

Personalentwicklung 2.0

**Lernen und Talententwicklung in Zeiten von
Social Media und Generation Y**

Whitepaper

2010

Prof. Dr. Armin Trost

Hochschule Furtwangen

Business School



Prof. Dr. Armin Trost
Hochschule Furtwangen
Business School
Jakob-Kienzle Straße 17
78054 VS-Schwenningen

<http://www.arminrost.de>

trost@hs-furtwangen.de
Tel. +49 151 226 4448 0

Inhalt

Einleitung.....	4
Lernen und Wissenstransfer	6
Talententwicklung.....	14
Technologie.....	22
Fazit.....	32
Literatur	34

Einleitung

Die Zukunft der Personalentwicklung (PE) wird durch eine Reihe von Megatrends geprägt. Die demografische Entwicklung und die damit einhergehende Alterung der Gesellschaft sowie der zunehmende Bedarf an qualifiziertem Personal eröffnet talentierten Arbeitnehmern mehr internationale Karriereoptionen als dies heute der Fall ist. Der Vormarsch des Internets und die zunehmende Bedeutung sozialer Medien und Web 2.0 führen zu gänzlich neuen Möglichkeiten des Wissensaustauschs über Landes-, Funktions- und Unternehmensgrenzen hinweg jenseits etablierter Hierarchien. Wissen an sich ist schon heute zum wichtigsten Wettbewerbsfaktor geworden, zumindest in den westlichen Industrieländern, was dem Thema PE eine zunehmend höhere Bedeutung verleiht. Der Wandel der Generationen und deren Werte erfordern gänzlich neue Antworten auf die Frage, wie in Zukunft vorhandenes Wissen weitergegeben und genutzt wird. Dies betrifft jüngere Generationen genauso, wie die Generation 50 Plus (DGFP, 2009).

Es scheint vor diesem Hintergrund, dass PE zu keiner Zeit einen so drastischen Wandel vollzogen hat, wie es die aktuellen Entwicklungen erwarten lassen. Dieser Wandel betrifft sowohl den Bereich des Lernens als auch den Bereich der Talententwicklung. Lernen wird hier als eine eher kurzfristige Reaktion zur Deckung akuter Wissensbedarfe verstanden (z. B. durch Trainingsmaßnahmen), während Talententwicklung die Entfaltung von Talenten im Zuge langfristiger Karrieren beschreibt (s. Abbildung 1).

	Lernen	Talententwicklung
Ziel	Deckung akuter Wissensbedarfe	Entfaltung von Talenten
Zeitliche Dimension	kurzfristig	langfristig
Instrumente	Z. B. Trainings, Wissensaustausch	Z. B. Talent Reviews, Auslandsentsendung

Abbildung 1: Lernen und Talententwicklung.

Beide Themenkomplexe werden im Folgenden behandelt. Darüber hinaus wird auf das Thema Wissensmanagement und Wissenstransfer eingegangen. Es wird argumentiert, dass sich aufgrund neuerer Entwicklungen PE und Wissensmanagement aufeinander zu bewegen.

Insgesamt wird deutlich werden, dass die Neuerungen in der PE wesentlich von technischen Innovationen getragen werden. Der Beitrag schließt daher mit einer Betrachtung ausgewählter, technologischer Aspekte beim Einsatz von IT-Systemen in Unternehmen.

Lernen und Wissenstransfer

Ein zentrales Ziel der PE besteht darin, die erforderlichen Qualifikationen im Unternehmen sicher zu stellen. Um als Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich Mitarbeiter zumindest in strategisch wichtigen Bereichen (Schlüsselfunktionen) schneller Wissen und Fähigkeiten aneignen, als dies auf Seiten der Wettbewerber der Fall ist.

Von der traditionellen PE hin zum Lernen 2.0

In den Anfängen der PE erfolgte formelles Lernen traditionellerweise über Trainingsmaßnahmen. Parallel dazu gab es in deutschen Unternehmen schon immer Ausbildungsabteilungen, die sich um die Betreuung der Auszubildenden kümmerten. PE-Abteilungen konnten in gewisser Hinsicht als eine Art interne Volkshochschule verstanden werden. Im Programm gab es Trainings zu Kommunikation, Projektmanagement, Sprachen, Microsoft Office, Führung und so weiter. Angeboten wurden diese Inhalte häufig via Class-Room-Trainings in abgelegenen Konferenzhotels. Bei größeren Bedarfen lohnte es sich, über eine Corporate University nachzudenken, mit eigenen Trainingseinrichtungen, gut ausgestatteten Räumen und Bereichen zum Reflektieren und sozialen Austausch.

Training folgte von jeher dem Prinzip, wonach ein Lehrer vielen Lernenden sein Wissen zu vermitteln versuchte (One-to-Many). Dies hat sich auch mit der Einführung von e-Learning-Lösungen kaum verändert, auch wenn damit Vieles einfacher wurde. Innerhalb solcher Lösungen ver-

fügen Lehrer über ein Portal, das es ihnen ermöglicht, bequem Inhalte bereit zu stellen. Mitarbeiter können andererseits Lerneinheiten (z.B. Texte, Folien, aufgezeichnete Trainingseinheiten) über das Internet herunterladen und nutzen. Darüber hinaus stellen solche Systeme Online-Tests oder Zugänge zu Literaturdatenbanken bereit (Schulmeister, 2003).

Nun machte in den Diskussionen der vergangenen Jahre das Thema "informelles Lernen" oder Lernen 2.0 zunehmend die Runde (ASTD, 2009). Informelles Lernen bedeutet, dass sich Mitarbeiter aufgrund von Maßnahmen entwickeln, die institutionell nicht verankert sind und somit außerhalb des Wirkungsbereichs einer formalen PE angesiedelt sind. Zu dieser Entwicklung haben in der jüngsten Vergangenheit neue Möglichkeiten insbesondere des Web 2.0 beigetragen. Abbildung 2 vermittelt einen Eindruck über die Vielzahl bekannter sowie neuer Wissensquellen.



Abbildung 2: Wissensquellen.

In Abbildung 2 sind Wissensquellen wiedergegeben, die intern vorhanden sind (innerer, grauer Bereich). Mitarbeitern stehen aber auch externe Quellen zur Verfügung (äußerer Bereich). Viele dieser Wissensquellen sind schon lange hinreichend bekannt. Darüber hinaus sind in den vergangenen Jahren Möglichkeiten und Plattformen im Internet entstanden, die dem Web 2.0 zugerechnet werden können, warum in diesem Kontext auch von Lernen 2.0 gesprochen werden kann.

