

## **Bibliographische Angaben:**

Peter Mudra:

### **Personalentwicklung**

- Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse -  
Verlag Fraz Vahlen, München 2004,

XV Seiten römisch und 525 Seiten arabisch nummeriert, Paperback, Euro  
35,00, ISBN 3-8006-3183-0

## **Zielgruppe:**

Der Autor gibt in seinem Vorwort an, "Das Buch richtet sich vor allem an Studierende im Bereich der Betriebs- bzw. Personalwirtschaft und benachbarter Sozialwissenschaften sowie an interessierte Praktiker, von denen sich gerade die mit Personalentwicklungsaufgaben betrauten Personengruppen (Führungskräfte, Personalentwickler etc.) häufig und gerne mit Grundlagen und Hintergründen der Personalentwicklung befassen." Ein bisschen eng, wie ich glaube. Da übersieht der Autor wohl versehentlich Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte, denen ich an dieser Stelle die Lektüre des Werkes als wichtig und lesenswert und nicht zuletzt als lehrreich sehr empfehle.

## **Inhaltlicher Aufbau:**

"Personalentwicklung gehört zu einem Themenfeld, in dem überdurchschnittlich viel publiziert wird". Auch das schreibt Peter Mudra im Vorwort zu seinem Buch. Recht hat er. Für Lehrende und Lernende war es schon immer schwierig, ein passendes Lehrbuch zu finden. In den letzten zwei Jahrzehnten habe ich mindestens ein Dutzend Bücher zu diesem Thema gelesen, kaum eins mit Begeisterung. Schon wenn es um die Definition des Begriffes "Personalentwicklung" geht, zeigen sich die Probleme: Die Zahl der Autoren entspricht in etwa der Zahl der Definitionen. Mudra selbst zitiert auf fast sechs Seiten seines Buches 51 verschiedene Definitionen. Die betriebliche Praxis war sich jedoch der Bedeutung der Personalentwicklung immer bewusst - bis zu den Zeiten des shareholder value. Seither befindet sich die Personalentwicklung in einem grundlegenden dynamischen Veränderungsprozess. Die Zeiten des human relation movement und die mit ihr stellenweise verbundene Verschwendung von Fortbildungsausgaben gehören der Vergangenheit an, damit aber auch das Engagement vieler Unternehmen für die Entwicklung des eigenen Personals. Die benötigten Qualifikationen glaubte man auf dem Arbeitsmarkt jederzeit und in jeder benötigten Menge finden zu können. Trugen die traditionellen Entwicklungsansätze der Mitgestaltung durch die Mitarbeiter kaum Rechnung, so wird es heute fast immer dem Einzelnen überlassen, sich um seine Qualifizierung selbst zu kümmern. Langsam erkennen die Unternehmen jedoch wieder, dass die Einbindung des Mitarbeiters und seine Erwartungen in seinen persönlichen Entwicklungsprozess von großer Bedeutung sind.

In Mudras Buch wird das Thema Personalentwicklung umfassend dargestellt. Dazu gehört auch eine Zusammenfassung der Geschichte des Begriffes und der Inhalte der Personalentwicklung. Sein besonderes Verdienst besteht jedoch darin, die Berufspädagogik als eine bedeutende Einflussgröße für die Personalentwicklung zu behandeln, damit auch ausführlich die Berufsausbildung, was manche andere

Autoren strikt ablehnen.

In einer breit angelegten Darstellung zeigt das Buch die zentralen Themenfelder der Personalentwicklung und ihren Entwicklungsprozess bis hin zum Human Resource Management unserer Tage. Die Auswahl des Wortes "Humankapital" zum Unwort des Jahres macht die Arbeit der Personalentwickler sicher nicht einfacher. Das vorliegende Buch gibt ihnen stichhaltige Rechtfertigungen für ihr Tun.

