

## Die verdrängte Frage: Wer braucht noch Personalentwicklung?

# Das Lernen neu erfinden

**Lernen wird in Organisationen immer wichtiger. Gleichzeitig verlieren die klassischen Ansätze im betrieblichen Lernen an Wirkung. Personalentwicklung kann künftig nichts mehr ausrichten. Dennoch wird sie mehr denn je gebraucht. Allerdings nur, wenn sie es schafft, sich komplett neu zu erfinden.**



**Autor |**  
Herwig Kummer, HR-Generalist und PE/OE-Spezialist aus Wien, bloggt über moderne Personalarbeit

herwig.kummer@personaleum.at

**Wer braucht noch die Personalentwicklung? Für eine Antwort müssen wir nicht mal** Schlagworte wie Digitalisierung, Agilisierung oder New Work bemühen. In Unternehmen ist auch so gerade vieles in Veränderung. Und wo sich viel ändert, besteht viel Lernbedarf. Nicht umsonst werden 23 Prozent der Unternehmen auch 2019 die Weiterbildungsbudgets weiter aufstocken (vgl. Weiterbildungsstudie 2019). Hochkonjunktur für Corporate Learning? Mitnichten!

### Corporate Learning unter Druck

„Zu aufwendig, zu langsam, zu teuer!“, so der Vorwurf an diejenigen, die mit vollem Eifer Trainings, E-Learnings, Coachings planen und umsetzen. Die Latte wird laufend höher gelegt: „Geht das nicht günstiger?“, „Schaffen wir das nicht auch in einem halben Tag?“, „In zwei Wochen müssen wir mit allem durch sein!“

Schneller, höher, weiter – der generelle Business-Anspruch macht auch vor dem Lernen nicht halt. Was häufig übersehen wird: Die Budgets steigen, die verfügbaren Arbeitsstunden fürs Lernen bleiben aber bestenfalls gleich. Die inhaltlichen Anforderungen steigen und werden vielfältiger. Dies erklärt den reflexhaften Ruf der Personalentwicklung: Neue Instrumente, neue Formate müssen her!

### Mehr und bessere Medien!

Tatsächlich wird in Unternehmen vieles umgestellt und erneuert. Während einige Corporate-Learning-Abteilungen auf Blended Learning umstellen, erwei-

tern andere ihr Portfolio um Massive Open Online Courses (MOOCs), Virtual Reality (VR) oder Working Out Loud (WOL).

Instrumente, Formate, Ideen gibt es viele. Die meisten sind noch unbekannt, und nur wenige haben Erfahrungen damit. Neben Mut braucht es eine steile Lernkurve gerade bei jenen, die das Lernen in der Organisation vorantreiben sollen.

### Neue Instrumente: Problem statt Lösung

Was sich trotz der neuen Lernformate kaum ändert, ist die tradierte Herangehensweise: das Soll definieren, das Ist feststellen; danach mit Instrumenten die erhobene Soll-Ist-Abweichung beheben. Fast alles in der Personalentwicklung entspringt diesem Planungsparadigma in Defizithaltung. Man könnte sagen: Was wir aus der Schule kennen, wird im Corporate Learning zum Prinzip erhoben: (Lern-/Ziel-/Jahres-)Planung, Umsetzung und Kontrolle.

Schon die Begriffe sind verräterisch: Da werden auf Basis der Business-Vorgaben Kompetenzen gemanagt, Lern- und Entwicklungspläne geschmiedet und RollOuts geplant. Lehrgangsführer treffen Lernzielvereinbarungen mit den Lernern und führen auch die Lernzielkontrolle durch.

Just dieses Planungsparadigma, das Generationen von Trainern und Personalentwicklern eine profunde Daseins-Berechtigung verschaffte, scheint jetzt zur Todesfalle zu werden:

- **Mit klassischen, durchgeplanten Instrumenten ist kein Mehrwert zu schaffen:** Lehrgänge, die inhaltlich durchgeplant sind und zu mehr Wissen oder

idealerweise höheren Kompetenzen führen sollen, funktionieren für einen Erstkontakt mit einem neuen Thema. Nachhaltiger Kompetenzaufbau (zum Beispiel der bis 2023 fehlenden Kompetenzen (vgl. [www.future-skills.net/](http://www.future-skills.net/)) Kollaboration, Eigeninitiative oder Agiles Arbeiten) ist damit unmöglich.

