

Die Personalentwicklung hat durch Corona massive Einschränkungen erfahren, für viele Weiterbildungsangebote gab und gibt es kaum Lockdown-taugliche Ersatzformate. In der krisenbedingten Zwangspause steckt allerdings auch die Chance, die überfällige Neuausrichtung der Weiterbildung anzugehen. Vielversprechende Ansätze dafür gibt es genug. Zusammen können sie dem Corporate Learning neue Wege eröffnen.



PE-Lehren aus der Corona-Krise

New Ways of Learning

Preview

- ▶ **Überfällige Änderungen:** Welche Lehren Personalentwickler aus der Corona-Krise ziehen müssen – und warum sie bestätigen, was Kritiker schon lange sagen
- ▶ **Neue Wege, neue Kompetenzen:** Wie ein Best-of moderner Lernansätze zu einer von Grund auf veränderten Personalentwicklung führen kann
- ▶ **Resilienz durch Redundanz:** Wie Weiterbildungsangebote so geplant werden können, dass Krisen, Ausfälle und kurzfristige Änderungen kompensiert werden
- ▶ **Agiler lernen:** Wie Lernen zu einem Prozess kontinuierlicher (Selbst-)Verbesserung werden kann
- ▶ **Rollen und Rahmen:** Welche Gegebenheiten geschaffen werden müssen, damit Personalentwicklung tatsächlich neue Wege gehen kann

Dass die Art, wie Lernen und Lehren in Unternehmen gehandhabt wird, den Erfordernissen immer weniger gerecht wird, wissen viele Personalentwickler schon lange. Die Kritikpunkte liegen auf der Hand: Die Lernangebote sind didaktisch veraltet, die Vermittlung wenig effektiv. Die Praxisrelevanz ist mangelhaft, weil Lernen zu weit von der eigentlichen Arbeit entfernt stattfindet, und Möglichkeiten der Digitalisierung werden zu wenig ausgeschöpft.

In der aktuellen Krise sind wir als Personalentwickler daher sehr ins Trudeln geraten. Es hat sich erschreckend deutlich gezeigt, dass wir weder die Methoden noch die Kompetenzen hatten, die sich auftuenden Lücken schnell zu schließen. Die Folge: In vielen Unternehmen ist der Weiterbildungsbetrieb fast völlig zusammengebrochen. An neuen Konzepten – etwa zum Workplace Learning, Social Learning oder Performance Support – mangelt es dabei nicht. Im Gegenteil: In den vergangenen Jahren haben viele interessante Ansätze und Technologien das PE-Portfolio erweitert. Allerdings nur in der Theorie, in der Praxis und in den Köpfen der Entscheider ist wenig angekommen.

Corona hat die Mängel der Personalentwicklung (PE) dabei weniger verursacht, als offensichtlich gemacht. Das allerdings so deutlich, dass man auch nach der Krise nicht einfach zum Alten zurückkehren kann. Zumindest ist das eine Hoffnung: Dass durch die Aussetzung der Präsenzschulungen und die Erfahrungen, was alles anders gemacht werden kann und muss, die Gelegenheit entstanden ist, zurückzutreten und neu darüber nachzudenken, wie eine zeitgemäße PE aussehen kann. Was kann man aus den Mängeln der PE in der Krise lernen? Welche Produkte und Services können wir anbieten, die mehr Wert schaffen, als wir mit unseren bisherigen Methoden erreichen konnten?

Wie können neue Konzepte integriert und die PE auf ein höheres Niveau gebracht werden?

