

Personalentwicklung als Wettbewerbsfaktor

Wie können sich Organisationen in Richtung einer zukunftsfähigen Personalentwicklung bewegen?

Die Businessrelevanz von Lernen wird aktuell vielerorts betont und Lernen hat es auf der Prioritätenliste von CEOs und HR im Jahr 2021 auf die vordersten Plätze geschafft. Die Zeiten für die Gestaltung einer zukunftsfähigen Personalentwicklung (PE) scheinen also günstiger denn je und PE hat jetzt die Chance, ihren Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Daraus ergeben sich allerdings folgende Fragen: Wie sieht eine zukunftsfähige PE aus? Wie zukunftsfit sind die PE- und Weiterbildungsabteilungen aktuell? Und wie kann sich die Funktion selbst weiterentwickeln?

Dies untersuchten die beiden Lernforscherinnen Prof. Dr. Anja Schmitz (HS Pforzheim) und Prof. Dr. Nele Graf (HS für angewandtes Management) zu-

sammen mit dem HR-Szene Influencer & Personalblogger Stefan Scheller in der nextPE Studie.

Zielbild zukunftsfähige Personalentwicklung

Wie sähe eine zukunftsfähige Personalentwicklung aus, die die Wettbewerbsfähigkeit unserer Organisationen adäquat unterstützen kann?

Ungefähr so könnte man das Bild wahrscheinlich skizzieren: Die PE säße mit am Tisch bei zukunftsrelevanten Entscheidungen, wäre also frühzeitig eingebunden in die strategischen Entscheidungsprozesse der Geschäftsbereiche. Darauf basierend wäre sie in der Lage, die Lernstrategie und -kultur so zu gestalten, dass die PE einen Wert-



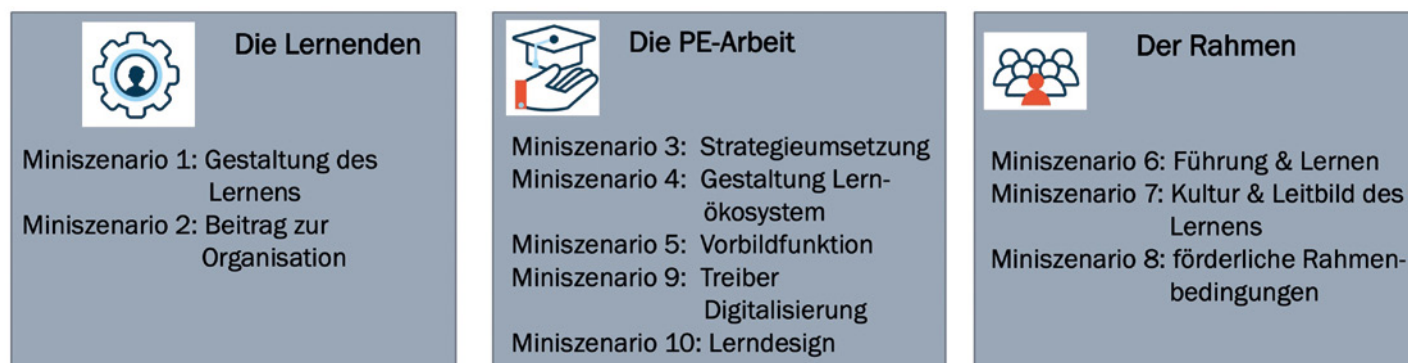


Abb.: Zehn Teilaspekte des Zielbildes einer zukunftsfähigen PE

beitrag für die Organisation leistet. Ihre Arbeit wäre dabei stringent an den Bedürfnissen der Organisation und der Lernenden ausgerichtet. Sie würde das Lernökosystem der Organisation ganzheitlich denken und dabei die sozialen und technologischen Aspekte so ineinandergreifen lassen, dass eine möglichst optimale Lernerfahrung für die Lernenden entsteht. D.h. sie würde Lerninhalte kuratieren, passende Lernräume schaffen und die Lernenden begleiten. Lernen würde dadurch primär nachfrageorientiert und im Moment des Bedarfs erfolgen.

