

# Personalentwicklung wird sich rasant verändern

**MEINUNGSBEITRAG.** „Quo vadis Personalentwicklung?": Diese Frage stellt sich 2017 so vehement wie noch nie. Denn eine strategische, also langfristig orientierte Personalentwicklung ist kaum noch möglich.

„Unsere Personalentwicklung orientiert sich an den strategischen Zielen des Unternehmens", dieser Satz galt über viele Jahre hinweg als Kernaussage der Personalentwickler. So beschrieben sie ihr Selbstverständnis. Sie sahen sich als der strategische Partner der Unternehmensführung beim Erreichen der Unternehmensziele. Seit Kurzem vernimmt man solche Aussagen seltener. Und die oft auf viele Jahre angelegten Führungsentwicklungsprogramme, die die firmeninternen Personalentwickler so gerne und voller Stolz präsentierten, sind kein Beleg mehr für eine strategische Arbeitsweise. Sie wurden inzwischen in den meisten Unternehmen auf Eis gelegt - stillschweigend.



**AUTOR**

**Dr. Albrecht Müllerschön**  
ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung in Starzel (Baden-Württemberg). Er unterstützt Unternehmen und ihre Mitarbeiter beim Bewältigen von Change-Vorhaben. Der Wirtschaftspsychologe ist Experte für Personalauswahl, Personalentwicklung und Coaching. Er ist auch Lehrbeauftragter der Uni Tübingen und Autor mehrerer Fachbücher.

**Albrecht Müllerschön**  
Managementberatung  
Kirchsteige 6, D-72393 Starzel  
Tel. +49 7477 151105  
[www.muellerschoen-beratung.de](http://www.muellerschoen-beratung.de)

Entsprechendes gilt für die berufliche Weiterbildung in den Unternehmen. Sie ist heute viel weniger an einer langfristigen Kompetenzentwicklung orientiert als noch vor einem Jahrzehnt oder gar zur Jahrtausendwende. Sie fokussiert sich heute weitgehend darauf, akute Kompetenzdefizite zu beheben, die sich zum Beispiel aus dem Einführen neuer Technologien, dem Verändern von Abläufen und Prozessen in der Organisation oder aus allgemeinen Marktveränderungen ergeben.

## Langfristige PE-Planung hat sich überholt

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 Jahren entwickeln wird
  - welche Problemlösungen dann aufgrund des technischen Fortschritts möglich sein werden
  - welche Auswirkungen das auf das bestehende Geschäftsmodell haben wird.
- Entsprechend kurzfristig sind ihre Strategien. Sie stehen sozusagen permanent auf dem Prüfstand. Deshalb können sich in der VUCA-Welt auch viele personalpolitische und -strategische Entscheidungen, 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 sicherzustellen, dass sie auch in einigen Jahren noch die benötigten Mitarbeiter mit den erforderlichen Kompetenzen haben - auch weil absehbar ist,

dass in den westlichen Industrienationen gute Fach- und Führungskräfte künftig noch rarer werden. Andererseits können sie heute oft noch nicht sagen, wie viele Mitarbeiter sie in drei, fünf oder gar zehn Jahren brauchen und welche Kompetenzen ihre Organisation dann benötigt und ihre Mitarbeiter folglich brauchen.

## „Leiharbeiter" werden wohl die Lösung sein

Wie die Unternehmen dieses Dilemma (mittelfristig) lösen beziehungsweise managen, das ist heute noch nicht vorhersagbar. Klar ist jedoch: Die Personalentwicklung, ja die Personalarbeit insgesamt in den Unternehmen wird sich in den nächsten Jahren dramatisch verändern. Eine ihrer Hauptfunktionen wird es künftig sein, relativ kurzfristig dafür zu sorgen, dass ihrem Unternehmen die benötigten Mitarbeiter mit den erforderlichen Kompetenzen zur Verfügung stehen, sodass dieses schnell zum Beispiel auf unerwartete Marktveränderungen reagieren kann.

