

Ergebnisrückmeldung zur Abschlussrunde des Expertendelphi „Personalentwicklung 2020“ *(Vorläufige Auswertung, Stand 8.2.10)*

Tobias Schröder, Karl Gläs, Jens Nachtwei und Carsten Schermuly

Überblick: Expertendelphi PE 2020

- Aktuelle Trends und voraussichtliche zukünftige Entwicklungen in Personalentwicklung und –auswahl in deutschen Unternehmen.
- Erste Delphi-Runde: offene Interviews mit langjährigen PE-Experten; Entwicklung von 21 Zukunftsszenarien.
- Zweite Delphi-Runde: Bewertung der Zukunftsszenarien durch über 200 interne Personalentwickler, externe Berater und Wissenschaftler (Online-Befragung):
 - Wie wünschenswert sind die beschriebenen Entwicklungen?
 - Prognose für 2020: Verbreitungsgrad in deutschen Unternehmen.
- Dritte Delphi-Runde: Rückmeldung der Ergebnisse an die gleiche Stichprobe, Bitte um erneute Reflektion und Einschätzung. Rücklauf ca. 76 %. Damit liegen fundierte Zukunftseinschätzungen vor.

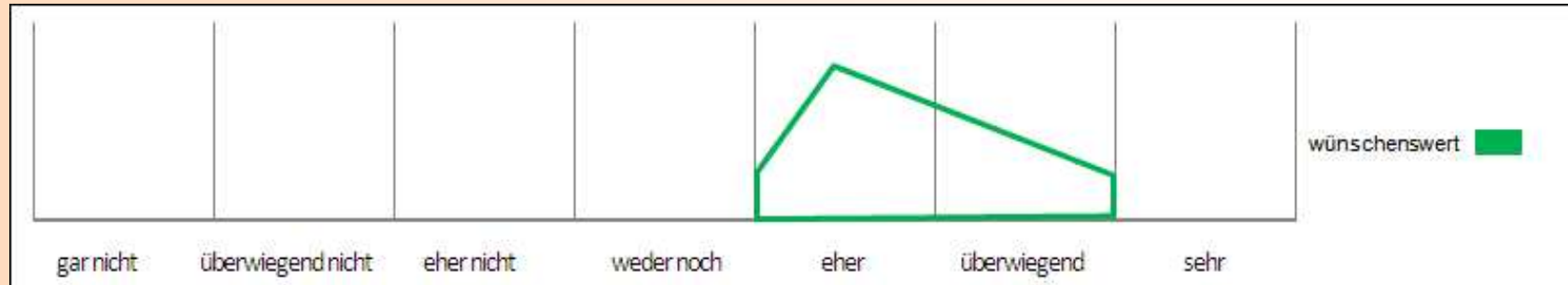
Herausforderungen an eine zukunftsfähige PE

- Ergebnis des Rankings: nach Wichtigkeit geordnet

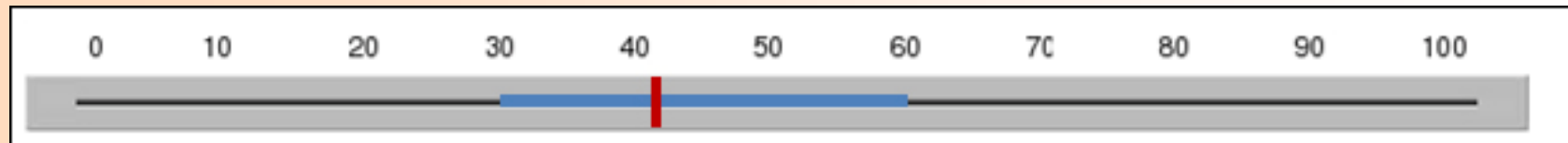
1. Umgang mit immer schnellerer Veränderung
2. PE in Unternehmensstrategie integrieren
3. Dem Fachkräftemangel begegnen
4. Demographischer Wandel / ältere Belegschaften
5. Wissens- und Innovationsmanagement
6. Optimierung von Effektivität und Nutzen der PE
7. Förderung der Werteentwicklung und Unternehmenskultur
8. Umgang mit kultureller Diversität / Globalisierung
9. Work-Life-Balance und Gesundheitsmanagement
10. Legitimierung: Wertbeitrag der PE klar machen

Erklärung zur folgenden Ergebnisdarstellung

- Die **Erwünschtheit** eines Szenarios wird mit einem „Häuschen“ dargestellt. Die Spitze steht für den Median, d.h. 50 % der Teilnehmer haben unterhalb dieses Wertes geantwortet und 50 % darüber. Die Breite des Häuschens zeigt die Streuung der Antworten, d.h. die mittleren 50% der Teilnehmer haben in diesem Bereich geantwortet, 25% unterhalb und 25% oberhalb des Häuschens. Je breiter das Häuschen ausfällt, desto weniger einig waren sich die Teilnehmer in ihrem Urteil. **Beispiel:**



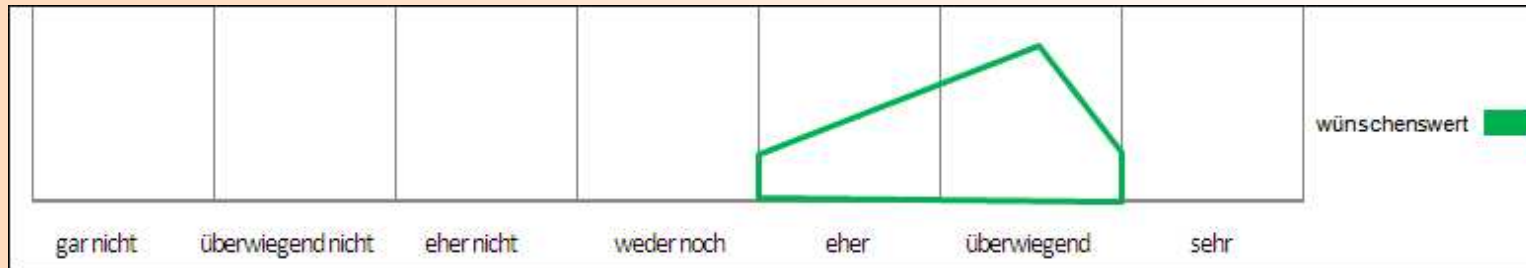
- Die **Prognosen** werden durch farblich markierte Prozentskalen dargestellt. Die rote Markierung steht für den Median, während die blaue Markierung den Streubereich darstellt (also wieder die mittleren 50% der Antworten). **Beispiel:**



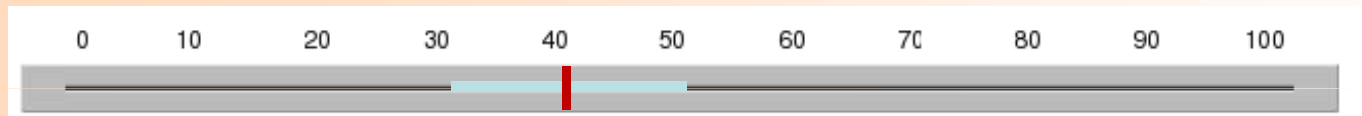
Szenario: Nachfrage- und Praxisorientierung

„Im Jahr 2020 sind fast alle Aktivitäten der Personalentwicklung nachfrageorientiert und von den Bedarfsträgern selbst initiiert. Das klassische Seminarangebot ist out. Lernen/Qualifizierung ist verpflichtend für alle Mitarbeiter, langfristig angelegt und vollzieht sich immer mehr als Begleitung firmeninterner Prozesse.“

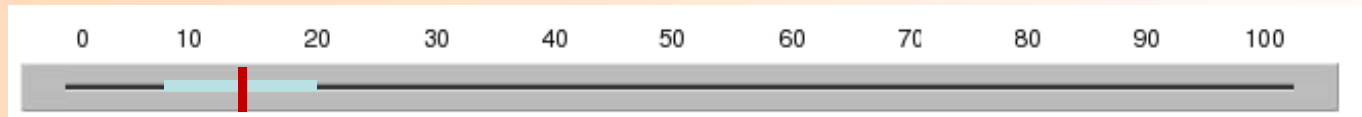
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



