



[Buch oder Hörbuch kaufen](#)

Zukunftsorientierte Personalentwicklung

Eine wertorientierte Lernkultur in Unternehmen etablieren

Christian Flesch • Haufe © 2023 • 260 Seiten

Personalwesen / Personalentwicklung

Take-aways

- Wir leben und arbeiten in einer VUKA-Welt: Sie ist volatil, unsicher, komplex und ambivalent.
- Kompetenzen wie Kreativität, Innovation und Teamarbeit werden immer wichtiger.
- Die Gesellschaft wird älter, Werte wandeln sich und die Digitalisierung schreitet voran. Das erfordert Agilität bei Mitarbeitenden und Führungskräften.
- Digital unterstütztes Lernen ist ein Muss.
- Lebenslanges Lernen muss selbstverständlich werden.
- Analysieren Sie Ihre Personalentwicklung mit dem PE-Check und bestimmen Sie Handlungsfelder.

Rezension

Disruptive Ereignisse wie der Klimawandel, neue künstliche Intelligenzen und die Coronapandemie haben alte Strukturen stark verändert. Vieles ist komplexer geworden, nichts mehr scheint beständig. Volkswirt Christian Flesch erklärt, wie Sie die Personalentwicklung eines Unternehmens dennoch auf sichere Füße stellen können. Flesch beleuchtet Kompetenzen und Denkweisen, die in Zukunft mehr gefragt sein werden, und er gibt Tipps, wie Personalabteilungen sich auf eine neue Art des Arbeitens vorbereiten können.

Zusammenfassung

Wir leben und arbeiten in einer VUKA-Welt: Sie ist volatil, unsicher, komplex und ambivalent.

Warum sind einige Unternehmen erfolgreicher als andere? Eine magische Formel zum Erfolg gibt es natürlich nicht, doch es gibt einige Muster, die sich in allen erfolgreichen Unternehmen wiederholen. Eines dieser Muster ist die zukunftsorientierte Personalentwicklung.

Gerade in Zeiten, in denen disruptive Ereignisse wie die Coronapandemie oder neue künstliche Intelligenzen die Arbeitswelt auf den Kopf stellen, muss die Personalentwicklung Strategien entwickeln, damit das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich bleibt.

Vor diesen Herausforderungen stehen Unternehmen und insbesondere ihre Personalabteilungen heute:

- In einer VUKA-Welt (das Akronym steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) müssen Unternehmen flexibler und vor allem rascher auf sich verändernde Umstände reagieren. Die Digitalisierung beschleunigt Veränderungen zusätzlich.
- Die Coronapandemie hat einen Wandel in unserer Arbeitsweise eingeläutet. Viele Menschen wollen heute zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten. Die Personalentwicklung muss sich diesen veränderten Bedürfnissen anpassen.
- Verschiedene Megatrends wie der Wertewandel, der demografische Wandel oder die Globalisierung erfordern ebenfalls neue Strategien und Wege in der Personalentwicklung.

All diese Entwicklungen sorgen dafür, dass heute und in Zukunft andere Kompetenzen gefragt sind als bisher. Es ist die Aufgabe der Personalentwicklung, die neu erforderlichen Kompetenzen zu identifizieren und zu definieren – und ihren Mitarbeitenden dabei zu helfen, die benötigten Kompetenzen zu erwerben.

Kompetenzen wie Kreativität, Innovation und Teamarbeit werden immer wichtiger.

Es ist die Aufgabe der Personalabteilung, die Kompetenzen der Mitarbeitenden – also ihre Fähigkeiten und Einstellungen – zu entwickeln. Da sich die Anforderungen der Arbeitswelt heute schnell ändern, sind mittlerweile andere Kompetenzen gefragt als in der Vergangenheit. Unter anderem müssen Personaler heute mehr Wert legen auf kreatives Problemlösen, Innovationsbereitschaft sowie Teamarbeit. Je nach Unternehmen, Arbeitsbereich und Team variieren allerdings die Ansprüche. Jede Personalentwicklung muss selbst analysieren, welche Fähigkeiten in der Post-Corona-Welt ins Zentrum ihrer Bemühungen rücken sollen.

