

Personalentwicklung in KMU

Erarbeitung von Handlungsempfehlungen

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business (MA)

Fachhochschule Vorarlberg
Betriebswirtschaft Master, Vertiefung Human Resources & Organisation

Betreut von
Mag. Jürgen Baumann, MSc. CMC

Vorgelegt von
Sabine Preimesberger, BA (MCI)

Dornbirn, 09.07.2021

Widmung

Für all jene, die mich auf diesem Weg begleitet und unterstützt haben!

Kurzreferat

Personalentwicklung in KMU

Erarbeitung von Handlungsempfehlungen

Kleine und mittlere Betriebe sind die wichtigsten Treiber der österreichischen Wirtschaft. Damit die Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben können, werden Mitarbeitende mit den entsprechenden Qualifikationen und Kompetenzen benötigt.

Diese Masterarbeit widmet sich der Fragestellung, wie in kleinen und mittleren Betrieben mit bis zu 100 Mitarbeitenden Personalentwicklung organisiert ist und welche ergänzenden bzw. neue, innovative Ansätze sich zeigen. Nach dem zuerst die allgemeine Theorie zur Personalentwicklung dargestellt wird, wird im weiteren Verlauf auf spezielle Aspekte im Bereich KMU eingegangen. Der praxisorientierte Abschnitt wird in zwei Teile gegliedert. Im ersten Teil werden eingesetzte Maßnahmen bzw. Methoden anhand von Best-Practice-Beispielen erläutert. Singuläre Ansätze werden im zweiten Teil dieses Kapitels vertiefend beschrieben. Eine Schlussbetrachtung der Ergebnisse sowie die Erstellung von Handlungsempfehlungen für KMU runden diese Arbeit ab. Diese Masterarbeit richtet sich an Interessierte, die Personalentwicklung in kleinen und mittleren Betrieben einführen oder bereits bestehende Konzepte modernisieren und adaptieren wollen.

Abstract

Human resource development in SMEs

Development of recommendations for action

Small and medium-sized enterprises are the most important drivers of the Austrian economy. Employees with the appropriate qualifications and competencies are needed to maintain companies' competitiveness.

This Master's thesis is dedicated to the question of how human resource development is organized in small and medium-sized enterprises with up to 100 employees and which complementary or new and innovative approaches emerge. After describing the general theory of human resource development, this thesis continues by looking at specific aspects of SMEs. The practice-oriented section is divided into two parts. In the first part, applied measures and methods are explained based on best-practice examples. Singular approaches are described in more detail in the second part of this chapter. A final review of the results and the preparation of recommendations for SMEs complete this study. This Master's thesis is aimed at interested parties who want to introduce human resource development in small and medium-sized enterprises or who want to modernize and adapt already existing concepts.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Masterarbeit	2
1.3 Forschungsleitende Fragen	2
1.4 Methodisches Vorgehen	2
1.4.1 Theoretischer Teil	2
1.4.2 Methodischer Teil	3
1.5 Überblick über die Struktur und Inhalte der Arbeit	3
2. Grundlagen der Personalentwicklung	3
2.1 Begriffsdefinitionen	3
2.2 Zugänge der Personalentwicklung	4
2.2.1 Kontextorientierter Zugang	5
2.2.2 Akteursorientierter Zugang	6
2.2.3 Zielorientierter Zugang	6
2.2.4 Inhaltsorientierter Zugang	8
2.2.5 Methodenorientierter Zugang	9
3. Personalentwicklung im Kontext von KMU	13
3.1 Definition KMU	13
3.2 Maßnahmen der Personalentwicklung	14
3.2.1 Personalentwicklung into the job	15
3.2.2 Personalentwicklung on the job	15
3.2.3 Personalentwicklung near the job	15
3.2.4 Personalentwicklung off the job	16
3.2.5 Personalentwicklung out of the job	16
3.3 Personalentwicklungsmaßnahmen in KMU	16
3.3.1 Action Learning	16
3.3.2 Hands-on Methoden	17
3.3.3 Selbstinitiiertes Lernen	19
3.3.4 Coaching und Mentoring	19
3.3.5 E-Learning	19
3.4 Barrieren für KMU	20
3.4.1 Position der Geschäftsführung	20

3.4.2	Fehlende Ressourcen	21
3.4.3	Defizite in der Planung und strategischen Ausrichtung	21
3.4.4	Problem der Bedarfsermittlung	21
3.4.5	Schwierigkeiten der Mitarbeiterfreistellung	22
3.4.6	Fehlender Wissenstransfer und Erfolgskontrolle	22
4.	Wissenschaftliche Methode – Darstellung des Vorgehens	22
4.1	Qualitative Sozialforschung	22
4.2	Die Fallstudienanalyse	23
4.3	Der empirische Forschungsprozess	24
4.3.1	Forschungsphilosophie	24
4.3.2	Forschungsansatz	25
4.3.3	Forschungsstrategie	25
4.3.4	Zeithorizont	26
4.3.5	Methoden der Datensammlung	26
4.3.6	Auswertungsverfahren	27
4.4	Gütekriterien qualitativer Forschung	27
4.5	Klassische Gütekriterien	28
4.6	Methodenspezifische Gütekriterien	28
5.	New Ways of Learning in KMU	29
5.1	Best Practice in KMU	30
5.1.1	Darstellungsform	30
5.1.2	Fallstudie 1 – GEHOLIT + WIEMER Lack- und Kunststoff-Chemie GmbH	31
5.1.3	Fallstudie 2 – Carcoustics Austria Ges.m.b.H.	32
5.1.4	Fallstudie 3 – Sipgate GmbH	35
5.1.5	Fallstudie 4 – Crate.io GmbH	37
5.1.6	Fallstudie 5 – eXXcellent solutions GmbH	40
5.1.7	Fallstudie 6 – InVivo BioTech Services GmbH a BRUKER company	44
5.2	Moderne singuläre Ansätze von Personalentwicklungsmaßnahmen	48
5.2.1	Coaching	48
5.2.2	MOOC – Massive Open Online Courses	49
5.2.3	Learning-Journeys	50
5.2.4	Micro Learning und Learning Nuggets	51
5.2.5	Communities of Practice	53
5.2.6	Social Learning	54
5.2.7	Agile Personalentwicklung	57
6.	Ergebnisdarstellung	59
6.1	Zusammenführung von Theorie und Praxis	59
6.2	Beantwortung der Forschungsfragen	61

6.2.1	Wie ist die Personalentwicklung in kleinen Unternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitenden gestaltet?	61
6.2.2	Welche ergänzenden bzw. neue, innovativen Ansätze und Konzepte zeigen sich, um Personalentwicklung zeitgemäß und effektiv einzusetzen?	62
7.	Handlungsempfehlungen	63
7.1	Akzeptanz der Geschäftsführung	63
7.2	Akzeptanz der Führungskräfte	64
7.3	Individualität	65
7.4	Anpassung der Ressourcen	65
7.5	Anpassung der Kultur	66
7.6	Wissens- und Erfahrungstransfer	66
8.	Diskussion und Schlussbetrachtung	67
8.1	Zusammenfassung	67
8.2	Fazit und Ausblick	69
	Literaturverzeichnis	70
	Anhang	76
	Eidesstattliche Erklärung	79

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Forschungs- und Gestaltungszugänge	5
Abbildung 2 Reifegrad-Konstrukt der Unternehmensentwicklung/Personalentwicklung	5
Abbildung 3 Inhalte der Personalentwicklung	8
Abbildung 4 Funktionszyklus der PE	10
Abbildung 5 Personalentwicklungsmaßnahmen	14
Abbildung 6 Vergleich Deduktion und Induktion	23
Abbildung 7 Einordnung von Fallstudien in den Forschungsprozess	24
Abbildung 8 Meilensteine Mitarbeitergespräch	39
Abbildung 9 Beispielhafte Lernaufgaben	42
Abbildung 10 Beispiel für ein Kanban-Board	46
Abbildung 11 Komponenten von Social Learning	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Ziele der Personalentwicklung	7
Tabelle 2 Kontrollmöglichkeiten im Funktionszyklus	12
Tabelle 3 Definitionen Unternehmensgrößen	13
Tabelle 4 Schwellenwerte zur Definition der Unternehmensklassen	14
Tabelle 5 Charakteristiken der ausgewählten Fälle	30
Tabelle 6 Unternehmensdaten GEHOLIT+WIEMER.....	31
Tabelle 7 Unternehmensdaten Carcoustics Austria Ges.m.b.H.	32
Tabelle 8 Unternehmensdaten Sipgate GmbH.....	35
Tabelle 9 Unternehmensdaten Crate.io GmbH	37
Tabelle 10 Unternehmensdaten eXXcellent solutions GmbH.....	40
Tabelle 11 Unternehmensdaten InVivo BioTech Services GmbH a BRUKER company ..	44

Abkürzungsverzeichnis

ca.	circa
CBT	Computer-based Training
CoP	Communities of Practice
DE	Deutschland
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
LMS	Learning Management System
LXP	Learning Experience Platform
o. J.	ohne Jahr
OE	Organisationsentwicklung
OKR	Objectives and Key Results
PE	Personalentwicklung
SME	Small- and Medium Enterprises (englische Bezeichnung für KMU)
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
WBT	Web-based Training
WKÖ	Wirtschaftskammer Österreich
WOL	Working out Loud®
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Die vorliegende Abschlussarbeit dient zur Erlangung des Titels „Master of Arts“. In diesem Kapitel wird näher auf die Ausgangssituation und die Problemstellung eingegangen. Die Zielsetzung, die forschungsleitenden Fragen sowie das methodische Vorgehen werden dargestellt. Als Abschluss wird ein Überblick über die wichtigsten Kapitel der vorliegenden Arbeit gegeben.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Unternehmen sind aufgrund des demografischen Wandels und der Globalisierung ständiger Unsicherheiten ausgesetzt. Das die Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben können, benötigen sie Fachkräfte mit den entsprechenden Fähigkeiten und Kenntnissen. Eine Person die innerhalb eines Berufes und/oder eines Fachgebietes über die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt, wird als Fachkraft bezeichnet (Dudenredaktion o. J.). Diese Fachkräfte zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden ist allerdings nicht so einfach. Laut einer Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft leiden 34,6% der befragten Betriebe unter sehr starkem Fachkräftemangel, bei knapp 30% ist der Mangel eher stark zu bewerten. Der geschätzte Bedarf an Fachkräfte kann auf knapp 177.000 Personen geschätzt werden (Dornmayr; Rechberger 2020, S. 1 ff.). Im regionalen Vergleich fällt es Unternehmen in Vorarlberg und Oberösterreich am schwersten, qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren (Lehner 2021, S. 12).

Auch vor kleinen und mittleren Betrieben macht dieser Trend nicht halt. Mit Stand November 2020 gab es in Österreich rund 346.100 kleine und mittlere Unternehmen in Österreich. Diese Betriebe beschäftigen mehr als zwei Millionen Mitarbeitenden und erzielen gemeinsam einen Umsatz von rund 514 Mrd. Euro und sind deshalb eine der wichtigsten Treiber der österreichischen Wirtschaft (BMDW 2021, S. 14 f.). Als Unterstützung der Betriebe in Österreich haben die Wirtschaftskammern Österreichs eigens ein Konzept zur Fachkräftesicherung mit fünf Handlungsfeldern ausgearbeitet. Eines der fünf Felder ist die Qualifizierung, sprich die Aus- und Weiterbildung im Rahmen der Personalentwicklung (WKO o. J.). Auch (Becker 2013, S. 2) beschreibt Personalentwicklung als eine Schlüsselfunktion für die Existenzsicherung von Unternehmen. Laut Hartmann (2015, S. 4) ist es deshalb unerlässlich, die Geschäftsentwicklung mit der gegebenen Personalstruktur abzugleichen. Nur so könne sichergestellt werden, dass die richtigen Mitarbeitenden vorhanden und der Erfolg gesichert wird. Personalentwicklung spielt dabei eine große Rolle. Werden die unternehmerischen Ziele bei der Weiterbildung des Personals miteinbezogen, kann auch die Organisation gestärkt werden. Aufgrund des vorhandenen Wissens und der Erfahrungen kann die Innovationskraft gefördert und weiterausgebaut werden. Bei einer erfolgreichen Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen können Talente erkannt, gefördert und somit langfristig an das Unternehmen gebunden werden (Pekruhl; Vogel; Strohm 2018, S. 11).

1.2 Zielsetzung der Masterarbeit

So nimmt die Personalentwicklung bei einer optimalen Umsetzung und Einführung eine Schlüsselfunktion für den Erfolg des Unternehmens ein. Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, wie Personalentwicklung in kleinen und mittleren Betrieben mit 50 bis 100 Mitarbeitenden gestaltet ist. Ein weiterer Fokus liegt dabei auf dem „Was“ – also den eingesetzten Methoden und sowie auf dem „Warum“. Zu Beginn der Arbeit wird zuerst ein Überblick über die Grundlagen der Personalentwicklung im Allgemeinen gegeben, anschließend mit Fokus auf KMU. Der Forscherin ist es wichtig herauszufinden, warum die Unternehmen diese Methoden oder Maßnahmen einsetzen und welches Ziel dabei verfolgt wird. Als Abschluss werden die erarbeiteten Ergebnisse aus Theorie und Praxis in Einklang gebracht und Handlungsempfehlungen erarbeitet. Diese Empfehlungen sollen einen Mehrwert für die Unternehmen schaffen, die Personalentwicklung einführen bzw. bereits bestehende Konzepte adaptieren wollen. Mögliche Fehler oder Probleme können dadurch eventuell vermieden werden und die Betriebe können die Erfahrungen anderer in die Ausarbeitung miteinfließen lassen.

1.3 Forschungsleitende Fragen

Die folgenden Fragestellungen geben den forschungsleitenden Annahmen die Richtung für diese Masterarbeit vor:

Wie ist die Personalentwicklung in kleinen Unternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitenden gestaltet?

Welche ergänzenden bzw. neue, innovativen Ansätze und Konzepte zeigen sich, um Personalentwicklung zeitgemäß und effektiv einzusetzen?

1.4 Methodisches Vorgehen

Die Masterthesis wird in mehrere Teile gegliedert. Der erste Teil befasst sich mit den theoretischen Aspekten, die mit Hilfe einer Literaturrecherche erarbeitet werden. Dabei werden die Grundlagen zum Thema Personalentwicklung im Allgemeinen sowie in KMU angeführt. Der methodische Teil wird mithilfe einer qualitativen Methode erarbeitet. Als Abschluss werden die Ergebnisse des theoretischen und empirischen Teils zusammengefasst, die Forschungsfragen beantwortet und Handlungsempfehlungen erarbeitet.

1.4.1 Theoretischer Teil

Im theoretischen Teil wird der aktuelle Forschungsstand der relevanten Themenbereiche dargestellt. Dafür wird bestehende Literatur aus Fachbüchern, Journals und andere Datenbanken verwendet. Diese Erkenntnisse dienen als Basis für die spätere Gegenüberstellung aus der Theorie und der Empirie bei Personalentwicklung in KMU.

1.4.2 Methodischer Teil

Da zu Personalentwicklung im Allgemeinen und bezogen auf kleine und mittlere Unternehmen bereits umfassend Literatur vorhanden ist, wurde für diese Masterarbeit die Fallstudienanalyse aus der qualitativen Sozialforschung ausgewählt. Mit Hilfe dieser Untersuchung soll der aktuelle Stand analysiert werden. Nach Yin (2018, S. 110) gibt es verschiedene Datenquellen die Berücksichtigung finden können. In Rahmen dieser Arbeit wird vorwiegend auf Dokumente, Fachbeiträge oder Interviews aus der Literatur zurückgegriffen. Ziel ist es, einen guten Überblick über die angewandten Methoden und Instrumente der gewählten Fallbeispiel zu geben.

1.5 Überblick über die Struktur und Inhalte der Arbeit

In der Einleitung dieser Arbeit werden die Ausgangssituation sowie die Problemstellung vorgestellt, das methodische Vorgehen spezifiziert und die forschungsleitenden Fragen formuliert. Im zweiten Kapitel dieser Arbeit werden die theoretischen Grundlagen erläutert und wichtige Definitionen mit Hilfe der Literatur untermauert. Im darauffolgenden Kapitel wird spezifisch auf Personalentwicklungsmaßnahmen in kleinen und mittleren Betrieben eingegangen. Es folgt die Darstellung der wissenschaftlichen Methode sowie die Vorgehensweise.

Der praxisorientierte Part gliedert sich im Wesentlichen in zwei Teile. Im ersten Teil werden aktuelle, unternehmensnahe Fallbeispiele erläutert. Im zweiten Abschnitt werden singuläre Ansätze aufgezeigt, die im Bereich der Personalentwicklung derzeit zum Einsatz kommen. Am Ende der Arbeit erfolgt eine Zusammenführung der Theorie und der Praxis, auf Basis dessen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Beantwortung der beiden Forschungsfragen sowie eine abschließende Diskussion runden diese Arbeit ab.

2. Grundlagen der Personalentwicklung

Das folgende Kapitel skizziert den Begriff Personalentwicklung (PE) sowie die Aufgaben, Ziele und diverse Maßnahmen der Personalentwicklung.

2.1 Begriffsdefinitionen

Die Personalentwicklung (PE) ist ein Teilgebiet des Personalmanagements und sorgt für die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeitenden (Träger 2018, S. 105) und dass die entsprechenden Qualifikationen vorhanden sind (Wegerich 2015, S. 5). Unter Qualifikationen werden die „individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse eines Menschen verstanden.“ (Staehe; Conrad; Sydow 1999, S. 161 f; zit. nach Wegerich 2015, S. 5)

Die nachfolgenden Auszüge aus der Literatur zeigen, wie vielfältig Personalentwicklung sein kann und wie unterschiedlich die Auffassungen dazu sind:

Nach Becker (2013, S. 5) wird PE wie folgt verstanden:

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

Auch Olfert (2010, S. 375) unterstreicht diesen Ansatz von Becker und sagt, dass Personalentwicklung in unterschiedlich Umfängen – im engen Sinne, im weiteren Sinne und im weitesten Sinne – gesehen werden kann. Für ihn ist Personalentwicklung die Zusammenfassung „aller Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation von Mitarbeitern.“

Staehele, Conrad und Sydow (1999, S. 872) sehen die PE als „eine Form der zielgerichtete Beeinflussung menschlichen Verhaltens (wie Motivation und Führung), und zwar über die Erweiterung und/oder Vertiefung bestehender und/oder Vermittlung neuer Qualifikationen. Die *geplante* betriebliche Fort- und Weiterbildung wird dabei als Kern der PE [...] verstanden.“

Mit „Als Sammelbegriff für alle Maßnahmen [...] zur Erweiterung und Verbesserung [...] Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen“ beschreiben Scherm und Süß (2016, S. 116) Personalentwicklung.

„Zur Personalentwicklung gehören alle Aktivitäten, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die gegenwärtigen oder zukünftigen Anforderungen besser bewältigen können.“ (Weidemann; Paschen 2001, S. 11)

Meier (1991, S. 6) erweitert den Begriff der PE als „einen organisierten Lernprozess, der im sozialen Umfeld des Unternehmens stattfindet und von ihm ausgelöst, gestaltet und gesteuert wird. [...] Die Maßnahmen sind [...] auf eine Erhöhung der Handlungskompetenz von Mitarbeitern und Organisationen [...] und damit auf die Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs gerichtet.“

Personalentwicklung kann deshalb auch als Prozess angesehen werden, der strategisch auf die Unternehmensziele ausgerichtet ist (Wegerich 2015, S. 7). Die PE-Analyse verbindet die Strategie des Unternehmens mit der Personalentwicklung. Eine strategische PE sorgt dafür, die Kenntnisse, Fertigkeiten, Einstellungen und Kompetenzen zu fördern, die für die Erreichung der strategischen Ziele notwendig sind (Ryschka; Solga; Mattenklott 2011, S. 19).

2.2 Zugänge der Personalentwicklung

Wie im Kapitel 2.1 dargestellt, gibt es unendlich verschiedene Definitionen zur Personalentwicklung. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Personalentwicklung nach den verschiedenen Forschungs- und Gestaltungszugängen erläutert. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Wirkung auf die Personalentwicklung.

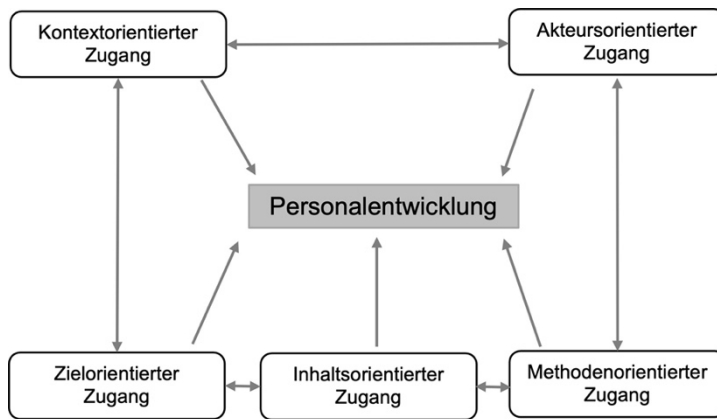


Abbildung 1 Forschungs- und Gestaltungszugänge

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Becker; Schwarz 2001, S. 5)

2.2.1 Kontextorientierter Zugang

Mit dem kontextorientierten Zugang werden sowohl die unternehmensinterne als auch externen Rahmenbedingungen der Personalentwicklung geklärt. Diese beeinflussen die Ausgestaltung der PE hinsichtlich der Ziele, der Inhalte, Methoden und auch der Akteure. Die Unternehmenspolitik als interner Faktor bestimmt die Richtung der Personalentwicklung. Auch externe Faktoren wie z.B. das Angebot an Fachkräften, persönliche Voraussetzungen der Adressaten müssen berücksichtigt werden (Becker; Becker 2021, S. 274).

