

Die Zukunft der Personal- entwicklung in Deutschland

Szenarien und Perspektiven



Inhalt

Vorwort	Seite 3
Szenarien im Überblick	
Unsere Landkarte der Zukunft.....	Seite 4
Die vier Schritte der Szenarioentwicklung.....	Seite 5
<i>Szenario 1:</i>	
Personalentwicklung auf Sparflamme	Seite 6
<i>Szenario 2:</i>	
Discount-Personalentwicklung	Seite 8
<i>Szenario 3:</i>	
Personalentwicklung – Alles bleibt einfach gut	Seite 10
<i>Szenario 4:</i>	
Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor.....	Seite 12
<i>Szenario 5:</i>	
Personalentwicklung – reloaded	Seite 14
<i>Szenario 6:</i>	
Abschied von der Personalentwicklung.....	Seite 16
Ausblick: Arbeiten mit Szenarien.....	Seite 18
Erste Ergebnisse der Szenario-Bewertung.....	Seite 18
Impressum.....	Seite 19



ScMI steht für Scenario Management International. Die ScMI AG ist eine 1998 gegründete Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung und strategische Unternehmensführung. Als Spezialist und einer der Marktführer für die Entwicklung von Zukunftsszenarien unterstützt die ScMI AG Unternehmen und Organisationen bei der Erschließung von Zukunftswissen, der Entwicklung visionärer Strategien und Geschäftsmodelle sowie der Gestaltung strategischer Planungs- und Früherkennungsprozesse. Darüber hinaus begleitet die ScMI AG ihre Kunden nach einer Strategie-Entscheidung auch bei der Strategie-Implementierung im nachfolgenden Change-Prozess.

Aufgrund ihres breiten Methodenspektrums hat die ScMI AG sowohl mit der Mehrzahl der DAX-Unternehmen als auch mit zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen sowie mit einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereichen in mehr als 400 Szenarioprojekten erfolgreich zusammengearbeitet. Darüber hinaus wurde das Szenario-Management™ auch von Verbänden und Organisationen sowie von Ländern und Regionen nutzbringend angewendet. (www.scmi.de)

Ansprechpartner:



Miriam Wagemeyer

Telefon: +49 (5251) 150-583

Email: wagemeyer@scmi.de



Christian Michl

Telefon: +49 (5251) 150-584

Email: michl@scmi.de



Vorwort:

Die Zukünfte der Personalentwicklung in Deutschland – Ein Blick ins Jahr 2030.

Wie arbeiten die Bereiche Human-Ressources (HR) oder Personalentwicklung (PE) zukünftig? Welches Ansehen genießen sie im Unternehmen – und arbeiten sie eher strategisch-zukunftsorientiert oder reaktiv-defizitorientiert? Welche Auswirkungen haben Umfeldfaktoren wie Demografie und Fachkräftemangel, Globalisierung und Standortqualität sowie Digitalisierung und technologischer Wandel auf die vorgenannten Fragestellungen? Was kann dies für die heutige und für die zukünftige Arbeit von HR- und PE-Abteilungen in Unternehmen bedeuten? Welche Rolle spielt der Weiterbildungsmarkt – und wie wird er gegebenenfalls selbst beeinflusst?

Bereits im Alltag der Personalentwicklung wird deutlich, wie eng diese Disziplin mit anderen Funktionen im Unternehmen sowie mit verschiedenen Umfeldern vernetzt ist. Wer nun den Blick in die Zukunft wirft, der erkennt, dass die Vernetzung noch einmal zunimmt. Da liegt es auf der Hand, dass sich keine eindeutige Zukunft der Personalentwicklung beschreiben lässt. Um aber nicht nur »auf Sicht zu fahren«, ist es sinnvoll, die verschiedenen Möglichkeiten zu durchdenken. Dies geschieht in Form von alternativen Zukunftsszenarien.

Mit der vorliegenden Szenario-Studie wurden sechs in sich schlüssige, konsistente Zukunftsbilder für die Personalentwicklung in Deutschland erarbeitet. Sie geben einerseits sechs Einblicke in mögliche Zukünfte – und andererseits spannen sie eine »Landkarte der Zukunft« auf, an der sich Entscheider orientieren können. Nachfolgend stellen wir diese Landkarte und die einzelnen Szenarien vor. Beide Ergebnisse ermöglichen es HR- und PE-Entscheidern sowie Anbietern von Weiterbildung kritisch auf die eigene Situation zu schauen, um sich strategisch klug und robust für die Zukunft aufzustellen.

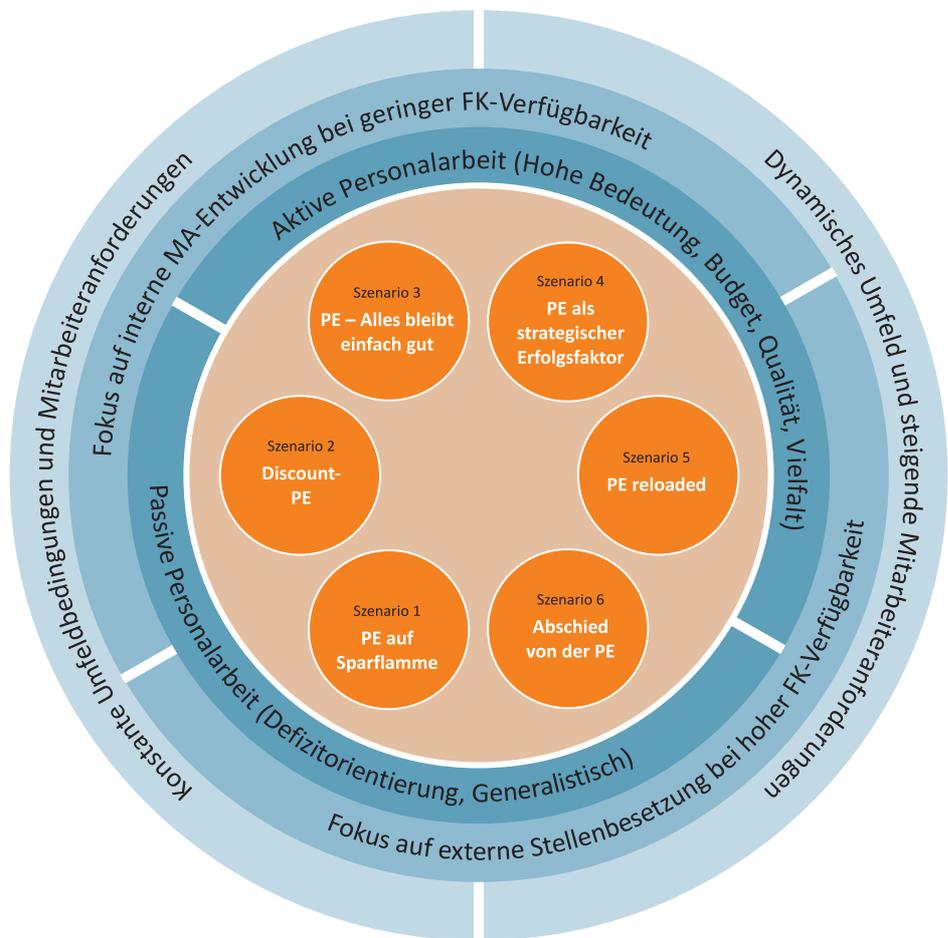
Den Anstoß für diese Szenarien haben Studierende der Wirtschaftswissenschaften der Universität Paderborn im Rahmen der von der ScMI AG ausgerichteten Future School gegeben. Deren Resultate wurden von der ScMI AG unter Beteiligung ausgewählter externer Dienstleister aus der Weiterbildungsbranche sowie von Personal-Führungskräften aus verschiedenen Unternehmen aufgegriffen und weiterentwickelt. Der so gewonnene Blick auf die Zukunft der Personalentwicklung umfasst daher viele verschiedene Sichtweisen von Anbieter- und Nachfragerseite.

Szenarien sind – in einer solchen Studie ebenso wie in der unternehmerischen Praxis – nicht das Ende, sondern der Startpunkt für einen strategischen Dialog. Wir wünschen uns, dass diese Szenarien von möglichst vielen Entscheidern und Betroffenen aufgegriffen und genutzt werden. Für Kritik oder Hinweise zur Weiterentwicklung der Szenarien sind wie selbstverständlich offen. Wenn Sie Unterstützung bei der Kommunikation oder Interpretation der Szenarien benötigen, dann sprechen Sie uns bitte an.

Dr. Andreas Siebe

Mitglied des Vorstandes der ScMI AG

Szenarien sind Beschreibungen möglicher zukünftiger Entwicklungen. Ihr Ziel ist es, uns für denkbare Entwicklungen zu sensibilisieren. Daher sollten die Szenarien möglichst anschaulich sein – in etwa wie ein »Bildband aus der Zukunft«. Gleichzeitig soll uns die Gesamtheit der entwickelten Szenarien einen Überblick über die zukünftigen Möglichkeiten bieten. Das Ziel einer Szenarioentwicklung ist es mit mehreren Bildern den »Raum der Möglichkeiten« aufzuzeigen. Treffenderweise lassen sich die Szenarien am besten in einer sogenannten »Landkarte der Zukunft« abbilden. Sie dient als Instrument und Orientierungshilfe auf dem Weg in die Zukunft.



