

Personalentwicklung neu denken

Steffen Scheurer

1. Fit zwischen Strategie und Organisation.....	2
2. Änderungen im Umfeld der Unternehmen	2
3. Herausforderungen für die Unternehmen	3
4. Konsequenzen für die Unternehmen	4
4.1 Kulturelle Grundlagen neuer Arbeitsformen.....	5
4.2 Strukturelle Grundlagen neuer Arbeitsformen.....	6
4.3 Merkmale neuer Arbeitsformen	7
5. Konsequenzen für die Personalentwicklung	7
6. Fazit	9

Schlagwortliste:

1. Fit zwischen Strategie und Organisation

Personalentwicklung kann nicht unabhängig von den übergeordneten Zielen eines Unternehmens gesehen werden. In der Regel bestehen diese darin langfristig erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen und für eine Vielzahl von Stakeholdern einen Mehrwert zu generieren.

Für die folgenden Betrachtungen sollen exemplarisch nur drei wichtige Stakeholder herausgegriffen werden: Die Eigner, die ein Interesse an einer adäquaten Rendite ihres eingebrachten Kapitals haben, die Mitarbeiter, die neben dem Interesse Einkommen zu erzielen vor allem ein Interesse an der Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und persönlichen Potentialen haben, aber auch die Gesellschaft, die heute bestimmte Erwartungen und Ansprüche gegenüber einem Unternehmen formuliert, wie zum Beispiel den Anspruch auf nachhaltiges Wirtschaften.

Diese Interessen und noch weitere darüber hinaus müssen von einem Unternehmen in seiner Strategie abgebildet werden. Dieser Gedanke ist schon seit den 1960er Jahren unter dem Leitgedanken, des „strategischen Fit“ in der strategischen Managementlehre ein Thema.

Demnach muss ein Unternehmen sein Kompetenzprofil systematisch an den Erfordernissen seines Umfeldes ausrichten, um langfristig erfolgreich zu sein (System-Umwelt-Fit). Darüber hinaus wird ein interner Fit benötigt. Die Struktur und weitere Führungssysteme wie auch die Personalentwicklung sollen so ausgerichtet werden, dass sie die Umsetzung der Strategien unterstützen. [1].

Um zu verstehen, wie Personalentwicklung in der Zukunft gedacht werden sollte, muss demnach zuerst ein Blick auf das sich dynamisch verändernde Unternehmensumfeld und auf die Änderungen, die dies für Unternehmen mit sich bringt geworfen werden.

2. Änderungen im Umfeld der Unternehmen

Hier spielen makroökonomische, technologische aber auch gesellschaftliche Trends eine wesentliche Rolle. Um nur einige hier stellvertretend zu nennen: Wir sehen eine deutlich erhöhte wirtschaftliche Dynamik durch die wechselseitige Vernetzung der Volkswirtschaften. Zugleich kommt es immer stärker zu einer weltweiten Verteilung von Expertenwissen. Technologische Innovationen bestimmen zunehmend über den Geschäftserfolg.

Dies kann auch in der Immobilienwirtschaft anhand der immer stärker aufkommenden Digitalisierung der Projektplanung mittels BIM (Building-Information-

Modeling) oder an dem zunehmenden Bedarf an intelligenten Gebäuden beobachtet werden.

Dies geht einher mit gesellschaftlichen Forderungen nach Immobilien mit geringerem Ressourcenverbrauch. Dies gilt sowohl für Einsparungen von Material in der Bauphase bis hin zu einem geringeren Energie- und Wasserverbrauch im Betrieb. In den Vordergrund rücken immer stärker umwelt- und gesundheitsverträgliche Immobilien. Wie stark sich diese Veränderungen in der Zukunft manifestieren werden, lässt sich leicht an der Vielzahl von Programmen und Regelungen erkennen, die die EU im Rahmen ihres Green Deals gerade auch für die Immobilienwirtschaft erarbeitet [2].

Zudem ändert sich auch die Gesellschaft: Einerseits ist eine zunehmende Individualisierung des Einzelnen zu beobachten, andererseits haben wir es aber mit einem mündigen und zeitnah informierten und engagierten Bürger, Konsumenten und Arbeitnehmer zu tun. Trotz aller Individualisierung vernetzen sich Menschen heute auch weltweit zur Verfolgung gemeinsamer Ziele, wie dies beispielsweise an der Friday for Future – Bewegung deutlich wird und erlangen damit erheblichen Einfluss auf die Politik und Unternehmen.

