

**HAUFE.
AKADEMIE**

—
Alles wird leicht.

Whitepaper

MEGATREND NEUES LERNEN

—
Digitale Medien schaffen einen immer leichteren Zugang zu einer immer größer werdenden Wissensmenge. Wissensexplosion und Digitalisierung führen zum Megatrend NEUES LERNEN



INHALT

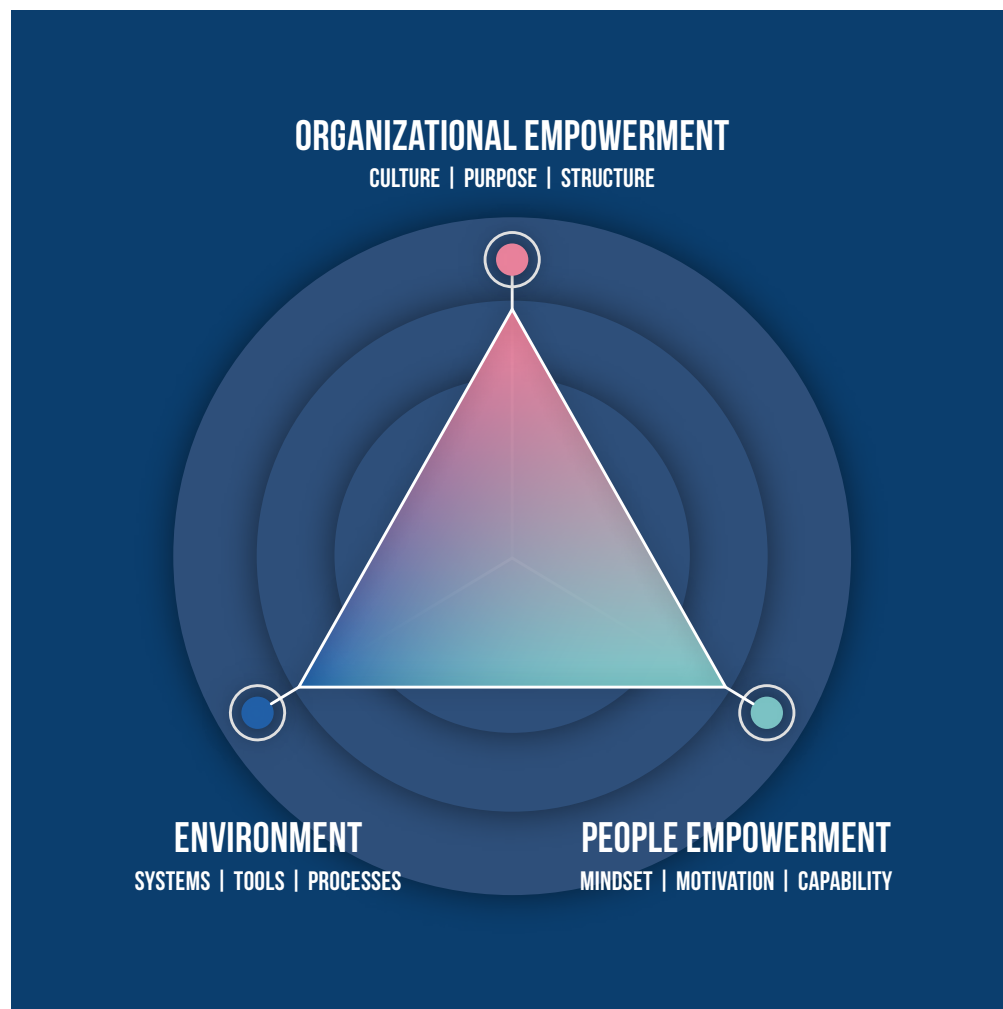
| | |
|--|-----------|
| 1. Neues Lernen & der 3D-Ansatz | 03 |
| 2. Neues Lernen & Mitarbeiterentwicklung | 03 |
| 2.1 Ganzheitliche Weiterbildung: Strategische Entwicklung und situatives Qualifizieren | 04 |
| 2.2 Herausforderung informelle Lernprozesse | 04 |
| 2.3 Das 70-20-10-Modell | 05 |
| 2.4 Mehrdimensionale Lösungen als Schlüssel zum Erfolg | 05 |
| 3. Neues Lernen & Digitales Lernen | 06 |
| 3.1 Lernen im Workflow (Performance Support) | 07 |
| 4. Neues Lernen & Unternehmens- und Lernkultur | 08 |
| 5. Neues Lernen & Zukunftsfähigkeit von Unternehmen | 08 |
| Interview mit Christian Friedrich | 09 |