Szenarien im Überblick:

Unsere Landkarte der Zukunft

Der Zukunftsraum für die Personalentwicklung in Deutschland besteht aus sechs Szenarien. Sie stellen jeweils schlüssige aber gut unterscheidbare Möglichkeiten dar, wie die Zukunft aussehen könnte. Um die sechs Szenarien voneinander abzugrenzen, müssen drei Kernfragen beantwortet werden: Wie entwickelt sich das Umfeld der Weiterbildung? Welchen Stellenwert hat die interne Mitarbeiterentwicklung? Und wie sieht Personalentwicklung konkret aus?

Dynamik und Flexibilität des Umfeldes

Betriebliche Weiterbildung erfolgt nicht im luftleeren Raum, sondern hängt selbstverständlich davon ab, wie sich die unternehmerischen Umfeldler entwickeln. Insofern unterscheiden sich die Szenarien zunächst anhand der Randbedingungen für die Personalentwicklung. So sind die Szenarien 4, 5 und 6 durch ein dynamisches Umfeld mit folgenden Charakteristika geprägt:

- Signifikante Beschleunigung der Globalisierung mit erhöhter Wettbewerbsintensität und sehr unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Absatzmärkte;
- Starker technologischer Wandel – insbesondere im Bereich der Digitalisierung –, verbunden mit einem hohen Technologieverständnis;

- Hochflexible Unternehmen, die sich in immer kürzeren Abständen umstrukturieren (müssen) sowie
- steigende Anforderungen der Mitarbeiter an die Unternehmen.

Dem stehen auf der linken Seite der Landkarte die Szenarien 1, 2 und 3 gegenüber, die von einer eher konstanten Entwicklung der Rahmenbedingungen geprägt sind.

Interne Mitarbeiterentwicklung vs. externe Stellenbesetzung

Ein zweites Unterscheidungsmerkmal der Szenarien verbindet externe und interne Fragestellungen. Dabei entstehen ebenfalls zwei Gruppen von Szenarien:

- Die Szenarien 2, 3 und 4 sind von einer geringen Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften gekennzeichnet, der u.a. mit stark nationalen oder regionalen Bildungsstandards gekoppelt ist. Dieser Fachkräftemangel führt zu einer hohen Wahrnehmung und einem hohen Einfluss der HR im Unternehmen, einem Fokus auf interne Mitarbeiterentwicklung – und letztlich sogar zu einem hohen Einfluss der Weiterbildung auf die Mitarbeiter-Zufriedenheit.
- Dem steht in den Szenarien 1, 5 und 6 eine hohe Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften gegenüber, so dass viele Unternehmen den Fokus auf externe Stellenbesetzungen legen. Dies führt zu einer eher geringen Bedeutung und Sichtbarkeit von HR/PE im Unternehmen.

Ansätze der Personalentwicklung

Mehr als die Hälfte der betrachteten Schlüsselfaktoren stellen die Frage, wie die betriebliche Weiterbildung in der Zukunft aussehen könnte. Dies führt zu zwei gegensätzlichen, archetypischen Ansätzen:

- In den Szenarien 3, 4 und 5 wird ein aktiver, strategischer und zukunftsorientierter Ansatz der Personalentwicklung aufgezeigt, bei dem Weiterbildung aus Unternehmenssicht wichtig ist und die HR- bzw. PE-Abteilungen entsprechende Budgets zur Verfügung haben. Dies führt zu einer hohen Qualität, Vielfalt und Spezialisierung der Weiterbildung. Auch im Weiterbildungsmarkt führt dies zu einer hohen Vielfalt von Anbietern und Konzepten.
- Dem steht in den Szenarien 1, 2 und 6 eine eher passive, Personalentwicklung gegenüber, die über begrenzte Budgets verfügt. Die Ansätze weisen eine deutlich geringe Qualität und Vielfalt auf – bis hin zur kompletten Verneinung betrieblicher Weiterbildung im Szenario 6.

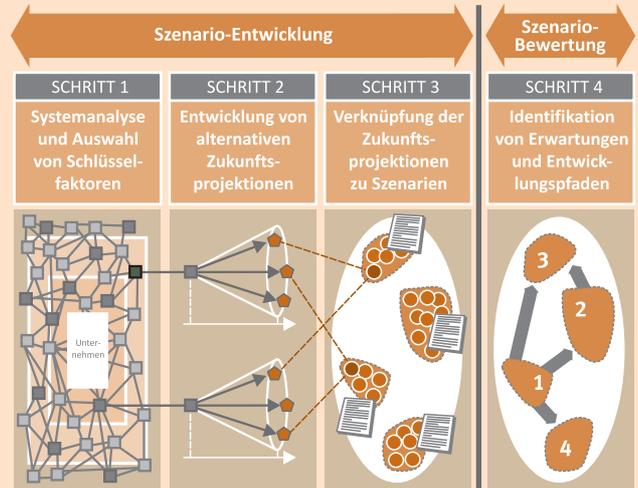
Sechs Szenarien – drei Gegensätze

Wer sich die sechs Szenarien auf der Zukunftslandkarte näher ansieht, der stellt fest, dass die drei einander gegenüberliegenden Zukunftsbilder jeweils diametral unterschiedliche Entwicklungen skizzieren:

- Das Szenario 3 (»Alles bleibt einfach gut«) kann als eine Art »Heile-Welt«-Szenario der HR- und PE-Abteilungen verstanden werden – mit hoher Anerkennung und aktiver Rolle bei konstanten Anforderungen. Dem steht mit dem Szenario 6 (»Abschied von der PE«) eine Art »Horror«-Szenario gegenüber, bei dem es im wesentlichen um die Akquisition »fertiger« Mitarbeiter geht.
- Im Szenario 4 wird die Personalentwicklung angesichts der steigenden Anforderungen zu einem strategischen Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung. Dem steht das Szenario 1 (»Stiefkind PE«) gegenüber, bei dem HR- und PE-Abteilungen als rein operative, nachgelagerte Support-Einheiten agieren.
- Ein besonders spannender Blick ergibt sich auf das dritte Szenario-Pärchen. So beschreibt das Szenario 2 (»Discount-PE«) eine Situation, in der ein passive PE-Arbeit von den Unternehmen als ausreichend empfunden wird. Dem steht mit dem Szenario 5 (»PE reloaded«) ein Zukunftsbild gegenüber, bei dem sich die klassischen Unternehmensstrukturen auflösen, externe Stellenbesetzungen die Regel werden und sich HR-Abteilungen neu erfinden, um diesen Strukturwandel zu flankieren.

Die vier Schritte der Szenarioentwicklung

Der Begriff »Szenario« wird umgangssprachlich sehr unterschiedlich verwendet. Im Szenario-Management™ verstehen wir darunter eines von mehreren systematisch entwickelten Zukunftsbildern, das in Kombination mit anderen Szenarien genutzt wird, um den »Raum der Möglichkeiten« zu beschreiben. Die Entwicklung solcher Zukunftsszenarien erfolgt in vier Schritten:



Welche Schlüsselfaktoren bestimmen das Szenariofeld?

(Schritt 1): Zunächst wird das definierte Szenariofeld systematisch gegliedert und in einem Systembild dargestellt. Anschließend lassen sich die einzelnen Einflussbereiche durch konkrete Einflussfaktoren beschreiben. Im Rahmen einer Vernetzungsanalyse wird dann das systemische Verhalten der einzelnen Faktoren überprüft: Was sind die relevanten Hebelkräfte? Welche Faktoren beschreiben als Indikatoren lediglich das Systemverhalten? Mit welchen Faktoren lässt sich die Systemdynamik weitestgehend ausdrücken? Basierend auf dieser Analyse werden anschließend die treibenden Kräfte in Form von Schlüsselfaktoren ausgewählt.

Wie könnten sich die Schlüsselfaktoren entwickeln?

(Schritt 2): Nun werden je Schlüsselfaktor mögliche künftige Entwicklungen aufgezeigt. Diese Zukunftsprojektionen beschreiben strategisch relevante, charakteristische und qualitative Entwicklungsalternativen der einzelnen Schlüsselfaktoren.

Zu welchen Szenarien lassen sich die einzelnen Projektionen verknüpfen?

(Schritt 3): Die Szenariobildung beginnt mit einer Bewertung der Verträglichkeit der einzelnen Zukunftsprojektionen. Solche Konsistenzbewertungen bilden die Grundlage, um mit Hilfe einer Software alle denkbaren Kombinationen – die sogenannten Projektionsbündel – durchzuspielen. Unter Verwendung einer Clusteranalyse wird anschließend eine handhabbare Anzahl von Szenarien ermittelt, die den »Raum der Möglichkeiten« bestmöglich abbilden. Diese Szenarien werden zusätzlich in einer »Landkarte der Zukunft« grafisch verknüpft.