3. Herausforderungen für die Unternehmen

Diese sich in allen Lebensbereichen immer schneller wandelnde Umwelt muss in der Konsequenz auch zu einem immer schnelleren unternehmerischen Wandel führen. Hieraus ergeben sich eine Vielzahl **von strategischen Anforderungen** an Unternehmen [3]:

- Die wechselseitigen Beziehungen zwischen Umwelt und Unternehmung müssen analysiert und möglichst frühzeitig in die unternehmerischen Entscheidungen mit einbezogen werden.
- Komplexe Anpassungsprozesse an die sich schnell verändernden Marktstrukturen werden notwendig.
- Der Zeitbedarf für Unternehmensprozesse muss deutlich verringert werden.
- Die Unternehmensprozesse müssen flexibel und vor allem kundenorientiert ausgerichtet werden.
- Wissen aus unterschiedlichen Fachgebieten muss für die zunehmend vielfältiger werdenden Probleme kombiniert werden.
- Die Flexibilität und die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens müssen insgesamt gesteigert werden.

Unternehmen werden somit als Systeme gesehen, die vor allem adaptiv sein müssen. Dies bedingt ständiges organisationales Lernen.

Die Voraussetzung für jedes organisationale Lernen ist aber immer der einzelne Wissensträger. Somit kommt dem Menschen und seiner Einbettung in die Arbeitsumgebung eine ganz neue, ja sogar die zentrale Bedeutung für die Entwicklung von Unternehmen zu.

Im Folgenden wird nun der Fokus darauf gerichtet, welche Konsequenzen diese Herausforderungen für zukünftige Arbeitsformen der Unternehmen und damit auch für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter hat.

4. Konsequenzen für die Unternehmen

Werden die Änderungen im Unternehmensumfeld detaillierter betrachtet, fällt auf, dass der Faktor Wissen, seine weltweite digitale Vernetzung und seine zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit ein wesentlicher Treiber für die Dynamik des Wandels sind. Wissen wird durch die Vernetzung über weltweite Plattformen einerseits schnell global verfügbar, andererseits wird zunehmend lokal Spezialwissen aufgebaut, um damit Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Damit sind verstärkt Lösungen gefordert, die es erlauben, das Wissen von Spezialisten oder von kooperierenden Partnerunternehmen flexibel, in immer wieder wechselnden Zusammenstellungen und zeitlich begrenzten Zeiträumen in die eigenen Wertschöpfungsketten zu integrieren. Auch die direkte Einbeziehung der Kundenintelligenz in die Entwicklung neuer Lösungen im Rahmen offener Prozesse wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor.

Verbesserung der Kundennähe, Steigerung der Innovationsfähigkeit bei gleichzeitiger Senkung der Kosten sind die Herausforderungen zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen.

Zudem haben es die Unternehmen zunehmend mit einer neuen Generation von Arbeitskräften zu tun, die völlig neue Ansprüche an die Arbeitswelt stellt. Bei dieser sogenannten Generation Y handelt es sich um Digital Natives, für die eine weltweite digitale Vernetzung normal sind. Flache Organisationsstrukturen, offene und transparente Kommunikation, klare Rollenverteilungen, schnelle Entscheidungen sowie eine intensive Nutzung aktueller Informations- und Kommunikationstechnologie sind für diese Generation üblich.

Darüber hinaus legt die Generation Y Wert darauf, sich im Rahmen ihrer Arbeit selbst verwirklichen zu können. Damit verbunden ist der Wunsch die eigene Individualität auch in der Arbeitsumgebung einbringen zu können, ebenso der Anspruch an Entscheidungen beteiligt zu sein, einer sinnhaften Arbeit nachzugehen und eine im gewissen Rahmen Selbstwirksamkeit im Rahmen der Arbeit zu erfahren, dabei aber auch eine befriedigende Work-Life-Balance zu leben.

All diese Ansprüche, gepaart mit der Notwendigkeit stetigen organisationalen Lernens lässt sich aber nicht mehr in hierarchisch organisierten Arbeitsumgebungen umsetzen.

Um diese Herausforderungen erfolgreich meistern zu können, spielt offensichtlich in Zukunft die Flexibilisierung der Organisation und der konkreten Arbeitssituation eine wesentliche Rolle für das Attrahieren der benötigten Wissensträger. Der Trend weist hin zu flexiblen, zeitlich begrenzten und bedarfsorientierten Engagements der Wissensträger, mithin zu teamorientierten und projektorientierten Arbeitsformen. Nicht zufällig wird eine stetig zunehmende Projektifizierung der Wirtschaft und Gesellschaft festgestellt. [4]. Zudem entsprechen team- und projektorientierte Arbeitsformen den Ansprüchen, die die Generation Y heute an die Arbeitswelt stellt.

