

Personalentwicklung

Blick in die Zukunft

Digital statt analog, agil statt stabil. Unsere jetzt schon komplexe und undurchsichtige Welt wandelt sich Tag für Tag im Eilzugstempo. Wer als Unternehmen dabei sein will muss handeln – sofort, schnell, ergebnisorientiert. Was bedeutet das für die Personalentwicklung?

Von Bruno Geiger und Sabine Grebien

Human Resources und Personalentwicklung sind auch im Zeitalter der Industrie 4.0 nicht überflüssig. Sie werden mehr gebraucht denn je. Dennoch müssen sie sich ändern, sich ein neues Kompetenzprofil aneignen. Ist es doch heute in vielen Fällen noch so, dass das Budget für die Entwicklung der Mitarbeitenden in krisenbedingten Zeiten dem Rotstift zum Opfer fällt und die Reputation der Personalentwicklung als betriebswirtschaftlich kurzfristig nicht rentabel verkommt, so wird in Zukunft die Entscheidung anfallen, HR und die Personalentwicklung zu einem strategisch wichtigen Pfeiler eines Unternehmens anzuerkennen. Auf Balanced Score Cards finden wir einen wichtigen Parameter als Basis für das langfristige erfolgreiche Wirtschaften eines Unternehmens: Die Lern- und Entwicklungsfähigkeit. Diese wird DER Treiber und Entscheider sein, nachhaltige Zukunftssicherung zu erreichen und zwar über alle Generationen hinweg.

HR und im Speziellen die Personalentwicklung sind die Schlüsselstellen, diese Lern- und Entwicklungsfähigkeit zu initiieren, zu gestalten und zu etablieren – denn die Auswahl der besten und passendsten Fach- und Führungskräfte, die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die Begleitung der Entwicklungsstufen aller Mitarbeitenden, sind das Herzstück einer kurz-, mittel-, und langfristig rentablen Unternehmensstrategie.

Wir sehen vier strategische Pfeiler als Fundament für künftige Personalentwicklung, die im Folgenden dargestellt werden.

PE als Wissensverstärker

Wir befinden uns in einer Wissensgesellschaft. Nur Unternehmen, die ihr Wissen



Querdenker und Innovator – Die Rolle von HR-Verantwortlichen wird künftig aktiver.

hegen und pflegen und weiterentwickeln werden dem Veränderungsdruck standhalten. Die PE ist also ein wichtiger Garant, dieses Wissen zu nähren und die Besten zu gewinnen und zu binden, ebenso dafür Sorge zu tragen, das Wissen durch gezielte Aus- und Weiterbildung zu erneuern, zu stärken und mit anderen zu teilen. Dabei gilt es wichtige Herausforderungen, wie die Digitalisierung, Demographie und Diversity zu berücksichtigen.

PE als Kultur-Initiant

Wenn wir davon ausgehen, dass die hochgepriesene Transformation ein Kulturwandel ist, dann ist es unabdingbar, eine Kultur der sozio-emotionalen Kompetenz zu erschaffen. Je nebulöser und instabiler das Terrain für die Mitarbeitenden ist, umso wichtiger sind die Faktoren: Kommunikation, Kollaboration und Werte, ebenso wie eine Bindung sowie das Schaffen von angstfreien Räumen. Dies fördert ein natürliches Selbstverständnis

Nehmen Sie teil an der Studie «New Work Werte» vs. «HR-Werte»

Mehr Infos:
<http://albatrosse.com/2017/07/hr-studie-2017-new-work-werte-vs-hr-werte/>

im Umgang miteinander, einen gemeinsamen Flow, genügend Anerkennung für Menschliches und Fachliches ebenso wie eine starke Zugehörigkeit unter den Mitarbeitenden. Wissen, Fachkompetenz und Erfahrung, gepaart mit dem Willen, beste Ergebnisse zu liefern, ergänzt mit den emotionalen/sozialen Faktoren wie Vertrauen, Empathie und Eigeninitiative – das sind die Treiber – auch in Zukunft.

PE als Sparringspartner der Führung

Der Führung werden Fähigkeiten abgerungen, die sie in dieser Form selber noch nicht erlebt oder verinnerlicht haben. Sie müssen in die Integrität und Kompetenz ihrer Mitarbeitenden vertrauen und sie mit grosser Freiheit und Flexibilität führen, abteilungsübergreifend und unternehmensübergreifend zusammenarbeiten. Sie müssen sich auf das Wissen ihrer Mitarbeitenden verlassen, müssen «Mut zur Lücke» haben und kurzfristig flexibel reagieren können. Führung geht oft nur noch über das «Trial and Error Prinzip» und sie werden sich immer häufiger mit unbekanntem Dialogpartnern befassen. Der Führungserfolg hängt vom Grad der Virtuosität ab, mit dem in solchen Situationen agiert wird. PE kann dort für die



Führung eine grosse Hilfestellung als Berater in Fragen der Personalpolitik, Weiterentwicklung, Aus- und Weiterbildung und auch als Sparringpartner in persönlichen Gesprächen sein.