Grundsätzlich erfolgt (informelles) Lernen 2.0 vor dem Hintergrund neuerer Entwicklungen nach folgenden Prinzipien:

- ▶ Mitarbeitern stehen Möglichkeiten zur Verfügung, mit geringem Aufwand Lerninhalte zu generieren und einfach auffindbar bereit zu stellen (vgl. Anderson, 2006). Dies ist ein Kernaspekt des Web 2.0. Klassische Plattformen sind Wikipedia oder YouTube. So ist etwa festzustellen, dass in YouTube immer mehr User ihr Wissen in Form von Tutorials (kurze Lehreinheiten) zur Verfügung stehen. Es gibt heute kaum mehr einen Bereich (z. B. Sport, IT, Musik), zu dem es keine Tutorials gibt. Aber auch Blogs spielen hier eine zunehmende Rolle. Sie erlauben jedem Nutzer direkt und ohne redaktionelle Zwischenprüfung Themen aufzugreifen und differenziert darzustellen. Insgesamt macht dieser Trend deutlich, dass die Grenze zwischen Lerner und Lehrer verschwimmen.
- ▶ Mitarbeiter können flexibel, räumlich und zeitlich unabhängig auf Wissensinhalte zugreifen und diese je nach situativem Bedarf (learning on demand) nutzen. Ein Beispiel hierfür sind Audio oder Video Podcasts, die über iTunes abonniert, runter geladen und mittels geeigneter Gadgets (z. B. MP3-Player, Smartphones, i-

iPods) wann auch immer gehört werden können, etwa beim Autofahren, beim Warten auf die nächste Straßenbahn oder im Zug. Meist sind die Lerneinheiten von kurzer Dauer, so dass sie auch in kurzen Zeitfenstern vollständig genutzt werden können. Moderne Smartphones (z. B. iPhone) erlauben es, wo und wann auch immer auf das Internet zuzugreifen und Podcast runter zu laden, was die Flexibilität der Nutzung noch weiter erhöht.

- ▶ Mitarbeiter lernen zunehmend voneinander (many-to-many). Ein Austausch von Wissen erfolgt einerseits über Netzwerke unter Nutzung sozialer Medien (Social Media). Auf Plattformen wie Xing, LinkedIn oder Twitter kommunizieren Mitarbeiter ihre Expertise und Erfahrungen und da diese Netzwerke als hierarchiefrei erlebt werden sind die Hürden sehr gering, mit Fragen aufeinander zuzugehen. Im Rahmen eines Wissensmanagement werden immer häufiger „Yellow Pages“ genutzt, über die Kollegen auf ihre besonderen Kenntnisse aufmerksam machen, der eigentliche Wissenstransfer dann aber über eine problembezogene Kommunikation und Kollaboration erfolgt (Bartlett, 1996). Andererseits gibt es zunehmend so genannte „Communities of Practice“ (CoP) oder Arbeitskreise in denen (intern oder extern) informell Wissen und Erfahrungen ausgetauscht werden (McDermott, Snyder & Wenger, 2002). Abbildung 3 zeigt beispielhaft die Oberfläche eines Systems, das CoP unterstützt. In diesem konkreten Fall handelt es sich um eine CoP, die sich zu vertriebsbezogenen Fragestellungen austauscht.

The screenshot displays a web interface for a 'Sales Community'. At the top, there is a navigation bar with tabs: 'Start', 'Lernen', 'Leistung', 'Connect', 'Berichte', and 'Mein Team'. Below this is a secondary bar with 'Profil' and 'Verbiden'. The main content area is titled 'Sales Community' and is divided into four sections:

- Members:** A grid of four member profiles: Stephanie Cobos, Rod Stewart, David Lee, and Kim Chang.
- Topics:** A list of topics with their respective contribution counts:

Demo Materials	Materials and documentation for demonstrations	7 Beiträge
Demo Tools	Implementation Tools	4 Beiträge
Product Datasheets	Cornerstone OnDemand Product Datasheets	1 Beitrag
Salesforce Training	Materials and training on using salesforce	0 Beiträge
Sales Training	Materials and documentation for sales training	0 Beiträge
- Authors:** A grid of four author profiles: Adam Miller, Stephanie Cobos, Joshua Frank, and Rod Stewart.
- Postings:** A list of two suggestions:

Suggestion #1	David Lee am 05.08.2009 15:19	0 Punkte 0 Stimmen
Suggestion #2	Kim Chang am 05.08.2009 15:18	+4 Punkte 4 Stimmen

Abbildung 3: Screenshot einer Community of Practice (Quelle: Cornerstone OnDemand).

- ▶ Mitarbeiter verfügen über den notwendigen Freiraum und über eine geeignete Infrastruktur, die es ihnen ermöglichen, ihr Wissen kontinuierlich zu erweitern und mit Anderen auszutauschen. Der bekannte Autor und PE-Experte Jay Cross (2006) argumentiert in seinem Klassiker „Informal Learning“, dass Unternehmen traditionellerweise zwar 80% der Weiterbildungsbudgets in formelle Trainings investieren, Mitarbeiter aber zu 80% über informelles Lernen Wissen akquirieren. Informelles Lernen zu fördern heißt angesichts dieser Zahlen nicht etwa, das Budget für formelle Trainings zu kürzen, sondern informellem Lernen mehr Raum zu geben. Ein extremes Beispiel liefert die deutsche Beratungsfirma Itemis. Sie verfolgt ein Modell mit dem klingenden Namen „4+1“. Die Idee dahinter ist denkbar einfach: Mitarbeiter arbeiten 4 Tage in der Woche in Kundenprojekten. Ein Tag ist für Lernen reserviert. Wie

Mitarbeiter diese Zeit inhaltlich nutzen und wie sie diese Zeit langfristig aufteilen liegt allein in deren Verantwortung.

Diese Aspekte weisen auf den Trend hin, dass Mitarbeiter in immer größerem Maße selbst aktive Akteure und Verantwortliche werden, wenn es darum geht, Wissen zu erwerben und weiter zu geben. Diese Entwicklung wird durch Web 2.0 und die ausgeprägte Affinität der Generation Y (geboren zwischen 1980 und 2000) für Social Media und Internetnutzung zusätzlich forciert (vgl. Tapscott, 2008).

Wissensmanagement

Wie bereits angedeutet hat sich PE früher vorrangig damit beschäftigt, bedarfsorientiert Trainings nach dem One-to-Many-Prinzip anzubieten. Demgegenüber gibt es schon seit Jahren Versuche, im Rahmen eines Wissensmanagements das vorhandene Wissen Einzelner im Unternehmen systematisch anderen Mitarbeitern zugänglich zu machen (Nonaka, 2007). Dabei war Wissensmanagement selten eine Domäne der PE. Nun kann man heute einerseits beobachten, dass sich PE und Wissensmanagement in Anbetracht der bereits aufgezeigten Entwicklungen aufeinander zu bewegen. Andererseits muss heute konstatiert werden, dass klassische Ansätze des Wissensmanagement hinsichtlich ihrer Wirksamkeit versagt haben (Wilkesmann & Rascher, 2003).