- Klassische Instrumente verfehlen die praktische Wirksamkeit:** Viele Lern-Instrumente zielen auf Wissen ab: Wissen wird didaktisch aufbereitet und in Trainings kontrolliert weitergegeben. Verbunden mit der Hoffnungskette: Wenn es Mitarbeiter wissen, dann können sie es – und werden es auch umsetzen. Die Praxis zeigt aber, dass es bei der Hoffnung bleibt. Das Invest in Transfersicherung und Lernzielkontrollen verbessert die Situation marginal: Der (Kontroll-)Aufwand steigt, das (Umsetzungs-)Ergebnis bleibt ernüchternd.
- Klassische Schulungsprogramme sind nicht (mehr) „on time“:** Wissen greift nicht nur zu kurz, es hat auch ein immer früheres Ablaufdatum. Die Aufgabe, Wissen aufzubereiten, weiterzugeben und danach im Ergebnis zu überprüfen, ist dem Tempo der allgemeinen Wirtschaft immer weniger gewachsen. Update-Zyklen von Softwareprodukten sind beispielsweise so kurz geworden, dass die neue Version schon online ist, bevor die Schulungen für das letzte Release überhaupt umgesetzt sind.

Ohne grundlegende Änderungen, wie wir Lern-Instrumente in Organisationen einsetzen und pflegen, verliert die Personalentwicklung ihre Daseins-Berechtigung. Der wahrscheinlich einzige Ausweg: auf Lerner statt auf Inhalte setzen. Einfach gesagt, doch nicht leicht umzusetzen.

## Es geht ums Lernen, nicht um Lehren

Diese lineare Kausalkette Lehrer – Medium – Lerner ist bekannt. So einleuchtend, so sehr ist sie auch schleichendes Gift wirkungsvoller Lernunterstützung. Die Kette stellt den „Lehrer“ (oder auch Trainerin, Personalentwickler, ...) in den Mittelpunkt. Schließlich setzt die Lehrperson ja die Aufträge der Organisation um. Das Ergebnis: Lehren beinhaltet die (aktive) Expertise, der Lernende verkommt zum (passiven) Konsumenten.

Mit bescheidenem Erfolg, wie wir wissen: Nur maximal ein Drittel (vgl. Unsichtbar und unheimlich: Scrap Learning frisst Lernerfolge auf! 1.9.2014, <https://www.personaleum.at/scrap-learning/>) des Stoffes kommt per „Reindrücken“ (Push) bei den Lernenden an (siehe Abbildung 1).

**Abb. 1: Lernen als Wissensvermittlung (Push)**



Die Biologie liefert einen Hinweis: Menschen lernen immer. Lernen ist eine kontinuierliche, natürliche Anpassungsleistung, die durch Aktivität und Begeisterung genährt wird. Ergo: Lernende müssen eine aktive Rolle einnehmen!

**Abb. 2 Lernen als aktive Wissensaneignung**



Wer allerdings denkt, dass das Bild damit (siehe Abb. 2) ausreichend korrigiert ist, irrt leider. Denn dadurch stellen wir das Medium in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Keine gute Idee, denn Trainingsmedien erklären nur rund sechs Prozent des Lernerfolgs.

Den Erkenntnissen der Biologie und der Neurowissenschaften folgend, müssen wir den Lerner in den Mittelpunkt stellen. Er selbst ist der einzige, der auf den Lernerfolg wesentlichen Einfluss hat. Und selbst dieser Einfluss ist begrenzt, da nur ein kleiner Teil des Lernprozesses vom Lerner rational oder willentlich gesteuert werden kann.

**Abb. 3 Lernen als Interaktion**



Konkret heißt das: Menschen lernen das, was sie begeistert, was für sie Relevanz hat und was andere in ihrem Umfeld vormachen. Menschen, die so lernen, fühlen sich selbstwirksam, und das motiviert. Diese Motivation ist förderlich für die folgenden Lernprozesse. Lernende „ziehen sich relevante Inhalte gerne rein“ (Pull).

Also nicht die Personalentwicklung gibt den Lernkontakt vor, sondern der Lernende selbst! Alles andere ist heute schon auch Illusion: Über die Hälfte aller Lernenden traut der Personalentwicklung keinen werthaltigen Beitrag für ihr Lernen zu. Nur fünf Prozent fühlen sich von ihr verstanden und ermutigt (vgl. Press Release 2018).

## Selbstgesteuert Lernen

Wenn wir also Lernprozesse wirkungsvoll begleiten und fördern wollen, kommen wir um systematische Selbststeuerung nicht herum. Von der Lehrer-Zentrierung zur Lerner-Zentrierung ist es ein weiter, aber nötiger Weg, wenn auch mit vielen Fragezeichen.