Zwischen der Personalentwicklung und der Unternehmensentwicklung besteht eine enge Verbindung. Beide Bereiche haben einen wechselseitigen Einfluss aufeinander. Der jeweilige Reifegrad der Organisation bestimmt wiederum die Inhalte und Maßnahmen, die im Rahmen der PE umgesetzt werden (Becker 2013, S. 5). Dieser Reifegrad kann anhand idealtypischer Entwicklungsstufen, hier auch Generationen genannt, aufgezeigt werden:

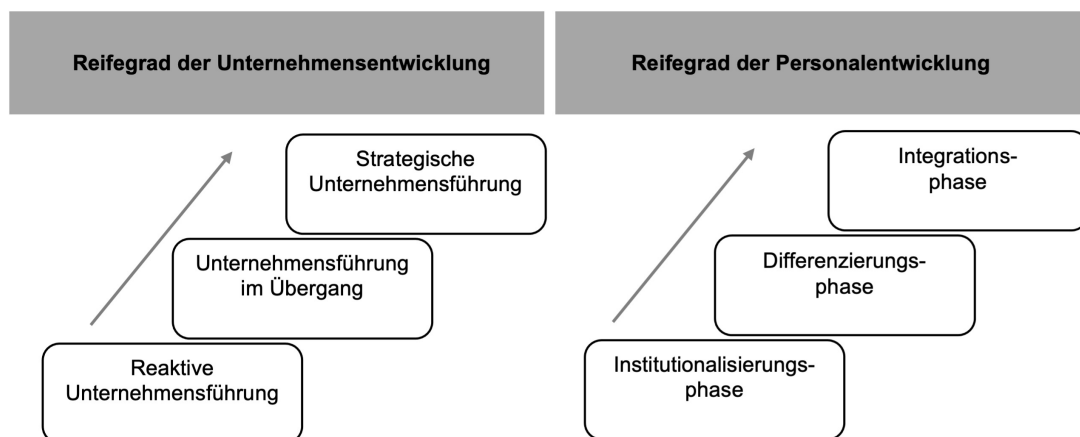


Abbildung 2 Reifegrad-Konstrukt der Unternehmensentwicklung/Personalentwicklung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Becker; Becker 2021, S. 274)

In der **Institutionalisierungsphase**, die Personalentwicklung der ersten Generation, werden Bildungsmaßnahmen reaktiv durchgeführt. Die Unternehmen werden erst aktiv, wenn es keine anderen Möglichkeiten mehr gibt. Der Prozess startet meist direkt, unsystematisch

und die Unternehmen versuchen Qualifikations- und Motivationsdefizite auszugleichen. Charakteristisch für diese Phase ist das Fehlen einer systematischen Bedarfsanalyse, mangelnder Erfolgskontrolle sowie der Verzicht auf Transfersicherung. Es gibt keine Verbindung des Arbeits- oder Lernfeldes, die Konzepte fehlen oder werden unkontrolliert eingesetzt. (Becker; Becker 2021, S. 275). In der zweiten Phase ist das Unternehmen zunehmender Dynamik ausgesetzt. Alle Bereiche des Unternehmens fokussieren sich auf eine strategische Seite und wollen so zur Erreichung der festgelegten Unternehmensziele beitragen. Aus Sicht der PE wird in dieser Phase – der **Differenzierungsphase** – auf die Bedarfsermittlung, systematische Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle fokussiert. Es werden verpflichtende Grundsätze über den Inhalt, der Reichweite, und der Verwendung der Ressourcen vorgegeben. In dieser Phase wird der reaktive Einsatz durch den systematischen Einsatz von PE ersetzt. In der dritten und letzten Phase, der **Integrationsphase**, liegt der Fokus auf der Förderung der organisatorischen Lernkultur. Es soll zur Stärkung der Leistungsfähigkeit sowie zur Anpassungsfähigkeit der Organisation beitragen. Bei Problemen technischer, sozialer und/oder organisatorischer Art wird die PE als Hilfe zur Selbsthilfe gesehen (Becker; Becker 2021, S. 275).

2.2.2 Akteursorientierter Zugang

Zu den Hauptakteuren der PE zählen die Mitarbeitenden. Sie sind dafür verantwortlich, sich aktiv für ihre Bildung und Qualifikation einzusetzen (Becker; Becker 2021, S. 276). Als zentraler Mittelpunkt werden hier die Personalabteilung sowie die Unternehmensleitung genannt. Ausgangspunkt für eine wirkungsvolle PE ist die Strategie des Unternehmens, die von der Leitung vorgegeben wird (Weidemann; Paschen 2001, S. 13). Als weitere Akteure der PE nennen Becker und Becker (2021, S. 276) die Betriebs- bzw. Personalräte, die Gleichstellungsbeauftragten sowie die Schwerbehindertenvertreter.

Die Akteure handeln interessensgeleitet. Deshalb ist es wichtig, dass die Maßnahmen auf die Interessen der Akteure abgestimmt werden. PE-Entscheidungen werden durch folgende Einflussfaktoren bestimmt (Becker; Becker 2021, S. 276):

- Die individuelle Persönlichkeit des Lernenden
- Die Erfahrungen und die Ziele der Adressaten der Personalentwicklung
- Das soziale, politische und konjunkturelle Umfeld
- Die Persönlichkeit und Professionalität der Personalentwickler

Das Unternehmen hat die Aufgabe, Entwicklungsmöglichkeiten und eine optimale Lernumgebung für die Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen. Durch eine offene Kommunikation kann die Notwendigkeit der PE vermittelt und die notwendige Akzeptanz geschaffen werden. Die Adressaten können die positiven Auswirkungen der Maßnahmen wie z.B. bessere Karrierechancen erkennen (Becker; Becker 2021, S. 276).

2.2.3 Zielorientierter Zugang

„Ziel – Ein wirtschaftliches Ziel ist ein festgelegter wirtschaftspolitischer oder unternehmensrelevanter Sollzustand.“ (Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2013, S. 145).

Es gibt viele verschiedene Ziele in der Personalentwicklung, diese können in drei Arten eingeteilt werden: Ziele aus Sicht der Mitarbeitenden, Ziele aus Sicht des Unternehmens und Ziele aus Sicht der Gesellschaft (siehe nachfolgende Tabelle):

Ziele der Personalentwicklung		
Ziele der Mitarbeitenden	Ziele des Unternehmens	Ziele der Gesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche und berufliche Entfaltung; • Aneignung neuer Kompetenzen für veränderte Aufgaben; • Sicherung der Existenzgrundlage; • Erhöhung der Arbeitszufriedenheit; • Verbesserung der Karrierechancen; 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit; • Verbesserung der Arbeitgebermarke; • Erhöhung der Flexibilität des Personals; • Verbesserte Reaktion auf veränderte Situationen; • Unterstützung bei der Erreichung der Unternehmensziele; 	<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung der Arbeitslosigkeit durch Qualifizierungsmaßnahmen; • Gewährung des Grundrechts auf Bildung und freie Entfaltung;

Tabelle 1 Ziele der Personalentwicklung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Becker 2013, S. 322; Becker; Becker 2021, S. 22; Berthel; Becker 2017, S. 491)

Personalentwicklung dient zur Erreichung der persönlichen, der betrieblichen und der gesellschaftlichen Ziele. Die Ziele können sich gegenseitig positiv, negativ oder neutral gegenüberstehen (Becker 2013, S. 322). Je genauer ein Mitarbeitender die persönlichen Ziele und Wünsche kennt, desto genauer kann PE bei der Umsetzung unterstützen. Im Vordergrund stehen jedoch die betrieblichen Ziele, welche sich optimaler durchführen lassen, wenn der Fokus auf den Zielen der Mitarbeitenden liegt (Berthel; Becker 2017, S. 492). Weiters erwarten sich die Mitarbeitenden durch eine funktionierende Personalentwicklung die Aneignung neuer Kompetenzen, die sie für veränderte Aufgaben benötigen. Dadurch kann die Existenzgrundlage gesichert werden und die Mitarbeitenden fühlen sich dem Unternehmen zugehörig. Was wiederum aus Sicht des Unternehmens und den Mitarbeitenden zu einer erhöhten Zufriedenheit und einer geringeren Fluktuation führt.

Aus Unternehmenssicht trägt die Personalentwicklung zur Existenzsicherung und im weiteren Sinne zur Erfüllung der Betriebsziele bei. Dies können zum einen Umsatzziele sein oder auch die Konkurrenzfähigkeit gegenüber Mitbewerber. Die Aufgabe der Personalentwicklung ist es deshalb, die Mitarbeitenden mit den richtigen Kenntnissen und Fähigkeiten auszustatten (Berthel; Becker 2017, S. 491). Zusätzlich soll PE dazu beitragen, die Wirtschaftlichkeit, Leistungsfähigkeit und Flexibilität zu verbessern. Ein weiteres unternehmerisches Ziel ist die Imageverbesserung. Durch einen verstärkten Einsatz von PE kann die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden und Neubesetzungen schneller erfolgen (Becker; Becker 2021, S. 277).

Auch gesellschaftliche Ziele sollten bei der Ausgestaltung der PE berücksichtigt werden, wenn auch nicht vordergründig (Mudra 2004, S. 131). Berthel und Becker (2017, S. 491) gliedern die gesellschaftlichen Erwartungen in zwei Sichten: die ökonomische und die poli-

tische Sicht. Aus ökonomischer Sicht geht es um die Verbesserung und Erhaltung des gesellschaftlichen Humanvermögens. Die Unternehmen sollen einen gesellschaftlichen Beitrag zur Verringerung der Arbeitslosigkeit beitragen. Aus politischer Sicht kann PE indirekt einen „Beitrag leisten zur Gewährung des Grundrechts auf freie Entfaltung einer verantwortungsvollen, kritikfähigen und selbstbewussten Persönlichkeit, [...] Sie kann des Weiteren durch die betriebliche Sozialisation Unterstützung leisten bei der Erziehung zum mündigen Staatsbürger in einer Demokratie.“ (Berthel; Becker 2017, S. 491).

2.2.4 Inhaltsorientierter Zugang

Die im Kapitel 2.1 dargestellten Definitionen zeigen, wie differenziert Personalentwicklung wahrgenommen wird. Es gibt die klassische, konservative Personalwirtschaftslehre mit der betrieblichen Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden (Staehele; Conrad; Sydow 1999, S. 872). Dem gegenüber stehen neuere Definitionen, bei denen die PE mehrere Aufgaben übernimmt. Die Entwicklung des Personals wird im Kontext mit den unternehmerischen Zielen gesetzt, um die Organisation als Ganzes zu stärken (Pekruhl; Vogel; Strohm 2018, S. 11).

Wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich ist, kann gemäß der Definition von Becker (2013, S. 4) die PE in die Bereiche Bildung (PE im engen Sinne), Förderung (PE im erweiterten Sinne) und die Organisationsentwicklung (PE im weiten Sinne) unterteilt werden.

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Berufsausbildung • Hochschulbildung • Weiterbildung • Führungsbildung • Systematisches Anlernen • Umschulung • Bildung im Funktionszyklus • Modularisierung und Segmentierung der Bildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl und Einarbeitung • Arbeitsplatzwechsel • Auslandseinsatz • Nachfolge- und Karriereplanung • Strukturiertes Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung • Coaching, Mentoring • Stellenbündel 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung • Projektarbeit • Soziotechnische Systemgestaltung • Gruppenarbeit • Change Management • Großgruppenveranstaltungen • Vernetzende und vernetzte Personalentwicklung
PE im engen Sinne = Bildung	PE im erweiterten Sinne = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinne = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

Abbildung 3 Inhalte der Personalentwicklung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Becker 2013, S. 4)

Becker und Becker (2021, S. 277) sind wie Staehele, Conrad und Sydow (1999, S. 872), der gleichen Ansicht, dass mit dem Begriff Bildung der traditionelle Bereich der Personalentwicklung zu verstehen ist. Unterteilt wird dieser Bereich in die Berufsausbildung, die Weiterbildung und die Umschulung. Für Becker (2013, S. 265) umfasst die Berufsausbildung „alle zielgerichteten, systematischen, und methodisch geplanten, realisierten und evaluierten Maßnahmen der Ausbildung“. Weiterbildung ist neben der Berufsausbildung und der Umschulung ein weiteres Handlungsfeld in der PE. Sie hat die Aufgabe, Kenntnisse und

Fertigkeiten auf die betrieblichen Erfordernisse anzupassen und gegebenenfalls auszuweiten. Nicht zu verwechseln mit der Fortbildung, bei der es darum geht, bestehende Kenntnisse zu vertiefen oder zu modernisieren. Findet eine grundsätzliche Neuausrichtung statt, so wird von einer Umschulung gesprochen. Bei dieser Neuorientierung werden neue Berufe oder andere Tätigkeiten erlernt. (Becker 2013, S. 306 f.). Die gesamte Bildung ändert sich zunehmend durch die Weiterentwicklung und den Digitalisierungsgrad des Unternehmens (Becker; Becker 2021, S. 278).

Personalentwicklung im erweiterten Sinne, die Förderung, kann als wachsender Bereich der PE bezeichnet werden. Die Förderung beinhaltet, Potenziale zu erkennen und Anforderungsprofil zu erstellen. Darauf aufbauend werden entsprechende Auswahlen getroffen und Einarbeitungsmaßnahmen durchgeführt, um in späteren Mitarbeitergesprächen die Leistungen beurteilen zu können. Die Leistung und das Verhalten stehen im Mittelpunkt und tragen zum Erfolg der Organisation bei. Zur Personalförderung gehören weitere folgende Instrumente (Becker; Becker 2021, S. 278; Becker 2013, S. 447):

- Karrierewege und Nachfolgeplanungen
- Coaching
- Mentoring
- Stellvertretung
- Laufbahnförderung

Becker (2013, S. 4) sieht Organisationsentwicklung als Teilgebiet der PE. Nach ihm werden Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung als Personalentwicklung im weiten Sinne definiert.

„Organisationsentwicklung soll verstanden werden als dauerhafter, managementgeleiteter zielbezogener Prozess der Veränderungen von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert.“ (Becker 2013, S. 722)

Personalentwicklung kann deshalb einerseits als Teil der Organisationsentwicklung gesehen werden. Andererseits kann aber auch die Organisationsentwicklung als Teil der Personalentwicklung betrachtet werden, da die Menschen innerhalb der Organisation mit den Kompetenzen und Fähigkeiten zur Entwicklung beitragen (Wegerich 2015, S. 16; Olfert 2010, S. 375). Organisationsentwicklung kann als längerfristiger Veränderungsprozess angesetzt werden. Dabei können zwei Ansätze unterschieden werden: der personalorientierte und der strukturelle Ansatz. Beim personalorientierten Ansatz stehen die Mitarbeitenden, deren Entwicklung sowie ihre Veränderungsbereitschaft im Vordergrund. Im zweiten Schritt ist es wichtig, dass die Veränderungen auf die Organisation selbst angewendet werden und die Struktur adaptiert wird. (Olfert 2010, S. 415). Erfolgt eine auf das Unternehmen abgestimmte Entwicklung der Mitarbeitenden, kann sich dies auf den Erfolg nachhaltig einwirken und diesen sicherstellen (Pekruhl; Vogel; Strohm 2018, S. 11).

2.2.5 Methodenorientierter Zugang

In den vorherigen Kapiteln wurde die Personalentwicklung und was darunter verstanden wird, definiert. Bei dem methodenorientierten Zugang geht es um das „wie“ der gewählten

Maßnahmen. Wie bereits beim kontextorientierten Zugang erklärt, hängt der Professionalisierungsgrad der PE von der Organisationsentwicklung ab. So wird PE zu Beginn eher reaktiv und angebotsorientiert umgesetzt, wohingegen bei der weiteren Entwicklung der Organisation eher ein systematischer und strategischer Ansatz verfolgt wird.

Unterstützend durch ein standardisiertes Verfahren kann die PE ausgearbeitet werden. Dadurch kann gleichzeitig die Effektivität und die Effizienz der gewählten Maßnahmen gewährleistet werden. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass Transparenz und Akzeptanz innerhalb des Unternehmens und bei den Entscheidungsträgern geschaffen werden kann. Dies sorgt für Argumentationshilfen bei der Einführung und Umsetzung (Becker; Becker 2021, S. 278). Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Prozess, der für die Ausgestaltung der PE von Nutzen ist:

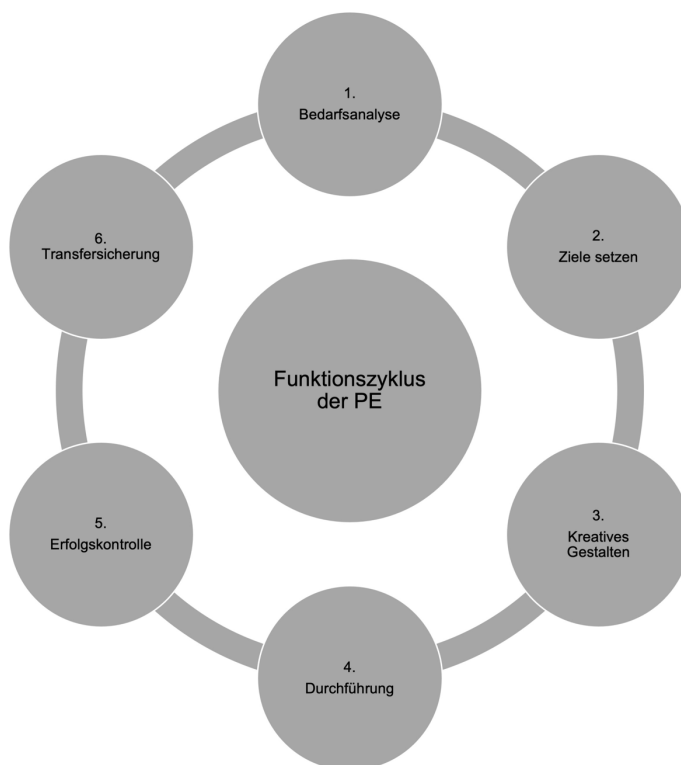


Abbildung 4 Funktionszyklus der PE

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Becker; Becker 2021, S. 279)

Der Funktionszyklus ist ein konkretes Verfahren, für die Planung, Steuerung und Kontrolle von PE-Maßnahmen und wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels genauer erläutert.

Schritt 1: Bedarfsanalyse

Ziel der Bedarfsanalyse ist es Lücken der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die auf strategischer, operativer und individueller Ebene entstehen, zu analysieren und zu schließen (Becker 2013, S. 825). Der Bedarf wird durch den Abgleich von erforderlichen und vorhandenen Fähigkeiten ermittelt (Müller-Vorbrüggen; Radel 2016, S. 484). Die individuelle Bedarfsanalyse kann in die Tätigkeits-, Anforderungs-, Adressatenanalyse- und Ursachenanalyse unterteilt werden (Becker 2013, S. 824; Becker; Becker 2021, S. 279).

Die **Tätigkeits- und Anforderungsanalyse** wird in der Praxis auf Stellenbündelniveau erhoben. Bei einem Stellenbündel werden Stellen mit gleichen oder ähnlichen Anforderungen oder Tätigkeiten zusammengefasst (Becker 2013, S. 453). Die **Tätigkeitsanalyse** beschreibt welche erfolgskritischen Aufgaben von dieser Stelle durchzuführen sind. Die **Anforderungsanalyse** klärt, welche fachlichen und persönlichen Anforderungen für die Tätigkeiten eines Stellenbündel derzeit und in Zukunft von Notwendigkeit sind (Becker 2013, S. 457 f.)

Die **Adressatenanalyse** stellt die tatsächliche Leistung und das Verhalten gegenüber und ermittelt ob die Mitarbeitenden motiviert und über- oder unterqualifiziert sind (Becker; Becker 2021, S. 279; Becker 2013, S. 826).

Mit Hilfe der **Ursachenanalyse** sollen Gründe für die Abweichung zwischen der Motivation, der Qualifikation und dem Ordination aufgezeigt werden (Becker 2013, S. 824).

Aufbauend auf die individuelle Bedarfsanalyse erfolgt eine strategische Bedarfsanalyse. Diese wird von der Unternehmensstrategie abgeleitet und es werden potenzielle Entwicklungsfelder erarbeitet. Darauf aufbauend werden die Entwicklungsfelder für die Personalentwicklung formuliert (Becker 2013, S. 828).

Schritt 2: Ziele setzen

Der nächste Schritt in der Funktionsanalyse umfasst die Definition von Zielen. Werden Ziele festgelegt, können Abweichung zwischen einem Soll-Zustand und einem Ist-Zustand erarbeitet werden. Diese Abweichung kann zu einem späteren Zeitpunkt genauer analysiert und Maßnahmen können gegebenenfalls angepasst werden. Ein weiterer Vorteil bei der Zieldefinition liegt darin, dass der PE-Bedarf konkretisiert und ein zeitlicher sowie inhaltlicher Horizont festgelegt wird. Ziele in der Personalentwicklung beschreiben Leistungs- und Verhaltensstandards, die die Mitarbeitenden zukünftig haben sollen. Die Ziele sollen in Zusammenarbeit aller wichtigen Stakeholdern entwickelt und SMART (spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und beeinflussbar) sein (Becker 2013, S. 829 f.).

Schritt 3: Kreatives Gestalten

Im dritten Schritt werden die eigentlichen Personalentwicklungsmaßnahmen im Rahmen der Funktionsanalyse durchgeführt. Dabei werden folgende Punkte der

- inhaltlichen
- methodischen,
- zeitlichen,
- finanziellen,
- sachlichen,
- personellen

Infrastruktur für die Personalentwicklungsmaßnahmen näher betrachtet (Becker; Becker 2021, S. 280). Die Personalentwicklung übernimmt für diesen Schritt die Hauptverantwortung.

Bei dem **inhaltlichen** Faktor werden geeignete Lerngegenstände für die Erreichung der vorher definierten Entwicklungsziele ausgewählt. Bei dem **methodischen** Aspekt wird die

Auswahl der geeigneten Lehr- und Lernformen, Lernarrangements und Sozialformen getroffen. Diese sollen auf den Entwicklungsstand der Lernenden und des jeweiligen Lernstoffes abgeglichen sein. Bei der Ausgestaltung der **zeitlichen** Komponente geht es darum, wann und in welchem Zeitraum die konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen umgesetzt werden. Eine Abstimmung auf die betrieblichen Bedingungen, sowie die Verfügbarkeit der potenziellen Lehrenden soll dabei erfolgen. Um eine Kostenkontrolle zu haben, muss eine genaue **finanzielle** Planung der PE-Maßnahmen erfolgen. Durch die Sicherstellung der erforderlichen finanziellen, organisatorischen und personellen Ressourcen kann die **sachliche** Dimension gewährleistet werden. Bei der **personellen** Infrastruktur geht es um die involvierten Stakeholder, angefangen von den Lehrenden und Lernenden, die Führungskräfte oder die Mitarbeitenden, die für die PE im Unternehmen verantwortlich sind (Becker 2013, S. 832).

Schritt 4: Durchführung

Nach der bisherigen Analyse und Planungsphase erfolgt in diesem Schritt die Durchführung bzw. Realisierung der konkreten Maßnahmen. Dabei orientieren sich die Verantwortlichen nach den Anforderungen, der Situation sowie den Teilnehmenden. Es bestehen dafür verschiedenste Arten der Durchführung: intern, extern, on-the-job, off-the-job oder eine Mischform. Im Prozess oder im Anschluss wird überprüft, ob die Maßnahmen den Vorstellungen entsprechen oder ob eventuelle Adaptierungen in Betracht gezogen werden müssen (Becker 2013, S. 834).