1. NEUES LERNEN & DER 3D-ANSATZ

Aktuell erleben wir tiefgreifende Veränderungen in unserer Arbeitswelt: die Digitalisierung fordert neue fachliche und überfachliche Schlüsselkompetenzen bei beinahe allen Mitarbeitern in Organisationen. Wir erleben sich immer weiter verkürzende Innovationszyklen, sich ändernde Geschäftsprozesse und neue Geschäftsmodelle. Dabei sinkt die Halbwertszeit von Wissen rapide und Weiterentwicklung wird zur Pflicht, um mit dem Wandel mithalten zu können. Schließlich geht es um die Zukunftsfähigkeit von Organisationen in einer sich immer schneller verändernden Welt. Unternehmen sind gefordert, neue Wege zu gehen und an den für eine zukunftsfähige Organisation relevanten Stellschrauben zu drehen. Deshalb fokussiert Neues Lernen im Kern die drei unternehmerischen Dimensionen Menschen, Umfeld sowie Organisation.

Denn: ein Unternehmen wird dann zukunftsfähig sein, wenn diese drei Dimensionen in die Strategieentwicklung und -umsetzung einbezogen werden.

Genau hier setzt Neues Lernen an und zahlt auf alle Dimensionen im Unternehmen ein: Menschen, Umfeld und Organisation.



2. NEUES LERNEN & MITARBEITERENTWICKLUNG

In Bezug auf die "Dimension Mitarbeiterentwicklung" (People Empowerment) stellt sich die Frage, wie nachhaltige Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Sinne des Megatrends NEUES LERNEN in einer digitalen Arbeitswelt aussieht und was sie leisten muss?

Eine Antwort findet sich im eigentlichen Ziel der Weiterbildung: Sie soll Mitarbeiter fit machen, sowohl für künftige Aufgaben als auch für den aktuellen Bedarf, der sich aus den persönlichen Aufgaben ergibt. Darüber hinaus müssen – gerade im Kontext von

Transformationsprozessen – Personalentwicklungsmaßnahmen auf individueller und organisatorischer Ebene wirken und zur Weiterentwicklung von einzelnen Mitarbeitern, Teams oder auch ganzen Organisationen führen.

2.1 GANZHEITLICHE WEITERBILDUNG: STRATEGISCHE ENTWICKLUNG UND SITUATIVES QUALIFIZIEREN

Wir unterscheiden also zwei Formen der Weiterbildung:

- a.** Eine in die Zukunft gerichtete Qualifizierung, die sich auf zu erfüllende Aufgaben bezieht. Hierfür muss ein nachhaltiger Lernprozess initiiert werden mit dem Ziel, Mitarbeiter hinsichtlich der Unternehmensziele strategisch weiterzuentwickeln.
- b.** Eine situative Qualifizierung für Aufgaben im konkreten Moment des Bedarfs. Das Lernen findet

situativ und gleichzeitig in der Anwendung statt – im Kontext des Business-Need und den anstehenden Aufgaben. Das Ziel ist, zeitnahen businessrelevanten Output zu generieren.

Um diese beiden Ziele in einem ganzheitlichen Ansatz zu vereinen, muss die Personalentwicklung umdenken. Und das nicht nur bei Methoden, Formaten und Zugangswegen zu Weiterbildung,

sondern auch im Kontext grundlegender Paradigmen. Denn die Unterscheidung zwischen strategischer und situativer Qualifizierung führt auch zur Differenzierung bei der Granularität von Formaten und Entwicklungsbausteinen. Die situative Weiterbildung benötigt Microformate, die Relevanz erzeugen. Die Entwicklung hin zu einer neuen Rolle oder neuen Aufgabengebieten bedarf hingegen komplexerer Maßnahmen.



2.2 HERAUSFORDERUNG INFORMELLE LERNPROZESSE

Aktuell gibt es in Unternehmen formelle und somit leichter steuerbare Lernprozesse, die über die Personalentwicklung in der Organisation ausgerollt werden. Es existieren aber auch informelle Lernprozesse, die sich am persönlichen und situativen Bedarf ausrichten und außerhalb einer

steuerbaren Systematik liegen. Obwohl Letztere einen Großteil des tatsächlichen Lernens in Organisationen ausmachen, findet eine Kopplung dieser beiden Prozesse in den wenigsten Unternehmen statt. Ein Schlüsselement nachhaltiger Weiterentwicklung ist jedoch ihr

