



Wie sich Personalentwicklung in der agilen Welt verändern muss

Das neue Lernen

Digitalisierung, Globalisierung und Wertewandel verlangen ständige Anpassung und lebenslanges Lernen. Die Fähigkeit, rasch neue Kompetenzen aufzubauen, wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden. Die klassische Personalentwicklung mit tradierten Lernformaten greift dabei zu kurz. In der viel zitierten VUCA-Welt muss sich auch das betriebliche Lernen verändern und agiler werden.

■ Von Dr. Marianne Grobner

Ein Fall aus der Praxis

Im Mitarbeitergespräch von Andreas wird über seine Entwicklungsmöglichkeiten gesprochen. Sein Vorgesetzter schlägt ihm vor, sich bei der Personalabteilung wegen eines Kurses in Projektmanagement zu erkundigen. Diese empfiehlt ihm eine dreiteilige Weiterbildung, die mit einem anerkannten Zertifikat abschliesst und zweimal jährlich in der firmeninternen Akademie stattfindet. Freudig meldet sich Andreas an. Start ist bereits in sechs Wochen. 14 Tage vor dem ersten Modul erhält er die Nachricht, dass die Gruppe leider zu klein sei und sie daher mit den Teilnehmern des nächsten Lehrgangs zusammengelegt werden. Ein paar Monate später findet der Lehrgang endlich statt, und Andreas lernt von einem sehr erfahrenen Experten theoretische Grundzüge und Methoden des Projektmanagements. Nach jedem Modul evaluiert die PE mit einem Fragebogen seine Zufriedenheit mit dem Trainer, den Inhalten, der Seminarorganisation und dem Hotel. Zum Abschluss legt er eine Prüfung ab, die ihn als zertifizierten «Projektmanager» ausweist. Nun hofft er, dass er bald sein erstes Projekt in Angriff nehmen darf. Doch bis es dazu kommt, hat er schon wieder viel vergessen, und in der Praxis wird er mit Problemen in der Projektleitung konfrontiert, auf die er nicht vorbereitet war.

Dieses Beispiel ist typisch für klassische Personalentwicklung und ein traditionelles, altes Verständnis von Lernen:

- Die **Initiative** geht vom **Vorgesetzten** und nicht vom Mitarbeitenden aus.
- Angeboten wird, wo aus Sicht der Vorgesetzten Bedarf ist. Die Personalabteilung agiert dabei vor allem reaktiv.

- **Lernen auf Vorrat:** Man konzentriert sich auf das Aneignen von Wissen, das vielleicht in Zukunft gebraucht werden wird.
- **standardisierte Angebote:** Oft findet Beschulung unabhängig von der Vorerfahrung und dem Bedarf nach dem Giesskannenprinzip in sehr heterogenen Gruppen statt. So kann es passieren, dass ein Teil Erfahrung hat und sich langweilt, während der Rest der Gruppe schon mit Basics am Limit ist. Der Bezug zum individuellen Alltag der Teilnehmenden fehlt.
- **formales Lernen:** Viele Führungskräfte verstehen unter «Entwicklungsmassnahmen», die im Jahresgespräch festgehalten werden, dass sie Mitarbeitende auf Kurse schicken. Die Lernformate bestehen aus klassischen Präsenzseminaren in Gruppen abseits der Arbeit. Andere Methoden des Lernens sind kaum bewusst oder vorhanden.
- **off the Job:** Lernen findet ausserhalb der Arbeit für alle zur gleichen Zeit am gleichen Ort statt.
- **Wissensvermittlung:** Als oberstes Lernziel wird die Vermittlung von Wissen und Kompetenzen gesehen, welche von einer kompetenten Person an die Lernenden vermittelt werden.
- **Spassfreiheit:** Lernen ist eine ernste Sache. Spielerisches Lernen wird als «Kinderkram» abgetan.
- **Zertifikatsorientierung:** Lernen wird nur dann geschätzt, wenn der Lernerfolg mit einem offiziellen Zertifikat nachgewiesen werden kann.
- **träge Langfristplanung:** Noch immer sehen viele Personalentwickler ihre Hauptaufgabe darin, aufwendig gestaltete Kursprogramme in Print und online mit interessanten Angeboten für interne Aka-

demien zusammenzustellen. Kurse werden auf mindestens ein Jahr im Voraus geplant. Schliesslich müssen rechtzeitig Trainer organisiert, Hotelräume gefunden und das Kursbuch gestaltet werden. Finden sich dann zu wenige Teilnehmer, wird abgesagt oder verschoben. Mit dieser Arbeitsweise degradieren sich Personalentwickler zu hoch bezahlten Einkäufern und Organisatoren für externe Dienstleistungen.

