
➤ HR-TRENDS Nord 2019

PERSONALENTWICKLUNG NEU POSITIONIEREN

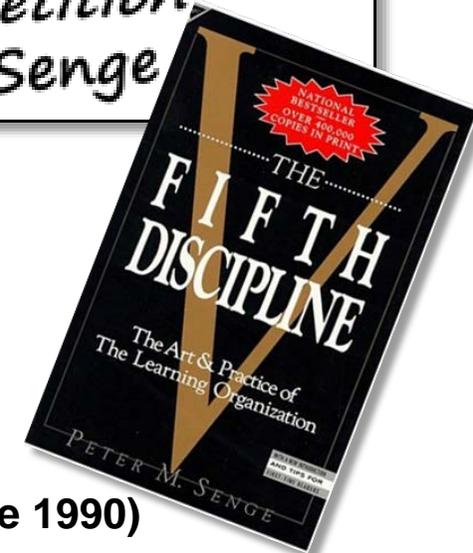
Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow

Bremen, 28. März 2019

AUF DEM WEG ZUR LERNENDEN ORGANISATION: VOM INDIVIDUELLEN ZUM ORGANISATIONALEN LERNEN



"In the long run, the only sustainable source of competitive advantage is your organisation's ability to learn faster than its competition"
- Peter Senge



(Source: Senge 1990)

WAS TREIBT DIE ZUKUNFT DES LERNENS?

The Nature of Work

Organizational **complexity** is growing.
Disruption and change are the norm.

Learner Needs

Learners seek support at their **point of need**.
Individual **agility** is paramount.

Enabling Technology

Learning technologies are **expanding possibilities** and shifting the traditional model for learning.

The New L&D

Learning functions are evolving to empower the **spread of learning** and support **just-in-time learning** needs.

Drivers for the future of learning



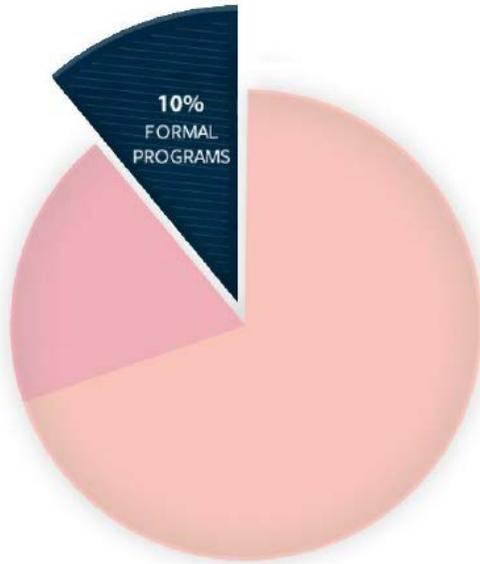
(Tye/Xu 2018, S. 3)

DER PARADIGMENWECHSEL IN DER PERSONALENTWICKLUNG

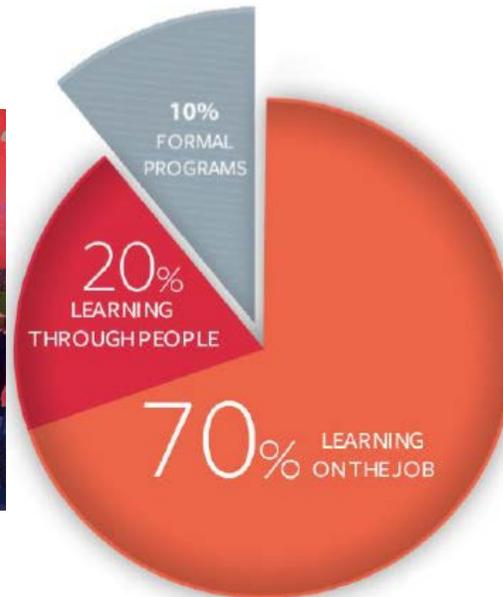
Vom Lernen im Seminar	zum Lernen im Unternehmen
Training	Potentiaalentwicklung
Input (Trainingstage)	Output (Performance)
Notwendige Kosten	Strategisches Investment
Standardisierung	Individualisierung
Klar strukturiert und organisiert	Agil und Flexibel
Lernender als Patient	Lernender als Agent
Kontrollierter Prozess	Entdeckendes Lernen
Defizitorientiert	Stärkenfokussiert

(Quelle: in Anlehnung an Phillips 2018, S. 7)

EIN NEUES VERSTÄNDNIS VON LERNEN UND ENTWICKLUNG



**Old Mindset:
Push Learning**



**New Mindset:
Pull Learning**

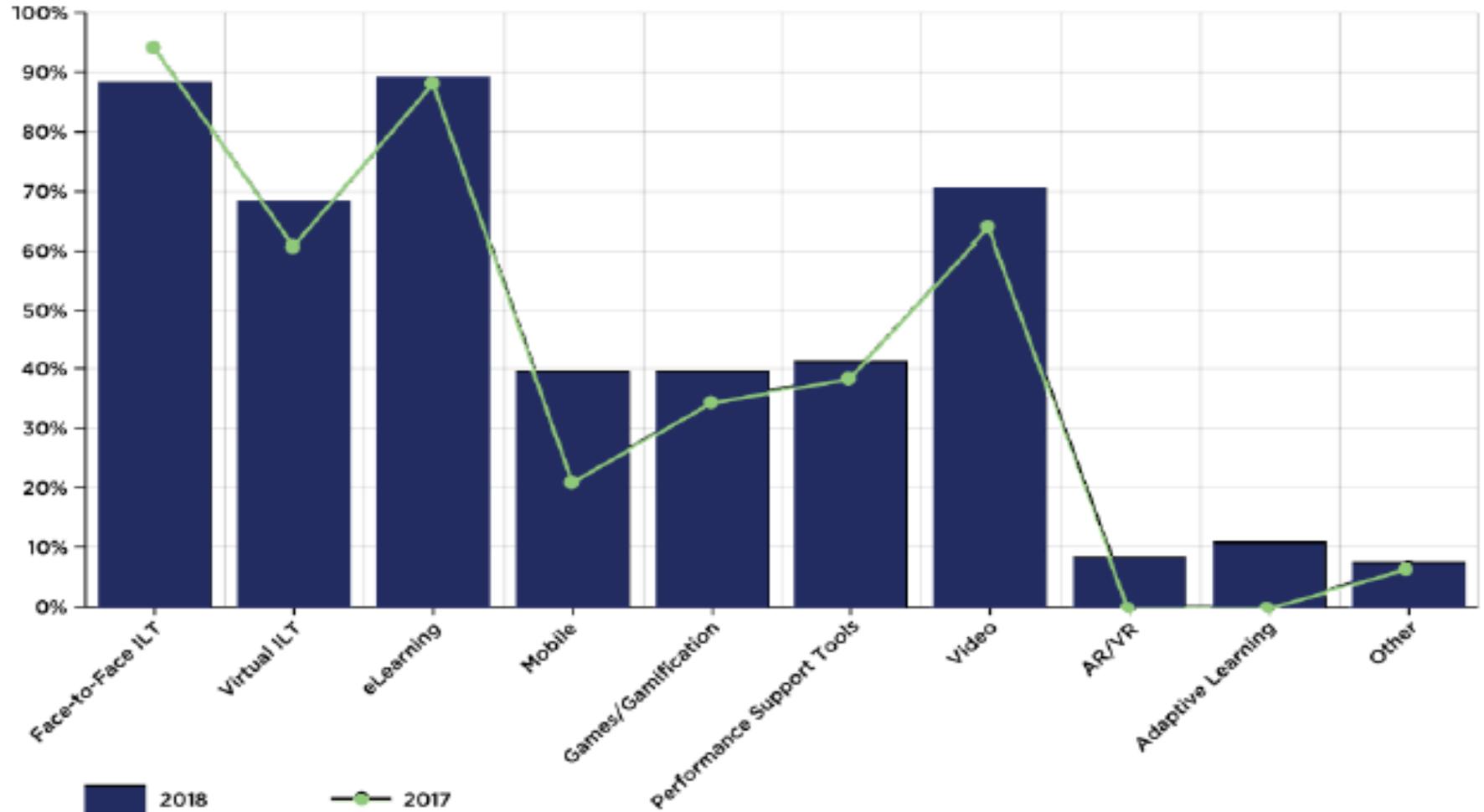
(Quelle: Wick/Granger 2016, S. 4ff)

