



Die Zukunft der Personalentwicklung

Kooperation und Beziehungsmanagement als Erfolgsfaktoren



Ist es überraschend, dass sich dieser Beitrag dem „old-fashioned“ Begriff der Personalentwicklung (PE) widmet? In Zeiten, in denen u.a. Chatbots & KI, Development Center oder Diversity- und Inklusionstrainings eher für Fortschritts-PE mit hohem Aufmerksamkeits-Potenzial stehen? Was sagt es uns über Konzepte und handelnde Personen (hier und nachfolgend immer: all genders), wenn „fast moving products“ mit immer neuen Facetten den ultimativen PE-Erfolg vorgaukeln und durchaus auch temporären Markterfolg verzeichnen können?

Es scheint wieder einmal an der Zeit, die wesentlichen Fragen der Personalentwicklung in den Mittelpunkt zu stellen und konzeptionell aufzuräumen, im Hinblick auf zukünftige reale PE-Nutzenstiftung unter Berücksichtigung einer professionellen Vorgehensweise.

Herausforderung PE: Katalysator für Leistungsfähigkeit und Resilienz

Die Bewältigung der Alltagsanforderungen verlangt uns allen bis zur Belastungsgrenze und darüber hinaus ziemlich viel ab. Die Fremdbestimmung, als Reaktion auf die äußeren Einflüsse, nimmt eher zu als ab, sodass berufliche Alltagsarbeit immer häufiger als „Hamsterrad“ mit oftmals negativen Folgen für Körper, Geist und Seele wahrgenommen wird. Es herrscht wohl weitgehende Einigkeit darüber, dass diese global und dynamisch wirkenden Rahmenbedingungen kaum zu ändern sind. Auch deshalb besteht dringender Veränderungsbedarf, um die Mitarbeiter bei der Bewältigung der zukünftigen Markt-Herausforderungen resilienter zu machen. Allerdings herrscht nicht selten auch Ratlosigkeit vor, wie erfolgreiche (PE-)Bewältigungsstrategien zukünftig aussehen könnten.

Aufgrund hoher Zukunftsunsicherheit, nicht erst durch Corona, des Klimawandels und der Kriegskatastrophe in der Ukraine, erscheint es besonders wichtig, PE-Investitionen im Hinblick auf konkrete Nutzwerte oder eine Katalysatorfunktion für eine erfolgreiche Gegenwarts- und Zukunftsgestaltung der entsprechenden Organisationen einzusetzen.

Trotz komplexer werdender Rahmenbedingungen hat sich jedoch an der grundsätzlichen PE-Zielsetzung, die passenden Mitarbeiter mit den notwendigen Qualifikationen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu haben, kaum etwas geändert. Durch weitere Arbeitsverdichtung und hohe Umfeld-Dynamik wird es allerdings immer schwieriger, aufgabenbezogene Zukunfts-Anfor-

derungen vorherzusagen und, daraus abgeleitet, zielgenaue Zukunfts-Qualifikationen aufzubauen.

Unternehmensstrategie und PE

„Wir wissen zwar nicht wohin, laufen aber dafür mit doppelter Geschwindigkeit los!“ ist eine oftmals augenzwinkernd kritische Beschreibung von „blindem Aktionismus“ ohne deutlichen Nutzenbezug. PE scheint für diese Vorgehensweise anfällig, weil praktisch jede PE-Maßnahme als Qualifikations-Mehrwert für die Teilnehmer interpretiert werden kann. PE-Maßnahmen können zwar auch zur Mitarbeitermotivation beitragen, trotzdem erscheint diese „Anreizfunktion“ im Kosten-/Nutzenverhältnis eher zweifelhaft. Eine stärkere Fokussierung auf den (zukünftigen) Nutzwert von PE könnte Fehlinvestitionen und Zeitverschwendung verhindern. Hierzu ist es aber notwendig, Unternehmensstrategie und PE (wieder) stärker miteinander zu verzahnen.

