HR Management Consultants
pepper

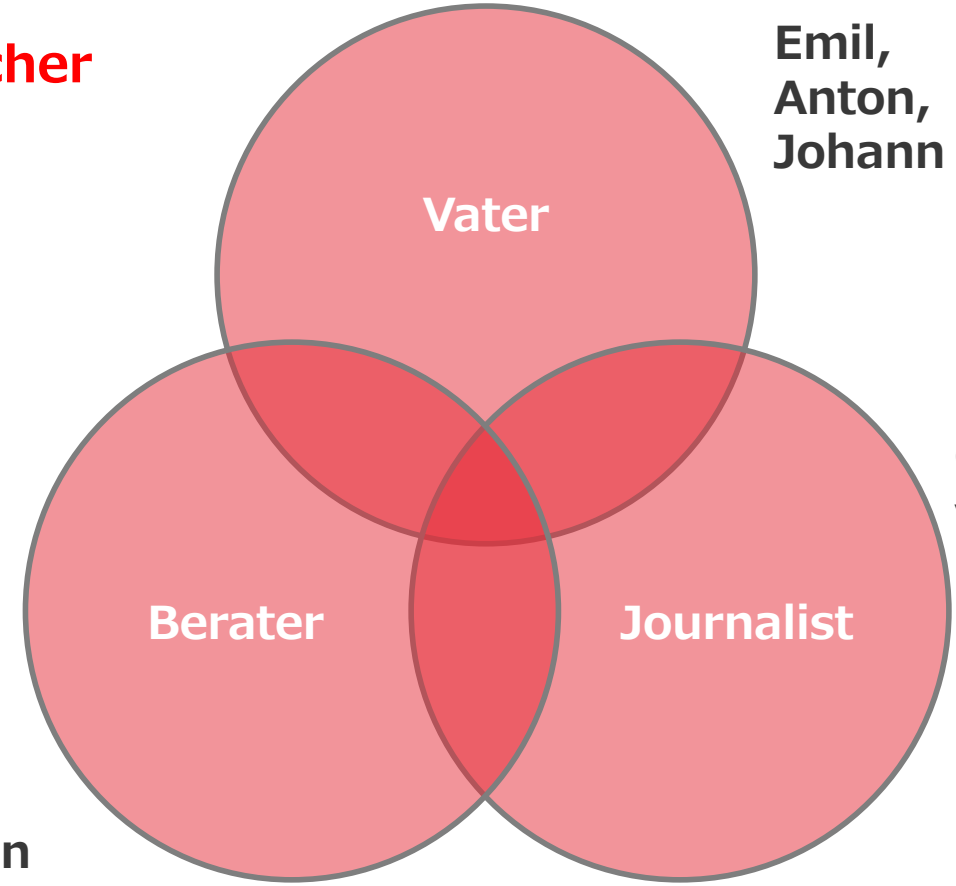
Die Zukunft der Personalentwicklung – vernetzt, agil, selbstorganisiert

BOW-Forum am 13.11.2019

November 2019

Wer steht hier?

Jan C. Weilbacher



Emil, Anton, Johann

Senior Consultant bei HRpepper

Chefredakteur von changement

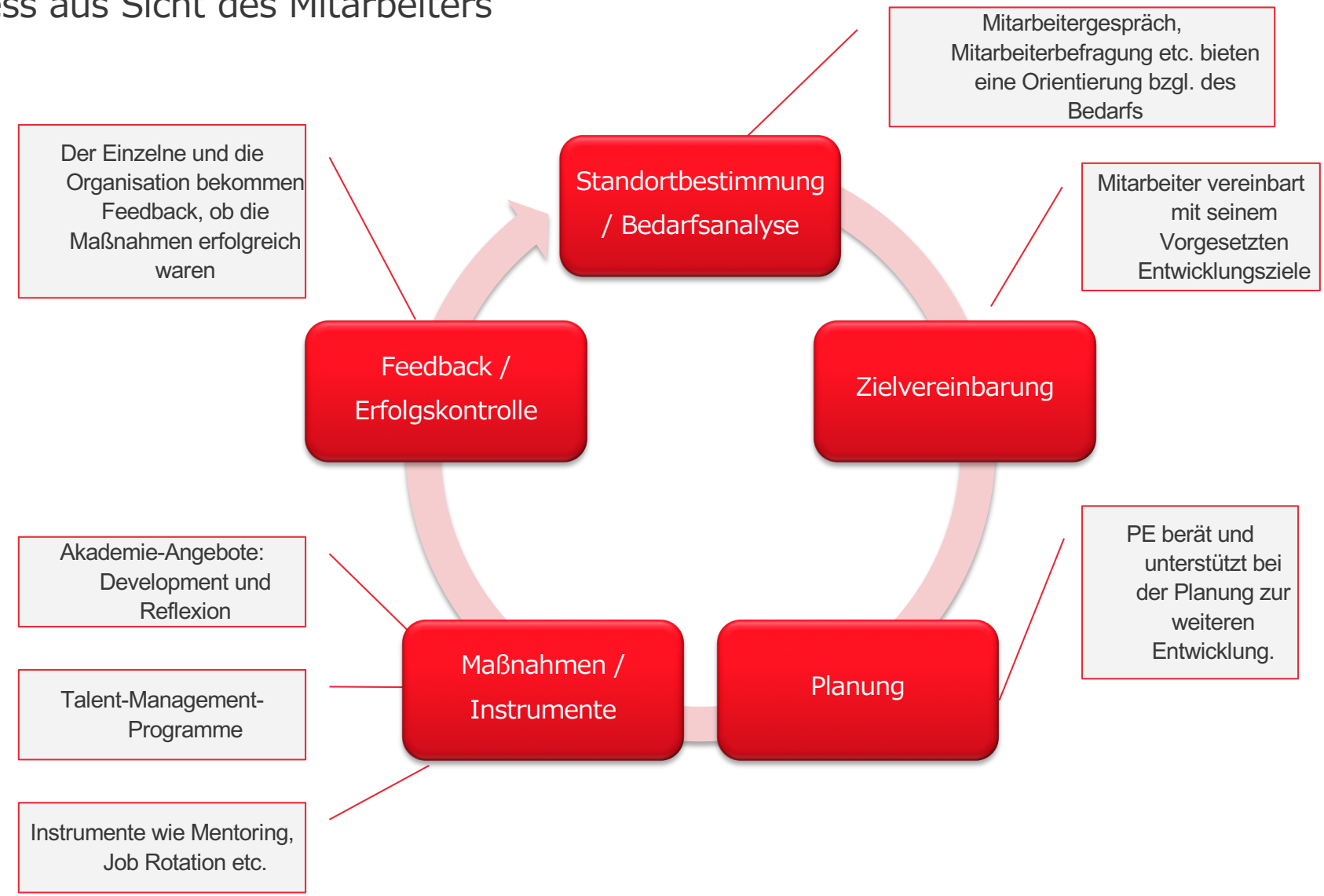
Autor von „Human Collaboration Management“

HR Management Consultants
pepper

Wovon reden wir, wenn wir von Personalentwicklung reden…

Die klassische Personalentwicklung orientiert sich an einem integralen Kreislauf

Prozess aus Sicht des Mitarbeiters



Es müssen in der Personalentwicklung immer grundlegende Entscheidungen getroffen werden

Beispiele für Designkriterien

Standardisierung Curricular, one-size-fits-all, klare Vorgaben	**Individualisierung** Mitarbeitende wählen anhand des individuellen Entwicklungsbedarfs
Seminarprogramm Class-room Module	**Blended-learning** Lernprozess mit integrierten Lernbausteinen
Fremdgesteuertes Lernen Fixe Lernziele, -zeiten, -inhalte	**Selbstgesteuertes Lernen** Modulare Bausteine, asynchrones Lernen, Auswahl
Strategisch (Kompetenzen) Inhalte fokussieren auf das, was Erreichung der Firmenziele hilft	**Situativ** Es wird gelernt, was gerade gebraucht wird
Defizitorientierung Lücken schließen	**Stärkenorientierung** Ausbau von Stärken

HR Management Consultants pepper

Leider ist die klassische Personalentwicklung aus der Zeit gefallen: sie passt nicht in eine komplexer werdende Arbeits- und Wirtschaftswelt – und sie ignoriert den mündigen Menschen

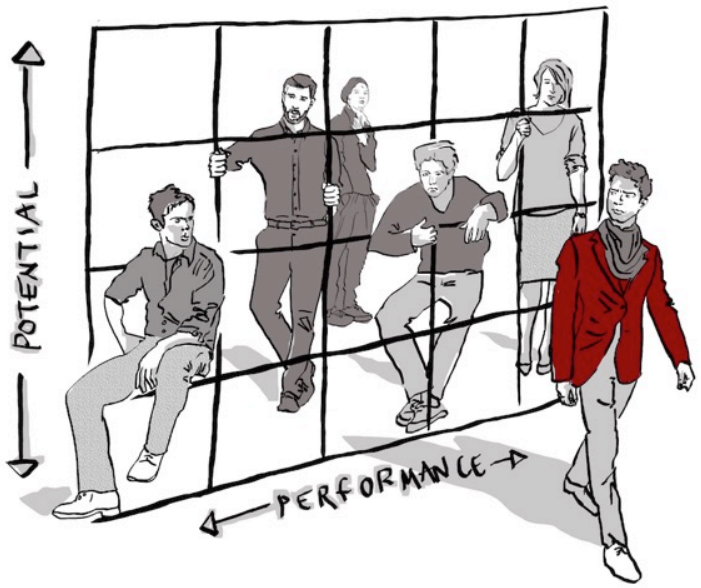
HR Management Consultants pepper

Das Ziel der Personalentwicklung muss sein, sich überflüssig zu machen

Eine zentrale Personalentwicklung kann den tatsächlichen Lernbedarfen nur hinterherhecheln

Eigenverantwortung

„Der Veränderungsbedarf in den Unternehmen ist heute so groß, dass er zentral kaum noch erfasst werden kann. **Mitarbeiter müssen künftig selbst dafür sorgen, dass sie auch in Zukunft über die benötigte Kompetenz verfügen.** Und ihre Führungskräfte sollen sie hierbei unterstützen.“