### Lehren ist nicht skalierbar, ...

Lehren in der klassischen Form wird in dynamischen Umwelten zum „Flaschenhals“ und tatsächlich zu teuer und zu langsam. Selbstgesteuertes Lernen verbessert nicht nur den Lernprozess selbst, sondern erhöht auch die Geschäftsergebnisse signifikant (vgl. The Transformation Journey – 2019).

### ... Lernen schon!

Menschen lernen immer, damit ist der Lernprozess hoch skalierbar. Neugier, Spaß und soziale Kontakte sind die Zutaten. Doch Vorsicht: Lernen ist nicht planbar, nicht sichtbar und schon gar nicht auf Effizienz zu trimmen. Klassischen Input-Output-Relationen (wie Return-on-Investments) fehlt die Outcome-Betrachtung und die Abbildung von Wechselwirkungen.

### Und jetzt?

Dass Lernende ihre Lernprozesse selbst in die Hand nehmen, soll die Rettung für die Personalentwicklung sein? Das wirft zumindest zwei grundlegende Fragen auf:

- Wo bleiben in der Selbststeuerung die Anforderungen der Organisation?
- Wenn Lernende das Lernen selbst steuern, was macht dann die Personalentwicklung?

## Führen, Arbeiten, Lernen als Einheit

Aufgabenteilung macht Organisationen effizient, aber nicht sehr flexibel. Und die Trennung zwischen Organi-

sationsbedürfnissen, Arbeitskontext und Lernprozess entstammt dem Planungsparadigma tayloristischer Zeiten. Wenn wir Führung, Arbeit und Lernen als eine untrennbare Einheit begreifen, kommen alle auf ihre Kosten. Mitarbeiter wissen sehr gut, wo der Erfolg zu holen ist, und damit auch, wo der Lernbedarf liegt. So lassen sich auch solche (Lern-)Potenziale heben, die in einer zentral durchgeführten Planung gar nicht auf der Agenda waren.

**Lernen findet immer statt, besonders im Arbeitsprozess.** Die Trennung von Lernen und Arbeiten macht behäbig. Genauso wie die Trennung von Individuum und Umfeld. Das bedeutet, dass Impulse im Arbeitsprozess mehr Wirkung erzielen als vermittelte Inhalte abseits davon.

**Der Lernerfolg liegt im Netzwerk.** Das Individuum als Lerneinheit zu sehen, ist verkürzt. Kollegen wie Führungskraft haben einen erheblichen Einfluss auf den Lernerfolg, zum Beispiel durch Vorbildwirkung, Unterstützung bei Fragestellungen oder Ermutigung. Das Umfeld kann bis zu 25 Prozent des Lernerfolgs erklären, vor allem durch menschliche Interaktion. Hier liegt viel Potenzial brach: Fast drei Viertel der deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wünschen sich Unterstützung von der eigenen Führungskraft, nur rund 45 Prozent sind damit auch zufrieden (vgl. Schmid 2018).

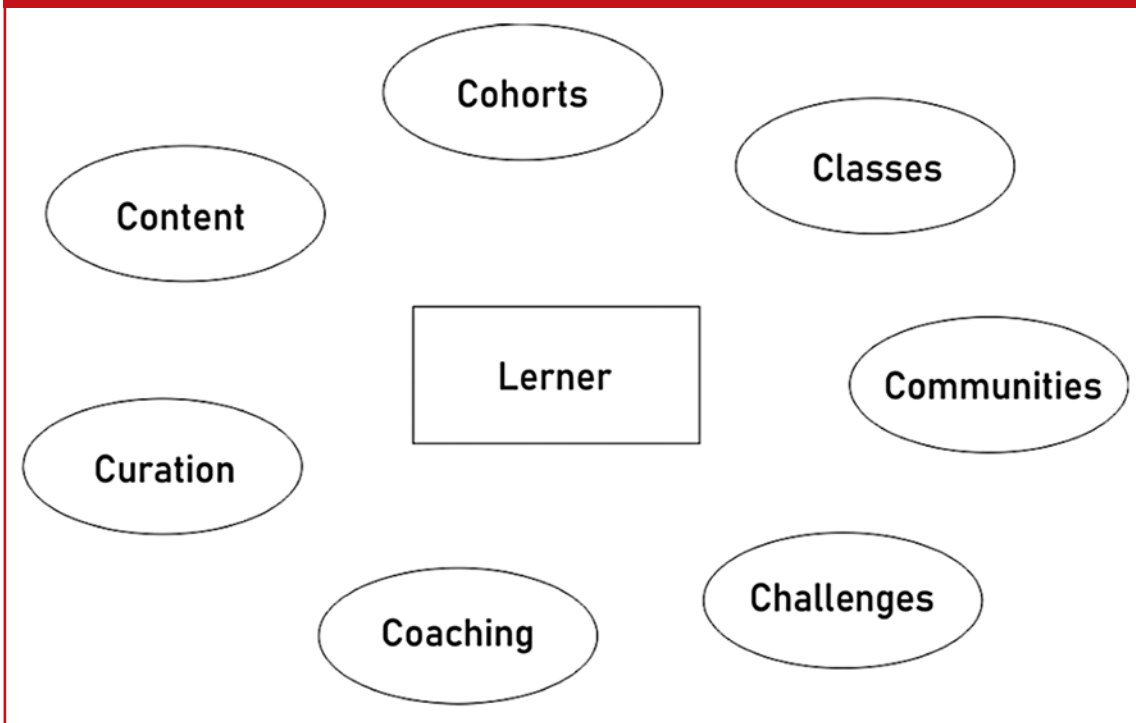
Echte Kollaboration ist für den Arbeits- und gleichzeitig Lernprozess essenziell. Eine mögliche Rolle der Personalentwicklung: Community-Manager. Netzwerke aufbauen, pflegen und Zugang zum Wissen und Können der anderen legen.

