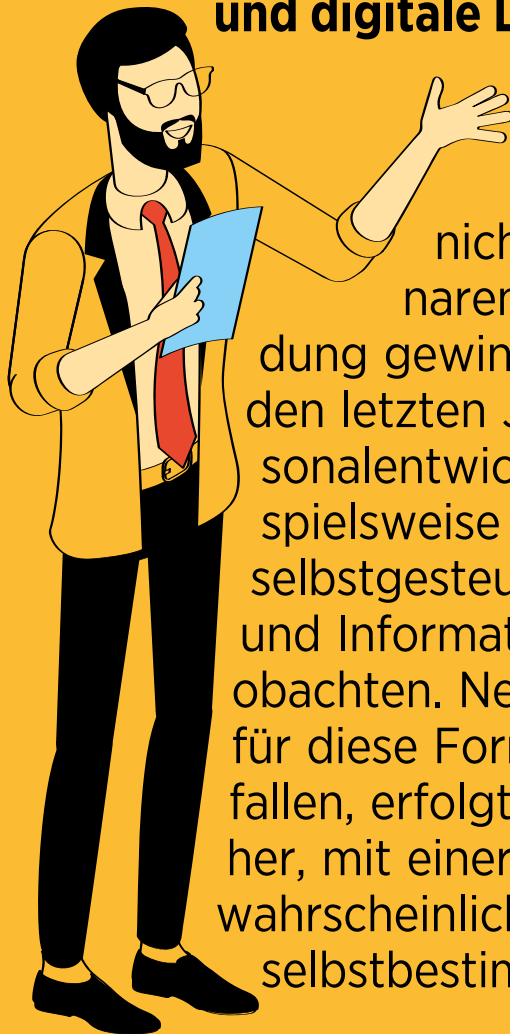


Entwickelt werden oder selbst entwickeln?

Selbstorganisation, E-Coaching und digitale Lernangebote



Zunehmend vollzieht sich Personalentwicklung im Prozess der Arbeit und nicht in arbeitsplatzfernen Seminaren. Die informelle Weiterbildung gewinnt an Bedeutung. So ist in den letzten Jahren eine Zunahme an Personalentwicklungsmaßnahmen wie beispielsweise Lernen im Arbeitsprozess, selbstgesteuertes Lernen mit Medien und Informationsveranstaltungen zu beobachten. Neben geringeren Kosten, die für diese Formen der Weiterbildung anfallen, erfolgt das Lernen arbeitsplatznäher, mit einer höheren Transfererfolgswahrscheinlichkeit sowie selbstbestimmter.





Ein Großteil der Unternehmen in Deutschland ist sich der hohen Bedeutung der Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden und Führungskräfte für eine effektive Bewältigung der wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Herausforderungen, zum Beispiel eine fortschreitende Digitalisierung der Arbeitsprozesse, bewusst. Die Maßnahmen der Personalentwicklung reichen von formeller (z. B. Seminare, Trainings oder Coachings) bis zu informeller (z. B. arbeitsplatzintegrier-

Kosten durch den Ausfall von Arbeitsstunden) und direkte (z. B. Aufwendungen für Trainer/innen und Dozierende, Teilnahmegebühren, Verpflegungs- und Reisekosten) Weiterbildungskosten verteilen.

MOTIVATION UND ARBEITZUFRIEDENHEIT ERHÖHEN

Die häufigsten Gründe für Weiterbildung in deutschen Unternehmen sind, die Motivation und Arbeitszufriedenheit zu erhöhen sowie die Qualifikationen der Mitarbei-

tenden an neue Technologien und veränderte Arbeitsorganisationen anzupassen. Zu beobachten ist dabei, dass Unternehmen mit fortschreitender Digitalisierung häufiger in der Weiterbildung aktiv sind und mehr Ressourcen in die Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden investieren (Seyda et al. 2018). Stärker digitalisierte Unternehmen nutzen zudem häufiger digitale Lernangebote (bspw. Lernvideos, Audiomodule, Podcasts, computer- und webbasierte Trainings). Dies hängt damit zusammen, dass sich digitale Personalentwicklungsmaßnahmen sehr gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen.