Klassische Ansätze des Wissensmanagement sind dokumentenbasiert. Hierbei werden Mitarbeiter aufgefordert, ihr Wissen in einer zentralen Wissensdatenbank in Form standardisierter Dokumente darzulegen, so dass andere Mitarbeiter diese Dokumente lesen und sich somit das darin präsentierte Wissen aneignen können (McDermott,

1999). Versuche in diese Richtung scheiterten meist an folgenden Hürden:

- ▶ Gerade jene Mitarbeiter, die über eine herausragende Expertise verfügen, finden selten die Zeit, ihr Wissen in einer Form darzulegen, so dass Andere unmittelbaren Nutzen daraus ziehen.
- ▶ Der Anreiz, sich nur innerhalb des eigenen Unternehmens durch aufwendiges Bereitstellen von Wissen ein eigenes Profil zu verschaffen, erscheint für so manche Experten nicht als ausreichend.
- ▶ Wissen ist oft impliziter Natur, das heißt, die Wissenenden sind sich über ihr Wissen nicht in vollem Ausmaß bewusst. Über jahrelange Erfahrung internalisieren Experten Wissen, auf das sie in der täglichen Praxis intuitiv zugreifen, oft ohne bewusstes Nachdenken. Die Dokumentation von Wissen bedarf aber, dass dieses explizit ist (vgl. Nonaka, 2007).
- ▶ Wissen bedeutet für manche Mitarbeiter ein Alleinstellungsmerkmal innerhalb des Unternehmens. Mitarbeiter mit besonderem, erfolgskritischem Wissen sind weniger ersetzbar. Die Bereitstellung von Wissen über Dokumente hätte aus Sicht interner Experten den Verlust interner Wertigkeit ohne sichtbaren Gegenwert zur Folge.

Die aktuellen Entwicklungen münden in eine Praxis des Wissensaustauschs, die sich fundamental von dem traditionellen, dokumentenbasierten Ansatz unterscheidet. Anstatt Wissen in Dokumenten umfassend darzulegen machen Experten intern, wie extern über Blogs, Wikis, Tutorials auf sich aufmerksam. Dies tun sie teilweise in einer eher punktuellen Art in dem sie singuläre Probleme und Herausforderungen beleuchten. Dabei kommt ihr komplet-

tes Wissen nicht zum Ausdruck sondern liefert Anderen lediglich das Indiz, dass es sich bei diesen Kollegen um Experten handelt. Der eigentliche Wissensaustausch erfolgt am Ende nicht über Dokumente sondern im Rahmen einer direkten, problembezogenen Kommunikation und Zusammenarbeit (Bartlett, 1996). Dieser problembezogene Austausch hat dann wiederum zur Folge, dass Experten ihr Netzwerk erweitern, ihren Ruf steigern und somit ihre Wertigkeit erhöhen können, sogar über Unternehmensgrenzen hinweg.

Was in der Vergangenheit im Rahmen eines Wissensmanagement tendenziell mit bescheidenem Erfolg versucht wurde wird nun im Zuge neuerer, technischer Innovationen im Internet und über informelles Lernen Wirklichkeit. Es scheint lediglich eine Frage der Zeit zu sein, bis PE und Wissensmanagement als zwei Seiten ein und derselben Medaille verstanden werden.

Talententwicklung

Talententwicklung wird in vielen Unternehmen als Teilaspekt eines übergreifenden Talentmanagement gesehen. Dabei geht es im Wesentlichen darum, langfristig Schlüsselpositionen erfolgreich zu besetzen¹.

Klassischer Ansatz

Abbildung 4 zeigt zusammenfassend die wichtigsten Komponenten eines klassischen Ansatzes.

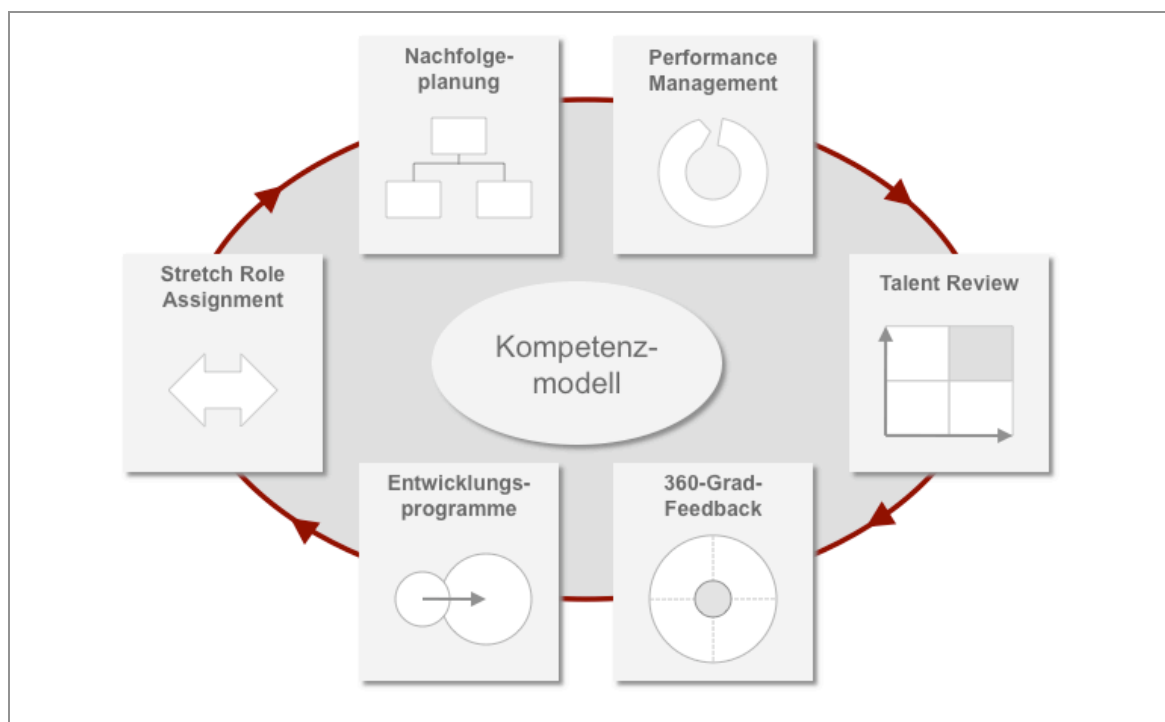


Abbildung 4: Klassischer Ansatz des Talentmanagement.

¹ Natürlich gibt es auch die mindestens so wichtige Seite des Talentmanagement, wo es um die Gewinnung neuer Mitarbeiter für Schlüsselpositionen von außen geht. Hierauf soll an dieser Stelle aber nicht eingegangen werden.