PE-Lehren aus Corona

Drei Grundanforderungen an eine neue PE ergeben sich für mich. Erstens: Auch wenn das „Covidzän“ einzigartig sein dürfte und keine Blaupause für künftige Krisen abgibt, hat es gezeigt, wie gefährlich es ist, sich auf einige wenige Formate zu verlassen. Ein Learning ist daher, dass PE sich diversifizieren muss, um widerstandsfähiger zu werden. Sie muss sich zu einer Art Schweizer Taschenmesser wandeln, zu einem Multitool des Performance Support, das für viele Situationen, Kanäle, Anwendungen und individuelle Vorlieben passt. Wobei es nicht nur um das Werkzeug an sich geht, sondern auch um eine gewisse Flexibilität in der Verwendung. Auch das beste Taschenmesser taugt nichts ohne die Fähigkeit, die verfügbaren Werkzeuge kreativ in neuen Kontexten anwenden zu können.

Zweitens: Personalentwicklung muss mehr auf Kompetenzen zielen als auf Wissen. Das ist eine Unterscheidung, die zu selten vorgenommen wird – und einer der Gründe, warum PE unter ihren Möglichkeiten bleibt. Der Fokus auf Fach- und Toolwissen hat sich in der Corona-Zeit als ungenügend erwiesen, als es auf einmal darum ging, digital und remote zusammenzuarbeiten – was nicht nur Kenntnis der Werkzeuge erfordert, sondern auch Verständnis für digitale Prozesse, Eigenverantwortung, einen Sinn für die isolierten Kollegen etc. Kompetenzen, das ist die Summe aus Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Werten, Geisteshaltung und Motivation. Von Chirurgen erwarten wir nicht nur, dass sie das Operationsbesteck kennen, oder wissen, wo welche Gefäße verbunden werden müssen. Sie sollen auch fähig sein,

Personalentwicklung muss mehr auf Kompetenzen zielen als auf Wissen. Das ist eine Unterscheidung, die zu selten vorgenommen wird – und einer der Gründe, warum Personalentwicklung unter ihren Möglichkeiten bleibt.

dieses Wissen mit Skalpell und Faden in die Tat umzusetzen. Sie sollen das Wohl des Patienten über ökonomische Erwägungen stellen, alles versuchen, was diesem Wohl förderlich ist, und motiviert genug sein, um nicht mittendrin aufzuhören. Derselbe Maßstab muss in Unternehmen gelten.

Neue Wege, auch für Personalentwickler

Drittens: Lernen findet nicht nur beim Lernen statt, und es ist kein Selbstzweck. Lernen ist integraler Bestandteil der Arbeit, der Maßstab ist, Leistungsfähigkeit und Beschäftigungssicherheit herzustellen. Es genügt daher nicht, Lerninhalte zu gestalten, oder im Lockdown aus Seminaren Webinare zu machen. Es braucht einen holistischeren Ansatz, bei dem es darum geht, Menschen bei dem, was sie tun, bestmöglich zu unterstützen. Das betrifft nicht zuletzt auch die an der Entwicklung von Menschen beteiligten Akteure: die Personalentwickler selbst. Sie müssen sich selbst befähigen, ihre Rolle besser wahrzunehmen, ihre Kompetenzen und ihr Portfolio weiterzuentwickeln, um neue Wege zu gehen.

Welche das sind, habe ich zum Konzept „New Ways of Learning“ zusammengefasst. Es basiert auf Erfahrungen aus der Krise und den Erkenntnissen, die ich als Personalentwickler und Berater darüber gewonnen habe, wie eine zeitgemäße Weiterbildung aussehen könnte – und wie weit die Praxis davon noch entfernt ist. Es ist auch eine Art Best-of der Weiterbildungsansätze, wie sie in Teilen bei Unternehmen wie innogy (jetzt E.on), Siemens, Audi, RWE existieren, aber nirgendwo als Ganzes. Der Name ist bewusst als Plural formuliert, weil es nicht den einen Weg gibt, sondern ein Bündel davon, ein Wegenetz wenn man so will, das erst zusammengenommen die Personalentwicklung auf ein höheres Level führen kann, Krisenfestigkeit inklusive. Es beinhaltet elf Teilaspekte, die sich gegenseitig ergänzen oder aufeinander aufbauen.