- **Output-Orientierung:** Die PE misst den Output anhand von Kennzahlen wie Seminartage pro Mitarbeitenden, durchgeführte Seminarstunden oder Weiterbildungsbudgets im Verhältnis zum Umsatz. Der «Outcome» dieser Massnahmen resp. die Wirkung im Unternehmen wird selten evaluiert.
- **PE als Kostenfaktor:** Im Unternehmen wird PE als «Kostenfaktor» gesehen, bei dem man in Krisensituationen als Erstes den Rotstift ansetzen kann.

Neue Lernformen

Eine Umkehr von dieser Form des institutionellen Lernens hat Charles Jennings, Chief Learning Officer bei Reuters, vor knapp 20 Jahren mit dem 70-20-10-Konzept propagiert: Danach sollen 70% des Lernens direkt am Arbeitsplatz stattfinden («Learning on the Job»), 20% durch Austausch und Kontakte im Kollegenkreis (informelles Lernen) und nur 10% durch formal organisierte Angebote wie klassische Kurse, Zertifizierungen oder Ausbildungen («Learning off the job»).

Das bedeutet: Lernen und Lehren findet immer mehr direkt im Arbeitsumfeld statt, durch Ausprobieren, Reflektieren und Adaptieren. Man lernt nicht «auf Vorrat», sondern das, was man gerade jetzt braucht. Lernende sind gleichzeitig Konsumenten und Produzenten ihres Lernprozesses. Das Kunstwort «Prosumment» beschreibt diese neue Rolle.

Dass diese Form des «informellen Lernens» bestens funktionieren kann, konnten viele in der Corona-Krise erleben: So mussten Mitarbeitende 2020 schlagartig neue digitale Kompetenzen erlernen, um arbeitsfähig zu bleiben. Die internen Weiterbildungsangebote hatten weder die Einführung in Online-Tools wie Zoom, Miro oder Slack noch Themen wie «Remote Führung» oder «Online-Sitzungs-



moderation» in ihrem Programm. Und die geplanten Präsenzseminare wurden ohnehin erst mal abgesagt.

Trotzdem haben viele Mitarbeitende erstaunlich rasch ihre Kompetenzen für Online-Zusammenarbeit aufgebaut. Ganz ohne «formales Lernen». Hier einige Beispiele, wie man in vielen Unternehmen Neues gelernt hat:

- Einzelne – meist aus der IT – kannten sich schon etwas mit den neuen Online-Tools aus und machten sich mit YouTube-Einführungen schlau.
- Diese wenigen organisierten im Unternehmen kurze Online-Einführungs-Webinare.
- Sie fertigten innerhalb kürzester Zeit «unperfekte» Einführungsvideos und Checklisten zur besseren Handhabung von Zoom, Slack, Miro etc. an und stellten sie ins Intranet.
- Sie organisierten eine Online-Plattform, in der alle Nutzer Fragen in einem Forum stellen konnten und Antworten aus dem Kollegenkreis erhielten.
- Die häufigsten Fragen und Antworten werden für alle zugänglich in einem WIKI festgehalten.
- Einige interessierte Mitarbeitende gestalteten ihre eigene «Learning Journey»: Sie interviewten Kollegen aus anderen Unternehmen, lasen Fachartikel, sahen Online-Vorträge und nahmen an Webinaren teil, um noch mehr zu lernen.
- In gemeinsamen «Lunch and Learn-Meetings» tauschte man Erfahrungen, Flops, Tipps und Tricks aus, wie man lernte, mit der neuen Situation umzugehen: Alle hatten etwas beizutragen.
- In den meisten Teams etablierten sich ein, zwei «Experten», die bei Problemen weiterhalfen.
- Als man überlegte, eine digitale «Whiteboard-Lösung» für alle anzuschaffen, lud man zu einer Testgruppe ein, welche zwei alternative Programme für einige Wochen ausprobierte, um dann in einem Workshop ihre Nutzererfahrungen auszutauschen. Nachdem eines der Programme angeschafft wurde, gaben Mitglieder der Testgruppe Einführungs-Webinare für die KollegInnen.

All das sind wunderbare Beispiele für «informelles Lernen» nach Bedarf. Niemand erhält



dadurch ein Zertifikat als Zoom- resp. Miro-Anwender oder «Online-Moderatorin», aber alle haben genau die Kompetenzen entwickelt oder erweitert, die sie im Moment brauchten. «Aus der Not» war man gefordert, neue Formen des Lernens, nämlich agiles Lernen, zu entwickeln.

«Agiles Lernen»

Agilität ist in aller Munde und wird oft missverstanden und mit Schnelligkeit verwechselt. Tatsächlich bedeutet «agiles Vorgehen» weit mehr: Es beruht auf Prinzipien für eine effizientere IT-Programmierung, welche vor 20 Jahren in einem Manifest definiert wurden. Die dort formulierten Grundsätze und Haltungen lassen sich auch gut auf neue Formen des Lernens übertragen.

