



Ab in den Maschinenraum: Personalentwicklung als Performance-Treiber

Die Personalentwicklung braucht einen anderen Platz in Unternehmen: Dominierte früher das Verständnis als Werkstatt für erforderliche Qualifikationen und Karriereplanung, muss es in Zeiten von New Work und New Normal auch darum gehen, Persönlichkeiten zu entwickeln, die am Arbeitsplatz Leistung zeigen und das Unternehmen in der VUKA-Welt (volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt) voranbringen. Das sagt Prof. Dr. Armutat von der Fachhochschule Bielefeld.

Wenn die Lernende Organisation (Senge 2017) die Antwort auf die Frage nach der leistungsfähigen, agilen Unternehmensentwicklung in der VUKA-Welt ist, dann hat die Personalentwicklung das Zeug dazu, ein maßgeblicher Baustein für die Performance von Unternehmen der Zukunft zu sein (Armutat 2019). Darum muss es gehen: die Personalentwicklung in den Maschinenraum des Unternehmens zu bringen und die Unternehmensperformance zum Richtwert der inhaltlichen und methodischen Ausgestaltung zu machen.

ECKPUNKTE EINER PERFORMANCE-ORIENTIERTEN PERSONALENTWICKLUNG

Personalentwicklung ist und bleibt auch weiterhin ein funktionales Bündel von Maßnahmen der Bildung und Qualifikationsvermittlung, der Förderung und beruflichen Weiterentwicklung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

inklusive der Entwicklung der organisatorischen Rahmenbedingungen (Becker 2013). Allerdings steht sie zukünftig stärker im Dienst des Performance Managements, der systematischen Ermöglichung, Förderung und Optimierung von Leistung (Armutat 2020): Leistung im Sinne von „Performanz“ ist im Kern ein kontextbezogenes erfolgreiches Handeln, das durch Kompetenzen ermöglicht wird. Im Arbeitskontext zeigt sich die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in deren aufgabenbezogenen Handlungsergebnissen und den monetären, sozialen und ökologischen Beiträgen, die sie damit leisten. Der Performance liegen Kompetenzen zugrunde, Selbstorganisationsdispositionen, die erfolgreiches Handeln unter unsicheren Bedingungen möglich machen (Erpenbeck, Heyse 2007). Dabei haben insbesondere fachlich-methodische, soziale und personale Kompetenzen eine ausgewiesene Bedeutung. Diese Kompetenzen wiederum stehen in einem Zu-

sammenhang mit kontextuellen Bestimmungsfaktoren wie dem spezifischen Aufgabenkontext, den Bedingungen des bestehenden Sozialgefüges und der Persönlichkeit des Handelnden mit allen Besonderheiten und Dispositionen. Aus Personalentwicklungssicht sind das Regelungsgrößen, an denen die performanceorientierte Personalentwicklung ansetzen kann:

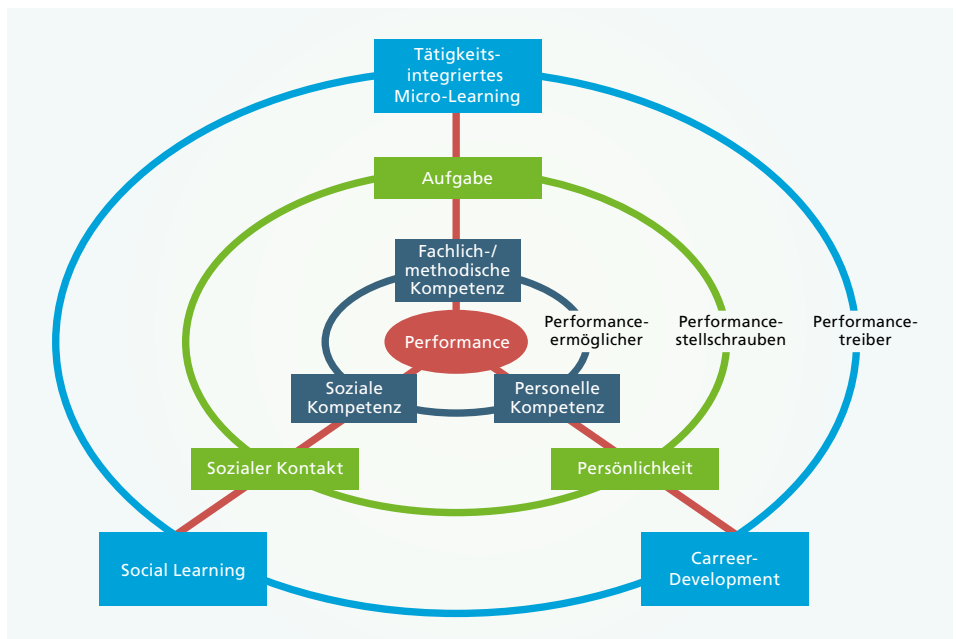
- **Tätigkeitsintegriertes Lernen und Entwicklung durch arbeitsintegrierte Erfahrungen:** Die Personalentwicklung muss eine lernförderliche Arbeitsgestaltung unterstützen und Voraussetzungen dafür schaffen, dass das Erfahrungswissen der Einzelnen und der Organisation zur Verbesserung der Leistung im Prozess der Arbeit genutzt werden kann.
- **Soziales Lernen und Entwicklung mit Anderen:** Die Personalentwicklung muss soziale Lernprozesse unterstützen, die zum Austausch informellen Wissens beitragen und die Kompetenzentwicklung leistungsförderlich unterstützen.
- **Persönlichkeitsentwicklung:** Die Personalentwicklung muss Karrieren an den Erfordernissen agiler Unternehmen ausrichten und in Verbindung mit Weiterbildungssettings für die individuelle berufliche Persönlichkeitsentwicklung nutzen.