Resilienter durch Redundanz

Der erste Punkt setzt direkt an der Erfahrung des vergangenen Jahres an, in dem die Bedeutung von Resilienz besonders deutlich geworden ist. Als die Pandemie über uns hereinbrach, passten die bisherigen Modelle und

Methoden plötzlich nicht mehr. Seminare, vielerorts noch immer die Hauptform der Weiterbildung, konnten nicht mehr stattfinden. Dabei ist es möglich, durch **resilientes Seminar-Design** Lücken zu kompensieren und Krisenfestigkeit zu garantieren. Wenn etwa ein Blended-Learning-Arrangement neben Präsenzveranstaltungen auch virtuelle Teile beinhaltet, lässt sich das eine durch das andere leichter substituieren als bei konzeptuellen Monokulturen. Bei einem modularen Aufbau lassen sich Teile einer physischen Veranstaltung, die nur in Präsenz funktionieren (z.B. Lego Games), durch andere Methoden ersetzen, die wiederum in einem virtuellen Setting passen (z.B. das kollaborative Erarbeiten einer Mindmap).

Diese Module lassen sich schon bei der Planung einer Maßnahme redundant anlegen, mit Backup-Varianten, sollte die Technik nicht mitspielen oder die Gruppendynamik nach etwas anderem verlangen – oder der nächste Lockdown drohen. Berücksichtigt man dabei auch alle Bereiche einer Kompetenz – Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Werte, Mindset, Motivation –, ergibt sich daraus ein Grundmuster, mit dem sich resiliente Seminare quasi auf dem Reißbrett entwerfen lassen, ohne dass die Komplexität überhand nimmt. Ein Canvas oder andere strukturierte Methoden fürs Seminar-Design helfen beim Formate- und Methodenmix.

Eigene Erfahrungen ermöglichen

Die Rolle der PE bleibt beim Erstellen, Verwalten und Vermitteln von Lerninhalten nicht stehen, sondern wird sich – auch unabhängig von Corona – zunehmend in Richtung Lernbegleitung entwickeln. Durch die Zunahme von virtueller Veranstaltung wird die **E-Moderation** als einer der neuen Wege des Lehrens wichtiger. Für die neu zu schaffenden Moderatoren-Rollen sind weniger inhaltliche Kompetenzen wie bei Trainern gefragt als vielmehr die Fähigkeit, selbstgesteuerte Lernprozesse zu unterstützen, Veränderungen voranzutreiben und funktionierende Lerngemeinschaften zu etablieren, die eigenständig Wissen generieren, teilen und vermehren. Für viele Personalentwickler bedeutet das, dass sie ihre Werte und Geisteshaltungen weiterentwickeln müssen, da Lernen in diesem Verständnis nicht als Wissensübertragung stattfindet, sondern als weitgehend selbstorganisiertes Ausprobieren, Erkunden, Fragen und Erfahren.

Apropos Erfahrung: Die ist nicht nur für den Lernprozess an sich wichtig, sondern auch für den nachhaltigen Erfolg. Durch Erfahrung verinnerlichen wir Erlerntes bekanntlich am besten. Außerdem bekommt es dadurch einen praktischen Nutzen. Die übliche Trennung von Lernen und Arbeiten führt dazu, dass Teilnehmende nach PE-Interventionen wieder in das Business „entlassen“ werden, ohne dass es eine Übergabe an der Schnittstelle gibt. **Transfer und Verankerung** von Erlerntem finden aber nur statt, wenn die Anwendung von vornherein eingeplant ist. Andernfalls muss man sich die Frage stellen, ob die Intervention überhaupt sinnvoll war. Um aber sicherzustellen, dass es einen Anwendungsfall gibt, ist Kundenorientierung der Türöffner – wobei die „Kunden“ die Lernenden und ihre Führungskräfte sind. Für Personalentwicklung heißt das, dass deren Bedarfe schon vorher bekannt sein müssen – und dass im Nachgang Berührungspunkte definiert werden, an denen die Anwendung reflektiert wird, Erkenntnisse gewonnen, Anpassungen vorgenommen werden usw.