Agiles Lernen zeichnet sich durch folgende Prinzipien aus:

1. **Individualisierung:** Die Lernenden stehen mit ihrer Arbeitssituation und ihren Fragen im Mittelpunkt und knüpfen auch an ihre vorhandene Erfahrung an. Man lernt nur das, was man gerade braucht.
2. **Selbststeuerung:** Die Lernenden übernehmen Verantwortung und haben eine klare Erwartungshaltung zu ihrem Lernbedarf definiert. Sie bestimmen und gestalten ihren individuellen Lernweg mit (Co-Creation – die Lerner als Prosumenten).
3. **Flexibilisierung:** Lernbedarf entsteht JETZT und will nicht monatelang warten. Zeit und Ort des Lernens werden durch die Lernenden bestimmt.
4. **Collaboration:** Lernen ist kein individueller, sondern ein gemeinsamer, sozialer Prozess im Arbeitsumfeld. Es zeichnet sich aus durch kurze, klar strukturierte Prozesse und viel inhaltlich-thematische Freiheit.
5. Schwerpunkt **informelles Lernen:** Austausch mit Kollegen und in Netzwerken ist

oft effektiver als ein mehrtägiges Basisseminar zu einem Thema.

6. **Mindset:** Entwicklungsfähigkeit, Vertrauen und eine entsprechende Fehler- und Lernkultur sind Voraussetzung für offenen Austausch und selbst gesteuertes, gemeinsames Lernen.

Diese Ansätze für neues Lernen werden erst durch entsprechende Technologie (z.B. sichere und stabile Datenverbindungen, Online-Sitzungstools, Wissensmanagement mit entsprechender Verschlagwortung in Datenbanken, Collaborations-Software, Social Media) möglich: Agiles Lernen jederzeit und ortonabhängig funktioniert nur, wenn wir unkomplizierten Zugang zu Wissen, Daten, Mentoren und Expertinnen haben.

Die neue Rolle der Personalentwicklung

Im Unternehmen sind Personalentwickler künftig als beratende Begleiter gefragt, die agile Lernstrukturen und Vernetzungsmöglichkeiten gestalten. Dabei unterstützen sie die einzelnen Mitarbeitenden, zu lernen, sich rasch an die veränderten Arbeitsbedingungen anzupassen und die Innovationsfähigkeit zu erhalten. Dadurch ergeben sich für Personalentwickler neue Aufgaben:

- Sie unterstützen Mitarbeitende, ihren individuellen Lernbedarf zu erkennen und zu decken.
- Sie organisieren abteilungs- und hierarchieübergreifende Treffen, bei denen man sich zwanglos austauschen kann.
- Sie schaffen Räume, in denen Mitarbeitende sich entsprechend austauschen können. Dort gibt es auch das passende technische Equipment wie Whiteboard, Webcam oder Lernprogramme.
- Sie unterstützen informelles Lernen wie Mentoring-Programme, Jobrotation, Seitenwechsel (tageweises Schnuppern in anderen Abteilungen), die Nutzung von E-Learning-Programmen, den Besuch von Fachmessen oder das Lesen von Fachartikeln.
- Sie werden «Wanderprediger für selbst gesteuertes Lernen». Sie lernen selbst agile Lern- und Innovationsformate zu initiieren und zu moderieren (Bar Camp, Open Space, Brown Bag Meeting, Fuckup-Event, Shipit-Days, Serious Games, E-Learning-Programme ...).



Wie geht es mit Andreas weiter?

Kommen wir nochmals kurz zurück zu unserem Fallbeispiel von Andreas. Er soll Projektmanagement lernen. Wie würde ein agiler Lernprozess vielleicht aussehen?

- Er macht sich selbst im Internet und Intranet kundig und lernt Basics von Projektmanagement (Lernvideos, Fachartikel, interne Regelungen und Projekthandbuch ...).
- Er besucht vielleicht ein Tages-Webinar.
- Er übernimmt eine erste Projektleitung.
- Er bekommt vom Unternehmen eine Kollegin als Coach, die jahrelange Erfahrung als

Projektleiterin im Unternehmen hat.

- Er dokumentiert seinen Zeitaufwand für das Projekt und reflektiert seine Erfahrungen in einem «Lerntagebuch».
- Er nimmt an internen «Espresso-Meetings» teil, an denen sich die Projektleiter aller aktuellen Projekte im Unternehmen austauschen.
- Er holt zum Projektabschluss detailliertes Feedback von der Projektgruppe und den Auftraggebern ein und bespricht mit ihnen, was er für das nächste Projekt gelernt hat.

