

Personalentwicklung

Themen, Trends, Best Practices 2014

Karlheinz Schwuchow
Joachim Gutmann
(Hrsg.)

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Personal 2020: Trends und Zukunftsstrategien



Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow, Center for International Management Studies, Hochschule Bremen

Die Bedeutung der Mitarbeiter für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens steht außer Frage — nicht erst seitdem das Talentmanagement zum Topthema geworden ist und die Auswirkungen des demografischen Wandels die öffentliche Diskussion prägen. Auch wird zunehmend offensichtlich, dass durch HR-Aktivitäten Alleinstellungsmerkmale generiert werden können, betrachtet man wirksame Wege zur Profilierung auf dem Arbeitsmarkt durch die Schaffung einer Arbeitgebermarke. Dennoch klaffen Anspruch und Wirklichkeit auseinander, wenn es um den Beitrag geht, den die Personalfunktion hierbei leistet.

Einleitung

Die Herausforderungen an das Personalmanagement definierte der HR-Vordenker Dave Ulrich bereits vor über 15 Jahren (vgl. Ulrich, 1997): Entweder es liefert einen strategischen Beitrag zur Unternehmensentwicklung oder es läuft Gefahr, automatisiert und outgesourced zu werden. Daher bleibt die Frage, ob die Wahrnehmung der wachsenden Bedeutung der Personalarbeit als unternehmerischer Erfolgsfaktor auch mit einer entsprechenden Kompetenzentwicklung seitens der Personalfunktion einhergeht, ob sie damit ihrem Status als „cinderella function“ — das Aschenputtel im Management — mittlerweile entwachsen ist, den von Ulrich postulierten Platz am Entscheidungstisch erhalten hat und in strategische Prozesse eingebunden wird.

Die Relevanz dieser Thematik ist offensichtlich, zeigt doch eine aktuelle Studie der AMA American Management Association (2013), dass Hochleistungsorganisationen ihre Personalarbeit strategisch ausrichten und für diese Strategic Workforce Planning bereits Realität ist, während andere Unternehmen noch eher operativ die Mitarbeiterzahl diskutieren bzw. optimieren und dabei die Steigerung von Führungs- und Managementqualität vernachlässigen.

Auch stellen Top-Firmen sich den aus neuen Werthaltungen und MitarbeiterEinstellungen resultierenden Anforderungen und betreiben z. B. „Mass Career Customization“, d. h. Individualisierung mit Blick auf Arbeitsbelastung, Arbeitsort und Arbeitsaufgabe, so wie es das Beratungsunternehmen Deloitte intern umsetzte und mittlerweile als externe Dienstleistung anbietet (vgl. Boudreau/Ziskin, 2011). Nicht nur die stärkere Individualisierung, sondern auch die Inter-

nationalisierung und die HR-Anforderungen im Kontext von Compliance und Corporate Social Responsibility haben eine Komplexität geschaffen, mit der ein neues HR-Aufgabenverständnis zwangsläufig einhergehen muss.

HR-Organisation im Wandel

Die in vielen Unternehmen durchaus gewollte strategische Ausrichtung der Personalarbeit findet ihre Grenzen angesichts einer zunehmenden Dominanz operativer Arbeit bei wachsendem ökonomischem Druck. Es überwiegen reaktive, kurz- bzw. mittelfristig ausgerichtete Maßnahmen und Umsetzungsfokussierung. Dabei kommen die HR-Aufgaben, die die Boston Consulting Group und die World Federation of People Management (2012) in ihrer Studie „Creating People Advantage 2012“ als besonders kritisch für den Unternehmenserfolg identifizierten, regelmäßig zu kurz:

- Führungskräfteentwicklung,
- Strategic Workforce Planning und
- Talentmanagement.

