

# BLICK IN DIE ZUKUNFT

**Wird die Personalentwicklung in den Unternehmen der Zukunft zu den strategischen Kernbereichen gehören? Wenn man die These von der Wissensgesellschaft ernst nimmt, sollte sie es.**

Wer sich mit der Rolle der Personalentwicklung in Unternehmen beschäftigt, dem tun sich je nach Blickrichtung zwei verschiedene Welten auf, die erstaunlich wenig miteinander zu tun haben. Die erste Welt ist die der Bildungsforscher, Organisationspsychologen und der Visionäre des Berufsfelds. Ihr Leitmotiv ist die Wissensgesellschaft. Nicht mehr Rohstoffe, sondern Informationen, Kenntnisse und Wissen sind heute die wichtigsten Produktionsfaktoren. Nur Unternehmen, die es verstehen, ihr Wissen zu pflegen und zu entwickeln, können mit innovativen Produkten auf den Märkten bestehen.

Da letztlich Wissen immer in den Köpfen von Menschen existiert und neu entsteht, steht und fällt der Erfolg einer Organisation mit ihrem Geschick, die Besten und Klügsten für sich zu gewinnen und an sich zu binden. Innovationsfähig sind zudem nur Unternehmen, die es verstehen, ihre Mitarbeiter zu einem ständigen Austausch von Ideen und zur Erneuerung ihres Wissens anzuregen. Es versteht sich von selbst, dass in dieser ersten Welt die Personalentwicklung zum absoluten strategischen Kernbereich des Unternehmens gehört.

Die zweite Welt sieht ganz anders aus. Am besten bekommt man sie zurzeit in den Auftragsbüchern der Trainer und externen Berater zu Gesicht, in denen die aktuelle Wirtschaftskrise massive Spuren hinterlässt. Umsatzrückgänge von 20 oder 30 Prozent (oder mehr) sind keine Seltenheit. Wenn der

## Die Studie „Personalentwicklung 2020“

**Welches sind die wichtigsten Trends und Themen für die Zukunft der Personalentwicklung, Personalauswahl und Weiterbildung in deutschen Unternehmen?**

Zu dieser Fragestellung führt das Institut Futur an der Freien Universität Berlin derzeit die Delphi-Studie „Personalentwicklung 2020“ durch, in deren Rahmen erfahrene HR-Experten befragt werden. Die Untersuchung ist Teil einer Serie von Studien an dem Institut, in denen empirisch fundierte Szenarien zur Zukunft der wichtigsten Bildungsinstitutionen in Deutschland entwickelt werden.

Für das Personalentwicklungs-Delphi wurden in einer ersten Runde 17 langjährig erfahrene Personalentwicklungs-Experten zu ihren Zukunftserwartungen und -befürchtungen interviewt. Aus ihren Antworten wurden im Rahmen eines Workshops 20 kleine Szenarien erarbeitet, die mögliche und plausible zukünftige Entwicklungen beschreiben. In einer zweiten Delphi-Runde wurden die Szenarien knapp 500 Experten im Rahmen einer Online-Befragung zur Beurteilung vorgelegt. Zur Zeit läuft die Abschlussrunde, in welcher die selben Experten aufgefordert sind, erneut über die Szenarien und die bisherigen Antworten ihrer Kollegen nachzudenken. Der Human Resources Manager berichtet in einer dreiteiligen Serie vorab über wichtige (Zwischen-)Ergebnisse der Studie. Der erste Teil widmet sich der Frage, welche strategische Rolle die Personalentwicklung in den Unternehmen der Zukunft haben wird.

Weitere Infos zur Studie:  
[www.personalentwicklung2020.de](http://www.personalentwicklung2020.de)

Cash Flow zu versiegen droht, wird in den meisten Unternehmen nicht lange überlegt, bevor Trainings und komplette Weiterbildungsprogramme gestrichen – oder, im besten Fall, verschoben – werden. Und das, obwohl Unternehmensberatungen und Universitäten immer wieder darauf hinweisen, dass kaum eine Investition so rentabel ist wie die in Bildung.

