oder weniger erfolgreich) verfolgt, um den Innovationserwartungen (Seufert et al. 2018), den gesellschaftspolitischen Außenwirkungen des Unternehmens gerecht zu werden und die eigene Position zu rechtfertigen (Kühl 2009; Peterke 2021).
- Das *Rollenverständnis* der PE bildet das Pendant zum Funktionsverständnis. Hier sollen PE'ler\*innen (1) Innovatoren und verlässliche Partner sein (Ulrich 1997; Sattelberger 2013), (2) Lehrende in der Erwachsenenbildung, (3) Förderer von Fach- und Führungskräften und (4) als Berater von Organisationseinheiten und als Bildungsmanager fungieren. Vorbilder (Becker 2008; Miroshnik 2010), strategische Begleiter (Meifert 2010), Visionäre und Coaches (Von Schumann & Böttcher 2016).

Problematisch an diesen Rollenverständnissen ist eine von den PE-Verantwortlichen stets den „*Erwartungen-gerecht-werdende*“ und dem „*Klienten-recht-machende*“ Haltung (Stiefel 2010, S. 55), um den Rechtfertigungsdruck für die eigene Tätigkeit abzufedern (Scholz 2010, S. 223).

Abschließend ist festzuhalten, dass die substantiellen Fragen zum Selbstverständnis der PE-Praktiker offenbleiben. Fragen, die sich darum drehen, wie PE den gesellschaftlichen Erwartungen zur Arbeitsgestaltung gerecht werden kann oder wie sie Individuen nicht anpassen, sondern entwickeln und Handlungssinn in der Arbeitstätigkeit erzeugen kann. Wie ist die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu überwinden? Solche berufspraktischen Fragen werden vorwiegend im berufspädagogischen sowie soziologischen Professionsforschungskontext erörtert (Niedermaier 2005; Kühl 2006), nicht im ökonomischen oder psychologischen Personalwesen-Diskurs (Scholz 2008). Zur Rolle als PE'ler\*innen und der Individuen die sich als Person dieser Rolle verpflichten, werden nachfolgend relevante Überlegungen erläutert.

#### **3.1.4 Rolle und Person als Personalentwickler\*in**

Die Rolle des Personalentwicklers wird in der deutschsprachigen Literatur (Becker 2011; Meifert 2010; Krämer 2012) mit allerhand Merkmalen besetzt. Es finden sich ausführliche Kompetenz- und Anforderungsprofile für die PE wieder (Krämer 2012, S. 43), die im Kern folgende Frage verfolgen: Was wird in der Praxis gefordert? Welche Kompetenzen sind dafür erforderlich? Welche Ausbildung liefert dafür eine gute Voraussetzung? Je nach Bezugsdisziplin finden sich unterschiedliche Anforderungsprofile wieder, mit entsprechender Bewertung der Aufgaben und zugewiesenen Rollen.

Allerdings führen eben diese ungleichen Rollenverständnisse dazu, die PE-Tätigkeit durch Beliebigkeit abzuwerten und die eigene Rolle zu überladen. Die Breite der normativen Vorstellungen über Rollen und Aufgaben der Personalentwicklung führt zu der Erwartung, dass die vielfältigen subjektiven Rollenerwartungen auch alle von den PE'ler\*innen eingelöst werden sollten (Krämer 2012, S. 45) - was in der Praxis allerdings nicht realistisch ist.

Dazu haben Reinhard (2000) und Niedermair (2005) den Abgleich zwischen praktischen und theoretischen Anforderungsprofilen mit unterschiedlichen empirischen Methoden unternommen und die Heterogenität in der Praxis bestätigt. Reinhard (2000) differenziert zwischen dem (1) Strategen/Generalisten, (2) dem Berater, (3) dem Manager der PE-Funktion und dem (4) Beziehungsmanager des Unternehmens.

Niedermair (2005) leitet in seiner qualitativen Untersuchung acht Rollenauffassungen der Praktiker\*innen ab, - darunter den *Hofnarr*, *Wanderprediger*, *Berater*, *Prozessbegleiter/Coach*, *Internen Dienstleister*, *Gestalter*, *Helfer*, *Change Manager* - die mehrere *Rollenbündel* (ebd. S. 226) vereinen. Dadurch, dass die Unternehmenspraxis ihnen gegenüber keine klare Rollentrennung zuweist, reagieren sie je nach Anforderung - flexibel und multifunktional. Mehr noch, die multiplen Dimensionen des Berufsbilds tragen zu einer enormen Rollenkomplexität bei und führen dazu, dass „*Personalentwicklung ein fragiles, facettenreiches, geradezu wildwüchsiges Berufsfeld*“ (ebd. S. 577) wird, mit einer Überfrachtung der Rolle und damit Überforderung der ausübenden Person.

Schließlich lässt sich der Mensch nicht hinter der Funktion ausblenden (Schmid 1994, S. 67). Denn letztlich sind es Menschen, die in die Begegnung zwischen Organisation und Aufgabe treten und dafür die organisational zugewiesene Rolle einnehmen (Schmid 1994; Luhmann 2000). Die Rolle nicht als Persönlichkeit einzunehmen ist nicht möglich, aber wieviel von seinem authentischen Selbst (Dick 2014; 2022) als Person in den Kontext einzubringen ist sinnvoll, richtig und wird organisationsseitig zugestanden?

Letztlich hat die „(...) *Zuständigkeit für andere Menschen an diesen selbst und ihrer sozialen Umgebung eine unüberschreitbare Grenze*“ (Heintel 1993, S. 29), daher reicht es nicht aus in der vorliegenden Studie nur das Rollenverständnis der PE'ler\*innen zu betrachten, sondern das *Rollenbündel* und die dahinterstehende *Person* mit ihren subjektiven Theorien zur Vorstellung von guter PE-Arbeit und damit auch Teile ihrer Persönlichkeit.

Mit Bezug zum symbolischen Interaktionismus (Mead 1973), wird der Begriff *Person* in der vorliegenden Arbeit im Sinne des interaktionistischen Identitätsbegriffs verwendet und als *jemand* verstanden (Krappmann 1988), der sich im

Austausch gegenseitiger Erwartungen in der Gesamtheit seiner Rollengestaltung einbringen (Miebach 2010, S. 262) kann.

## 3.2 Ansätze der Organisations- und Professionsforschung im Kontext der Personalentwicklung

Es gibt zahlreiche wissenschaftliche Strömungen und Paradigmen der Organisationsforschung zum Begriff *Organisation* im Allgemeinen und Ansätze der *Organisationsentwicklung* und des *organisationalen Lernens* im Besonderen, die für ein Verständnis von Personalentwicklung relevant sind. Um sich dem Spannungsfeld der PE und seiner Funktionslogik zu nähern, werden vorwiegend jene Ansätze näher hinzugezogen, die jeweils selbst Erkenntnisse über Spannungen, Divergenzen, Widersprüche, dilemmatische Situationen und Dysfunktionen zum Forschungsgegenstand PE beitragen können.

### 3.2.1 Ausgewählte Organisationsverständnisse

In Forschungsbeiträgen zu PE, darunter vorwiegend aus der Managementlehre, werden Organisationen nach unterschiedlichen erkenntnistheoretischen Positionen (Objektivismus oder Konstruktivismus), nach wissenschaftlichen Paradigmen, die die Lehrmeinungen leiten, darunter z.B. Metaphern der Organisation (Maschine, Organismus, Gefängnis, System etc. (vgl. Morgan 1997)) und klassischerweise nach Denkschulen (approaches) unterschieden, von denen hier vier expliziert werden:

#### 1. *Technological Approach (scientific management Taylor 1911)*

In diesem Ansatz ist die Analyse und Planung von technischen Schrittfolgen und Arbeitsabläufen für die Organisationsgestaltung vordergründig. Auf Basis von Bewegungsstudien (z. B. *Methods Time Measurement*, abgekürzt MTM) werden Kennzahlen und Merkmale für einzelne Handlungsschritte vorausgesagt. Damit werden präzise Planungszeiten für Industrieanlagen vorbestimmt, diese liefern Zuverlässigkeit für die Produktionsabfolge und Lieferketten. Gleichzeitig wird der *Mensch* nur als utilitaristisch-rationaler Bediener der

Maschine berücksichtigt, Abweichungen werden ausgeblendet, eine Anpassung der Organisation ist nicht vorgesehen und scheitert im Krisenmodus (Wiedemann 2013).

#### *2. Structural Approach (Bürokratie-Modell Weber 1922)*

Ausgehend von der Aufgabenanalyse werden fixe Strukturen für: Formen, Arbeitsprozesse, Arbeitsteilung und Führungssysteme erstellt. Die formalen Vorgaben der zugeschnittenen Positionen, ihrer Beziehungen untereinander (*Organigramme*) und die Stellenbeschreibungen legen den Handlungsradius fest und verhindern Überschneidungen. Die Rolle der Beschäftigten besteht darin die Hierarchieebenen zu akzeptieren und diszipliniert ihrer Pflichterfüllung nachzugehen. Das Weber'sche Bürokratiemodell kann diesem Ansatz zugeordnet werden (Kieser 1999, S. 39).

#### *3. Human-Relations Approach (Gruppen-, & Motivationstheorien Mayo 1932)*

Als Gegenbewegung zum *technological approach*, fokussiert der human-relations-Ansatz menschliches Verhalten und individuelle Bedürfnisse. Arbeitsleistung und Zufriedenheit bedingen sich gegenseitig. Menschen sind nicht rein rational steuerbar, sie brauchen Befriedigung durch Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, soziale Beziehungen und Statusrelationen (Bea & Göbel 2006, S. 69). Organisationen müssen - so die Annahme - Prozesse etablieren die Motivations- und Verhaltenssteuerung ermöglichen (Kieser 2002a).

#### *4. Agile Approach (Agile Manifesto Beck et al. 2001)*

Der agile Ansatz wird als jüngste Arbeitsform in Organisationen diskutiert und gegenwärtig als potentielle Antwort auf die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0. (Wolf & Bleek 2011) verhandelt. Im Kontrast zu bisherigen Denkschulen werden nicht mehr Prozesse zur effektiven Organisationsgestaltung proklamiert, sondern Arbeitsprinzipien festgelegt, die zwar ein gemeinsames Ziel fokussieren, aber in ihrem methodischen Einsatz flexibler sind. Der Entwicklungsprozess ist vorwiegend in iterativen Zyklen gehalten, dadurch

schlanker, effektiver und reflexiver als bei klassischen, plangetriebenen Vorgehensmodellen. Der Mensch wird als zentraler Akteur im Gesamtprozess in unterschiedliche Rollen integriert, die hierarchiearme Organisationsstruktur ermöglicht Selbstorganisation und ein stetiges reflexives Lernen, so die Annahme (ebd. S. 152).

Die hier vorgestellten Ansätze verdeutlichen, auch vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung des Arbeitsmarkts und der damit wachsenden Anforderungen an Beschäftigte und Organisationen, dass insbesondere die PE die Bedarfe der Mitarbeiter\*innen bedienen muss, um dem Anpassungs- und Veränderungsdruck der Organisationen gerecht zu werden.

Vor diesem Hintergrund zeigt Georg Schreyögg *generische Probleme der Organisationsgestaltung* entlang von fünf Dimensionen auf und wie diese den Ordnungsrahmen beeinflussen (Schreyögg & Geiger 2016, S. 19). Sie stehen in einem Gesamtgefüge aus Problemkreisen und können einzeln, zusammen, überlappend oder nach einander auftreten. Dies wird detailliert im Abschnitt 3.2.3 ausgeführt.

Zum Verständnis der Entstehung dieser Problemkreise differenziert Schreyögg zuvor den Organisationsbegriff zwischen dem a) *instrumentellen* und b) *institutionellen* Organisationsbegriff mit Bezug auf Gutenberg (1983).

a) Das *instrumentelle* Verständnis folgt der Vorstellung eines Umsetzungsinstruments, welches sich auf Planung und Vollzug einer gesamtbetrieblichen Ordnung konzentriert und dabei betriebliche Routinen aufrechterhält. Dabei wird weiter zwischen dem *funktionalen* und dem *konfigurativen* Begriff nach Kosiol (1976) differenziert.

- Als *funktional* sind alle betrieblichen Leistungs- und Regelungsprozesse zu verstehen, die möglichst detailliert beschrieben und einzuhalten sind, um die Funktion der Organisation zu gewährleisten und somit die vorgesehenen Aufgaben zu erfüllen, bedeutet: „(...) *die Planung bestimmt die Ziele, die Organisation ist ein an die Planung angeschlossenes Instrument, dessen sich die Betriebsleitung zur Planrealisierung bedient*“ (Schreyögg & Geiger 2016, S. 6).

- Der *konfigurative* Begriff hingegen hat als Ausgangspunkt der Organisation die Marktaufgabe, die in Teilaufgaben oder gar Elementaraufgaben zergliedert wird (ebd.). „*Organisation bezeichnet dort die dauerhaft gedachte Strukturierung von Arbeitsprozessen, ein festes Gefüge (Konfiguration), das allen anderen Maßnahmen und Dispositionen vorgelagert ist.*“ Damit ist der konfigurative Begriff, im Gegensatz zum funktionalen, eher statisch gefasst. Der nicht Regelungen für den Prozess vorgibt, sondern vielmehr die Funktion hat, ein Gerüst oder „*Skelett*“ (ebd.) für die Unternehmung anzubieten.

b) Der *institutionelle* Organisationsbegriff richtet die Perspektive auf das gesamte System aus. Er schließt Ziele (Zwecke), Arbeitsteilung und beständige Abläufe sowie ihre Grenzen und wesentlichen Probleme mit ein. Er legt damit die Grundlagen für ein Organisationsverständnis, welches neben den steuernden, formellen und starren Merkmalen weitere Merkmale, wie z.B. informelle, agile und selbststeuernde, mit einbezieht.

Dadurch aber integriert der *institutionelle* Organisationsbegriff Störungen und Dysfunktionen in den Gegenstandsbereich und macht diese in Forschungsprogrammen fassbar, beschreibbar und bearbeitbar, sowie für Managementprozesse sichtbar. Wo hingegen der *instrumentelle* Organisationsbegriff Störungen oder Abweichungen der Organisation in seiner Betrachtung nicht registriert und damit Konsequenzen ausblendet.

Letztlich hat sich der institutionelle Organisationsbegriff in der organisationalen Forschungslandschaft und der Managementlehre durchgesetzt (Kühl 2015), es werden weitere Merkmale wie Veränderungsfähigkeit, Unternehmenskultur, Prozesse und Verhalten in Organisationen untersucht. Diese münden in Modellen der Organisationsentwicklung, zu Change-Management-Prozessen, Technologietransfer oder dem Organisationsdesign (Pilbeam et al. 2016).

Auch Kieser und Walgenbach (2007) legen das zentrale Element einer Organisation in ihre formale Struktur und der Möglichkeit dadurch gesellschaftliche Interdependenzen abzubilden: „*Wenn wir (...) von Organisationen sprechen, so meinen wir damit soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen*“ (ebd., S. 6).



Es bleibt die Frage offen, wie Organisation diese widersprüchlichen Erwartungen verarbeiten kann und welche Rolle dabei die PE einnimmt? Wie sollen PE'ler\*innen Gestaltungsmöglichkeiten finden, wenn die Komplexität mit Standardisierung und Objektivierung der Organisationsstrukturen eingedämmt werden soll und dabei Gestaltungsräume verschwinden?

Frederic Laloux (2015) hat mit seiner visionären Idee einer evolutionären Organisation in der postmodernen Gesellschaft eine potentielle Antwort auf die Dynamisierung der Arbeitswelt eingebracht. Um komplexe und dynamische Anforderungen zu bewältigen ist eine veränderte Organisationskultur notwendig. Dazu zählen Veränderungen von institutionellen Strukturen, aber vor allem eine alternative Weltanschauung gegenüber den beteiligten Personen: „Wenn das Leben nur noch aus Zielen und Zahlen, Meilensteinen und Abgabeterminen, einem weiteren Change-Programm und einer bereichsübergreifenden Initiative besteht, dann stellen sich Menschen die Frage nach dem Sinn des Ganzen“ (Laloux 2015, S. 29). Die Überwindung der modernen Weltsicht schließt damit auch die Überwindung „materialistischer Obsession“, der „sozialen Ungerechtigkeit“ und des „Verlusts von Gemeinschaft“ ein (ebd. S.30). Aus seiner evolutionären Organisationsvision lassen sich für die PE folgende Merkmale ableiten: *Beziehungen* sind wichtiger als *Ergebnisse*, *Macht und Hierarchie* sind keine regulativen Kategorien mehr, *Sinn in der Tätigkeit* und *Gemeinschaft*, sind wichtiger als die eigene Karriere (ebd S.31). Weiter nennt er drei Durchbrüche zur Umsetzung, dazu gehören *Empowerment*, eine *werteorientierte Kultur* bzw. eine *inspirierende Sinnausrichtung* sowie die *Integration verschiedener Interessensgruppen* (ebd.). Lalouxs Ideen sind zwar für die aktuellen Herausforderungen von Organisationen nur begrenzt umsetzbar, dennoch sind sie inspirierend und verdeutlichen, wie Organisationen durch die Aufwertung ihrer beteiligten Personen und Beziehungen an Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit dazugewinnen können.

Hinzuzufügen ist die systemtheoretische Perspektive, die als Kerngegenstand von Organisationen *Entscheidungen* (Luhmann 2000) bestimmt, verbunden mit der Kommunikation ihrer Mitglieder bezogen *auf*-, oder als Folge *von* Entscheidungen, die im System der Organisation getroffen werden (Heimerl & Sichler 2012, S. 161). Die Mitglieder sind durch Kommunikation miteinander

verbunden und verhalten sich gemäß organisationalen Regeln und im Austausch gegenseitiger Erwartungen. Insbesondere im Zuge der Auseinandersetzung organisationaler Managementtheorien verändert sich die Perspektive vom starren Objekt *Organisation* mit ihren *Strukturen*, hin zur *Organisationswandlung* (Morgan 1997). Wegweisend waren hier die Arbeiten von Niklas Luhmann (1988; 2000) zum Gegenstand Organisation und ihren Entstehens- und Wandlungsmerkmalen, die im Kern „(...) *als sich selbst im Verhältnis zur Umwelt beobachtende und reproduzierende Systeme verstanden*“ werden und einen „(...) *stetigen Prozess der Balancierung zwischen Ungleichgewicht und angestrebtem Gleichgewicht*“ erfordern (Dick 2018, S. 412.). Weiterhin sind nach Luhmann (2000) charakteristisch für das Wesen von Organisationen ihre Regeln, die formalen und organisationskulturellen Strukturen, die den Kommunikationsfluss zwischen den Mitgliedern kanalisieren und dadurch prognostizierbar halten (Heimerl & Sichler 2012). Durch die Prognostizierbarkeit bleiben Organisationen stabil, sie sind unabhängig von personalem Wechsel und können eigenständig Routinen etablieren, die den Selbsterhalt der Organisation, respektive ihrer Strukturen, gewährleisten (Bonazzi & Tacke 2014), zugleich aber Einfluss auf das professionelle Handeln der Mitglieder ausüben. Mit Blick auf das Verhältnis von Organisation und Profession ist jedoch auch zu vermuten, dass Professionelle ihre in Ausbildung und Berufspraxis erworbenen Handlungsmuster nicht einfach ablegen, sondern ihre professionellen Routinen weiter Bestand haben. Diese professionellen Handlungsmuster lösen sich nicht einfach auf, wenn neue (bürokratische oder ökonomische) Strukturen relevant werden. Vielmehr bleibt es dann eine empirische Frage, welche konkreten Handlungsorientierungen sich für die professionellen Praktiker aus der Kombination unterschiedlicher organisationaler Anforderungen ergeben und inwieweit diese dann noch als professionell zu bezeichnen sind. Folglich werden die professionstheoretischen Positionen näher betrachtet.

#### **3.2.2 Ausgewählte Professionsverständnisse**

Als Profession werden etablierte Berufe, die besondere Privilegien genießen, bezeichnet. Sie zeichnen sich durch Macht, Ansehen und eine Selbstbestimmung in der Tätigkeit gegenüber anderen Berufsgruppen aus (Mieg 2016).

Diese privilegierte Position ergibt sich aus der Tatsache, dass Professionen zentrale Werte des menschlichen Lebens bearbeiten und dafür den gesellschaftlichen Auftrag erhalten, dem Gemeinwohl zu dienen (Parsons 1968; Combe & Helsper 1996; Mieg 2003; Dick et al. 2016). Als Leitprofessionen gelten Ärzte, Geistliche und Juristen. Weitere jüngere Professionen, darunter Journalisten, Ingenieure, Architekten etc. (Mieg 2016, S. 28) wurden in der deutschen (Schütze 1996; Nittel 2002; Dick et al. 2016) und anglo-amerikanischen Professionsforschung (Fournier 1999; Sciulli 2005; Evetts 2006) der letzten 20 Jahre diskutiert.

Zum Diskursverständnis der Professionsforschung bietet Nittel (2000) einen sinnvollen differenztheoretischen Zugang über die Abgrenzung des Gegenstands entlang ihrer erkenntnistheoretischen Positionen. Will man eine eigene *Profession* bestimmen, eignen sich gesellschafts- oder strukturtheoretische Ansätze, wohingegen sich zur Erschließung von *Professionalität* interaktionistische, handlungstheoretische und wissenssoziologische Zugänge und zur Analyse von *Professionalisierungsbestrebungen* prozess- und machttheoretische Ansätze eignen.

Da es keine einheitliche und klare definitorische Begriffsbestimmung gibt, zeichnet sich Profession diskursübergreifend durch fünf wesentliche Merkmale aus (Parsons 1968; Combe & Helsper 1996; Mieg 2006; Dick et al. 2016), die die Professionsarbeit von industriellen, verwaltenden oder handwerklichen Berufen unterscheidet:

- 1) *Akademische Wissensbasis* (Freidson 1986, Stichweh 1996): Professionen sind wissens- bzw. wissenschaftsbasierte Berufe, diese grenzen sich gegenüber anderen Disziplinen ab und beziehen sich vorwiegend auf einen gesellschaftlichen Problembereich, den sie selbstorganisiert bearbeiten. Sie verfügen über ein Zuständigkeitsmonopol für ihre Disziplin, das Wissen ihres Berufes und der akademischen Lehre.
- 2) *Expertenschaft* (Gruber 1999; Oevermann 2003): Expertenschaft zeichnet sich durch Erfahrung aus, die eine langjährige Berufsausübung erforderlich macht. Damit Expertise erworben werden kann,

ist mit der professionellen Tätigkeit eine relativ kontinuierliche berufsbiografische Perspektive verbunden.

- 3) *Gemeinwohlbezug* (Parsons 1968; Pfadenhauer 2016): Professionen sichern zentrale gesellschaftliche Werte (Gesundheit, Gerechtigkeit, sozialer Frieden (Heintel 1993)). Um dem Gemeinwohl dienen zu können, müssen Professionelle von individuellen Gewinnmotiven frei sein und sich einer verbindlichen Berufsethik verpflichten. Im Gegenzug werden sie monetär durch Gebührenordnungen oder Verbeamtung abgesichert.
- 4) *Fallbezug* (Oevermann 1996; Schein 2000): Um die Handlungsfähigkeit und Autonomie von Klienten wiederherzustellen und damit eine eigenständige Lebensgestaltung zu ermöglichen, nehmen professionelle Akteure ein temporäres Arbeitsbündnis auf. Professionelle und Klienten gehen eine (asymmetrische) Hilfebeziehung ein, deren Ziel die Krisenbewältigung ist. Durch stellvertretende Deutungsangebote leitet der Professionelle den Klienten zu Lösungsansätzen an.
- 5) *Berufsständische Selbstverwaltung* (Stichweh 1992,1996): Die Bedingungen der Berufsausübung werden von den berufsständischen Körperschaften der Profession erstellt und geregelt. Darunter die Zugangswege zur Berufsgruppe, Ausbildungswege, die Lizenzierung der Tätigkeits- und Qualitätsstandards. Die Entlohnung wird durch Honorarordnungen geregelt und somit von der tatsächlichen Leistungserbringung entkoppelt.

Die hier skizzierten Merkmale beziehen sich auf moderne Gesellschaften, die den Anspruch erheben, ihren Mitgliedern gleiche Zugangschancen zur Teilnahme am sozialen, ökonomischen und kulturellen Leben zu ermöglichen (Oevermann 1996).

Weitere Differenzierungen finden sich je nach disziplinärem Zugang und sozialwissenschaftlichem Arbeitsfeld. Sofern Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der Professionsgenese im Vordergrund stehen (Dewe et al. 1992; Mieg 2003),

werden *biographietheoretische* Zugänge zur Analyse von Verberuflichungsprozessen gewählt. Bezieht sich der Fokus hingegen auf Macht-, Herrschafts- oder Kontrollausübung, stehen die *Strukturlogik professionellen Handelns* sowie institutionelle Erscheinungsformen im Vordergrund (Schütze 1996; Oevermann 1997; Helsper 2016).

Die professionstheoretische Debatte lässt sich an dieser Stelle nicht in Gänze rekapitulieren, vielmehr werden nachfolgend zwei zentrale Positionen wiedergegeben, die für die vorliegende Arbeit - mit dem theoretischen Zugang des symbolischen Interaktionismus - relevant sind und den Gegenstand PE im Professionsdiskurs einordnen helfen.

Der **biographietheoretische Ansatz** integriert die reflexive Perspektive auf das Individuum, seine Lern- und Entwicklungsprozesse und vor allem seine Deutungs- und Erfahrungswelt. Profession ist kein akademisch erworbener Zustand, sie braucht neben dem wissenschaftlichen *Wissen*, berufspraktisches *Können* und vor allem eine Reflexion über diese Prozesse (Nittel 2000, S. 71).

„Die Biographie ist dabei ein individueller Entwurf, der dem Lebenslauf retrospektiv einen Sinn verleiht und prospektiv eine Richtung geben kann“ (Gruber & Harteis 2016, S. 233). Durch die Gesamtperspektive auf durchlebte Erfahrungen, die sich als Erfahrungen gleichen oder unterscheiden, ihre individuelle Abfolge und Bewältigungsprozesse sowie Entwicklung, wird die Konstitution beruflicher Identität ermöglicht (Dick & Marotzki 2005, S. 2). Für professionell Handelnde stellen daher berufsbiographische Erfahrungen einen persönlichen Seismografen dar (z. B. *Biographie als Ressource zur Kompetenzentwicklung*, Frosch 2019), der implizite Orientierungen für die Bewältigung unvereinbarer Handlungsanforderungen liefert.

Der **interaktionstheoretische Ansatz** zeichnet sich durch den Fokus auf die störanfällige Situierung des professionellen Handelns (Helsper 2016) aus. Es werden Wandlungs- und Aushandlungsprozesse im Arbeitskontext betrachtet und vor allem die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehung, die von Einzelfallbezug, Ungewissheit und stellvertretender Krisenbewältigung gekennzeichnet ist (Schütze 1996). Damit bleibt ein Routinehandeln (*routineschematisch* Schütze 1996, S. 190), welches sich auf standardisierte Abläufe beziehen kann,

aus und das professionelle Handeln wird aufgrund der „(...) *Nicht-Routinemäßigkeit – zumindest ex post begründungspflichtig und aufgrund des Fach- und Erfahrungswissens des Professionellen auch begründungsfähig*“ (Helsper, 2016, S. 74).

Da jedoch in professionellen Arbeitsbündnissen keine standardisierten Handlungsabläufe existieren, müssen Entscheidungen situationsbezogen und autonom getroffen werden. Dies führt zu Ambivalenzen, Risiken, Vertrauensdiffusion und Fehleranfälligkeiten (Pfadenhauer 2005). Schütze beschreibt professionelles Handeln auch als Arbeitsvollzüge, die in Rahmungen des professionellen Handelns vollzogen werden. Allerdings braucht „(...) *eine tragfähige Beziehungsbasis des professionellen Handelns (...) eine wechselseitige Sinnübereinstimmung zwischen Professionellem und Klient*“ (Helsper 2016, S. 52). Die Interessen und Sinnhorizonte des Professionellen und Klienten bleiben indessen inkompatibel, es fehlt an einer Vertrauensbasis, die erst in der Beziehungsgestaltung entsteht, welches jedoch als Voraussetzung schon anfänglich unterstellt werden muss. Solche widersprechenden Erwartungen stellen für die professionellen Akteure eine Unvereinbarkeit dar, die auch als Sinnweltparadoxie (ebd.) bezeichnet wird. Diese entsteht „*aus dem Faktum der „Zwischenlagerung“ der professionellen Sinnwelt zwischen grundlegenden unterschiedlichen Wirklichkeitsbereichen der sozialen Realität [wie der Sphäre kollektiven Handelns und der Sphäre individuellen Handelns] Schütze*“ (1996, S. 252).

Durch eine zunehmende Verselbstständigung *sozialer Sphären* verstärken sich die antinomischen Handlungserwartungen zusätzlich. So erhöhen Rationalisierungs-, Effektivierungs- und Kontrollprozesse den Druck auf die Arbeitsvollzüge und belasten die professionelle Handlungsbasis mit weiteren Spannungen (ebd.; Schütze 1996, 2000). Am Beispiel der PE-Arbeit zeigen sich antinomische Positionen: wenn PE'ler\*innen die Entwicklungspotentiale der Beschäftigten einschätzen sollen und zugleich Lernprogramme inklusive Erfolgskontrolle erstellen ohne belastbare Daten zu haben (Niedermaier 2008, S. 9), dann sind sie anschließend einer durch Kontrollmechanismen verschärften Begründungspflicht ausgesetzt.

Schütze hat in seinen professionstheoretischen Arbeiten insbesondere Paradoxien und Antinomien beleuchtet. Sie sind für ihn eine Konsequenz moderner ausdifferenzierter Gesellschaften, die mit alltäglichen Handlungsmitteln nicht zu beherrschen sind, auch nicht endgültig gelöst werden können, sondern einer fortwährenden Analyse und Bearbeitung bedürfen (Schütze 2000, S. 52). Zur Analyse von antinomischen Bearbeitungsstrategien sind Wissensbestände notwendig, die durch Reflexionsprozesse entlang gesellschaftlicher, arbeitsmarktbezogener und technologischer Entwicklungen adaptiert und angepasst werden.

Weiterhin werden im professionstheoretischen Diskurs die Handlungs- und Kommunikationsmechanismen von Professionellen und ihre Machtstellung gegenüber anderen Berufsgruppen betrachtet. Mit Bezug auf Hughes (*concept of professional licence and professional mandate* vgl. 1971, S. 287) ist festzuhalten, dass die Existenz von Professionen auf einem gesellschaftlichen Konsens zwischen der Gewährung von Lizenzen für eine besondere Expertise und der Übernahme des Mandats, folglich dem damit verbundenen Auftrag, im besten Sinne auszuüben, beruht. Auf diese Weise haben Professionelle zwar ein Monopol hinsichtlich ihrer Berufsausübung, dennoch betont Hughes (1971) den normativen Verhaltenskodex, der ihrem professionellen Handeln innewohnt:

*„Generally, if the people in the occupation have any sense of identity and solidarity, they will also claim a mandate to define - not merely for themselves, but for others as well – proper conduct with respect to the matters concerned in their work. They also will seek to define and possibly succeed in defining, not merely proper conduct but even modes of thinking and belief for everyone individually and for the body social and politic with respect to some broad area of life which they believe to be in their occupational domain.“ (1971, S. 287)*

Freilich besteht auch aus machtkritischer Perspektive (Pfadenhauer 2016, S. 46) Kritik über die weitgehend autonome und privilegierte Stellung von Professionen und dem geringen gesellschaftlichen Zugriff auf ihre Definitionshoheit. Mit Blick auf die PE bedeutet es, dass sie noch keine gesellschaftlich weitreichende Debatte über ihr Selbstverständnis und die Leitlinien ihres Han-

delns geführt hat, geschweige denn tragende Vertretungs- und Kontrollinstanzen ihres Berufes installieren konnte, die für eine Aufwertung aber relevant wären.

Insgesamt verdeutlichen die professionstheoretischen Perspektiven die Handlungsaufforderungen, die an Professionelle gerichtet werden. Es wird deutlich, dass sich diese stets in dilemmatischen Spannungsfeldern widerfinden und Paradoxien<sup>16</sup> nach sich ziehen. Dies wird nachfolgend mit dem Fokus auf die PE herausgearbeitet.

#### **3.2.3 Antinomien, Dilemmata und Paradoxien der Personalentwicklung**

Festzuhalten bleibt, dass es Wechselwirkungen gibt zwischen den organisationalen und den sozialen Strukturen innerhalb der Organisation und sich auch durch äußere Einflüsse die institutionellen Rahmenbedingungen verändern, infolgedessen wiederum **Dilemmata in Organisationen** erzeugt werden. Für die Balance dieser Wechselwirkungen und um die Funktionen der Organisation, die Sicherung der Unternehmung aufrechtzuerhalten und Interessen der Individuen zu vertreten, sind PE-Akteure notwendig, die Autonomie in der Organisation genießen und Selbststeuerungsbefugnis in ihrer Berufsausübung haben. Damit stellen sich ihnen Anforderungen, die von professionell Handelnden (z.B. Leitprofession Ärzteschaft) zu bewältigen sind. Allerdings stehen sich Organisations- und Professionslogik in der Personalentwicklungsarbeit widersprüchlich gegenüber.

Schreyögg (2016) verdeutlicht diese Widersprüchlichkeit entlang von fünf generischen Problemen der Organisationsgestaltung, die sich durch eine steigende Komplexität ergeben:

---

<sup>16</sup> Die beiden Begriffe Paradoxien und Dilemmata, unterschieden sich in ihrer Bestimmung dahingehend, dass man bei einem Dilemma *vor* einer Entscheidung steht, bei einem Paradox hingegen, mit den *Folgen* einer Entscheidung umgehen muss, die nur unvereinbare Handlungsanforderungen zur Wahl stellt (vgl. ausführlich Schütze 2000; Niedermair 2008). Antinomien hingegen sind Widersprüche mit logisch eher unvereinbaren Ausgangs- bzw. Grundinformationen.



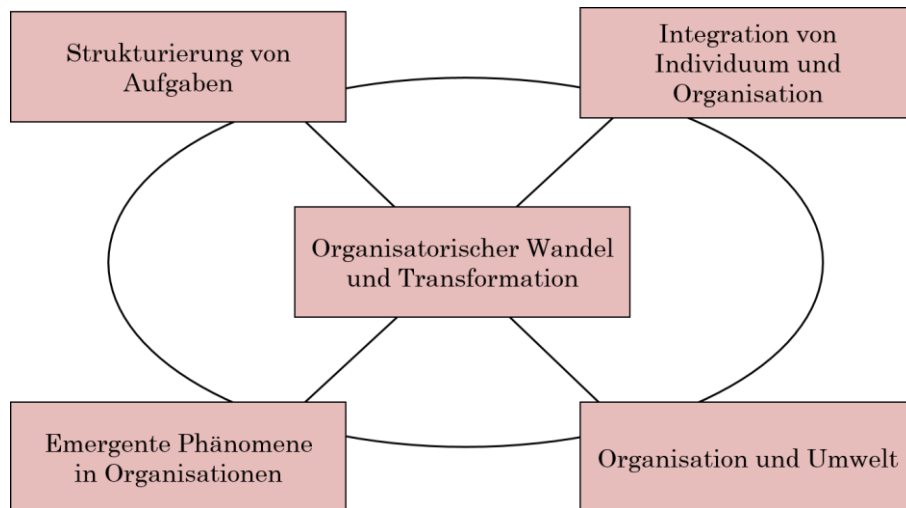


Abbildung 7: Generische Probleme der Organisationsgestaltung nach Schreyögg 2016 (eigene Darstellung)

### 1. *Strukturierung von Aufgaben*

Die formale Strukturierung der Aufgaben zieht ein Problem zwischen detaillierter Differenzierung der Arbeitsprozesse und einer breiten Integration der Einzelprozesse nach sich. Herausfordernd für PE-Verantwortliche ist dabei z.B. die Verhältnismäßigkeit zu wahren zwischen Beliebigkeit (z.B. von Maßnahmen gegenüber der Einzelperson) und der Zweckgerichtetheit in Sinne des Unternehmens.

### 2. *Integration von Individuum und Organisation*

In diesem Problemfeld geht es um die Kunst, wie individuelle Bedürfnisse und organisatorische Erfordernisse miteinander verknüpft werden und motivationsrelevante Aspekte im System eingebettet werden können, damit es sich selbst unterstützt. Erkenntnisse der HR-Forschung (z.B. *XY Theorie* von McGregor (1960); *Reife-Kontinuum-Konzept* von Argyris (1975)) nehmen Einfluss auf die Arbeitsgestaltung in der PE-Praxis.

### 3. *Organisation und Umwelt*

Die Bewältigung der Interaktion von *Organisation und Umwelt* stellt nach Schreyögg das dritte generische Problem dar. Die Gestaltung der Organisation steht hier im Vordergrund und die Frage, wie sich diese in bestandskritischen Umwelten behaupten und weiterentwickeln bzw. kooperieren können. Dabei

kommen zwei wesentliche Prozesse zum Zug, einerseits über die Anpassung der Organisation an die Umwelt, andererseits durch Interaktion zwischen Organisation und Umwelt.

#### 4. *Emergente Phänomene in Organisationen*

Die *emergenten Phänomene* bilden das Verhältnis zwischen den sich selbst entwickelnden Regelsystemen und den formalen Regelsystemen ab, sowie die Folgen für die Organisationsgestaltung. Dabei spielen unterschiedliche Prozesse eine Rolle, sie können politischer, systemischer oder entscheidungstheoretischer Natur sein und wirken sich auf die informale Ordnung und die Kultur der Organisation aus. Beispielsweise kann die PE-Praxis durch Gesetzgeberentscheidungen (z.B. Antidiskriminierungsgesetz AGG) zunächst kurzfristig formal beeinflusst werden (neue Stellenbesetzungsverfahren), langfristig aber können sich informelle Praktiken etablieren, die auch die kulturellen Prozesse der Organisation prägen (z.B. gendersensible Sprache im Alltag).

#### 5. *Organisatorischer Wandel und Transformation*

Mit zunehmenden Anforderungen und technologischen Neuerungen sind Organisationen mehr und mehr einer Wandlungsdynamik ausgesetzt, der sie durch Anpassung standhalten müssen. Das fünfte generische Problem befasst sich mit der Frage nach der Fähigkeit zum Wandel einer Organisation, sowohl durch organisatorische nachgelagerte Anpassung, als auch durch vorgelagerte Weichenstellungen in der Organisationsgestaltung, um wandlungsfähig zu bleiben und auf Impulse und Bedarfe zu reagieren.

Die Bearbeitung dieser Problemkreise ist jeweils eine neue Herausforderung ohne wiederholbare Lösungsmuster. Vielmehr spiegeln „(...) *diese verschiedenen Problemebenen systematisch einen fundamentalen Tatbestand sozialer Systeme (...)*“, wider, „(...) *nämlich die Notwendigkeit, verschiedene widersprüchliche Ziele oder besser Funktionen erfüllen zu müssen, um ihren Bestand zu sichern. Organisationen sind widersprüchlichen Erwartungen ausgesetzt und können auch interne Widersprüche verarbeiten*“ (Schreyögg 2016, S. 21).

Weitere dilemmatische Situationen sind in klassischen Führungsmodellen wiederzufinden, darunter das Managementdilemma nach Müller-Stewens & Fontin (1997). Sie beschrieben acht Dilemmata, wie z.B. *Zentralisierte-Dezentralisation*; *Differenzierte-Standardisierung*; *Partizipative-Themenvorgaben*; *Selektive-Kommunikation* und zeigen damit auf, dass Managementhandeln „*widersprechende Handlungslogiken*“ (ebd., S. 240) beinhaltet.

Darüber hinaus hat Neuberger (2002) 13 Rollendilemmata der Führungskraft identifiziert und die unterschiedlichen sowie widersprüchlichen Rollenerwartungen skizziert:

1. Mitarbeiter als Mittel vs. Mitarbeiter als Zweck;
2. Gleichbehandlung aller vs. Eingehen auf den Einzelfall;
3. Distanz (Sachlichkeit) vs. Nähe (Emotionalität);
4. Fremdbestimmung vs. Selbstbestimmung;
5. Spezialisierung vs. Generalisierung;
6. Gesamtverantwortung vs. Einzelverantwortung;
7. Bewahrung (Stabilität) vs. Veränderung (Innovation);
8. Konkurrenz vs. Kooperation;
9. Aktivierung (MA<sup>17</sup> bevormunden) vs. Zurückhaltung (MA vertrauen);
10. Innenorientierung (Team) vs. Außenorientierung (Gesamtsystem);
11. Zielorientierung vs. Verfahrenorientierung;
12. Belohnungsorientierung vs. Werteorientierung;
13. Selbstorientierung vs. Gruppenorientierung;

Aus diesen Dilemmata haben Führungskräfte keinen Ausweg, vielmehr müssen sie zwischen den Polaritäten situativ nach Kompromissen oder Lösungen suchen (Blessin & Wick 2014).

Die hier aufgeführten organisationalen Probleme und Dilemmata in Management- und Führungsrollen führen auch zu **Paradoxien der Personalentwicklung**, die mit dialektischen Handlungsaufforderungen verbunden sind. Dies ist nicht verwunderlich, schließlich lässt sich die genuine PE-Tätigkeit als operative Unterstützung der Managementaufgaben auslegen.

---

<sup>17</sup> MA: Mitarbeiter\*in

Die Dilemma-Situationen der PE'ler\*innen hat Stefan Kühl entlang des Funktionszyklus der systematischen PE (2005) skizziert. Er leitet drei Schlüsselsituationen ab, die den geringen Einfluss der Personalentwicklung in Organisationen erklären (Kühl 2009, S. 58).

*1. Das Erwartungsdilemma:*

*Wie befriedigt man gestiegene Erwartungen der Führungskräfte?*

Durch die Standardisierung (z.B. PE-Zyklus) der Personalbewertung und -auswahl hat die PE in der letzten Dekade an Reichweite in der Organisation gewonnen und damit auch an Einfluss. Dadurch werden einerseits Professionalisierungsbestrebungen der PE begünstigt und andererseits Erwartungen an die PE durch die Vorgesetzten geweckt. Denn durch eine professionalisierte PE schwindet der direkte Einfluss von Führungskräften in der Nachbesetzung. Die persönlichen Kandidaten aus eigenen Seilschaften können nicht mehr ohne weiteres befördert werden, so Kühl (ebd. S. 62), es wird erwartet, dass die PE diese Aufgabe übernimmt, jedoch im Sinne der Führungskräfte. Der wachsende Druck auf die PE schlägt sich im Ergebnis darin nieder, dass neben den Fachkarrieren nun Projektkarrieren Konjunktur haben, ohne jedoch einen tatsächlichen Aufstieg für die Kandidaten darzustellen. Die PE steckt somit im Dilemma zwar Einfluss im Bereich der Personalauswahl, und -bewertung zu haben – und damit Erwartungen der Führungskräfte zu befriedigen – reale Aufstiegswege zu schaffen, hat sie jedoch nicht.

*2. Das Legitimationsdilemma der Personalentwicklung:*

*Wie weist man den Nutzen von Personalentwicklungsmaßnahmen nach?*

Das Legitimationsdilemma beschreibt die Situation, dass einerseits PE-Maßnahmen monetär zu bewerten und nachzuweisen sind, andererseits ihre Berechnung (z.B. mit dem Return on Invest) nicht haltbar ist. Zwar können die Maßnahmen zahlenmäßig abgebildet werden, eine seriöse Aussage darüber, ob tatsächlich Funktionsweisen oder personale Veränderungen vollzogen wurden, kann nicht getroffen werden. „So schwanken viele Personalentwickler zwischen zwei Strategien hin und her: der Verweigerung eines konkreten Nutznachwei-

ses und der damit einhergehenden Inkaufnahme des Legitimitätsproblems sowie der Übernahme simplifizierender Berechnungsmethoden, deren Grundlagen man eigentlich aus professionellen Überlegungen ablehnen müsste“ (Kühl 2009, S. 64).

### 3. Das Reputationsdilemma:

#### *Zwischen Innen- und Außenorientierung in der Organisation*

PE-Instrumente werden von den verantwortlichen Akteuren in ihren Fachzirkeln und der boomenden HR-Szene entwickelt und diskutiert, die geteilte Wissensbasis liegt außerhalb des Systems, Diskussionslinien und Reputationswirkungen wirken somit nicht in die Organisation hinein. „Dieses Schisma zwischen interner und externer Reputation ist spezifisch für Organisationsmitglieder, die in den indirekten Bereichen einer Organisation tätig sind“ (ebd. S.65). Wohingegen Abteilungen, die unmittelbar zum Wertschöpfungsbereich beitragen, auch von äußerer Reputation innerhalb der Organisation profitieren. „Ein Ingenieur, der außerhalb eines Automobilunternehmens als Star gilt, kann diese Reputation direkt in organisationsinterne Reputation ummünzen (ebd.)“.

Sobald also die Zwecksetzung des indirekten Bereichs nicht mit der Zwecksetzung der Gesamtorganisation übereinstimmt, ist der Unterzweck nicht für die *Schauseite der Organisation* (Luhmann 1964c, S. 112) brauchbar. Daher bewegen sich PE'ler\*innen im Spannungsfeld zwischen Innen- und Außenorientierung.

Die hier skizzierten Dilemmata beschreibt Kühl als *neue* Dilemmata der PE, die infolge des PE-Zyklus in die Organisationen Einzug gehalten haben. Auffallend sind Widersprüche, die bereits in den Bezugsdisziplinen herausgearbeitet worden sind und die entgegengesetzten Erwartungen an die PE verdeutlichen. Beispielsweise, wenn PE'ler\*innen auf der einen Seite verpflichtet sind, die ökonomisch-rationalen Vorgaben des Unternehmens umzusetzen, andererseits die individuelle Entwicklung der anvertrauten Beschäftigten voranzutreiben und zugleich für Stabilität und Innovation zu sorgen. Somit wird ihre Rolle zwischen Dienstleister, Business Partner, Motivationsstreiber und Coach überladen.

Die Widersprüchlichkeiten zeigen sich aber auch in paradox strukturierten Facetten der Handlungsanforderungen (Nidermair 2008, S.8), die in Konsequenz als nicht auflösbares Paradoxon (Schütze 2000, S. 50) auftreten und denen PE gerecht werden muss. Will heißen „(...) *situativ emergierende, irritierende, unvereinbare und Fehlentscheidungen evozierende Handlungsanforderungen*“ (Nidermair 2008, S. 8), die gleichzeitig auftreten und sogar eine Folge der internen Arbeitsorganisation (Helsper 2016, S. 52) und Tätigkeitsgestaltung darstellen.

Die Gefahr, solche „*unvereinbaren Handlungsanforderungen*“ (ebd.) zu bewältigen, Entscheidungen zu treffen oder Lösungswege zu entwerfen, besteht darin, nicht nur fehlerhafte Handlungsweisen zu erzeugen, sondern auch die psychische Balance einzelner Mitarbeitender aus dem Gleichgewicht zu bringen (Nidermair 2008, S. 448). Diese unvereinbaren, widersprüchlichen Handlungsanforderungen sind jedoch nicht zu vermeiden, sondern stellen „*eine ständige Quelle des normalen, beherrschbaren professionellen Chaos*“ (Schütze 2000, S. 51) dar.

### 3.3 Relevanz für die vorliegende Arbeit

Nachfolgend wird die Relevanz der Begriffslegung und die aufgezeigten Widersprüche für die Funktions-, Rollen- und Professionsverständnisse der PE systematisiert. Im Anschluss daran werden Annahmen zur Veranschaulichung des Forschungsanliegens getroffen.

#### 3.3.1 Systematisierung der vorgestellten Ansätze

Es gibt zahlreiche weitere definatorische Annäherungen aus unterschiedlichen Bezugsdisziplinen zum Arbeitsfeld der Personalentwicklung. Die theoretischen Konzepte fußen auch auf Erkenntnissen und Ideen der Systemtheorie (Kühl 2007), des organisationalen Lernens (Senge 1996; ), aus der Managementtheorie (Wunderer 2006) sowie aus der Motivations- und der Lehr- und Lernforschung (Knoch 2016).

Die vorliegende Arbeit kann nicht alle Diskurse und Bezugsdisziplinen einbinden, auch will sie nicht den Einsatz von Methoden in der Personalentwicklung analysieren oder eine neue konzeptionelle Ausrichtung für die Gestaltung der PE-Praxis vorschlagen. Denn für diese Betrachtungsweisen liegen bereits eine Vielzahl von guten, originellen und praxistauglichen Arbeiten vor.<sup>18</sup>

Vielmehr reiht sich das Forschungsanliegen in die explorativen Forschungsbeiträge zur Innenperspektive der PE'ler\*innen ein und schließt an die Vorarbeit von Peter Heintel et al. (1993), Gerhard Niedermair (2005) und Sina Fäckeler (2017) an, um ein Verständnis zu den subjektiven Bewältigungsstrategien der Praktiker einzuholen.

Die hier vorgestellten Bezugsdisziplinen und ihre Kernverständnisse sowie abgeleiteten Definitionen verdeutlichen die unterschiedlichen Zugänge zum Gegenstand der PE und ihre Anforderungen an die Funktion, verbunden mit der Erwartung an die Rolle. Darin zeigen sich jedoch auch Widersprüche, unvereinbarere Ziele und Antinomien, die das Spannungsfeld der PE widerspiegeln. Nachfolgende Tabelle fasst das Spannungsfeld vor dem Hintergrund der Bezugsdisziplinen und Professionstheorien zusammen.

---

<sup>18</sup> Methodenübersicht vgl. Peterke (2006); Trainingsgestaltung vgl. Kauffeld (2012 & 2018); Entwicklungsmaßnahmen vgl. Becker (2013); Systematische Personalentwicklung vgl. Becker (2011); Strategische Personalentwicklung vgl. Meifert (2010); Intervention, Evaluation und Transfer vgl. Sonntag (2002) und Kauffeld (2013); Instrumente von Förderung vgl. Mentzel (2013); Standortbestimmung der PE vgl. Graf (2009); Reifegradorientierten Unternehmensführung und Personalentwicklung vgl. Becker (2009); Lebenszyklusorientierten Personalentwicklung vgl. Graf (2008) Karriere und Laufbahnmanagement vgl. Kauffeld (2019).

Tabelle 8: Übersicht Bezugsdisziplinen der PE

(erweitert nach Mudra 2004; Holtbrügge 2018; Olfert 2003; Schuler 1989; Sonntag 1999; Blickle 2014; Arnold 1997; Geißler 2008 (eigene Darstellung))

Disziplinen	Ansatz & Ziel	Menschenbild	Spannungsfelder
Betriebswirtschaftliche Perspektive	Betriebe sind Wirtschaftseinheiten, die im Kontext der Fremdbedarfsermittlung rational mit knappen Gütern umgehen müssen. Personal stellt ein Charakteristikum des Betriebes als soziales System dar (Mudra 2004). Der Fokus auf das Individuum ist zweckrational und steht im betrieblichen Verwertungszusammenhang. PE-Aktivitäten dienen vorwiegend einer Verhaltensanpassung der MA (Holtbrügge 2018). Formale Steuerungs- und Messinstrumente des Betriebes bestimmen die langfristigen Ziele der PE.	Der/Die Mitarbeiter* in ist überwiegend extrinsisch motiviert und muss (hierarchisch) geführt werden. Das Personal ist ein rationaler Produktionsfaktor, der neben vielen anderen Faktoren einer Zweckbestimmung untersteht (Olfert 2003).	Unternehmensinteressen vs. Mitarbeiterinteressen; Prozesszentrierung vs. Humanzentrierung; Formalisierte Verfahren vs. Informelle Verfahren
Psychologische Perspektive	PE-Aktivitäten setzen am Individuum an und betrachten die „Stabilität und Veränderbarkeit menschlicher Fähigkeiten und anderer berufsrelevanter Merkmale“ (Schuler 1989). Stärken- und schwächenorientierte Maßnahmen zielen auf eine Verhaltensregulation durch Kompetenz- & Persönlichkeitsentwicklung ab (Blickle 2014). Verhaltensmerkmale werden organisationsbezogen definiert und für das Individuum normiert.	Der/die Mitarbeiter* in ist intrinsisch engagiert und entwicklungsfähig. Gegenstand personaler Förderung in Organisation ist menschliches Verhalten und dessen Veränderbarkeit (Sonntag 1999).	Einzel falllösungen vs. Standardlösungen; Individuum vs. Organisation
Betriebs- und berufs-pädagogische Perspektive	PE erfüllt die Voraussetzungen zur Bewältigung der sich stetig verändernden berufl. Anforderungen, unter Einsatz von theoretischen Bildungsmaßnahmen (Geißler 2006) zur (Weiter-) Entwicklung sowie zur (Weiter-) Entwicklung von Qualifikationen. Hierbei spielen die individuellen Qualifizierungsansprüche u. betriebliche Entwicklungsperspektiven die Hauptrolle (Arnold 1997).	Der/die Mitarbeiter* in entfaltet sich in seiner Arbeit und erfährt durch den Beruf gesellschaftlichen Status. PE soll Voraussetzungen zur Bewältigung der gestellten Anforderungen mittels Bereitstellung entsprechender Qualifikationen schaffen (Geißler 2006).	Ermächtigung vs. Bevormundung; Stabilisation vs. Innovation; Theorie vs. Praxis



Die hier ausdifferenzierten Ansätze fassen die Spannungsfelder zusammen, in dem sich Akteure der Organisations- und Personalentwicklung bewegen.

Nach wie vor sind es vorrangig psychologische Einflüsse (Sonntag 2016) und ökonomische Begriffe wie: Personaldiagnostik, Mitarbeiter-Kennzahlen, PE-Controlling, Budgetierung etc., die das Feld der PE-Ausbildung und der HR-Praxis dominieren.

Damit wird das Handeln in Organisationen von betriebswirtschaftlichen Kategorien bestimmt, weniger von pädagogischen. Mutmaßungen darüber, das Arbeitsfeld der PE werde zunehmend pädagogisiert (Becker & Schwarz 2002, S. 35) werden zwar aufgeworfen, dennoch bleiben wirtschaftliche Prinzipien die handlungsleitenden in Unternehmen. Gleichmaßen lässt sich der Gegenentwurf skizzieren: eine Verwirtschaftlichung des Pädagogischen (Von Felden 2015, S. 75ff) nehme Einzug in die Ausbildung von Berufs-, Betriebs- und Erwachsenenpädagogen und heble pädagogische Werte und Leitlinien in der Praxis aus.

Letztlich bleibt die Frage zentral, welche genuin pädagogischen Tätigkeiten (Marotzki 1996, S.56; Von Felden 2015) in der Personalentwicklung vorzufinden sind? Im Anschluss an Rottman (1997), bringt Von Felden folgende Präzisierungen dazu an:

*„(...)pädagogische Handlungskompetenzen als Kompetenzen des Wahrnehmens, Erkennens, Diagnostizierens, Kooperierens, Integrierens, Reflektierens, Überprüfens, Evaluierens und Kritisierens in ihrer Konkretisierung auf Prozesse des Beratens, Helfens, Unterrichtens, Informierens, Organisierens, Planens und Verwaltens“ (Rottmann 1997, S.193 z. n. Von Felden 2015, S. 76).*

Damit sind die handlungsleitenden Stichpunkte benannt, die sich auch in einer zeitgemäßen PE-Arbeit wiederfinden sollten und in die Definition von PE für die vorliegende Arbeit einfließen. PE ist eine zentrale Tätigkeit innerhalb der Organisation, die interdisziplinäre Bezüge beinhaltet und sowohl ökonomisches Denken, als auch psychologische Werkzeuge und pädagogische Haltung vereint. Widerstreitende Anforderungen der Organisation werden situativ-professionell aufgegriffen (Niedermaier 2008) und die berufspraktischen Fragen der Beschäftigten von PE-Akteur\*innen bearbeitet.