Entsprechendes gilt auch für die von dem Beratungsunternehmen HRblue (2013) im Rahmen einer Metastudie identifizierten Trends, mit denen sich die HR-Arbeit konfrontiert sieht:

- Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen,
- Umsetzung von Familienorientierung und Work-Life-Balance,
- Investition in die Gesundheit der Mitarbeiter,
- Entwicklung effektiver und effizienter HR-Prozesse,
- Stärkung von Talentmanagement und Führungsqualität,
- Gewinnung und Entwicklung von Nachwuchskräften,
- Aufstellung von HR als Change Champion und Partner des Business Managements.

Die Wahrnehmung administrativer Aufgaben durch HR drängt nicht nur strategische Fragestellungen in den Hintergrund, sie bremst auch die eigene strategische Entwicklung. So gewinnt die Verankerung des HR-Managements in der Unternehmensstrategie zwar grundsätzlich an Bedeutung, gleichzeitig nimmt jedoch der Realisierungsgrad ab. Die von Dave Ulrich bereits 1997 in seinem Buch „HR Champions“ formulierte HR-Rollen und Aufgabenfelder als Business Partner dienen nach wie vor als Benchmarks für die Personalfunktion:

- strategischer Partner im Unternehmen,
- Change Agent für individuelle und abteilungsübergreifende Veränderungsprozesse,
- administrativer Experte,
- Mitarbeitercoach und -helfer.

Mit der Entwicklung eines Kompetenzmodells hat Ulrich (2012) hierauf aufbauend erst kürzlich sechs HR-Kernkompetenzen präsentiert, die die Rollenvielfalt und die damit verbundenen fachlichen und persönlichen Anforderungen weiter konkretisieren:

1. Strategic Positioner: Gesellschafts- und Business Trends in konkrete Maßnahmen umsetzen,
2. Credible Activist: Vertrauen aufbauen, Geschäftsverständnis zeigen und HR-Lösungen entwickeln,
3. Capability Builder: Künftige Kernkompetenzen des Unternehmens aus der Strategie erkennen und im Unternehmen entwickeln,
4. Change Champion: Veränderungen umsetzen,
5. HR-Innovator & -Integrator: Kreative, integrierte und zukunftsorientierte HR-Lösungen entwickeln und umsetzen,
6. Technology Proponent: Menschen durch Technologie verbinden und Technologie für die HR-Administration nutzen.

Neue Inhalte, neue Aufgaben, neue Rollen

Die Bewältigung dieser Rollenanforderungen, mit der die Verantwortung für die Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung einhergeht, erfordert nicht nur eine veränderte Positionierung von HR, die eine Rollenklärung und -abgrenzung notwendig werden lässt. Sie verlangt auch eine Abkehr von etablierten Qualifikationsmustern und eine neue personelle Vielfalt im HR-Bereich – vom Strategen über den Analytiker und Informatiker bis hin zum Organisationspsychologen. Die HR-Organisation wird sich ändern müssen. Allerdings macht es das Spannungsfeld von Unternehmens- und HR-Interessen schwierig, organisatorische Defizite und ineffiziente Prozesse zu überwinden, wenn Kostenfokussierung und nicht Potentialorientierung im Mittelpunkt steht sowie Eigen- und Fremdbild nachhaltig auseinander klaffen.

Die Haufe-Lexware-Studie „HR Image“ (2011) belegt dies in deutlicher Weise. So schätzen die Personalbereiche die eigene Leistung und Reputation deutlich besser ein als deren interne Kunden. Zwischen Eigen- und Fremdbild, Kundenerwartung und eigenem Angebot klaffen teilweise Unterschiede von bis zu fast 50 Prozentpunkten. HR-Bereiche definieren sich strategisch und als „Employee Champion“, während 68 Prozent der internen Kunden die HR-Stärken in der Personalverwaltung sehen. 61 Prozent der HR-Verantwortlichen geben an, thematisch im obersten Entscheidungsgremium vertreten zu sein, bestätigen aber gleichzeitig, dass sie nur zu 46 Prozent auf Entscheidungen Einfluss nehmen können. Gleichzeitig konstatiert lediglich ein Drittel der befragten Führungskräfte, dass die eigene Personalabteilung einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