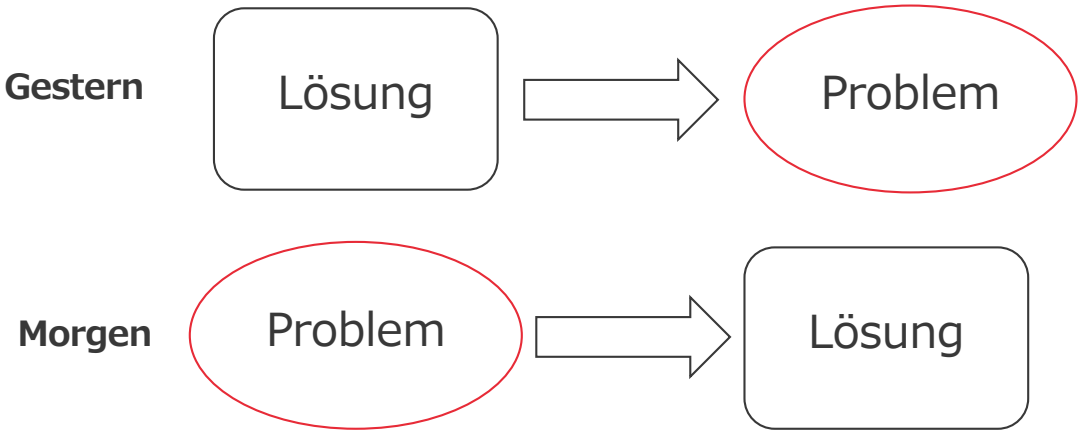
Die Basis einer neuen Personalarbeit ist die Auseinandersetzung mit dem Menschenbild

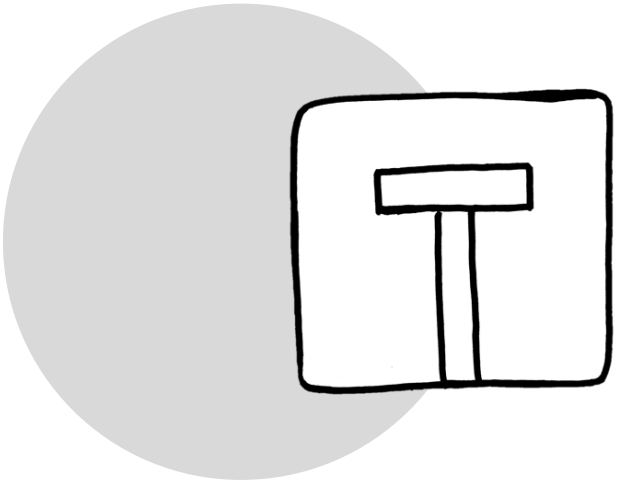
Mindset

Leider ist HR ein Problem. Instrumente der Personaler spiegeln häufig ein Misstrauen gegenüber Mitarbeitern wider

Hindernisse

- HR hat in der Vergangenheit sehr stark den **Effizienzmuskel** trainiert
- HR hat eine Historie, die geprägt ist von **Administration und Expertentum**
- HR ist **zu weit weg** von den Mitarbeitern als auch den Kunden und deren Bedürfnissen
- HR-Instrumente und -Systeme sind aus der **alten Welt** und spiegeln häufig ein Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern wider





Organisationen müssen schneller und innovativer werden

Veränderungsdruck von außen

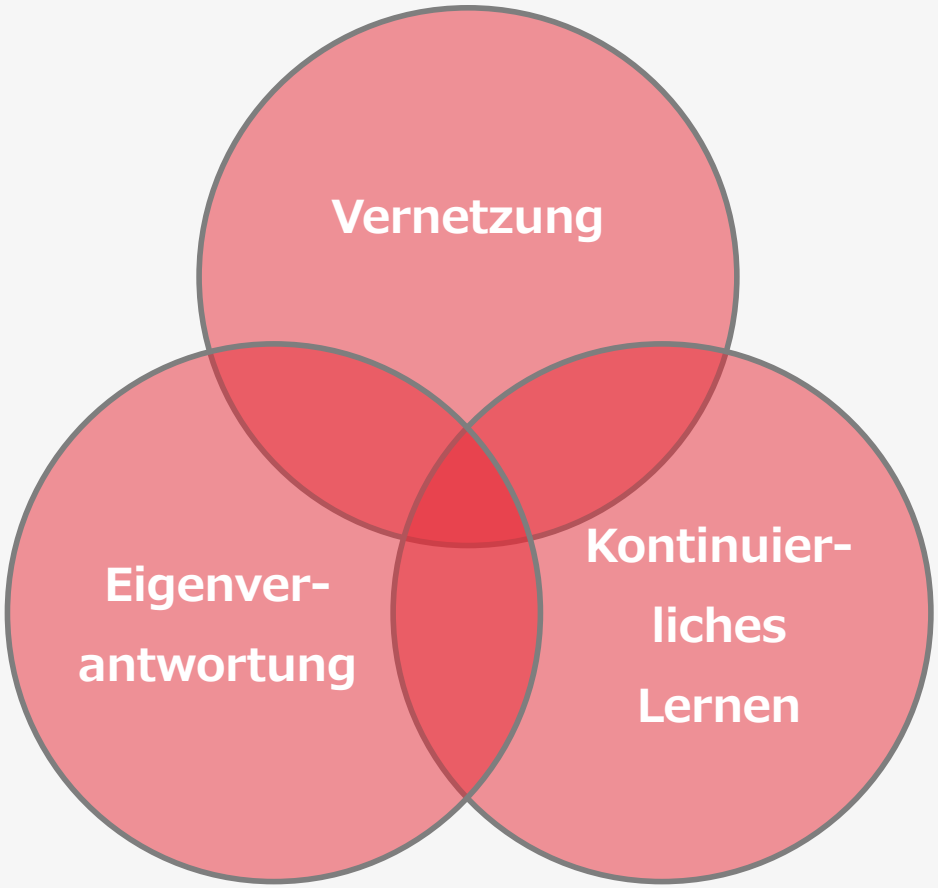
Die Welt ist komplexer geworden ...

Organisationen müssen deshalb...	**durch...**	**dabei gibt es eine strukturelle/ prozessuale und eine kulturelle Dimension...**	**HR muss mitziehen und sich Fragen stellen!**
schneller werden...	Mehr **Eigenverantwortung** bei den Mitarbeitern und die Vergabe von Entscheidungsmacht...	Abbau von Hierarchien, mehr Durchlässigkeit Vertrauen geben und leben	Spiegeln unsere Instrumente ein Vertrauen in die Mitarbeiter wider?
intelligenter werden...	Mehr **Vernetzung** und die bestmögliche Nutzung der kollektiven Intelligenz...	Abbau von Silostrukturen Offenheit leben	Vernetzen wir uns als HR genügend? Treiben wir den Abbau von Silos voran?
innovativer werden...	Mehr **Freiraum** für die Mitarbeiter und die Förderung von Kreativität..	Testen können, Umsetzungs-möglichkeiten Fehler- u. Experimentier-kultur	Leben wir eine Führung, die für Kreativität und Innovation förderlich ist?

Und dabei immer den Kunden und seine Bedürfnisse im Blick behalten

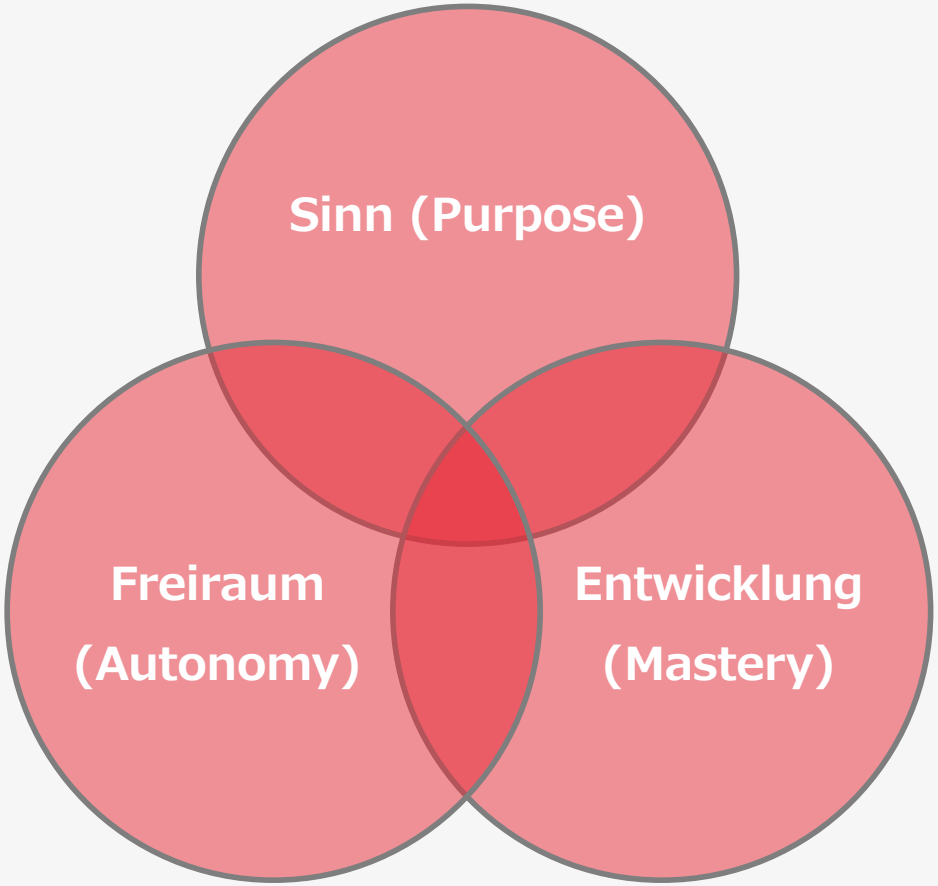
Steigende Dynamik und Komplexität fördert die Bedeutung von Themenfeldern, die im Fokus der PE sind

Was Organisationen jetzt brauchen



Steigende Dynamik und Komplexität fördert die Bedeutung von Themenfeldern, die im Fokus der PE sind

Was Individuen jetzt wollen



HR Management Consultants pepper

Im Bereich von HR ist der notwendige Wandel nirgendwo so groß wie in der Personalentwicklung...

