

Unternehmens- und Führungskultur – Unternehmenserfolg sichern, Beschäftigungsfähigkeit erhalten

„Maßnahmen zur Personalentwicklung sichern im globalen Wettbewerb die Innovations- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Sie helfen, den Arbeitnehmer/-innen ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.“ (Quelle: Schermuly, C.C. et al. (2012): Die Zukunft der Personalentwicklung – eine Delphistudie. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 3/2012, Hogrefe-Verlag, Götting)

Spannende Ergebnisse der Studie, sowohl für Entscheider und Führungskräfte in Unternehmen als auch für die Personalabteilung: für Sie kurz und knapp zusammengefasst.

Welche Bedeutung haben bestimmte Kompetenzen in der Zukunft und welche Instrumente der Persönlichkeitsentwicklung decken diesen Bedarf ab?

Hintergrund

In den vergangenen zwanzig bis dreißig Jahren hat sich ein dramatischer Wandel in der Arbeits- und Wirtschaftswelt vollzogen. Der Wandel ist gekennzeichnet durch ein Anwachsen der Dienstleistungstätigkeiten und damit einhergehend durch eine Dominanz der Informations- und Kommunikationstechnologien, um der Informations- und Wissensarbeit Rechnung zu tragen. So ist die Zahl der im Dienstleistungssektor beschäftigten Menschen von 1990 bis zum Jahr 2010 von 59,9% auf 73,5% gestiegen (Statistisches Bundesamt, 2011).

Weitere Trends, die in diesem Zusammenhang erwähnt und berücksichtigt werden müssen, sind die Internationalisierung der Märkte und Unternehmen, die Flexibilisierung von Organisationsstrukturen und Arbeitsverhältnissen sowie die nach wie vor zunehmende Geschwindigkeit, in der Innovationen bereitgestellt werden müssen. Die Halbwertszeit von Wissen wird weiter sinken und Einfluss auf kürzer werdende Lebenszyklen zeitigen. Dies hat gravierende Auswirkungen auf zukünftige Kompetenzen, die mehr im Bereich des Verhaltens liegen, basierend auf Einstellungen und Gewohnheiten, als im Bereich des Wissens, das aufgrund der jederzeit verfügbaren Informationen kurzfristig erwerbbar ist.

Die oben angegebenen Zahlen unterstreichen, dass in einem solchen Umfeld das Wissen neben Arbeit, Natur und Kapital zum vierten Produktionsfaktor geworden ist. Ob das Wissen der wichtigste Faktor ist, wage ich allerdings zu bezweifeln. Ich komme beim Fazit darauf zurück.

Methode (Delphistudie)

Zukunft ist noch nicht existent und kann daher im klassischen Sinne nicht erforscht werden. Die Delphiestudie ist eine Methode, die der Erforschung von Vorstellungen und Bildern dient, die handelnde Akteure eines Bereiches von der Zukunft haben, und die wiederum ihre Entscheidungen und Handlungen in der Gegenwart beeinflussen. In diesem Sinne liefern solche Studien also sich selbst erfüllende Prophezeiungen.

In der hier diskutierten Studie nahmen insgesamt rund 200 Experten mit langjähriger Erfahrung aus dem Bereich der Personalentwicklung teil. Die Studie wurde in Form einer mehrstufigen Expertenbefragung sowohl qualitativ als auch quantitativ durchgeführt.

Dabei wurden als Ergebnisse

- mögliche Szenarien einer Zukunft in dem relevanten Bereich „Personalentwicklung“ einschließlich der geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeiten formuliert,
- die prognostizierte Bedeutungszu- und abnahme spezifischer Kompetenzen hinsichtlich der Szenarien, sowie
- die prognostizierte Bedeutungszu- und abnahme spezifischer Instrumente der Persönlichkeitsentwicklung

erarbeitet.

Wie aus anderen untersuchten Zusammenhängen bekannt, ist es mit dieser Methode sehr gut möglich, seriöse und valide Zukunftsprognosen für abgegrenzte Bereiche zu treffen und sich somit der Zukunft der Personalentwicklung in den nächsten fünf bis 10 Jahren zu nähern.

Ergebnisse

Unabhängig davon, inwieweit Szenarien den Teilnehmern wünschenswert erscheinen, sind nachfolgend die fünf Szenarien aufgeführt, die den Teilnehmern am wahrscheinlichsten erschienen. Diese Prognose über die Verbreitung des jeweiligen Szenarios wurde von den Teilnehmern auf einer stufenlosen Skala von 0 bis 100% vorgenommen.

