

Personalentwicklung auf dem Prüfstand: von Datenbegeisterung, Stärkenorientierung und Verantwortungsfragen

Bei der Lektüre aktueller Studien und Kommentare gewinnt man derzeit den Eindruck: Ohne größere Anstrengungen in Kultur und Weiterbildung stehen wir angesichts der digitalen Transformation vor dem Untergang des Abendlandes – oder doch zumindest ganzer Industriezweige. Entsprechend große Aufmerksamkeit richtet sich in Unternehmen auf die zunehmend strategische und proaktive Ausrichtung der Personalentwicklung. Sie ist gefordert, wenn es darum geht, Führungskräfte und Belegschaften fit zu machen für eine sich immer schneller drehende digitale Welt. Nun kann man mit Fug und Recht fragen, ob es schon jemals Zeiten gegeben hat, in denen Qualifizierung und Entwicklung irrelevant gewesen wären, aber sei's drum: Die Aufmerksamkeit lässt sich gut nutzen, um einige grundlegende Fragen zu diskutieren, die mit den derzeitigen Umbrüchen und Neuorientierungen einhergehen.

PERSONALENTWICKLUNG ZWISCHEN DEN WELTEN

Die Personalentwicklung bewegt sich momentan in gewisser Weise zwischen den Welten. Auf der einen Seite haben wir die alte Welt: Hier wird auf klassische Instrumente, wie beispielsweise Kompetenzmodelle, Mitarbeitergespräche und Seminarformate, zur Führungskräfteentwicklung oder bei der Förderung bestimmter Fachkompetenzen, vertraut. Dabei kommen gerne – vermeintlich effiziente – Standardlösungen zum Einsatz: One size fits all. Man identifiziert Schwächen und Defizite, versucht gegenzusteuern und diese auszubügeln. Schließlich geht es darum, vonseiten des Arbeitgebers übergreifend Employability sicherzustellen. Gelingt dies nicht, hinterfragt man einzelne Seminare, tauscht Trainer aus, erhöht das Budget an der einen Stelle, streicht es an anderer und hofft, dass dies Wirkung zeigt. Auf der anderen Seite zeichnen sich die Herausforderungen der neuen Welt schon deutlich ab: So werden nicht nur Arbeitsumgebungen digitaler, mobiler und flexibler. Auch die Instrumente der Personalentwicklung passen sich an. Forderungen nach individuelleren Formaten werden laut, nicht zuletzt befeuert durch veränderte Möglichkeiten, zum Beispiel HR Analytics. Damit wird auch die Ausrichtung der Personalentwicklung zentral: Entwickeln wir Einzelpersonen oder

gesamte Organisationen? Ebenso stellt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit der Schwächenorientierung in der Personalentwicklung neu. Und schließlich lässt sich auch darüber nachdenken, wo die Verantwortlichkeit für Employability eigentlich zu verorten ist. Lassen Sie uns einen genaueren Blick auf diese Trends werfen.

HR ANALYTICS: WENN ZAHLEN ZÄHLEN

Zu den herausragenden aktuellen Trends gehört sicher das Thema HR Analytics beziehungsweise People Analytics. Versprochen werden mehr Messbarkeit und Evidenz. Wir sind mehr als je zuvor in der Lage, anhand von Daten, Fakten und Prognosen zu entscheiden und damit auch Prozesse weiter zu automatisieren. Die Vorteile liegen auf der Hand: Bestimmte Muster, beispielsweise individuelle Kompetenzprofile oder Potenziale, lassen sich leichter erkennen und argumentativ untermauern. Daraus lassen sich Entwicklungsarchitekturen ableiten, die in viel höherem Maße auf individuelle Bedürfnisse eingehen und auf innovativen Lernkonzepten basieren, als dies noch bis vor einigen Jahren der Fall war. Dass solche Projekte mittlerweile sehr erfolgreich umgesetzt werden, haben unter anderem Praxisbeispiele beim diesjährigen DGFP // congress gezeigt. Der Einsatz von HR Analytics in der Personalentwicklung wie in anderen Bereichen bedeutet vor allem auch eines: Erfolge werden messbar – und ebenso Misserfolge. Dies muss man wissen und wollen. Ebenso sind HR-Analytics-Werkzeuge kein Allheilmittel, wie man angesichts der anhaltenden Euphorie annehmen könnte. Nicht alles lässt sich messen und in Zahlen ausdrücken. Es ist daher entscheidend, dass Raum bleibt für Experimente, für Abweichung und Kreativität – also für Bereiche, die sich nicht in Kennzahlen pressen lassen.