Die 10 Gebote der Personalentwicklung

1. Die Prämisse der Personalarbeit muss ein positives Menschenbild sein
2. Die Verantwortung für Lernen und Entwicklung liegt zuerst beim Mitarbeiter selbst
3. Im Performance Management müssen Lernen und Feedback im Zentrum stehen – und nicht Beurteilungen
4. Lernen und Entwicklung sind kein Vorrecht für „High Potentials“, sondern gehören zu den Bedürfnissen aller Mitarbeiter
5. Personalarbeit darf nicht nur den Einzelnen und die Optimierung seiner Leistungsfähigkeit zum Gegenstand haben, sondern muss stärker auf Team-Performance fokussieren

Die 10 Gebote der Personalentwicklung

6. Zentrale Lerninhalte müssen zusammen mit den „internen Kunden“ entstehen; Standardinhalte nach dem Gießkannenprinzip müssen die Ausnahme sein
7. Personalentwicklung wird stärker zur Förderung einer Kultur des Lernens und Vernetzens
8. Auch Lernende können Lehrende sein, deshalb sind Mitarbeiternetzwerke sinnvoll
9. Lernen und Arbeiten gehören zusammen und lassen sich nicht trennen; informelles Lernen spielt eine große Rolle
10. Reflexions-, Lern- sowie die Fähigkeit zur Zusammenarbeit sind die Basis jeglicher Entwicklung

Die zentrale Personalentwicklung muss stärker Kulturentwicklung werden

Inhalte der Personalentwicklung

1. Bildung

Lernformen und Lerninhalte zur Kompetenzentwicklung

- Weniger formell
- Individuum ist verantwortlich
- kundenzentriert

2. Förderung

Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche

- Alternativen zu „klassischer Karriere“
- Beratung durch PEler
- Fokus auf Feedback
- Verantwortung des Individuums

3. Organisations- und Kulturentwicklung

Organisationsveränderung

- Vernetzung fördern
- Lernende Organisation
- Kultur des Vertrauens
- Führung mit Fokus Mitarbeiterentwicklung

4. Teamentwicklung

Fokus auf Teams und Zusammenarbeit

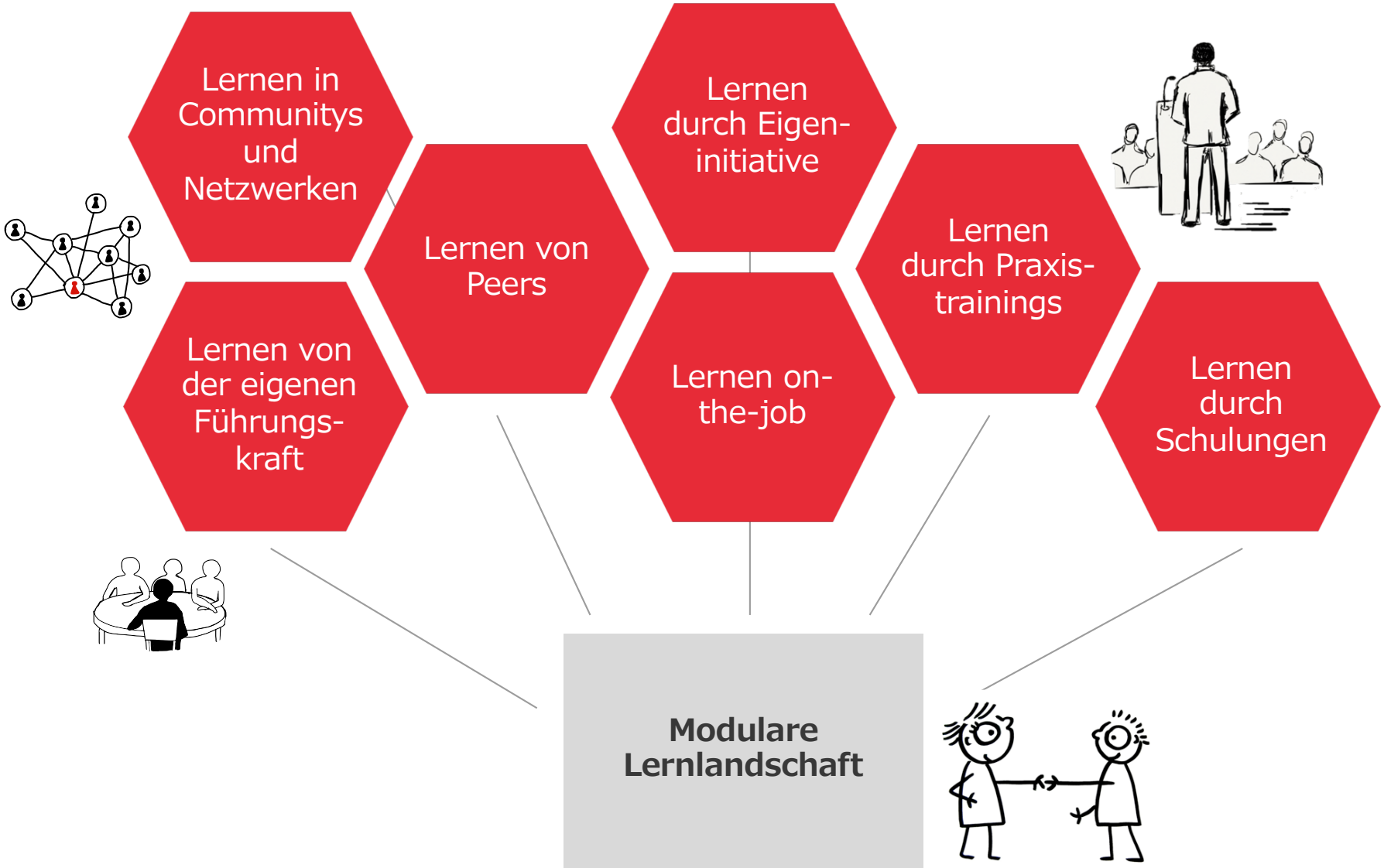
- Team als Zielgruppe der Personalarbeit
  - Agile Coaches, Scrum Master, Retrospektiven

HR Management Consultants
pepper

Bildung:
Angebote machen

Die modulare Lernlandschaft verknüpft verschiedene Lernarten

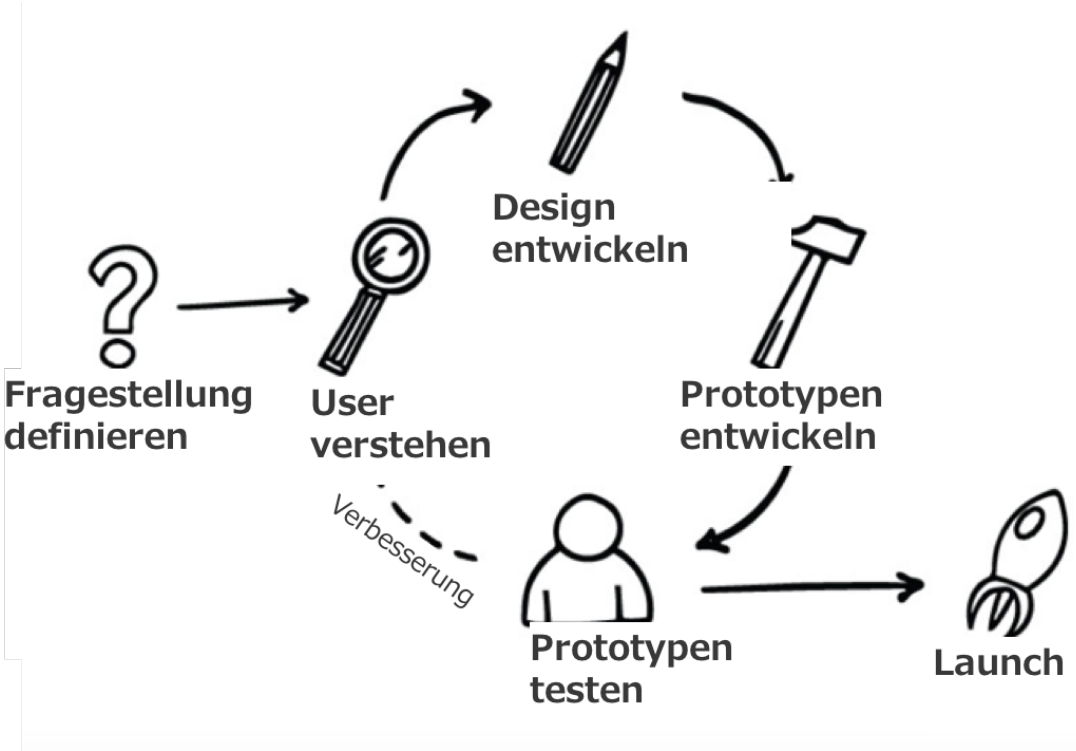
Bildung – Lernlandschaft und Module



Auf der EED-Idee basiert das Konzept des Learning Experience Designs

Definition und Prozess

Learning experience design (LX Design) ist die Gestaltung von Lernerlebnissen, die Lerner befähigen, das gewünschte Lernergebnis zu erzielen – und das auf eine nutzer- und Zielorientierte Art und Weise.



Agile Lernformate gewinnen an Bedeutung

Beispiele

Agile Lernformate sind durch **kleinere Gruppen** gekennzeichnet, die sich häufig aus mehreren Kollegen zusammensetzen. Auf Frontbeschallung wird weitestgehend verzichtet, stattdessen liegt der Fokus auf **Netzwerken** und **persönlich geprägtem Austausch**.