Schritt 5: Erfolgskontrolle

Als vorletzten Schritt wird die Erfolgskontrolle als Überprüfung des Lern- und Entwicklungsfortschrittes definiert. Lassen sich Veränderungen von Wissen, Fähigkeiten und Verhalten wahrnehmen, können die Maßnahmen als Erfolg eingeordnet werden. Dabei werden die eingesetzten Maßnahmen auch nach Effektivität und Effizienz bewertet. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die der Kontrolle der Personalentwicklungsmaßnahmen während dem Funktionszyklus dienen. Diese sind in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich (Berthel; Becker 2017, S. 280; Becker 2013, S. 836):

Kontrollmöglichkeiten im Funktionszyklus	
Kontext-Kontrolle	Überprüfung der Stimmigkeit der Bedarfsanalyse
Ziel-Kontrolle	Überprüfung der Lernziele/Anforderungen
Input-Kontrolle	Überprüfung des kreativen Gestaltens, Inhalt, Weg und Hilfsmittel einer Maßnahme
Verlaufskontrolle	Überprüfung des Lernfortschritts während der Maßnahme
Erfolgskontrolle	Überprüfung des pädagogischen und wirtschaftlichen Ergebnisses am Ende der Maßnahme
Transferkontrolle	Überprüfung der Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz

Tabelle 2 Kontrollmöglichkeiten im Funktionszyklus

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Becker 2013, S. 836)

Schritt 6: Transfersicherung

Die Transfersicherung bildet den Abschluss des Funktionszyklus. Anhand der Transferkontrolle, welche direkt am Arbeitsplatz stattfindet, wird das vorhandene und benötigte Wissen sowie die erlernten Fähigkeiten erläutert. Dabei sollte bei diesem Prozessschritt die enge Zusammenarbeit mit den Führungskräften und den Mitarbeitenden nicht übersehen werden (Becker; Becker 2021, S. 281).

Zusammengefasst ist der Funktionszyklus ein lebendes Konstrukt. Er muss immer wieder neu an die Gegebenheiten angepasst und verändert werden. Dafür ist es notwendig, dass die entsprechenden Verantwortlichkeiten geklärt sind und diese auch übernommen werden. Abschließend ist zu sagen, dass jeder Schritt dieses Kreislaufs aufeinander aufbaut und nicht getrennt voneinander betrachtet werden kann. Bei der Ausarbeitung sollte darauf geachtet werden, dass die Maßnahmen auf die Unternehmensziele abgestimmt sind (Becker 2013, S. 841).

3. Personalentwicklung im Kontext von KMU

In den bisherigen Kapiteln wurden die Grundlagen der Personalentwicklung genauer erläutert. Der Fokus dieser Arbeit liegt aber auf kleine und mittlere Betriebe, weshalb in diesem Kapitel auf die wesentlichen Aspekte der Personalentwicklung im Kontext von KMU eingegangen wird. Zuerst erfolgt eine Begriffsdefinition, darauffolgend werden Maßnahmen in KMU analysiert. Abschließend werden die Barrieren bzw. Hindernisse bei der Umsetzung von Personalentwicklung für KMU dargestellt.

3.1 Definition KMU

Wie bereits erwähnt, sind kleine und mittlere Betriebe die wichtigsten Treiber der österreichischen Wirtschaft. In der Literatur gibt es einige Ansätze zur Abgrenzung von Klein-, Mittel- und Großunternehmen. Das Institut der Mittelstandsforschung Bonn definiert die unterschiedlichen Größen folgendermaßen:

	Mitarbeitende	Umsatz
Kleinstunternehmen	Bis 9	≤ 2 Mio. EUR
Kleinunternehmen	Bis 49	≤ 10 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	Bis 499	≤ 50 Mio. EUR
KMU zusammen	Unter 500	≤ 50 Mio. EUR

Tabelle 3 Definitionen Unternehmensgrößen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Institut für Mittelstandsforschung o. J.)

Die Europäische Union gibt andere Schwellenwerte für die Kategorisierung vor:

	Mitarbeitende	Umsatz	Bilanzsumme
Kleinstunternehmen	Bis 9	≤ 2 Mio. EUR	≤ 2 Mio. EUR
Kleinunternehmen	Bis 49	≤ 10 Mio. EUR	≤ 10 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	Bis 249	≤ 50 Mio. EUR	≤ 43 Mio. EUR
Groß-Unternehmen	Ab 250	> 50 Mio. EUR	> 50 Mio. EUR

Tabelle 4 Schwellenwerte zur Definition der Unternehmensklassen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Europäische Kommission 2003)

Die beiden Definitionen unterscheiden sich nur minimal, dennoch fasst das Institut der Mittelstandsforschung Unternehmen mit Mitarbeitenden unter 500 mit dem Überbegriff KMU zusammen und alles darüber sind Großunternehmen. Wohin gegen die Europäische Union klein und mittlere Betriebe bis 249 Mitarbeitende erkennt. Dieser Arbeit wird der Ansatz der europäischen Kommission zugrunde gelegt, da diese eindeutiger zur definierten Zielgruppe von Unternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitende passt.

3.2 Maßnahmen der Personalentwicklung

Es gibt diverse Maßnahmen, die in der Personalentwicklung eingesetzt werden können. Diese können nach dem Zweck, dem Ort und der Zeit unterschieden werden. Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Möglichkeiten:

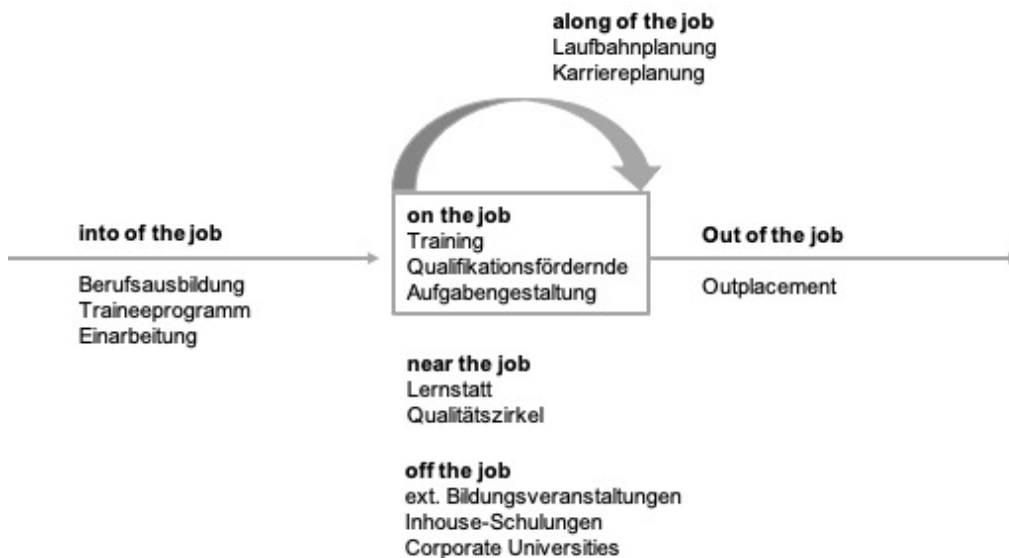


Abbildung 5 Personalentwicklungsmaßnahmen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Scholz 2013, S. 580; Müller-Vorbrüggen; Radel 2016, S. 340)

3.2.1 Personalentwicklung into the job

In dieser Kategorie werden alle Maßnahmen zusammengefasst, die auf einen Beruf oder eine Tätigkeit hinführen und den Mitarbeitenden anschließend befähigen, diesen Beruf auszuführen (Müller-Vorbrüggen; Radel 2016, S. 318). Dies kann im Rahmen einer Berufsausbildung, eines Traineeprogrammes oder in der Einarbeitungsphase passieren. Traineeprogramme zielen darauf ab, dass Theorie und Praxis im Unternehmen miteinander verbunden werden und so der Berufseinstieg erleichtert wird. Diese Programme sind meist längerfristig angesetzt und dauern mindestens ein Jahr. Auch die Einarbeitung kann bereits als erste Personalentwicklungsmaßnahme gesehen werden. Je besser die Unternehmen sich darauf vorbereiten, desto schneller können die neuen Mitarbeitenden selbstständig am Arbeitsplatz tätig sein (Scholz 2013, S. 581).

3.2.2 Personalentwicklung on the job

Dieser Ansatz wird am häufigsten in kleinen und mittleren Betrieben angewendet. Dabei werden die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeitenden direkt am Arbeitsplatz erweitert und gleichzeitig eingesetzt. Oftmals wird hier auch von „ins kalte Wasser werfen“ gesprochen. Die Mitarbeitenden lernen durch Beobachtungen an praxisnahen bzw. realen Fällen. (Tam; Gray 2021, S. 3). Erfolgsentscheidend ist eine vorhandene Fehlerkultur in dem Unternehmen. Damit der Lernprozess erfolgreich ist, braucht es die Unterstützung der jeweiligen Führungskraft. Diese muss die Mitarbeitenden fordern und fördern, neues Wissen zu erlernen (Scholz 2013, S. 581). In der Praxis haben sich vier verschiedene Instrumente etabliert, wobei die letzte Form bisher eher eine Randerscheinung ist:

- **Job-Rotation:** es erfolgt ein Arbeitsplatzwechsel zwischen Mitarbeitenden, um neue Erfahrungen und Kenntnisse generieren zu können (Scholz 2013, S. 582; Müller-Vorbrüggen; Radel 2016, S. 341)
- **Job-Enlargement:** die Mitarbeitenden bekommen neue Arbeitsaufgaben, um spezifische Kompetenzen aufzubauen (Scholz 2013, S. 582; Müller-Vorbrüggen; Radel 2016, S. 341)
- **Job-Enrichment:** die Mitarbeitenden erhalten höherqualifizierte Aufgaben und mehr Entscheidungs- sowie Kontrollmöglichkeiten (Scholz 2013, S. 582; Müller-Vorbrüggen; Radel 2016, S. 341)
- **Job-Shadowing:** ein/e Mitarbeitende/r beobachtet einen anderen Mitarbeitenden bei dessen Tätigkeiten, um einen Einblick in den Job oder den Aufgabenbereich zu verschaffen (Buzzeo; Cifci 2017, S. 5)

3.2.3 Personalentwicklung near the job

Diese Maßnahmen erfolgen in zeitlicher, räumlicher und örtlicher Nähe zum Job. Tam und Gray (2021, S. 3) erwähnen, dass in kleinen und mittleren Betrieben gerne an arbeitsnahen-Projekten, meist in Gruppen gelernt wird. Durch den Einsatz dieser arbeitsplatznahen Lernmöglichkeit können die Mitarbeitenden gemeinsam oder individuell an einem Fall arbeiten, kreative Lösungen dafür finden und gleichzeitig das Fachwissen erweitern (Müller-

Vorbrüggen; Radel 2016, S. 342). Die Weitergabe des Erlernten ist dabei selbstverständlich (Tam; Gray 2021, S. 3).

3.2.4 Personalentwicklung off the job

Trainings, die nicht direkt am Arbeitsplatz stattfinden, sind als Personalentwicklungsmaßnahme am häufigsten im Einsatz. Dabei findet das Lernen unabhängig von räumlicher und zeitlicher Nähe zum Arbeitsplatz statt. Instrumente, die in diesem Kontext verwendet werden, sind: Seminare, Vorträge, Workshops oder auch E-Learning-Instrumente (Müller-Vorbrüggen; Radel 2016, S. 353). Laut einer Studie von Hays (2020, S. 20) geben ca. 40 Prozent der Befragten an, sowohl interne als auch externe Präsenzseminare im Unternehmen einzusetzen. Diese Maßnahmen werden in zwei Kategorien eingeteilt:

- **Vermittlung von Fachwissen, Methoden und Instrumente:** Bei dieser Kategorie geht es vor allem darum, Fach- und Methodenkompetenzen zu vermitteln und auch Möglichkeiten, dieses erlernte Wissen effizient im Unternehmen einzusetzen (Müller-Vorbrüggen; Radel 2016, S. 356).
- **Persönlichkeitstrainings:** Trainings rund um die Thematiken Führung, Motivation oder auch Konflikte fallen in diese Kategorie. Hier findet ein persönlicher Veränderungsprozess bei dem jeweiligen Trainee statt. Die persönliche Zugehörigkeit und Eignung sowie die gemeinsame Zielsetzung sind dabei nicht außer Acht zu lassen (Machwüth Team International 2021, S. 358).

3.2.5 Personalentwicklung out of the job

Verlassen Mitarbeitende das Unternehmen, sei es beispielsweise durch Kündigungen oder Ruhestand können Maßnahmen out of the job durchgeführt werden. Kommt es in einem Unternehmen zu einem, kann eine Mitarbeiterstiftung eingerichtet und Weiterbildungsbudget freigegeben werden. Dadurch wird den gekündigten Mitarbeitenden der Umstieg in einen neuen, anderen Job wesentlich erleichtert (Scholz 2013, S. 589).

3.3 Personalentwicklungsmaßnahmen in KMU

Die PE-Maßnahmen in kleinen und mittleren Betrieben sind immer noch informell und werden dann ausgewählt, wenn sie benötigt werden. Die Unternehmen haben keine längerfristige Planung, sowohl auf die Maßnahmen als auch die Mitarbeiterplanung bezogen. Die KMU fixieren sich auf kurzfristige, reaktive oder anreiz-basierte Lösungen (Tam; Gray 2016, S. 672). Tam und Gray (2021, S. 2) haben einige Methoden herausgefunden, die in kleinen und mittleren Betrieben häufig eingesetzt werden. Diese werden nachfolgenden erläutert:

3.3.1 Action Learning

Unter Action Learning wird auch handlungsorientiertes Lernen verstanden. Es ist eine Methode, bei der es um „Learning by Doing“ geht. Bei dieser Form von Weiterbildung liegt der

Fokus auf den unterschiedlichen Betrachtungsweisen der Teilnehmenden, die sich in Gruppen einem Problem oder einer bestimmten Thematik widmen und deren Inhalt gemeinsam erarbeiten. Das können Mitarbeitende, Führungskräfte, Lieferanten oder auch Kunden sein (Hauser 2008, S. 32). Gemeinsam wird anschließend eine Lösung gefunden und der gesamte Lernprozess reflektiert. Nach Revans (2011, S. 3) wird Action Learning in 20 grundlegende Annahmen zusammengefasst. Die wichtigsten werden nachfolgend aufgelistet

- Theoriewissen allein reicht nicht
- Lernen braucht Tun
- Lernen ist freiwillig
- Aktion und Feedback
- Von und miteinander lernen

Action Learning ist ein gelungener Ansatz für KMU. Die Mitarbeitenden können gemeinsam mit anderen aus dem Team oder externen Partnern an einem Problem arbeiten und eine Lösung finden. Diese Methode bezieht sich auf eine praxisnahe Umsetzung und hält dabei den Einsatz von Ressourcen in Grenzen (Tam; Gray 2021, S. 3).

3.3.2 Hands-on Methoden

Diese Entwicklungsmethoden sind ergänzend zu denen in Kapitel 3.4.2 bereits erwähnten Instrumente. Simulationen, Fallstudien, Rollen- und Planspiele eignen sich besonders gut für die Entwicklung von Fähigkeiten. Die Teilnehmenden erlernen mit dieser Methode, wie das Wissen und das Verhalten im Job und im Alltag angewendet werden. Gleichzeitig erfolgt eine intensive Reflexion auf persönlicher Ebene (Noe 2010, S. 263).

Bei **Simulationen** werden reale Situationen nachgespielt. Die Teilnehmenden haben dadurch die Möglichkeit, anhand dieser simulierten Situation gewissen Fähigkeiten zu erlernen, in dem sie Dinge ausprobieren und Entscheidungen treffen. Bei Simulationen merken die Teilnehmenden direkt, welche Auswirkungen die Entscheidungen auf diese Situation haben. Das bietet einen entscheidenden Vorteil für diese Methode. Zudem findet ein ständiger Reflexionsprozess statt und die Teilnehmenden können aktiv auf Veränderungen reagieren. Berücksichtigt werden sollte, dass bei einer simulierten Situation die gleiche Umgebung wie im Berufsalltag vorhanden ist. Ansonsten kann der Transfer zwischen Simulation und Beruf nicht gelingen. Eines der bekanntesten Einsatzgebiete für Simulationen ist der Flugsimulator. Aber auch in anderen Bereichen können und werden Simulationen mittlerweile eingesetzt. So können zum Beispiel im Produktionsbereich simulierte Umgebungen eingesetzt und die Mitarbeitenden auf die neuen Aufgaben vorbereitet werden. Auch kleine und mittlere Betriebe können Simulationen umsetzen. Damit können sie beispielsweise Ausfallszeiten von Maschinen vermeiden (Noe 2010, S. 270).

Beim Einsatz von **Fallstudien** sind die Teilnehmenden gezwungen, den Fall analytisch und kritisch zu hinterfragen. Fallstudien kommen vor allem dann zum Einsatz, wenn es um die Entwicklung intellektueller und analytischer Fähigkeiten geht. Damit diese Lernmethode erfolgreich sein kann, muss den Teilnehmenden Raum und Zeit für die Bearbeitung gegeben werden. Auch ein Austausch zwischen den Teilnehmenden, sei es persönlich oder virtuell, kann erfolgsentscheidend für diese Methode sein. Für die Bearbeitung des Falles gibt es einen fünfstufigen Prozess. Im ersten Schritt erfassen die Teilnehmenden das Problem oder

die Ausgangssituation. Im nächsten Schritt wird der Fall genauer beschrieben und Datenmaterial erforscht, dass mit dem Fall zu tun hat. Dies kann beispielsweise durch eine intensive Recherche oder Interviews erfolgen. Mit dem erarbeiteten Datenmaterial kreieren die Teilnehmenden im dritten Schritt eine umfassende Geschichte. Im vorletzten Schritt erfolgt dann die Auswahl des Mediums, welches für die Präsentation verwendet werden soll. Der essenziellste und letzte Schritt ist die Vorbereitung des tatsächlichen Materials in Form von Tabellen, Bildern, Texten oder anderen Materialien. Der Einsatz von Fallstudien ist sehr facettenreich und es gibt bereits vorhandene ausgearbeitete Fallstudien auf den unterschiedlichsten Gebieten. Die Fälle sollen so realitätsnah wie nur möglich sein, damit das Erlernte auch im beruflichen Alltag eingesetzt werden kann. Für KMU ist dies eine effektive Möglichkeit, sei es im Team oder alleine an einem speziellen Fall zu arbeiten und diesen von verschiedensten Seiten analytische zu beleuchten (Noe 2010, S. 271 f.).

Das **Planspiel** ist eine spezifische Methode und wird vorwiegend im Bereich der Entwicklung von Management-Fähigkeiten eingesetzt. Beim Einsatz dieses Instruments arbeiten meist Gruppen zusammen. Diese müssen, während dem Spiel verschiedene Informationen sammeln, diese analysieren und darauf aufbauend Entscheidungen treffen. Es gibt diverse Vorteile dieser Technik. Allen voran, dass die Teilnehmenden aktiv in den gesamten Prozess miteingebunden sind. Weiters sind viele Aspekte der täglichen Managementpraxis vorhanden. In Planspielen können z.B. ethische oder finanzielle Blickwinkel oder auch Beziehungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber abgebildet werden. Diese Planspiele sind üblicherweise als Wettkampf angelegt, meist gegen die Zeit oder einen anderen Faktor (z.B. Geld). Die Planspiele sollen das Verständnis und die Anwendung von Wissen, Fähigkeiten oder Verhalten fördern. Während des Ablaufes wissen die Teilnehmenden nicht was passiert, wenn eine Entscheidung getroffen wird. Sie wissen auch nicht, dass die Entscheidungen anderer Teams die eigenen Entscheidungen und den Ausgang darüber beeinflussen können. Bei der Gestaltung dieser Spiele sollte darauf geachtet werden, dass sie so einfach, aber so realistisch wie nur möglich sind. Damit kann sichergestellt werden, dass die Teilnehmenden das Wissen und die Fähigkeiten einsetzen können. Um den Transfer in das tägliche Leben sicher zu stellen, braucht es während und nach den jeweiligen Spielrunden Debriefing-Phasen. Anhand von Feedback oder Diskussionen können die Teilnehmenden die Spielrunden reflektieren und erarbeiten wie sie das erlernte Wissen, die Fähigkeiten oder Verhalten im Job einsetzen können (Noe 2010, S. 272 f.).

In einem **Rollenspiel** bekommen die Teilnehmenden einen Charakter zugeordnet, denn sie anschließend schauspielerisch umsetzen dürfen. Zusätzlich zu den Charakteren bekommen die Teilnehmenden eine Beschreibung oder Geschichte zur Ausgangssituation. Das Rollenspiel unterscheidet sich von der Simulation am Grad der Informationen und des Feedbacks. Bei einem Rollenspiel erhalten die Schauspieler nur wenig Informationen und das Ergebnis des Rollenspiels hängt stark von den anderen Mitspielenden ab. Wohingegen bei Simulationen es eine klare Ausgangssituation und Ergebnisse auf gewisse Aktionen gibt. Damit die Rollenspiele erfolgreich sind, muss der oder die Trainer/in vorab Aktivitäten setzen und den Teilnehmenden die Zielsetzung aufzeigen. Nach einem kurzen Briefing zum Ablauf, zu den verschiedenen eingesetzten Charakteren und der Klärung des zeitlichen Aspekts beginnt das Rollenspiel. Abschließend soll eine Debriefing-Phase eingebaut werden. So wird sichergestellt, dass die Teilnehmenden die Erfahrungen, Gefühle und die er-

worbenen Erkenntnisse reflektieren und untereinander austauschen und diese auf die Anwendbarkeit im Job transferiert werden. Es gibt viele Einsatzmöglichkeiten, in denen das Rollenspiel zur Anwendung kommt. So kann das Rollenspiel z.B. bei Konfliktsituationen eingesetzt werden (Noe 2010, S. 274).

3.3.3 Selbstinitiiertes Lernen

Nachdem die kleinen und mittleren Organisationen meist kein standardisiertes Lern- und Entwicklungskonzept vorweisen, müssen die Mitarbeitenden selbst Lern-Möglichkeiten finden. Den Mitarbeitenden im Unternehmen ist es selbst überlassen, welches Wissen sie sich für die Ausübung der beruflichen Tätigkeiten aneignen wollen. Sie greifen hierfür auf verfügbare, interne Dokumentationen zurück oder nutzen das Internet zur Recherche. Auch organisationsübergreifende Maßnahmen kommen zum Einsatz. So tauschen sich die Mitarbeitenden mit Kollegen, Freunde oder anderen Kontakten aus (Tam; Gray 2016, S. 678).

3.3.4 Coaching und Mentoring

Gerade kleine und mittlere Unternehmen setzen gerne Coaching und Mentoring im Unternehmen ein. Die Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeitenden ist für den Erfolg des Unternehmens unerlässlich. Werden die Talente effektiv eingesetzt, können Kosten für weitere Schulungen reduziert werden und der Erfolg der Organisation wird vergrößert. Beim Coaching wird an einer bestimmten Fähigkeit gearbeitet. Das passiert meist in Zusammenarbeit mit einer weiteren Person über einen eher kurzfristigen Zeitraum. Beim Mentoring wird die Person über einen längerfristigen Zeitraum von einem erfahrenen Mentor begleitet (Tam; Gray 2021, S. 3). Dabei geht es um tiefgreifende, persönliche Themen und den Erfahrungsaustausch der Mentee und des Mentors. Der Austausch findet in persönlichen Gesprächen statt. Ziel dieses Prozesses soll es sein, dass der Mentee das Erlernte gleich im Unternehmen einsetzen und umsetzen kann, weshalb diese Maßnahme praxisorientiert und besonders für kleine und mittlere Betriebe geeignet ist (Steinhübel 2014).