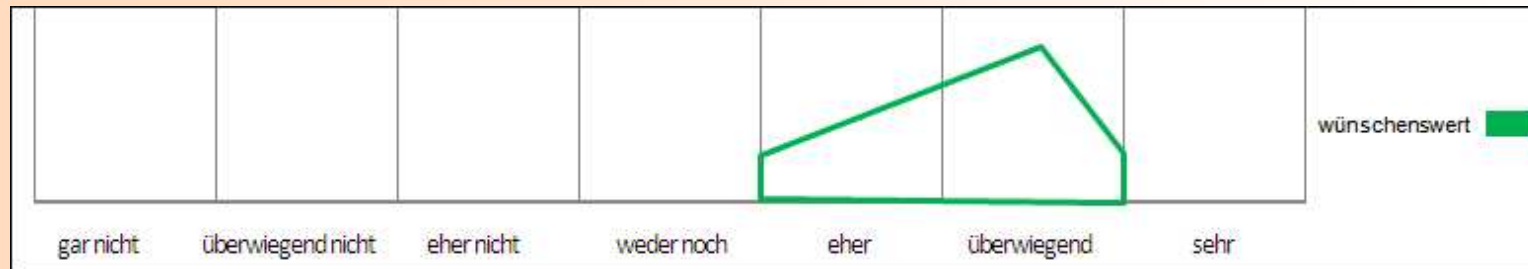
- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



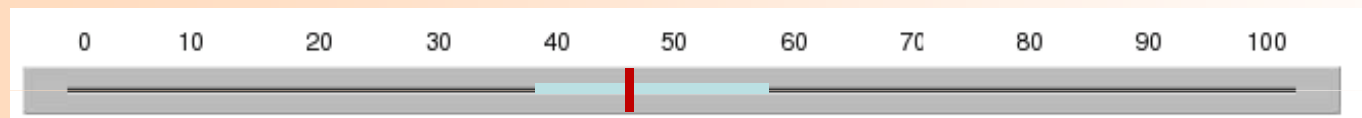
Szenario: Standardisierung

„Im Jahr 2020 sind PE-Instrumente (z.B. Zielvereinbarung, 360 Grad Feedback etc.) stark vereinfacht und standardisiert sowie miteinander systematisch verknüpft.“

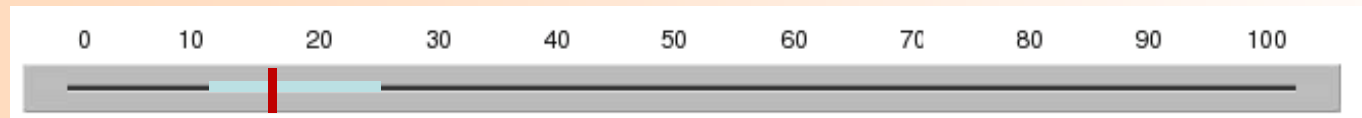
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



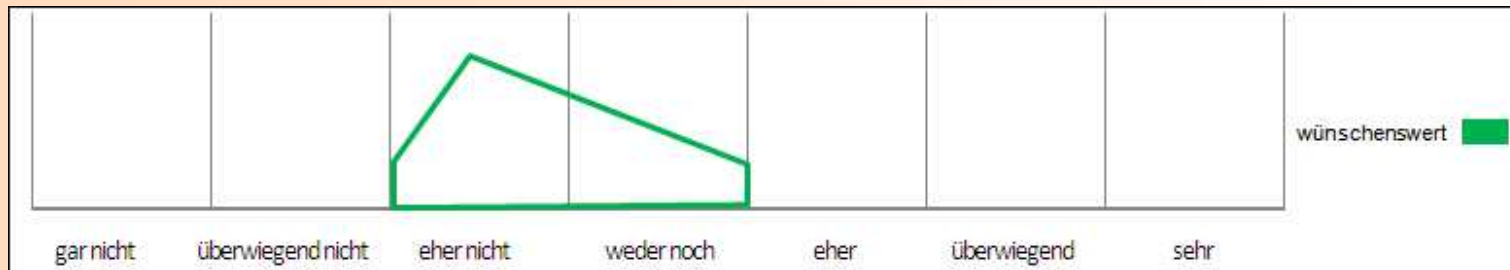
- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



Szenario: Standardisierung Personalauswahl

„Im Jahr 2020 werden die meisten internationalen Unternehmen Fach- und Führungskräfte an allen Standorten der Welt mit denselben Personalauswahlinstrumenten auswählen.“

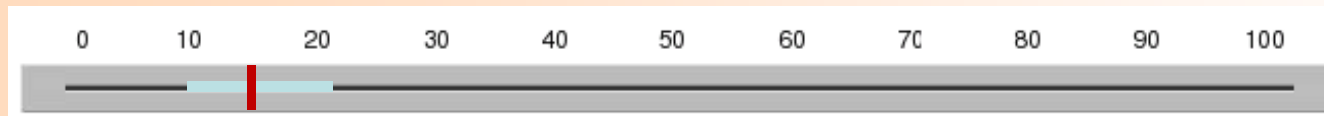
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



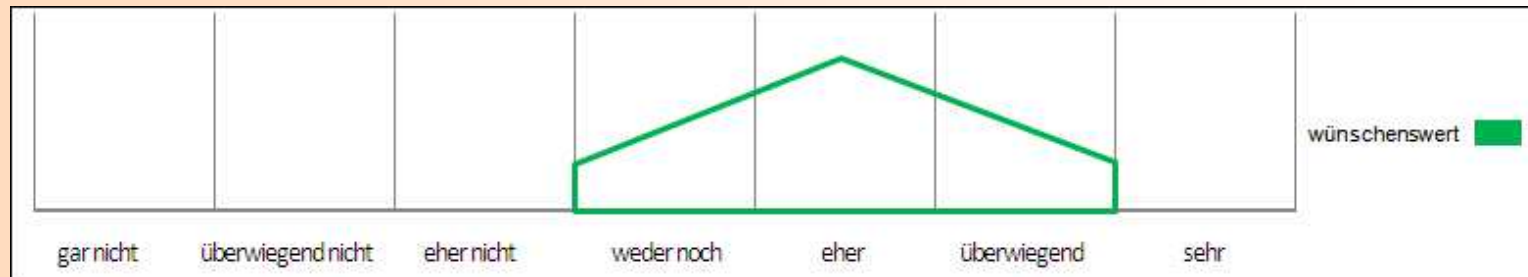
- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



Szenario: Flexible Arbeitsverhältnisse

„Im Jahr 2020 werden große Teile der Mitarbeiter eines Unternehmens kein Standard-Arbeitsverhältnis mehr haben. Stark vermehrt gibt es flexible Teilzeitarbeit sowie home-office-Arbeitsplätze. Selbständige Externe sind auf längere Zeit in Arbeitsteams fest integriert. Solche flexiblen und familienfreundlichen Angebote bestimmen wesentlich die Attraktivität des Arbeitgebers. Die PE leistet Ihren Beitrag dazu durch Kompetenzvermittlung in Teamintegration, persönlicher Zielfindung, Gesundheitsförderung, Selbstorganisation, persönlicher Reflexion.“

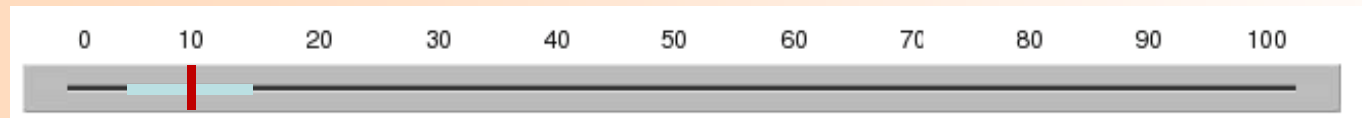
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



