

Sonja Öhlschlegel-Haubrock
Alexander Haubrock

Nachhaltige Personal- entwicklung

Herausforderung und Chance

Kohlhammer

Kohlhammer Human Resource Competence

Herausgegeben von Alexander Haubrock

Sonja Öhlschlegel-Haubrock, Alexander Haubrock

Nachhaltige Personalentwicklung

Herausforderung und Chance

Verlag W. Kohlhammer

1. Auflage 2017

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-029274-1

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-029275-8

epub: ISBN 978-3-17-029276-5

mobi: ISBN 978-3-17-029277-2

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des Herausgebers	7
Vorwort	9
1 Nachhaltige Personalentwicklung als generelle Unternehmensanforderung	11
1.1 Mit Personalentwicklung einem Megatrend der Nachhaltigkeit begegnen	11
1.2 Nachhaltigkeit und unternehmerische Responsivität	17
1.2.1 Nachhaltige Personalentwicklung als Förderung unternehmerischer Responsivität	19
1.2.2 Nachhaltige Personalentwicklung im Spannungsfeld zwischen strategischem Personalmanagement und Förderung der Responsivität	25
1.3 Zusammenfassung	27
2 Strategische Personalentwicklung	29
2.1 Situationsanalyse	30
2.1.1 Analyse der eigenen Situation	30
2.1.2 Erweiterte Analyse der eigenen Situation unter Berücksichtigung einer nachhaltigen Unternehmensführung	38
2.1.3 Umfeldanalyse	38
2.1.4 Risikoanalyse	40
2.2 Zieldefinition	42
2.2.1 Zielfindung	43
2.2.2 Messbarkeit von Zielen	44
2.3 Entwicklungsbedarf	47
2.4 Maßnahmenplanung	49
2.4.1 Maßnahmenplanung für den quantitativen Bereich	49
2.4.2 Maßnahmenplanung für den qualitativen Bereich	50
2.5 Realisierung und Steuerung	50
2.6 Zusammenfassung	52

3	Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen und Nachhaltigkeit	53
3.1	Grundgedanke der Evaluation	55
3.1.1	Nachweis der Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen	55
3.1.2	Evaluationsplanung	58
3.2	Zielebenen der Evaluation	61
3.2.1	Evaluation der Prozesse	64
3.2.2	Evaluation der Ergebnisse	67
3.2.3	Beispiel für eine integrative Prozess- und Ergebnisevaluation	71
3.3	Partizipative Evaluation	76
3.3.1	Partizipative Evaluation als integraler Bestandteil nachhaltiger Personalentwicklung	76
3.3.2	Evaluation des Beitrags von Personalentwicklung zur Förderung der Responsivität	78
3.4	Zusammenfassung	79
4	Förderung der Resilienz und Work-Life-Balance	80
4.1	Begriffsklärung Resilienz	83
4.2	Resilienzaufbau	85
4.2.1	Stress und Stressbewältigung	85
4.2.2	Selbstwirksamkeitserwartungen	87
4.3	Abbau unternehmensinterner Belastungsfaktoren	90
4.3.1	Schaffung von Identifikationsmöglichkeiten	91
4.3.2	Entlastende Mitarbeiterführung	93
4.4	Organisationale Resilienz	97
4.5	Work-Life-Balance	98
4.6	Zusammenfassung	102
5	Erhaltung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter	104
5.1	Voraussetzungen für die Beschäftigungsfähigkeit Älterer	105
5.2	Problematik des Begriffs <i>ältere Mitarbeiter</i>	109
5.3	Lernen im Alter	113
5.3.1	Lernen und Lernfähigkeit im mittleren Erwachsenenalter	113
5.3.2	Lernmotivation im mittleren Erwachsenenalter und die Wirkung von Altersstereotypen	117
5.4	Ableitungen für die Personalentwicklung	121
5.4.1	Abbau von Altersstereotypen im Unternehmen	121
5.4.2	Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen	123
5.5	Zusammenfassung	124
	Literaturverzeichnis	126

Geleitwort des Herausgebers

Die Buchreihe Human Ressource Competence widmet sich den aktuellen Herausforderungen und der deutlich gewachsenen strategischen Bedeutung des professionellen Personalmanagements.