Folglich stellt die klare Positionierung von HR eines der größten Handlungsfelder dar. Neben einer konsequenten Marktorientierung des HR-Dienstleistungsportfolios bedarf es einer Kommu-

nikation und Vernetzung über die Grenzen des eigenen Fachgebietes hinaus, um Attraktivität und Aufmerksamkeit zu generieren (vgl. Boudreau/Ziskin, 2011). Notwendig ist auch eine stärkere personelle Durchlässigkeit. Führungskräfte mit einem operativen Erfahrungshintergrund können in einer HR-Funktion eine wichtige Multiplikatorenrolle wahrnehmen und Akzeptanz erzeugen sowie die Erwartungshaltung interner Kunden aufgrund ihres eigenen Erfahrungshintergrunds proaktiv und „auf Augenhöhe“ besser managen. Folglich liegt der Schlüssel zur Professionalisierung des Personalmanagements außerhalb der eigentlichen Personalfunktion. Grundlegend sind ferner die Rolle der Führungskraft als Personalmanager und deren Unterstützung durch die Personalfunktion.

Jenseits von HR: Kompetenzen für die Personalarbeit

Um die Zusammenarbeit zwischen der HR-Funktion und dem Management zu optimieren, ist es notwendig, eine fachliche Durchlässigkeit zu schaffen — auch wenn dies auf interne Widerstände seitens des HR-Bereiches stoßen mag. Innovative Personalarbeit erfordert ein breiteres Erfahrungsspektrum — sei es HR Analytics, Szenariotechniken oder Operationsmanagement. So setzt z. B. IBM im Talentmanagement Mitarbeiter mit Erfahrungen im Supply-Chain-Management ein, so spielen im Employer Branding berufliche Erfahrungen im Marketing und Konsumentenverhalten eine Rolle (vgl. Boudreau/Ziskin, 2011).

Die von Dave Ulrich (2012) definierten sechs Kompetenzen für die Personalarbeit lassen sich nur auf diese Weise entwickeln. In besonderer Weise gilt dies für die strategische Positionierung von HR und den Aufbau von Vertrauen, geht es dabei doch um die Antizipation externer Trends und deren Übersetzung in interne Aktivitäten sowie die Stärkung von HR durch Kenntnis des Unternehmenskontextes und der geschäftlichen Notwendigkeiten.

Auf diese Weise lässt sich auch die häufig zu beobachtende Situation überwinden, dass einerseits der Personalbereich mangels eigener beruflicher Erfahrung nicht nahe genug am operativen Geschäft ist, andererseits Linienführungskräfte Personalarbeit und Mitarbeiterführung als delegierbare Aufgabe betrachten, was der Personalbereich wiederum als Stärkung seiner eigenen Stellung sieht.

Führung vor neuen Herausforderungen

Betrachtet man die aktuellen Herausforderungen, so zählen — wie der HR-Report 2012/2013 der Unternehmensberatung Hays und des Instituts für Beschäftigung und Employability (2012) zeigt — Stärkung und Ausbau der Führung neben der Bindung bestehender Mitarbeiter sowie der Förderung einer nachhaltigen Unternehmenskultur zu den drei wichtigsten HR-Themen und Handlungsfeldern.

Die Führungsproblematik beleuchtet auch eine von der Hay Group im deutschsprachigen Raum durchgeführte Studie: 50 Prozent der Führungskräfte führen nicht so, dass ein motivierendes und leistungsförderndes Organisationsklima in ihrem Bereich entsteht (vgl. Schramm/Wetzels, 2010). Mangelnde Wertschätzung und Sichtbarkeit der Leistungen wirken sich ebenfalls negativ auf Motivation und Verantwortung aus. Betrachtet man die direkten Auswirkungen auf die Performance eines Unternehmens, so wird deutlich, wie stark diese von Unternehmenskultur und Betriebsklima abhängt.