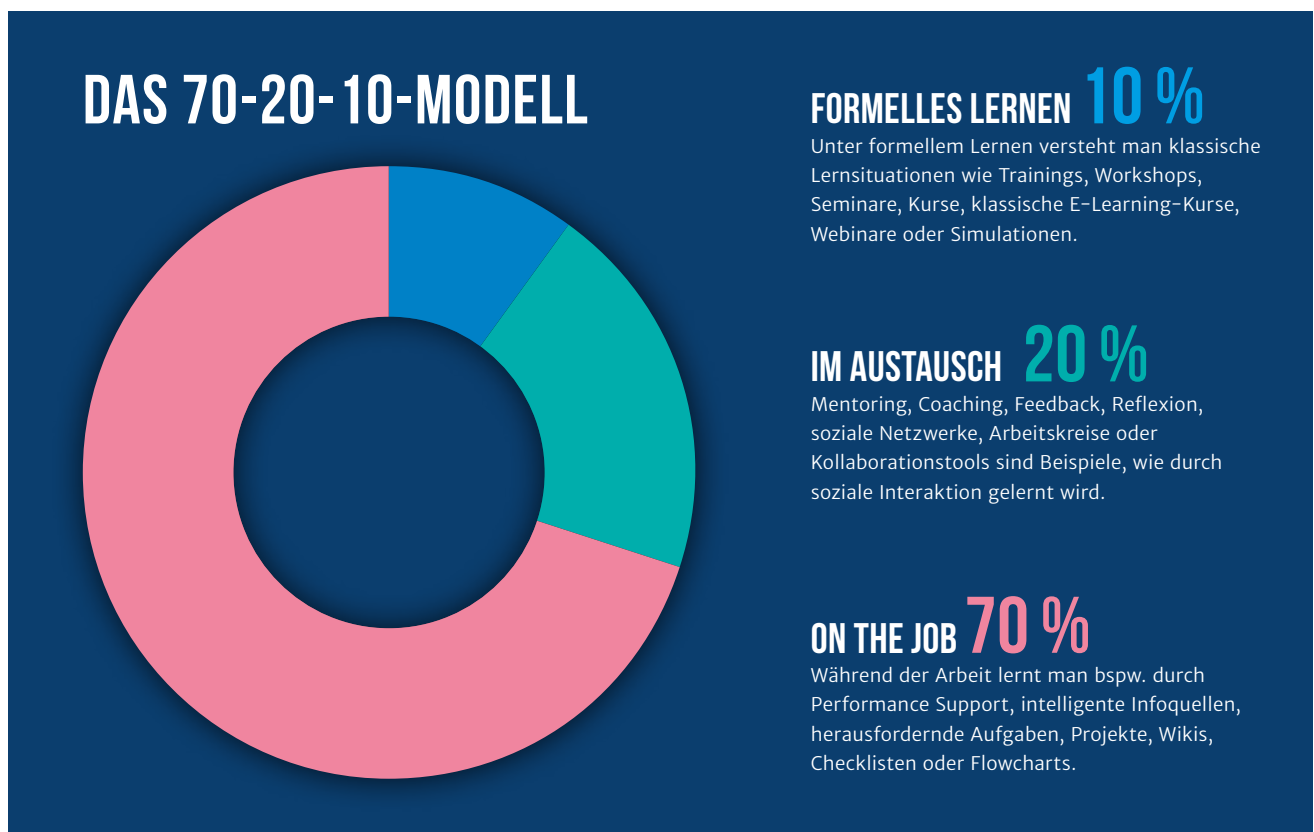
ganzheitlicher Anspruch. Dieser kann nur erfüllt werden, wenn Lernen und Arbeiten, strategiebundene Entwicklung und situativer Bedarf in direkten Kontakt gebracht werden und businessrelevanten Output generieren. Wie das gelingt?

2.3 DAS 70-20-10-MODELL

Sucht man eine Antwort auf diese Frage, hilft es zu schauen, wo Lernen in Unternehmen stattfindet. Dafür erweist sich die Betrachtung des 70:20:10-Modells als hilfreich. Es besagt, dass circa 70 Prozent des Lernens durch „Learning by Doing“ erfolgt. Zu 20 Prozent wird

im Austausch mit anderen durch situatives Feedback und Mentoring gelernt. Lediglich 10 Prozent ergeben sich demnach aus formalen Lernprozessen wie Trainings, Seminare oder e-Learnings, ganz unabhängig davon, ob die Formate analog oder digital sind. An dieser

Stelle wird ein Blick in die eigene Organisation zeigen: Der Fokus der Personalentwicklung liegt meist „ausschließlich“ auf diesen zehn Prozent des Lernens. Was aber ist mit den restlichen 90 Prozent?



2.4 MEHRDIMENSIONALE LÖSUNGEN ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Das 70:20:10-Modell zeigt: Geeignete Methoden, Formate und Tools für Organisationen, Teams und Mitarbeiter sollten von der Personalentwicklung bereitgestellt werden. Diese Tools müssen sowohl individuelle als auch personalisierte Zugangswege zu Kompetenzentwicklung erlauben.