Im Zentrum steht ein Kompetenzmodell, das beschreibt, welche Kompetenzen erforderlich sind, um auf einer Schlüsselposition erfolgreich zu sein. Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs (als Teil des Performance Management) erfolgen neben einer Zielvereinbarung meist eine Leistungsbeurteilung und die Einschätzung der Kompetenzen. In einem nachgelagerten Schritt werden nun die Ergebnisse herangezogen, um in einer Managerkonferenz (Talent Review) gemeinsam die so genannten High-Potentials zu definieren. Dem liegen meist die zwei Dimensionen Leistung und Potenzial zugrunde (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). In einer entsprechenden, zweidimensionalen Matrix werden Mitarbeiter klassifiziert, wonach als High-Potentials jene Mitarbeiter aufgefasst werden, denen man neben einer hohen Leistung ein hohes Potential attestiert. Im Anschluss daran, werden die auserwählten Mitarbeiter einer genaueren und vor allem unabhängigen Beurteilung unterzogen, was nicht selten in Form einer 360-Grad-Beurteilung oder durch ein Potential Assessment Center erfolgt. Ergebnisse daraus liefern Aufschluss über besondere Stärken, Präferenzen aber insbesondere auch über Schwächen, so genannte Entwicklungsbedarfe. Dedizierte Entwicklungsmaßnahmen on-the-job (Stretch Role Assignment) und off-the-job (z. B. Training) sollen diese Entwicklungsbedarfe adressieren. Am Ende geht es darum, aus High-Potentials Nachfolgekandidaten für Schlüsselpositionen zu generieren, was in eine entsprechende Nachfolgeplanung einfließt.

Die meisten Unternehmen, die Talententwicklung im Rahmen eines Talentmanagement institutionalisiert haben werden sich mehr oder weniger in der obigen Darstellung wiederfinden. In den meisten Fällen neigen Unternehmen dazu, Talententwicklung von einer zentralen Instanz aus

zu steuern. Im Folgenden soll anhand unterschiedlicher Spielarten gezeigt werden, dass dies nicht notwendigerweise so sein muss.

Spielarten

Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Spielarten, wie ein Ansatz zur Talententwicklung aufgebaut sein kann. In Abbildung 5 sind die Dimensionen Institutionalisierung einerseits und zentrale Steuerung versus Marktansatz andererseits grafisch dargestellt. Sie zeigen insgesamt die Spektren unterschiedlicher Spielarten.

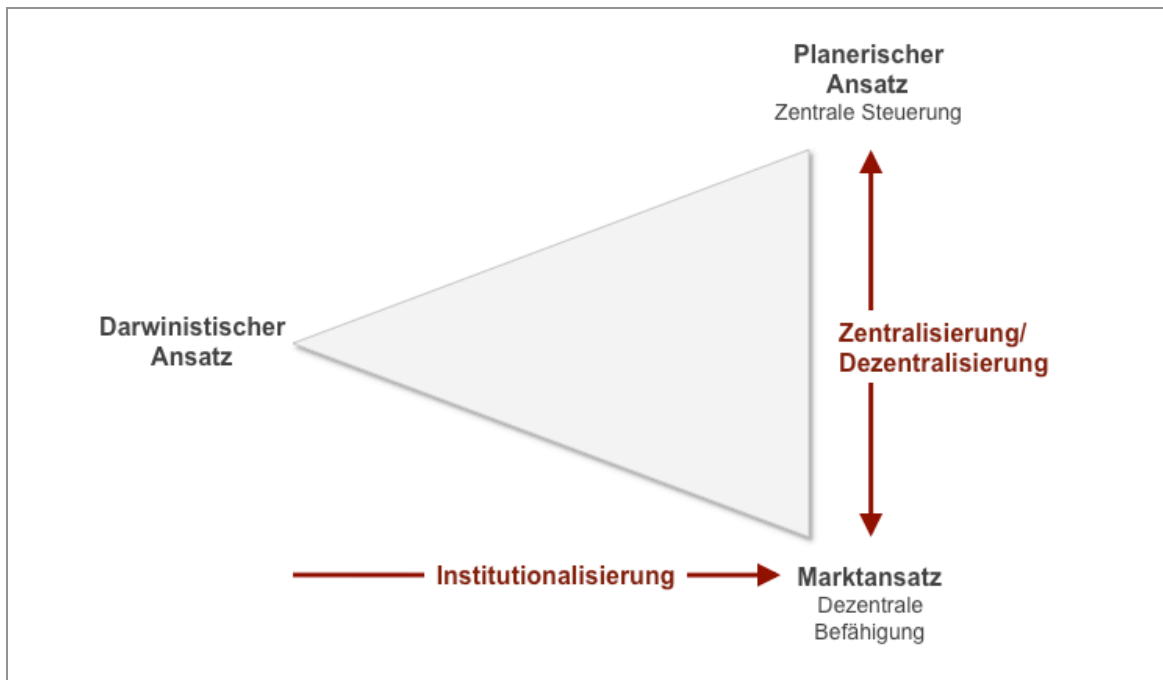


Abbildung 5: Dimensionen und Spielarten der Talententwicklung.

Am linken Ende der obigen Darstellung wird ein darwinistischer Ansatz angedeutet. Dahinter steckt die Annahme, dass es für die Entwicklung talentierter Mitarbeiter eigentlich keiner formalen Instrumente bedarf. Mitarbeiter lernen nicht nur aus ihren eigenen Fehlern und Erfolgen, sondern auch von den guten und schlechten Vorbildern Anderer. Motivierte und talentierte Mitarbeiter werden sich aufgrund

ihrer Leistung und ihrer Karrieremotivation von allein entwickeln und ohne externen Antrieb in neue Karriereoptionen vorstoßen, weil sie naturgemäß nicht unerkannt bleiben und man ihnen aufgrund ihrer bisherigen Entwicklung und ihrer Aspirationen mehr zutraut. “The cream always comes to the top” umschreibt diesen Ansatz treffend und plakativ.

Wenn sich Unternehmen aber nicht gänzlich auf den natürlichen Lauf der Dinge verlassen wollen versuchen sie, die Entwicklung ihrer Mitarbeiter systematisch, im Sinne zunehmender Institutionalisierung in die Hand zu nehmen. Damit gehen formale Instrumente und Kontrollmechanismen einher. Im Zuge einer zunehmenden Institutionalisierung haben Unternehmen die Möglichkeit, in zwei alternative Richtungen vorzustoßen. Der eine Weg mündet in zentrale Steuerung, der andere in die Entwicklung interner Talentmärkte.

Der Ansatz zentraler Steuerung geht von der impliziten Annahme aus, dass das Unternehmen, vertreten durch eine zentrale PE-Einheit am Besten weiß, was für das Unternehmen und die High-Potentials gut ist. Eine zentrale Übersicht über die mit bestimmten Positionen verbundenen Anforderungen einerseits und über die Reife der High-Potentials andererseits erlaubt es, Mitarbeiter gezielt auf solche Stellen zu bewegen, die eine bestmögliche Entwicklung garantieren. Dabei helfen zentrale IT-Lösungen zu jedem Zeitpunkt einen Überblick zu haben und rationale Entscheidungen dahingehend vorzubereiten.

Während diese Sicht “planwirtschaftlichen” Charakter hat stellt die dezentrale Ausrichtung einen entsprechenden Gegenpol dar. Dahinter stehen im Wesentlichen die Annahmen, dass Mitarbeiter für ihre Entwicklung selbst verantwortlich sind und mit ausreichender Unterstützung

(Coaching, Feedback usw.) selbst am besten wissen, was in ihrem jeweiligen Stadium hinsichtlich ihrer weiteren Entwicklung die geeigneten Karriereschritte sind. Eine systematisch hergestellte Transparenz über interne Karrieremöglichkeiten und die interne Sichtbarkeit von Talenten inklusive deren Erfahrungen, Aspirationen führen dazu, dass Herausforderungen und Talente über dezentrale Bewerbungsprozesse und gezielter, interner Ansprache von Talenten zueinander finden.