Der bewährte Blickwinkel der Organisationsentwicklung mit gleichzeitiger Berücksichtigung von Struktur- und Personalentwicklung wird in diesem Zusammenhang oftmals zu wenig beachtet. Gerade wenn sich aus der Unternehmensstrategie zukünftig erforderliche Qualifikations- und Kompetenz-Cluster nur grob ableiten lassen, ergibt sich die Notwendigkeit, optionale Strukturen, Prozesse und PE-Konzepte miteinander zu vergleichen und auf ihre Nützlichkeit zu hinterfragen. Bei aller Sinnhaftigkeit von flexiblen Strukturen und Prozessen sollten hierbei systematische Planungen – auch im PE-Bereich – nicht zugunsten eines Wettlaufs um die beste Agilität vernachlässigt werden.

Unternehmensstrategie orientiert sich (auch) an längerfristigen Zielsetzungen, dies sollte gleichermaßen für eine daraus abgeleitete PE gelten. Es gilt, die ständige PE-Herausforderung zu bewältigen, zukünftige Aufgabenanforderungen mit den verfügbaren und zu entwickelnden Mitarbeiter-Qualifikationen bestmöglich in Einklang zu bringen. Eine nicht zu unterschätzende – aber oftmals völlig vernachlässigte – Bedeutung kommt hierbei dem eignungs- und neigungsorientierten Mitarbeiterinsatz im Hinblick auf Leistungsmotivation und Arbeitsengagement zu.

Zukunfts-PE: Konzeptstruktur und Methodenmix

Sämtliche PE-Maßnahmen zielen insgesamt auf eine nachhaltige Unternehmenssicherung und Unternehmensentwicklung sowie im Detail auf eine anforderungsgerechte und effiziente Aufga-

benerfüllung von Mitarbeitern und Arbeitsgruppen ab. Zu berücksichtigen sind hierbei inhaltliche, methodische und überfachliche Aspekte oder zielgruppenspezifische Maßnahmen – entweder, um bei Mitarbeitern und Teams aktuelle Defizite zu beseitigen, oder um sie auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten.

Diese vergleichsweise einfache Beschreibung von PE-Zielen und PE-Nutzen verwandelt sich in der Praxis größerer Organisationen nicht selten in komplexe Konzeptstrukturen mit PE-Angeboten für alle denkbaren Eventualitäten ohne nachvollziehbare Priorisierung. Größtmögliche Vielfalt gilt dann als vermeintlicher Maßstab für „besondere“ Qualität. Dieser Ansatz ist wenig erfolgversprechend, kosten- und arbeitsintensiv und kaum geeignet, den Fokus auf tatsächlich nutzenstiftende Notwendigkeiten zu lenken. Vielmehr empfehlen sich eine gezielte Beschränkung auf das Wesentliche und eine sinnvolle Verknüpfung zum (mittlerweile fast schon in Vergessenheit geratenen) internen Wissensmanagement mit Praxis-Transfer und „Learning by Doing“.

Trotz vielfältiger Bemühungen und vorliegender Konzepte finden Evaluationen und Kosten-/Nutzen-Überlegungen von PE-Maßnahmen bisher nur rudimentäre Anwendung. Das wird auch so bleiben und auch zu Recht, weil erstens ein kausaler Zusammenhang zwischen PE-Maßnahme und PE-Erfolg aufgrund vielfältiger Einflussfaktoren praktisch kaum nachweisbar ist. Zweitens steht der Aufwand einer qualitativ akzeptablen Evaluation einzelner Maßnahmen in keinem vernünftigen Verhältnis zum eher schwachen Erkenntnisgewinn. Und drittens besteht das nicht geringe Hindernis, unterschiedliche subjektive Bewertungen für alle Beteiligten akzeptabel zu objektivieren. Bei der Bewertung von PE-Maßnahmen sollte insofern der Fokus auf Effektivität (Zielerreichung) gelegt werden und weniger auf den Versuch, fragwürdige – weil kaum berechenbare – PE-Effizienz (Wirtschaftlichkeit) als Auswahlkriterium zu fördern.

