

Essay

Das Ende der Personalentwicklung

Nur eine kleine Minderheit der Unternehmen ist im Bereich der Personalentwicklung auf die Herausforderungen in den kommenden Jahren vorbereitet – und die sind enorm. Völlig neue Denk- und Handlungsroutrinen sind gefragt.

Von **WERNER SAUTER**

Die Arbeitswelt wird sich mit der Entwicklung humanoider Computer, die menschenähnlich agieren, Problemstellungen erfassen, analysieren, bewerten und lösen können, in den kommenden Jahren dramatisch verändern. Wie beispielsweise die Hannovermesse 2015 mit dem Leitthema „Industrie 4.0“ gezeigt hat, ist diese Zukunft sehr nahe. Die Maschinen passen sich zunehmend den Menschen an – und nicht umgekehrt. Intelligente industrielle Assistenzsysteme mit multimodalen Benutzerschnittstellen bringen auch digitale Lerntechnologien direkt an den Arbeitsplatz.

Die Entwicklung zum Social Business, das soziale Medien und Praktiken in die laufenden Aktivitäten der Unternehmen integriert, und das Internet beeinflussen die Arbeitssysteme in den Unternehmen zunehmend. Detaillierte Vorgaben und ständige Kontrolle verlieren an Bedeutung, dagegen wird Selbstorganisation und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und zum kollaborativen Lernen gefordert. Die wichtigste Aufgabe des zukünftigen Human Resource Managements wird deshalb das Kompetenz- und Wissensmanagement sein. Dies hat weitgehende Folgen für die Personalentwicklung in den Unternehmen.

„Es genügt heute nicht mehr, zentral gesteuert die Mitarbeiter Wissen und Qualifikationen auf Vorrat erwerben zu lassen.“

Stillstand der Personalentwicklung

Vor etwa zwanzig Jahren entwarfen Morgan McCall, Robert Eichinger und Michael Lombardo vom Center for Creative Leadership in North Carolina das berühmte 70:20:10-Modell, das Charles Jennings 2002 als strategisches Modell umsetzte und bekannt machte. Danach erwerben Mitarbeiter in den Unternehmen ihre Kompetenzen zu 70 Prozent durch die eigenständige Bewältigung von Herausforderungen, zu 20 Prozent über die Kommunikation mit Kollegen und Führungskräften und gerade mal zu 10 Prozent durch Seminare, E-Lear-

ning oder Lesen von Büchern und Artikeln. Die britische

Bloggerin Jane Hart hat in einer aktuellen Umfrage ermittelt, dass Trainings für das Lernen im Arbeitsprozess am niedrigsten, dagegen aber Wissensaustausch im Team, Recherchen im Netz, Kommunikation mit Kollegen und professionelles Networking am höchsten eingeschätzt werden.

Es genügt heute nicht mehr, zentral gesteuert die Mitarbeiter viel Wissen und umfangreiche Qualifikationen auf Vorrat erwerben zu lassen. Vielmehr rückt die Befähigung, neue, heute noch unbekannte Herausforderungen, zielgerichtet, professionell und kreativ zu bewältigen, in den Vordergrund. Die Personalentwicklung darf sich daher nicht mehr ausschließlich auf den Aufbau fachlicher Qualifikationen ihrer Belegschaft konzentrieren, sondern muss den Fokus ihrer Aktivitäten auf die Ermöglichung individueller Kompetenzentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters legen.

Entwicklung zum strategischen Kompetenzmanagement

Es ist ein Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung erforderlich. Die Verantwortung für die eigene Entwicklung, was, wann, wo und wie gelernt wird, liegt nicht mehr primär bei der Personalentwicklung oder der jeweiligen Führungskraft, sondern in erster Linie bei den Mitarbeitern selbst. Die Effektivität der Lernprozesse hängt deshalb ganz wesentlich von den Fähigkeiten der Lernenden ab, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu steuern.

Die Kernaufgabe der Personalentwicklung besteht zukünftig darin, bedarfsgerechte Ermöglichungsrahmen für die selbstorganisierte Kompetenzentwicklung aller Mitarbeiter am Arbeitsplatz und im Netz zu schaffen und laufend zu optimieren.

Es reicht dabei nicht aus, einfach Seminare in ein E-Learning-Format zu übertra-

gen, Online-Kurse „schicker“ beziehungsweise „spannender“ (zum Beispiel mittels „Gamification“) zu machen oder bestehende Blended-Learning-Systeme mit sozialen und mobilen Elementen „anzureichern“. Kollaboratives Arbeiten und Lernen am Arbeitsplatz und zunehmend auch im Netz, baut vielmehr auf grundlegend veränderten Denk- und Handlungsweisen aller Beteiligten, von den Personalentwicklern und Trainern über die Führungskräfte bis hin zu den Mitarbeitern auf.

