

Das Ende der bekannten Personalentwicklung

# Disrupt HR!



Foto: pijama61 / iStock

Personalentwicklung, wie sie bislang praktiziert wird, hilft nicht bei den Problemen, vor denen Unternehmen in der Digitalisierung stehen. Im Gegenteil: Sie erhält den Status quo und verhindert damit neue, bessere Arten der Mitarbeiterqualifizierung. Christian Böhler, selbst Personalentwickler, sieht für die Zukunft seiner Zunft nur eine Chance: Sie muss sich überflüssig machen.

#### Preview

- ▶ **Schnuller und Atomkraftwerke:** Warum Personalentwicklung nicht so unverzichtbar ist, wie sie selbst glaubt
- ▶ **Irrelevant in der Digitalisierung:** Was in der betrieblichen Weiterbildung grundlegend falsch läuft
- ▶ **Selbst-Disruption als Ausweg:** Warum es im eigenen Interesse der PEler ist, sich radikal zu verändern
- ▶ **Anleitung zur Selbststabschaffung:** Wie PE die Voraussetzung schafft, dass sie nicht mehr gebraucht wird
- ▶ **Eine Welt ohne PE:** Wie Kompetenzaufbau in Zukunft (besser) funktionieren kann



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Wenn man einem Kind seinen Schnuller wegnimmt, fängt es meistens an zu schreien. Könnte es sich deutlich artikulieren, würde das Kind vermutlich schwören, dass es ohne dieses Stück Kautschuk an Plastik-Grundplatte nicht leben könne und seine weitere Existenz durch die Wegnahme verwirkt sei. Dabei schaden Schnuller ab einem gewissen Alter mehr als sie nutzen, und irgendwann wird es ohnehin ohne sie gehen müssen. Es lebt sich dann sogar besser als zuvor. Aber das weiß das Kind nicht, und so verhält es sich auch.

Die Energiewirtschaft, in der ich arbeite, hat einen ähnlich traumatischen Trennungsprozess erfahren. Die Schnuller waren hier die Atomkraftwerke, deren auf Generationen angelegte Laufzeit nach der Katastrophe von Fukushima drastisch begrenzt wurde. Ein Schock für die gesamte Branche, wirtschaftlich und auch gefühlt. Im Nachhinein kann man sagen, hätte man sich früher davon getrennt, hätte es viele Probleme nie gegeben, und wir alle würden längst eine grünere und nachhaltigere Energie nutzen. Aber das wusste man vorher nicht, und man konnte oder wollte es sich nicht vorstellen.

Schnullerentwöhnung und Atomausstieg unterscheiden sich in der Dimension, beides sind jedoch für die Betroffenen disruptive Veränderungen. Und das muss man sich klarmachen, wenn man von Disruption spricht: Ein Wandel mag notwendig sein, unvermeidlich und am Ende zum Besseren führen, für den Betroffenen ist das erst mal alles andere als erstrebenswert, sondern ein langwieriger und schmerzhafter Prozess. Es bedeutet, Gewohnheiten, alte Erfolgsrezepte und alles, was das Leben bisher einfach und planbar gemacht hat, über Bord zu werfen, sich der Unsicherheit auszusetzen und Konsequenzen in Kauf zu nehmen, die nicht überschaubar sind. Und es ist verständlich und menschlich, davor zurückzusehen und in Heulen und Wehklagen zu verfallen.

Trotzdem muss man da hindurch, besser früher als später, besser aus eigener Kraft als von außen getrieben.

#### Schnuller-PE?

Warum ich all das erzähle: Ich glaube, dass den HR-Abteilungen vieler Unternehmen eine Disruption bevorsteht, die ähnlich drastisch ausfällt wie der Atomausstieg für die Stromkonzerne. Genauer gesagt: den Personalentwicklungen. Denn die Art, wie dort Weiterbildung betrieben und die Qualifikation von Mitarbeitern gefördert wird, hat sich überlebt. Der „Schnuller“ ist dabei nicht nur ein bestimmtes Format, Verfahren oder Tool, sondern die Personalentwicklung selbst. Denn sie schadet mehr, als sie nutzt. Das ist keine Polemik, sondern logisch.

Grund dafür ist (natürlich) die Digitalisierung, die sich tief greifend auf die Weiterbildung auswirkt. Je schneller sich durch sie Märkte und Kundenbedürfnisse verändern, desto weniger macht die Vermittlung von Wissen, wie sie bisher betrieben wird, überhaupt noch Sinn, weil dieses Wissen zu schnell veraltet. Viele etablierte Prozesse der Personalentwicklung (PE) werden dadurch nutzlos, Mitarbeiter beschaffen sich ihre Informationen ohnehin längst auf anderen Wegen. Zugleich werden die neu entstandenen Bedarfe nicht schnell genug oder gar nicht adressiert. Stattdessen läuft der PE alles weiter wie gewohnt, vieles gilt als selbstverständlich, ohne je hinterfragt zu werden. Wie ein Schnuller eben. Doch nur weil man bestimmte Angebote schon immer macht, heißt das nicht, dass sie notwendig sind oder auch nur zweckdienlich.