### 3.3.2 Annahmen zum Forschungsanliegen

Eine PE dieser Tragweite braucht auf der Meta-Ebene einen Begriff ihres eigenen Berufsstandes, mit einer geteilten Wissensbasis über Kompetenzen, Werkzeuge, Beratungsmöglichkeiten und einem Verständnis über ihre Kernaufgaben sowie die *Haltung*, die sich in den geforderten Tätigkeiten niederschlägt.

Mit den folgenden Annahmen soll das hier verfolgte Forschungsanliegen hervorgehoben werden:

1. *Annahme*: Personalentwicklung in Organisationen ist immer in das sie umgebende Umfeld integriert und muss sich dazu verhalten (Becker 2011, S. 5; Mudra 2004, S. 10). Die Faktoren des Umfelds wirken sich auf den Kontext der Praktiker\*Innen und ihr Handeln gegenüber der Organisation und der Mitarbeiter\*Innen aus. Diese Kontextfaktoren sind sowohl innerhalb der Organisation vorzufinden, als auch außerhalb der Organisation gelagert. Zur Innenperspektive gehören Rahmenbedingungen, Strategien, Marktposition und Entwicklungsaufgaben der PE (Knoch 2016, S. 6). Die Außenperspektive wird durch Veränderungen des Arbeitsmarkts bestimmt, darunter neue technologische Entwicklungen, Trends der Arbeitsorganisation und veränderte Anforderungen in Form von gesetzlichen Neubestimmungen oder gesellschaftlichen Veränderungen, wie z.B. demographischer Wandel (Becker 2011, S. 7ff.; Knoch 2016, S. 6). Hinzu kommt eine ergänzende, personenzentrierte Perspektive (Gorbach & Weiskopf 1993, S. 171). Bei der die handelnden Akteure in ihrer Tätigkeit beschränkt werden, wenn sie z.B. für Engagement oder Verantwortungsübernahme stets eine Begründung, wie etwa Funktionslogik, liefern müssen. Kahnweiler bestätigte in seiner Studie (2006) wie sehr PE'ler\*innen mit schwierigen Rahmenbedingungen, durchzogen von Vorbehalten und Einflusslosigkeit kämpfen. Folglich bewegen sich die verantwortlichen PE'ler in einem dynamischen Spannungsfeld aus Wechselbeziehungen zwischen den unterschiedlichen Positionen, ohne jedoch eine eindeutige Rolle für sich selbst zu kennen.

2. *Annahme:* Personalentwickler\*Innen unterliegen in ihrer Alltagspraxis einem Mangel an Akzeptanz,<sup>19</sup> ihr Beitrag zur Gesamtentwicklung des Unternehmens ist einer anhaltenden Kritik ausgesetzt (vgl. Kern & Köbele 2011, S. 13): von kaum vorhandenem Wertschöpfungspotential der PE im Allgemeinen, bis hin zur geringen Transferfähigkeit von Lern- und Qualifikationsmaßnahmen im Besonderen (Johannes & Kauffeld 2009, S. 126ff; Kauffeld 2019, S. 179) werden die Aktivitäten der PE infrage gestellt. Dieses *Reputationsproblem* (Döring 2008, S. 45) ringt den PE'ler\*innen eine ständige Begründungspflicht ab. Um diesem Druck entgegenzuwirken, fließen ihre Eigenlogiken (Schütz 1971, S. 44) in ihre Begründungs- und Erklärungsmodelle mit ein. Ihre subjektiven Theorien hinsichtlich ihrer Rolle, ihrer Positionsbestimmung in der Organisation und letztlich ihres professionellen Selbstverständnisses, verwenden die PE'ler\*innen als Alltagstheorie (Fäckeler 2015, S. 96). Damit versuchen sie eigenes Handeln und ihre Wirkungsweise vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen zu reflektieren und zu erklären.
  
3. *Annahme:* Personalentwicklungstätigkeiten sind gekennzeichnet von zahlreichen Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Beschäftigten und Gestaltung von Projekten für strategische Ziele der Organisation. Angesichts einer fortschreitenden Steigerung der Veränderungsraten in Technologie, Wissen, Produktentwicklung etc. (Korunka & Kubicek 2013, S.13) und damit stetig wechselnden Anforderungen der Arbeitswelt, treten Routinetätigkeiten immer mehr in den Hintergrund und es werden alternative und selbstverantwortliche Entscheidungs- und Lösungswege erforderlich. Personalentwickler\*innen sind qua Aufgabenbestimmung die dafür notwendige Organisationseinheit. Um die organisationalen Vorgaben und Handlungen in Krisensituationen zu bewältigen, brauchen sie eine

---

<sup>19</sup> Kern und Köbele (2011, 2013) konstatieren in ihren Studien „HR Barometer 2011“ und „HR Image 2013“ die schwierigen Rahmenbedingungen und eine hohe Marginalisierung der Personalentwicklung. Im Rahmen der ersten Studie „HR Barometer 2011“ weisen sie darauf hin, dass den PE'ler\*innen die Anerkennung für die Durchsetzung ihrer Projekte fehlen (S.13).

verbindende Wissensbasis sowie ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich ihrer Rolle und Funktion innerhalb der Organisation. Je stärker also ein gemeinsames Verständnis über PE-Arbeit ausgeprägt ist, desto autonomer übernehmen PE'ler\*innen die Ausgestaltung ihrer Tätigkeit und damit auch Verantwortung für ihr professionelles Handeln.

Die hier vorgestellten Annahmen konturieren den gewählten Fokus für die vorliegende Arbeit. Sie zeigen die speziellen Akzente der Personalentwickler\*innen, die zwischen Profession und Organisation agieren. Daran soll gegenstandsnah das Erkenntnisinteresse der Forscherin für das professionelle Selbstverständnis der Personalentwickler\*innen und ihren Handlungsorientierungen gezeigt werden. Methoden, Aufgaben, Ausbildung, das Image oder die organisationale Einbindung der Personalentwickler\*innen werden nur insoweit einbezogen, sofern sie zur Erklärung des Gegenstands dienen. Ansonsten sind diese mit Verweis ausgeklammert. Im folgenden Absatz werden die leitenden Begriffe der Studie vorgestellt.

#### 3.4 Begriffsbestimmung der Handlungsorientierungen und des professionellen Selbstverständnisses

Um zu verstehen, welches professionelle Selbstverständnis PE'ler\*innen haben, um ihre Rolle auszuüben und welche handlungsleitenden Orientierungen der Praktiker vorzufinden sind, ist die subjektive Perspektive der Praktiker auf ihr eigenes Berufsfeld relevant. Doch zuvor wird in diesem Abschnitt die begriffliche Abgrenzung vorgenommen.

##### 3.4.1 Handlungsorientierungen

Die Ausdifferenzierungen des Begriffs Handlungsorientierung sind auf verschiedene erkenntnistheoretische Positionen zurückzuführen und unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Ausgangs- und Zielbewertung von Handlungsabfolgen. Schluchter (2000, S. 125) differenziert zwischen einem systemtheoretischen und einem handlungstheoretischen Zugang, wobei systemtheoretisch die

Beziehung zwischen *System und Umwelt* als Bewertungsgrundlage heranzieht, handlungstheoretisch steht hingegen das Verhältnis von *Handelnder und Situation*<sup>20</sup> und ihre Konstruktion und Rekonstruktion von *Sinnwelten* im Vordergrund (ebd.). Mit Bezug auf Parson (1961) hält er fest, die Handlung impliziere einen Handelnden, „(...) *ein Ziel, eine Situation, unterteilt in Bedingungen, die dem Handelnden nicht verfügbar seien und an die er sich nur anpassen könne, und Mittel, die ihm zur Disposition stünden. Der Handelnde habe diese Elemente zu verbinden, indem er die Situation für sich definiere, eine Wahl zwischen alternativen Zielen und Mitteln treffe, wofür er Kriterien, normative Standards, benötige, damit diese Wahl nicht Ausfluss bloßer Willkür sei*“ (ebd. S.112). Damit wird deutlich, dass der Handelnde die Situationsbewertung entlang subjektiver Kriterien vornimmt, diese können von Zweck-Maximen oder Norm-Maximen geleitet werden (ebd.). Deren Ausdifferenzierungen, mit Rekurs auf Weber (1922), in einer Typologie für Handlungsorientierungen mündet; (1) *die traditional*, (2) *affektuell*, (3) *zweckrational* und (4) *werterational* sein können. Diese schlagen sich wiederum in *einseitiger* Sinnbezogenheit, bei traditionellen und affektuellen Handlungsorientierungen, und (direkter/indirekter) *wechselseitiger* Sinnbezogenheit, zwischen zweckrationalen und werterationalen Handlungsorientierungen, nieder.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass subjektiven Handlungsorientierungen unterschiedliche Ausgangskriterien zugrunde liegen, die für die Bewertung von Situationen und Handlungsabfolgen relevant sind. Im Sinne des symbolischen Interaktionismus sind auch Bedeutungszuschreibungen, vor dem Hintergrund des „*Selbst in sozialen Beziehungen zu anderen (...)*“ (Stryker 1970, S. 55) und seiner individuellen Wissensrepräsentationen entscheidend, nicht nur für Handlungsorientierungen, sondern auch für Handlungsbewertungen. Diese soziale Beziehungsebene muss ebenfalls bei der Bewertung von Situationen und ihrer Sinnwelt berücksichtigt werden.

Neben Handlungsorientierungen, die auf individuellen Vorstellungen beruhen, spielen kollektiv gefasste Vorstellungen bzw. Grundsätze eine Rolle für

---

<sup>20</sup> Schluchter (2000) führt weitere Unterdifferenzierungen der Handlungstheorie nach Habermas und Weber an sowie die historischen Entwicklungsschritte unterschiedlicher soziologischer Schulen und forschungsleitender Paradigmen, deren Ausführungen hier zu weit führen würden.

Handlungsvollzüge und ihre Entscheidungen. Zur Erklärung dieser kollektiven Vorstellungen bzw. Handlungsorientierungen kann das Kommunikationskonzept von Clark (1996) herangezogen werden. Gemäß Clark (1996, S. 247) stellt geteiltes Wissen (*mutual knowledge*), geteilte Annahmen (*beliefs*) und geteilte Überzeugungen (*suppositions*) den *Common Ground*, für gemeinsame Verständigung sowie die Koordination individueller Handlungsorientierungen auf ein gemeinsames Ziel hin, dar. Das geteilte Wissen erzeugt eine Art Meta-Wissen bei den beteiligten Akteuren zum Abgleich des benötigten Wissens über vorhandenes geteiltes Wissen (Clark 1996, S. 100). Relevant sind diese Überlegungen insbesondere für die Analyse der Handlungsorientierungen der PE'ler\*innen, ob und inwiefern diese von den professionsbezogenen Prämissen oder den organisationalen Leitlinien beeinflusst werden.

Für den Gegenstand der vorliegenden Studie kann folgende Definition verfasst werden: Unter Handlungsorientierungen werden Leitlinien des Handelns bei der Erreichung von Zielen und der Bewertung von Situationen, im Kontext sozialer Interaktionsprozesse und auf Basis persönlicher Wissensbestände bezeichnet.

#### **3.4.2 Professionelles Selbstverständnis**

Die Bezeichnung (professionelles) Selbstverständnis bezieht sich ebenfalls auf die Identitäts- und Handlungskomponente einer Person, die sie als Selbstkonzept zum Ausdruck ihres Selbst- und Weltbilds einbringen (Marotzki 1990). Damit beschreibt der Begriff Deutungen des eigenen Handelns, ihre Interpretationen und Bewertungen in unterschiedlichen Kontexten. Sind diese Kontexte beruflicher Natur, treten zusätzlich subjektive Konstruktionen der eigenen beruflichen Rolle und der individuellen Vorstellungen über ein richtiges, sinnvolles oder angemessenes Verhalten in dieser Rolle hinzu. Mit dem *professionellen* kommt zusätzlich zum Ausdruck, wie die Agierenden sich selbst und ihr Handeln auf die berufliche Praxis und damit einhergehend die andere Person und deren Agieren begreifen (Schmidt 2012, S. 62). Wenngleich allein die Vorstellungen, über ein angemessenes berufliches Verhalten das Selbstkonzept beeinflusst, reicht es nicht aus, um von einem professionellen Selbstverständnis zu sprechen. Es bedarf einer persönlichen beruflichen Reifung in der

Rolle oder zumindest im Berufsfeld, um Erfahrung zu sammeln und soziale Interaktion für Reflexionsprozesse der eigenen beruflichen Rolle zu erhalten. Für das Gelingen sozialer Interaktion sind Alltagstheorien und subjektive Orientierungen wiederum notwendig (Nidermair 2005, S. 18), sie ermöglichen Aushandlungsprozesse über die Bedeutung der Dinge und konstruieren damit Realität, Sinn und Relevanz sowie Wirkung für beteiligte Akteure. Übertragen auf die Tätigkeiten der PE'ler\*innen, bedeutet das, dass ihre subjektiven Theorien handlungsleitendes Wissen (Dewe 2012) bereitstellen und damit berufspraktisches Handeln (Nidermair 2005, S. 20) ermöglichen. „*Personalentwicklung, ist mehr als Personal-Entwicklung*“ (Gabriel-Ritter 1993, S.111).

Denn die Fähigkeit aus wissenschaftlichen Theorien, maßgeschneiderte Praxisangebote abzuleiten, diese konzeptionell alltagssprachlich zu übersetzen und in der Umsetzung reflexiv zu begleiten, bedarf einer anspruchsvollen kognitiven Leistung, die neben der Bewertung des vorläufig relevanten Wissens (Willke 2001), eben auch Erfahrung und Reflexionsvermögen fordert. Personalentwickler schöpfen somit ihre Theorien einerseits aus ihren beruflichen und wissenschaftlichen Wissensbeständen (Nidermair 2005, S. 20.), andererseits aus ihrer Praxiserfahrung. Darauf aufbauend ist Feedback erforderlich, um zu gestalten, zu revidieren und optimieren zu können.

Denn Feedback zum Verhalten in der beruflichen Rolle trägt im ersten Schritt zur Konstitution des Selbstkonzeptes und dem Bezug zur Sinnwelt sowie dem daraus abgeleiteten Verhalten bei. In einem zweiten Schritt trägt es, auch zur Selbstreflexion und einer Weiterentwicklung hinsichtlich des professionellen Selbstverständnisses bei, da es interaktionsbedürftig und kontextabhängig ist. Für PE'ler\*innen bedeutet es, dass sie sich im Kreise der Vorstände möglicherweise anders verhalten, als in Einstellungsverfahren oder mit den eigenen Mitarbeitern in Konzeptionsmeetings. Somit kann folgende Definition festgehalten werden: Als professionelles Selbstverständnis wird das subjektive Grundverständnis über die berufliche Kerntätigkeit bezeichnet, respektive persönlicher Motive, Handlungsmaxime und Eigenbegriffe, um die berufliche Rolle auszuüben und wahrzunehmen.

Für die vorliegende Arbeit spielt insbesondere die Perspektive der Praktiker auf ihre Tätigkeit als PE'ler\*innen, den gemachten Erfahrungen, den damit verbundenen Erwartungen der Organisation, den Anspruchsgruppen und

letztlich ihr eigener Anspruch an ihre Rolle und ihr Selbst als Person eine entscheidende Rolle. Dies wird nachfolgend im Teil B. empirisch untersucht.





## B. Empirie - Perspektiven der Praktiker

Die vorliegende Arbeit unternimmt den Versuch, Handlungsorientierungen zu identifizieren und das professionelle Selbstverständnis der befragten PE-Praktiker\*innen zu konturieren. Welche Perspektiven, Selbstverständnisse, normativen Voraussetzungen, Rollen und Positionierungen der Akteure sind generell relevant und wie erfolgt die Orientierung zwischen Profession und Organisation? Auf Grundlage dieser Überlegungen wurde ein spezielles Interview- und Auswertungsdesign entwickelt, welches auf der einen Seite narrative erfahrungsbezogene Impulse setzt, auf der anderen Seite zur Theoretisierung und Reflexion unter Verwendung zirkulärer Fragen einlädt.

## 4 Konzeption und theoretische Rahmung der empirischen Untersuchung

### 4.1 Design der Studie

Die qualitative Sozialforschung hat sich in Untersuchungsfeldern mit *interpretativen* und *rekonstruktiven* Zugängen (Keller 2014; Bohnsack 1999) etabliert. Sie zielt auf das Erfassen von Sinnzusammenhängen der sozial handelnden Subjekte ab. Das zentrale Forschungsziel qualitativer Verfahren besteht darin, die Prozesse zu rekonstruieren, durch die die soziale Wirklichkeit in Interaktions- und Kommunikationsprozessen hergestellt wird. Bei der Erforschung „(...) sozialen Handelns als sinnhaftes Handeln“ werden Kenntnisse über die „Bedeutung der verwendeten (Sprach)Symbole vorausgesetzt“ (Lamnek & Krell 2016, S. 44) sowie die zugehörigen situativen Kontexte als bekannt angenommen. Damit sind die Voraussetzungen für das Verstehen des fremden Subjekts umrissen. Das „Fremdverstehen“ – seien es Phänomene, Sinnkonstruktionen, habituelle Muster o.ä. – zu begreifen (Schütze 1981, S. 433), ist nur dann möglich, wenn die beteiligten Interaktionspartner über einen gemeinsamen Vorrat kultureller gemeinsamer Symbole verfügen und eine „Reziprozität der Perspektiven“ (ebd. S. 456) möglich ist. Dann ist gewährleistet, dass die Interaktionspartner sich gedanklich in die Positionen des jeweils anderen hineinversetzen können.

Darüber hinaus ermöglicht diese Vorgehensweise einen breiten Kontextbezug des Gegenstands zu berücksichtigen. So werden aus Akteursperspektive sowohl die subjektiven Aspekte wie Empfindungen, Einstellungen, Verhalten etc. in den Blick genommen als auch strukturelle Aspekte wie Bedingungen, Prozesse, Normen etc., um den Gegenstand im Handlungsfeld auszuleuchten.

Die Dynamik, Offenheit und Zirkularität dieses Forschungsprozesses unterstützt die dichte Beschreibung des Gegenstands und berücksichtigt dabei die Prinzipien qualitativer Forschung, wie sie etwa im Forschungsprozess der Grounded Theory zum Tragen kommen (Glaser & Strauss 1979).

Da das hier verfolgte Forschungsanliegen darin besteht, das professionelle Selbstverständnis der PE'ler\*innen aufzufächern und ihre Handlungsorientierungen im Spannungsfeld der Personalentwicklung zwischen Profession und Organisation darzulegen, untersucht die Forscherin die Eigentheorien der Subjekte (PE'ler\*innen) im zirkulären Prozess. Die Nähe zur Praxiswelt der Interviewten ist durch die eigene Tätigkeit der Forscherin als PE'lerin im öffentlichen und privatwirtschaftlichen Kontexten vorhanden und erhöht die Chance durch den Vorrat *gemeinsamer Symbole* die Aussagen zur Bedeutung des eigenen Handelns nachzuvollziehen, sich in die Rolle der PE'ler\*innen hineinzuversetzen und mögliche Handlungsorientierungen zu rekonstruieren. Gleichzeitig sei darauf hingewiesen, dass die Forscherin Weichen gestellt hat, um eine Überidentifikation (Kantowsky, 1969; Kneidinger, 2012) mit der untersuchten Gruppe zu vermeiden. So wurde ein bewusstes Einhalten der nötigen Forschungsdistanz in einzelnen Arbeitsphasen durch mehrere Reflexions Schleifen eingebaut, darunter die kommunikative Validierung während des Interviewverlaufs mit dem Einsatz von zirkulären Fragen (vgl. Abs. 4.1.3) und nach dem Hauptinterview, also in der exmanenten Phase der Interviewdurchführung, durch gezieltes Nachfragen beim Einsatz des Polaritätsprofils. Darüber hinaus hat die gemeinsame Interpretation im Doktorandenteam die Reflexion und Einhaltung der notwendigen Forschungsdistanz ebenfalls unterstützt.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Diskussion der Interviews in Forschungswerkstätten, Doktorandenkolloquien (2015-19), Materialeinbringende Teilnehmerin beim ZSM: Magdeburger Methodenworkshop des Zentrums für Sozialweltforschung.

Das gewählte Design ist so modifiziert worden, dass es die zentralen Themen der PE'ler\*Innen, bezüglich ihrem subjektiven Professionsverständnis, ihrem Organisationsbegriff und ihre Handlungsentscheidungen aus der Praxis selbst heraus zu erheben ermöglicht. Der Theorie des symbolischen Interaktionismus folgend, ist eine Erhebungsmethode erforderlich, die besonders die subjektiven Sinnebenen der Interpretation durch die Akteure selbst in einer konkreten Situation mit einbeziehen und „(...) insbesondere sprachliche(n,) Handlungsfiguren 'Symbolgebärden' sowie der von ihnen gehaltenen Handlungsorientierungen und Wissensbestände innerhalb des den Forscher interessierenden gesellschaftlichen Bereichs (.)“ (Schütze et al. 1976a, 12f.) zu untersuchen erlaubt. Vorgefasste theoretische Modelle stehen dem also entgegen, eine vorab definierte Methode von außen an den Erkenntnisgegenstand heranzutragen, wie etwa bei deduktiven Verfahrensweisen, würde der methodischen Logik und weniger der Gegenstandslogik folgen und daher eine verzerrte Repräsentation der Wirklichkeitskonstruktion abbilden. Die Datenerhebung, Verdichtung vorläufiger Erkenntnisse und die Erstellung von Interpretationen geschieht in einem wechselseitigen Rückkoppelungsprozess zwischen dem *Wissenschaftsverständnis* und dem *naiven Alltagsverständnis* (vgl. Lamnek 2010, S. 47; Bortz & Döring 2006, S. 342).

Damit wird dieses Vorgehen den Prämissen des symbolischen Interaktionismus gerecht, indem die sozialen Interaktionen und ihre Bedeutungszuschreibung für die eigene Habitualisierung untersucht werden (Schütze et al. 1981, S. 465). Das bedeutet, es wird die subjektive Perspektive auf ihre Rolle als PE'ler\*innen entfaltet und mit den an ihre Rolle gerichteten Erwartungen ihrer sozialen Interaktionspartner\*innen (den PE-Stakeholdern) in Beziehung gesetzt, um Erkenntnisse über ihre Handlungsorientierungen und ihr professionelles Selbstverständnis als PE'ler\*in zu gewinnen.

Für die vorliegende Studie wurden mit 15 Personalentwickler\*innen „*offene, leitfadenorientierte Experteninterviews*“ (Meuser & Nagel 2002, S. 71) durchgeführt, um die Rekonstruktion kondensierter Erfahrung integriert in subjektive Theorien zu ermöglichen. Die Experteninterviews eignen sich deshalb, da sie im Anschluss an Meuser & Nagel (2002) für die vorliegende Arbeit ebenfalls als Entdeckungsstrategie verstanden werden, dazu die beiden Autoren: „*Wir*

*verstehen die (...) hier dargestellte Auswertungsstrategie als Entdeckungsstrategie - wie wir insgesamt das offene, leitfadenorientierte Experteninterview innerhalb der interpretativen Sozialforschung - wenn auch an ihrem Rande - vorziehen. Die Bedingungen einer kommunikativen Datenerhebung sind ebenso erfüllt wie die einer nicht - standardisierten Auswertung“ (ebd., S. 71).*

Relevant sind insbesondere Erlebnisse und Erfahrungen in der Rolle als PE'ler\*in innerhalb ihrer Organisation. Weniger von Interesse sind biografische Prozessstrukturen der Akteure oder ihre berufsbiographische Identitätsentwicklung. Daher wurde eine reine biografieanalytische Studie mit narrativen Interviews ausgeschlossen. Vielmehr bietet das Experteninterview die Möglichkeit, Spezialistenwissen (Schütz & Luckmann 1979, S. 363) bei den Praktikern selbst zu erheben und deutungsanalytisch auszuwerten (vgl. Bogner et al. 2014).

Das hier gewählte Studiendesign ermöglicht es, mit der gezielten Modifikation mehrere Elemente miteinander zu verbinden. Nach einer narrativen Erzählaufforderung werden mit zirkulären Fragen Deutungsangebote für subjektive Theorien eröffnet. Abschließend ergänzt ein Polaritätsprofil als dialogförderndes Element, welches zur Kondensierung der Alltagspraxis und Bilanzierung der gemachten Erfahrung beiträgt, das Interview. Nachfolgend werden die dahinterstehenden Überlegungen ausgeführt.

### **4.1.1 Überlegungen zum Forschungsprogramm *Subjektive Theorien***

Um *subjektive Theorien* erkenntnistheoretisch (epistemologisch) und gemäß dem entwickelten Forschungsprogramm von Norbert Groeben und Brigitte Scheele (1988a) untersuchen zu können, sind zwei zentrale Voraussetzungen zu bedenken. Begründet als alternatives Programm zu systematischen standardisierten Theoriekonzeptionen, wird mit *subjektiven Theorien* ein Konzept beschrieben, mit dem im Kontrast zu *objektiven Theorien* das menschliche Verhalten alltagstheoretisch erfahrungsgelitet erklärt und ihr Handeln begründet wird. Zur Erhebung dieses handlungsleitenden „*naiv-theoretischen*“ Wissens (Groeben et al. 1988, S. 256) sind Methoden erforderlich, die einerseits die

Explication der Alltagstheorien ermöglichen und andererseits diese auch interpersonell oder dialogisch validieren lassen. Groeben und Scheele führen in diesem Zuge die Dialog-Konsens-Methode (2000) auf und die Möglichkeit, damit die „*Rekonstruktionsadäquanz des Verstehens*“ (Scheele 1988, S. 126) zu sichern. Mit Rückgriff auf George A. Kelly (1955) führen die Autoren konstrukttheoretische Überlegungen auf und verweisen auf die Repertory-Grid-Methode. Kelly (1955) konnte mit dem Einsatz der Methode subjektive Konstrukte und damit den Zusammenhang zwischen subjektiven Einschätzungen und abgeleitetem Verhalten nachweisen. Demnach werden mit „*Subjektiven Theorien komplexe Kognitionssysteme des Erkenntnisobjekts begrifflich gefasst, in denen sich die Welt- und Selbstsicht manifestiert und die eine zumindest implizite Argumentationsstruktur aufweisen*“ (Groeben 1988a, S. 20ff.).<sup>22</sup> Damit verdeutlichen die Autoren die Notwendigkeit einer Strukturparallelität von subjektiven und objektiven Theorien, die eine Voraussetzung darstellt, damit das Alltagsdenken die Funktion einer handlungsleitenden Erklärung, Prognose oder Wissensanwendung (Groeben & Scheele 2000, S. 6) erfüllen kann, wenn beispielsweise Erklärungsmomente die Form einer *Ursache-Wirkungs-Beziehung* oder einer *je-desto-Begründung aufweisen*, wie sie für wissenschaftliche Theorien üblich sind. Die Dialog-Konsens Methode (S, S. 24) sieht nach einer ersten halbstandardisierten Interviewphase eine zweite Phase mit der Strukturlege-Technik vor, die es erlaubt, aus einer Auswahl an modularen Schablonen Beziehungen, Beschreibungen und Bewertungen vorzunehmen und damit die subjektiven Theorien zu visualisieren und zu kommentieren. In diesem dialogischen Prozess zwischen Forscher und dem befragten Subjekt ist eine bestmögliche Sprechsituation anzustreben. In dem das *Erkenntnisobjekt* dem vom *Erkenntnissubjekt* Verstandenen zustimmt, wird die *Rekonstruktionsadäquanz* (Scheele 1988, S. 126) gesichert. Derart wird das Gütekriterium der *kommunikativen Validierung* (Klüver 1982) berücksichtigt.

Neben der Strukturparallelität ist die zweite Voraussetzung erforderlich und zwar das inhärente Menschenbild gegenüber der untersuchten Gruppe bzw.

---

<sup>22</sup> Vgl. Groeben & Scheele 2000, S.5ff: Vorläufer dieser Konstruktextplikation stellen z.B. die Erforschung impliziter Persönlichkeitstheorien oder die Attributionstheorie dar, bei denen allerdings die Kognitionsinhalte und -strukturen durch eine vom Erkenntnissubjekt vorgegebene Semantik erforscht werden, sog. zweigliedrige Forschungsmethoden (vgl. ausführlich Gigerenzer 1981).

dem Subjekt. Groeben und Scheele (2000) führen zu ihrem epistemologischen Subjektmodell aus, dass sie sich entgegen dem behavioristischen Menschenbild, welches das Subjekt als nicht-autonom, umweltkontrolliert, reiz-reaktionsgesteuert charakterisiert (Schlee 1988b, S. 26; Groeben & Scheele 2000), ebenfalls dem Menschenbild Kellys (1955) anschließen, der dem untersuchten Subjekt das Attribut *"man the scientist"* gleichrangig zugewiesen hat.

*„I, being a psychologist, and therefore a scientist, am performing this experiment in order to improve the prediction and control of certain human phenomena; but my subject, being merely a human organism, is obviously propelled by inexorable drives welling up within him, or else he is in gluttonous pursuit of sustenance and shelter’(.).“* (Kelly 1955, S. 5).

Damit nimmt das Subjekt eine Position auf Augenhöhe mit dem Forschenden ein. Diese humanistische Perspektive ermöglicht es gemäß dem epistemologischen Subjektmodell, den Menschen als mündiges, reflexives und potentiell rationales Subjekt (Groeben et al. 1988, S. 218) im Forschungsprozess zu begreifen.

### 4.1.2 Überlegungen zu *zirkulären Fragen* als Reflexionsangebot

Persönliche Annahmen oder erfahrungsbasierte Alltagstheorien die handlungsleitend sind, sind den Akteuren im Regelfall nicht oder nur in geringem Maße bewusst. Darüber hinaus gibt es das Konzept *Mentale Modelle* von Johnson-Laird (1983) es bezeichnet ein ähnliches subjektives Programm, wobei hier der *Speicher* handlungsleitender Annahmen eine zentrale Rolle spielt. Bach definiert Mentale Modelle wie folgt: *„Die Gesamtheit der gedanklichen Vorstellung einer Person hinsichtlich eines bestimmten Objekts oder Sachverhalts bildet das mentale Modell dieser Person zu diesem zu repräsentierenden Objekt oder Sachverhalt. Mentale Modelle sind folglich individuell verschiedenes, objekt- oder aufgabenbezogenes implizites Wissen“* (Bach 2000, S. 17). Mentale Modelle können nicht nur als subjektive, sondern auch als kollektive mentale Modelle existieren, bspw. bei interdisziplinären Teams (ebd.). Wohingegen es keine *kollektiven subjektiven Theorien* geben kann.

Für die Entfaltung oder Evokation von erfahrungsbasierten Alltagstheorien hingegen sind Gesprächsanlässe oder Deutungsangebote (Oevermann 1996) erforderlich um das „komplexe Aggregat“ von „Kognitionen der Selbst- und Weltsicht“ (König & Volmer 2008, S. 48) im Interviewsetting verbalisieren zu können. Dazu eignet sich die Technik des *Zirkulären Fragens* (ebd., Keil 2008; Patrzek 2015), die auf die Arbeiten von Selvini Palazzoli et al. (1991) der Mailänder Schule zur Psychoanalyse zurückgehen. Zirkuläre Fragen eignen sich besonders zur Anregung für Perspektivwechsel und haben sich in Coaching- und Supervisionsverfahren bewährt. Primär galt zirkuläres Fragen als die Kernmethode in systemischen Beratungskontexten, da sie der Systemlogik selbst entspricht. Dazu Keil:

*„Die Zirkulärität bedeutet eine wechselseitige Abhängigkeit im Prozessgeschehen eines Systems. Das System reagiert eben nicht geordnet, in dem ein Schritt aus dem Vorherigen resultiert, sondern es stellt Wechselwirkungen her, die sich kommunikativ auf den Sinn des Systems beziehen. Zirkuläre Fragen helfen somit, zirkuläre Prozesse in Beziehungssystemen aufzudecken und starre Kommunikations- und Interaktionsmuster, die Konflikte innerhalb des Systems verursachen, durch eine gezielte Einnahme von unterschiedlichen Beobachterpositionen und Perspektivwechseln zu verflüssigen“ (Keil 2008, S. 191).*

Demnach lädt die Technik des zirkulären Fragens dazu ein, über die eigenen Positionen, Rollen, Verständnisse und Orientierungen zu reflektieren und dazu Auskunft zu geben. Im Anschluss an Schütze (1996) werden im Kontext der problem-erfahrungsorientierten Narration subjektive Erfahrungen resymbolisiert und Deutungsprozesse wirksam.

Selbstbezogene Variante	Die Frageart bezieht die befragte Person auf Metaebene ein	- „Woran genau macht sich das für sie bemerkbar?“ - „Was glauben sie, wie es dazu gekommen ist?“
Fremdbezogene, einfache Variante	Die Frageart bezieht sich auf vermutete Gedanken, Gefühle und Reaktionen anderer zur befragten Person	- „Was meinen sie, wie ihre Kollegen darüber denken?“
Fremdbezogene, triadische Variante	Die Frageart bezieht sich auf vermutete Gedanken, Reaktionen und Gefühle der befragten Person, dritten Personen gegenüber	- „Was denken sie, würde die Vorgesetzte sagen, wie der Kollege darüber denkt?“

Tabelle 9: Zirkuläre Fragearten nach Patrzek (2015) (eigene Darstellung)



Im Prozess der Verbalisierung wird ein reflexives Moment hervorgebracht, durch das es ermöglicht wird, subjektive Eigentheorien aufzudecken und zwischen Forscherin und Interviewpartner dialogisch auszuhandeln. Der Verlauf des Gesprächs orientiert sich an den Aussagen und Äußerungen des/der Interviewten, wodurch dieser die Substanz des Forschungsprozesses bildet. Mit immanenten und zirkulären Nachfragen wird das Interview als Gespräch wahrgenommen und nicht als Instrument der Informationsabfrage verstanden. Es evoziert beim Befragten, durch den interaktiven Prozess, seine eigenen Perspektiven zu entfalten (Patzek 2015; Schütze 1984, S. 79). Die Grafik zeigt den Prozess der Fraganwendung. Person A. fragt Person B. hinsichtlich ihrer Perspektive zu Person C. und wie diese sich zu möglichen Objekten, Beziehungen oder Prozessen etc. verhält. Das nachstehende Schaubild verdeutlicht die Struktur dieser Fragetechnik:

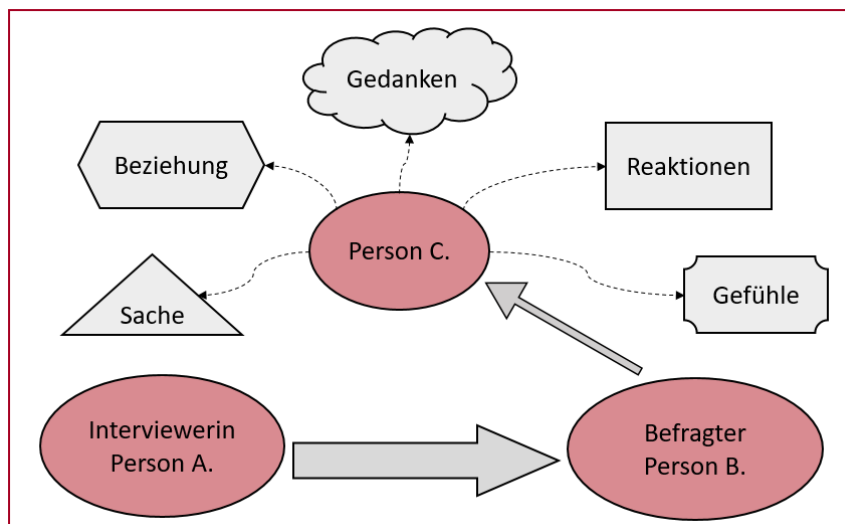


Abbildung 8: Grundstruktur zirkulären Fragens, Anlehnung an Patzek (2015)  
(eigene Darstellung)

Das heißt, es findet in der Interaktion zwischen Forscherin und Erzählendem eine Art kommunikative Validierung statt. Durch die Resymbolisierung der Erfahrungsaufschichtung (Schütze 1984), den Perspektivwechsel und die damit verbundenen Deutungsprozesse werden Narrationen wirksam, die dem Befragten selbst nicht bewusst waren und im Interview zu Tage treten und folglich im zirkulären Prozess aus Rückfragen (ausgehend von Person A.) und Perspektivwechsel (über Person C.) vom Befragten (zu Person B.) evaluiert werden.

Klüver hebt hierzu hervor: „*Kommunikative Validierungsverfahren haben genau dort ihren Sinn und unaufhebbare Notwendigkeit, wo die theoretischen Interpretationen von Aussagen, insbesondere Selbstdarstellungen, die Funktion haben, eine mit den Befragten gemeinsame Praxis vorzubereiten und zu strukturieren*“ (Klüver 1979, S. 82).

### 4.1.3 Einsatz des *Polaritätsprofils* als narratives Deutungsangebot

Das Erhebungsverfahren des Polaritätsprofils wurde von Osgood 1952 zum Zwecke der Meinungsforschung entwickelt und orientiert sich ebenfalls wie Kellys konstrukttheoretisches Repertory-Grid-Verfahren an bipolaren Konstrukten, es gehört zu den Skalierungsverfahren und dient der assoziativen Erhebung von Bedeutungsanalysen für Begriffe (Hofstätter 1957, z. n. Bortz & Döring 2006, S. 185), Zustände, Vorstellungen, Sachverhalte oder Relevanzen (Atteslander 2003, S. 269). Das Polaritätsprofil führt gegensätzliche Begriffs-paare an, die als Tabelle oder Schaubild den Befragten vorgelegt werden. Die gegensätzlichen Begriffe stellen bipolare Reize dar (Schnell et al. 2011) deren Wertigkeit entsprechend einer Siebener-Skalierung verteilt ist. Die Begriffe bilden dabei den jeweils letzten Wert der Position. Die Interviewpartner sollen sich im Anschluss an das Experteninterview, gemäß dem von ihnen als richtig empfundenen Wert für die Relevanzen auf der Skala, möglichst spontan kennzeichnen und ihre Positionierung laut kommentieren. Die Begriffe müssen so gewählt sein, dass sie für die Interviewpartner in direktem Bezug zum untersuchten Gegenstand stehen und als relevant eingeschätzt werden können. Atteslander (2003, S. 217) verweist mit Rekurs auf Osgood, dass die unterschiedliche Interpretation der Begriffe problematisch sein kann, hier wird ein Pre-Test empfohlen um die Ungenauigkeit von Begriffen zu prüfen und diese ggf. zu revidieren. Da das Polaritätsprofil in der vorliegenden Studie ein ergänzendes Instrument zum Experteninterview darstellt, wurde darauf verzichtet.

Vielmehr bietet das Instrument ein Deutungsangebot für die Befragten, es unterstützt dabei sich zu positionieren, die Aussagen zu Verdichten und dient als Bilanzierungsangebot hinsichtlich der eigenen Erzählung. Indem die Interviewpartner Einschätzungen zum Spannungsfeld wiedergeben, decken sie ihre

subjektiven Theorien auf. Auf diese Weise wird es ermöglicht, die Erkenntnisse aus der Interpretation der Experteninterviews zusätzlich auf Konsistenz, Relevanz und Plausibilität zu überprüfen (Schnell et al. 2011, S. 168). Der Einsatz des Polaritätsprofils in der hier gewählten Form ermöglicht zum einen, mit den Befragten an konkreten Begriffen und ihren dahinterliegenden Konstrukten zu diesen Begriffen gemeinsam in Dialog zu treten, zum anderen ist eine direkte Vergleichbarkeit des Datenmaterials möglich, die es in den Experteninterviews in dieser Form nicht gibt. Daher sind beide Verfahren eine lohnende Ergänzung und entsprechen dem Grundsatz der Offenheit, Gegenstandsnahe und Zirkularität in der qualitativen Sozialforschung. Im Anschluss an Atteslander lässt sich konstatieren, dass der Untersuchungsgegenstand den Forschungsablauf und die Wahl der Methoden bestimmt, damit bleibt das Vorgehen anpassungsfähig, gegenstandsorientiert und offen, „(...) *entsprechend den Widersprüchlichkeiten sozialer Wirklichkeiten.*“ (Atteslander 2003, S. 84).

Bei der Entwicklung des Polaritätsprofils ist zu berücksichtigen, dass die Begriffe den Befragten bekannt sind und die positive oder negative Konnotation Berücksichtigung, zumindest im Kommentierungsprozess mit der Forscherin, findet.<sup>23</sup> Vor dem Ausfüllen des Profils führt die Forscherin unmittelbar das Experteninterview durch, die Themen und Begriffe sind den Interviewten daher bekannt, mitunter auch selbst gesetzt.

Im Gespräch wird demnach das Spannungsfeld der personalentwickelnden Akteure, darunter ihre **Funktionen in der Organisation**, die formellen und informellen Handlungsfelder aus der übertragenen **Rolle** sowie Bewertung hinsichtlich ihrer Wirksamkeit aus der **Profession** heraus, vor dem persönlichen Erfahrungshorizont thematisiert. Nachfolgend in Abb. 9 eine Zuordnung der in diesem Instrument verwendeten Begriffe:

---

<sup>23</sup> Die unterschiedliche Interpretation der Begriffe lässt sich auch bei noch so sorgfältiger Wahl der Begrifflichkeiten nicht verhindern und ist Bestandteil jeglicher Kommunikation (Schnell et al. 2011). Problematisch wäre, wenn eine etwaige unterschiedliche Interpretation unbemerkt erfolgt, die laute Kommentierung hingegen und der dialogische Prozess mit der Forscherin wirken dem entgegen.

Gemeinwohl	Rollen- verständnis	Unternehmensinteressen
Humanzentrierung		Prozesszentrierung
Ermächtigung		Kontrolle
Theorie	Professions- verständnis	Praxis
Autonomie		Hierarchie
Individuum		Organisation
formalisierte Verfahren	Funktions- verständnis	informelle Verfahren
Standardlösungen		Einzelfalllösungen
Kooperation		Bevormundung

Abbildung 9: Dimensionale Zuordnung des Polaritätsprofils nach Osgood et al. (1957)  
(eigene Darstellung)

Im hier eingesetzten Polaritätsprofil finden sich 18 Begriffe, somit 9 Gegensatzpaare wieder. Diese werden nicht als Adjektiv formuliert, sondern im Nominalstil. Die Wirkung dieser Versubstantivierung verleiht den Begriffen den Charakter von Objektivität, die Bedeutung verschiebt sich vom Konkreten ins Abstrakte, vom Individuellen ins Allgemeine (Lütvoigt 1998, S. 111). Da das Polaritätsprofil zwei Einschätzungen abfragt, einerseits die persönliche Bewertung der Relevanzen für die Personalentwicklung und andererseits die Perspektive der Organisation hinsichtlich dieser Relevanzen, wird dem Befragten durch die Versubstantivierung der Begriffe der Perspektivwechsel zwischen subjektiven Annahmen und der Projektion auf die abstrakte Organisationsperspektive erleichtert.

Osgood formuliert drei sprachliche Dimensionen, zu denen die Begriffe im Polaritätsprofil zugeordnet werden können und stellt einen allgemeingültigen Anspruch an diese Dimensionen, die gemäß seinen Ausführungen, in der Konzeptionen immer auftreten, die EPA-Struktur *evaluation, potency* und *activity* (Osgood et al. 1957). Im deutschsprachigen Raum haben sich die Dimensionen *Aktivität, Valenz und Dominanz* bewährt (Schnell et al. 2011, S. 168). Diese dimensionale Struktur ist jedoch nicht durchgängig einzuhalten und nicht für alle Profile geeignet. Mehr noch, die Begriffspaare sind je nach Interpretation auch unterschiedlichen Dimensionen zuzuordnen (ebd.), in der hier verwendeten Forschungsarbeit lassen sie sich zwar zuordnen, nehmen allerdings im Auswertungsprozess keine nennenswerte Bedeutung ein. Die damit verbundene Aufforderung lautet:

- Positionieren Sie *sich selbst* und *Ihre Organisation* zu den Begriffen, die für Ihr Handeln relevant sind und in welcher Ausprägung sie es sind:

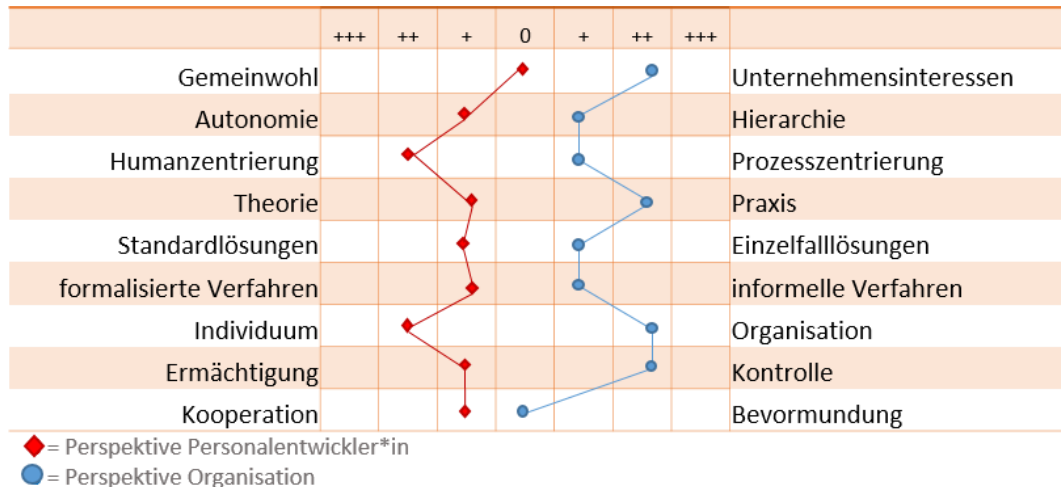


Abbildung 10. Beispiel für ein ausgefülltes Polaritätsprofil IP<sup>24</sup>. 1

## 4.2 Synthese für den Einsatz der Experteninterviews

Die Ausführungen zum Forschungsprogramm subjektive Theorien untersetzen im erweiterten Sinne die gewählte Vorgehensweise. Mit Rückgriff auf den symbolischen Interaktionismus und dem Fokus auf die Rekonstruktion von symbolischen Aushandlungsprozessen werden die subjektiven Theorien der Interviewten nicht nur vor dem Hintergrund ihres professionellen Selbstverständnisses oder ihren Interaktionsprozessen in Organisationen (Handlungsorientierungen) relevant, sondern auch hinsichtlich der an ihre Rolle gestellten Erwartungen als PE'ler\*innen und ihre dahinterliegenden subjektiven Annahmen des zu erwartenden Verhaltens. Die Ansätze des Forschungsprogramms der subjektiven Theorien eröffnet eine erweiterte Analyseperspektive auf der Mesoebene. Neben den bereits beschriebenen Analyseperspektiven, wie **Selbstverständnis** und **Handlungsorientierungen**, ist die Frage nach der **Wirksamkeit**, die sich die einzelnen Akteure in ihrer **Rolle** zuschreiben, als Folge einer Ursache-Wirkung-Beziehung im Sinne der subjektiven Theorie von Interesse. Das zuvor skizzierte Menschenbild wird von der Forscherin ebenfalls aufgegriffen. Der Mensch wird im Forschungsprozess als mündig, sprach- und auskunftsfähig, reflexiv, potenziell rational, handlungsfähig und emotio-

<sup>24</sup> IP: Interviewpartner\*in

nal verstanden. Somit werden die Interviewaussagen der Interviewten zunächst als glaubwürdig angenommen und hinsichtlich ihrer Konsistenz im Auswertungsprozess geprüft. In der vorliegenden Studie wurde auf einen theoriegestützten Leitfaden, den Groeben und Scheele 1988 für das Forschungsprogramm subjektive Theorie vorschlagen, verzichtet. Zum einen, da dies im Widerspruch zur Offenheit und Gegenstandsnahe steht und verstärkt Themen der Wissenschaftscommunity reproduzieren würde (Gastager et al. 2011, S. 196), zum anderen wäre der Auswertungsprozess deduktiv bzw. gemäß dem Leitfaden vorstrukturiert.

Für die hier durchgeführte Studie wurden in Anlehnung an Meuser & Nagel (1989; 1991) offene, leitfadenorientierte Experteninterviews durchgeführt. Der Leitfaden führt zwar Themenblöcke und offene Fragen zur Alltagspraxis der PE'ler\*innen an, formuliert aber keine vorstrukturierten Fragen, sondern dient der Forscherin als Orientierung für den Gesamtverlauf im Interview. Die Themensetzung und Erzählstruktur erfolgt hauptsächlich durch die befragten Praktiker selbst. Durch zirkuläres Nachfragen und einer abschließenden Kommentierung des Polaritätsprofils durch die Interviewpartner, entsteht eine vergleichbare Dialog-Konsens-Situation (Schlee 1988b, S. 24) die auch zu Reflexion subjektiver Theorien, Deutungsangeboten und intensiveren Selbstaufmerksamkeit und Selbstbeobachtung beitragen kann. (Groeben 1988, S. 175).

Das hier modifizierte Vorgehen der Forscherin ist im Gegensatz zu Groebens Forschungsprogramm für subjektive Theorien weniger voraussetzungsreich und konstruiert, sondern offen, frei-assoziativ, spontan und bietet damit mehr Raum für Authentizität der Interviewten.



Abbildung 11: Modifiziertes Design der Interviewdurchführung  
(eigene Darstellung)

Mit dem hier dargestellten modifizierten Design für die Interviewdurchführung: Narration (1), Deutungen (2), Bilanzierung (3) beabsichtigt die Forscherin subjektive Theorien von PE'ler\*innen zu erheben, die authentisch in der eigenen Berufswelt verortet sind. In der Interviewsituation werden zwei Funktionen vereint, zum einen werden Erzählungen generiert, die über Erfahrung und Erleben berichten und zum anderen werden durch die zirkulären Fragen ein Deutungsangebot eröffnet und damit reflexiv subjektive Theorie hervorgehoben.

### 4.2.1 Personalentwickler\*innen als Experten\*innen

Den Begriff *Experten* erklären Meuser und Nagel (1991) als Personen, die Angehörige der „*Funktionseélite*“ (ebd., S. 181) sind, die selbst Teil des Handlungsfeldes sind, welches den Forschungsgegenstand ausmacht und über *Betriebswissen* zum Kontext des Handlungsfeldes verfügen. Also „*wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt*“ wird nach Meuser und Nagel (2002, S. 103) als Experte definiert.

Die hier interviewten Experten\*innen bilden die Zielgruppe der Untersuchung, in welcher sie Auskunft über ihr eigenes Handlungsfeld geben. Hierbei bezeichnen Meuser und Nagel das Erfahrungswissen der Experte\*Innen, in Abhängigkeit von der Stellung und Funktion, als „*Betriebswissen*“<sup>25</sup> (Meuser & Nagel 2002). Das vorliegende Forschungsinteresse gilt insbesondere dem Betriebswissen der Experten\*innen, um detailliert herauszufiltern, was ihre Handlungsorientierungen leitet und ihr professionelles Selbstverständnis in der Rolle als PE'ler\*innen beinhaltet.

Bedient man sich wissenssoziologischer Argumentation in der Methodendebatte, so lässt sich nach Weingart (2010) und später Bogner (2014) eine „Ver-

---

<sup>25</sup> In anderen Untersuchungen auch als „Kontextwissen“ benannt, wenn die Experten eine zur Zielgruppe komplementäre Handlungseinheit darstellen und das Experteninterview eine Methode neben anderen ist (vgl. Meuser & Nagel 2002).

*wissenschaftlichung der Gesellschaft*“ verzeichnen, die beinahe jeden Lebensbereich durchzieht. Demgemäß wird man dem Anforderungsspektrum im Alltagshandeln nicht mehr intuitiv oder traditionsgeleitet gerecht (Bogner et al. 2014, S. 10). Vielmehr sind die meisten Beschäftigten dazu gezwungen, sich in ihren Arbeitsbereichen und weiteren Lebensbereichen selbständig Expertise anzueignen, um Begründungs- und Plausibilisierungszwängen gerecht zu werden. Gleichzeitig ist mit Rekurs auf Schütze (1983) auf den weitgefassten Expertenbegriff zu verweisen, der davon ausgeht, dass jede(r) einzelne Expert\*in ihrer/seiner selbst ist und somit Sonderwissen aufgrund der biografischen Entwicklung aufweist. Pfadenhauer (2003) hingegen macht auf das Risiko aufmerksam, „den Experten als Forschungskonstrukt“ zu etikettieren (Bogner et al. 2014, S. 11; Pfadenhauer 2003, S. 15), da allein die bloße Ansprache als *Expert\*in* bereits in der Interviewadressierung zur Inszenierung verleite und damit die Interviewsituation nicht mehr wirklichkeitsgetreu ablaufen kann.

Die drei hier ausgewählten Perspektiven zum Expertenbegriff konturieren auf prägnante Weise den vorliegenden Datenerhebungsprozess Experteninterviews mit PE'ler\*innen durchzuführen:

1. Sie verfügen über Sonder-, Kontext- und Betriebswissen in einem sehr heterogenen Arbeitsfeld.
2. Sie erwerben ihre Expertise zur Bewältigung des Alltagshandeln überwiegend selbständig und ohne standardisierte Vorgaben.
3. Personalentwickler\*innen werden im (fach-)öffentlichen Diskurs nicht als *Experte* oder *Funktionseelite* betrachtet, so dass die Expertenrolle für die Interviewten eine neue Situation darstellt. Daher ist in der Interviewsituation bewusst auf die Explikation *Experteninterview* verzichtet worden, um eine ausschweifende Inszenierung einzudämmen.

Diese drei Perspektiven verdeutlichen die Relevanz ausgehend vom Forschungsinteresse herauszufiltern, welche Experten im Feld angesprochen werden sollen (Meuser & Nagel 2002). Demzufolge kann konstatiert werden, dass der Expertenstatus in der Auswahl der Interviewten von der Forscherin verliehen wurde. Dennoch wurde das Format des Experteninterviews bewusst gewählt, um nicht nur Erkenntnisse der Experten über ihr Betriebswissen zu gewinnen, sondern um zu verstehen, inwiefern ihre subjektiven Theorien die



persönlichen Handlungsorientierungen beeinflussen und diese wiederum praxiswirksam werden und andere Akteure und Organisationsstrukturen mitbeeinflussen. Damit erhält das Expertenwissen, „(...) *seine Bedeutung über seine soziale Wirkmächtigkeit*“ (Bogner et al. 2014, S. 13). Ferner schließt sich die Forscherin dem Expertenbegriff nach Bogner et al. (2014, S. 13) an:

*„Experten lassen sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzten Problembereich bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren“* (Herv. i. O. Bogner et al. 2014, S. 13).

Vor diesem Hintergrund lässt sich das vorliegende Forschungsvorgehen und die Ansprache der Personalentwickler\*innen als „Experten“, begründen. Unter Berücksichtigung der Definition von Meuser und Nagel sowie Bogner, Littig und Mentz ist das Experteninterview besonders geeignet, PE'ler\*innen aus der Praxis zu befragen. Sie tragen Verantwortung in ihrem eigenen Handlungsfeld, können mögliche Probleme sowie Entwürfe unter anderem für Erwartungen, Wahrnehmungen oder Vorstellungen ansprechen, Informationen über die Personengruppen und Entscheidungsprozesse während der Personalentwicklungsaktivitäten veranschaulichen. Eine weitere Orientierung erfolgte am Forschungsinteresse selbst, wie etwa die subjektiven handlungsleitenden Theorien aus der Praxis zu erheben, ihre Wirksamkeitsvorstellungen aus der Rolle als PE'ler\*innen für die Organisation und die Beschäftigten zu beleuchten sowie ihr professionelles Selbstverständnis zu konturieren.