Außerdem müssen zwischen formalen und informellen Lernprozessen Verbindungen geschaffen werden, sodass Lernen wirklich im Prozess der Arbeit stattfinden kann. Diese Anforderungen brauchen mehrdimensionale Lösungen. Sie haben das Ziel, den Transforma-

tionsprozess von Organisationen, die Verbindung von formalen und informellen Lernprozessen, aber beispielsweise auch Talentmanagement sowie die personalisierte und bedarfsorientierte Kompetenzentwicklung bei Teams und Mitarbeitern in ein wirksames Zusammenspiel zu bringen.

3. NEUES LERNEN & DIGITALES LERNEN

Bedarfsorientiert, businessrelevant und effektiv: Digitales Lernen mit seinen vielfältigen Möglichkeiten fördert ganzheitliche Weiterbildungsprozesse. So ermöglicht die große Format- und Methodenvielfalt maximale Flexibilität und Individualisierung. Zudem erleichtert es das Lernen im konkreten Bedarfsmoment und lässt zu, persönliche Bedarfe ohne Buchung von Seminarräumen oder Trainern zu adressieren. Weitere Vorteile sind:

- Ein schneller und einfacher Zugriff auf aufgabenbezogene Ressourcen, relevantes Wissen und personalisierte Lernbausteine.

- Formale und informelle Lernprozesse werden verbunden durch Blended Learning, Online-Kurse, Mobile Learning, Webinare, Learning-on-demand Lösungen und Performance Support.
- Informelle Lernprozesse werden aktiv gefördert durch Micro-Contents, digitale Feedbackkanäle und Kooperationsplattformen.
- Die Ergebniswirksamkeit und Businessrelevanz von Weiterbildung wird messbar.

Hier zeigen sich die Chancen des digitalen Lernens: Es kann personalisierte Zugangswege zu allen drei Lernräumen öffnen und somit als Bindeglied zwischen Präsenz

und Digital, formell und informell dienen. Mitarbeiter können mithilfe von Performance Support, Learning on Demand und Micro-Learning ihre realen Aufgaben erfüllen und damit die 70 Prozent des „Learning by Doing“ aus bereits erwähntem Modell aktiv unterstützen. Für den 20-Prozentanteil des Austauschs und voneinander Lernens bieten sich digitale Kommunikations- und Kollaborationsplattformen an. Diese lösen z. B. Mentoren- und Coaching-Programme aus einem zu starren zeitlichen bzw. räumlichen Korsett heraus oder fördern den informellen Austausch innerhalb der Organisation.

3.1 LERNEN IM WORKFLOW (PERFORMANCE SUPPORT)

Bob Mosher, E-Learning-Vordenker und langjähriger Director of Learning Strategy und ehemals Evangelist bei Microsoft, hat sehr treffend fünf Bedarfsmomente für Lernen im Job identifiziert, die sehr gezielte und personalisierte Antworten auf persönliche Aufgaben erfordern.

Formelles Lernen (**Push**) eignet sich vor allem für folgende Bedarfsmomente:

1. Wenn Menschen etwas zum ersten Mal lernen
 2. Wenn Menschen ihr erlerntes Wissen vertiefen möchten
- Performance Support im Sinne von situativem, auf eine Aufgabe bezogenes Lernen (**Pull**) eignet sich in erster Linie, wenn

1. NEW

Etwas Neues Lernen

2. MORE

Tiefere Kenntnisse aufbauen

3. APPLY

Etwas anwenden oder mich an etwas erinnern

4. SOLVE

Etwas klappt nicht wie geplant

5. CHANGE

Etwas hat sich geändert

3. Menschen das Gelernte umsetzen, bzw. anwenden müssen und es sich in Erinnerung rufen sollen, um es in einer neuen, ungewohnten Situation anzuwenden

4. Wenn Probleme auftauchen, sich etwas verändert hat und/oder nicht wie gewohnt funktioniert

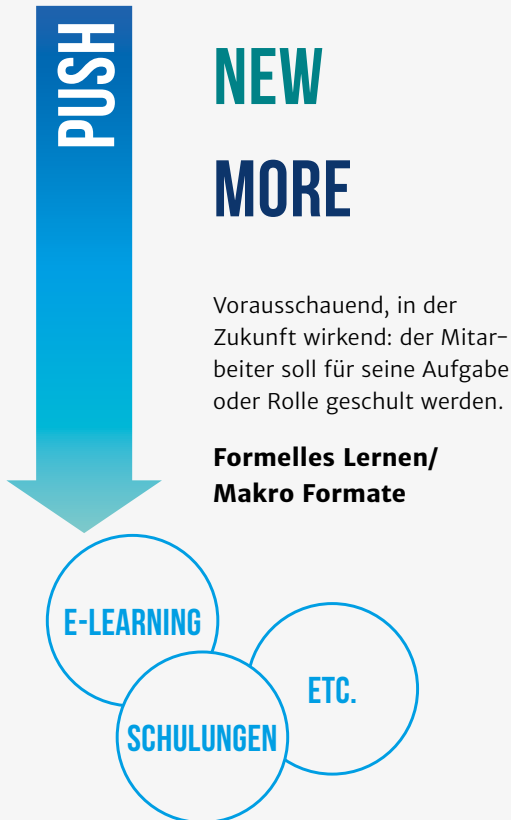
5. Wenn eine neue Herangehensweise nötig ist, die veränderte Kompetenzen erfordert.