Hier soll nicht entschieden werden, was der richtige Ansatz ist. Bei den aufgezeigten Spielarten handelt es sich auch nicht um Alternativen, die sich gegenseitig ausschließen. Es geht viel mehr um die Frage, wie viel Institutionalisierung, zentrale Steuerung und dezentrale Befähigung angestrebt werden soll. Entscheidend ist, dass sich Unternehmen, die über Talentmanagement nachdenken frühzeitig darüber klar werden, in welche Richtung sie gehen wollen. Aktuelle Entwicklungen weisen allerdings hin zu einer dezentralen, demokratisierten Talententwicklung mit marktorientiertem Ansatz wenngleich eigenen Einschätzungen zufolge der planerische Ansatz in den Köpfen der meisten Geschäftsführer und Personalleiter dominiert. Deshalb soll im Folgenden detaillierter auf den dezentralen Ansatz eingegangen werden.

Demokratisierte Talententwicklung

Eine dezentrale, demokratisierte Talententwicklung sieht die Mitarbeiter und Führungskräfte als die wichtigsten Akteure. Inhalte, Informationen, Daten stammen in erster Linie von den Mitarbeitern selbst (user generated content), weswegen man hier auch von Talententwicklung 2.0 gesprochen werden darf. Anhand folgender Prinzipien kann diese Spielart charakterisiert werden:

- ▶ **Talentfokussierung:** Beim dezentralen Ansatz stehen der Mitarbeiter, seine Präferenzen und Talente im Mittelpunkt. Anstatt Mitarbeiter hin zu einem – mittels Kompetenzmodellen beschrieben – Ideal zu entwickeln, orientieren sich Entwicklungsmaßnahmen und Karriereschritte an der Reife, den Stärken und aktuellen Präferenzen der Mitarbeiter. Dieses Prinzip wird durch den dramatischer werdenden Fachkräftemangel gefördert. Anstatt Mitarbeiter für bestimmte Positionen zu entwickeln wird man zunehmend dazu übergehen, für bestimmte Mitarbeiter Positionen zu schaffen, um diese einerseits zu halten und um deren Potenzial bestmöglich auszuschöpfen.
- ▶ **Pull statt Push:** Auf Seiten talentierter, motivierter und stark nachgefragter Mitarbeiter wird bei Karriereentscheidungen das Pull-Prinzip gegenüber dem Push-Prinzip eher vorherrschen, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Mitarbeiter entscheiden sich für eine neue Herausforderung, weil sie dies aus einer intrinsischen Motivation heraus wollen. Entsprechend werden Unternehmen für bestimmte Karrierewege Anreize schaffen und diese im Sinne eines internen Employer Branding als attraktive Optionen positionieren und kommunizieren (vgl. Trost, 2009). Hierbei kommt auch die Präferenz der Generation Y zum Tragen, sich in erster Linie für Aufgaben zu begeistern, während eine dauerhafte Verpflichtung einer vordefinierten Karriere und dem Unternehmen gegenüber eine untergeordnete Bedeutung hat.
- ▶ **Transparenz:** Insbesondere Vertreter der Generation Y erwarten innerhalb ihres Unternehmens eine vergleichbare Transparenz über Jobs und Kollegen, wie sie sie im Internet durch Web 2.0 und Social Media

gewohnt sind. Im Bereich Talententwicklung und Karriere adressieren interne Talentmärkte diese Herausforderung (vgl. Bryan, Joyce & Weiss, 2006, Malone, 2004). Hierbei können sich Mitarbeiter einerseits über ein internes Portal präsentieren. Andererseits werden dort vakante Positionen ausgeschrieben. Der Personalabteilung kommt eine vermittelnde Rolle zu, während Spielregeln für Fairness und einen gesunden, internen Wettbewerb sorgen (Abbildung 6).



Abbildung 6: Interner Talentmarkt.

- ▶ **Interne Netzwerke:** Soziale Netzwerke spielen von je her eine wichtige Rolle bei der Identifikation von Karriere­möglichkeiten (Granovetter, 1995). Durch Social Media wird diese Tendenz noch verstärkt. Zukünftig wird es darum gehen, innerhalb von Unternehmen interne Netzwerke zu fördern. Neben einschlägigen Veranstaltungen oder funktionsübergreifenden Projekten bieten interne Communities und Plattformen, die mit Xing vergleichbar sind, entsprechende Möglichkeiten. Wie bereits im Zusammenhang mit informellem Lernen ausgeführt erleben Vertreter der Generation Y Netzwerke als hierarchiefrei. Dieses Erleben ist tief im Bewusstsein dieser Generation verankert und äußert sich bei Karrie-

refragen darin, dass sie kaum Hürden sehen, wenn es darum geht, wen auch immer innerhalb eines Unternehmens auf Karriereoptionen anzusprechen. Nicht selten werden diese Anfragen auf akute Bedarfe treffen.

Demokratisierte Talententwicklung verfolgt einerseits das Ziel, Mitarbeiter dazu zu befähigen, für Ihre langfristige Entwicklung selbst die Verantwortung zu übernehmen. Andererseits soll sichergestellt werden, dass die Entwicklung der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen und insbesondere mit den Bedarfen in Schlüsselfunktionen synchron verläuft. Schließlich muss am Ende das Unternehmen von der individuellen Entwicklung mindestens so stark profitieren, wie der Mitarbeiter selbst.

Technologie

In den vorausgegangenen Abschnitten wurde verdeutlicht, dass Mitarbeiter zunehmend Kontrolle und Verantwortung für Lernen, Wissenstransfer und ihre Talententwicklung übernehmen. Diese Entwicklungen wurden zum Teil durch technische Innovationen insbesondere im Internet ermöglicht, erfahren aber auch durch die Werte jüngerer Generationen (Y) und Veränderungen der Arbeitswelt einen besonderen Schub. Zukünftige IT- Lösungen, die für den Einsatz in Unternehmen bestimmt sind, werden dieser Entwicklung ebenfalls Rechnung tragen müssen.

Experten- versus Anwendersysteme

Bei IT-Lösungen kann man grundsätzlich zwischen Expertensystemen und Anwendersystemen unterscheiden. Expertensysteme werden primär von Spezialisten genutzt, zu deren Aufgabenbereich es gehört, die damit verbundenen, meist umfangreichen Funktionen täglich zu nutzen. Ein Recruiter arbeitet beispielsweise mit dem Backend einer e-Recruiting-Lösung zur Unterstützung der Vorauswahl und Bewerberinteraktion. Der Mitarbeiter in der Gehaltsabrechnung arbeitet mit einer speziellen Payroll-Lösung. Bei Expertensystemen ist es vertretbar, wenn deren Nutzung eines gewissen Einarbeitungsaufwands bedarf. Usability bedeutet hier die Möglichkeit, auf viele Funktionen schnell zugreifen zu können oder Systeme individuell zu konfigurieren. Eine intuitive Bedienbarkeit steht hierbei nicht unbedingt im Vordergrund. Anders verhält sich dies bei Lösungen, die in erster Linie von Mitarbeitern selbst bedient und nur in bestimmten, seltenen Situationen genutzt wer-

den. Usability im Sinne einer intuitiven Bedienbarkeit ist hier absolut erforderlich. Ein klassisches Beispiel hierfür sind so genannte Employee-Self-Services (ESS), wo Mitarbeiter etwa ihre Skills, ihre Stammdaten oder Urlaubsanträge pflegen. In Abbildung 7 sind zur Veranschaulichung der Unterschiede beispielhaft typische Funktionen beider Systeme genannt.

