

## DAS INTERVIEW

# Personalentwicklung – der Blick von außen

Interview mit Marcus Quinlivan, Geschäftsführer der weltweit im Bereich Organisationsentwicklung tätigen denkmodell GmbH (Berlin)

Das Interview führte Marc Petit, RiAG Oldenburg i.H.

**nrv:** Wir wollen mit Ihnen über Personalentwicklung sprechen. Kann man denn Menschen überhaupt „entwickeln“?

**Marcus Quinlivan:** Als Formulierung hat sich „Personalentwicklung“ eingebürgert, aber im engeren Sinne ist das in der Tat irreführend. Wir wissen heute, dass wir die Bedingungen schaffen können, unter denen Menschen sich entwickeln. Aber sie müssen es selber tun. Die Frage ist also: Welche Bedingungen brauchen Menschen in Organisationen, um sich zu entwickeln, ihre Potentiale zu entdecken, zu pflegen, zu kultivieren?

**nrv:** Auf Ihrer Homepage habe ich gelesen, *„die meisten Organisationen – und ihre Menschen – wollen sich verbessern, aber nicht verändern.“* Wer hat Ihrer Erfahrung nach mehr Beharrungsvermögen – die Menschen oder die Organisationen?

**Marcus Quinlivan:** Eine gute Frage. Änderung in eine Organisation zu bringen, kann ganz schnell gehen, wenn man die richtigen „Hebelpunkte“ findet. Die Frage dabei ist: Sind die Mitglieder der Organisation – vor allem die Ent-

scheidungsträger – bereit für Veränderung? Wir erleben immer wieder, dass formelle Zuständigkeiten oder proklamierte Strategien geändert werden, es aber bei einer oberflächlichen Veränderung bleibt, weil die beteiligten Personen nicht mitgekommen sind.

**nrv:** In der schleswig-holsteinischen Justiz beginnt gerade eine Diskussion über Personalentwicklungskonzepte. Können Personalentwicklungskonzepte solche „Hebelpunkte“ sein? Oder handelt es sich in der Regel eher nur um Papier für die Ablage?

**Marcus Quinlivan:** Nein, wir erleben Personalentwicklungskonzepte als durchaus hilfreich, wenn Sie transparente Ziele verfolgen, konkret sind und durch flankierende Bausteine untermauert werden: also beispielsweise Einstellungskriterien, Beförderungsmechanismen, Vergütungsstrukturen und lernfreudige Führungskräfte. Das Personalentwicklungskonzept allein hilft wenig, im Zusammenspiel mit anderen Hebeln kann es aber große Wirkungen entfalten.

**nrv:** Kennen Sie ein konkretes Beispiel? Etwa eine Organisation, von der

Sie sagen würden, dort war nach Einführung eines PE-Konzeptes wirklich etwas spürbar anders?

**Marcus Quinlivan:** Ja, ich denke da zum Beispiel an ein größeres Industrieunternehmen, welches wir im Bereich Personalentwicklung beraten. Entscheidend war hier, dass Personalentwicklung sich nicht im Konzept und nicht in Trainings erschöpft, sondern breiter gedacht wird. Um Personalentwicklung wirksam werden zu lassen, war es wichtig, auch die internen Belohnungs- und Rekrutierungsmechanismen mitzudenken. Was nützt es, wenn das Konzept schöne Ansprüche formuliert, die dann durch die realen Anreize (also z. B. Aufstiegschancen) konterkariert werden?

**nrv:** Die klassische Assoziation mit dem Begriff Personalentwicklung erschöpft sich ja tatsächlich in Trainings oder „Fortbildung“ – was gehört denn noch dazu?

**Marcus Quinlivan:** Fortbildungen gehören nach wie vor dazu und sind für viele Themen sehr bewährt, für andere weniger. Ein Training ist bestens

denk.



# modell

geeignet, um Mitarbeiter fachlich auf den neuesten Stand zu bringen. Mitarbeiter stehen allerdings heute oft vor der Herausforderung, sich in komplexen Situationen zu bewegen, wo die Patentrezepte nicht mehr ausreichen. Dann geht es eher darum, den Mitarbeitern Hilfe bei der Selbststeuerung zu geben. Dazu gehören heute vor allem gute Feedbacksysteme.

**nrV:** Sie haben gerade von „Selbststeuerung“ gesprochen. RichterInnen sind nach dem Gesetz unabhängig und nur dem Gesetz unterworfen, was in einem recht evidenten Spannungsverhältnis zu „Entwicklungsbemühungen“ von oben steht. Ihr Stichwort zeigt allerdings, dass hier anscheinend nicht zwangsläufig ein Widerspruch bestehen muss?

**Marcus Quinlivan:** Das ist in der Tat kein Widerspruch. Selbststeuerung ist nicht nur für Richter, sondern für die meisten höherqualifizierten Berufe heute unverzichtbar. Es geht ja längst nicht mehr darum, „von oben“ zugeteilte Aufgaben zu erledigen, sondern Probleme zu lösen. Das setzt voraus, Probleme selber zu erkennen, eigene

Lösungswege zu suchen, das Gelernte als Ausgangspunkt zu nehmen, aber darüber hinaus zu gehen. Das erfordert umsichtige Selbststeuerung, sicherlich ganz besonders für Richter.