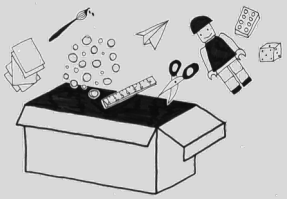
TED Talks
Vorstellung neuer Ideen und Denkansätze auf kleineren Veranstaltungen – der stark persönlicher Vortragsstil soll inspirierend wirken

Lean Coffee
Teilnehmer entwickeln selbstorganisiert Inhalte und Ablauf eines offenen (Wissens-)Austausches unter Kollegen mit basisdemokratischen Entscheidungen zum Beginn und Ende einer Themendiskussion
Dauer: max. 2 Stunden

Micro Learning / Learning Nuggets
Kleine, terminlich selbstgesteuerte Lerneinheiten im Arbeitsalltag, z.B. Podcasts und Videos mit anschließenden Testfragen
Dauer: 3-15 Minuten

Hackathon
Abteilungsübergreifende Teams arbeiten an Innovationen oder kreativen Lösungswegen zu einer bestimmten Fragestellung eines gemeinsamen Projekts
Dauer: 24-48 Stunden

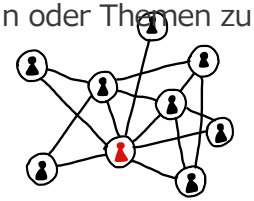
Agile Lernformate



Kollegiale Fallberatung
systematisches Beratungsgespräch unter Kollegen zu einem berufsbezogenen Problem

Brown Bag Meeting
Interner Wissenstransfer durch einen kurzen Lehrvortrag eines Kollegen zur Mittagszeit – Thema ist die eigene Arbeit mit anschließender Diskussion
Dauer: 1 Stunde; max. 30 Teilnehmer

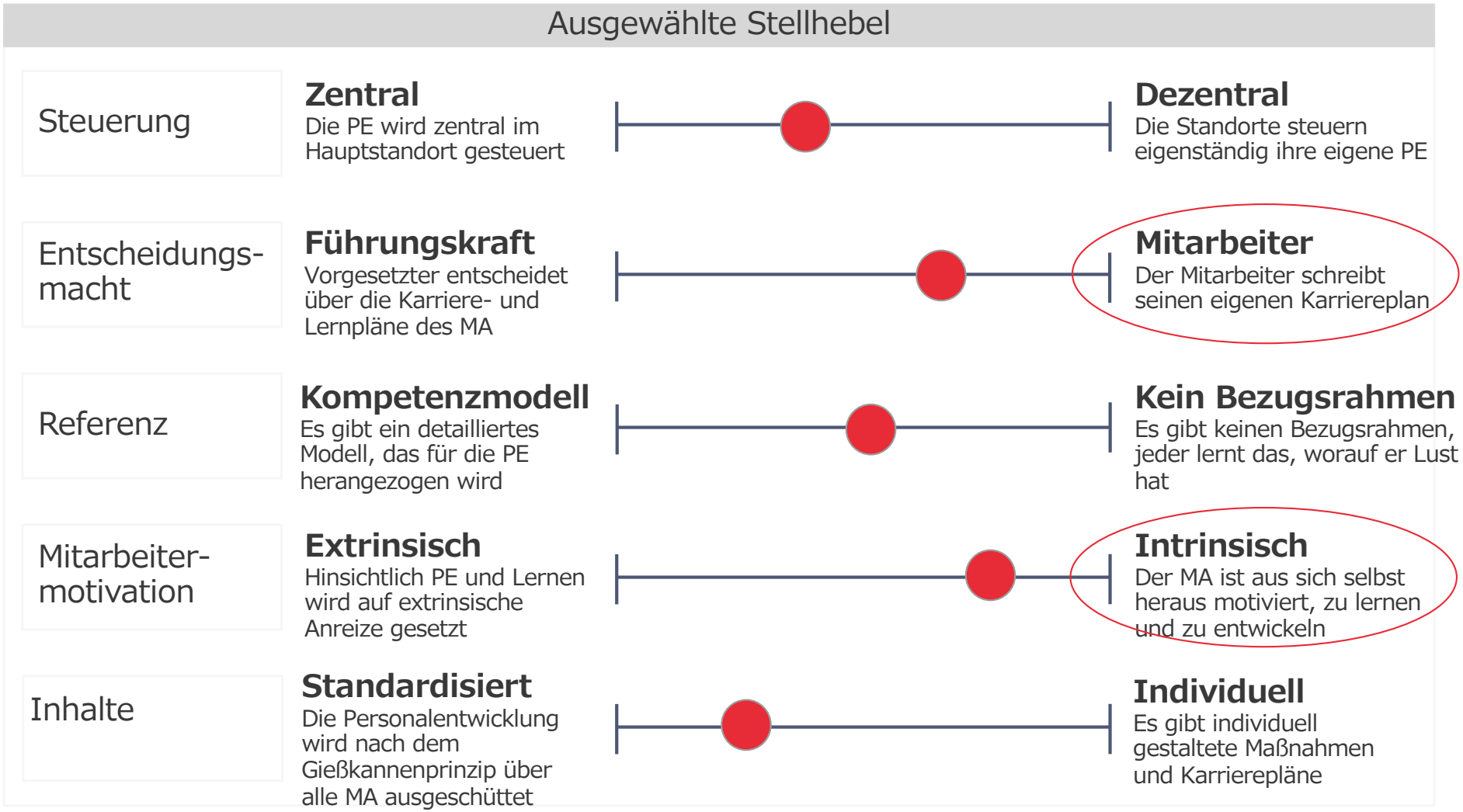
Working out Loud
in selbstorganisierten Circles Beziehungen aufbauen, um Ziele zu erreichen, Fähigkeiten zu entwickeln oder Themen zu entdecken



FedEx Day
Themenbezogenes Arbeiten an einem Organisations- oder Kundenprojekt ohne Störung aus eigentlichem Aufgabenfeld
Dauer: 24 Stunden

Es braucht Mitarbeiter, die Lust auf Lernen haben und sich für die eigene Entwicklung verantwortlich fühlen

Förderung – Designkriterien



HR Management Consultants
pepper

Förderung:
Das mündige Individuum und das Lernen im Fokus

Der integrale Kreislauf spielt weiter eine Rolle – aber Lernen und Feedback passieren kontinuierlich

Förderung – Prozess aus Sicht des Mitarbeiters

Der integrale Kreislauf spielt weiter eine Rolle – die Maßnahmen sind aber immer vielfältiger

Förderung – Prozess aus Sicht des Mitarbeiters

Personalmanager unterstützen Lernen und gemeinsames Wachsen

Förderung – Performance Management und Feedback

Karl-Heinz Reitz

„Menschen wollen mitgestalten und zusammenarbeiten (...). Sie wollen etwas Sinnvolles bewirken. Darum sind Kooperation, kritisches Miteinander und gemeinsamer Erfolg wichtiger als schwer messbare ‚smarte' Zielsetzung und Bewertung."

„Feedback“ ist tot

A kinder, gentler Microsoft is replacing feedback with “perspectives”

Coaching statt Review

By Oliver Staley • September 10, 2018

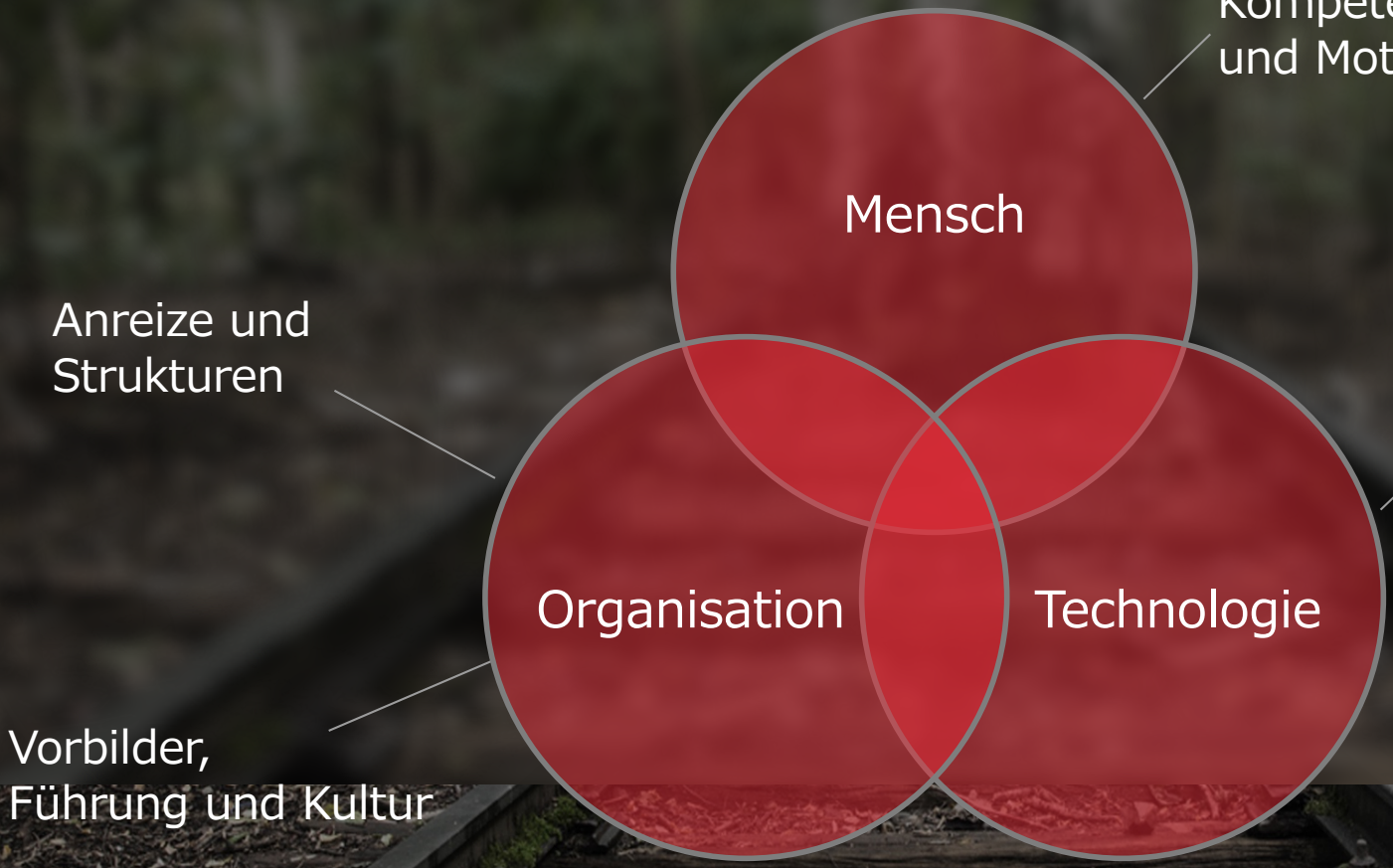
HR Management Consultants
pepper

Kulturentwicklung: (Grenzenübergreifende) Zusammenarbeit fördern

Wofür steht HR?