Personalentwicklung ist eines der klassischen Felder des Personalmanagements. Spätestens seit der Industrialisierung ist klar, dass eine berufliche Erstausbildung bzw. eine Anlernphase nicht ausreichen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Dauer ihres Arbeitslebens zu qualifizieren. Unternehmen übernehmen daher notwendigerweise Bildungs- und Qualifikationsaufgaben, um den effektiven und effizienten Einsatz der Humanressourcen zu sichern.

Personalentwicklung ist aber immer auch aufgefordert, sich zu reflektieren und ggf. neu zu erfinden. Personalentwicklung ist nicht an sich gut, sondern nur zielführend und hilfreich für ein Unternehmen, wenn sie aktuelle Entwicklungen berücksichtigt und mit der Strategie des Unternehmens verbunden und verwoben ist.

Der vorliegende Band »Nachhaltige Personalentwicklung – Herausforderungen und Chance« widmet sich genau diesen aktuellen Entwicklungen, d. h. insbesondere der Frage der Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung.

Der Band zeigt dabei aber nicht nur die aktuellen Herausforderungen auf, sondern gibt konkrete Anregungen zur Gestaltung und Weiterentwicklung der Personalentwicklung in der heutigen Zeit.

März 2017

Alexander Haubrock

Vorwort

Die meisten Unternehmen haben die Notwendigkeit, Personalentwicklung zu betreiben, bereits erkannt und investieren daher in die berufliche Qualifikation und ihrer Mitarbeiter. Dabei wird Personalentwicklung aber häufig noch als reine Problemlösung betrachtet, erfolgt kaum strategisch ausgerichtet am Personalentwicklungsbedarf und nur selten wird überprüft, ob die erfolgten Maßnahmen tatsächlich den gewünschten Erfolg gebracht haben und daher die damit verbundenen Kosten auch gerechtfertigt sind. Noch seltener wird eine nachhaltige Personalentwicklung betrieben. Genau diese ist es aber, die Unternehmen befähigt, aktuelle und vor allem zukünftige Herausforderungen zu bewältigen und so auch langfristig erfolgreich zu sein.

In der Literatur wird bisher noch vor allem dann von nachhaltiger Personalentwicklung gesprochen, wenn Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung langfristig wirksam sind und die Teilnehmer darin neu Gelerntes im Unternehmensalltag auch anwenden (vgl. z. B. Kauffeld, 2016, S.11). So wie der Begriff der Nachhaltigkeit in der Literatur unterschiedlich definiert wird, kann aber auch eine nachhaltige Personalentwicklung aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden.

Hier wird davon ausgegangen, dass Unternehmen für einen langfristigen Erfolg, eine Personalentwicklung betreiben müssen, die sie darin unterstützt, nachhaltig agieren zu können. Dementsprechend wird Personalentwicklung dann als nachhaltig verstanden, wenn sie dazu beiträgt, dass Unternehmen nachhaltig und somit auch langfristig erfolgreich sind. Dazu muss Personalentwicklung grundlegend strategisch ausgerichtet sein. Strategische Personalentwicklung kann ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement unterstützen, um dieses effizienter zu machen und so zum Unternehmenserfolg beitragen. Darüber hinaus müssen Unternehmen Personalentwicklung aber auch betreiben, um die Auswirkungen des demografischen Wandels bewältigen zu können. Personalentwicklung, die sich an den Auswirkungen des demografischen Wandels – als einem Megatrend der Nachhaltigkeit – orientiert, trägt zum externen und internen Personalmarketing bei, um das Unternehmen für Bewerber und bereits tätige Mitarbeiter attraktiver zu machen. Sie trägt aber auch dazu bei, dass Mitarbeiter weniger belastet werden und so länger im Unternehmen tätig sein können und berücksichtigt in einer immer älter werdenden Gesellschaft intensiv die Ansprüche einer gleichermaßen immer älter werdenden Belegschaft. Wirklich nachhaltig erfolgreich können Unternehmen aber nur sein, wenn sie ihre Aktivitäten nicht primär auf kurz- bis mittelfristigen wirtschaftlichen Erfolg ausrichten, sondern die Fähigkeit besitzen, auf Veränderungen der sozial-ökonomischen Präferenzen aller vom unternehmerischen Handeln Betroffenen empfänglich zu sein und in diesem Sinn responsiv agieren. Personalentwicklung, die zur