Hybride Lernmethoden (Blended Learning) erfreuen sich zunehmender Beliebtheit und können einen Mehrwert generieren, wenn digitales Lernen und Präsenzphasen sinnhaft miteinander verknüpft sind. Wissens- und Erkenntnisgewinn (E-Learning) mit der Verbesserung von Handlungskompetenz (Präsenz-Training) können sich bei methodisch abgestimmter Vorgehensweise hierbei ideal ergänzen. Der Trend hin zu immer kürzeren, zeit- und kostensparenden Lerneinheiten (z.B. Mikro-Credentials/MCs) ist allerdings kritisch zu hinterfragen. Der Hype um Online-

Massenveranstaltungen (Massive Open Online Courses/MOOCs) hat sich zu Recht mittlerweile etwas gelegt. Derartige Maßnahmen können höchstens zufällig spezifisch individuelle Anforderungen der Teilnehmer abdecken und eine Praxisrückkopplung ist kaum zu berücksichtigen.

PE-Verantwortlichkeiten

Die Verantwortung für sinnvoll nützliche PE sollte auf mehreren Schultern verteilt sein: betroffene Mitarbeiter, zugeordnete Führungskräfte, Mitarbeiter der Personalentwicklung und des Human-Resources-(HR-)Bereichs. Mittlerweile ist eine deutliche Verschiebung hin zu mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter erkennbar und wird auch gefördert. Mitarbeiter wissen meist am besten, welche Qualifikationen und Kompetenzen zur Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Aufgabenstellungen (im selben Aufgabenfeld) erforderlich sind und welche PE-Maßnahmen erkennbare Defizite ausgleichen können. Im Dialog mit der jeweils direkt zugeordneten Führungskraft können auch mögliche blinde Flecke der eigenen Reflexion (s.a. „Johari-Fenster“ von Joseph Luft und Harry Ingham) herausgearbeitet, sich abzeichnende neue Aufgaben mit einbezogen und damit PE-Entscheidungen fundierter getroffen werden.

Kollegiale Beratung (Beratungsgespräch unter gleichberechtigten Mitarbeitern) kann hierzu ebenfalls einen wertvollen Beitrag liefern. Allerdings ist zu beachten, dass kollegiale Beratung Methodenkompetenz voraussetzt und bei PE-Fragen Fachkompetenz bei beiden Gesprächspartnern ebenso erfordert wie einen konstruktiven Gedankenaustausch auf Augenhöhe. Nicht jeder kann und will kollegial beraten oder kollegial beraten werden – „erzwungene“ Methoden-anwendung wird nicht nur hier kaum erfolgreich sein. Notwendigkeiten für aufgabenbezogene, fachliche PE können Mitarbeiter und ihre direkt zugeordnete Führungskraft gemeinsam am besten beurteilen und entscheiden. PE-Profis unterstützen dann bedarfsweise bei der konkreten Maßnahmenfindung.

Demgegenüber ist die Expertise von PE- und HR-Bereich grundsätzlich gefordert bei überfachlich methodischem PE-Bedarf und bei der Umsetzung von organisationsweiten PE-Programmen jenseits individueller fachlicher PE. Eine mittelfristige und langfristige Herausforderung besteht darin, einerseits Projektionen zukünftiger Aufgabenstellungen mit dazugehörigen Qualifikationsanforderungen zu erarbeiten und andererseits die Mitarbeiter (intern wie extern) hier-

für zu finden und entsprechend vorzubereiten. Der Kreis zur Organisationsentwicklung schließt sich hier: Wirksame Veränderung von Organisationsstrukturen mit Bewältigung der notwendigen Zukunftsaufgaben erfordert gleichzeitig eine begleitende PE zur Vorbereitung der Mitarbeiter auf fachlicher, methodischer und persönlicher Ebene.

PE – Selbstoptimierung als Handicap?

Die Blickwinkel sind unterschiedlich und die Zielsetzungen driften anscheinend immer mehr auseinander. Das vorrangige Ziel aller Organisationen ist grundsätzlich die Zukunftssicherung. PE trägt nicht unerheblich zu dieser Zielsetzung bei.