„Eine nachhaltige Personalentwicklung kann nicht ohne den zielgerichteten Einsatz von Kompetenzen funktionieren.“

Wenn ein Unternehmen zum Beispiel auch in Zukunft verstärkt auf Homeoffice setzt, müssen die Teamkompetenzen angepasst werden, denn bei der Arbeit von zu Hause wird die Bindung an das Team und das gesamte Unternehmen schwächer. Fähigkeiten wie Selbstführung, Kreativität und Kommunikation werden damit umso wichtiger.

Es empfiehlt sich, für jede Funktion im Unternehmen ein Kompetenzprofil zu erstellen. Dieses sollte nicht mehr als zwölf Kompetenzen enthalten, die auf einer Skala von 1 bis 6 gemessen werden. Evaluieren Sie diese Kompetenzen bei den Mitarbeitenden, die bereits im Unternehmen sind. So finden Sie heraus, wo Handlungsbedarf besteht.

„Leider werden oftmals geschlossene Fragen gestellt, die als Antwort nur ein Ja oder Nein ermöglichen und damit weder Ihnen noch der bewerbenden Person die Gelegenheit geben, in die Tiefe zu sehen beziehungsweise zu gehen.“

Auch bei Neueinstellungen sollten Sie die erforderlichen Kompetenzen beurteilen. Ordnen Sie dafür den einzelnen Kompetenzen „Verhaltensanker“ zu. Ein Beispiel: Um festzustellen, wie groß die Kompetenz „Veränderungsbereitschaft“ bei jemandem ausgeprägt ist, können Sie darauf achten, wie sich die Person verhält, wenn sie eine neue Aufgabe bekommt. Freut sie sich? Kann sie sich dafür begeistern?

In Bewerbungsgesprächen können Sie ebenfalls einen Eindruck der Kompetenzen gewinnen, über die potenzielle Mitarbeitende verfügen. Lassen Sie die Person zu jeder Kompetenz ein Beispiel aus ihrer Vergangenheit erzählen. In welcher Situation hat sie welche Kompetenz gezeigt? Wie hat sie sich verhalten, und was war das Ergebnis? Was hat sie daraus gelernt, und was würde sie in Zukunft anders machen?

Die Gesellschaft wird älter, Werte wandeln sich und die Digitalisierung schreitet voran. Das erfordert Agilität bei Mitarbeitenden und Führungskräften.

Mehrere Megatrends beeinflussen heute die Arbeitswelt. Ihre genauen Auswirkungen sind derzeit noch nicht absehbar. Sicher ist jedoch, dass sich die Personalentwicklung neu ausrichten muss, um sich den Herausforderungen stellen zu können.

Einer dieser Megatrends ist der Wertewandel – und zwar vor allem bei den Arbeitnehmenden. Gute Bezahlung, ein positives Arbeitsklima, Aufstiegsmöglichkeiten und spannende Inhalte bleiben weiterhin wichtig. Neuerdings legen aber besonders jüngere Arbeitnehmende der Generationen Y und Z zusätzlich Wert auf eine bessere Work-Life-Balance, auf Selbstverwirklichung und Gleichberechtigung. Die Personalabteilung muss sich fragen, für welche Werte das Unternehmen steht, bei welchen es Nachholbedarf hat und ob es seine Werte auch vermittelt und lebt. Falls nicht, wird es bald Mühe haben, Fachkräfte zu gewinnen. Über diese Analyse hinaus können Personaler mit geeigneten Maßnahmen dazu beitragen, einen Wertewandel in die richtige Richtung in den Teams und im gesamten Unternehmen anzustoßen.

„Es geht immer mehr jungen Menschen darum, dass man ihnen auf Augenhöhe begegnet und nicht einfach nur definierte Aufgaben vor die Nase setzt.“

Ein weiterer Megatrend ist der demografische Wandel: Die Bevölkerung im deutschsprachigen Raum, und mit ihr auch die Belegschaft der Unternehmen, wird immer älter. Die Personalabteilung sollte die sich verändernde Altersstruktur im Unternehmen auf dem Schirm haben und das Employer-Branding stärken, um attraktiv für jüngere Mitarbeitende zu bleiben. Karrieremöglichkeiten müssen neu überdacht werden, vielleicht sind höhere Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden angezeigt. Nicht zuletzt braucht es eine Strategie, wie der Wissenstransfer von scheidenden zu verbleibenden Mitarbeitenden erfolgen soll.