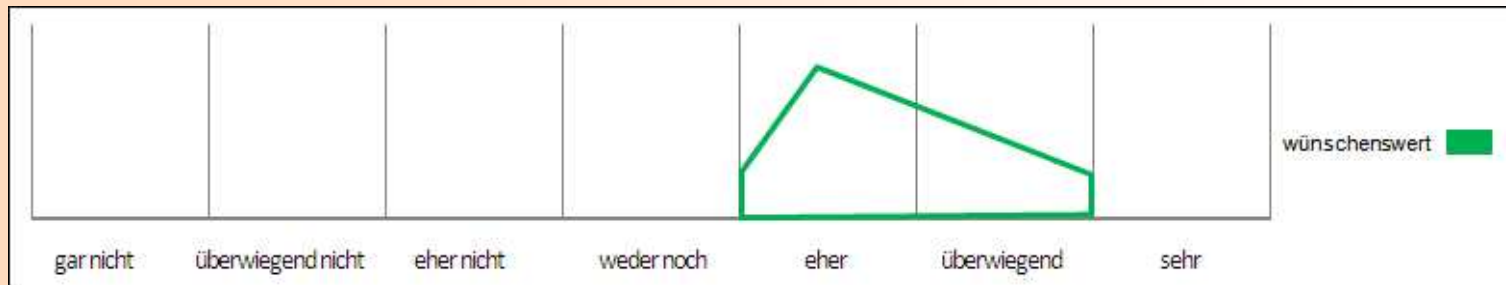
- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



Szenario: Demographiefeste Personalauswahl

„Im Jahr 2020 werden Personalauswahlverfahren verbreitet sein, die speziell an die Besonderheiten älterer Fach- und Führungskräfte angepasst sind und dabei gleichzeitig die Vergleichbarkeit zu jüngeren Bewerbern sicherstellen.“

- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



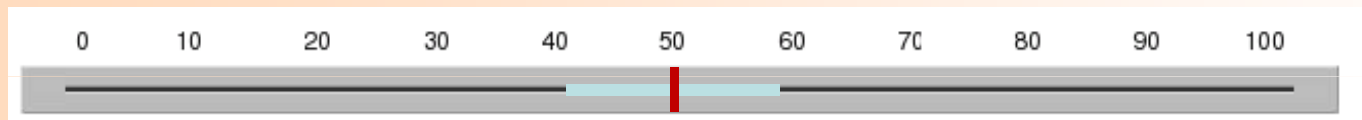
Szenario: Altersdiversität

„Im Jahr 2020 wird eine breite Altersdurchmischung bei Fach- und Führungskräften die Regel sein. Teams und Projektgruppen werden systematisch so zusammengestellt, dass verschiedene Altersstufen und damit Erfahrungshintergründe vertreten sind.“

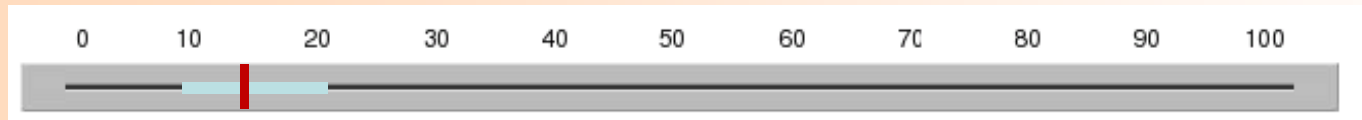
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



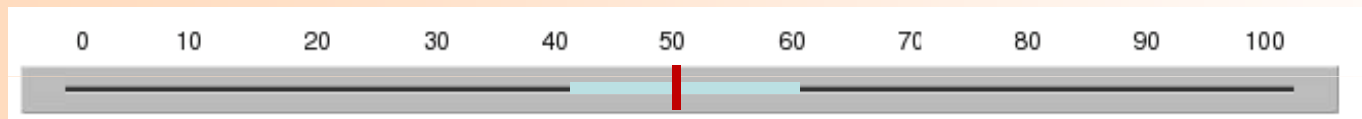
Szenario: Weiterbildung 55plus

„Im Jahr 2020 ist es selbstverständlich, dass sich Fach- und Führungskräfte, die 55 und älter sind, regelmäßig an betrieblichen Weiterbildungen beteiligen. Unternehmen investieren bereitwillig in die Entwicklung auch dieser Altersgruppe. Die PE macht ihnen spezifische Angebote.“

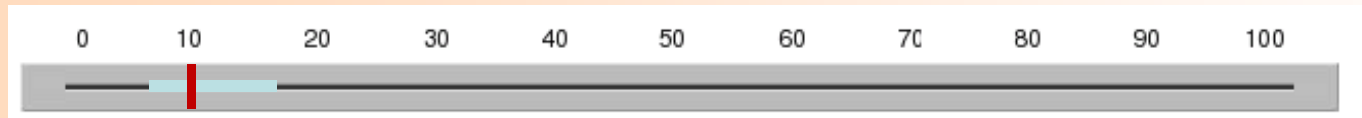
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



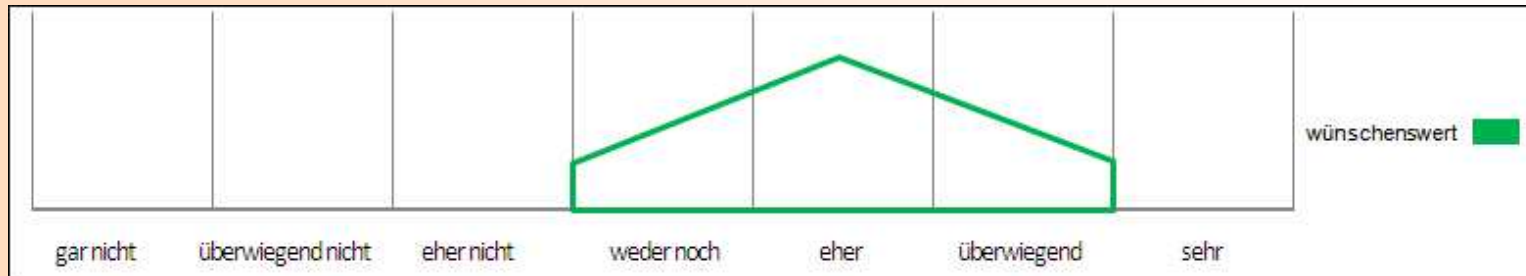
- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



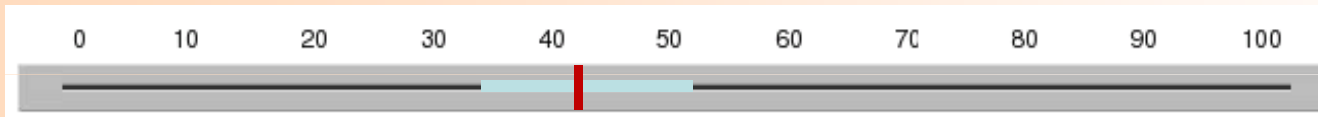
Szenario: PE in flexiblen Strukturen

„Im Jahr 2020 gibt es kaum noch feste, überdauernde Organisationseinheiten. Die Organisation wird nach Bedarf immer neu strukturiert. Diese kurzfristigen Organisationsstrukturen (Task Forces, Projektgruppen, virtuelle Teams, Netzwerke...) sind immer mehr Zielgruppen der PE. Veränderungsmanagement ist unabdingbare Kernkompetenz von Führungskräften. Es ist selbstverständlich, dass jeder Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen angemessen beteiligt wird.“

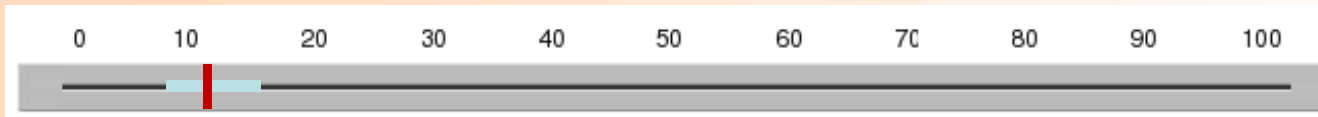
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



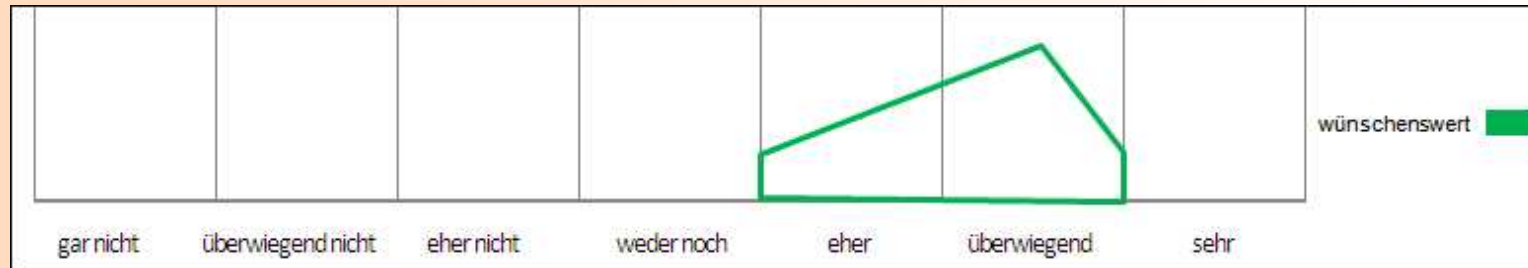
- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



