



# Personalentwicklung aus der Praxis für die Praxis

**Wie sieht Personalentwicklung in der Praxis aus? Das wollten wir von Helmut Demmelhuber wissen, der als Senior-Berater Unternehmen bei der Einführung, Weiterentwicklung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt und berät. Es ergab sich ein Gespräch über Führungsverantwortung, jährliche Mitarbeitergespräche, digitales Lernen und Wissensmanagement.**

**Sie arbeiten als freiberuflicher Personalentwickler, Herr Demmelhuber. Was sind Ihre Erfahrungen?**

Personalentwicklung hat in den letzten Jahren an Bedeutung zugenommen. Verantwortliche erkennen zunehmend, dass Sie eigene Ressourcen für das gezielte Fördern und Entwickeln Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stellen müssen. In kleinen Unternehmen findet das schon mal

„nur“ im Rahmen von einzelnen Schulungen und Seminaren statt. Größere Unternehmen und Organisationen leisten sich schon mal eigene Personalentwicklerstellen, die strategische Konzepte und Entwicklungsprogramme zum Binden und Entwickeln ihrer Mitarbeiter-teams entwickeln und treiben. Insgesamt wird das Potenzial einer professionellen Personalentwicklung jedoch noch zu wenig ausgeschöpft, obwohl die Unternehmen mittel- und langfristig sehr davon profitieren.

**Welche Themen sind derzeit in der Personalentwicklung besonders wichtig?**

Im Zuge der Corona-Pandemie hat die Digitalisierung in Unternehmen einen Riesenschub bekommen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mussten oder müssen in Homeoffice arbeiten, aber auch virtuell geführt werden.

Es ging und geht um die Aufrechterhaltung und Optimierung der unternehmerischen Wertschöpfungskette. Personalentwicklung hat in diesem Prozess eine wichtige Unterstützungsfunktion. Neben dem Entwickeln eines passenden Mindsets für ein Führen auf Distanz, ging und geht es aber auch um das Nutzen und Beherrschen der Tools für eine gelingende virtuelle Zusammenarbeit.

## Welche Auswirkungen wird dieser Digitalisierungsschub aus Ihrer Sicht auf die Fort- und Weiterbildung haben?

Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Unternehmen haben gemerkt, dass es auch anders geht. Die Akzeptanz für digitale Lernformate und -formen – bei Unternehmen, aber auch den Fachkräften – hat zugenommen. Ich sehe eine rückläufige Tendenz von Präsenzveranstaltungen. In Zukunft werden die Unternehmen noch mehr auf digitale Lernformate in einer Kombination mit individuellen Fördermaßnahmen setzen. Gleichzeitig wird aber der persönliche Kontakt und ein gemeinsames Lernen wichtig bleiben und Präsenzveranstaltungen nicht ganz ersetzen können. Die Versuchung bleibt aber groß, durch digitale Fort- und Weiterbildungsangebote Arbeitszeit, Reisekosten und -risiken einzusparen und weiter zu reduzieren.

## In den nächsten Jahren wird die Generation Babyboom aus den Unternehmen ausscheiden. Was kommt da auf die Unternehmen zu?

Einige meiner Kunden realisieren das erst so langsam. Ich kenne ein Unternehmen, das förmlich übersehen hat, dass mit dem Ausscheiden einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtiges Schlüsselwissen verloren geht und muss jetzt seine „Rentner und Rentnerinnen“ für teures Geld wieder als Teilzeitkräfte ins Unternehmen zurückholen, um den Betrieb und den Wissensübergang sicherzustellen. Ich kann jedem Unternehmen nur raten, sich rechtzeitig Gedanken zu machen, wer in Ihrem Unternehmen die systemrelevanten Wissensträger sind, welche davon in den nächsten Jahren voraussichtlich ausscheiden und wie die Sicherung und Weitergabe dieses Wissens sichergestellt wird. Das ist echte systemrelevante Personalentwicklung.

## Sie sprechen gerade von systemrelevanter Personalentwicklung. Was sind für Sie wichtige Grund Säulen für eine nachhaltige Personalentwicklung?

Für mich ist, neben dem Vorhandensein einer Stellenbeschreibung inklusive definierter Kernkompetenzen, das jährliche Mitarbeitergespräch eine wichtige Grundsäule für die Personalentwicklung. Hier muss es neben der Reflexion von Leistung und Verhalten auch um die Definition der Entwicklungsbedarfe und -möglichkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gehen. Zweite Grundsäule sind und bleiben spezifische Schulungen zur Erweiterung und Vertiefung der fachlichen Kompetenz, die aber immer eng im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit stehen sollten. Dritte Grundsäule ist für mich die Nutzung unterschiedlicher institutionalisierter Feedbackinstrumente als ein zentrales Element für die persönliche Weiterentwicklung. Nur durch einen Abgleich von Ist und Soll, von Selbst- und Fremdwahrnehmung ist Entwicklung nachhaltig möglich. Vierte Grundsäule sind für mich unterschiedliche Einarbeitungs- und Entwicklungsprogramme. Das geht bei einem professionalem Onboarding von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern los über

Förderprogramme für Potentialträger bis hin zu Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte, Projektleiterinnen und Projektleiter sowie Fachexperten. Das hilft, Professionalität in die Unternehmen zu bringen und zu sichern. Auch wenn Förderprogramme für Potentialträger in den letzten Jahren in den Unternehmen in Mode gekommen sind – zu wenige Unternehmen machen sich Gedanken, wie sie ihre entwickelten Talente im Anschluss einsetzen. 40 bis 60 Prozent der Absolventen und Absolventinnen verlassen auf Grund eigener Auswertungen bereits nach zwei bis drei Jahren frustriert das Unternehmen, um woanders Karriere zu machen. Viel Geld investiert ohne Plan für eine Anschlussverwendung – aber nach außen kann man ein großartiges Förderprogramm nachweisen.

## Vor allem kleinere Unternehmen haben nicht immer die Ressourcen, um eine umfangreiche Personalentwicklung zu betreiben. Was raten Sie denen?

Auch mit begrenzten Mitteln lässt sich Personalentwicklung betreiben. Indem ich als Unternehmer oder Führungskraft meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstütze und coache, Potentiale erkenne, sie an neuen Aufgaben und Herausforderungen wachsen lasse, ihnen etwas zutraue – so geschieht und gelingt schon Personalentwicklung im Kleinen. Das Wissen um die Bedeutsamkeit von Personalentwicklung und das Wahrnehmen von Entwicklungsbedarfen und -möglichkeiten der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist bereits ein erster Schritt. Personalentwicklung hat immer mit der Art und Weise der Personalführung und des Führungsverständnisses der verantwortlichen Führungskraft zu tun. Sie ist und bleibt eine primäre Führungsaufgabe!



Senior-Berater für Personal- und Organisationsentwicklung bei Demmelhuber Consulting, Tübingen