	Anwendersystem	Expertensystem
Lernen & Wissenstransfer	<p>Hochladen und Nutzen von Lerninhalten (z. B. Podcasts, Literatur, Wikis)</p> <p>Pflege des eigenen Expertenprofils und Suche nach internen Experten (Yellow Pages)</p> <p>Kommunikation in virtuellen Arbeitskreisen (Communities of Practice)</p>	<p>Verwaltung von Trainingsveranstaltungen (Event Management)</p> <p>Umgebung für Trainer zur Bereitstellung von Trainingseinheiten und -material (Content Management System)</p> <p>Entwicklung und Veröffentlichung von Trainingskatalogen</p>
Talententwicklung	<p>Suche nach Karriereoptionen im Unternehmen (Talentmarkt)</p> <p>Entwicklung und Präsentation des eigenen Mitarbeiterprofils</p> <p>Pflege sozialer Kontakte im Unternehmen</p>	<p>Definition von Nachfolgekandidaten</p> <p>Pflege von Anforderungsprofilen bei Schlüsselpositionen</p> <p>Auswertung von Performance Management Daten</p>

Abbildung 7: Typische Funktionen von Anwender- und Expertensystemen.

Auf die meisten, der in Abbildung 7 dargestellten Funktionen wurde in diesem Beitrag bereits eingegangen. Dabei ist unschwer zu erkennen, dass in Zukunft und in Anbetracht der obigen Überlegungen Anwendersysteme gegenüber Expertensystemen an Bedeutung gewinnen werden. Auch Gartner hat prognostiziert, dass der Anteil freiwillig bereit gestellter Daten im HR-Kontext langfristig und bereits in naher Zukunft einen deutlich höheren Anteil an den insgesamt verfügbaren Daten ausmachen werden, als dies heute der Fall ist (Otter & Holincheck, 2008). Gerade

auch Social Media werden hier in Zukunft eine zentrale Rolle spielen (Bersin, 2008).

Im Zusammenhang mit Talententwicklung wurde ausgeführt, dass es unterschiedliche Spielarten gibt. Es wurde gezeigt, dass Talententwicklung zentral oder dezentral erfolgen kann. Darüber hinaus stellt sich bei Systemen die wichtige Frage, ob sie sich mehr an die Mitarbeiter und Führungskräfte als Kunden der Lösung richten oder an HR. In Abbildung 8 sind diese beiden Dimensionen grafisch wiedergegeben.

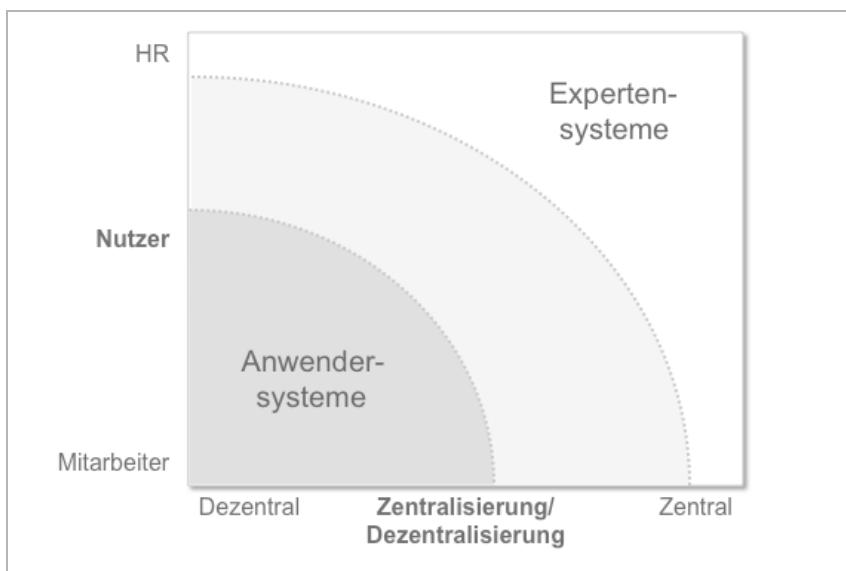


Abbildung 8: Experten- versus Anwendersysteme.

Eine dezentral ausgerichtete *Talententwicklung* bedarf insbesondere Anwendersysteme, die Mitarbeiter dazu befähigt Verantwortung für ihre Entwicklung zu übernehmen. Expertensysteme sind im Gegenzug vor allem dann angebracht, wenn sie sich an HR als primäre Nutzer wenden und eine zentral gesteuerte Talententwicklung unterstützen. Weil diese Unterscheidung nicht in jedem Fall Sinn macht gibt es dazwischen einen gewissen Übergangsbereich.

Im Bereich des *Lernens* und in den bekannten e-Learning-Lösungen wurden meist Anwender- und Expertensysteme vereint. Hinsichtlich der Mitarbeiter (Lerner) handelte es sich um Anwendersysteme, die eine einfache Nutzung von Lerninhalten ermöglichen sollten. Die Umgebung für Lehrer kam demgegenüber eher einem Expertensystem gleich. In Zukunft wird es darum gehen, auch Mitarbeitern mittels einfach bedienbarer Anwendersysteme die Möglichkeit zu bieten, selbst Lerninhalte zur Verfügung zu stellen bzw. auf ihre Expertise aufmerksam zu machen. Auf lange Sicht wird hier zudem erforderlich sein, Social Media zu integrieren um den Wissensaustausch über soziale Netze zu fördern.

Der Erfolg dieser Systeme ist von einigen Faktoren abhängig, wobei hier nur auf Wenige detaillierter eingegangen werden soll. Vor allem Anwendersysteme erfordern einerseits ein intuitives Bedienen durch die Mitarbeiter. Andererseits werden diese durch die Betroffenen nur dann angenommen, wenn sie einen sichtbaren Nutzen versprechen basierend auf personalisiert dargebotenen Inhalten. Expertensysteme erfordern mehr noch als Anwendersysteme ein hohes Maß an Integration unterschiedlicher Funktionen und Module. Auf diese Faktoren wird im Folgenden detaillierter Bezug genommen.