Szenario: PE in der Globalisierung

„Im Jahr 2020 besteht eine wesentliche Aufgabe der PE darin, die eigene nationale Unternehmenskultur mit der Landeskultur ausländischer Betriebsstätten und Kooperationsunternehmen in Einklang zu bringen (z.B. auf der Ebene der PE-Instrumente). Jede Führungskraft und jeder Spezialist (und insbesondere jeder PE`ler) ist in interkultureller Kompetenz qualifiziert. Interkulturelle Reibungsverluste sind dadurch minimiert.“

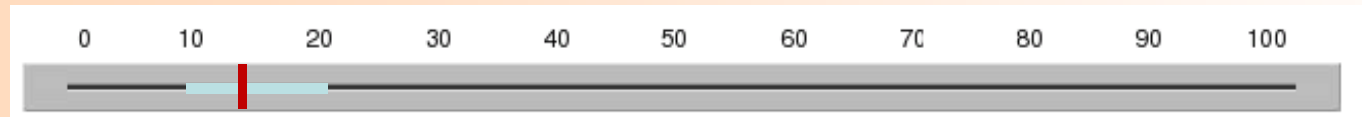
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



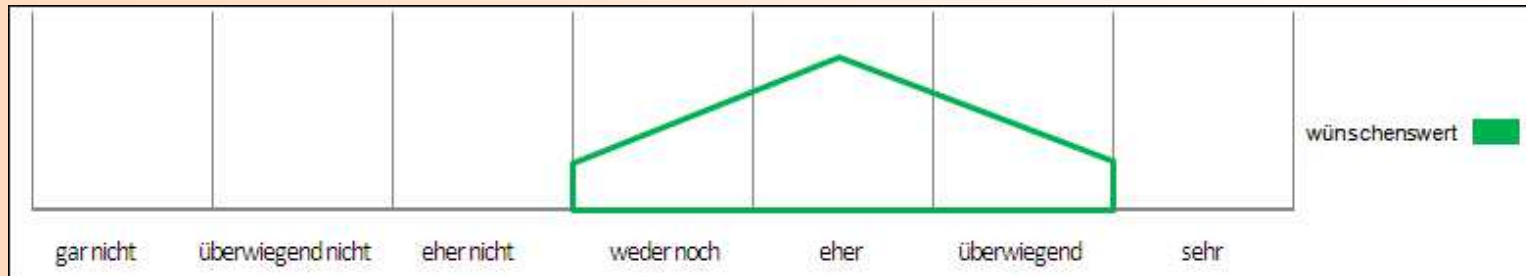
- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



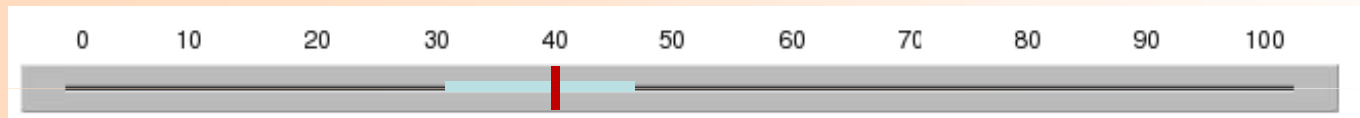
Szenario: Multikulturelle Führung

„Im Jahr 2020 sind deutlich mehr Führungs- und Spezialistenpositionen in Deutschland von Personen mit Migrationshintergrund oder von Ausländern besetzt. Für letztere gibt es spezielle Integrationsprogramme.“

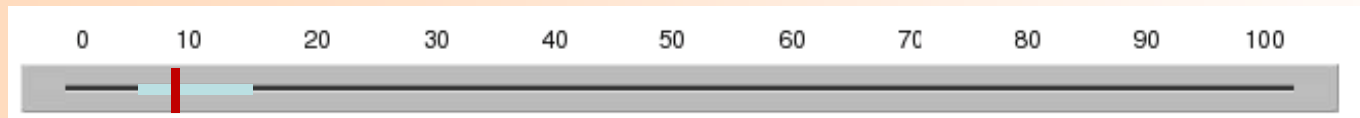
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** Auf wie viel Prozent der Führungs- und Spezialistenpositionen trifft dies zu?



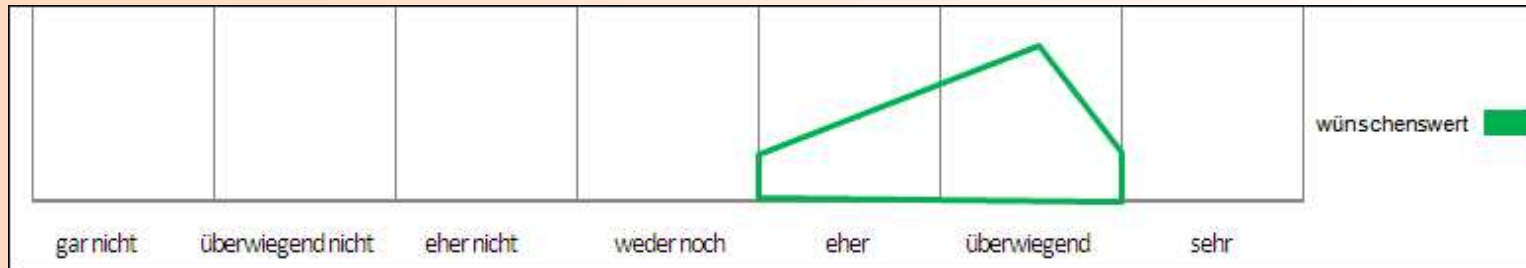
- **Vergleich mit heute:** Auf wie viel Prozent solcher Positionen trifft dies heute schon zu?



Szenario: Werteentwicklung

„Im Jahr 2020 ist eine wesentliche Aufgabe der PE die Entwicklung von Werten und Ethik, die Sinnstiftung sowie die Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen.“

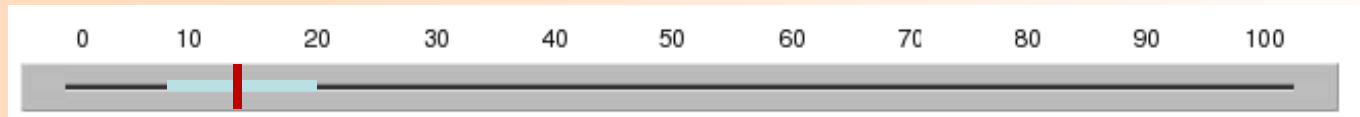
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



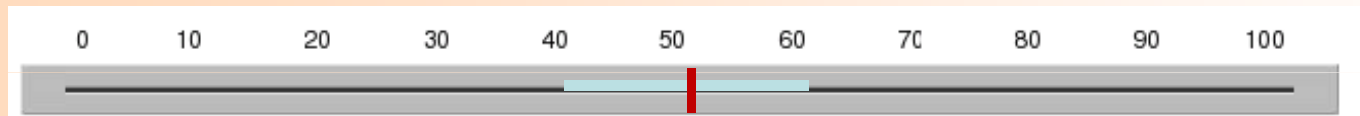
Szenario: Wissensmanagement

„Im Jahr 2020 ist das Wissensmanagement eine wesentliche Aufgabe der PE. Auch das Management impliziten Wissens (bzw. Erfahrungswissen) ist ein großes Thema. Systematische Wissenstransfers (zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern, zwischen verschiedenen Organisationseinheiten sowie zwischen verschiedenen Berufsgruppen) werden in vielen Unternehmen institutionalisiert sein.“

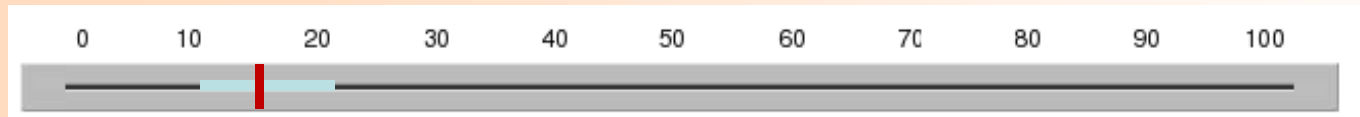
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