#### Kompetenz und Relevanz

Um eine Daseinsberechtigung zu haben, müssen Personalabteilungen einen konkreten Mehrwert fürs Unternehmen liefern.

Es geht darum, Kunden – die Mitarbeitenden – zufriedenzustellen und dazu müssen Sie wissen, was sie für Probleme haben.

Dafür müssen sie aus meiner Sicht mindestens zwei Aufgaben erfüllen. Zum einen: Kompetenzen vermitteln. Kompetenz ist ein Begriff, der fälschlich als Synonym für Fähigkeit verwendet wird, aber mehr ist, als nur in der Lage zu sein, etwas zu tun. Wenn etwas Neues aufgebaut werden soll, zum Beispiel digitale Kompetenzen bei einem digitalen Immigranten, genügt es nicht, nur Wissen zu vermitteln, es braucht Use Cases, eigene Erfahrungen und zumindest eine Idee von den digitalen Möglichkeiten. Ein digitaler Eingeborener hat vielleicht die nötigen Anwender-Fähigkeiten, braucht aber fachliches Wissen und Anreize, um sein Potenzial entfalten zu können.

Kompetenzen, so wie ich sie verstehe, ergeben sich aus der Formel: Fähigkeit + Wissen + Geisteshaltung + Werte + Motivation + Erfahrung. Ein Chirurg muss ja auch nicht nur ein Messer halten können und wissen, wo man es ansetzt, er muss auch im Interesse seines Patienten handeln, Heilung

als oberstes Ziel ansetzen, die nötige Energie und Geduld aufbringen und Kontext und Optionen einschätzen können, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Wenn ich diese Gleichung nehme und damit vergleiche, worum sich die meisten PE-Abteilungen heute kümmern, muss ich feststellen, dass wir keine Kompetenzen aufbauen. Es wird Wissen vermittelt, vielleicht Fähigkeiten. Dann aber wird es dunkelste Nacht.

Die zweite Aufgabe, die das Dasein einer PE rechtfertigt, ist, auf den Unternehmenserfolg einzuzahlen. Dazu müsste sie liefern, was ihre Kunden am dringendsten brauchen. Diese Kunden sind aber die Mitarbeitenden selbst, und die werden häufig gar nicht gefragt. Würde man es tun, könnte man erfahren, dass ihre Bedürfnisse wenig mit dem zu tun haben, was ihre Führungskräfte für sie bestellen, und sich auch kaum mit Blended-Learning-Kursen, Talentmanagement-Programmen und Lernerfolgsmessungen adressieren lassen. Die drängendsten Probleme der Mitarbeiter sind vielmehr, dass sich die Anforderungen ihrer Arbeit ständig ändern, die passenden Informationen schwer aufzutreiben sind und effektives Lernen im Moment des Bedarfs kaum stattfinden kann, weil ihre operativen Aufgaben im Vordergrund stehen. Hinzu kommen zahlreiche Probleme, die Personalentwicklung im Grundsatz betreffen, und die vor allem damit zu tun haben, dass die Abteilungen nicht früh genug Bedarfe erkennen, um sie rechtzeitig bedienen zu können.

## Was PE (eigentlich) leisten muss

PE gehört in Unternehmen zum – oft unhinterfragten – Standard. Aber dass es sie schon immer gibt, genügt nicht als Argument, dass es sie auch weiterhin geben muss. Eine Daseinsberechtigung hat sie nur, wenn sie Mehrwert fürs Unternehmen schafft, wobei sich Mehrwert nicht aus einem ohnehin nicht messbaren Lernerfolg ergibt, sondern aus Performance-Vorteilen. Dazu muss sie vor allem zwei Dinge liefern.

### 1. Kompetenzaufbau

Kompetenzen gehen weit darüber hinaus, was in den üblichen Blended-Learning-Kursen geliefert werden kann. Sie ergeben sich aus der Summe von **Fähigkeit, Wissen, Geisteshaltung, Werten, Motivation und Erfahrung**. Neben den einzelnen Skills gehören zum Kompetenzaufbau auch die Möglichkeit, neues Wissen zu erwerben und einzusetzen.

### 2. Relevante Hilfe

Relevanz ergibt sich daraus, dass Mitarbeitern bei ihren akuten Performance-Problemen geholfen wird. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich

- ▶ Anforderungen ständig und schnell verändern,
- ▶ Weiterbildung Zeit braucht und im Alltag integriert sein muss, wenn nötig mit Vorrang vor dem Operativen,
- ▶ Unterstützung am Arbeitsplatz im Moment des Bedarfs benötigt wird, nicht irgendwann,
- ▶ Lerninhalte passen und ansprechend aufbereitet sein müssen, um höchste Wirkung zu erzielen.