HANDLUNGSFELD 1: ARBEITS- INTEGRIERTES MICRO-LEARNING

Eine performance-orientierte Personalentwicklung setzt auf Lernprozesse, die direkt an performancerelevanten Kompetenzen ansetzen und möglichst direkt die Tätigkeiten beeinflussen. Darum ist es sinnvoll, sich auf arbeitsintegrierte Lernprozesse im Anwendungsfeld zu konzentrieren, die durch die technische Verfügbarkeit relevanten Wissens flankiert werden. Der Lernanlass ist der aktuelle, arbeitsbezogene Wissensbedarf; es geht nicht mehr darum, „Wissenslacks“ (Becker 2016) auszubilden, sondern „just in time“ lösungsrelevantes Wissen nutzen zu können. Dabei wird das Lernen maßgeblich durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteuert, die Lernsequenzen in ihre Arbeit integrieren. Hier ist das Micro-Learning essenziell, das Aneignen von Inhalten in kleinen Lerneinheiten im Rahmen selbstorganisierter Lernprozesse im Prozess der Arbeit. Es basiert auf Lerneinheiten, die handlungsorientiert konzipiert und webbasiert „just in time“ verfügbar sind, den so genannten „Learning Nuggets“ (Robes 2011). Dafür muss die Personalentwicklung einerseits organisierte Wissensdatenbanken und Lernplattformen aufbauen, durch die das relevante Wissen verfügbar wird, wann immer und wo auch immer es Kolleginnen und Kollegen brauchen. Andererseits müssen lernerbezogene Voraussetzungen geschaffen werden, damit ein derartiges, selbstgesteuertes Lernen im Prozess der Arbeit funktioniert: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die eigenen Wissensdefizite diagnostizieren, die Relevanz der angebotenen Inhalte bewerten, das neue Wissen in die Handlungsvollzüge einbauen und in den individuellen Wissensbestand integrieren können. Darauf muss die Personalentwicklung die Belegschaft und Führungskräfte vorbereiten.

HANDLUNGSFELD 2: SOCIAL LEARNING

Das Social Learning nutzt den Gedanken, dass Leistung in Unternehmen in hohem Maße kooperatives Verhalten und den Austausch von implizitem und explizitem Wissen voraussetzt. Es bezeichnet selbstorganisierte Lernprozesse, bei denen sich Lerner zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabe vernetzen und durch die Auseinandersetzung mit eigenen und fremden Handlungserfahrungen Kompetenzen entwickeln. Ähnlich wie beim arbeitsintegrierten Micro-Learning findet auch hier eine bedarfsorientierte Aneignung tätigkeitsrelevanter Kompetenzen im Anwendungsfeld mit geringem Transferaufwand statt. Soziales



Lernen mittels persönlicher Begegnung auf Individualebene lässt sich z. B. durch kompetenzförderliche Hospitationen (Job Shadowing) oder aufgabenbezogene Personal-Tandems (Job-Pairing) unterstützen. Die persönliche Begegnung von Individuen mit einer Gruppe lässt sich z. B. im Rahmen von Multiplikatormodellen, bei denen Lernerfahrungen einzelner mit einer definierten Gruppe geteilt werden, für soziale Lernprozesse nutzen.

Auch Retrospektiven und Debriefings lassen sich in diesem Sinne nutzen, um aus Prozess-erfahrungen und Fehlern kollektive Lernerfahrungen abzuleiten, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voranbringen.