Praxisnahe Ressourcen nutzen

Das berührt, was kluge Menschen seit Jahren predigen, Jane Hart etwa mit ihren Anregungen zum Workplace Learning. Im Kern geht es darum, **Synergien zwischen Lernen und Arbeiten** zu schaffen und die traditionell getrennten Welten zusammenzubringen. Lernen kann damit nicht nur nachhaltiger und zielgenauer stattfinden, durch die unmittelbare Anwendung des Erlernten wird auch ein direkter Mehrwert generiert. Konzepte wie Mentoring und Coaching sind geeignet, Lernen eng mit praktischen Bedürfnissen zu verbinden. Auch Communities of Practice, die sich über ein Enterprise Social Network in einem permanenten Wissensaustausch befinden, gehen in diese Richtung, weil sie Hilfestellungen für akute Probleme liefern.

In diese Richtung weist auch das von Charles Jennings bekannt gemachte 70:20:10-Modell, demzufolge Lernen vor allem „by Doing“ stattfindet. An zweiter Stelle steht demnach das soziale Lernen von Kollegen, Fachleuten aus anderen Bereichen und externen Experten. Dieses **Netzwerken** ist ein wahrer Erkenntnisbooster, denn Diversität und Vielfalt im Denken führen zu Kreativität, Innovation und einem Plus an Denkleistung. Bringt man die richtigen

Menschen zusammen und gibt ihnen Freiheit und Raum für Begegnungen, aktiviert man ein regelrechtes Neuronenfeuerwerk. Durch Methoden wie das Gemeinsam-Alleine – dabei werden die alleine erarbeiteten Ergebnisse gemeinsam reflektiert, wobei Dinge zu Tage gefördert werden, auf die einzelne Personen nicht gekommen wären – kann Personalentwicklung die Vernetzung zu einem integralen Bestandteil ihrer Aktivitäten werden lassen. Auch der gezielte Aufbau von Expertennetzwerken und kollaborativen Projektplattformen hilft, diese Ressource zu nutzen.



Mehr zum Thema

► Christian Böhler: Das Ende der bekannten Personalentwicklung – Disrupt HR!

www.managerseminare.de/MS260AR01

Neue Kompetenzanforderungen machen eine andere Ausrichtung und Aufstellung des Personalressorts notwendig. Ein radikaler Ansatz für eine zukunftsorientierte Transformation von HR.

► Corporate Learning Community: Corporate Learning 2025 – Lasst das Lernen frei!

www.managerseminare.de/MS264AR01

Lernen und Arbeiten werden bereits in wenigen Jahren eins sein und alle Mitarbeitenden werden sich selbstbestimmt weiterentwickeln. Das zumindest ist die Vision der Corporate Learning Community. Was bedeutet das konkret?

► Christian Böhler: Relevanzcheck Weiterbildung – Die fünf Momente des Lernens.

www.managerseminare.de/MS253AR31

Fürs Lernen, wie es im beruflichen Kontext stattfindet, ist unser Gehirn nicht gemacht. Um erfolgreicher zu lernen, müssen wir unsere Ressourcen gezielter nutzen.

► Nicole Bußmann, Sascha Reimann: Konturen von New Learning.

www.managerseminare.de/MS_Artikel/News,276575

Bericht von der Kongressmesse Learntec, auf der jährlich der Stand der Lerntechnologie und ihrer Umsetzung im Corporate Learning abzulesen ist.