**nrV:** Personalentwicklung muss also nicht zwangsläufig hierarchieverstärkend wirken?

**Marcus Quinlivan:** Personalentwicklung ist heute da hilfreich, wo sie die Selbststeuerungsfähigkeit und die Problemlösefähigkeiten verbessert. Das kann im Unternehmen erst einmal hierarchieentlastend sein: die Chefin muss nicht alles selber überblicken, die Leute haben ihre Bereiche selber im Blick. Je höher die Selbstorganisation der Mitarbeiter, desto weniger Aufsicht von oben braucht es.

**nrV:** Ein anscheinend recht verbreitetes und zugleich ziemlich „unhierarchisches“ Instrument scheinen sog. „360-Grad-Feedbacks“ zu sein. Was hat es damit auf sich?

**Marcus Quinlivan:** 360°-Feedback beinhaltet eine kritisch würdigende Rückmeldung von allen drei Seiten:

von Vorgesetzten, KollegInnen und unterstellten Mitarbeitern. Ernsthaft umgesetzt ist das eine äußerst potentes Instrument der Personalentwicklung, ganz im Sinne der Selbststeuerung. Mitarbeiter und Führungskräfte bekommen dabei immer wieder Impulse – aufbereitete Impulse – für die eigene Weiterentwicklung. Was gerade für Führungskräfte wichtig ist, die ja ab einer bestimmten Hierarchiestufe allzu oft im schalltoten Raum sitzen – man hört nur noch sich selbst sprechen, aber keiner sagt einem mehr etwas Ehrliches.

**nrV:** Kennen Sie Firmen oder Behörden, die so etwas tatsächlich nutzen? Und haben die nachgeordneten Mitarbeiter überhaupt den Mut zu einer ehrlichen Rückmeldung?

**Marcus Quinlivan:** Oh, das 360° ist sehr verbreitet und wird von vielen unserer Kunden vor allem aus der Industrie sehr geschätzt. Wichtig dabei ist allerdings dreierlei: 1. Es muss tatsächliche Vertraulichkeit sichergestellt sein; 2. die Auswertung sollte durch Unbeteiligte moderiert werden und 3. die erste Einführung darf nicht über den

Zaun gebrochen werden, um nicht unnötige Widerstände zu wecken. Wichtig ist danach, dass die Führungskräfte ihrerseits auch eine 360°-Antwort geben: Das haben wir vernommen, und das machen wir jetzt damit.

**nrV:** Wie gehe ich als Organisation eigentlich so eine Aufgabe sinnvoll an? Einen Arbeitskreis gründen?

**Marcus Quinlivan:** Einen Arbeitskreis zu gründen heißt leider oft, das Thema zu beerdigen. Da entsteht leider zu oft ein Konzept am grünen Tisch, welches oft zu wenig an die Arbeitsrealität der Betroffenen anknüpft. Zielführende Personalentwicklung hat heute viel damit zu tun, einen Lernprozess mit allen Beteiligten zu organisieren. Das umfasst die Definition der Anforderungen („Auf welche Anforderungen wollen wir uns vorbereiten?“) und geht bis zur Auswahl der Instrumente (von klassischen Trainings bis hin zu Formen der kollegialen Beratung).

**nrV:** Sie kennen den hier in Schleswig-Holstein vorgelegten „Abschlussbericht Personalentwicklung“ der Präsidenten. Was wäre als Unterneh-

mensberater Ihre Antwort auf die Frage „Wie soll es jetzt weitergehen?“

**Marcus Quinlivan:** Ich hätte dazu drei Fragen:

1. Wie kann sichergestellt werden, dass es nicht bei einem Papier-Tiger bleibt, sondern die proklamierten Ziele auch in der Realität ankommen? Rekrutierungs- und (formale wie informelle) Anreizsysteme sollten darauf hin überprüft werden, inwiefern sie das PE-Konzept untermauern – oder unterlaufen.
2. Welchen Stellenwert sollen jene Personalentwicklungs-Instrumente haben, die auf die richterliche Selbststeuerung abzielen? Feedback-Routinen und kollegiales Lernen werden in ihren Kosten oft überschätzt – und in Ihrer Wirkung oft unterschätzt.
3. Wo ist der Unterschied zwischen „Erfahrung“ und „Kompetenz“ geblieben? Erfahrung bedeutet nicht automatisch Kompetenz. Aber gerade für die vielfältigen und komplexen Anforderungen an Richter dürfte ein Blick auf bloße Erfahrungen nicht hinreichend sein. Entscheidend ist: welche fachlichen, persönlichen, kommunikativen Fertigkeiten hat jemand entwickelt?



**nrV:** Das klingt nach viel Arbeit: Muss man sich die Entwicklung eines stimmigen Personalentwicklungskonzeptes eigentlich immer als mehrjährige Herkulesaufgabe vorstellen?

**Marcus Quinlivan:** Nein. Gute Personalentwicklung fällt nicht vom Himmel und entsteht nicht am grünen Tisch. Gute Personalentwicklung ist an klaren Zielen ausgerichtet (Leitsterne!) und arbeitet sich schrittweise vor: Testballons, Erfahrungswerte der Beteiligten und Auswertungsschleifen spielen eine große Rolle und minimieren das Risiko, sich mit Schwung ins Unglück zu stürzen. Wir sprechen hier von iterativem Vorgehen.

**nrV:** Herr Quinlivan, wir danken für das Gespräch! ¶