Ease-of-Use, Personalisierung und Nutzen

Es gilt die einfache wie einleuchtende Regel, dass die Bereitschaft von Mitarbeitern Daten und Inhalte zu pflegen mit dem damit einhergehenden, antizipierten Nutzen korreliert. Dieser Nutzen ist vielschichtig. Bei klassischen ESS ist die Motivationslage eindeutig. Wer seine Bankverbindung nicht korrekt gepflegt, bekommt sein Gehalt nicht ausbezahlt. Die Pflege interner, sozialer Netzwerkver-

bindungen bei Social Media, das Kommunizieren der eigenen Expertise und das Verfassen von Blogs und Wissensbeiträgen im Rahmen eines Wissensmanagement fördert demgegenüber die Bekanntheit und den Ruf, den ein Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens hat, womit Karrierechancen im Unternehmen einher gehen.

Der Nutzen wiederum einzelner Inhalte steigt mit deren Verknüpfung. Ein Wissensbeitrag oder Blog ist direkt mit dem Mitarbeiterlebenslauf verknüpft, von hieraus werden die internen Kontakte dieses Autors sichtbar. Ausgehend von den angezeigten Expertisen des Mitarbeiters wird auf Lerninhalte (Podcasts, Wikis) oder Literaturquellen verlinkt. Von dort aus geht es direkt in einschlägige Foren, wo man auf andere Mitarbeiter mit vergleichbaren Interessen, Expertisen und Beiträgen trifft und so weiter.

Ein weiterer, wichtiger Erfolgsfaktor ist die personalisierte Darbietung von Inhalten (z. B. Trainingsinhalte, Experten, Jobs, Projekte). Wenn unterschiedliche Mitarbeiter unabhängig voneinander ihr PE-Portal öffnen, erscheinen Inhalte, die automatisch auf das Profil des jeweiligen Mitarbeiters zugeschnitten sind. Was dargeboten wird orientiert sich am bisherigen Nutzungsverhalten, an den Präferenzen, Kompetenzen und den sozialen Beziehungen eines Mitarbeiters.

Integration

Insbesondere bei Expertensystemen wird man heute von den meisten Lösungen ein hohes Maß an Integration erwarten. Integration bedeutet, dass auf Daten, die an der einen Stelle generiert werden an einer anderen Stelle zugegriffen wird oder werden kann.

Die Anwendung jedes Instruments generiert Inhalte und Daten: Im Rahmen eines Performance Management entstehen Daten über Ziele, Kompetenzen und Entwicklungsbedarfe individueller Mitarbeiter. Während eines Talent Reviews werden Mitarbeiter entlang ihrer Leistung, Potenziale und Karriereaspiration klassifiziert. Durch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen kommen Mitarbeiter in den Genuss unterschiedlicher Lerneinheiten, tauschen Wissensinhalte aus oder bauen ihre sozialen Netzwerke im Unternehmen weiter aus. Im Rahmen einer Nachfolgeplanung werden High-Potentials hinsichtlich ihrer Reife und Verfügbarkeit für Schlüsselpositionen beurteilt und in Betracht gezogen. Zugleich werden in der praktischen Arbeit der Mitarbeiter Lerninhalte in Form von Erfahrungen, Best-Practices generiert, die für einen weiteren Austausch und das Vermitteln von Wissen in der Zukunft relevant sind oder relevant sein könnten.

Nun muss es das Ziel eines Unternehmens sein, Daten, Inhalte und Erfahrungen nicht doppelt, in voneinander unabhängigen Systemen zu pflegen. Einmal erhobene Informationen in einer bestimmten Situation und in einem bestimmten Kontext sollten an einer anderen Stelle verfügbar sein, sobald diese benötigt werden. Wird dies nicht sichergestellt, hat dies nicht selten einen erheblichen administrativen Aufwand zur Folge. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass bereits gemachte Erfahrungen nicht hinreichend genutzt werden.

Man führe sich die Situation bei jährlich statt findenden Talent Reviews vor Augen. Im Vorfeld eines Talent Reviews wären bei einer großen Organisation unzählige Personaler damit beschäftigt, Informationen über die zu besprechenden Mitarbeiter bereit zu stellen, in aufwendigen Excel-Sheets, zahlreichen Dokumenten und diese mögli-

cherweise in ausgedruckter Form für alle Beteiligte. Nach dem Talent Review müssten dann die Einschätzungen wieder in die Systeme zurückgeführt werden. Zu dieser alptraumhaften Komplexität administrativer Vorgänge kommt das Problem mangelnder Datensicherheit und erhöhter Fehleranfälligkeit.

Ein weiteres Beispiel stammt aus dem Bereich der Mitarbeiterschulung. Alle Führungskräfte müssen nachweislich und erfolgreich an einem Training teilnehmen, das ihnen die Bedeutung und Implikationen des AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) im Rahmen der Personalbeschaffung vermitteln. Eine moderne Lösung muss nun ermöglichen, dass zunächst alle Führungskräfte identifiziert und zu einem virtuellen Training eingeladen werden. Die Teilnahme wird selbstverständlich automatisch geprüft und der Lernerfolg über einen nachfolgenden Test ermittelt. Am Ende werden die Führungskräfte als auch die gesamte Organisation für die erfolgreiche Vermittlung dieses Wissens zertifiziert. Über Online-Foren werden offene Fragen diskutiert. Blogs vermitteln individuelle Erfahrungen im Umgang mit dem AGG und dienen als ergänzende Lerninhalte. Darüber hinaus wird kommuniziert, welche Mitarbeiter intern weiterhin als Experten zu diesem Thema zur Verfügung stehen. Bei Bedarf werden Chats angeboten, innerhalb derer weiterführende Fragen beantwortet werden können. Mit moderner Technologie lässt sich dieses Szenario leicht verwirklichen. Umgekehrt wird unmittelbar deutlich, wie hoch der Aufwand wäre, wenn eine derartige Lösung nicht zur Verfügung stünde.

Implementation

Personalentwicklung 2.0 bringt viele Neuerungen mit sich, denen Unternehmen heute noch größtenteils mit Vorbe-

halten gegenüber stehen. Was bringen Social Media, Wikis und Blogs wirklich? Gibt es einen belastbaren Business Case, der den Nutzen dieser Innovationen unter Beweis stellt bzw. gibt es wissenschaftliche Erkenntnisse über die Wirksamkeit dieser neuen Instrumente? All dies sind Fragen, die sich in unterschiedlichen Formen stellen. Die meisten Publikationen zu diesem Thema bedienen sich eher anekdotischen Materials. Viele Beiträge im Internet, etwa in Blogs oder auf einschlägigen Webseiten liefern eher zaghafte, undifferenzierte und nicht wirklich durchdachte Ansätze, um die obigen Fragen fundiert zu beantworten. Wirklich umfassende, wissenschaftliche Arbeiten sind (vermutlich schon aufgrund aufwendiger Peer-Review-Verfahren) in anerkannten Zeitschriften noch nicht angekommen. Am Ende bleibt die nicht neue Erkenntnis, dass man gerade bei innovativen und neuen Ansätzen naturgemäß auf keine langjährige Erfahrung zurückgreifen kann.