Lernkonzeptionen mit zunehmender Selbstorganisation der Mitarbeiter haben zur Folge, dass die heutigen Personalentwickler entweder ihre Rolle verlieren oder sich zu strategisch orientierten Kompetenz-

managern wandeln. Auch Personalentwickler werden zunehmend an Zielen im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gemessen werden. Deshalb müssen sie bereits bei der strategischen Planung als Partner mit einbezogen werden, damit sie die notwendige Kompetenzentwicklung zur Umsetzung der strategischen Maßnahmen rechtzeitig initiieren und ermöglichen können.

Das Kompetenzmanagement hat dabei die Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, diese transparent zu machen und allen Mitarbeitern und Führungskräften zu ermöglichen, Kompetenzen selbstorganisiert zu erwerben und laufend zielorientiert weiter zu entwickeln.

Wichtig wird eine Ermöglichungsdidaktik

Mitarbeiterkompetenzen werden zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor und müssen genauso professionell erfasst,

Abbildung 1
Ermöglichungsrahmen für kompetenzorientiertes Arbeiten und Lernen



ausgerichtet und gemanagt werden wie andere Produktionsfaktoren. Je mehr aber Corporate Learning auf eine Zukunft gerichtet ist, worin Menschen in Berufen arbeiten, die gegenwärtig noch gar nicht existieren, in der sie Technologien benutzen, die noch gar nicht entwickelt sind, um Probleme zu lösen, die wir noch nicht einmal als Herausforderung identifiziert haben, desto wichtiger wird eine Ermöglichungsdidaktik, die es zulässt, dass die Mitarbeiter ihre Kompetenzen mit den aktuellen Systemen, die sie auch am Arbeitsplatz nutzen, selbstorganisiert entwickeln. Strategieorientiertes Kompetenzmanagement 2.0 ermöglicht es allen Mitar-

„Personalentwickler werden zu Kompetenzmanagern. Das braucht Zeit. Deshalb muss die Veränderung jetzt eingeleitet werden.“

beitern, ihr individuelles Kompetenzmanagement im Rahmen der strategischen Ziele und mithilfe bedarfsgerechter Kompetenz-Management-Systeme im Netz zu planen und umzusetzen.

Die Grundlage dafür bildet ein Ermöglichungsrahmen auf Basis einer sozialen Kompetenzentwicklungs-Plattform, die formelles Lernen, aber vor allem auch kollaboratives Arbeiten und Lernen im Netz ermöglicht.

Das Kompetenzmanagement entwickelt und optimiert laufend dieses Lernsystem in Hinblick auf die strategischen Erfordernisse, coacht die Führungskräfte in der Rolle als Entwicklungspartner ihrer Mitarbeiter, begleitet deren individuellen Entwicklungsprozesse, erhebt regelmäßig Erwartungen, Befürchtungen, Meinungen, Stimmungen und Ideen der Mitarbeiter, der Lernbegleiter sowie der Führungskräfte und wertet diese aus.

Die Mitarbeiter bauen in diesem Rahmen ihr E-Portfolio auf. Dieser persönliche Bereich umfasst eine digitale Sammlung von Dokumenten und persönlichen Arbeiten jedes Mitarbeiters, in der seine Lernergebnisse und der Weg seiner Kompetenzentwicklung dokumentiert werden. Neben dem persönlichen Lernarchiv umfasst das E-Portfolio einen Bereich, in dem der Lerner seine Lernprozesse reflektiert („Mein Spiegel“) sowie das persönliche soziale Netzwerk („Freunde“).

Selbstorganisierte Kompetenzentwicklung ermöglichen

Abbildung 2: Beispiel eines Social Blended Learning Arrangements für den selbstorganisierten Aufbau von Kompetenzen

Methodische Elemente	Aktivitäten	Vorphase	1. Monat	2. Monat	3. Monat	4. Monat	5. Monat	6. Monat	Ab-schluss	Praxis
Entwicklungsgespräche mit der Führungskraft	Kompetenzmessungen, verbindliche Vereinbarung der Kompetenzziele und der Projekte sowie des Lernrahmens mit der jeweiligen Führungskraft	■		■					■	■
Workshops	Präsenzveranstaltungen bzw. Webinare zur Planung und Vereinbarung der nächsten Selbstlernphasen, zur Reflexion der Lernerfahrungen, zur Präsentation und Diskussion von Projekt-Zwischenergebnissen, zur Klärung offener Fragen		Kickoff ■	■	■	■	■	■	■	Regelmäßige Workshops zum Austausch von Erfahrungen und zur Netzwerkbildung
Kompetenzentwicklung	Lernen im Prozess der Arbeit und im Netzwerk mit Hilfe des Projekt-tagebuches (Blog oder Wiki) und der Community of Practice		Selbstorganisierte Bearbeitung von Praxisaufgaben und -projekten 							Praxis-einsatz
Wissensaufbau Qualifizierung	Selbstgesteuert mit E-Learning und Blended Learning „on-demand“		■	■	■	■	■	■	■	
Soziales Lernen Lernbegleitung	Co-Coaching (Lernpartner und -gruppen), E-Coaching mit Lernbegleiter, Webinare mit Lernbegleiter/Experten, usw.		■	■	■	■	■	■	■	Community of Practice

Lernsysteme in der Zukunft werden vor allem durch folgende Merkmale geprägt sein:

- **Kompetenzorientierung:** Lernen hat den Aufbau von Kompetenzen zum Ziel, Wissensaufbau und Qualifizierungen bei Bedarf sind dafür die notwendigen Voraussetzungen.
- **Workplace Learning:** Der Arbeitsplatz ist der maßgebliche Lernort, Arbeiten und Lernen wachsen zusammen.
- **Social Learning:** Lernen wird immer mehr im Netz(-werk) kollaborativ stattfinden.
- Die „Rote Linie“ der individuellen Lernprozesse bilden Herausforderungen in Projekten und in der Praxis.