Nun mag man einwenden, dass es in der Krise für viele darum geht, zunächst überhaupt die nächsten Wochen und Monate zu überleben und dass erst dann wieder Ressourcen frei werden für langfristige Entwicklungsstrategien. Viel deutet allerdings auch jenseits krisenbedingter Budgetkürzungen darauf hin, dass es mit der großen Wertschätzung für die Personalentwicklung als strategische Kernaufgabe in den meisten Unternehmen nicht weit her sein kann.

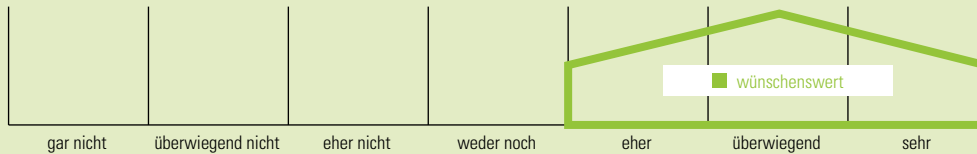
## Den Nutzen nachweisen

„Das Hauptproblem der Personalentwickler ist ihre eigene Persönlichkeit,“ gibt ein Teilnehmer des Expertendelphi „Personalentwicklung 2020“ (*Hintergründe zur Studie siehe nebenstehenden Kasten*) zu Protokoll. Man muss dieser überspitzten Diagnose nicht zustimmen, kommt aber kaum umhin festzustellen, dass Personalentwickler in vielen Unternehmen als Exoten gelten. Das ergibt sich schon aus dem disziplinären Hintergrund. Psychologen und Pädagogen, Sozial- und Geisteswissenschaftler sind anders sozialisiert als Ingenieure und Betriebswirte und wollen – vermeintlich oder tatsächlich – lieber „was mit Menschen machen“ als sich harten Rentabilitätszielen zu unterwerfen. Entsprechend gering ist bisweilen die Reputation der Personalentwicklung, tatsächliche strategische Bedeutung wird ihr heute, den Expertenschätzungen zufolge, nur in knapp 20 Prozent der größeren Unternehmen beigemessen.

Das Gefühl ist verbreitet, für den Nutzen der Personalentwicklung in der Beweispflicht zu stehen; das zeigen qualitative und quantitative Ergebnisse der Delphi-Studie deutlich. Aussagekräftige Evaluations- und Controllingssysteme flächendeckend zu etablieren wird als eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben im Bereich der Personalentwicklung gesehen. Den Finanzvorständen will man zeigen, dass

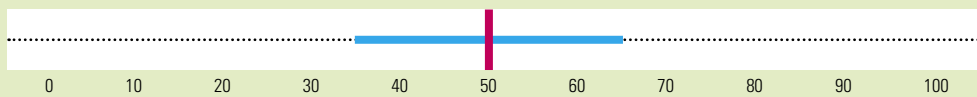
**Szenario:** „Bis 2020 wird Personalentwicklung in Verbindung mit Organisationsentwicklung und Personalauswahl einer der drei wichtigsten Bereiche des Unternehmens und systematisch mit den anderen Steuerungsfunktionen (Strategie, Unternehmensentwicklung, Controlling) vernetzt sein. Die Ziele der PE leiten sich stringent aus der Unternehmensstrategie ab.“

Wie wünschenswert ist es, dass das Szenario verwirklicht wird?



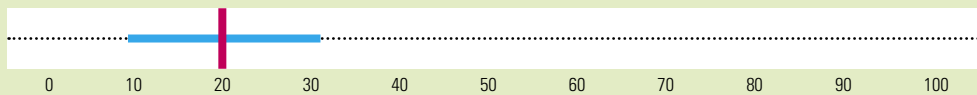
Das Häuschen zeigt den Bereich, in welchem die mittlere Hälfte der Teilnehmer/innen geantwortet hat. Die Spitze gibt den Mittelwert (Median) an, d. h. 50 Prozent der Antworten lagen darunter und 50 Prozent darüber.

Prognose 2020: In wieviel Prozent der Unternehmen ist das Szenario verwirklicht?



Die rote Linie stellt den Median der Antworten der ersten Runde dar. Der blaue Balken stellt die Streuung dar, das heißt die Hälfte der Teilnehmer/innen hat in diesem Bereich geantwortet.