### 4.2.2 Auswahl der Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte zunächst über zwei Netzwerke der Forscherin selbst, darunter das Netzwerk aus der systemischen Beraterausbildung (ISBW Institut für Systemische Beratung Wiesloch) sowie über ein Jobnetzwerk (XING) mittels eines Flyers der Forscherin (Anlage A), weiter über die Interviewpartner selbst, die eine Weiterempfehlung von Kolleg\*innen äußerten, sowie über eigene berufliche und private Kontakte. Voraussetzung für das Interview war eine Tätigkeitsdauer als PE'ler\*innen von mindestens drei

Jahren sowie die Bereitschaft für ein persönliches Interview von etwa 1 bis 1,5h.

Die Forscherin verfolgte in der Auswahl der Interviewpartner\*innen das Ziel, ein möglichst heterogenes Sample zu generieren, um das Phänomen möglichst in seiner Variabilität abbilden zu können und Auskunft über Rollen, Normen, Abläufe in Organisationen, Strukturen, Differenzierungsprozesse oder auch über die Funktionsweisen (Strauss 1998) im sozialen System *Organisation* zu erhalten. Weitere Kriterien bei der Auswahl der Interviewpartner\*innen war eine möglichst gleiche Verteilung der Geschlechter, eine heterogene Altersstruktur sowie ein breites Branchenspektrum, die regionale Verteilung der Interviewten spielte keine Rolle.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Eckdaten der Interviewten sowie relevante Merkmale zur Aus- und Fortbildung sowie zur Tätigkeitsdauer als PE'ler\*innen der Interviewten:

PE'ler*innen (Geschlecht/ Alter)	Ausbildung	Branche	Tätig- keits- dauer PE	Zusatzqualifika- tion	UN-Größe Mitarbeite- denzahl
IP 01 (w 52)	Ökonomin	Coaching & Beratung	10 Jahre	Sys. Beratung, Coaching	Freelancerin
IP 02 (w 50)	Pädagogin	Gesundheit	12 Jahre	Coaching	14000 MA
IP 03 (m 64)	Lehrer	Industrie	23 Jahre	Moderation & Kommunikation	5700 MA
IP 04 (w 43)	Pädagogin	Industrie	8 Jahre	Sys. Beratung	6400 MA
IP 05 (w 38)	Ökonomin	Industrie	9 Jahre	Sys. Beratung	86000 MA
IP 06 (m 33)	Kommunikati- onswissenschaft	Öfftl. Dienst	5 Jahre	keine	95000 MA
IP 07 (w 42)	Pädagogin	Transport	8 Jahre	Sys. Beratung	198000 MA
IP 08 (m 39)	Ökonom & Jurastudium	Bankwesen	5 Jahre	TA; Sys. Beratung	290000 MA
IP 09 (w 28)	Tourismusauf- frau	Dienstleis- tung	3 Jahre	Moderation & Kommunikation	1200 MA
IP 10 (m 43)	Ökonom	Lebensmittel- handel	7 Jahre	keine	38000 MA
IP 11 (w 45)	Psychologin	Pharma	10 Jahre	keine	5500 MA
IP 12 (m 51)	Informatiker	Industrie	16 Jahre	keine	1800 MA
IP 13 (w 37)	Soziologin	Bankwesen	13 Jahre	Coaching, TA, Mediation	2250 MA
IP 14 (m 63)	Lehrer	Öfftl. Dienst	30 Jahre	TA, GFK, Coaching, Moderation & Kommunikation	7000MA
IP 15 (w 40)	Verwaltungsfach- wirtin	Energiever- sorgung	15 Jahre	Moderation & Kommunikation	2800MA

Tabelle 10: Interviewsample

### 4.2.3 Gestaltung des Leitfadens

Um das Forschungsinteresse möglichst konkret und nah am Gegenstand zu erheben, ist vor dem ersten Interview ein strukturierter, offener Leitfaden für das Gespräch entwickelt worden. Dieser hat sich von Interview zu Interview weiterentwickelt, um neue angesprochenen Themen der Interviewten flexibel zu integrieren, jedoch wurden nicht immer alle Themen abgefragt. Vielmehr sollte das narrative Potential im Interviewverlauf sinnvoll ausgeschöpft werden (Marotzki 2006b, S. 170). Grundlegende Themen sind in allen Interviews beibehalten worden, denn zur Sicherung der thematischen Vergleichbarkeit

der Aussagen wurden thematisch Schwerpunkte (Orientierungen, professionelle Selbstverständnisse, Motive, Umgang mit kritischen Ereignissen) wiederholt angesprochen und zirkulär hinterfragt (vgl. Meuser & Nagel 2002).

Der Leitfaden gliedert sich in fünf Themenbereiche, die sowohl dem subjektiven Grundverständnis von Personalentwicklung nachspüren als auch unterschiedliche handlungsleitende Werte und Orientierungen nachfragen. Das Experteninterview wird nach einer kurzen Instruktion zum Forschungshintergrund und Verlauf mit einer narrativen Erzählaufforderung eröffnet. Dies soll einen möglichst personenbezogenen Gesprächseinstieg ermöglichen. Nach der biographischen Rückblende werden Fragen zu den Kernaufgaben der Personalentwicklung bzw. Nachfragen zum eigenen Berufs- und Tätigkeitsfeld platziert, sofern im Gesprächsverlauf der Interviewte nicht bereits selbst Auskunft gegeben hat. Hier können bereits erste Hinweise zur professionellen Rollenwahrnehmung und dem dahinterliegenden Selbstverständnis abgeleitet werden. Ein weiterer Themenblock erfragt nach handlungsleitenden Werten und Einstellungen. Hier werden persönliche Leitlinien und Handlungsmaximen angesprochen sowie die Umsetzung organisationaler Vorgaben hinterfragt. Weiterhin werden kritische Ereignisse und Umgang mit widersprüchlichen Vorgaben der Organisation thematisiert. Hieraus ergeben sich vergleichende Dimensionen hinsichtlich subjektiver Erklärungsmuster zu Bewältigung der Alltagsroutinen oder in Bezug auf persönliche Attribuierungen. Gemäß dem Interviewverlauf fließen immanent zirkuläre Fragen ein, um Zusammenhänge oder Unklarheiten noch detaillierter herauszuarbeiten. Hierbei wird auch nach dem persönlichen Autonomiegrad, Unterstützung der Organisation, Machtgefüge und Erwartungen anderer Mitarbeitender an den/die PE'ler\*in gefragt. Durch diesen Themenblock werden die antizipierte Perspektive vermeintlich Anderer bzw. der Organisation auf die eigene Tätigkeit angesprochen und dadurch subjektive Theorie reflexiv hervorgehoben. Im exmanenten Nachfrageteil werden abschließend erneut Rückfragen und Verständnisfragen geklärt sowie das Polaritätsprofil, mit der Bitte um eine laute Kommentierung der Begriffspaare, eingesetzt. Dieses abschließende Instrument dient, wie in Kp. 4.1.1. beschrieben, gemäß Groeben und Scheele (2002) einer gemeinsamen kommunikativen Validierung der subjektiven Theorien.

#### 4.2.4 Durchführung der Experteninterviews

Insgesamt wurden im Zeitraum von 3 Jahren (Juni 2015 bis Juli 2018) 17 Interviews quer durch die Bundesrepublik, darunter Sachsen-Anhalt, Berlin, Hamburg, NRW, Saarland, Hessen, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz, Bayern und Niedersachsen geführt. Die Zusammensetzung der Stichprobe verfolgte zunächst das Prinzip der maximalen Ähnlichkeit (Strauss 1998), um am Gegenstand typische Merkmale und Faktoren zu identifizieren (typischer Einstiegsberuf für PE wie *Betriebswirtschaft, Pädagogik, Psychologie* Frauen, Großunternehmen aus dem Industriesektor). Diese Gruppe spiegelt auch die meisten Rückmeldungen auf die Flyeranfrage wider. In einem zweiten Schritt wird das Prinzip der maximalen Differenz miteinbezogen, hier hat die Forscherin Interviewpartner gewählt die im Hinblick auf den Gegenstand abweichende Merkmalsausprägungen (untypischer erlernter Beruf wie *Lehrer, Jurist, Informatiker*, Männer, mittelständische UN) aufweisen, diese Interviewpartner wurde über Kontakte oder Empfehlungen gezielt angesprochen. PE'ler\*innen aus klein- und mittelständischen Unternehmen zu finden, erwies sich als sehr schwer. Dies erklärt sich aus der Unternehmensgröße, da kleine und mittelständische Betriebe in der Regel keine eigene PE-Abteilung im Unternehmen vorhalten. Vielmehr werden diese Themen aus einer der Personaladministration zugeordneten Stelle mitbearbeitet. Die beiden Autoren Meuser und Nagel konstatieren, dass Befragte im Format eines Experteninterviews im Unterschied zu offenen Interviewformaten „(...) *nicht als Gesamtperson den Gegenstand der Analyse bilden, [sondern] vorrangig der Kontext des individuellen und kollektiven Lebenszusammenhangs*“ (Meuser & Nagel 2002, S. 80ff) betrachtet wird. Der hier vorliegende Kontext, ist ein „*organisatorischer*“, „*institutioneller*“ oder arbeitsgestaltungsbezogener „(...) *Zusammenhang, der mit dem Lebenszusammenhang der darin agierenden Person nicht identisch ist und dem sie nur einen ‚Faktor‘ darstellen* (ebd. S.72f).“

Die Sättigung der Stichprobe zeichnete sich bereits nach Interview 13 ab, da keine nennenswerten neuen Themen hinsichtlich der personalentwicklerischen Tätigkeiten thematisiert wurden. Dennoch wollte die Forscherin das Spektrum nutzen und mehr Interviews als Datenbasis vorhalten, es sind somit 17 Interviews geführt worden, von denen 15 in die Auswertung eingeflossen sind. Die Interviews wurden nach Vereinbarung auf Tonband aufgenommen

und im Anschluss vollständig nach einfachen Transkriptionsregeln von Kuckartz (2008) transkribiert.

### 4.3 Kombiniertes Auswertungsverfahren nach Schütze und Bogner, Littig & Mentz

Die einzelnen Arbeitsschritte des Vorgehens werden nachfolgend dargelegt und anhand der geführten Interviews exemplarisch aufgezeigt. Alle Ausführungen beim Auswertungsvorgehen knüpfen an die Vorarbeiten von Meuser und Nagel (2002) an sowie das *Auswertungsverfahren für theoriegenerierende Experteninterviews* von Bogner, Littig und Menz (2014) und werden von ausgewählten Schritten der Narrationsanalyse<sup>26</sup> nach Schütze flankiert.

Das Auswertungsverfahren ist mehrstufig angelegt und folgt der generellen Analysestruktur für qualitative Interviews. Zunächst der Transkription, einer formalen Analyse und strukturell-inhaltlichen Beschreibung (bis hier in Anlehnung an Schütze) sowie einer vergleichenden fallübergreifenden Analyse zur Kategoriengenerierung und -verdichtung. Zur systematischen Aufbereitung der Interviewdaten wurde die Auswertungssoftware *f4transkript* für die Transkription verwendet und zur Strukturierung der Textmenge mit Codes und Memos die QDA-Software *f4analyse*<sup>27</sup> eingesetzt. Abschließend wurden relevante Textstellen in Tabellen überführt und miteinander interpretativ in Beziehung gesetzt. In der qualitativen Sozialforschung gibt es eine Reihe bewährter Methoden, darunter die Grounded Theory, die Dokumentarische Methode, die qualitative Inhaltsanalyse etc. für das Vorgehen der qualitativen Interviewanalyse. Um dem Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit gerecht zu werden, hat sich die Forscherin für die Kombination zweier Verfahren entschieden, mit denen es ermöglicht wird sowohl die Ziele von Experteninterviews zu integrieren, sprich Betriebs- und Spezialistenwissen bei den Praktikern selbst, hinsichtlich ihres Alltags als PE'ler\*innen zu erheben und insbe-

---

<sup>26</sup> Weitere Bezeichnungen für das Verfahren sind: Erzählanalyse, Biographieanalyse oder Interaktionsanalyse.

<sup>27</sup> Die Interviews wurden wortgenau und in vollem Umfang mit vereinfachten Transkriptionsregeln nach Kuckartz et.al (2008, S. 27) transkribiert. Von den verwendeten Interviews wurden acht Interviews von der Forscherin selbstständig transkribiert und sieben in Auftrag gegeben.

sondere ihre dahinterliegenden subjektiv-theoretischen Annahmen deutungsanalytisch auszuwerten (Bogner et al. 2014). Zugleich ihre Handlungsorientierungen und subjektiven Professionsvorstellungen hinsichtlich ihrer Tätigkeit als Personalentwickler\*in narrationsanalytisch (Schütze 1987) aus dem Material herauszuarbeiten.

### 4.3.1 Formale und strukturell-inhaltliche Analyse

Die gewählte Auswertungsmethodik kombiniert zwei Analyseverfahren. Zunächst wurde die **formale** Analyse in Anlehnung an Schütze entlang der Segmentierung von Textsorten (erzählende, beschreibende oder argumentative Verfahren) vorgenommen, um Zugang zur Erfahrungswelt der Interviewten zu bekommen.

A	B	C	D	E	F	G	H	I
l	Sg	Zeile	Segmente	Interaktionsebene	Ereignisebene	Formale Merkmale/Indikatoren	Auffälligkeiten	Textsorte
IP5	1	7-13	Erzählaufforderung wird mit „Ja (hmm) wo fangen wir den mit dem Aspekt an, .... ja seit 2000“ ohne Rückfrage oder Aushandlung ratifiziert.	Verständigung der IP schnelle Ratifizierung	Ablauf des Interviews			Beschreibung
	2	20-38	PE'lerin erläutert Einstieg und erste persönliche Entzauberung mit der Tätigkeit. <i>„Ich hab angefangen/ meine erste Stelle war Organisations/ Organizational Development, hieß das. ... Da dachte ich cool dass musst du unbedingt machen, dann bin ich dahin und dann musste ich feststellen die machen ja nix anderes als irgendwelche Org Codes definieren, das ist überhaupt nicht das Verständnis von dem was ich hab, OHNE überhaupt zu wissen was ich eigentlich will, mir gings eigentlich immer darum was im Kern zu“</i>	führt in Berufseinstieg ein	verweist auf persönliche Fehleinschätzung	Spricht von sich selbst in zweiter Person, <i>„musst DU unbedingt machen“</i> .	beschreibt persönlichen Anspruch	Beschreibung
	3	37-40	Es folgt eine Beschreibung des Eintritts in das UN und die dortige Position. Beschreibung bleibt im Abstrakten ohne detaillierter Auskunft über die Tätigkeit, ohne Dramaturgie oder Höhepunkt. <i>„Und bin dann dahingegangen, habe verschiedene Projekte gemacht, habe eigentlich da noch mal mehr verstanden, (...) es geht nicht um Zahlen und alles, was da ist, sondern alles, was darunterliegend passiert. Und das konnte ich da wirklich schön mit Erlebnisse.“</i>	fährt abstrakt fort	Kurzdarstellung zum Einstieg und erster Erfahrungsbericht zum Erlebten	Befragte spricht recht schnell ohne Luft zu holen.	wirkt aufgeregt	Beschreibung
			Initiation zur detaillierten Erzählung durch Nachfrage	führt fort, einföhrung von	einföhrung von signifikant Anderen	Zeitenwechsel, Präteritum - Perfekt	ironischer Ton	Argumentation

Abbildung 12: Beispiel aus Segmentanalyse

In diesem Schritt werden die Interviews nach thematischen Aussagen sequenziell sortiert und vorbereitend für die inhaltliche Einzelfallbeschreibung hinsichtlich der beiden Fokusse Handlungsorientierungen und professionelles Selbstverständnis unterschieden. Dabei sind insbesondere die Textstellen relevant, die gegenstandsnahe Auskunft zu Bedingungen in der Arbeitspraxis der PE'ler\*innen, daraus abgeleiteten Handlungen sowie dahinterliegenden Entscheidungen liefern. Groeben und Scheele verweisen auf solche Erklä-

rungsmomente (Groeben & Scheele 2002), die die Form einer *Ursache-Wirkung-Beziehung* aufweisen und zur Rekonstruktion Subjektiver Theorie heranzuziehen seien. Gleiches gilt für „*evaluative Äußerungen des Erzählers*“ (Schütze 1987, S. 263), der je nach Bilanzierungsart (immanent oder exmanent) Ereignisse oder eben Ergebnisse betont und damit Auskunft über seine „*jeweilige Wahrheit*“ (ebd.) und kondensierte Erfahrung gibt. Schütze führt weitere Textmarkierer, die zusammenhängend analysiert werden können aus, z.B. Zugzwänge des Erzählens, kognitive Figuren etc., um die Darstellungsweise des Erzählenden rekonstruktiv zu verstehen. So erlauben Erzählungen einen besonders authentischen Zugriff auf die eigenerlebte Erfahrung des/der Erzählenden, insbesondere auf:

„(...) *Zeit-, Orts- und Motivationsbezüge, seine elementaren und höherstufigen Orientierungskategorien, seine Aktivitäts- und Reaktionsbedingungen, seine Planungsstrategien, seine grundlegenden Standpunkt- bzw. Basispositionen und seine Planungs- und Realisierungskapazitäten*“ (Schütze 1987, S.14).

Schütze empfiehlt, die nicht-narrativen Textsorten unberücksichtigt zu lassen. Holtgrewe hingegen konstatiert, dass der Ebenenwechsel im Text „*instruktiv sein könne*“ (Holtgrewe 2002, S. 81) und dieser somit für die Gesamtgestalt relevant sei. Dem schließen sich Bogner et al. (2014) an, da sie davor warnen die Passagen zu paraphrasieren, um nicht zentrale Informationen die für die Analyse von Deutungsmustern Argumentations- bzw. Begründungszusammenhängen wichtig sind, zu streichen. (Bogner et al. 2014, S. 80). Im Zuge des *narrative turn* (vgl. Freeman 2007; Bamberg 1999) und des Diskurses zum analytischen Gehalt von *big stories* (Freeman 2007) gegenüber *small stories* (vgl. ausführlich White 1992; Bamberg 2006, 2007; Bamberg & Georgakopoulou 2008), haben die kleinen Erzählungen (*small stories*) an Bedeutung gewonnen. So werden die *big stories*, also Narrationen, die eine umfassende Analyse großer Lebenserzählungen ermöglichen - insbesondere etabliert in der biographischen Sozialforschung (Lucius-Hoene 2010) - als bevorzugtes Forschungsprogramm gewählt und diskutiert. Wohingegen kleine Erzählungen (*small stories*), die als Nebenepisoden in einer Gesamterzählung eingeflochten werden oder instruktional die Haupterzählung rahmen, häufig vernachlässigt. Im Anschluss an Bamberg und Lucius-Hoene sind vor dem Hintergrund der Analyse zum professionellen Selbstverständnis insbesondere diese *small stories* aus dem Arbeitsalltag oder der persönlichen Begründung von Zusammenhängen



in der Arbeitspraxis interessant. Da sie durch ihre Positionierung in der Erzählung und Interaktion mit dem Zuhörer mehr über die Selbstinterpretation des eigenen Rollenverständnisses verraten, als eine mögliche *big story*. Dazu konstatiert Lucius-Hoene (2010):

*„Identität [...] ist die Art und Weise, wie Menschen in Erzählungen sich narrative Identitätsarbeit im Interview selbst als Protagonisten oder Akteure erscheinen lassen und für sich und den Hörer Sinn zu stiften suchen. Sie ist personaler Fluchtpunkt und Zusammenschau der narrativen und interpretativen Praktiken, mit denen die Erzähler zusammen mit ihren Hörern ihre Erfahrungen aufbereiten, kommunikativ verhandeln und für die Erfordernisse der Situation nutzen. In der erzählten Geschichte lassen die Erzähler ihr erzähltes Ich mit bestimmten Eigenschaften und Handlungsweisen auftreten, sie unterlegen sie mit ihren Handlungsorientierungen und ihrer Weltsicht, sie positionieren dieses erzählte Ich und seine Beziehungen in der Geschichte in einem sozialen Raum.“ (2010, S. 155)*

Die Autorin schließt sich der hier skizzierten Position an. So werden die *small stories* zur Auswertung der Rollenwahrnehmung als PE'ler\*innen in Interaktionskontexten gleichberechtigt berücksichtigt, um nah am Gegenstand zu bleiben.

Im Zuge der Interviewauswertung wurden folgende Textmerkmale genauer untersucht und stellen damit das angepasste Kodierparadigma dar:

- Aufschluss zu **Handlungsorientierungen** liefern Erzählungen zu *Arbeitssituationen* im organisationalen Kontext, subjektive *Handlungsmöglichkeiten* beziehungsweise –*strategien*. Verweise auf *Leitwerte* oder subjektive *Glaubenssätze* sowie Explikationen *kritischer Ereignisse* sind für Handlungsorientierungen ebenfalls relevant.
- Aufschluss zum **professionellen Selbstverständnis** hingegen werden in Textstellen untersucht, die das *Grundverständnis* der eigenen PE-Aufgabe und die persönliche *Rollenwahrnehmung* thematisieren sowie auf *Motive* und *Einstellungen* verweisen und professionstheoretische *Eigenbegriffe* benennen.
- Hinweise zu subjektiven Theorien liefern Passagen, die in der Auswertung Merkmale über **Denkstile** und persönliche **Haltungen** erkennen lassen. Diese können sich aus inhaltlichen, als auch aus formalen Aspekten ableiten lassen.

Im Schaubild wird das Kodierparadigma für die Interpretation und Analyse des Interviewmaterials dargestellt.



Abbildung 13: Kodierheuristik angelehnt an die Grounded Theory (Strauss & Corbin 2010; Tiefel 2005) und angepasst an das theoriegenerierende Experteninterview (Bogner et al. 2014) (eigene Darstellung)

### 4.3.2 Analyse theoriegenerierender Experteninterviews

In einem dritten Schritt wurde eine weitere inhaltliche Auswertung in Anlehnung an die Auswertungsschritte von Bogner, Littig und Menz (2014) für theoriegenerierenden Experteninterviews durchgeführt (*ebd.* S.71):

- *textnahes Coding*
- *thematischer Vergleich*
- *soziologische Konzeptualisierung*
- *theoretische Generalisierung*

Inw	Segn	Interviewbeispiel	Textcodes	Überschrift
IP_1	10	„Und MEINE Arbeit wird weitergeführt// also das war so die Rückmeldung, wo ich gemerkt habe, okay, also sie wird weitergeführt und sie wird sogar noch weiterentwickelt. Was ich dann noch besser finde, ne. Also dass dann irgendwann ein Punkt da ist, wo ich sage, dann kann ich auch gehen. Es ist so hinterlassen, dass ein anderer es gut machen kann. Ohne dass es an mir hängen muss. Und ja, und ich glaube, die erste bewusste Rückmeldung darüber habe ich bekommen von meinem Mentor. Bin in Elternzeit gegangen und der meinte so: "Boah, wenn das jeder so hinterlassen würde/ Du hast in jedem Ordner genau stehen, was zu tun ist. Wer der Ansprechpartner ist. Das „ ich darf die Hand geben, wenn es notwendig ist, aber ich muss ja nicht bis zum Tode begleiten. Also, weil ich sage, das ist, ja, das ist vielleicht auch eine Einstellung, die ich ganz stark habe bei der Ausbildung zum Coach und Berater, das sind ja Settings oder Situationen, wo man sagt, das ist eine Momentbegleitung, aber es soll ja keine lebenslange Verhaftung und Begleitung sein, ne. Und das hilft mir schon auch loszulassen, also Dinge auch loslassen zu können.“	sich ersetzbar machen	
IP_2	14	„Ich werd keinen Auftrag bekommen wie etwa: "Du, bei uns ist irgendetwas schief in der	loslassen zu können	selbstverantwortlich Handeln
<div style="border: 1px solid red; padding: 2px;"> <span>Transkription</span>   <span>Segmentierung</span>   <span>Textcodes</span>   <span style="background-color: #e0ffe0;">Thematischer Vergleich</span>   <span>Soziolog. Konzeptualisierung</span> </div>				

Abbildung 14: Auswertungsabfolge theoriegenerierender Experteninterviews nach Bogner et al. 2014; (Auszug eigener Auswertung)

Die Auswertungsabfolge für theoriegenerierende Experteninterviews ermöglicht es, die Interviews zunächst inhaltlich auf Einzelfallebene auszuwerten und sie anschließend insgesamt miteinander in Beziehung zu setzen und das „Überindividuell-Gemeinsame“ (Meuser und Nagel 2002, S. 80) der Experten-deutungen zu rekonstruieren. Dieser Ablauf wurde für die vorliegenden Interviews durchgeführt, um die zunächst nah am Textmaterial gewonnen Codes nach und nach quer über alle Codes mit ähnlichen Themen und Deutungen zu Kategorien zu verdichten. Auf den Schritt *Paraphrase*, den Meuser & Nagel für ihre Auswertungsverfahren vorschlagen, wird hier mit Rekurs auf Bogner et al. verzichtet:

*„Das Ziel [der Paraphrase] besteht in der Reduktion von Komplexität, sprich: in der Herstellung eines übersichtlichen und gut handhabbaren Textkorpus, in dem wichtige Themen ausführlicher, unwichtige jedoch gerafft dargestellt werden. Wir glauben jedoch, dass man sich mit dem Paraphrasieren mehr Probleme einhandelt als löst. Denn ob bestimmte Passagen wirklich wichtig oder tatsächlich unergiebig sind, merkt man erst in der Phase der Interpretation“ (Bogner et al. 2014, S. 80).*

Mit Leitfragen (Tabelle 11) wurde das Material erneut geprüft, Kernkategorien gebildet sowie nicht relevante Subkategorien gestrichen.

<i>verdichtete Codegruppen</i>	<i>Muster</i>	<b>Bezogen auf die PE-Arbeit im Spannungsfeld</b>
<b>HANDLUNGS-ORIENTIERUNGEN</b>	<b>Orientierungen an...</b>	- Welche Leitlinien, Werte oder Strukturen führen die Interviewten an, um Handlungsentscheidungen zu begründen? - Woran werden kritische Ereignisse und ihre Bearbeitung attribuiert?
	<b>Handlungssicherheit...</b>	- Wie wird die PE-Rolle ausgefüllt? - Wie werden Konsequenzen rückblickend plausibilisiert?
	<b>Bindung an...</b>	- Wer oder was wird als zentrales Element im Arbeitskontext gesetzt? - Welche relevanten Beziehungen werden thematisiert?
<b>PROFESSIONELLE SELBSTVERSTÄNDNISSE</b>	<b>Haltung gegenüber der Organisation</b>	- Welches Funktionsverständnis der PE in der Organisation wird deutlich? - Welche Gestaltungsmöglichkeiten in der Organisation werden thematisiert?
	<b>Haltung gegenüber Mitarbeitenden</b> (Vorgesetzte & Kollegen)	- Welches Rollenverständnis wird gegenüber Vorgesetzten & Kollegen vertreten? - Wie werden Gestaltungsräume genutzt?
	<b>Kernverständnis von PE</b>	- Welche Motive zur eigenen PE Arbeit werden sichtbar? - Welche Eigenbegriffe werden zur persönlichen Profession angeführt?

Tabelle 11: Leitfragen zur Spezifizierung der Muster innerhalb des Spannungsfelds (eigene Darstellung)

In der Tabelle werden die Leitfragen zur Spezifizierung der Muster und typischen Merkmalen der drei Pole dargelegt. Die Muster werden vor dem Hintergrund des zugrundeliegenden Kodierparadigmas (Abb. 13) nach:

- *Handlungsorientierung*, darunter
  - Orientierungen an...
  - Handlungssicherheit zu...
  - Bindung an: PE Kunden, Organisation, persönlichen Werten, sonstige Themen,

sowie dem

- *professionellen Selbstverständnis*, wie etwa
  - Haltung gegenüber der Institution;
  - Haltung gegenüber den Beschäftigten;
  - Eigenbegriffen zum Kernverständnis von PE

sortiert.

Das nachfolgende Schaubild veranschaulicht das gesamte zirkuläre Auswertungsverfahren und verdeutlicht entlang der originalen Auswertungsschritte nach Bogner et al. (2014), die Schrittfolge des hier modifizierten Auswertungsverfahrens sowie die Einbindung der dahinterstehenden Kodierheuristik.

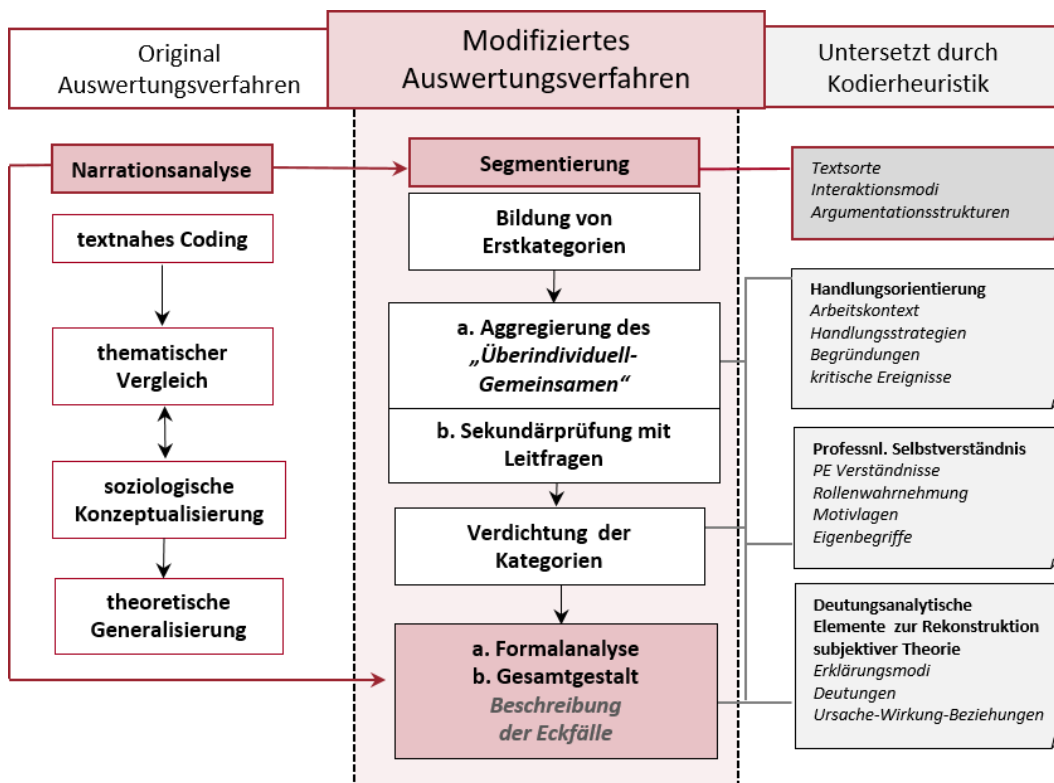


Abbildung 15: Auswertungsprozess der Experteninterviews (eigene Darstellung)

Im finalen Schritt der *theoretischen Generalisierung* wurden die Kernkategorien und beschreibende Merkmale für die Pole **Organisation** und **Profession** sowie für den neuen ergänzenden Pol **Person** verdichtet. Diese drei zentralen Pole bilden das Spannungsfeld ab, in dem sich die Personalentwickler\*innen vor dem Hintergrund ihrer subjektiven Perspektiven bewegen. Das *Gesamtgebilde* des Spannungsfelds zwischen *Organisation* und *Profession* skizziert die Dualität zwischen den beiden ersten Polen (Organisation und Profession) und zeigt entlang der Kernkategorien die Selbstverständnisse sowie Handlungsorientierungen der Praktiker. Die Positionen der Praktiker wurden rekonstruiert und verdeutlichen die Ausprägungen unterschiedlicher Konstruktionen von

Wirklichkeit hinsichtlich des sie umgebenden Tätigkeitsfeldes, die Ergebnisse werden nachfolgend in Kapitel 5 ausführlich dargestellt.



## 5 Ergebnisse

### 5.1 Ergebnisdarstellung der subjektiven PE-Perspektiven

Im ersten Teil der Ergebnisdarstellung wird entlang dreier Einzelfallanalysen die Spannweite der PE-Arbeit zwischen Organisation, Profession und dem dritten Pol Person aufgezeigt. Die Einzelfallanalysen sind analog aufgebaut und werden zunächst gemäß ihrer formalen Interviewstruktur beschrieben. Hierbei fließen die Textsorten, die Art und Weise der Artikulation sowie die Funktion unterschiedlicher Erzählsegmente in die Analyse mit ein. Die narrativen Passagen liefern Zugang zur Erfahrungswelt der Interviewten, durch die Nähe zum Erlebten eignen sie sich besonders für die Rekonstruktion von Erfahrungen und Orientierungsgehalten (Kelle & Kluge 2010). Charakteristisch für narrative Passagen sind Strukturmuster von *thematischer Orientierung, Komplikation und Auflösung* (Lucius-Hoene & Deppermann 2004, S.143) sowie Dramaturgie bzw. situative Wendungen. Des Weiteren finden sich in einer Erzählung die Zugzwänge des Erzählens wieder, die zur Gestaltung der Narration beitragen:

- Gestaltschließung (die Erzählung wird von Anfang zum Ende gebracht),
- Detaillierungszwang (die Erzählung muss für die Zuhörerschaft nachvollziehbar ausgedrückt werden), und
- Relevanzfestlegung und Kondensierungszwang (die Geschichte fokussiert das Wesentliche).

Neben den narrativen Passagen wurden auch die beschreibenden und argumentativen Textstellen betrachtet. Hier sind besonders Begründungen zu Kausalzusammenhängen oder eigentheoretische Kommentierungen interessant, die als Evaluation auf das zuvor Erzählte bezogen werden. Weiterhin wurden auch stilistische Merkmale wie Tempuswechsel, Argumentationsstile, wörtliche Rede und Attribuierungen berücksichtigt.

1. Der Fokus der Einzelfallanalyse liegt in einem ersten Schritt auf der Rekonstruktion der Gesamtgestalt des Interviews, die sich als eine von vier kognitiven Figuren bei Schütze (1984), im besonderen Maße für den



Zugang zu erfahrungsbezogenen Positionierungen als PE'ler\*innen eignet.

2. Die inhaltliche Rekonstruktion bezieht sich auf beide Analyseperspektiven **Handlungsorientierungen** und **professionelles Selbstverständnis** aus der Praxis als Personalentwickler\*in heraus, diese sind erfahrungsbezogen und fungieren als eigentheoretische Konstrukte.
3. Eine weitere inhaltliche Analyse des Materials rekonstruiert den **subjektiv-theoretischen Referenzrahmen** der Interviewten, insbesondere ihre Haltungen und Denkstile vor dem Hintergrund persönlicher Reflexion und Orientierungen. Diese können in der Analyse nicht losgelöst vom Begründungsgefüge der Gesamterzählung betrachtet werden, daher fließen sie in die Analyse der Handlungsorientierungen und der Selbstverständnisse mit ein.

Darüber hinaus wurde in allen Interviews mit einem offenen Leitfaden gearbeitet. Dieser bietet eine grobe Vorstrukturierung der Themen und Teilpassagen in allen Interviews an. Er gliedert sich interviewübergreifend in vier bis sechs Teilpassagen: Beginnend mit der *Eingangspassage*, dem Erzählstimulus und der Eröffnung der Interviewsituation, einem *narrativen Teil* mit Schilderungen in mehreren *Phasen zur Arbeitssituation*, weiterhin Ausführungen zur *Bewältigung von Krisen* in der Organisation sowie *reflektierende Passagen*, die durch *zirkuläres Nachfragen* zur Explikation *erfahrungsbezogener subjektiver Theorie* auffordert. Im Nachfrageteil wurden Unklarheiten und offene Punkte thematisiert, die Abschlusspassage bildeten das *Polaritätsprofil* sowie die dazugehörige Kommentierung.

## 5.2 Herleitung des dritten Pols *Person als* ergänzender Pol zu Organisation und Profession

Die beiden Pole des Spannungsfeldes *Organisation* und *Profession* wurden als Ausgangspole dieser Arbeit zunächst theoretisch untersetzt und im Auswertungsverfahren empirisch angereichert. Dabei bilden die induktiv erarbeiteten Kategorien die Grundlage für ein theoretisches Modell (Bogner et al. 2014).

Der Fokus beim Ergebnisaufbau liegt insbesondere darauf, das Spannungsfeld der Personalentwicklung empirisch zu untersetzen und die gebildeten Kategorien vor dem Hintergrund persönlicher Orientierungen der Interviewten zu kontrastieren. Weiterhin werden Zugänge entlang von Erzählpassagen und Zitaten zu subjektiven Theorien hinsichtlich des professionellen Selbstverständnisses rekonstruiert.

Das Spannungsfeld *nur* zwischen Organisation und Profession aufzuspannen hat im Auswertungsverlauf zu kurz gegriffen. Ein ergänzender dritter Pol - **Person** – wurde hinzugenommen und erweitert das Spannungsfeld um eine dritten Perspektive. Diese Ergänzung wurde im textnahen Auswertungsverlauf notwendig, da zentrale Textcodes sich weder bei den Kategorien im Pol **Profession**, noch im Pol **Organisation** integrieren ließen. Die Rekonstruktion der Positionen der Praktiker\*innen verdeutlicht die Ausprägungen unterschiedlicher Konstruktionen der PE-Wirklichkeit und ihr Erleben der Praxis. Die Erweiterung der bisherigen beide Pole bindet Kategorien im Pol Person ein, die eine zusätzliche Differenzierungsmöglichkeit hinsichtlich der Perspektiven auf das Kernverständnis von Personalentwicklung aufzeigen. Im Pol Profession ist es vornehmlich eine *Biographieperspektive*, die auf berufsbiographischer, kondensierter Erfahrung basiert und sich durch eine normativ-authentische Haltung auszeichnet. Im Pol Organisation finden sich eine *Funktionsperspektive* auf die Gestaltungsmöglichkeit der PE, verbunden mit einer rationalen Haltung gegenüber den Beschäftigten und Prozessen. Zusätzlich ist eine *Interaktionsperspektive* erkennbar geworden, die zwar nicht auf Erfahrung basiert, aber den Anspruch hat – geprägt von einer emotional-engagierten Haltung durch Interaktionsprozesse und der gemeinsamen Reflexion – die Belange der Beschäftigten zu verstehen und ihnen gegenüber eine belastbare Beziehung aufzubauen. Diese PE'ler\*innen wurden im dritten Pol erfasst. Im Begriff Person werden unterschiedliche Themen vereint, ein *Sich-vorbehaltlose Einlassen*, ein Interaktionsbezug und die Selbstreflexion. Im Kontext von PE stellt Peter Heintel fest:

*„Gemeint ist nicht, daß PE nun Stück um Stück mehr Person erobert, sondern daß sie einer neuen und notwendigen Qualität Personen mehr Raum gibt, sie pflegt und organisiert [...] und hier sollte es weniger um Vereinnahmung als um individuelle und kollektive Entfaltung gehen. Denn Selbstreflexion (...) ist einerseits an die Person gebunden, andererseits ist*

*sie aber Öffnung, Bedingung unbefangener Bezugnahme auf den anderen. Nirgends ist man anderen gegenüber so frei wie in der Selbstreflexion, sie ist sozusagen Brücke von Person zu Person“ (Heintel 1993, S. 36ff.).*

Mit dem Begriff *Person* wird in Folge des symbolischen Interaktionismus (Mead 1973)<sup>28</sup> und der Erweiterung von Krappmann (1988) ein interaktionistisches Identitätsverständnis verwendet und als jemand verstanden, der sich im Austausch gegenseitiger Erwartungen mit Anderen seine Rollengestaltung entwickelt und sich nach und nach einbringt (Miebach 2010, S. 262). Ergänzend zur Identitätsentwicklung im Kontext der Organisation seien die Überlegungen von Ibarra (1999) erwähnt, der die Anpassung an neue Rollen über zyklische und reflexive Aneignungsprozesse der beruflichen Identität definiert, dazu Ibarra: *„roles by experimenting with provisional selves that serve as trials for possible but not yet fully elaborated professional identities“* (Ibarra, 1999, S. 764.).

Dick (2014) greift den Gedanken auf und ergänzt:

*„Das lateinische „persona“ wird mit Maske, Rolle oder Charakter übersetzt und zeigt, dass die Person bereits eine öffentliche Repräsentation des Selbst darstellt. Das Finden einer Identität in einer Organisation kann als eine Art dauerhaftes Rollenspiel verstanden werden, in dem Personen verschiedene Identitätsentwürfe an Vorbildern wahrnehmen, diese ausprobieren, evaluieren, wieder fallenlassen oder aneignen und perfektionieren“* (Dick 2014, S. 128).

Diese beiden Ebenen der Identitätsentwicklung einerseits im Zuge des Aushandelns von Erwartungen in Interaktionsprozessen und andererseits (konkreter) durch Erproben und Ausgestalten der professionellen Rollen in Organisation, dienen als Verständnisgrundlage für das Konzept *Person*.

---

<sup>28</sup> Vgl. Jörrissen (2010): *„Wir lösen ständig, insbesondere durch vokale Gesten, in uns selbst jene Reaktionen aus, die wir auch in anderen Personen auslösen, und nehmen damit die Haltungen anderer Personen in unser eigenes Verhalten herein. Die kritische Bedeutung der Sprache für die Entwicklung der menschlichen Erfahrung liegt eben in der Tatsache, daß der Reiz so beschaffen ist, daß er sich auf das sprechende Individuum ebenso auswirkt wie auf andere“* (Mead 1973, S. 108 zitiert nach Jörrissen (2010) S. 94.

### 5.3 Überlegungen zur systematischen Einzelfallanalyse

Zur Kontrastierung des Spannungsfeldes werden exemplarische Einzelfälle ausgewählt, entlang derer verdeutlicht wird, wie sich die Pole *Profession* und *Organisation* sowie der ergänzende dritte Pol *Person*, in ihrer theoretischen Konzeption und empirischen Untersetzung unterscheiden. Dafür werden für die Forschungsfragestellung relevante Kombinationen integriert (Kernverständnis von PE; leitende Handlungsorientierungen; professionelles Rollen- und Selbstverständnis). Die Arbeit ist so angelegt, dass die Pole *Organisation* und *Profession* bereits vorliegen und durch die induktiv verdichteten Kategorien spezifiziert und eben nicht neu gebildet werden. Der Pol *Person* hingegen ist neu gebildet worden, um die Perspektiven der Praktiker im Spannungsfeld zusätzlich ausdifferenzieren zu können, auch hier sind die Kategorien induktiv gebildet worden. Dieses Vorgehen ermöglicht eine Generalisierung von Ergebnissen entlang typischer Fälle (Kelle & Kluge 2010, S. 81; Niebuhr 2011, S. 73) aus der Stichprobe heraus.

Durch die Kontrastierung entlang der Eckfälle werden Differenzierungen im Spannungsfeld deutlich und tragen zum Verständnis der drei Pole und im weiteren Verlauf des entwickelten theoretischen Modells (Kap. 7) bei. Die Vergleiche entfalten sich an den Kriterien, die möglichst typisch für den jeweiligen Pol sind und zugleich Besonderheiten der Stichprobe darstellen. Nachfolgend werden in Tabelle 12 die typischen Muster in den Polen zusammengefasst.

verdichtete Codegruppen		Pole	PROFESSION	ORGANISATION	PERSON
		Muster			
HANDLUNGS-ORIENTIERUNGEN	Orientierungen an...	ursprünglich erlerntem Beruf; eigenen Überzeugungen; kondensierter praktischer Erfahrung	betrieblichen Vorgaben, Org.-Zielen & Prozessen, übertragenen Funktionen	persönlichen Werten; Feedback und Austausch; Theorie- & Methodenkenntnissen	
	Handlungssicherheit...	hoch; PE-Rolle klar gerahmt & ausgefüllt	niedrig; PE-Rolle reduziert auf periphere Funktion, ringen um Anerkennung in der Organisation	mittelmäßig; PE-Rolle engagiert, vertikales und horizontales Aushandeln	
	Bindung an...	die Aufgabe, Erfahrungswissen & Expertise	organisationale Ziele, die Strukturen & Prozesse	die Mitarbeiter*Innen; persönliche Schicksale	
	Haltung gegenüber der Organisation	pragmatisch; eigene Interpretation von Zielen und Prozessen, individuelle Ausgestaltung der Vorgaben, aktive Organisationsentwicklungsarbeit	passiv-resignativ; strikte Einhaltung der Vorgaben; Fokussierung auf messbare Indikatoren der PE & OE	deliberativ; stellen Prozesse in Frage, diskutieren PE Maßnahmen und OE Schritte in der Breite; holen Resonanz und Beteiligung ab	
PROFESSIONELLE SELBSTVERSTÄNDNISSE	Haltung gegenüber Mitarbeitenden (Vorgesetzten & Kollegen, Klienten)	normativ-authentisch, Einzelfallbezug vor Regelfall, lotet individuelle Gestaltungsräume aus	rational-distanziert; unsicher hinsichtlich eigener Gestaltungsräumen, Regelfälle geben Orientierung	emotional-engagiert; lässt sich vorbehaltlos und empathisch auf sein Gegenüber ein, sucht Resonanz Erfahrungen	
	Kernverständnis von PE	PE ist ein ganzheitliches Instrument der Unternehmensentwicklung und soll eine wirkungsvolle Unterstützung für Mitarbeitende und Organisation gleichermaßen gewährleisten.	PE ist organisationalen Zielen nachgelagert, sie dient dazu Mitarbeitenden Sinn und Zweck von Prozessen der Org. zu vermitteln und diese darauf vorzubereiten.	PE ist integratives OE-Instrument, Mitarbeitende werden als wertvolle Ressource in die Strategiegestaltung eingebettet und in ihrer individuellen Entwicklung unterstützt.	
Interviews		IP 1; IP 14; IP 15	IP 2; IP 3; IP 5; IP 6; IP 9; IP 11; IP 12;	IP 7; IP 8; IP 4; IP 10; IP 13	

Tabelle 12: Typische Muster innerhalb der Pole

Die Muster beziehen sich auf das Kodierparadigma (Abb. 13) und werden nach *Handlungsorientierung* sowie den *professionellen Selbstverständnissen* unterteilt. Den Polen wurden die Interviews zugeordnet, die viele der Typiken ebenfalls vereinen konnten. Deutlich wird, dass sich zum Pol *Organisation* die Mehrheit der Interviewten zuordnen lässt, wohingegen sich im Pol *Profession* lediglich drei Interviews verorten lassen und im Pol *Person* fünf Interviews zusammengefasst werden konnten.

Hinsichtlich der personenbezogenen und formalen Eigenschaften in den einzelnen Polen (vgl. Tab. 13) stechen folgende Merkmale heraus:

Konzept	Merkmale & Zusatzqualifikationen (ZQ)	Branche	Interviews
<i>Organisation</i>	Ø Alter 39 Jahre; Ø 11 Jahre in PE tätig 4 weiblich/3 männlich ZQ: 2 Moderation & Kommunikation; 1 systemischen Hintergrund 1 Coaching; 3 keine ZQ	4 Industriesektor 1 Gesundheitssektor 1 Tourismussektor 1 öfftl. Dienst	IP 2; IP 3; IP 5; IP 6; IP9; IP11; IP12
<i>Profession</i>	Ø Alter 51 Jahre; Ø 18 Jahre in PE tätig 2 weiblich /1 männlich ZQ: 3 TA; Moderation & Kommunikation; Coaching; 1 von den drei hat zusätzlich systemischen Hintergrund	1 öfftl. Dienst 1 Freelancerin als OE & Personalberaterin 1 Energieversorgung	IP 1; IP 14; IP 15
<i>Person</i>	Ø Alter 41 Jahre; Ø 8,5 Jahre in PE tätig 3 weiblich/2 männlich ZQ: 3 System. Hintergrund; 3 TA; Moderation & Kommunikation; 1 Mediation; 1 keine ZQ	1 Industrie 1 Transportwesen 1 Lebensmittelhandel 2 Bankwesen	IP 4; IP 7; IP 8; IP 10; IP 13

Tabelle 13: Personenbezogene Merkmale innerhalb der Konzepte

Darüber hinaus wurden weitere Merkmalskombinationen für die Einzelfallanalyse herangezogen, die stellvertretend für eine breite Varianz der Untersuchungsgruppe stehen. Dazu zählen:

- *Subjektive und individuelle Kriterien:* Die Berufsjahre in der Funktion als PE'ler\*in sowie der Gestaltungsmöglichkeiten in der Personal-, Organisations- und Führungskräfteentwicklung, bzw. betrieblichen Weiterbildung, um unterschiedliche Perspektiven der Stichprobe einzubinden (Flick 1990). Die Unterscheidung nach Geschlecht, Alter, Hierarchiestufe mit und ohne Führungsfunktion wird ebenfalls berücksichtigt.
- *Objektive und theoretische Kriterien:* Der gelernte Ausbildungsberuf oder das Studium, unterschiedliche Branchen der Interviewten, die Unternehmensgröße und die Mitarbeiteranzahl, da mit steigender Mitarbeiterzahl die Handlungsfelder und Tätigkeitsbereiche der Personalentwicklung steigen (Becker 2013, S. 5). Mit der Berücksichtigung dieser Merkmale wird somit auch die thematische Varianz angestrebt.

Ergänzend dazu fügt Niebuhr (2011) an, geht es eben nicht um das „*uneingeschränkt Allgemeine*“ (ebd. S.80), sondern um das Typische im Gemeinsamen.

Die Werdegangerzählungen der PE'ler\*innen sollen dabei nicht als Allgemein-gültig verstanden werden, sondern durch ihre Differenzierungen die Typiken in den Konzepten spezifizieren (ebd.). Der Auswertungsschritt *theoretische Generalisierung* (Bogner et al. 2014) legt die Grundlage für die in der Einzelfall-analyse aufgeschlüsselten *Typiken* indem man sich nicht nur vom Interview-material loslöst, „(...) sondern (...) in der Begründung der Kategorien auch deren Zusammenhang untereinander systematisch“ ordnet. (Bogner et al. 2002 S. 89). Als ein solcher Generalisierungsversuch der professionellen Selbstver-ständnisse und Handlungsorientierungen der PE'ler\*innen in der Rahmung zwischen Organisation und Profession soll die vorliegende Arbeit verstanden werden.

Die Herleitung des Modells wird nachfolgend in der kontrastierenden Einzel-fallanalyse entfaltet und in der fallübergreifenden Theoretisierung (Teil C) zu-sammenfassend diskutiert.

## 6 Einzelfallanalyse zur Kernaufgabe der Personalentwicklung - Subjektive Perspektiven

### 6.1 Personalentwickler verortet im Pol *Profession* - Fallskizze Udo D.

#### Formale-Ebene

Udo D. ist zum Zeitpunkt des Interviews 63 Jahre alt. Er leitet die Fortbildungsabteilung einer Stadtverwaltung, in seiner Funktion hat er auch die Personal- und Organisationsentwicklung zu verantworten. Sein abgeschlossener Beruf ist Lehrer für die Fächer Deutsch und Geschichte, Pädagogik und Psychologie. Das Interview dauerte 62 Minuten und wurde an seinem Arbeitsort, einem dunklen Bürogebäude in einem Stadtzentrum im Ruhrgebiet, geführt. Der Kontakt entstand über eine berufliche Empfehlung der Forscherin, zunächst wurde im persönlichen Telefonat der Forschungskontext erläutert und anschließend ein Termin vereinbart. Die Forscherin hat ihren Flyer als Vorabinformation per Mailversand angeboten, Udo D. verzichtete jedoch darauf. Die Begrüßung erfolgte sehr freundlich, beinahe herzlich, obwohl sich beide Gesprächspartner noch nie getroffen haben. Der kurze Smalltalk zur Anreise und schweren Parkmöglichkeiten verweist darauf, dass der Interviewte häufiger in Begegnungssituationen mit ihm unbekanntem Gesprächspartnern ist und diese souverän leiten kann. Ein Platzwechsel weg vom Schreibtisch hin zum runden Konferenztisch verändert das Gesprächssetting, in dem sich nun beide Gesprächsparteien nicht gegenüber, sondern eher nebeneinander mit Blick auf ein Fenster und einen Maßnahmenübersichtsplan sitzen. Nach Einführung zur Anonymisierung und verschwiegenem Umgang mit dem Material, führt die Forscherin erneut in die Interviewsituation ein, erläutert knapp den Hintergrund des Forschungsinteresses und formuliert die Erzählaufforderung. Der Interviewpartner schließt ohne Nachfrage an die Aufforderung mit „*Also in dem Bereich, in dem ich jetzt hier tätig bin, bin ich seit etwa 30 Jahren*“ [Z. 8] an, es folgt eine längere Passage [Z. 8-37] ohne Unterbrechung zum beruflichen Eintritt und wie er zu der Position gekommen sei. Sein Erzählstil ist sehr stringent und flüssig, durchzogen von detaillierten Beschreibungen und Hintergrundkonstruktionen, die als Referenz oder Beispiel herangezogen werden, jedoch weniger evaluativ gemeint sind. Die Einstiegspassage zum Werdegang



erweckt den Anschein, als hätte er sie bereits mehrfach in dieser Art geschildert. Sie wird mit einem Tempuswechsel eingeleitet und mit wörtlicher Rede an für ihn bedeutenden Stellen untersetzt, von denen er denkt, sie seien für die Interviewerin relevant: *„Das ist vielleicht deshalb für Sie ganz interessant, weil ich damals nicht gesagt habe: ‚Also JETZT muss ich irgendwo unbedingt pädagogisch tätig werden // sondern ich habe einfach einen Job gesucht. Insofern ist das nicht so ganz typisch, mein Einstieg, wie bei anderen vielleicht.“* [Z. 13-16]. Diesen Vorgriff auf mögliche Deutungen seitens der Forscherin vollzieht er an mehreren Stellen und ebnet so den eigenen Anschluss Erzählungen Raum zur Entfaltung. Gleichzeitig dienen diese Stellen als Markierer für subjektive Diagnosethesen, die wertende Kausalaussagen einer Situation beinhalten. Es folgen in kurzen Episoden mehrere Passagen zur Arbeitssituation sowie zu veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen an ihn als Personalentwickler. Auffällig sind die hohe Indexikalität der Ausführungen, seine Verweise auf Regelwissen sowie Ereignisse aus seiner langjährigen Berufserfahrung, die stets mit einem *„(...) ich mach das mal an einem Beispiel deutlich (...)“* [Z. 131; 142; 212] eingeleitet werden. Die zirkulären Nachfragen im Interviewverlauf greift er fließend auf, führt argumentativ Beispiele an oder kommentiert seine eigenen Rückschlüsse, *„(...) aber man muss in der Fortbildung auch tatsächlich sehen, dass man das RAD nicht neu erfindet. [Z 267] (...) Daher glaube ich, wir MÜssen nicht immer neue Themen erfinden.“* [Z. 269]

Den Ausführungen weiter folgend wird mit *„(...) diese Freiheit, das ist nicht eine Selbstverständlichkeit, sondern ich glaube tatsächlich, den Status muss man sich auch erarbeiten und deshalb // WIR verstehen uns auch als Dienstleister“* [Z. 326] die eigene Rolle und die damit verbundene Aufgabeninterpretation *„als Dienstleister“* beschrieben und als eine hilfeleistende Instanz in der Organisation bewertet. Der Interviewte schätzt immer wieder seine eigenen Ausführungen ein bzw. neigt dazu, sie selbst prospektiv zu kommentieren. Dies liefert zum einen Rückschlüsse auf die subjektive Theorie zur persönlichen *Wirksamkeit*, zum anderen zeigt es die normative Orientierung hinsichtlich seiner eigenen Tätigkeit auf, da sich zugleich Werte- und Analogieargumentationen durchziehen:

*„Ich bin da immer noch so der Idealist (.) der sagt: ich möchte gerne, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Morgen gerne zur Arbeit gehen.“*

*Und dazu gehört NATÜRLICH, dass ich gesundheitlich und psychisch stabil bin, dafür muss man heutzutage sorgen, sonst verlieren wir die Leute. (.) Und dass ich meinen Job beherrsche, was die Fachlichkeit angeht // und dass ich gelernt habe, auch mit unangenehmen Situationen im Berufsleben umgehen zu können“ [Z. 463ff].*

Weiterhin neigt Udo D. dazu, seine Werte und Glaubenssätze auch als solche zu rahmen und beispielhaft zu explizieren: *„Und von daher glaube ich sind wir, also, wir sind a) ganz gut vernetzt und b) auch bei aller Bescheidenheit, ganz gut anerkannt“ [Z. 301].*

Im Nachfrageteil des Interviews werden erneut zirkuläre Fragen und Rückfragen gestellt. Diese sind weniger erzählgenerierend, sie dienen vielmehr dem beidseitigen Verständnis, der Informationsgewinnung sowie der kommunikativen Validierung durch paraphrasierendes und zirkuläres Vorgehen der Forscherin. Besonders zum Begriff Profession werden eigentheoretische Einlassungen deutlich, bei denen der Erzählende unterschiedliche Kompetenzen und Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiter\*innen ins Feld führt. Am Beispiel seiner Tätigkeit erläutert er detailliert sowohl den Mehrwert für die Belegschaft als auch für die Organisation und begründet damit die eigene Relevanz als Personalentwickler. Hierbei werden insbesondere seine professionellen Interaktionsprinzipien deutlich. Mit den Worten *„So und das ist es, glaube ich, das lernt man vielleicht so nicht“ [Z. 460]*, setzt Udo D. die Schlusskoda und zieht eine abschließende reflexive Bilanz für sein Grundverständnis als PE'ler.