Die Lernenden würden aus verschiedenen Lernformen diejenigen auswählen, die am besten zu ihrem jeweiligen Lernziel und Bedürfnis passen. Neue Lösungen würde die PE dabei gemeinsam mit den Lernenden entwickeln. Dabei rückten erfahrungsbasiertes Lernen im Arbeitsprozess, im Austausch mit anderen, das Experimentieren und Reflexionsprozesse in den Fokus. Die PE würde neue Formate aufzeigen und deren Anwendung unterstützen. Sie würde beim Thema Digitalisierung vorangehen, aktuelle Trends wären in ihrer Digitalisierungsstrategie enthalten und sie würde den Lernprozess gezielt digitalisieren, sodass die Effektivität und Effizienz des Lernens gesteigert werden können.

Mit der IT würde sie der Organisation sinnvolle technologische Anwendungen zur Verfügung stellen, um den Wertschöpfungsprozess optimal zu unterstützen. Sie selbst würde dabei als Vorbild agieren, neue Lernformen und das Zielbild einer lernenden Organisation vorleben. Die Relevanz des lebenslangen Lernens würde in der Organisation und von den Lernenden selbst erkannt werden.

Die Lernenden würden Verantwortung für ihr Lernen übernehmen und sich Lernziele setzen, die ihren eigenen Bedürfnissen gerecht werden und gleichzeitig einen Beitrag zur Entwicklung der gesamten Organisation leisten.

Die Führungskräfte würden die Förderung des Lernens als wesentlichen Bestandteil ihrer Führungsaufgabe betrachten, selbstgesteuertes Lernen vorleben, fördern und fordern und als Lerner möglicher agieren. Lernen würde in der Organisation als integraler Bestandteil der Arbeit gesehen. Es herrschte die Überzeugung, dass Menschen lernen können und wollen und es erfolgte eine konstruktive Auseinandersetzung mit Lernpotenzialen. Damit dies gelänge, wären alle Rahmenbedingungen, wie Zeit, Ressourcen, und Vereinbarungen, der Organisation darauf ausgerichtet, selbstgesteuertes Lernen zu ermöglichen.

Studie zum aktuellen Stand

Dieses Zielbild einer zukunftsfähigen Personalentwicklung entwarfen die Autorinnen auf Basis ihrer eigenen Forschungsergebnisse und weiteren Befunden zur Entwicklung von Learning und Development. In der Studie wurde es in Form von zehn Mini-Szenarien abgebildet (siehe Abbildung). Jedes Miniszenario stellt dabei zusammenhängende Teilaspekte dar. Die Studie ist somit bewusst einen anderen Weg als klassische Befragungen gegangen. Die Miniszenarien wurden den Teilnehmenden in Abhängigkeit ihrer Funktion (Personalentwicklung oder Lernende) in unterschiedlicher Formulierung präsentiert.

Alle Teilnehmenden bewerteten aus ihrer Perspektive den aktuellen Entwicklungsstand ihrer Organisation in dem jeweiligen Miniszenario (Stufen 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 6 „trifft voll und ganz zu“) und wurden dann gebeten, konkrete Maßnahmen zu benennen, die es bräuchte, um sich in dem betreffenden Szenario um einen Punkt zu verbessern, d.h. die jeweils nächst höhere Entwicklungsstufe zu erreichen.

