

## 1. Vorbemerkung

Die strategieumsetzende Personalentwicklung (PE) ist eine Denkfigur der PE, die aus der Praxis heraus entstanden ist und bislang von der akademischen PE nicht beachtet wird (z.B. *Sonntag* 2002, S. 59 ff; *Stiefel* 2002, S. 36 ff.). Da sich die bisherigen nennenswerteren Veröffentlichungen zur strategieumsetzenden PE im Wesentlichen der Methode der reflektierten Arbeitsbiographie von erfahrenen PE-Akteuren bedienen, die damit einen Zugang zu einer praxisrelevanten PE sicherstellen wollten, möchte ich auch im Folgenden diese Methode beibehalten.

Mit dieser Methode entsteht eine Darstellung der strategieumsetzenden PE mit sichtbarem Wertkorsett des jeweils reflektierenden Akteurs und seiner persönlichen Perspektive – eine Alternative zu den vielen blutleeren PE-Darstellungen, denen ein entpersönlichter Wissenschaftsbegriff zugrunde liegt.

Für mich ist die strategieumsetzende PE **nicht** irgendein neuer **Modebegriff** oder eine bestimmte Richtung in der Mitarbeiterförderung, sondern ein neues **Paradigma** – um einen Begriff aus den wissenschaftstheoretischen Debatten zu verwenden –, das sich am besten mit „wissenschaftlichem Weltbild“ umschreiben lässt und das die relevanten Fragestellungen, die akzeptablen Lösungsversuche und Methoden zu ihrer Beantwortung, die Kriterien für die Qualität der Forschung und insbesondere Erklärungsansätze für einzelne Phänomene bestimmt. Von Paradigmenwechsel wird in der akademischen Literatur dann gesprochen, wenn radikal neue Sichtweisen und Deutungsmuster notwendig werden, um einen anderen sinnstiftenden Zugang zur „Wirklichkeit“ zu erhalten, die mit den bisherigen „sinnvollen Fragestellungen“, „erlaubten Methoden“ oder aus der erkenntnistheoretischen Position des Betrachters mit seinen „Grundfesten“ nicht aufgeschlossen werden konnte.

Die strategieumsetzende PE setzt sich im Vergleich zur herrschenden Weiterbildung mit völlig anderen Themen, Aufgaben, Herausforderungen und historisch gewachsenen Alltagssituationen in der Organisation auseinander, in denen die Personen mit ihren einzigartigen Prägungen eine ganz dominante Rolle spielen.

Strategieumsetzende PE ist eine kreative Sichtweise, Deutung und Wahrnehmung von Veränderungsprozessen, die mit der manchmal sehr einfältigen, normierenden Kosmologie des tradierten Wissenschaftsbetriebs unvereinbar ist. Das alte Paradigma der akademischen Wissenschaftlichkeit, die dazu führt, dass die Einbildungskraft der Kandidaten in der Ausbildung eingeschränkt wird und selbst die Sprache eines Menschen nicht mehr seine eigene ist, geht so weit weg von dem, was in der strategieumsetzenden PE „das Leben darstellt“ – Identitätsobjekt kann man dafür wohl nicht mehr sagen –, dass man sich gegenüber einem klassischen Weiterbildner wie auf einem fremden Stern vorkommen muss.

Die „Wissenschaftlichkeit“ der strategieumsetzenden PE macht sie durch ihre gesamthafte Praxisverankerungen zu einer „Wissenschaft als persönliches Erlebnis“, wie sie der Philosoph *Hans Jonas* einmal skizzierte. In ihr existieren Menschen und Ideen, Hedonisten und Leistungsorientierte, Machtgierige, Machtlose, Verlierer und Gewinner, die eine Arbeitsmethodik verlangen, die sich nicht an einförmigen und

„objektiven“ Regeln orientiert, sondern das **Leben zum Verstehen** bringt. In der Sprache der Erbsenzähler wird hier das **nomothetische und idiographische Vorgehen** angesprochen, von den akademischen Traditionalisten noch als Dilemma formuliert, als **Paradigma der strategieumsetzenden PE** aber eindeutig zugunsten der **idiographischen Methodik** entschieden. Denn es gibt nur einmalige, einzigartige Situationen, die es zu „erforschen“ – besser zu verstehen – gilt.

Strategieumsetzende PE kann nicht mit einer rationalistisch begründeten Wissenschaftlichkeit nach *Popper* und seinen Epigonen des Kritischen Rationalismus verstanden werden. Denn während die *Poppers* davon ausgehen, dass man – um es etwas vereinfacht auszudrücken – zuerst einen Gedanken oder ein Problem hat und dann handelt, zeigt die Wirklichkeit in Organisationen, dass die Schaffung eines Gegenstands und die Schaffung und das vollständige Verständnis einer richtigen Vorstellung von dem Gegenstand sehr oft zu ein und demselben Vorgang gehören und sich nicht trennen lassen, ohne diesen zu unterbrechen (*Feyerabend* 1976, S. 39). Ergo: Zur Erforschung der strategieumsetzenden PE muss man hautnah in der Praxis fußen und sich mit den Handelnden treiben lassen – man könnte dazu auch Aktionsforschung sagen, wenn die Aktionsforscher das „Handlungsalphabet“ der Akteure kennen und verstehen und nicht nur als eine, aus dem Labor räumlich ausgelagerte Traditionalistengruppe den Handelnden im Wege steht. „*The man who stands safely behind the thick glass wall and watches what goes on without taking part*“ (*Zukav* 1979, S. 29) gehört nicht zur strategieumsetzenden PE.