„Wer benötigt ein Training? Bieten Sie diese Unterstützung aktiv an, teilweise zieren sich Mitarbeitende, ihren Bedarf zu benennen.“

Ein dritter Megatrend ist die Digitalisierung. Unter anderem tragen Big Data und künstliche Intelligenz (KI) dazu bei, dass immer mehr traditionelle Arbeitsplätze verloren gehen. Dafür entstehen an anderer Stelle neue Jobs. Diese aber erfordern oft ein höheres Maß an Kreativität und Flexibilität. Hier sind nicht nur die einzelnen Mitarbeitenden gefragt, sondern die Struktur des Unternehmens muss sich ggf. ändern, um flexiblere Prozesse zu erlauben. Besonders wichtig ist es, dass sich sowohl Mitarbeitende wie auch Führungskräfte im Bereich des agilen Arbeitens fortbilden. Hierzu gehört es, agile Kompetenzen wie Selbstführung, Methodenkompetenz und Kritikfähigkeit zu erwerben.

Digital unterstütztes Lernen ist ein Muss.

Ein Thema, an dem keine Personalabteilung mehr vorbeikommt, ist das digital unterstützte Lernen. Es spart Kosten und fördert den individuellen Fortschritt.

Die Frage ist nicht, ob, sondern wie digital unterstütztes Lernen sinnvoll im Unternehmen etabliert werden kann. Zwei Schritte empfehlen sich:

1. Entscheiden Sie, welches Learning-Management-System (LMS) zum Unternehmen passt. Seien Sie sehr sorgfältig in Ihrer Auswahl. Analysieren Sie genau, welche Prozesse Ihr LMS unterstützen können muss. Um den Anforderungskatalog so detailliert und präzise wie möglich zu gestalten, arbeiten Sie eng mit der IT zusammen. Sie kann Ihnen hilfreiche Daten liefern.
1. Im zweiten Schritt analysieren Sie, welche Lerninhalte gebraucht werden. Befragen Sie dazu unbedingt auch die Mitarbeitenden. Beschäftigen Sie sich mit den Vor- und Nachteilen der verschiedenen Formate, bevor Sie sich an die Umsetzung wagen. Grundsätzlich ist es sinnvoll, Online- und Offline-Lernerlebnisse zu verbinden.

Es verhält sich hier ähnlich wie bei den Megatrends: Die Personalentwicklung muss vorhersehen, welche Anforderungen auf sie zukommen, eine genaue Analyse erstellen und anschließend eine Strategie finden, die zu ihrem Unternehmen passt.

Lebenslanges Lernen muss selbstverständlich werden.

Die beste Strategie der Personalabteilung zur Fort- und Weiterbildung wird nicht funktionieren, wenn das Unternehmen keine ausgeprägte Lernkultur hat und sich Führungskräfte und Mitarbeitende gegen die Veränderungen sträuben.

Eine positive Lernkultur muss daher das oberste Ziel der Personalentwicklung sein – und die Führungskräfte spielen dabei eine Schlüsselrolle. Nur wenn sie lebenslanges Lernen für selbstverständlich halten, fallen die Initiativen der Personalentwicklung auf fruchtbaren Boden. Nehmen Sie sich deshalb zuallererst die Führungskräfte vor: Sie müssen die Lernkultur verinnerlichen.

Führung braucht Präsenz und Persönlichkeit, eine klare Vision und feste Werte. Dazu gehören durchaus auch Werte, die nicht immer eine große Rolle gespielt haben. Traditionell geschulte Führungskräfte müssen zum Beispiel verstehen lernen, dass Spaß und Wertschätzung wichtige Bestandteile heutiger Fortbildungsmaßnahmen sind.

„Das Wichtigste für eine bestandsfeste Lernkultur im Unternehmen ist gelebte Wertschätzung.“

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie tragfähige Antworten auf große Fragen bereithaben. Dazu gehören zum Beispiel:

- Was ist der Sinn meiner Arbeit? Warum tue ich etwas?
- Wie werde ich von meinen Mitarbeitenden wahrgenommen und wo kann ich mich verbessern?
- Bin ich ausreichend konfliktfähig und wie steht es um mein Selbstmanagement?

Bestimmte Führungswerkzeuge, die heute schon wichtig sind, werden in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen. Dazu gehört die Fähigkeit, gute, strukturierte Mitarbeitergespräche zu führen und effiziente Meetings zu leiten, die nicht unnötig Zeit fressen. Es ist die Aufgabe der Personalentwicklung, die Führungskräfte dazu zu befähigen.

