

Lernende im Unternehmen – Treibholz oder Ruder?

STUDIE. Lebenslanges Lernen ist für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen überlebenswichtig. Aber wo steht die Personalentwicklung heute? Und wie kann sie ihre eigene Entwicklung vorantreiben, um einen echten Mehrwert zu bringen? Mit der Studie „Next PE“ geben die Lernforscherinnen Anja Schmitz und Nele Graf Antworten auf diese Fragen.

Wenn man Gesprächen über die Zukunft der Personalentwicklung (PE) lauscht, dreht sich vieles um ihre Neugestaltung: Digitalisierung, neue Formate, didaktisches Design und förderliche Lernkultur. Das sind natürlich zentrale Themen, doch decken sie nicht alle Entwicklungsmöglichkeiten ab. In unserer Studie „Next PE“ konnten wir mithilfe einer Befragung aus zwei Perspektiven (Personalentwickler und Lernende) drei Faktoren als wesentliche Ansatzpunkte für die Weiterent-

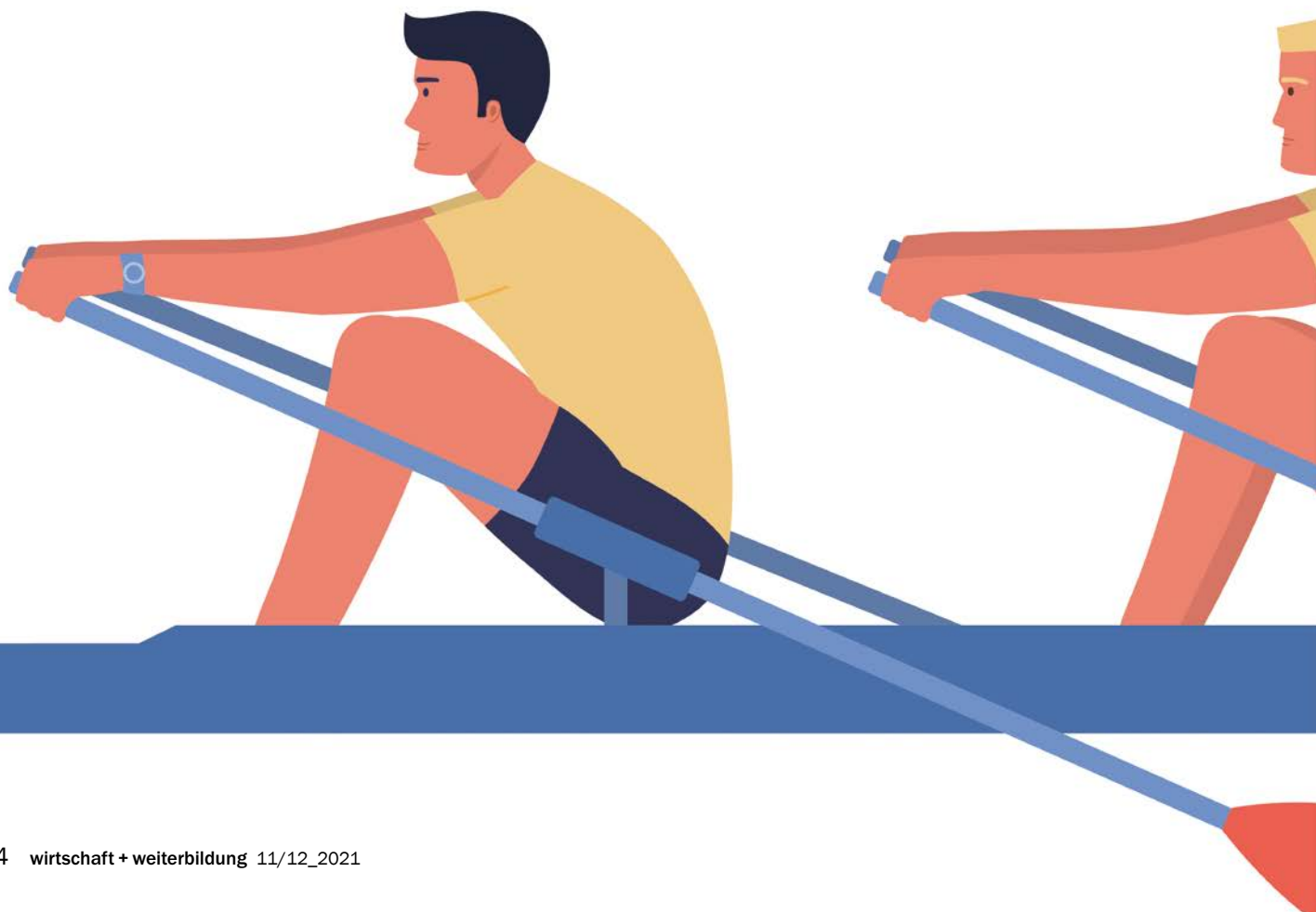
wicklung von Learning und Development (L&D) identifizieren: die Lernenden, die Personalentwicklungsarbeit und der organisationale Rahmen. In diesem ersten Beitrag einer dreiteiligen Serie stellen wir die zentralen Ergebnisse der Studie zu den Lernenden vor.