LERNEN UND ENTWICKLUNG: DIE NEUE REALITÄT

- **Der ARBEITSPLATZ wird zum LERNORT**
- **Der Mitarbeiter wird zum Lernenden und Lehrenden im Prozess der WISSENSVERNETZUNG**
- **Explizites Wissen durch MEDIEN, Implizites Wissen durch MENSCHEN**
- **Lernen und ENTLERNEN bestimmt den Lernprozess**
- **Fähigkeiten und Leistung sind Messgröße für den Lernerfolg**
- **Im Wissenswettbewerb wird die LERNGESCHWINDIGKEIT zur entscheidenden Größe**

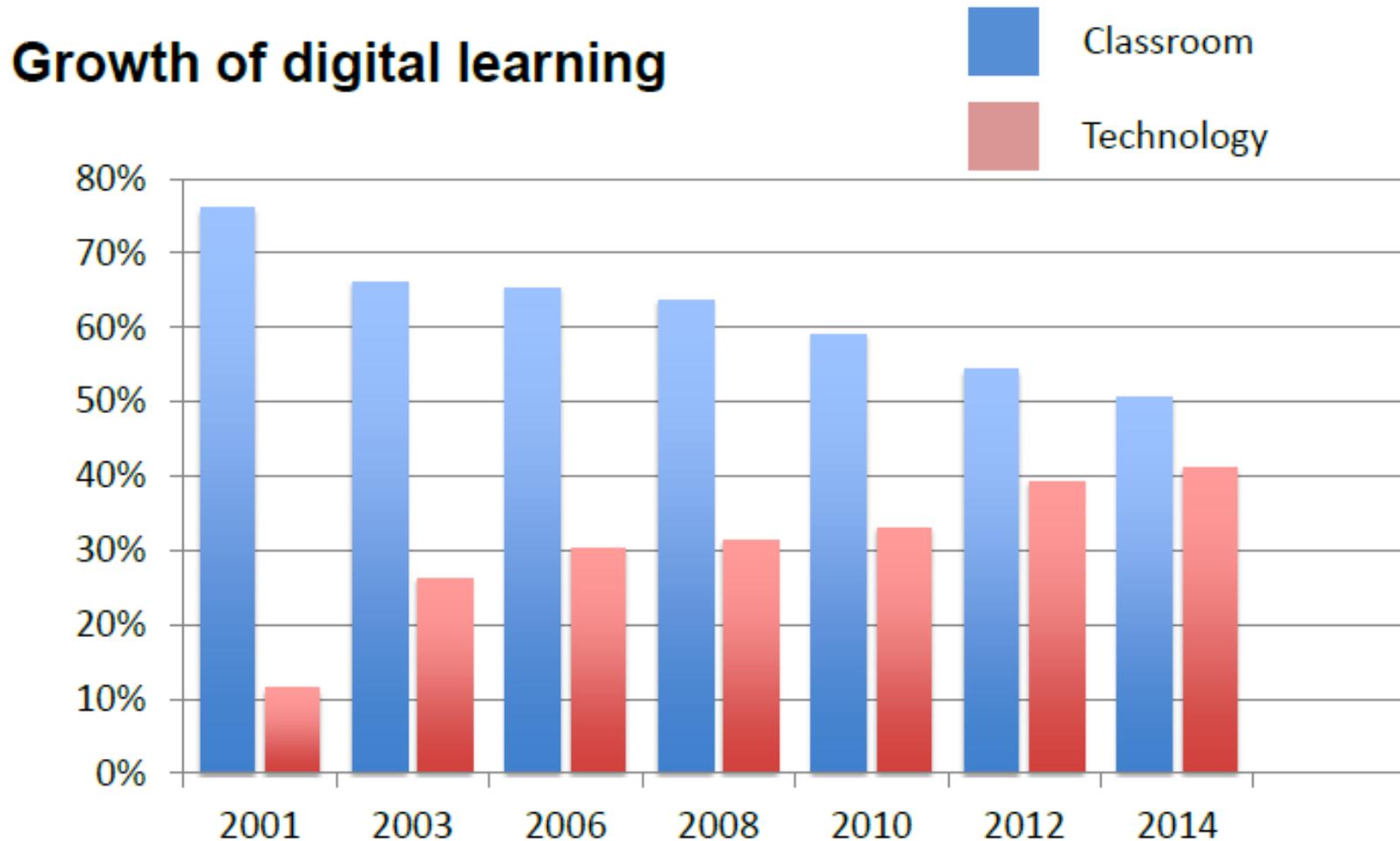
(Quelle: in Anlehnung an Wick/Granger 2016, S. 10)