3.3.5 E-Learning

Internet und Vernetzung ist mittlerweile in allen Bereichen des Lebens angekommen und nicht mehr weg zu denken. Es gibt viele Möglichkeiten, die es Unternehmen erleichtert, neue Formen des Lernens zu etablieren. Es ist nicht notwendig, dass jedes Unternehmen eine eigene E-Learning-Plattform einrichtet, sondern es geht um informelles Lernen, das durch andere Hilfsmittel möglich ist. Gerade kleine und mittlere Betriebe können dabei auf Onlineforen, Blogs oder Suchmaschinen zurückgreifen (Tam; Gray 2021, S. 4). E-Learning kann auf viele verschiedenen Technologien basieren, die häufigsten werden hier nun aufgelistet:

Eine Möglichkeit, E-Learning in den betrieblichen Alltag zu integrieren, sind **Computer-based Trainings (CBT)**. Dies ist die klassische Form, bei der mit einer Lernsoftware gearbeitet wird. Mit dieser Software werden die entsprechenden Lernmaterialien zur Verfügung

gestellt. Die Lernenden werden interaktiv durch die Software geführt, erarbeiten und lösen die gestellten Aufgaben. Anschließend werden die Antworten ausgewertet und der Trainee bekommt zeitgleich Feedback vom System. Diese Form des Lernens ist zeit- und ortsunabhängig und der Trainee ist selbst für den Lernerfolg verantwortlich. Zum Einsatz kommen computerunterstützte Trainings in Form von beispielsweise Videos oder Animationen (Noe 2010, S. 303 f.).

Eine Weiterentwicklung des CBT ist das **Web-based Training (WBT)**. Das Datenmaterial steht komplett online zur Verfügung und wird nicht mehr auf einen Datenträger gespeichert. Der Vorteil von online-basierten Lernmöglichkeiten ist, dass die Teilnehmenden selbst entscheiden können, wann, wo und was sie lernen möchten. Auch kann jeder Teilnehmende im individuellen Tempo Lernfortschritte erzielen. Ist ein Teilnehmender schneller, so ist es unerheblich, ob ein anderer Teilnehmender langsamer voran kommt (Noe 2010, S. 306). Durch die digitale Vernetzung ist ein schneller und örtlich unabhängiger Austausch möglich. Dadurch entstehen immer mehr neue Netzwerke, in denen informelles Lernen regelmäßig stattfindet (Tam; Gray 2021, S. 4).

Die vielen Vorteile des WBT ersetzen nicht den Wunsch der Trainees, persönlichen Austausch zwischen den anderen Trainees und den Kursleitern zu haben. Deshalb wird auf eine hybride Form gesetzt – **Blended Learning**. Bei dem integrierten Lernen, wie das Blended-Learning auch genannt werden kann, werden Präsenzmethoden mit neuen Online-Methoden verknüpft. Durch die Auswahl der entsprechenden Methoden und Medien werden die Vorteile derer gestärkt und die Nachteile minimiert. Bei diesem Ansatz haben die Teilnehmenden mehr Kontrolle und auch Verantwortung für das persönliche Lernen. Im Gegensatz zu reinen Online-Veranstaltungen finden bei diesem Ansatz Präsenzveranstaltungen statt und die Teilnehmenden können sich mit anderen intensiv austauschen, diskutieren und gemeinsam an einem Problem arbeiten. So kann ein kleiner Betrieb den Mitarbeitenden beispielsweise verschiedene Materialien zu einem Thema zur Verfügung stellen, die später in einem Workshop mit einem Trainer geübt werden. Die erlernten Fähigkeiten können anschließend von den Mitarbeitenden in der Praxis umgesetzt werden (Noe 2010, S. 317 f.).

3.4 Barrieren für KMU

Es gibt zahlreiche Hürden, warum in kleinen und mittleren Betrieben bisher keine oder wenig Personalentwicklung Verwendung gefunden hat. Diese Gründe werden nachfolgend erläutert.

3.4.1 Position der Geschäftsführung

Eine der größten Barrieren, in Bezug auf die Einführung von Entwicklungsmaßnahmen in kleinen und mittleren Betrieben, ist die Geschäftsführung. Meist übernimmt der oder die Inhaber/in die geschäftsführenden Agenden und ist deshalb für die betriebliche Aus- und Weiterbildung verantwortlich (Padachi; Lukea Bhiwajee 2016, S. 235). Für den Geschäftsführenden liegt der Fokus auf dem Tagesgeschäft und dem Produkt, weshalb nur bedingt Zeit für die Entwicklung der Mitarbeitenden vorhanden ist. Ein weiteres Problem ist oft das

fehlende Verständnis für die Notwendigkeit für Entwicklung (Panagiotakopoulos 2011, S. 15). Das führt dazu, dass in diesen Unternehmen keine Maßnahmen erfolgen. Gelingt es den Verantwortlichen, dass die Geschäftsführung positive Erfahrungen mit etwaigen Maßnahmen sammelt, kann das Bewusstsein gestärkt werden. Dieses Bewusstsein könnte dazu beitragen, dass die Geschäftsführung die Wichtigkeit erkennt und sowohl Zeit als auch Budget zur Verfügung stellt (Nolan; Garavan 2014, S. 530).

3.4.2 Fehlende Ressourcen

Die Geschäftsführung ist in vielen Fällen der Meinung, dass Personalentwicklung viel Zeit und Geld kosten, aber keinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Die eingesetzten PE-Modelle müssen auf das jeweilige Unternehmen und dessen finanzielle Möglichkeiten abgestimmt sein (Padachi; Lukea Bhiwajee 2016, S. 236). Dabei wird oft ein Kosten-Nutzen-Vergleich erstellt. Die Kosten können in direkte und indirekte unterschieden. Direkte Kosten stehen in engen Zusammenhang mit der jeweiligen Maßnahme. Werden in einem Unternehmen vorwiegend externe Maßnahmen durchgeführt, sind direkte Kosten z.B. Kursgebühren, Reisekosten oder Verpflegungskosten. Indirekte Kosten fallen z.B. für die Fehlzeiten der Mitarbeitenden an. Sie betreffen nicht direkt die PE-Maßnahme, sondern sind ein Resultat daraus. Die Geschäftsführer befürchten, wenn die Mitarbeitenden besser qualifiziert sind, dass eine entsprechende Abwanderung stattfindet. (Linsel 2012, S. 44).

Ein weiterer Grund, warum in kleinen und mittleren Betrieben keine gezielte Personalentwicklung stattfinden kann, ist das Fehlen von Fachkräften, die sich um diese Thematik kümmern (Padachi; Lukea Bhiwajee 2016, S. 236). Bei der Planung der Maßnahmen wird deshalb gerne auf externe Experten zurückgegriffen (Stiefel 2015, S. 8).

3.4.3 Defizite in der Planung und strategischen Ausrichtung

Weiterbildung in KMU ist davon gekennzeichnet, dass oftmals kein Konzept vorhanden ist. Die Personalentwicklung hat in Großbetrieben einen höheren Stellenwert als in kleinen und mittleren Betrieben. Diese Großbetriebe haben eine strategische Ausrichtung, anhand derer sie eine Planung erstellen und die Weiterbildungsaktivitäten darauf ausrichten. Nach Beaver und Hutchings (2005, S. 592 f.) gibt es mehrere Gründe, die für das Scheitern von KMUs beitragen, unter anderem das Fehlen eines Geschäftsplanes sowie die Entwicklung des Personalvermögens. So gibt es meist in KMU informelle Trainings mit wenig oder keinem systematischen Ansatz, die ohne Analyse des tatsächlichen Bedarfs adhoc durchgeführt werden. In dem diese adhoc Maßnahmen durchgeführt werden, erlernen die Mitarbeitenden nicht die entsprechen Qualifikationen, die das Unternehmen derzeit und in Zukunft benötigt (Padachi; Lukea Bhiwajee 2016, S. 236).

3.4.4 Problem der Bedarfsermittlung

Damit die Mitarbeitenden entsprechend entwickelt werden können, braucht es den gegenwärtigen und zukünftigen Bedarf. Dieser kann anhand der, wie im Kapitel 2.2.5 unter Schritt 1 beschriebenen Bedarfsanalyse, ermittelt werden. Ziel ist, nicht nur aktuelle Lücken zu

schließen, sondern auch dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden für zukünftige Herausforderungen entsprechend ausgebildet sind (Pekruhl; Vogel; Strohm 2018, S. 14). Die Praxis widerspricht sich hier jedoch. Die kleinen und mittleren Betriebe führen selten strategische und längerfristige Planungen sowie Bedarfserhebungen durch (Linsel 2012, S. 42).

3.4.5 Schwierigkeiten der Mitarbeiterfreistellung

Als eine weitere Barriere für kleine und mittleren Betriebe nennt Linsel (2012, S. 44) die Mitarbeiterfreistellung. Werden Mitarbeitende für Weiterbildungsmaßnahmen von der Arbeit entbunden, kann es möglicherweise zu Verzögerungen in den etwaigen Bereichen kommen. Deshalb werden die Maßnahmen meist außerhalb der Arbeitszeit durchgeführt.

3.4.6 Fehlender Wissenstransfer und Erfolgskontrolle

Damit die Mitarbeitenden das Gelernte im Unternehmen entsprechend einbringen können, braucht es entsprechende Transferleistungen. Zusätzlich braucht es Kontrollen, ob ein entsprechender Wissenstransfer stattgefunden hat. Das kann beispielsweise durch ein Mitarbeitergespräch evaluiert werden. Es braucht zusätzliche Möglichkeiten, wie das angeeignete Wissen unter den Mitarbeitenden ausgetauscht wird. Auf Grund der Größe und der flexibleren Strukturen, sind kleine und mittlere Betriebe klar im Vorteil gegenüber größeren Betrieben. Werden im Unternehmen auf Grund des zusätzlichen Wissens, neue Methoden oder Arbeitsweisen eingeführt, braucht es die Zustimmung der Geschäftsführung. Die Geschäftsführung muss verstehen, dass das Gelernte auch umgesetzt werden sollte. Ansonsten könnte es passieren, dass die Motivation und die Zustimmung für zukünftige Weiterbildungsmaßnahmen bei den Mitarbeitenden nicht mehr vorhanden sind (Linsel 2012, S. 45 f.).

4. Wissenschaftliche Methode – Darstellung des Vorgehens

Um die zu Beginn definierten Forschungsfragen beantworten zu können, müssen mit Hilfe einer empirischen Forschung Daten erhoben und ausgearbeitet werden. Für diese Masterarbeit wird als wissenschaftliche Methode die Fallstudienanalyse aus der qualitativen Sozialforschung angewandt. Zu dieser Thematik gibt es bereits Praxisbeispiele und umfassende Literatur von erfolgreich durchgeführten Projekten. Deshalb kann anhand dieser Beispiele eine Analyse und die Ableitung von Handlungsempfehlungen durchgeführt werden.

4.1 Qualitative Sozialforschung

Die qualitative Forschung folgt dem Ansatz der Induktion. Dabei werden auf Basis empirischer Untersuchungen Theorien entwickelt. Werden Hypothesen, die aus der Theorie abgeleitet wurden, getestet, handelt es sich um eine quantitative Forschung.

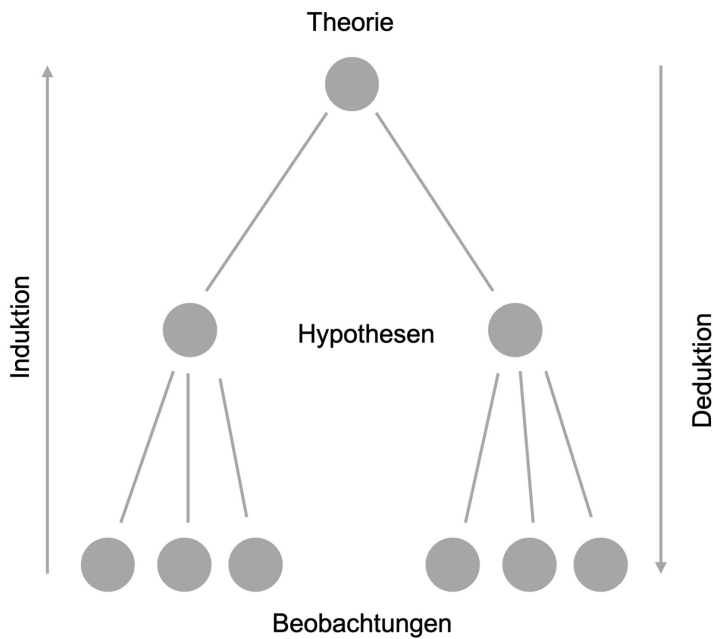


Abbildung 6 Vergleich Deduktion und Induktion

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Mayer 2013, S. 19)

Die qualitative Forschung eignet sich besonders, wenn neue Ideen generiert werden sollen oder Ursachenforschung betrieben wird (Berger-Grabner 2016, S. 127). Jede empirische Forschung hat ein Forschungsdesign. Darunter wird der Untersuchungsplan verstanden, wie der Forschende von den Forschungsfragen zu den Ergebnissen kommt (Yin 2018, S. 26). Nach Mayring (2016, S. 40) werden dabei die „Grundgedanken, das Vorgehen und die Anwendungsmöglichkeiten“ herausgearbeitet.

4.2 Die Fallstudienanalyse

Für diese Masterarbeit wurde die Fallstudienanalyse als Forschungsmethode gewählt. Yin beschreibt die Fallstudienanalyse als einen ganzheitlichen Forschungsansatz, der alle Aspekte des Forschungsvorhaben einschließt. Es wird von der Forschungsfrage, bis hin zur Datenerhebung und Analyse alles miteingeschlossen (Yin 2018, S. 15). Die Fallstudienmethodik ist dann geeignet, wenn:

- es sich um Fragen nach dem „wie“ und/oder „warum“ handelt
- der Untersuchungsgegenstand in der Gegenwart ist
- der Forschende keine Kontrolle über das Verhalten der involvierten Akteure hat (Yin 2018, S. 9)

Alle drei Voraussetzungen treffen auf diese Forschung zu. Anhand der Fallstudien soll einerseits untersucht werden, **was** die Unternehmen im Bereich Personalentwicklung machen, **wie** und **warum** sie Personalentwicklung einsetzen oder auch nicht. Die Untersuchung soll den aktuellen Stand der Personalentwicklung in kleineren und mittleren Betrieben analysieren. Eine Betrachtung der Unternehmen kann nur von **außen** stattfinden, weshalb kein Einfluss des Forschenden vorhanden ist.

4.3 Der empirische Forschungsprozess

Es gibt verschiedene Ansätze und Vorgehensweise in einem empirischen Forschungsprozess. Die folgende Abbildung zeigt die Einordnung der Fallstudie in den wissenschaftlichen Forschungsprozess, der im folgenden Kapitel verdeutlicht wird.

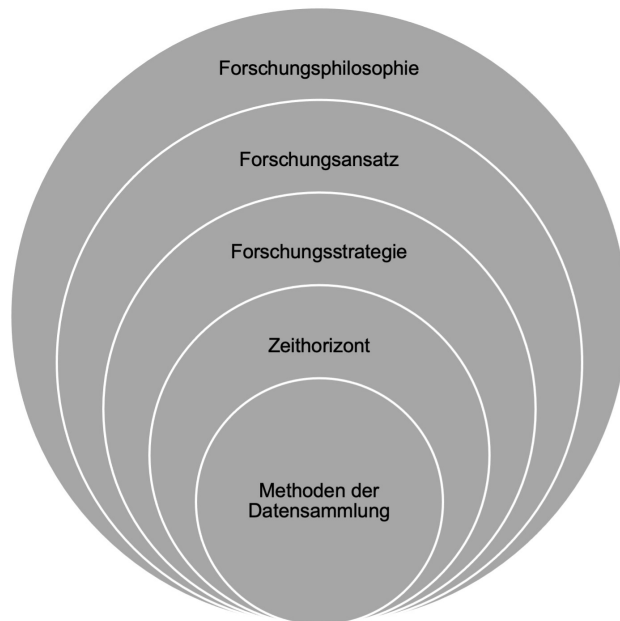


Abbildung 7 Einordnung von Fallstudien in den Forschungsprozess

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Saunders; Lewis; Thornhill 2015, S. 124)

Damit die hierfür passende Forschungsmethode abgeleitet werden kann, soll sich der Forschende von außen nach innen arbeiten. Also angefangen von der Forschungsphilosophie bis hin zur Methode der Datensammlung.

4.3.1 Forschungsphilosophie

Die Forschungsphilosophie beschreibt die Einstellung des Forschenden zum Erlangen von Wissen. Es gibt diverse wissenschaftliche Ansätze von Forschungsphilosophien. Nach Saunders u.a. (2015, S. 124) können dabei drei hervorgehoben werden: der Positivismus, der Realismus und der Konstruktivismus.

Der **Positivismus** kommt ursprünglich aus den Naturwissenschaften und verfolgt das strenge Ziel, Daten und Fakten zu liefern ohne Interpretationen des Forschenden (Saunders; Lewis; Thornhill 2015, S. 135). Der **Konstruktivismus** entwickelte sich als Kritik an dem Positivismus und besagt, dass die Zusammenhänge und Realität abhängig von den Personen und deren Situationen sind (Saunders; Lewis; Thornhill 2015, S. 140). Der direkte **Realismus** zeigt die Wirklichkeit wie wir sie sehen, fühlen und erleben. Um die Wirklichkeit zu verstehen, ist es notwendig die individuellen sozialen Strukturen mit deren Phänomen zu untersuchen (Saunders; Lewis; Thornhill 2015, S. 139 f.).

Dieser Arbeit kann dem Realismus zugeschrieben werden. Der Fokus liegt dabei auf dem Verständnis sowie der eingesetzten Ansätze der untersuchten Unternehmen.

4.3.2 Forschungsansatz

Wie im Kapitel 4.1. erläutert, gibt es zwei verschiedene Forschungsansätze, der deduktive und induktive Ansatz. Es kann eine weitere Klassifizierung vorgenommen werden. Diese bezieht sich auf das Ziel der Forschung. Dabei können drei Ziele unterschieden werden:

- Ziel der **deskriptiven** Studien ist es, ein möglichst genaues Bild zu Personen, Ereignissen oder Situationen zu erhalten. Es geht dabei eher um das was als um das wie oder warum. Umfragen oder Beobachtungen sind hierfür die häufigsten Methoden (Nassaji 2015, S. 129; Saunders; Lewis; Thornhill 2015, S. 175).
- Mit Hilfe von **explanativen** Studien können Beziehungen zwischen verschiedenen Variablen untersucht und erklärt werden (Yin 2018, S. 10).
- **Explorative** Studien machen dann Sinn, wenn es sich um offene Fragestellungen handelt und neue bzw. andere Erkenntnisse gewonnen werden sollen. Diese Art der Studie ist sehr flexibel und kann während dem Forschungsprozess gegebenenfalls adaptiert werden (Saunders; Lewis; Thornhill 2015, S. 174 f.)

Es liegen viele Ansätze zur Personalentwicklung vor. Mit Hilfe dieser Arbeit sollen explorativ neue Erkenntnisse für den Einsatz in kleinen und mittleren Betrieben gewonnen werden.

4.3.3 Forschungsstrategie

Auf Basis der Forschungsphilosophie und des Forschungsansatzes kann die Forschungsstrategie festgelegt werden. Es gibt unterschiedliche Strategien, die eindeutig dem deduktiven oder induktiven Vorgehen zugeordnet werden können:

- **Experimente** werden vor allem in den Naturwissenschaften eingesetzt. Hypothesen werden aufgestellt, die später unter verschiedenen Bedingungen oder Zeitpunkten überprüft werden. Deshalb können sie dem deduktiven Ansatz zugeschrieben werden (Saunders; Lewis; Thornhill 2015, S. 178).
- Auch die **Umfrage** fällt in die Kategorie des deduktiven Ansatzes. Dieser Ansatz kommt in den Wirtschaftswissenschaften zum Einsatz. Dort geht es um das was, um das wer oder um wieviel. Für die standardisierte Sammlung von Daten werden hierfür vorzugsweise Fragebögen eingesetzt.
- Bei **Fallstudien** wird ein Untersuchungsobjekt hinsichtlich vieler Dimensionen analysiert. Es soll dabei ein ganzheitliches Bild geschaffen werden. Bei den Untersuchungsobjekten kann es sich z.B. um Personen, Gruppen, Organisationen oder Kulturen handeln. Diese Methode kommt dann zum Zug, um Fragen nach dem „wie“ und „warum“ zu beantworten. Diese Forschungsstrategie zählt sowohl zum deduktiven als auch dem induktiven Ansatz (Lamnek; Krell 2010, S. 272 f.; Yin 2018, S. 9).
- **Ethnographie** wird für Interpretationen von Kulturen oder sozialen Lebenswelten eingesetzt. Sie ist einer der ältesten induktiven Forschungsstrategien und wird nur selten angewendet (Lüders 2017, S. 389).

- Durch einen partizipativen und gemeinschaftlichen Ansatz können bei der **Aktionsforschung** Lösungen für Organisationen gefunden werden (Saunders; Lewis; Thornhill 2015, S. 189). Auch diese Strategie lässt sich dem induktiven Ansatz zuordnen.
- Die datenbasierte Theorie, auch **Grounded Theory** genannt, geht auf Glaser und Strauss (1967) zurück und zählt eher zu dem induktiven Forschungsansatz, wenn auch im Laufe der Forschung deduktive Ansätze mit Verwendung finden (Lamnek; Krell 2010, S. 102). Glaser und Strauss wollen mit Hilfe der erforschten Daten eine Theorie entwickeln (Glaser; Strauss 2009, S. 1).

Als Forschungsstrategie wurde die Fallstudienmethodik nach Yin gewählt, da wie schon erwähnt, diese sich besonders eignet, wenn Forschungsfragen nach dem „wie“ und „warum“ beantwortet werden. In dieser Forschung ist das der Fall: es geht darum bestehende Ansätze der Personalentwicklung in kleinen und mittleren Betrieben zu identifizieren („wie“), und zusätzlich soll das, „warum“ der eingesetzten Maßnahmen geklärt werden.