Mit welchen Szenarien ist zu rechnen – und wie sollten wir mit dem Zukunftsraum umgehen?

(Schritt 4): An die Szenario-Entwicklung schließen sich üblicherweise zwei Aktivitäten an: Zum einen lassen sich für die einzelnen Szenarien Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen ableiten – ebenso wie Indikatoren, die frühzeitig auf das Eintreten dieser Zukunft hinweisen. Zum anderen werden die Szenarien bewertet. So lässt sich feststellen, wie weit die Zukünfte von der Gegenwart entfernt sind, welche Entwicklungspfade es in die Zukunft gibt – und mit welchen Entwicklungen am ehesten gerechnet wird.



Szenario 1:

Personalentwicklung auf Sparflamme

Das Umfeld der betrieblichen Weiterbildung ist relativ konstant – vollständig digitale Geschäftsmodelle und hochflexible Projektstrukturen bleiben eher die Ausnahme. Auch die Globalisierung führt tendenziell zu einheitlichen Marktanforderungen. Diese eher anspruchslosen Rahmenbedingungen, konstante Mitarbeiterbedürfnisse sowie ein breites Angebot an Fach- und Führungskräften führen zu einem geringen und generalisierten internen Weiterbildungsangebot. Die weiterhin staatlichen Bildungsinstitutionen orientieren sich zunehmend an internationalen Standards und stellen für die Unternehmen den geeigneten Nachwuchs zur Verfügung. Die Bedeutung und das Ansehen der HR-Abteilungen ist gering.

Relativ konstante Umfeldentwicklung

Die Exportorientierung der deutschen Wirtschaft stößt an ihre Grenzen – durch neue Absatzmärkte lässt sich kaum noch neues Wachstum generieren. Gleichzeitig bleibt der Druck zur Verlagerung von Arbeitsplätzen in günstigere und/oder kundennähere Regionen auf mittlerem Niveau bestehen. Der technologische Wandel hält an – allerdings gelingt es immer weniger Menschen, die damit verbundenen Veränderungen zu verstehen. Beim Thema »Digitalisierung« führt dies dazu, dass es zwar im privaten Bereich zu starkem Wandel kommt, im unternehmerischen Alltag sich aber nur wenige neue Geschäftsmodelle langfristig und nachhaltig durchsetzen können.

Klassische Unternehmen im Effizienzwettbewerb

Die Gesellschaft entwickelt sich – bei aller oberflächlicher Diversität – eher gleichförmig, so dass Marktanforderungen an Unternehmen weiterhin eher einheitlich sind. Die Wettbewerbssituation vieler Unternehmen hat sich kaum verändert, wobei der allgemeine Wachstums- und Innovationsmangel einen klassischen Effizienzwettbewerb befördert. Die Unternehmensstrukturen sind wenig flexibel und Umstrukturierungen mit hohem Aufwand verbunden. Damit sind auch die Anforderungen der Unternehmen an ihre Mitarbeiter nicht nennenswert gestiegen.

Erhebliche Defizite im Bildungsbereich

Im Bildungswesen haben sich internationale Standards durchgesetzt, an denen sich die in Deutschland vornehmlich staatlichen Bildungsinstitutionen »mehr schlecht als recht« orientieren. Der Weiterbildungsmarkt wird von wenigen, miteinander in Konkurrenz stehenden Anbietern dominiert. Deren Angebote sind begrenzt und weisen vor allem Defizite beim Lerntransfer auf.

Hohe Verfügbarkeit lernbereiter Mitarbeiter

Das Angebot von potenziellen Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt ist groß – vor allem bei Fach- und Führungskräften, die zudem eine hohe Bereitschaft zur Weiterbildung aufweisen. Allerdings ist die Bereitschaft der Mitarbeiter zur langfristigen Bindung an ein Unternehmen eher gering.

Personalentwicklung auf niedrigem Niveau

Personalentwicklung und innerbetriebliche Weiterbildung spielen für Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle. Vielfach prägt sich eine passive und defizitorientierte Personalarbeit aus, bei der Vakanz aufgrund der positiven Entwicklung des Arbeitsmarktes eher extern besetzt werden. Maßnahmen zur aktiven Mitarbeiterbindung werden deshalb tendenziell nicht oder nur rudimentär verfolgt. Die HR-Budgets sind begrenzt – die Weiterbildungsangebot in den Unternehmen sind generalisiert und werden einheitlich vermittelt. Dieser Mangel an Passgenauigkeit und Qualität führt letztlich zu einem geringeren Wertbeitrag der HR-Aktivitäten für die Unternehmensentwicklung. Das Ansehen und der Einfluss von HR in Unternehmen sind generell niedrig. Insbesondere lernbereite Mitarbeiter empfinden eine solche Personalpolitik als Defizit und kehren ihren Unternehmen entsprechend schneller den Rücken.

Schlüsselfaktor:	Ausprägung im Szenario:
Globalisierung / Standort Deutschland	Zunehmendes Outsourcing von Arbeitsplätzen – Schwächung des Wirtschaftsstandortes Deutschland
Technologische Entwicklung (Akzeptanz/Verständnis)	Geringe Technologieakzeptanz (bei unklarem Technologieverständnis)
Digitalisierung / Medien und Kommunikation	Geringe Bedeutung der Konsumenten bei der Digitalisierung (bei unklarer Rolle der Unternehmen)
Organisation von Unternehmen	Weitgehend konstante Unternehmensstrukturen
Wirtschaftliche Situation von Unternehmen	Geringe Liquiditäts- und Budgetfreiheit trotz konstanter Wettbewerbsintensität
Marktanforderungen an Unternehmen	Weitgehend einheitliche Marktanforderungen (bei unklarem Umfang)
Bildungswesen in Deutschland	Staatlich organisierte Bildungsinstitutionen und internationalisierte Standards
Weiterbildungsmarkt (Angebots-/Anbiervielfalt)	Eingeschränktes Angebot am Weiterbildungsmarkt bei geringer Anbiervielfalt
Mobilität/Flexibilität des Weiterbildungsangebots	Dominanz von eigenständigen Organisationen mit Defiziten im Wissenstransfer
Mitarbeiteranforderungen und Mitarbeiterbindung	Konstante Mitarbeiteranforderungen und geringe Mitarbeiterbindung
Angebot an potenziellen Mitarbeitern	Hohe Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften (bei unklarer Verfügbarkeit Geringqualifizierter)
Innerbetriebliches Ansehen von Qualifizierung	Hohe Bereitschaft der MA zur WB, aber geringe Bedeutung der WB aus Unternehmenssicht
Rolle und Budget der HR-Abteilungen	Nebenrolle von PE: Geringes Budget für PE und geringer Einfluss von HR in Unternehmen
Personalarbeit – Philosophie / Make-or-Buy	Externe anlassbezogene Suche: Vorwiegend externe Stellenbesetzung bei passiver Personalarbeit
Wirksamkeit und Effekte von Aus-/Weiterbildung	Geringer Wertbeitrag bei geringer Qualität und Passgenauigkeit der WB
Zusammenarbeit mit externen Partnern	Geringe Vielfalt der innerbetrieblichen Weiterbildung (bei unklarem Umfang externer Partner)
Individualisierung und Spezialisierung der WB	Generalisierte Weiterbildung wird einheitlich vermittelt

-  **Charakteristische Ausprägung =**
Entwicklung kommt ausschließlich in diesem Szenario vor.
-  **Teilcharakteristische Ausprägung =**
Entwicklung kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor.
-  **Eindeutige Ausprägung =**
Entwicklung prägt eindeutig dieses Szenario (kommt aber auch in anderen Szenarien vor)
-  **Alternative Ausprägungen =**
Entwicklungen kommen parallel in diesem Szenario vor (Unschärfe bezüglich dieses Schlüsselfaktors wird akzeptiert)



Szenario 2:

Discount-Personalentwicklung

Die Unternehmen agieren in einem relativ konstanten Umfeld, in dem weder die Digitalisierung noch die Globalisierung zu fundamentalen Strukturbrüchen geführt haben. Trotz dieses eher verhaltenen Wettbewerbs sind die Liquiditäts- und Budgetfreiheiten begrenzt. Gleichzeitig kommt es zu einem signifikanten Mangel an Fach- und Führungskräften, so dass die Unternehmen zu einer internen Entwicklung ihrer bildungshungrigen Mitarbeiter gezwungen sind. Dazu stellen sie allerdings aufgrund der vielfach angespannten ökonomischen Situation nur begrenzte Mittel zu Verfügung. Auf diese Weise entstehen Konzepte für eine generalisierte Aus- und Weiterbildung mit reduzierter Qualität und Passgenauigkeit, die trotzdem einen hohen Wertbeitrag liefert und letztlich wiederum zum hohen Ansehen der HR-Abteilungen beiträgt.