Unternehmen können jedoch nicht von heute auf morgen auf neue Arbeitsformen umstellen, um auf die beschriebenen Trends zu reagieren. Vielmehr müssen dafür zunächst kulturelle und strukturelle Grundlagen geschaffen werden. Nur auf einer geeigneten kulturellen und strukturellen Basis können neue Arbeitsformen überhaupt sinnvoll eingeführt und wirksam werden. Es geht somit um einen echten Transformationsprozess, dem sich Unternehmen stellen müssen.

4.1 Kulturelle Grundlagen neuer Arbeitsformen

Grundlegend für die Umsetzung dieser Erkenntnisse in neue Arbeitsformen ist zunächst die Ausbildung eines Agilen Mindsets bei Führungskräften sowie bei Mitarbeitern des Unternehmens. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass umfassende Planungen in der sich schnell verändernden Umwelt nicht mehr wirksam werden.

Stattdessen steht in einer dynamischen Welt das Lernen durch Experimente im Vordergrund. Die Entwicklung des Unternehmens verläuft dann iterativ und inkrementell in kleinen Schritten, immer wieder unterbrochen durch ständige Feedbacks und Lernschleifen [5]. Solche experimentellen Lernprozesse sind nur dann möglich, wenn den Mitarbeitern der notwendige Freiraum gegeben wird.

Dies setzt ein positives Menschenbild voraus. In einem solchen Menschenbild werden Menschen als grundsätzlich neugierig, sozial verantwortlich und nach Partizipation und Entscheidungsmacht strebend betrachtet. Auf Basis eines solchen Menschenbilds gehört es dann zu einem agilen Mindset, einen Vertrauensvorschuss an sich selbstorganisierende, crossfunktionale Teams zu geben und diesen Teams das Vertrauen zu schenken, dass diese mit der Entscheidungsmacht verantwortlich im Sinne der besten Lösungen für das Unternehmen umgehen.

Bestandteil des agilen Mindsets muss zudem sein, die persönliche Entwicklung und Entfaltung der Mitarbeiter zu unterstützen und dies gleichermaßen und unabhängig von ethnischen Hintergrund oder Geschlecht. Plurale Sichtweisen sollten willkommen sein. Diskussionen und gemeinsame Reflexionen im Team zur Findung kreativer und situationsangepasster Lösungen sollten Weisungen oder planmäßige und standardisierte Vorgehensweisen ersetzen.

Zudem muss die Kultur des Unternehmens dafür sorgen, dass die vielen dezentralen Lern- und Iterationsschritte in einem gemeinsamen Sinnrahmen stattfinden, mit dem sich möglichst alle Mitarbeiter identifizieren können. Vor dem Hintergrund der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen muss darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit zur Mitwirkung an der Umsetzung nachhaltiger Unternehmensziele und zur Erbringung eines gesellschaftlichen Mehrwertes haben. Dieser Mehrwert wird besonders bei jüngeren Generationen darin gesehen, auch zu ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitszielen einen Beitrag zu leisten.

Der gemeinsame Sinnbezug lässt einerseits Raum für innovative Lösungen und eigenständige Entscheidungen von Mitarbeitern, schafft aber zugleich einen gemeinsamen Handlungsrahmen, auf den sich alle Mitarbeiter des Unternehmens verpflichtet sehen.

Zudem sollte die Berücksichtigung privater Belange der Mitarbeiter sowie die Erhaltung oder Förderung der physischen und psychischen Gesundheit Selbstverständlichkeiten sein.

4.2 Strukturelle Grundlagen neuer Arbeitsformen

Neben den kulturellen sind auch die entsprechenden *strukturellen Voraussetzungen* zu schaffen. Diese strukturellen Voraussetzungen erlauben es den Mitarbeitern, möglichst schnell und zuverlässig an entscheidungsrelevante Informationen zu kommen und diese dann auch eigenverantwortlich im Sinne der Gesamtunternehmenszielsetzung zu verarbeiten. Mit anderen Worten: Es geht um die Schaffung der strukturellen Voraussetzungen für eine lernende Organisation [6].