Responsivität von Unternehmen beiträgt, ist nicht nur strategisch und ausschließlich an Effizienzkriterien ausgerichtet, sondern fördert vor allem organisationales Lernen. Sie befähigt damit Unternehmen vorausschauend agieren zu können und Wandel nicht nur zu bewältigen, sondern bewusst Veränderungen herbeizuführen, die als Verbesserung betrachtet werden können. Eine in diesem Sinn betriebene Personalentwicklung stellt eine unternehmerische Herausforderung dar, ist aber gleichermaßen als Chance zu verstehen, sich positiv von Wettbewerbern zu differenzieren.

Das Buch soll für die Notwendigkeit einer nachhaltigen Personalentwicklung sensibilisieren und die vorab angeführten unterschiedlichen Blickwinkel verbinden, um ein ganzheitliches Verständnis von nachhaltiger Personalentwicklung darzustellen. Darüber hinaus soll es aber auch konkrete Hinweise für die Gestaltung einer nachhaltigen Personalentwicklung liefern.

1 Nachhaltige Personalentwicklung als generelle Unternehmensanforderung

Nachhaltigkeit ist innerhalb kurzer Zeit zum Trend geworden. Sich als ein an Nachhaltigkeit ausgerichtetes Unternehmen darzustellen, entspricht dem Zeitgeist und wird letztlich auch zu Werbezwecken genutzt. Mittlerweile erläutern dementsprechend viele große Unternehmen ihre Corporate Social Responsibility (als unternehmerische Verantwortung so nachhaltig wie möglich zu wirtschaften) explizit auf ihrer Homepage.

Unternehmen, die lediglich mit Nachhaltigkeit werben, vernachlässigen dabei Herausforderungen, die sie langfristig nur mit einer nachhaltigen Unternehmensführung bewältigen können. Hierzu gehören ganz offensichtlich die so genannten Megatrends der Nachhaltigkeit wie Klimawandel, Ressourcenverknappung und demografischer Wandel (BMU, 2008). Diesen Veränderungen strategisch auf ökologischer und sozialer Ebene zu begegnen, wird für Unternehmen zunehmend zur Voraussetzung, um auch ökonomisch erfolgreich zu sein. Langfristiger Erfolg setzt darüber hinaus aber immer mehr auch unternehmerische Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft voraus. In diesem Sinn wird Corporate Social Responsiveness (als vorausschauende Orientierung und Anpassung von Unternehmen an soziale Anforderungen) zum zentralen Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensführung. Sowohl die reine Bewältigung des demografischen Wandels als Megatrend der Nachhaltigkeit (► Kap. 1.1) als auch die Förderung der unternehmerischen Responsivität (► Kap. 1.2) können allerdings nur mit einer entsprechend ausgerichteten Personalentwicklung gelingen.

