

Rollenwandel

Was Personalentwicklung künftig leisten muss



Autorin
Christiana Scholz
 Beraterin, Inhaberin
 „Competence Generation:
 Consulting Competence Management“



[www.hrm.at/profiles/
christiana-scholz-1](http://www.hrm.at/profiles/christiana-scholz-1)



Der Wettbewerb nimmt in vielen Wirtschaftsbereichen zu. Unternehmen sind daher nur dann erfolgreich, wenn sie Mitarbeiter haben, die herausfordernde Situationen rasch analysieren und selbstständig gute Lösungen entwickeln. Die Personalentwicklung kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Menschen und Unternehmen auf die Zukunft vorzubereiten. Im besten Fall wird sie zur Innovationstreiberin einer lernenden und wettbewerbsfähigen Organisation. Diese Neuausrichtung birgt Chancen für Personalentwicklerinnen und -entwickler. Zugleich sind diese selbst gefordert, sich konsequent weiterzuentwickeln.

Der technologische Fortschritt, die Digitalisierung und die Globalisierung steigern die Komplexität des Wirtschaftslebens: Veränderungen sind laufend gefordert. Diese können Unternehmen nur mit überdurchschnittlichen Qualitätsstandards, Effizienz und einem hohen Maß an Individualität leisten. Hier sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt – mit teilweise veraltetem Wissen – neuartige und komplexe Probleme selbstorganisiert, rasch und kompetent zu lösen (Scholz 2016). Eines steht fest: Mit einer herkömmlich aufgestellten Personalentwicklung, die auf wissensorientierte Lernangebote setzt, gelingt es nicht mehr, die notwendigen Kompetenzen aufzubauen und auf künftige Herausforderungen vorzubereiten. Aber wie geht es anders?

Kompetenzorientierung in der Personalentwicklung

Während das Wissen eine immer geringere Halbwertszeit hat, gewinnt die Entwicklung von Kompetenzen in der Weiterbildung an Bedeutung. Denn diese befähigen Mitarbeiter, gegenwärtige und zukünftige Aufgaben aus der Praxis wettbewerbsadäquat zu bewältigen.

Organisationen, die einer kompetenzorientierten Personalentwicklung bereits einen hohen Stellenwert einräumen, verankern dies in der Vision, in den Unternehmenswerten oder in der Unternehmensphilosophie. Nehmen wir das Beispiel eines meiner Kunden: Das Unternehmen der produzierenden Wirtschaft formulierte seine Vision neu und nahm dabei

unter anderem folgende Formulierungen mit auf:

- ▶ „Auf zukünftige Kundenwünsche und Marktveränderungen sind wir stets vorbereitet. Wir arbeiten bereits in der Gegenwart mit Entschlossenheit an kreativen Lösungen für die Zukunft.“
- ▶ „Jeder unserer Mitarbeiter hat Potenzial! Wir ermöglichen deren Entfaltung, fördern ihre Entwicklung und fordern Leistung unter Berücksichtigung der menschlichen Gesundheit.“
- ▶ „Unser Streben richtet sich auf den Einsatz und die Weiterentwicklung bester Technologie. Dafür bringen wir Lern- und Veränderungsbereitschaft mit.“

Diese Leitsätze zeigen, dass dem Unternehmen Fachwissen sowie fachliche und methodische Kompetenzen wichtig sind. Zugleich sind aber auch überfachliche Teilkompetenzen wie Gestaltungsfähigkeit, Konsequenz, Lernfähigkeit und Veränderungsbereitschaft wichtig. Indem die Organisation die Vision auf diese Weise formuliert, fördert sie die Ausrichtung der Personalentwicklung an der Unternehmensstrategie. So verhindert sie, dass das Unternehmen am Bedarf vorbei entwickelt und im Hinblick auf ihr Personalentwicklungsbudget Fehlinvestitionen tätigt.

Unternehmen, die diesen Weg gehen und ein ganzheitliches Kompetenzmanagement aufbauen, müssen zunächst die Kompetenzprofile aller Mitarbeiter erfassen. Im nächsten Schritt vergleichen sie die individuellen Kompetenzprofile mit den aktuellen Anforderungsprofilen, die es unter Umständen noch zu entwickeln oder aktualisieren gilt. Das Kompetenzmanagement liefert die Basis für die Zielgruppen, die Inhalte und Methoden der Personalentwicklung. Im Sinne des Bildungscontrollings lassen sich die Erfolge der Kompetenzentwicklung über eine Vorher-nachher-Betrachtung erheben und nachweisen.

Die Führungskräfte erhalten mit einem ganzheitlichen Kompetenzmanagement ein transparentes Feedbackinstrument für ihre Teams. Aber auch für die Karriereplanung der Mitarbeiter, für das Performance- und Talentmanagement sowie das Recruiting liefert eine Kompetenzbilanz wichtige Informationen. Das gilt sowohl für Auswertungen pro Mitarbeiter als auch für Zusammenfassungen, die das gesamte Team betreffen. Denn die Führungskraft kann daraus ablesen, wer für welche Position Potenzial mitbringt, welche Potenziale eventuell nicht genutzt werden und wo Entwicklungsbedarf im Hinblick auf den nächsten Karriereschritt besteht. Daneben informiert die Kompetenzbilanz über aktuelle und künftige Kompetenzdefizite, die sich möglicherweise mit individueller Personalentwicklung oder Recruiting ausgleichen lassen.