Der Schlüsselfaktor für Relevanz ist demnach die Nützlichkeit in der konkreten Anwendung.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Christian Böhler

### Selbst-Disruption oder Bedeutungsverlust

Wenn nur die Hälfte der genannten Kritikpunkte zutrifft, kann eine ehrliche Selbsthinterfragung nur zu einem Ergebnis kommen, das sich in drei Thesen zusammenfassen lässt:

**These 1:** Personalentwicklung ist Teil des Problems, nicht der Lösung. PE ist mit Schuld daran, dass viele Mitarbeiter immer noch nicht auf den digitalen Wandel vorbereitet sind, nichts mit Informatik anzufangen wissen, digitale Prozesse nicht verstehen und mit Vernetzung nicht umgehen können. PE müsste bei solchen Themen eigentlich strategisch voraus sein. Stattdessen hinkt sie hinterher. Statt sich als Servant Leader zu verstehen, als Instanz, die Lernbedarfe generiert und die Unternehmensstrategie trägt, sieht sie sich vor allem als Bedarfsdecker. Solange das so bleibt, muss man sagen: Um Wegbereiter zu sein, müsste die Personalentwicklung aus dem Weg gehen.

**These 2:** Umfeld und Bedürfnisse werden sich weiter – und schneller – wandeln. Der Erfolg von Google, myTaxi und AirBnB liegt nicht so sehr darin, dass sie cool sind. Vielmehr sind sie cool, weil es ihnen gelingt, tatsächliche Kundenbedürfnisse zu decken. Yahoo! hat die Bedürfnisse nicht erkannt und fristet nur noch ein Randdasein. Es gibt viele solcher Beispiele: Nicht der Mächtigere überlebt, sondern wer die bessere Leistung im Sinne von passgenaueren Produkten liefert. Anbieter, die das nicht tun – und zwar ständig und immer wieder neu –, werden ersetzt. Die dazu nötige Kompetenz (s. Tutorial) fehlt der PE bislang, weshalb der totale Bedeutungsverlust droht.

**These 3:** Wenig Veränderung hat wenig Effekt. Die digitale Transformation geht nicht vonstatten, indem man Analoges digitalisiert. Personal, das fit ist für die Zukunft, bekommt man nicht, indem wir mit alten Methoden versuchen, agiler, kundenorientierter oder schneller zu werden. Erfahrung und Best Practices funktionieren nicht bei Themen, die anders sind als alles Vorhergegangene. Kleine Justierungen helfen da nicht, auch eine veränderte PE ist immer noch PE und wird als das Alte wahrgenommen. Angesichts der immensen Wirkung der Digitalisierung läuft es letztlich darauf hinaus, die Personalentwicklung komplett abzuschaffen. So eine Disruption eröffnet immerhin die Chance, alte Sitten und Gebräuche loszuwerden und Platz für etwas Neues zu machen, das auch wirklich neuen Zwecken dient. Und sie bietet der PE die Gelegenheit, es aus eigener Kraft zu tun, statt es von außen aufgezwungen zu bekommen.

**Mitarbeiter müssen sich selbst befähigen (können)**

Aber was passiert nun, wenn man den Schnuller PE wegnimmt? Und was ist das Neue, das an seine Stelle treten könnte? Aus meiner Sicht kann die Antwort nur lauten: Wenn sich in Unternehmen niemand mehr um die Befähigung von Menschen kümmert, müssen sich diese Menschen eben selbst befähigen. Denn sie wissen am besten, was sie brauchen, was bei ihnen funktioniert und was nicht. Und sie sind letztlich ohnehin – und künftig immer mehr – für die Aktualität ihres Skill-Portfolios verantwortlich.

In diesem veränderten Verständnis von Weiterbildung steckt zugleich eine Chance für das, was die PE ablöst. Denn wenn die Mitarbeiter selbst lernen können sollen,

## Die wichtigsten Learnings aus 500 Business-Ratgebern



Fischer, Dennis  
**52 Wege zum Erfolg**  
 Die besten Ideen aus  
 500 Business-Ratgebern

2019, 290 Seiten, Gebunden  
 19,99€  
 ISBN: 978-3-527-50992-8  
 Im Buchhandel erhältlich

Ein spannender Streifzug  
 durch die Welt der Ratgeber

Die Flut der Business-Ratgeber ist gigantisch, weswegen es schwer ist alles, was relevant ist, zu entdecken. Dennis Fischer hat aus über 500 der Business-Ratgeber die jeweils drei spannendsten Denkanstöße herausgefiltert und in diesem Buch zusammengeschrieben.