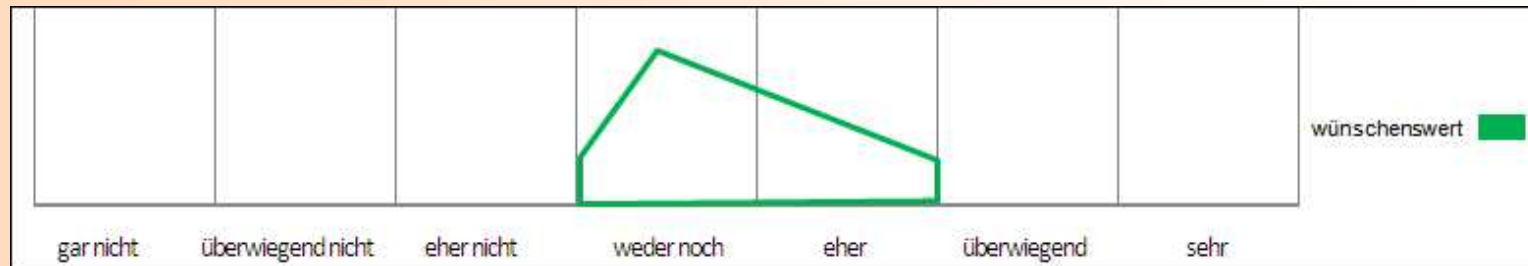
- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



Szenario: Geringere Bedeutung formaler Qualifikationen

„ Die generelle Bevorzugung von Mitarbeitern mit universitärem Abschluss wird im Jahre 2020 zurückgegangen sein. Erfahrungswissen und der Respekt vor unternehmensinternem Aufstieg gewinnen gegenüber formalen Qualifikationen an Bedeutung.“

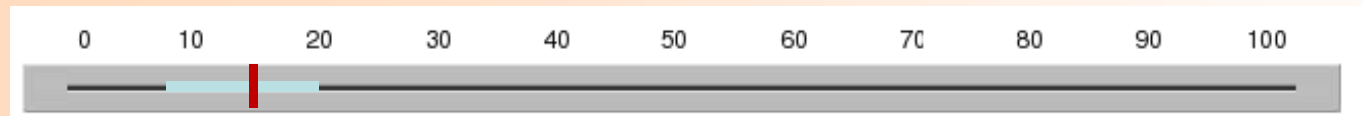
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



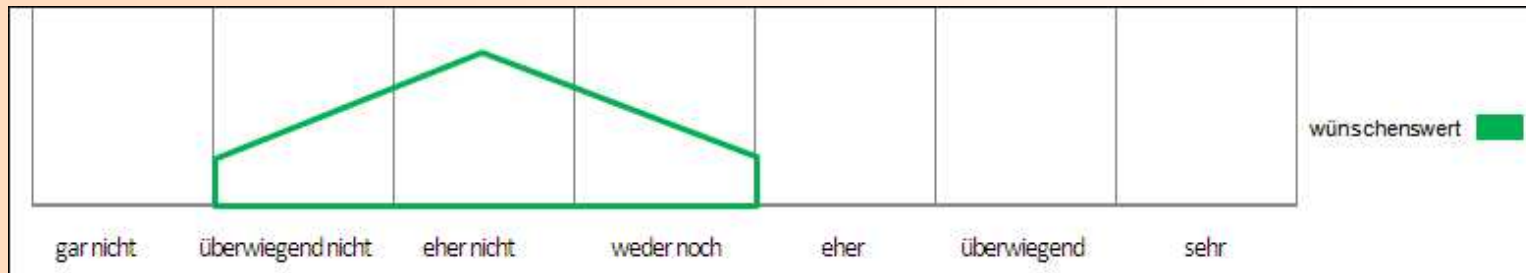
- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



Szenario: Standardisierte Kompetenzmodelle

„Die Personalentwicklung wird 2020 sehr stark an standardisierten Kompetenzmodellen für Fach- und Führungskräfte ausgerichtet sein, die eine überschaubare Zahl von Kompetenzen beinhalten und über viele Unternehmen vergleichbar sind.“

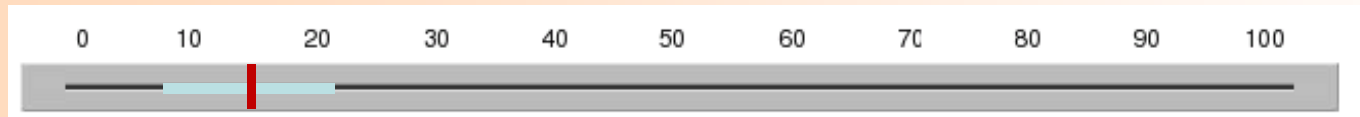
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



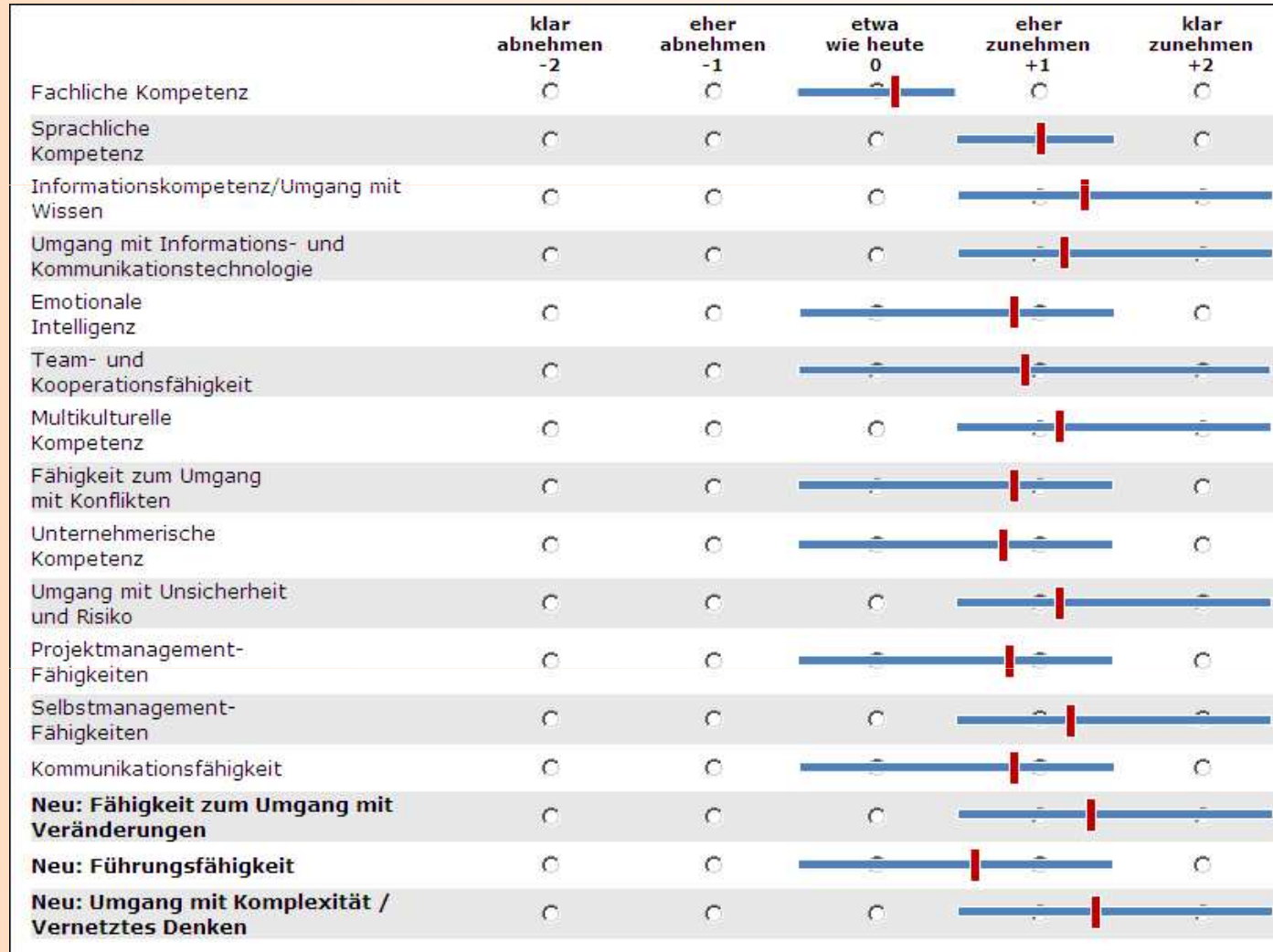
- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



Kompetenzen der Zukunft: Wird die Bedeutung der folgenden berufsbezogenen Kompetenzen bis 2020 zunehmen, abnehmen oder gleich bleiben?