1.1 Mit Personalentwicklung einem Megatrend der Nachhaltigkeit begegnen

In Deutschland ist die Geburtenrate seit vielen Jahren konstant niedriger als die Sterberate. Trotz einer aktuell positiven Zuwanderungsquote werden daher voraussichtlich bereits im Jahr 2030 fast fünf Millionen Menschen weniger in Deutschland leben als noch im Jahr 2008. Bei einer gleichzeitig gestiegenen Lebenserwartung sinkt der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung, also der 20- bis 65-Jährigen von 61 % auf 55 %, wohingegen der Anteil der über 65-Jährigen bis 2030 von 20 % auf 28 % zunehmen wird (Statistisches Bundesamt, 2015, S. 19). Die deutsche Bevölkerung wird also nicht nur immer weniger, sondern auch immer älter (► Abb. 1).

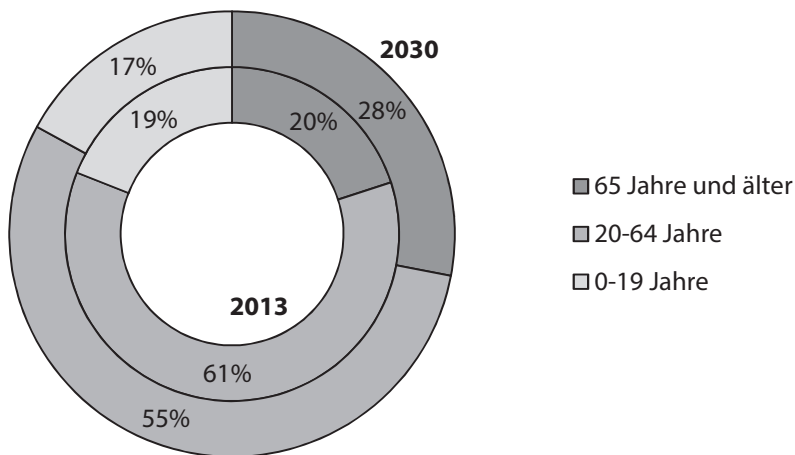


Abb. 1: prognostizierte demografische Veränderungen nach Altersklassen zwischen 2013 und 2030 in Anlehnung an die 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes, 2015

Mit zurzeit noch deutlichen regionalen Unterschieden, wirkt sich dieser demografische Wandel schon heute besonders in den neuen Bundesländern aus (vgl. Statistisches Bundesamt 2011, S. 24 f.). In Folge sind bereits jetzt zahlreiche Unternehmen mit einem Fachkräftemangel in bestimmten Bereichen konfrontiert und es ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend flächendeckend für Deutschland in Zukunft verstärken wird. So entfielen z. B. im Bereich Energie- und Elektrotechnik, sowie Maschinen- und Fahrzeugbau im ersten Quartal 2016 in Baden-Württemberg, Bayern und Hessen auf 100 arbeitssuchende Bewerber ca. 300 offene Stellen (vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft, 2016).

Unternehmen werden in Zukunft wohl noch stärker als aktuell vor der Herausforderung stehen, genügend Mitarbeiter einstellen zu können und so ihren quantitativen Personalbedarf zu decken. Dies gilt besonders für kleine und mittelständische Unternehmen, die in der Regel weniger überregional bekannt sind. Der vorab angesprochene und zurzeit noch stark regional begrenzte Fachkräftemangel macht deutlich, dass es dabei vor allem darauf ankommt, Mitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen und Kompetenzen (qualitativer Personalbedarf) zu finden. Gelingt dies nicht, müssen Mitarbeiter im Unternehmen ausgebildet und weiterqualifiziert werden. Sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um ausreichend neue und den Anforderungen entsprechend qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, wird somit immer bedeutsamer.

Gleichzeitig wird es immer mehr ältere Mitarbeiter in Unternehmen geben. Hierzu trägt nicht nur das gestiegene Renteneintrittsalter bei, sondern auch der Umstand, dass Ältere in Zukunft unverzichtbar sein werden, wenn junge Nachwuchskräfte fehlen. Ältere Mitarbeiter gilt es daher sowohl physisch als auch psychisch leistungsfähig zu erhalten, sowie deren qualifikatorische Leistungsfähigkeit zu fördern und zu unterstützen.

zen. Da sich das Lernen im Alter z. B. aufgrund einer möglichen Lernentwöhnung aber verändern kann (► Kap. 5), bedarf es einer besonderen Beachtung.