Aus den Erfolgstipps hat er exklusiv die 52 besten herausgesucht, inklusive seiner wichtigsten Learnings sowie konkreter handfester Tipps, Tricks und Übungen.

[www.wiley-vch.de](http://www.wiley-vch.de)

WILEY

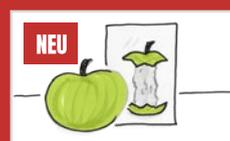


trainerkoffer  
[www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

jetzt 4.000 digitale Inhalte

## Bildstark!

Ab sofort:  
**200 neue Motive**



**Gratis** für Training *aktuell* Abonnenten!

[www.trainingaktuell.de/testen](http://www.trainingaktuell.de/testen)



**Download des Artikels und Tutorials:**  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS260AR01](http://www.managerseminare.de/MS260AR01)

# Tutorial

## Kompetenzansatz für People Partner



**Personalentwicklung nach herkömmlichem Muster kann ihre Aufgabe, Mitarbeiter für die Arbeit der Zukunft zu qualifizieren, nicht erfüllen. Sie muss sich daher grundlegend neu aufstellen: als People Partner. Maßgeblich dafür ist ein Kompetenzansatz.**

Zu den Defiziten der heutigen Personalentwicklung zählt, dass sie Wissen und Fähigkeiten vermittelt, nicht jedoch Kompetenzen. Die ergeben sich erst aus der Summe von Fähigkeiten und Wissen plus Geisteshaltung, Werte, Erfahrung und Motivation. People Partner (PP) müssen in doppelter Hinsicht dieser Kompetenzformel folgen: Sie müssen bei den People (=Mitarbeitern), die Bedarfe kennen und alle Facetten gleichermaßen adressieren. Und sie müssen als Partner selbst kompetent werden. Aber was heißt das konkret für die Arbeit von PP?

### Fähigkeit

bedeutet, nicht nur in der Lage zu sein, etwas zu tun, sondern auch die entsprechenden Möglichkeiten und Rahmenbedingungen zu haben. In Bezug auf Mitarbeitende heißt das, dass PP ...

- ▶ ... ihnen mehr dabei helfen müssen, Hindernisse zu überwinden.
- ▶ ... ihnen Aufgaben setzen, die ihre Fähigkeiten erweitern helfen.

In Bezug auf sich selbst heißt das, dass PP ...

- ▶ ... näher an den Moment des Bedarfs kommen müssen.
- ▶ ... sich eher als Mentoren und Coachs denn als Wissensvermittler verstehen.
- ▶ ... Mitarbeitende besser ihren Fähigkeiten entsprechend fördern.

### Wissen

veraltet immer schneller, bleibt jedoch die Grundlage produktiven Arbeitens. Es genügt nicht, es einmalig aufzubauen oder es zu „vermitteln“. Wichtiger ist es, Mitarbeiter zu befähigen, sich selbst Wissen zu beschaffen.

PP müssen Mitarbeitende ...

- ▶ ... mehr in ihrer Learnability und
- ▶ ... in ihrer Selbststeuerungsfähigkeit stärken.
- ▶ ... mehr ausprobieren und „by Doing“ lernen lassen.

PP selbst müssen ...

- ▶ ... bei jeder „Bestellung“ von Führungskräften nach tatsächlichem Bedarf fragen.
- ▶ ... eine kollaborative Wissensbasis für die Unterstützung des Arbeitsprozesses schaffen.

### Geisteshaltung

prägt unser Tun. Daher genügt es nicht, Lernbedarfe zu befriedigen, wichtiger ist es, an Mindsets und Einstellungen zu arbeiten.

In Bezug auf Mitarbeitende heißt das, dass PP ...

- ▶ ... Dinge wie Kundenorientierung, Entrepreneurship, Zukunftsorientierung und Flexibilität besser fördern müssen.

In Bezug auf sich selbst heißt das, dass PP ...

- ▶ ... offener sein und mehr darauf zielen müssen, andere zu besserer Performance zu befähigen.

### Werte

bilden das moralische Gerüst, eine Art Kompass, der besonders wichtig ist, wenn es darum geht, Entscheidungen zu dezentralisieren. PP müssen Mitarbeitende ...

- ▶ ... mehr zur Reflektion von Werten anhalten und
- ▶ ... sie dabei unterstützen, sich zu gemeinsamen Werten zu bekennen.  
PP selbst müssen ...
- ▶ ... für jedes Kompetenzfeld Werte setzen bzw. formulieren.
- ▶ ... Werte für Mitarbeitende mit denen des Unternehmens synchronisieren.

### Erfahrung

ist ein Schatz, der beflügeln, aber auch einschränken kann. Negative Erfahrungen können davon abhalten, etwas noch mal zu versuchen, und positive dazu führen, Risiken zu übersehen.