4.3.4 Zeithorizont

Für die Fragestellung muss der Forschende einen bestimmten Zeithorizont definieren, wobei diese Entscheidung abhängig von der Forschungsfrage ist. Dabei gibt es zwei verschiedene Möglichkeiten:

- Bei **Längsschnittstudien** ist die Studie langfristig ausgelegt. Mit Hilfe dieser Variante sollen Veränderung von Sicht- und Handlungsweisen im Zeitablauf dargestellt und analysiert werden können (Flick 2017a, S. 256)
- **Querschnittsstudien** hingegen untersuchen einen bestimmten Aspekt zu einem bestimmten Zeitpunkt über mehrere Stichproben hinweg (Saunders; Lewis; Thornhill 2015, S. 200).

Für diese vorliegende Arbeit wurde eine Querschnittsstudie gewählt. Diese Untersuchung findet einmalig statt und es wird eine Momentaufnahme der Fallstudien dargestellt.

4.3.5 Methoden der Datensammlung

Abschließend ist die Methode der Datensammlung zu definieren. Dabei können Methoden der Primär- und Sekundärdatenerhebung unterschieden werden. Häufig werden die Beobachtung oder das Interview für die Primärdatenerhebung verwendet.

- Bei der **Beobachtung** will der Forschende möglichst nahe am Untersuchungsobjekt sein. Dabei soll ein gewisser Standard gegeben sein, dennoch soll der Forschende nicht zu sehr auf einen Leitfaden fixiert sein (Mayring 2016, S. 82).
- Oft werden in der qualitativen Forschung verbale Daten verwendet. Diese werden mittels **Interviews** gewonnen. Folgt das Interview einem starren Ablauf, wird von einem standardisierten Interview gesprochen. Im Gegensatz dazu kann von einem teilstandardisierten bzw. offenen Interview gesprochen werden (Mayer 2013, S. 37).

Außer diesen Methoden der Primärdatenerhebung kann auch auf Daten zurückgegriffen werden, die bereits an anderer Stelle erhoben wurden. Dabei kann es sich um Rohdaten

oder bereits verarbeitete Zusammenfassungen handeln (Saunders; Lewis; Thornhill 2015, S. 318). Bei Fallstudien wird auf verschiedenen Datenquellen Bezug genommen. Dokumente, Archivunterlagen, Interviews, Beobachtungen, teilnehmende Beobachtung oder materielle Artefakte zählen für Yin (2018, S. 110) zu den sechs wichtigsten Ressourcen für Fallstudien. In dieser Arbeit werden vorwiegend Dokumente, Interviews und Fachbeiträge aus aktueller Literatur in diversen Fachbüchern oder Fachjournals verwendet.

4.3.6 Auswertungsverfahren

Die Generierung von Ideen, die später in Theorien umgesetzt werden, kann als Leitlinie bei der Auswertung von Fallstudien gesehen werden (Lamnek; Krell 2010, S. 290). Die Datenanalyse erfolgt nach der Methode von Mayring (2015) – der qualitativen Inhaltsanalyse. Nach Mayring (2015, S. 13) will die Inhaltsanalyse

- **Kommunikation** analysieren.
- **Fixierte** Kommunikation analysieren.
- Dabei **systematisch** vorgehen.
- Dabei also **regelgeleitet** vorgehen.
- Dabei auch **theoriegeleitet** vorgehen.
- Das Ziel verfolgen, **Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation** zu ziehen.

Die Inhaltsanalyse nach Mayring (2016, S. 114) hat den Vorteil, dass sie schrittweise durchgeführt wird. Es werden Kategorien gebildet, die das Herzstück der Auswertung bilden. Wichtig dabei ist, dass sich die Kategorien voneinander unterscheiden, sodass die Textinhalte direkt zugeordnet werden können. Anschließend werden die zuvor erhobenen Daten kategorisiert und herausgefiltert. Mayring (2016, S. 115) unterscheidet dabei drei verschiedene Grundformen :

- **Zusammenfassung:** Bei dieser Form werden die erhobenen Daten zusammengefasst, wichtig dabei ist aber dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben.
- **Explikation:** Ziel dieser Auswertungsform ist es, wesentliche Textpassagen durch weitere Daten zu verdichten und so den Output zu erweitern.
- **Strukturierung:** Das Material wird in vorher definierten Kriterien geordnet und später nach bestimmten Gesichtspunkten zu analysieren.

In dieser Arbeit wird die Form der Zusammenfassung angewendet. Diese Analyseform ist stark regelgeleitet und kann eine hohe Transparenz aufweisen.

4.4 Gütekriterien qualitativer Forschung

Um die Qualität einer qualitativen Forschung feststellen zu können, sind gemeinsame Standards und Kriterien notwendig. Mit Hilfe dieser Kriterien können die Ergebnisse ermittelt werden (Lamnek; Krell 2010, S. 127). In der Praxis wird häufig darüber diskutiert, welche Kriterien für die qualitative Forschung verwendet werden können. Zu Beginn der qualitativen Forschung wurden die Gütekriterien von der quantitativen Forschung übernommen. Diese Kriterien wurden allerdings für andere Erhebungsmethoden entwickelt und müssen

deshalb angepasst werden (Lamnek; Krell 2010, S. 128). Laut Flick, Kardorff und Steinke (2017, S. 323) ist es notwendig, dass diese Eigenschaften an die jeweilige Fragestellung, Methode, das Forschungsfeld und des Untersuchungsfeld angepasst wird.

4.5 Klassische Gütekriterien

Objektivität: Die Objektivität bestimmt, ob bei einer Forschung eine Unabhängigkeit zwischen dem Untersuchungsgegenstand zur untersuchenden Person besteht. Objektivität ist dann gegeben, wenn verschiedene Forscher mit denselben Daten zum selben Ergebnis kommen (Lamnek; Krell 2010, S. 154). Je weniger die Befragten durch den Forschenden beeinflusst werden, desto objektiver ist die Befragung (Durchführungsobjektivität). Folgt der Forschende einer genauen und klaren Auswertungsanweisung, ist eine höhere Auswertungsobjektivität gegeben. Eine höhere Interpretationsobjektivität ist gegeben, wenn der Forschende wenige Freiheitsgrade bei der Interpretation der Messergebnisse hat (Mayer 2013, S. 90).

Validität: Die Validität gibt den Grad der Genauigkeit der Forschung an. Es gilt herauszufinden, ob die Methodik genau das gemessen hat, was gemessen werden sollte. Gibt es einen Zusammenhang zwischen den untersuchten Eigenschaften und den Ergebnissen ist eine Gültigkeit vorhanden (Thommen u.a. 2017, S. 77 f.)

Reliabilität: Die Reliabilität beschreibt die Zuverlässigkeit der Forschung. Das bedeutet dass bei einer erneuten Messung der selben Zielpersonen die gleichen Resultate erzielt werden oder dass bei zeitgleicher Untersuchung die gleichen Ergebnisse gewonnen werden können (Thommen u.a. 2017, S. 77).

Es gibt viel Kritik an diesen klassischen Gütekriterien und an der qualitativen Forschung. Für den Lesenden ist es nicht nachvollziehbar, wie der Forschende zu diesem Entschluss gekommen ist bzw. dass nur jene Aspekte verwendet werden, die die Hypothese unterstützen. Die Lesenden können die Gültigkeit nicht überprüfen, da ihnen die entsprechenden Daten dazu fehlen (Lamnek; Krell 2010, S. 136).

4.6 Methodenspezifische Gütekriterien

Die Gütekriterien müssen an die Methode angepasst werden, weshalb Mayring (2016, S. 144 ff.) neue Gütekriterien für die qualitative Forschung gefunden hat:

Verfahrensdokumentation: Der Forschungsprozess muss für andere nachvollziehbar sein. Deshalb bedarf es einer genauen Dokumentation der Explikation des Vorverständnisses, die Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums sowie der Dokumentation und Auswertung der Datenerhebung (Mayring 2016, S. 144).

Argumentative Interpretationsabsicherung: In der qualitativen Sozialforschung spielt die Interpretation eine große und bedeutende Rolle. Damit dies nicht willkürlich geschieht, werden die Interpretationen durch Argumente gestützt. Das passiert, wenn der Forschende ein Vorverständnis besitzt und die Interpretationen schlüssig sind. Gibt es Ungereimtheiten, müssen diese gesucht und überprüft werden (Mayring 2016, S. 145).

Regelgeleitheit: „Auch qualitative Forschung muss sich an bestimmte Verfahrensregeln halten, systematisch ihr Material bearbeiten.“ (Mayring 2016, S. 145 f.). Das Material wird in einzelne Einheiten unterteilt. Durch einen genau festgelegten Ablauf kann eine systematische Auswertung und Interpretation erfolgen. Diese definierten Regeln geben einen Rahmen vor, was nicht bedeutet, dass davon während der Forschung abgewichen werden darf (Mayring 2016, S. 146).

Nähe zum Gegenstand: Das Kriterium der Gegenstandsangemessenheit ist ein Leitgedanke einer Forschung. Bei der qualitativen Forschung wird das dadurch erreicht, indem möglichst nahe in der alltäglichen Umwelt der Beforschenden angeknüpft wird (Mayring 2016, S. 146).

Kommunikative Validierung: Findet eine Diskussion gemeinsam mit den Beforschten statt, kann die Gültigkeit der Ergebnisse überprüft werden. Dabei können wichtige Argumente zur Interpretation gewonnen werden. Dieses Kriterium darf nicht alleine betrachtet werden, sondern immer in Zusammenhang mit anderen (Mayring 2016, S. 147).

Triangulation: Es ist die Kombination aus verschiedenen Methoden, verschiedene Interpreten oder Datenquellen bzw. unterschiedliche theoretische Ansätze. Auch der zeitliche oder örtliche Aspekt kann dabei berücksichtigt werden (Flick 2017b, S. 519 f.). Es können weitere, noch tiefere Erkenntnisse aus den verschiedenen Perspektiven gewonnen werden. Die bisherigen Lösungen können mit den Ergebnissen verglichen werden, eine völlige Übereinstimmung ist aber nicht das Ziel. Denkbar ist auch eine Kombination von qualitativen und quantitativen Analyseschritten (Mayring 2016, S. 147 f.)

5. New Ways of Learning in KMU

Dieses Kapitel wird in zwei Teile gegliedert. Im ersten Teil werden moderne und innovative Maßnahmen der Personalentwicklung anhand Best-Practice-Beispielen erläutert. Seit geraumer Zeit haben sich weitere und neue innovative Ansätze herauskristallisiert, welche im Kapitel 5.2 vertiefend beschrieben werden.

5.1 Best Practice in KMU

Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht über die Fallbeispiele. Ausgesucht wurden diese auf Grund der Betriebsgröße sowie der durchgeführten Projekte bzw. Maßnahmen.

Nr.	Betrieb	Mitarbeiter-Anzahl	Tätigkeitsfeld	Hauptsitz
1	GEHOLIT+WIEMER Lack- und Kunststoff- Chemie GmbH	ca. 200	Hersteller von Beschich- tungsstoffen	Graben-Neu- dorf/Deutschland
2	Carcoustics Austria Ges.m.b.H.	ca. 300	Automobilzu- lieferer	Leverkusen/Deutsch- land
3	Sipgate GmbH	ca. 220	Telekommu- nikation	Düsseldorf/Deutsch- land
4	Crate.io GmbH	ca. 65	Infor- mationstech- nologie/Daten- banken	Dornbirn/Österreich
5	eXXcellent solutions GmbH	ca. 200	IT- Dienstleistung	Ulm/Deutschland
6	InVivo BioTech Services GmbH a BRUKER com- pany	ca. 70	Produktion von Proteinen und Antikörper	Hennigsdorf/Deutsch- land

Tabelle 5 Charakteristiken der ausgewählten Fälle

Quelle: eigene Darstellung

5.1.1 Darstellungsform

In diesem Abschnitt werden die Fallstudien erläutert. Für jede Fallstudie wird zuerst das Unternehmen vorgestellt. Anschließend folgt die Beschreibung des durchgeführten Projekts sowie der Personalentwicklung in Hinblick der vier gewählten Dimensionen:

- Was
- Wie
- Warum
- Resümee

5.1.2 Fallstudie 1 – GEHOLIT + WIEMER Lack- und Kunststoff-Chemie GmbH

Unternehmensdaten	
Betrieb	Hersteller von Beschichtungsstoffen (Korrosionsschutz, Industrielackierung und Bodenbeschichtung)
Mitarbeiteranzahl	200 Mitarbeitende
Gründungsjahr	1889
Hauptsitz	Graben-Neudorf/Deutschland

Tabelle 6 Unternehmensdaten GEHOLIT+WIEMER

Quelle: eigene Darstellung, Daten entnommen aus (GEHOLIT+WIEMER o. J.)

GEHOLIT+WIEMER ist ein deutsches, mittelständisches Unternehmen, dass sich als Entwickler und Hersteller von Beschichtungsstoffen in den Bereichen Korrosionsschutz, Industrielackierung und Bodenbeschichtung einen Namen gemacht hat. Viele der Mitarbeitenden sind sowohl im Inland als auch im Ausland tätig.

5.1.2.1 Was wird bei GEHOLIT+WIEMER im Bereich PE eingesetzt?

Die Geschäftsführung war der Meinung, dass die Führungskräfte als Vorbildfunktion und als Personalentwickler fungieren müssen. Deshalb wurde gemeinsam mit der Agentur Rosenberger+Company ein Qualifizierungsprogramm für Führungskräfte entwickelt (Rosenberger+Company o. J.).

5.1.2.2 Wie wird diese Maßnahme bei GEHOLIT+WIEMER umgesetzt?

Über drei Jahre hat es gedauert, bis die Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene bereit waren, Personalentwicklung systematisch durchzuführen. In diesen drei Jahren wurden zehn Ganz- und Halbtägige Module durchgeführt. Dabei ging es vor allem um folgende Themen (Rosenberger+Company o. J.):

- Bildungs- und Entwicklungsplanung
- Leistungs- und Potentialbeurteilung
- Instrumente, Werkzeuge und Methoden der Personalentwicklung
 - Das Mitarbeiterentwicklungsgespräch stand im Mittelpunkt
- Nachwuchssicherung, Talentmanagement und Nachfolgeplanung
- Entwicklungspfade und Karrierewege für Jüngere und Ältere
- Bildungscontrolling und Feedbackkultur (Rosenberger+Company o. J.)

Das Entwicklungs- und Beurteilungsgespräch für die Mitarbeitenden war ein zentraler Punkt, der in den verschiedenen Workshops ausgearbeitet wurde. Dabei wurde ein Ablauf, der Kriterienkatalog und Erfolgsfaktoren für die Gespräche definiert. Gleichzeitig konnten die Führungskräfte an Kommunikationsseminaren teilnehmen. Dort wurden verschiedenste Techniken der Gesprächsführung, u.a. auch der Umgang mit schwierigen Gesprächen trainiert (Rosenberger+Company o. J.).

Für das Projekt wurden drei Ziele definiert (Rosenberger+Company o. J.):

- Einsatz von praxisnahen Methoden der Personalentwicklung
- Zukunftsausrichtung des Unternehmens sowie die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Nachwuchskräfte
- Erlernen von Delegation für die Entlastung der Führungskräfte

5.1.2.3 Warum wurde diese Maßnahme bei GEHOLIT+WIEMER umgesetzt?

Auf Grund von internen und externen Veränderungen waren die Führungskräfte stetig mit neuen Herausforderungen und Aufgaben konfrontiert. Die komplexen Themen sowie die speziellen Kundenwünsche führten dazu, dass die Mitarbeitenden ein vertiefendes Fachwissen benötigten. Selbststudium und externe Seminare waren für das Unternehmen nicht mehr ausreichend, weshalb sich die Geschäftsführung dazu entschieden hat die Führungskräfte als Personalentwickler auszubilden (Rosenberger+Company o. J.). Christian Wiemer, der Geschäftsführer von GEHOLIT+WIEMER, sieht die Entwicklung der Mitarbeitenden als einen Erfolgsfaktor „der unsere Produktion am Laufen hält, Innovationen schafft und unsere Kunden mit bestem Service und hoher Qualität zu bedienen“ (Preußner; Merke 2014, S. 11). Für Christian Wiemer müssen die Führungskräfte die Mitarbeitenden im Lernprozess begleiten und gleichzeitig auch fördern und fordern (Preußner; Merke 2014, S. 12).

5.1.2.4 Welches Resümee zieht GEHOLIT+WIEMER aus diesem Projekt?

Die eingeführten Mitarbeiterentwicklungsgespräche werden nun regelmäßig durchgeführt. Die Führungskräfte wurden dafür entsprechend sensibilisiert und die Weiterentwicklung der Mitarbeiter hat einen hohen Stellenwert erlangt. Das trägt dazu bei, dass die Arbeitgebermarke von GEHOLIT+WIEMER indirekt gestärkt wurde und das Unternehmen zu einem Anziehungspunkt für Nachwuchskräfte wurde. Eine der wichtigsten Erkenntnisse der Geschäftsführung war, dass die Entwicklungsziele in messbare Maßnahmen umgesetzt wurden und diese laufend überprüft werden. Deshalb wurden die Mitarbeitergespräche systematisch durchgeführt und auf die Ziele des Unternehmens angepasst. Wichtig war dem Geschäftsführer auch, dass die eingeführten Maßnahmen pragmatisch und leicht durchzuführen sind und dennoch eine hohe Wirksamkeit erzielen (Rosenberger+Company o. J.)

5.1.3 Fallstudie 2 – Carcoustics Austria Ges.m.b.H.

Unternehmensdaten	
Betrieb	Automobilzulieferer (Verbundwerkstoffen)
Mitarbeiteranzahl	ca. 300 Mitarbeitende in Vorarlberg; 2.600 weltweit
Gründungsjahr	1952
Hauptsitz	Leverkusen/Deutschland

Tabelle 7 Unternehmensdaten Carcoustics Austria Ges.m.b.H.

Quelle: eigene Darstellung, Daten entnommen aus (Carcoustics o. J.-b)

Carcoustics ist ein mittelständisches, international tätiges Unternehmen. Weltweit beschäftigt das Unternehmen ca. 2.600 Mitarbeitende, davon ca. 300 in Vorarlberg, verteilt auf die

Orte Rankweil und Klaus. Das Unternehmen entwickelt und produziert Bauteile für die Automobilindustrie, die auf Wärme und Akustik spezialisiert sind. Carcoustics hat sowohl in Deutschland als auch in Österreich die Auszeichnung „Top Arbeitgeber“ erhalten (Carcoustics o. J.-b).

5.1.3.1 Was wird bei Carcoustics Austria im Bereich PE umgesetzt?

2016 wurde in dem Unternehmen ein neues System eingeführt, welches den Namen WAYS trägt. Wenn das Unternehmen wachsen und sich weiterentwickeln will, brauchen die Mitarbeitenden entsprechende Fähigkeiten und Qualifikationen. So kann es sein, dass ein Mitarbeitender keine Führungsverantwortung übernehmen will, deshalb sind andere Entwicklungsmöglichkeiten möglich (Graßler; Widdig; Poell 2019, S. 62; Carcoustics o. J.-a):

- Fachkarriere
- Führungskarriere
- Projektmanagementkarriere

Ein Wechsel zwischen den drei Bereichen ist jederzeit möglich und erwünscht. Lernen und Entwicklung wird als individueller, sozialer und interaktiver Prozess angesehen. Jeder Mitarbeitende ist für sich selbst und die Entwicklung verantwortlich. Carcoustics möchte den Mitarbeitenden die entsprechenden Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen (Graßler; Widdig; Poell 2019, S. 62 f.).

5.1.3.2 Wie wird diese Maßnahme bei Carcoustics Austria umgesetzt?

Um eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Kompetenzerweiterung ermöglichen, hat Carcoustics ein Lernsystem mit vielen verschiedenen Methoden und Elementen entwickelt. Dieses System ist in das interne Project Manager Development Programm eingebettet und besteht aus vier Stufen (Graßler; Widdig; Poell 2019, S. 62 f.):

- In der ersten Phase, der **Identifikationsphase**, werden potenzielle Projektmanager identifizieren. Dies geschieht beim jährlichen Mitarbeitergespräch. Die Einschätzung erfolgt nach der bisherigen Mitarbeit bei Projekten oder dem Interesse.
- Die **Evaluation** erfolgt anhand der Funktionsbeschreibung oder einem 270-Grad-Feedback. Anschließend werden die Projektmanager in drei unterschiedliche Levels – Project Manager, Senior Project Manager, Director Project Manager – eingeordnet.
- Im weiteren Schritt erfolgt die **Zuordnung**. Nachdem das Level der Project Manager festgelegt wurde, werden auch die unterschiedlichen Projekte anhand festgelegter Kriterien in Projektklassen zugeordnet. Je nach Level des Project Managers wird ein Projekt der Klasse A, B oder C vergeben.
- Abschließend erfolgt die **Entwicklung** der Projekt Manager. Dabei kommt das bereits erwähnte Lernsystem von Carcoustics zum Einsatz.

Beim Lernsystem kommen verschiedene Lernformen und -methoden zum Einsatz:

- **Formelles Lernen:** findet geplant durch Trainings und E-Learning statt. Dafür wird den Mitarbeitenden eine Plattform mit vielen verschiedenen Inhalten zur Verfügung

gestellt. Einerseits können die Project Manager auf unternehmensinterne Dokumente oder Manuals von Carcoustics zugreifen. Auf der anderen Seite können die Projektmanagementkenntnisse vertieft werden. Dafür werden externe Plattformen, Lehrvideos, Arbeitsblätter, Texte, etc. zur Verfügung gestellt. Außerdem finden bei Bedarf Präsenz-Trainingstage statt (Graßler; Widdig; Poell 2019, S. 63).

- **Informelles Lernen „on the Job“:** Diese Form des Lernens passiert praxisorientiert, direkt am Job. Carcoustics setzt dabei die Form des „Job Shadowing“ ein. Angehende oder junge Projektmanager nehmen an verschiedenen Sitzungen bei aktuellen Projekten teil, um erste Erfahrungen zu sammeln. Dabei können sie beobachten, wie Projekte geleitet und Entscheidungen getroffen werden. Nachdem ein Projekt abgeschlossen wurde, erfolgt eine Nachbesprechung. Dabei werden Fehler, Erfolge oder erfolgreiche Arbeitsmethoden abgeleitet und dokumentiert (Graßler; Widdig; Poell 2019, S. 63 f.).

Zusätzlich zu dem Job Shadowing bieten Mentoren ihre Unterstützung an. Es werden Mitarbeitende mit weniger Erfahrung durch Mitarbeitende mit Erfahrung unterstützt und spezifische Fähigkeiten bzw. Kenntnisse erworben werden. Wenn Mitarbeitende sich für die Projektmanagementkarriere entschieden haben, ist das Mentoring-Programm verpflichtend (Graßler; Widdig; Poell 2019, S. 64).