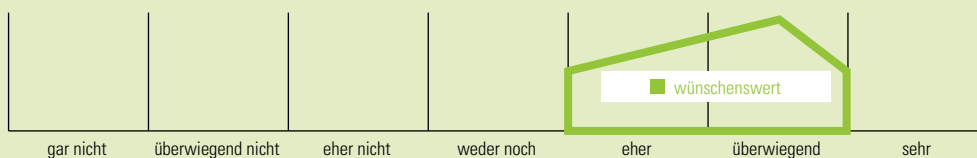
Zum Vergleich: In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute zu?



Die rote Linie stellt den Median der Antworten der ersten Runde dar. Der blaue Balken stellt die Streuung dar, das heißt die Hälfte der Teilnehmer/innen hat in diesem Bereich geantwortet.

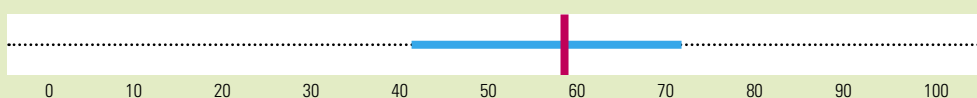
**Szenario:** „Im Jahr 2020 werden die meisten Aktivitäten/Instrumente in Personalentwicklung und -auswahl durch Controlling/Evaluation überprüft und dabei laufend durch diese Prozesse optimiert. Die Ziele von Maßnahmen, Aufwand und Nutzen sowie die Nachhaltigkeit werden permanent hinterfragt.“

Wie wünschenswert ist es, dass das Szenario verwirklicht wird?



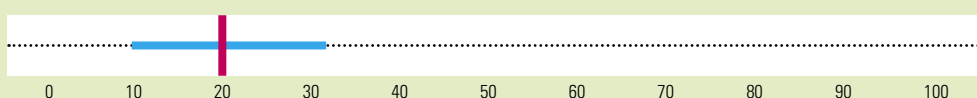
Das Häuschen zeigt den Bereich, in welchem die mittlere Hälfte der Teilnehmer/innen geantwortet hat. Die Spitze gibt den Mittelwert (Median) an, d. h. 50 Prozent der Antworten lagen darunter und 50 Prozent darüber.

Prognose 2020: In wieviel Prozent der Unternehmen ist das Szenario verwirklicht?



Die rote Linie stellt den Median der Antworten der ersten Runde dar. Der blaue Balken stellt die Streuung dar, das heißt die Hälfte der Teilnehmer/innen hat in diesem Bereich geantwortet.

Zum Vergleich: In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute zu?



Die rote Linie stellt den Median der Antworten der ersten Runde dar. Der blaue Balken stellt die Streuung dar, das heißt die Hälfte der Teilnehmer/innen hat in diesem Bereich geantwortet.

sie sich rechnet – wenn auch eine nicht geringe Minderheit der Studienteilnehmer ihrer Hoffnung Ausdruck verleiht, dass angesichts der gesellschaftlichen Diskreditierung kurzfristiger Rentabilitätsziele im Zuge der Wirtschaftskrise andere als betriebswirtschaftliche Zielgrößen in den Vordergrund treten mögen. Damit reiht sich die unternehmensinterne Bildung vollkommen ein in den vorherrschenden gesamtgesellschaftlichen Trend zu Evaluation und standardisiertem Bildungscontrolling.

## Mit Wandel umgehen

Was sind die größten Herausforderungen, vor denen das Personalmanagement erfolgreicher Unternehmen bis zum Jahr 2020 steht? An erster Stelle steht für die Expertendelphi-Teilnehmer der „Umgang mit immer schnellerer Veränderung“, welcher vielleicht als Meta-Thema für viele Unternehmensbereiche relevant ist.

Die weiteren Themen mit höchster Priorität sind der Umgang mit dem demographischen Wandel und Fachkräftemangel (siehe Teil 2 dieser Serie in der nächsten Ausgabe des HRM) und eben das Thema „Integration der Personalentwicklung in die Unternehmensstrategie“. Modethemen wie Work-Life-Balance, Interkulturelle Kommunikation oder Neue Medien finden sich demgegenüber klar auf hinteren Plätze in der Prioritätenliste wieder.