Insgesamt lassen sich hinsichtlich der Personalentwicklungsmaßnahmen eine Zunahme an Formaten erkennen, die zu einer erhöhten Bildung der Mitarbeitenden führen, und eine Abkehr von einer Standardisierung der Kompetenzen der Mitarbeitenden beobachten. Training ist beispielsweise „die systematische Aneignung von Wissen, Fertigkeiten oder Einstellungen, die zu effektiven bzw. besseren Leistungen bei einer beruflichen Tätigkeit führen“ (Schaper 2011, 426). Hier kommt zum Ausdruck, dass sich Training auf ei-

nen bestimmten Job oder eine spezielle Tätigkeit bezieht. Im Gegensatz dazu adressiert die Personalentwicklung weniger konkrete Tätigkeiten, zum Beispiel wenn man Mitarbeitende generell auf Projektarbeit vorbereiten möchte und Schulungen zu Organisation und Kommunikation anbietet, bei denen keine spezifische Tätigkeit der Ausgangspunkt der Zielfestlegung war.

Personalentwicklung ist somit dem englischsprachigen Begriff der Education sehr nahe. Education meint dabei „A process and a series of activities which aim at enabling an individual to assimilate and develop knowledge, skills, values and understanding that are not simply related to a narrow field of activity but allow a broad range of problems defined, analysed and solved“ (Buckley / Caple 2008, 6). Training zielt darauf ab, eine exakt definierte Art und Weise der Tätigkeitsausführung allen Mitarbeitenden zu vermitteln, die diese Tätigkeit ausführen, was zu einer Standardisierung führt. Personalentwicklung und Bildung zielen dagegen eher darauf ab, Mitarbeitende und Führungskräfte auf ein breit gefächertes Tätigkeitsspektrum vorzubereiten, wie es in den durch Digitalisierung veränderten Arbeitsprozessen mehr und mehr erforderlich ist.

SELBSTORGANISATION WIRD WICHTIGER

Auch aus Perspektive der Mitarbeitenden kommt es zu veränderten Interessenlagen hinsichtlich der Personalentwicklung. Sie zeichnen sich häufig aus durch spezifische Selbstmanagementfähigkeiten und sind insbesondere auf die eigenverantwortliche Sicherstellung ihres Arbeitsvermögens ausgerichtet, also das Erkennen ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen sowie deren kontinuierliche Entwicklung zur Sicherstellung ihrer Verwertbarkeit auf dem Arbeitsmarkt. Sie sind geprägt durch hoch individualisierte und auf permanenten Wissenserwerb gestützte Fähigkeitsprofile und entsprechend ständig auf der Suche nach Weiter-

DIE AUTORINNEN



PROF. DR. CAROLINE RUINER ▶
Professorin für Soziologie an der Universität Hohenheim. Ihre Forschungsschwerpunkte sind neue Arbeitsbeziehungen (New Employment Relationships) sowie die Auswirkungen des Wandels von Arbeit auf individueller, organisationaler und überbetrieblicher Ebene.
▶ caroline.ruiner@uni-hohenheim.de



PROF. DR. VERA HAGEMANN ▶
Professorin für Wirtschaftspsychologie und Personalwesen im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bremen. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Kompetenzerwerb, High Responsibility Teams, Feedback sowie Veränderungen der Arbeits- und Führungsbeziehungen aufgrund von Digitalisierung.

tes Lernen) Weiterbildung. Für das Jahr 2016 hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln in der aktuellsten IW-Weiterbildungserhebung aufgezeigt, dass 85 Prozent der deutschen Unternehmen ihren Mitarbeitenden Weiterbildung angeboten haben und sich die Aktivitäten der Weiterbildung somit in den letzten Jahren auf einem hohen Niveau stabilisiert haben (Seyda / Placke 2017).

Im Durchschnitt hat jede/r Mitarbeiter/in circa 17 Stunden in ihre / seine Personalentwicklungsmaßnahmen investiert, überwiegend während der Arbeitszeit. Die Unternehmen investierten insgesamt 33,5 Milliarden Euro (im Durchschnitt 1 067 Euro je Mitarbeitende/r jährlich) in die berufliche Weiterbildung, wobei sich die Kosten ungefähr gleichmäßig auf indirekte (z. B.

entwicklung, um ihre Employability zu erhalten, zu fördern, und für den Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben (Ruiner / Liebhart 2018).