#### Inhalts-Ebene:

##### *Werdegang **zum** und Tätigkeit **als** Personalentwickler:*

Udo D. hat Anfang der achziger Jahre sein Lehramtsstudium für sozialwissenschaftliche Fächer abgeschlossen und ist in *„die Phasen der Lehrerarbeitslosigkeit gerutscht“ [Z. 12]*. Über eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme kommt er zur Kommunalverwaltung und bleibt dort zunächst in Projektstätigkeit für Jugendhilfemaßnahmen über sechs Jahre beschäftigt. Die Tätigkeit führt er in verschiedenen Qualifizierungsprojekten aus, vom Sozialbetreuer für Jugendhilfe bis hin zu Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen für langzeitarbeitslose Menschen. Im Anschluss wird er über einen zufälligen direkten Kontakt mit dem Dezer-

nennten für Personalangelegenheiten in der Fachabteilung Personalentwicklung und Fortbildung eingestellt. *„Und bin dann dort, mit dem damals zuständigen Dezernenten eher zufällig in Berührung gekommen, der gesagt hat: ‚Ich möchte gerne Personalentwicklung bei der Stadt stärker in den Fokus rücken.‘ und ‚Haben Sie nicht Lust, bei uns zu arbeiten?‘ So kam das“* [Z.22-25].

Die Tätigkeit konzentriert sich zunächst auf unterschiedliche Felder, darunter Führungskräfteentwicklung, Restrukturierung von Aufgabengebieten im Zuge von Rationalisierung sowie Berufsorientierungsmaßnahmen. Hinsichtlich seiner persönlichen Wissensbasis bezieht er sich auf seine ursprüngliche Ausbildung als Lehrer und bewertet seine Tätigkeit als *„(...) pädagogische Aufgabe, zu sagen, wie, was muss man für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tun, die sich in einer neuen beruflichen Situation befinden?“* Diese Fragestellung voraussetzend und mit Rückbezug auf sein Lehramtsstudium hat er sich die Themen der PE nach und nach erschlossen: *„Und mit diesem Wissen habe ich und dem was ich natürlich irgendwann einmal gelernt habe, nämlich auch Wissen zu vermitteln und auch gezieltes Wissen überbringen kann, gezielt Maßnahmen entwickelt“* [Z. 40-43]. Das Kernverständnis seiner Tätigkeit als Personalentwickler zeigt sich darin, dass er bemüht ist, erfolgreich Wissen zu vermitteln und die Mitarbeiter\*innen in ihrem Arbeitshandeln zu unterstützen. Solche Episoden zu persönlichen Wirksamkeitsabsichten beschreibt er stets aus der Perspektive der Beschäftigten in der Organisation: *„Wir haben Mitarbeiter mit bestimmten Fähigkeiten und bestimmten Einstellungen und Grundlagen, die sie mitbringen. Und wir haben Bedarfe in unserem Unternehmen. Und ICH habe versucht, damals wie auch heute, in gewissen Bereichen auch noch zusätzlich, das miteinander deckungsgleich zu bekommen“* [Z.64-67], das bezeichnet er als *„meine Philosophie“* [Z. 62]. Grundsätzlich räumt Udo D. den Fähigkeiten der Mitarbeitenden sowie ihrer persönlichen Zufriedenheit und der Passung zur Tätigkeit eine zentrale Bedeutung ein. Befragt nach Krisen und Herausforderungen führt er organisationale Rahmenbedingungen und das Verhältnis zum Vorstand an.

Entlang einer Erzählepisode, die als Haupterzählung gewertet werden kann (inkl. Höhepunkt und Wende), zur gelungenen Krisenbewältigung einer überlasteten Mitarbeiterin, lässt sich beispielhaft seine Handlungsorientierung

und sein Rollenverständnis als PE'ler in krisenhaften Situationen rekonstruieren.

Er betont die großen Spielräume und Freiheiten bei seiner Gestaltung der PE, verweist aber zugleich auf seine privilegierte Position: „(...) *den Status muss man sich auch erarbeiten (...)*“ [Z. 308]. Mit dem Begriff *Status* betont er abermals seine bedeutende, womöglich einflussreiche Stellung im Verwaltungsapparat und führt sie auf die langjährige Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren und für wechselnde Vorgesetzte sowie verschiedenste thematische Prioritäten des Vorstands zurück:

*„(...) die Unterstützung der Verwaltungsführung ist natürlich ein wichtiges Thema. Und wenn die nicht immer gegeben ist, weil es personell da nicht gepasst hat. Sie müssen sich vorstellen, Stellen werden // also ich glaube ich habe den siebten oder achten Personaldezernenten mittlerweile (.) Da gibt es ÜBERGANGSdezernenten. Da gibt es Leute, die sich mit dem Thema nicht so identifizieren und das übernehmen und so weiter. Die sich auch nicht so sehr reindenken. Die unterschiedlichste Menschenbilder von Mitarbeitern haben. Das sind natürlich nie schöne Situationen. Wenn sie sagen // aha, da- mal darfst du bestimmte Dinge tun, mal darfst du bestimmte Dinge nicht tun. Das sind keine schönen Situationen. Da muss man immer wieder Überzeugungsarbeit leisten“ [Z. 408-416].*

Die von ihm angebrachten Situationen beschreibt er im späteren Verlauf als die, „(...) *wo man feststellt: aha, der Bedarf ist eigentlich viel größer, als das was ich decken kann. Und wie kann ich jetzt daran arbeiten diesen Bedarf trotzdem zu decken?*“ [Z.419-420]. Hier wird sein Kernverständnis deutlich. Er macht weiter, will wirkungsvolle Unterstützung bieten und hält am Ziel „*den Bedarf trotzdem zu decken*“ fest. Dabei lotet er die Spielräume aus, ohne zu resignieren oder ein Scheitern in Kauf zu nehmen und die Bedingungen der Organisation dafür heranzuziehen.

Obwohl Udo D. zuvor skizzierte, welche Freiheitsgrade und Möglichkeiten er in seiner Tätigkeit hat, und dass er eine hohe Anerkennung genießt, die er sich als Person zuschreibt, zeigt sich zum Schluss des Interviews wie voraussetzungsreich dieser Zustand ist. Abhängig vom Willen des Verwaltungsvorstands ist Udo D. anhaltend darum bemüht, enorme „*Überzeugungsarbeit*“ [Z.398] für die Tätigkeiten seiner Abteilung zu leisten und verfügt letztendlich

doch über weniger Autonomie, da die Verzahnung zwischen Organisations- und Personalentwicklung nicht kulturell in der Organisation verankert ist, sondern beliebig vom leitenden Dezernenten abhängt. Das Polaritätsprofil weist ebenfalls diese Diskrepanz auf. Wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, stellt sich diese insbesondere in der Ausprägung zwischen *Standardlösungen* und *Einzelfalllösungen* sowie *Autonomie* und *Hierarchie* dar:

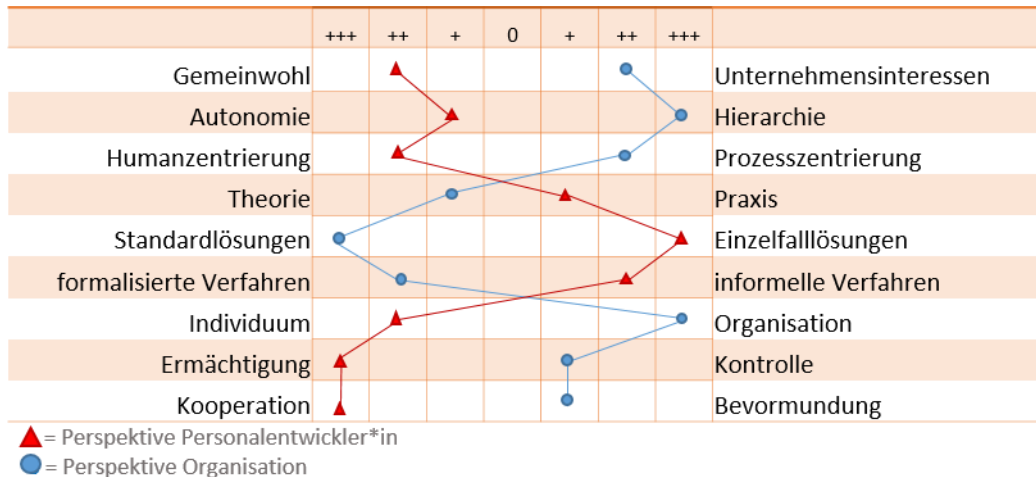


Abbildung 16: Polaritätsprofil<sup>29</sup> Interview 14

Das Polaritätsprofil unterstreicht die Erzählstruktur und macht deutlich, dass für Udo D. im Arbeitshandeln persönliche Werte, darunter Kooperation, Humanzentrierung und Gemeinwohl, besonders relevant sind. Es zeichnet sich ab, dass er es versteht, die Interessen der Organisation mit den Bedarfen der Mitarbeiter\*innen zu verbinden:

*„Aber damals // im Grunde wie auch heute, haben wir die Leute so lange begleitet, wie jemand für sich die Notwendigkeit gesehen hat, noch etwas regeln zu wollen, meist inoffiziell. Oder wenn irgendwo noch Konflikte da waren, die man alleine nicht bewältigen konnte, dann waren wir da und haben vermittelt und haben geholfen“ [Z.89-92].*

Mit Rekurs auf seine langjährige Erfahrung gelingt es ihm, das eigene Aufgabenverständnis vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen stets neu zu interpretieren und seine Ergebnisse „*praxistauglich*“ zu gestalten: „*Also da*

<sup>29</sup> Initialisierungsfrage des Polaritätsprofils: *Positionieren Sie sich selbst und Ihre Organisation zu den Begriffen, die für Ihr Handeln relevant sind und in welcher Ausprägung sie es sind.*

*gibt es nichts, was wir nicht anbieten. Voraussetzung ist immer, es muss sich als In-Haus-Veranstaltung lohnen, praxistauglich sein und nicht nur für zwei, drei Spezialisten im Unternehmen gelten“ [Z. 140-142].*

Insbesondere in der Spanne zwischen *Standardlösungen* und *Einzelfalllösungen* findet er über persönliche Ressourcen Wege, informelle Verfahren für die Mitarbeitenden anzuregen und sie im Zuge begleitender Maßnahmen für ihre tägliche Arbeit helfend zu ermächtigen: *„Insofern kann ich vieles von dem, was ich mal gelernt habe, was im Grunde meine eigentlichen Kompetenzen sind, hier auch anwenden. Und ich glaube hier sogar, noch viel besser anwenden, als an der Schule“ [Z. 411-412].*

Widersprüchlich zu seinen Erzählungen ist der Umstand, dass er einerseits persönliche Freiheitsgrade betont sowie auch Autonomie bei der Bedarfserhebung und Konzeption der Maßnahmen mehrfach erwähnt, im Polaritätsprofil allerdings deutlich wird, dass *Hierarchie* in der Organisation hoch relevant ist und *Autonomie* für seine Tätigkeit als PE'ler\*innen jedoch wenig bedeutend bleibt.

### ***„Gewachsene Überzeugung“ als Handlungsorientierungen im Pol Profession***

Zur Analyse der Handlungsorientierungen werden Passagen, die den Umgang mit Krisen und/oder der reflektierenden Bewältigung kritischer beruflicher Ereignisse thematisieren, verstärkt in den Blick genommen. Relevant für die Auswertung sind Kausalbegründungen für das jeweilige Handeln, Glaubenssätze sowie Leitwerte, bspw. ob werte- oder zweckbezogen. Unterdessen vergleicht die Forscherin über das Gesamtbild des Interviews hinweg, inwiefern Rückschlüsse auf die Arbeitssituation im Allgemeinen gezogen werden und welche Haltungen dahinterliegende Treiber sind.

Personalentwicklung ist für Udo D. ein *„positiv besetztes Thema“ [Z. 404]*, welches in der Regel von den Beschäftigten auch als solches wahrgenommen wird. Dabei geht er insbesondere auf die Führungsakteure ein und betont deren Verantwortung; *„(...) jeder, der Personalverantwortung trägt, hält in der Regel auch seine Mitarbeiter für wichtig“ [Z. 406]*. Solche Werteargumentationen verdeutlichen seine Haltung gegenüber den Mitarbeitenden, die als Subjekt entwicklungsfähig sind und aus Perspektive der Organisation als förderungswert

gelten. Entsprechend seiner Selbstbeschreibung als „*Dienstleister*“ [Z. 329] greift er als Helfender in die Vermittlung zwischen den Instanzen Organisation und Mitarbeitenden ein und leistet „*Überzeugungsarbeit*“ [Z. 397], durch die er sich über die Jahre einen „*guten Stand*“ [Z. 328] erarbeitet hat. In der Rolle des Helfenden nimmt er quasi eine professionelle Unterstützungsfunktion ein, in der er darin bestrebt ist, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden mit den Bedarfen der Organisation „*deckungsgleich*“ [Z. 69] zu bekommen. Dafür werden neben Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung auch personale und soziale Ressourcen aktiviert: „*(...) oder wenn irgendwo noch Konflikte da sind, die man alleine nicht bewältigen kann, dann sind wir da (...)*“ [Z. 112]. Zentral für Udo D's Handlungsorientierungen sind neben normativen auch soziale Diskurs- und Interaktionsprinzipien, mit der Begründung „*Konflikte (...) die man alleine nicht bewältigen kann*“ [Z. 112] werden Formen gegenseitiger Unterstützung deutlich, die in einer Atmosphäre der Selbstorganisation „*auch mal inoffiziell*“ [Z. 111] stattfinden. Zugleich wird durch den formalen Wechsel in die erste Person Plural auf einen kollektiven Konsens dieser informellen Praxis verwiesen, welcher im Gegensatz zu den eigentheoretischen Bezügen zu seiner Person bei der Erschließung der persönlichen Autonomieräume und seines Status in der Organisation steht. Beides kennzeichnet vordergründig einen hohen Einfluss des Interviewten. Im Polaritätsprofil sind die am stärksten gewichteten Handlungsrelevanzen entsprechend *Ermächtigung* und *Kooperation*, die von ihm für das Handeln von PE'ler\*innen als „*essentiell*“ [Z. 484] bewertet werden.

Weiterhin wird deutlich, dass sein Handeln nicht aus einer Position der Überlegenheit heraus vollzogen wird, sondern vielmehr aus einer selbständigen Entscheidungsfindung des betroffenen Mitarbeitenden „*wie jemand für sich die Notwendigkeit sieht noch etwas regeln zu wollen*“ [Z. 111] analog zu einem Mandat im professionellen Handeln.

Die Qualität professionellen Handelns bindet Udo D. weniger an explizite Einzelfälle, sondern verstärkt an seine **persönlichen Überzeugungen** „*Und mit diesem Wissen habe ich und dem was ich natürlich irgendwann einmal gelernt habe, nämlich auch Wissen zu vermitteln und auch gezieltes Wissen rüberbrin-*

gen kann, gezielt Maßnahmen entwickelt“ [Z. 41-44]. Diese werden kaum vertiefend erläutert, sondern fließen nur in Form von *small stories* als Beleg für das Ergebnis seines Wirkens ein:

*„Wir bedienen sehr unterschiedliche Aufgabenfelder. Ich sage mal, die Bandbreite ging von Kinderpflegerin, bis hin zu Verwaltungstätigkeiten. Für die, die alle ja erstmal keine Ausbildung darin hatten, so und, dann haben wir mit diesen Kolleginnen und Kollegen über das Thema Vergangenheitsbewältigung// sage ich mal, also erstmal die Trauer, nicht mehr in dem eigenen Bereich arbeiten zu können. Bis hin zu beruflicher Orientierung. Bis hin zur Qualifizierung, im Grunde wieder arbeitsfähig zu machen. Mit Umschulung oder Verwaltungslehrgängen, dann eine neue Perspektive aufgebaut. (...) Das bedeutet natürlich auch immer eine große Betreuung auch dieser Leute. Also es ist nicht nur Qualifizierung, sondern es ist auch sehr viel Betreuung“ [Z. 52-62].*

Neben den formalen Aufgaben zur Gestaltung von Maßnahmen sind dem Personalentwickler individuelle Entwicklungsfaktoren ebenfalls bedeutend, da er die Themen *Trauer* und *Vergangenheitsbewältigung* in einen Kontext zur Neuorientierung stellt. Hier nimmt er eine doppelte Bezugnahme auf sowohl das Individuum als auch organisationale bzw. institutionelle Strukturen vor und ist in der Lage, zwischen diesen widersprüchlichen Anforderungen zu balancieren. Dabei wird deutlich, dass Udo D. erfahrungsbasiert agiert. Er wägt zwar vor dem Hintergrund seiner subjektiven Theorie, die Kollegen *„wieder arbeitsfähig zu machen“* [Z. 59] ab, dies erfolgt aber explizit und wissensbasiert. Indem er die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und die vorhandenen Möglichkeiten gegenüberstellt, versucht er die Autonomie der Kolleg\*innen wiederherzustellen. Deutlich wird dies anhand der nachfolgend zitierten zirkulären Nachfrage und seiner Antwort:

*I. Woran zeigt sich dem Mitarbeiter diese viele Betreuung, wie macht sich das bemerkbar?*

*B: Nun (...) man war als Ansprechpartner zur Verfügung und hat natürlich auch den Einsatz im neuen Aufgabenbereich begleitet und hat Hilfestellung gegeben, da wo es dann auch gehakt hat. (...) Meine Kollegin L. die hat hier bei uns jahrelang im Bereich Events und Öffentlichkeitsarbeit gearbeitet, klassische Sachbearbeitung, Planung, Buchung, Rechnung sowas eben. [Ausführungen zu persönlichen Krise der Mitarbeiterin] (...) Bei der Wiedereingliederung haben wir zusammen überlegt// WO kann es hingehen, WAS passt zu dem, was sie VORher gemacht hat. Events wollte sie nicht mehr, mit Bürgern im Service auch*



*eher nicht. (...) Am Ende schlug ich ihr Buchhaltung vor, weil em (.) ich hatte das Gefühl, sie brauchte das GEGENTEIL von dem was sie sonst gemacht hat. Eben nicht bürgerbezogen, sondern was Stupides, sag ich mal// was strukturiertes, weniger kreatives, wo keine Gefahr besteht was Persönliches, Eigenes einbringen zu wollen. Und was war /nach ein paar Wochen in der Abteilung kam sie zu mir und sagte: „Ich bleib da, ich kann wieder schlafen, ich stehe morgens auf und weiß was auf mich zukommt, ich mach meine Zahlen und ich mach das sogar gerne“ [Z. 88-105].*

Die Vermutung des PE'lers die Kollegin „braucht das Gegenteil“, um für sich eine völlig neue Alternative auszuprobieren, untersetzt er entlang seiner subjektiven Theorie, die persönliche Involviertheit zu vermeiden: „wo keine Gefahr besteht was persönliches, Eigenes einbringen zu wollen“ [Z. 102]. Dies deckt gleichermaßen sein dahinterliegendes Menschenbild auf. Nämlich das eines selbstbestimmten, aufgeklärten, kognitiv handelnden Subjekts, welches in der Lage ist, sein Handeln neu zu strukturieren und seine Fähigkeiten konstitutiv anzupassen.

Mit dem Verweis auf sein „Gefühl“ drückt er seine über Jahre gesammelte Erfahrung aus, die implizit ist und spontan nicht kognitiv zugänglich. Dieses Erfahrungswissen liegt zwar als „praktisches Gefühl“ (Fischer 2016, S. 186) vor, kann allerdings nicht verbalisiert werden.<sup>30</sup>

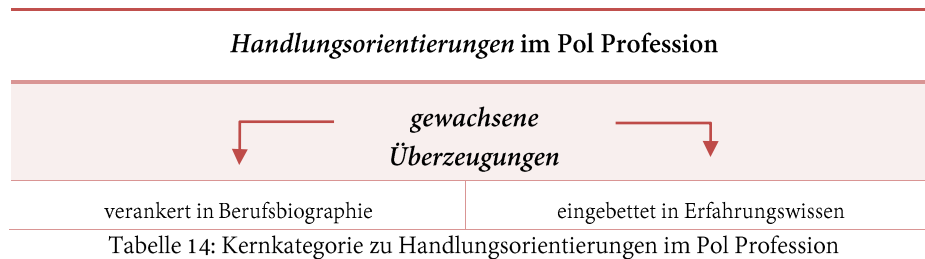
Seine Argumentation, die Intervention würde die Kollegin auf den richtigen Weg bringen, ist nicht theoriegeleitet und auch nicht in explizitem Wissen verankert, vielmehr entspricht der Prozess einem Suchvorgang, der die Problemlage der Kollegin sensibel aufgreift und sich zur Lösung herantastet. Gerade das aber „(...) ist ein Ausdruck großer Professionalität (...) denn es spielen solide Fachkenntnisse, erfahrungsbasiertes Wissen und eine ‚dialogische‘ Vorgehensweise zusammen“ (Schultz-Wild & Böhle 2006, S. 111), die sowohl der Gesamtstruktur als auch den Belangen des Individuums Rechnung tragen.

Der beschriebene Begleitprozess verdeutlicht die Handlungsorientierungen von Udo D., die sich aus seinen **gewachsenen Überzeugungen** speisen. Er

---

<sup>30</sup> Vgl. ausführlicher dazu die *Tacit-Knowledge* Ansatz (Polanyi 1985, Dreyfus & Dreyfus 1986, Neuweg 2000)

bleibt somit als Verantwortlicher und Entscheidungsträger, unabhängig vom organisationalen Kontext, handlungsfähig. Seine Haltung, die er mit dem Eigenbegriff „*Philosophie*“ [Z. 64] beschreibt, bietet ihm dabei ein Sicherheitsgerüst. Dieses beruht auf kondensierter Erfahrung, gründlichem Abwägen und einer systematischen Erschließung des unsicheren Handlungsfeldes. Indem er Optionen auslotet und informelle Wege geht, erweitert er schrittweise seine Wirk- und Einflussfähigkeit in der Organisation. Nachfolgende Tabelle verdeutlicht die Ausprägungen der Kategorie gewachsene Überzeugungen. Die Orientierungen werden auf berufliche Erfahrung und reflexives Wissen oder berufsbiografische Entwicklungen zurückgeführt und damit begründet.



Udo D. greift in seiner Tätigkeit als Personalentwickler auf eine fundierte und auch explizite Wissensbasis als langjähriger Verwaltungsmitarbeiter zurück, dadurch handelt er routiniert im operativen Tagesgeschäft. Seine handlungsleitenden Orientierungen sind durch die Praxisaktivitäten geprägt, werden aber nicht von ihnen gesteuert, sondern beruhen auf Selbstvertrauen in das eigene Handeln, Wissen und bewussten Entscheiden. In kritischen Situationen beruft er sich auf sein Erfahrungswissen und seine Überzeugungen, welche ihm bei der Gestaltung von einzelfallbezogenen Lösungen weiterhelfen. Diese bringt er implizit und untersetzt von subjektiven Theorien hervor, die ihm Handlungssicherheit bieten.

### **„Personalisierte Wirksamkeit“ als professionelles Selbstverständnis im Pol Profession**

Das Selbstverständnis als Personalentwickler scheint bei Udo D. besonders durch seinen erlernten Beruf vorgeprägt zu sein. Seine häufigen Verweise auf seine Ausbildung als Lehrer deuten eine hohe Identifikation mit dem Berufs-

bild bzw. mit der Tätigkeit *Lehren* an. Die Begründung dazu, dass er eine Beschäftigung ausübt die nicht seinem ursprünglichen Beruf entspricht, in der er dennoch seine Handlungen als wirksam erlebt, bilanziert er vor dem Hintergrund seiner formalen Qualifikation. Er bewältigt seine Aufgaben „mit dem was ich natürlich irgendwann einmal gelernt habe [Z. 41]; [...] Also insofern kann ich vieles von dem, was ich mal gelernt habe (...) anwenden [Z. 429]. Hier deutet sich seine Bindung an die Tätigkeit an, für deren Ausübung er eine solide Sicherheit hat und deren Anforderungen er souverän erfassen kann. Die Kompetenzen zur Gestaltung seiner Rolle hat er zum einen aus seiner ersten Ausbildung: „Also das ist eine Kompetenz, die man mitbringen muss. Zu sagen: wo ist denn der WIRKliche Bedarf, der sich hinter einer Fragestellung befindet? Die zweite Kompetenz, die man in unserem Beruf haben muss, ist eine Verhandlungskompetenz zu haben. Der Markt ist unübersichtlich groß“ [Z.369-372]. Zum anderen speist sich seine Kompetenz aus seinen berufsbiografischen Erfahrungen, die nicht an die Organisation gebunden sind, sondern als Ressource aus bereits erfolgreichen Bewältigungsstrategien vorliegt. Damit ist er in der Lage, die Position eines *Individualpraktikers* (Stichweh 2005, S. 36) einzunehmen und trotz Anstellung in einer bürokratischen Organisation seine Entscheidungslegitimation nicht qua *Amtsautorität*, sondern über die *Sachautorität* (Klatetzki & Tacke 2005, S. 13) zu ziehen. Anknüpfend an Stichweh (2005) wird Udo D.s professionelles Selbstverständnis als *Individualpraktiker* darin begründet, sich nach eigenem Ermessen verstärkt mit der Bearbeitung von Einzelfällen zu beschäftigen, anstatt gemäß organisationaler Normen Angebote und Lösungen per Gießkannenprinzip allen Beschäftigten vorzulegen.

In ähnlicher Weise wenden die originären Professionen ein in den Wissenschaftsdisziplinen erworbenes Fachwissen an und übertragen es auf den Einzelfall, wodurch sich eine *Selbst- bzw. kollegiale Kontrolle* auf struktureller Ebene etabliert hat. Zentral für das professionelle Selbstverständnis von Udo D. ist ebenfalls die Bezugnahme auf eigene Wissensbestände sowie Kolleg\*innen und Netzwerke aus seinen Fortbildungen: „Um Lernerfolge zu erzielen, habe ich mich dann einfach an die Themen heranbegeben. Natürlich flankiert von vielen netten Kollegen hier aus'm Haus// meinen anderen Netzwerken klar auch, die selber durch ihre Funktionen im Personalbereich natürlich wissen, was bedeutet das für Mitarbeiter, sich völlig neu orientieren zu müssen“ [Z. 43-

46]. Darin zeichnet sich ein *autonomes* professionelles Selbstverständnis ab, welches mit klassischen Professionellen vergleichbar ist, wodurch der Interviewte trotz neuer Anforderungen handlungsfähig bleibt, um seinen Rollenerwartungen als PE'ler „*Lernerfolge zu erzielen*“ [Z. 44] gerecht zu werden.

Mit Rückgriff auf die Erfahrung seiner Kolleg\*innen und seines Netzwerkes kann er selbst Erfahrungen sammeln, indem er sich „*einfach an die Themen heranbegeben*“ [z.44] hat und diese mitarbeiterbezogen angepasst hat. Dieses Vorgehen weist einen klaren Bezug zum konkreten professionellen Handeln auf, indem aus einem abstrakten, breiten Wissensbestand eine klientenzentrierte Einzelfalllösung abgeleitet und angewendet wird.

Das Polaritätsprofil weist ebenfalls diese maximale Spannweite zwischen *Standardlösungen* und *Einzelfalllösungen* auf. Udo D., er kommentiert dazu:

*„Für mich und die Abteilung ist beides wichtig. Wenn ich nicht dokumentiere und ein Methodenkatalog führe, kann ich in den Gremien nicht überzeugen, das ist ein MUSS, ich pflege den guten Draht zum Vorstand. [Auslassung] Aber am wichtigsten ist, dass es am Ende dem Mitarbeiter im Alltag nützt, egal ob der Vorstand es absegnet oder nicht, das MACH ICH dann schon passend, sonst bringts ja nichts“ [Z. 488-496].*

Wenngleich er in einem von strukturellen Vorgaben eingeschränkten Bereich agiert, sichert er sich durch den „*guten Draht zum Vorstand*“ formal ab und schafft sich somit einen Rahmen, um autonom zu handeln. Zugleich ist seine professionelle Haltung durch die Möglichkeit der Distanzierung und Rückbezug auf die Metaebene gekennzeichnet, wodurch er sich abgrenzen und eine Gesamtschau der ihn umgebenden Prozesse gewährleisten kann. Dies gilt analog für klassische professionelle Akteure, für die es eine konstitutive Voraussetzung ist, sich in der helfenden Beziehung auf Einzelfälle einzulassen.

---

*Professionelles Selbstverständnis im Pol Profession*

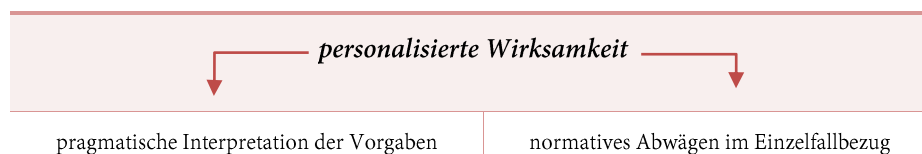


Tabelle 15: Kernkategorie zum professionellen Selbstverständnis im Pol Profession

Der Kerngegenstand der Personalentwicklung liegt für Udo D. darin, eine wirkungsvolle Unterstützung für die Mitarbeitenden der Organisation zu gewährleisten. In seiner Rolle als Dienstleister fühlt er sich dem Wohl der Beschäftigten verpflichtet. Dies zeichnet sich entlang seiner Erzählstrukturen ab, die normativ geprägt und mit Wert- und Analogieargumentationen durchsetzt sind. Sein professionelles Selbstverständnis entspricht eher der Vorstellung als *Individualpraktiker* wirksam zu sein, weniger als Angestellter der Organisation. Dabei bringt er sich in seiner Rolle als Experte ein, nicht als Funktionsträger innerhalb der Behörde. Dazu ist er bereit sich stets neues Wissen anzueignen und auch entgegen formaler Vorgaben neue Maßnahmen zu erproben sowie die Lösungen für die Belange der Beschäftigten ins Zentrum seines Handelns zu stellen. Hierfür greift er auch auf die Ressourcen des Gesamtsystems zurück, um seine Idee von PE durchzusetzen.

Mit Blick auf alle Interviewten PE'ler\*innen werden die Interviews zusammengefasst, die überindividuell-gemeinsame Themen und Merkmale aufweisen. Vor diesem Hintergrund werden die interviewten PE'ler\*innen, deren Handlungsorientierungen sich ebenfalls aus „**persönlichen Ressourcen**“ speisen und ein professionelles Selbstverständnis in Form einer „**personalisierten Wirksamkeit**“ aufweisen, im Spannungsfeld zwischen Organisation und Profession im Pol Profession subsumiert.

## 6.2 Personalentwicklerin verortet im Pol *Organisation* – Fallskizze Nele M.

### Formale-Ebene:

Nele M. ist zum Zeitpunkt des Interviews 42 Jahre alt, sie ist in einem weltweiten Technologiekonzern als Business Partnerin Compliance<sup>31</sup> tätig und hat in 8 Jahren verschiedene Stationen mit dem Fokus OE und PE im Unternehmen durchlaufen. Das Interview fand in der Nähe ihres Arbeitsorts in einem lauten Café statt und umfasst eine Gesamtlänge von 92 Minuten. Der Kontakt entstand über das systemische Berater\*innen-Netzwerk der Forscherin. Nele M. ist nach eigenen Angaben selbst auf die Anfrage mit dem Flyer gestoßen und ist neugierig geworden, daraufhin hat sie sich für das Interview per Mail gemeldet. In einem daran anschließenden Telefongespräch wurden Zeit und Ort für das Interview verabredet. Die Begrüßung erfolgte freundlich, distanziert, es wird ein „Du“ zwischen den Gesprächspartnerinnen verabredet, da beide im gleichen Berater\*innen-Netzwerk ihre Systemische Weiterbildung absolviert haben. Zunächst hat die Forscherin ihr Anliegen erneut dargelegt, auf Anonymität hingewiesen und um Aufnahmeerlaubnis mit einem Tonbandgerät gebeten. Nach einer zusätzlichen Vergewisserung zur tatsächlichen Anonymität und Verschwiegenheit hinsichtlich des Unternehmens, willigte die Interviewte ein. Die Erzählaufforderung wird zögerlich, laut nachdenkend aufgefasst, bis der passende Faden für den Einstieg gefunden ist: „*Ja (hmm) wo fangen wir denn mit dem Aspekt an, (...) puh schwierig (...) ja hmm*“ [Z. 6].

Danach holt Nele M. weit aus und erläutert ihre Position im vorherigen Unternehmen, einer Tochtergesellschaft, und wie sie diese wahrgenommen und empfunden hat: „*(...) meine erste Stelle war Organizational Development, hieß das, da dachte ich cool, dass musst du unbedingt machen... dann bin ich dahin und dann musste ich feststellen, die machen ja nix anderes als irgendwelche Org Codes und Gaps definieren*“ [Z.9].

---

<sup>31</sup> Funktionen des Business Partner Compliance liegen darin, Werte und Leitlinien des UN zu pflegen und die Risiken von rechtswidrigen Handlungen der eigenen Geschäftspartner wirksam zu reduzieren.

Die Erzählstruktur ist davon gekennzeichnet, dass die PE'lerin einerseits selbstverständlich Unternehmensslang, Abkürzungen und formale Begriffe verwendet, diese zugleich aber relativiert und mitunter emotional bewertet. Dies zieht sich durch das gesamte Interview. Der Leitfaden und die Fragen der Forscherin strukturieren das Interview. Insgesamt gibt es zwar mehrere ausgedehnte Ausführungen, allerdings kommt keine eindeutige Haupterzählung auf, da Nele M. vielmehr Episoden aus ihrem Tagesgeschäft auf abstrakter Ebene beschreibt. Einerseits dient die Abstraktion dazu, interne Organisationsinformationen zu schützen, andererseits kann es ein Hinweis darauf sein, dass sie in einem abgesicherten Modus erzählt, um sich nicht zu exponieren oder ihrem abstrakten Wissen kondensiertes Erfahrungswissen fehlt. Auffällig in ihren Erzählungen ist, dass sie sich stets an formalen Abläufen, Bedingungen des Unternehmens und an Vorgesetzten orientiert: *„Also das ist auch der Hauptteil unserer Arbeit, finde ich, den wir machen, dass du auf die Gesamtorganisation, ihre Ziele halt schaust, mit den Vorgesetzten eine Linie fährst“* [Z. 53 ff.].

Diese Orientierung an formalen Strukturen scheint ihr Sicherheit zu geben, welches sich in ihrem vordergründig souveränen Auftreten niederschlägt. Es wirkt, als hätte sie kaum persönliches Interesse an der Tätigkeit, es wird nicht deutlich, was sie im Kern als ihre Aufgabe versteht bzw. was sie als PE'lerin gestalten möchte. Ihre Begründungs- und Argumentationsstruktur ist sachlich-rational geprägt, stets führt sie aus Perspektive des Unternehmens Entscheidungs- und Handlungszusammenhänge auf. Beispielhaft dafür ist der folgende Auszug: *„(...) habe dort verschiedene Projekte gemacht, habe eigentlich gemacht, was man mir gegeben hat/ und da noch mal mehr verstanden, wo kommt es eigentlich in der Organisation drauf an? Was ist eigentlich das Wichtigste? Und wirklich festgestellt, es geht um die Ziele, auch um Zahlen und alles, was da ist, aber auch was darunterliegend passiert.“* [Z.25-29]

Ein formales Abarbeiten der ihr zugewiesenen Tätigkeiten scheinen das Verständnis ihrer Funktion widerzuspiegeln, welches verstärkt an die institutionellen Vorgaben und ihr Pflichtgefühl gebunden ist und weniger an individuelle Entfaltungs- oder Verwirklichungsbestrebungen. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass sie in ihren Ausführungen keine eigenen Initiativen oder Wertvorstellungen artikuliert und in der Selbstthematizierung kaum von sich

in erster Person spricht, dafür häufig das Indefinitpronomen „man“ oder das Personalpronomen „du“ als Form einer allgemeinen Umschreibung z.B. „...*daran musst du dich dann halt orientieren.*“ [Z. 467]. Mit der Schlusskoda „*Also da sind dann diese/wie soll man sagen? Vorgaben ja, also Denkmuster, wo du auch mit leben musst dann, ja. Muss man einfach mit umgehen*“ [Z.308] schließt sie ihre Erzählung ab.

### Inhalts-Ebene:

#### *Werdegang **zur** und Tätigkeit **als** Personalentwicklerin*

Die Interviewpartnerin Nele M. hat Betriebswirtschaft mit der Wunschvorstellung „*ich leite ein kleines Familienunternehmen*“ [Z.135] studiert und ihren Schwerpunkt bereits im Studium auf Unternehmensführung und Personalmanagement gelegt. Den Einstieg in das Berufsfeld fand sie mit 27 Jahren als Trainee bei einer Tochtergesellschaft des Technologiekonzerns. Zunächst füllte sie im HR Management eine administrative OE-Funktion aus. Hinsichtlich dieser Tätigkeit in der Funktion als Organisationsentwicklerin wurde sie sehr schnell desillusioniert und bilanziert das Aufgabenspektrum wie folgt: „*das ist überhaupt nicht das Verständnis von dem, was ich hatte, OHNE überhaupt zu wissen was ich eigentlich will, mir gings eigentlich immer darum, was im Kern zu verändern.*“ [Z. 14]. Die PE'ler\*in stellt bereits in ihrer Einstiegsphase in der Abteilung fest, dass sie eine andere Vorstellung von ihren Aufgaben hat, diese jedoch nicht benennen kann, außer dass sie einen dynamischen gestalterischen Aspekt vermisst, um „*(...) etwas voranzutreiben. Also das ist schon was, was auch so eine meiner typischen persönlichen Antreiber und Motivatoren ist*“ [Z. 21]. Zwar wird ihr bewusst, dass sie sich persönlich nicht in der Aufgabe einbringen kann und nicht zufrieden ist, zugleich unternimmt sie nichts, um die Aufgabe oder die Abteilung zu wechseln. Befragt nach ihren Initiativen zur Situationsveränderung erklärt sie: „*NE, das hab ich dann drei /vier Jahre schon gemacht, war ja auch wichtig*“ [Z. 24]. Vielmehr akzeptiert sie die Aufgaben und wertet sie persönlich auf. Die retrospektive Rahmung „*war ja auch wichtig*“ wird nicht weiter erläutert, es scheint ihre eigentheoretische Begründung zu sein, um sich die Passivität im Umgang mit der Einstiegsstelle und ihre Entscheidung, dort zu verbleiben, rückblickend zu plausibilisieren.



Anschließend wird ihr eine Stelle im Business Planning angeboten. Nicht aufgrund von aktiven Bemühungen ihrerseits, vielmehr „*weil mein damaliger Chef, der mich damals angeheuert hat (schmunzelnd) irgendwie, glaube ich, spannend fand, wie meine Persönlichkeit war*“ [Z. 25]. Ihre Aufgabenbereiche in dieser Position werden nicht detailliert ausgeführt, sondern entlang formaler Ablaufmuster aufgezählt. Der weitere Werdegang ist ebenfalls von eher zufälligen Positionswechseln geprägt. Auch die Antwort auf die Nachfrage wie sie zur Personalentwicklung gekommen sei, verdeutlicht ihre passive Haltung:

*„Also ich habe dann, also wir haben dann diverse Projekte gemacht und dann gab es ein paar Umstrukturierungen mit ein paar Wechseln auf der obersten Management-Ebene. Und dann hat mir jemand einen Job angeboten für Change Management. Für ehm/ das war aber jetzt die Entwicklungsabteilung für den Halbleiterbereich. Und dann habe ich das gemacht und bin so wirklich auch als loses Element in eine Entwicklungsabteilung gegangen. Das gab es vorher nicht und gab es, glaube ich, auch nie wieder. Und wir haben dann, weil die Aufgabe war, eine Entwicklungsabteilung in China aufzubauen. Also von nichts auf 500 Leute innerhalb von einem Jahr. So, war dann die Vorgabe, wie auch immer. Und dann bin ich dahingegangen und habe wirklich irgendwie geguckt, wie kann ich denen eigentlich helfen?“ [Z. 307-314]*

Der Wechsel des Personalpronomens vom ‚ich‘ zum ‚wir‘ kennzeichnet ein größeres Team im Hintergrund, welches sie nicht weiter bestimmt und nur einmalig erwähnt. Zugleich betont sie, sie sei als „*loses Element*“ ohne Anbindung an eine Organisationseinheit beteiligt. Sie sieht sich als isolierte Gestalterin in der Entwicklungsabteilung, die den Aufbau zu verantworten hat. Dennoch sind unternehmerische Vorgaben einzuhalten und ihr Gestaltungsspielraum sehr gering. Diese Inkohärenz zwischen der Selbstdarstellung und ihren tatsächlich beschriebenen Handlungsmöglichkeiten zieht sich durch das gesamte Interview und ist ein Zeichen für fehlende reflexive Verarbeitung.

Auf eine Nachfrage zu ihrer wenig betriebsbezogenen und eher unbestimmten Aussage „*wie kann ich denen eigentlich helfen?*“ wird zum einen ein *gestalterischer Aspekt* verdeutlicht, zum anderen positioniert sich Nele M. hinsichtlich ihrer Haltung, respektive ihrem Kernverständnis von PE:

*I: „Okay, und woran macht sich dieser ‚Ich-will-helfen-Gedanke‘ bemerkbar – kannst du das konkretisieren?“*

*B: Ja. Also schon unterstützen, helfen, Sachen vorwärtsbringen. Das ist mein Motto. Also das treibt mich an, das ist meine Grundhaltung. Allerdings ne, ja (...) hm, na ja, ich wollte nie Psychologie alleine studieren. Also ich bin nicht derjenige, der / Also ich habe schon einen sehr starken gestalterischen Aspekt dabei. Also wenn ich Psychotherapeutin wäre, das wäre grausam für mich. Das habe ich aber auch erst gelernt. Also im Nachhinein weiß ich es. Ich bin eher der Gestalter / schon. Und, der Sachen dann irgendwo in Bahnen lenken will, dass auch was passiert. Und möchte auch Ergebnisse präsentieren und dabei sein. Also dafür bin ich dann noch zu hands-on, die dann sagt: Komm, wir haben jetzt hier die Veranstaltung, wir packen das jetzt an und räumen das eine Mal von A nach B" [Z. 347-349].*

Als Kernverständnis ihrer Tätigkeit umschreibt sie ihre Grundhaltung mit den Begriffen *unterstützen, helfen, vorwärtsbringen*. Zugleich führt sie ihren zweiten Studienwunsch „Psychologie“ ein. Damit zieht sie eine eigentheoretische Parallele zwischen Personalentwicklung und Psychologie, ohne diese jedoch zu explizieren. Sie distanziert sich unmittelbar von der Tätigkeit einer Therapeutin und entwertet das Berufsbild vor dem Hintergrund ihrer subjektiv-theoretischen Vorstellungen, in ihrer aktuellen Position weniger zu helfen und vielmehr zu gestalten. Ihr Anspruch zu lenken und damit die Organisation voranzutreiben, steht im Widerspruch zu ihren Erzählungen hinsichtlich der organisationalen Rahmenbedingungen. Einerseits möchte Nele M. gestalterisch tätig werden, andererseits ist sie nicht Teil der formalen Organisation „(...) *ich tauche aber nicht auf dem Org-Chart auf. Das ist eine Vorgabe. JA, als HR Business Partner in Compliance tauche ich nicht auf dem Org-Chart auf, da hab ich wenig Einfluss*“ [Z. 287]. Damit hat sie für ihre persönlich skizzierten Gestaltungsansprüche eine geringe Legitimation und weicht erneut in der Selbstdarstellung von ihren tatsächlich beschriebenen Handlungsstrukturen ab. Obwohl Nele M. gemäß ihren persönlichen Werten bzw. ihrem „Motto“ entsprechend Sachen vorwärtsbringen möchte, spricht sie von „*Ergebnisse präsentieren und dabei sein*“, sie spricht nicht davon, Ergebnisse zu *erzielen* oder *liefern*. Die Formulierung „*präsentieren*“ verweist auf ein Gegenüber (z.B. Abteilungskolleg\*innen oder Vorgesetzte), denen etwas angeboten oder dargestellt wird, sowohl auf eine mit der Erwartung auf Akzeptanz oder auf eine positive Rückmeldung von einer übergeordneten Instanz. Dieser Eindruck wird durch den Zusatz „*dabei sein*“ verstärkt. Der zuvor skizzierte persönliche Anspruch

„etwas gestalten“, also eine aktive Tätigkeit zu vollziehen, wird hier nicht verbalisiert. Insgesamt zeigt sich bei Nele M. eine starke Bindung an die Organisation, ihr Zugang zur Tätigkeit erfolgt dabei über formalisierte Prozesse.

Das Polaritätsprofil bestätigt ebenso ihre starke Orientierung an den organisationalen Rahmenbedingungen und ihre formalen Anpassungsprozesse. Das Ausfüllen des Profils fiel ihr jedoch nicht ganz leicht, da sie sich bei vier der neuen Pole in der Kommentierung unentschieden hat:

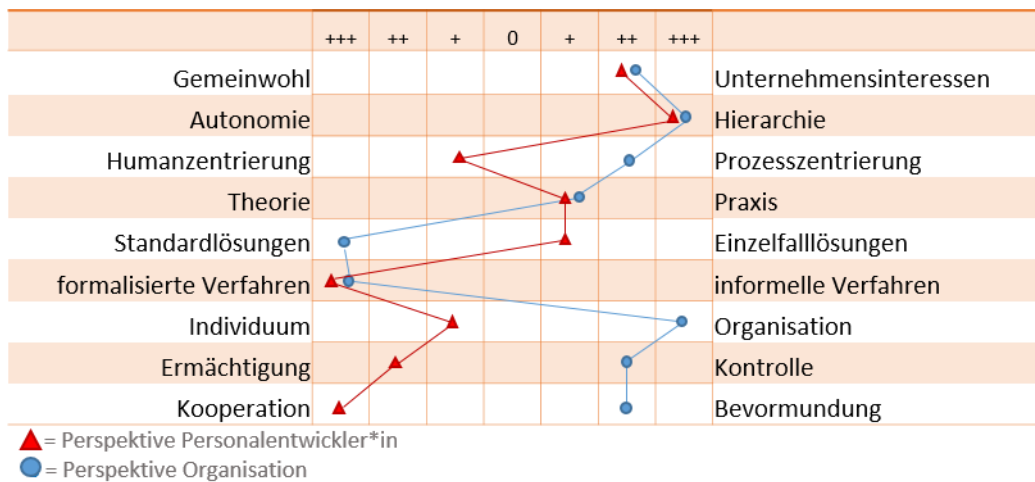


Abbildung 17: Polaritätsprofil Interview 5

Nele M. steht als HR Business Partnerin Compliance in einer doppelten Bindung gegenüber den Vorgaben ihres Unternehmens. Einerseits muss sie in der Funktion als PE'ler\*in die Mitarbeitenden fördern und weiterentwickeln und sich dabei auch an die formalen Prozesse halten, um etwas gestalten zu können. Andererseits muss sie qua Funktion als Compliance Akteurin die Leitlinien, Regeln und Normen und damit auch informelle Praktiken und Erwartungen des Unternehmens vertreten, sie sogar in die Personalentwicklung einfließen lassen. Zugleich hat sie dafür kaum oder nur wenig Gestaltungsspielraum und ist von der Akzeptanz bzw. Legitimation der ihr vorgesetzten Entscheidungsträger\*innen abhängig.

Diese Spannung bildet das Polaritätsprofil kongruent ab. Es verdeutlicht eine hohe Übereinstimmung bei den Punkten, die die institutionellen Vorgaben betreffen, darunter:

- *Unternehmensinteressen versus Gemeinwohl*

- *Autonomie versus Hierarchie*
- *Theorie versus Praxis*
- *formalisierte Verfahren versus informelle Verfahren*

Begriffspaare hingegen, die ein interaktionsbezogenes Konstrukt abfragen, also auch die Mitarbeitendenperspektive in den Blick nehmen, weisen eher eine hohe Divergenz auf:

- *Standardlösungen versus Einzelfalllösungen*
- *Individuum versus Organisation*
- *Ermächtigung versus Kontrolle*
- *Kooperation versus Bevormundung*

Insbesondere die letzten drei Begriffspaare, die das persönliche Funktionsverständnis abbilden (vgl. Abb. 9 Kap 4.1.3.), verdeutlichen die oben beschriebene Doppelbindung. Dazu kann beispielhaft folgende Kommentierung der Interviewten beim Ausfüllen des Polaritätsprofils angeführt werden:

*„Also im Gespräch waren wir eindeutig auch hier, bei Kontrolle (...) Also ich überlege gerade (.) also wenn ich in meinem professionellen Rahmen, ich persönlich denke eher so [zeigt auf Ermächtigung]. Aber die Organisation braucht oftmals so was [zeigt auf Kontrolle]. Also ich muss beides abdecken können. Aber ich mag lieber das“ [kreuzt Ermächtigung an] [Z. 974-977].*

Zieht man die Double Bind Theory von Bateson (1956) als Deutungsfolie hinzu, sind Systeme bzw. Personen in solchen Doppelbindungsstrukturen paradoxen Aufforderungen oder inkonsistenten Botschaften ausgesetzt und anfällig für Verunsicherung und Desorientierung. In krisenhaften Situationen kann dies sogar zu psychischen Störungen führen (Ruesch & Bateson 1995, S. 190). Vor diesem Hintergrund lassen sich die widersprüchlichen Argumentations- und Begründungsstränge von Nele M. als persönliches Sicherheits- und Orientierungsgerüst deuten, mit dem sie auf Basis ihrer subjektiven Theorie hinsichtlich ihrer Funktion als Gestalterin ihre Handlungsmöglichkeiten rahmt, um dem diffusen (gefühlten) Erwartungsdruck, der an ihre Rolle als PE'lerin geknüpft ist, gerecht zu werden. Zugleich nimmt sie jedoch die Organisationsstrukturen, die ja schließlich ihre Handlungsunfähigkeit erzeugen, in Schutz, um ihre Gestaltungseinschränkung zu rechtfertigen. Damit wird deutlich, dass

sie eine starke Bindung gegenüber der Organisation und nicht an ihre Tätigkeit als PE'lerin hat. Nachstehend werden ihre Handlungsorientierungen und ihr professionelles Selbstverständnis rekonstruiert.

### **„Organisationale Legitimation“ als Handlungsorientierung im Pol Organisation**

Nele M. versteht als Kernaufgabe der Personalentwicklung ihre Organisation „voranzutreiben“ und bei der Entwicklung der Mitarbeitenden eine gestaltende Rolle auszuüben. Was sie konkret gestalten oder antreiben möchte, bleibt unklar. Dieses individuelle Verständnis ihrer Tätigkeit wird durch die Rahmensetzung der Organisation beeinträchtigt und ihr Wirken gebremst. Zum einen liegt es an den hierarchischen und schwerfälligen Strukturen des Großkonzerns, zum zweiten am Zuschnitt ihrer Tätigkeit und den Handlungsbefugnissen und zum dritten an der persönlichen Ausgestaltung ihrer Rolle. Besonders relevant ist für sie, dass sie in Ausübung ihrer Tätigkeit als jemand wahrgenommen werden will, die auch „(...) mal einen Unterschied gemacht“ [Z. 699] hat, den sie selbst als Hilfeangebot versteht:

*„Und du hilfst den Managern aber auch, sich da hinzuentwickeln, dass sie eben bestimmte Aspekte auch in ihr tägliches Handeln mit einbauen. Dass sie sich mal in die Mitarbeiter wirklich reinversetzen. Das fällt ihnen ja extrem schwierig, wenn die/ wenn man eben, ich sage mal, aufgaben-getriggert ist und Ergebnisse erzielen muss. Dann ist es ja meine Aufgabe, denen da zu helfen inne zu halten und zu schauen. Das ist keine Profession, wofür dich jemand wahrscheinlich einstellen würde und dir Geld zahlen würde. Ist aber ganz wichtig“ [Z. 701-706].*

*I: Und woran, würdest du sagen, macht sich dein Einsatz bemerkbar? Wie zeigt sich das deinen Kollegen?*

*B: Also einmal habe ich dann auch den Satz gehört: "Sie müssen sich da gar nicht so engagieren." Wo ich gesagt habe: "Ich sehe es als den Kern meiner Aufgabe, es tut mir leid." Und ich/ Und dann/ Und ich leide da auch nicht drunter, weil das sind dann oft die Führungskräfte, die genau solchen Situationen aus dem Weg gehen würden. Die sagen/ NE die DENKEN, ich bin da jetzt in diesen Recruitinggesprächen drin, dann denken die immer wahrscheinlich so: „Das muss ja jetzt/die gehört nicht zum Inner-Circle“ und ich sage: „Pff. Wenn ihr Führungskräfte Problem mit euren Mitarbeitern habt, dann ist das menschlich und man kann, kann man regeln. Und wenn jemand eine andere Meinung hat als ich, auch.“ Aber das sind dann auch oft Führungskräfte, die solchen Situationen aus dem Weg gehen, weil denen das zu sehr menschelt“ [Z. 711-719].*

Gemäß ihrer subjektiven Theorie zur Fremdsicht der Führungskräfte auf ihre eigene Rolle, respektive der Funktion, die sie in den Recruitinggesprächen einnimmt, findet sie eine Begründung, weshalb sie kaum Einfluss nehmen kann. Sie beantwortet die zirkuläre Nachfrage nicht konkret, vielmehr aus einer bewertenden Perspektive auf die Führungskräfte: „*Sie müssen sich da gar nicht so engagieren*“ [Z. 712] und weiter „*die solchen Situationen aus dem Weg gehen, weil denen das zu sehr menschelt*“ [Z. 719]. Dies scheint für Nele M., trotz ihrer Ambitionen und persönlichen Motive, ausreichend zu sein, sich als Außenseiterin bzw. als *Nicht-Mitglied* des Inner-Circle<sup>32</sup> erneut zu bestätigen. Mit ihrer Anwesenheit bei den Gesprächen erfüllt sie für die Organisation den Zweck die Entwicklungsfähigkeit neuer Mitarbeiter\*innen einzuschätzen, jedoch ohne hierarchische oder über die Mitgliedschaft zum Führungskreis abgesicherte Legitimation, die für sie besonders wichtig erscheinen.