Hier nun die Top fünf Szenarien (die Werte in Klammern beziehen sich auf den %-Wert der Prognoseeinschätzung durch die Teilnehmer):

1. Das Bildungssystem /Schulen, Hochschulen) wird bis 2020 stark strukturiert und auf zügige praktische Verwertbarkeit und Umsetzbarkeit des erworbenen Wissens ausgerichtet sein. Breite Allgemeinbildung und Persönlichkeitsentwicklung stehen im Verhältnis weniger im Zentrum.
2. Im Jahr 2020 werden die meisten Aktivitäten/ Instrumente in Personalentwicklung und –auswahl durch Controlling/ Evaluation überprüft und dabei laufend durch diese Prozesse optimiert. Die Ziele von Maßnahmen, Aufwand und Nutzen sowie die Nachhaltigkeit werden permanent hinterfragt.
3. Im Jahr 2020 wird die Personalentwicklung sehr stark sowohl mit der Eignungsdiagnostik/ Potenzialanalyse als auch mit der Organisationsentwicklung verzahnt sein, um die Besonderheiten von Fach- und Führungskräften personenspezifisch entwickeln und durch Anpassung der organisationalen Rahmenbedingungen fördern zu können.
4. Im Jahr 2020 ist es selbstverständlich, dass sich Fach- und Führungskräfte, die 55 Jahre und älter sind, regelmäßig an betrieblichen Weiterbildungen beteiligen. Unternehmen investieren bereitwillig in die Entwicklung auch dieser Altersgruppe. Die Personalentwicklung macht Ihnen spezifische Angebote.
5. Im Jahr 2020 ist das Wissensmanagement eine wesentliche Aufgabe der Personalentwicklung. Auch das Management des impliziten Wissens (bzw. Erfahrungswissen) ist ein großes Thema. Systematische Wissenstransfers (zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern, zwischen verschiedenen Organisationseinheiten sowie zwischen verschiedenen Berufsgruppen) werden in vielen Unternehmen institutionalisiert sein.

In den beiden folgenden Darstellungen werden auf diesem Hintergrund die abgegebenen Prognosen für die Top fünf Werte (aus 16) für die Kompetenzen und (aus 13) für die Personalentwicklungsinstrumente dargestellt. Die Bewertungen erfolgten in beiden Fällen auf einer fünfstufigen Skala von -2 (für: Bedeutung wird stark abnehmen) bis + 2 (für Bedeutung wird stark zunehmen); angegeben ist jeweils der Median der abgegeben Antworten (Zahl in Klammern).

Die prognostizierte Bedeutungszu- und abnahme spezifischer Kompetenzen:

- Umgang mit Komplexität (1,32)
- Fähigkeit zum Umgang mit Veränderungen (1,30)
- Informationskompetenz, Umgang mit Wissen (1,29)
- Selbst-Managementfähigkeiten (1,14)

- Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologie (1,13)

Die prognostizierte Bedeutungszu- und abnahme spezifischer Instrumente der Persönlichkeitsentwicklung:

- Begleitung von Change-Prozessen (1,23)
- Coaching/ Supervision (1,16)
- Action Learning/ Training im Projekteinsatz (1,12)
- Training von Zusammenarbeit in/ zwischen Teams (0,89)
- Individuelle Feedbacksysteme (z.B. Jahresgespräch, 360-Grad-Feedback) (0,89)

Weitere wichtige Erkenntnisse aus der Studie

- Der **Evaluationsdruck** auf die Funktion „Personalentwicklung“ wird weiter steigen. Die Ziele von Maßnahmen, der Aufwand und die Nachhaltigkeit werden zukünftig kontinuierlich hinterfragt werden. Personalentwicklung wird sich systematisch die Frage beantworten, welchen konkreten Nutzen sie dem Unternehmen bringt.

Hierfür stehen verschiedene systematische Evaluationsmodelle zur Verfügung.

Das Modell von D.L. Kirkpatrick (Kirkpatrick D.L., (1994). Evaluating training programs. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers) umfaßt die nachfolgenden vier Ebenen der Evaluation. Nach Untersuchungen von van Buren & Erskine fokussieren die Unternehmen bei der Evaluation vor allem auf die Bereiche Reaktion und Lernen. Die Angaben in % in Klammern nach den jeweiligen Ebenen geben an, wie viele der untersuchten Unternehmen die jeweilige Evaluationsform durchführen:

- Reaktion (78%): Wie zufrieden waren die Teilnehmer?
- Lernen (32%): Was haben die Teilnehmer gelernt?
- Verhalten (9%): Konnten die Teilnehmer ihr Verhalten ändern?
- Organisation (7%): Welche Auswirkungen hat das Training auf die Organisation?

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Personalentwicklung in der Zukunft als Investition in die Mitarbeiter - wie jede andere Investition auch - einen Return on Invest (ROI) sicherstellen muss.