Gerade dieser Aspekt, der Blick auf die Lernenden, wird allzu häufig nicht ausreichend thematisiert: Was bedeutet zum Beispiel die Einführung von E-Learning für die Rolle der Lernenden? Was wird

von den Mitarbeitenden bezüglich ihres Lernens erwartet? Sind sie eher das Treibholz, das sich passiv vom Strom der Personalentwicklung mitreißen lässt? Oder sind sie eher wie ein Ruder, das mit Energie und Aufwand seinen eigenen Weg im Strom findet? Und wie kann aus einem Treibholz ein Ruder werden? Sollte es das? Und was braucht es dazu?

Um Antworten auf diese Fragen zu erhalten, haben wir eine Zukunftsvision der Rolle der Lernenden in unserer Next-

Foto: Anna Duvanova / gettyimages.de



PE-Studie über zwei Miniszenerien abgebildet. Das erste Szenario beschreibt die selbstverantwortliche Gestaltung des lebenslangen Lernprozesses. Das zweite Szenario erfasst den Wertbeitrag – denn erst wenn (individuelles) Lernen auf der organisationalen Ebene greift, können die genannten Herausforderungen gemeistert werden. Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse zum ersten Szenario vor.

Szenario: Das Heft in der Hand

Die Vision ist so banal wie herausfordernd: Der Erhalt unserer Wettbewerbsfähigkeit erfordert Mitarbeitende, die erkannt haben, dass die Welt sich bewegt und „lebenslanges Lernen“ kein Buzzword bleiben darf und die dieses auch entsprechend umsetzen können.

Doch wie weit sind wir auf dem Weg zu dieser Zukunftsvision und wie können wir uns vom jeweiligen Ausprägungsgrad dann weiterentwickeln? Im ersten Schritt bewerteten die Befragungsteilnehmenden den aktuellen Ausprägungsgrad des folgenden Szenarios.

Aus Sicht der Personalentwickler: „Unsere Lernenden verstehen die Relevanz lebenslangen Lernens, übernehmen Verantwortung für ihr eigenes berufsbezogenes Lernen und verfügen über die notwendigen Kompetenzen für selbstgesteuertes Lernen.“

Aus Sicht der Lernenden: „Ich verstehe die Relevanz lebenslangen Lernens, übernehme Verantwortung für mein eigenes berufsbezogenes Lernen und verfüge über die notwendigen Kompetenzen für selbstgesteuertes Lernen.“

Die 471 Teilnehmenden haben das Szenario 1 im Mittel mit 4,5 bewertet und dabei die gesamte Antwortskala von eins (= trifft überhaupt nicht zu) bis sechs (= trifft voll und ganz zu) ausgenutzt. Bei einer genaueren Betrachtung fallen eklatante Unterschiede zwischen den Gruppen auf: Mitarbeitende und Führungskräfte in der Personalentwicklung haben das Szenario 1 im Mittel mit jeweils 3,5 bewertet, während die Mitarbeitenden und Führungskräfte aus den Fachbereichen ein deutlich höher entwickeltes Bild der Lernenden haben (Mittelwert