Ein **elektronisches Performance Support System (EPSS)** als integrierter Bestandteil einer Weiterbildungsstrategie zu nutzen, adressiert genau die "Pull-Aspekte". In Kombination mit Learning on Demand und als Ergänzung von Qualifizierungsmaßnahmen erweitert es den Lernraum bis an den persönlichen Arbeitsplatz und unterstützt somit die tatsächliche Anwendung. Ziel bei dieser Lösung

muss sein, Unterstützung in realen Handlungskontexten zu ermöglichen, beispielsweise im Rahmen von Führungsaufgaben.

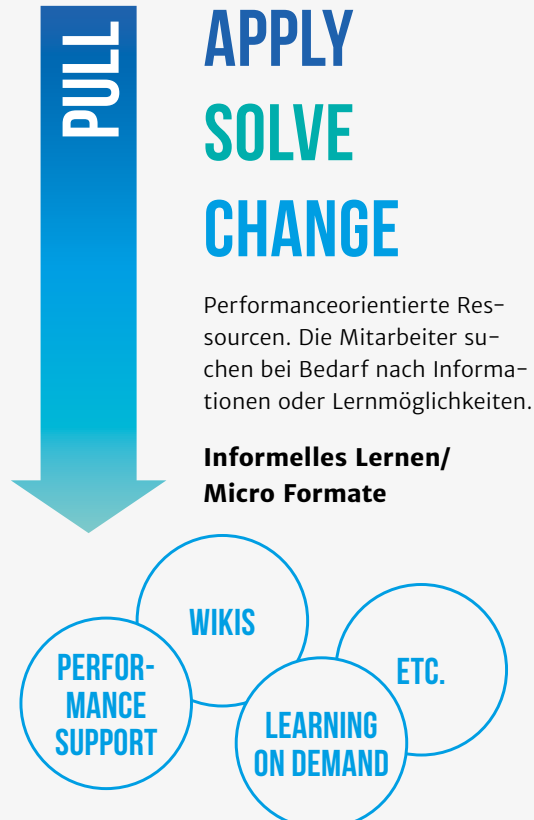
ZUKUNFTSORIENTIERTE QUALIFIZIERUNG

ist auf eine Rolle bezogen. Ihr Ziel ist die strategische Entwicklung der Mitarbeiter hinsichtlich der Unternehmensziele. Hierfür eignen sich insbesondere Trainings und Seminare.



SITUATIVE QUALIFIZIERUNG

wirkt im konkreten Moment des Bedarfs. Die zeitnahe Generierung von businessrelevantem Output steht im Vordergrund. Eine Lösung, die diese Unterstützung bietet, ist Performance Support.



4. NEUES LERNEN & UNTERNEHMENS- UND LERNKULTUR

Wie bereits in Punkt 1. dargestellt, gelingt nachhaltige Weiterentwicklung nur dann, wenn alle drei unternehmerischen Dimensionen aufeinander abgestimmt werden. Um also eine ganzheitliche Weiterentwicklungsstrategie umsetzen zu können, müssen sowohl Unternehmenskultur, Organisationsstrukturen, die individuelle Entwicklung von Kompetenzen und die dafür notwendige Arbeitsumgebung angepasst und ggf. neu synchronisiert werden. Jetzt sind Unternehmensführung und

Personalentwicklung gleichermaßen gefordert. Für die Personalentwicklung gilt es insbesondere, die Bereitschaft der Menschen zu stärken, sich auf Veränderungen einzulassen. Wenn der Sinnbezug fehlt, wird es sehr schwer, Entwicklungsprozesse oder Weiterbildung im Kontext von Transformation und Digitalisierung nachhaltig und mehrwertstiftend zu gestalten. Dies bedeutet, dass bei jedem Einzelnen das Wissen um seine bewussten sowie unbewussten Kompetenzen geschärft wird.

Besonders in Zeiten des Wandels ist es wichtig, diese zu kennen, um sich entsprechend weiterentwickeln zu können. Ebenfalls wichtig: Noch oft herrscht in den Unternehmen die Ansicht, Lernen sei nicht Arbeiten. Ganzheitliche Weiterentwicklung kann aber nur zu einem Erfolg werden, wenn Lernen UND Arbeiten zu einer akzeptierten Selbstverständlichkeit werden, wenn beides verschmilzt.