Diese ökonomischen Implikationen belegt eine Towers-Watson-Studie, der zufolge eine Erhöhung der Mitarbeitermotivation um 15 Prozent eine zweiprozentige Steigerung der Gewinnmarge impliziert (vgl. SHRM/Globoforce, 2012). 94 Prozent der von der SHRM Society-of-Human-Resource-Management und dem Beratungsunternehmen Globoforce befragten Führungskräfte halten die Mitarbeitermotivation für die HR-Schlüsselgröße, dennoch wird sie nur von einer Minderheit von Unternehmen (42 Prozent) erfasst. Die Global Workforce Study 2012/2013 des Beratungsunternehmens Towers Watson (2012) belegt, dass ein nachhaltiges Mitarbeiterengagement weniger durch Geld als vielmehr durch weiche Faktoren wie ein exzellentes Management sowie den Umgang des Unternehmens mit Stress, Work-Life-Balance und Arbeitsbelastung gefördert wird.

Die Herausforderung besteht daher darin, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das es Mitarbeitern ermöglicht, ihre Leistung langfristig gewinnbringend einzusetzen. Entscheidend ist dabei das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensentwicklung und die Führungskräfte. Allerdings haben nur 39 Prozent der von der Unternehmensberatung Towers Watson (2012) befragten Mitarbeiter Vertrauen in die Arbeit der Unternehmensleitung. Auch glaubt lediglich die Hälfte der Befragten, dass das obere Management ein ernsthaftes Interesse an den Mitarbeitern hat. In ähnlicher Weise zeigt der Gallup-Engagement-Index einen geringen Grad emotionaler Bindung, der direkt mit der Motivation der Mitarbeiter, mit Fehlzeiten und Fluktuation korreliert. Nur 15 Prozent der Arbeitnehmer besitzen eine hohe emotionale Bindung, 24 Prozent haben keine (vgl. Gallup, 2013).

Als kritische Erfolgsgröße ist dabei die mittlere Führungsebene zu sehen, da diese den größten direkten Einfluss auf die Mitarbeiterbeziehungen hat und den Grad des Mitarbeiterengagements wesentlich bestimmt (Boundreau/Ziskin, 2011, S. 258). Es sind die erfolgreichen Unternehmen, in denen die direkten Vorgesetzten hinsichtlich der Vereinbarung angemessener Leistungsziele, der fairen Beurteilung von Mitarbeiterleistungen und der fairen Verknüpfung von Leistung und Gehalt besser bewertet werden (vgl. Towers Watson, 2012). Die Steigerung der Führungs- und Managementqualität ist daher eine Schlüsselaufgabe für HR- und Management. Wegweisend muss hierbei jedoch ein neues Verständnis von Führung sein, so wie es die Harvard-Professorin Barbara Kellerman (2012) in ihrem Buch „The End of Leadership“ propagiert.

Das Ende der allmächtigen Führungskraft

Nachdem über viele Jahrzehnte das Ideal der allmächtigen Führungskraft die Leadership-Diskussion prägte, haben — nicht zuletzt durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien — Wissensmonopole und Hierarchien an Bedeutung verloren, hat sich die Macht von den Führenden zu den Geführten verschoben. Führungskräfte erreichen ihre Stärke erst durch das Wollen der Geführten, aus Leadership wird Followership (vgl. Kellerman, 2012). Dieser Trend wird sich mit dem Einzug der Generation Y in die Unternehmen noch verstärken. Eine optimale Symbiose zwischen Mitarbeitern und Unternehmen impliziert dabei, dass Mitarbeitern ihren Fähigkeiten und Aufgaben entsprechende Gestaltungsspielräume gegeben und nicht nur Aufgaben, sondern auch Entscheidungsbefugnisse delegiert werden.