POSITIVE PSYCHOLOGIE: STÄRKEN STÄRKEN

Genau diese Bereiche spielen auch eine Rolle, wenn es um eine andere Entwicklung geht, die bereits seit einigen Jahren diskutiert wird. Hier wird für einen Fokus auf die Stärken und Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern plädiert, anstatt sich

auf Schwächen und Defizite zu konzentrieren. Basierend auf den Erkenntnissen der Positiven Psychologie ist es das Ziel, über eine solche Stärkenorientierung die Zufriedenheit und Motivation bei jedem Einzelnen zu steigern. Das wiederum wirke sich – so die Verfechter des Ansatzes – direkt auf die Leistung und letztlich auf die übergreifende Unternehmensperformance aus. Entsprechende Tools und Trainings werden mittlerweile angeboten. Studien zeigen zudem die grundsätzliche Wirksamkeit dieser Maßnahmen. Ein Umdenken der Personal- und Führungskräfteentwicklung in Richtung Stärken und Potenziale ist daher zunächst einmal grundsätzlich gutzuheißen. Dennoch gibt es Einschränkungen. Nicht immer ist beispielsweise eine reine Stärkenorientierung zielführend. Gibt es technische Neuerungen, beispielsweise im Produktionsablauf oder den Kundenstrukturen, gilt es schlicht, Nichtwissen abzubauen. Dann können und sollen bestimmte Qualifikationen oder Fertigkeiten ganz klassisch vermittelt werden. Der Erfolg einer Entwicklungsmaßnahme wird zeitgleich weiterhin nur mit einer individuellen Bereitschaft zur persönlichen Entwicklung und Veränderung einhergehen.

VERANTWORTUNG: INITIATIVE FÜR MEHR INITIATIVE

Auch die Frage nach Verantwortung scheint hier bereits durch. Wer steht als erstes in der Pflicht, wenn es um Weiterbildung geht? Arbeitgeber, Arbeitnehmer oder gar der

Staat? Wo ist „Ownership of Learning“ zu verorten? Klar ist, dass es im ureigenen Interesse von Unternehmen liegt, Mitarbeiter und Führungskräfte weiterzuentwickeln und entsprechende Angebote zu machen. Investitionen in Weiterbildung zahlen sich aus und sind angesichts der Umwälzungen durch die digitale Transformation unverzichtbar. Parallel ist jedoch in letzter Zeit ein Mentalitätswandel festzustellen. Neben formellen Lernformen, also insbesondere Seminaren oder auch digitalen Formaten, richtet sich die Aufmerksamkeit auch stärker auf informelles Lernen. Informelles Lernen ist weitaus weniger gesteuert und orientiert sich in viel höherem Maße an den Bedürfnissen und der Motivation der jeweiligen Mitarbeiter und ihrer Arbeitssituation (Employee-Led Learning). Eine solche Selbstlernkultur und entsprechende Möglichkeiten gilt es zu stärken und auszubauen – dies muss zeitgleich mit einer Kulturveränderung im Unternehmen einhergehen.

Damit rücken Personal- und Organisationsentwicklung deutlich enger zusammen, müssen sich von einigen Instrumenten möglicherweise auch verabschieden und Hand in Hand agieren. Kontraproduktiv ist in diesem Zusammenhang der Vorschlag zum Einstieg der Bundesagentur für Arbeit in die Weiterbildungsberatung. Die Idee findet sich im Entwurf des „Weißbuchs Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und wird uns im diesjährigen Wahlkampf sicher noch mehrfach begegnen. Angesichts der spezifischen An-

forderungen, die jede Branche, jedes Unternehmen an die Kompetenzen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, erscheint ein solcher Vorschlag jedoch praxisfern und nicht zielführend. Weiterbildung betrifft zuallererst diejenigen, um deren Kompetenzen und Fähigkeiten es geht. Der Staat kann und sollte hier höchstens unterstützend tätig werden.

AUF IN DIE NEUE WELT – ABER MIT NEUEN MÖGLICHKEITEN

Personalentwicklung und Weiterbildung spielen in den aktuellen Transformationsprozessen eine entscheidende Rolle. Sie sind von hohem strategischem Wert für Unternehmen und nicht zuletzt auch für den Wirtschaftsstandort. Umso wichtiger ist es, sich Trends und Entwicklungen in dem Bereich unvoreingenommen, aber durchaus auch kritisch anzuschauen: Was ist für mein Unternehmen, meine Führungskräfte und meine Mitarbeiter sinnvoll? Und in welcher Form? Nur so lassen sich letztlich auch die Professionalisierung und Positionierung der Personalentwicklung weiter voranbringen. Ziel ist eine konsequente Nutzung von Synergien der Personal- und Organisationsentwicklung für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens.

*Jörg Schäfer, Leiter DGFP // Akademie
069 713785201, schaefer@dgfp.de*

*Anja Forstehäusler, Portfoliomanagerin
DGFP // Akademie
069 713785221, forstehaeusler@dgfp.de*