Das Verhältnis der Mitarbeiter zu ihren Organisationen hat sich schleichend, aber deutlich verändert:

- Ehemals: (hohe) Loyalität, gewisse Dankbarkeit für den Arbeitsplatz und Leistungsbereitschaft aus Zwang oder auch Freude an der Arbeit.
- Jetzt: Hin zu mehr Selbstbestimmung am Arbeitsplatz, stärkerer Fokus auf die eigene Karriere, Anforderungen an verbesserte eigene Work-Life-Balance sowie erhöhte Befindlichkeit und eingeschränkte Resilienz bereits bei ganz normalen Schwierigkeiten im Arbeitsalltag in Projekten, mit Kollegen oder auch Führungskräften.

Auch wenn diese veränderte Wahrnehmung und Reaktion der Mitarbeiter einer objektiven Betrachtung oftmals nicht standhält, ist sie eine Realität im Arbeitsalltag und insofern auch zu beachten im Umgang mit den Mitarbeitern. Es ist Aufgabe von Führungskräften und auch PE, eine wirkungsvolle Balance zu finden, um Mitarbeitererwartungen und Organisationsanforderungen möglichst konfliktfrei auf einen (bestmöglichen) gemeinsamen Nenner zu bringen. Dies bedeutet, die „Selbstoptimierungs-Träume“ der Mitarbeiter ernst zu nehmen, kritisch zu hinterfragen und realisierbare Optionen zum Nutzen beider Seiten zu entwickeln. Trotzdem ist auch deutlich zu machen, welche Grenzen es für eine Organisation gibt und welche Erwartungen die Mitarbeiter im Arbeitsalltag zu erfüllen haben.

Unreflektierte Selbstoptimierung beinhaltet ein erhebliches Risiko für unumkehrbare Konflikte, die oftmals zur Trennung führen und auch für Mitarbeiter mit nicht unerheblichen Enttäuschungen verbunden sind. Der Weg von einer übertriebenen Selbstoptimierung zur Selbstausbeutung ist dann möglicherweise auch nicht mehr allzu weit bis

zum Burnout und psychischen Erkrankungen. Im Zusammenspiel von verantwortlicher (sowie verantwortungsvoller) Führungskraft und PE sollten im Dialog mit den Mitarbeitern Lösungen gefunden werden, die gleichermaßen Leistungsverhalten und Gesundheit der Mitarbeiter im Blick halten. Dies nützt dann beiden – der Organisation und den Mitarbeitern.

Ausblick: PE-Fokus Beziehungs- und Resilienzmanagement

Auch wenn es (noch immer) ziemlich ungewohnt oder vielleicht sogar praxisfern klingt: Bei der erfolgreichen Bewältigung von Zukunfts-Herausforderungen fällt dem Beziehungs- und Resilienzmanagement von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern gemeinsam mit der PE eine besondere Rolle zu. Positives Miteinander wirkt im Arbeitsalltag leistungsfördernd und konfliktbeladenes Miteinander hat häufig eine leistungsmindernde Wirkung. Unterschiedliche Interessen von Führungskräften, Mitarbeitern und PE haben hierauf einen nicht unerheblichen Einfluss. Wenn sich alle Beteiligten im Arbeitsalltag diese Wirkkräfte der Psychodynamik bewusst machen, erleichtert dies den gemeinsamen Weg zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung. Enttäuschungen sind jedoch vorprogrammiert, wenn nicht ein Mindestmaß an gegenseitigem Respekt vorhanden ist.

Krisenhafte Rahmenbedingungen und stressbelastete Situationen verstärken eher Konflikte und damit auch die negativen Einflüsse auf das Arbeitsverhalten. Beziehungen positiv zu gestalten und die Mitarbeiter-Resilienz zu fördern, sind insofern wesentliche Katalysatoren auch für eine erfolgreiche inhaltliche und methodische PE. Es ist also an der Zeit, diese bisher weitgehend vernachlässigte Thematik bei Führungskräften und Mitarbeitern systematisch ins Bewusstsein zu rufen und unterstützende PE-Maßnahmen anzubieten. Eine Priorisierung in Bezug auf diese PE-Zielsetzung erscheint sinnvoll, weil zum einen die Defizite aktuell unübersehbar sind und zum anderen der zukünftige Nutzwert offensichtlich ist.

PROF. DR. WERNER FRÖHLICH,

Univ.-Prof. (a.D.) für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Europa-Universität Flensburg