Personalarbeit heißt Zusammenarbeit zu gestalten. Und die muss ganzheitlich betrachtet werden

HR pepper Management Consultants



Kompetenzen und Motivation

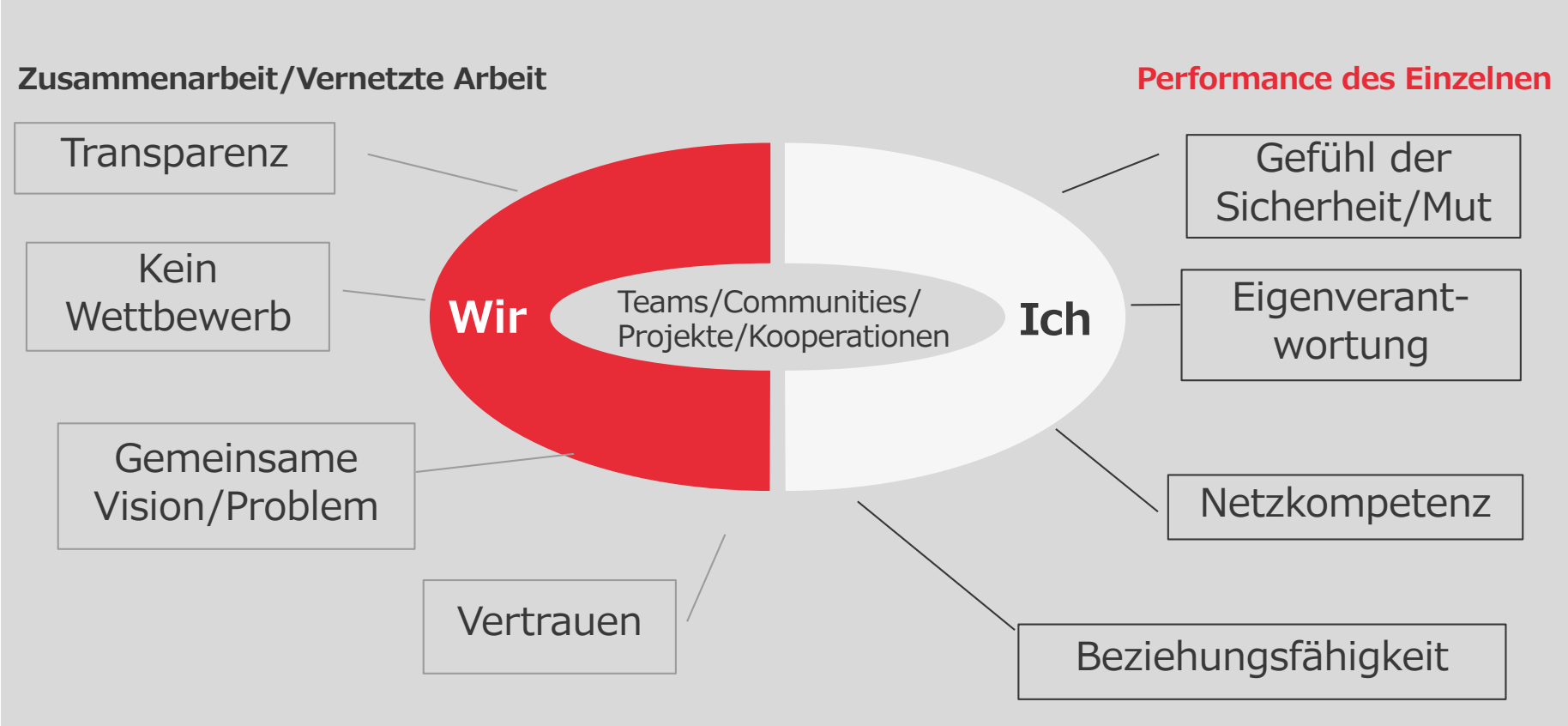
Anreize und Strukturen

Mindset, Verhalten und Technikver-ständndis

Vorbilder, Führung und Kultur

Ein starkes Wir braucht starke Ichs. Zusammenarbeit lebt von individuellen Perspektiven

Kulturentwicklung – Zusammenarbeit als Fokus



Das Personalmanagement setzt sich für eine Führung ein, die Mitarbeitern Freiraum gibt – auch für eigene Entwicklung

Führung

HR pepper Management Consultants

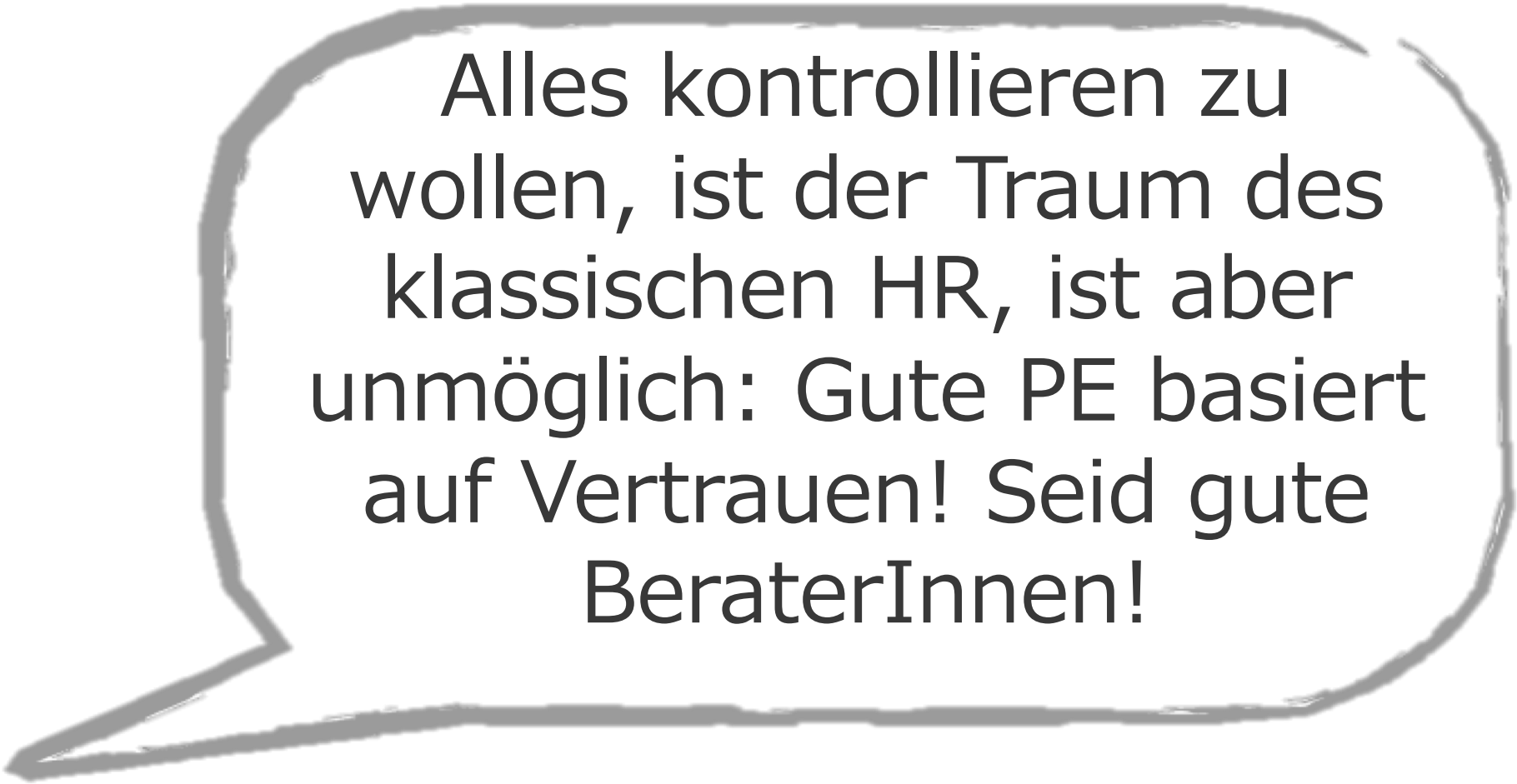
Was macht eine gute Führungskraft aus?

1. Ein guter Coach sein
2. Dem Team Befugnisse erteilen und kein Mikromanagement betreiben
3. Interesse hinsichtlich des Erfolges und persönlichen Wohlbefindens der Team-Mitglieder bekunden
4. Ein guter Kommunikator sein: zuhören und Informationen teilen
5. Das Team bei der beruflichen Entwicklung unterstützen
6. Eine klare Vision bzw. Strategie haben
7. Ergebnisorientiert sein

Quelle: Google-Projekt Oxygen

Auf was es ganz grundsätzlich ankommt

Zukunft der Personalentwicklung



HR Management Consultants pepper

Vielen Dank
jan.weilbacher@hrpepper.de

HRpepper GmbH & Co. KGaA

Tempelhofer Ufer 11, 10963 Berlin

T +49 30 2593575 0

F +49 30 2593575 5

HR Management Consultants
pepper

Backup

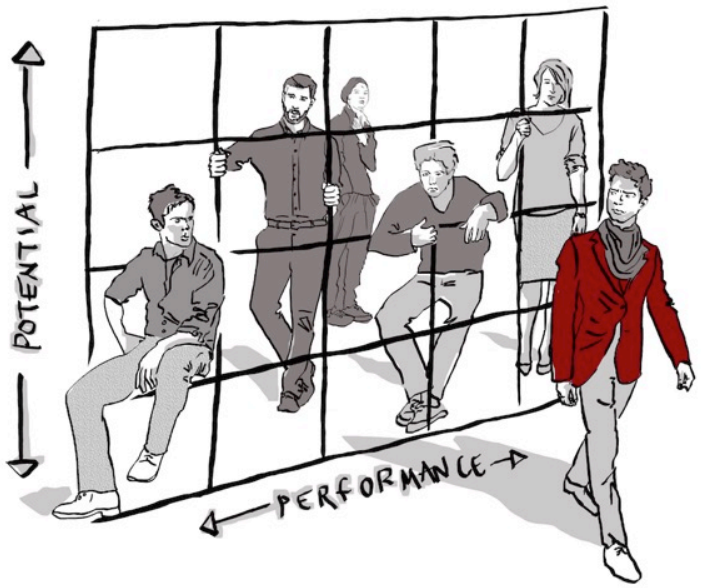
Strategische Personalentwicklung leitet sich aus unternehmerischen Zielen ab und fördert Eigenverantwortung

Aussagen zu PE

„Strategieorientierte Personalentwicklung ist darauf ausgerichtet, **systematisch Schlüsselqualifikationen zu fördern**, die zur Bewältigung unternehmensstrategisch begründeter Leistungsanforderungen benötigt werden."