Im Einzelnen gehen damit folgende Führungs(kräfte)anforderungen einher (vgl. Hill/Linebeck, 2011):

- Umgang mit digitalen Technologien und die Fähigkeit zur virtuellen Kooperation,
- Agilität und innovatives Denken, Bewältigung von Komplexität und Ambiguität,
- Kommunikation, Kreativität und die Arbeit in Netzwerken und
- globales Denken und Handeln sowie der Umgang mit Diversität

Um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen, sind es drei Felder, in denen eine Führungskraft brillieren muss: Selbstmanagement, Netzwerkmanagement und Teammanagement (vgl. Hill/Linebeck, 2011). Für den HR-Bereich stellt sich die Aufgabe, als Katalysator zu wirken und in einem Kontext abnehmender Intensität persönlicher Kontakte bei gleichzeitig steigender Umfeldynamik das Wissen der Führungskräfte und der Mitarbeiter zusammen zu bringen. Führungskräfte sind dabei in ihrem Denken häufig nach wie vor in der pyramidenförmigen Organisation mit stabilen Strukturen und klaren Hierarchieebenen verhaftet, was die Entwicklung neuer Mindsets — Denk- und Handlungsmuster — notwendig macht.

Erfolgsfaktor Mittleres Management

Verkannt wird in diesem Zusammenhang regelmäßig die Schlüsselrolle des mittleren Managements. Durch negative Stereotype geprägt, als Lähmschicht, Blockierer oder Verhinderer tituliert, wird dessen Mehrwert in Frage gestellt bzw. auf die rein fachliche Dimension reduziert. Dabei haben sich Struktur, Funktion und Rolle des mittleren Managements in den letzten Jahren nachhaltig verändert — zunächst durch den Abbau von Hierarchieebenen im Kontext von Lean-Management und Business Process Reengineering in den 90er Jahren, später dann durch dezentrale Unternehmensstrukturen und die wachsende Vernetzung sowie die Virtualisierung organisatorischer Einheiten (vgl. Schwuchow, 2013).

Das Gewicht der mittleren Führungsebene hat sich erhöht, es sind mehr Eigenverantwortung sowie dedizierte Führungsleistung notwendig. An der Schnittstelle zwischen Topmanagement und Mitarbeitern ist sie der Katalysator für organisatorische Veränderungen — und befindet sich gleichzeitig in einer Sandwich-Position zwischen Ergebnisdruck von oben und operativem Druck von unten. Das ist ein strukturelles Spannungsfeld von hohen Anforderungen sowie breiten Zuständigkeiten einerseits und eingeschränkten Handlungsspielräumen sowie fehlenden Ressourcen andererseits. Als Konsequenz fühlen sich mittlere Führungskräfte häufig zwar ihrer Aufgabe und ihren Kollegen verpflichtet, gehen aber in zunehmendem Maße auf Distanz zu ihrem Unternehmen (vgl. Osterman, 2009). Dabei sind mittlere Manager — so eine Studie der Dr. Jürgen Meyer Stiftung (2011) — die unsichtbaren Leistungsträger. Linda Gratton, Professorin an der London Business School, definiert in ihrem Buch „The Shift — The Future of Work is already here“ (2011) die neue Rolle des mittleren Managements als Coach und Mentor.

Von der Weisungshierarchie zu Netzwerkstrukturen

Nachdem traditionelle Hierarchien der Dynamik und Komplexität des Wandels nicht folgen können, sind neue Organisations- und Arbeitseinsatzkonzepte notwendig, die durch Virtualisierung und Netzwerkstrukturen gekennzeichnet sind, auf Teilung von Macht und Verantwortung setzen und neue Anforderungen an Führungskräfte ebenso wie an die Führungskräfteentwicklung stellen.