Ein erstes Indiz hierfür ist die Ausweitung der Leiharbeit. Während sie sich bis vor wenigen Jahren weitgehend auf die Produktionsbereiche und die produktionsnahen Bereiche beschränkte, ist es heute in den Unternehmen bereits gang und gäbe, dass zum Beispiel auch in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen „Leiharbeiter" sitzen. Und sogar Bereichsleiter- und Projektleiter-Posten werden zunehmend mit „Leiharbeitern" besetzt. Diese „Leiharbeiter" oder Mitarbeiter auf Zeit werden zwar nicht Leiharbeiter, sondern meist „Interim-Manager" genannt; sie sind jedoch ein Beleg dafür,

dass den Unternehmen eigene Mitarbeiter mit den erforderlichen Kompetenzen fehlen. Diese Entwicklungstendenz wird sich verstärken. Wenig gewagt ist die These: Künftig werden die Unternehmen noch viel häufiger als heute benötigte Kompetenzen auf Zeit einkaufen, statt diese firmenintern aufzubauen und zu entwickeln.

### **Operative Führungsebene ist in der Pflicht**

Ein weiteres Indiz für einen Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung ist, dass immer mehr Unternehmen propagieren, dass sich die Personalentwicklungskompetenz auf die operative Ebene verlagert. Das heißt, dass die Mitarbeiter sich zu Selbstentwicklern entwickeln müssen, die selbst dafür sorgen, dass sie auch künftig über die benötigte Kompetenz verfügen. Und ihre Führungskräfte sollen sie hierbei unterstützen.

Diskutiert wurde hierüber unter dem Stichwort „Employability“ in Persona-

lerkreisen bereits seit vielen Jahren. Dahinter stand die Erkenntnis: Der Veränderungsbedarf in den Unternehmen ist heute so groß, dass er zentral kaum noch erfasst werden kann. Zudem ist er in den einzelnen Bereichen und bei den einzelnen Mitarbeitern so verschieden, dass er mit zentral, also zum Beispiel von der Personalabteilung geplanten Maßnahmen, nicht mehr befriedigt werden kann - schon gar nicht in der erforderlichen kurzen Zeit.

Was lange Zeit jedoch eher eine akademische Diskussion in Personalentwicklerkreisen war, ist nun in der betrieblichen Realität angekommen. Nahezu übereinstimmend betonen heute fast alle größeren Unternehmen, dass die Mitarbeiter auch selbst für die Entwicklung ihrer Kompetenz verantwortlich seien.

Doch welche Funktion haben dann künftig noch die firmeninternen Personalentwickler? Eine zentrale Aufgabe von ihnen wird es sein, den Mitarbeitern auf der operativen Ebene (und ihren Führungskräften) die Tools zur Verfügung zu stel-

len, die diese zum Entwickeln ihrer Kompetenz brauchen. Hierbei wird es sich im Zuge der Digitalisierung der Unternehmen (auch diese These ist nicht gewagt) verstärkt um Online-Tools handeln, wie sie bereits beim Blended Learning zum Einsatz kommen.

Eine weitere Kernaufgabe der Personalentwickler wird es sein, für das erforderliche Alignment bei der Kompetenzentwicklung in der Organisation zu sorgen, damit zum Beispiel die Führungskräfte und die Projektmanager im Unternehmen bei ihrer Arbeit weitgehend das gleiche Führungs- beziehungsweise Projektmanagement-Verständnis haben und nicht in unterschiedliche Richtungen ziehen. Diese Kernaufgaben professionell wahrzunehmen, setzt auch ein Umdenken bei den Personalentwicklern in den Unternehmen voraus. Inwieweit ihnen dies gelingt, wird eine der spannenden Fragen 2017 sein. Sie wird auch über das künftige Standing der Personalentwicklung in den Unternehmen mitentscheiden.

**Albrecht Müllerschön •**