Ende der primären Exportorientierung

Der freie Welthandel wird zwar noch propagiert – stößt aber in der Praxis an immer mehr Grenzen. Damit kann die deutsche Wirtschaft nicht mehr allein auf ihre Exportstärke setzen; die europäische Binnenwirtschaft gewinnt an Bedeutung und Wachstum konzentriert sich vielfach auf regional geprägte Wirtschaftskreisläufe. Damit bleiben manche theoretischen Potenzialen der Digitalisierung im unternehmerischen Bereich unerschlossen. Gleichzeitig ist die Innovationsgeschwindigkeit im Privatbereich weiterhin hoch – allerdings bei relativ geringem Verständnis der zugrundeliegenden Technologien.

Erstarrte Unternehmensstrukturen

Die regional geprägten Gesellschaften entwickeln sich eher gleichförmig, so dass die Marktanforderungen an Unternehmen in den einzelnen Zielmärkten kaum divergieren. Der Wettbewerbsdruck auf die meisten Unternehmen hat nicht weiter zugenommen. Diese teilweise erstarrten Umfeldern führen zu einer Binnenorientierung vieler Unternehmen – und in gewisser Weise zu einer Wiederkehr der sogenannten »Deutschland AG«. Verbunden ist diese Entwicklung mit relativ konstanten Anforderungen der Unternehmen an ihre Mitarbeiter.

Binnenorientierung im Bildungsbereich

Im Bildungswesen sind die globalen Initiativen (Bologna-Prozess) zurückgedreht; internationale Standards spielen kaum noch eine Rolle. Der Weiterbildungsmarkt wird von wenigen, miteinander in Konkurrenz stehenden nationalen Anbietern dominiert. Deren Angebote sind begrenzt und weisen vor allem Defizite beim Lerntransfer auf.

Kritische Ausgangslage für Unternehmen: Fachkräftemangel und geringe Mitarbeiterbindung

Die Verslossenheit von Gesellschaft und Wirtschaft führt in Kombination mit der demografischen Entwicklung zu einem starken Fachkräftemangel: Potenzielle Mitarbeiter – insbesondere Fach und Führungskräfte – sind auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu bekommen. Parallel dazu ist die Bindung der Mitarbeiter an ihre Arbeitsgeber eher rückläufig.

Not macht erfinderisch: Neue Konzepte der Personalentwicklung

Personalentwicklung und innerbetriebliche Weiterbildung werden von den Unternehmen als wichtige Aufgaben erkannt – allerdings unter den Rahmenbedingungen eines stagnierenden Umfelds und begrenzter HR-Budgets. So sind einerseits die Weiterbildungsangebote in den Unternehmen eher generalisiert und werden im Sinne einer Discount-Personalentwicklung einheitlich vermittelt. Andererseits entwickeln die Unternehmen trotz dieser passiven Personalarbeit interne Karrierewege, um ihre Mitarbeiter trotzdem zu halten. Dieser Spagat gelingt allerdings nicht immer: Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter sind eher gering. Dennoch sind das Ansehen und der Einfluss der HR im Unternehmen hoch – ihr Wertbeitrag für den Erfolg unter den schwierigen Rahmenbedingungen wird allgemein anerkannt.

Schlüsselfaktor:	Ausprägung im Szenario:
Globalisierung / Standort Deutschland	Konstanter Globalisierungsgrad / Konstante Position der deutschen Wirtschaft
Technologische Entwicklung (Akzeptanz/Verständnis)	Allgemeiner Technologieverdruss (Geringe Technologieakzeptanz und geringes Technologieverständnis)
Digitalisierung / Medien und Kommunikation	Begrenzte / moderate Digitalisierung
Organisation von Unternehmen	Weitgehend konstante Unternehmensstrukturen
Wirtschaftliche Situation von Unternehmen	Geringe Liquiditäts- und Budgetfreiheit trotz konstanter Wettbewerbsintensität
Marktanforderungen an Unternehmen	Tendenziell einheitliche und konstante Marktanforderungen
Bildungswesen in Deutschland	Staatlich organisierte Bildungsinstitutionen und regionale/nationale Standards
Weiterbildungsmarkt (Angebots-/Anbiervielfalt)	Eingeschränktes Angebot am Weiterbildungsmarkt bei geringer Anbiervielfalt
Mobilität/Flexibilität des Weiterbildungsangebots	Dominanz von eigenständigen Organisationen mit Defiziten im Wissenstransfer
Mitarbeiteranforderungen und Mitarbeiterbindung	Konstante Mitarbeiteranforderungen und geringe Mitarbeiterbindung
Angebot an potenziellen Mitarbeitern	Begrenzte Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften (bei unklarer Verfügbarkeit Geringqualifizierter)
Innerbetriebliches Ansehen von Qualifizierung	Hohe Bereitschaft der MA zur WB, aber geringe Bedeutung der WB aus Unternehmenssicht
Rolle und Budget der HR-Abteilungen	Not macht erfinderisch: Hohe Präsenz und Bedeutung von HR trotz begrenzter Budgets
Personalarbeit – Philosophie / Make-or-Buy	Interne passive Karrierewege: Vorwiegend interne Stellenbesetzung bei passiver Personalarbeit
Wirksamkeit und Effekte von Aus-/Weiterbildung	Signifikanter Wertbeitrag bei (trotz) geringer Qualität und Passgenauigkeit der WB
Zusammenarbeit mit externen Partnern	Geringe Vielfalt der innerbetrieblichen Weiterbildung (bei unklarem Umfang externer Partner)
Individualisierung und Spezialisierung der WB	Generalisierte Weiterbildung wird einheitlich vermittelt

-  **Charakteristische Ausprägung =**
Entwicklung kommt ausschließlich in diesem Szenario vor.
-  **Teilcharakteristische Ausprägung =**
Entwicklung kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor.
-  **Eindeutige Ausprägung =**
Entwicklung prägt eindeutig dieses Szenario (kommt aber auch in anderen Szenarien vor)
-  **Alternative Ausprägungen =**
Entwicklungen kommen parallel in diesem Szenario vor (Unschärfe bezüglich dieses Schlüsselfaktors wird akzeptiert)



Szenario 3:

Personalentwicklung – Alles bleibt einfach gut

Das Umfeld der Aus- und Weiterbildung lässt kaum Etwas zu wünschen übrig: den meisten Unternehmen geht es finanziell gut und die Globalisierung lässt sich gut handhaben. Gleichzeitig bleiben auch die Anforderungen der Mitarbeiter »im Rahmen« – verbunden mit deren Bereitschaft, sich langfristig an die Unternehmen zu binden. Daher reagieren die Unternehmen entspannt auf den Mangel an Fach- und Führungskräften und setzen auf interne Mitarbeiterentwicklung. Dazu reichen vielfach generalisierte Aus- und Weiterbildungskonzepte, die aber individualisiert vermittelt werden. Damit werden die Potenziale der Personalentwicklung zwar nicht vollständig ausgeschöpft – dem hohen Ansehen der HR-Abteilungen tut dies aber keinen Abbruch.

Digitalisierungsschub in der Wirtschaft

Die Position der deutschen Wirtschaft in der globalen Weltwirtschaft bleibt weitgehend unverändert: Es kommt weder zu einer signifikanten Ausweitung der Absatzmärkte noch zu einer massiven Verlagerung in andere Georegionen. Dafür schlägt die Digitalisierung auf immer mehr Branchen und deren interne Geschäftsprozesse durch. Strategien und Geschäftsmodelle werden sukzessive weiterentwickelt. Dabei entsteht eine hohe Marktmacht der zunehmend digitalen Unternehmen, da die meisten Konsumenten zwar technikaffin sind, den Wandel aber nicht mehr selbst nachvollziehen können.

Komfortable Situation für Unternehmen

Die deutsche Gesellschaft entwickelt sich eher gleichförmig, so dass sich die Marktanforderungen an Unternehmen kaum weiter erhöhen. Auch der Wettbewerbsdruck hat nur wenig zugenommen, so dass viele Unternehmen in einer komfortablen Situation sind und ihre gute Position auf den Märkten absichern können. Notwendig sind hier vor allem eine klare Strategieorientierung sowie eine agile Organisation, mit der sich innerhalb des gegebenen Rahmens flexibel agieren lässt.

Staatlich geprägte Bildung und hochkonzentrierter Weiterbildungsmarkt

Das Bildungswesen ist weiterhin staatlich geprägt. Globale Initiativen wie der Bologna-Prozess treten – trotz anders lautender Bekenntnisse – auf der Stelle. Der Weiterbildungsmarkt ist hochkonzentriert, wobei die dominierenden Anbieter (Akademien und Trainernetzwerke) eine hohe Angebotsvielfalt bieten und zudem den Transfer der Lerninhalte in Form von Weiterbildungsprojekten und -programmen begleiten.

Trotz Fachkräftemangel weiterhin konstante Anforderungen und hohe Bindung der Mitarbeiter

Die demografische Entwicklung führt dazu, dass potenzielle Mitarbeiter – insbesondere Fach und Führungskräfte – auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu bekommen sind. Trotzdem bleiben die Anforderungen der Mitarbeiter an ihre Arbeitgeber eher konstant – und deren Bereitschaft zur langfristigen Bindung an ein Unternehmen ist weiterhin gegeben. In diesem Umfeld spüren nur wenige Mitarbeiter einen stärkeren Druck zur Weiterbildung.