DIE TOP-LERNMETHODEN IN DER WEITERBILDUNG: SEMINAR & E-LEARNING



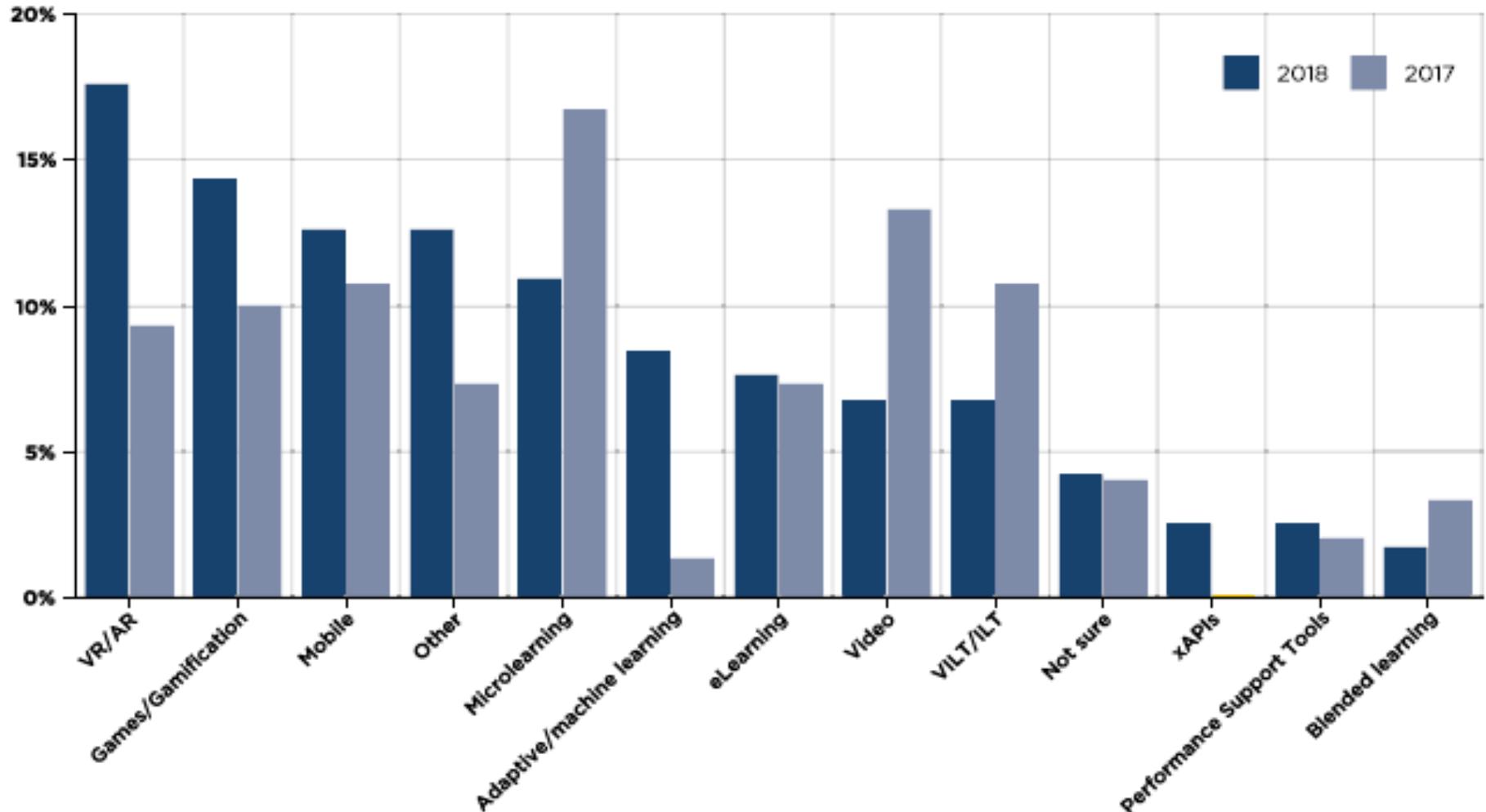
(Shelton 2018, S. 94)

DAS DIGITALE LERNEN IST AUF DEM VORMARSCH



(Quelle: Clark 2016, S. 6)

DIE LERNMETHODEN VON MORGEN: DIE WÜNSCHE DER MITARBEITER



(Shelton 2018, S. 98)

DIE BILDUNGSERWARTUNGEN UND BILDUNGSERFAHRUNGEN DER MITARBEITER



5 Types of Learning Leaders Want More than They're Getting

1. Personalized Learning
2. Coaching from External Mentors
3. On-Demand Learning
4. Long-Term Developmental Assignments
5. Mobile Device-Based

4 Types of Learning Leaders Get More than They're Wanting

1. Coaching from Manager
2. Internally-Developed Learning Material
3. Books/Articles
4. Self-Study

(Sinar/Ray 2018, S. 29)

DER NEUE WEG DES LERNENS



(Shelton 2018, S. 103)

DAS NEUE LEITBILD DER LERNENS: DAS 70-20-10-MODELL & DER ENTREPRENEURIAL LEARNER

Den Weg des Lernens und der persönlichen Veränderung selbst gehen:

- ausprobieren,
- von anderen lernen,
- aus Fehlern lernen.

Wissen vernetzen & das eigene Handeln reflektieren

- **Fokussierung auf die persönlichkeits- und lernförderlichen Aspekte konkreter Arbeitssituationen**



UNTERNEHMENSBEISPIEL - PRATT & WITNEY: EINE NEUE LERN- & ENTWICKLUNGSARCHITEKTUR

70-20-10

**LEARNING
& DEVELOPMENT**



LEARNING AND DEVELOPMENT ARCHITECTURE A **BLENDED** LEARNING PHILOSOPHY



LEARN FROM EDUCATION

TECHNICAL
(Decentralized)
Engineering
Operations
Customer Service
Business support

DEVELOPMENTAL
(Consolidated)
Leadership Development
Personal Development
Business Acumen