- **Projektwertstatt:** Dieses jährlich stattfindende Event dient zum Austausch von Wissen, Ideen und Erfahrungen. Teilnehmer kommen aus allen Standorten der Welt zusammen und nehmen an diesem dreiteiligen Workshop teil. Die ausgewählten Projektmanager bekommen Inhalte von Experten oder Erfahrungsberichte von Kollegen präsentiert. Dieser Workshop steht ganz im Zeichen von Austausch von Ideen und Erfahrungen sowie die gemeinsame Erarbeitung von Fallbeispielen.
- Darüber hinaus findet **selbstgesteuertes Lernen** durch die Projekt Manager statt. Sie können ihr Fachwissen durch Fachbücher, YouTube-Channels oder Onlinefachseiten erweitern (Graßler; Widdig; Poell 2019, S. 65).

Der gesamte Lernprozess wird durch ein standardisiertes Dokument erfasst. Damit kann der Verlauf aufgezeichnet werden und dient gleichzeitig als Basis zukünftiger Entwicklungen. Carcoustics kann mit Hilfe dieses Lernsystems die Mitarbeitenden optimal fördern, auf zukünftige Projekte vorbereiten und gleichzeitig die Arbeitszufriedenheit steigern (Graßler; Widdig; Poell 2019, S. 65).

5.1.3.3 Warum wurde diese Maßnahme bei Carcoustics Austria umgesetzt?

Carcoustics hat erkannt, dass jeder Mitarbeitende, unabhängig von Alter oder Berufserfahrung, ein Entwicklungspotenzial hat. Damit dies genutzt werden kann, braucht es ein System, in dem die Mitarbeitenden sich sowohl horizontal als auch vertikal entfalten können. Bei Carcoustics sind die Mitarbeitenden selbst für die persönliche Entwicklung verantwortlich. Trotzdem wurde mit dem WAYS-Programm ein Konzept erarbeitet, dass die Lernenden optimal bei der Erreichung der gesteckten Ziele unterstützt (Graßler; Widdig; Poell 2019, S. 62). Nur wenn die Mitarbeitenden die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen besitzen, könne mögliche Wachstumschancen zukünftig genutzt werden, davon ist Carcoustics überzeugt (Carcoustics o. J.-a).

5.1.3.4 Welches Resümee zieht Carcoustics Austria aus diesem Konzept?

Durch die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten können die Stärken der Mitarbeitenden noch besser genutzt und optimal eingesetzt werden. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit sich sowohl fachlich als auch persönlich weiterentwickeln, was wiederum zur Stärkung und zur Wettbewerbsfähigkeit von Carcoustics beiträgt (Graßler; Widdig; Poell 2019, S. 65). In Zukunft möchte Carcoustics das System noch weiter ausbauen, so dass die Mitarbeitenden wissen, auf welchem Entwicklungsweg sie sich gerade befinden. Und gleichzeitig, so Kerstin Widdig, Talent Managerin bei Carcoustics Group, „können sie selber entscheiden ob und in welche Richtung sie sich bei Bedarf weiterentwickeln wollen und was dafür unternommen werden muss“ (Carcoustics 2019).

5.1.4 Fallstudie 3 – Sipgate GmbH

Unternehmensdaten	
Betrieb	Telekommunikation
Mitarbeiteranzahl	220
Gründungsjahr	2004
Hauptsitz	Düsseldorf/Deutschland

Tabelle 8 Unternehmensdaten Sipgate GmbH

Quelle: eigene Darstellung, Daten entnommen aus (Sipgate GmbH o. J.-b)

Sipgate GmbH ist ein in Düsseldorf ansässiges Unternehmen, dass sich mit Internettelefonie in Deutschland einen Namen gemacht hat. Die beiden Gründer, Tim Mois und Thilo Salmon, haben das Unternehmen im Jahr 2004 gegründet (Mois 2018).

5.1.4.1 Was wird bei Sipgate im Bereich PE umgesetzt?

Mit dieser Neugestaltung kam auch die Veränderung in der Personalentwicklung. Selbstorganisation und Eigenverantwortung standen ab diesem Zeitpunkt im Vordergrund. Um diese zu stärken wurden zwei verschiedene Instrumente eingeführt (Stehr 2017, S. 25).

5.1.4.2 Wie wurden diese Maßnahmen bei Sipgate umgesetzt?

- **Retrospektive:** In diesem regelmäßig stattfindenden Meeting werden die letzten zehn Tage strukturiert ausgewertet und Verbesserung für die Zukunft beschlossen. Zu diesem Termin werden immer wieder die gleichen Fragen gestellt: Was hat gut funktioniert, was nicht? Und gibt es etwas, was wir ausprobieren möchten? (Stehr 2017, S. 24; Mois 2018).
- **Peer-Feedback:** Um die Kritikfähigkeit zu verbessern, suchen sich die Mitarbeitenden einen anderen Mitarbeitenden aus, um Feedback zu bekommen (Stehr 2017, S. 24).

Einen fixen Ausbildungskatalog oder Maßnahmen gibt es nicht. Die Mitarbeitenden können jeder Zeit frei entscheiden welche Schulung oder Tagung wichtig für die persönliche Weiterentwicklung ist. Das Unternehmen gibt an, rund 4.000 Euro pro Mitarbeitenden im Jahr für Weiterbildung zu investieren. Um das erlernte Wissen an die anderen weiterzugeben,

wurde das Prinzip des Peer Learning eingeführt. So hat Sipgate an jedem zweiten Freitag im Monat einen „Open Friday“ bei dem das Wissen an die Kollegen weitergegeben wird. Parallel dazu finden Austauschtermine im täglichen Arbeitsalltag statt, dem sogenannten Pairing. Im Pairing arbeiten beispielsweise zwei Softwareentwickler/innen intensiv zusammen, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen wechselseitig weitergeben. So profitieren sie beide vom Knowhow des anderen, arbeiten vorausschauend und können eventuelle Fehler verringern oder gar vermeiden (Stehr 2017, S. 24 f.).

„Wir glauben, dass die Möglichkeit zu wachsen, neue Fähigkeiten zu erwerben und in etwas richtig gut zu werden, die beste Motivation ist.“(Sipgate GmbH o. J.-a)

Zusätzlich setzt Sipgate auf den Einsatz von externem Wissen. Fachbücher in der hauseigenen Bibliothek, Hackathons oder auch Experten, werden für die Wissensgenerierung um Hilfe gefragt. Auch für neue Mitarbeitenden wurde ein attraktives Onboarding verfasst, in dem der agile Ansatz durch interne Scrummaster vermittelt wird. Der Scrummaster ist die Führung und die Effektivität des Teams verantwortlich (Schärl 2014). Zusätzlich kommt bei Sipgate Job-Rotation zum Einsatz. So muss ein/e neue/r Mitarbeitende/r innerhalb der ersten sechs Monate ein paar Tage als Kundenbetreuer tätig werden. Dadurch kann der/die Mitarbeitende/r das Produkt aus Kundensicht entdecken, was eine wertvolle Erfahrung für die spätere Tätigkeit sein kann (Sipgate GmbH o. J.-a).

5.1.4.3 Warum wurden diese Maßnahmen bei Sipgate umgesetzt?

Zu Beginn waren die Abteilungen in die verschiedenen Funktionen eingeteilt. Je stärker das Unternehmen gewachsen ist, desto mehr litt die Kommunikation und die Effizienz innerhalb der Teams. Zunehmend wurde die Situation schwieriger, hohe Fluktuation und Unzufriedenheit der Mitarbeitenden folgte. Nach über sechs Jahren mussten sich die Gründer eingestehen, dass die Organisationsform, die zu dieser Zeit gewählt wurde, nicht zum Unternehmen passte. Um weiterhin marktfähig bleiben zu können, musste eine Lösung gefunden werden. Sipgate lernte das Konzept „Scrum“, ein agiles Projektmanagementmodell, kennen. Sie holten sich externe Unterstützung, um das agile Konzept ganzheitlich im Unternehmen etablieren zu können. Auf dem Weg dorthin gab es Höhen und Tiefen, einige der Mitarbeitenden konnten mit den neuen Strukturen nicht umgehen und haben das Unternehmen daraufhin verlassen. Hoher Wissensverlust und lange Abstimmungszeiten waren der Grund, warum die Fachabteilungen inklusive der Abteilungsleiter, abgeschafft wurden (Mois 2018).

5.1.4.4 Welches Resümee zieht Sipgate aus diesen Maßnahmen?

Sipgate pflegt eine große Fehlerkultur. Wie die Vergangenheit von Sipgate gezeigt hat, kann nur durch Experimente und Mut zur Veränderung neues entstehen. Dabei ist es wichtig, dass auf der einen Seite die Mitarbeitenden dem offen gegenüberstehen und sich auf der anderen Seite aufgeschlossen gegenüber einer Fehler- und Misserfolgskultur zeigen (Sipgate GmbH o. J.-a).

Wie bereits erwähnt, gibt es bei Sipgate keine Fachbereiche und keine Führungspositionen. Im Unternehmen existieren keine klassischen Karrieremodelle. Stattdessen werden agile

Laufbahn im Werdegang verfolgt. Es gibt keine Manager, die über den Mitarbeitenden stehen. Sipgate steht der Aufgabenverteilung und hierarchischen Arbeitsweise offen gegenüber und lehnt die meistangewandte Rangordnung ab. Jeder soll sich den Verantwortlichkeiten bewusst sein und eigenständig arbeiten. Braucht ein anderer Mitarbeitender Hilfe im Team, werden die Kollegen zu Unterstützern. Jede/r Mitarbeitende kann selbst entscheiden, wohin er oder sie sich in Zukunft entwickeln will. Ein Patensystem sorgt dafür, dass introvertiertere Mitarbeitende bei der Entwicklung begleitet werden (Sipgate GmbH o. J.-a).

Bei Sipgate gibt es keine persönlichen Zielvereinbarungen, die an variable Vergütungen geknüpft sind. Anerkennung, Lob und Dank steht im Mittelpunkt bei Sipgate. So gibt es jährliche Gehaltserhöhung, aber nicht als Voraussetzung, sondern als Konsequenz für ein Handeln in der Vergangenheit (Sipgate GmbH o. J.-a).

5.1.5 Fallstudie 4 – Crate.io GmbH

Unternehmensdaten	
Betrieb	Informationstechnologie/Datenbanken
Mitarbeiteranzahl	65
Gründungsjahr	2013
Hauptsitz	Dornbirn/Österreich

Tabelle 9 Unternehmensdaten Crate.io GmbH

Quelle: eigene Darstellung, Daten entnommen aus (Crate.io GmbH 2021a)

Crate.io ist ein internationales Startup, dass 2013 in Dornbirn von Christian Lutz und Jodok Batlogg gegründet wurde. Seit jeher verfügt das Unternehmen über mehrere Standorte wie z.B. Berlin, Wien oder San Francisco. Das Produkt, die CrateDB, ist eine skalierbare SQL-Datenbank, die es Unternehmen ermöglicht, Real-Time-Datensätze von Maschinen, Sensoren zu generieren und zu analysieren. Diese Datenbanken werden vor allem bei großen Industriebetrieben in der Produktion eingesetzt (Crate.io GmbH 2021c).

Mittlerweile hat sich das Unternehmen vergrößert und hat nun 65 Mitarbeitende, die über mehrere Standorte verteilt und zur Gänze von zu Hause aus tätig sind. Die tägliche Arbeit wird länderübergreifend abgewickelt. Als Beispiel: Mitarbeitende aus Lissabon und Berlin sind als Team an der Softwareentwicklung beteiligt und führen diese gemeinschaftlich durch (Crate.io GmbH 2021a).

5.1.5.1 Was wird bei Crate.io im Bereich PE eingesetzt?

Bei Crate.io gibt es kein ganzheitliches Personalentwicklungskonzept, dass auf die Unternehmensstrategie angepasst ist. Vor kurzem wurde als eines der ersten Maßnahmen das Mitarbeitergespräch eingeführt, welches bisher informell zwischen den Mitarbeitenden und der Führungskraft abgewickelt wurde. Seit dem ersten Quartal 2021 gibt es nun einen formellen Prozess (Crate.io GmbH 2021d).

5.1.5.2 Wie wird diese Maßnahme bei Crate.io umgesetzt?

Es gibt verschiedene Meilensteine, die über das ganze Jahr hinweg aufgeteilt werden. Im ersten Quartal werden die Vorbereitungen für die einzelnen Gespräche getroffen. Bis spätestens Mitte April erfolgt die Durchführung der einzelnen Mitarbeitergespräche. Eine Gehaltsverhandlung findet in diesem Gespräch nicht statt. Der Fokus liegt auf der bisherigen und zukünftigen Entwicklung des Mitarbeitenden. Finden Gehaltsanpassungen statt, werden diese nachgelagert und finden in einem zweiten Termin statt. Das Mitarbeitergespräch selbst ist in zwei Teile aufgeteilt, die individuelle Entwicklung sowie der Rückblick/Erarbeitung der Ziele (Crate.io GmbH 2021d):

- **Individuelle Entwicklung:** Im ersten Schritt geht es um die persönliche Entwicklung des Mitarbeitenden im vergangenen Jahr. Welche Erfahrung er oder sie gemacht hat und noch Unterstützung oder Verbesserung sieht. Gleichzeitig geht es darum, zu erfahren in welchen Bereichen sich der Mitarbeitende sich weiterentwickeln möchte und welche Fähigkeiten erlernt werden möchten.
- **Rückblick sowie Setzung von Zielen:** Im zweiten Schritt werden die im letzten Jahr gesetzten Ziele evaluiert, überprüft ob und wie sie erreicht wurden. Die Führungskraft reflektiert gemeinsam mit dem Mitarbeitenden, wo es eventuell Schwierigkeiten bei der Umsetzung gegeben hat und welche Lerneffekte daraus gezogen werden können. Im gleichen Gespräch werden die fünf Ziele für das bevorstehende Jahr definiert. Die Ziele sollen skalier- und messbar sein. Gemeinsam wird überlegt, wie die Mitarbeitenden diese Ziele erreichen können. Diese Ziele basieren auf den Unternehmenszielen, die in Form von jährlichen OKR definiert werden. OKR steht für Objectives and Key Results und ist eine Methode zur Ermittlung von Unternehmenszielen (Edelkraut; Mosig 2019, S. 122). Davon abgeleitet entwickelt jede Abteilung eigene Objectives. Diese sind kurzfristig angelegt und werden jedes Quartal neu definiert.

In der Entwicklungsphase des Mitarbeitergesprächs war es Crate.io ein Anliegen mehrere Perspektiven einzubauen. Weshalb sie sich dazu entschieden haben, ein 270°-Feedback in das Gespräch zu integrieren. Die Führungskraft sucht sich im Vorfeld drei andere Peers aus, die regelmäßige Berührungspunkte mit dem Feedbacknehmenden haben. Die Peers geben anschließend Feedback zu den folgenden vier Punkten (Crate.io GmbH 2021d):

- Erwartungen
- Beeindruckung
- Verbesserungsvorschläge
- Erneute Zusammenarbeit

Nach den Gesprächen erfolgt die Dokumentation, in dem die Inhalte des Gespräches schriftlich festgehalten werden. Das Dokument wird von beiden Seiten freigegeben und von der Personalabteilung verwaltet. Im Normalfall werden alle Gespräche und eventuelle Gehaltsgespräche im ersten Quartal abgewickelt. Gegen Ende des zweiten Quartals erfolgt die Vorbereitung auf den halbjährlichen Rückblick. In diesem Termin klären die Führungskraft und die Mitarbeitenden den Fortschritt der Ziele und tauschen sich dazu aus. Gemeinsam wird erarbeitet, ob die Ziele erreicht werden können. Sollte dies nicht der Fall sein, wird

überprüft ob eventuelle Anpassungen vorgenommen werden müssen oder welche Maßnahmen gesetzt werden, damit die Ziele dennoch erreicht werden können. Für Crate.io ist es bedeutsam, dass die Mitarbeitenden sich nicht nur zweimal jährlich mit den Führungskräften für ein Gespräch treffen, sondern es regelmäßige Austauschmöglichkeiten gibt. Innerhalb des Unternehmens hat sich der wöchentliche Termin zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeitenden etabliert. Dort haben beiden Teilnehmenden Zeit, sich sowohl über das Tagesgeschäft als auch über das persönliche Wohlbefinden bzw. den Fortschritt zur Erreichung der Ziele auszutauschen. In der nachfolgenden Abbildung wird der gesamte Prozess des Mitarbeitergesprächs dargestellt (Crate.io GmbH 2021d).

Meilensteine für das Mitarbeitergespräch

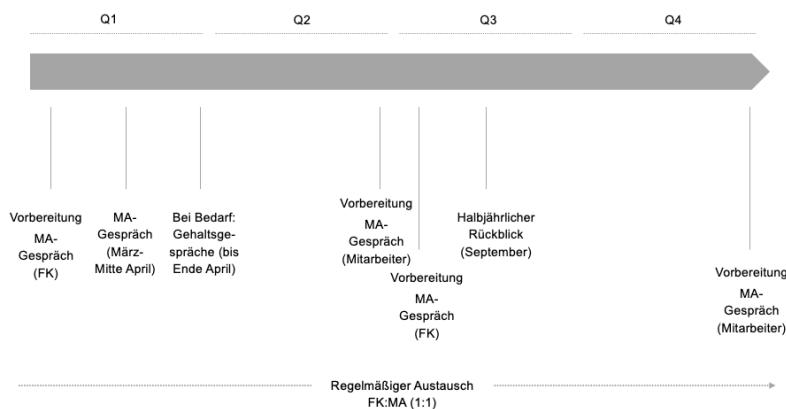


Abbildung 8 Meilensteine Mitarbeitergespräch

Quelle: eigene Darstellung, Daten entnommen aus (Crate.io GmbH 2021d)

5.1.5.3 Warum wurde diese Maßnahme bei Crate.io umgesetzt?

Das Mitarbeitergespräch ist bei Crate.io das zentrale Instrument der Personalentwicklung. Seit der Gründung hat sich Crate.io gut entwickelt. Mit dem Wechsel in der Geschäftsführung im Herbst 2020 und dem stetigen Wachstum, hat sich das Managementteam für die Einführung des Mitarbeitergesprächs entschieden. Für die stetige Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und der Organisation ist ein regelmäßiger und offener Austausch zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden notwendig. Damit kann ein wechselseitiger Informationsfluss stattfinden, der gleichzeitig eine Vertrauensbasis schafft und ein gegenseitiges Kennenlernen ermöglicht. Dieses Treffen bieten eine Gelegenheit, sich über aktuelle Ereignisse im Unternehmen auszutauschen und gleichzeitig gemeinsame Ziele zu erarbeiten. Bei Crate.io werden diese Ziele von den unternehmensweiten OKR abgeleitet und auf die Abteilung bzw. auf die einzelnen Mitarbeitenden heruntergebrochen. Zusätzlich nützt Crate.io das Mitarbeitergespräch, um Unsicherheiten, Konflikte oder Demotivation frühzeitig zu erkennen und etwaige Gegenmaßnahmen zu erarbeiten. Die Geschäftsführung hat erkannt, welche bedeutsame Rolle die Förderung der Mitarbeitenden und deren Weiterentwicklung zu forcieren, spielt. Damit dies langfristig funktionieren kann, brauchen die Führungskräfte ein entsprechendes Verständnis für die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Dies ist ein weiterer Grund, warum Crate.io zu Beginn des Jahres dieses Instrument der Personalentwicklung eingeführt hat (Crate.io GmbH 2021d).

5.1.5.4 Welches Resümee zieht Crate.io aus diesem Projekt?

Zu Beginn wurden die Gespräche nur zaghafte umgesetzt. Da zeigt sich, dass die Wichtigkeit noch nicht verankert wurde. Trotzdem konnten durch den persönlichen Austausch, die Vertrauensbasis zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden geschaffen bzw. weiter ausgebaut werden. Nach einer ersten Reflexion wurde erkannt, dass eine Alternative für die Dokumentation gefunden werden muss. Derzeit wird ein standardisierter Fragebogen ausgefüllt, der anschließend mit der Personalabteilung geteilt wird. Transparenz spielt bei Crate.io eine große Rolle. Das Management präsentiert einmal pro Monat die Unternehmensziele. Da die Mitarbeitenden diese Ziele genau kennen, konnten im Rahmen des Mitarbeitergespräches die persönlichen Ziele erfolgreich definiert werden. In Zeiten der Schnelligkeit und der ständigen Veränderungen braucht es einen noch häufigeren Austausch zwischen den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten. Dies gilt sowohl für die Ziele als auch Allgemein. Dass dies möglich ist, braucht es aber noch eine bessere Sensibilisierung des gesamten Managements (Crate.io GmbH 2021d).

5.1.6 Fallstudie 5 – eXXcellent solutions GmbH

Unternehmensdaten	
Betrieb	IT-Dienstleister
Mitarbeiteranzahl	ca. 200
Gründungsjahr	2001
Hauptsitz	Ulm/Deutschland

Tabelle 10 Unternehmensdaten eXXcellent solutions GmbH

Quelle: eigene Darstellung, Daten entnommen aus (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 51; eXXcellent solutions GmbH 2021)

Die eXXcellent Solutions GmbH wurde im Jahr 2001 gegründet. Dafür haben sich Gerhard Gruber, Gregor Hermann, Andreas Lux, Dr. Martina Burgetsmeier und Wilhelm Zorn, zu einem Team zusammengeschlossen. Die fünf Gründer arbeiteten bereits vorher erfolgreich bei einem anderen IT-Dienstleister zusammengearbeitet (eXXcellent solutions GmbH 2021). Das IT-Unternehmen versorgt die Kunden mit einer Softwarelösung und hat rund 200 Mitarbeitende, die auf mehrere Standorte in Deutschland verteilt sind.

5.1.6.1 Was wird bei eXXcellent solutions im Bereich PE eingesetzt?

Das Unternehmen entschied sich für die Entwicklung eines agilen Lernprojektes. Die Unternehmensleitung wollte den Mitarbeitenden, Raum und Zeit für die neu entwickelten Unternehmenswerte geben, weshalb dieses Lernformat etabliert wurde. Diese Form wurde auf Grund der Offenheit und der Flexibilität ausgewählt und dies entspricht der aktuellen Arbeitsweise bei eXXcellent solutions (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 52).