PP müssen Mitarbeitenden ...

- ▶ ... das Sammeln von Erfahrungen erleichtern.
- ▶ ... das unmittelbare Anwenden neuen Wissens ermöglichen.
- ▶ ... auch negative Erfahrungen zugestehen und z.B. straffreies Scheitern erlauben.

PP selbst müssen ...

- ▶ ... erweiterte Arbeitsumgebungen bieten, in denen experimentiert werden kann.
- ▶ ... formale Angebote besser mit der praktischen Anwendung koppeln.

### Motivation

ist die Triebfeder, ohne die Wissen nur Information bleibt. Denn Bedeutung entsteht erst in dem Kontext, in dem Informationen angewendet werden. Die Motivation wird damit zum Kontext-Katalysator. PP müssen Mitarbeitenden ...

- ▶ ... motivierendere Angebote machen.
- ▶ ... Ursachen von Demotivation beseitigen.
- ▶ ... motivierte Mitarbeitende besser einspannen.  
PP selbst müssen ...
- ▶ ... verstehen, dass sie Hilfe zur Selbsthilfe bieten.
- ▶ ... mehr darauf setzen, Menschen zu verbinden.
- ▶ ... Mood-Barometer für jedes Kompetenzfeld entwickeln.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Christian Böhler; Grafik: Stefanie Diers,  
© [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)



müssen sie dazu auch in die Lage versetzt werden. Es geht dann eben nicht mehr um Schulungen, sondern um die Herausbildung von Kompetenzen, im Sinne der oben genannten Formel. Statt um Lerninhalte geht es dann um Hilfe zu Selbstentwicklung, darum, die Fähigkeiten zu fördern, sich das benötigte Wissen selbst zu verschaffen, es zu bewerten und richtig einzusetzen, um den Willen, es zum Nutzen des Unternehmens auch zu tun. Statt um Lernerfolg geht es darum, Lerngelegenheiten zu kreieren, um die Möglichkeit, zu experimentieren und eigene Erfahrungen zu machen, und letztlich um das, was damit erreicht werden kann.

Das ist der Rahmen für eine Selbst-Disruption der PE, den ich sehe: Auf der einen Seite schafft man sich selbst ab, auf der anderen Seite füllt man die entstehende Lücke. Damit wird, davon bin ich überzeugt, letztlich auch das Ziel, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern, besser erreicht als mit herkömmlichen Methoden, es ist schneller, nachhaltiger und für die Mitarbeiter persönlich sehr viel relevanter.

### Anleitung zur Selbstabschaffung

Das setzt allerdings voraus, dass sich auch die handelnden Personen entwickeln und ihre Selbst-Disruptions-Kompetenz steigern. Neun Schritte helfen bei der Selbstabschaffung:

#### 1. Sich einschränkender Werte und Geiseshaltungen entledigen

Normen, gefühlte und tatsächliche Vorschriften und nicht zuletzt vergangene Erfolge halten uns davon ab, außerhalb unseres Rahmens zu denken. Sie verschließen unsere Augen vor möglichen Lösungen, die Probleme beseitigen, die wir als solche vielleicht so gar nicht wahrgenommen haben. Wir sind also unser eigener Sargnagel, wenn wir denken, dass wir dies und jenes nicht ändern können oder dürfen, weil dieses und jenes eben so ist.

#### 2. Sich frei machen von Abhängigkeiten

Der Kunde ist der Einzige, der uns etwas zu sagen hat. Und Kunden, das sind die Mitarbeiter, die wir unterstützen wollen. Wenn wir uns dazu verleiten lassen, die Interessen anderer Stakeholder befriedigen

zu wollen, werden wir über kurz oder lang unsere Daseinsberechtigung verlieren, die ja darin besteht, zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beizutragen, indem wir die Leistungsfähigkeit seiner Akteure unterstützen. Sofern möglich, sollten wir unsere eigene Organisation daher auf das schlagkräftige Minimum verschlanken und uns auf pragmatische Lösungen konzentrieren.

#### 3. Sich immer das Ziel aller Maßnahmen vor Augen führen

Was ist der Sinn hinter einem Excel-Seminar? Warum gibt es ein groß angelegtes Entwicklungsprogramm wirklich? Was will das Unternehmen damit erreichen? Wie viel von der investierten Zeit und dem eingesetzten Geld ist nachhaltig gut angelegt? Denken wir an Ebbinghaus und seine Kurve des Vergessens: Demnach ist bereits vor dem letzten Seminartag ein Großteil des investierten Geldes zum Fenster herausgeschmissen worden – und das nur gemessen

Trotz Digitalisierung läuft in der PE alles weiter wie gewohnt, vieles gilt als selbstverständlich, ohne je hinterfragt zu werden.