Unternehmen sehen in ihrer Kompetenzbilanz somit sehr deutlich, auf welche Ressourcen sie zugreifen können. Sie liefert gleichzeitig wertvolle Inputs für die Strategieentwicklung und für mögliche Innovationsfelder.

So funktioniert Kompetenzentwicklung

Kompetenzentwicklung ist ein Prozess, der die fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Handlungsmöglichkeiten eines Menschen erweitert, umstrukturiert oder aktualisiert. Laut dem deutschen Wissenschaftler John Erpenbeck lässt sich ein Lernprozess nur durch eine „emotionale Labilisierung“ auslösen. Damit meint er eine gefühlsmäßige Irritation in bestimmten realen Situationen, die eine Neuorientierung auslöst. Führt die neue Wertung anschließend zum Erfolg, wird sie beibehalten und kommt in zukünftigen Handlungssituationen erneut zum Tragen und wird schlussendlich verinnerlicht. Emotionale Labilisierung empfinden die Lernenden in den seltensten Fällen als angenehm, sie ist aber für die Kompetenzentwicklung ein unumgänglicher und äußerst wichtiger Prozess (Erpenbeck 2010). Der Psychologe Diethelm Wahl macht zusätzlich auf einen weiteren Aspekt aufmerksam: Er ist der Ansicht, dass Menschen neues Verhalten nur erwerben können, wenn sie ihr Handeln reflektieren, weshalb ein sozialer Austausch im Lernprozess unerlässlich ist (Wahl 2013).

Wie können Unternehmen nun den Prozess der Kompetenzentwicklung gestalten? Das

Entwickeln von Kompetenzen lässt sich nicht von oben verordnen. Umso wichtiger ist es, dass Organisationen förderliche Rahmenbedingungen schaffen. Sie können:

- ▶ eine **entwicklungsförderliche Unternehmens- und Führungskultur etablieren** (zum Beispiel: aus individuellen Fehlern kollektiv lernen, kooperativ arbeiten, partizipativ entscheiden, transparent kommunizieren, neue Ideen wertschätzen und fördern, regelmäßige Feedbackgespräche führen),
- ▶ **herausfordernde Aufgaben oder Projekte vereinbaren** beziehungsweise die Verantwortung dafür übertragen,
- ▶ **erforderliche Ressourcen wie zum Beispiel Zeit und Infrastruktur für selbstorganisiertes Lernen bereitstellen**, aber auch die notwendige Handlungsbefugnis geben,
- ▶ **persönliche Voraussetzungen schaffen** (zum Beispiel: gezielter Aufbau von Vorwissen) und
- ▶ **Unterstützung geben** – in Form von **Lernbegleitern, Trainern, Coaches oder Mentoren**.

Die neuen Rollen der Personalentwicklerinnen und -entwickler

Wie die Personalentwicklung selbst müssen sich auch die Rollen und damit die Kompetenzanforderungen an die Bildungsexperten maßgeblich verändern (Erpenbeck/Sauter 2013). Sie müssen die Rahmenbedingungen für Lernen und Entwicklung schaffen sowie

hr wissen

Kostenfreier HR-Newsletter



Sie möchten im Personalwesen am Laufenden bleiben? Mit unserem kostenfreien Newsletter „HR-Wissen“ erhalten Sie regelmäßig frischen Input in Form von **Fachartikeln, Arbeitshilfen, Veranstaltungstipps und Jobangeboten**. Zusätzlich verpassen Sie keine unserer **Leser-Aktionen**.

Gleich anmelden: www.personal-manager.at/Newsletter

„Hilfe zur Selbsthilfe“ im Lernprozess bieten. Ganz wichtig ist es dabei, den Entwicklungsstand der Mitarbeiter zu analysieren und gezielt Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Davon lassen sich folgende Anforderungen an die Kompetenzentwicklerinnen und -entwickler ableiten:

- ▶ strategisches Denken
- ▶ Verständnis für die innerbetrieblichen Abläufe und betriebswirtschaftliche Themen
- ▶ Methodenkompetenz in den Bereichen Kompetenzmanagement und -entwicklung, Change- und Projektmanagement sowie virtuelle Kommunikation
- ▶ Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit sowie Überzeugungskraft
- ▶ Durchhaltevermögen, Begeisterungsfähigkeit und Kreativität
- ▶ Fähigkeit, transparente Strukturen zu schaffen

Darüber hinaus muss jede Organisation die für sie erfolgsrelevanten Kompetenzen von der Unternehmensstrategie ableiten und auch in der Organisationseinheit Personalentwicklung anwenden.

