

Werner Bünnagel

Selbstgesteuerte Kompetenzentwicklung als Markenzeichen

Employer Branding steht derzeit hoch im Kurs. Es ist allerdings auffällig, dass die Konzepte zur Darstellung der Arbeitgeberattraktivität meist in einem kurzen Feuerwerk der Selbstdarstellung enden. Dieser punktuelle und einseitige Auftritt eines Unternehmens, der selbstverständlich auch dazu dient, sowohl neue Mitarbeiter anzulocken als auch Leistungsträger zu binden, greift aber sehr kurz. Soll heißen: Unternehmen interessieren sich zu wenig für die Bewerber und die Mitarbeiter – und deren Erwartungen. Diese Einseitigkeit kann leicht dadurch durchbrochen werden, dass eben diese Hoffnungen und Wünsche Berücksichtigung finden. Ein zentrales Thema des Employer Brandings muss künftig die Personal- und Kompetenzentwicklung sein, sobald die Vermarktung als Arbeitgeber wirklich die Rekrutierung und die Bindung von Personal zum Ziel hat. Es mag erstaunen, aber dieser Ansatz ist bisher nur selten anzutreffen.

Kompetenzentwicklung als Unternehmenswert

Der Kampf um die Besten hat längst begonnen. Die Unternehmen, die dies entweder noch nicht bemerkt haben oder noch nichts dagegen unternommen haben, werden in Zukunft einige massive Personalprobleme zu bewältigen haben. Nun ist die Verschlechterung der Personalsituation ein schleicher Prozess und die Verantwortlichen werden oft erst aufwachen, wenn sie feststellen, dass das vorhandene Personal nicht mehr den Anforderungen gerecht wird und die Einbindung notwendiger neuer Fachkräfte vollends ausbleibt. Will man jedoch für die Zukunft gewappnet sein, scheint es unumgänglich und ge-

radezu allerhöchste Zeit, das Bildungsmanagement im Unternehmen auf Stand zu bringen, sodass die Mitarbeiter ihre Lernfähigkeit erhalten und bestenfalls ausleben können.

Die Brücke von der Personalentwicklung zum wirksamen Employer Branding wird dabei mit der Vermarktung der modernen betrieblichen Wissenswirtschaft geschlagen. Zwei Aspekte bilden dabei zunächst eine Art Leitlinie für die Marketingkonzeption des Employer Brandings: der Wert von Kompetenzentwicklung und Kompetenzentwicklung als Wert.

Kompetenzentwicklung als materieller Wert

Qualifizierung trägt zunehmend zur Arbeitsplatzsicherung bei und verliert dabei den Charakter, Instrument für das berufliche Vorankommen zu sein. Vielmehr werden die Mitarbeiter künftig bei der Wahl ihres Arbeitgebers darauf achten, dass sie Möglichkeiten vorfinden, sich weiterentwickeln zu können. Sie werden die Erfahrungen vermeiden wollen, die ältere Arbeitnehmergenerationen teilweise durchleben mussten. So ist in den beiden letzten Jahrzehnten sehr häufig vor Augen geführt worden, wie Mitarbeiter nach 20 oder 30 Jahren Betriebszugehörigkeit ihren Arbeitsplatz verloren haben. Die initiierten Transfer- bzw. Auffanggesellschaften haben hervorgebracht, dass viele in den zurückliegenden Jahren kaum eine Weiterbildung besucht haben.

Gerade diese Mitarbeiter mussten dann die schmerzliche Erfahrung machen, dass sie am Arbeitsmarkt kaum eine Chance hatten, eine vergleichbare Tätigkeit und schon gar nicht eine gewohnte Entlohnung zu erzielen. Es waren zum Teil gewiss auch diese Erfahrungen, die

jüngere Generationen für den Wert der Kompetenzentwicklung sensibilisiert haben. Personal- und Kompetenzentwicklung wird immer mehr als materieller Wert verstanden, der sich zum pekuniären Vorteil umwandeln oder zur existenziellen Absicherung nutzen lässt.