## Woran Personalentwicklung heute krankt

- ▶ PE-Abteilungen haben es bisher nicht geschafft, Mitarbeiter für die **Digitalisierung** fit zu machen, weder was Informatik noch digitale Prozesse noch Vernetzung angeht.
- ▶ Es ist unrealistisch, dass sie in ihrer Abteilung alles Wissen und Können so vereinen, dass sie neue **Experten** aufbauen könnten.
- ▶ Wenn sich ein Markt verändert, hinkt der Aufbau von Kompetenzen zwangsläufig hinterher, zumal Entwicklungsprogramme aufgrund der inhaltlichen, zeitlichen und organisatorischen Abhängigkeiten nur **langsam** anlaufen.
- ▶ Die Personalentwicklung ist nicht in der Lage, **Bedarfe** zu erkennen, bevor sie entstehen und bevor die Lücken Schaden anrichten.
- ▶ In agilen Organisationen braucht man weniger Führungskräfte. Talententwicklung mit den herkömmlichen Zielen macht also keinen Sinn mehr. Für die Entwicklung von **Fachexperten** (das sind Product Owner häufig eher als Führungskräfte) fehlt Personalabteilungen aber die Expertise.
- ▶ Personalentwicklung wird aus dem Prozess der Arbeit weitgehend herausgehalten und ist kein integrierter Bestandteil des **Business** (und kann auch nichts dazu beitragen).
- ▶ Nur wenn sie unmittelbar zum **Unternehmenserfolg** beiträgt, wird man Personalentwicklung künftig noch brauchen. Das System erhält sich derzeit vor allem selbst – und steht damit besseren Lösungen im Weg.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Christian Böhler



## Mehr zum Thema

### ► Christian Böhler: Relevanzcheck Weiterbildung – Die fünf Momente des Lernens.

[www.managerseminare.de/MS253AR31](http://www.managerseminare.de/MS253AR31)

Fürs Lernen, wie es im beruflichen Kontext stattfindet, ist unser Gehirn nicht gemacht. Gleichzeitig werden die besten Lernchancen unnötig vergeben. Um erfolgreicher zu lernen, müssen wir unsere Ressourcen gezielter nutzen. Der entscheidende Faktor ist Relevanz.

am Behalten von aufgenommenen Informationen. Damit ist noch nichts darüber gesagt, ob diese Informationen auch den Unternehmenserfolg verbessert haben.

#### 4. Dient es der Strategie?

Wir müssen nicht alles abdecken, was man von uns fordert. Bei allem Respekt, wir sind kein Kaufhaus, sondern ein Wert-Steigerer, Hindernis-Beseitiger, Strategie-Übersetzer, Ermöglicher, Brutkasten-Bauer, Anreiz-Setzer. Wenn wir unsere Daseinsberechtigung ehrlich hinterfragen, kommen wir auf die beiden Fixsterne, um die wir uns drehen: die Leistungsfähigkeit unserer Kunden und die Unternehmenszahlen. Konzentrieren wir uns darauf, und versuchen wir nicht mehr, jedes Bedürfnis zu befriedigen. Wenn Führungskräfte diese und jene Programme verlangen, muss unsere Frage lauten: Dient es der Strategie? Hier heißt es standhaft bleiben! Wir würden einem Kind ja auch nicht jedes Mal Schokolade geben, wenn es fragt, sondern ihm helfen, ein widerstandsfähiger, reflektierter und gesunder Mensch zu werden. Das ist die Strategie.

#### 5. Fantasie vor Muster

Nur an der PE festzuhalten, weil sich sonst niemand um die Qualifikation der Mitarbeitenden kümmert, ist ein Muster. Ich möchte behaupten, dass viele Unternehmen nicht aus Überzeugung eine PE – oder sogar HR – haben, sondern weil man das halt so macht. Unhinterfragte Muster sind aber zu durchbrechen. Wenn die Ziele nicht erreicht werden sowieso, aber auch, wenn die Ziele erreicht werden. Wäre nicht vielleicht doch mehr herauszuholen gewesen? Wie könnte das Unternehmen noch leistungsfähiger werden? Wie können auch zukünftige Aufgaben erledigt werden? Denken wir dabei

in alle Richtungen. Am Ende geht es nicht um Inhalte oder Lernerfolg, sondern darum, Business Value zu generieren.

#### 6. Was braucht es, um das Unternehmen leistungsfähig zu halten?

Wenn man weiß, was gebraucht wird, um ohne PE leistungsfähig zu bleiben, ist die nächste Frage, wie es am besten bereitgestellt werden kann. Dazu sollten alle Parameter und Eigenschaften herangezogen werden, die sich finden lassen. Die kann man zum Beispiel auf ein Business Model Canvas legen und so die Umrisse von dem Etwas designen, das wirklich hilft, die Leistungsfähigkeit zu sichern. Vorsicht, wenn man sich dabei er tappt, alte Namen zu verwenden, die sollte man am besten aus dem Gedächtnis schmeißen. Ebenfalls sollte vermieden werden, eine Organisation um Köpfe herumzubauen – den eigenen eingeschlossen.