5. NEUES LERNEN & ZUKUNFTSFÄHIGKEIT VON UNTERNEHMEN

NEUES LERNEN adressiert die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen auf mehreren Ebenen. Diese Chance sollten Unternehmen jetzt ergreifen. Es ist die Aufgabe der Personalentwicklung, hier mitzugestalten und Mitarbeiter für die Digitalisierung zu befähigen. Konkret bedeutet das, über Hierarchie- und Bereichsgrenzen hinweg eine ganzheitliche Weiterbildungsstrategie zu entwerfen, die formelle und informelle Lernprozesse verbindet, sodass Lernen wirklich im Kontext der Arbeit stattfinden kann. Um dieses Puzzle erfolgreich zu vollenden,

müssen die Puzzlestücke analog und digital ineinandergreifen. Nur so entwickeln die Mitarbeiter situative Kompetenzen, die sie für ihre Aufgaben benötigen. Gleichzeitig muss die individuelle Weiterentwicklung zu organisationalem Lernen führen. Hierzu dürfen Team- oder Bereichsgrenzen individuelles

Know-how oder individuelle Erkenntnisse nicht die Barrieren zu weiterführenden Lernprozessen der gesamten Organisation bilden. Letztendlich werden relevante Businessergebnisse die Bedeutung und den Erfolg eines ganzheitlichen Weiterentwicklungsansatzes belegen.

„Digitalisierung & Neues Lernen erfordern eine neue (Lern)Kultur und neue Nutzungsszenarien“

Christian Friedrich
Geschäftsführer Digitales Lernen Haufe Akademie



Interview mit Christian Friedrich

„PUNKTUELLES LERNEN FÜHRT NICHT ZU INDIVIDUELLER KOMPETENZ“

Lernen im Unternehmen muss individueller werden. Die Personalentwicklung muss die Brücke schlagen zwischen dem, was jeder Mitarbeiter heute akut benötigt, und dem, was das Unternehmen strategisch an Skills und Kompetenzen braucht. Deshalb plädiert Christian Friedrich von der Haufe Akademie für Neues Lernen.

Christian Friedrich, Sie denken viel über „Neues Lernen“ nach. Warum ist das Thema für Sie so wichtig?

Weil Lernen, so wie wir es im Moment in der Schule und auch in den Unternehmen praktizieren, kein Lernen ist, in dem die Anforderungen von heute ausreichend berücksichtigt werden. Neues Lernen bringt vieles zusammen, was in Organisationsdesign, Business, Neurowissenschaften, Psychologie, Systemtheorie etc. gedacht wird. Es geht darum, das, was wirklich wirksam ist, anzugehen. Eigentlich sollten wir nicht von „Neuem“ Lernen sprechen, sondern von Lernen. Denn darum geht es. Weil das, was wir heute häufig als Lernen bezeichnen, kein nachhaltiges Lernen

ist, reden wir eben vom "Neuen Lernen".

Wieso ist Lernen heute nicht nachhaltig?

Entweder wir büffeln oder wir praktizieren Bulimie-Lernen. Wir stopfen also unsere Köpfe voll, spucken das Gebüffelte dann wieder aus und weg ist es. Oder wir pauken uns Dinge ins Gehirn in der Hoffnung, dass sie am Tag X, wenn wir sie brauchen, dort noch vorhanden sind. Das aber ist Blödsinn, denn lernen auf Vorrat funktioniert nicht.

Traditionell sieht Lernen in Unternehmen so aus: Eine neue Software wird eingeführt und alle, die damit arbeiten, erhal-

ten eine Schulung. Oder Mitarbeiter besuchen ein zweitägiges Seminar zum Thema „Überzeugend präsentieren“. Was ist daran schlecht?

Schlecht ist das nicht. Die entscheidende Frage aber bleibt: welche Erwartungshaltung ist daran geknüpft? Wenn die Erwartung lautet, dass z. B. die Mitarbeiterin nach zwei Tagen Seminar trainiert ist und die gefragte Kompetenz erworben hat, dann ist diese Erwartung falsch. Die Mitarbeiterin ist dann im besten Fall vorbereitet und mit dem Thema warm geworden. Sie kann dann aber noch nicht überzeugend präsentieren oder die Software fehlerfrei nutzen. Denn sie hat es noch nicht gelernt.

Formelles Lernen ist wichtig, aber nur ein Element. Wie meinen Sie das?