Kompetenzentwicklung in der Personalentwicklung

Wie gewinnen Personalentwicklerinnen und -entwickler nun Kompetenzen im Kompetenzmanagement? Zum einen ist es förderlich, wenn sie sich in ihrem normalen Arbeitsumfeld mit Kompetenzmanagement beschäftigen. Es ist beispielsweise wenig nützlich, wenn ein international tätiger Kompetenzentwickler seine Lernerfahrungen in einem nationalen Umfeld sammelt. Zum anderen empfiehlt Wahl für die Entwicklung von Bildungsverantwortlichen ein Lernkonzept, das sich in vier Abschnitte gliedert.

1. **Der erste Lernabschnitt vermittelt das theoretische Wissen zum Kompetenzmanagement.** Zentral ist dabei die Idee, durch den Wechsel zwischen aktivem Handeln und Reflexion Kompetenz aufzubauen.
2. **Im zweiten Abschnitt beschäftigen sich die Lernenden mit Lerninhalten, die für ihre Arbeitspraxis besonders relevant sind.** Sie setzen sich diesbezüglich

Entwicklungs- und Umsetzungsziele, wie zum Beispiel die Definition, Entwicklung und Umsetzung eines strategischen Kompetenzmanagements im eigenen Unternehmen.

3. **In Abschnitt drei reflektieren sie ihre praktischen Erfahrungen sowie den Grad der Zielerreichung** und suchen gegebenenfalls nach Gründen für Erfolg oder Misserfolg.

4. **Abschließend definieren sie, welche Veränderungen notwendig sind.** Sie setzen sich Entwicklungsziele in Form praktischer Herausforderungen und initiierten so eine immanente Entwicklung.

Mit einer derartigen Lernkonzeption eignen sich die Personalentwickler nicht nur wertvolles Wissen an, sondern entwickeln auch ihre persönlichen Kompetenzen weiter. Daneben haben sie parallel zum Lernprozess ein reales Projekt entwickelt, reflektiert und umgesetzt. Die aufgewendete Lernzeit wurde damit zu wertschöpfender Arbeitszeit.

Handlungsempfehlungen

Um eine strategie- und kompetenzorientierte Personalentwicklung zu etablieren und leistungsfähig zu machen, sind drei grundlegende Handlungsempfehlungen erfolgsrelevant:

▶ Mindset des Managements

Grundvoraussetzung ist die uneingeschränkte Überzeugung der Unternehmensleitung, dass ein strategisches Kompetenzmanagement den entscheidenden Mehrwert für die aktuelle und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Organisation schafft. Damit ist auch die Rolle der Personalentwicklung beziehungsweise des Kompetenzmanagements als strategischer Partner definiert.

▶ Konsequenter Aufbau eines strategischen Kompetenzmanagements

Der Ausbau einer wissensorientierten Personalentwicklung hin zu einem strategischen Kompetenzmanagement sollte ein transparentes Projekt sein, das alle Organisationseinheiten mit einbezieht – und zwar sowohl konzeptionell (bezogen auf ihre Prozesse) als auch inhaltlich (be-

zogen auf die zugrunde liegenden Kompetenzprofile pro Jobfamilie auf Basis aktueller und zukünftiger Aufgaben). Das Unternehmen sollte klar kommunizieren, warum Kompetenzmanagement notwendig ist und welchen persönlichen Nutzen jede einzelne Führungskraft und darüber hinaus jeder Mitarbeiter davon hat. Für den Erfolg ist es wichtig, dass das Management als Vorbild vorangeht und die Initiatoren und Prozessgestalter des Veränderungsprozesses in ihrer Pionierrolle unterstützt. Auch die Mitarbeiter sollten Einfluss nehmen und Ideen einbringen können. So gelingt auch der langsame, aber stetige Wandel zu einer kompetenzentwicklungsfreudigen Unternehmenskultur.

▶ Kompetenzentwicklung der Personalentwicklerinnen und -entwickler

Damit die Personalentwicklerinnen und -entwickler sich in ihrer neuen Rolle gut zurechtfinden, müssen sie auch ihre eigenen Kompetenzen anforderungsgerecht entwickeln. Das gelingt am besten durch einen bewusst gestalteten und intensiv begleiteten Lernprozess in der Projektplanung und -umsetzung eines strategischen Kompetenzmanagements im eigenen Unternehmen, unterstützt durch einen erfahrenen Spezialisten auf diesem Gebiet.

LITERATURTIPPS

Werte als Kompetenzkerne. Von John Erpenbeck. In: Gerd Schweizer, Ulrich Müller und Thomas Adam (Hrsg.), Wert und Werte im Bildungsmanagement. Bertelsmann 2010.

So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze. Von John Erpenbeck und Werner Sauter. Springer 2013.

Training and Qualification: Social Workplace Learning. Von Christiana Scholz. In: Matthias Zeuch (Hrsg.), Handbook of Human Resources Management. Springer 2016.

Lernumgebungen erfolgreich gestalten. Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln. Von Diethelm Wahl. 3. Auflage. 2013