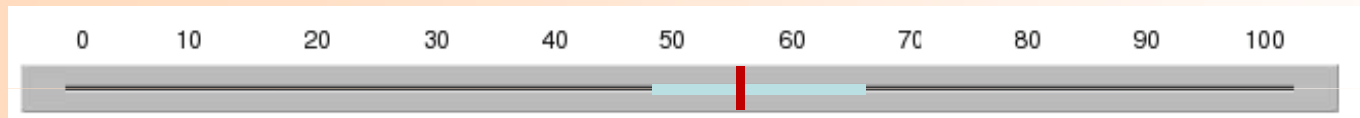
Szenario: Ausrichtung des Bildungssystems auf Verwertbarkeit

„Das Bildungssystem (Schulen, Hochschulen) wird bis 2020 stark strukturiert und auf zügige praktische Verwertbarkeit und Umsetzbarkeit des erworbenen Wissens ausgerichtet sein. Breite Allgemeinbildung und Persönlichkeitsentwicklung stehen im Verhältnis weniger im Zentrum.“

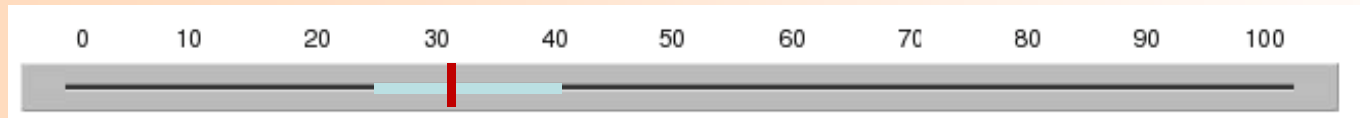
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** Auf wie viel % der Studiengänge an (Fach-) Hochschulen trifft das Szenario zu?



- **Vergleich mit heute:** Auf wie viel Prozent der Studiengänge trifft dies heute schon zu?



Szenario: Kompensatorische Aufgaben der PE

„ In Unternehmen ist im Jahr 2020 Unzufriedenheit mit den Qualifikationen von Schul- und Hochschulabsolventen verbreitet: diese sind nicht genügend auf die Anforderungen im Beruf vorbereitet. Eine wichtige Aufgabe von PE und Weiterbildung besteht darin, mangelnde formale Bildung zu kompensieren.“

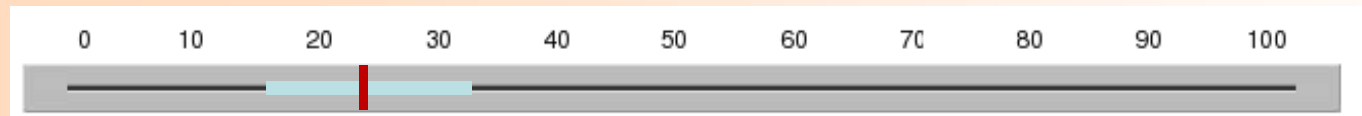
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** Wie viel % der PE-Verantwortlichen sehen ihre Aufgabe wie beschrieben?



- **Vergleich mit heute:** Wie viel Prozent sehen dies heute schon so?



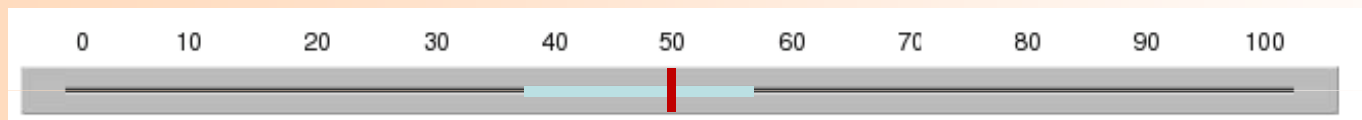
Szenario: Strategische Bedeutung der PE

„ Bis 2020 wird PE in Verbindung mit OE und Personalauswahl einer der drei wichtigsten Bereiche des Unternehmens und systematisch mit den anderen Steuerungsfunktionen (Strategie, Unternehmensentwicklung, Controlling) vernetzt sein. Die Ziele der PE leiten sich stringent aus der Unternehmensstrategie ab.“

- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



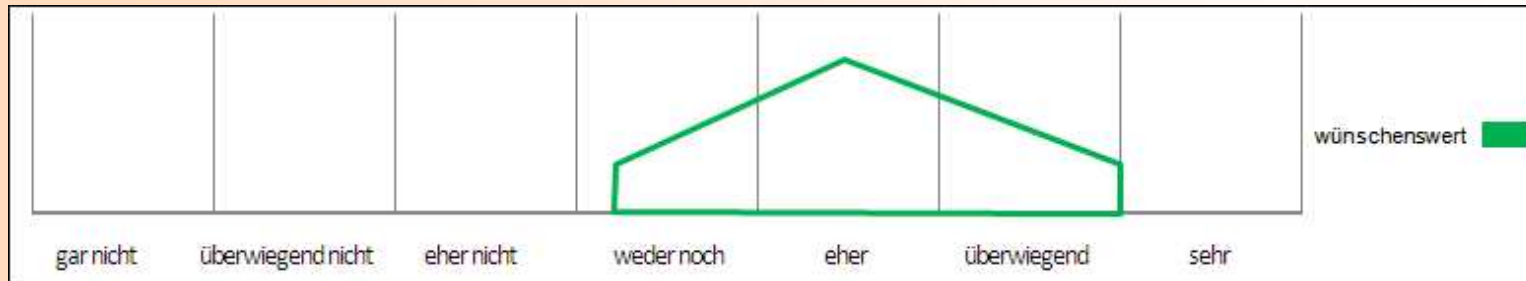
- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



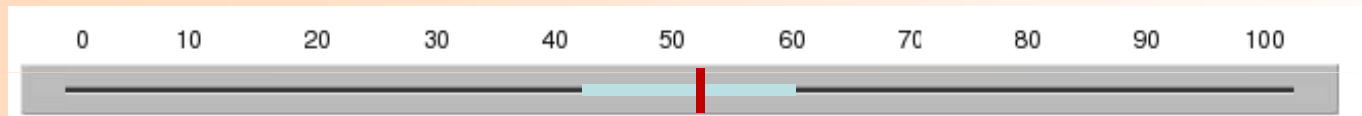
Szenario: PE-Controlling und Evaluation

„Im Jahr 2020 werden die meisten Aktivitäten/Instrumente in Personalentwicklung und -auswahl durch Controlling/Evaluation überprüft und dabei laufend durch diese Prozesse optimiert. Die Ziele von Maßnahmen, Aufwand und Nutzen sowie die Nachhaltigkeit werden permanent hinterfragt.“

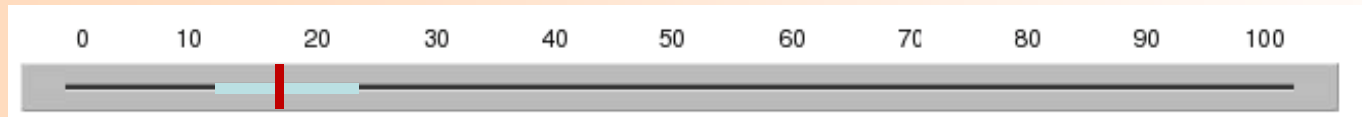
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