Die unbestrittene Notwendigkeit, mittlere Manager durch neue Arbeitseinsatzkonzepte zu fördern und zu binden — von der rein fachlich geschulten Kraft zum Generalisten mit Führungskompetenzen —, wird dadurch erschwert, dass nach wie vor die Fachkompetenz die primäre Grundlage für Stellenbesetzungen darstellt — eine Tatsache, die in Deutschland nachhaltig stärker ausgeprägt ist als in anderen Ländern, so die Studie „Deutsche Führungskräfte“ des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft (2006).

In der Konsequenz werden von den Führungskräften ständig fachliche Aufgaben übernommen, die eigentlich von ihren Mitarbeitern erledigt werden sollten. Die Rolle der Führungskraft als Personalentwickler kommt folglich zu kurz. Dabei müssen Führungskräfte heute mehr denn je Orientierung bieten und durch die Schaffung einer fordernden und fördernden Lern- und Entwicklungsumgebung ihre Mitarbeiter in die Lage versetzen, den Weg des Lernens und der persönlichen Veränderung selbst zu gehen. Führungskräfte müssen sich als Multiplikatoren verstehen, die die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter wachsen lassen und nicht eingrenzen, die Fragen stellen und nicht die Antworten wissen (vgl. Wisemann/McKeown, 2010).

Führungskräfte, die diesen Rollenanforderungen gerecht werden, zeichnen sich durch folgende Aspekte aus. Sie

- nutzen die tägliche Arbeitserfahrung als Entwicklungsbasis,
- sind sich der Psychologie des Lernens bewusst,
- vernetzten Mitarbeitern mit Entwicklungspartnern,
- vermitteln Fähigkeiten im Umgang mit unternehmenspolitischen Entscheidungen,
- beeinflussen das Unternehmensumfeld zur Lernförderung.

HR-Anforderungen und -Aufgaben

In der Vergangenheit haben sich Unternehmen in ihren Personalentwicklungsaktivitäten primär auf das Topmanagement und High Potentials konzentriert. Das mittlere Management wurde vernachlässigt, insbesondere wenn es um Führungsqualitäten ging. So attestieren in einer Studie des Beratungsunternehmens DDI Development Dimensions International (2010) 30 Prozent der befragten HR-Leiter ihrem Topmanagement exzellente Führungsfähigkeiten, aber nur sieben Prozent ihren mittleren Führungskräften. Folglich ist es zwingend notwendig, mittlere Führungskräfte mit einem klaren Rollenverständnis zu entwickeln und zielgruppenspezifische Qualifizierungskonzepte aufzubauen

Der größte Handlungsbedarf besteht, so die bereits erwähnte Studie der Dr. Jürgen Meyer Stiftung (2011) im Erwerb von Führungskompetenzen. Dabei stehen Personalführungskompetenz, Veränderungsfähigkeit und Veränderungskompetenz sowie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit an der Spitze der Prioritätenliste. Der HR-Bereich ist gefordert, Führungskräfte auf allen Ebenen bei der Entwicklung ihrer Führungsqualitäten zu unterstützen und ein breiteres und umfassenderes Verständnis von Talenten im Unternehmen zu propagieren: „Leaders at all Levels“, so wie es der Managementvordenker Ram Charan bereits 2007 in seinem gleichnamigen Buch propagierte.

Zu den Herausforderungen zählen dabei die proaktive Ausrichtung der Mitarbeiterqualifizierung an der Unternehmensstrategie sowie die transferförderliche Gestaltung der Personalentwicklungsaktivitäten (vgl. Diesner/Seufert, 2013). In der konkreten Umsetzung impliziert dies vier vom CCL Center for Creative Leadership identifizierte Handlungsfelder, die sich wie folgt konkretisieren lassen (vgl. Petrie, 2011):

- Verstärkte vertikale Entwicklung, d. h. erfahrungsbezogene Entwicklung neuer Denk- und Handlungsmuster statt Vermittlung von Inhalten sowie das Entlernen und die Überwindung etablierter Mindsets,
- Klare Verantwortung des Einzelnen für seine eigene Entwicklung, da Autonomie und Eigenverantwortung intrinsische Motivation erzeugen, wobei sich HR als Entwicklungspartner versteht,

- Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses, das Führung als kollektiven Prozess begreift, sich von dem „Great Man Mythos“ der heroischen Führungskraft löst und die Funktion von Führungskräften auf der Grundlage ihres Einfluss und Leistung, nicht ihrer formalen hierarchischen Rolle definiert (vgl. AMA 2013, Boudreau/Ziskin, 2011),
- Abkehr von inhaltsgetriebenen Personalentwicklungsevents hin zu Entwicklungsprozessen, die auf Selbsterleben und Coaching beruhen sowie eine 360-Grad-Entwicklungsarchitektur schaffen, die den Mitarbeiter, seine Führungskraft und Kollegen in gleicher Weise einbindet (vgl. Abb. 1).

Aktueller Fokus	Künftiger Fokus
Allgemeine Führungstheorien und -konzepte	Entwicklung des eigenen Führungsverhaltens
Kompetenzfokussierung (horizontale Entwicklung)	Entwicklungsprozessorientierung (vertikale Entwicklung)
Management, HR und externe Anbieter als Entwicklungsverantwortliche	Jeder Mitarbeiter in der Eigenverantwortung für seine Entwicklung
Führung als rollenbezogene Individualaufgabe	Führung als kollektiver Prozess, eingebunden in ein Netzwerk

Abb. 1: Führungskräfteentwicklung im Wandel (in Anlehnung an Petrie 2011, S. 7)

Für den Personalbereich bedeutet dies den Rollenwechsel vom Programmentwickler zum Begleiter eines Organisationsentwicklungsprozesses, der in einem Netzwerk kontinuierlich neues Erfahrungswissen verbreitet. Dabei gewinnt das informelle Lernen von anderen an Bedeutung – gestützt durch neue Lerntechnologien, soziale Netzwerke und Coachings. Den wachsenden Stellenwert des informellen Lernens attestieren 85 Prozent der vom SCIL Swiss Center for Innovations in Learning befragten Bildungsexperten und stellen gleichzeitig fest, dass nur noch zu 28 Prozent formal gelernt wird (vgl. Diesner/Seufert, 2013).

Neben dem Lernen on-the-job gewinnt auch das Lernen in Projekten weiter an Bedeutung, seien es interne Unternehmensprojekte, aber auch externe Projekte. So überträgt IBM im Rahmen des „Corporate Service Corps“ international zusammengesetzten Teams von Führungskräften Aufgaben bei öffentlichen Einrichtungen und Nichtregierungsorganisationen in Schwellenländern (vgl. Hamm, 2009). Nach einer virtuellen Vorbereitungsphase folgt eine einmonatige Projektphase vor Ort, am Ende steht eine zweimonatige Nachbereitungsphase. Nachdem im Rahmen derartiger Projekte bislang mehr als 2.000 Führungskräfte aus 50 Ländern in insgesamt 30 Ländern tätig waren, ist diese Art des Lernens für IBM zu einem wichtigen Entwicklungsbau-stein geworden.

Neue Lernwege lassen sich auch durch explizite Freiräume für eigene Projekte erschließen. So ermöglicht es Google seinen Mitarbeitern, 20 Prozent ihrer Arbeitszeit in eigene Ideen und Pro-

jekte zu stecken (vgl. Boyd, 2010). Auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit sind diese neuen Lernwege von grundlegender Bedeutung, da bislang nur 14 Prozent der vom SCIL Swiss Center for Innovations in Learning befragten Personalmanager die Realisierung eines systematischen Transfermanagements in Angriff genommen haben (vgl. Diesner/Seufert, 2013).