## Die neue Personalentwicklung

Lernprozesse sind weder planbar noch kontrollierbar – zumindest nicht so, wie wir es kennen. Komplexität ist durch Linearität nicht beherrschbar. Statt um Lehr-, Jahres- und Bildungspläne geht es mehr um individuelle Anregung und professionelle Begleitung. Dazu braucht es einen klaren Rahmen, der Orientierung und (psychologische) Sicherheit gibt. Einen Rahmen,

- in dem Beziehungen zwischen Menschen angeregt und unterstützt werden,
- in dem relevanten (Organisations-)Themen entsprechende Bedeutung gegeben wird,

Abb. 4: The seven Cs nach Clive Sheperd



- in dem sich Menschen auf ihre eigene Art und Weise – scheinbar unkontrolliert – entwickeln können.

Die Organisation definiert den strategischen Bedarf und schafft einen dazu förderlichen Rahmen. Die lernenden Menschen bestimmen den Prozess. Eine zukünftige Aufgabe für die Personalentwicklung: diesen Rahmen gestalten, pflegen und erweitern. Endlich würde sie zentrale Businessaufgaben übernehmen, nämlich Wissen, Können und Zusammenarbeit möglich zu machen und wirksam zu halten.

### Mit Nicht-Antworten fängt das Lernen an

Noch fehlt einiges, um das alles angehen zu können: die konkreten Ideen, das Verständnis im Management und möglicherweise auch die entsprechenden Begriffe. Eine Skizze für eine künftige Lernunterstützung und deren Handlungsfelder lieferte unlängst Clive

Sheperd (2019). Er stellt den Lerner (Commitment, Competence and Confidence) in den Mittelpunkt und bietet sieben Lernrahmen (siehe Abbildung 4) an.

Neben bekannten Instrumenten, wie Trainings (Classes) oder Coachings, der Darbietung von selbst erstellten (Content) oder zusammengetragenen (Curation) Online-Inhalten, bieten sich auch Lernpartnerschaften (Cohorts) oder auch thematische Communities an. Herausforderungen oder Wettbewerbe (Challenges) können organisationale Themen lancieren und Motivation dafür anspornen.

Die zentral gesteuerte und kontrollierte Lernarbeit in Unternehmen ist bereits heute ein Relikt der Vergangenheit. Mit einem neuen Menschen- und Rollenverständnis gibt es für die Personalentwicklung auch in Zukunft viel zu tun. Und vielleicht bemerken wir dann, dass der Begriff „Personalentwicklung“ damit obsolet geworden ist.

### Literatur |

Press Release 2018: Towards Maturity release new report based on evidence from over 600 learning professionals and 10,000 learners to solve the communication divide. <https://towardsmaturity.org/2018/05/31/new-report-bridging-divide-evidence/>

Schmid, M.: Die meisten wollen lernen. In: Die Zeit 50/2018. <https://www.zeit.de/2018/50/menno-smid-infas-wuensche-arbeitnehmer-digitalisierung>

Sheperd, C.: The seven Cs. 2019. <http://www.cliveonlearning.com/2019/06/exploring-seven-cs.html>

The Transformation Journey – 2019: Annual Research Report. <https://towardsmaturity.org/2019/02/14/the-transformation-journey-2019-annual-research-report/>

Weiterbildungsstudie 2019: Plattform für Berufsbezogene Erwachsenenbildung: <https://plattform-erwachsenenbildung.at/weiterbildungsstudie/>