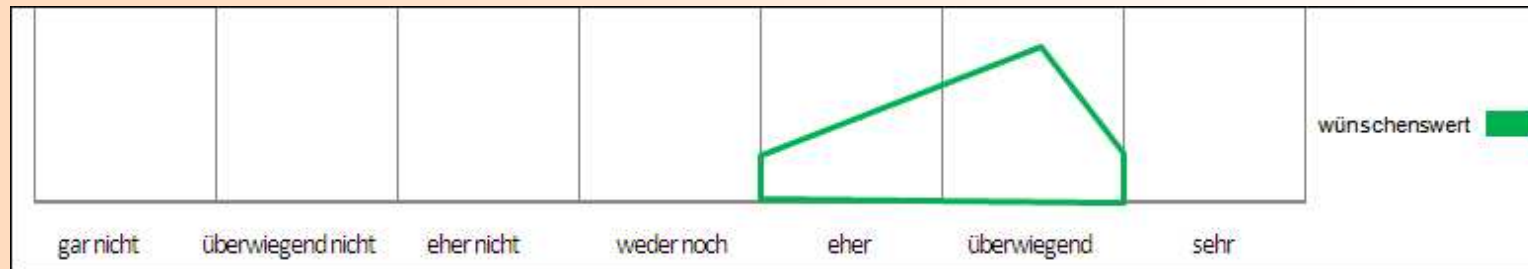
- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



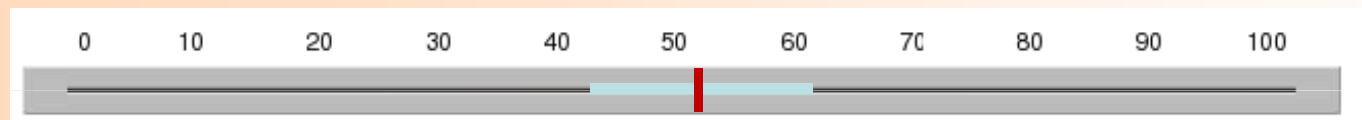
Szenario: Integration PE mit Personalauswahl und Organisationsentwicklung

„ Im Jahr 2020 wird die PE sehr stark sowohl mit der Eignungsdiagnostik/Potenzialanalyse als auch mit der Organisationsentwicklung verzahnt sein, um die Besonderheiten von Fach- und Führungskräften personenspezifisch entwickeln und durch Anpassung der organisationalen Randbedingungen fördern zu können.“

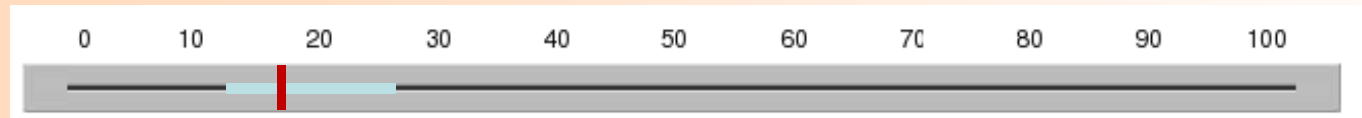
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



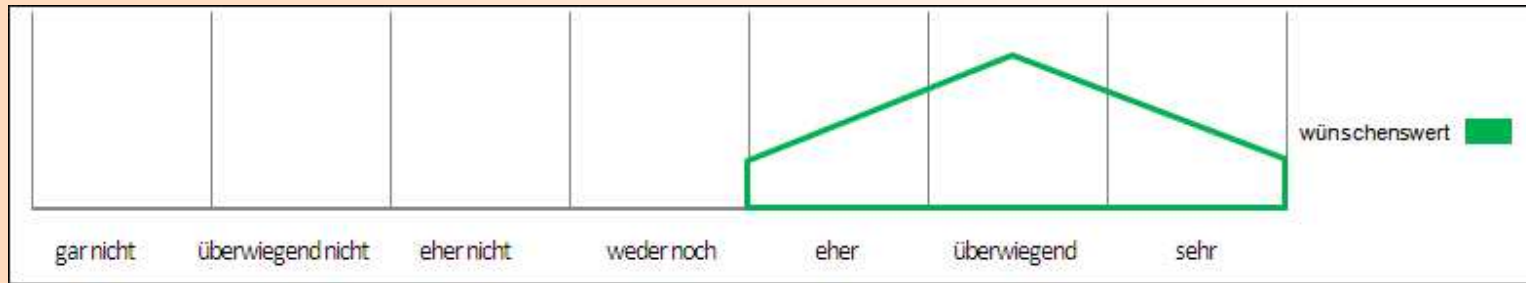
- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



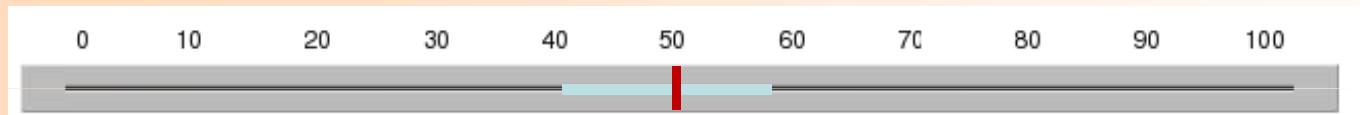
Szenario: Anforderungsprofile in der Personalauswahl

„Im Jahr 2020 wird für nahezu jede Personalauswahlentscheidung im Bereich Fach- und Führungskräfte ein methodisch sauber hergeleitetes Anforderungsprofil genutzt, um die Passung von Potential der Person und Anforderung der Stelle zu erfassen.“

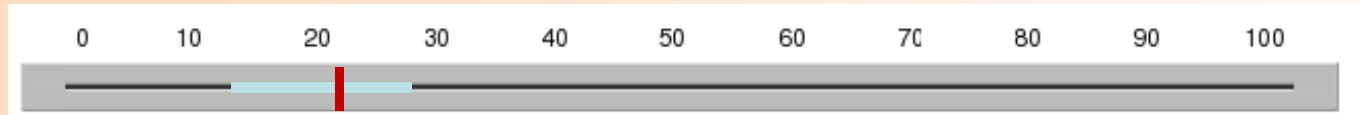
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



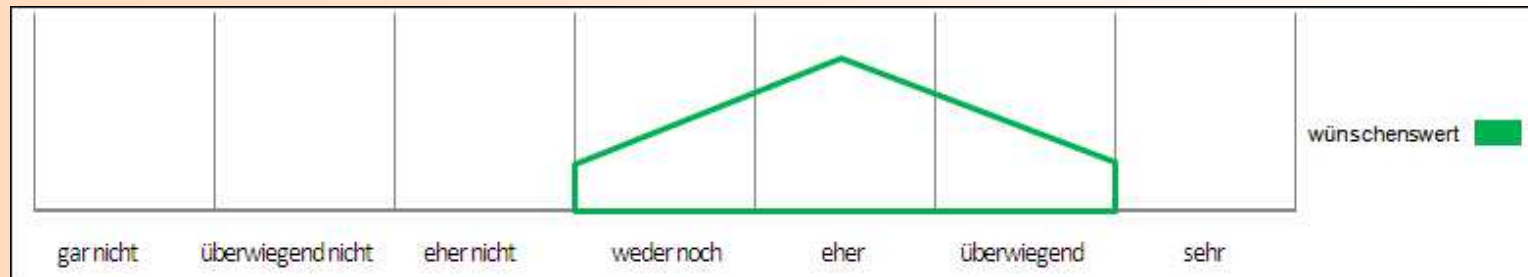
- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



Szenario: Multiple Methoden in der Personalauswahl

„Im Jahr 2020 wird eine Personalauswahlentscheidung im Bereich Fach- und Führungskräfte bei den meisten Unternehmen auf mindestens drei verschiedenen, standardisierten diagnostischen Instrumenten (z.B. Assessment Center + Interview + Intelligenztest) beruhen.“

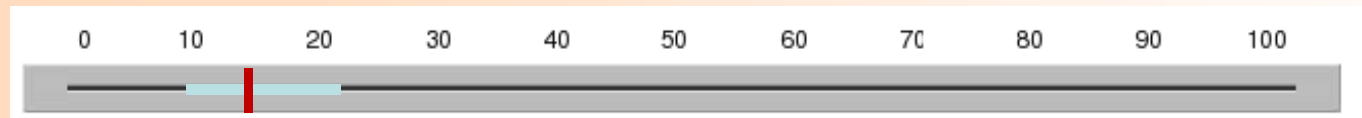
- **Wunsch:** Für wie wünschenswert halten Sie es, dass dieses Szenario verwirklicht wird?



