

Das betriebliche Lernen verlagert sich tendenziell immer mehr an den Arbeitsplatz und ins Netz. Die Mitarbeiter in den Unternehmen lernen, wenn sie arbeiten, und im Rahmen ihrer Arbeit lernen sie. Lernen und Arbeiten wachsen zusammen. Dadurch wird sich auch die Rolle der heutigen Personalentwicklung grundlegend zu einem strategieorientierten Kompetenzmanagement hin entwickeln. Die einzelnen Merkmale des betrieblichen Bildungssystems werden sich demnach ebenfalls verändern müssen (siehe Tab. 2.1).

Bisher waren meist die Personalentwicklung, die Weiterbildungsakademien oder die Corporate Universities für Lernen im Unternehmen, häufig in Form von Seminaren oder E-Learning-basierten Arrangements, verantwortlich. Sowohl die langjährigen Untersuchungen von Kirkpatrick¹ als auch die Zusammenfassungen empirischer Analysen durch Robert Terry, nach denen lediglich fünf bis zwanzig Prozent des in formellen Lernprozessen Gelernten den Weg an den Arbeitsplatz schaffen,² zeigen in erschreckender Form auf, wie ineffizient die klassische Trainings-Industrie im Hinblick auf die Performanz der Mitarbeiter in der Praxis ist. Dagegen zielt strategieorientiertes Kompetenzmanagement darauf ab, die Entwicklung der Handlungskompetenz der einzelnen Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Herausforderungen im Arbeitsprozess zu ermöglichen.

Personalentwicklung hatte und hat vielfach noch immer ausschließlich mit Laufbahnkonzepten und Seminarplanung zu tun. Dafür gibt es bewährte professionelle Systeme, die meist auch eine hohe Akzeptanz genießen. Die Entscheidungen für innovative Lernsysteme, z. B. E-Learning, Blended Learning und Kompetenzentwicklung, ziehen sich in vielen Unternehmen quälend lange hin. Dabei stehen meist nicht finanzielle Gründe im Vordergrund. Unser Eindruck ist, dass

¹ Vgl. Kirkpatrick und Kirkpatrick (2012).

² Vgl. Terry (2011).

Tab. 2.1 Von der klassischen Personalentwicklung zum strategieorientierten Kompetenzmanagement

	Klassische Personalentwicklung	⇒ Übergangsphase	Strategisches Kompetenzmanagement
<i>Steuerung</i>	Top-down durch „Lehrer“ Fremdsteuerung	Fremdsteuerung Teilweise selbstgesteuert Lernbegleitung durch Tutor	Bottom-up Selbstorganisiert Lernpartnerschaft (Co-Coaching) Lernbegleitung durch Coach/Mentor
<i>Ziele</i>	Vorgegeben	Vorgegeben Teilweise individuelle Lernziele	Individuelle Kompetenzziele
<i>Inhalte</i>	Vorgegeben	Vorgegeben Teilweise individuelle Inhalte im Rahmen von Transferaufgaben	Nach Bedarf im Arbeitsprozess
<i>Methodik</i>	Push Kurse E-Learning	Push and pull Blended Learning Workshops	Pull Ermöglichungsrahmen Social Learning
<i>Lernzeit</i>	Gesonderte Seminar- oder E-Learning-Zeiten	Gesonderte Seminar- oder E-Learning-Zeiten In Transferphasen, teilweise im Arbeitsprozess	Im Arbeitsprozess
<i>Autoren der Inhalte</i>	Experten und Medienentwickler	Experten und Medienentwickler Teilweise Mitarbeiter	Mitarbeiter

Entscheider häufig die Sorge haben, dass dieses Vorhaben ein Misserfolg wird. Es fehlt an eigenen Erfahrungen und Fragen wie, „Wie wird die Trainermannschaft darauf reagieren?“ und „Werden die Lerner das Konzept tatsächlich annehmen?“ werden laut.

Betriebliche Entwicklungssysteme für Mitarbeiter und Führungskräfte müssen die Zukunft vorwegnehmen, wenn sie die Unternehmen für den kommenden Wettbewerb fit machen wollen. Wenn Online-Kommunikation, Recherche im Intranet oder Internet oder die Erstellung von Blogs für immer mehr Menschen zur Normalität werden, müssen diese Instrumente auch integraler Bestandteil der betrieblichen Lernsysteme werden.

Diese Lernkonzeptionen weisen eine hohe Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Lerner auf. Deshalb benötigen die Mitarbeiter entsprechende „Ermöglichungsräume für Kompetenzentwicklung“. Hierbei sind nach unserer Ein-

schätzung insbesondere folgende Aufgaben des strategieorientierten Kompetenzmanagements hervorzuheben:

- *Prozessmoderation*: Prozesse zur Ableitung der Kompetenzmodelle aus der Unternehmensstrategie und dem gemeinsamen Werterahmen werden moderiert und begleitet.
- *Coaching der Führungskräfte*: Führungskräfte entwickeln sich immer mehr zu Entwicklungspartnern und Mentoren ihrer Mitarbeiter. Die Führungs- und Lernkultur verändert sich fundamental. Das Kompetenzmanagement initiiert und moderiert diese Veränderungsprozesse und coacht wiederum die Führungskräfte.
- *Laufende Weiterentwicklung des Ermöglichungsrahmens* für Kompetenzentwicklung:
 - Optimierung der Sozialen Lernplattform und der Lerninhalte sowie der Tools zur Kompetenzentwicklung
 - Impuls- und Ideengeber für Lernbegleiter, Führungskräfte und Mitarbeiter
 - Services für kollaboratives Lernen: Die Mitarbeiter werden dabei unterstützt, in ihrem Netzwerk Lösungen für aktuelle Herausforderungen in der Praxis zu entwickeln
 - Begleitung individueller und organisationaler Lernprozesse
 - Förderung des kompetenzorientierten Wissensmanagements
 - Services für Open Resources: Gezieltes Angebot von Open Resources zur Ergänzung der innerbetrieblichen Lernangebote
 - Ermöglichung des Lernens im Netz
 - Förderung von Communities of Practice

Die Erledigung dieser Aufgaben erfordert, im Rahmen der Ausgestaltung der kompetenzorientierten betrieblichen Lernsysteme, neue Strukturen im Unternehmen, aber auch die Neuausrichtung der Rollen der Verantwortlichen und Mitarbeiter des betrieblichen Kompetenzmanagements.

Von der Personalentwicklung zur Lernbegleitung
Veränderungsprozess zur selbstorganisierten
Kompetenzentwicklung

Sauter, W.; Scholz, C.

2015, XII, 48 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-10797-0