Der virtuelle Austausch zwischen Individuen via Chats unterstützt den Fluss von Erfahrungswissen ebenso wie der virtuelle Austausch zwischen einzelnen Personen und Personengruppen. Hier spielen Communities of Practices, Unternehmenswikis, aber auch online-Mitarbeiterakademien eine Rolle (L&D Report 2019).

Prominent in vielen Unternehmen ist mittlerweile das Konzept des Working-Out-Loud, bei dem es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach definierten Verfahrensregeln über eine Sequenz von Workshops und Einzelarbeiten Beziehungsnetzwerke aufbauen (vgl. Blindert 2018); zugleich arbeiten sie an persönlichen Entwicklungszielen, immer im Austausch mit einer kleinen Lerngruppe (vgl. Stepper 2015).



**PROF. DR.
SASCHA
ARMUTAT**

Fachhochschule Bielefeld,
Fachbereich Wirtschaft

HANDLUNGSFELD 3: PERFORMANCE- UNTERSTÜTZENDE KARRIEREMODELLE

Wenn das Leistungshandeln im Arbeitszusammenhang an Bedeutung für die Personalentwicklung gewinnt und das tätigkeitsintegrierte Micro-Learning und das Social Learning darauf abgestellt werden, dann ist es notwendig, personelle Kompetenzen für ein reflektiertes, selbstgesteuertes Lernen auf- und auszubauen. Ein wichtiger Ansatzpunkt dafür

sind Karrieremodelle und die ihnen zugrundeliegenden Prämissen: Karriereprämissen sind generalisierte Kompetenzprofile, die Karrieren voraussetzen und die zugleich das Ergebnis der karrierebezogenen Lernerfahrungen sind. (vgl. im Folgenden Hofert 2018).

In flexiblen, agilen, interdisziplinären Arbeitswelten bekommen Generalistenwissen und Schlüsselqualifikationen eine größere Bedeutung, ergänzt um ein Spezialistenwissen, das sich auf mehr als eine Disziplin und ein Wissenssystem bezieht. Dieser Gedanke liegt dem T-Modell der Karriereprämissen zugrunde. Es besagt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Generalistenwissen in verschiedenen Wissenssystemen und Disziplinen, übergreifende Schlüsselkompetenzen und Tiefenwissen in mehr als einer Disziplin und einem System benötigen, um erfolgreich Karriere machen zu können. Diese Charakteristika sind bedeutend für die Gestaltung von Karrieremodellen, definieren sie doch erstens Zugangsvoraussetzungen, zweitens die von der Personalentwicklung zu unterstützenden Entwicklungsschritte bis zum individuellen Karriereplateau und drittens helfen sie bei der Individualisierung von definierten Karrierewegen, z. B. in Mosaik- oder Patchwork-Karrieren oder in eine Differenzierung in Führungs-, Projekt- und Fachkarrieren.

HANDLUNGSFELD 4: PERSÖNLICHKEITSFÖRDERLICHE ENTWICKLUNGSMASSNAHMEN

Mit Blick auf veränderte Karrieremodelle ist es Aufgabe der Personalentwicklung, orientiert am Performanceverständnis des Unternehmens und den Besonderheiten des jeweiligen Karrieremodells, die Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

zu diagnostizieren, regelmäßig bewertbar zu machen und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen sowie Maßnahmen der Karriereentwicklung anzustoßen. Damit entspricht die karrierebezogene Persönlichkeitsentwicklung einem angepassten, klassischen ressourcenorientierten Human-Ressource-Cycle (Tichy et al. 1982), der sich rund um das integrierende Prinzip „Performance“ aufbauen lässt.

Die Orientierung am Leistungsverständnis des Unternehmens wirkt sich auf die Kriterien und die Methoden der Kompetenz- und Potenzial-Diagnostik sowie auf die Systeme der Leistungs-, Kompetenz- und Potenzialbeurteilung aus. Sie hat vor allem auch Konsequenzen für die Entwicklungsmaßnahmen, bei denen personale Kompetenzen in den Fokus rücken. Im Sinne des T-Modells der Karriereprämissen und mit Blick auf eine Leistungsunterstützung in Kombination mit dem tätigkeitsintegrierten und dem sozialen Lernen wird es zukünftig stärker darum gehen, Reflexions- und Verknüpfungskompetenzen zu vermitteln – Dispositionen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen, sich kritisch mit ihrem eigenen Handeln auseinanderzusetzen und Offenheit für interdisziplinäre Lösungen zu entwickeln. Das schaffen spezielle Seminarformate, Coachings, vor allem aber Angebote von „Reflexionsräumen“ z. B. in Form von Erfahrungszirkeln oder Supervision, in denen eine kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten, den individuellen Wertgerüsten, den Fehlern und Erfolgen und deren Ursachen erfolgt (vgl. Armutat et al. 2015).