► Nicole Bußmann: Interview mit Charles Jennings – Vom Kurs zur Ressource.

www.managerseminare.de/MS240AR09

Lernen geschieht nicht in Trainings, sondern bei der Anwendung. Einer, der schon lange für dieses Verständnis eintritt, ist Charles Jennings. Er arbeitet mit dem 70:20:10-Framework.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS276AR08

Tutorial Neue Wege in der Personalentwicklung



In der Covid-Krise hat sich gezeigt, dass PE neue Wege gehen muss, um kommenden Aufgaben gewachsen zu sein. Aber welche Maßnahmen und Kompetenzen sind dafür nötig?

Resilientes Seminar Design

Für ausfallsichere Weiterbildungen müssen Elemente redundant angelegt werden, etwa mit einer Online- und einer Offline-Variante. Die eine beste Lösung gibt es nicht. Für Personalentwicklung heißt das: Lernen, wie man einen Formate- und Methodenmix per Baukasten anlegt, ohne dass der Überblick verloren geht (etwa mit Kärtchen und einem Canvas mit parallelen Swim-Lanes).

E-Moderation

Personalentwicklung entwickelt sich weg von der Vermittlung von Wissen hin zur Begleitung von Lernprozessen. Je virtueller Formate werden, desto wichtiger wird E-Moderation. Für Personalentwicklung heißt das, Fertigkeiten wie Facilitating, Förderung von Selbstlernprozessen, Veränderungen begleiten, Lerngemeinschaften etablieren etc. aufzubauen und entsprechende Rollen zu schaffen.

Transfer und Verankerung

Für nachhaltigen Lernerfolg muss Personalentwicklung schon im Vorfeld sicherstellen, dass Erlerntes unmittelbar angewendet wird. Dafür braucht es Wissen über Bedarfe und Nutzerorientierung. Gebraucht wird eine neue Geisteshaltung – nicht: das muss gelernt werden, sondern: was braucht ihr, um diese Aufgabe besser zu erfüllen?

Synergien zwischen Arbeiten und Lernen

Die Trennung von Lernen und Arbeiten ist nur in bestimmten Fällen notwendig. Statt strategischem Lernen auf Vorrat braucht es meist konkrete Kompetenzen im Moment des Bedarfs. Konzepte wie Workplace Learning, Performance Support und das 70:20:10-Modell helfen, Lernen und Arbeiten mehrwertstiftend miteinander zu verbinden.

Netzwerken

In Unternehmen ist das benötigte Wissen meist schon vorhanden, nur unentdeckt. Netzwerken kann dieses Wissen nutzbar machen, sofern Personalentwicklung den Rahmen dazu schafft: durch Expertennetzwerke, kollaborative Projektplattformen, über sogenannte Chapter und Gilden. Können diese aufgebaut werden? Wer kümmert sich darum?

Agiles Lernen

Um Lernen nach dem Muster agiler Arbeit zu gestalten, muss sich Personalentwicklung fragen: Wer ist Kunde? Was sind

Inkremete? Lassen sich User Stories aufs Lernen anwenden? In Kick-offs, Week Starts oder Dailies können die nötigen Skills abgefragt, in Reviews Hindernisse und mögliche Verbesserungen besprochen werden.

Wissenschaftliche Grundlagen

Das Gehirn lernt am besten, wenn das Gelernte Relevanz besitzt, das heißt, wenn es zu einem der fünf Lernmomente passt: Neues lernen, Wissen erweitern, konkrete Anwendung, Probleme lösen, Veränderungen herbeiführen. Personalentwicklung muss für diese Relevanz sorgen und sie auch vermitteln.

Technische Grundlagen

Lerntechnologien – Learning Experience Platforms, kollaborative Tools, Wikis, Augmented Environments, KI-gestützte Systeme usw. – vereinfachen den Zugang zu formalem und sozialem Wissen. Ständig kommen neue hinzu, für Personalentwicklung ist daher Technische Literacy unabdingbar.