Ihre Motivlage unterstreicht die Interviewte mit ihren Ausführungen zum Aufgabenverständnis, darunter die Aussage: „*Ich sehe es als den Kern meiner Aufgabe, es tut mir leid*“, hier wiederholt sie ihr helfendes Grundverständnis der PE-Tätigkeit „*zu helfen INNE zu halten und zu SCHAUEN*“. Der zweite Satzteil verdeutlicht durch die Ironisierung ihre Ablehnung gegenüber Führungskräften, die sie in ihrer Rolle nicht akzeptieren bzw. in ihrem Handeln beschränken.

Die Antwort auf die zirkuläre Nachfrage verdeutlicht, dass es sich um ihre subjektive Theorie hinsichtlich der Wahrnehmung Anderer auf ihre Funktion handelt, bspw.: „*(...) dann denken die immer wahrscheinlich so: ‚Das muss ja jetzt /‘ und ich sage: ‚Pff. (...)‘*“; und wie sie ihrer Ansicht nach als Person gesehen wird. Diese Perspektive hat allerdings Auswirkungen auf ihre Haltung gegenüber den Führungskräften. Durch ihre Bedeutungszuschreibung reduziert sie sich selbst ins periphere Abseits und nimmt sich damit die Gelegenheit, ihre Rolle voll auszugestalten, was weitere Verunsicherungen erzeugt. Die Interviewte führt mehrfach ein eher negatives Fremdbild auf ihre eigene

---

<sup>32</sup> Der Begriff *Inner-Circle*, auf Deutsch „innerer Kreis“, wurde ursprünglich von Michael Useem (1984) geprägt, um das Phänomen ineinandergreifender Führungspositionen einer kleinen Gruppe von Führungskräften der amerikanischen Elite zu beschreiben. In Useems Arbeiten impliziert der Begriff *Inner-Circle* daher Kollektivaktionen und Klassenbildung von Geschäftsleuten.

Rolle und Funktion an, welches sie von Seiten der Führungskräfte wahrnimmt, so zum Beispiel:

*„(...) es kann auch immer jemand sagen: ‘Was redet die denn da eigentlich?’ Ob das, es sei mal dahingestellt, ob es richtig oder falsch ist, was ich dann sage, sondern einfach nur, weil er meint, das passt ihm jetzt nicht, dass ein HR-ler mit reinredet.“ [Z. 386] oder weiter: „[...] dass dann Leute auch sagen: ‚Ey, das ist aber gar nicht Ihr Aufgabengebiet. Was machen Sie denn jetzt hier?’ Und da kann das in so großen Unternehmen auch mal schnell sein, dass du dann irgendwo risikoavers bist, dass du lieber bei dem Kleinen bleibst, was dir auch offiziell gegeben wird, nämlich dass du dich um Einstellungen kümmerst“ [Z. 391-395].*

Hiermit spezifiziert sie ihren Glaubenssatz: *„Nicht-in-meinem-Aufgabenbereich-zu-sein“*, respektive *„nicht-dazuzugehören“* und begründet eigentheoretisch resignatives Verhalten von PE-Verantwortlichen und ihre Passivität in der eigenen Rollengestaltung.

Dennoch weist Nele M. eine hohe Bindung zur Organisation auf, verbunden mit einem erheblichen Bedürfnis nach organisationaler Legitimation für ihr Handeln. Dies wird bspw. in der Beschreibung ihrer Haltung gegenüber der Organisation ebenfalls deutlich:

*„Ich bin gern Teil einer Organisation, dass ich irgendwo/ Also ich brauchte irgendwie so ein bisschen Heimatgefühl. Ich fühle mich auch verbunden mit der Organisation. Deshalb bin ich ja auch immer noch bei UN\_5. Also nicht wegen UN\_5, sondern weil ich einfach in den Bereichen immer so war/ Das war so eine abgeschlossene Organisation, für sich zwar in diesem Gesamtkonzern, aber schon da.“ [Z. 368-372.]*

Ihr Bedürfnis dazuzugehören, ihr ringen um Wertschätzung führt dazu, dass sie sich an betrieblichen Prozessen abreibt und nach organisationaler Legitimation für ihre Funktion sucht. Zugleich steht sie sich selbst im Weg, ihre Rolle zu gestalten, da sie gemäß ihrer subjektiven Theorie, sollte sie *„lieber bei dem Kleinen bleiben“* sollte, weil die Führungskräfte sie nicht akzeptieren. Diese paradoxe Situation veranschaulicht ihre gegensätzlichen Handlungsstrategien und Interaktionsabsichten.

Zusammenfassend lassen sich die Handlungsorientierungen im Pol Organisation wie folgt darstellen:



Tabelle 16: Kernkategorie zu Handlungsorientierungen im Pol Organisation

Die Tabelle 16 stellt die Ausprägungen *organisationaler Legitimation* dar, die Nele M. für ihre Handlungsstrategien benötigt. Einerseits begründet sie formal, gemäß ihrem Tätigkeitsprofil, die Möglichkeiten und Grenzen ihres Handelns im Unternehmen. Andererseits plausibilisiert sie vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Annahmen, mit Verweis auf ihre Fremdwahrnehmung durch die Kollegen, ihre begrenzte Rollenausgestaltung und Einschnitte ihres Engagements als PE'lerin. Ihre Argumentation stützt sie vorwiegend auf ihre subjektiven Annahmen „*die denken wahrscheinlich so*“ [Z. 682], weniger auf Belege oder Dokumentationen.

Damit untersetzt sie ihre subjektive Theorie mit ihrer Fremdwahrnehmung und beeinflusst indirekt sowohl ihre Handlungsorientierungen als auch ihre beabsichtigte Wirksamkeit. Weitere Fälle mit vergleichbaren Strukturen der organisationalen Bindung sowie Orientierungen an formalen Legitimationsmustern werden unter der Kernkategorie *Organisationale Legitimation* zusammengefasst.

### **„Institutionalisierte Funktionserfüllung“ als professionelles Selbstverständnis im Pol Organisation**

Die hohe Bindung von Nele M. an die Organisation und ihre formal legitimierten Tätigkeiten wirken sich auch auf ihr professionelles Selbstverständnis aus. Zwar will sie einerseits „*einen Unterschied machen*“ und „*denen helfen*“, gleichzeitig hat sie keine persönlichen Ressourcen zur Ausgestaltung ihrer Rolle. Ihr professionelles Selbstverständnis in der Rolle als Personalentwicklerin zeichnet sich darin aus, dass sie in erster Linie vordefinierte Aufgaben erledigt, den



Erwartungen der Organisation entspricht und als *Funktionserfüllerin* die Umsetzung der strategischen Ziele auf formaler Ebene - „*Hauptsache es ist sichtbar, also irgendwie messbar*“ [Z. 457f.] aufweist. Zum Umgang mit Unsicherheit, Selbstorganisation und Übernahme von Gestaltungspielraum, argumentiert Hughes mit beruflicher Lizenzübernahme und Mandatsträgerschaft (Kühl 2015, S.360). Demnach sind solche Personen zu Tätigkeiten berechtigt, die ihnen ansonsten untersagt sind oder deren selbstständige Durchführung zu umfangreichen Folgeproblemen führen könnte. Die Lizenzübernahme hingegen berechtigt zu einer „*legale[n] und moralische[n] Definitionsmacht, die den Arbeitsgegenstand ableitet*“ (ebd.). Diese sichere Einflusszone, die bei unterschiedlichen Professionen und Berufen unterschiedlich ausgeprägt ist, bezeichnet Hughes als Mandat (Hughes 1971, S. 289). Dabei meint Lizenz den Auftrag, Mandat die Bewertung und Interpretation des Auftrags sowie die Mittelwahl (Kühl 2015, S. 362). Das Mandat zur Gestaltung der Tätigkeit von Seiten der Organisation ist für Nele M. nicht vorgesehen und durch mangelnde Eigeninitiative auch nicht greifbar. Sie bleibt in einer ausharrenden Position verhaftet, zwar mit hohen Ambitionen, allerdings ohne ihren persönlichen Ansprüchen gerecht zu werden. Befragt zum laufenden Change Prozess der Organisation antwortet die Interviewte:

*„Ich warte mal ab. Das ist auch noch nicht absehbar, aber ich bin da einfach, ich habe gelernt, mich auf meine Intuition zu verlassen mittlerweile. (Lacht.) Und da kannst/ Klar sammelst du Erfahrungen. Klar liest du irgendwie und schaut, wie machen andere den Change Prozess? Und aber/ Du brauchst auch Konzepte, aber im Endeffekt ist es irgendwie, an bestimmten Stellen Triggerpunkte setzen, mehr geht nicht. Gucken, was passiert, und dann damit arbeiten, was als Nächstes kommt“* [Z. 509-514.].

Ihr professionelles Selbstverständnis kann als ein unbestimmtes intuitives Gefühl hinsichtlich ihrer Funktion interpretiert werden. Sie verfügt über abstraktes Wissen, wie sie ihre Aufgaben gestalten könnte und was zu ihrer Rolle gehört. Aus Mangel an organisationaler Legitimation und persönlichem Zutrauen kann sie keine konkreten (Lern-)Erfahrungen sammeln, die ihr Handlungssicherheit bieten und damit zu einer professionellen, eigenständigen Haltung verhelfen. Voraussetzung hierfür wäre es, kontinuierlich Erfahrung zu

sammeln, diese im eigenen Funktionskontext zu reflektieren und neue Möglichkeiten oder Handlungsalternativen zu strukturieren, um ihr abstraktes Wissen mit praktischer Erfahrung anzureichern. Dies bleibt in ihrem Fall jedoch aus, weshalb sie nur die Möglichkeit hat die Funktionen, die sich innerhalb der Organisation institutionalisiert haben und von allen Beteiligten akzeptiert werden (Recruiting, Mitarbeiterjahresgespräche, Administration), zu erfüllen und damit ihr Wirken an messbaren Indikatoren auszurichten. Stellvertretend für das professionelle Selbstverständnis ihrer Tätigkeit als PE'lerin steht folgender Auszug: „(...) *Hauptsache es ist sichtbar, also irgendwie messbar (...)*“ [Z. 457].

Zusammenfassend wird deutlich, inwiefern widersprüchliche Rahmenbedingungen der Organisation dazu beitragen, Unsicherheiten, Resignation und Desorientierung zu erzeugen und wie Personalentwickler\*innen sich dazu verhalten. Eine pragmatische Konsequenz für die Mitarbeitenden scheint die Orientierung an institutionell etablierten Funktionen zu sein, welche mit der Vernachlässigung eigener Ansprüche einhergeht. Erfasst in nachfolgender Grafik:

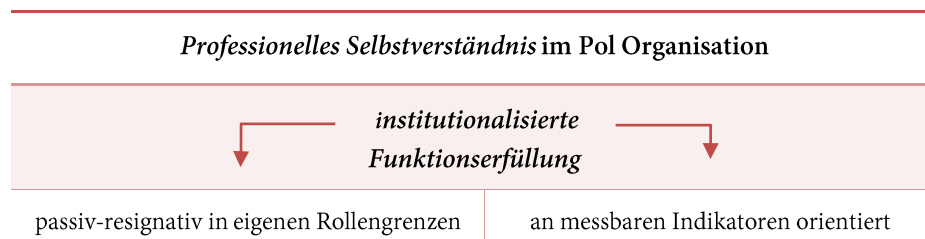


Tabelle 17: Kernkategorie zum Professionellen Selbstverständnis im Pol Organisation

Dabei werden zwei Ausprägungen deutlich. Einerseits kann sich das professionelle Selbstverständnis darin niederschlagen, die eigene Rollen aktiv zu gestalten und die Rahmen der Organisation als Leitlinie anzuerkennen. Dies würde dem PE-Selbstverständnis im Sinne eines *professionell-seins* (versiert sein, nicht laienhaft) entsprechen, um die institutionalisierten Funktionen zu erfüllen und diese nicht als störend zu empfinden. Andererseits kann sich das PE-Selbstverständnis auch so zeigen, dass mangelnde Erfahrung, eine ausbleibende Selbstentfaltung, geringes Vertrauen in eigenes Handeln sowie fehlenden Routinen, dazu beitragen eine passive Haltung einzunehmen und ausschließlich die Funktionen zu erfüllen, die im Tätigkeitsprofil vorgesehen sind.

Zentral für PE'ler\*innen, die sich im Pol *Organisation* einordnen lassen, ist ein professionelles Selbstverständnis gemäß ihrer formal zugewiesenen Rolle in der Organisation. Sie verfolgen pflichtbewusst ihre Aufgaben mit professionellem Selbstverständnis der „**institutionalisierten Funktionserfüllung**“. Ihre Erzählungen und Belege werden vor dem Hintergrund der Organisationsziele mit Verweis auf Autoritäten und Prozesse aufgespannt. Die Handlungsorientierung basiert auf einer engen „**organisationalen Legitimation**“, weshalb unhinterfragt Maßnahmen erfüllt werden. Es gibt wenig Gestaltungsraum und wenn, dann nur nach Freigabe durch Entscheidungsträger der Organisation.

### 6.3 Personalentwickler verortet im Pol *Person* – Fallskizze Stefan K.

#### Formale-Ebene:

Der Personalentwickler Stefan K. ist zum Zeitpunkt des Interviews 39 Jahre alt und Mitarbeiter einer fünfköpfigen Human Resource Abteilung in der Zentrale einer Landesbank. Der Interviewte meldete sich auf die Interviewanfrage der Forscherin über ein Online-Job-Netzwerk. Die Forscherin und der Interviewte sind sehr entfernte Bekannte, die im Job-Netzwerk zwar miteinander verlinkt sind, sich in privaten Begegnungen jedoch nie über den beruflichen Kontext ausgetauscht haben. Erst auf die Rückmeldung zum Forschungsflyer wurden die beruflichen Hintergründe bewusst. Da ein gegenseitiges Kennenlernen nicht erforderlich war, geht Stefan K. gleich auf den Erzählstimulus ein. Das Interview zählt mit einer Länge von 48 Minuten zu den kürzeren Interviews.

Nach der Erzählaufforderung steigt er mit „*Ja, Ok.*“ [Z. 11] gleich ins Interview ein und erläutert stringent seine ersten Berührungspunkte zur Personalentwicklung aus seiner Ausbildung und während des Studiums: „*Ich habe während des Studiums schon immer sehr viel, ja, ich sage mal im Einzelhandel und immer so Studentenjobs gehabt, wo ich mit Menschen zusammengearbeitet habe, sei es dann mit Kunden eben. Von daher immer schon der Bezug da war.*“ [Z. 11-13] Sein Erzählstil ist schnell, stichwortartig, nur punktuell detailliert und mit einigen Hintergrundkonstruktionen. Durch Satzeinschübe wie „*ich sage mal*“ werden Vereinfachungen bzw. Verkürzungen markiert, die aus seiner Sicht keiner Ausschweifung bedürfen. Er setzt ein Vorverständnis der Forscherin voraus, wodurch seine Erzählweise gehetzt wirkt. In längeren Pausen sucht er nach den passenden Worten, um seine Gedanken wiederzugeben.

In seiner Gesamterzählung überwiegen beschreibende und argumentative Anteile, wenn auch kurze Passagen in Form von *small stories* immer wieder zur Detaillierung oder als Beleg angeführt werden:

„(...) nach der Ausbildung ging dann das Studium weiter und da habe ich dann den ersten Einsatz im Praktikum gehabt als Student in der Ausbildungsabteilung bei uns. Mein damaliger Vorgesetzter, sehr netter Typ, ad-

*rett, schlau, immer präsent und so, und irgendwie doch bescheiden. Jedenfalls hatte der mich gern, der hat mir schon als Praktikant viel zugetraut. Habe da jedenfalls in der Ausbildungsabteilung gemerkt, so, dass das auf jeden Fall so eine Tätigkeit ist, die ich mir sehr gut vorstellen kann, weil da eben auch alles dazugehörte“ [Z. 18-25].*

Der Vorgesetzte taucht als signifikant Anderer an mehreren Stellen wieder auf und scheint für den Interviewten eine zentrale Rolle einzunehmen. In der Haupterzählung werden die beruflichen Stationen auf niedrigem Detaillierungsniveau nacheinander benannt: „Bei mir war es ja Studium, dann Ausbildung, dann wieder Studium“ [Z.15 ff.] ohne auf den Werdegang weiter einzugehen. Die berufsbiographischen Brüche, darunter der Abbruch eines Jurastudiums und der persönliche Umgang in der Krise und der eigenen weiteren Entwicklung, werden im späteren Verlauf des Interviews am Rande erwähnt.

Nach acht Minuten endet die Haupterzählung mit der Schlusskoda: „(...) so bin ich letztendlich dann in die Personalentwicklung gekommen.“ [Z. 105] Erst durch zirkuläres Nachfragen werden Passagen mit detaillierten Erzählungen über sein Verständnis zur Kernaufgabe der PE, zur Einbettung in die Organisation und zu seinen Handlungsmöglichkeiten hervorgebracht.

#### Inhalts-Ebene:

##### *Werdegang **zum** und Tätigkeit **als** Personalentwickler:*

Stefan K. ist Personalentwickler in einer Landesbank. Nach einem gescheiterten Jurastudium fängt er eine Ausbildung als Bankkaufmann an, schließt diese erfolgreich ab und wird übernommen. Anschließend absolviert er berufsbegleitend den Bachelor of Arts Business Administration sowie weitere zusätzliche Weiterbildungsprogramme „...eine Trainer Ausbildung, Handels- und Verkaufstrainer in der Akademie. Ging ein Jahr. Dann bei Schulz von Thun (...), Kommunikationspsychologie“ [Z. 408]. Über eine Zwischenstation im Vertrieb kommt er zur Personalentwicklung und ist zunächst für die Entwicklung und Begleitung der Auszubildenden zuständig. Bereits hier findet er für sich selbst heraus, dass diese Tätigkeit ihm besonders liegt:

*„Habe da jedenfalls in der Ausbildungsabteilung gemerkt, so, dass das auf jeden Fall so eine Tätigkeit ist, die ich mir sehr gut vorstellen kann, weil da eben auch alles dazugehörte. Da gehörte die Persönlichkeitsentwicklung und Begleitung der Azubis mit dazu. Da gehörte auch, weil man eben dis-*

*ziplinarischer Vorgesetzter der Jugendlichen war, zusätzlich noch/ deswegen war das manchmal noch eine Gratwanderung, man hat es vielleicht gut gemeint/ Dinge LOCKER gesehen und wollte was Gutes tun. Gleichzeitig, wenn es dann nicht gut geklappt hat, musste man dann sanktionieren (.) Ja, das hat mir dann echt viel Spaß gemacht“ [Z. 22-28].*

Obwohl Stefan K. bis zu diesem Zeitpunkt in seiner Laufbahn keine weitere Qualifikation zu Personalentwicklung oder verwandten Themen hatte, außer dem Ausbildereignungsschein, ist ihm das gesamte PE-Spektrum in der Funktion als Ausbilder sehr schnell klar und er findet großen Gefallen an der Tätigkeit, die er mit „Spaß“ verbindet. Bei der Bilanzierung der PE-Kernaufgaben verwendet er positive Begriffe wie „spannend“ oder „schön“. Auf diese Weise werden Motive und Bindung zur Tätigkeit verdeutlicht. Weiterhin betont er, dass es ihm zwar um Freude bei der Arbeit geht, „aber vor allen Dingen halt zum Austausch und zum Nachdenken einfach auch anzuregen“ (Z.315) gilt. Den Anspruch gegenüber Kolleg\*innen Reflexionsgelegenheiten und -ebenen zu schaffen, betont Stefan K. mehrfach. Hierin zeigt sich auch seine subjektive Theorie über das Kernverständnis von Personalentwicklung:

*„Hm Professionell agieren, auf jeden Fall gehört dazu sich selbst zu hinterfragen, für mich auch in Resonanz zu gehen. Was hat gepasst, was nicht? Und das eben auch mit Unterstützung zu machen, nicht nur mit dem einen Kollegen, der die Themen vielleicht macht, aber vielleicht einfach mit anderen, die eben auch schon eine Zusatzausbildung haben, die das vernünftig fragen können und hinterfragen können“ [Z. 334-339].*

Der Besuch zusätzlicher Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote nimmt, gemäß seiner subjektiven Theorie zu Tätigkeiten und der Kernaufgabe von Personalentwicklung, einen hohen Stellenwert ein. Das verdeutlicht er mit dem Einschub „(...) die das vernünftig fragen können“. Darin drückt er aus, dass Reflexion nur gelingen kann, wenn sie qualifiziert angeleitet und resonanzhaft gespiegelt wird. Dazu sind seiner Ansicht nach zusätzliches Wissen und Erfahrung notwendig. Ihm ist bewusst, dass für diese Tätigkeit vor allem eine dauerhafte Auseinandersetzung mit den eigenen Kompetenzen, Wissensbeständen und abstraktem Fachwissen notwendig ist, um seinem Anspruch gerecht zu werden. Dies zeigt sich auch im Polaritätsprofil, das im Anschluss an das Interview ausgefüllt wurde. Hier bindet er sich als Gestalter von Seminaren und Kommunikationsanlässen an die eigentlichen PE-Tätigkeiten und

weniger zur Organisation. Dabei füllt ihn seine Aufgabe aus, sodass er zufrieden und stolz von seinem Aufgabenspektrum berichtet:

*„Zum einen gebe ich Seminare für die Kollegen im Haus, Persönlichkeits- und Kommunikationsseminare, außerhalb der vertrieblichen Schiene. Keine Verkaufsseminare, oder sowas, um eben dem Menschen selbst weiterzuhelfen, sich zu entwickeln, also, Hilfe zur Selbsthilfe auch. Dann zum anderen, ja bei der Änderungsbegleitung aktiv bin, sprich Menschen bei Veränderungsprozessen eben unterstütze. Und das eben quer durch alle Hierarchien“ [Z. 369-373].*

Von sich selbst sagt er:

*„Es macht einfach so Spaß. Bin jetzt noch nicht so ganz an dem Punkt, das ist mein Ziel hoffentlich irgendwann, als mein alter Chef mal sagte, er hat nicht mehr gearbeitet, das war nur sein Hobby. Das habe ich noch nicht ganz, aber im Moment ist es schon nah dran, weil es einfach viel Spaß macht, erfüllend ist und auch herausfordernd“ [Z. 461-464].*

Die persönliche Zufriedenheit sowie die Facetten der Tätigkeit werden im Interview vorrangig thematisiert. Organisationale Rahmenbedingungen wie Einschränkung der Gestaltungsmöglichkeiten oder Restriktionen werden dabei kaum erwähnt und auch nicht als störend oder kritisch eingeschätzt. Der organisationale Kontext wird erst dann angeführt, wenn er von anstehenden oder bereits bewältigten Veränderungsaufgaben erzählt. In Bezug auf die eigene Handlungsfähigkeit bleibt er vage, aber stets konstruktiv. Die Arbeitsweisen von Vorgesetzten und Kolleg\*innen werden hingegen wie folgt bewertet:

*„Und dann fangen wir halt an zu gucken, wie sieht das Ganze halt eben auf die Situation in unserem Haus herunterzubrechen, ein stark hierarchiegetriebenes Haus. Wird nur das gemacht, was in der Arbeitsanweisung steht. Die Denkweise ‘Ich kann alles machen, so lange es nicht verboten ist’, die existiert da in dem Haus nicht. Es wird immer erst geguckt, ‘steht es irgendwo, dass ich es darf?’ Und dann machen sie es“ [Z. 258-262].*

Die Möglichkeiten, sich selbst als Person einzubringen und sich jenseits von Vorgaben zu verwirklichen sind für den Interviewten wichtig. Dies scheint nicht selbstverständlich im Unternehmen zu sein, sondern vielmehr eine Eigenschaft von Stefan K., die er einigen anderen Mitarbeitenden abspricht bzw.

bei ihnen vermisst. Dennoch sind es genau diese Möglichkeiten, die bei ihm ein kritisches Verständnis seiner Tätigkeit und seines Wirkens erzeugen:

„(...) wenn du Personalentwicklung machst, machst du ja auch konstant eine Entwicklung durch, du entwickelst DICH weiter, veränderst dich und das merke ich halt selbst bei mir auch und das finde ich angenehm, das tut gut, dass da noch Spielräume sind und was da so dazukommt, daher brauch ich / und bin auch Resonanzboden für die Leute.“ [Z. 462-465]

Er will durch sein Wirken zur Selbstreflexion bei den Mitarbeitenden beitragen. Damit grenzt er sich als Person von den kollektiven Strukturen ab. Der Anspruch, mit anderen in Resonanz zu gehen, deutet auf seine Grundhaltung hin, mit Menschen in Beziehung zu treten. Hierbei geht es nicht nur darum, zur Reflexionsfähigkeit der Einzelnen beizutragen, sondern auch eine auf deliberativen Austausch basierende Beziehung aufrechtzuerhalten, die sich gegenseitig trägt und durch die auch er profitiert.

Das Polaritätsprofil im Anschluss an das Interview verdeutlicht seine Ausführungen. Es zeigt hohe Ausprägungen bei Relevanzen, die die Mitarbeitenden, das Individuum und die gegenseitige Beziehung als Gegenstand haben.

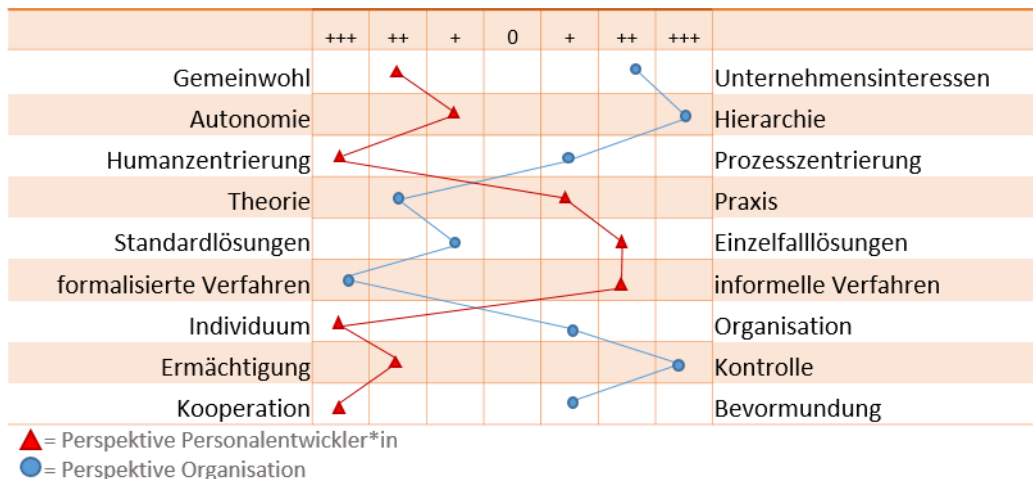


Abbildung 18: Polaritätsprofil Interview 8

Im Polaritätsprofil werden seine Orientierungen und Motive ebenfalls sichtbar, hier hat Stefan K. vor allem die Begriffe *Humanzentrierung*, *Individuum* und *Kooperation* als besonders relevant eingestuft. Seine Kommentierung dazu:



*„JA, die drei sind mir persönlich besonders wichtig, das merk ich im Alltag auch. Ja, ehm, bevor ich überhaupt was plane, will ich mich beraten, ich will wissen was die anderen brauchen, was die tatsächlich benötigen//welche Interessen, Argumente und so (..) die haben, dann wird auch kooperiert/ ist so eigentlich nicht üblich. Geht dann ja ins politische, auf Konzernebene halt weiter, aber da halt ich mich raus, merk ich ehrlich gesagt auch nicht viel von“ [Z. 501-506].*

Die Ergänzung, dass er zunächst die Beratung braucht, bevor er Maßnahmen plant und in die Umsetzung geht, verdeutlicht sein unkonventionelles Vorgehen jenseits vorgegebener Strukturen. Diese kennt er zwar, hindern ihn aber nicht daran, sein Vorgehen zu verfolgen. Dafür steht auch das Spannungsverhältnis zwischen den Begriffspaaren *Kontrolle und Ermächtigung* sowie *Autonomie und Hierarchie*, die er jeweils als stark relevant aus Perspektive der Organisation markiert hat, die aber nicht sein Wirken beeinträchtigen.

So ist zusammenfassend festzuhalten, dass Stefan K. sowohl innerhalb struktureller Vorgaben als auch aufgrund der eigenen Interpretation der Tätigkeit seine Handlungsfähigkeit erhöht. Grundlegend dafür sind sein abstraktes Wissen und die nach und nach erworbenen praktischen Erfahrungen.

### ***„Kooperative Beziehung“ als Handlungsorientierung im Pol Person***

Seine persönlichen Werte im Umgang mit den Azubis bringt er bereits zu Beginn seiner Anstellung in die eigene Tätigkeit ein: *„(...) man hat es vielleicht gut gemeint/ Dinge LOCKER gesehen und wollte was Gutes tun“*. Diese wohlwollende Haltung wird an mehreren Stellen im Interviewverlauf deutlich und kann Ausdruck seiner eigenen ersten gescheiterten berufsbiographischen Erfahrung sein: *„(...) ich sage mal im Arbeitsalltag eben die Leute eben ernst zu nehmen mit ihren Sorgen und Nöten“ [Z. 344]*. Sein Interesse, den einzelnen Mitarbeitenden *„ernst zu nehmen“* und ihn oder sie in seiner bzw. ihrer Entwicklungsfähigkeit wahrzunehmen, verdeutlicht seine Motivstrukturen, die Person und nicht nur die Funktion auf der Position zu sehen. Er fühlt sich verantwortlich für die Entwicklung des Einzelnen, auch scheint ihm für sein Tätigkeitsverständnis die Beziehungsgestaltung wichtig zu sein:

*„Einmal hatte ich nen Jahrgang, da waren fünf Nichtübernahmen, das war leider ein Rekord. Weil also in der Ausbildung durch mich und auch durch den Chef, wir eine enge Begleitung waren, sie wussten was auf sie zukommt, wenn es sich nicht ändert. Und trotzdem ehm// WIR haben*

*vielen versucht und getan und gemacht. Von Seminaren, psychologische Unterstützung dazu gezogen und so weiter. [Auslassung Ausführung zum Gesundheitsmanagement] Und ja, die waren dann trotzdem überrascht und in dem Jahrgang war es dann so, dass man ein halbes Jahr nachdem die alle fertig waren, ehm/ wollten die nochmal ein Treffen machen und mir noch so ein Abschiedsgeschenk überreichen. Und bis auf EINE von den fünf waren, die anderen vier waren da und haben bei dem Geschenk mitgemacht. Und das fand ich eigentlich eine sehr schöne Bestätigung. Also, da zumindest schon eine gewisse Transparenz und klare Linien da waren, dass die halt wussten, ok es hat halt nicht gepasst und halt auch mir nicht böse waren jetzt“ [Z. 51-64].*

In der evaluativen Erzählung wird ein ihm wichtiges Rahmenmotiv deutlich, es ist insbesondere die Akzeptanz und Bestätigung der Azubis. Der Zusatz, dass sie ihm „nicht böse waren“, bestätigt sein Fremdbild durch Andere, legitimiert seine Handlungsstrategien (Transparenz, klare Linie) und unterstreicht sein zentrales Kernverständnis von PE, nämlich die Person mit ihren Entwicklungs- und Lernwegen im Zentrum ihres Handelns zu sehen. Durch die Wiederholung unterstreicht er erneut sein leitendes Motiv: „Also, von daher/für mich ist wichtig und jetzt ursächlich dafür, die Arbeit so mit dem Ganzen Menschen und auch mit den Azubis zu machen, dass ich dann irgendwann merke// so die haben's jetzt“ [Z. 95]. Im weiteren Verlauf führt er auch etwas abstrakter seine Motivation für die Tätigkeit als PE'ler aus. Er betont, dass ihm die Entwicklung und Begleitung der Beschäftigten wichtiger ist, als die Interessen des Unternehmens:

*„Also wir müssen natürlich ein Stück weit auch die Unternehmensphilosophie irgendwo auch vertreten und vermitteln. Aber halt auch in einem Rahmen, weil wir eben viele Persönlichkeitsseminare geben, also Kommunikations- und Persönlichkeitsseminare, wo es eben auf den Menschen ankommt. Und das dann halt auch im Vordergrund sein soll und dann der Unternehmensphilosophie natürlich zuwiderlaufen darf, dass man da eben gucken muss, dass man da das richtige Maß findet“ [Z. 113-118].*

Neben seinem Bestreben, die Azubis und Mitarbeitenden bei unterschiedlichen Themen zu begleiten, bringt er die Perspektive von Entwicklungspotentialen und -grenzen mit ein:

*„Ja, bei mir ist es mehr die Tätigkeit, nicht der Titel. Ich sage mal, die Tätigkeit, gerade so Veränderungsprozesse, Personalentwicklung, die hat, ich sage mal bestimmte Facetten, je nach Unternehmen, wo du halt bist. Sagen wir mal, IT Unternehmen (...) sind ganz andere Veränderungszyk-*

*len gewohnt. Weil, die Entwicklung da viel schneller geht. Und so ein Sparbuch wird halt nicht jedes Jahr neu erfunden. (...) Aber ich finde, glaube ich die Unternehmen sind letztendlich austauschbar, weil letztendlich der Mensch gerade in der Persönlichkeits-, oder Personalentwicklung mit Verhaltensänderungen, mit Veränderungsbegleitung und so weiter zu tun hat. Da gibt es Menschen, die sind halt, gehören zu den zehn, vielleicht 15 Prozent, die vorantreiben, die 60 Prozent Verdrossene hast du natürlich auch überall, ein paar Totalverweigerer auch. Und das ist letztendlich, glaube ich, austauschbar. Und da können wir entwickeln, entwickeln oder und müssen uns trennen“ [Z. 378-389].*

Entlang dieser Bilanzierung verdeutlicht er zwei klassische PE-Perspektiven, die Lern- und Entwicklungsprozesse der Mitarbeiter\*innen thematisieren. Einerseits die potentialorientierte und andererseits die defizitorientierte Perspektive. Die Potentialorientierung, besonders mit Blick auf die Förderung und Entwicklung der Kolleg\*innen (*Verhaltensänderungen*), wird erneut durch seine subjektive Theorie (Transparenz, klare Linie, den ganzen Menschen sehen) untersetzt. Die defizitorientierte Perspektive (*Verdrossene*) hingegen sieht vor, Steuerungsinstrumente der Organisation zur Passung zwischen Anforderungen der Organisation und Kompetenzen der Mitarbeitenden einzuhalten. Dahinter steht das klassische PE-Grundverständnis, Personen ließen sich entwickeln, optimieren, unter Einsatz klassischer von außen angelegter Personalentwicklungskonzepte. Ganz im Sinne Neuberger's „rationales Lückenmanagement“ (Neuberger 1991, S. 40), welches als systematische und messbare Problemlösungsprozesse variantenreich in Unternehmen vorzufinden sind. Stefan K. folgt nicht diesem Ansatz, da sein Grundverständnis von PE, wie etwa „den ganzen Menschen“ sehen, „in Resonanz gehen“, etc. im Widerspruch dazu steht. Ihm ist vor allem an der methodischen Tätigkeit als PE'ler gelegen, um eine Beziehung zu den Personen aufzubauen, die er vor dem Hintergrund seines Wissens mit praktischer Erfahrung anreichert. Auch seine Einflusskraft durch sein Mandat qua Funktion als PE'ler überhöht er nicht und entwirft keine Entwicklungsprognosen für die Kolleg\*innen.

Mit der explanativen Evaluation „Und das ist letztendlich, glaube ich, austauschbar“ wird eine Anschluss Erzählung generiert, die als Beleg dient. Die zirkuläre Nachfrage greift er ebenfalls zur reflexiven Bewertung des Erzählten auf:

*I: „Findest du ja? Das ist interessant und woran genau würdest du das festmachen oder // woran erkennst du das?“*

S: „Ja, finde ich, weil es geht ja um den Menschen und EH am Arbeitsplatz, klar, beeinflusst den Menschen das alles und da haben wir auch im Haus von der IT bis zu dem Kollegen, der an der Kasse steht, haben wir auch alle möglichen Tätigkeiten. [Auslassung: Aufzählung von Tätigkeiten] Und letztendlich unterm Strich, wenn die alle nach Hause gehen, sind es alle nur Menschen. Gerade Persönlichkeitsseminare und Veränderungsbegleitung, das sind ja gerade die Themen, die man, wenn es nicht funktioniert, oder wenn der Mensch sich nicht wohl fühlt, die man halt auch mit nach Hause nimmt. Und da ist es egal, ob ich die aus einer Bank, einer Versicherung, aus dem Krankenhaus oder wo auch immer dann// oder aus dem Stahlwerk halt mit nach Hause nehmen, glaube ich“ [Z. 393-402].

Stefan K. wechselt in seiner Schilderung von der konkreten zur abstrakten Ebene, darin wird ebenfalls sein Menschenbild und sein Kernverständnis von seiner Tätigkeit entfaltet. Der Hinweis „(...) gerade die Themen, die man, wenn es nicht funktioniert, oder wenn der Mensch sich nicht wohl fühlt, die man halt auch mit nach Hause nimmt“ verdeutlicht, basierend auf seiner subjektiven Theorie über Verhaltensstrukturen in belastenden Situationen, seine Annahmen über Bedürfnisse im Arbeitskontext. Hierbei reflektiert er nicht nur die Rahmenbedingung der Organisation in der Praxis, sondern kann kontextbezogen auf abstraktes Vorwissen zu Arbeitsbelastung (*wenn es nicht funktioniert, (...), die man halt auch mit nach Hause nimmt*) verweisen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Tätigkeit als Personalentwickler für Stefan K. von einer kooperativen Beziehung zwischen ihm und den beteiligten Mitarbeitenden abhängt. Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht die Ausprägungen dieser Kategorie zwischen dem Engagement, sich für die Aktivitäten der Organisation einzubringen, diese zu vertreten und sich

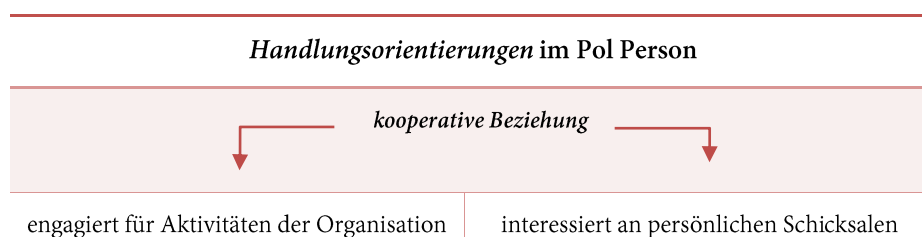


Tabelle 18: Kernkategorie zu Handlungsorientierungen im Pol Person

gleichzeitig für die persönlichen Schicksale und Belange der Beschäftigten stark zu machen.

Sein Antrieb „dem Menschen selbst weiterzuhelfen, sich zu entwickeln, also Hilfe zur Selbsthilfe auch“ [Z. 371] unterstreicht diese Haltung, die sich in einer **kooperativen Beziehung** auf Augenhöhe niederschlägt. Im Gegensatz

dazu können organisationale Vorgaben auch kooperative Arbeitsbeziehungen hervorbringen. Diese sind jedoch direktiv und abhängig von formalen Strukturen, die eine personenbezogene, auf Feedback basierende Komponente vernachlässigen.

Die ihn leitende Handlungsorientierung zeichnet sich darin ab, zu den Mitarbeitenden eine **kooperative Beziehung** aufzubauen und zu erhalten. Diese hängt von gemeinsamen Interaktionen und Angeboten ab und evoziert Veränderungs- bzw. Entwicklungsbereitschaft. Darüber hinaus – und weitaus bedeutender – geht es ihm darum, eine Beziehung zu pflegen, die auf persönlichem Austausch beruht, gegenseitiges Feedback zulässt und eine Resonanzerfahrung ermöglicht.<sup>33</sup>

### **„Reflexive Vermittlung“ als professionelles Selbstverständnis im Pol Person**

Für sein professionelles Selbstverständnis bedeutet es, dass sich Stefan K. durch seine Tätigkeit und den Austausch als Vermittler zwischen sich selbst in der Rolle als PE'ler und den Mitarbeitenden sowie der Organisation und den Mitarbeitenden sieht. Es scheint ihm wichtig zu sein, gemeinsam Lösungen mit den beteiligten Personen zu finden, anstatt sie expertenhaft vorzugeben, wie das nachfolgende Beispiel zu Workshops mit Veränderungsthemen veranschaulicht.

*„(...) die Mitarbeiter eben da nicht allein zu lassen und zu sehen, dass was wir machen, zu allem Konzeptionellen noch, dass die eben nicht nur informiert werden, sondern beteiligt werden und so weiter. Dass das eben auch einfach funktioniert und reift, dass die Leute eben nicht im Widerstand sind, sondern auch den Sinn irgendwann erkennen und man die Veränderung begleitet und eben auch, ja, wenn man dann eben auch so positives Feedback nach Veränderungsworkshops bekommt und die Leute sagen: „Ja, für mich war das alles noch so nebulös. Jetzt ist bei mir mehr Klarheit da.“ Wobei wir schon bewusst bei Veränderungsworkshops, versuchen den Infogehalt, wenn es um das Thema Veränderung geht/versuchen die Infoparts gering zu halten, sondern versuchen, dass die Leute selbst zur Reflexion kommen.*

---

<sup>33</sup> Nicht zu verwechseln mit dem verwendeten Begriff der „helfenden Beziehung“ nach E. Schein (2000) in der Prozessberatung, der den prozessualen Charakter von Beratung als helfender Beziehung in der Tradition der Organisationsentwicklung kennzeichnet.

*„Wie geht es mir mit der Veränderung?“ und so weiter. Dass, wenn die Leute dann da sind, die nen „Aha-Effekt“ haben und wenn es zwei, drei sind, von fünf, denen es dann leichter fällt, die keinen dicken Kopf haben und sagen: „Alles scheiße.“ Das muss doch mein Job sein“ [Z. 147-159].*

Stefan K. zeigt sich in einer Situation, die von Vagheit oder Unbestimmtheit gekennzeichnet ist, verantwortlich für die Vermittlungsleistung zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, den beteiligten Parteien und den Entwicklungsbedingungen der Organisation. Er fühlt sich verantwortlich dafür, die Anliegen der Beschäftigten zu erkennen und sie im Blick zu behalten, um eine Vermittlung zwischen den Möglichkeiten in der Organisation und den persönlichen Entwicklungswegen anzubieten. Diese Vermittlung beruht auf seiner persönlichen Reflexion, die er durch Interaktionsprozesse in Beziehung mit Anderen einbringt. Das bedeutet, er ist in der Lage, die vorgegebenen organisationalen Strukturen zu verlassen und entlang seiner subjektiven Theorie eine Berufsidee für die Funktion eines Personalentwicklers zu erzeugen, sich entsprechend zu verhalten und seine Rolle immer wieder neu zu adaptieren:

*„Personalentwicklung war eben, was mich viel mehr gereizt hat, weil eben die Seminartätigkeit als Dozent, beziehungsweise auch die Begleitung der Menschen und halt bei uns auch die Themen Coaching, Mentoring und halt solche Sachen eben auch mit angeboten werden, die wir machen. War eben Personalentwicklung das Spannendere für mich definitiv, also ich konnte es besser vorstellen für mich irgendwann mal“ [Z. 99-104].*

Die Überwindung einer formal zugewiesenen Funktion trägt zu einer Verinnerlichung des Berufsbildes bei und führt damit weg von der Pflichterfüllung mehr zur Berufung hin:

*„Ja, bei mir ist es mehr die Tätigkeit, nicht der Titel“ [Z. 387].*

*„Es macht einfach so Spaß. Bin jetzt noch nicht so ganz an dem Punkt, das ist mein Ziel hoffentlich irgendwann, als mein alter Chef mal sagte, er hat nicht mehr gearbeitet, das war nur sein Hobby. Das habe ich noch nicht ganz, aber im Moment ist es schon nah dran, weil es einfach viel Spaß macht, erfüllend ist und auch herausfordernd“ [Z. 461-464].*

Die Tätigkeit als PE'ler erfüllt ihn mit großer Freude. Mehrfach wiederholt er Feedbacksituationen mit seinen Kollegen\*innen und Vorgesetzten und auch,

dass er die Rückmeldung bewusst zur Reflexion der eigenen Tätigkeit einholt und diese ihn emotional bestärkt.

Einerseits deuten sich darin Strategien ab, die er zur Bewältigung eigener Unsicherheiten braucht, um im Perspektivwechsel mit Anderen Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu gewinnen und praktische Erfahrung zu strukturieren. Andererseits trägt die Resonanz diskursiv zur Entwicklung eigener authentischer Kommunikationsstrukturen bei, die die Vermittlung vereinfachen und damit zur Distanzüberbrückung zwischen Organisation und individuellen Entwicklungspotentialen beitragen. Professionsfunktionen des Gemeinwohls (Stichweh 1994) sind mit dieser überbrückenden Funktion vergleichbar. Diese Professionsfunktionen müssen ebenfalls zwischen abstraktem Wissen, Erfahrung und den Belangen der Klienten rangieren. Diese Spannung zwischen Professionellem und Klienten (Leistungs- und Komplementärrolle) kann durch „Vermittlung“ (Stichweh 1994; Nittel 2000) vereint werden. Die Distanzüberbrückung anzubieten und zu bewältigen, gilt für Stefan K. als wesentliche Aufgabe des Personalentwicklers.

Somit lautet die zentrale Kategorie des professionellen Selbstverständnisses im Pol *Person reflexive Vermittlung*. Diese weist, wie nachfolgender Tabelle zu entnehmen ist, einerseits die Ausprägung *deliberativ auf*, derzufolge Reflexion in Aushandlungsprozessen gelingt. Andererseits besteht die Ausprägung *intuitiv*, in der entsprechend durch Selbstreflexion *Einlassungsprozesse* in Gang gesetzt werden und folglich die Vermittlungsleistung ermöglicht wird. Nachfolgende Grafik veranschaulicht die Kategorie sowie ihre Ausprägungen.

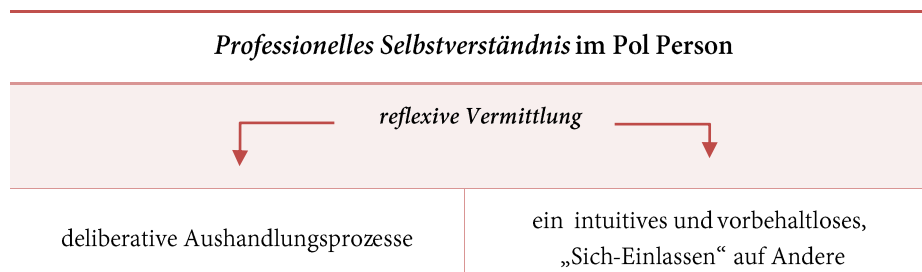


Tabelle 19: Kernkategorie zum Professionellen Selbstverständnis im Pol Person

Zum Pol *Person* wurden im Fallvergleich weitere Interviews zugefügt, die ebenfalls Merkmalsausprägungen einer **kooperativen Beziehung** als Handlungsorientierung aufweisen und sich ein professionelles Selbstverständnis in Form einer **reflexiven Vermittlerrolle** abzeichnet. Hier werden jene PE'ler\*innen erfasst, denen die Personen – die sie *zu entwickeln* versuchen – im Zentrum ihres Handelns stehen. Es sind nicht die organisationalen Ziele oder Steuerungsinstrumente, nicht der Methodeneinsatz oder die eigenen Wissensbestände oder Erfahrungen, die Handlungssicherheit bieten. Vielmehr ist es der Dialog und das Feedback, welche ein sorgfältiges Abwägen nach sich ziehen und damit ein Sicherheitsgerüst in den Situationen zur Aufgabenbewältigung zwischen Organisation und Profession liefern.

#### 6.4 Spannungsfeld zwischen Organisation und Profession

Das Spannungsfeld der Personalentwicklung mit den beiden Polen *Organisation* und *Profession* wurde zunächst als zweipoliges Modell in der Logik eines dialektischen Spannungsfelds mit seinen Merkmalen skizziert.

Die Dialektik zeichnet sich in den gegenüberstehenden Kategorien aus, denen PE'ler\*innen in ihrem Tätigkeitsumfeld ausgesetzt sind und zu denen sie sich verhalten müssen. Sofern die PE mit ihren Angeboten die organisationalen Ziele verfolgt, um Messbarkeit und Kontrolle zu ermöglichen, steuert sie auf eine höhere Standardisierung ihrer Tätigkeit zu und entfernt sich damit von einzelfallbezogenen, individuellen und flexiblen Formaten, die in einer komplexeren Arbeitswelt aber erforderlich sind. Auf diese Weise schränkt sie sich selbst in ihren Funktionsweisen ein und unterliegt damit dem „*Sog der Identifizierung mit der Organisation anstelle der Identifikation mit der Profession und ihren wissenschaftlichen Grundlagen*“ (Reim 1997, S. 212).

Orientiert sich PE hingegen an Professionsmerkmalen, bleiben die jeweiligen Bezugsdisziplinen als Orientierungsgröße und die subjektiven Theorien aus den eigenen Erfahrungen vordergründig. Damit fehlt wiederum ein gemeinsames Professionsverständnis für einheitliche Vorgehensweisen in der PE-Arbeit.



Die Handhabung dieser Widersprüche und deren Überwindung in der Praxis erzeugen zugleich neue Spannungen, die zukünftig bewältigt werden müssen. Nachfolgendes Modell bildet die Verhältnisbestimmung zwischen den beiden Polen, den inhaltbestimmenden Kategorien und dem integrierten Spannungsfeld der PE ab:

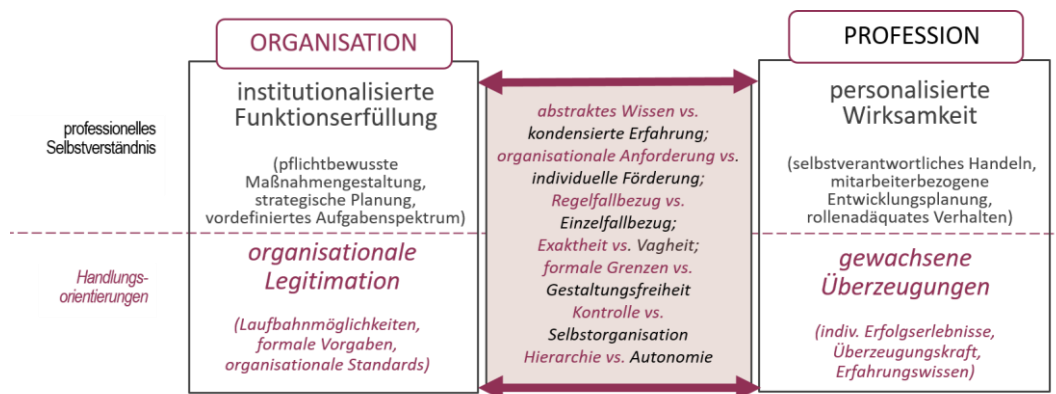


Abbildung 19: Zweipoliges Spannungsfeld

Das hier abgebildete zweipolige Spannungsfeld der Personalentwicklung, ihren Merkmalen sowie Aufgaben entfaltet sich zwischen professionstheoretischen Positionen und organisationalen Ansprüchen (Abb. 19; mittleres Feld, farblich angepasst nach Organisation und Profession). So ergeben sich die Spannungen zwischen:

- *abstraktem Wissen* versus *kondensierter Erfahrung*, die in der Bewältigung von Krisen und Unsicherheitszonen relevant werden;
- *organisationalen Anforderungen* versus *individueller Förderung*, die in der betrieblichen Qualifizierung und der lebensbegleitenden PE als Entscheidungskriterium herangezogen werden;
- *Regelfallbezug* versus *Einzelfallbezug*, eine Spannung, die charakteristisch für professionell Handelnde ist und in der PEArbeit bei nicht-routineschematischen Prozessen (z. B. Konfliktmoderation, FK-Entwicklung) zum Tragen kommt;
- *Exaktheit* versus *Vagheit*, eine Spannung, die sich vor allem in Situationen der Unbestimmtheit und führen durch Zielvorgaben abbildet. Einerseits sind Erprobungsmöglichkeiten, Fehlerlernen und Innovation geboten, andererseits bleiben Zielvorgaben die handlungsleitende und leistungsbestimmende Größe;

- *formale Grenzen versus Gestaltungsfreiheiten*, die Spannung, die sich hier zeigt, bestimmt maßgeblich die Ausgestaltung der PE-Rolle und ist abhängig vom organisationalen Rahmen;
- *Kontrolle versus Selbstorganisation*, die in diesem Begriffspaar erfasste Spannung verdeutlicht die Diskrepanz der PE moderne, flexible Arbeitsformate gegenüber den Beschäftigten vorzugeben und die Linie der Organisation zu berücksichtigen.
- *Hierarchie versus Autonomie*, dieses Spannungsverhältnis verdeutlicht die Unternehmenslogik und die Professionslogik, die in den Erwartungen an die PE-Verantwortlichen widersprüchlich aufeinander treffen und die Gestaltung der PE-Rolle maßgeblich beeinflussen;
- *Stabilität versus Innovation*, diese Spannung bildet die Zieldualitäten der Organisation ab, die sich als Erwartung an die PE Arbeit richten und sich in (manchmal wenig sinnvollen) Maßnahmen und ihren Messkriterien niederschlagen.

Das dialektische Spannungsfeld stellt sich den verantwortlichen Akteur\*innen neben der strukturellen auch auf der persönlichen Ebene. Denn je stärker PE'ler\*innen versuchen, durch methodische Angebote gegenwärtige PE-Trends einzubringen und mit der „*Klienten-recht-machenden-Haltung*“ (Stiefel 2010, S. 55) der Unternehmensführung und den Kunden gegenüber Versprechungen zu machen, desto mehr reduzieren sie sich selbst auf eine formale, dienstleistende, rationalisierende Rolle mit dem Risiko des Authentizitätsverlusts in der Tätigkeit (Dick 2022) und damit der Entfremdung von der Arbeit (Rosa 2012).

Je mehr sie sich aber emanzipieren und zunehmend professionalisieren, ihre Funktion selbst definieren und eigenständig Verantwortung für die Umsetzung der Ziele von Beschäftigten und der Organisation übernehmen, desto weniger unterliegen sie dem intersubjektiven und organisationalen Beziehungsgefüge und können sich damit von ihren Entwicklungen, Bedürfnissen, Dynamiken und Zielen entfernen. Dies beinhaltet allerdings auch das Risiko des Verlustes an Resonanzerleben (ebd.), was zur Entfremdung führen kann. Die

Steigerung in beide Richtungen ob Organisation oder Profession birgt die Gefahr der Entfremdungserfahrung von der Arbeitstätigkeit.

Daher nimmt, wie die Einzelfallanalyse aufgezeigt hat, der Pol *Person* die vermittelnde Position dazwischen ein. Denn solange Antinomien bestehen und organisationale Regelungen Individuen in ihrer Entwicklung beeinflussen, solange werden PE'ler\*innen erforderlich sein, die unkonventionelle Wege gehen und durch bewusste Reflexion eigene Interpretationen für den Einzelfall sowie Bewältigungsstrategien aus dem umgebenden Spannungsfelds ableiten. Mit dem Worten von Rosa (2016) gesprochen:

*„Nur in den Bereichen, in denen Subjekte von einer Sache wirklich berührt und ergriffen werden, nur dort, wo sie sich selbst aufs Spiel setzen und zur Selbstverwandlung bereit sind, können sie wirklich innovative und herausragende Leistungen erbringen – das wissen Unternehmen wie Unternehmensberatungen; (...) und das wissen auch die Individuen“ (Rosa 2016, S. 623).*

Folgende Tabelle fasst die drei Konzepte mit ihren Kategorien, den Charakteristika der Handlungsorientierungen und der professionellen Selbstverständnisse sowie den zugehörigen interviewten PE'ler\*innen zusammen.