P&WC Proprietary Information

LEARN FROM RELATIONSHIP

Mentoring
Workplace Coaching
Role Modeling
Peer feedback
Networking

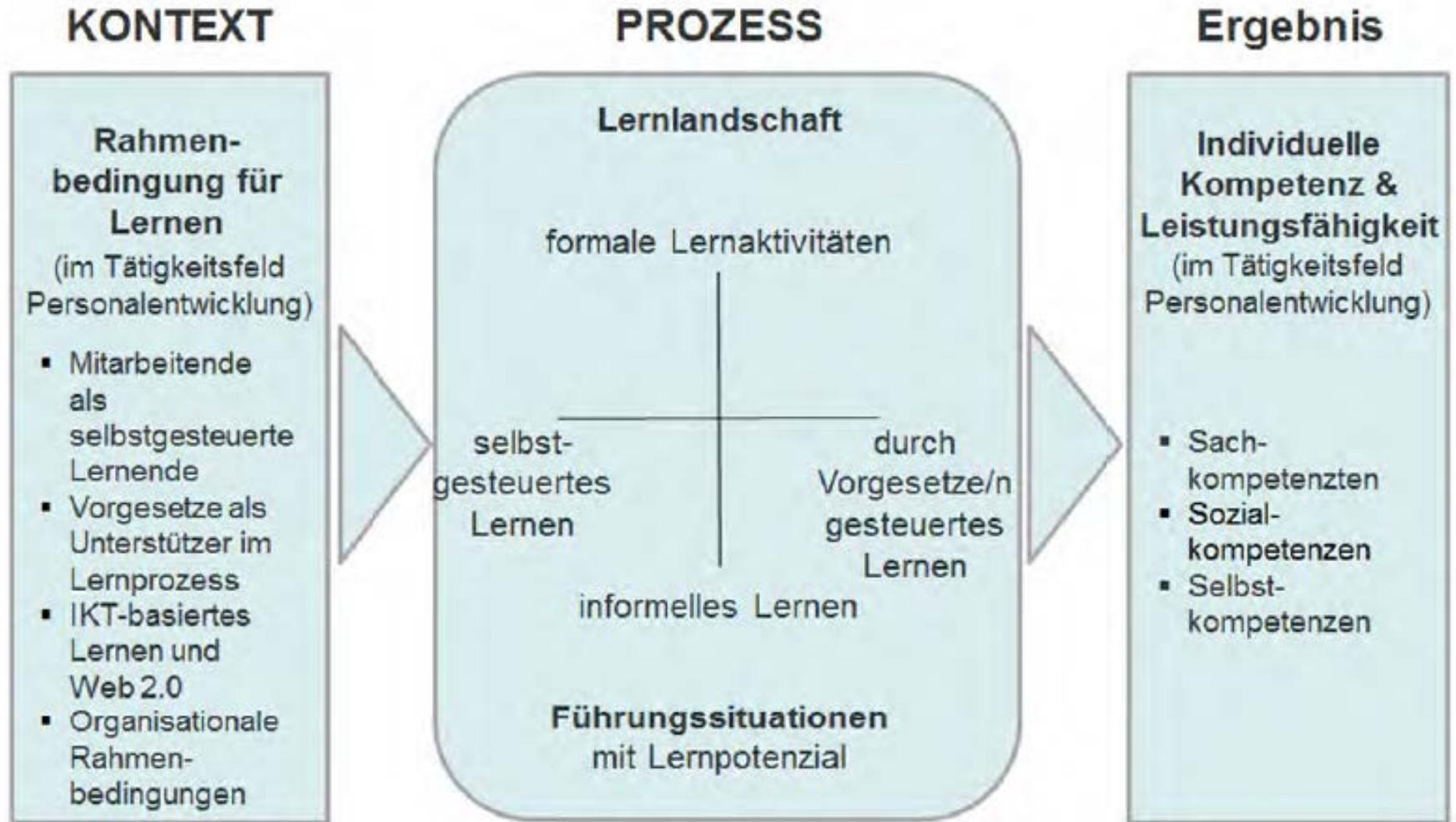
LEARN FROM EXPERIENCE

ON-THE-JOB EXPERIENCE
Leading a team
Rotation programs
Job shadowing
Special assignment
Presentation in front of large audience

OFF-THE-JOB EXPERIENCE
Professional association
Community involvement
Board experience (non-profit)

(Quelle: Edwards 2012, S. 29)

LERNEN 4.0: KONTEXT, PROZESS UND ERGEBNIS



(Quelle: Seufert et al. 2013, S. 26)

ELEMENTE DER NEUEN LERNARCHITEKTUR

Formal organisiertes Lernen

Teilnahme an Kursen / Lehrgängen / Zertifizierungen / Compliance Training

Nutzung von E-Learning

Nutzung von Wissensdatenbanken

Entwicklungsplanung

Individuelle Entwicklungspläne

Jahres- / Ziel- /
Entwicklungsgespräche

Teilnahme an Konferenzen & Tagungen

Teambesprechungen

**Durch
Führungskraft**

**Selbst-
gesteuert**

Verfolgen von Webcasts

Entwicklungsprojekte
(stretch assignments)

Gespräche mit **gesteuert**
Führungskraft

"lunch & learn" / Gemeinsames Mittagessen

Erfahrungsaustausch im Rahmen
von Treffen / Besprechungen

Beteiligung an
Wikis, Weblogs, Communities

Coaching

Mentoring

Job Rotation &
Secondments

Informelle Gespräche
& Treffen

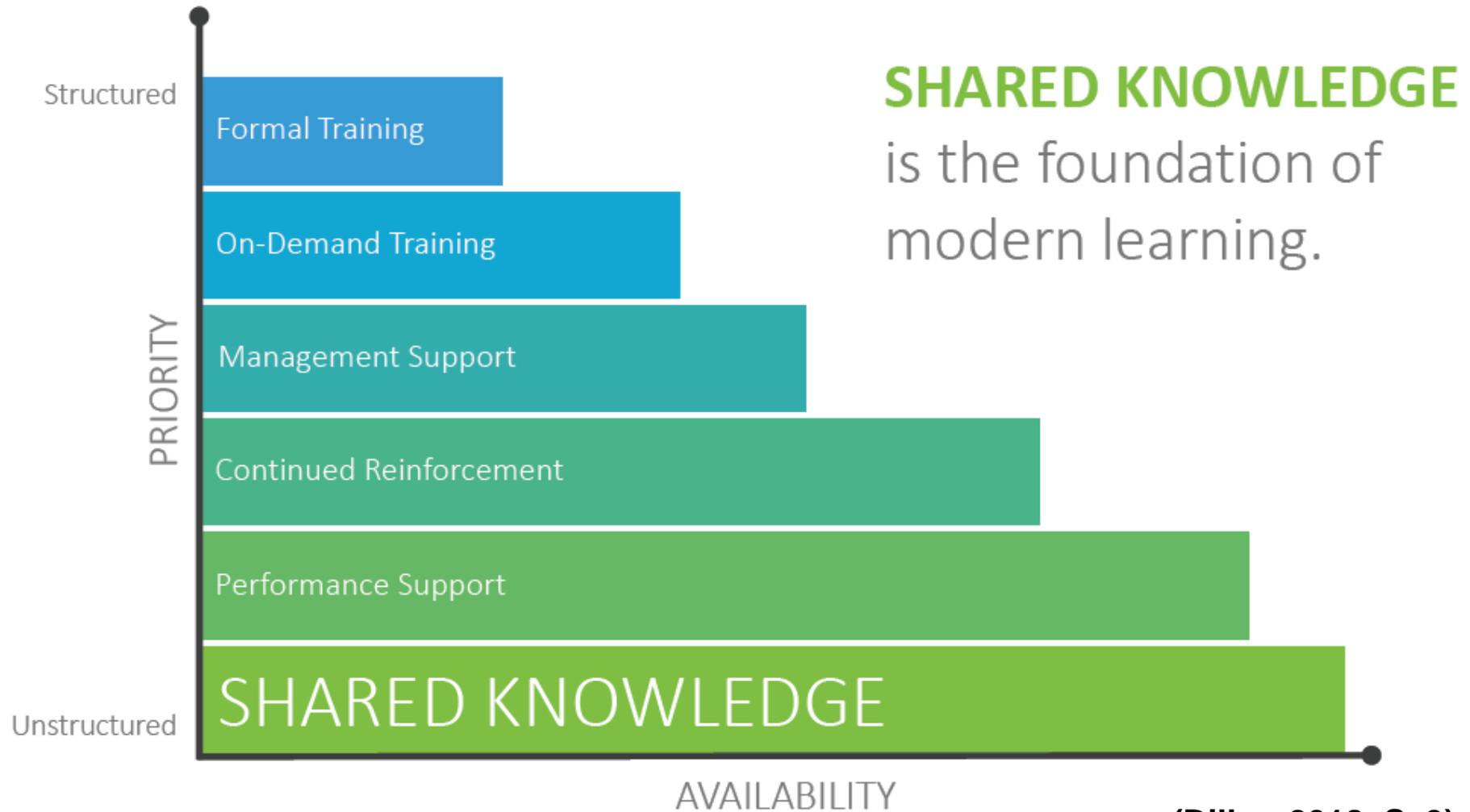
Bearbeiten von
Büchern & Zeitschriften
(online & print)