Generalisierte und hochwertige Personalentwicklung

Die Unternehmen sind sich bewusst, dass Personalentwicklung angesichts des Fachkräftemangels ein wichtiges Werkzeug ist, um in dem insgesamt positiven Umfeld erfolgreich zu bleiben. Daher stellen sie – getragen von der guten finanziellen Position – ein umfangreiches HR-Budget zur Verfügung. Damit werden generalisierte, qualitativ hochwertige Weiterbildungsangebote individualisiert vermittelt. Dies bedeutet, dass PE-Ziele auf unterschiedlichen Wegen – jeweils für verschiedene Situationen passend – erreicht werden können, so dass die eher lernmüden Mitarbeiter sich individuell abgeholt fühlen. Damit werden zwar nicht alle Potenziale einer strategie- und zukunftsorientierten Personalentwicklung erschlossen – trotzdem sind das Ansehen und der Einfluss der PE hoch.

Schlüsselfaktor:	Ausprägung im Szenario:
Globalisierung / Standort Deutschland	Konstanter Globalisierungsgrad / Konstante Position der deutschen Wirtschaft
Technologische Entwicklung (Akzeptanz/Verständnis)	Blinder Technikglaube (Hohe Akzeptanz bei geringem Verständnis)
Digitalisierung / Medien und Kommunikation	Digitalisierungsschub wird vor allem von Unternehmen getrieben
Organisation von Unternehmen	Hochflexible Organisationen auf Basis langfristiger Strategien
Wirtschaftliche Situation von Unternehmen	Hohe Liquiditäts- und Budgetfreiheit – u.a. Aufgrund konstanter Wettbewerbsintensität
Marktanforderungen an Unternehmen	Tendenziell einheitliche und konstante Marktanforderungen
Bildungswesen in Deutschland	Staatlich organisierte Bildungsinstitutionen und regionale/nationale Standards
Weiterbildungsmarkt (Angebots-/Anbiervielfalt)	Vielfältiges Angebot am Weiterbildungsmarkt (teilweise bei sehr heterogenem Anbieterfeld)
Mobilität/Flexibilität des Weiterbildungsangebots	Dominanz von vernetzten Organisationen, die Wissen vermitteln und Umsetzung begleiten
Mitarbeiteranforderungen und Mitarbeiterbindung	Konstante Mitarbeiteranforderungen und hohe Mitarbeiterbindung
Angebot an potenziellen Mitarbeitern	Begrenzte Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften (bei unklarer Verfügbarkeit Geringqualifizierter)
Innerbetriebliches Ansehen von Qualifizierung	Hohe Bedeutung der WB aus Unternehmenssicht, aber geringe Bereitschaft der Mitarbeiter zur WB
Rolle und Budget der HR-Abteilungen	Strategische Rolle von PE: Hohes Budget für PE und hoher Einfluss von HR in Unternehmen
Personalarbeit – Philosophie / Make-or-Buy	Strategische Personalentwicklung: Vorwiegend interne Stellenbesetzung bei zukunftsorientierter Personalarbeit
Wirksamkeit und Effekte von Aus-/Weiterbildung	Hohe Qualität und Passgenauigkeit der Weiterbildung (bei unklarem Wertbeitrag)
Zusammenarbeit mit externen Partnern	Hohe Vielfalt der innerbetrieblichen Weiterbildung (bei unklarem Umfang externer Partner)
Individualisierung und Spezialisierung der WB	Generalisierte Weiterbildung wird individualisiert vermittelt

-  **Charakteristische Ausprägung** = Entwicklung kommt ausschließlich in diesem Szenario vor.
-  **Teilcharakteristische Ausprägung** = Entwicklung kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor.
-  **Eindeutige Ausprägung** = Entwicklung prägt eindeutig dieses Szenario (kommt aber auch in anderen Szenarien vor)
-  **Alternative Ausprägungen** = Entwicklungen kommen parallel in diesem Szenario vor (Unschärfe bezüglich dieses Schlüsselfaktors wird akzeptiert)



Szenario 4:

Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor

Neue Absatzmärkte treiben die Globalisierung der deutschen Unternehmen immer weiter voran. Gleichzeitig bieten die Arbeitsmärkte kaum genügend qualifizierte Fach- und Führungskräfte, so dass die Unternehmen den Fokus auf interne Mitarbeiterentwicklung legen. Da gleichzeitig die Anforderungen der Mitarbeiter deutlich steigen, wird die Personalentwicklung zu einem strategischen Erfolgsfaktor. Eine zukunftsorientierte, aktive Personalarbeit bietet spezialisierte und individualisierte innerbetriebliche Weiterbildungen und intensive Maßnahmen der Mitarbeiterbindung an, die sehr gut angenommen werden. Die HR-Abteilungen genießen hohes Ansehen.

Deutschland als führende Exportnation

Die deutsche Wirtschaft hat ihre Position als führende Exportnation nicht nur halten, sondern sogar noch ausbauen können. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Nähe zur Fertigung, so dass es zu keiner großangelegten Abwanderung industrieller Arbeitsplätze in andere Georegionen gekommen ist. Digitalisierung beeinflusst sowohl den Privatbereich der Menschen als auch die Entwicklung vieler Branchen und Geschäftsmodelle. Die meisten Menschen stehen diesem Wandel positiv gegenüber und versuchen, mit den Neuerungen Schritt zu halten.

Vielfalt und Flexibilität als Erfolgsfaktoren auf globalen Märkten

Mit der Globalisierung sind die Wettbewerbsarenen der deutschen Unternehmen vielfältiger geworden, was zu einem erkennbaren Anstieg der Marktanforderungen geführt hat. Bei entsprechend hohem Wettbewerbsdruck bedeutet dies für die Unternehmen vor allem, ihre Organisationsstrukturen so weiterzuentwickeln, dass sie schnell und flexibel auf Veränderungen reagieren können. Daneben ergibt sich auch die Notwendigkeit, Strategien und Geschäftsmodelle schrittweise an die Veränderungen anzupassen.

Wachstum und Bewegung im Bildungssektor

Aus- und Weiterbildung sind zu zentralen Themen der Standortentwicklung geworden. Nationale Standards gewinnen wieder an Bedeutung und werden darauf ausgerichtet, die Exportwirtschaft zu unterstützen («Made in Germany»). Erreicht wird dies durch eine stärkere Privatisierung im Bildungsbereich und eine hohe Vielfalt von Weiterbildungsangeboten und Anbietern – bei starker Orientierung an Wissenstransfer und Umsetzung.

Fachkräftemangel verändert das Verhältnis von Unternehmen und Mitarbeitern

Potenzielle Mitarbeiter – insbesondere Fach und Führungskräfte – sind aufgrund der demografischen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu bekommen. Dies verändert die Beziehung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern nachhaltig: Die Anforderungen der Mitarbeiter an ihre Arbeitsplätze steigen massiv. Gleichzeitig sind sie aber bereit, sich längerfristig an ein Unternehmen zu binden, welches seine Kultur so weiterentwickelt, dass sie den neuen Anforderungen entspricht. Weiterbildung spielt für viele Mitarbeiter nur noch dann eine Rolle, wenn sie gleichzeitig der persönlichen Entfaltung dient.

Strategische Personalentwicklung

Angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks sowie des Fachkräftemangels ist Personalentwicklung für die Unternehmen zu einem zentralen Erfolgsfaktor geworden. Die Unternehmen investieren »in großem Stil« in ihre Mitarbeiter und geben umfangreiche HR-Budgets frei. Da Mitarbeiterbindung enorm wichtig ist, wird Personalarbeit aktiv betrieben und ist darauf ausgerichtet, Mitarbeiter qualitativ hochwertig aus- und weiterzubilden. Dies geschieht vielfach durch spezialisierte Angebote mit hoher Passgenauigkeit und individualisierter Vermittlung. Mit diesen Angeboten liefert die PE einen hohen Wertbeitrag für das Unternehmen und hat hohes Ansehen im Unternehmen.