Mitarbeitende: 5,4 und Führungskräfte: 5,5). Auf Basis der Einschätzung zu diesen Szenarien gaben die Teilnehmenden im zweiten Schritt Tipps, wie und mit welchen Maßnahmen der nächsthöhere Ausprägungsgrad wahrscheinlich erreicht werden kann. Im Folgenden stellen wir Ihnen diese Ansatzpunkte auf den drei Dimensionen Wollen, Dürfen, Können vor. Sie ermöglichen es Ihnen, den Ausprägungsgrad Ihrer eigenen Organisation einzuschätzen und darauf basierend die für Ihre Organisation relevanten nächsten Maßnahmen einzuleiten.

Relevanz des lebenslangen Lernens verstehen (Wollen)

Damit lebenslanges Lernen die erforderliche Relevanz erhält, sollte laut Teilnehmenden am Anfang ein starkes Signal aus der Personalabteilung gesendet werden, zum Beispiel das Einräumen von Zeit für das Lernen. Auf Basis dieses Signals frei nach dem Motto „erst Taten schaffen“ kann dann über die Relevanz des lebenslangen Lernens genauer informiert wer- →



→ den. Im nächsten Entwicklungsschritt gilt es, die Wertigkeit des Lernens mit Hilfe des Managements zu unterstreichen und es als Bestandteil der (täglichen) Arbeit zu etablieren.

Im Anschluss kann der Fokus auf die konkrete Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen verschoben werden: Budget, Zugangsmöglichkeiten zu Lernangeboten und Balance von Arbeiten und Lernen. Zum Erreichen der nächsthöheren Stufe sollte der Stellenwert des Lernens gefestigt werden. Dabei sollte auch das Verständnis gefördert werden, dass Lernen und Arbeiten selten klar trennbar sind. Dies bedarf nicht mehr nur einer Information, sondern eines intensiven Austauschs zu dem Thema und zu einem Leitbild wie zum Beispiel die Entwicklung eines „Manifest of Future Learning“. Um den höchsten Ausprägungsgrad zu erreichen, heißt es, die letzten Zögerer mitzunehmen, ein allgemeines Bewusstsein zu schaffen und die passende Lernhaltung kontinuierlich aufrechtzuerhalten.

Verantwortungsübernahme ermöglichen (Dürfen)

Nur das Erkennen der Relevanz reicht natürlich nicht aus. Personalentwicklung

kann erst dann wirklich greifen, wenn die Lernenden verstehen, dass sie (mit-)verantwortlich für ihr eigenes Lernen sind und diesen Freiraum auch vom Unternehmen bekommen.

Hier bedarf es im ersten Schritt des Management-Commitments, ohne das die nächsten Entwicklungsstufen undenkbar sind. Um auf die nächste Stufe zu gelangen, ist Klarheit über die neue Verantwortung in einem Dreiklang besonders wichtig:

- **Aufklärung:** Kampagne zur Eigenverantwortlichkeit; Information zur Veränderung der Anforderungen
 - **Erwartung:** Entwicklungsgespräche um die Erwartungen an die Mitarbeitenden transparent zu machen; Trainings für Führungskräfte, um die Lernenden in ihrer neuen Rolle zu unterstützen
 - **Angebote:** Entwicklungsoptionen aufzeigen; Lernmöglichkeiten bereitstellen
- Diese Klarheit sollte in der nächsten Stufe in die Praxis umgesetzt werden. So ist es wichtig, Verantwortlichkeiten zu klären. Während die Mitarbeitenden mehr Selbstverantwortung übernehmen sollen, werden Führungskräfte zu Lernbegleitern mit Vorbildfunktion. Hierauf aufbauend müssen die dafür nötigen Kompetenzen entwickelt (Stichwort „Lernen lernen“) und

freiere Lernzugänge angeboten werden. Mit derartig hoch selbstverantwortlichen Lernenden kann für die nächste Stufe die Weiterentwicklung der Selbstverantwortung im Dialog stattfinden. Zudem benötigen hoch selbstverantwortlich Lernende eine Ausdifferenzierung des Lernangebots im Hinblick auf die individuellen Bedürfnisse. Die höchste Stufe wird erreicht, wenn der Blick der Lernenden in die Zukunft reicht und sie als treibende Kraft in einem passenden organisationalen Rahmen ihre und die Unternehmenszukunft aktiv in die Hand nehmen.