Employability beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, Arbeitsverhältnisse einzugehen, sich wertschöpfend in Arbeitsprozesse einzubringen und über eine beständige Anpassung der eigenen Arbeitskraft in Beschäftigung zu bleiben. Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit umfasst

nehmensprozessen umgehen und als Mitarbeitende selbstständig agieren zu können.

Mit dem Wandel der Arbeitswelt und Personalentwicklung geht folglich eine zunehmende Selbstverantwortung und -organisation von Mitarbeitenden einher. Durch die Einführung neuer Technologien und Umsetzung organisationaler Veränderungen kommt es zu erweiterten Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, die eine Veränderung der Kom-

Voraussetzung für lebenslanges Lernen gesehen werden kann.

AN DIE EIGENEN FÄHIGKEITEN GLAUBEN

Förderliche Faktoren für diese Fähigkeiten sind zum Beispiel die Gewissenhaftigkeit einer Person. Gewissenhaftigkeit geht mit einer hohen Motivation zu lernen, einer hohen Leistungsorientierung und einer hohen Selbstwirksamkeit einher. Die Selbstwirksamkeit meint die Überzeugung von Mitarbeitenden, den gestellten (neuen) Anforderungen gewachsen zu sein. Dies ist für den Umgang mit Veränderungen in digitalen Arbeitskontexten zentral und ein wesentlicher Baustein für die erfolgreiche Selbstorganisation und die Motivation zu lernen.

Auch die Offenheit für Erfahrungen ist sehr wichtig. Personen, die eine hohe Offenheit für Erfahrungen aufweisen, akzeptieren eher das Unbekannte und sind offen für Ideen und Probleme. Sie weisen eine positive Einstellung gegenüber Lernerfahrungen auf und freuen sich auf Neues. Auch wenn es herausfordernd wird, halten sie ihre (Lern-) Motivation aufrecht, da diese Personen ebenfalls eine hohe Selbstwirksamkeit aufweisen. Gewissenhaftere Personen und Personen mit einer Offenheit für Erfahrungen profitieren stärker von Personalentwicklungsmaßnahmen und weisen einen höheren Lernerfolg auf (Hagemann / Kluge 2014).

ROLLE DES HRM

Für das HRM werden zur Kompetenzentwicklung stärker informelle Weiterbildungsformate und individuelle Maßnahmen und Beratungen relevant, die sich zudem einfacher in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Um die individuellen Bedarfe der Mitarbeitenden erfassen zu können, können Feedback- und Mitarbeitergespräche geführt werden, ebenfalls bieten sich Potenzialanalysen und Coachings an. Auch die Möglichkeiten neuer Technologien können und sollten verstärkt genutzt werden. Technologie



Virtual- und Augmented-Reality-Lernumgebungen helfen den Lernenden, tiefer beziehungsweise echter in die Materie einzutauchen, und unterstützen so den Wissenserwerb, quasi vor Ort, das heißt im direkten Anwendungskontext.

die fachliche Kompetenz und berufliche Expertise, die persönliche Kompetenz wie Team-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowie die Fähigkeit zur Selbstreflexion und schließlich Einstellungen und Haltungen wie Eigenverantwortung, Initiative, Engagement, Belastbarkeit und Lernbereitschaft (Rump / Eilers 2011). Entsprechend geht es auch bei Personalentwicklungsmaßnahmen nicht nur um fachliche, sondern auch überfachliche Kompetenzen in den Bereichen Selbstständigkeit sowie Kommunikations-, Kooperations-, Planungs- und Organisationsfähigkeit (Seyda et al. 2018), um mit flexibler werdenden Unter-

petenzprofile nach sich ziehen. In neuen Arbeitskontexten sind verstärkte Lern-, Qualifikations- und Flexibilitätsanforderungen sowie ein erhöhtes Maß an Selbstorganisation erforderlich (Ruiner / Wilkesmann 2016). Selbstorganisation als Kompetenz befähigt dazu, Zeit und Energie im Sinne von Belastungsfähigkeit und Effizienz einzusetzen. Die Fähigkeit der Mitarbeitenden, sich selbst organisieren zu können, ist für die Unternehmen im Umgang mit Herausforderungen wie Agilität und Flexibilisierung von hohem Wert. Diese Kompetenz ist ebenfalls für die Personalentwicklung zentral, nicht zuletzt da sie als

und neue Medien haben nicht nur in die Bereiche der Produktion, der Dienstleistung oder der Kommunikation Einzug gehalten, sondern auch in die Personalabteilungen von Organisationen. Neue Medien haben die Art und Weise verändert, wie Organisationen Personal anwerben, auswählen, motivieren und entwickeln (Kluge / Hagemann 2016). In der Personalentwicklung werden zunehmend solche Medien eingesetzt (s. bspw. aktuelle Themen der Learntec 2021, www.learntec.de/de/) (Abb.).