Mit einer abnehmenden Gesamtbevölkerung wird langfristig wohl trotzdem nicht auf den Zuzug und die Beschäftigung von Mitarbeitern aus dem Ausland verzichtet werden können. Selbst für rein national agierende Unternehmen ist damit eine größere interkulturelle Vielfalt der Belegschaft verbunden. Um damit häufig verbundene Probleme in der Zusammenarbeit der Mitarbeiter, wie z. B. Bruchstellen im Team oder Leistungseinbußen durch den so genannten »Stereotype-Threat« (vgl. Steele & Aronson, 1995) zu vermeiden, müssen Unternehmen auch darauf bedacht sein, die interkulturelle Kompetenz ihrer Mitarbeiter zu fördern. Inwiefern sich die aktuelle Flüchtlingssituation langfristig auf die beschriebene Situation auswirken wird, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht konkret absehbar. Während das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) z. B. davon ausgeht, dass sich daraus positive Effekte auf das Erwerbspotenzial vor allem durch den Zuzug jüngerer Altersgruppen ergeben (IAB, 2015), sieht der Leiter des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung hierin eher eine kurzfristige Entlastung und weist darüber hinaus darauf hin, dass das Migrationspotenzial vor allem in Ländern liegt, in denen der Bildungsstand unter dem globalen Mittelwert liegt (Klingholz, 2016). Auch wenn die Zuwanderung von Personen, die aktuell als Flüchtlinge nach Deutschland kommen, das Problem daher wohl nicht grundlegend lösen kann und intensiver Bildungs- und Integrationsbemühungen von Unternehmen bedarf, wäre sie zumindest mittelfristig mehr als wünschenswert. Nicht umsonst beschreibt das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit demzufolge den demografischen Wandel als einen Megatrend der Nachhaltigkeit (vgl. BMU 2008, S. 9). Dabei scheint es kurzfristig, den demografischen Wandel isoliert zu betrachten. Denn mit den beschriebenen demografischen Veränderungen geht auch ein Wandel von Werten einher – in einer Zeit, in der die Rahmenbedingungen der Arbeit besondere Anforderungen an Mitarbeiter stellen.

Werte können als »... individuell unterschiedlich ausgeprägte sowie als gesellschaftlich wandelbare Orientierungsstandards« (Hillmann, 1989, S. 57) verstanden werden. Obwohl sie interindividuell unterschiedlich bedeutsam sind und über die Zeit immer gewissen Veränderungen unterliegen, wirken sich die aktuellen Werteänderungen stark auf die Arbeitswelt aus. Neben herausfordernden Aufgaben, Entwicklungschancen und Spaß an der Arbeit, erwarten Mitarbeiter auch die Möglichkeit, an Entscheidungsprozessen mitwirken zu können. Gleichzeitig wird mit dem Schlagwort der Work-Life-Balance das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit immer wichtiger.

Andererseits sind Mitarbeiter u. a. durch technologische Entwicklungen und eine zunehmende Dynamik der Arbeitswelt damit konfrontiert, Eigenverantwortung für ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu übernehmen, kontinuierlich lernbereit zu sein und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Moderne Kommunikationstechnologien erleichtern zwar durch eine Virtualisierung der Arbeitsplätze verstärkt die geforderte Work-Life-Balance, gehen aber gleichzeitig auch mit einer Anonymisierung der Arbeitsbeziehungen einher (vgl. Wunderer & Dick, 2006), da damit direkte persönliche Kontakte zwischen Kollegen oder Mitarbeitern und ihren Führungskräften