- In diesem Zusammenhang steht eine weitere wichtige Erkenntnis der Studie: es wird von einer engeren **Verzahnung mit anderen Bereichen des Unternehmens** auszugehen sein, nicht nur innerhalb der HR-Funktion (z.B. Eignungsdiagnostik), sondern auch und vor allem mit anderen Steuerungsfunktionen des Unternehmens wie Strategie, Unternehmensentwicklung und Controlling. „Die Personalentwicklung der Zukunft wird somit keinen isolierten Status im Unternehmen besitzen, sondern muss immer wieder Bedarfsanalysen durchführen, um zu ermitteln, welche Maßnahmen zu welchem Zeitpunkt in welchen Unternehmensteilen notwendig sind“, so die Studie.
- Ein weiterer Schwerpunkt ist das **Wissensmanagement**. Wissen wird hier allerdings deutlich umfassender verstanden als die Anhäufung von Information. Hierzu heißt es in der Studie: „Da Wissen – in Abgrenzung zu Information – an Individuen gebunden ist und wertschöpfend nur wird, wenn es in Handlungs- und Entscheidungssituationen zum Tragen kommt, versteht sich die strategische Kernaufgabe der PE in den innovativen Unternehmen der Zukunft von selbst: Organisation und Mobilisierung von Wissen in den wertschöpfenden sozialen Prozessen.“
- Durch die Flexibilisierung von Arbeit und Unternehmen und die daraus zwangsläufig resultierenden Unsicherheiten wird auch die (psychische) Gesundheit der Beschäftigten herausgefordert. Das (berufliche) **Selbstmanagement**, der Umgang mit ständigen Veränderungen und wechselnden Tätigkeiten bis hin zu berufsbiographischen Brüchen werden daher die Zukunftsthemen der Personalentwicklung sein. Es geht im Kern um den Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit.

Fazit

Die Ergebnisse der Studie haben mich persönlich sehr beruhigt, zeigen sie doch, dass wir hinsichtlich unserer Konzepte zum Thema „Führung“ und Führungskräfteentwicklung hervorragend aufgestellt sind.

Ausgehend von der **Diagnose der Führungsqualität** in Ihrem Unternehmen mit unserem Führungsbarometer 100PersEnt FVI-KMU[®] stellen Sie frühzeitig die Weichen. Zum einen involvieren Sie alle Unternehmensbereiche in den Prozess der künftigen Personalentwicklung, vor allem das Controlling. Zum anderen haben Sie als Ergebnis der Diagnose eine messbare Größe zur Evaluierung ihrer einzuleitenden Verbesserungsmaßnahmen getreu dem Grundsatz von Peter Drucker: „If you can't measure it, you can't manage it“.

In der Folge steht Ihnen mit dem **Total Leader Concept[®]** von LMI (Leadership Management International[®]) ein komplettes Programm zur Verfügung, mit dem Sie den individuellen Bedarf an Maßnahmen zur Verbesserung Ihrer Unternehmensführung abdecken können.

Die Themen Transfer und Evaluation sind dabei elementare Bestandteile unseres Handelns. Vor allem die Dimensionen *Verhalten* (zur Erinnerung: Konnten die Teilnehmer ihr Verhalten ändern? Nur von 9% der Unternehmen bewertet) und *Organisation* (zur Erinnerung: Welche Auswirkungen hat das Training auf die Organisation? Nur von 7% der Unternehmen bewertet) stehen im Mittelpunkt unserer Maßnahmen.

Gerne bieten wir **leistungsabhängige Vergütungsmodelle** an. Dies setzt natürlich voraus, dass die Teilnehmer nachvollziehbar aktiv mitarbeiten. Wie hieß es so schön in der Studie zu den Themen Evaluation und Transfer: „ Dabei gilt nicht zwangsläufig, dass bei erfolgreichen Trainingsmaßnahmen die Teilnehmerzufriedenheit hoch sein muss. Gerade bezüglich der dritten und vierten Ebene wird die PE der Zukunft gefordert sein, Evaluationsanstrengungen häufiger und systematischer zu betreiben.“

Nicht nur fördern, sondern auch ein wenig mehr fordern tut Not.

Lernen Sie uns kennen und melden sich zum nächsten offenen Programm zur Steigerung Ihrer Selbstmanagementfähigkeiten an: [hier finden Sie alle Informationen und die Anmeldung.](#)

Ich komme schließlich zurück auf die Eingangsfrage, ob Wissen der wichtigste der vier Produktionsfaktoren ist. **Meine Antwort lautet: Nein!** Wissen ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung. Dies gilt im Übrigen für alle Produktionsfaktoren.

Ist es gar ein fünfter Produktionsfaktor der am wichtigsten ist? Ich meine die **Umsetzung, die Kraft zur zielführenden Handlung**. Wenn alle meine Produktionsfaktoren nicht zur Anwendung kommen, habe ich nichts als perfekte Möglichkeiten, aber am Ende des Tages keinen Erfolg.

Mein Leitmotiv zu diesem Thema: "Es genügt nicht zu wissen, man muss es auch anwenden. Es genügt nicht zu wollen, man muss es auch tun." (Johann Wolfgang von Goethe)

Herzliche Grüße und viel Freude beim Umsetzen

Ihr

Michael Kohlhaas