

# Quo vadis Personalentwicklung?

*Diese Frage stellt sich aktuell so vehement wie noch nie.* Denn die meisten Versicherer wissen heute noch nicht, wie viele Mitarbeiter und welche Kompetenzen sie in einigen Jahren brauchen. Deshalb ist eine langfristig orientierte Personalentwicklung kaum noch möglich.



*Autor:  
Dr. Albrecht  
Müllerschön,  
Inhaber der  
Müllerschön  
Management-  
beratung*

„Wir betreiben eine strategische Personalentwicklung.“ „Unsere Personalentwicklung orientiert sich an den strategischen Zielen des Unternehmens.“ Solche Sätze waren über viele Jahre hinweg sozusagen die Kernaussagen der Personalentwickler in (Groß-)Unternehmen, wenn man mit ihnen über ihre Arbeit sprach. In ihnen dokumentierte sich auch ihr Selbstverständnis - nämlich strategische Partner der Unternehmensführung beim Erreichen der Unternehmensziele zu sein. Seit einigen Jahren vernimmt man solche Aussagen seltener. Und die oft auf viele Jahre, teils sogar Jahrzehnte angelegten Führungs- und Managemententwicklungsprogramme, die die firmeninternen Personalentwickler so gerne voller Stolz präsentierten - als Belege für ihre strategische Arbeitsweise? Sie wurden in den meisten Unternehmen auf Eis gelegt.

Entsprechendes gilt für die Weiterbildung in den Unternehmen. Sie ist heute viel weniger an einer langfristigen Kompetenzentwicklung orientiert als noch vor einem Jahrzehnt. Sie fokussiert sich heute weitgehend darauf, akute Kompetenzdefizite zu beheben, die sich zum Beispiel aus

- dem Einführen neuer Technologien,
- dem Verändern von Abläufen in der Organisation oder
- Marktveränderungen ergeben.

## *VUCA-Welt erschwert langfristige Planung*

Die zentrale Ursache hierfür ist: In der sogenannten VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) von heute können Unternehmen nur noch bedingt einschätzen,

- wie sich ihr Markt in den nächsten fünf oder gar zehn Jahren entwickelt,
- welche (technischen) Problemlösungen dann möglich sind und
- welche Auswirkungen sich hieraus für ihr Geschäftsmodell ergeben.

Entsprechend kurzfristig sind ihre Strategien. Sie stehen sozusagen permanent auf dem Prüfstand. Denn in der VUCA-Welt können sich viele Personalentscheidungen, die heute sinnvoll erscheinen, in zwei, drei Jahren als falsch erweisen. Das bringt viele Unternehmen in folgendes Dilemma: Einerseits müssen sie eine vorausschauende Personalpolitik betreiben, um sicher zu stellen, dass sie auch in einigen Jahren noch die benötigten Mitarbeiter haben; andererseits können sie heute oft noch nicht sagen,

- wie viele Mitarbeiter sie in drei, fünf oder gar zehn Jahren brauchen und
- welche Kompetenzen diese dann benötigen.

## *Mitarbeiter werden stärker in die Pflicht genommen*

Ein Indiz für einen Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung ist, dass immer mehr Unternehmen propagieren: Die Personalentwicklungs-Kompetenz muss sich auf die operative Ebene verlagern. Das heißt: Die Mitarbeiter müssen Selbstentwickler werden, die selbst dafür sorgen,

dass sie auch künftig über die benötigte Kompetenz verfügen. Diskutiert wurde hierüber unter dem Stichwort „Employability“ seit vielen Jahren. Doch was lange Zeit eher eine akademische Diskussion in Personalentwicklerkreisen war, ist nun in der betrieblichen Realität angekommen. Nahezu übereinstimmend betonen heute alle größeren Unternehmen: Unsere Mitarbeiter sind selbst für die Entwicklung ihrer Kompetenz verantwortlich - unterstützt von ihren Führungskräften.

## *Personalentwickler werden firmeninterne Dienstleister*

Doch welche Funktion haben künftig dann noch die firmeninternen Personalentwickler? Eine zentrale Aufgabe von ihnen wird es sein, den Mitarbeitern (und ihren Führungskräften) die Tools zur Verfügung zu stellen, die diese zum Entwickeln ihrer Kompetenz brauchen. Hierbei wird es sich im Zuge der Digitalisierung der Unternehmen verstärkt um Online-Tools handeln, wie sie bereits beim Blended Learning zum Einsatz kommen.

Eine weitere Kernaufgabe der Personalentwickler wird sein, für das erforderliche Alignment bei der Kompetenzentwicklung in der Organisation zu sorgen - also dafür, dass zum Beispiel die Führungskräfte im Unternehmen weitgehend dasselbe Führungsverständnis haben und nicht in unterschiedliche Richtungen ziehen. Diese Kernaufgaben professionell wahrzunehmen, erfordert ein Umdenken bei den Personalentwicklern. Inwieweit ihnen dieses gelingt, wird über das künftige Standing der Personalentwicklung in den Unternehmen mitentscheiden.