#### 7. Kunden fragen

Es geht nicht darum, das Überleben der Abteilung zu sichern, sondern darum, die Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter zu sichern und zum Unternehmenserfolg beizutragen. Dabei spielt es überhaupt keine Rolle, ob es eine Personalentwicklungsfunktion geben wird. Es geht darum, Kunden zufriedenzustellen, und dazu müssen wir besser als bisher wissen, was sie für Probleme haben – und was wir zu deren Lösung beitragen können.

#### 8. Den Übergang erleichtern

PE-Maßnahmen tragen zur Zufriedenheit von Mitarbeitenden bei. Allerdings ist das gar nicht unsere Aufgabe, es geht um Performance. In einer Übergangphase müsste es allerdings etwas geben, was die von der klassischen PE hinterlassene Leere füllt. Die großen Programme werden nicht unbedingt vermisst, wenn leichtere Formate verfügbar sind, von denen es viele auf dem Markt gibt. Manchmal reichen sogar gut gestaltete Linksammlungen. Wichtig ist dabei auf jeden Fall, den Zugang zum Internet und zu Netzwerken zu erleichtern.

#### 9. Aufhören zu heulen

Die Geisteshaltung ist entscheidend für die Selbst-Disruption. Wenn wir zu der Erkenntnis gekommen sind, dass man uns nicht mehr braucht, sollten wir nicht dabei stehen bleiben, sondern neue Wege suchen, wie unsere Organisation leistungsfähig und unser eigener Beitrag dazu relevant bleiben kann.



Foto: Christian Böhler

Der Autor: **Christian Böhler**

ist gelernter Zimmerer und Medieninformatiker mit Vorliebe für pragmatische Lösungen. Er war jahrelang als Personalentwickler beim Energiekonzern innogy SE tätig. Seine Schwerpunkte liegen auf Learning Experience, Digitale Evolution, New Work und Agilen Arbeitsweisen. Kontakt: [www.linkedin.com/in/christianboehler](http://www.linkedin.com/in/christianboehler)

### Vision: People Partner?

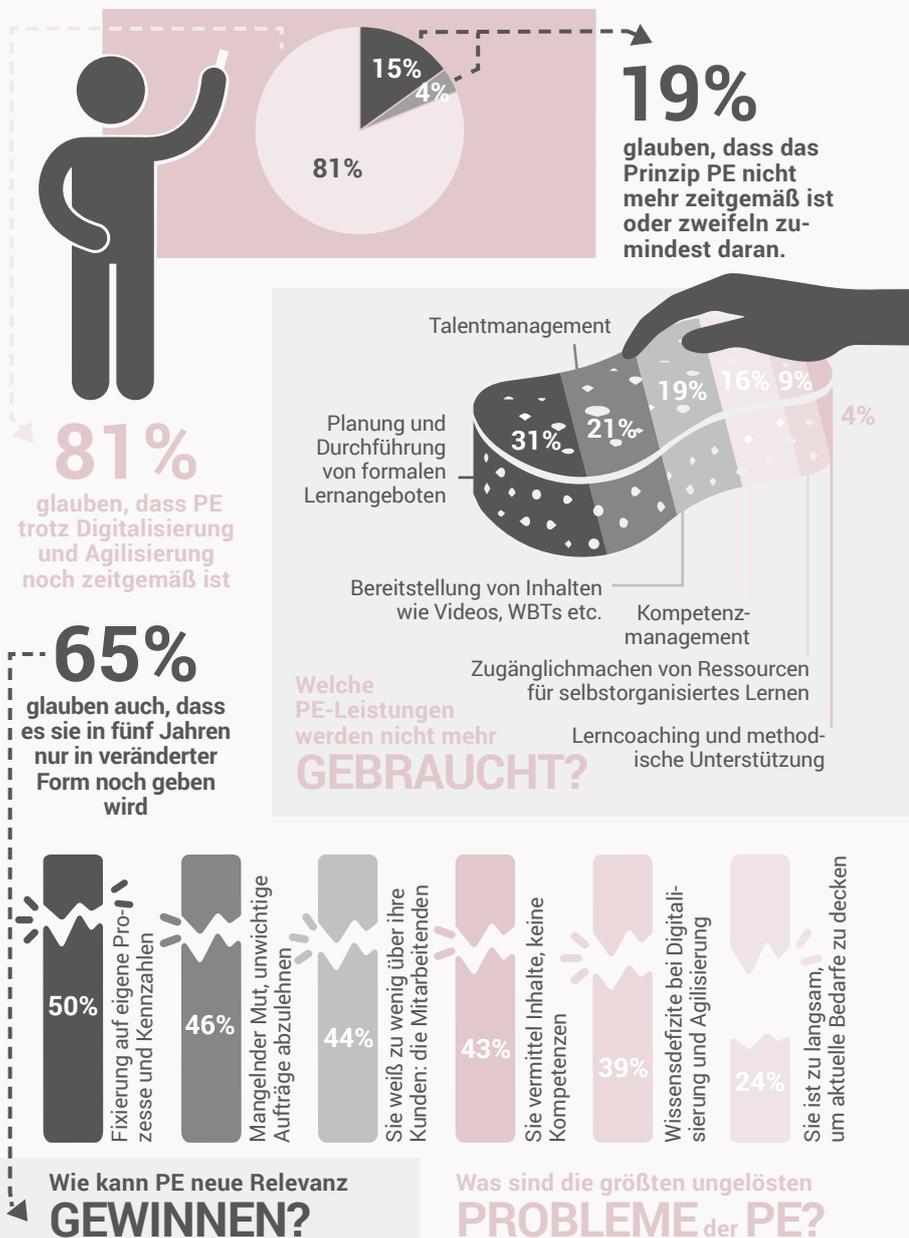
Wenn man das alles ernst nimmt und zu Ende denkt, kann es durchaus sein, dass Unternehmen künftig ohne PE, wie man sie heute versteht, auskommen. Die Rolle der Befähiger und Ermöglicher wird es weiterhin geben, aber in veränderter Form. Wie genau das aussehen kann, ist pauschal nicht zu sagen. Klar ist aber, dass Arbeit und Lernen näher zusammenrücken. Das spricht übrigens nicht für eine Personalunion von Führungskraft und Personalentwickler, auch wenn es vielleicht so klingt. Aus meiner Sicht macht es keinen Sinn, beide Funktionen in einer Person zu vereinen. Ich halte es sogar für gefährlich. Die Führungskräfte sollten sich auf ihre Kernaufgabe konzentrieren, Produkte zu entwickeln, Dienstleistungen anzubieten, Produktverantwortlicher zu sein.