An der Studie nahmen knapp 500 Personalentwickler:innen und Lernende aus unterschiedlichsten Branchen teil. Download der Studie: ab sofort unter persoblogger.de/nextpe

Die Hauptkenntnisse

Aus der Studie ergaben sich drei Hauptkenntnisse:

1. Als Erstes zeigte sich, dass alle Miniszenarien zum Zielbild einer zukunftsfähigen PE beitragen und wichtig für die Weiterentwicklung der PE sind. Die zehn Miniszenarien lassen sich dabei in drei Faktoren gruppieren, die die Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung der PE clustern: die Lernenden selbst, die Personalentwicklungsarbeit und der organisationale Rahmen (siehe Abb.). In der Praxis bedeutet das, dass bei der Entwicklung der Zukunftsfähigkeit der PE alle Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden müssen.
2. Als Zweites zeigten die Bewertungen der Szenarien, dass die Organisationen insgesamt auf einem guten Weg in Richtung Zukunftsfähigkeit zu sein scheinen, aber die meisten auch noch ein gutes Stück vor sich haben. So liegen die Mittelwerte aller Miniszenarien zwischen 3,1 und 4,1. Dies kann vor allem vor dem Hintergrund der Selbsteinschätzung als eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen PE interpretiert werden. Ein tieferer Blick in die Daten bestätigt, dass die Teilnehmenden sowohl aus der Perspektive der Personalentwicklung als auch aus der der Lernenden wenig geschönt haben, da in allen Miniszenarien die gesamte Skalen-Bandbreite von 1 bis 6 genutzt wurde.

Die Einschätzung der Lernenden stimmten dabei in den beiden Faktoren PE-Arbeit und Rahmen mit der der PEler:innen weitgehend überein. Nur im Faktor Lernende schätzen sich die Lernenden höher ein, als die PEler:innen das taten. D.h. für die Praxis, dass ein engerer Austausch zwischen Personalentwicklung und Lernenden erfolgen sollte, um zu prüfen, ob die Lernenden sich überschätzen oder die Personalentwicklung entweder zu weit weg ist, um die Lernenden richtig einschätzen zu können oder höhere Anforderungen an die Lernenden stellt.

3. Als Drittes, und hierin liegt der echte Praxiswert der Studie, zeigte sich in den Antworten auf die offene Frage, was zu tun sei, um eine Stufe besser zu werden, eine differenzierte Systematik zur Weiterentwicklung der PE. Die Teilnehmenden schlugen insgesamt ca. 2.500 Maßnahmen zur Weiterentwicklung von einer Entwicklungsstufe auf die nächste vor. Pro Szenario und den darin jeweils enthaltenen Teilaspekten ließen sich dabei klare Schwerpunkte in den Vorschlägen erkennen, die aufeinander aufbauen.

Diese Systematik bietet Praktikern die Möglichkeit, den Entwicklungsstand in ihrer Organisation im Modell zu verorten und darauf basierend die nächsten sinnvollen Entwicklungsschritte anzugehen. Die Erkenntnisse legen auch nahe, dass einzelne Investitionen, wie sie z.B. während der Pandemie an vielen Stellen im Bereich der Digitalisierung der PE erfolgten, nicht den erhofften Return on Invest erbringen werden. Auch große Investitionssummen werden nicht die erwünschte Wirkung erzielen, wenn sie undifferenziert eingesetzt werden und sich nur auf einen Teilaspekt der Zukunftsfähigkeit beziehen.

Die Studie verdeutlicht, dass Organisationen ein übergeordnetes Zielbild ihrer zukunftsfähigen PE entwerfen und dieses ganzheitlich – also in Kombination mehrere Aspekte – verfolgen sollten. Dabei lassen sich für jede Entwicklungsstufe unterschiedliche Maßnahmen identifizieren.

Zudem bietet das Modell die Möglichkeit zur Reflexion des eigenen Entwicklungsstands und gibt Anregungen dazu, welche nächsten Schritte zur Weiterentwicklung unternommen werden können. Das in der Studie dargestellte Modell kann somit von Praktikern als Systematik genutzt werden, um ihre PE deutlich strukturierter und zielgerichteter weiterentwickeln zu können.

PROF. DR. ANJA SCHMITZ
ist Professorin für Human
Resource Management
an der Hochschule
Pforzheim.



PROF. DR. NELE GRAF
beleuchtet das Thema
Personalentwicklung als
Professorin, Forscherin,
Unternehmerin,
Speakerin und Autorin.