Nun könnte es sich bei dieser Einschätzung um nicht mehr als den Wunsch nach der Bedeutung des eigenen Wirkens handeln, deswegen wurde in der Delphi-Befragung klar zwischen Wunschvorstellungen und quantitativen Prognosen differenziert. In etwa der Hälfte der größeren Unternehmen werde die Personalentwicklung bis 2020 zu den drei wichtigsten strategischen Bereichen gehören, so lautet das kollektive Urteil der Befragten, selbst die pessimistischsten Experten gehen von einer deutlichen Steigerung dieses Anteils gegenüber heute aus (siehe Szenario-Grafik). Man könnte sagen, die Unternehmen sind auf dem Weg, die Konsequenzen des Wandels zur Wissensgesellschaft zu begreifen.

Damit einher gehen aber deutliche Veränderungen der Personalentwicklung. So sind der Aufstieg zum strategischen Kernbereich des Unternehmens

## Was ist eine Delphi-Befragung?

Delphi ist eine Methode zur Befragung von Experten, die bei der Vorhersage von unsicheren und zukünftigen Entwicklungen verbreitet ist. Charakteristisch ist ein mehrstufiges Vorgehen. Die Ergebnisse einer Befragungsrunde werden denselben Experten vorgelegt, und sie werden um eine erneute Einschätzung gebeten. So entscheiden sie nicht nur auf der Basis ihrer eigenen Vorstellungen, sondern reflektieren auch über die Antworten der gesamten Community. Das Ziel ist, einen hohen Expertenkonsens zu erreichen, denn kollektive Schätzungen sind fast immer besser als individuelle. Bewährt haben sich Expertendelphis etwa bei der Vorhersage von Rohstoffpreisen, auch in der Technikfolgenabschätzung sind sie sehr verbreitet.

## Wer hat an der Studie „Personalentwicklung 2020“ teilgenommen?

- **Insgesamt knapp 500 Teilnehmer; ausgewertet wurden die Antworten von 230, die alle Fragen beantwortet haben.**
- **Im Schnitt haben sie etwa zehn Jahre Berufserfahrung im Bereich der Personalentwicklung.**
- **Etwa die Hälfte sind Leiter Personal bzw. Personalentwicklung aus größeren Firmen (ab 10.000 Mitarbeiter).**
- **Ein Drittel sind externe Personalentwicklungsberater, etwa zur Hälfte freiberuflich bzw. in größeren Unternehmensberatungen angestellte.**
- **Die übrigen Teilnehmer beschäftigen sich an Universitäten oder Forschungsinstituten mit dem Thema Bildung in Unternehmen.**

und die standardmäßige Verbreitung ständiger Evaluation und betriebswirtschaftlicher Legitimierung zwei Seiten der gleichen Medaille für die Personalentwicklung der Zukunft. Die befragten HR-Experten gehen in Einklang mit diesen Entwicklungen von einer sehr viel stärkeren Integration der Personalentwicklung und -auswahl in die sonstigen Geschäftsprozesse aus, bis hin zur Etablierung von Personalentwicklung als Kernaufgabe für alle Führungskräfte.

Lernen erfolgt überwiegend „on the job“, im gezielten, häufig wechselnden Projekteinsatz. Das klassische Seminareangebot „per Gießkanne“ gehört klar der Vergangenheit an. Personalentwicklung ist stark nachfrageorientiert und individualisiert. Wiederum spiegelt sich hier ein gesamtgesellschaftlicher Bildungstrend: Der Einzelne trägt mehr und mehr eigene Verantwortung für seine (Weiter-)Qualifizierung, er ist ein „Wissensunternehmer“, der in Qualifikationen investiert, die er später am Markt anbietet – dabei dürften die Grenzen zwischen unternehmensinterner und freiberuflicher Tätigkeit verschwimmen.

Die Personalentwicklung ist strategischer Partner dieses Wissensunternehmertums, entsprechend ist Coaching auch das Personalentwicklungs-Instrument, von dem die Studienteilnehmer in Zukunft den stärksten Bedeutungszuwachs erwarten.