5.1.6.2 Wie wird diese Maßnahme bei eXXcellent solutions umgesetzt?

In Zusammenarbeit mit externen Beratern wurde ein Konzept erstellt, immer in Hinblick auf das Primärziel, dass die Mitarbeitenden lernen, sich mit den Unternehmenswerten auseinanderzusetzen. Dieses Konzept enthielt folgende Eckpunkte:

- Lernorganisation mit gleichmäßigen Abschnitten zwischen zwei und vier Wochen, mit maximal einer Stunde Lernaufwand pro Woche. Diese regelmäßigen Lerneinheiten bringen den Vorteil mit sich, dass sie sich gut planen und ideal in den Arbeitsalltag integrieren lassen. (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 53)
- Präsenzmeetings zu Beginn und am Ende, und wenn möglich auch zwischen den verschiedenen Abschnitten. Dadurch soll die persönliche Auseinandersetzung mit der Thematik und gleichzeitig die standortübergreifende Identität gefördert werden. (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 53)
- Um die Relevanz der Präsenz zu betonen, soll die Geschäftsführung bei den Auftakt- und Abschlussmeetings persönlich anwesend sein. Gleichzeitig wird dadurch eine Plattform für den persönlichen Austausch geschaffen. (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 53)
- Die Lernteams bestehen aus sechs bis acht Personen mit einer möglichst großen Heterogenität in Bezug auf die Unternehmenszugehörigkeit, Standort und den Aufgaben. Damit können neue, diversere Sichtweisen und Begegnungen ermöglicht werden. (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 53)
- Um die Doppelbelastung vermeiden zu können, sollen die entsprechenden Mitarbeitenden freigestellt werden. Damit wird noch einmal die Bedeutung dieses Projektes betont. (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 53)
- Die Lernenden können selbst entscheiden, mit welchen Unternehmenswerten sie sich befassen
- Es werden alternative Lernaufgaben zur Verfügung gestellt, für den Fall, dass die Lernenden bestimmte Aufgabe nicht erledigen möchten – was freigestellt und möglich ist. (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 53)
- Präsentation der Ergebnisse im Rückblick (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 53)

Die tatsächliche Umsetzung entsprach nur teilweise dem Konzept. So gab es Abschnitte im Drei-Wochenrhythmus, in denen die Lernenden meist ca. drei Stunden für die Aufgaben aufwendeten. Alle Meetings wurden als Präsenzveranstaltung durchgeführt und dauerten eineinhalb Stunden. Diese Termine fanden ausschließlich aufgrund der Zusammensetzung der Lernenden am Standort Ulm statt. Bei der Planung wollten die Projektleiter eine möglichst heterogene Gruppe, dies konnte leider nicht umgesetzt werden. So bestand das Team aus sieben Mitarbeitenden, zwei davon aus dem Softwarebereich, die bereits lange Zeit bei eXXcellent solutions tätig sind. View weitere Softwareentwickler mit akademischer Ausbildung und kurze Betriebszugehörigkeit und ein Mitarbeitende aus einem anderen Bereich mit kurzer Betriebszugehörigkeit (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 53).

Da das Projekt innerhalb kurzer Zeit umgesetzt wurde, konnte die Geschäftsführung nicht wie geplant bei den Auftakt- bzw. Abschlussmeetings teilnehmen. Sie wurde von der Personalreferentin vertreten. Die wiederum wurde von einem Kollegen, der bereits Erfahrung mit agilen Methoden hatte, im gesamten Prozess unterstützt. Es wurden verschiedene Aufgabenpakete mit jeweils drei Aufgaben erstellt. Somit konnte dem Team die Wahlmöglichkeit gegeben (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 53). Die nachfolgende Abbildung 9 zeigt einen Ausschnitt der entwickelten Lernaufgaben.

Die Unternehmenswerte von XX: Das habe ich erlebt!
 Welches eingängige Erlebnis zu gelebten oder verletzten Unternehmenswerten hattest du?

1. Schildere dein Erlebnis Kollegen und tausche dich aus: Welche Werte waren betroffen? Wie ging es dir?
2. Fasse ein Vorhaben: Was kannst du persönlich tun, um den betroffenen Wert (noch) besser zu leben? Setze dein Vorhaben um!
3. Setze dich mit deinen Erfahrungen zum Vorhaben auseinander und fasse ein Fazit. Arbeite eine Strategie aus, wie du deine Erfolge mit Kollegen teilen kannst.

Wie virtuelle Zusammenarbeit besser gelingt!
 Häufig arbeiten wir nur virtuell mit Kollegen zusammen. Unsere Werte zu leben kann dann eine besondere Herausforderung darstellen.

1. Betrachtet typische Situationen: In welchen Situationen fällt es schwerer, die Werte zu leben? Um welche Werte geht es? Tragt eure Erlebnisse im Lernteam zusammen.
2. Bildet Kleingruppen und analysiert das Geschehen zu einer der Situationen. Leitet Maßnahmen ab, um die Werte besser leben zu können: Was kann technisch, organisatorisch oder am Verhalten Einzelner geändert werden? Teilt die Ergebnisse der Kleingruppen im gesamten Lernteam.
3. Setzt euer Vorhaben in die Tat um oder spielt die Situation in einem Rollenspiel durch. Tragt eure Eindrücke zusammen und zieht ein Fazit: Was empfiehlt ihr Kollegen? Welche weiteren Maßnahmen oder welche Unterstützung von der Geschäftsführung braucht es?

Was macht XX zu einem echten „Great Place to Work“?
 Stellt euch einen Typ vor, den ihr nicht mögt und der mit seinem Arbeitgeber angibt.

1. Mit welchem Wert wollt ihr dagegenhalten? Sammelt eure Angeber-Werte im Team und erstellt euer Werte-Ranking.
2. Erstellt eine Angeber-Story zu einem eurer Angeber-Werte. Ihr dürft dabei auch so richtig angebermäßig übertreiben!
3. Beschreibt die Lücke zwischen eurer Angeber-Story und dem Ist-Bild. Schlagt einen Kommunikationsweg vor, um das Defizit-Bild an die Geschäftsführung zu kommunizieren.

Abbildung 9 Beispielhafte Lernaufgaben

Quelle: (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 55)

Zwischen den Abschnitten tauschten sich die Lernenden regelmäßig, sowohl in großer als auch kleiner Runde, aus. Zusätzlich fanden Gespräche mit Kollegen statt, aus denen spontane Diskussionen entstanden. Diese konkrete Situation wurde später im Team analysiert, eine Maßnahme entwickelt und anschließend umgesetzt. Für die Kommunikation untereinander standen den Lernenden verschiedene Werkzeuge zur Verfügung. Zum einen das Projektmanagementanwendung JIRA, Video- und Webkonferenz-Software für Meetings sowie Instant-Messaging-Dienste für den schnellen Austausch. Am Ende eines jeden Abschnittes gab es ein Review. Bei diesem Termin tauschten sich die Lernenden über die erlebten Situationen, durchgeführte Analysen sowie Lösungsansätze und erste Erfahrungen aus. Die Retrospektive hingegen wurde eher kurzweiliger gehalten. Es wurden Methoden und Ansätze aus dem Kontext von Scrum, ein agiles Projektmanagementmodell, für die Reflexion eingesetzt und dadurch konnte ein allgemeines Stimmungsbild wiedergegeben werden (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 54 ff.).

5.1.6.3 Warum wurde diese Maßnahme bei eXXcellent solutions umgesetzt?

In den letzten Jahren ist das Unternehmen stetig gewachsen. Neue Standorte wurden erschlossen. Zusätzlich wurden neue Standorte erschlossen. Mit diesem Lernprojekt wollte die Geschäftsführung die Identität und Zusammengehörigkeit unter den Mitarbeitenden stärken. Deshalb wurden in diesen Prozess alle Mitarbeitenden, standortübergreifend in

den mehrstufigen Prozess mit eingebunden. Im ersten Schritt wurde ein Wertekanon erarbeitet, der aus drei Identitätsecken besteht. Diese drei Ecken wurden dem Unternehmen wie folgt beschrieben:

- „Wofür wir stehen“
- „Wie wir miteinander umgehen“
- „Wie wir die Dinge angehen“

Vor der Implementierungsphase sollten die Mitarbeitenden die Gelegenheit bekommen, sich intensiv mit den Werten auseinanderzusetzen und diesen auf Akzeptanz, Relevanz und Handbarkeit zu überprüfen. Dies war auch der Grund, warum dieses agile Lernprojekt aufgesetzt wurde (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 52).

5.1.6.4 Welches Resümee zieht eXXcellent solutions aus diesem Projekt?

Das zu Beginn erstellte Konzept konnte nicht in allen Punkten umgesetzt werden. Damit wollte die Leitung den Teilnehmenden genügend Freiraum und Entlastung für das Lernprojekt geben. Sollten im Unternehmen weitere Projekte dieser Art umgesetzt werden, soll es zukünftig verbindliche Absprachen zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden geben, um eine erneute Überlastung zu vermeiden (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 56).

Die Freiwilligkeit des Projektes wirkte sich nicht negativ auf den Erfolg aus. Im Gegenteil, die Teilnehmenden konnten die eigenen Erlebnisse mit einbringen, die wiederum die Grundlage für den Austausch unter den Teilnehmenden war. Der Dialog unter den Teilnehmenden fand weniger ausgeprägt statt als erhofft, da die gewünschte Gruppenkonstellation nicht so heterogen war, wie ursprünglich angenommen (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 56).

Ziel dieses Lernprojektes war es, dass die Teilnehmenden die Möglichkeit bekommen, sich intensiv mit den Unternehmenswerten auseinanderzusetzen. In der Reflexion hatten die Teilnehmenden vermehrt das Gefühl, das Wissen nicht zu erweitern, sondern eher Ergebnisse für die Geschäftsführung und die Personalreferentin geliefert zu haben. Diese Resultate, so waren die Projektmitglieder der Meinung, dienten ausschließlich zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Unternehmenswerte. Werden die Erfolge aus einem anderen Blickwinkel betrachtet, haben die Teilnehmenden sich neues Wissen angeeignet. Die Teilnehmenden haben gelernt, eine Situation zu analysieren, darauf aufbauend Maßnahmen zu erarbeiten, diese schließlich in die Tat umzusetzen und die Wirksamkeit zu evaluieren. Alle Beteiligten waren sich nach dem Projekt einig, dass es eine bessere Kommunikation zu den Zielen zu Beginn des Prozesses benötigt. Auch während dem Projekt wären Reflexionsübungen nützlich gewesen, in den sich die Teilnehmenden über die bisherigen Erfahrungen austauschen konnten, oder Feedback zu den Ergebnissen erhielten. Dafür gab es in diesem speziellen Fall zwei Gründe: der methodische Begleiter hatte keinerlei Erfahrungen in kommunikativen und sozialen Lernprozessen und in den Aufgaben wurden keine Reflexionsübungen berücksichtigt (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 57).

Alles in allem konnte mit diesem Lernprojekt das primäre Ziel, dass die Teilnehmenden sich mit den Unternehmenswerten auseinandersetzen konnten, erreicht werden. Die Projektleitung hat zudem erkannt, dass die eingesetzte Methode des agilen Lernens für eXXcellent solutions gut geeignet ist und auch zukünftige Projekte in dieser Form umgesetzt werden

sollen. Wenn auch mit kleinen Adaptierungen. Das Projekt hat bei allen eine Veränderung hervorgerufen, es wurden Diskussionen gestartet und die Mitarbeitenden und auch die Führungskräfte wurden für diese Thematik sensibilisiert. So wurden eigeninitiierte Projekte gestartet, Verbesserungsvorschläge gemacht und gleichzeitig Lösungen für diese Probleme gefunden. Eine weitere Maßnahme, die im Projektalltag verwendet wurde, wurde auf das gesamte Unternehmen ausgerollt. Neue technische Lösungen wurden in den Alltag integriert und eine gemeinsame Software standortübergreifend eingeführt. Dadurch kann nun eine bessere Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden stattfinden (Korge; Bauer; Sharma 2021, S. 57 f.).

5.1.7 Fallstudie 6 – InVivo BioTech Services GmbH a BRUKER company

Unternehmensdaten	
Betrieb	Produzent von Antikörper und Proteinen
Mitarbeiteranzahl	ca. 70
Gründungsjahr	1998
Hauptsitz	Hennigsdorf/Deutschland

Tabelle 11 Unternehmensdaten InVivo BioTech Services GmbH a BRUKER company

Quelle: eigene Darstellung, Daten entnommen aus (Höhne; Müller; Bahlow 2021; Invivo 2021a, 2021b)

InVivo BioTech Service GmbH ist ein international tätiges Unternehmen, dass sich auf die Produktion von Antikörpern und Proteinen spezialisiert hat. Derzeit gibt es mit Hennigsdorf und Berlin zwei Standorte, an denen ca. 70 Mitarbeitende beschäftigt sind. Im Jahr 2017 wurde das vorher selbstständige Unternehmen in die Bruker Unternehmensgruppe integriert (Invivo 2021b).

5.1.7.1 Was wird bei InVivo BioTech im Bereich PE eingesetzt?

Im Rahmen eines agilen Prozesses sollten ein Team, bestehend aus sieben Personen neue Führungskompetenzen erlernen. Die Mitarbeitenden sollten sich von der Fachkraft zur Führungskraft weiterentwickeln und schrittweise neue Aufgaben übernehmen. Die Teilnehmenden waren Gruppenleiter mit einer Führungsspanne von bis zu 10 Mitarbeitenden. Die Gruppenleiter waren bisher aktiv in das operative Tagesgeschäft involviert und betrachteten die Führung eines Teams eher als Nebensächlichkei (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 62).

Der gesamte Prozess dauerte ungefähr eineinhalb Jahre. In diesem Zeitraum wurde das Unternehmen in einen internationalen Konzern integriert, weshalb es zu massiven strukturellen Veränderungen kam. Bisher dorthin wurde das mittelständische Unternehmen von zwei Geschäftsführern geleitet, ab dem Zeitpunkt der Übernahmen kam ein Dritter hinzu. So führte es dazu, dass die Gruppenleiter nicht nur die Möglichkeit der zusätzlichen Führungsaufgaben bekamen, sondern auch die Notwendigkeit (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 62).

Zu Beginn fand eine umfassende Analyse der Rahmenbedingungen statt. Dabei evaluierten die drei Geschäftsführer sowie die Assistenz der Geschäftsführung den Prozess und definierten Ziele dafür:

- Integration des Unternehmens in den Konzern (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 63)
- Sicherstellung der positiven Haltung der Mitarbeitenden gegenüber ihren Tätigkeiten und der der Organisation (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 63)
- Stärkung der Führungsebene der Gruppenleiter (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 63)
- Entwicklung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Gruppenleiter mit Hilfe agiler Instrumente (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 63)

Bisher wurden die Führungskräfte mit externen Seminaren und Trainings entsprechend geschult. Im Rahmen dieses Projekts, wollte das Unternehmen auf gezielte Maßnahmen zurückgreifen, um eine optimale Qualifizierung gewährleisten zu können. So war es dem Geschäftsführungsteam wichtig, dass die bisherigen Maßnahmen durch weitere ergänzt werden und auch Entwicklungen im Bereich sozialer Kompetenzen stattfinden. Die Gruppenleiter hatten zudem die Möglichkeit, an verschiedenen, klassischen Trainings sowie Workshops für die Gestaltung der Strukturen teilzunehmen. Dieses Projekt sollte die Lernenden dabei unterstützen, die Bereiche Kommunikation, Führung und Selbstorganisation auszuarbeiten um sie anschließend in der Organisation einsetzen zu können (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 63).

5.1.7.2 Wie wird diese Maßnahme bei InVivo BioTech umgesetzt?

Zum Auftakt des Prozesses wurde mit allen Gruppenleitern ein Workshop durchgeführt. Dort wurden die aktuellen Herausforderungen im Unternehmen erarbeitet. Davon wurden drei ausgewählt:

- Strukturelle Anpassungen der wöchentlichen Meetings (z.B. Einführung von Moderation)
- Einführung einer digitalen Wissensplattform
- Führen von Mitarbeiter- und Konfliktgesprächen (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 53)

Die Gruppenleiter konnten sich für dieses Projekt freiwillig melden. Es wurde eine heterogene Gruppe aus den beiden Standorten gegründet und bestand aus sieben Mitgliedern. Zu Beginn des Projekts traf sich die Projektgruppe und legte einige organisatorische Dinge fest. So sollte eine Etappe des Lernprojekts vier Wochen dauern und alle Teilnehmenden wollten sich einen halben Tag Zeit pro Woche für das Projekt nehmen. Am Beginn jedes Abschnittes wurden die Aufgaben und die Ziele definiert. Dem gesamten Projekt wurde durch externe Lernbegleiter unterstützt. Das Projektteam erhielt immer wieder Fachinformationen, einerseits durch die Lernbegleiter und andererseits durch die Workshops, die vom Konzern durchgeführt wurden. Sowohl die Lernaufgaben als auch die fachlichen Projektaufgaben wurden in einem Kanban-Board gesammelt. Mit Kanban kann der Arbeitsfluss visualisiert werden (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 64). Das beispielhafte Board wie in Abbildung 10 zeigt die vier verschiedenen Spalten, in denen die Aufgaben je nach Stand eingereiht werden. Die Aufgaben werden nach dem Flussprinzip von links nach rechts eingeordnet (Wurth 2020, S. 12).

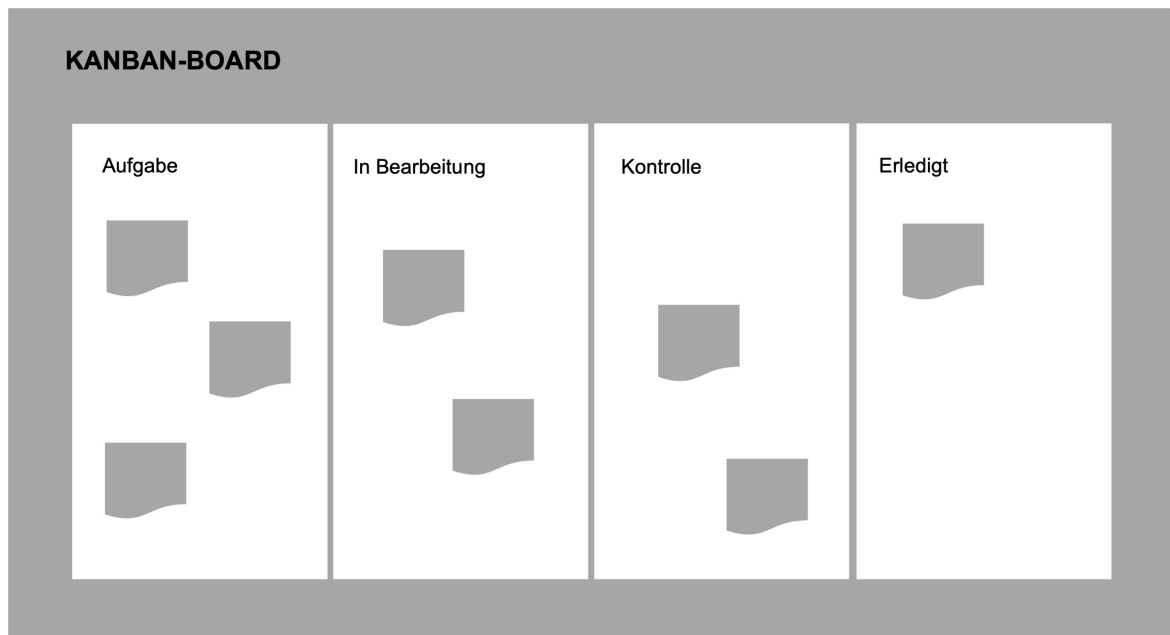


Abbildung 10 Beispiel für ein Kanban-Board

Quelle: eigene Darstellung

Zwischen den einzelnen Abschnitten arbeitete die Gruppe eigenständig an den Aufgaben. Bei Bedarf wurden die Lernbegleiter oder andere Ansprechpartner als Unterstützung aktiviert. Als Kommunikationstool für Zwischenergebnisse, Abstimmungen oder Protokolle wurde die Software Slack verwendet. Am Ende jeder Etappe gab es ein Review Meeting. Dort wurden die bisherigen Ergebnisse reflektiert. Sofern die Resultate einen gewissen Grad an Professionalität hatten und eine Prüfung der Geschäftsführung standhielten, wurden sie provisorisch im Arbeitsalltag implementiert. Nicht nur die fachliche Zusammenarbeit wurde reflektiert, sondern auch die Zusammenarbeit im Team. So gab es nach jedem Meeting eine Retrospektive, in der das Team die Gruppendynamik evaluierte und gegebenenfalls adaptierte. So wurden beispielsweise Kommunikationsrichtlinien für Slack oder die verschiedenen Rollen im Team definiert (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 65).

Während des Projekts gab es viele organisatorische Veränderungen im Unternehmen. Durch den agilen Ansatz konnte schnell und kurzfristig auf diese Neuerungen reagiert werden. Geplante Aufgaben wurden im Projektablauf geändert, Teile des Projektteams verließen das Unternehmen und neue kamen dazu. Auf Grund dieser Tatsachen mussten nach den vier Wochen die Aktivitäten adaptiert oder neu geplant werden. Eine der zu Beginn ausgewählten Herausforderung, die Umsetzung einer Wissensplattform konnte nicht realisiert werden. Die Verantwortliche aus dem Projektteam hat das Unternehmen während der Projektphase verlassen und die anderen Teammitglieder hatten schon andere Aufgaben übernommen. Durch die agile Arbeitsweise konnte nach jedem Abschnitt neu entschieden werden, wie und ob das Projekt fortgeführt wird oder nicht. Die Gruppen konnten neue Kompetenzen erlernen. Nicht nur klassische Führungskompetenzen, sondern auch Kompetenzen im Zusammenhang mit der agilen Arbeitsweise wie z.B. positive Fehlerkultur. Diese positive Fehlerkultur wurde zusätzlich gestärkt, in dem das Team erkannt hatte, dass es für den Erfolg nicht wichtig sei, immer 100%-Lösungen zu finden, sondern es ausreichen

würde, mit einem vorläufigen Prototyp zu arbeiten. Dieser würde für eine ausgiebige Diskussion und für die Definition weiterer Ziele genügen (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 65 f.).

Je länger das Projekt dauerte, desto mehr veränderte sich das Team. Zu Beginn erarbeitete die Gruppe gemeinsam potenzielle Herausforderungen, erarbeiteten Lösungen und führten die Implementierung durch. Gegen Ende hat die Projektgruppe begonnen, andere Teams bei einem Veränderungsprozess zu unterstützen und diesen zu gestalten. Dies stand im Zusammenhang mit der Veränderung in der Struktur des Unternehmens. Aus den sieben Teammitgliedern übernahmen drei Führungspositionen. Zusätzlich konnten die Erfahrungen mit der agilen Vorgehensweise weiter ausgebaut und in anderen Bereichen des Unternehmens etabliert werden. Die zusätzlich entstanden Teams haben sich an die vier Wochen-Abschnitte des Projektteams angepasst. Und auch sie führten regelmäßige Review-Meetings sowie Retrospektiven durch. Als abteilungsübergreifendes, informelles Kommunikationstool wurde Slack im Unternehmen beibehalten (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 66).

5.1.7.3 Warum wurde diese Maßnahme bei InVivo BioTech umgesetzt?

Bisher waren die Gruppenleiter vorrangig mit fachlichen und administrativen Führungsaufgaben betraut. Die Geschäftsführung hat dazu entschlossen, ihr Arbeitsspektrum um die personelle Führungsaufgabe zu erweitern. Einer der Geschäftsführer übernahm beispielsweise das Führen von Konflikt- oder Mitarbeitergespräche. Durch die Übernahme der Aufgaben durch die Gruppenleiter konnte sich die Geschäftsführung immer weiter aus dem aktuellen Tagesgeschäft zurückziehen. Damit die Gruppenleiter die zusätzlichen Aufgaben gut bewältigen konnten, sollten im Rahmen dieses agilen Prozesses die Führungskompetenzen erarbeitet werden. Die Gruppenleiter sollten sich von der Fachkraft zur Führungskraft weiterentwickeln (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 62).