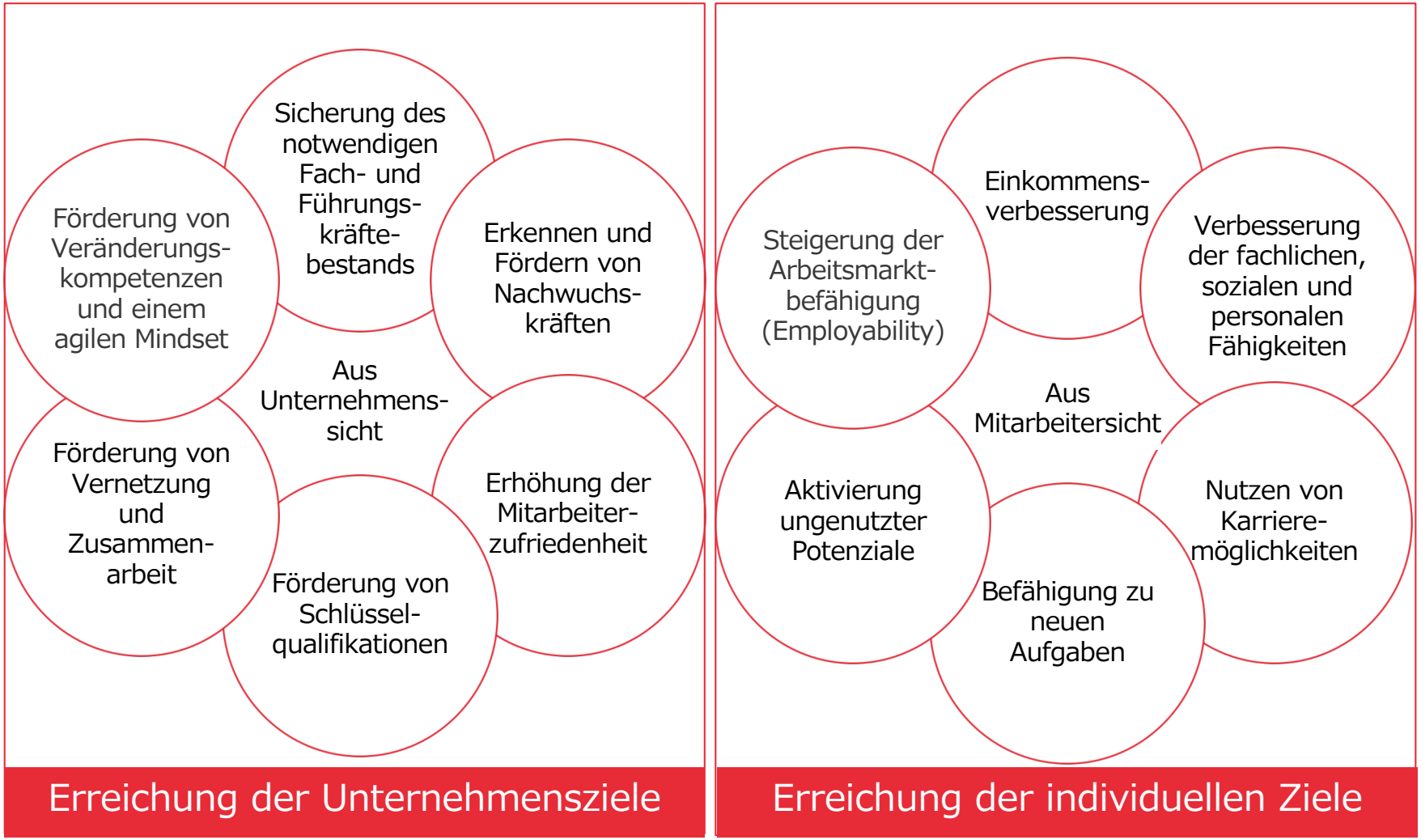
„Strategische Personalentwicklung **konzentriert sich auf den Bedarf und die Schwachstellen, die eine strategische oder existenzielle Bedeutung für die Ziele des Unternehmens haben."**

„Der Veränderungsbedarf in den Unternehmen ist heute so groß, dass er zentral kaum noch erfasst werden kann. **Mitarbeiter müssen künftig selbst dafür sorgen, dass sie auch in Zukunft über die benötigte Kompetenz verfügen.** Und ihre Führungskräfte sollen sie hierbei unterstützen."



Die Zielsetzung der Personalentwicklung ergibt sich aus der Kombination der Unternehmens- und Mitarbeitersicht

Ziele der Personalentwicklung



Das Spektrum der Personalentwicklung ist breit – oft besteht sie aber nur aus Seminarkatalogen und Bewertungen

Inhalte

Bildung

Lernformen und Lerninhalte zur Kompetenzentwicklung

Förderung

Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche, Karriereförderung und Rahmenbedingungen, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen

Organisations- und Kulturentwicklung

Verhaltensänderung aufgrund von Organisationsveränderung bzw. Veränderungen in der Umwelt

Teamentwicklung

Fokus auf Teams und Zusammenarbeit

Im Bereich der Personalentwicklung gibt es mehrere wichtige Rolleninhaber – dazu gehört auch der Mitarbeiter

Rollen

Profil-Gestalterin

Mitarbeiterin

Prozess-verantwortliche

Personal-entwicklerin in der Zentrale

Talententwickler

Führungskraft als Vorgesetzter

Karriere-Gestalterin

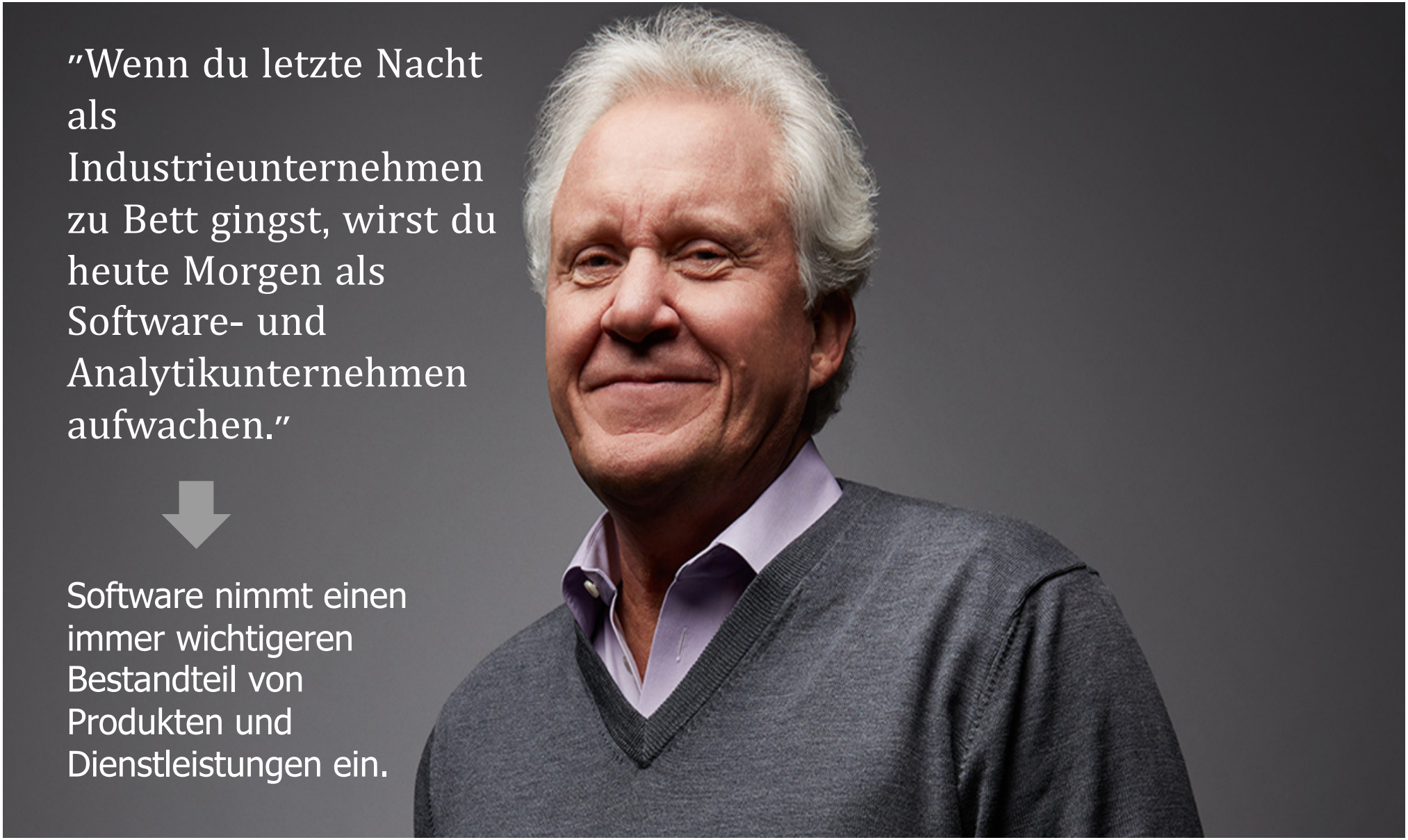
Talent

Lernbegleiter und -berater

Personalentwickler in der dezentralen Einheit

Die Halbwertzweit von Geschäftsmodellen hat sich enorm verkürzt

Die Neuerfindung ist auch nötig



Die Umwelt ist komplexer und schwieriger vorhersehbar geworden

Die Neuerfindung ist auch nötig

Handelsblatt

Anzeige Consorsbank Entdecken Sie Ihr Geld neu.

