
Vorwort

Personalentwicklung im Wandel

Die Anforderungen an den Bildungsbereich wurden in den vergangenen Jahren vor allem durch folgende aktuelle Entwicklungen grundlegend verändert:¹

- Wirtschaftskrisen und ökonomische Unsicherheit
- Digitale, mobile und soziale Technologien
- Demografische Verschiebungen
- Globalisierung

Insbesondere der Megatrend der Digitalisierung verändert die Arbeitswelten, die Unternehmens- und Wissenskulturen sowie die dazugehörigen Führungsverständnisse. Die wichtigste Aufgabe des zukünftigen Human Resource Managements wird deshalb das Kompetenz- und Wissensmanagement sein.²

Der Bildungsbereich übernimmt immer mehr die Aufgabe, individuelles und organisationales Lernen zu ermöglichen, indem er Lernräume und Lernmöglichkeiten gestaltet. Meier und Seufert benutzen hierfür das Bild des *Lernlandschaftsarchitekten*.³ Zu seinen Aufgaben gehört insbesondere

¹ Vgl. ASTD – American Society for Training & Development (2013).

² Vgl. Chachelin (2013, S. 16–19).

³ Vgl. Meier und Seufert (2012, S. 20).

- die Mitgestaltung der Rahmenbedingungen für erfolgreiches Lernen, wie z. B. des erforderlichen Ermöglichungsrahmens einschließlich der Lerninfrastruktur,
- die Entwicklung der Rollen von Führungskräften zu Entwicklungspartnern (Coaching) und der Trainer zu Lernbegleitern⁴, E-Coaches⁵ oder E-Mentoren⁶ sowie
- die Ermöglichung der selbstorganisierten, persönlichen Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter⁷ und Führungskräfte. Diese ist durch ein strukturiertes Vorgehen zur Beschreibung, Bewertung und zum Nachweis individueller Kompetenzen gekennzeichnet. Ziel ist es, das vorhandene Entwicklungspotenzial zu erkennen und bestmöglich zu nutzen sowie die eigenen Kompetenzen, orientiert an individuellen Kompetenzzielen, persistent zu erweitern.⁸

Deshalb ist ein Paradigmenwechsel in der betrieblichen Bildung erforderlich. Die Verantwortung, was, wann, wo und wie gelernt wird, liegt nicht mehr primär bei der Personalentwicklung oder der 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 steuern und zu organisieren. Diese, für viele neue, Kompetenz kann im Rahmen eines Veränderungsprozesses aufgebaut und etabliert werden.

Es genügt heute nicht mehr, die Mitarbeiter eine Vielzahl an Qualifikationen erwerben zu lassen. Vielmehr rückt die Befähigung, neue Herausforderungen zielgerichtet, professionell und kreativ zu bewältigen, in den Vordergrund. Die heutige Personalentwicklung darf sich daher nicht mehr ausschließlich auf den Aufbau fachlicher Qualifikationen der Belegschaft konzentrieren, sondern muss den Fokus ihrer Aktivitäten auf die Ermöglichung individueller Kompetenzentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters legen. Deshalb besteht die Kernaufgabe der Personalentwicklung zukünftig darin, bedarfsgerechte Ermöglichungsrahmen für die selbstorganisierte Kompetenzentwicklung aller Mitarbeiter am Arbeitsplatz und im Netz,

⁴ Direkte und mediengestützte, aktive und/oder passive Motivation oder Beratung einzelner Lerner durch E-Coaches und E-Mentoren. Diese Unterstützung kann synchron oder zeitversetzt erfolgen.

⁵ *E-Coaching* ist die mediengestützte, aktive Entwicklungspartnerschaft zwischen Lernbegleitern oder Experten mit einzelnen Lernern.

⁶ *E-Mentoring* ist die mediengestützte, aktive und (oder) passive Motivation oder Beratung einzelner Lerner durch erfahrene Kollegen oder Führungskräfte.

⁷ Der Inhalt der vorliegenden Publikation bezieht sich in gleichem Maße auf Frauen und Männer. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird jedoch die männliche Form für alle Personenbezeichnungen gewählt. Die weibliche Form wird dabei stets mitgedacht.

⁸ Vgl. North et al. (2. Aufl., 2013, S. 21).

meist als Social Workplace Learning bezeichnet, zu schaffen und laufend zu optimieren.

Es reicht dabei nicht aus, einfach Seminare in ein E-Learning-Format zu übertragen, Online-Kurse „schicker“ bzw. „spannender“ (z. B. mittels „Gamification“⁹) zu machen oder bestehende Blended-Learning-Systeme mit sozialen und mobilen Elementen „anzureichern“. Kollaboratives Arbeiten und Lernen baut vielmehr grundlegend veränderte Denk- und Handlungsweisen aller Beteiligten auf, von den Personalentwicklern und Trainern über die Führungskräfte bis hin zu den Mitarbeitern.

Lernkonzeptionen mit zunehmender Selbstorganisation und -verantwortung der Lerner haben zur Folge, dass die heutigen Personalentwickler entweder ihre Rolle verlieren oder sie zu Managern des Human Capital, d. h. zu strategieorientierten Kompetenzmanagern, wandeln.¹⁰ Auch die Bildungsplaner werden zunehmend an Zielen im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gemessen werden. Dies erfordert neue Strukturen, Rollen und Kompetenzen der Planer, Entwickler, Trainer, Tutoren und Coaches in betrieblichen Lernsystemen. Insbesondere ist es notwendig, innovative Bildungsprojekte aus ihrer „Schönwetter-Ecke“ zu bringen. Kompetenzorientierte Personalmanager müssen 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. Dies setzt eine entsprechende Kompetenz und ein hohes Standing im Unternehmen voraus.

Unternehmensweite Kompetenzentwicklung erfordert eine Neupositionierung des heutigen betrieblichen Bildungsmanagements, das zukünftig die Rolle eines aktiven und strategieorientierten Gestalters und Begleiters der Kompetenzentwicklungsprozesse im Unternehmen spielt.

Strategisches Kompetenzmanagement hat die Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, diese transparent zu machen und allen Mitarbeitern und Führungskräften zu ermöglichen, Kompetenzen selbstorganisiert zu erwerben und laufend zielorientiert weiterzuentwickeln.¹¹ Diesem Verständnis zufolge ist es eine Managementdisziplin, individuellen Kompetenzaufbau im Unternehmen zu steuern. Wir benötigen deshalb eine grundlegend neu gestaltete Aus- und Weiterbildung,

⁹ Z. B. durch belohnende Elemente aus Spielen, um die Lerner zu motivieren.

¹⁰ Vgl. Wissensfabrik (2012, S. 38).

¹¹ Vgl. nach North et al. (2. Aufl., 2013, S. 22).

sowohl in den Hochschulen als auch in den Unternehmen selbst, die diesen Anforderungen gerecht wird.

Die heutige Personalentwicklung muss deshalb bereits heute traditionelle und altbewährte Wege verlassen, wenn sie nicht Gefahr laufen will, im Unternehmen keine Akzeptanz mehr zu finden und durch eigene Lösungen der Geschäftsbereiche überflüssig zu werden.

Berlin und Wien im April 2015

Werner Sauter,
Christiana Scholz

Von der Personalentwicklung zur Lernbegleitung
Veränderungsprozess zur selbstorganisierten
Kompetenzentwicklung

Sauter, W.; Scholz, C.

2015, XII, 48 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-10797-0