Bar Camps & Jams

Informelles Lernen

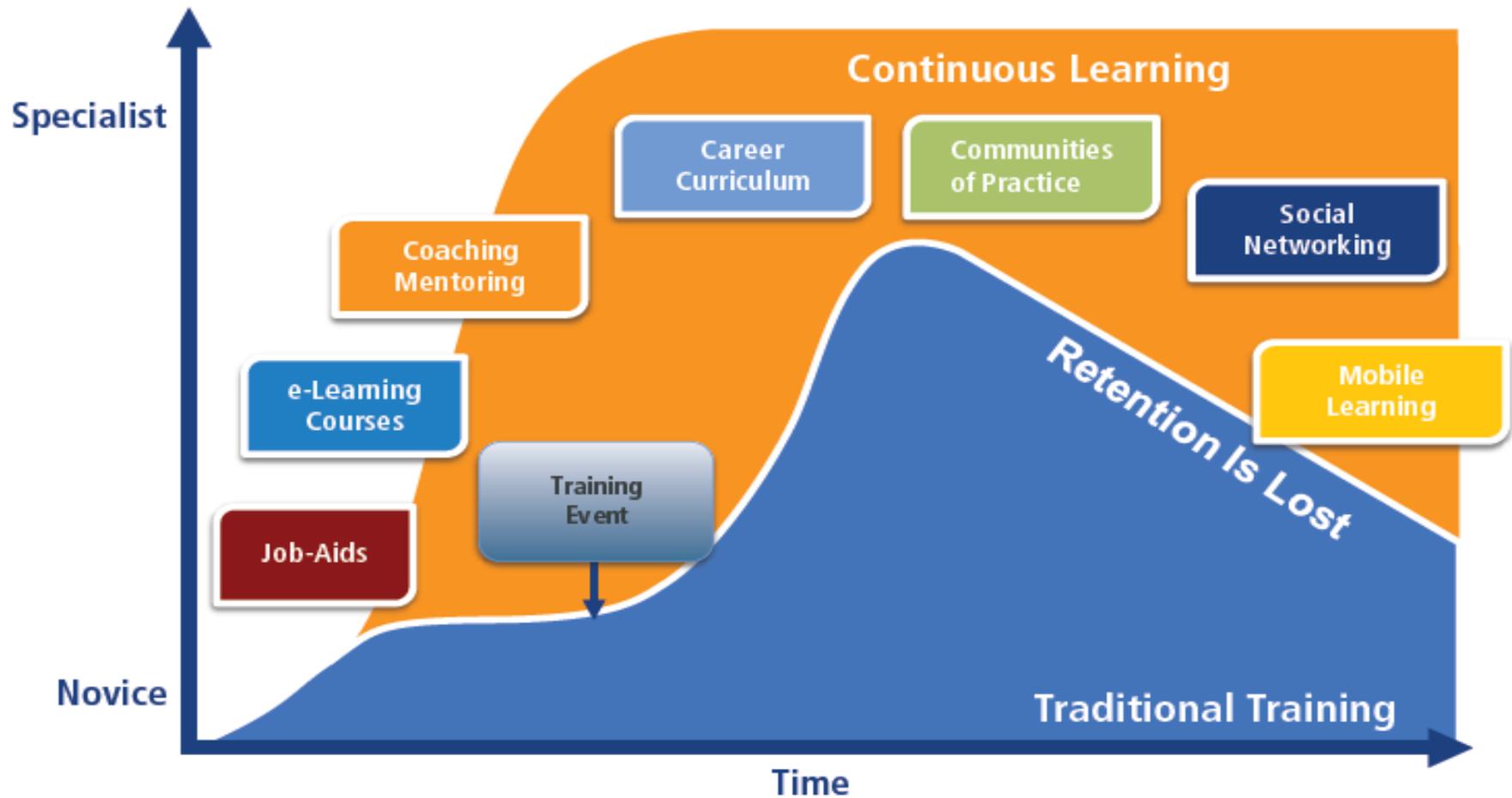
(Quelle: Seufert et al. 2013, S. 44)

WISSENSVERNETZUNG IST DER NEUE WEG DES LERNENS



(Dillon 2018, S. 3)