FINANZEN UNTERNEHMEN POLITIK TECHNIK SPORT VIDEO AUTO PANORAMA SOCIAL MEDIA

Börsenkurse Märkte Anlagestrategie Banken + Versicherungen Geldpolitik Immobilien Vorsorge Steuern + Recht

Handelsblatt > Finanzen > Banken + Versicherungen > Suchb

Der Onlinehändler will laut Medienberichten mit der US-Bank JP Morgan zusammenarbeiten. Geplant ist eine Art Girokonto für Amazon-Kunde

PREMIUM ONLINEHÄNDLER

Amazon geht unter die Banken

Der Onlinehändler will laut Medienberichten mit der US-Bank JP Morgan zusammenarbeiten Girokonto für Amazon-

Katharina Kort Britt

PREMIUM N26 MIT REKORDFINANZIERUNG

Wie Smartphone-Banken traditionelle Geldhäuser das Fürchten lehren

Mit Rekordfinanzierungen schrecken Smartphone-Banken wie N26 die traditionellen Geldhäuser auf. Die Angreifer aus Berlin haben gar einen Börsengang vor Augen.

KFW-STATISTIK

Filialsterben von Banken hat sich rasant beschleunigt

AKTUALISIERT AM 08.10.2017 - 10:46

Cus

Künstliche Intelligenz hilft Banken bei der Digitalisierung

16.02.2018 Von Wolfgang Herrmann (Deputy Editorial Director)

IT-Anbieter erweitern ihre Banking-Plattformen zunehmend mit KI-Funktionen. Finanzinstitute können damit Kundenschnittstellen verbessern, Prozesse effizienter gestalten und sogar neue Umsatzquellen erschließen.

COMPUT

mit

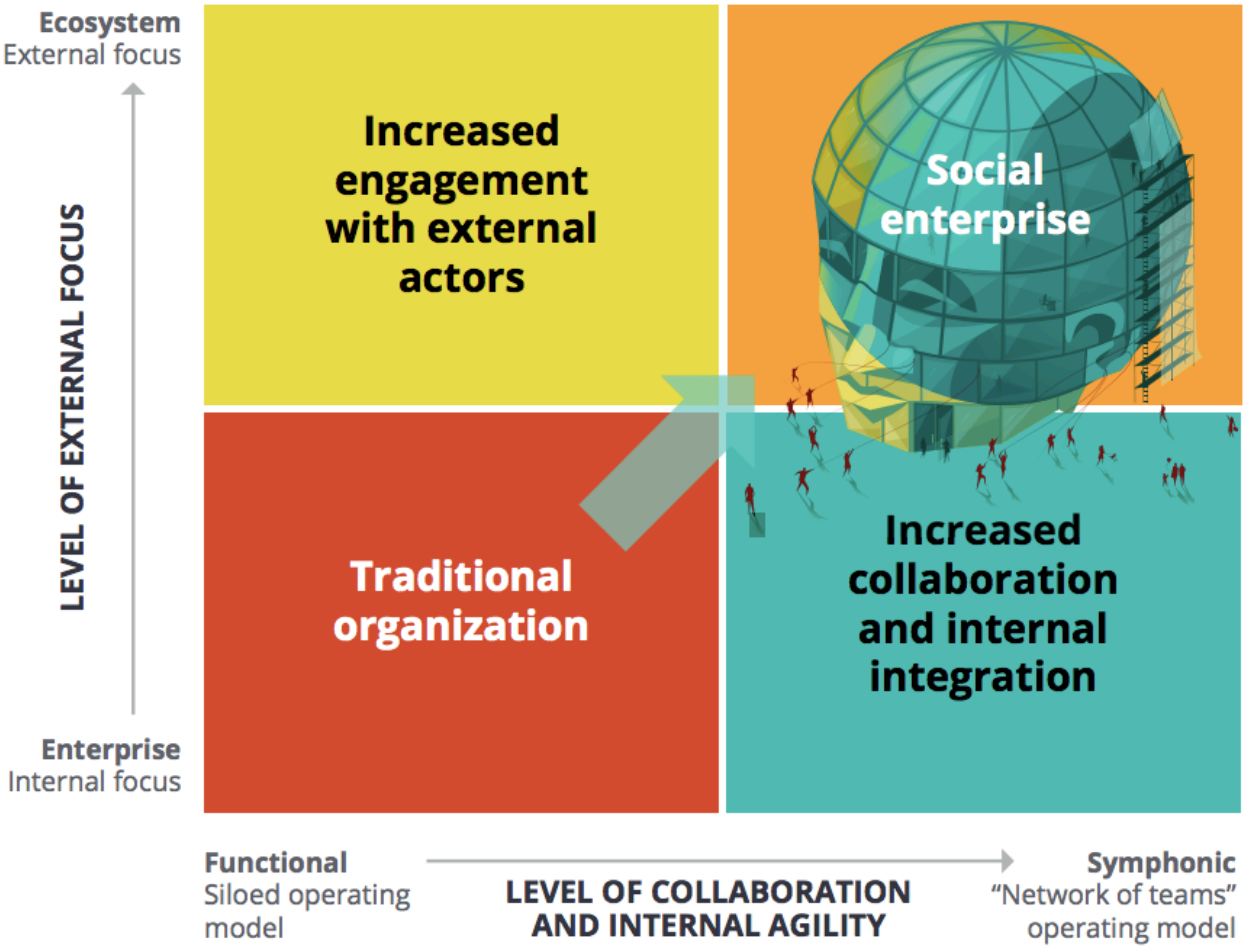
HR Management Consultants
pepper

Organisationen versuchen schneller und innovativer zu werden...

Die Vernetzung ist eine wesentliche Antwort auf steigende Komplexität

Das soziale Unternehmen

Figure 1. The evolution of the social enterprise



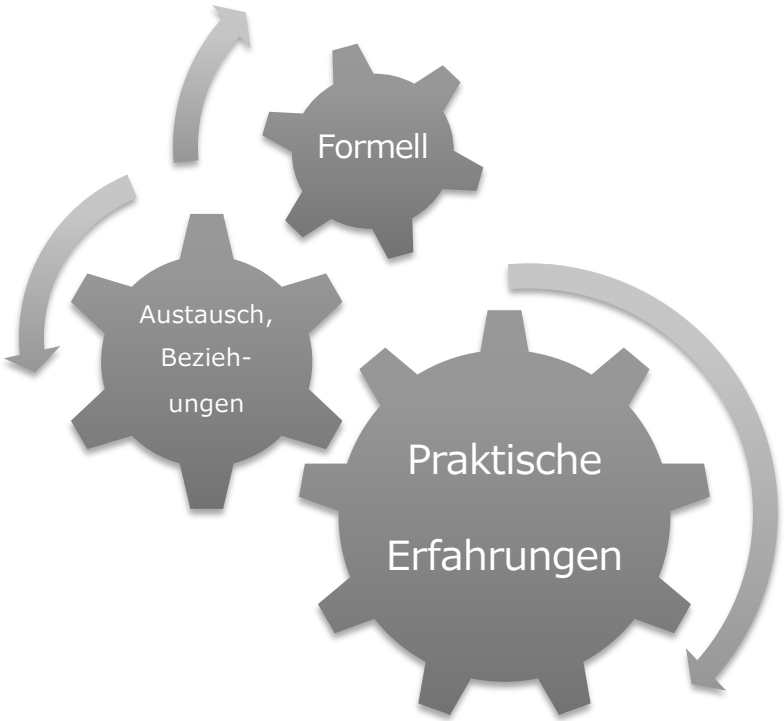
Quelle: Deloitte

Wir lernen vor allem durch Austausch und praktische Erfahrungen im Job- und Projektalltag

70-20-10-Modell

- Ein Großteil des Lernens und der beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter findet heute am Arbeitsplatz statt. Mitarbeiter lernen, indem sie sich herausfordernden Aufgaben stellen, Neues ausprobieren, sich mit Kollegen austauschen.

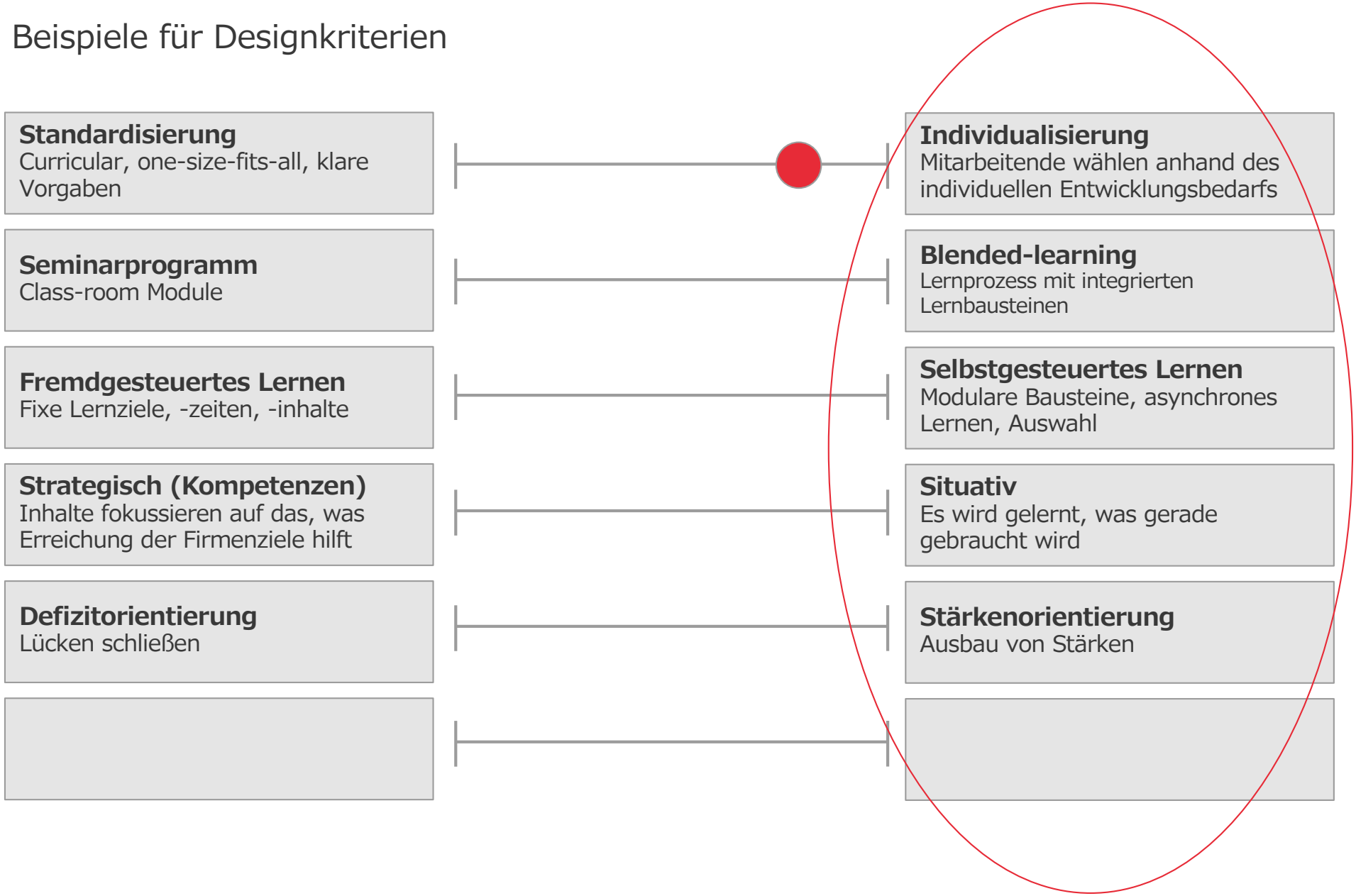
- Informelles Lernen dominiert, aber auch formelles Lernen bleibt wichtig.