Kategorien	PROFESSION	ORGANISATION	PERSON
Charakteristika	<b>gewachsene Überzeugungen</b>	<b>organisationale Legitimation</b>	<b>kooperative Beziehung</b>
Handlungsorientierungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungswissen</li> <li>• persönliche Grundsätze</li> <li>• Rollenklarheit in der Funktion</li> <li>• Auftreten/Charisma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendungswissen</li> <li>• Anerkennung um Akzeptanz und Zugehörigkeit</li> <li>• periphere Funktion in Organisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abstraktes Wissen</li> <li>• Einholen von Feedback</li> <li>• diskursives Aushandeln</li> <li>• wenig praktische Erfahrung</li> </ul>
Professionelle Selbstverständnisse	<b>personalisierte Wirksamkeit</b>	<b>institutionalisierte Funktionserfüllung</b>	<b>reflexive Vermittlung</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autonome Entscheidung</li> <li>• Sicherheit in die eigene Wirkfähigkeit</li> <li>• Ausloten und Einnehmen von Gestaltungsspielräumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion auf Funktionserfüllung</li> <li>• Unsicherheit in eigene Rollengestaltung</li> <li>• abstraktes Wissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vorbehaltloses „Sich-Einlassen“</li> <li>• Unsicherheit</li> <li>• abstraktes Wissen</li> <li>• bewusste Resonanz Erfahrung</li> </ul>
Gestaltungsperspektiven	<i>Berufsbiografische Perspektive</i>	<i>Funktionale Perspektive</i>	<i>Interaktionsbezogene Perspektive</i>
Zuordnung der Interviews	IP 1; IP 14; IP 15	IP 2; IP 3; IP 6; IP 11; IP 9; IP 12; IP 5	IP 7; IP 8; IP 4; IP 10; IP 13

Tabelle 20: Zusammenfassung der Pole im Spannungsfeld PE

Im Anschluss an die Einzelfallanalyse der drei Pole *Profession*, *Organisation* und *Person* wird nachfolgend in der fallübergreifenden Analyse das Spannungsfeld näher betrachtet und die Anschlussfähigkeit des Gesamtmodells diskutiert.



## C. Theoretisierung der Ergebnisse - Übergreifende Perspektive

Teil C der vorliegenden Arbeit führt die beiden Stränge aus Teil A und B zusammen. Die theoretische Rahmung und die Publikationsanalyse aus Teil A, werden mit der methodischen Rahmung und den empirischen Studienergebnissen aus Teil B verglichen. Es werden das PE-Spannungsfeld-Modell aufgegriffen, mit den zentralen Vorüberlegungen aus den Forschungsdiskursen in Beziehung gesetzt und Perspektiven für die weiteren Entwicklungsherausforderungen der PE'ler\*innen und ihr professionelles Handeln aufgezeigt. Abgeschlossen wird dieser Teil mit einer kritischen Gesamtbilanz und weiterführenden Forschungsdesideraten.

## 7 Fallübergreifende Analyse - Spannungsfeld der Personalentwicklung

### 7.1 Dreipoliges Spannungsfeld-Modell der PE: *Organisation, Profession und Person*

Die Auswertung der Einzelfälle verdeutlicht die unterschiedlichen Zugänge zur Interpretation und Bewältigung der PE-Rolle. Unterteilt nach den drei Konzepten *Profession*, *Organisation* und *Person* werden die unterschiedlichen Muster wie Orientierungen, Selbstverständnisse, Haltungen oder Kernverständnisse von PE deutlich. Die Muster, die sich: a) im Konzept *Profession* entlang *gewachsener Überzeugungen und Erfahrungen* entfalten, b) im Konzept *Organisation* vor allem auf *organisationale Prozesse* und die Einhaltung *formaler Vorgaben* berufen und c) im Konzept *Person* darin zeigen, dass *kontinuierliche Interaktionsprozesse* und persönliche Reflexion das Kernverständnis der PE-Arbeit bestimmen.

Die Konzepte stellen zugleich die Pole des Modells dar. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie sich das Spannungsfeld der PE erfassen lässt und welche Annäherungs- und Bearbeitungsmöglichkeiten den PE'ler\*innen selbst zur Verfügung stehen.

Mit Blick auf die forschungsleitende Problemstellung (Kap. 1.2) zur Rekonstruktion des Kernverständnisses der PE aus subjektiv-theoretischer Perspektive, werden Leitfragen der Arbeit in der Gesamtdiskussion berücksichtigt:

- A. 1. *Welche subjektiven Theorien haben Personalentwickler\*innen bezüglich ihres professionellen Selbstverständnisses?*  
 2. *Welche(n) leitende(n) Imperativ(e) haben Personalentwickler\*innen?*  
 3. *Was bietet den Akteur\*innen Handlungsorientierung?*
- B. 1. *Was ist der subjektiv wahrgenommene Kerngegenstand der PE?*  
 2. *Welches Professions- und Organisationsverständnis braucht eine Personalentwicklung, um den Anforderungen eines dynamischen Umfelds gerecht zu werden?*

Das Modell bildet keine regelhafte Gesetzmäßigkeit im mathematischen Sinne ab (Manhart 2012), sondern repräsentiert den gegenwärtigen *Ist-Zustand*, der sich in der Tätigkeit der PE'ler\*innen zeigt. Damit werden auch theoretische Abstraktionen notwendig, die eine allgemeingültige Anbindung des Modells an die theoretischen Vorüberlegungen und zugleich die empirischen Ergebnisse aus der Praxis ermöglichen.

Ferner werden im tripolaren Modell auch die Handlungsorientierungen, professionellen Selbstverständnisse und ihre Bezugspunkte zueinander abgebildet, wie nachfolgendes Schaubild (Abb. 20) zeigt:

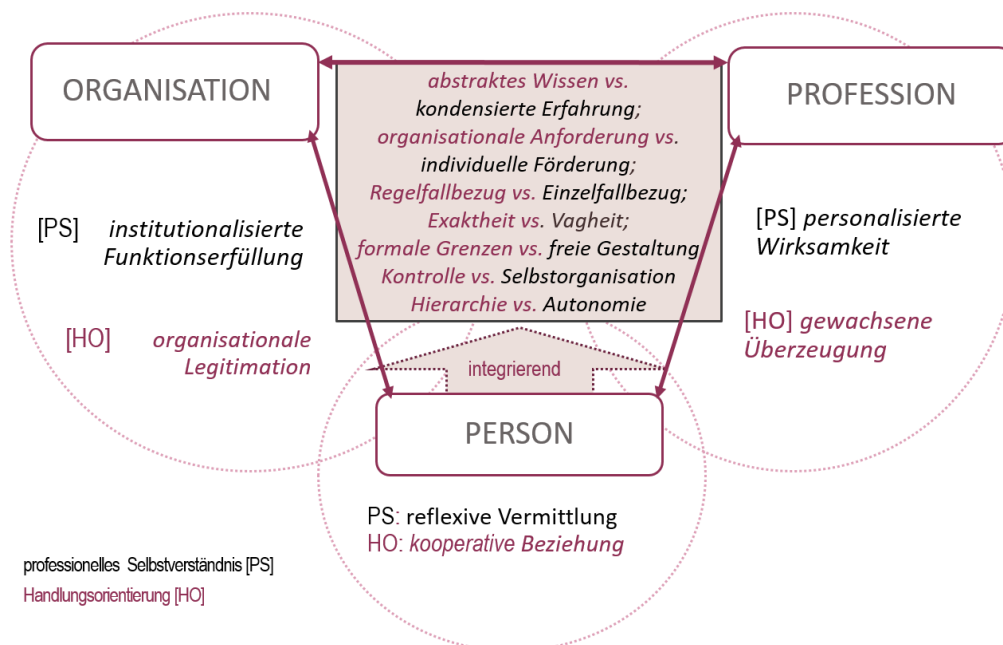


Abbildung 20: Modell zum Spannungsfeld der PE (eigene Darstellung)

Im PE-Spannungsfeld-Modell steht der Pol *Organisation* dem Pol *Profession* gegenüber, dabei setzen sie den Rahmen für dilemmatische Handlungsaufforderungen in der PE-Arbeit und bilden damit auch das Feld für die Spannungen, die von den PE'ler\*innen bewältigt werden müssen, ab. Der Pol *Person* wird als vermittelnder Pol positioniert, da ihm die Vermittlung zwischen den Polaritäten eine Integration divergierender Perspektiven und eine Überbrückung der Distanz zugesprochen werden kann.

Die Doppelpfeile deuten die Verhältnisse zwischen den Polen an, da sich diese gegenseitig bedingen und nicht trennscharf zu ziehen sind. So können zum Beispiel PE'ler\*innen im Pol *Person* durch kontinuierliche Reflexion ihrer Erfahrung die eigene Kompetenz steigern, indem sie das fachliche Wissen ergänzen und damit Arbeitsprozesswissen anreichern (Fischer 2016), welches im Pol *Profession* zur Handlungssicherheit beiträgt und ein zentrales Merkmal ist. Das bedeutet, dass mit zunehmenden Merkmalsausprägungen in einem bestimmten Pol, auch langfristig die Orientierung von einem zum anderen Pol wechseln oder – je nach Anforderung – dazwischenliegen kann. Die Grenzen zwischen den Polen sind demnach dynamisch und fließend (symbolisiert durch die ineinandergreifenden Kreise) und auch abhängig von den organisationalen Umweltanforderungen (Schreyögg 2016; Kühl 2009) an die PE-Funktion sowie der Bedeutungszuschreibung für die Integration von Individuum und Organisation durch PE-Aktivitäten (Heintel 1993; Schreyögg 2016).

**Der Pol *Organisation*** bietet PE'ler(n)\*innen Orientierung durch betriebliche Vorgaben, definierte Prozesse und die innere institutionelle Ordnung (Schreyögg 2016). Eine Personalentwicklungsarbeit, die daran ausgerichtet ist, legt Standards fest und kann klare Ziele und Indikatoren benennen; auch werden Beziehungen über Projektorganisationen, Hierarchien oder Mitzeichnungswege geregelt. Damit unternimmt PE den Versuch, die komplexen Umwelteinflüsse zu reduzieren und beherrschbar zu machen (Kühl 2006), was als leitender Imperativ im Pol *Organisation* gewertet werden kann. Die zusätzliche Regulierung soll Kontrolle und Sicherheit für die Organisation bieten und den Beschäftigten damit Eindeutigkeit und Klarheit geben. Die strategische



Ausrichtung der Organisation wird somit richtungsweisend für PE-Aktivitäten, diese müssen aber kompetent beherrscht werden, beispielhaft dazu die Aussagen von Interview 2:

*„Ich bin sehr sachorientiert, das ist mir bei der Führung und im auch im Team wichtig. Also, mir war wichtig: der Balance der Sache dienen, in einem guten Team. Den Rahmen setzt die Organisation klar, auch Führung, aber die Sache muss stimmen. Personalentwickler müssen den Zielen und den Themen der Organisation dienen. Change, betriebsbedingte Kündigung, Strategie all sowas muss gemacht und gekonnt werden. Dafür gibt es doch Projekte, Leitlinien, Monitorings und so, einfach die Vorgaben achten, fertig.“ [IP 2, Z.98-103]*

Damit hat PE im Pol Organisation eine administrative und regulative Funktion, sie gilt gewissermaßen als „verlängerter Arm der Unternehmensleitung“ (Hölzle 2008), um Bedarfe des Personals aus unternehmerischer Perspektive zu erheben und Maßnahmen, die zur strategischen Zielerreichung beitragen, anzubieten. Die Kategorie der Handlungsorientierungen, an denen sich die Tätigkeiten ausrichten, werden als *organisationale Legitimation* bezeichnet. Das Hinterfragen von vorgegebenen Zielen oder der strategischen Ausrichtung auf Seiten der PE'ler\*innen birgt damit auch Gefahr, das eigene Handeln in Frage zu stellen und Unsicherheiten und Unzulänglichkeiten der eigenen Tätigkeit aufzudecken. Denn Grenzen der institutionellen Ordnung sind dann erreicht, wenn Sensibilität und Anpassungsfähigkeit verloren gehen und damit die Organisationsgestaltung diffus wird. Vergleichbar mit den „*emergenten Phänomenen in Organisationen*“ (Schreyögg 2016) kann die Überstrukturierung statt Sicherheit eine Unsicherheit erzeugen und Lähmung der Prozesse erzeugen, statt der beabsichtigten Schnelligkeit. Als Konsequenz dieser Unsicherheit ziehen sich Personaler auf eine *periphere Funktion* zurück, in der sie wenig Gestaltungsräume nutzen, ihr Handeln kleinteilig halten und sich passiv der organisationalen Ordnung unterstellen. Diese Differenzierung erhöht unweiger-

lich die *Binnenkomplexität* (Schreyögg 2016, S. 201) der Organisation, da zunehmend Mikromanagement<sup>34</sup> betrieben wird und zwar insofern, als dass administrative Prozesse immer kleinteiliger ausdifferenziert werden, ständig neue, unerwartete Querverbindungen abteilungsübergreifend entstehen und Beschäftigte sich um aufgeblähte administrative Prozesse kümmern müssen. Diese Prozesse führen zur Standardisierung und Ineffizienz (Weyer 2008), die wieder neue Antinomien und Abstimmungsprobleme nach sich ziehen. Beispielhaft für den Rückzug auf eine periphere Funktion durch Mikromanagementprozesse, in denen die Organisation maßgebend ist und das Individuum eher nachrangig betrachtet wird, sind folgende Aussagen:

*„Im operativen Geschäft denk ich nicht an Führungstheorien oder Motivation oder so, operativ muss der Prozess laufen. Wir haben Kennzahlen oder Quartalsziele da muss ich liefern. Klar weiß ich vllt. womit das eine oder andere zu tun hat, aber im Alltag mach ich das, was für das Unternehmen wichtig ist“ [IP 10, Z.76-83].*

(...)

*„Da geht keiner nach 40h getaner Arbeit Heim, doch die gehen aber die denken weiter/ arbeiten weiter und haben Spielraum, klein// aber den haben sie. Jeder hat seinen Bereich, keiner pfuscht dazwischen, der Vorstand gibt die Linie vor und alle parieren. (...) Denn jeder weiß, dass er außergewöhnlich gut bezahlt wird, weil es die Entscheidung des Unternehmens ist und NICHT weil die einzelne Person so toll ist/ die bleiben schön auf'm Boden. Klare Ansage, klare Line, klare Aufgaben, beste Bezahlung in der Branche“ [IP 9, Z.108-114].*

Das professionelle Selbstverständnis im Pol Organisation zeigt sich auch in einer distanzierten Haltung gegenüber den PE-Gestaltungsmöglichkeiten. Die Kategorie *institutionelle Funktionserfüllung* spiegelt die Haltung wider und verweist auf das Kernverständnis der PE-Arbeit, welches davon geprägt ist, den Mitarbeitern den Nutzen der organisationalen Mikroprozesse zu erklären und zugehörige Maßnahmen anzubieten:

*„Also ich bin schon der Meinung (...) den Reagenzglaspersonalentwickler, den würde ich auch nicht gerne vertreten wollen. Denn fachliche Kompe-*

---

<sup>34</sup> Als Mikromanagement werden kleinteilige Prozessschritte in Organisationen bezeichnet (Weyer 2008). Im Diskurs zur strategischen Personalführung verweisen Maslach & Leiter (2001) darauf, dass auch Burnout, durch steigende Belastung der Beschäftigten, als Folge von Mikromanagement organisationaler Prozessen entstehen kann.

*tenz, ob jetzt Elektriker, Bergmann oder Maschinentechner oder Stabsmitarbeiter, egal, das schafft schon irgendwie Akzeptanz, wenn man sich nicht allzu blöd anstellt. Also man ist dann eher einer unter den Technikern, die auch in der Lage sind, noch eine andere Sprache zu sprechen und auf anderem Gebiet zu helfen. Was nicht heißt, dass das andersherum nicht funktionieren muss, aber gibt einem selbst glaube ich auch schon ein bisschen mehr Sicherheit, wenn man den selben Hintergrund hat und die Betriebslogik übersetzen kann“ [IP3 Z.658-666].*

Fest steht, sich in der Personalentwicklung vorwiegend auf organisationale Ziele zu reduzieren ist naheliegend, schließlich sind diese präzise, messbar und kontrollierbar. Durch die *funktionale Gestaltungsperspektive* werden Leitlinien gesetzt, die durch die breite Objektivierung auch Willkür und Beliebigkeit vermeiden helfen. Allerdings läuft man hier Gefahr durch die Eingrenzung der eigenen Handlungsmöglichkeiten, die persönliche Entfaltung und auch die Entwicklung der Mitarbeiter\*innen zu beschneiden (Laloux 2015; Schneider 1993).

Die Tabelle 21 fasst nachfolgend die Kategorien, Subkategorien, weitere relevante Themen sowie die Interviewzuordnung im Pol Organisation zusammen:

	Kategorie	Subkategorien, weitere Themen	Interviews
HANDLUNGS-ORIENTIERUNGEN	organisationale Legitimation	Ringen um Anerkennung, Akzeptanz und Zugehörigkeit	IP 2; IP 5; IP9; IP11;
		PE hat eine untergeordnete Funktion in Organisation Orientierung der PE-Arbeit an strategischen Zielen PE muss sich Marktlage anpassen	IP 3; IP 5; IP 6; IP9; IP12;
		Anwendungswissen von PE für Maßnahmenplanung PE sorgt für Standardisierung von Prozessen	IP 6; IP9; IP11;
PROFESSIONELLE SELBSTVERSTÄNDNISSE	institutionalisierte Funktionserfüllung	PE hat keine relevanten Funktionen reine Trainings- und Maßnahmenplanung FK-Förderung als Krönung	IP 3; IP 5; IP9; IP12;
		Passive Funktions- und Rollenübernahme Formen der Zusammenarbeit Flexible Arbeitszeitmodelle	IP 2; IP 5; IP11; IP12;
		PE ist Veränderungsbegleiter der Organisation	IP9; IP11
		Betriebswissen PE ist gleichzeitig Administration des HRM	IP 3; IP 6; IP12;

Tabelle 21: Fallübergreifender Kategorienvergleich Pol Organisation

**Im Pol Profession** wiederum sind Autonomie und Gestaltungsräume vorhanden, die sinnvolle Ausgestaltung dieser ist jedoch voraussetzungsreich und von

den berufsbiographischen Erfahrungen der einzelnen Akteur\*innen gekennzeichnet. Denn, um Ermessensspielräume und kreative Lösungen im Spannungsfeld nutzen zu können, sind Erfahrungswissen (Böhle 2009; Dick 2016), persönliche Werte, Reflexionsvermögen und eine bedeutende Stellung in der Organisation erforderlich.

Die Kategorie *personalisierte Wirksamkeit* beschreibt das professionelle Selbstverständnis der PE'ler\*innen. Ihr leitender Imperativ schlägt sich in der Pionierarbeit von PE nieder, es werden neue Konzepte entwickelt, ausprobiert und in die Breite getragen. Beispielsweise durch Netzwerksarbeit, Veröffentlichungen und intensive persönliche Initiative. Aufgrund des Wissens-, Könnens- und Machtgefälles gegenüber den PE-Klient\*innen nimmt die PE im Pol *Profession* eine exponierte Position ein. Diese wird reflektiert genutzt, indem bewusst Störpotentiale (Schütze 1996, S. 196), wie etwa Missverständnisse zwischen Unternehmensleitung und Maßnahmenplanung oder Zieldualitäten für zukünftige Umsetzungsprozesse kenntlich gemacht und ausgetragen werden. Zugleich finden PE'ler\*innen im Pol *Profession* einen Umgang mit paradoxen Anforderungen, in dem sie ihre Vorhaben und Aktivitäten transparent machen und durch die Rückversicherung auf ihre Kerndisziplinen für sich selbst Handlungssicherheit einholen. Folgende Interviewaussage von IP 14 illustriert die Ausführungen:

*„Ich bin froh, dass ich ein rein wissenschaftliches theoretisches Studium gemacht habe und damit gelernt habe oder lernen durfte, mich in viele Fächer einfach einzuarbeiten, und auch unterschiedliche Fächer. Weil bevor ich zu meinen drei Fächern kam, gerade Germanistik war so ziemlich das Letzte, weil das innerhalb von vier Semestern ging. Vorher habe ich Metalltechnik gemacht, habe Jura, BWL gemacht, habe mich umgeguckt. Also habe wie wild gesucht. Und habe festgestellt, das ist gut gewesen, weil also mir reicht einfach die Pädagogik für zu sagen, ich kann Konzepte machen für Maßnahmen. Mir reicht die Psychologie, um Wissen zu haben, es gibt Persönlichkeits-tests, es gibt Einstufungsverfahren, es gibt Diagnostikverfahren generell, die ich nutzen kann für Dinge optimaler, objektiver halt einfach zu gestalten. Ich brauch Betriebswirtschaft, um einfach zu sagen, okay, meine Kostenstelle ist entsprechend gerüstet und ausgestattet und die Verrechnungen von den Sachen sind da. Ich bräuchte sogar die Volkswirtschaftslehre, um zu gucken, was ist Sinn/ wie verankert sich ein Unternehmen im Kontext, im Umfeld? Also es ist so was von vielfältig. Und ich glaube, da spreche ich aber nicht nur für die Personalentwicklung, sondern für den gesamten Personalbereich. Weil der muss sich mit so vielen Dingen auseinandersetzen inzwischen. Der muss ja unternehmerisch denken, weil er die Menschen der Zukunft ja einstellen sollte. Muss unternehmerisch denken oder wirtschaftlich denken, um zu gucken, wie qualifiziere ich die Leute, ohne dass sie, ne.*

*Dann muss ich psychologisch denken, um zu sagen, habe ich die richtige Person auf dem richtigen Posten? Ich muss pädagogisch denken können, um zu sagen, wie kriege ich das denn hin, DEN dort hin zu kriegen?“ [IP1; Z. 469-488]*

Die *Handlungsorientierungen* im Pol Profession münden in der Kategorie *gewachsene Überzeugungen*. Charakteristisch in dieser Kategorie sind insbesondere die hohe Expertise der PE'ler\*innen, die auf einer breiten Wissensbasis beruht und mit praktischer Erfahrung angereichert wurde, sowie ein identifiziertes Funktionsverständnis als PE'ler\*innen vorherrscht.

Wie bereits dargelegt, ist der Pol *Profession* sehr voraussetzungsreich und durch die intensive Ausgestaltung der PE-Funktion auch anfällig für Antinomien und dilemmatische Situationen. Die stete Begründungspflicht des eigenen Handelns (Schütze 1996, S. 185) im Zuge von Einzelfalllösungen oder kreativen Methoden zieht gleichermaßen ein Legitimationsdilemma (Kühl 2009, S. 63) nach sich.

Selbstorganisation, die Abweichung von Routinen oder Regelfällen, die eine Kontrolle erschweren (Werner 2006; Kühl 2009), lösen hohe Erwartungen der Unternehmensleitung aus, den Nutzen der Maßnahmen nachzuweisen, die allerdings nicht unmittelbar messbar sind. Im Pol Profession ist den PE'ler\*innen diese Diskrepanz bewusst, so finden sie vor dem Hintergrund ihrer kondensierten Erfahrung Möglichkeiten, ihrer Begründungspflicht nachzukommen, ohne „(...) der Übernahme *simplifizierender Berechnungsmethoden*, deren Grundlagen man eigentlich aus professionellen Überlegungen ablehnen müsste (Kühl 2009, S. 63), zu verfallen:

*„Wir haben Bereiche wo man mit Kennzahlen arbeiten muss, ganz klar, da sollte man auch liefern. Die Personalentwicklung ist ja nicht aus der Verantwortung raus. Weil dann, ja dann, wird das so'ne Weichei-Geschichte. Wir müssen auch Zahlen liefern und uns messen lassen, auch wegen anderer Units. Bei Kürzungen geht's letztlich auch um Zahlen und wenn da keine Werte hinterlegt sind, wird gestrichen. Und auch deswegen müssen wir uns messen lassen. Klar, dort wo keine Kennzahlen hingehören wie Entwicklungsprognosen oder Erwartungen oder so, dann sag ich das und steh dazu, der Wert macht dann einfach keinen Sinn“ [IP 15; Z. 145-154].*

Wie die Passage verdeutlicht, hat die befragten PE'lerin die organisationalen Erwartungen an die PE verstanden, nimmt aber eine ambivalente Haltung

dazu ein. Die Akzeptanz der PE sowie ihren Geltungsbereich erweitert sie durch Einlassungen auf die organisationalen Erwartungen. Dort wo es sinnvoll erscheint, fügt sie ihre PE-Aktivitäten ein und an Stellen wo es nicht sinnvoll ist, widerspricht sie. Durch dieses Vorgehen erhöht sie die Wirksamkeit von PE. Das Einlassen auf die Organisation durch Verstehen, Anwenden und Sich-Behaupten-Können stärkt die Autonomiegrade der PE und sichert ihr eine organisationale Geltung zu.

Ein Fehlen dieser integrierenden Haltung kann jedoch zu fehlgeleiteten Maßnahmen, überzogenen Versprechen gegenüber dem Unternehmen und der Überforderung der PE-Klienten\*innen führen.

	Kategorie	Subkategorien, weitere Themen	Interviews
HANDLUNGS- ORIENTIERUNGEN	gewachsene Überzeugungen	individuelle Erfolgserlebnisse hoher persönlicher Einsatz Erkennen von Mitarbeitendenpotentialen	IP 1; IP 14; IP 15;
		Persönliche Vernetzung Legitimation für zukünftige Projekte	IP 1; IP 15;
		Aufmerksamkeit vom Vorstand/ Geschäftsführung organisationale Akzeptanz bedarfsgerechte Trainingsangebote	IP 1; IP 2 IP15
PROFESSIONELLE SELBSTVERSTÄNDNISSE	personalisierte Wirksamkeit	einzelfallbezogene/ individualisierte Maßnahmen; PE auch Organisationsentwicklung	IP 2; IP 1; IP 15
		strategisches Rollenverhalten wertschätzendes Miteinander Selbstbestimmung der Beschäftigten	IP1; IP 14; IP 15
		PE als Entwicklungsaufgabe für Beschäftigte PE als Beratungsinstanz	IP14; IP 1

Tabelle 22: Fallübergreifender Kategorienvergleich Pol Profession

Als drittes Konzept findet sich der Pol *Person* im PE-Spannungsfeld-Modell. Er lässt sich weder rechts noch links positionieren, da hier die *interaktionsbezogene Perspektive* eingebracht wird und diese sich dazwischen bewegt.

Mit dem Pol *Person* bekommen *entweder-oder-Vorgehensweisen* keine Relevanz mehr, vielmehr geht es um ein integrierendes *sowohl-als-auch* der PE. Es werden sowohl organisationale Ziele, als auch die Entwicklungsziele der Beschäftigten berücksichtigt. Die Integration beider Perspektiven ermöglicht es, durch Aushandlungsprozesse aller Beteiligten (PE'ler\*innen und ihrer Kund\*innen), ein auf *Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit*

(Petzold 2010) basierendes, kohärentes, ganzheitliches Resultat (*Sense of Coherence* ausführlich Antonowsky 1993; Nittel 2008) zu erzielen. Eine auf diese Art gestaltete Entwicklung stiftet Vertrauen in die PE und damit auch Vertrauen in die organisationalen Strukturen, erhöht die Beteiligung an Maßnahmen und sichert die Akzeptanz der Mitarbeiter\*innen. Gleichzeitig stellt sich im Anschluss an Peter Heintel die Frage:

*„Ist es möglich und sinnvoll in Fragen die den ganzen Menschen, sein Leben und seine Entwicklung betreffen, andere Menschen zuständig zu machen?“* (Heintel 1993, S. 29)

Genau an dieser Stelle zeigt sich, dass eine *reflexive Vermittlungsleistung* (Kategorie im Pol Person) zwischen den beiden Positionen notwendig ist, die beiden Perspektiven gerecht wird und im Sinne Freidsons‘ eine *qualifizierte Ermessensarbeit* (*discretionary work*‘ Freidson 2001, S. 60) ermöglicht und damit den ganzen Menschen in den Blick nimmt. Dadurch, dass der Arbeitskontext nicht durch allgemeingültige Regeln vordefiniert ist, Vagheit und Unbestimmtheit im Arbeitsprozess allgegenwärtig sind, werden Aushandlungs- und Reflexionsprozesse erforderlich.

Das Funktionsverständnis von PE braucht, neben wissenschaftlichen theoretischen Wissensbeständen, vor allem reflexives Erfahrungswissen aus der Alltagspraxis. Hierfür fließen sowohl organisationale Maßgaben und Zielgrößen, als auch eigene Erfahrungen in Veränderungs- und Krisensituationen mit ein. Aus der Reflexion dieser Erfahrungsaggregate entsteht ein Habitus *„professionalisierter Praxis“* (Oevermann 1996, S. 82), der es ermöglicht, die komplexen Verhältnisse der Organisation kritisch zu hinterfragen und mit der erfahrungsbasierten Handlungspraxis ins Verhältnis zu setzen (Oevermann 1996; Schicke 2010, S. 91; Dick 2016). Dazu nachstehender Interviewausschnitt:

*„Das, was mir gut gelungen ist und was mir auch/ also gerade damals auch ganz viel Spaß gemacht hat, war die Abstimmung im operativen Bereich. Also ich hatte auch da das Gefühl, irgendwie gut andocken zu können, gut zu gucken, was brauchen die und wie können wir irgendwie zusammen agieren. Ich glaube, das war damals auch so ein bisschen neu, dass das vorher eher immer so was ganz Eigenständiges war, die irgendwas gemacht haben, das hat nie so richtig zu dem ope-*

*rativen Bereich gepasst. Und da einen guten Kontakt herzustellen zwischen denen und der Trainingsabteilung, eher zu gucken, wie kriegen wir das zusammen, weil es ist nicht nur mein Ziel, es ist unser aller Ziel, weil es ist der Auftrag, dass 40 Stunden geschult werden, wie kriegen wir das irgendwie zusammen gewuppt, ohne den Bereich, den operativen Betrieb, zu belasten und gleichzeitig unser Ziel zu erreichen? Das ist, glaube ich, gut gelungen dadurch, dass ich viel in den Austausch mit denen gegangen bin. Und das hat mir auch Spaß gemacht, also da sozusagen viel auch zu erklären, was steckt dahinter, warum müssen wir das tun, was denken wir uns dabei, was sind unsere Ideen, wie wir es umsetzen können, was sagt ihr dazu, wie passt das miteinander, und so“ [IP 7; 106-119].*

Die Interviewpassage zeigt beispielhaft, wie die zentrale Kategorie *reflexive Vermittlung* als Selbstverständnis der PE-Tätigkeit zu verstehen ist. Demgemäß sind leitende Imperative im Pol Person Vertrauen schaffen und Resonanz erzeugen, die zu sozialer Kohärenz und somit zu einer gelungenen Beziehungsgestaltung beitragen. Interaktionsprozesse und eine bewusste Reflexion zur Unterstützung der Verarbeitung von Erfahrung (Dick 2016) ermöglichen eine reflexive-professionelle Entwicklung, die „*Reflexion systematisch und methodisch kontrolliert*“ [einsetzt], „*um die Bedingungen der professionellen Tätigkeit auf persönlicher, gemeinschaftlicher und institutioneller Ebene gleichermaßen zu verbessern*“ (Dick 2008, S. 61).



	Kategorie	Subkategorien, weitere Themen	Interviews
HANDLUNGS- ORIENTIERUNGEN	kooperative Beziehung	fachübergreifendes Spezialwissen Aufbau praktischer PE-Erfahrung informelle Netzwerke	IP 8; IP 10; IP 13
		Einholen von Feedback deliberatives Aushandeln zw. FKs und MAs	IP 4; IP 7; IP 8; IP 10; IP 13
		hohes Engagement für PE Themen Transparenz und Unterstützung von PE für MA	IP 4; IP 7; IP 8;
		Wandel der Arbeitswelt als Herausforderung Reflexion organisationaler Prozesse	IP 10; IP 13;
PROFESSIONELLE SELBSTVERSTÄNDNISSE	reflexive Vermittlung	offenes Einlassen auf Bedarfe und Beschäftigte Lebenssituation der MA als PE'ler* in kennen gute Beziehungen pflegen	IP 4; IP 8; IP 10;
		organisationale Grenzen hinterfragen Resonanzanlässe schaffen Unsicherheit zur Rollenausgestaltung	IP 4; IP 7; IP 8; IP 10;
		Reflexion der PE Tätigkeiten PE muss Potentiale erkennen	IP 7; IP 8; IP 10;

Tabelle 23: Fallübergreifender Kategorienvergleich Pol Person

Das bedeutet, um das Spannungsfeld der Personalentwicklung in Gänze zu kartieren, braucht es neben einem institutionellen Konzept (*Organisation*), ein persönliches Konzept (*Profession*) und ein *integrierendes* gemeinschaftliches Konzept (*Person*), dass das Spannungsfeld *zwischen* Organisation und Profession vervollständigt und die beiden vorliegenden Pole verbindet.

Mit den beiden Kategorien *reflexive Vermittlung* und *kooperative Beziehung* werden zwei Kategorien deutlich, die jene Haltung (prof. Selbstverständnis) und Einstellung (Handlungsorientierung) beschreiben, die in der Praxis der PE-Abteilungen benötigt werden, um die Vermittlungsleistung zu erbringen und die Distanz im Spannungsfeld zu überbrücken. Allerdings sind Personalentwickler\*innen nicht per Funktion oder Rolle automatisch dazu in der Lage, hier sind selbstreflexive Subjekte (Arnold 1997; 2002), die sich selbst als Person in die Beziehungsgestaltung einbringen und den Anderen auch als ganze Person wahrnehmen, notwendig:

*„Na, nur wenn ich authentisch und überzeugt bin, kann ich mich doch ernsthaft um den anderen kümmern – er muss sich ja auf das was ich im Gepäck hab einlassen und zwar auch ernsthaft, nicht nur so halb. Den Raum hat Personalentwicklung allerdings nicht, nicht immer – kommt drauf an um wen's sichs dreht“ [IP 10; Z.185-188].*

Der Interviewausschnitt verdeutlicht die persönliche Haltung des PE'lers gegenüber seiner Tätigkeit, die mit Authentizität und Überzeugung begründet und die ihm als notwendige Bedingung zur ernsthaften und wirksamen PE-Arbeit erscheint.

Dick (2022, S. 193) führt ebenfalls Authentizität als bedeutendes Merkmal für gute, humane Arbeitsgestaltung in Organisationen an, er bemerkt:

*„Große Konzerne bemühen sich um Integrität, Institutionen werben um Vertrauen, Fachkräfte sollen sich an Unternehmen binden, Arbeit soll Sinn vermitteln, Führungskräfte sollen überzeugen und motivieren, Mitarbeiter\*innen sollen Verantwortung für ihr Tun übernehmen. Ohne innere Überzeugung aber kommunizieren wir nicht glaubwürdig und sind nicht zu besonderer Anstrengung bereit. Ohne überzeugende Werte lässt sich keine Unternehmensstrategie mehr umsetzen, kein Veränderungsprozess steuern“* (Dick 2022, S. 193).

Zusammenfassend wird deutlich, wie das Spannungsfeld der PE neben den beiden Konzepten *Organisation* und *Profession* durch das dritte ergänzende Konzept *Person* auf vermittelnde Weise komplettiert wird. Welche zentrale Aufgabe damit für PE verbunden ist, wird nachfolgend erläutert.

### 7.2 Zentrale Aufgabe der Personalentwicklung

Geht man davon aus, dass Organisationen klassischerweise einer rationalen, effizienz- und funktionsbezogenen Marktlogik folgen (Heintel 1993, S. 24; Schäfer 2014, S. 188.), wird das Unternehmensprinzip geltend gemacht, die Personalentwickler\*innen würden mit zielbezogenen Bildungs- und Entwicklungsinstrumenten die betreffenden Personen an die neuen Anforderungen, Herausforderungen oder Veränderungen schon gewöhnen oder vorbereiten. In vielen Ansätzen bleibt die Entwicklungs- und Bedarfsperspektive des Individuums unberücksichtigt. Dieser menschliche Aspekt lässt sich für die PE nicht trennen von Ressort, Spezialisierung oder den Fachkompetenzen (Müller-Vorbrüggen 2010a; Becker 2013), wohingegen andere Organisationseinheiten, wie

beispielsweise das Controlling oder die Forschungs- und Entwicklungsabteilung, diesen Aspekt für ihre Funktionen ausblenden können.

Sofern also die Entwicklung von Karriere, Expertise und Persönlichkeit in einer gesonderten Abteilung vorgesehen und damit von anderen Menschen abhängig ist, werden auf Seiten der Individuen Emotionen, wie Unsicherheit, Ängste und Misstrauen oder Phantasien um den eigenen Stellen- und Selbstwert (Kurtz 1997) und das Bedürfnis nach beruflicher Kohärenz und „*Sinn in der Tätigkeit*“ (Dick 2016, S.16) geweckt. Auf Seiten der Organisation hingegen gibt es konkrete Erwartungen hinsichtlich der personellen Weiterentwicklung und der unternehmerischen Verwertbarkeit (Neuberger 1991; Bauz et al. 2004) durch die personalentwicklerischen Aktivitäten.

Insgesamt ergeben sich Spannungen zwischen Humanzentrierung und wirtschaftlicher Rationalität, der Unternehmensleitung und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, dem Qualitätsanspruch und der Umsetzungsgeschwindigkeit sowie langfristigen Entwicklungszielen und dem operativen Tagesgeschäft. Das PE-Spannungsfeld-Modell (Abb. 20) zeigt diese bestehenden Antinomien und paradoxen Anforderungen sowie ihre Relation zueinander auf, diesen Anforderungen sind PE'ler\*innen ausgesetzt und sie müssen sie in der Arbeitspraxis bewältigen. Damit wird ein Grunddilemma der Personalentwicklung per se deutlich: „(...) *die Zuständigkeit für andere Menschen hat an diesen selbst und ihrer sozialen Umgebung eine unüberschreitbare Grenze*“ (Heintel 1993, S. 29.).

Denn auch die Frage, inwiefern es möglich und sinnvoll ist, andere Menschen für das eigene Leben und die eigene Entwicklung zuständig zu machen (ebd.), bleibt in der Diskussion um die Funktion der Personalentwicklung unbeantwortet. Mehr noch, im Spannungsfeld-Modell wird die Dialektik zwischen Perspektiven der Organisation, der Profession und der Person deutlich. Deutlich wird auch wie Leitlinien der PE-Tätigkeit und damit auch die Reichweite und professionelles Handeln beeinflusst werden. Daran anknüpfend lässt sich die Frage nach dem Kernverständnis der PE zuspitzen:

- *Was ist die eigentliche Professionsaufgabe der Personalentwicklung?*

Eine Professionsaufgabe, die gekennzeichnet ist durch einen eigenen, vom Kontext des Unternehmens unabhängigen Wissenskanon, der Begriffe des betrieblichen Lernens, Persönlichkeitsentwicklung im Prozess der Arbeit und organisationale Entwicklung definiert. Auf Grundlage dieses Wissenskanons wird es den PE\*ler\*innen ermöglicht, eine autonome Tätigkeitsgestaltung mit einer authentischen Selbstverpflichtung gegenüber dem Individuum zu vollziehen und dabei eine strategische Perspektive für die Organisation einzunehmen sowie über die Unbestimmtheit dieser Anforderungen und ihrer Widersprüche (Schütze 2000; Unger & Hering 2016) zu reflektieren. So gibt es letztlich eine schlichte, wenn auch nicht einfache Antwort:

- **Die Professionsaufgabe der Personalentwicklung besteht darin, für die Moderation dialektischer Anforderungen Verantwortung zu übernehmen!**

Damit übernimmt die PE in einem sozialwissenschaftlichen Organisationsverständnis eine Kernaufgabe, nämlich Sinnkohärenz in unklaren, mitunter konfliktträchtigen Situationen zu übernehmen. Diese Moderation besteht in zweierlei Hinsicht: zum einen auf struktureller Ebene in der Organisationsgestaltung, zum zweiten auf personaler Ebene über individuelle Reflexionsprozesse.

Auf **struktureller Ebene** erfolgt diese Moderation zwischen den Antinomien, die durch organisationale Strukturen und Funktionen oder durch unterschiedliche Rollenerwartungen entstehen. PE kann hier vermitteln und Konfigurationsgrenzen (Roper & Higgins 2020) zwischen Differenzierung und Integration oder Anspruch und Möglichkeiten ausloten. Konkret bedeutet es, dass der PE damit eine Schlüsselrolle innerhalb der Organisation zukommt, denn dadurch, dass sie auch Dienstleister der Fachbereiche ist, kann PE dazu beitragen, neue Arbeitsformen zu implementieren, die zur Selbstbestimmung der Beschäftigten, Flexibilisierung der Arbeitsprozesse und einer Hierarchieveränderung beitragen können. Als Gestalterin von betrieblichen Bildungsprozessen übernimmt PE die Verzahnung von Lernen und Arbeiten und kann damit nachhaltig die betriebliche Lernarchitektur verändern. Weiterhin hat PE, wie keine andere Organisationseinheit, eine ebenenübergreifende Kommunikationsbefugnis und damit auch die zentrale Prämisse, zwischen unterschiedlichen Interessen zu vermitteln und Spannungen zu moderieren.

Auf **personeller Ebene** drückt sich die Moderation der Dialektik gegenüber den Klient\*innen darin aus, dass eine stete (Selbst-)Reflexion der professionellen PE-Akteure\*innen hinsichtlich ihrer Tätigkeiten und organisationalen Entscheidungen vollzogen wird – insbesondere auch, um die Biographie als Ressource (Schütze 2000, S. 52; Frosch 2018) zu nutzen und den persönlichen Seismografen für zukünftige Anforderungen zu justieren.

Denn besonders im Rückblick auf die erfahrene Lebensspanne, werden abstrakte und langfristige Veränderungen als Lernprozesse erkennbar (Dick & Marotzki 2005, S. 2) auch hinsichtlich der Entwicklung professioneller Deutungsmuster. Der reflexive und bewusste Zugang zum Lernen aus Erfahrung, das Nachspüren eines „*praktischen Gefühls*“ (Fischer 2016, S. 86) für Situationen der Vagheit und Unbestimmtheit, tragen zum Aufbau der Handlungskompetenz und der Bearbeitung professioneller Herausforderungen bei.

Die PE ist innerhalb der Organisation jene Instanz, die für solche vagen und unbestimmten Aufgaben zuständig sein kann. Sie ist in der Lage, auf den Einzelfall einzugehen und damit individuumsbezogene Lösungen auszuarbeiten. Sie setzt strategische Weichen für die Entwicklung der Beschäftigten und der Organisation, dabei muss sie das zukünftig notwendige Wissen verstehen, Lernprozesse initiieren und verfügbar machen, dies allerdings vor dem Hintergrund des aktuell vorläufigen Wissens, was wiederum „*Entscheidungen unter Ungewissheiten*“ (Willke 2001, S. 22) abfordert. Die PE ist auch die Instanz, die vor allem im Krisenmodus der Organisation relevant wird. Beispielsweise muss vermittelt werden, wenn Konflikte zutage treten, interveniert werden, wenn Arbeitsbündnisse zu scheitern drohen und verhandelt werden oder wenn widerstreitende Interessen aufeinandertreffen. Für solche Fälle bietet die PE bereits verschiedene Formate an. Von der Konfliktmoderation, über Methoden der Veränderungsbegleitung bis hin zur Vertrauensperson, die sich der Aussprache annimmt.

Mit diesen Alleinstellungsmerkmalen hat PE strategischen Einfluss, aber auch eine organisationale Machtquelle (Roper & Higgins 2020), um sich zu emanzipieren, wenn sie sich zutraut die Verantwortung dafür zu übernehmen. Die Möglichkeiten und Grenzen dieser Verantwortungsübernahme werden im folgenden Abschnitt bilanziert.

## 8 Gesamtbilanz der Personalentwicklung im Spannungsfeld zwischen Organisation und Profession

### 8.1 Emanzipation der Personalentwicklung

Im Spannungsfeld der Personalentwicklung können PE'ler\*innen die Aufgabe übernehmen, widersprüchliche Positionen zu erkennen, dazwischen zu vermitteln und tragfähige Lösungswege zu erarbeiten. Der Umgang mit Spannungsfeldern gehört für die PE zur Routine, wie in kaum einem anderen Geschäftsbereich. Als Dienstleiterin der Fachbereiche hat PE auch eine ebenenübergreifende Kommunikationsbefugnis – vom Ausbildungsbereich, über die Führungskräfte bis hin zum Vorstand ist sie für Lern- und Entwicklungsprozesse zuständig.

Die Bearbeitung dieser komplexen Aufgabe ist mit einer Verantwortungsübernahme verbunden, die sich PE'ler\*innen zumuten müssen. Denn mit ihr sind Möglichkeiten einer eigenständigen PE-Arbeit gegeben, gekennzeichnet durch Professionshandeln, bewusster Einflussnahme und einen hohen Grad an Autonomie, doch zugleich sind auch Grenzen durch Organisationsstrukturen und Akzeptanz der Beschäftigten gegeben. Zur Klärung dieses Verhältnisses, wo PE zwischen Profession und Organisation steht, wurde die vorliegende Arbeit von zwei rahmengebenden Fragen begleitet (Kap.1.2):

- *Wieviel PE-Profession braucht Organisation?*
- *Wieviel Organisation verträgt die PE-Profession?*

Eine explizite Antwort auf diese Fragen kann nicht gegeben werden, vielmehr tragen sie zur Gesamtperspektive auf den Gegenstand bei und dazu, die Verhältnisbestimmung und Konsequenzen professioneller PE-Arbeit in einer komplexer werdenden Organisation zu skizzieren.

Angesichts einer großen Veränderungsdynamik in der Arbeitswelt sowie zunehmender Komplexität und Unsicherheit, versuchen Organisationen durch Standardisierung und Objektivierung (Voswinkel 2012; Schäfer 2014) stabilisierende Elemente einzupflegen, damit verantwortliche Akteur\*innen Leitlinien bekommen, um ihr Handeln auszurichten. Die Einlassung der Beschäftigten auf diese Objektivierung zeichnet sich an zwei Konsequenzen ab:

- Erstens steigen die Anforderungen auf Seiten der Beschäftigten ebenfalls an. Durch den Druck der organisationalen Objektivierung ihrer Rolle gerecht zu werden, können die subjektiven Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder (ebd. S: 412) nicht – oder nur marginal – eingebracht werden, vergleichbar mit Schreyöggs *emergenten Phänomenen* (vgl. Abb. 7) in Organisationen (Schreyögg 2016).
- Zweitens fehlen dadurch Möglichkeiten des individuellen Zugangs zur Tätigkeit, Interaktionen im sozialen Gefüge und Resonanzräume (Rosa 2012). Entgrenzung, Verlust an Autonomie sowie Entfremdung zur Tätigkeit können als Folge eintreten (ebd.).

Die vermeintliche *Entlastung durch organisationale Vorgaben* kann auf Seiten der Beschäftigten als *Belastung durch Vorgaben* wahrgenommen werden (Moldaschl & Voß 2002). Die Paradoxie in dieser Spannung wird darin sichtbar, dass auf der einen Seite die Organisation durch *Objektivierung* versucht Dynamik zu absorbieren, auf der anderen Seite der Gegenpol, die *Subjektivierung* der Arbeit bei den Akteur\*innen, zunimmt. In der Weise als, dass PE-Verantwortliche „(...) *autonome, eigenverantwortliche Selbststeuerung und –regulierung der Arbeitstätigkeit (...)*“ (Böhle 2002, S. 114) ins Zentrum ihres Handelns stellen und damit die Dynamik hinsichtlich eigener Anforderungen oder dem Leistungsdruck ebenfalls zunimmt. Diese Entwicklung lässt sich an Gegen-trends *alternativer* Organisationsmodelle ablesen, etwa der Einführung von Agilität und Responsivität mit dem Konzept der *Holokratie* (Robertson 2015) oder der zunehmenden Dezentralisierung in Anlehnung an Laloux' *Evolutive Organisation* (Laloux 2015). Kerngedanken der Ansätze sind eine Entkopplung von hierarchischen Strukturen, eine zunehmende Autonomie und Selbststeuerung der Beschäftigten, verbunden mit Elementen ausgiebiger Kommunikation, gegenseitiger Wertschätzung und förderndem Empowerment.

Doch auch solche Organisationsmodelle sind nicht frei von Antinomien und ziehen paradoxe Verhaltensanforderungen für Beschäftigte nach sich (Schuhmacher & Wimmer 2004). So kann Dezentralisierung zu einem hohen Koordinierungsproblem führen: zwischen deliberativen Kompromissen und direktiven Beschlüssen, einer „*Machtverlagerung*“ von der organisationalen auf die

personale Ebene (Geramanis & Hermann 2016, S. 37), jedoch ohne Übertragung von Befugnisrechten; einer „*Kommunikationsbelastung*“ (Kühl 2002, S. 36, Peterke 2021) durch fortwährende Meetings zu Konflikten, Kompromissen und ihrer wechselseitigen Entstehung. Zielvorgaben ohne Wegbeschreibung sowie fehlende Entscheidungen im operativen Prozess und zugleich der „*Befehl zur Selbständigkeit*“ (ebd.) führen zum Gegenteil des beabsichtigten selbststeuernden Verhaltens, nämlich zu Orientierungslosigkeit, Resignation und Überlastung.

Für die PE bedeutet diese Verhältnisbestimmung, dass eine *alternative* Organisationsstruktur – im Gegensatz zu einer *klassischen* – keine abschließende Erleichterung hinsichtlich der Orientierung im Dickicht des Spannungsfelds liefert. Somit ist die Annahme, dass eine neue Form der Organisation die komplexen Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 schon bewältigen wird (Laloux 2015; Wimmer 2012), ein Trugschluss. Organisation kann den Rahmen für professionelle Entwicklung setzen, diese aber nicht einfordern, dafür braucht es professionelle PE'ler\*innen, die Handlungsspielräume im Funktionssystem erkennen und gestalten. Das bildet das PE-Spannungsfeld-Modell ab und liefert damit Erklärungszusammenhänge die in ihrer Dichte für die Anforderungen der PE-Praxis bislang noch nicht vorlagen.

Denn letztlich sind PE-Aktivitäten nicht auf die Organisation ausgerichtet, vielmehr tragen sie dazu bei, Beschäftigte für Veränderung zu sensibilisieren, mit ihnen neue Regeln zu etablieren, für neue Produkte zu qualifizieren und auf diese Weise Strukturveränderung anzuregen. Diese Tätigkeiten weisen erneut Merkmale des Professionshandelns der PE'ler\*innen auf, da sie es innerhalb der organisationalen Grenzen schaffen fallbezogen, unabhängig, vertrauensvoll und wertebezogen zu agieren.

Der Grundcharakter von Organisation zeigt sich eben nicht in einer statischen Struktur, sondern in einer prozesshaften, wie etwa etablierte Routinen der handelnden Akteur\*innen, ihrem Zugehörigkeitsstatus zur Institution, Regeln und Kommunikationsprozessen. Mit den Worten von Karl Weick gesprochen, lässt sich die Verfasstheit der Organisation wie folgt auf den Punkt bringen: „*Wenn Sie nach einer Organisation suchen, werden Sie sie nicht finden*“ (Weick 1985, S. 129).



Daraus leiten sich vor allem für das professionelle Selbstverständnis der PE-Akteur\*innen zwei Konsequenzen ab, die sich gegenseitig bedingen:

1. *Die Aufwertung der PE innerhalb der Organisation.*
2. *Eine Professionalisierung von innen heraus, über einen breiten Diskurs zum eigenen Gegenstand und den gesellschaftlichen Beitrag.*

Diese Konsequenzen und die daraus abgeleiteten Schlüsse werden nachfolgend diskutiert.

- 1. Die Aufwertung der PE innerhalb der Organisation ist zwingend erforderlich, um die komplexen Anforderungen der Organisation zukünftig zu bewältigen:**

Da PE-Tätigkeiten viele Facetten umfassen – angefangen bei Führungs- und Bildungsarbeit, dem Personalmanagement, über strategische Maßnahmen bis hin zu Beratungstätigkeiten (Mudra 2004; Becker 2013; Niedermair 2005) – lässt sie sich nicht mehr auf eine reine Aus- und Weiterbildungseinheit reduzieren. Zunehmend zeichnet sich die Bearbeitung der Aufgaben durch eine Verschränkung unterschiedlicher Fach- und Anspruchsgruppen ab, wie bereits von Schermuly et al. (2012) prognostiziert und kürzlich von Schwuchow & Gutmann (2019) bestätigt. Damit wird die Forderung von Peter Mudra PE-Aufgaben als PE-Gesamtsystem (Mudra 2004) zu verantworten – etwa zwischen Führungskräften, Unternehmensleitung, der PE und dem/r Funktionsträger\*in selbst – eingelöst. In diesem Gesamtsystem der PE übernehmen PE'ler\*innen neben klassischen Trainingsdienstleistungen vor allem *Entwicklungsaufgaben*. Zentral bleibt die Entwicklung von Menschen, jenseits von Geschäftsbereichsmarkierungen, Kennzahlen, Produktbewertungen und Budgets, über die PE sich zwar nach außen hin darstellt, um im organisationalem Funktionsgefüge verstanden zu werden (Meifert 2010; Stiefel 2010), der eigentliche Entwicklungsbeitrag jedoch nicht erfasst wird (Garavan et. al 2015). So bleibt PE „*Anpassung statt Gestaltung*“, wie von Arnold bereits 1997 kritisiert (1997, S. 61).

Diese Reduzierung auf Kennzahlen, messbare Indikatoren etc. stellt aber genau das Problem des PE-Outputs und damit die emanzipatorische Hürde dar. Gerade in Krisenzeiten wird PE an ihrem Wertschöpfungsbeitrag (Peterke 2021) gemessen. Sie unterliegt damit noch stärker einem Legitimationsdilemma (Kühl 2009) und wird nach wie vor als eine *nice-to-have* Funktion in Frage gestellt oder teilweise outsourced (Sattelberger 1999; Peterke 2021). Der Hebel zur Emanzipation liegt also in Markierungen der eigentlichen Leistung. Es sind eben nicht Trendprodukte, Seminarbewertungen oder Kennzahlen, die PE-Tätigkeit ausmachen, sondern vor allem der Aufbau von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, die Gestaltung sinnstiftender Rahmenbedingungen, ein Beitrag zur berufsbiografischen Entwicklung mit langfristigen stabilisierenden Wirkungen für Beschäftigte. Ganz im Sinne einer *Entfaltung* der Beschäftigten durch PE, wie Monica Lee (2001) den Begriff skizzierte:

*„The unfolding dimension captures the distinction between development that is considered planned, rationalistic, goal focused, and continuous and development that is emergent, holistic, tentative, and ambiguous in nature“* (z.n. Garavan et al. 2015, S. 364).

Darüber hinaus liefert PE kurzfristige *Notfallhilfe* und zeigt Anpassungsfähigkeit in Krisen, Konflikten und Wendepunkten der Organisation, durch die Fähigkeit zu moderieren und zu vermitteln. Mehr noch, die hier aufgezählten PE-Funktionen tragen sogar zur Existenzsicherung der Organisation bei. Wenn PE-Verantwortliche sich dieser Machtoption bewusst werden, können sie die eigene Aufwertung und Akzeptanz vom *nice-to-have* zu *must-have* in der Organisation antreiben.