Für all diese «Lernaktivitäten» bekommt Andreas weder ECTS-Punkte noch ein Zertifikat. Er wird aber hoffentlich ein kompetenter Projektleiter.

PS: Mehr über agile Lernformate lesen Sie in der nächsten Ausgabe.



AUTORIN

Dr. Marianne Grobner ist Unternehmensberaterin, Autorin und lehrt Personalmanagement an der Fachhochschule Vorarlberg.

Professionelle Teams als Schlüssel für den Unternehmenserfolg

Im Rahmen des Artikels werden ausgewählte Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von professionellen Arbeitsteams aufgezeigt. Diese Darlegungen bieten sowohl einen Orientierungsrahmen für das Teamdesign als auch für die zielgerichtete Teamentwicklung.

■ Von Oliver Strohm

1. Einordnung

In einer Arbeitswelt, die sowohl durch viele neue Begrifflichkeiten und Ankündigungen wie auch durch teilweise erhebliche Umbrüche und Veränderungen geprägt ist, stellt sich sowohl kurz- wie auch mittel- bis langfristig die Frage, welche Gestaltungskonzepte und Erfolgsfaktoren im Unternehmen zu priorisieren und gezielt zu pflegen sind. Die Möglichkeiten sind mannigfaltig und in ihrer Breite und ihren «Spielformen» weit gefächert. Im Rahmen dieses Beitrags wird das aus arbeitswissenschaftlicher Sicht gut erforschte und im Hinblick auf eine mitarbeitendenorientierte und erfolgreiche Arbeitsgestaltung eindeutig mehrwertgenerierende Konzept von professionellen Arbeitsteams dargelegt. Dabei stellen sich sowohl für das Teamdesign wie auch für die Teamentwicklung Anforderungen an HRM-Konzepte und an die HRM-Arbeit.

2. Verschiedene Teamformen

Im Hinblick auf die Umsetzung von wirkungsvollen Arbeitsformen und -prozessen in verschiedenen Branchen und Organisationstypen stellen teamorientierte Gestaltungskonzepte

in gewisser Weise ein Schlüsselkonzept dar. Das ist nicht neu und wird aktuell auch in verschiedenen Stilblüten weiterführend propagiert – u.a. holokratische, agile, vernetzte und prozessorientierte Teamstrukturen. Aus Forschung und Praxis ist seit Längerem bekannt, dass insbesondere selbst regulierte Teams in Abhängigkeit von ihrem Leistungsauftrag erheblich zur Flexibilität, zur Effizienz, zu einer hohen Ergebnisqualität und zu einer guten Innovationskraft im Unternehmen bzw. zu einer hohen Professionalität beitragen können. Dabei können Teams durch den sozialen Zusammenhalt auch eine wichtige psychosoziale Ressource und Unterstützung für den Einzelnen darstellen und substantiell zur Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Leistungsprozessen beitragen.

Die meisten Beschäftigten würden für ihren betrieblichen Kontext die Einschätzung vertreten, dass sie Teil eines kleinen und/oder grossen Teams sind – was in der Regel auch stimmt. Bei einer weiterführenden Betrachtung stellt sich jedoch bei Arbeitsteams schnell die Frage, ob es sich dabei eher um eine Form von

«Arbeit im physischen oder virtuellen Raumverband» handelt oder um eine Teamarbeit, die durch aufeinander bezogene Aufgaben und damit auch durch gegenseitige inhaltliche und soziale Abhängigkeiten gekennzeichnet ist. In Abhängigkeit von dem dieser Frage zugrunde liegenden strukturellen Teamdesign können sehr unterschiedliche Formen von Teamarbeit und Teamqualitäten resultieren. Dabei werden u.a. die folgenden Formen unterschieden:

Teams im Raumverband

Bei dieser Form bestehen im Rahmen der Leistungserbringung keine wirklich gemeinsamen Prozesse und Kooperationsformen. Ein gemeinsam definierter und verstandener Auftrag sowie die grundsätzliche Bereitschaft zur gemeinsamen Leistungserbringung sind nur eingeschränkt gegeben. Die Teamarbeit beschränkt sich auf die Informationsweitergabe und Koordination an Schnittstellen und Prozessübergängen.

Potenzielle Teams

Bei dieser Form sind die Voraussetzungen zur Teamarbeit durchaus vorhanden. Es bestehen jedoch aus strukturellen und/oder rollenbezogenen Gegebenheiten Defizite in der gemeinsamen Aufgabenorientierung, in den Kooperationsbeziehungen und im kollektiven Verantwortungsgefühl durch die verschiedenen Teammitglieder.

Echte Teams

Bei dieser Form ist eine bewusste, gemeinsame Ziel- und Aufgabenorientierung gegeben. Es bestehen ein kollektives Verantwortungsgefühl sowie eine Akzeptanz in der gegen-