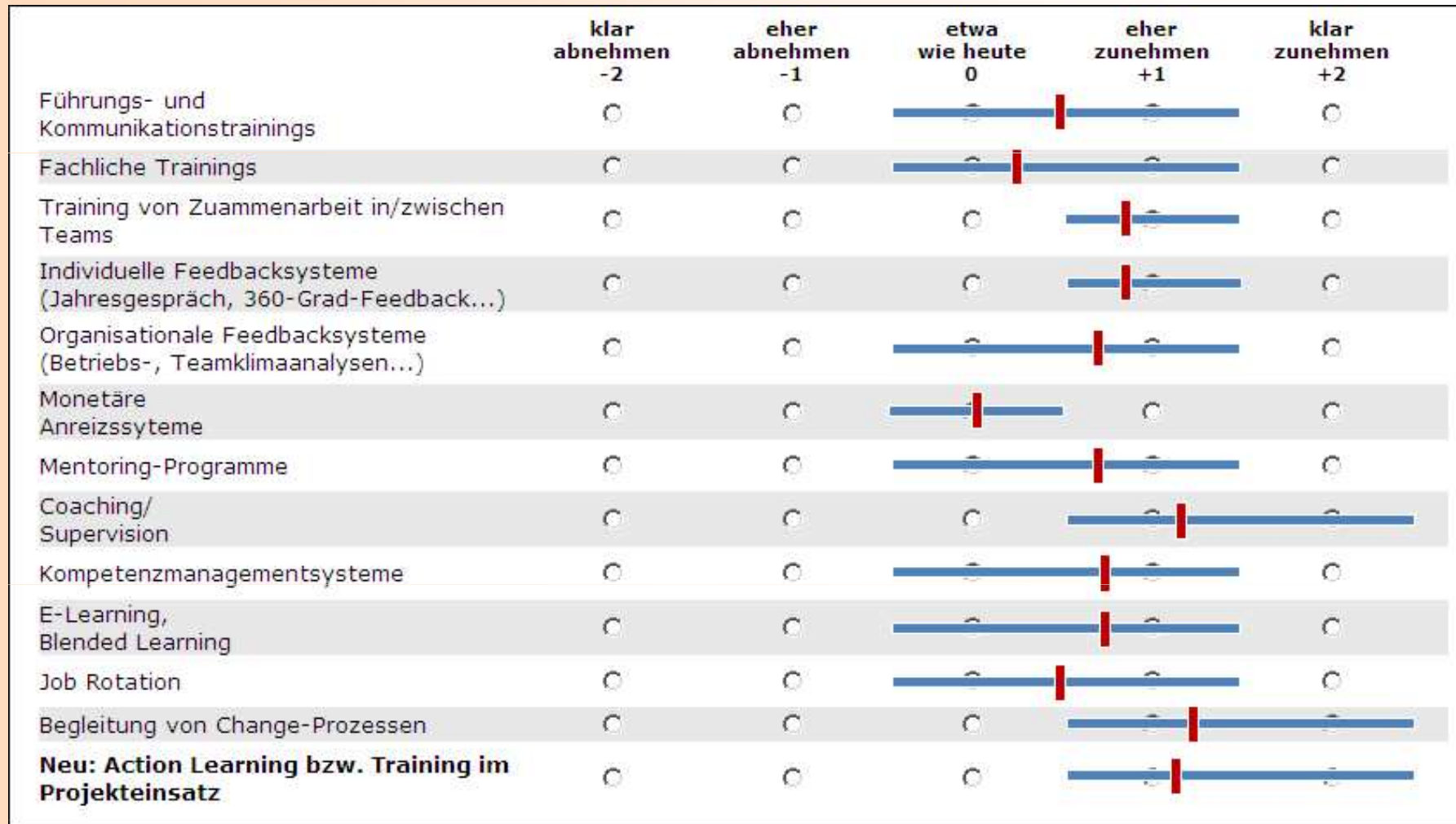
- **Prognose 2020:** In wie viel Prozent der Unternehmen ist dieses Szenario verwirklicht?



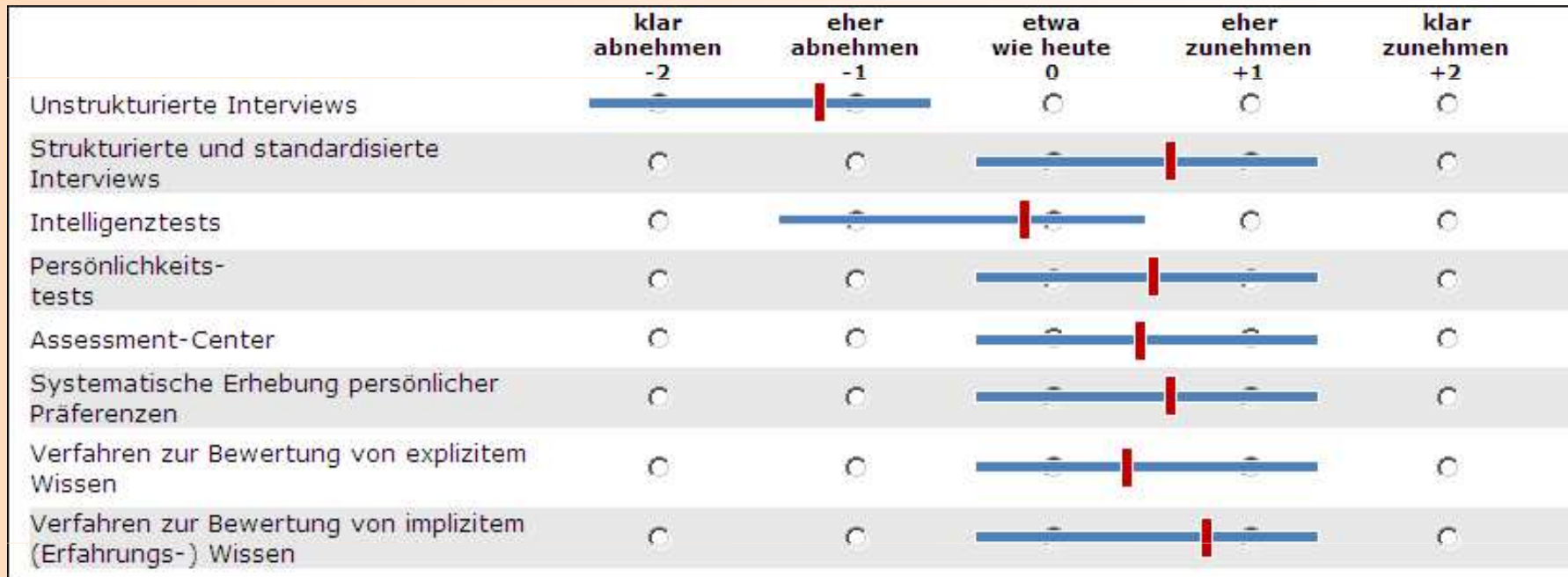
- **Vergleich mit heute:** In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute schon zu?



Zukunft von PE-Instrumenten: Wird die Bedeutung der folgenden PE-Instrumente bis 2020 zunehmen, abnehmen oder gleich bleiben?



Zukunft von PA-Instrumenten: Wird die Bedeutung der folgenden Instrumente zur Personalauswahl bis 2020 zunehmen, abnehmen oder gleich bleiben?



Kontakt

Projektleiter:

Dr. Tobias Schröder

Freie Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie
Arbeitsbereich Erziehungswissenschaftliche Zukunftsforschung

Anschrift: Arnimallee 9, 14195 Berlin

E-Mail: post@tobiasschroeder.de

Internet: <http://www.institutfutur.de>, <http://www.personalentwicklung2020.de>

Projektpartner:

Karl Gläs, PfO Partnerschaft Wirtschaftspsychologische Unternehmensberatung, Ginsheim

Kontakt: karl.glaes@pfo-partner.de; <http://www.pfo-partner.de>

Jens Nachtwei, GreenCard Consult Eignungsdiagnostik mit System, Berlin

Kontakt: jens.nachtwei@gcc-berlin.de; <http://www.gcc-berlin.de>

Carsten C. Schermuly, Humboldt-Universität zu Berlin, Sozial- und Organisationspsychologie

Kontakt: carsten.schermuly@cms.hu-berlin.de; <http://www.psychologie.hu-berlin.de/prof/org>