**2. Es bedarf einer Professionalisierung der verantwortlichen Akteur\*innen aus dem Beruf (Berufsstand, Berufskultur) selbst heraus, um den eigenen Gegenstand und den gesellschaftlichen Beitrag aufzuzeigen und den Anforderungen des Spannungsfelds gerecht zu werden:**

Um eine Emanzipation der PE anzutreiben, bedarf es einer Professionalisierung der eigentlichen PE-Akteur\*innen, begleitet von einem breiten Diskurs über den Gegenstand der PE, zu leitenden Imperativen und dem gesellschaftlichen Beitrag. Versuche der letzte zwei Dekaden eine solchen Diskurs in die

Breite zu tragen, sind an den eigenen Vertreter\*innen gescheitert. So konstatiert Sattelberger bereits 1992:

*„Der Verlust der Unschuld: Wenn der Personalentwickler etwas verändern will, muss er Macht erwerben und ausüben, im übrigen auch, wenn er selbst etwas werden will: Ein Plädoyer wider die Frömmerei und Scheinheiligkeit als Ausdruck des kollektiven Underdog-Syndroms“ (Sattelberger 1992, S. 233).*

Verbunden mit dem Mahnruf an PE'ler\*innen ein „(...) *strategisches Marketing in eigener Sache erfordert strategischen Professionalismus sowie Handeln mit Mut, Geduld und breiten Schultern*“ (ebd. S.233), nimmt er die Berufsgruppe selbst in die Verantwortung, ihre Interessen entschiedener zu vertreten, Position zu beziehen und ihren unternehmerischen Beitrag deutlicher zu kennzeichnen. Auch Becker zieht 16 Jahre später eine ähnliche Bilanz, wenn er davon spricht, dass PE nach wie vor eine „*strategieerfüllende*“ als eine „*strategiegestaltende*“ Funktion einnimmt und weit entfernt von der Business-Partner-Rolle ist, die auf Gleichrangigkeit ausgerichtet ist (Becker 2008, S.463).

Nicht unwesentlich sind dabei die Positionen der Berufsfachverbände und die unterschiedlichen Bezugsdisziplinen, die mitunter zur fehlenden Identität als PE'ler\*innen beitragen. Gemäß Hughes (1971) wird die Idee von Identität und Solidarität (*sense of identity and solidarity*) mit der eigenen Berufsgruppe auch von Denk- und Glaubensweisen (*modes of thinking and belief*) erzeugt. Dies benötigt ein einheitliches Verständnis darüber, welchen *gesellschaftlichen Beitrag PE* zu leisten vermag und wie *Menschen in Organisationen* davon profitieren. Die formale Weiterbildung sowie die zugehörige informelle Entwicklung von Menschen in Organisationen stellen gemäß Niedermair (2008, S. 6) wachsende gesellschaftliche Werte dar, die auch mandats- und lizenzwürdig sind. Denn schließlich werden PE'ler\*innen Menschen in Organisationen anvertraut. Darüber hinaus initiiert PE Bildungsprozesse mit persönlichem und gesellschaftlichem Mehrwert. Denn Aus- und Weiterbildung dient nicht nur der Profilierung des Einzelnen, sondern auch der individuellen Entfaltung. Dadurch trägt sie zum Gemeinwohl bei und schafft gesellschaftliches Vertrauen (Dick 2015).

Mehr noch: personalentwicklerische Tätigkeit ist ein sozialer Prozess der von Vertrauen, Beziehungsgestaltung und einem sinnstiftenden Moment der Ar-

beit gekennzeichnet ist. Vor allem vor dem Hintergrund paradoxer Anforderungen, die nie ganz gelöst werden (Schütze 1996, S. 334), sondern nur moderiert werden können, kann sie eine wichtige Komponente für sozialen Frieden (Heintel 1993) darstellen.

Diese Gedanken werden im PE-Spannungsfeld-Modell aufgegriffen und verdeutlichen die widersprüchlichen Anforderungen an PE, denen aus einer einzelnen Bezugsdisziplin nicht begegnet werden kann. Vielmehr braucht es eine breite Wissensbasis (*Wissen*), berufspraktische Erfahrung (*Können*), die Reflexion dieser wechselseitigen Prozesse (Nittel 2002) sowie eine organisationale Legitimation (*Dürfen*), die Schlussfolgerungen aus der Reflexion umzusetzen. Damit ist PE ein integraler Bestandteil des permanenten unternehmerischen Willensbildungs- und Bewusstseinsprozesses im Abstimmungsverbund mit allen relevanten Teilsystemen und auf diese Weise als „Frühwarnsystem und Sensor“ (Heintel 1993, S. 21) für die zukünftige Strategieentwicklung unverzichtbar und damit der zentrale Faktor im Veränderungsmanagement.

Die hier aufgeführten Aspekte zeichnen den Professionalisierungsprozess nach, der bereits vollzogen wird und im Zuge digitaler PE-Arbeit noch relevanter wird.

Die Weiterentwicklung der PE hängt auch von ihrem Digitalisierungsgrad ab und ob ihr die Aufwertung im Transformationsprozess gelingt oder nicht. Hierzu sind vier Szenarien denkbar, die in (1) *Reduktion*, (2) *Innovation*, (3) *Transformation* oder (4) *Substitution* münden könnten. Diese vier Szenarien können sich, in Anlehnung an Maurer (2018, S.183), wie folgt auf die zukünftige PE auswirken:

1. *PE-Reduktion*: Die PE zieht sich auf eine periphere Rolle zurück und reagiert nur auf Zuruf der Fachabteilungen. Sie bleibt innovationsmüde, reduziert sich lediglich auf ihr Standardrepertoire und maximal E-Learning Angebote.
2. *PE-Innovation*: Die PE wird zum Förderer und Initiator selbstgesteuerten Lernens mit neuen, innovativen Lernformaten, die an die veränderte Arbeitswelt angepasst sind. Lern- und Entwicklungsportfolios können adressatengerecht erstellt und mit digitalen Lernwelten flexibel angeboten werden. Die PE kann

damit eine zentrale Rolle als Bildungspartner im Unternehmen sichern.

3. *PE-Transformation*: Die PE ist Innovationsbegleiter und Schnittstelle zwischen Individuum und Organisation. Wenn Tätigkeiten und Prozessschritte digitalisiert werden, bilden die individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten den zentralen Wettbewerbsvorteil. Damit wird die PE zum strategischen Partner der Geschäftsführung. Indem sie Weiterbildungsangebote auf das Individuum anpasst, Resonanz für personelle und organisationale Entwicklung bietet und als Vertrauensinstanz beratend fungiert.
4. *PE-Substitution*: Die PE hat sich im Zuge der Transformation der Arbeitswelt abgeschafft, indem Schulungskonzepte nicht hinterfragt wurden, an veralteten Prozessen unreflektiert festgehalten wurde und die Digitalisierung gescheitert wurde. Weiterbildungsmaßnahmen werden somit nur noch von Onlineanbietern und Freelancern übernommen, es gibt keine Möglichkeit mehr zur persönlichen Begleitung in der Organisation, Beschäftigte werden zunehmend sich selbst überlassen.

Es liegt an den verantwortlichen PE'ler\*innen selbst ihre Leistung und Wertschöpfungsbeitrag als gesamten Beitrag für Mensch, Arbeit und Gesellschaft zu erkennen und ihn als zentralen Wert zu vertreten und öffentlich in die Breite zu tragen. Dabei kann ein gemeinsames Fundament unterstützen.

## 8.2 Common Ground der Personalentwicklung

Die emanzipatorische Bewegung der PE nach oben hin, für mehr Sichtbarkeit und Akzeptanz, braucht ein stabiles Fundament von unten. Doch genau in ihren grundlegenden Fundamenten zeigen sich die Schwächen von PE. Die unterschiedlichen Bezugsdisziplinen der PE'ler\*innen strahlen auf das professionelle Selbstverständnis, ihre Menschenbilder und Aufgabeninterpretation

aus. Durch domänenspezifische Lehrinhalte der Ausbildung zum PE\*ler werden unterschiedliche Verständnisse zu den zentralen PE-Begriffen wie Personal, Lernen, Entwicklung oder Organisation u.a. erzeugt und damit auch die Konfigurationsgrenzen von PE-Arbeit insgesamt geprägt (Roper & Higgins 2020).

Mit anderen Worten: das Verständnis darüber, wie die Fähigkeit zum Lernen und Entwickeln eingeschätzt wird, setzt Maßstäbe wie Bildungs-, Entwicklungs- und Lernprozesse initiiert werden, ob sie auf Differenz oder Integration ausgerichtet sind, eine Defizit- oder Potentialperspektive gegenüber den Beschäftigten beinhalten und letztlich ob der Mitarbeitende als Kostenfaktor oder als wertvolle Ressource wahrgenommen wird.

Es stellt sich die Frage, wie es der PE-Berufsgruppe gelingen kann, trotz unterschiedlicher fachlicher Provenienzen, einen gemeinsamen Kern zu identifizieren, handlungsleitendes Wissen zu evozieren oder gar ein eigenes interdisziplinäres Professionsbild zu entwerfen, das sich nicht an der Organisation oder dem ursprünglich erlernten Beruf ausrichtet?

Eine mögliche Antwort wäre eine gemeinsame Verständigung über die Basis, dazu hat Clark (vgl. Kap. 3.4.1) mit dem Begriff *Common Ground* das Konzept der *gemeinsamen Basis* zweier oder mehrerer Personen begründet, die trotz unterschiedlicher Domänen, Ursprungs oder Zugehörigkeit über Aktivitäten und Interaktionen ihr Wissen sowie ihre gemeinsamen Überzeugungen und Annahmen harmonisieren können (vgl. Kap. 3.4.1): „*Two people's common ground is, in effect, the sum of their mutual, common, or joint knowledge, beliefs, and suppositions*“ (Clark 1996, S. 93). Sofern der *Common Ground* der PE\*ler\*innen also qua Vorbildung oder Organisation gering ausgeprägt ist, können der Austausch über Wissensbestände und die Reflexion über gemachte Erfahrungen den *Common Ground* PE-Kerntätigkeit entstehen lassen. Erst dann können Wert und PE-Beitrag innerhalb von Organisationen und gegenüber der Gesellschaft ernsthaft vertreten werden.

Mit Blick auf das PE-Spannungsfeld-Modell werden dazu zwei mögliche Zugänge angeboten. Zum einem in der Kategorie *reflexive Vermittlung* im professionellen Selbstverständnis des Pols *Person*, die eine immer wieder neue Reflexion personalentwicklerischer Professionalität impliziert. Zum anderen in

der integrativen und Distanz-überbrückenden Funktion des Pols Person insgesamt.

Zentral in beiden Elementen ist das reflexive Moment jenseits der Selbstbezüglichkeit oder Nabelschau. Sondern jenes, dass ein „*Heraustreten, Distanz beziehen, innehalten, von einer neuen Ebene aus betrachten*“ (Heintel 1993, S. 36) ermöglicht, um die Basis für Perspektivwechsel, Neuordnung, Analyse und bewusste Subjektentwicklung zu schaffen. So betont Heintel (1993) die Vergemeinschaftung der Selbstreflexion, *denn im reflektierten Verbund mit anderen, bekommt das Subjekt erst Substanz* (ebd. S. 37), um sich als Person und sein Ich einzubringen und weiterzuentwickeln:

*„Es ist nämlich schlicht gesagt, dem einzelnen unmöglich, sich selbst, allein durch sich selbst, zu erfassen. Wenn ich wissen will, wer ich bin, muß ich die anderen fragen und vergleichen. Daraus folgt, dass die bewußte Ich-Konstitution nur ein gemeinsamer reflexiver Akt sein kann, was man weiter aus sich machen will“ (ebd. S.38).*

Die Reflexion des eigenen Selbst, die Reflexion der Interaktion durch und mit anderen und damit eine Vergemeinschaftung der Selbstreflexion (ebd.) kann den tragenden *common ground* der PE erzeugen, auch außerhalb von fachlicher Herkunft oder organisationaler Zugehörigkeit. Eine PE, die in der Lage ist, eine gemeinsame Basis zu schaffen oder zu entdecken, widersprüchliche Erkenntnisse zu integrieren, ein interdisziplinäres Verständnis eines Problems zu entwickeln und dieses Verständnis auf praktische Weise zum Ausdruck zu bringen und mit spezifischem Problemlösungs- und Deutungswissen zu bearbeiten.

Dafür sind (a) fachliche Reife, gekennzeichnet durch eine solide interdisziplinäre Ausbildung mit betriebswirtschaftlichen, psychologischen, pädagogischen, arbeitswissenschaftlichen Studienanteilen (Becker 2002; Mudra 2004; Sausele-Bayer 2016) und einer Grundlegung des Bildungs- und Lernverständnisses Erwachsener (Geißler 2006), ergänzt durch praktische Erfahrung der Arbeitspraxis, notwendig (Böhle & Milkau 1988; Fischer 2016).

Weiterhin (b) ein hierarchiefreies Netzwerk in einem Berufsverband, welches Voraussetzungen schafft, trotz unterschiedlicher Zugehörigkeit und unterschiedlichen Verantwortungsebenen in den Organisationen, einen kollegialen professionellen Austausch auf Augenhöhe zu ermöglichen (Kühl 2001, Miegl

2005), damit eine stabile Interessenvertretung für PE-Inhalte und Leitlinien gelingen kann, die sich in der Praxis etabliert.

Schließlich auch (c) *Resonanz-Gelegenheiten* in institutionalisierten Einheiten, die formelle und informelle Austauschprozesse der Berufsgruppe aufgreifen und in einer wirksamen Berufsverbandsarbeit verstetigen. Damit PE-Interessen nicht auf Neben Bühnen nicht-öffentlicher Peer-Groups oder durch die Verbände des Personalwesens und -managements sekundär platziert bleiben.

Wenn diese Elemente in einem interdisziplinären Berufsverband der PE institutionalisiert sind, kann es gelingen, ein eigenständiges Professionsbild der Personalentwicklung zu etablieren und die Aufwertung der bedeutungsvollen Entwicklungsarbeit am Menschen zu vollziehen.





## 9 Limitationen des Forschungsvorgehens

### 9.1 Stärken und Schwächen der Arbeit

Die *Stärken* der Arbeit: Das Forschungsdesign der Arbeit wurde so angelegt, dass es den Anforderungen der Forschungsziele und dem Gegenstand PE-Arbeit gerecht wird. Dennoch müssen sich Forschungsprozesse an Gütekriterien messen lassen und der Relation von Methoden, Gegenstand und Wissenschaftstheorie standhalten (Lamnek 2010, S. 128.).

Die Publikationsanalyse unterliegt den klassischen Gütekriterien, die bereits in Kap. 2.1.1 ausführlich behandelt wurden. Die intensive Auseinandersetzung mit dem aktuellen Personalentwicklungsdiskurs hat die Deltas zwischen Forschung und Praxis deutlich gemacht, die hinter dem Begriffsverständnis von PE, dem PE-Einsatzes in der Praxis bestehen und in dem Potential, welches hinter einer aktiven Ausgestaltung der PE-Funktion stecken.

Die angelegten Gütekriterien für die Interviewstudie beziehen sich auf die speziell für die qualitative Forschung entwickelten Kriterien. In der empirischen Sozialforschung besteht ein breiter Konsens darüber, dass qualitative Verfahren gesonderte Gütekriterien benötigen. „Damit wird es möglich, Verbalisationsmethoden von dem Verdacht der Subjektivität zu befreien oder auch, negativ gewendet, die begrenzte Tauglichkeit derartiger Methoden aufzuweisen“ (Wahl 1982, S. 267 z. n. Flick 1987). Dazu zählen *Handlungsvalidierung*, *Kommunikative Validierung* und *die Triangulation* (Flick 1987). Diese drei wurden von weiteren Gütekriterien wie *Regelgeleitetheit*, *Nähe zum Gegenstand* (Freikamp et al. 2008) ergänzt, um insgesamt eine breite methodische Reflexion zu ermöglichen. Für die vorliegende Arbeit werden die *Verfahrensdokumentation*, *Argumentative Interpretationsabsicherung*, *Regelgeleitetheit*, *Nähe zum Gegenstand*, *Kommunikative Validierung* und *Triangulation* (Wahl 1982; Flick 1990; Mayring 2002, S. 144) vordergründig betrachtet.

Für die hier vorgenommene Studie mit Praxisvertreter\*innen der PE wurde das leitfadenorientierte Experteninterview als Erhebungsmethode gewählt, weil es als äußerst gegenstandsnah, ergiebig hinsichtlich des Erfahrungswissens und bereichsspezifisch hinsichtlich der Spezialwissens eingeschätzt wird.

Die generierten Inhalte der PE'ler\*innen zu nutzen, um vor allem ihre subjektiv-theoretische Perspektive auf die personalentwicklerischen Tätigkeiten herauszufiltern, wurde im Gesamtforschungsprozess besonders verfolgt. Die Nachvollziehbarkeit der *Verfahrensdokumentation* wurde mit Ausführungen zum Studiendesign (Kap. 4.1), den Überlegungen zum Forschungsprogramm *subjektive Theorien* (Kap. 4.1.1) und den *Zirkulären Fragen* (Kap. 4.1.2) in ihren Einzelschritten sowie in den vorgenommenen Abwandlungen expliziert. Weitere Aspekte der Erhebung sowie die Auswahl der Interviewpartner\*innen und die Leitfadengestaltung wurden dokumentiert und offengelegt (Kap. 4.2.1.). Gleiches gilt für das Auswertungsverfahren (Kap. 4.3), welches durch die Kombination und Modifikation zweier interpretativer Zugänge, deren Auswertungsabfolge es ermöglicht neben der Einzelfallebene, auch das „*Überindividuell-Gemeinsame*“ (Meuser und Nagel 2002, S. 80) der Expertendeutungen zu rekonstruieren. In den Darstellungen der Ergebnisse wurde ebenfalls auf die Unterscheidung von Realaussagen in Interviewpassagen gegenüber der Interpretation der Forscherin geachtet. Damit wird dem Gütekriterium *Verfahrensdokumentation* ausreichend entsprochen.

Die Studienergebnisse wurden vor dem Hintergrund der thematischen Einordnung zur Genese der PE (Kap. 3), den theoretischen Vorüberlegungen (Kap. 3.1 & 3.2) und den Annahmen zum Gegenstand (Kap. 3.3.2) begründet, um dem Kriterium der *Argumentativen Interpretation* zu entsprechen. Auch abweichende Deutungen, z.B. das Konzept *Person*, welches im Forschungsverlauf ergänzend dazu gekommen ist, wurde ebenfalls theoretisch untersetzt (Kap. 3.1.4), als ergänzendes Konzept ausführlich expliziert (Kap. 5.2) sowie in der Auswertung auch durch Einzelfallpassagen dezidiert erläutert.

Das Kriterium der *Regelgeleitetheit* wird durch die Einhaltung regelgeleiteter Verfahren umgesetzt, darunter z.B. die Auswertung entlang des Kodierparadigmas, sowie Überlegungen zur Samplezusammensetzung. Auch die Interviewinstruktion sowie der Interviewleitfaden gaben eine Regelstruktur, die keine Abweichungen zulässt, vor. Die Auswertungsschrittfolge für theoriegenerierende Experteninterviews (Kap. 4.4) nach Bogner et al. (2014) ist ebenfalls eingehalten worden.

Die *Nähe zum Gegenstand* wurde als zentrales Element im Forschungsdesign verfolgt. So wurde die Relevanz und Problemstellung, in der sich PE'ler\*innen

befinden, breit ausdifferenziert (Kap. 3.2). Weiterhin wurde das Experteninterview bewusst als Erhebungsinstrument gewählt, da die Interviewten in ihrer Rolle als PE'ler\*innen adressiert wurden, und somit ihre subjektiven Theorien aus ihrer Alltagspraxis die Gegenstandsnahe gewährleisten. Durch die Verschränkung zweier Auswertungsverfahren ist es gelungen, auch auf Einzelfallebene Orientierungen und Selbstverständnisse mit Praxisbezug zu entfalten (Kap. 4.3.2). In der Ergebnisdarstellung wurde dies ebenfalls versucht, um der Leserschaft eine Nähe zum Gegenstand zu ermöglichen. Ganz im Sinne des Forschungsprogramms subjektive Theorien, denn da steht „(...) *der Mensch als handelndes Subjekt mit den Merkmalen der Intentionalität, Reflexivität, potentiellen Rationalität und sprachlichen Kommunikationsfähigkeit im Mittelpunkt*“ (Groeben et al. 1988, S. 16). Durch die Ansprache der Interviewten aus dem persönlichen Berater\*innen-Netzwerk und im erweiterten betriebspädagogischen Umfeld der Autorin bestand eine Interessenübereinstimmung mit den Interviewten zum Forschungsthema (vgl. Kap. 4.2), sodass hier ein gleichberechtigtes Verhältnis hinsichtlich der Kommunikation beider Seiten bestätigt werden kann. Auch konnten die Interviewten jederzeit Rückfragen stellen und Korrekturen beziehungsweise zusätzliche Erläuterungen vornehmen.

Die Gültigkeit der Ergebnisse hängt auch vom Kriterium der *Kommunikativen Validierung* ab. In der vorliegenden Arbeit war der Einsatz der zirkulären Fragetechnik ein zentrales Element bei der Interviewdurchführung (Kap. 4.1.2), welches vergleichbar ist mit dem Vorgehen der Dialog-Konsens-Methode in der Erhebung subjektiver Theorien. Allerdings können mit zirkulären Fragen bereits Zwischenvalidierungen stattfinden, da sie weniger voraussetzungsreich als die Strukturlegetechnik der Dialog-Konsens-Methode sind und kurzfristig im Interviewverlauf eingebracht werden können. Zusätzlich wurde das Polaritätsprofil am Ende jedes Interviews ausgefüllt, welches als narratives Instrument ebenfalls zur Reflexion, Plausibilisierung und Generierung subjektiver Theorien diene.

Mit dem theoretischen Rahmen (Kap. 2.1. & 5.3) wurde die Verschränkung unterschiedlicher Methoden (Triangulation) begründet. Sowohl bei der Erhebung der Interviews als auch bei der Auswertung, wurde das Kriterium der

*Triangulation* erfüllt. Dieses Gütekriterium richtet sein Augenmerk insbesondere auf die Perspektiventriangulation, dazu Denzin:

*„The combination of multiple methodological practices, empirical materials, perspectives, and observers in a single study is best understood as a strategy which adds authenticity, trustworthiness, credibility, rigor, breadth, complexity, richness, and depth to any inquiry“ (Denzin 2012, S. 82).*

Auch das hier eingesetzte leifadengestützte Experteninterview beinhaltet eine narrative Instruktion, ergänzend kamen zirkuläre Nachfragen im Interviewverlauf zur Generierung subjektiver Theorien hinzu. So fand bereits im zirkulären Forschungsverlauf ein Abgleich zwischen den subjektiven Theorien der Interviewten durch die interpretative Auswertung und den Analyseschritten der Experteninterview statt. Dadurch konnten die verschiedenen Perspektiven miteinander verglichen werden und Schwächen einzelner Auswertungsverfahren ergänzt werden.

Es lässt sich abschließend festhalten, dass die *Stärken* der Arbeit darin liegen, die bestehenden Herausforderungen der PE-Praktiker\*innen mit den alltagsnahen und offenen Erhebungsformen aufzuzeigen und das Spannungsfeld zu kartieren, denen PE ausgesetzt ist. Dabei ist die Erfahrungsnähe zur Alltagswelt der PE'ler\*innen als zentrale Größe in der Rekonstruktion von Handlungsorientierungen und den professionellen Selbstverständnissen berücksichtigt worden. Damit erweist sich die Vorgehensweise als angemessen und entspricht den Zielen der Forschungsarbeit, möglichst gegenstandsnah die subjektbezogene Perspektive der Praktiker\*innen zu erheben und die theoretischen Ansätze an der Praxis zu prüfen.

Die *Schwächen* der Forschungsarbeit zeigen sich in der methodischen Vorgehensweise und im Studiendesign. So ist die Fokussierung auf die gewählte Perspektive der PE eine subjektive, sie lässt sich nicht verallgemeinern und kann nur einen Teil der PE-Aktivitäten und -Anforderungen abbilden.

Die Modifikation der Erhebungs- und Auswertungsverfahren ist nur durch die Doktorandenwerkstatt und nicht von einer breiten Forschungscommunity abgesichert worden, damit sind Auswertungsergebnisse begrenzt in ihrer Aussagekraft für die Allgemeinheit und vielmehr als dichtes Abbild der Erfahrungen und Innenperspektiven der befragten PE'ler\*innen zu verstehen.

Die Einbindung der zirkulären Fragen ist ebenfalls methodisch nicht validiert, sie hat sich allerdings als äußerst positiv erwiesen, vor allem im Zuge des Interviewverlaufs. Die Expert\*innen haben sich auf die eingängige Frageform eingelassen, sich spekulativ in die jeweils andere Rolle der benannten Dritten versetzt und über Lösungsansätze von geschilderten und aufkommenden Problemen spekuliert.

Der Einsatz des Polaritätsprofils hat nur geringfügig zur Verdichtung der Ergebnisse beigetragen und konnte nicht als Kontrastierung der Interviewergebnisse genutzt werden. Als narratives Instrument wurde es aufgegriffen und auch kommentiert, jedoch haben die interviewten Expert\*innen sich mit der Einschätzung eher schwergetan, Rückfragen gestellt und mehrfach die Einschätzung korrigiert.

Die Erhebung subjektiver Theorien zielt in der ersten Phase auf die Rekonstruktion von Ursache-Wirkungs-Beziehungen ab, in der zweiten Phase auf ihre Überprüfung im Alltagshandeln entlang von Theoriestrukturen (Groeben 1988). Eine Überprüfung der Strukturen konnte in der vorliegenden Arbeit nicht verfolgt werden, da die zweite Phase durch die Einbindung zirkulärer Fragen ersetzt wurde. Vielmehr war es zentrales Anliegen der Arbeit die Denkstile, Begründungen und persönlichen Haltungen, die als Explikation von Alltagstheorien hervortreten und damit Abbild des subjektiven Erfahrungshorizontes sind, zu analysieren (Kap. 4.1.1). Auch wurden keine Theoriestrukturen mit der Struktur-lege-Technik ausgewertet, sondern die subjektiven Theorieinhalte rekonstruiert und zur Verdichtung der Kategoriein herangezogen. Diese können zwar Fehleranteile enthalten, sind aber für das Handeln in Organisationen bedeutsam.

Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass das Forschungs- sowie Auswertungsvorgehen als sehr langwierig und zeitaufwendig empfunden wurde. Was jedoch bedeutet, dass aufgrund der Modifikation des Auswertungsverfahrens sowie der Detailtreue und genauer Analyse das Datenmaterial in hohem Maße verarbeitet werden konnte.

## 9.2 Weiterführende Forschungsdesiderata

Zur PE, ihren Aufgaben und Funktionen gibt es eine Reihe wertvoller Forschungsarbeiten, die das Spektrum der Tätigkeiten umfassend abbilden und wegweisende Handlungshilfen, Modelle und neue Ansätze zur Gestaltung der PE in Unternehmen anbieten (vgl. Becker 2002; Mudra 2004; Kauffeld 2010; Müller-Vorbrüggen 2010b, Krämer 2012; Peterke 2021).

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit fokussieren nicht das Aufgabenspektrum oder Strategien von PE, vielmehr sollte hier die subjektive Perspektive der PE-Akteur\*innen in ihrer Alltagspraxis aufgefächert werden, da ihre Sichtweisen in bisherigen Arbeiten weniger vordergründig sind (Niedermair 2005; Fäckeler 2015). Die Empirie verdeutlicht die individuellen Deutungsmuster zum professionellen Selbstverständnis und den Handlungsorientierungen, die im Prozess der Arbeit für die Praktiker\*innen leitend sind. Damit werden die PE-Akteur\*innen selbst, ihre Bewältigung organisationaler Anforderungen und Widersprüche der PE-Arbeit in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Das zentrale Spannungsfeld-Modell der PE greift diese Antinomien auf und soll Orientierung ermöglichen. Zur Vertiefung und Erweiterung dieser subjektbezogenen Perspektive und dem Umgang mit dem Spannungsfeld der PE können sich eine Reihe weiterer Forschungsaktivitäten anschließen.

Aus *professionstheoretischer* Perspektive bietet das entwickelte Spannungsfeld-Modell der PE anregende Anschlusspunkte. Aufgrund der Charakteristika für die Tätigkeiten von Professionen, die von Antinomien, Einzelfallbezügen und asymmetrischen Beziehungen gekennzeichnet sind (Combe & Helsper 1996; Dick 2016), bietet sich eine vertiefende Untersuchung der Beziehung zwischen PE-Gestalter\*innen und PE-Kund\*innen an, die ebenfalls diese Charakteristika aufweisen. Interessant hierbei wären Fallanalysen hinsichtlich der Prozessstrukturen des Lebenslaufs, insbesondere zu beruflichen Wandlungsprozessen (Schütze 1996), um die abgeleiteten Kategorien entlang berufsbiografischer Bewältigungsstrukturen zu prüfen oder differenzierter zu untersuchen. Weiterhin könnte die Bearbeitung von Antinomien durch die PE'ler\*innen im Spannungsfeld - aus professionstheoretischer Perspektive - interessant sein, um Vergleiche zu klassischen Professionen und ihren Bearbeitungsmodi ziehen zu können (Nittel 2000).

Aus *organisationstheoretischer* Perspektive wäre eine Betrachtung der Organisationstypen und ihrer Auswirkungen auf die Gestaltungsmöglichkeiten der PE lohnend, um zu untersuchen, ob es Auswirkungen der Organisationsstruktur und -gestaltung auf die subjektiven Theorien der PE'ler\*innen und damit auch auf ihre Handlungsorientierungen gibt. Auch die Frage nach dem Machtverhältnis von PE innerhalb der Organisation wäre aus organisationstheoretischer Perspektive relevant. Insbesondere in der Spannung zwischen innerer Autonomie der PE'ler\*innen (*ihrer subjektiven Deutungsmacht*) und externer Kontrolle durch unternehmerische Vorgaben (Evetts 2008) könnte Aufschluss über die organisationsgestaltende Rolle, normative Setzungen und Werte des Unternehmens liefern. Denkbar hierbei sind neben Dokumentenanalysen, auch Gruppendiskussionen und Korrelationsstudien zur Maßnahmenplanung und tatsächlichem Praxistransfer.

Aus *forschungsmethodischer* Perspektive zeigen sich vor allem in der Größe der Stichprobe ergänzende und erweiterbare Anschlussstudien. Die Fallzahl der Interviewten begrenzt die Ergebnisse wie auch die generierten Kategorien. Bei einer größeren Gesamtstichprobe könnten die Kategorien stärker ausdifferenziert und untersetzt werden, bspw. mit Hilfe von Netzwerk- oder Clusteranalysen.

Der Einsatz der zirkulären Fragen kann ebenfalls weiter ausdifferenziert werden. Das Verfahren wurde in der vorliegenden Arbeit erstmalig konstruiert und hat keine Evidenz vorzuweisen. Vielmehr kann in weiteren qualitativen Studien geprüft werden, ob die Interviewten dieses Element im Interview ebenfalls als Reflexionsangebot wahrnehmen und sich damit eine Dialog-Konsens-Situation einstellt, die zur Erhebung der subjektiven Theorien beisteuert (Groeben & Scheele 2010).

Weiterhin sind auch quantitative Fragebogenstudien denkbar, die zum Beispiel die Kategorien operationalisieren und zur Bearbeitung des Spannungsfeldes in der Praxis größere Datenmengen liefern. Gleiches gilt für die subjektiven Vorstellungen zum Spannungsfeld der PE und ob sich allgemeingültige Aussagen zur Bewältigung dieses treffen ließen.



Zuletzt sind auch Forschungsansätze möglich, in denen die Grundlagendebatte von Garavan, McGuire und Lee (2015) aufgegriffen wird, um den Begriff *Entwicklung* als Gegenstand in der PE („*Reclaiming the ‘D’ in HRD*“) vertiefend zu untersuchen. Dabei können die Kategorien des professionellen Selbstverständnisses aufgegriffen werden, um die beabsichtigten Entwicklungsziele – vor allem in der Führungskräfteentwicklung – und versprochenen Leistungsverbesserungen durch die PE-Maßnahmen miteinander vergleichen zu können, denn hier fehlen bislang belastbare Ergebnisse (Garavan et al. 2014, 2015). In diesem Kontext sind problemzentrierte Interviews, ergänzt durch Fragenbogenerhebungen entlang der von Garavan et al. 2014 entworfenen Typologie zum Entwicklungsbegriff, denkbar.

## 10 Zusammenfassende Schlussbetrachtung

Organisationen, Führungskräfte und Beschäftigte unterliegen gegenwärtig einer technologisch rasanten Veränderung der Arbeitswelt. Es verändern sich Organisationsmodelle, Arbeitsprozesse und die Anforderungen an Beschäftigte. Routinierte Arbeitsprozesse, die den Beschäftigten Beständigkeit und Sicherheit boten, verschwinden. Diese Unbeständigkeit von Gewissheiten, der enorme Zuwachs an Komplexität und Arbeitsdichte sowie der Zuwachs an Möglichkeiten verunsichern Beschäftigte, Betriebe und vor allem die für sie zuständigen Akteure in der Personalentwicklung. Diese Berufsgruppe *die Personalentwickler\*innen* und ihre persönliche, subjektive Sicht auf ihre Tätigkeit, ist in der vorliegenden Arbeit der zentrale Untersuchungsgegenstand.

Die Arbeit lässt sich der Grundlagenforschung zur betrieblichen Bildung und zur Personalentwicklung zuordnen. Anspruch der Arbeit ist es, die zahlreichen strategischen, konzeptionellen und kompetenzbezogenen Forschungsbeiträge in der Personalentwicklung (Becker 2012; Kauffeld 2011; Meifert 2010) um die subjektive Perspektive der verantwortlichen Akteur\*innen zu erweitern. Mit Hilfe eines empirisch-qualitativen Studiendesigns, werden die Handlungsorientierungen der PE'ler\*innen untersucht und ihre professionellen Selbstverständnisse aus ihrer subjektiv theoretischen Innenansicht auf ihre Rolle rekonstruiert. Zentral sind Fragen nach der Orientierung der PE-Akteur\*innen in einem unsicheren, widersprüchlichen Tätigkeitsumfeld, ohne jedoch auf eine gemeinsame Wissensbasis zurückgreifen zu können: *Welches professionelle Selbstverständnis haben PE'ler\*innen aus ihrer Arbeitspraxis? Was ist ihr subjektiv wahrgenommener Kerngegenstand von Personalentwicklung und was bietet den Akteur\*innen Handlungsorientierung?*

Entlang dieser forschungsleitenden Fragen wird ein Spannungsfeld-Modell der PE herausgearbeitet, welches die wichtigsten Orientierungspole der PE-Tätigkeit abbildet und die dialektische Verhältnisbestimmung zwischen dem Pol Organisation und dem Pol Profession darstellt. Folglich steht die PE dem Spannungsfeld zwischen Organisation und Profession gegenüber und muss den widersprüchlichen Anforderungen der Unternehmenslogik und den Beschäftigtenbedarfen gerecht werden. Damit bewältigen PE'ler\*innen ähnliche

Aufgaben wie professionell Handelnde, die sich mit unvereinbaren Erwartungen und dilemmatischen Schwierigkeiten auseinandersetzen und sie zugleich reflexiv bearbeiten müssen (Schütze 2000; Niedermair 2005). Die rekonstruierten Kategorien in den Polen bilden die Handlungsorientierungen und professionellen Selbstverständnisse ab, zeichnen die Orientierung der Praktiker\*innen nach und verdeutlichen ihre Gestaltungsmöglichkeiten von PE-Praxis aus subjektiver Perspektive.

Den Forschungshintergrund bildet die Tatsache, dass PE stets neuen und komplexeren Anforderungen gerecht werden muss. Die dynamische Veränderung der Arbeitswelt nimmt Einfluss auf die organisationalen Transformationsprozesse (Becker 2015; Seufert & Meier 2018). Die Umsetzung dieser Transformation und damit die konkrete Ausgestaltung der Anpassungspraxis der Beschäftigten an veränderte Arbeitsbedingungen vollzieht sich über betriebliche Bildungsprozesse und Maßnahmen der PE'ler\*innen. Zur Ausgestaltung dieser Praxis gibt es zahlreiche Vorschläge der Managementpraxis und Maßnahmengestaltung (Meifert 2010; Schermuly et al. 2012; Kauffeld 2011), die von außen herangetragen werden, jedoch nur wenige (Niedermaier 2005; Fäckeler 2015), die die Innenansichten der PE-Verantwortlichen aufzeigen und die Merkmale ihrer Handlungspraxis widerspiegeln. Der Forschungsdiskurs der PE verweist in den letzten zwei Dekaden immer wieder darauf, dass insbesondere in der Erforschung des PE-Personals große Lücken bestehen und der Bedarf an fachwissenschaftlicher, interdisziplinärer, subjektbezogener Forschung und einer empirisch gesicherten Befundlage fehlt (Laske & Gorbach 1993; Scholz 2010; Becker 2013; Garavan et al. 2015). Zuletzt dominierten Digitalisierungstrends und Methodendebatten zu Führungsrollen und steigende Kompetenzanforderungen den Diskurs (Jäger & Petry 2018; Shirmohammadi et al. 2021).

Somit dreht sich diese Forschungsarbeit um die Individuen, die personalentwicklerisch tätig sind, und darum, wie sie ihre Rolle im Spannungsfeld wahrnehmen. Von Interesse sind ihre subjektiven Grundverständnisse von PE, ihre Eigenbegriffe, Begründungsverständnisse, ihre Handlungsstrategien und vieles mehr, sprich die Bedeutungszuschreibung (Blumer 1986) der eigenen Rollenausgestaltung als verantwortliche\*r PE'ler\*in für Beschäftigte und Unternehmen. In Fortsetzung dieser Überlegungen dient der symbolische Interakti-

onismus im Auswertungsprozess der Daten sowie im Diskurs um die Professionalisierung der PE'ler\*innen als zentraler methodologischer Rahmen. Er trägt dazu bei, aufzufächern, wie das Subjekt (PE'ler\*in) in seiner umgebenden Objektwelt (der Organisation) interagiert, welche subjektiven Theorien sein Alltagshandeln steuern und wie diese Interaktionsprozesse vor dem Hintergrund seines Alltagswissens reflexiv gedeutet, bewältigt und neu verhandelt werden (Professionalisierung). Damit sei auch die Eigenleistung der vorliegenden Arbeit skizziert, nämlich zu einem wirklichkeitsnahen Abbild des Professionshandelns der PE beizutragen und die Interaktion zwischen Praxisanforderung und -bewältigung so aufzudecken, dass der Kontext erhalten bleibt und Muster (Handlungsorientierung, Selbstverständnis) für eine theoretische Modellbildung evident werden und darin einfließen (Dick 2016, S. 22).

Das methodische Vorgehen umfasst drei Stränge (A. Publikationsanalyse, B. Empirie, C. Theoretisierung), die zirkulär verfolgt werden, im Forschungsverlauf mit Daten zunehmend angereichert und mit Informationen für die Interpretation ergänzt und schlussendlich zum Theorieentwurf verdichtet werden.

Die Publikationsanalyse (Strang A) erfolgt angelehnt an die Literaturanalyse nach Cooper (1988) und verdeutlicht auf Basis ausgewählter themenbezogener Datenbanken die Diskussion der Fachexpert\*innen zur *Professionalisierung der Personalentwicklung* aus Perspektive der Wirtschaft und Wissenschaft in den letzten 10 Jahren. Im Ergebnis wird deutlich, dass Forschung und Praxisbeiträge unterschiedliche Foki und Prioritäten setzen. Die Praxis beschäftigt sich vorwiegend mit Methoden und Trends, wohingegen die Forschungsarbeiten Metaanalysen zu den wachsenden Anforderungen der PE in Organisationen untersuchen. Der Einfluss der Forschungsarbeiten, hinsichtlich der Aufwertung der PE in der unternehmerischen Praxis, bleibt allerdings gering.

Die empirischen Ergebnisse in Strang B stützen sich auf eine qualitative Studie mit 15 PE'ler\*innen unterschiedlicher Branchen und Organisationstypen. Der Einsatz leitfadensorientierter Experteninterviews (Meuser & Nagel 1991) ermöglicht die Rekonstruktion kondensierter Erfahrung und der subjektiven Theorie. Zirkuläre Fragen werden im Interviewverlauf eingesetzt und bieten den Interviewten Perspektivwechsel sowie Reflexionsschleifen an und dienen somit der kommunikativen Validierung im Interviewverlauf (Klüver 1979).

Die gewählte Auswertungsmethodik kombiniert ebenfalls zwei Analyseverfahren im Sinne der Perspektiventriangulation (Flick 1990). Im ersten Schritt werden Elemente der Narrationsanalyse nach Schütze (1983, 1987) eingesetzt, um Zugang zu Erlebnissen, Erfahrungen und Orientierungen der Interviewten (Kelle & Kluge 2010) zu erhalten. Im zweiten Schritt werden das „*Überindividuell Gemeinsame*“ (Meuser & Nagel 2002, S.80) der Expertendeutungen, ihre Annahmen, subjektiven Theorien sowie gemeinsame Wissensbestände rekonstruiert und entlang der Analyseschritte für theoriegenerierende Experteninterviews von Bogner et al. (2014) ausgewertet. Die verdichteten Kategorien werden in die forschungsleitenden, zentralen Pole *Organisation*, *Profession* sowie den ergänzenden Pol *Person* integriert und im Spannungsfeld systematisch angeordnet.

Im Teil C (Theoretisierung) versucht die Autorin mit dem PE-Spannungsfeld-Modell die komplexe Situation, bestehend aus divergierenden Anforderungen, unvereinbaren Positionen und Zieldualitäten, zu erklären. Die zentralen Ergebnisse dieser Arbeit sind:

Auf Makroebene wurden Erkenntnisse für eine Positionsbestimmung der PE-Akteur\*innen im Spannungsfeld der PE-Arbeit im betrieblichen Umfeld gewonnen. Das PE-Spannungsfeld-Modell liefert Hinweise darauf, wie die verantwortlichen PE-Akteur\*innen im Arbeitsalltag die organisationalen Anforderungen mit Bezug auf ihr professionelles Selbstverständnis bewältigen. Das Spannungsfeld-Modell bildet widersprüchliche Positionen der PE-Praxis ab, die auf wissenschaftlichen und subjektiven Theorien aufbauen. Auf der Seite *Profession* werden professionstheoretische Standpunkte geführt, die Merkmale professionell Tätiger aufweisen und einem Begründungszwang ausgesetzt sind. Auf Seite der *Organisation* sind hingegen organisationstheoretische Standpunkte aufgeführt, die eher von einem Handlungs- und Entscheidungszwang geprägt sind, darunter die Erreichung organisationaler Ziele, die Bewältigung der damit verbundenen Anforderungen und die Einhaltung formaler Grenzen sowie ein hoher Regelfallbezug. Dies letztgenannten dienen auch zur Standardisierung von Maßnahmen und der Kontrollmöglichkeit.

Dem gegenüber stehen individuelle Förderung, Erfahrungswissen zur Bewältigung von Vagheit sowie Gestaltungsfreiheit und Selbstorganisation im

Fokus. Folglich bewegen sich die PE'ler\*innen in einem dynamischen Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Perspektiven, allerdings ohne eindeutige Positionsbestimmung der eigenen Rolle. Das Spannungsfeld zeigt innerhalb der Pole Kategorien der Handlungsorientierungen und professionellen Selbstverständnisse der interviewten PE'ler\*innen auf. Um das Spannungsfeld der Personalentwicklung vollständig abbilden zu können, wurde neben dem institutionellen Pol (Organisation) und dem persönlichen Pol (Profession), ein integrierender gemeinschaftlicher Pol (Person) hinzugefügt. Dieser dritte Pol vervollständigt das Spannungsfeld zwischen Organisation und Profession und verbindet die beiden vorliegenden Pole. Damit bildet das Spannungsfeld-Modell der PE und die darin zugeordneten Kategorien die vielfältigen Facetten der PE-Tätigkeit ab. Diese Kategorien dienen als Erklärungsgrundlage für die jeweils subjektiven Entscheidungs- und Handlungsleitlinien zwischen professionstheoretischen Positionen und organisationalen Ansprüchen.

Auf Mesoebene wurden Kategorien zu den professionellen Selbstverständnissen in den jeweiligen Polen abgeleitet: *institutionalisierte Funktionserfüllung (Organisation)*; *personalisierte Wirksamkeit (Profession)*; *reflexive Vermittlung (Person)*. Das professionelle Selbstverständnis fließt hier als Identitäts- und Handlungskomponente von Personen ein, die sie als Selbstkonzept zum Ausdruck ihres beruflichen Selbst- und Weltbildes einbringen (Marotzki 1990). Diese Selbstverständnisse ermöglichen eine individuelle Bewältigung widersprüchlicher Anforderungen, die in der gegenwärtigen Entwicklungsdynamik des Arbeitsmarktes eine besondere Relevanz haben. Beispielsweise unterliegen Beschäftigte hohen Erwartungen, kurzen Produktzyklen und optimierungsgetriebenen Kontrollen, zugleich erfahren sie hohe Autonomiegrade, neue Gestaltungsmöglichkeiten und Möglichkeiten der Selbstorganisation. In dieser volatilen Umgebung sind PE'ler\*innen in zweifacher Hinsicht als Lern- und Entwicklungsinstanz gefordert. Sie fördern die individuelle Entwicklung der Beschäftigten und unterstützen ebenso organisationale Lernprozesse der Unternehmen in dialektischen Aushandlungsprozessen.

Auf Mikroebene hat die vorliegende Arbeit in Bezug zu den drei Polen jeweils Handlungsorientierungen der verantwortlichen Akteur\*innen rekonstruiert. Die Kategorien lauten: *organisationale Legitimation (Organisation)*; *gewach-*

*sene Überzeugungen (Profession); kooperative Beziehung (Person)*. In der Gestaltung betrieblicher PE-Arbeit können diese Kategorien als handlungsleitend für die einzelnen Akteur\*innen gewertet werden. Die Gestaltung der Personalentwicklung erfordert von den PE-Akteur\*innen widersprüchliche Handlungsmodi. Diese unterscheiden sich nach professionstheoretischen oder organisationalen Prämissen und sind auf differenzierte Wissensrepräsentationen zurückzuführen (Stryker 1970). So wird z. B. neben dem Fokus auf Effizienzsteigerung, zugleich die Humanzentrierung im operativen Prozess berücksichtigt. In Entscheidungssituationen greifen die verantwortlichen PE'ler\*innen auf ihre (meist unbewussten) Handlungsorientierungen, die ihnen als subjektive Sinnkonstruktion dienen, zurück und können situativ abwägen, Handlungen in Gang setzen, revidieren und ihre Konsequenzen verantworten.

Die breite Auseinandersetzung mit den Innenansichten der PE'ler\*innen hat deutlich gemacht, dass PE eine wesentlich komplexere Aufgabe in Organisationen übernimmt, als durch die Praxiscommunitys für HR-Themen, dem wissenschaftlichen Fachdiskurs und durch die Berufsgruppe selbst bisher erfasst wird. PE bildet die Lern-, Qualifizierungs- und Entwicklungsinstanz in Organisationen zu betrieblichen, fachlichen und personalen Anforderungen, die sich mit zunehmender Komplexität in Antinomien und widersprüchlichen Erwartungen niederschlagen und als Spannungsfeld offenbaren.

Eine Auflösung oder Bewältigung dieser Spannungsverhältnisse ist nicht möglich, sondern eine Moderation zwischen den Positionen. Daher kann festgehalten werden, dass die Kernaufgabe der Personalentwicklung darin besteht, die dialektische Moderation im PE-Spannungsfeld zu verantworten. Die Widersprüchlichkeit drückt sich einerseits zwischen ökonomischen Rationalisierungslogiken und Humanzentrierung aus und andererseits – aktueller denn je – zwischen persönlicher Autonomie in der Arbeitsgestaltung und der damit verbundenen Gefahr der Entfremdung zur Tätigkeit.

Personalentwicklung braucht für wirksames Professionshandeln – neben dem Verständnis für organisationale Logiken – das Wissen, um die Ziele und Prämissen der Beschäftigten. Dazu gehören Kenntnisse von humaner Arbeitsgestaltung, von Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung sowie über Lern- und Bildungsprozesse. Die PE muss sich vom Personalmanagement über Verbandsarbeit und entlang eines breiten Fachdiskurses emanzipieren. Mehr

denn je muss sie die Reflexion der Tätigkeit als Arbeitsform gegenüber ihren Klient\*innen etablieren und dabei auch persönliche, kollektive und organisationale Rahmenbedingungen einbeziehen und Gelegenheiten zur Resonanzerfahrung mit den Menschen im Prozess der Arbeit anbieten. Letztlich sind es menschliche Aspekte, die an Bedeutung gewinnen, wenn im Zuge der Transformation der Arbeitswelt Routinen schwinden und Unsicherheiten zunehmen.





## 11 Literaturverzeichnis

- Anderson, V., Elliott, C., & Callahan, J. (2020): Power, powerlessness, and journal ranking lists: The marginalization of fields of practice. *Academy of Management Learning & Education*. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0037>
- Antonovsky, A. (1993): The structure and properties of the sense of coherence scale. *Social science & medicine*, 36(6), pp. 725-733.
- Argyris, Ch. (1975): Das Individuum und die Organisation: Einige Probleme gegenseitiger Anpassung, In: Türk, K.(Hg.), *Organisationstheorien*, Hamburg, S. 215-231.
- Argyris, Ch. (1982): The executive mind and double-loop learning. *Organizational dynamics*, 11(2), pp. 5-22.
- Arnold, R. (1997): *Betriebspädagogik. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage*, Berlin
- Arnold, R. (Hg.) (2002): *Qualitätssicherung in der Berufsbildungszusammenarbeit*. Baden-Baden: Nomos
- Asendorpf, J.B. (2004): Persönlichkeitsentwicklung. In: *Psychologie der Persönlichkeit*. Springer-Lehrbuch. Online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-662-09570-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-09570-6_6)
- Atteslander, P. (2003): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 10. Auflage, De Gruyter, Berlin/New York.
- Austermann, F. (2013): Coaching, das Personal entwickelt, Personen ausschließt und Personenentwicklung instrumentalisiert. Ein diskursanalytischer Blick auf Schreyögg's Beratungsverständnis und ihren Rückgriff auf Neuberger's „Personalentwicklung“. In *FoRuM Supervision-Zeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision*. S. 35-49. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.4119/fs-2208>
- Bach, N. (2000): *Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien*. Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden, Germany.
- Bamberg, M. & Georgakopoulou, A. (2008): Small stories as a new perspective in narrative and identity analysis. *Text and Talk*, 28(3), pp. 377-396.
- Bamberg, M. (1999): Identität in Erzählung und im Erzählen: Versuch einer Bestimmung der Besonderheit des narrativen Diskurses für die sprachliche Verfassung von Identität. *Journal für Psychologie*, 7(1), S. 43-55. Online verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-2875>
- Bamberg, M. (2006): Biographic-narrative research, quo vadis? A critical review of "big stories" from the perspective of "small stories". In: Milnes, K., Horrocks, Ch., Kelly, N., Roberts, B. & Robinson, D. (eds.): *Narrative, memory & knowledge: Representations, aesthetics, and contexts* Huddersfield: University of Huddersfield, pp. 63-79
- Bamberg, M. (2007): Stories: Big or small – Why do we care? In: Bamberg, M. (eds.), *Narrative – State of the art*, Amsterdam: Benjamin Current Topics. pp. 65-174

- Bauz, G., Berg, H. G., Düringer, S., Gäde, E. G., & Weiß, K. (2004): Organisationsentwicklung - Personalentwicklung - Personalführung. In: Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Gabler Verlag. S. 589-623. Online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-322-91231-2\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-322-91231-2_26)
- Bea, F. X. & Göbel, E. (2006): Organisation. Theorie und Gestaltung, 3. Aufl., Stuttgart 279 Jg.
- Beck, C. & Bastians, F. (2013): HR-Image 2013. Die Personalabteilung: Fremd- und Eigenbild. Freiburg: Haufe Lexware
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M. & Thomas, D. (2001): Manifesto for agile software development.
- Becker, M. & Schwarz, V. (2002): Personalentwicklung in Theorie und Praxis. Forschungsstand und weiterführende Forschungsfragen. In: Becker, M. et al. (2002): Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. München: Rainer Hampp Verlag.
- Becker, M. (2002): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis (3. Aufl.): Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M. (2008): Die neue Rolle der Personalentwicklung. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hg.), Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, S. 43-62.
- Becker, M. (2011): Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. (2. Aufl.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M. (2012): Die Entwicklung der Personalentwicklung. In R. Steiner & A. Ritz (Hg.), Personal führen und Organisationen gestalten (1. Aufl.) Bern: Haupt S. 227-238.
- Becker, M. (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M. (2015): Personal-und Organisationsentwicklung in der Arbeitswelt 4.0. Personalentwicklung-inkl. Special Demografie-Management: Themen, Trends, Best Practices 2016, S. 197ff.
- Becker-Lenz, R.; Busse, S.; Ehlert, G.; Müller-Hermann, S. (Hg.) (2013): Professionalität in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014): What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. Business Horizons, 57(3), 311-317.
- Berber, N., & Lekovic, B. (2018): The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries. Employee Relations.
- Blessin, B., & Wick, A. (2014): Führen und führen lassen. UTB.
- Blickle, G. (2014): Personalentwicklung. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Schaper, N. (Hg.), Arbeits- und Organisationspsychologie (3. Al.), Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag, S. 291-318.

- Blumer, H. (1980): Der Methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus. In: Alltagswissen, Interaktion und Gesellschaftliche Wirklichkeit: 1: Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie. 2: Ethnotheorie und Ethnographie des Sprechens. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 80–146. Online verfügbar unter [https://doi.org/10.1007/978-3-663-14511-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-663-14511-0_4).
- Blumer, H. (1986): Symbolic interactionism. Perspective and method: Univ of California Press.
- Blumer, H. (2013): Symbolischer Interaktionismus. Aufsätze zu einer Wissenschaft der Interpretation: Suhrkamp Verlag.
- Bogner, A., Littig, B., Menz, W.(Hg.) (2002): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen.
- Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS (Lehrbuch): Online verfügbar unter <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-531-19416-5>.
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017): Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. The International Journal of human resource management, 28(1), pp. 98-131.
- Böhle, F. (2002): Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt. In: Moldaschl, M., & Voß, G. G (Hg.) Subjektivierung von Arbeit. Arbeit. München/Mehring: Rainer-Hampp, S. 1001-130.
- Böhle, F. (2009): Erfahrungswissen - Erfahren durch objektivierendes und subjektivierendes Handeln. In Eigen-Sinn und Widerstand S. 70-88: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Böhle, F., & Milkau, B. (1988): Vom Handrad zum Bildschirm: Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozeß. Campus Verl.
- Bohnsack, R. (1999): Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in die Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. 3 Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Bonazzi, G. & Tacke, V. (2014): Geschichte des organisatorischen Denkens. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. Springer-Lehrbuch. Berlin, Heidelberg Springer-Verlag. Online verfügbar unter [https://doi.org/10.1007/978-3-540-33306-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-540-33306-7_5)
- Boudreau, J. W. (2015): HR at the tipping point: The paradoxical future of our profession. People and Strategy, 38(4), 46.
- Brandstädter, S., Schleiting, Y. & Sonntag, K. (2018): Interdisziplinäre Kompetenz in der Wirtschaft. Z. Arb. Wiss. 72, S. 35-43. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s41449-017-0080-9>
- Bruch, H., Lohmann, T., & Szlang, J. J. K. (2019). People-Management 2025: Zwischen Technologie-und Kulturtransformation. Personalführung, 11, 56-63.
- Buber, R. & Holzmüller, H. H. (Hg.) (2007): Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen. Wiesbaden: Gabler.