Trend-Scouting

Wohin entwickelt sich das Business, der Markt, die Kunden? Welche Technologien kommen auf, welche Interaktionsformen, Produkte entstehen? Personalentwicklung muss ein offenes Auge dafür haben, wohin die Reise geht, um rechtzeitig die Koffer zu packen. Sinnvoll ist die Rolle eines (Learning-)Trend-Scouts.

Neue Führung

Führungskräfte entscheiden oft über die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden. Dabei fehlen ihnen dafür die nötigen Kenntnisse, Fähigkeiten und schlichtweg die Zeit. Damit sich das ändert, muss Führung „dienend“ werden, Hindernisse entfernen, empowern. Die Rolle der Personalentwicklung ist, die nötigen Kompetenzen zu fördern und Veränderungen zu begleiten.

Lernökosysteme

Ein Lernökosystem aufzubauen, heißt, alle Personalentwicklungsmöglichkeiten zu bündeln und auf die Nutzer auszurichten. Hier sollen Mitarbeitende alles finden, was sie brauchen, von der Beratung bis zum Kurs. Personalentwicklung muss dieses System permanent reflektieren, Störquellen identifizieren, Funktionierendes verstärken etc.



Dabei muss allerdings klar sein, dass Workplace-nahe Lernansätze nur für bestimmte Fälle taugen. Nach wie vor gibt es Weiterbildungsthemen, bei denen Arbeitsabläufe erst in einer Sandbox geprobt werden müssen, bevor ein Kompetenz-Aspirant auf die Menschheit losgelassen werden kann. Auch gilt es, zwischen dem Lernen im Moment des Bedarfs (z.B. Coding) und einem Kompetenzaufbau auf Vorrat (z.B. zu Artificial Intelligence) zu unterscheiden. Es geht also nicht darum, Lernen grundsätzlich auf die aktuelle Arbeit auszurichten, aber genau hinzusehen, wo es nötig und möglich ist. Die PE kann hier Begleiter und Berater sein.

Lernen als kontinuierliche Verbesserung

Eine interessante Mischung ergibt sich, wenn man Lernen und agile Philosophie zusammenbringt. Eigentlich ist das Lernen ja per se schon agil, weil es in Iterationen stattfindet und einen starken Fokus auf Anwender, Zweck und Relevanz hat. Zu den Vorzügen, die **agiles Lernen** analog zur Produktentwicklung haben kann, gehört vor allem die Fähigkeit zu schnellen Anpassungen, die in einer Welt, die sich immer schneller verändert, unerlässlich sind. Aber können wir das Lernen als kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufbauen? Können wir Inkremente definieren? Lassen sich User Stories auf das Lernen anwenden? In dieser Richtung lohnt es sich, weiterzudenken: In Kick-offs, Week Starts oder Dailies kann danach gefragt werden, ob alle Beteiligten die Skills haben, die sie aktuell und perspektivisch benötigen, um die an sie gestellten Anforderungen erfüllen zu können. In Reviews können Hindernisse identifiziert und beseitigt werden. Außerdem kann die jeweils vorangegangene Periode reflektiert werden, was gelernt wurde, was gefehlt hat und wie es in der nächsten Periode besser laufen kann. Ziel ist die Etablierung einer empirischen Lernkultur, in der geprüft und beibehalten wird, was funktioniert.

Dabei können auch **wissenschaftliche Erkenntnisse** helfen, wie Lernen hirngerechter gestaltet werden kann. Ein besonders wichtiger Aspekt ist dabei die Frage nach dem Sinn. Unsere Gehirne haben sehr

gute Filter, um die Masse an Daten sinnvoll verarbeiten zu können, die ständig auf uns einprasseln. Da das immens viel Energie kostet, wehren sich unsere Hirne regelrecht gegen unnütze Informationen. Dem sollten wir Rechnung tragen und beim Lernen auf das fokussieren, was wirklich notwendig ist. Umgekehrt sollten Personalentwickler versuchen, die Relevanz bestmöglich herzustellen und zu vermitteln, indem Lernstoff an Praxis und Nutzen geknüpft wird: Was macht das Wissen relevant? Ist es neu, erweitert es bekanntes Wissen, hilft es bei einer konkreten Anwendung oder der Lösung eines Problems, hilft es, Veränderungen herbeiführen?