Nach einer kurzen Einleitung zur Relevanz der Personalentwicklung vor dem Hintergrund permanenter Veränderungsprozesse kommt der Autor schnell zur Sache. Aus der detaillierten Gliederung seien hier nur die Überschriften zu den teilweise sehr umfangreich gegliederten Kapiteln angeführt:

1. Personalentwicklung - ein Begriff "macht Karriere"
  2. Berufspädagogik als bedeutende Einflussgröße für die Personalentwicklung
  3. Grundlagen der Personalentwicklung
  4. Mitarbeiterförderung
  5. Personalentwicklung als Bildungsprozess
  6. PE-Konzepte in der Praxis
  7. Selbst- und Teamentwicklung
  8. Personalentwicklung als Element eines integrativen Veränderungsansatzes
- Diese Übersicht lässt nicht annähernd die Vielfalt der Inhalte des Werkes erkennen.

Die Lerninhalte werden übersichtlich und ausführlich dargestellt und mit Hilfe von Schaubildern, Skizzen, Abbildungen und Tabellen anschaulich gemacht. Sowohl kapitelbezogene Aufgabenstellungen als auch ein abschließendes ausführliches Literatur- und ein Stichwortverzeichnis runden das sachgerechte inhaltliche Angebot ab und tragen zum fachgerechten und erfolgversprechenden Umgang mit dem Werk bei.

### **Methodische Gestaltung:**

Das Werk verlangt kaum anspruchsvolle Vorkenntnisse und lässt sich flott durcharbeiten. Die eingehende, übersichtliche und sachlogische Gliederung erleichtert dem sachkundigen Leser die Auswahl der für ihn relevanten Seiten. Das wird auch unterstützt durch die Gliederungstiefe bis zur fünften Stufe. Wer mit der Thematik nicht so sehr vertraut ist, wird sich vor allem an den Aufgaben versuchen wollen, die zu jedem Kapitel angefügt sind. Genau hier aber hat das Buch eine Schwachstelle: Den Aufgaben sind leider keine Lösungsvorschläge mitgegeben. Zahlreiche Quellenhinweise aber wecken Neugier auf weitere Informationen zur Thematik.

### **Sprachliche Gestaltung:**

Auch in der sprachlichen Gestaltung lässt sich das Bemühen des Autors erkennen, eine möglichst breit gestreute Leserschaft erreichen zu wollen. Bei einem derartig fundierten Werk ist der Verzicht auf eine übertriebene und spitzfindige wissenschaftliche Terminologie besonders erfreulich. Das macht seine Lektüre auch für seine breit gefächerte Zielgruppe, trotz des teilweise hohen Schwierigkeitsgrades, zum Lesegewinn. Auch die durchwegs gelungenen grafischen Darstellungen erleichtern die Beschäftigung mit den teilweise sehr komplexen und vielfach fachübergreifenden Lerninhalten.

## **Materielle Gestaltung:**

Das Buch ist sorgfältig gestaltet. Mikro- und makrotypografisch entspricht es den heutigen Standards für Erkennbarkeit und Lesbarkeit von Texten. Die da und dort eingestreuten figürlichen Bitmaps tragen zum Erkenntnisgewinn nicht bei und wirken in einem derart ernsthaften Werk eher albern, die Software gibt's halt her. Die Broschur scheint heutzutage für wissenschaftliche Lehrbücher selbstverständlich, was die Lebensdauer und die Weitergabe an andere Leser deutlich einschränkt, aber vielleicht ist das ja genau die Absicht. Auch der dafür relativ hohe Preis wird der Zielgruppe die Kaufentscheidung nicht gerade erleichtern.

### **Fazit:**

Dem Autor gelingt es, mit diesem Buch einerseits ein qualifiziertes Lehrwerk zu schaffen, das die Personalentwicklung umfassend und nach dem heutigen Stand der Wissenschaft darzustellen vermag. Andererseits bietet die Publikation aber auch ein ausführliches Nachschlagwerk oder Handlungsgerüst für den interessierten Praktiker - und nicht zuletzt für Ausbilderinnen und Ausbilder.