## Faktor Nachhaltigkeit

Dürfen sich Personalentwickler also über blendende Aussichten freuen? Ist es nur eine Frage der Zeit, bis die Botschaft von der Wissensgesellschaft auch bei jenen Unternehmenslenkern ankommt, die heute noch verächtlich auf das „Sozialklimbim“ der Personalentwicklung herabschauen? Wohl kaum. Die Zukunft ist offen, und auch ein methodisch erstklassiges Expertendelphi kann nicht mehr als Erwartungen und Wünsche abzubilden. Wirklich werden diese erst durch Taten.

Personalentwickler müssen die Initiative ergreifen und ihre Positionierung im Unternehmen aktiv vorantreiben. Dabei müssen sie im Hinterkopf haben, dass der Widerspruch zwischen Welt 1, in der das Unternehmen Personalentwicklung als strategische Kernaufgabe versteht, und Welt 2, in

der dieselbe nicht mehr als ein „nice-to-have“ für gute Zeiten darstellt, tiefere Ursachen hat, als dass er sich von heute auf morgen durch gute Argumentation und Einsicht beseitigen ließe. Man muss Menschen Zeit und Sicherheit geben, wenn sie sich entwickeln sollen. Niemand wird binnen weniger Wochen eine gute Führungskraft oder ein erfolgreicher Projektmanager. Personalentwicklung zahlt sich nur sehr langfristig aus, so dass sie in einer Ökonomie, die auf kurzfristige Rentabilität ausgerichtet ist, meist die schlechteren Argumente auf ihrer Seite hat.

Und so ist die Frage der Positionierung von Personalentwicklung als Teil der Unternehmensstrategie eng mit der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung zur Nachhaltigkeit verbunden: Kein Unternehmen, das sich heute bei jeder strategischen Entscheidung zuallererst fragt, mit welchen Ressourcen es in zehn oder 20 Jahren Geld verdienen will, wird darauf verzichten wollen, die beste denkbare Personalentwicklung aufzubauen.



Foto: FU Berlin

**Dr. Tobias Schröder ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Freien Universität Berlin und führt dort in Kooperation mit Karl Gläs (PfO Partnerschaft), Jens Nachtwei und Carsten Schermuly (beide Humboldt-Universität) das Expertendelphi „Personalentwicklung 2020“ durch.**

## Ausblick auf Teil 2 und 3 dieser Serie:

**Teil 2 in der nächsten Ausgabe des Human Resources Manager befasst sich mit den Ergebnissen des Expertendelphis zum Demographischen Wandel und zum Fachkräftemangel. Welche genau Veränderungen in den Unternehmen prognostizieren HR-Experten? Wird es eine neue Wertschätzung für ältere Mitarbeiter geben? Sind Unternehmen in Zukunft wirklich bereit, auch für die Weiterqualifizierung von über 55-Jährigen Geld auszugeben? Ebenfalls ein Thema sind die Veränderungen in der Personalauswahl, die Bewertung von Erfahrungswissen und Umgang mit gebrochenen Biografien. Der dritte Teil beschäftigt sich mit der Sicht der Unternehmen auf die laufenden und noch erwarteten Veränderungen an Schulen und Hochschulen. Bachelor und Master wurden nicht zuletzt eingeführt, um das Studium effizient und praxisorientiert auf die Bedürfnisse der Wirtschaft auszurichten. Erste Ergebnisse des Expertendelphis deuten aber darauf hin, dass viele Personaler damit alles andere als zufrieden sind. Sie erwarten, dass es vielen Absolventen in Zukunft an Kreativität und einer breit ausgebildeten Persönlichkeit fehlen wird und dass hier neue Aufgaben auf die Personalentwicklung zukommen.**

Anzeige

**1000 Gute Wünsche dem BPM zu seiner Gründung!**

## Die neue Art Stellenanzeigen zu schalten

- 1** Stellenanzeige einstellen
- 2** Passende Jobbörsen auswählen
- 3** Mit einem Klick veröffentlichen

**1000 jobboersen.de**

eine für alle