- Carver, C. S. (2001): Self-regulation. In: Tesser, A. & Schwarz, N. (Hg.): Blackwell Handbook of Social Psychology: Intraindividual Processes, Blackwell, Oxford S. 307–328.
- Cianni, M., & Steckler, S. (2017): Transforming organizations to a digital world. *People & Strategy*, 40(2), S. 14-20.
- Clark, H. H. (1996): *Using language*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Conradi, W. (1983): *Personalentwicklung*, Stuttgart
- Cooper, H. M. (1988): Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. *Knowledge in society*, 1 (1), pp. 104-126.
- Cooper, H. M. (2015): *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach (Vol. 2): Sage publications*.
- Deloitte. (2020): *The social enterprise at work: Paradox as a path forward. Global Human Capital Trends 2020*. Online verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/technology-and-the-social-enterprise.html>.
- Denzin, N. K. (1989): *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Denzin, N. K. (2012): Triangulation 2.0. *Journal of mixed methods research*, 6(2), pp. 80-88.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) (2019): *Zukünftige Ausrichtung der Personalentwicklung*. Online verfügbar unter: [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publicationen/Praxispapiere/201901\\_Praxispapier\\_Zukunft.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publicationen/Praxispapiere/201901_Praxispapier_Zukunft.pdf).
- Dewe, B., Ferchhoff, W., & Radtke, F. O. (1992): Auf dem Wege zu einer aufgabenorientierten Professionstheorie pädagogischen Handelns. In: *Erziehen als Profession*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 7-20.
- Dewe, B. (2012): Akademische Ausbildung in der Sozialen Arbeit–Vermittlung von Theorie und Praxis oder Relationierung von Wissen und Können im Spektrum von Wissenschaft, Organisation und Profession. In *Professionalität Sozialer Arbeit und Hochschule: VS Verlag für Sozialwissenschaften*. S. 111-128.
- Dick, M. & Marotzki, W. (2005): Biographie und Lernen – Einführung in den Themenschwerpunkt. In: *ZBBS, Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung*, 6, S. 5-9.
- Dick, M. (2008): Reflexive professionelle Entwicklung im Jugendstrafrecht: theoretische Herleitung und praktische Bedeutung eines neuen Fortbildungskonzepts. *Fördern–Fordern–Fallenlassen. Aktuelle Entwicklungen im Umfang mit Jugenddelinquenz. Dokumentation des/27*, S. 145-173.
- Dick, M. (2014): Von Masken und Schilden: Authentizität in der Arbeitswelt. Christoph Clases, Michael Dick, Tanja Manser und Albert Vollmer (Hg.): *Grenzgänge der Arbeitsforschung. Eine Festschrift für Theo Wehner*. Unter Mitarbeit von Theo Wehner. Lengerich: Pabst, S.123-144.

- Dick, M. (2015): Die Organisation als Kontext für Konstruktive Kontroversen: Rationalität, Antinomien und Entscheidungen. In: Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 43-58.
- Dick, M. (2016): Professionsentwicklung als Forschungs- und Handlungsfeld. In: Dick, M.; Marotzki, W.; Mieg, H. A. (Hg.) (2016): Handbuch Professionsentwicklung: UTB (8622), S. 9-24. Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838586229>
- Dick, M. (2018): Organisationales Lernen. In: Felix Rauner und Philipp Grollmann (Hg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. 3. aktualisierte und erweiterte Auflage. Bielefeld: wbv Media GmbH & Co. KG (utb, 5078), S. 405–412.
- Dick, M. & Weisenburger, N. (2019): Professionalisierung im Berufsleben. In: Kauffeld, S & Spurk, D. (Hg.): Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag. S. 847-867. Online verfügbar unter [https://doi.org/10.1007/978-3-662-48750-1\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-662-48750-1_30).
- Dick, M. (2022): Authentizität und Organisation: Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung in der Arbeit. In: Dick, M., Freund, S., Ohlbrecht, H., & Unger, T. (Hrsg.): Arbeit–Job–Beruf. Springer VS, Wiesbaden, 2022. S. 189-216.
- Döring, K. W. (2008): Strategische Personalentwicklung - Vision und realistische Perspektiven. In M. T. Meifert (Hg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen, Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag. S. 45-65
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1986): Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer. New York: Free Press.
- Drumm, H. J. (1982): Theorie und Praxis der Personalentwicklungsplanung. In: Kossbiel, H. (Hg.): Personalentwicklung. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, vol 14. Gabler Verlag, Wiesbaden. S. 50-63. Online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-322-84351-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-322-84351-7_2)
- Drumm, H. J. (2005): In: Personalwirtschaft. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag. Online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/3-540-26787-5\\_5](https://doi.org/10.1007/3-540-26787-5_5)
- Dunckel, H. (Hg.) (1999): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren (Vol. 14). vdf Hochschulverlag AG.
- Eimecke, J., Suckau, K., Storz, S., & Kaiser, M. (2017): E-Recruiting: Anforderungen und Präferenzen von HR-Professionals.
- Erpenbeck, J., & Rosenstiel, L. V. (2003): Kompetenzmessung. Schäffer-Poeschel
- Esser, Hartmut (1993): Soziologie. Allgemeine Grundlagen. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Esser, H. (2003): Das Modell der soziologischen Erklärung und die Paradigmen der Soziologie. In Soziologische Forschung: Stand und Perspektiven. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 523-532

- Evetts, J. (2006): The Sociology of Professional Groups: New Directions, *Current Sociology* 54 (1), pp. 133-143
- Evetts, J. (2008): Professionalität durch Management? Neue Erscheinungsformen von Professionalität und ihre Auswirkungen auf professionelles Handeln. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 54 (1), S. 97-106.
- Fäckeler, S. (2015): Ganzheitliche Personalentwicklung: Die Gestaltung zeitgemäßer PE-Arbeit in Unternehmen. In *PersonalEntwickeln*. Köln: Dt. Wirtschaftsdienst
- Fäckeler, S. (2017): Ganzheitliche Personalentwicklung. Eine Analyse wissenschaftlicher und subjektiver Theorien über Personalentwicklungsarbeit: Josef Eul Verlag GmbH (Personal, Organisation und Arbeitsbeziehungen, Bd. 64): Online verfügbar unter <https://books.google.de/books?id=9G\ TtAEACAAJ>.
- Faulstich, P., 1998: Strategien der betrieblichen Weiterbildung. München: Verlag Franz Vahlen.
- Felfe, J. & Franke, F. (2014): Führungskräfte trainings. Göttingen: Hogrefe
- Festing, M., Budhwar, P. S., Cascio, W., Dowling, P. J., & Scullion, H. (2013): Current issues in International HRM: Alternative forms of assignments, careers and talent management in a global context. *German Journal of Human Resource Management*, 27(3), pp. 161-166.
- Fichter, C. (Hg.) (2018): *Wirtschaftspsychologie für Bachelor*. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
- Fischer, M. (2016): Erfahrung In: Dick, M.; Marotzki, W.; Mieg, H. A. (Hg.): *Handbuch Professionsentwicklung: UTB (8622)*, S. 181-192 Online verfügbar unter: <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838586229>
- Fleig, G. & Böhm, H. (2005): Vorwort zu PIX–der Personalmanagement-Professionalisierung-Index der DGFP. Grundlagen, Konzept, Messmethodik. Bielefeld.
- Flick, U. (1987): Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung: *dgvt-Verl.* Vol. 14, S. 247-262.
- Flick, U. (1990): Fallanalysen: Geltungsbegründung durch Systematische Perspektiven-Triangulation. *Asanger*. S. 184-203.
- Fournier, V. (1999): The appeal to ‘professionalism’ as a disciplinary mechanism. *The sociological review*, 47(2): pp. 280-307.
- Freeman, M. (2007): Autobiographical understanding and narrative inquiry. *Handbook of narrative inquiry: Mapping a methodology*, pp. 120-145.
- Freidson, E. (1986): *Professional powers: A study of the institutionalization of formal knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Freidson, E. (2001): *Professionalism: the third logic*. Cambridge
- Frosch, U. (2019): *Typisch atypisch? Männer in der Haupterwerbsphase und ihr biographischer Umgang mit beruflichen Diskontinuitäten. Eine biographieanalytische Studie*, Rainer Hampp Verlag

- Gabriel-Ritter, A. (1993): PersonalENTWICKLUNG als Grundhaltung. In: Laske, S. & Gorbach, S. (Hg.): Spannungsfeld Personalentwicklung. Gabler Verlag. Online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-322-83624-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-322-83624-3_6)
- Garavan, T., O'Brien, F., & Watson, S. (2014): Leadership development and organizational success. The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement, pp. 354-397.
- Garavan, T. N., McGuire, D., & Lee, M. (2015): Reclaiming the "D" in HRD: A typology of development conceptualizations, antecedents, and outcomes. Human Resource Development Review, 14(4), pp. 359-388.
- Gastager, A., Patry, J. L., & Gollackner, K. (Hg.) (2011): Subjektive Theorien über das eigene Tun in sozialen Handlungsfeldern. Studien Verlag.
- Geißler, H. (2006): Integration von Personal- und Organisationsentwicklung in der beruflichen Bildung. In: Arnold & R., Lipsmeier, A. (eds) Handbuch der Berufsbildung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 204-224. Online verfügbar unter [https://doi.org/10.1007/978-3-531-90622-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-531-90622-5_13)
- Geramanis, O., & Hermann, K. (2016): Führen in ungewissen Zeiten. Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- Gerber, E. (2001): Aktueller Stand und neuere Tendenzen in der Personalentwicklung. Konzeptionelle Grundlagen-Literaturanalyse: Bern: Institut für Organisation und Personal. Gesammelte Aufsätze (1971): Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
- Gigerenzer, G. (1981): Forschungsnotiz. Analyse einer Analyse des Urteilsprozesses bei der Personenbeschreibung. Zeitschrift für Soziologie, 10(2), S. 192-195.
- Glaser, B.G. & Strauss, A. L. (1979): Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In: Hopf, Ch. & Weingarten, E. (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 91-111.
- Göhlich, M. (2008): Schulentwicklung als Machbarkeitsvision. Eine Re-Vision im Horizont professioneller Ungewissheit. In: Helsper, W., Busse, S., Hummrich, M., & Kramer, R. T. (Hg): Pädagogische Professionalität in Organisationen: Neue Verhältnisbestimmungen am Beispiel der Schule (Vol. 23): Springer Science & Business Media. S. 263-275.
- Gold, J., & Bratton, J. (2014): Towards critical human resource development education (CHRDE): Using the sociological imagination to make the HRD profession more critical in the post-crisis era. Human Resource Development International, 17(4), pp. 400-415.
- Gorbach, S., Weiskopf, R. (1993): Personal-Entwicklung: Von der Disziplin des Handelns zur Disziplin des Seins. In: Laske, S. & Gorbach, S. (Hg.): Spannungsfeld Personalentwicklung. Gabler Verlag. S. 171–192. Online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-322-83624-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-322-83624-3_9)
- Graf, A. (2008). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. In: Thom, N. & Zaugg, R.J. (Hg.): Moderne Personalentwicklung. Gabler. S. 265-281. Online unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8097-7\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8097-7_15)



- Graf, A. (2009): Standortbestimmung Kernelement einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung. Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse. Instrumente. Ansätze guter Praxis, S. 197–218. Online verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/11654/8370>
- Groeben, N., Wahl, D., Schlee, J., & Scheele, B. (Hg.): (1988): Das Forschungsprogramm Subjektive Theorien: Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts. Tübingen: Francke. S. 17-24 URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-27658> Zuletzt geprüft 21.04.2017
- Groeben, N. & Scheele, B. (2000): Dialog-Konsens-Methodik im Forschungsprogramm Subjektive Theorien. In: Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research, Bd. 1. Deutschland.
- Groeben, N., & Scheele, B. (2002): Das epistemologische Subjektmodell als theorieintegrativer Rahmen—am Beispiel der Theorie persönlicher Konstrukte und der Attributionstheorie. Psychologie der Veränderung. Subjektive Theorien als Zentrum nachhaltiger Modifikationsprozesse, S. 191-201.
- Groeben, N. & Scheele, B. (2010): Das Forschungsprogramm Subjektive Theorien. In Günther Mey & K. Mruck (Hg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 151-165.
- Gruber, H. (1999): Erfahrung als Grundlage kompetenten Handelns. Bern: Huber
- Gruber, H., & Harteis, C. (2016): Entwicklungsaufgaben im Erwachsenenalter. In: Dick, M.; Marotzki, W.; Mieg, H. A. (Hg.): Handbuch Professionsentwicklung: UTB (8622), S. 231-238. Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838586229>
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin-Heidelberg
- Hacker, W. (1995): Arbeitstätigkeitsanalyse: Analyse und Bewertung psychischer Arbeitsanforderungen. Heidelberg: Asanger.
- Haker, H. & Klatt, M. (2005): „Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt“. Prof. Neuberger Standpunkt-Interview, In: InFormation 12/05, S. 3-6, Online verfügbar unter: <https://haker-consulting.info/wpcont/uploads/2017/01/2005-Heike-Haker-im-Interview-mit-Prof.-Dr.-Oswald-Neuberger.pdf>
- Hamich, M. (o.J.): War das alles? Systematische Literaturrecherche am Beispiel einer theoriebildenden mathematikdidaktischen Arbeit, Online verfügbar unter: BzMU19\_HAMICH.pdf
- Harmsen, Th. (2013): Konstruktionsprinzipien gelingender Professionalität in der Sozialen Arbeit. In: Becker-Lenz, R.; Busse, St.; Ehlert G. & Müller-Hermann, S. (Hg.): Professionalität in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 265-274.
- Häusel, H. (2011): Die Wissenschaftliche Fundierung des Limbic® Ansatzes. München: Gruppe Nymphenburg.

- Häusler, J., & Sommer, M. (2006): Neuronale Netze: Nichtlineare Methoden der statistischen Urteilsbildung in der psychologischen Eignungsdiagnostik. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(1), S. 4-15.
- Heimerl, P. & Sichler, R. (2012): *Strategie-Organisation-Personal-Führung*: UTB (3517):
- Heine, V.; Perleberg, K.; Schütze, F. (2006): Sozialwissenschaftliche Biographieanalyse von chronisch kranken Patientinnen auf der empirischen Grundlage des autobiographisch-narrativen Interviews. In: *Psychotherapie und Sozialwissenschaft*. Heft 1. Gießen. S. 95-145.
- Heintel, P. (1993): Personalentwicklung in der Spannung von Organisation, Funktion und Person, In: Laske, S. & Gorbach, S. (Hg): *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen Analysen Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Heintel, P. (1995): Personalentwicklung in der Spannung von Organisation, Funktion und Person: Eine Skizze. Klagenfurt: IFF, Arbeitsbereich Technik- und Wiss.-Forschung. S. 19-40
- Heinze, T., & Thiemann, F. (1982): Kommunikative Validierung und das Problem der Geltungsbegründung. Bemerkungen zum Beitrag von E. Terhart. *Zeitschrift für Pädagogik*, 28(4). Geltungsbegründung. Bemerkungen zum Beitrag von E. Terhart - In: *Zeitschrift für Pädagogik* 28. S. 635-642. Online verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pe-docs-142225>
- Helsper, W. (2016): Antinomien und Paradoxien im professionellen Handeln. In: Dick, M.; Marotzki, W.; Mieg, H. A. (Hg.): *Handbuch Professionsentwicklung*: UTB (8622), S. 50-62.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1987): *Management of Organisational Behavior: Leading human resources*. London
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1987): *Situatives Führen*. Verlag Moderne Industrie.
- Higgins, P., Roper, I., & Gamwell, S. (2016): HRM as an emerging new managerial profession. In *Perspectives on contemporary professional work*. Edward Elgar Publishing.
- Holler, M.; Fellner, B.; Kirchler, E. (2005): Selbstregulation, Regulationsfokus und Arbeitsmotivation. In: *Journal für Betriebswirtschaft* 55 (2), S. 145-168. DOI: 10.1007/s11301-005-0011-2.
- Holtbrügge, D. (2010): *Personalmanagement*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg 2010
- Holtgrewe, U. (2002): Narratives Interview. In: Kühl, S. & Strodtholz, P. (Hg.): *Methoden der Organisationsforschung*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt. S. 71-10
- Holton, E.F III & Naquin, S. S. (2004): New metrics for employee development. *Performance Improvement Quarterly*, 17(1), S. 56-80.
- Hölzle, P. (2008): *Strategien der Personalentwicklung*. In *Strategische Personalentwicklung*. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag. S. 82-109.

- Hunsberger, S. (2017): The Next Era of HR: Digital Marketing. *People & Strategy*, 40(4), pp. 26-31.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2010): *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
- Ibarra, H. (1999): Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative science quarterly*, 44(4), S. 764-791.
- Jäger, W., & Petry, T. (2018): Digital HR – ein Überblick. In T. Petry & W. Jäger (Hg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement*. Freiburg: Haufe. S. 27–99.
- Jo, S. J., Jeung, C. W., Park, S., & Yoon, H. J. (2009): Who is citing whom: Citation network analysis among HRD publications from 1990 to 2007. *Human resource development quarterly*, 20(4), pp. 503-537.
- Johannes, C., & Kauffeld, S. (2009): Führung als Hebel zur Steigerung der Vertriebsleistung: Das Cohen Brown-Vertriebstraining. In: Kauffeld, S. & Frieling, E. (Hg.): *Handbuch Kompetenzentwicklung*, Schäffer-Poeschel. S. 124-158.
- Johnson-Laird, Ph. N. (1995): *Mental models. Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness*. 6. print. Cambridge: Harvard Univ. Press. Cognitive science series, Vol. 6.
- Jörissen B. (2010): George H.M. - Geist, Identität und Gesellschaft aus der Perspektive des Sozialbehaviorismus. In: Jörissen B., Zirfas J. (Hg.) *Schlüsselwerke der Identitätsforschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften S. 94ff.
- Kahnweiler, W. M. (2006): Sustaining Success in Human Resources: Key Career Self-Management Strategies. *Human Resource Planning*, 29 (4), pp. 24-31.
- Kaiser, R. (2014): *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden.
- Kanning, U. P. (2009): *Diagnostik sozialer Kompetenzen*. Hogrefe Verlag.
- Kanning, U. P. (2015): *Soziale Kompetenzen fördern (2. Aufl.)*: Göttingen: Hogrefe.
- Kantowsky, D. (1969): Möglichkeiten und Grenzen der teilnehmenden Beobachtung als Methode der empirischen Sozialforschung. In: *Soziale Welt* 20 (H. 4), S. 428-434.
- Kaschek, B. & Schumacher, I. (2015): Komplexität, Dynamik und Unsicherheit. Die Konstanten des managerialen Alltags. In: *Führungspersönlichkeiten und ihre Erfolgsgeheimnisse: Management und Leadership im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 245-268. Online verfügbar unter [https://doi.org/10.1007/978-3-658-04434-3\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-04434-3_14).
- Kastner, M. (2000): Klinische Urteilsbildung. In: Sarges W. (Hg.), *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe, S. 775-784
- Kauffeld, S. & Spurk, D. (Hg.) (2019): *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.

- Kauffeld, S. (2010): Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
- Kauffeld, S. (2011): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Heidelberg: Springer Medizin.
- Kelle, U. & Kluge, S. (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92366-6>.
- Keller, R. (2014): Zukünfte der qualitativen Sozialforschung. In: Mey, G., & Mruck, K. (Hg.): Qualitative Forschung: Analysen und Diskussionen - 10 Jahre Berliner Methodentreffen. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag. S.167-180.
- Kelly, G. A. (1955): The Psychology of Personal Constructs (1st. ed.). New York: Norton
- Kern, D. & Köbele, K. (2011): HR-Barometer 2011. In: Studie Capgemini Consulting.
- Kieser, A. (1999): Max Webers Analyse der Bürokratie. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 3. Aufl., Stuttgart 1999, S. 39 - 64
- Kieser, A. (2002a): Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien. 5., unveränderte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, S. 101-132.
- Kipper, J. (2014): Die lernende Organisation? Personalentwicklung und Qualitätsmanagement - pädagogische Wissensformen und Technologien in Großunternehmen: epubli.
- Kirkpatrick, I. & Hoque, K. (2022): Human resource professionals and the adoption and effectiveness of high-performance work practices. Human Resource Management Journal, 32(2), S. 261-282
- Klug, A. V. (2011): Analyse des Personalentwicklungsbedarfs. In Praxishandbuch Personalentwicklung: In: Ryschka, J., Solga, M., & Mattenklott, A. (Hg.): Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente. Konzepte, Beispiele, Wiesbaden. S. 35-91.
- Klüver, J. (1979): Kommunikative Validierung - einige vorbereitende Bemerkungen zum Projekt „Lebensweltanalyse von Fernstudenten“. In: Heinze, Th. (Hg.): Theoretische und methodologische Überlegungen zum Typus hermeneutisch-lebensgeschichtlicher Forschung. Werkstattbericht Fernuniversität. Hagen S. 68-84.
- Kneidinger, M. (2012): „Going native“ in der Sozialarbeit. Linz. Online verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-321019>
- Knoch, C. (2016): Professionalisierung von Personalentwicklung. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Koch, J. (2013): Organisation und Differenz: Kritik des organisationstheoretischen Diskurses der Postmoderne. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
- König, E./Volmer, G. (2008): Handbuch systemische Organisationsberatung. Weinheim: Beltz

- Korunka, C. & Kubicek, B. (2013): Beschleunigung im Arbeitsleben – neue Anforderungen und deren Folgen. In: für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, B., Junghanns, G., Morschhäuser, M. (Hg.): Immer schneller, immer mehr. Springer VS, Wiesbaden. S. 17-39 Online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-01445-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01445-2_2)
- Kosiol, E. (1976): Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden
- Krämer, M. (2012): Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung, 2. Aufl., Vandenhoeck & Ruprecht.
- Krappmann, L. (1988): Soziologische Dimensionen der Identität, Stuttgart 7. Kultur. Kommunikation und die Medien, 85 Jg.
- Krüger, H. H. (1996): Bilanz und Zukunft der erziehungswissenschaftlichen Biographieforschung. In: Krüger, H-H. & Marotzki, W. (Hg.) (1996): Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 32-54.
- Kübel, M. (2013): Corporate M&A – Reifegradmodell und empirische Untersuchung. Wiesbaden: Springer Gabler-Verlag
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. 2. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS.
- Kühl, S. (1999): Die Grenzen der lernenden Organisation. In Organisationales Lernen. Facetten aus Theorie und Praxis (Vol. 9)
- Kühl, S. (2001): Professionalität ohne Profession. In: Degele, N., Münch, T., Pongratz, H.J., Saam, N.J. (Hrg) Soziologische Beratungsforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 209-237. Online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-663-11451-2\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-663-11451-2_12)
- Kühl, S. (2002): Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim: Wiley 2002.
- Kühl, S. (2005): Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen, 90.
- Kühl, S. (2006): Die Supervision auf dem Weg zur Profession? Professionalisierung im Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebung und Selbstbe-scheidung. OSC 13, S. 5-18. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s11613-006-0002-8>
- Kühl, S. (2007): Die geringe Hebelwirkung von Personalentwicklung. Ein Diskussionsbeitrag. Organisationsentwicklung, 2007(1). Online verfügbar unter: [https://www.academia.edu/download/56047691/Kuhl\\_Stefan\\_2007\\_Die\\_geringe\\_Hebelwirkung\\_von\\_Personalentwicklung\\_Ein\\_Diskussionsbeitrag\\_in\\_Organisationsentwicklung.pdf](https://www.academia.edu/download/56047691/Kuhl_Stefan_2007_Die_geringe_Hebelwirkung_von_Personalentwicklung_Ein_Diskussionsbeitrag_in_Organisationsentwicklung.pdf)
- Kühl, S. (2009): Die nur fast gelingende Schließung des Personalentwicklungszyklus. Unter Mitarbeit von Karolina Galdynski und Stefan Kühl. In: Black-Box Beratung? Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag. S. 47-69.
- Kühl, S. (2015): Schlüsselwerke der Organisationsforschung. In: Kühl, S. (Hg.) Schlüsselwerke der Organisationsforschung. Springer VS, Wiesbaden. Online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-09068-5\\_](https://doi.org/10.1007/978-3-658-09068-5_)
- Kurtz, T. (1997): Professionalisierung im Kontext sozialer Systeme. Der Beruf des deutschen Gewerbelehrers. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Küster, I. (2009): Narratives Interview. Grundlagen und Anwendungen. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Laloux, F. (2015): Reinventing organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016): Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz. Online verfügbar unter [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783621283625](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783621283625).
- Lamnek, S. 2010: Qualitative Sozialforschung. Beltz Psychologie Verlags Union: Weinheim.
- Lang, R., & Rego, K. (2015): German human resource management professionals under tensions: a Bourdieusian approach. German Journal of Human Resource Management, 29(3-4), S. 259-279.
- Laske, S. & Gorbach, S. (1993): Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen Analysen Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-83624-3>.
- Lendner, A. & Scholer, S. (1979): Wirksam weiterbilden: Praxishilfen für ein Bildungscontrolling im öffentlichen Sektor (Vol. 5). Hüthig Jehle Rehm.
- Li, J. & Herd, A. M. (2017): Shifting practices in digital workplace learning: An integrated approach to learning, knowledge management, and knowledge sharing. Human Resource Development International, 20(3), pp.185-193.
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F. & Schirmer, U. (2016): Personalentwicklung. In: Personalmanagement. BA KOMPAKT. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. S. 161-224 Online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-662-48403-6\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-662-48403-6_7)
- Lucius-Hoene, G. (2010): Narrative Identitätsarbeit im Interview. In: Griese, B. (Hg.) Subjekt – Identität – Person?. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 141-170- Online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92488-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92488-5_8)
- Lucius-Hoene, G., & Deppermann, A. (2004): Narrative identität und positionierung. Gesprächsforschung-Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion, 5(1), S. 166-183. Online verfügbar: [https://ids-pub.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/2823/file/Lucius\\_Hoene\\_Deppermann\\_Narrative\\_Identitaet\\_und\\_Positionierung\\_2004.pdf](https://ids-pub.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/2823/file/Lucius_Hoene_Deppermann_Narrative_Identitaet_und_Positionierung_2004.pdf)
- Luhmann, N. (1964c): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot
- Luhmann, N. (1988): Organisation. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hg.), Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Leske + Budrich. S. 165-185.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Lundgren, H., Poell, R. F., & Kroon, B. (2019): "This is not a test": How do human resource development professionals use personality tests as tools

- of their professional practice?. *Human Resource Development Quarterly*, 30(2), pp. 175-196.
- Lütvogt, D. (1998): *Untersuchungen zur Poetik der Wisława Szymborska* (Vol. 33). Otto Harrassowitz Verlag.
- Marotzki, W. (1990): *Entwurf Einer Strukturalen Bildungstheorie Biographietheoretische Auslegung von Bildungsprozessen in Hochkomplexen Gesellschaften*.
- Marotzki, W. (1996): *Forschungsmethoden der erziehungswissenschaftlichen Biographieforschung*. In: Krüger, H-H & Marotzki, W. (Hg.): *Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 55–89. Online verfügbar unter [https://doi.org/10.1007/978-3-663-09430-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-663-09430-2_4).
- Marotzki, W. (2004): *Allgemeine Erziehungswissenschaft. Wissenslagerung und professionstheoretische Bezüge*. In: *Bildung und Erziehung* 57 (4), S. 403-414.
- Marotzki, W. (2006b): *Leitfadeninterview*. In: Bohnsack, R., W. Marotzki, W. & Meuser, M. (Hg.): *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung* (2. Aufl.) Stuttgart: UTB. S. 114
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2001): *Die Wahrheit über Burnout*. Vienna, Springer-Verlag.
- Maurer, D. (2018): *Personalentwicklung. Zukunft der Personalentwicklung in Zeiten von Arbeit 4.0*. In: Werther S. & Bruckner, L. (Hg.): *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag. S. 177-187
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- McCartney, S., Murphy, C., & Mccarthy, J. (2020): 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. *Personnel review*.
- McGregor, D. (1960): Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Mead, G. H. (1934): *Self and society*. In: Chicago: University of Chicago, pp. 173–175.
- Mehdiabadi, A. H., Seo, G., Huang, W. D., & Han, S. H. C. (2017): Building blocks of contemporary HRD research: A citation analysis on human resource development quarterly between 2007 and 2013. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 29(4), pp. 20-34.
- Meifert, M. T. (Hg.) (2010): *Strategische personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen*: Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
- Mentzel, W. (1997): *Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung*, 7., aktual. Aufl. Freiburg i. Br.: Verlag für Akademische Texte.
- Mentzel, W. (2012): *Personalentwicklung. Wie Sie Ihre Mitarbeiter fördern und weiterbilden* (4. Aufl.). München: dtv.

- Meuser, M. & Nagel, U. (1991): Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Garz, D., & Kraimer, K. (Hg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag. S. 441-471.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1989): Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. (Arbeitspapier / Sfb 186, 6). Bremen: Universität Bremen, SFB 186 Statuspassagen und Risikolagen im Lebensverlauf. Online verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-57737>
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (Hg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Verlag: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. S. 71-93.
- Miebach, B. (2010): *Soziologische Handlungstheorie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mieg, H. A. (2006): Professionalisierung. In: Rauner, F. (Hg.): *Handbuch Berufsbildungsforschung*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 343-350.
- Mieg, H. A. (2016): Profession: Begriff, Merkmale, gesellschaftliche Bedeutung. In: Dick, M.; Marotzki, W.; Mieg, H. A. (Hg.) (2016): *Handbuch Professionsentwicklung: UTB (8622)*, S. 27-40. Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838586229>
- Mieg, H. A. (Hg.) (2003): *Professionelle Leistung - professional Performance. Positionen der Professionssoziologie*. Konstanz: UVK-Verl.Ges (Wissen und Studium)
- Mieg, H.A. (2005): Professionalisierung. In: Rauner, F. (Hg.): *Handbuch der Berufsbildungsforschung*. Bielefeld, S. 342-349
- Moldaschl, M., & Voß, G. G (Hg.) *Subjektivierung von Arbeit*. Arbeit. München/Mehring: Rainer-Hampp
- Morgan, G. (2000): *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Mudra, P. (2004): *Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher lern- und veränderungsprozesse*: Vahlen.
- Müller-Stewens, G., & Fontin, M. (1997): Management unternehmerischer Dilemmata: ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale (No. 15). Schäffer-Poeschel. S. 17-28
- Müller-Vorbrüggen, M. (2010a): Struktur und Strategie der Personalentwicklung. In: R. Brückermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hg.), *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung (3. Aufl.)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 3-20.
- Müller-Vorbrüggen, M. (2010b): Management der Personalentwicklung. In: M. Müller-Vorbrüggen (Hg.), *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung (3. Aufl.)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 761-775



- Nachtwei, J., Fischer, A., Walf, J., & Zinke, J. (2018): Vertriebspsychologie: status «quo» vadis. In: J. Nachtwei (Hg.), HR Consulting Review, Band 9 (OnlineFirst). VQP: Berlin. Online verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/profile/Jens-Nachtwei/publication/325766457\\_Vertriebspsychologie\\_status\\_quo\\_vadis/links/5b22af25a272277fade2e5/Vertriebspsychologie-status-quo-vadis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jens-Nachtwei/publication/325766457_Vertriebspsychologie_status_quo_vadis/links/5b22af25a272277fade2e5/Vertriebspsychologie-status-quo-vadis.pdf)
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989): Developing human resources. Jossey-Bass.
- Negri, Ch. (Hg.) (2010): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014): Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag
- Neuberger, O (1990): „Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt“. Acht Thesen zum Personalwesen." In: Haufe - PERSONALFÜHRUNG 1/1990, S. 3-10.
- Neuberger, O. (1990): Personalpraxis im Spannungsfeld von Objektivität, Intersubjektivität und Subjektivität. German Journal of Human Resource Management. 4(1); S. 21-36. Online verfügbar unter: doi:10.1177/239700229000400103
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung. Basistexte Personalwesen Bd. 2. Stuttgart. Enke Verlag
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung, Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, S. 1-69 <https://doi.org/10.1515/9783110511666-001>
- Neuberger, O. (1996): Gaukler, Hofnarren, Komödianten: Rückwärts gewandte Überlegungen zur Gegenwart des Vergangenen in der Personalentwicklung. In Human Resource Management im Umbruch. Gabler Verlag. S. 157-184.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6 neu bearb. u. erw. Aufl. Stuttgart: UTB
- Neuweg, G. H. (2000): Können und Wissen. Eine alltagssprachphilosophische Verhältnisbestimmung. In: G. H. Neuweg (Hg.), Wissen – Können – Reflexion. Ausgewählte Verhältnisbestimmungen.
- Niedermaier, G. (2005): Patchwork(er) on Tour-Berufsbiografien von Personalentwicklern. Waxmann Verlag.
- Niedermaier, G. (2008): PersonalentwicklerInnen in Österreich: Berufskultur oder Profession? In: bwp@Spezial.
- Nittel, D. (2002): Professionalität ohne Profession? „Gekonnte Beruflichkeit“ in der Erwachsenenbildung im Medium narrativer Interviews mit Zeitzeugen. In: Kraul, M., Marotzki, W. & Schweppe, C. (Hg.), Biographie und Profession. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt. S. 253-286.
- Nittel, D. (2008): Über den Realitätsgehalt autobiographischer Stegreiferzählungen. Methodologische Standortbestimmung eines pädagogischen Zeitzeugenprojektes. In Perspektiven erziehungswissenschaftlicher Biographieforschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 69-108.

- Oechsler, W.A. (1992): Personalführung durch tätigkeitsbezogene Leistungsbewertung. In: Liebel, H. J. & Oechsler, W. A. (Hg.): Personalbeurteilung. Gabler Verlag. S.11–102. Online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-322-94406-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-322-94406-1_1)
- Oevermann, U. (2003): Kodifiziertes methodisiertes Wissen und persönliche Erfahrung in der professionalisierten Praxis stellvertretender Krisenbewältigung. In: Fried, J. & Kailer, T. (Hg.): Wissenskulturen. Beiträge zu einem forschungsstrategischen Konzept. Berlin, S. 195-210.
- Olfert, K. (2003): Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl
- Osgood, C. E. (1952): The nature and measurement of meaning. Psychological bulletin, 49(3), pp. 197-237.
- Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1957): The Measurement of Meaning. Urbana: University of Illinois Press
- Patrzek, A. (2015): Systemisches Fragen: Professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coaches. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
- Peterke, J. (2006). Handbuch Personalentwicklung: durch Führung Mensch und Unternehmen fördern, Lernen zum Wettbewerbsvorteil entwickeln, Qualifizierung zielgerichtet und wirkungsvoll vornehmen. Cornelsen.
- Peterke, J. (2021): Personalentwicklung–Lernen zum Wettbewerbsvorteil entwickeln. In Personalentwicklung als Managementfunktion. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Petzold, T. D. (2010): Praxishandbuch Salutogenese. München
- Pfadenhauer, M. (2005): Die Definition des Problems aus der Verwaltung der Lösung. Professionelles Handeln revisited. In: Pfadenhauer, M. (Hg.): Professionelles Handeln. Wiesbaden, S. 9-22.
- Pfadenhauer, M. (2016): Gemeinwohlorientierung als Maxime professionellen Handelns. Handbuch Professionsentwicklung. In: Dick, M.; Marotzki, W.; Mieg, H. A. (Hg.) (2016): Handbuch Professionsentwicklung: UTB (8622), S. 40-50. Online verfügbar unter <http://www.utb-studie-book.de/9783838586229>
- Pfadenhauer, Michaela (2003): Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz, Opladen.
- Pfeiffer, S., Schütt, P. & Wühr, D. (2011): Innovationsarbeit unter Druck braucht agile Forschungsmethoden:" Smarte Innovationsverlaufsanalyse" als praxisnaher und partizipativer Ansatz explorativer Forschung. In: AIS-Studien 4 (1), S. 19-32.
- Pilbeam, C., Doherty, N., Davidson, R., & Denyer, D. (2016): Safety leadership practices for organizational safety compliance: Developing a research agenda from a review of the literature. Safety science, 86, pp. 110-121.
- Polany, M. (1985): Implizites Wissen. Frankfurt/M.
- Raab-Stahl, C. (1999): Dezentrale Mikroorganisation. Gestaltungsansätze unter dem Leitbild der "Neuen Dezentralisation". Frankfurt/M.

- Rauner, F. (Hg.) (2006): Handbuch Berufsbildungsforschung (2006): Bielefeld: Bertelsmann.
- Reichertz, J. (2013): Gemeinsam interpretieren. Die Gruppeninterpretation als kommunikativer Prozess. Wiesbaden: Springer VS (Lehrbuch): Online verfügbar unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-658-02533-5>.
- Reiger, H. (2007): Symbolischer Interaktionismus. In: Buber, R & Holzmüller H. H. (Hg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen. Wiesbaden: Gabler, S. 137–155. Online verfügbar unter [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9258-1\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9258-1_9).
- Reim, T. (1997): Auf der Suche nach biographischen Passungsverhältnissen. In: Nittel, D. & Marotzki, W. (Hg.): Berufslaufbahn und biographische Lernstrategien. Eine Fallstudie über Pädagogen in der Privatwirtschaft, Hohengehren: Schneider Verlag S. 175-213.
- Robertson, B. J. (2015): Holacracy: The new management system for a rapidly changing world. Henry Holt and Company
- Roehl, H. (2014): Zwischen nicht mehr und noch nicht. Organisationale Routinen als Grundlage des Wandels. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 66(68), S. 41-51.
- Rogers, C. R. (2009a zuerst 1951): Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Client-Centered Therapie. 18. Aufl., Fischer Vrlg., Frankfurt a.M. 2009b. Früher:
- Rogers, C. R. (1973): Die klientbezogene Gesprächstherapie. Kindler Vrlg., München. [Orig.: Rogers, C.R. (1951): Client-centered therapy. Its current practice, implications and theory. Houghton & Mifflin publ., Boston u.a.]
- Roper, I. & Higgins, P. (2020): Hidden in plain sight? The human resource management practitioner's role in dealing with workplace conflict as a source of organisational–professional power. Human Resource Management Journal, 30(4), S. 508-524.
- Rosa, H. (2005): Soziale Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne. Frankfurt/Main.
- Rosa, H. (2007): Modernisierung als soziale Beschleunigung: Kontinuierliche Steigerungsdynamik und. Kulturen der Moderne: soziologische Perspektiven der Gegenwart.
- Rosa, H. (2012): Resonanz statt Entfremdung: Zehn Thesen wider die Steigerungslogik der Moderne. Zeitwohlstand. Wie wir anders arbeiten, nachhaltig wirtschaften und besser leben, S. 62-74.
- Rosa, H. (2016): Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung. Suhrkamp verlag.
- Rosa, H. (2020): Beschleunigung In: Schinkel, S., Hösel, F., Köhler, S. M., König, A., Schilling, E., Schreiber, J., Zschach, M. (Hg.): Zeit im Lebensverlauf: Ein Glossar. transcript Verlag. S. 61-66.
- Ruesch, J., & Bateson, G. (1995): Kommunikation: die soziale Matrix der Psychiatrie. Carl-Auer-Systeme, Verlag u. Verlag-Buchh.

- Ryschka, J., Solga, M. & Mattenklott, A. (Hg.): Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele, Wiesbaden
- Sattelberger Th. (Hg.) (1999): Personalentwicklung in der Ära „Intellektuellen Kapitals“: Eine grundsätzliche Standortbestimmung. In: Wissenskapitalisten oder Söldner? Gabler Verlag. S. 149-170. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-88893-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-322-88893-8_5)
- Sattelberger, Th.: (1992) Klassische PE dominant, aber tot — von Ohne-Macht über Macht zur Postmoderne, in: Institut für Wirtschaftspädagogik und Personalwirtschaft der Universität Innsbruck (Hg.), Widersprüche (in) der Personalentwicklung, Innsbruck 1992.
- Sausele-Bayer, I. (2011): Personalentwicklung als pädagogische Praxis. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
- Sausele-Bayer, I. (2016): Pädagogische Verantwortung in Organisationen in Anlehnung an Dietrich Benners Allgemeine Pädagogik. In: Andreas Schröer, A., Göhlich, M., Weber S. M. und Pätzold, H. (Hg.): Organisation und Theorie: Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 43-52. Online verfügbar unter [https://doi.org/10.1007/978-3-658-10086-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10086-5_5).
- Sauter, R., Sauter, W., & Wolfig, R. (2018): Agile Werte-und Kompetenzentwicklung. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
- Schäfer, M. (2014): Organisationsveränderungen zwischen Befreiung und Zumutung: Eine Studie zum Strukturwandel an Volkshochschulen aus Mitarbeitersicht. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
- Schaper, N., Mann, J., & Hochholdinger, S. (2007): Selbstorganisierte Kompetenzentwicklung in der betrieblichen Personalentwicklung. Paderborner Forschungs-und Entwicklungswerkstatt. Paderborn: Eusl S. 95-119.
- Schaupp, M. (2021): Understanding the evolution of the forms of carrying out human resource development. Human Resource Development International, 24(3), S. 262-278.
- Schein, E.H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln.
- Schermuly, C. C., Schröder, T., Nachtwei, J., Kauffeld, S., & Gläs, K. (2012): Die Zukunft der Personalentwicklung: Eine Delphi-Studie. Zeitschrift Für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 56(3), S. 111-122.
- Schicke, H. (2011): Organisationsgebundene pädagogische Professionalität: Initiierter Wandel—Theoretisches Konstrukt—Narrative Methodologie—Interpretation. Verlag Barbara Budrich.
- Schlee, J. (1988b): Forschungsstruktur: Dialog-Konsens und Falsifikation. In: N. Groeben, D. Wahl, S. Jörg & B. Scheele (Hg.): Das Forschungsprogramm Subjektive Theorien. Tübingen: Francke, S. 24-29.
- Schluchter, W. (2000): Handlungs-und Strukturtheorie nach Max Weber. In: Berliner Journal für Soziologie 10 (1), S. 125-136.
- Schmid, B. A. (1994): Wo Ist der Wind, Wenn Er Nicht Weht? Professionalität & Transaktionsanalyse Aus Systemischer Sicht. PhilPapers. Online verfügbar unter: [Bernd A. Schmid, Wo Ist der Wind, Wenn Er Nicht Weht?](#)

Professionalität & Transaktionsanalyse Aus Systemischer Sicht - Phil-Papers

- Schmidt, F. (2012): Implizite Logiken des pädagogischen Blickes. Eine rekonstruktive Studie über Wahrnehmung im Kontext der Wohnungslosenhilfe: Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
- Schneider, U. (1993): Die Evolution kennt kein Subjekt: „PE“ scheint aber auf das Subjekt zu setzen. In: Laske, St. & Gorbach, St. (1993): Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen Analysen Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag. Online verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-83624-3>
- Schnell, R., Hill P. B. & Esser, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung. 9. Auflage. München.
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München
- Scholz, C. (2010): Was eigentlich ist „gutes“ Personalmanagement? Einige Anregungen zur Professionalisierungsdebatte. Zeitschrift für Management, 5(3), S. 221-252.
- Schreier, M. (2013): Qualitative Analyseverfahren. In: Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag. S. 245–275.
- Schreier, M. (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse. Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, Bd. 15. DEU, S. 27.
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2014): Gestaltung organisatorischer Strukturen. In Grundlagen des Managements (pp. 201-242): Springer Gabler, Wiesbaden.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2016): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung: mit Fallstudien. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch): Online verfügbar unter <https://d-nb.info/107398365x/04>.
- Schröer, A., Göhlich, M., Weber, S. M. & Pätzold, Henning (Hg.) (2016): Organisation und Theorie: Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schuler, H. (1989): Die Validität des Assessment Centers. In Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Physica-Verlag HD. S. 223-250.
- Schuler, H. (Hg.). (2004): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Hogrefe Verlag.
- Schultz-Wild, L.; Böhle, F. (2006): Mit Verstand und allen Sinnen. Arbeit im turbulenten Umfeld - Was erfolgreiche Profis „anders“ machen. Bielefeld.
- Schumacher, T., & Wimmer, R. (2019): Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld: OrganisationsEntwicklung, 2, S. 12-18.

- Schumann, K. & Böttcher, T. (2016): Coaching als Führungsstil. Eine Einführung für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater: Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
- Schütz, A. & Luckmann, T. (1975): Strukturen der Lebenswelt. Bd. 1 und Bd. 2: Frankfurt a. M.
- Schütz, A. (1971): Begriffs- und Theoriebildung in den Sozialwissenschaften. In: Gesammelte Aufsätze. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag. S. 55–76.
- Schütze, F., Bohnsack, R., Meinefeld, W., & Weymann, A. (1976): Theoretische und methodische Grundzüge kommunikativer Sozialforschung. In Kommunikative Sozialforschung: Alltagswissen und Alltagshandeln, Gemein-demachtforschung, Polizei, politische Erwachsenenbildung S. 10-87. München: Fink. <https://nbnresolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-53413>
- Schütze, F., Meinefeld, W., Springer, W., Weymann, A., (1981): Grundlagen-theoretische Voraussetzungen methodisch kontrollierten Fremdverstehens: In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. 2 Bände, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 433-495.
- Schütze, F. (1983): Biographieforschung und narratives Interview. In: neue praxis 13 (3), S. 283–293.
- Schütze, F. (1984): Kognitive Figuren des autobiographischen Stegreiferzählens. In: M. Kohli & Günther, R. (Hg.): Biographie und soziale Wirklichkeit. Neue Beiträge und Forschungsperspektiven. Stuttgart: J.B. Metzler, S. 78-117.
- Schütze, F. (1987): Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien. 1, Kurseinheit 1. 3-fach-Kurs: Fernuniv., Gesamthochsch., Fachbereich Erziehungs-, Sozial- u. Geisteswiss.
- Schütze, F. (1996): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen. Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien professionellen Handelns. In: Combe, A. & Helsper, W. (Hg.), Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Schütze, F. (2000): Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien des professionellen Handelns. Ein grundlagentheoretischer Aufriss. In: Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung 1 (1), S. 49-96.
- Schwarz, M. P., Ferchhoff, W. & Vollbrecht, R. (Hg.) (2014): Professionalität: Wissen - Kontext. Sozialwissenschaftliche Analysen und pädagogische Reflexionen zur Struktur bildenden und beratenden Handelns. Festschrift für Prof. Dr. Bernd Dewe. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. Online verfügbar unter [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783781553675](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783781553675).
- Schwuchow, K. & Gutmann, J. (2019): HR-Trends 2020. In: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Online unter: [https://www.wisonet.de/document/HAUFE\\\_9783648132616483](https://www.wisonet.de/document/HAUFE\_9783648132616483)
- Sciulli, D. (2005): Continental sociology of professions today: Conceptual contributions. Current sociology, 53(6), S. 915-942.

- Sedlacek, B., & Geighardt-Knollmann, C. (2011): DGFP-Langzeitstudie professionelles Personalmanagement: Ergebnisse der pix-Befragung 2010. DGFP.
- Selvini Palazzoli, M., Boscolo, L., Cecchin, G. & Prata, G. (1991): Paradoxon und Gegenparadoxon. Ein neues Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Seufert, S., Guggemos, J., Meier, C., & Helfritz, K. H. (2018): Digitale Kompetenzen von Personalentwicklern-Digitale Reife und Augmentationsstrategien in der Personalentwicklung.
- Shirmohammadi, M., Hedayati Mehdiabadi, A., Beigi, M. & McLean, G. N. (2021): Mapping human resource development: Visualizing the past, bridging the gaps, and moving toward the future. *Human Resource Development Quarterly*, 32(2), pp. 197-224. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21415>
- Sichler, R. (1996): Diagnostische Kompetenz und reflektierte Praxis: psychologische Diagnostik als dialogischer Prozeß. *Journal für Psychologie*, 4(4), S. 18-27. Online Verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-29314>
- Sloterdijk, P. (1989): Eurotaoismus. Zur Kritik der politischen Kinetik, 1.
- Sonntag, K. (1999): Personalentwicklung - ein Feld psychologischer Forschung und Gestaltung. na.
- Sonntag, K. (2002): Personalentwicklung und Training. Stand der psychologischen Forschung und Gestaltung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, S. 59-79. Online verfügbar unter: <http://doi.org/10.1026//16176391>
- Sonntag, K. (2016): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien: Hogrefe Verlag.
- Soziologen, A.B. (1973): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. 1. Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie: Rowohlt.
- Speidel, V. (2019): Zukünftige Ausrichtung der Personalentwicklung. Frankfurt: DGFP, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Online verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/11159/6415>
- Staehele, W. H. (1991): Einführung in die Managementforschung und in das Konzept des Handbuchs. In *Handbuch Management*. Gabler Verlag, Wiesbaden. S. 11-23
- Stichweh, R. (1992): Professionalisierung, Ausdifferenzierung von Funktionssystemen, Inklusion. In: *Erziehen als Profession: Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag*. S. 36-48.
- Stichweh, R. (1994): *Wissenschaft, Universität, Profession: Soziologische Analysen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Stichweh, R. (1996): Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In: Combe, A. & Helsper, W. (Hg.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp. S. 29-69.

- Stichweh, R. (2005): Wissen und die Professionen in einer Organisationsgesellschaft. In: *Organisation und profession*: Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag. S. 31-44.
- Stiefel, R. T. (2010): *Strategieumsetzende Personalentwicklung: Schneller lernen als die Konkurrenz*. Wien: Linde.
- Strauss, A. (Hg.) (1998): *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. Unveränd. Nachdr. d. 2. Aufl. 1998. München: UTB
- Strauss, A. & Corbin, J. M. (2010): *Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Unveränd. Nachdr. der letzten Aufl. Weinheim: Beltz.
- Strehmel, P. & Overmann, J. (2018): *Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger: eine Studie der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)*: München: Deutsches Jugendinstitut e.V (Arbeitsmarkt, Band 28
- Strohmeier, S., Bondarouk, T., & Konradt, U. (2012): Electronic human resource management: Transformation of HRM?. *German Journal of Human Resource Management*, 26(3), pp. 215-217.
- Stryker, S. (1970): Die Theorie des symbolischen Interaktionismus. Eine Darstellung und einige Vorschläge für die vergleichende Familienforschung. In: *Soziologie der Familie*: Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag. S. 49-67.
- Theisen, M. R. (2011): *Wissenschaftliches Arbeiten: Technik – Methodik – Form*, 15 Aufl., München.
- Thom, N. (2008): Trends in der Personalentwicklung. In: Thoom, N. & Zaugg, R. J. (Hg.): *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage. S. 3-19.
- Tiefel, S. (2005): Kodierung nach der Grounded Theory lern- und bildungstheoretisch modifiziert: Kodierleitlinien für die Analyse biographischen Lernens. *Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung*, 6(1), S. 65-84. Online verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-279183>
- Ulich, E., Wiese, B.S. (2011): *Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung*. In: *Life Domain Balance*. Gabler Verlag. Online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6489-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6489-2_4)
- Ulrich, D. (1997): *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vaismoradi, M., & Snelgrove, S. (2019): Theme in Qualitative Content Analysis and Thematic Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 20(3). Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3376>
- Vollmer, A.; Dick, M. & Wehner, T. (Hg.) (2015): *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Springer Gabler (Uniscope. Publikationen der SGO  
Stiftung):



- Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1055206> .
- Vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., & Clevén, A. (2009): Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process. In Proceedings of the 17th European Conference on Information Systems
- Vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., & Clevén, A. (2009): Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process. In Proceedings of the 17th European Conference on Information Systems
- Von Felden, H. (2015): Zum Selbstverständnis von Absolventinnen und Absolventen der Erwachsenenbildung in Hinsicht auf das berufliche Ziel Personalentwicklung. In: Justen, N., & Mölders, B. (Hg.): Professionalisierung und Erwachsenenbildung. Selbstverständnis. Entwicklungslinien. Herausforderungen. Opladen, Berlin, Toronto. S. 75-90:
- Voswinkel, S. (2012): Verstrebungen der Fluidität. Ansprüche von Beschäftigten und Politiken von Organisationen im Wandel der Anerkennungsverhältnisse. Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations, S. 412-431.
- Wagner, D. (2010): Die Personalarbeit im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung – konzeptionelle Überlegungen. In: Wagner, D. & Herlt, S. (Hr.) Perspektiven des Personalmanagements 2015. Gabler S. 29-53. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8905-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8905-5_2)
- Wagner, D. J. (2018): Digital Leadership Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen. Wiesbaden: Gabler
- Wagner, P. (2013): Trends erkennen, Wissen schaffen, PERSONAL 63(7/8), Jg. 11. S.1-7.
- Wald, P. M., Schäfer, M. R., Maurer, D., Haberkorn, A., Werther, S., Bruckner, L., & Schwarz, H. (2018): Arbeitswelten 2025. In Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag. S. 163-228.
- Weber, M. (1968 zuerst 1922): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002): Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. MIS quarterly, xiii-xxiii. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/4132319>
- Weingart, P. (2010): Wissenschaftssoziologie. In: Simon, D., Knie, A., Hornbostel, S. (Hg.) Handbuch Wissenschaftspolitik. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 118–129. Online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91993-5\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91993-5_9)
- Weiss, M. & Sterzel, J. (2007): Humankapital bewerten, in: Personal, 59. Jg., Heft 6/2007, S. 24-29.
- Wenzel, H. (2005): Profession und Organisation. Dimensionen der Wissensgesellschaft bei Talcott Parsons. In Organisation und Profession. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 45-71.

- Weyer, J. (2008): Management hochautomatisierter hybrider Systeme: das Beispiel der Pilotenarbeit. In Rehberg, K.S. (Hg.): Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2: Frankfurt am Main: Campus Verl. S. 4633-4643.
- White, H. (1992): Identity and control. A structural theory of social action. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Wiedemann, H. (2013): Arbeiter und Meister im rationalisierten Betrieb: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online verfügbar unter: <https://books.google.de/books?id=LjqoBgAAQBAJ>
- Wiegand, M. (1996): Prozesse Organisationalen Lernens. Gabler Verlag.
- Willke, H. (2001): Die Krisis des Wissens. Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 26(1), S. 3-26.
- Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung: systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Wolf, H., & Bleek, W-G. (2011): Agile Softwareentwicklung. Werte Konzepte und Methoden: dpunkt. verlag
- Wunderer, R. & Fröhlich, W. (1991): Transfer-Evaluation bei Aus- und Weiterbildung. In: Personalwirtschaft, 18. Jg., Heft 8/1991, S. 18-23.
- Wunderer, R. (2006): Führung und Zusammenarbeit - eine unternehmerische Führungslehre. 6. überarb. und erw. Aufl. Neuwied: Luchterhand
- Würmli, P. (2010): Entwicklung der Personalentwicklung in Organisationen: Rückblick und Ausblick. In: Negri, Ch. (Hg.): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag. S. 115–130.
- Zimmermann, K. (2008): Hände weg vom Mikromanagement der Arbeitsmarktpolitik: Kommentar, DIW Wochenbericht, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 75, Iss. 18, S. 240-242. Online verfügbar unter <https://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=83737>

## IV Ehrenerklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Verwendete fremde und eigene Quellen sind als solche kenntlich gemacht.

Ich habe nicht die Hilfe eines kommerziellen Promotionsberaters in Anspruch genommen. Ich habe insbesondere nicht wissentlich:

- Ergebnisse erfunden oder widersprüchliche Ergebnisse verschwiegen
- statistische Verfahren absichtlich missbraucht, um Daten in wissenschaftlich ungerechtfertigter Weise zu interpretieren
- fremde Ergebnisse oder Veröffentlichungen plagiiert
- fremde Forschungsergebnisse verzerrt wiedergegeben.

Mir ist bekannt, dass Verstöße gegen das Urheberrecht Unterlassungs- und Schadensersatzansprüche des Urhebers sowie eine strafrechtliche Ahndung durch die Strafverfolgungsbehörden begründen können.

Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form als Dissertation eingereicht und ist als Ganzes auch noch nicht veröffentlicht.

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Dissertation ggf. mit Mitteln der elektronischen Datenverarbeitung auf Plagiate überprüft werden kann.

Magdeburg,..... Unterschrift.....

