



Eigenverantwortliches Lernen in der New-Work-Zukunft

Zur Effektivität und Effizienz von Personalentwicklung und Bildungscontrolling

New Work und Personalentwicklung eint das gemeinsame Ziel, den arbeitenden Menschen Möglichkeiten zu eröffnen, stärker nach Eignung und Neigung und in zunehmend stärkerem Maße selbstbestimmt tätig zu werden (aktuell z.B. mit dem Konzept „Job Crafting“). Im Ergebnis erwarten Optimisten von diesem Ansatz, dass Mitarbeiter (überall hier: d/m/w) mit ihrer Arbeit besser und zufriedener werden und damit gleichzeitig auch produktiver im Arbeitsprozess.

In der Praxis lässt sich dieses zunächst plausible Konzept jedoch oftmals nicht bestätigen, da unterschiedliche Interessenlagen kontraproduktive Konflikte provozieren. Im vorliegenden Beitrag werden die zukünftigen Beiträge der Mitarbeiter für das Lernen in der New-Work-Zukunft in Bezug auf Personalentwicklung und Bildungscontrolling näher beleuchtet sowie Gestaltungsvorschläge für die Arbeitspraxis entwickelt.

Zukünftige Personalentwicklung als Win-win-Situation

Es ist erkennbar, dass sich – vielleicht sogar unbewusst – der Fokus von New Work und Perso-

nentwicklung schleichend hin zu einem Instrumentarium für besseres „Funktionieren“ der Mitarbeiter für den Organisationserfolg verschoben hat. Offensichtlich wird dabei das Ziel einer Win-win-Situation für die jeweilige Organisation und deren Mitarbeiter zu oft aus den Augen verloren zugunsten einer „besseren Organisations-Performance“. Organisationsanforderungen und Mitarbeiterbedürfnisse in Einklang zu bringen, ist zwar nicht neu, erfordert jedoch hohe Aufmerksamkeit, um Enttäuschungen auf beiden Seiten zu vermeiden. Die nachfolgenden Ausführungen sind insofern darauf ausgerichtet, Personalentwicklungs- und Lernprozesse in einer New-Work-Zukunft so zu gestalten, dass eine Win-win-Situation für Organisation und Mitarbeiter erreicht werden kann.

Zur Erwartungshaltung von Organisation und Mitarbeitern

Dass die Erwartungshaltungen von Organisationen und Mitarbeitern zum Arbeitsprozess und Arbeitsergebnis aufgrund oftmals divergierender Interessen unterschiedlich ausfallen, kann niemand wirklich überraschen. Wenn wir also Überlegungen anstellen, wie das Lernen für eine erfolgreiche

New-Work-Zukunft effektiv und effizient realisiert werden kann, ist es unumgänglich, die gegenseitigen Erwartungen zu kennen und zu reflektieren. Ohne ein konkretes Commitment in Bezug auf gegenseitige Erwartungen zu aktuellen Zielen und Arbeitsaufgaben sowie zukünftig zu erwartenden Herausforderungen kann Personalentwicklung kaum einen nachhaltigen Wertbeitrag leisten.

„Postdigital agil“ statt sinnhafte Kontinuität?

Wenn die noch nicht allzu lange gehypte VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambivalenz) mittlerweile vom postdigitalen agilen New-Work-Zeitalter überholt wird, steht das durchaus in Kontrast zu kontinuierlich sinnhafter Organisations- und Personalentwicklung. Kurzfristig übertragene Projekte und Aufgaben sowie erkennbar gesteigerte Mitarbeiterbefindlichkeit dominieren immer häufiger den Arbeitsalltag mit der Notwendigkeit, ergänzende Qualifikationen und Kompetenzen zügig aufzubauen.

Dies hat zur Folge, dass Personalentwicklung zunehmend fokussiert als schneller „Reparaturbetrieb“ für den Arbeitsalltag gesehen wird. Auch wenn hierfür die Notwendigkeiten auf der Hand

liegen, sollte dabei jedoch der Gefahr widerstanden werden, langfristig wirksame kontinuierliche Personalentwicklung aufgrund kurzfristiger Anforderungen völlig aus den Augen zu verlieren. Die nachfolgenden Thesen weisen einen Weg für Lernen und Personalentwicklung im Hinblick auf eine erfolgreiche New-Work-Zukunft:

1. „Pragmatisch schnell“ als neuer Qualitätsstandard?

Auch Personalentwicklung kann sich der hohen Dynamik unserer heutigen Arbeitswelt nicht entziehen. Die Forderung nach kurzfristig umsetzbaren (Weiter-)Bildungsmaßnahmen erhält eine immer stärkere Bedeutung. „Pragmatisch schnell“ zu agieren, erscheint zunehmend gefragter – sogar mit der Gefahr, eine Mindest-Qualität zu unterschreiten. Eine ausgewogene Balance zu finden, zwischen zügiger Realisierung und konzeptioneller Exzellenz, erweist sich zunehmend als (schwieriges) Hauptkriterium und auch als Erfolgsfaktor einer modernen Personalentwicklung.