Personalentwickler als Technik- und Trend-Scouts

In Corona-Zeiten ist es die Technik, die Personalentwicklung überhaupt noch möglich macht. Nicht nur deshalb ist es wichtig, ein solides Verständnis über **technische Grundlagen** des Lernens zu besitzen. Mit der richtigen Technik und deren sinnvollen Anwendung kann Lernen einfacher, nachhaltiger, effizienter, effektiver werden, auch remote und mobil. Dazu trägt das klassische E-Learning genauso bei wie Learning-Experience-Plattformen, Soziale Medien, Kollaborationswerkzeuge. Künftig werden noch mehr Technologien dazukommen: Erweiterte Arbeitsumgebungen (Augmented Working Environments), KI-gestützte Lernhelfer etc. Auch wenn man letztlich nichts davon nutzt, ist technische Literacy ein Fundamentstein innerhalb der Personalentwicklungskompetenzen, um offen zu sein für Möglichkeiten.

Das schließt direkt an einen weiteren Pfad innerhalb der New Ways of Learning an: **Trend-Scouting**. Damit ist nicht nur ein offenes Auge für neue Lernmittel und -methoden gemeint. Trend-Scouting bezieht sich auch auf Business-bezogene Trends und Veränderungen der Markterfordernisse, die es systematisch zu verarbeiten und mit dem Bestand zu verweben gilt. Im Sinne von Predictive Analytics und Forecasting geht es darum, frühzeitig zu erkennen, welche Kompetenzen in Zukunft gebraucht werden, um diese fördern zu können, bevor sie benötigt werden. Personalentwicklung muss wissen, wohin die Reise geht, um den Koffer

Diversität und Vielfalt im Denken führen zu Kreativität, Innovation und einem Plus an Denkleistung. Bringt man die richtigen Menschen zusammen und gibt ihnen Freiheit und Raum für Begegnungen, aktiviert man ein regelrechtes Neuronenfeuerwerk.

Wenn das Ziel hundert Prozent Auslastung ist, bedeutet das null Prozent Zeit für Weiterbildung.

zu packen, bevor der Zug losfährt, und zwar auf Ebene von Business Development, im eigenen Fachbereich und auf Produkt-Ebene.

Neue Rollen und Rahmenbedingungen

Auch wenn man oft hört, dass Führungskräfte die ersten Personalentwickler sind: Sie sind es nicht und können es auch nicht sein, solange sie in erster Linie Produkt- bzw. Ergebnisverantwortliche sind. Die Rechnung ist einfach: Wenn das Ziel hundert Prozent Auslastung ist, bedeutet das null Prozent Zeit für Weiterbildung. Da Produktivität im Vergleich zum „Return on Learning“ außerdem messbar ist, ist es nur menschlich, dass diese Seite als werthaltiger empfunden wird. Das kann sich nur dann ändern, wenn die Rollen anders verteilt werden. Zu den New Ways of Learning gehört eine – in diesem Fall zugegeben etwas utopische – **neue Führung** und eine veränderte Aufgabenteilung in Unternehmen zwischen

1. Experten für Produkte und Services,
2. Menschen, denen man kraft ihrer Persönlichkeit folgen will,
3. Menschen, die sich um das Zusammenspiel der Kollaboratoren kümmern
4. und People Partner, die für die nötigen Kompetenzen sorgen, um für Aufgaben gewappnet zu sein.

Personalentwicklung wird in diesem Konstrukt zu der Stelle, an die man sich wendet (oder die sich an einen wendet), sobald ein Kompetenzbedarf entsteht.