INNOVATIVE LERNARCHITEKTUREN: FOKUSSIERT AUF LERNPROZESS & LERNTRANSFER



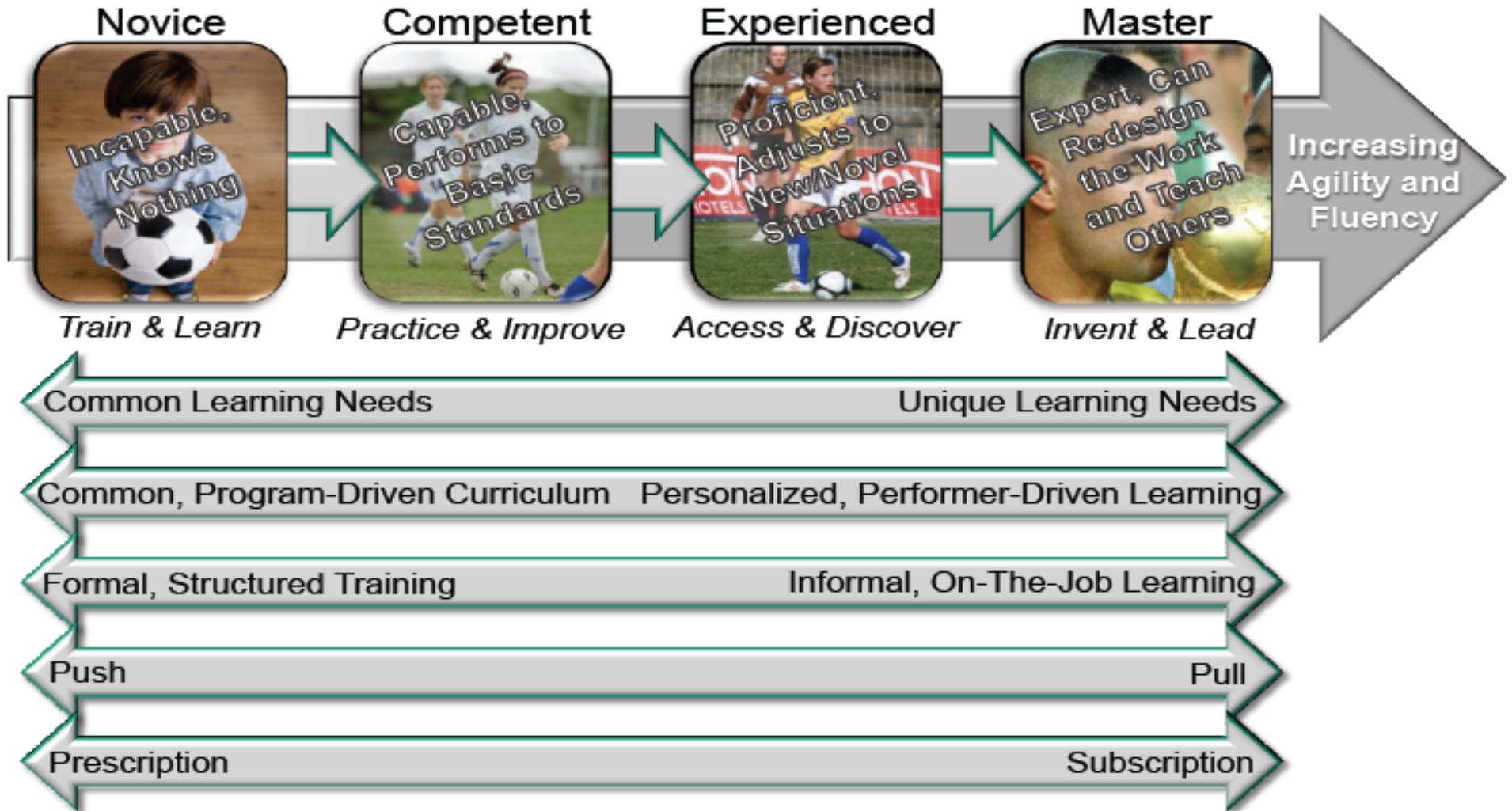
(Quelle: Bersin 2013, S. 22)

EINE NEUE INDIVIDUALISIERTE LERNARCHITEKTUR



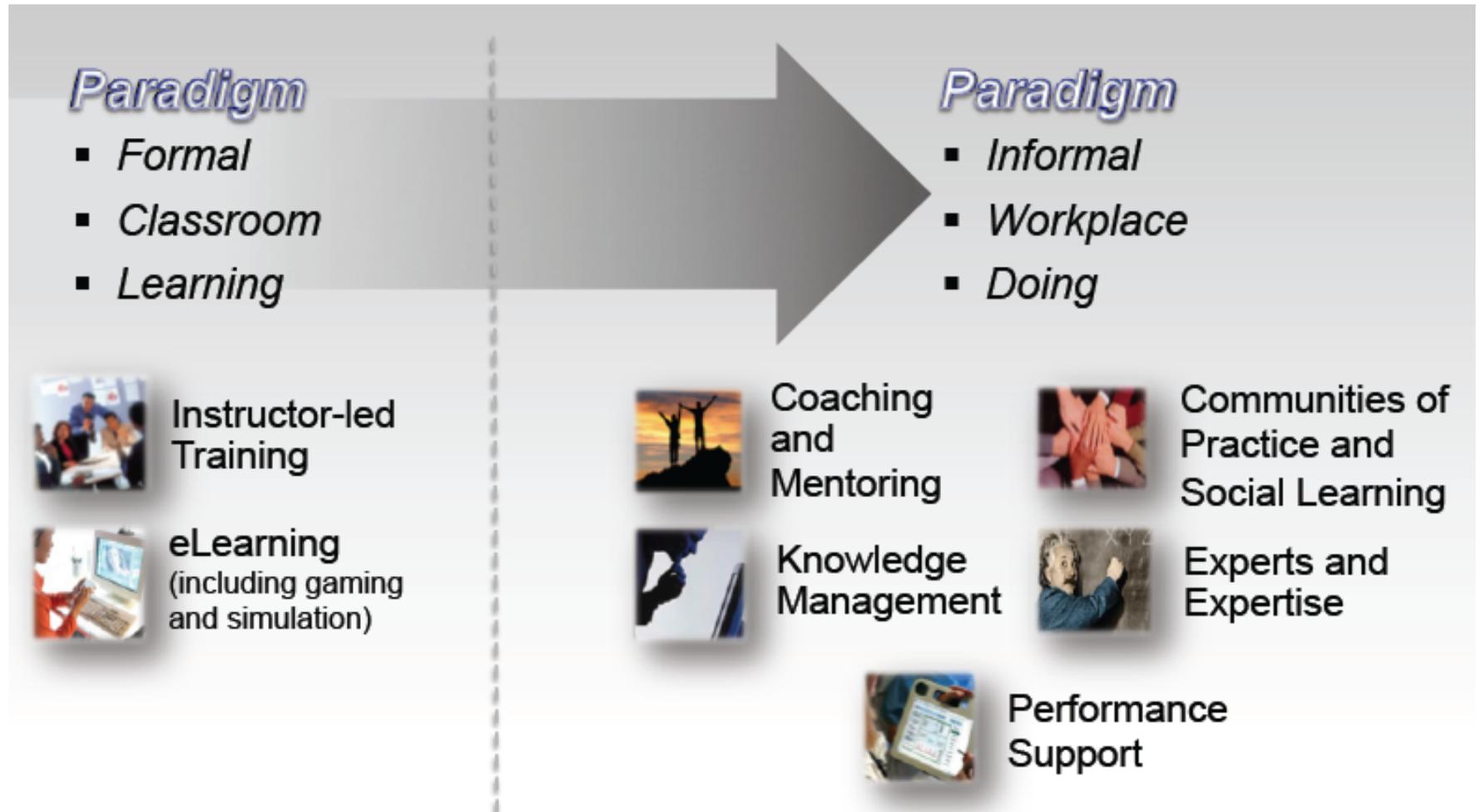
(Quelle: Rosenberg 2016, S. 12)

LERNEN DIFFERENZIEREN: ZIELGRUPPEN, LERNZIELE UND LERNWEGE



(Quelle: Rosenberg 2016, S. 16)

LERNEN JENSEITS DES SEMINARS... EIN PARADIGMENWECHSEL



(Quelle: Rosenberg 2016, S. 17)

DAS INFORMELLE LERNEN RÜCKT IN DEN VORDERGRUND



Working with others to discover & make sense of a new idea.