Vor Kurzem habe ich in einer Runde von 15 Menschen, die sich mit Weiterbildung beschäftigen, gesagt, jeder solle in drei Sätzen erklären, was er unter Kompetenz versteht. Am Ende hatten wir 20 unterschiedliche Definitionen! Jeder ist sich aber sicher, dass er oder sie genau weiß, was Kompetenz umfasst. Und dass sie die Kompetenzen anderer Menschen entwickeln können. Natürlich brauchen wir alle die Möglichkeit, Kompetenzen zu entwickeln. Und selbstverständlich können ein Seminar oder ein Training dabei wirkungsvolle und sinnvolle Elemente

hat, etwas zu lernen. Dann geht es leichter von der Hand. Okay, wir wollen Autofahren lernen. Deshalb gehen wir in eine Fahrschule, dort bringt uns der Fahrlehrer die Theorie bei und begleitet uns in der Praxis. Das Ziel lautet Sicherheit gewinnen, das grundsätzliche Prinzip „Teilnahme am Straßenverkehr“ verstehen. Irgendwann sind wir an dem Punkt, an dem der Fahrlehrer sagt „Jetzt brauchst Du mich nicht mehr als Trainer“ und wir treten zur Prüfung an. Wenn wir sie bestehen, können wir beginnen, Kompetenz in Sachen Autofahren zu entwickeln. Niemand würde behaupten, ein Führerscheinneuling sei ein umfassend kompetenter Verkehrsteilnehmer.

von dem, das wir (vermeintlich) gelernt haben, hilft nicht mehr weiter.

Ich denke, wir wissen im Grunde schon lange, dass die Art, wie wir Lernen verstehen, ein Missverständnis ist. Es kommt aber dank der Veränderungen in unserem Leben schneller und deutlicher zutage als davor. Früher war es leichter, die Defizite zu kaschieren. Heute greifen die klassischen Kennzahlen „Unsere Mitarbeiter verbringen pro Jahr soundso viele Stunden in Trainings“ nicht mehr. Die schiere Stundenzahl in formellen Schulungen und Seminaren reicht als Antwort auf die Frage „Was macht ihr in Sachen Lernen und Entwicklung?“ nicht aus. Weil dahinter kein Outcome steht. Und das Neue Lernen nimmt eben das Outcome in den Fokus, nicht diese Training-Bubble des Lernens um des Lernens willen. Neues Lernen fragt genau danach, welche Wirkung es erzielt.

„Wenn Organisationen im Sinne des Neuen Lernens agieren, können sie Frust vermeiden und die Mitarbeiter darin unterstützen, wirklich kompetent zu werden.“

Christian Friedrich

Bereichsleiter Digitales Lernen Haufe Akademie

sein. Wir sollten aber bitte nicht so tun, als wäre dieses Punktuelle, Einmalige das Lernen, welches uns zu individueller Kompetenz führt. Das wäre viel zu kurz gesprungen. Das bedeutet nicht, dass formelles Lernen falsch wäre. Es ist aber nicht die einzige Antwort auf die Herausforderung Lernen.

Das Seminar ist also nur der Auftakt zur Lernreise? Der Lernprozess besteht im Anwenden, Ausprobieren, Fehler machen und Weitermachen?

Das ist der weitergeführte Lernprozess. Nehmen wir das Beispiel Autofahren. Wie lernen wir das? Wir haben den Wunsch, Autofahren zu lernen. Das ist ein entscheidender Punkt: Lernen funktioniert dann, wenn jemand den Wunsch

Obwohl er die Theorie kennt, die Fähigkeit entwickelt hat ein Auto zu bedienen und ein Zertifikat in der Hand hat. Und jetzt kommt das Spannende: Nehmen wir jemanden, der 20 Jahre unfallfrei in Deutschland Auto gefahren ist, und setzen den in Delhi ins Auto. Da wird seine Kompetenz „Autofahren“ sehr schnell relativiert. Denn die ist immer nur in einem bestimmten Kontext vorhanden. Wir tun aber gerne so, als ob Kompetenzen eine Allgemeingültigkeit hätten, insbesondere, wenn es um Trainings, Seminare und Ähnliches geht.

Sind die Veränderungen, die wir momentan erleben, der Grund für das neu erwachte Interesse am Neuen Lernen? Vieles

Wie sieht das Neue Lernen im geschäftlichen Umfeld aus?

Neues Lernen ist sicherlich wesentlich individualisierter, als das bislang der Fall war. Und es definiert Kompetenz in einer bestimmten Weise: Kompetenz ist demnach ein bewusst wiederholbares Verhalten, das eine Relevanz für das Business hat und in einem gegebenen Kontext mit Erfolg verknüpft ist. Mit anderen Worten: Das Unternehmen hat großes Interesse daran, dass die Menschen diese Kompetenzen so schnell wie möglich entwickeln, denn das erhöht den Return on Investment in Weiterentwicklung. Aber auch die Menschen im Unternehmen haben so schnell ihren Return on Investment, weil sie tatsächlich handlungsfähig(er) werden. Wenn wir diesen Wandel im Denken erreichen, werden wir zwei spannende Effekte sehen. Einmal lösen

uns aus der Training-Bubble, in der es nur um Lernen in Theorieform geht. Zum zweiten nähern wir uns wieder dem Erleben der Menschen und der Sinnhaftigkeit für Menschen. Heute schicken Unternehmen Menschen in Seminare und knüpfen daran die Erwartung, dass sie danach alles können. Frust ist damit programmiert, weil das schlicht unmöglich ist. Wenn die Organisationen im Sinne des Neuen Lernens agieren, können sie das vermeiden und die Mitarbeiter darin unterstützen, wirklich kompetent zu werden.