BUSINESSFOKUS UND NEUE ROLLEN

Unter der Perspektive der Performance-Orientierung verändert sich die Personalentwick-

lung. Der Businessfokus wird geschärft und die Unterstützung des Leistungsmanagements wird zum Kerninhalt. Die Personalentwicklung in diesem Sinne wird

- Performance-Facilitator und wirkt tätigkeits- und mitarbeiterbezogen als Entwicklungshelfer für Lernprozesse im Arbeitsprozess,
- Arbeitssystemgestalter und bringt sich tätigkeits- und systembezogen als Impulsgeber für lern- und leistungsförderliche Strukturen in die Organisationsentwicklung ein,
- tätigkeits- und persönlichkeitsbezogener Wissensmanager, identifiziert relevanten Content und bereitet diesen, medial gestützt und arbeitsintegriert für die individuelle Entwicklung abrufbar, zu Learning Nuggets auf,
- individueller Persönlichkeitsentwickler mit der Aufgabe einer ganzheitlichen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterentwicklung, orientiert am T-Modell der Karriereprämissen.

Eine Umsetzung dieser Rollen bringt nach Erpenbeck (zitiert nach Stehr 2017) die Personalentwicklung tatsächlich in den Maschinenraum der Unternehmen: „Wenn es jedoch stimmt, dass mit Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 die Fähigkeit, selbstorganisiert und kreativ zu handeln, große Bedeutung gewinnt, wird die Kompetenzentwicklung anderen Innovationsfaktoren im Unternehmen gleichgestellt. Personalentwicklung wird ein Kernbereich der Unternehmensperformance.“

Literatur

- Armutat, S. (2021): Performance-orientierte Personalentwicklung – Handlungsfelder und Profilbereiche. In: Haag, P. et al. (Hrsg.): Management kleiner und mittlerer Unternehmen: Strategische Entscheidungen – Operative Umsetzung – Best Practice. 2. Auflage. Wiesbaden: SpringerGabler. (In Druck).
- Armutat, S. (2020): Digitalisierung und Personalentwicklung. In: Haubrock, A. (Hrsg.). Digitalisierung – das HR-Management der Zukunft. Stuttgart: Kohlhammer, S. 90-122.
- Armutat, S. (2019): New Belegschaft – Personalmanagement in agilen Kontexten. In: Supervision 37(2) 2019, S. 15–22.
- Armutat, S. et al. (2015): Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit. Führungskräfteentwicklung der Zukunft. PraxisPapier 1/2015. Düsseldorf: DGFP.
- Becker, M. (2016): Digitalisierung stellt HR vor neue Herausforderungen. Haufe Akademie GmbH (Hrsg.), Digital Business. Unter: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalmanagement/digitalisierung-stellt-hr-vor-neue-herausforderungen/>. Zugriff: 21.06.2021.
- Becker, M. (2013): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Blindert, U. (2018): „Working out loud“ heißt die Devise. Unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article180496510/Neue-Arbeitswelt-Working-out-loud-heisst-die-Devise.html>. Zugriff: 21.06.2021.
- Erpenbeck, J.; Heyse, V. (2007): Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung. 2. Auflage. Münster, New York: Waxmann.
- Hofert, S.: T-Shape ist out: Die neuen Karrieremodelle heißen Pi-Shape, Pilzkarriere und „Second skilling“. Unter: <https://karriereblog.svenja-hofert.de/2018/08/neue-karrieremodelle/> (Zugriff: 21.06.2021)
- kursfinder.de GmbH, HRM Research Institute GmbH (kurz: L&D Report) (2019): L&D Report 2019: BENCHMARK: WO STEHT IHRE PERSONALENTWICKLUNG? Unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article180496510/Neue-Arbeitswelt-Working-out-loud-heisst-die-Devise.html>. Zugriff: 21.06.2021
- Robes, J. (2011): Learning Nuggets – Wunsch und Wirklichkeit. In: PERSONALFÜHRUNG, 44(2), S. 50–53.
- Senge, P.M. (2017): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation (Systemisches Management). 11. Auflage. Stuttgart: Schaeffer Poeschel.
- Stepper, J. (2015): Working Out Loud: For a better career and life. New York: Ikigai Press.
- Stehr, C. (2017): Personalentwicklung als Kernbereich der Unternehmensperformance. In: PERSONALFÜHRUNG, 50(6) 2017, S. 32-37.
- Tichy, N.M. et al. (1982): Strategic Human Resource Management. In: Sloane Management Review, Volume 23 (2); S. 47-60.