Beim E-Learning werden elektronische und digitale Medien für die Verbreitung von Lernmaterialien und für den Austausch in Gruppen genutzt. Beim Blended Learning erfolgt eine Verknüpfung von E-Learning mit Präsenzveranstaltungen, bei der soziale Aspekte und das Einüben von Tätigkeiten im Vordergrund stehen. Bei Lernen über Social Media geht es verstärkt um die soziale Interaktion und den Wissensaustausch mit anderen. Das Computer Based Training zeichnet sich dadurch aus, dass Lernmaterialien auf einem Computer bereitgestellt werden, zum Beispiel über ein Softwareprodukt oder das Intranet. Das Game Based Learning nutzt eine Kombination aus Wissensvermittlung und Spielen. Der Spielspaß wird als motivationsförderlich gesehen und aktiv in die Personalentwicklungsmaßnahme eingebunden. Virtual- und Augmented-Reality-Lernumgebungen helfen den Lernenden, tiefer beziehungsweise echter in die Materie einzutauchen, und unterstützen so den Wissenserwerb, quasi vor Ort, das heißt im direkten Anwendungskontext.

BESSER LERNEN MIT E-COACHING-TOOLS

Diese digitalen Lernformen haben gemein, dass die Mitarbeitenden diese selbstorganisiert und flexibel nutzen können. Die erforderliche Selbstorganisationsfähigkeit wird durchaus als Herausforderung angesehen. Zur Unterstützung der selbstorganisierten Weiterentwicklung der Mitarbeitenden bieten sich insbesondere E-Coaching-Tools an

(Kluge / Hagemann 2016; Klumpp et al. 2020). Das selbstregulierte Lernen ist eine der zentralen Grundlagen im Coachingprozess und bedarf der Setzung von Zielen sowie des Erhalts von Rückmeldungen, beispielsweise aus der Arbeit, wie nah man der Zielerreichung kommt (Kluge / Hagemann 2018). E-Coaching-Tools können auf die spezifischen Belange der Unternehmen und Bedarfe der Mitarbeitenden abgestimmt sein und insbesondere die Selbstwirksamkeit, die lern-, kompetenz- und gesund-

Wissenstransfer in Bereichen, in denen es an eigenen Erfahrungen fehlt.

- ▶ Die verbale Informationsvermittlung meint den Erhalt von Informationen über Fachinhalte oder ein Feedback von anderen zur besseren Selbsteinschätzung.
- ▶ Die psychologischen und affektiven Zustände wie Stimmung und Stress können über ein Zeit- und Konfliktmanagement sowie einen offenen Austausch beeinflusst werden.



heitsförderliche Arbeitsgestaltung adressieren sowie das selbstgesteuerte, flexible und kontextbezogene Lernen mit Unterstützung digitaler Medien fördern.

Zur Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung gibt es vier Hebel, die ausgezeichnet zum Beispiel in E-Coaching-Tools hinterlegt werden können (Klumpp et al. 2020):

- ▶ Die Bewältigungserfahrung impliziert das Probehandeln und das Unterteilen von Aufgaben in Teilziele, um eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung zu begünstigen.
- ▶ Die stellvertretende Erfahrung meint das Beobachten von Personen und den

Als Form der digitalen Personalentwicklung können das Lernen und Arbeiten als integratives System behandelt und ein Mentoring und Coaching im Digitalisierungsprozess integriert werden. Dies kann nicht zuletzt den Umgang mit neuen Technologien im Arbeitsprozess und die Interaktion im Team stetig, selbstbestimmt, zeit- und ortsunabhängig unterstützen und nachhaltig weiterentwickeln.