Schlüsselfaktor:	Ausprägung im Szenario:
Globalisierung / Standort Deutschland	Neue Absatzmärkte als Treiber der Globalisierung – Deutschland als führende Exportnation
Technologische Entwicklung (Akzeptanz/Verständnis)	Hohe Technologieakzeptanz (bei unklarem Technologieverständnis)
Digitalisierung / Medien und Kommunikation	Breite Digitalisierung wird getrieben von Unternehmen und Konsumenten
Organisation von Unternehmen	Hochflexible Organisationen (bei unklarem Umfang strategischer Veränderungen)
Wirtschaftliche Situation von Unternehmen	Hohe Liquiditäts- und Budgetfreiheit trotz hoher Wettbewerbsintensität
Marktanforderungen an Unternehmen	Stärker diverse Marktanforderungen (bei unklarem Umfang)
Bildungswesen in Deutschland	Zunehmend privat organisierte Bildungsinstitutionen bei regionalen/nationalen Standards
Weiterbildungsmarkt (Angebots-/Anbiervielfalt)	Vielfältiges Angebot am Weiterbildungsmarkt bei breitem Anbieterfeld
Mobilität/Flexibilität des Weiterbildungsangebots	Dominanz von vernetzten Organisationen, die Wissen vermitteln und Umsetzung begleiten
Mitarbeiteranforderungen und Mitarbeiterbindung	Steigende Mitarbeiteranforderungen und hohe Mitarbeiterbindung
Angebot an potenziellen Mitarbeitern	Begrenzte Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften (bei unklarer Verfügbarkeit Geringqualifizierter)
Innerbetriebliches Ansehen von Qualifizierung	Hohe Bedeutung der WB aus Unternehmenssicht (bei unklarer Bereitschaft der Mitarbeiter zur WB)
Rolle und Budget der HR-Abteilungen	Strategische Rolle von PE: Hohes Budget für PE und hoher Einfluss von HR in Unternehmen
Personalarbeit – Philosophie / Make-or-Buy	Strategische Personalentwicklung: Vorwiegend interne Stellenbesetzung bei zukunftsorientierter Personalarbeit
Wirksamkeit und Effekte von Aus-/Weiterbildung	Hoher Wertbeitrag bei hoher Qualität und Passgenauigkeit der WB
Zusammenarbeit mit externen Partnern	Hohe Vielfalt der innerbetrieblichen Weiterbildung (bei unklarem Umfang externer Partner)
Individualisierung und Spezialisierung der WB	Spezialisierte und individualisierte innerbetriebliche Weiterbildung

-  **Charakteristische Ausprägung** = Entwicklung kommt ausschließlich in diesem Szenario vor.
-  **Teilcharakteristische Ausprägung** = Entwicklung kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor.
-  **Eindeutige Ausprägung** = Entwicklung prägt eindeutig dieses Szenario (kommt aber auch in anderen Szenarien vor)
-  **Alternative Ausprägungen** = Entwicklungen kommen parallel in diesem Szenario vor (Unschärfe bezüglich dieses Schlüsselfaktors wird akzeptiert)



Szenario 5:

Personalentwicklung – reloaded

Die Art des Wirtschaftens verändert sich dramatisch: Die globale Welt setzt sich aus vielen lokalen Märkten zusammen und starre Unternehmensstrukturen lösen sich im Zuge der Digitalisierung auf. Für die Menschen wird es normal, sich nicht mehr in festen Organisationen, sondern stattdessen in projektbezogenen Strukturen zu bewegen. Langfristige Personalentwicklung ist für viele Unternehmen keine Option mehr – es dominiert die externe Zusammenstellung von Projektteams. Für die HR-Abteilungen führt dies zu einer Zäsur, innerhalb derer sie sich zu Change-Begleitern weiterentwickeln, die die hochflexiblen Strukturen flankieren und ihnen teilweise sogar strategische Orientierung geben. Das spezialisierte und umfangreiche Weiterbildungsangebot ist auf solche Veränderungsprozesse zugeschnitten – die klassische HR-Funktion kaum noch sichtbar.

Deutschland positioniert sich erfolgreich in der digitalen Weltwirtschaft

Getrieben durch die zunehmende Digitalisierung ist die Weltwirtschaft immer stärker zusammengewachsen. Die deutsche Wirtschaft hat sich in diesem »Innovationsrennen« erfolgreich positioniert, in dem sie immer neue Absatzmärkte erschließen konnte. Gleichzeitig sind viele weniger wertschöpfende Tätigkeiten ins Ausland verlagert worden, so dass sich die Struktur der deutschen Wirtschaft insgesamt nachhaltig verändert hat. Grundlage dieses Erfolgs ist eine hochgradig technikaffine Gesellschaft mit einem hohen Verständnis für den grundlegenden Wandel.

Flexibilität als Erfolgsfaktoren auf globalen Märkten

Mit der massiven Globalisierung und dem Fokus auf äußerst diverse Märkte sind Anforderungen an die Unternehmen massiv gestiegen. Gleichzeitig hat der Wettbewerbsdruck deutlich zugenommen. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass agile und flexible Organisationsstrukturen zur Selbstverständlichkeit geworden sind. Der Fokus vieler Unternehmen liegt inzwischen darauf, immer wieder neue Strategien und Geschäftsmodelle zu entwickeln und umzusetzen.

Internationalisierte Standards sowie private Anbieter

Aus- und Weiterbildung sind keine nationalen Themen mehr: Internationalisierte Standards sowie private Institutionen und Anbieter prägen den globalen Bildungsmarkt. Es entwickelt sich eine breite Vielfalt von Weiterbildungsangeboten, die vielfach von großen, globalen Anbietern oder Netzwerken bereitgestellt werden. Beim Transfer der Bildungsinhalte in die unternehmerische Praxis stoßen manche Anbieter allerdings an ihre Grenzen.

Hohe Verfügbarkeit lernbereiter Mitarbeiter auf globalen Arbeitsmärkten

In der »Projektwirtschaft« suchen Unternehmen immer seltener nach langfristig zu bindenden Arbeitnehmern, sondern vielmehr nach geeigneten Fach- und Führungskräften für einzelne Projekte. Dafür stehen ihnen auf den globalisierten Arbeitsmärkten ausreichend potenzielle Mitarbeiter zur Verfügung. Dabei kommt es allerdings nicht zu einem breiten »Lohndumping«. Vielmehr haben sich in der digitalen Welt die Anforderungen der globalen und lernbereiten Mitarbeiter an ihre Arbeitsgeber deutlich erhöht und vielfach auch strukturell verändert.

Personalentwicklung wird zu strategischer Change-Begleitung im Verborgenen

Da sich Unternehmen bei der Zusammenstellung ihrer Projektteams vielfach auf externe Netzwerke und Arbeitsmärkte stützen, ist die traditionelle HR-Abteilung zu einem Auslaufmodell geworden. Weiterbildung erfolgt sehr spezialisiert für einzelne Themen und Projekte. Zukunftsorientierte Personalentwicklung flankiert diese neuen, hochflexiblen Strukturen und gibt ihnen strategische Orientierung. Dazu konzentriert sie sich auf übergeordnete Themen wie Kompetenzentwicklung und Veränderungsmanagement – wofür auch weiterhin entsprechende Budgets bereitstehen. Damit liefert die neuartige Personalentwicklung einen hohen Wertbeitrag für das Unternehmen – allerdings eher im Verborgenen, da ihr Ansehen im Unternehmen eher gering ist.

Schlüsselfaktor:	Ausprägung im Szenario:
Globalisierung / Standort Deutschland	Globalisierung total – Neue Rolle Deutschlands durch Outsourcing UND neue Absatzmärkte
Technologische Entwicklung (Akzeptanz/Verständnis)	Technologie-affine Gesellschaft (Hohe Akzeptanz bei hohem Verständnis)
Digitalisierung / Medien und Kommunikation	Breite Digitalisierung wird getrieben von Unternehmen und Konsumenten
Organisation von Unternehmen	Auflösung klarer Strukturen: Strategischer Wandel und hochflexible Organisationen
Wirtschaftliche Situation von Unternehmen	Hohe Liquiditäts- und Budgetfreiheit trotz hoher Wettbewerbsintensität
Marktanforderungen an Unternehmen	Gestiegene und diverse Marktanforderungen
Bildungswesen in Deutschland	Zunehmend privat organisierte Bildungsinstitutionen und internationalisierte Standards
Weiterbildungsmarkt (Angebots-/Anbietervielfalt)	Vielfältiges Angebot am Weiterbildungsmarkt (teilweise bei sehr heterogenem Anbieterfeld)
Mobilität/Flexibilität des Weiterbildungsangebots	Hoher Vernetzungsgrad der Organisationen im WB-Markt (bei unklarer Praxisorientierung)
Mitarbeiteranforderungen und Mitarbeiterbindung	Steigende Mitarbeiteranforderungen (bei unklarer Mitarbeiterbindung)
Angebot an potenziellen Mitarbeitern	Hohe Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften (bei unklarer Verfügbarkeit Geringqualifizierter)
Innerbetriebliches Ansehen von Qualifizierung	Hohe Bedeutung der WB aus Unternehmenssicht und hohe Bereitschaft der Mitarbeiter zur WB
Rolle und Budget der HR-Abteilungen	HR im Hintergrund: Geringe Präsenz und Sichtbarkeit von HR trotz umfangreicher Budgets
Personalarbeit – Philosophie / Make-or-Buy	Neue Rolle der HR: Vorwiegend externe Stellenbesetzung bei zukunftsorientierter Personalarbeit
Wirksamkeit und Effekte von Aus-/Weiterbildung	Hoher Wertbeitrag bei hoher Qualität und Passgenauigkeit der WB
Zusammenarbeit mit externen Partnern	Hohe Vielfalt der innerbetrieblichen Weiterbildung (bei unklarem Umfang externer Partner)
Individualisierung und Spezialisierung der WB	Spezialisierte und individualisierte innerbetriebliche Weiterbildung