Learning via interactions with others, often using social media technology, to enable information and idea sharing.

Increasingly Learning from Peers

43% of employees agree they learn more from face-to-face co-worker interactions than three years ago.

Seeking Out Peers for Learning

69% of employees regularly seek out new ways of doing their work from their co-workers.

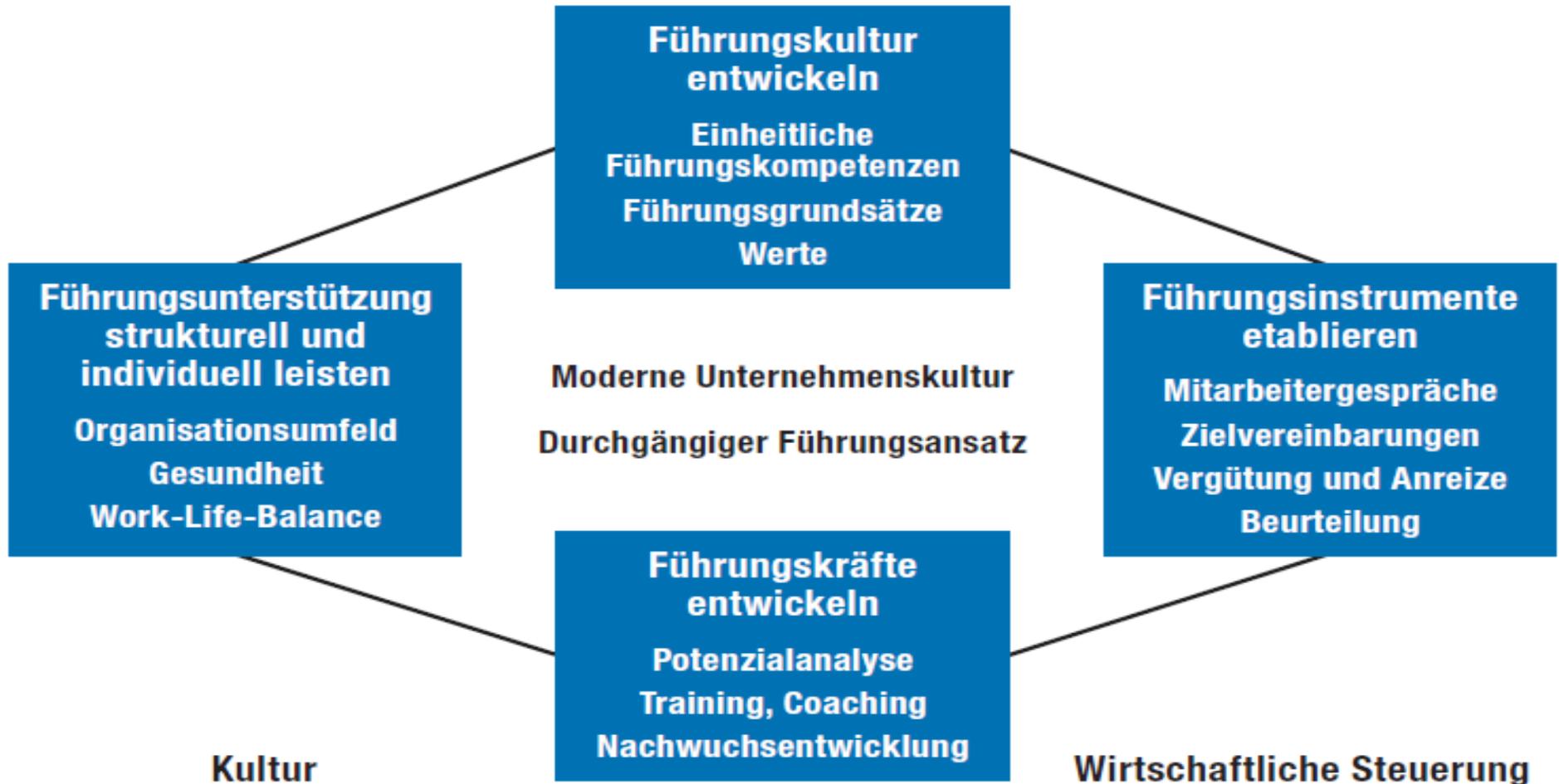
Sharing Learning with Peers

51% of employees try to share what they have learned with their co-workers.

(Dishler 2018, S. 4/10)

DIE NEUE ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT ALS PERSONAL- UND KULTURENTWICKLER

Führungskräfteentwicklung



(Quelle: Seffner/Oberschelp 2013, S. 2)

DAS ZIEL: EINE UNTERNEHMENSKULTUR, IN DER STÄRKEN GEDEIHEN

Eine Stärke ist eine Kombination aus:

