

Personalentwicklung als Führungsaufgabe im digitalen Wandel

Personal und
Arbeitswelt 4.0

Von Jürg Haseloff

Unter dem Schlagwort „Digitaler Wandel“ werden eine Reihe von Veränderungen (Transformationen) zusammengefasst, die technologische Entwicklungen ebenso wie Veränderungen von Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen beschreiben. Allen gemeinsam ist, dass sie unzweifelhaft drastischen Einfluss auf die reale Arbeitswelt, auf Arbeitsbedingungen und Beschäftigung haben werden. Unternehmen und ihre Führungskräfte sind gefordert, durch geeignete Maßnahmen die Beschäftigungsfähigkeit und die Flexibilität ihrer Mitarbeiter zu erhalten oder zu fördern. Der Personalentwicklung kommt daher eine wachsende Bedeutung zu.

Digitaler Wandel vs. Demographischer Wandel

Die durch den Digitalen Wandel ausgelösten Veränderungen unterscheiden sich deutlich von denen, die der demografische Wandel mit sich bringt. Bei letzterem fehlt der Nachwuchs von qualifizierten Fach- und Führungskräften, vor allem außerhalb der Metropolen. Zudem hat die neue Generation junger Mitarbeiter andere Werte und stellt ganz neue Ansprüche an das Arbeitsleben. Gleichzeitig wächst der Anteil älterer Arbeitnehmer. Im Zuge des Digitalen Wandels werden sich Arbeitsinhalte und damit Qualifikationsanforderungen von durchführenden hin zu stärker organisatorischen und vorbereitenden Tätigkeiten verlagern. Beide Strömungen laufen weitgehend parallel mit personalwirtschaftlich bedeutsamen Auswirkungen. Aufeinander abgestimmter Strategien sind daher erforderlich.

Eigenverantwortung, Selbstkontrolle und Weiterentwicklung werden wichtiger

Die Innovationsgeschwindigkeit nimmt rasant zu. Neue Produkte und eine durchgehende Verbindung zum Kunden schaffen neue Kommunikationsbedürfnisse und Informationsströme. In der Folge werden neue Anforderungen an die fachliche und methodische Qualifikation der Mitarbeiter gestellt. Auch an die soziale Kompetenz des Einzelnen und von Gruppen werden zusätzliche Anforderungen gestellt, um mit Innovationen und Flexibilität bei einer beschleunigten Markt- und Produktentwicklung Schritt halten zu können.



Jürg
Haseloff

Kooperationspartner
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

Dipl.-Kaufmann,
M.A. Arbeits- und
Organisationspsychologie

Personal- und
Organisationsentwickler

„Mitarbeiter werden immer mehr organisatorische und vorbereitende Tätigkeiten übernehmen, statt durchführende.“

Zudem müssen sie auf wechselnde Anforderungen ihres Arbeitsplatzes vorbereitet werden. Flexibilität kommt nicht von alleine.“

Der Übergang von hierarchisch, kontrollorientierten Führungsstrukturen hin zu einer eigenverantwortlich organisierten Wissensarbeit erfordert die Entwicklung anderer sozialer Fähigkeiten nicht nur bei Mitarbeitern, sondern insbesondere auch bei Führungskräften. Eigenverantwortung, Selbstkontrolle und eine (lebenslange) Weiterqualifizierung wird in allen Tätigkeits- und Qualifikationssegmenten des Arbeitsmarktes wichtiger. Leider auch die Gewissheit eines jeden, dass ein lebenslanger Arbeitsplatz der Vergangenheit angehört und Arbeitslosigkeit oder Arbeitsplatzwechsel dazu



**„Eigenverantwortung,
Selbstkontrolle und
eine lebenslange
Weiterqualifizierung
wird in allen
Segmenten des
Arbeitsmarktes
wichtiger.“**

Die einzige Lösung: Personalentwicklung

Neben der zunehmend schwierigen Rekrutierung qualifizierter Nachwuchskräfte, kommt der Entwicklung und Weiterqualifizierung von bereits vorhandenem Personal eine zentrale Rolle zu. Längst hat die Forschung nachgewiesen, dass durch eine systematische Mitarbeiterentwicklung der sog. "psychologische Arbeitsvertrag" zu einer erhöhten Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen führt. Gleichzeitig trägt das mit der Qualifizierung zunehmende Gefühl der sog. Selbstwirksamkeit (Erläuterung s. blauer Kasten) bei den Mitarbeitern zu einer höheren Flexibilität im Falle notwendiger personeller

Anpassungen an die Beschäftigungslage und den technologischen Wandel bei. Vom Unternehmen gewährte Qualifizierung erhöht einerseits die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Andererseits stehen besser qualifizierte Mitarbeiter einer aus Unternehmenssicht notwendigen Veränderung positiver gegenüber, wenn sie wettbewerbsfähig qualifiziert sind und dadurch schneller einen neuen Job finden. Eine typische Win-Win-Situation also

Selbstwirksamkeit

(self-efficacy beliefs) beschreibt die Überzeugung einer Person, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können.

(nach Albert Bandura, US-Psychologe)

Führungskräfte sind in der Pflicht, nicht die Personalabteilungen

Die Führungskräfte spielen bei der Personalentwicklung eine zentrale Rolle, da sie für die Erstellung qualifizierter Personalentwicklungspläne verantwortlich sind. Nicht nur die Anforderungen an Qualität und Quantität der Planung und Umsetzung sprechen für eine dezentrale Personalentwicklung, auch die erforderliche Nähe zum Tagesgeschäft der Mitarbeiter spricht gegen eine Zentralisierung im Personalressort. Die eigentliche Führungsaufgabe besteht dabei darin, aus den strategischen Vorgaben des Unternehmens - über neue Geschäftsfelder, Geschäftsmodelle und technologische Entwicklungen - konkrete Handlungspläne zur Deckung des Personalbedarfs abzuleiten.

Mit der Expertise erfahrener Praktiker bieten wir kleinen und mittleren Unternehmen, die ihre Personalentwicklung auf Vordermann bringen wollen, effektive Unterstützung an. Von der Konzeptentwicklung über die Einführung bis hin zur Durchführung von offenen oder unternehmensinternen Personalentwicklungsmaßnahmen für Einzelpersonen und Gruppen, stehen erprobte Lösungen bereit. Veränderung von Verhalten und die Stärkung von Handlungs- und Methodenkompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften stehen dabei im Mittelpunkt. Durch unsere langjährige Erfahrung im Bereich Unternehmenssteuerung behalten wir jedoch immer den Kern fest im Blick: den Erfolg des Unternehmens.

„Die Führungsaufgabe besteht darin, aus strategischen Vorgaben konkrete Handlungspläne für den Personalbedarf abzuleiten.“