2. Systematisches Zukunfts-Lernen fokussiert auf Basiskompetenzen

Da sich die zukünftigen Anforderungen von Arbeitsinhalten und Projektaktivitäten im New-Work-Zeitalter kaum im Detail vorhersagen las-

sen, hat sich die Personalentwicklung zukünftig noch stärker auf den Auf- und Ausbau von Basis-Kompetenzen für die Arbeitspraxis zu konzentrieren. Systematische Maßnahmen in Bezug auf z.B. Arbeits-, Entscheidungs-, Kommunikationsmethoden und Digitalisierungsprozesse, Umgang mit der Psychodynamik im Arbeitsprozess und Konflikten, Führen ohne formale Macht erhalten eine entscheidende Bedeutung für erfolgreiche Arbeitsprozesse in einer schnelllebigen New-Work-Zukunft.

3. Fachlicher Wissenszuwachs erfolgt aufgabenspezifisch ad hoc

Temporäre Projektaktivitäten ersetzen zunehmend dauerhafte Aufgabenstellungen. Auch persönliche Karrieren entwickeln sich zunehmend dynamisch und sind verstärkt Ergebnisse kurzfristiger Notwendigkeiten. Ein systematisch langfristiger Wissensaufbau verliert insofern an Bedeutung und wird zunehmend ersetzt durch kurzfristig erforderlichen und realisierbaren Wissenszuwachs im Praxisalltag durch „Learning by Doing“, Expertenaustausch oder bedarfsgerechte Bildungsmaßnahmen.

4. Personalentwicklung liegt zukünftig stärker in der Eigenverantwortung der Mitarbeiter

Dynamische Arbeitsprozesse erfordern schnelle Reaktionen auch im Hinblick auf die Realisierung von Bildungsprozessen. Zielgerichtete Bildung setzt eine klare Bedarfsorientierung voraus. Die Mitarbeiter wissen meist selbst am besten, welche Defizite durch Bildungsmaßnahmen zu beheben sind. Insofern ist es hilfreich, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter konsequent zu fördern. Dass nicht alle Mitarbeiter dieser Eigenverantwortung gerecht werden können oder wollen, fordert die Führungskräfte in besonderem Maße. Ein offener Reflexions-Dialog mit entsprechendem Commitment zwischen Führungskraft und direkt betroffenem Mitarbeiter wird dadurch zu einem wichtigen Faktor im Bildungsprozess.

5. Blended Learning als Königsweg zukünftiger Personalentwicklung

Lerninhalte bestimmen die Lernmethode und Mediennutzung. Blended Learning, die Verknüpfung von digitalem Lernen mit Präsenzveranstaltungen, wird zukünftig die bevorzugte Lernmethode sein. Didaktisch aufbereitete Wissensinhalte können digital je nach Bedarf zeitlich flexibel bearbeitet und in Präsenzveranstaltungen vertieft werden. Dies ermöglicht eine zielgerichtete Wissensanwendung und Kompetenzverbesserung, z.B. für die Übung technischer Anwendungen, Verbesserung von Handlungskompetenz bei Metho-

denanwendung oder Praxistraining von Kommunikations- und Führungsthemen.

6. Reflexionskultur ersetzt Bildungscontrolling

Um Bildungsmaßnahmen – ggf. auch mit Unterstützung der Personalentwicklung – auszuwählen und die Wirkung in einer Nachbetrachtung kritisch zu bewerten, bedarf es in erster Linie der Einschätzung der Bildungsteilnehmer. Ergänzend dazu gibt es kaum einen besseren Weg zur Bewertung einer Bildungsmaßnahme als einen offenen Reflexions-Dialog zwischen dem Bildungsteilnehmer und seiner Führungskraft. Diese Vorgehensweise stärkt die Eigenverantwortung der Mitarbeiter für ihr eigenes Lernen. Die Effektivität (Zielerreichung) von Bildungsmaßnahmen steht dabei immer stärker im Fokus, während die Betrachtung von deren Effizienz (Wirtschaftlichkeit) u.a. aufgrund schwieriger Quantifizierung, verknüpft mit oftmals hohem Arbeitsaufwand, an Bedeutung verliert.

Fazit: New-Work-Zukunft – mehr Lernverantwortung für Mitarbeiter statt Bildungscontrolling?

Lernen zum eigenen Nutzen/Vorteil fördert die Lernbereitschaft und lässt ein besseres Lernergebnis erwarten. Je besser die beiden „siamesischen Begriffs-Zwillinge“ Eignung und Neigung bei der Übernahme oder auch Zuteilung von Aufgaben/Projekten für die Mitarbeiter gleichermaßen Berücksichtigung finden, umso eher werden Mitarbeiter die Lernverantwortung für ihr eigenes Aufgabengebiet auch motiviert wahrnehmen wollen. Mit einer hohen Lernverantwortung jedes Einzelnen ist auch ein positiver Einfluss auf Arbeitsergebnisse zu erwarten. Wenn die eigene Lernverantwortung steigt, fördert das eine kritische Reflexion des Lernereignisses und nützt dem Lernerfolg. Ob sich dann der zusätzliche Aufwand für Bildungscontrolling noch lohnt, darf zumindest im operativen Einsatz angezweifelt werden.



PROF. DR. WERNER FRÖLICH,
Univ.-Prof. (a.D.)
für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Europa-Universität Flensburg