Morgan McCall, Robert Eichinger und Michael Lombardo vom Center for Creative Leadership in North Carolina haben die Grundlagen des 70:20:10-Modells entworfen

In der Personalentwicklung zeigt sich zunehmend, dass selbstgesteuert gelernt wird – dann, wenn es nötig ist

Beispiele für Designkriterien



Experimentierfläche Employee Experience für mehr Kundenzentrierung in der HR-Arbeit

Bildung – Kundenzentrierte Produktentwicklung mit Co-Creation

Begriffsklärung

- eine Institution („Lab“) für kundenzentrierte (Weiter-) Entwicklung von HR-Produkten
- ein Instrument des Employee Experience Designs auf Basis der Methode des Design-Thinking (ergebnisoffen, iterativ, interdisziplinär, Prototypen)

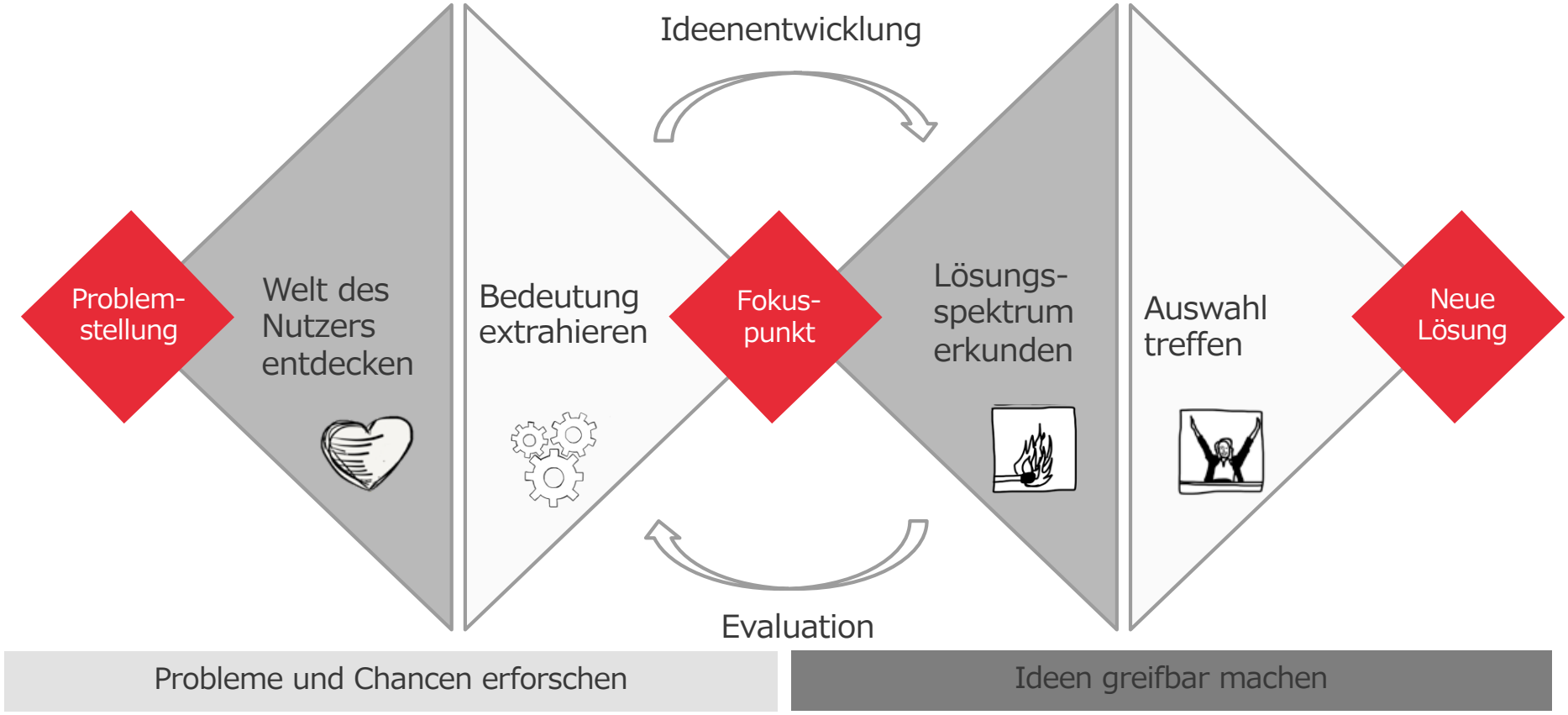
Ziel

- Steigerung der Qualität und Einfachheit von HR-Produkten
- Positive Veränderung der Organisation, z. B. von Zusammenarbeit, als Basis für bessere Endkundenerlebnisse

Der Design Thinking-Ansatz bereichert auch die Personalarbeit

Bildung – Doppelter Diamant

Design Thinking ist ein nutzenzentrierter Innovationsansatz dem ein **agiler und iterativer Prozess** zugrunde liegt.



Mar 28, 2019 Düsseldorf / Germany

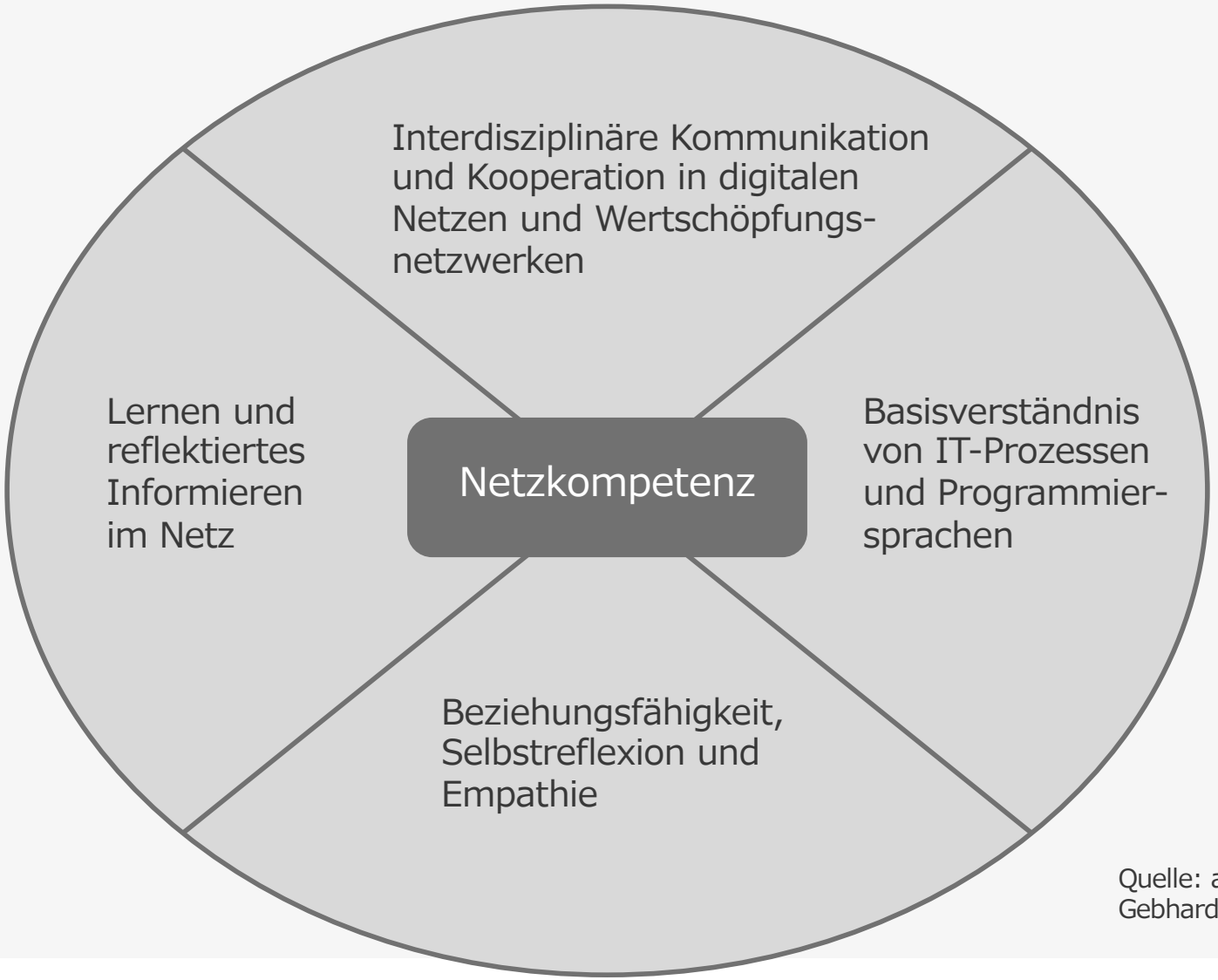
How to prepare a company for the future

Henkel starts worldwide digital upskilling initiative

Meeting the challenging demands that digitalization poses on the workforce, Henkel has launched a digital upskilling initiat
for its 53,000 employees around the world. The company is currently analyzing the status quo by assessing the digital know
of its people. This serves as the basis for new digital training offers that will clearly target future business needs.

Das Personalmanagement setzt sich für eine Führung ein, die sich vernetzt

Kulturentwicklung – Führung



Quelle: angelehnt an Jonas Gebhardt, 2016; Prokom 4.0