Kompetenzentwicklung als Wertschätzung

Die zweite Leitlinie für eine erfolgreiche Positionierung des Unternehmens im Kampf um kluge Köpfe ist das generationsabhängige Wertesystem. Jüngere Generationen zeigen andere Präferenzen als ältere Arbeitnehmer. Und wenn auch Geld weiterhin die Welt regieren möge, zeigen jüngere Mitarbeiter doch deutliche Verschiebungen im Wertesystem im Vergleich zu älteren Generationen. Persönliche Entwicklung und Lernen nehmen auffällig mehr Raum ein als beispielsweise die Loyalität zum Unternehmen. Vom Stolz, ein Postler, ein Kruppianer, ein VWler oder ein Opelner zu sein, ist kaum noch etwas zu spüren. Der junge Mitarbeiter sucht seine Wertschätzung nicht mehr in der Zugehörigkeit, sondern in den Angeboten zur Weiterentwicklung und in einer interessanten Aufgabe.

Damit wandeln sich Qualifizierungsangebote hin zur Form der Wertschätzung und besitzen so das Potenzial, die Motivation des Mitarbeiters zur Leistungs- und Lernbereitschaft zu steigern. Vielleicht hätte die Aufrechterhaltung der persönlichen Wertschätzung in den oben genannten Konzernen das alte Wertegefüge konstant gehalten. Selbst große Konzernführer des Wiederaufbaus haben die Wertschätzung großgeschrieben, indem sie einen direkten Kontakt zu den Mitarbeitern immer als eine Art Verpflichtung verstanden haben.

Kompetenzentwicklung als Markenzeichen

Eine moderne Wissenswirtschaft im Unternehmen sollte sich insbesondere auch dadurch auszeichnen, dass sie ganz originäre und einzigartige Elemente besitzt, denn den Standard können alle abbilden. Will man Personalent-

wicklung z.B. zur Rekrutierung einsetzen, braucht man Alleinstellungsmerkmale und dies gilt fraglos genauso für die betriebliche Bildungsorganisation. Ausgehend von einer zuverlässigen Ist- und Soll-Analyse zur individuellen Kompetenzentwicklung muss das Unternehmen ein individuelles wie bedarfsspezifisches Bildungsangebot bereithalten. Da Entwicklung zweifellos etwas Dynamisches hat, muss auch die moderne Personalentwicklung generative Momente besitzen. Das heißt, dass die Verantwortlichen immer wieder überlegen müssen, wie sie durch Neuartiges sowohl Lernanreize erhalten als auch Außenwirkung erzielen.

Beispielhaft sind die Unternehmen, die längst die Zeichen der Zeit erkannt haben. So bemühen sich einige Großkonzerne, spezifische Bildungsprogramme als Markenzeichen zu vermarkten. Dies täuscht nicht darüber hinweg, dass der Großteil der finanziellen Energie für klassische Werbekampagnen eingesetzt wird. Nur wenige von den wenigen modernen Unternehmen nutzen allerdings die Personalentwicklung zur aktiven Vermarktung im Sinne eines gezielten Employer Brandings. Neben der Jagd auf die humanen Zukunftsträger ist ebenfalls der Wettlauf mit dem Wandel in vollem Gange. Wer dabei auf der Stelle tritt, hat bereits heute verloren. Die Zunahme der Wissensintensität in allen Arbeits- und Tätigkeitsbereichen lässt es nicht mehr zu, dass man sich mit dem Bestehenden zufrieden gibt. Stellt sich die Frage: Warum wird so wenig in die Modernisierung der Personal- und Kompetenzentwicklung investiert?

Potenzielle Entwicklungsfelder sind die Originalität, die Alleinstellung, die Außenwirkung, das strategische Moment, die Nachhaltigkeit und der Lernanreiz für die Mitarbeiter. Es ist klar, dass sich nicht alles auf einmal erreichen bzw. realisieren lässt. Dem Außergewöhnlichen haftet selbstverständlich etwas Temporäres an, daher ist vor allem Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung ein großes Thema. Nichtsdestotrotz verschafft das Originelle Aufmerksamkeit, deshalb lohnt es, darüber nachzudenken, wie ein besonderes Personalentwicklungsmodell den Aspekt Langfristigkeit erhalten kann.

Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen

Mehr überdauernd als sporadisch ist gewiss die Entscheidung, der betrieblichen Lernwelt ein vollkommen neues Gesicht zu geben. Auf diese Weise kann die Personalentwicklung modernisiert und die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden. Natürlich ist der im Folgenden präsentierte Ansatz nur ein Beispiel, dennoch steht er exemplarisch für innovatives Weiterbildungsmanagement. Was spricht dagegen, dass im Rahmen der Flexibilisierung von Mitarbeitern und der Förderung von Selbstständigkeit die betriebliche Weiterbildung auch zum größten Teil in die Hände der Mitarbeiter gelegt wird. Diese Form des selbstorganisierten Lernens ist, selbst wenn diese Einschätzung recht subjektiv erscheinen mag, eine zukunftsweisende Form der Bildungsorganisation. Der Weg dorthin ist recht einfach beschrieben: Die Erfolgsprinzipien der Reformpädagogik nutzen.

In Kürze diese Prinzipien darzulegen, ist im Grunde nicht möglich, dennoch können die Eckpunkte einer reformpädagogischen Erziehung leicht auf das Weiterbildungsprogramm eines Unternehmens übertragen werden. Das Fundament bildet die intrinsische Motivation des Mitarbeiters. Dies zu erreichen, dazu bedarf es vor allem der Selbststeuerung, die wiederum mit einer Art Wahlfreiheit und Integration im Unternehmen verbunden ist. Aber insbesondere freies Lernen und freies Arbeiten sind Erfolgsäußerungen auf der Grundlage der genannten Erfolgsprinzipien. Und mit „Flow“, dem Wirken der intrinsischen Motivation, ist dann der Grundstein gelegt, dass der Mitarbeiter nicht die Lust am Weiterlernen verliert. Hermann J. Forneck, einer der Vordenker zum selbstorganisierten Lernen, schafft dazu einen realistischen Rahmen: „Es geht bei der Erweiterung der Lernkultur nicht um eine Abwesenheit von professioneller Steuerung, wie die begriffliche Emphase ‚Selbststeuerung‘ suggeriert, sondern um andere Formen der Strukturierung und damit der Steuerung von Lernprozessen.“ Damit ist für die moderne Personalentwicklung ein Boden bereitet, der klar vor Augen führt, dass von außen nur Impulse gegeben werden können, das Steuern bleibt den Entscheidern vorbehalten.

Fazit:

Moderne Personalentwicklung ist generative Personalentwicklung. Das heißt: Die Verantwortlichen dürfen nie aus den Augen verlieren, Anreize zum Lernen zu schaffen. Dies geht nicht mit einem langweiligen Bildungsprogramm, sondern nur mit Angeboten, die auch für den Mitarbeiter deutlich einen Vorteil erkennen lassen. Mit kontinuierlichen Anpassungen an sich ständig ändernde Bedingungen und mit dem Fokus auf die individuellen Belange werden Qualifizierungsmaßnahmen immer wieder neu kreiert. Durch so viel Originalität kann Personalentwicklung leicht zum Werttreiber der Arbeitgebermarke werden.

Literatur:

[1] H. J. Forneck 2005: Selbstlernumgebungen: Zur Didaktik des selbstsorgenden Lernens und ihrer Praxis, Hohengehren: Schneider Verlag, S. 17.



Der Autor:

Dr. Werner Bünnagel widmet sich seit mehr als 20 Jahren dem Lernen sowie der Weiterbildung und ist Verfechter einer modernen Wissenswirtschaft. Der Grundstein seiner Erfahrungen im Bereich der (Weiter-)Bildung liegt in der computerunterstützten Fremdsprachenerwerbsforschung und in seiner Tätigkeit als Dozent. Auf der Grundlage langjähriger Erfahrungen als Führungskraft im Bereich der Personalentwicklung hat er eigene Modelle und Methoden zum erfolgreichen Management von Wissen im Unternehmen erarbeitet. Zurzeit ist er bundesweit als freier HR-Interimsmanger tätig.

buennagel@wissensmanagement.net