Die Basis, auf der dieser Kompetenzausbau im weitesten Sinn geschieht, sind **Lernökosysteme**. Die gibt es heute schon, wobei man darunter oft nur die technische Grundlage versteht, auf der Lernressourcen zusammengeführt werden. Lernökosysteme sind aber mehr. In der Biologie ist ein Ökosystem ein Zusammenspiel verschiedener Akteure, das Stabilität und Resilienz anstrebt. Äußere Einflüsse werden kompensiert und für Anpassungen und Weiterentwicklungen genutzt. Ein Lernökosystem in diesem Sinn ist als umfassende Entwicklungsbasis zu verstehen. Sie steht auf den Säulen Technik, Formate, Produkte und Services, Prozesse, Rollen und einer konsequenten Ausrichtung an den Lernanlässen. Es ist die Welt, in der sich Lerner bewegen und auf der sie finden, was sie benötigen, um die Leistungen erbringen zu können, die man von ihnen erwartet. Aufgabe der Personalentwicklung bzw. der People Partner ist es, diese Basis in Form von Beratung,

Organisation und Administration zu betreiben und so weiterzuentwickeln, dass ein Gleichgewicht zwischen Lernbedarf und Unterstützung entsteht. Entscheidend ist dabei, dass es stringent am Lerner ausgerichtet wird. Das wiederum erfordert, das System permanent zu reflektieren, Störquellen zu identifizieren, Funktionierendes zu verstärken etc.

What's New?

Die New Ways of Learning sind wie gesagt eine Mischung aus den Lehren aus der Corona-Krise, einem Best-of bestehender PE-Ansätze und einer Idealvorstellung, wie es sein könnte. Dabei sind die elf „Wege“ nur eine Momentaufnahme von dem, was jetzt aktuell ist. „New“ bezeichnet dabei auch weniger ein festes Set als einen Anspruch, der erfüllt werden will, einen Weg zur Learning Excellence, der immer neu an den jeweils neuen Möglichkeiten und Erfordernisse auszurichten ist.

Dabei ist mir klar, dass nicht alle Wege gegangen werden können, aber: je mehr, desto besser. Wobei sie sich nicht nur addieren, sondern gegenseitig verstärken. Klar muss aber sein: Letztlich handelt es sich um ein Kulturprogramm, das zeigt sich spätestens bei Punkten wie dem agilen Lernen oder einem veränderten Führungsverständnis. Aber auch die weniger utopischen Punkte stellen alle Beteiligten vor immense Herausforderungen, was ihre eigenen Kompetenzen, und dabei vor allem ihre Fähigkeiten und ihr Mindset angeht: die Teilnehmenden als aktive Gestalter ihres Lernprozesses, die Führungskräfte als Ermöglicher und Multiplikatoren. Und nicht zuletzt Personalentwickler, die in diesem Prozess den Mut aufbringen müssen, Neues auszuprobieren, Unfertiges anzugehen und Experimente zu wagen.

Und als solches kann es nur erfolgreich sein oder nachhaltig wirken, wenn es von oben kommt oder zumindest unterstützt wird. Da liegt ein großes Hindernis, weil die Entscheider die hier beschriebenen Lernformen oft kaum aus eigener Anschauung kennen. Um Lernen auf eine neue Ebene zu führen, muss Personalentwicklung also viel Überzeugungsarbeit leisten. Das ist schwer, aber: Die Gelegenheit war nie günstiger als jetzt. Denn dass man nach der Krise nicht einfach weitermacht wie vorher, ist – hoffentlich – klar geworden.

Christian Böhler



Foto: Christian Böhler

Der Autor: **Christian Böhler** ist gelernter Zimmerer, Medieninformatiker und Agile & Digital Coach. Er war lange Zeit als Personalentwickler beim Energiekonzern innogy SE tätig. Seine Schwerpunkte liegen u.a. in den Bereichen New Work, Digitalisierung und agile Arbeitsweisen. Kontakt: www.rodenwerk.de