Weitere Bausteine einer neuen, bedarfsorientierten Lernarchitektur resultieren sowohl aus der Entwicklung von Mobile-Learning-Anwendungen als auch der Nutzung von Social Media. Diese Lernwege gilt es in noch stärkerem Maße als bisher für Mitarbeiter zu erschließen, wobei regelmäßig nicht die technische Infrastruktur, sondern die Lernkultur den Erfolg bestimmt — hier sind HR und Unternehmensführung in gleicher Weise gefordert, die tradierte Trennung von Lernen und Arbeiten endgültig aufzuheben, jeden Arbeitsplatz zum Lernort zu machen und allen Mitarbeitern Wege zum lebenslangen Lernen zu eröffnen.

Literatur

AMA American Management Association (Hg.) (2013): Global Leadership Development, New York

Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations (Hg.) (2010): Creating a New Deal for Middle Managers, Boston

Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations (Hg.) (2012): Creating People Advantage 2012 — Mastering HR-Challenges in a Two-Speed World, Boston

Boudreau, J. W./Ziskin, I. (2011): The Future of HR and Effective Organizations, in: Organizational Dynamics, Vol. 40. 255–266

Boyd, E. (2010): Why Google's „20 Percent Time“ Isn't Stemming Its Brain Drain, Fast Company

Charan, R. (2007): Leaders at All Levels — Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis, San Francisco: Jossey Bass

DDI Development Dimensions International (Hg.) (2010): Put Your Money in the Middle: A Meta-Study and Talent Management Guide for Mid-Level Leaders, Pittsburgh

Diesner, I./Seufert, S. (2013): Trendstudie 4 — Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen, St. Gallen: SCIL Swiss Center for Innovations in Learning

Dr. Jürgen Meyer Stiftung (Hg.) (2011): Das Mittlere Management, Die unsichtbaren Leistungsträger, Köln

Gallup (Hg.) (2013): Engagement Index Deutschland 2012, Berlin

Gratton, L. (2011): The Shift — The Future of Work is Already Here, London: Collins

- Hamm, St. (2009): The World Is IBM's Classroom, Business Week, 56
- Haufe-Lexware (Hg.) (2011): HR-Image 2011 — Die Personalabteilung: Fremd- und Eigenbild, Freiburg: Haufe Verlag
- Hays/Institut für Beschäftigung und Employability (Hg.) (2012): HR-Report 2012/2013 — Schwerpunkt Mitarbeiterbindung, Mannheim/Ludwigshafen
- Hill, L./Lineback, K. (2011): Being the Boss — The Three Imperatives for Becoming a Great Leader, Boston: Harvard Business Review Press
- HRblue (Hg.) (2013): HrBlue Trendbook 2013, Grasbrunn
- Kellerman, B. (2012): The End of Leadership, New York: HarperBusiness
- Osterman, P. (2009): The Truth about Middle Managers: Who They Are, How They Work, Why They Matter, Boston: Harvard Business Press
- Petrie, N. (2011): Future Trends in Leadership Development, Greensboro: Center for Creative Leadership
- Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (Hg.) (2006): Deutsche Führungskräfte — Wertvorstellungen, Karriere, Arbeitsumfeld im Management Deutscher Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, Eschborn
- Schramm, D./Wetzel, St. (2010): Personalmanagement 2015 — Praktische Anforderungen und strategische Aktionsfelder, in: Wagner, D./Herlt, S. (Hg.) (2010): Perspektiven des Personalmanagements 2015, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 55–85
- Schwuchow, K. (2013): Jenseits der Fachkompetenz — Das mittlere Management braucht ein neues Selbstverständnis, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 1/2013, 40–46
- SHRM/Globoforce (Hg.) (2012): Employee Recognition Survey — Winter 2012 Report, Dublin
- Towers Watson (Hg.) (2012): Global Workforce Study — Ergebnisse für Deutschland 2012/2013, Frankfurt a. M.
- Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions, Boston: Harvard Business School Press
- Ulrich, D. et al. (2012): HR From the Outside In — Six Competencies for the Future of Human Resources, New York: McGrawHill
- Wiseman, L./McKeown, G. (2010): Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter, New York: Harper Collins