Diese Anforderungen können bereits mit den heutigen Lerntechnologien erfolgreich erfüllt werden. Das Beispiel auf der linken Seite zeigt, wie die Mitarbeiter aus ihrer heutigen Lernkultur in die neue Lernwelt schrittweise mitgenommen werden können.

Lernen findet am Arbeitsplatz statt

Vorab werden in einem Entwicklungsgespräch mit der Führungskraft und eventuell dem Lernbegleiter auf Basis einer Kompetenzmessung ein herausforderndes Praxisprojekt oder eine Transferaufgabe definiert, die den erforderlichen Kompetenzaufbau des Mitarbeiters ermöglichen. Im Kickoff werden verbindliche Vereinbarungen zur Bearbeitung dieser Herausforderungen mit Lernpartnern („Co-Coaching“) und bei Bedarf mit E-Coaching des Lernbegleiters getroffen. Der Lernerfolg wird am Projektergebnis, ergänzt um Kompetenzmessungen, evaluiert und in einem weiteren Entwicklungsgespräch mit der Führungskraft und dem Lernbegleiter analysiert.

Wenn die Mitarbeiter in diesem Rahmen gelernt haben, ihre Herausforderungen selbstorganisiert in ihrem Netz zu lösen, werden sie diese Kompetenz naturgemäß auch auf andere Problemstellungen in ihrer Praxis übertragen können. Dabei werden sie wiederum diesen Ermöglichungsrahmen nutzen. Lernen findet damit immer mehr am Arbeitsplatz und im Netz statt, es entwickelt sich ein Social Workplace Learning.

Veränderte Rollen

Die Personalentwickler, aber auch die Führungskräfte und Mitarbeiter, müssen ihre Denk- und Handlungsroutrinen und damit ihre Rolle grundlegend verändern. Die Personalentwickler werden zu Kompetenzmanagern. Das erfordert allerdings Zeit. Deshalb ist es notwendig, diese Veränderungsprozesse jetzt einzuleiten. Nur dann werden die Personalentwickler in der Lage sein, ihre Rolle in der zukünftigen Unternehmenswelt zu finden und kompetent zu füllen.

Literaturhinweise

Arnold, Rolf (2013):

Ermöglichen

Texte zur Kompetenzreife

Erpenbeck, John; Sauter, Werner (2016):

Stoppt die Kompetenzkatastrophe!

Wege in eine neue Bildungswelt

Sauter, Simon; Sauter, Werner (2014):

Workplace Learning

Integrierte Kompetenzentwicklung mit kooperativen und kollaborativen Lernsystemen

Wahl; Diethelm (3. Aufl. 2013):

Lernumgebungen erfolgreich gestalten

Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln.

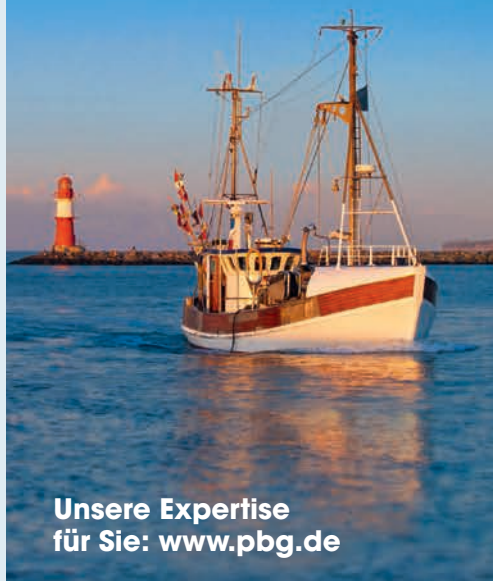


Werner Sauter

Er ist wissenschaftlicher Leiter der Blended Solutions GmbH in Berlin. Er begleitet Unternehmen und Bildungsanbieter bei der Konzipierung und Umsetzung innovativer Lernsysteme.



**Holen Sie sich
die betriebliche
Altersversorgung
in Ihr
Unternehmen
zurück!**



**Unsere Expertise
für Sie: www.pbg.de**

PBG

Die Kompetenz
in Pensionszusagen

PBG

Pensions-Beratungs-Gesellschaft mbH
Black-und-Decker-Str. 17b
65510 Idstein
Telefon 06126 589-0
E-Mail email@pbg.de