- Charakteristische Ausprägung** = Entwicklung kommt ausschließlich in diesem Szenario vor.
- Teilcharakteristische Ausprägung** = Entwicklung kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor.
- Eindeutige Ausprägung** = Entwicklung prägt eindeutig dieses Szenario (kommt aber auch in anderen Szenarien vor)
- Alternative Ausprägungen** = Entwicklungen kommen parallel in diesem Szenario vor (Unschärfe bezüglich dieses Schlüsselfaktors wird akzeptiert)



Szenario 6:

Abschied von der Personalentwicklung

Die Technisierung und Digitalisierung hat zu massiven Veränderungen in Unternehmen und im Alltag geführt – zur Auflösung klassischer Organisationsstrukturen ebenso wie zur Individualisierung und Entsolidarisierung der Gesellschaft. Für die (erfolgreichen) Menschen ist es selbstverständlich, sich kontinuierlich und persönlich privat weiterzubilden. So bietet sich den Unternehmen ein großes Reservoir qualifizierter Fach- und Führungskräfte – mit hohen Anforderungen und geringer Bereitschaft zur Bindung an die Unternehmen. Die Akquisition »fertiger« Mitarbeiter ersetzt vielfach die Talent- und Personalentwicklung. Für die klassische HR/PE-Funktion stellt sich angesichts massiv reduzierter Budgets und geringer Akzeptanz in der Organisation die Existenzfrage.

Technikskepsis bremst Innovation - deutsche Unternehmen unter Druck

Die Digitalisierung ist zum zentralen Treiber des täglichen Lebens und Wirtschaftens geworden. Die deutschen Unternehmen sind zwar weiterhin erfolgreich im Export von Produkten, reagieren aber nur zögerlich auf die grundlegende Veränderung von Branchen und Geschäftsmodellen. Hier kommt es zur signifikanten Abwanderung von Arbeitsplätzen. Eine wesentliche Ursache dieses schleichenden Abschwungs ist die kritische Einstellung vieler Menschen zu den neuen Technologien, die eine dynamische und offene Entwicklung neuer Wirtschaftszweige verhindert.

Hoher Wettbewerbsdruck und Konzentration auf Kernkompetenzen

Die Entstehung einer digitalen Weltwirtschaft hat zu einer hohen Diversität und einem signifikanten Anstieg der Anforderungen an die Unternehmen geführt. Verbunden ist dies mit einem massiven Wettbewerbsdruck, der von vielen Unternehmen hohe Investitionen verlangt, für die häufig keine Mittel mehr verfügbar sind. Deutsche Unternehmen reagieren zwar häufig mit schnellen Veränderungen ihrer Organisation, können den digitalen Umbrüchen aber nur schwerfällig folgen.

Globaler Bildungsmarkt stößt an Grenzen beim Wissenstransfer

Die schulische und universitäre Ausbildung folgt zunehmend internationalisierten Standards. Gleichzeitig gewinnen private Institutionen und Anbieter an Bedeutung. Der Weiterbildungsmarkt ist hochgradig globalisiert, was zu einer Vereinheitlichung der Weiterbildungsangebote und einer geringen Praxisnähe geführt hat.

Hohe Verfügbarkeit lernbereiter Mitarbeiter auf globalen Arbeitsmärkten

In der digitalen Welt ist die Bindung von Mitarbeitern an »ihre« Unternehmen massiv zurückgegangen. Demnach suchen Unternehmen immer seltener nach langfristig zu bindenden Arbeitnehmern, sondern vielmehr nach geeigneten Fach- und Führungskräften für einzelne Projekte. Dabei begegnen ihnen potenzielle Mitarbeiter mit signifikant gestiegenen Anforderungen, die Weiterbildung primär aus der persönlichen Perspektive der Kompetenzerweiterung betrachten. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel sind auf aufgrund der Digitalisierung kein kritisches Thema.

Akquisition »fertiger« Mitarbeiter ersetzt Personalentwicklung

Personalentwicklung und innerbetriebliche Weiterbildung spielen in Unternehmen kaum noch eine Rolle. An die Stelle der gezielten Personal- und Kompetenzentwicklung tritt vielfach die anlassbezogene Akquisition »fertiger« Mitarbeiter, die auf den globalen Arbeitsmärkten in ausreichender Zahl und Qualität zur Verfügung stehen. Die Weiterbildung wird auf ein Minimum begrenzt – vielfach erfolgt sie eigenverantwortlich durch die Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens. Ansehen und Einfluss der HR in den Unternehmen ist gering – für die klassische Personalentwicklung stellt sich angesichts massiv reduzierter Budgets und geringerer Akzeptanz in der Organisation die Existenzfrage.

Schlüsselfaktor:	Ausprägung im Szenario:
Globalisierung / Standort Deutschland	Deutschland unter Druck: Neue Absatzmärkte können Abwanderung durch Outsourcing kaum kompensieren
Technologische Entwicklung (Akzeptanz/Verständnis)	Hohes Technologieverständnis (bei unklarer Technologieakzeptanz)
Digitalisierung / Medien und Kommunikation	Konsumenten und Bürger treiben Digitalisierung
Organisation von Unternehmen	Hochflexible Organisationen (bei unklarem Umfang strategischer Veränderungen)
Wirtschaftliche Situation von Unternehmen	Geringe Liquiditäts- und Budgetfreiheit bei hoher Wettbewerbsintensität
Marktanforderungen an Unternehmen	Stärker diverse Marktanforderungen (bei unklarem Umfang)
Bildungswesen in Deutschland	Zunehmend privat organisierte Bildungsinstitutionen und internationalisierte Standards
Weiterbildungsmarkt (Angebots-/Anbiervielfalt)	Eingeschränktes Angebot am Weiterbildungsmarkt (teilweise bei sehr heterogenem Anbieterfeld)
Mobilität/Flexibilität des Weiterbildungsangebots	Geringe Praxisnähe der Anbieter am WB-Markt (bei unklarem Vernetzungsgrad)
Mitarbeiteranforderungen und Mitarbeiterbindung	Steigende Mitarbeiteranforderungen und geringe Mitarbeiterbindung
Angebot an potenziellen Mitarbeitern	Hohe Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften (bei unklarer Verfügbarkeit Geringqualifizierter)
Innerbetriebliches Ansehen von Qualifizierung	Hohe Bereitschaft der MA zur WB, aber geringe Bedeutung der WB aus Unternehmenssicht
Rolle und Budget der HR-Abteilungen	Nebenrolle von PE: Geringes Budget für PE und geringer Einfluss von HR in Unternehmen
Personalarbeit – Philosophie / Make-or-Buy	Externe anlassbezogene Suche: Vorwiegend externe Stellenbesetzung bei passiver Personalarbeit
Wirksamkeit und Effekte von Aus-/Weiterbildung	Geringer Wertbeitrag bei geringer Qualität und Passgenauigkeit der WB
Zusammenarbeit mit externen Partnern	Keine innerbetriebliche Weiterbildung
Individualisierung und Spezialisierung der WB	Weiterbildung findet eigenverantwortlich außerhalb der Unternehmen statt

Charakteristische Ausprägung =
Entwicklung kommt ausschließlich in diesem Szenario vor.

Teilcharakteristische Ausprägung =
Entwicklung kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor.

Eindeutige Ausprägung =
Entwicklung prägt eindeutig dieses Szenario (kommt aber auch in anderen Szenarien vor)

Alternative Ausprägungen =
Entwicklungen kommen parallel in diesem Szenario vor (Unschärfe bezüglich dieses Schlüsselfaktors wird akzeptiert)

Ausblick:

Arbeiten mit Szenarien ...

Für eine erfolgreiche Nutzung von Szenarien ist es wichtig, dass alle Beteiligten ein gleiches Verständnis von der Funktion und Wirkweise von Szenarien haben. Dazu zählen mehrere, grundsätzliche Annahmen:

- Szenarien stellen nicht die »einzig wahre« Zukunft dar, sondern einen möglichen Zukunftsverlauf. Einzelne Elemente in einem Szenario sind nicht »die einzige Möglichkeit«, sondern in der Regel »die mit der höchsten Stimmigkeit zu den anderen Elementen im Szenario«.
- Szenarien sind keine Strategien, sondern (Denk-)Werkzeuge zur Entwicklung besserer Strategien.
- Szenarien sind nicht objektiv, sondern »gruppen-subjektiv« – das heißt, sie repräsentieren die Sichtweisen des Szenarioteams.
- Szenarien beinhalten keine Entscheidungen, sondern sie stellen Umfelder dar, innerhalb derer wir Entscheidungen zu treffen haben.
- Szenarien wären nicht dann »gut entwickelt«, wenn sie exakt eintreten, sondern wenn sie Orientierungsprozesse in Unternehmen gezielt unterstützen und so zu besseren Entscheidungen beitragen.

Szenarien werden in Unternehmen und Organisationen auf vielfältige Weise genutzt.