Vor diesem Hintergrund hat Hoffmann (2009) einen Ansatz zur Diskussion gestellt, der den Namen LEAD (Listen, Experiment, Apply, Develop) trägt. In einem ersten Schritt (Listen) sollte man durch Beobachtung und Gespräche in Erfahrung bringen, welche Instrumente die Mitarbeiter bereits nutzen. Dabei geht auch darum, zu verstehen auf welchen Seiten, in welchen Communities im Internet und mit welchen Mitteln über unternehmensrelevante Inhalte diskutiert wird. An diesen Stellen sollte man ansetzen und mit Mitarbeitern gemeinsam über zukünftige Wege nachdenken. In ersten Pilotversuchen sollte das Unternehmen dann Erfahrungen mit neuen Instrumenten sammeln (Experiment) um dann zu entscheiden, was davon dauerhaft zum Einsatz kommen könnte (Apply). Langfristig geht es dann darum, die Instrumente für die man sich entschieden hat kontinuierlich zu optimieren (Develop). Im Kern emp-

fehlt dieser Ansatz zu Recht von Innen heraus und gemeinsam mit der Zielgruppe neue Wege zu bestimmen, selbst Erfahrung zu sammeln um langfristig auf diesen aufzubauen.

Software as a Service

Bei der Implementierung von IT-Systemen gehen Unternehmen offenbar bereits jetzt eher schrittweise vor, anstatt umfangreiche Talentmanagement-Suiten komplett und in einem Schritt einzuführen (Levensaler & Laurano, 2009).

Vor diesem Hintergrund werden Lösungen, die über SaaS (Software as a Service) angeboten werden, zunehmend Beachtung finden, weil hiermit jene Flexibilität geboten wird, die Unternehmen bei ihren ersten Gehversuchen in die neue Welt der Personalentwicklung 2.0 wünschen.

Im Rahmen von SaaS installiert ein Unternehmen keine Software sondern greift über das Internet auf Services zu, die es nur dann bezahlt, wenn es sie nutzt. Der besondere Vorteil besteht in den geringen Initialkosten, u. a. weil eine aufwendige Bereitstellung von Infrastruktur entfällt. Zugleich profitieren Unternehmen ohne eigenes Zutun von den kontinuierlichen Erweiterungen, die durch die jeweiligen Anbieter vorgenommen werden. Dadurch entfallen für Unternehmen die mit Upgrades häufig anfallenden Aufwende. Das macht SaaS gerade auch für kleinere Unternehmen besonders attraktiv. Nicht selten wird SaaS-Lösungen entgegen gehalten, dass eine Integration in bestehende Systeme und eine individuelle Anpassung an unternehmensspezifische Anforderungen nicht möglich sei. Dies ist aber – je nach Anbieter – kaum mehr der Fall.

Es soll hier kein abschließendes Urteil darüber getroffen werden, was für ein Unternehmen besser ist: traditionelle,

im Unternehmen installierte Software-Lösungen, SaaS oder ASP (Application Service Provider). Es muss im Einzelfall entschieden werden, was für den jeweiligen Anwendungsfall am besten passt.

Fazit

Die Ausgangsfrage dieses Beitrages war, inwieweit aktuelle Megatrends PE zukünftig verändern werden. Es wurde deutlich, dass sich Lernen und Wissenstransfer vor dem Hintergrund der neuen Möglichkeiten, die das Internet bietet und in Anbetracht der Präferenzen jüngerer Generationen dahin entwickeln wird, dass Mitarbeiter zunehmend eine aktive Rolle übernehmen werden. Die Grenze zwischen Lerner und Lehrer verschwimmt. Soziale Netze entwickeln sich zum Nervensystem, über das sich Wissen aktiv verbreitet. Insofern stehen Unternehmen vor gänzlich neuen Möglichkeiten und Herausforderungen, PE aktiv zu gestalten. Die Zeiten, wonach PE-Abteilungen lediglich eine Art interne Volkshochschule betreiben gehören der Vergangenheit an. Darüber hinaus werden Ansätze der PE und des Wissensmanagements zunehmend ineinander übergehen.

Social Media, Fachkräftemangel und die zunehmende Bereitschaft jüngerer Generationen, sich immer wieder erneut auf neue Herausforderungen einzulassen, wandeln das Bild von Talententwicklung. Mitarbeiter sehen sich immer seltener als Opfer einer zentral gesteuerten Entwicklungsplanung sondern als aktive Gestalter ihrer beruflichen Zukunft. Im Rahmen eines Talentmanagement müssen Unternehmen hierauf eine geeignete Antwort finden, um talentierte und motivierte Mitarbeiter zu halten. Vor diesem Hintergrund werden immer mehr Unternehmen dazu übergehen, Mitarbeiter und Führungskräfte als Kunden ihres Talentmanagement zu verstehen.

Entsprechend wird es in Zukunft darauf ankommen, dass technische Lösungen zur Unterstützung des Lernens, Wissenstransfers und der Talententwicklung die Mitarbeiter und Führungskräfte unterstützen und nicht nur eine zentrale Trainings- und Entwicklungsinstanz innerhalb der Personalabteilung.

Literatur

- Anderson, Ch. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. New York/NY: Hyperion.
- ASTD (2009). *Taping the Potential of Informal Learning*. ASTD Forschungsbericht.
- Bartlett, C. A. (1996). *McKinsey & Company: Managing Knowledge and Learning*. Harvard Business School, Case Study.
- Bersin, J. (2008). *Social Networking in Talent Management*.
- Bryan, L. L., Joyce, C. I., & Weiss, L. M. (2006). Making a Market in Talent. In *The McKinsey Quarterly*, 2006/2, , S. 98-109.
- Cross, J. (2006). *Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance*. San Francisco/CA: John Wiley.
- DGFP (2009). *Trends im Personalmanagement*. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V..
- Granovetter, M. (1995). *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hoffmann, D. L. (2009). Managing beyond Web 2.0. In *McKinsey Quarterly*, July 2009, S. 1-4.
- Levensaler, L., & Laurano, M. (2009). *Talent Management Systems 2010*. Bersin & Associates Research Report.
- Malone T. W. (2004). *The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life*. Boston/Mass.: Harvard Business School Press.

- McDermott, R., Snyder, W., & Wenger, E. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Berkshire/UK: McGraw-Hill.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston/Mass.: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. (2006). The Knowledge-Creating Company. In *Harvard Business Review*, Jul/Aug2007, Vol. 85 Issue 7/8, S. 162-171.
- Otter, T., & Holincheck, J. (2008). *The Business Impact of Social Computing on HR Data*. Gartner Report.
- Schulmeister, R. (2003). *Lernplattformen für das virtuelle Lernen*. München und Wien: Oldenbourg.
- Tapscott, D. (2008). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. New York/NY: McGraw-Hill.
- Trost, A. (2009). Employer Branding. In A. Trost (Hrsg.): *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. S. 13-77. Köln: Luchterhand.
- Wilkesmann, U., & Rascher, I. (2003). Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? . In Edeling, T., Jann, W., & Wagner, D. (Hrsg.): *Wissenssteuerung und Wissensmanagement in Politik, Wirtschaft und Verwaltung*. S. 1-19. Opladen: Leske und Budrich.