Kompetenz für selbstgesteuertes Lernen erwerben (Können)

Neben dem Wollen und Dürfen fehlt noch die Frage, ob die Lernenden dieser Verantwortung auch gerecht werden können. Ein gängiger Start in diese Entwicklungsstufe scheint die Bereitstellung von Content zu sein. Die Personalentwicklung sollte dabei als Unterstützer für selbstgesteuertes Lernen Hilfe anbieten, zum Beispiel mit Lernbegleitungen. Mit einer Stärkung der Selbstverantwortung kommt dann auch das Loslassen als PE in Bezug auf Lerninhalte. Die Personalentwicklung sollte sich spätestens jetzt auf den

Die Studie

Forschung. Zwei Professorinnen haben sich für die Zukunftsstudie „Next PE“ zusammengetan, um den Status quo der Personalentwicklung zu erfassen und Entwicklungsmöglichkeiten abzuleiten.

Hintergrund. Die Studie „Next PE“ hat sich mit der Zukunft der Personalentwicklung befasst: knapp 500 Personalentwickler und -entwicklerinnen sowie Lernende aus unterschiedlichsten Branchen haben teilgenommen. Dabei ist die Studie bewusst einen ungewöhnlichen Weg gegangen und kommt quasi aus der Zukunft: In zehn Miniszenarien wurde das Zielbild einer zukunftsfähigen Personalentwicklung abgebildet. Jedes Szenario stellt dabei jeweils zusammenhängende Teilaspekte einer zukunftsfähigen Personalentwicklung dar und wurde den Teilnehmenden je nach Rolle entweder in einer Formulierung für Lernende oder für Personalentwickler und -entwicklerinnen präsentiert. Bezogen auf ihren eigenen Kontext bewerteten die Teilnehmenden den aktuellen Entwicklungsstand in dem jeweiligen Mini-

szenario (Stufen 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 6 „trifft voll und ganz zu“). Dann wurden sie gebeten, konkrete Maßnahmen zu benennen, die es bräuchte, um sich um einen Punkt zu verbessern, das heißt, die nächst höhere Entwicklungsstufe zu erreichen. Diese als offene Antworten formulierten Tipps sind der Schatz dieser Studie. Sie geben den Leserinnen und Lesern praxisorientierte Ansatzpunkte, wie das Lernen beziehungsweise die Personalentwicklung in der eigenen Organisation zukunftsorientiert ausgebaut werden kann. Die Studie „Next PE“ wurde von der Hochschule Pforzheim und der Hochschule für angewandtes Management Berlin durchgeführt. Das Personalmagazin und Persoblogger unterstützten die Studie, die ab Ende November unter persoblogger.de/nextpe zum Download zur Verfügung steht.

Das Stufenmodell

Überblick. Die Förderung des selbstverantwortlichen Lernens in Organisationen lässt sich mithilfe bestimmter Maßnahmen auf den drei Dimensionen Wollen, Dürfen, Können stufenweise auf das höchste Niveau anheben.