FAZIT UND AUSBLICK

Für eine Veränderung der Arbeitsgestaltung hin zur Selbstorganisation ist eine Gestaltung der Lern- und Führungskultur erforder-

derlich, um täglich Raum und zielgruppenspezifische sowie individuelle Möglichkeiten zu schaffen, sich weiterzuentwickeln. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund zu sehen, dass das selbstorganisierte Lernen auch aus Perspektive der Arbeitskräfte eine größere Bedeutung hat und dazu dienen kann, die erforderlichen Fachkräfte zu gewinnen, wenn diese Möglichkeiten erhalten, ihre Kompetenzen zu erweitern. Insbesondere geht es für das HRM neben der inhaltlichen und methodischen Weiterentwicklung um die Definition einer neuen Rolle im Spannungsfeld zwischen agilen Unternehmen und selbstorganisierenden Mitarbeitenden. Erfolgskritisch ist hierbei, die Wünsche und Ziele der Mitarbeitenden zu erfassen und mit dem Bedarf der Unternehmen zusammenzubringen. ●

Literatur

- Buckley, R. / Caple, J. (2008): The theory and practice of training, London
- Hagemann, V. / Kluge, A. (2014): Einflussfaktoren auf den Erfolg von und Methoden der Erfolgsmessung beruflicher Weiterbildung, in: *Wirtschaftspsychologie*, 16 (2), 81-93
- Kluge, A. / Hagemann, V. (2016): Neue und Soziale Medien in der Fertigung und der Personalentwicklung – am Beispiel von Industrie 4.0 und E-Coaching aus Sicht der AO-Psychologie, in: *Wirtschaftspsychologie*, 18 (1), 5-21
- Kluge, A. / Hagemann, V. (2018): Lernen als Grundlage von Coaching, in: Greif, S. / Möller, H. / Scholl, W. (Hg.): *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*, Heidelberg, 335-342
- Klumpp, M. / Hesenius, M. / Hagemann, V. / Ruiner, C. (2020, i. E.): Künstliche Intelligenz zur Unterstützung neuer Arbeitswelten in Produktion und Logistik. Chancen und Herausforderungen einer digitalen Arbeitsgestaltung für Industrie 4.0-Konzepte, in: Heupel, T. / Buchkremer, R. / Koch, O. (Hg.): *Auswirkungen Künstlicher Intelligenz auf Wirtschaft und Gesellschaft*, Wiesbaden
- Ruiner, C. / Liebhart, U. (2018): How multi-optional experts maintain and enhance their employability, in: *German Journal of Human Resource Management*, 32 (1), 52-74
- Ruiner, C. / Wilkesmann, M. (2016): *Arbeits- und Industriesoziologie*, Paderborn
- Rump, J. / Eilers, S. (2011): Forschungsschwerpunkt: Employability, in: Rump, J. / Schnabel, F. / Grabmeier, S. (Hg.): *Auf dem Weg in die Organisation 2.0. Mut zur Unsicherheit*, Sternenfels, 53-69
- Schaper, N. (2011): Aus- und Weiterbildung: Konzepte der Trainingsforschung, in: Nerdinger, F. W. / Blickle, G. / Schaper, N. (Hg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Heidelberg, 425-450
- Seyda, S. / Placke, B. (2017): Die neunte IW-Weiterbildungserhebung Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung, in: *IW-Trends*, 4, 44, www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/369145/IW-Trends_2017-04_Seyda_Placke.pdf (Stand: 14.1.2020)
- Seyda, S. / Meinhard, D. B. / Placke, B. (2018): Weiterbildung 4.0 – Digitalisierung als Treiber und Innovator betrieblicher Weiterbildung, in: *IW-Trends*, 1, 45, www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2018/IW-Trends_2018_1_Weiterbildung.pdf (Stand: 14.1.2020)

PERSONALFÜHRUNG jetzt auch als App!

Holen Sie sich als Abonnent/-in kostenlos die digitale Ausgabe des Magazins für unterwegs.

Unser Magazin PERSONALFÜHRUNG erscheint nun auch regelmäßig in digitaler Form. So können Sie sich mithilfe unserer neuen App PERSONALFÜHRUNG jede Ausgabe bequem auf Ihr Smartphone oder Tablet herunterladen – oder online lesen.

Unsere neue App finden Sie ab sofort bei Google Play oder im App Store von Apple. Infos unter www.dgfp.de/pf-app



Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.
Hedderichstraße 36 //
60594 Frankfurt am Main
leserservice@dgfp.de
www.dgfp.de