Bewertung der Szenarien und Ableitung von Entwicklungspfaden (Anwendungsmöglichkeit 1)

Für Szenarien, die auf extremen Zukunftsprojektionen beruhen, lassen sich sinnvoll keine Wahrscheinlichkeiten bestimmen. Da aber in vielen Entscheidungsprozessen trotzdem Aussagen zu gegenwärtigen Entwicklungstendenzen gewünscht werden, kann nach der Beschreibung der Szenarien eine Bewertung durchgeführt werden. Dabei werden Gegenwart, Erwartung und Wunsch für die Projektionen jedes einzelnen Schlüsselfaktors bewertet. So lassen sich Trends, Stabilitäten und Veränderungen sowie Chancen und Gefahren ermitteln. Gleichzeitig lässt sich herausarbeiten, in Richtung welcher Szenarien im Zukunftsraum die aktuelle Entwicklung weist. Außerdem können Wege von heute zu den einzelnen Szenarien vorausgedacht werden.

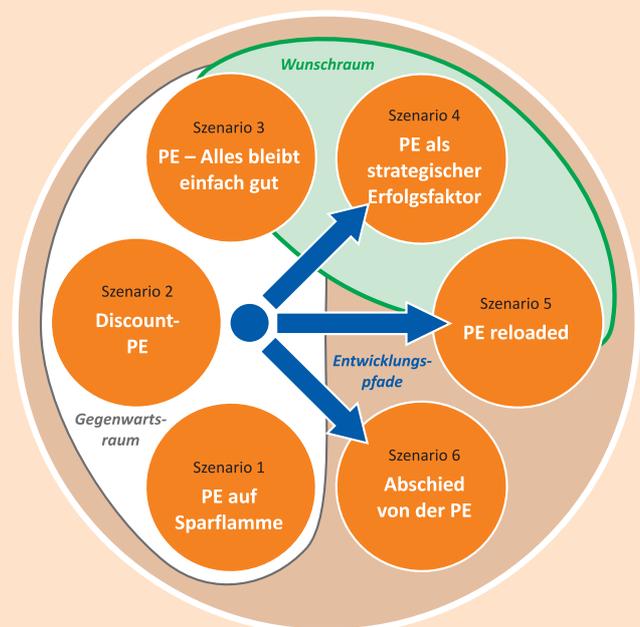
Erste Ergebnisse der Szenario-Bewertung

Bei der Bewertung des Zukunftsraumes wurden drei Fragen beantwortet: »Wie nah ist die beschriebene zukünftige Entwicklung an der Gegenwart?«, weiterhin »Welche Tendenzen werden bei der zukünftigen Entwicklung des Weiterbildungsmarktes und der PE-Arbeit in Unternehmen erwartet?« und »Welches der Szenarien stellt eine Wunschkonstellation dar?«. Dabei ergeben sich in einer ersten Bewertungsrunde die folgenden Zwischenergebnisse:

Die Bewertung der Gegenwart führte zunächst zu einem sehr heterogenen Bild, was dafür spricht, dass die verschiedenen beteiligten Personen die gegenwärtige Situation aus ihrer jeweils individuellen Sicht einschätzen. Eine nähere Analyse der einzelnen Schlüsselfaktoren stützt diese Sicht für die PE-nahen Faktoren – lässt aber für die Umfeldfaktoren eine Gegenwartsverortung bei den Szenarien 1-3 (also bei den kontinuierlichen Rahmenparametern) sinnvoll erscheinen.

Beim Wunschbild zeichnet sich das Szenario 4 als klarer »Favorit« ab, wobei die Szenarien 3 (»wenn das Umfeld nicht so anspruchsvoll ist«) und 5 (»wenn sich die klassischen Unternehmensstrukturen auflösen«) jeweils Wunschbilder für bestimmte Umfeldsituationen darstellen können.

Ebenfalls unscharf ist die erste Bewertung der Erwartung ausgefallen – alle sechs Szenarien sind nicht nur theoretisch vorstellbar, sondern durchaus praxisrelevant. Dies spricht zunächst für eine hohe Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Entwicklung. Wenn man allerdings von einem sich markant verändernden Umfeld ausgeht, so ergeben sich die drei in dem oberen Bild dargestellten Entwicklungspfade:



- PE entwickelt sich zum strategischen Erfolgsfaktor, um so den steigenden Anforderungen gerecht zu werden (Szenario 4).
- Der Wandel im Umfeld ist so stark, dass sich die PE neu erfinden muss, um zukünftig wesentlich flexiblere und virtuelle Organisationsstrukturen zu flankieren (Szenario 5).
- Die klassische Funktion der PE ist überholt – Kompetenzentwicklung erfolgt weitgehend individuell (Szenario 6).

Dabei zeigen sich häufig bestimmte Pfade, über die sich Veränderungsprozesse abspielen (siehe Anhang 2).

Konsequenzanalyse (Anwendungsmöglichkeit 2)

Viele eigene Handlungsmöglichkeiten sind Reaktionen auf Umfeldentwicklungen. Daher geht es häufig zunächst darum, die Auswirkungen der Szenarien auf das eigene Unternehmen oder die eigene Organisation zu analysieren. Bei dieser Auswirkungsanalyse sollten alle Szenarien so lange wie möglich »im Spiel gehalten« werden, um auf diese Weise auch die in den vermeintlich negativeren Szenarien versteckten Chancen sowie die gerne verdrängten Gefahren einer oberflächlich »guten« Entwicklung zu identifizieren. Aus diesen Chancen und Gefahren können anschließend konkrete Handlungsoptionen in Form von Maßnahmen, Projekten oder Programmen abgeleitet werden.

Robustheits-Check (Anwendungsmöglichkeit 3)

Umfeldszenarien sind wie der »langfristige Wetterbericht« für unser Geschäft. Daher können bestehende Strategien oder Konzepte mit Hilfe der Szenarien auf ihre Zukunftstauglichkeit hin überprüft werden. Auf diese Weise werden Schwachstellen bestehender Strategien deutlich gemacht. Gleichzeitig lässt sich auch erkennen, ob und wie robust die Strategien gegen Umfeldveränderungen sind.

Szenariogestützte Entscheidungsfindung (Anwendungsmöglichkeit 4)

Wie wir mit Ungewissheit umgehen hängt davon ab, wie viele und welche Umfeldszenarien bei einer strategischen Entscheidung berücksichtigt werden. Dabei können zwei Extreme unterschieden werden: Im Rahmen fokussierter Strategien konzentriert man sich auf ein erwartetes Szenario und entwickelt eine dafür passende Strategie. Im Rahmen robuster Strategien werden beim eigenen Handeln mehrere – unter Umständen sogar alle – Szenarien berücksichtigt. Folglich kann aus Sicht der Strategie zwischen zwei Arten von Szenarien unterschieden werden: Strategiebildende Szenarien sind Grundlage des eigenen Handelns. Häufig werden sie weiter konkretisiert, um so als Basis für Roadmaps und Planungen zu dienen. Strategiekritische Szenarien sind demgegenüber keine Grundlage für die eigene Strategie. Sie sind aber – und das ist ein zentraler Punkt des Szenario-Management™ – nicht vernachlässigbar. Sie müssen beobachtet werden und bilden somit den Fokus für eine systematische Früherkennung im Rahmen des Szenario-Monitorings.

Szenario-Monitoring (Anwendungsmöglichkeit 5)

Szenarien sind wie »Landkarten der Zukunft« – daher sollten sie auch nach der ersten Nutzung nicht weggeworfen, sondern weiter genutzt werden. Dieser Prozess der regelmäßigen Beobachtung eines von Szenarien aufgespannten Zukunftsraums wird als Szenario-Monitoring bezeichnet. Koordiniert wird dieser Prozess von einem Vorausschauteam, welches sich häufig aus einem Szenarioteam heraus entwickelt. Der Szenario-Monitoring-Prozess kann mit einem Trend-Management zu einem integrierten Früherkennungsprozess verknüpft werden.

Impressum

Herausgeber:

Scenario Management International AG
Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn
Telefon: +49 (5251) 150-570
Telefax: +49 (5251) 150-579
Email: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de

Redaktion:

Dr. Alexander Fink
Dr. Andreas Siebe

Juni 2016

Bildquellen:

www.fotolia.de:

Titelseite: © contrastwerkstatt - Fotolia.com; Seite 2: © ScMI AG; Seite 3: © ScMI AG; Seite 6: © vector/ AngelaStolle - Fotolia.com; Seite 8: © Sigtrix - Fotolia.com; Seite 10: © jackfrog - Fotolia.com; Seite 12: © OZMedia - Fotolia.com; Seite 14: © industrieblick - Fotolia.com; Seite 16: © Brian Jackson - Fotolia.com; Seite 18: © Sklepsyozyczy - Fotolia.com



Scenario Management International AG

Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn

Telefon: +49 (0) 5251 - 150 570

Telefax: +49 (0) 5251 - 150 579

E-Mail: info@scmi.de

Internet: www.scmi.de