Interessanter finde ich die Idee, Produkt- und Personalführung komplett voneinander zu trennen. Die Produktverantwortlichen würden sich dann mit selbst organisierten Teams um die Entwicklung, Pflege und Kundenzentrierung von Produkten kümmern. People Partner (analog zu Business Partner) kümmern sich um die Belange der Mitarbeiter. Dazu würde dann nicht nur die Weiterentwicklung, sondern Beratung zur Potenzialentfaltung, Betreuung in allen Fragen gehören, die die Performance beeinträchtigen oder verbessern könnten. Der Mitarbeiter in diesem Konstrukt würde sich aktiv darum kümmern, für Produkte zu arbeiten, für die er Mehrwert stiften könnte. Die Teams entschieden selbst über die optimale Konfiguration und der Betriebsrat wäre Schiedsstelle und Aufsichtsrat zugleich, während eine vom Management weitgehend befreite Unternehmensführung in diesem Szenario die strategische Ausrichtung vorgeben, Kontakte auf übergeordneter Ebene knüpfen und repräsentieren würde. An die Stelle eines Portfolios an Entwicklungsmaßnahmen könnte ein Lernökosystem treten, das alle Facetten einer Kompetenz adressiert. Hier könnten sich die ehemaligen PEler als Schöpfer austoben und die Umwelt schaffen, in der die Mitarbeiter in der Lage sind, das zu liefern, was benötigt wird, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Ob es so kommt oder anders: Jedenfalls lohnt es sich für Personalentwickler, mal neu und anders über ihre Aufgaben nachzudenken.

Christian Böhler

## Ist Personalentwicklung TOT?

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS258



n=122 Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Wie gut könnt ihr miteinander?“ in managerSeminare 257, August 2019, beteiligt haben. Grafik: Katharina Langfeldt; © www.managerseminare.de



# Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **9 Euro**  
zusätzlich im Monat\*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** und nutzen alle Zusatzservices

außerdem

- 12 x jährlich **Training aktuell**
- Vollzugriff auf das **digitale Archiv** von **Training aktuell**
- Sie sparen bis zu **20 %** beim Einkauf von **Fachbüchern** der Edition **Training aktuell** und **Trainingskonzepten**.
- Als Profipaket-Abonnent nutzen sie die Flatrate auf alle **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von **www.trainerkoffer.de**.
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis.



Jetzt upgraden:  
**www.managerseminare.de/profipaket**  
E-Mail: [abo@managerseminare.de](mailto:abo@managerseminare.de)  
Telefon: 0228/97701-23

\*Jahresabo **managerSeminare** = 125,60 Euro  
Profipaket Jahresabo = 234 Euro