PE als Botschafter für Vielfalt in starken Leistungsgemeinschaften

Damit meinen wir das Fördern der Zugehörigkeit zu Erfolgsteams, ob virtuell oder im «klassischen» Gespräch. Personalentwickler als Botschafter für Vielfalt unterstützen die Wertekommunikation, die Unterschiedlichkeit im Denken und in Kommunikationsrepertoires, die Andersartigkeit bezogen auf individuelle Antreiber und das Verschieden-Sein im Verhalten und Tun. Gezielte Vielfalt ermöglicht erfolgreiches Miteinander und eine Produktivität und Zielerreichung auf Spitzenniveau – gerade in der Zeit der Transformation und Digitalisierung.

Anforderungen an diese neuen Persönlichkeiten im PE bzw. HR

Gehen wir davon aus, dass in Zukunft nicht alles von elektronischen Tools, Helferlein oder freundlichen Robotern geleistet werden kann, so sind die Anforderungen an Persönlichkeiten in HR und PE nicht gerade bescheiden. Sie sind erfahrenere Persönlichkeiten, die neben den gängigen Fähigkeiten wie Recruitment, Skillmanagement, Talentmanagement folgende Skills und Persönlichkeitsmerkmale mitbringen:

- ausgeprägte Ziel- und Resultatorientierung
- gute Vernetzung (intern und extern)
- umfassendes Wissen aus Linie und HR
- Fähigkeit, Chancen der Digitalisierung schätzen und nutzen zu können
- Erfahrung, Weisheit und Selbstverständnis
- Reflektionsfähigkeit/Selbstmanagement
- Prozess- und Qualitätsmanagement
- Sensibilität/Achtsamkeit/Aufmerksamkeit
- Umfassende Kommunikationskills wie Verhandlungs- und Gesprächsgeschick
- Durchsetzungsvermögen

Strategischer Partner, Querdenker und Innovator

HR-Verantwortliche werden vom Verwalter, Bewahrer und «Kümmerer» zu einem strategischen Partner, Querdenker und Innovator. Trotz Digitalisierung, Industrie 4.0 – der Mensch «Mitarbeiter» mit allen seinen Bedürfnissen ist und bleibt die strategische Stütze eines Unternehmens. Gerade wenn radikaler Wandel droht, Strukturen und Hierarchien sich verändern, Berufsbilder und Funktionen sich in Luft auflösen und neue Prozesse einzugreifen – dann braucht es eine Landkarte, die Klarheit, Sicherheit, Orientierung aber auch Flexibilität auf dem Weg der Zielerreichung gibt. Eigenverantwortung und -initiative, unternehmerisches Denken und Handeln, wie auch das Arbeiten ohne Hierarchien, halten Einzug in moderne Unternehmen. Dem müssen Perso-

nalverantwortliche Rechnung tragen und lernen, Wertschöpfung und Ergebnisse vor Prozesse und Konzepte zu stellen. Sie brauchen dafür die richtige Qualifikation und Fertigkeiten, die die Entwicklung in die Zukunft begleiten.

PE ist der Antreiber und Motivator, für die Neugier und den Mut der Mitarbeitenden sich selber zu entwickeln und das eigene Umfeld zu verändern. Sie sind Ansprechpartner und auch Coach in der persönlichen Weiterentwicklung und stärken das gegenseitige Vertrauen, das uneingeschränkte Interesse, die Leidenschaft und der Mut sich und andere immer wieder zu begeistern und zu inspirieren, weiter zu machen.

Autoren



Bruno Geiger ist Betriebsökonom FH mit langjähriger Erfahrung in Führungs- und Stabsfunktionen verschiedener Branchen – national und international. Er fokussiert die wirkungsvolle Entwicklung und Leitung von Menschen, Projekten und Organisationen (www.geiger-evolution.ch).



Sabine Grebien Sparringpartnerin für Unternehmen und Führung. Ihre langjährige Erfahrung in globalen Organisationen und ihrer Rolle als Unternehmerin machen sie zu einer engagierten Gesprächspartnerin

für Themen der Performance-Entwicklung (www.grebien-performance.ch).

LOHNRUNDE 2018 JETZT AUF **know**.ch
LOHNTENDENZEN.CH ANMELDEN
 UND KOSTENLOSE PROGNOSEN ERHALTEN

Die Lohntendenzen-Studie erscheint Ende August, Ende Oktober sowie Mitte März und zeigt Lohnerhöhungen nach 20 verschiedenen Branchen, nach Unternehmensgrössen und nach Wirtschaftsregionen. Bei Lohntendenzen.ch sind Entscheider/innen aus über 850 Unternehmen mit mehr als 1 Million Mitarbeitenden registriert.

know.ch AG · Boppartstrasse 11 · 9014 St. Gallen · +41 71 279 32 22 · info@know.ch · www.lohntendenzen.ch