Hierarchien müssen deutlich abgeflacht und in dezentrale teamorientierte Strukturen überführt werden. Zudem müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen autonome Selbstorganisationsprozesse ablaufen können. Auch die strikte Trennung zwischen Unternehmen und Umwelt müssen durchlässiger gestaltet werden. Kunden sollten in die Teamstrukturen mit einbezogen werden. Zudem sind Kommunikationsplattformen oder Communities of Practice zu schaffen, die unkomplizierte Möglichkeiten zum Austausch von Wissen bieten.

Hierdurch sollen kontinuierliche und schnelle Lernprozesse unter direkter Einbeziehung des Kunden gewährleistet werden. So sollten die Voraussetzungen für ein organisationales Lernen und damit eine hohe Entwicklungsfähigkeit von Mitarbeitern und Unternehmen gefördert werden.

Konkret können diese strukturellen Voraussetzungen in agilen Projektstrukturen und Projektprozessen wie zum Beispiel im Rahmen der Scrum-Methodik umgesetzt werden. Darüber hinaus werden in Literatur und Praxis Modelle wie die die Soziokratie [7] oder die Holokratie [8]. diskutiert, die diese agilen Prinzipien auf die gesamte Organisation übertragen.

4.3 Merkmale neuer Arbeitsformen

Schaffen Unternehmen diese kulturellen und strukturellen Voraussetzungen, so bieten Sie damit die Grundlage für den erfolgreichen Einsatz neuer Methoden des Zusammenarbeitens, darunter Methoden wie das „Kanban Board“ oder „Working out loud“.

Ohne auf die Methoden im Detail eingehen zu wollen haben diese aber einige Merkmale gemeinsam, die charakteristisch für die neuen Arbeitsformen sind:

- Die eigene Arbeit wird für alle Beteiligten im laufenden Arbeitsprozess unmittelbar sichtbar gemacht.
- Die eigene Arbeit wird in kurzen Zyklen immer wieder im Rahmen des Teams zur Diskussion gestellt.
- Diese Methoden setzen auf das kollektive Wissen des gesamten am Prozess beteiligten Teams. Hierarchien spielen keine Rolle.
- Hindernisse oder Probleme in der Umsetzung der Aufgabenstellung werden schnell erkannt und können zeitnah und pragmatisch gelöst werden.
- Es wird systematisch und permanent Wissen geteilt, dieses aber zugleich regelmäßigen Feedback und Lernschleifen unterzogen. Organisationales Lernen ist somit Bestandteil der Methoden.

5. Konsequenzen für die Personalentwicklung

Abschließend wird der Frage nachgegangen, welche Konsequenzen diese Veränderungen im Unternehmensumfeld und den daraus resultierenden Änderungen in den Organisations- und Arbeitsformen für die Personalentwicklung mit sich bringen.

Hierfür lohnt sich zunächst ein Blick auf die Ziele, die sich aus Sicht der Unternehmen, aber auch aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter für die Personalentwicklung ergeben.

Aus Unternehmenssicht sollte die Personalentwicklung dafür sorgen, dass durch die richtige Auswahl und durch die fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter ausreichend Fach- und Führungskräfte zur Verfügung stehen um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Dabei geht es um die Identifikation und Bereitstellung von Schlüsselqualifikationen ebenso wie um die Sicherstellung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Aus Sicht der Mitarbeiter sollte die Personalentwicklung dafür sorgen, dass ihre noch nicht genutzten Potentiale und Fähigkeiten erkannt und weiterentwickelt werden. Zusätzlich erwarten Mitarbeiter von der Personalentwicklung die Unterstützung dabei, für sie als spannend und sinngeladend empfundene Aufgaben übernehmen zu können. Letztlich geht es dabei primär darum sie bei ihrer Selbstverwirklichung zu unterstützen. Nicht zu unterschätzen ist auch der Anspruch auf eine adäquate fachliche und persönliche Qualifikation zur Absicherung des Arbeitsplatzes und zur Sicherstellung eines adäquaten Gehalts.

Idealerweise sollten von der Personalentwicklung diese unterschiedlichen Ziele in Übereinstimmung gebracht werden. Dies ist durchaus möglich, sofern im Unternehmen das agile Mindset vorliegt und sich ein Unternehmen verstärkt in Richtung neuer Arbeitsformen entwickeln will.