	Von 1 auf 2	Von 2 auf 3	Von 3 auf 4	Von 4 auf 5	Von 5 auf 6	Nach 6
Wollen (Relevanz)	Signal	Information	Bedeutung	Rahmen	Verständnis	Integration & Haltung
Dürfen (Verantwortung)	Management Support	Klarheit	Rollenverantwortung	Kompetenzaufbau & Rahmen	gemeinsame Ausdifferenzierung	treibende Kraft
Können (Kompetenz)	Content-Bereitstellung	Lernbegleitung	Freiheitsgrade	Lernen lernen	Ausdifferenzierung	Team Selbstorganisation

Kompetenzaufbau „Lernen lernen“ für die gesamte Organisation konzentrieren, Reflexionsprozesse und Feedback und vor allem den Ausbau von Lernkompetenzen der gesamten Belegschaft fördern. Erst auf der nächsten Stufe werden die Bedarfe ausdifferenziert und individualisiert, zum Beispiel mithilfe von Lerncoachings. Auch können hier beispielsweise neue Lernprozesse wie agiles Lernen und Lernsprints eingeführt werden. Zur Erreichung der höchsten Stufe bezieht sich die Selbststeuerung nicht mehr nur auf das Individuum, sondern auch auf das Team: Die Lernenden sind die treibenden Kräfte und Personalentwickler sowie Führungskräfte bieten die dafür benötigte Unterstützung.

Stufenmodell zur Entwicklung

Obwohl jeder Befragte seine persönliche Situation vor Augen hatte, ergibt sich ein stimmiges Gesamtbild. Interessant ist, dass nicht mit Reden, sondern mit Handeln gestartet wird: Ein Signal wie Lernzeit, zur Verfügungstellung von Lerninhalten und das Einholen der Managementunterstützung sind die beste Voraussetzung, um Aufmerksamkeit für das Thema zu schaffen. Ist diese da, sollten Informationen folgen – mit dem Ziel ein einheitliches Verständnis über die Veränderungen zu erlangen. Mit klaren Verantwortlichkeiten können auch mehr Freiheiten gegeben werden. Erst in diesem praktischen Tun zeigt sich, welche Unterstützungsangebotenoch entwickelt

werden müssen – also Lernen aus der Praxis. So steht das „Lernen lernen“ erst auf dem Sprung von Stufe 4 auf Stufe 5 an. Dies scheint erfolgversprechend zu sein, da Überzeugungsarbeit nicht mehr notwendig ist. Mit diesen kompetenten Lernenden kann das weitere Zukunftsbild der Lernenden und der Weg dorthin gemeinsam gestaltet werden. Die Vision ist, dass die Lernenden auch für diesen Prozess die treibende Kraft sind und sich aus der Ich- in die Teamperspektive geben.

Learnings für die Praxis

Was bedeuten diese Ergebnisse für Ihr Handeln als Personalentwickler oder

Personalentwicklerin? Sie verdeutlichen, dass ein logischer Aufbau an Handlungsschritten dabei helfen kann, die eigene Personalentwicklung zu fördern. Die Stufen können Ihnen als Orientierung dazu dienen, wo die eigene Personalentwicklung gerade steht und welche Maßnahmen zur konkreten Weiterentwicklung der Rolle der Lernenden unternommen werden können, damit die Lernenden das Ruder für ihr Lernen übernehmen können. Jede Stufe bietet die Möglichkeit zu reflektieren, ob alle vorherigen Schritte bis hierhin sauber durchgeführt wurden oder ob noch Nachholbedarf besteht.

Prof. Dr. Nele Graf, Prof. Dr. Anja Schmitz ●



AUTORINNEN

Prof. Dr. Nele Graf beleuchtet das Thema Personalentwicklung als Professorin, Forscherin, Unternehmerin, Speakerin und Autorin. Sie leitet das Competence Centre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL) und lehrt Personal an der Hochschule für angewandtes Management in Berlin, Hamburg und München. Zudem berät sie als Geschäftsführerin der Mentus GmbH Unternehmen in der zukunftsorientierten Personal-, Organisations- und Führungskräfteentwicklung.
ng@mentus.de



Prof. Dr. Anja Schmitz ist Professorin für Human Resource Management an der Hochschule Pforzheim und Studiendekanin des Masterstudiengangs Human Resources Management. Im Institut für Personalforschung forscht sie zu aktuellen Fragestellungen des Human Resource Managements, mit einem besonderen Fokus auf die Personal- und Organisationsentwicklung. Sie begleitet Organisationen in der Weiterentwicklung ihrer Lernansätze.
anja.schmitz@hs-pforzheim.de