Wenn Führungskräfte sich selbst weiterentwickeln, verstehen sie auch besser, wie wichtig Lernen für den Rest der Belegschaft ist. Dadurch trägt eine gute Führungskräfteentwicklung automatisch zu einer positiven Lernkultur bei.

Auch in diesem Bereich kommt die Personalentwicklung nicht um eine sorgfältige Analyse herum: Wie sieht es aus mit der Lernkultur? Lernen die Mitarbeitenden gern? Wie ist das Selbstverständnis der Personalabteilung und der Trainer? Bei dieser Analyse kann Ihnen ein Personalentwicklungs-Check (PE-Check) helfen.

Analysieren Sie Ihre Personalentwicklung mit dem PE-Check und bestimmen Sie Handlungsfelder.

Der von Autor Christian Flesch entworfene PE-Check hilft Ihnen, die Situation Ihrer Personalentwicklung detailliert zu analysieren und Handlungsfelder herauszuarbeiten. Führen Sie die Analyse am besten mit der Hilfe eines Beraters durch – eine neutrale Beurteilung ist glaubwürdiger und effektiver.

Der PE-Check besteht aus folgenden drei Schritten:

1. In einem ersten Schritt findet eine umfassende Unternehmensbefragung statt. Sie beleuchtet die fünf Themenfelder Rahmenbedingungen, Onboarding, Bildungsangebote, Führung und Digitalisierung, welchen wiederum jeweils sieben Qualitätsmerkmale zugeordnet werden. Zu den Merkmalen zählen zum Beispiel Angebotsvielfalt, Vernetzung sowie Planung und Umsetzung. So entsteht eine Matrix, die mit den Farben Rot (Anforderung ist nicht erfüllt), Gelb (erste Schritte) und Grün (vollumfänglich umgesetzt) ausgefüllt wird. Die Matrix bietet Ihnen sofort einen Überblick über die kritischen Bereiche.
2. Im zweiten Schritt werden die Mitarbeitenden sowie die Führungskräfte befragt – zum Beispiel darüber, was sie von den Angeboten der Personalentwicklung halten und ob ihnen diese Angebote transparent, sinnvoll und wirksam erscheinen. Sie werden auch gebeten, ihre Meinung zu ihren direkten Vorgesetzten zu teilen. Hinzu kommen mehrere offene Fragen, in denen die Mitarbeitenden unter anderem angeben können, was ihnen im Bereich Bildung im Unternehmen am Herzen liegt.
3. Der dritte Schritt des PE-Checks besteht in einer Analyse der Unternehmenskennzahlen. Hier wird zum Beispiel die Mitarbeiterfluktuation berücksichtigt oder die Höhe des Budgets der Personalentwicklung. Außerdem wird betrachtet, wie gut die Bildungsangebote angenommen werden und wie viel Zeit die einzelnen Mitarbeitenden mit Aus- und Weiterbildungen verbringen.

Die Auswertung dieser drei Informationsquellen ist aufwändig, aber sie lohnt sich: Sie erhalten damit eine Antwort auf die Frage, wo Sie im Bereich Personalentwicklung aktiv werden müssen. Sie finden heraus, wo Ihr Budget gut investiert ist und welche Schritte Sie als Nächstes angehen sollten. Der PE-Check wird damit zur Grundlage für eine Personalentwicklung, die den Herausforderungen der künftigen Arbeitswelt gerecht wird.

Über den Autor

Der Volkswirt **Christian Flesch** ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung akademie4u und beschäftigt sich vor allem mit dem Thema Personalentwicklung.



Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

[Buch oder Hörbuch kaufen](#)

<http://getab.li/46955>

Dieses Dokument ist für den persönlichen Gebrauch von Angehörigen von Tesco bestimmt.

getAbstract übernimmt die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile dieses Abstracts. getAbstract anerkennt die Copyrights von Autoren und Verlagen. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Kein Teil dieses Abstracts darf wiedergegeben oder übermittelt werden, in welcher Form und auf welchem Weg auch immer – elektronisch, per Fotokopie oder andere –, ohne die vorherige schriftliche Zustimmung seitens der getAbstract AG (Schweiz).