Stellt das Unternehmen die eigene Entwicklungsfähigkeit und das organisationale Lernen tatsächlich in den Vordergrund, so liegt das Hauptaugenmerk zwangsläufig auf der Entwicklung der eigenen Mitarbeiter. Das bedeutet jedoch nicht, dass sich diese Entwicklung nur auf die fachlichen und methodischen Fähigkeiten beschränkt. Vielmehr geht es um eine Form von Persönlichkeitsentwicklung, die sowohl betriebliche als auch private Dimensionen umfasst. Diese Unterstützung läuft auch auf eine vorteilhafte Entwicklung von Vielfalt und Widersprüchlichkeiten hinaus. Denn diese Vielfalt und Widersprüchlichkeit bildet eine - wenn gleich manchmal mittelbare - kreative Entwicklungschance nicht nur für die Mitarbeiter, sondern auch für das Unternehmen.

Damit geht es in Zukunft immer weniger um die Entwicklung von hochspezialisierten Fachspezialisten und hierarchietauglichen Führungskräften. Vielmehr wird es darum gehen Fähigkeiten aufzubauen, die es Mitarbeitern erlauben:

- sich technologisch, aber auch persönlich zu vernetzen und kollaborativ zu arbeiten,
- mit agilen Team- und Projektprozessen umzugehen,
- sich in flachen Hierarchien mit neuen Rollenkonzepten zu bewegen,

- sich auf neue, agile Führungskonzepte einzulassen,
- eigenverantwortlich zu entscheiden und dabei gesamtverantwortlich zu denken.

Hier wäre es natürlich von Interesse, um welche konkreten Fähigkeiten es im Detail geht. Dies würde jedoch den Rahmen des vorliegenden Beitrages sprengen und rechtfertigt einen eigenen Artikel.

6. Fazit

Die Mitarbeiter sind aber der eigentliche Schlüssel für die Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens. Wollen Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich agieren, so müssen diese entwicklungsfähig sein. Moderne Arbeitsformen einzuführen hilft dabei. Allerdings werden diese ihr Potential nur entfalten können, wenn sowohl die kulturellen als auch die strukturellen Voraussetzungen dafür geschaffen werden.

Im Grunde geht es um den Aufbau einer Vertrauensorganisation, die zugleich auf der Wertschätzung des Engagements und auf einer Fehlertoleranz gegenüber ihren Mitarbeitern beruht. Zudem müssen die Unternehmensziele und die Ziele der Mitarbeiter glaubhaft und authentisch in Übereinstimmung gebracht werden.

Der Personalentwicklung kommt hierbei eine wichtige Katalysatorrolle zu. Sie muss dafür sorgen, dass die Freiheit zur Selbstentwicklung und persönlichen Entfaltung der Mitarbeiter mit der gemeinsamen Entwicklung des Unternehmens sinnvoll kombiniert wird.

Im Idealfall entwickeln sich dann die Mitarbeiter und das Unternehmen zeitgleich in einem gemeinsamen Lernprozess. Individuelles und organisationales Lernen ergänzen sich wechselseitig. Dies ist eine Win-Win-Situation für alle Seiten.

Literatur

[1] vgl. Bea, F.X.; Haas, J., 2019, S. 17 f.; Strategisches Management, 10. Auflage, München

[2] vgl. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?qid=1596443911913&uri=CELEX:52019DC0640#document2> und https://europa.eu/new-european-bauhaus/index_de, abgerufen am 4.06.2021

[3] vgl. Haas, J. 1997, Die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen, Frankfurt/M.

[4] vgl. Wagner, R., 2021, S. 13: Projektifizierung der Gesellschaft in Deutschland: https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/studien/Sonstige_Studien/Ergebnisbericht_zur_Studie_Projektifizierung_der_Gesellschaft_in_Deutsch..pdf, abgerufen am 6.06.2021

[5] vgl. Scheller, T., 2017, Einleitung: Auf dem Weg zur agilen Organisation. München,

[6] vgl. Scheller, T., 2017, S. 45: Auf dem Weg zur agilen Organisation. München

[7] Vgl. Strauch, B./Reijmer, A. (2018): Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen. München

[8] Vgl. Robertson, b. J. (2016): Holocracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München

Autor

Prof. Dr. Steffen Scheurer vertritt seit 2011 das Lehrgebiet „Rechnungswesen und Controlling“ an der HfWU Nürtingen-Geislingen. Er leitet den Studiengang Gesundheits- und Tourismusmanagement sowie das berufsbegleitende MBA-Studienprogramm „Internationales Projektmanagement und agiles Projekt- und Transformationsmanagement“. Er ist Autor zahlreicher Artikel und Mitautor eines Lehrbuches zum Thema „Projektmanagement“. Zudem ist er in der GPM e.V. in verschiedenen Funktionen engagiert. Darüber hinaus hat er über 25 Jahre Beratungserfahrung in den Bereichen Projektmanagement, Unternehmensführung und Controlling