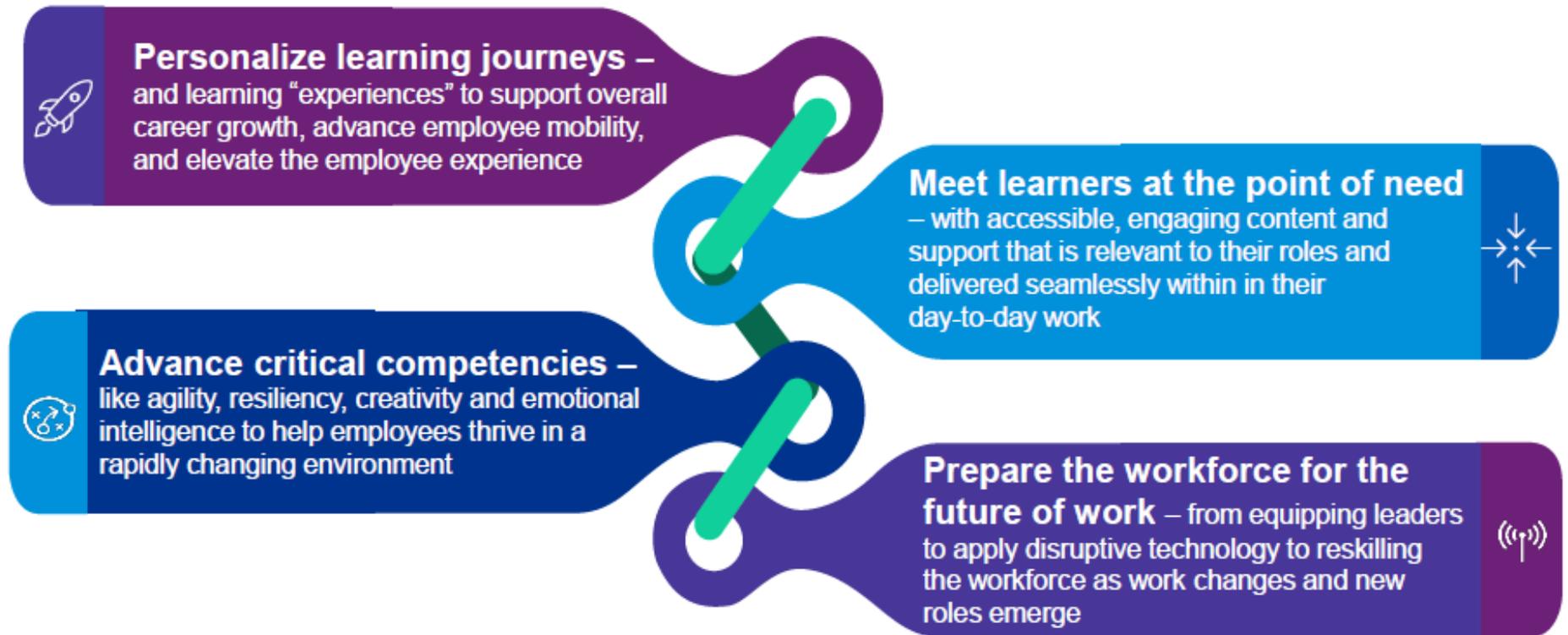
- **Fähigkeiten/Fertigkeiten** = die Schritte einer Tätigkeit/eine Technik
- **Wissen** = was man gelernt hat
- **Talent** = auf natürliche Weise wiederkehrendes Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster, das effektiv eingesetzt werden kann



Personen, die Ihre Stärken täglich nutzen, sind **sechs Mal häufiger** emotional an ihre Tätigkeit gebunden. Teams, die sich auf ihre Stärken besinnen, sind um **12,5 % produktiver**. Coachen Sie die Mitarbeiter, die Sie führen, um ihre Leistung zu steigern.

The reality for many German workers is much different, though, as Gallup research shows. Only four in 10 German employees strongly agree that "My manager focuses on my strengths or positive characteristics" (37%). And only one in five strongly agree that they had a meaningful discussion about their strengths with their manager in the past three months (21%).

DIE ZUKUNFT DES LERNENS LIEGT BEIM MITARBEITER



(Tye/Xu 2018, S. 5)

AUSBLICK: NEUE AUFGABEN FÜR DIE PERSONALENTWICKLUNG

Traditionelle L&D Funktion

Erstellung und Pflege von Weiterbildungskatalogen

Planen und Entwickeln von Kursunterlagen für formale Lernveranstaltungen und Weiterbildungskursen

Fokussierung auf die pädagogische Leistung (mit minimalem Coaching)

Vorwiegend Präsenztraining, teils mit strukturiertem E-Learning

Lernfokussiert

Neue L&D Funktion

▶ Verwaltung von Learnscapes (Arbeits- & Lernumgebungen)

▶ Planung von Lernhilfen und Lern-Tools zur Unterstützung von Lernerfahrung

▶ Fokussierung auf die operative Leistung (Hilfeleistung für intelligente Arbeitsweise)

▶ Multi-Channel: Communities, Projekte, Aufgaben, Informationen, virtuelle Umgebungen...

▶ Effizienz- und ertragsorientiert

(Quelle: Jennings/Wagnier 2015, S. 23)

LITERATUR

- Bersin, J. (2013): Predictions for 2014, Oakland
- Clark, R. (2016): E-Learning and the Science of Instruction, Denver (ATD-Presentation)
- Dillon, J. (2018): Go Viral! Motivation Employees to Share their Knowledge, San Diego (ATD-Presentation)
- Dishler, I. (2018): Support Social Learning for the 21st Century, San Diego (ATD-Presentation)
- Edwards, S. et al. (2012): Best Practices from Around the Globe - Leadership Development Programs in Action – American Management Association/Paraxel International, Pratt & Whitney Canada, Denver (ASTD-Presentation)
- Fandel-Meyer, T. et al. (2015): SCIL-Trendstudie 2015/2016, St. Gallen
- Jennings, Ch./Wargnier, J. (2015): Lernen mit dem 70:20:10-Modell, Freiburg/Köln (Haufe Akademie/CrossKnowledge)
- Phillips, J. (2018): Proving the Value of Talent Development, San Diego (ATD-Presentation)
- Halsey, V. (2018): Engage – Maximize Training Impact and the Transfer of Knowledge, San Diego (ATD-Presentation)
- Rosenberg, M. (2016): The Best Training is No Training, Denver (ATD-Conference)
- Seufert, S. et al. (2013): Informelles Lernen als Führungsaufgabe, SCIL Arbeitsbericht 24, St. Gallen
- Seffner, S./Oberschelp, K.: Führung kann man lernen, Deutsches Ärzteblatt, 15. November 2013, S. 2 - 4
- Shelton, N. (2018): Promise vs. Hype - How to Evaluate Emerging Learning Technologies, San Diego (ATD-Presentation)
- Sinar, E./Ray, R. (2018): Data From More Than 25.000 Leaders Reveals Why Digital Transformation Fails, San Diego (ATD-Presentation)
- Schwuchow, K.: Die Führungskraft als Personal- und Kulturentwickler, in: Schwuchow, K./Gutmann, J.: HR-Trends 2018, Freiburg/München/Stuttgart 2017, S. 356 - 356 (Haufe)
- Tauber, T./Johnson, D. (2014): Meet the Modern Lerner, Oakland (Bersin)
- Tye, F./Xu, H. (2018): The Value of Learning, San Diego (ATD-Presentation)
- Wick, C./Granger, K. (2016): Learning Anytime Anywhere - How to Activate Informal Learning at Work (ATD-Conference)

Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow

CIMS Center for International Management Studies, Hochschule Bremen, Werderstr. 73, 28199 Bremen

E-Mail: karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de URL: www.cims.hs-bremen.de