Das Neue Lernen lebt davon, dass der Mensch, um den es da geht, Lust auf Lernen hat.

Wir müssen lernen, Stärken zu stärken. Das ist ein Topos seit mindestens 15 Jahren. Aber in Wirklichkeit schaut die Personalentwicklung in den meisten Fällen auf die vermeintlichen Defizite der Menschen. Wir müssen es aber schaffen zu erkennen, was jeden einzelnen im Unternehmen interessiert, wofür er sich begeistert und wo er oder sie bereits Kompetenzen hat, die er ausbauen und aufbauen möchte. Denn dann fällt es allen leichter, Zeit und Arbeit zu investieren, um sich weiterzuentwickeln. Heute denken viele Personalentwickler für die anderen und entscheiden „Das ist spannend für Dich“. Niemand fragt die Menschen, was sie antreibt, was sie bewegt. Deswegen fehlen vielen Menschen die Zugangswege und der persönliche Bezug zu dem, was sie lernen sollen. Und lernen dann eben nichts. Der interessengeleitete Weg macht Lernen nicht nur leichter, sondern auch effizienter und effektiver.

Dieses Vordenken der Personalentwicklung liegt ja auch darin begründet, dass das Unternehmen strategisch die Kompeten-

zen aufbauen möchte, die es in drei, vier Jahren benötigt. Die Interessen der Mitarbeiter stimmen damit wahrscheinlich nicht immer überein ...

D'accord, ich sage ja auch nicht, dass wir das eine weglassen und nur noch das andere machen sollen. Wir müssen unterscheiden zwischen dem, was wir heute brauchen und dem, was in ein paar Jahren benötigt wird. Natürlich kann ein Unternehmen erklären, dass bis zum Jahr 2020 etwa 50 agile Projektmanager ausgebildet werden müssen, die ins Unternehmen hineinwirken, weil die Geschäftsstrategie vorsieht, dass mehr und mehr Einheiten agil arbeiten. Nur: Die Mitarbeiter brauchen auch Kompetenzen, die ihnen hier und heute helfen, ihre Aufgaben besser zu erledigen. Sie brauchen dieses Können jetzt im Kontext ihrer realen Aufgaben, da bringt es wenig, wenn man ihnen ein Seminar in sieben Monaten anbietet.

Die Aufgabe der Personalentwicklung liegt darin, die Brücke zu schlagen zwischen dem, was akut relevant ist, und dem, was strategisch notwendig ist.

Wie bekommen Unternehmen das Heute und das strategische Morgen unter einen Hut?

Am wichtigsten scheint mir: Die Menschen in der Personalentwicklung müssen aufhören zu denken, sie könnten das alles managen und definieren und in ein Curriculum packen. Und zu glauben, dass alle, die eine Trainingsmaßnahme durchlaufen, gleichermaßen begeistert sind, dass die Lerninhalte für alle gleichermaßen funktionieren. Das Selbstverständnis der Personalentwicklung sollte vielmehr dahin gehen, (Lern)Räume zu öffnen und Dinge zu ermöglichen. Natürlich braucht die Organisation, brauchen die Menschen einen Ori-

entierungsrahmen, der klärt, wohin sich das Ganze in den nächsten zwei, drei Jahren entwickeln soll. Schon um die Motivation bei den Menschen wachzuhalten. Die Aufgabe der Personalentwicklung liegt aber darin, die Brücke zu schlagen zwischen dem, was akut relevant ist, und dem, was strategisch notwendig ist.

Das Interview führte Christoph Pause, Chefredakteur New Management bei der Haufe Group. www.newmanagement.haufe.de



Christian Friedrich



Christian Friedrich ist langjähriger Coach und Berater, hat mehrjährige Erfahrung unter anderem als CEO und COO bei digital und e-learning Beratungs-Agenturen, ist Dozent und Trainer, Management Consultant, Diplom Media System Designer und zertifiziert als Business- & Management-Coach. Er brennt für das Thema Lernen und digitales Lernen und ist Geschäftsführer für Digitales Lernen bei der Haufe Akademie.



ÜBER DIE HAUFE AKADEMIE

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Wir beraten Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Businesszielen des Unternehmens.

Ihr Kontakt zu uns

06102 74850-00

neues-lernen@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/neues-lernen