5.1.7.4 Welches Resümee zieht InVivo aus diesem Projekt?

Die Eingliederung in den Mutterkonzern hatte nicht nur Auswirkungen auf die Organisation, sondern infolgedessen auch auf das Projekt. Es wurden neue Schnittstellen eingefügt und Prozesse und andere administrative Vorgaben adaptiert. Zusätzlich ist eine neue Führungsebene entstanden. Diese Veränderungen waren der Grund, warum sich der Fokus des Projektes von der Thematik „Führung“ zur Entwicklung neuer Organisationsstrukturen und Prozesse verlagert hat. Durch den Einsatz der agilen Methodik konnte die Planung der Abschnitte in kurzen Zeitabständen erfolgen. Während der Projektphasen konnten die Teilnehmenden verschiedene Kompetenzen aufbauen. Sie waren mit neuen Herausforderungen und Problematiken konfrontiert. Bei etwaigen Schwierigkeiten wurden sie von den externen Lernbetreuern unterstützt. Die Teilnehmenden haben erkannt, je konkreter und praxisorientierter die Aufgaben sind, desto besser können neue Kompetenzen aufgebaut werden (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 66 f.).

Für das Projekt wurde Slack als Kommunikationstool eingeführt. Die eingeführten Kommunikationsregeln führten dazu, dass es zum Austausch von Informationen als Nachrichten oder Dokumenten genutzt wurde. Im späteren Verlauf wurde das Tool in anderen Bereichen

des Unternehmens übernommen und eingeführt. Das eingesetzte Kanban-Board wurde vor allem dafür verwendet, die anderen Projektmitglieder auf dem gleichen Wissensstand zu halten. Nach einer gewissen Zeit wurde es von den Teilnehmenden nicht mehr aktualisiert, weshalb sie sich dazu entschieden, das Tool nicht weiter zu verwenden. Eine Lernplattform wurde bisher nicht realisiert, aber es wurden schon einige Vorarbeiten dazu geleistet. So wurden die bereits vorhandenen Lernmaterialien kategorisiert, um sie später effizienter in die Software integrieren zu können (Höhne; Müller; Bahlow 2021, S. 67 f.).

5.2 Moderne singuläre Ansätze von Personalentwicklungsmaßnahmen

Die Entwicklungen in Bezug auf die Globalisierung, Digitalisierung und nicht zuletzt die Corona-Pandemie erfordern eine Adaptierung der bisher bekannten Ansätze der Personalentwicklung. In diesem Kapitel werden einige singuläre Ansätze erläutert, die sich in letzter Zeit etabliert haben und nach und nach in den Unternehmen implementiert werden.

5.2.1 Coaching

Der Coaching-Ansatz ist ein weit verbreitetes Instrument, das heutzutage immer öfters in Organisationen eingesetzt wird. Die Kunden arbeiten gemeinsam mit einem Coach an der Weiterentwicklung von Fähigkeiten und gleichzeitig wird das Verhalten und die Persönlichkeit reflektiert. Der Einsatz von Coaching kommt vor allem bei Führungskräfteentwicklungen häufig zum Einsatz. Der Coach fungiert dabei als Gesprächspartner, mit dem sich die Führungskraft über Management-Themen oder andere wichtigen Organisationsthematiken austauschen kann. Gleichzeitig wird der Führungskraft Raum für Reflexion geschaffen (Steinhübel 2014). Ziel des Coachings ist es, gemeinsam mit dem Coach neue Lösungen und Möglichkeiten zu finden. Dabei geht es vielmehr um die Zukunft als um die Vergangenheit. Coaching kann in der Vorbereitung auf neue Aufgaben und Tätigkeiten unterstützen. Gleichzeitig aber bei der Klärung von Problemen innerhalb des Teams oder dem Privatleben. Damit einhergehend findet eine ständige Selbstreflexion statt und kann somit die persönliche und soziale Kompetenz weiterentwickelt werden.

Laut einer Studie des Machwüth Team International (2021) ist Coaching ein gängiges Instrument der Personalentwicklung. Trotz der Wichtigkeit innerhalb der befragten Unternehmen, kommt diese Methode primär bei Führungskräften zum Einsatz. Nur 34 Prozent der Befragten geben an, dass alle Mitarbeitenden, unabhängig der Funktion oder der hierarchischen Position Coaching-Angebote in Anspruch nehmen können (Machwüth Team International 2021). Laut den restlichen zwei Drittel der Befragten geht der Trend in Richtung Telefon- und Online Coaching. Bedingt durch die Corona-Pandemie setzt sich diese Art des Coachings höchstwahrscheinlich fort. Weshalb digitale Coaching Plattformen wie z.B. CoachHub sich weiter durchsetzen werden. CoachHub ist ein Anbieter, der Unternehmen einen Pool an zertifizierten Business Coaches zur Verfügung stellt. Jeder Mitarbeitende kann einen Coach wählen, der auf die persönlichen Bedürfnisse abgestimmt ist. Die Sessions finden ausschließlich online statt, weshalb sie auch für dezentrale Mitarbeitende geeig-

net sind. Um die Inhalte der Coaching-Sessions vertiefen zu können, bietet CoachHub ergänzende Möglichkeiten in Form von Mikro-Learning an. Mikro-Learning sind kurze Einheiten zu einem bestimmten Thema (CoachHub 2021c). Um eine entsprechende Qualität sicherstellen zu können, hat CoachHub für die Coaches Qualifikationskriterien erstellt. Nur wer diesen Kriterien entspricht, kann für CoachHub arbeiten (CoachHub 2021b). CoachHub sorgt für zufriedene und produktive Mitarbeitenden. Mit Unterstützung der Coaches kann die Effizienz und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert werden. Gleichzeitig werden die Mitarbeitenden an das Unternehmen gebunden. Mit einem übersichtlichen Dashboard, eine grafische Benutzeroberfläche, wird zum einen eine hohe Transparenz geschaffen und zum anderen kann der Erfolg und die Entwicklung des Mitarbeitenden ausgewertet werden (CoachHub 2021c). Unternehmen wie z.B. Movinga GmbH setzen auf CoachHub. Das Unternehmen hatte mit großen Veränderungen zu kämpfen und hatten keine internen Kapazitäten, um bestehende und neue Führungskräfte zu unterstützen. Deshalb wurde CoachHub als Partner bei dieser Transformation ausgewählt. Die Mitarbeitenden konnten ort- und zeitunabhängig das Coaching in Anspruch nehmen. Nachdem das Programm mit dem Senior Management getestet wurde, hat Movinga das Angebot mittlerweile erweitert (CoachHub 2021a).

5.2.2 MOOC – Massive Open Online Courses

MOOC ist ein weiterer innovativer Ansatz im Weiterbildungsbereich. Massive Open Online Courses bieten Lernenden die Möglichkeit, sich ortsunabhängig Inhalte anzueignen. Ein weiterer klarer Vorteil ist, dass jeder das lernen kann, was er oder sie will und keinerlei Vorkenntnisse notwendig sind. Die Kurse werden von verschiedenen Elite-Universitäten, wie z.B. Stanford, Harvard University und viele weitere, der ganzen Welt angeboten (Littlejohn u.a. 2016, S. 40). Mittlerweile gibt es viele verschiedene Anbieter, nachfolgend ein kurzer Auszug davon:

- Coursera
- edX
- Udacity
- Udemy

Alle diese genannten Anbieter bieten verschiedene Kurse auf einer Online-Plattform an. Viele der Kurse sind kostenlos, andere wiederum können durch einen geringen Kursbeitrag gebucht werden. Das Angebot umfasst sowohl technische, wirtschaftliche, aber auch persönlichkeitsbildende Kurse an. Auch spezielle Angebote für Unternehmen wurden in der Zwischenzeit erarbeitet. So können die Unternehmen die Inhalte den Mitarbeitenden für die Weiterbildung zur Verfügung stellen. Der Vorteil hier ist, dass die Unternehmen die Inhalte nicht mehr selbst erstellen müssen, sondern auf die Inhalte der Anbieter zurückgreifen können. Die Auswahl der Kurse kann an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, sowie den Bildungszielen der Unternehmen angepasst werden (edX 2021; Coursera 2021). Viele der weltweit tätigen Unternehmen arbeiten bereits mit den genannten Anbietern zusammen und auch für kleine Betriebe kann dies eine Möglichkeit sein, den Mitarbeitenden aktuelle Lerninhalte zu einem soliden Preis zur Verfügung zu stellen. Mit sogenannten Microdegrees können die Unternehmen schnell und kostengünstig die Mitarbeitenden weiterentwickeln. Der Vorteil dieser Microdegrees ist, dass diese in drei bis sechs Monaten berufsbegleitend

erworben werden können. Durch die bereits erwähnte Zeit- und Ortsunabhängigkeit, sparen sich die Unternehmen hohe Reisekosten und die Kursgebühren sind im Vergleich zu Präsenzs Schulungen um einiges günstiger. Die Lerninhalte werden von Experten von renommierten Unternehmen oder Universitäten generiert und sind immer auf dem neuesten Stand. Nebeneffekt ist, dass die Sprache der Kurse vorwiegend Englisch ist und die Mitarbeitenden gleichzeitig Fachwissen und Sprache trainieren können. In bestimmten Modulen werden gemeinsame Projekte umgesetzt. Damit Lernen und Praxis miteinander verbunden werden, kommen die Projekte meistens direkt aus den Unternehmen und das neu erlernte Wissen kann vor Ort angewendet werden. Und auch die Unternehmen profitieren von dem generierten Wissen. Sollte sich das Unternehmen dazu entscheiden, eine dieser online Lernplattformen einzusetzen, gibt es bestimmte Aspekte, die berücksichtigt werden sollten. Da es sich um personenbezogene Daten handelt, sollte sich das Unternehmen zum Thema Datenschutz Gedanken machen. Weiters ist es notwendig, dass die Verantwortlichen Themenfelder aussuchen, die tatsächlich für das Unternehmen wichtig und relevant sind. Damit kann gewährleistet werden, dass die Unternehmen nicht die Kontrolle über das Lernen der Mitarbeitenden verlieren. Der Einsatz dieser Methode setzt eine hohe Eigenverantwortung der Mitarbeitenden voraus. Dies ist ein kulturelles Thema und muss bei der Einführung beachtet werden. Wenn die Kultur des Unternehmens nicht zu dieser Form des Lernens passt, sollte besser davon Abstand genommen werden. Im gesamten Lernprozess sollten die Mitarbeitenden von den Führungskräften bzw. der Personalabteilung unterstützt und begleitet werden. Ansonsten kann die Motivation schnell sinken und kein Lernerfolg erzielt werden. Ein weiterer Aspekt ist, dass die Führungskräfte sensibilisiert werden und den Mitarbeitenden Verständnis und auch Raum und Zeit für Bildung gewähren (Bittelmeyer 2019, S. 68 ff.). Wie schon erwähnt, gibt es einige Anbieter, die MOOCs zur Verfügung stellen. Für Mitarbeitende von kleinen und mittleren Unternehmen sind diese Onlinekurse eine gute Möglichkeit sich zu diversen Themen aus- und weiterzubilden. Werden MOOCs in den Betrieben eingesetzt, sollte darauf geachtet werden, eine entsprechende Vorauswahl zu treffen und die Themengebiete an den Bedarf des Unternehmens anzupassen (Schärl 2014). Die gewählten Inhalte sind auf dem aktuellen Stand und helfen so den Mitarbeitenden, sich auch zu aktuellen Trends weiterzubilden, klassische Präsenzs Schulungen können hier meist nicht so schnell reagieren und entsprechende Kurse anbieten (Kuner 2019).

5.2.3 Learning-Journeys

“Durch Erfahrungen verinnerlichen wir Erlerntes bekanntlich am besten“ (Böhler 2021, S. 79)

Grundlage für Lernreisen sind Geschichten, sowohl die von anderen als auch die eigenen. Die Teilnehmenden einer Lernreise profitieren während der Durchführung noch lange von den Erlebnissen. Einerseits geht es um Handlungen, Emotionen und Erkenntnisse, die miteinander verknüpft werden (Reineck; Buckel 2012, S. 26). Auf der anderen Seite soll das Erlebte später in Strategien für das eigene Unternehmen übernommen werden, es sollen neue Formen der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften oder den Mitarbeitenden entstehen (Gloger 2017, S. 64).

Im Gegensatz zu klassischen Seminaren, bekommen die Teilnehmenden einer Lernreise ständig neue Eindrücke, müssen sich auf neue Situationen einstellen und darauf entsprechend reagieren. Dabei können die Beteiligten mit ungewohnten und neuen Reaktionen

experimentieren und so neue Handlungsmuster entwickeln. Lernreisen können anstrengend und herausfordernd für die Teilnehmenden sein. Der Einsatz einer Lernreise wird erst dann erfolgreich, wenn Phasen der Reflexion und des Transfers eingebaut werden. Die Teilnehmenden müssen das Erlebte in den beruflichen Kontext setzen können (Reineck; Buckel 2012, S. 27).

Wichtig für den Erfolg von Lernreisen ist eine gute Vorbereitung. Zu Beginn muss das Lernthema definiert werden. Besonders geeignet dafür sind Themen wie z.B. Führung, Flexibilität, Kommunikation oder Komplexität. Nach der Auswahl der Thematik braucht es möglichst kontrastreiche Orte, an denen diese Thematik sichtbar gemacht wird. Die Teilnehmenden erleben z.B. Führung in verschiedenen Kontexten und können dadurch unterschiedlich darauf reagieren. Werden auf der Lernreise Unternehmen besucht, die andere Lernmethoden oder Art der Kommunikation haben, können diese erforscht werden und auf das eigene Unternehmen transferiert werden. Wie schon erwähnt, ist eine Lernreise situativ und individuell. Die Reaktionen der Teilnehmenden können unterschiedlich ausfallen, weshalb es von Vorteil ist, wenn ein/e Trainer/in an dieser Lernreise teilnimmt. Dieser kann dafür sorgen, dass die Gruppe mit allem versorgt ist, was sie benötigt. Der oder die Trainer/in greift nicht aktiv in den Lernprozess ein, sondern fungiert als Berater/in. In der Reflexionsphase hilft der oder die Trainer/in den Teilnehmenden das Erlebte zu reflektieren und den Transfer in den Arbeitsalltag. Zentrale Fragen können dabei sein: Was können wir von unserem Verhalten lernen? Was können wir von den anderen lernen? Wie gehen wir innerhalb der Gruppe miteinander um und was hat das mit unserem Verhalten im Unternehmen zu tun? (Reineck; Buckel 2012, S. 28 f.).

Damit Lernreisen überhaupt stattfinden können, braucht es Unternehmen oder Organisationen, die bereit sind zu kooperieren und Einblicke in deren Konzepte, Techniken oder Strategien zu geben. Es gibt mittlerweile verschiedene Anbieter, die für kleine und auch große Unternehmen Lernreisen organisieren. Je offener die Teilnehmenden an dieses Experiment herangehen, desto wertvoller und unerwarteter sind die Ergebnisse (Gloger 2017, S. 64). Jede Lernreise kann auf die finanziellen Ressourcen eines Unternehmens angepasst werden. Es gibt zahlreiche Orte in der näheren Umgebung, die für die Reise ausgewählt werden können. Bei einer echten Lernreise kommt es nicht auf die Entfernung, sondern auf die Erfahrungen an. Sobald die Teilnehmenden die gewohnte Umgebung verlassen, können Lernprozesse entstehen. Durch diese Reisen können neue Netzwerke aufgebaut werden, was besonders für kleine und mittlere Unternehmen von großer Bedeutung sein können. Allein deswegen lohnt es sich für KMU diese finanziellen Ressourcen in den Lernprozess und in die Bewusstseinsveränderung der Mitarbeitenden zu investieren.

5.2.4 Micro Learning und Learning Nuggets

Aus- und Weiterbildungsseminare wurden meist in dafür speziell eingerichteten Seminarhotels abgehalten, welche sich als kostenintensiv erwiesen. In vielen Fällen wurden die Kosten zusätzlich durch unterschiedlich lange Dauer der Anwesenheit der Teilnehmenden oder Honorare für Präsenztraining mehr. Dem wurde entgegengewirkt, in dem sich die Bildungsmöglichkeiten an diese Bedürfnisse angepasst haben. Mit dem besonderen Aspekt, dass sie kostensparend sind. So gehört das „Lernen in kleinen Einheiten“ zu einem der

wichtigsten Trends der Weiterbildung. Microlearning sind kurzweilige Videos bis zu 15 Minuten. Was bisher für die reine Wissensvermittlung gedacht war, ist nun ein Format, welches didaktische Aspekte mitberücksichtigt. Dabei gibt es zwei Vorteile: zum einen die Flexibilität und zum anderen die Reichweite. Flexibel deshalb, weil die Inhalte schnell adaptiert und der Umfang vergrößert werden kann. Diese Häppchen sind auch für jene geeignet, deren zeitlichen Ressourcen knapp sind (Baumgartner 2014, S. 20).

Wie schon erwähnt, können diese Häppchen für die reine Wissensvermittlung verwendet werden. Werden aber didaktische Interaktionen und Feedback eingebaut, kann die Effektivität und die Effizienz des Lernprozesses gesteigert werden. Feedback ist für das Lernen essenziell. Nur mit Hilfe von Feedback kann der Lernende erkennen, ob er oder sie im Lernprozess erfolgreich ist. Eine didaktische Interaktion ist z.B., wenn eine Frage mit mehreren Antwortmöglichkeiten gestellt wird. Bei der Ausgestaltung der Antwortmöglichkeiten sollte möglichst darauf geachtet werden, dem Lernenden zusätzliches Informationsmaterial mitzugeben, wie z.B. eine Erklärung warum die Antwort nicht richtig ist. Dadurch kann die Lernqualität erhöht werden (Baumgartner 2014, S. 21). Diese zusätzlichen Informationen können den Lernanreiz noch weiter verstärken und den Lernenden dazu motivieren, sich weiter und intensiver mit dieser Fragestellung auseinander zu setzen (Petermandl 2014, S. 25). Bisher haben viele Unternehmen ein Wiki als Wissensplattform genutzt. Nun können Wikis und der Microlearning-Ansatz miteinander verbunden werden. Durch den Einsatz von Microlearning-Inhalten können die Inhalte des Wikis bei den Mitarbeitenden proaktiv verteilt werden. Und sollten dennoch Fragen auftauchen, können die Mitarbeitenden das Wiki als Nachschlagewerk situationsbezogen verwenden (Baumgartner 2014, S. 21).

Wendet das Unternehmen einen selbstorganisierten Lernansatz an, kann Microlearning eingesetzt werden. Die Selbstständigkeit ist zwar nicht innerhalb der Inhalte gegeben, sondern dazwischen, wo die Lernenden selbst entscheiden können. Mit dem Microlearning wird ein reichhaltiges Angebot zur Verfügung gestellt, bei dem die Nutzenden selbständig entscheiden können, welche Inhalte sie lernen möchten und in welcher Intensität (Baumgartner 2014, S. 22; Petermandl 2014, S. 24 f.). Um diese Inhalte zu kreieren, wird auf das breite Wissen von Mitarbeitenden zurückgegriffen. Dadurch wird den Mitarbeitenden eine große Wertschätzung gegenübergebracht. Werden diese Inhalte anschließend didaktisch aufbereitet, kann dieses Wissen für alle zugänglich gemacht werden. Die Inhalte stehen anschließend jedem, immer und überall zur Verfügung.

Laut Baumgartner (2014, S. 22) gibt es bei einem modernen Lernsystem drei Komponenten: der Server, das Portal und die Apps. Der **Server** verwaltet im Hintergrund die Lerninhalte, die Daten und den Fortschritt der Lernenden. Diese Inhalte müssen leicht und kostengünstig eingespielt werden, damit sie zur Verfügung stehen. Am **Internetportal**, das Frontend so zu sagen, stehen anschließend die Kurse für die Teilnehmenden zur Verfügung. Weitere Funktionen wie z.B. der Austausch und die Kommunikation zwischen den Lernenden oder statistische Auswertungen können ermöglicht werden. Die **Apps** ermöglichen den Lernenden den vollen Zugriff auf die Lerninhalte auf jedem Endgerät. Eine ständige Synchronisation muss dafür sichergestellt werden (Baumgartner 2014, S. 22).

Petermandl (2014, S. 25 f.) zufolge, hat das Microlearning Einfluss auf die Entwicklung der Lernfähigkeit sowie des Selbstmanagements. Teilnehmende werden positiv beeinflusst und wollen sich intensiv mit den Thematiken auseinandersetzen. Es folgen Diskussionen, das

Interesse der Lernenden wird angeregt und zusätzliche Recherchen erfolgen. Durch den hohen Grad der Selbstbestimmung sind die Lernenden selbst für die Planung verantwortlich, wann, wie und was sie lernen. Auch der zeitliche Faktor wird selbstständig erarbeitet.

Microlearning ist eine verbreitete Methode, schnell und einfach Lerninhalte für andere zur Verfügung zu stellen. Internes Wissen wird zur Verfügung gestellt. Zu beachten ist dabei, dass die didaktische Aufbereitung berücksichtigt wird.

In Bezug auf kleine und mittlere Unternehmen zeigt sich, dass das interne Wissen oftmals viel zu selten genutzt wird. Die Mitarbeitenden der KMU sind aufgrund der strukturellen Gegebenheiten häufig Experten. Dennoch wird das Wissen innerhalb der Teams viel zu wenig geteilt und weitergegeben. Mit Hilfe von Microlearning bzw. Learning Nuggets können die Inhalte für alle zugänglich gemacht werden und gleichzeitig findet eine Wissensdokumentation statt.

5.2.5 Communities of Practice

„Communities of Practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly“ (Wenger-Trayner; Wenger-Trayner 2015)

Unter Communities of Practice (CoP) werden Arbeits- und Lerngemeinschaften verstanden. Diese Einheit arbeitet miteinander, stehen füreinander ein, lernen zusammen und sind emotional und intellektuell miteinander verbunden (Becker; Becker 2021, S. 296). Es gibt drei Charakteristiken, die ein CoP ausmachen:

- **Übereinstimmender Interessensbereich:** Die Teilnehmenden haben einen gemeinsamen Interessensbereich, den sie gemeinsam erarbeiten, diskutieren und mit anderen teilen (Wenger-Trayner; Wenger-Trayner 2015).
- **Gemeinschaft pflegen:** Damit die Gemeinschaft funktioniert muss eine Vertrauensbasis geschaffen werden. Diese sorgt dafür, dass die Mitglieder voneinander und miteinander lernen (Wenger-Trayner; Wenger-Trayner 2015).
- **Zusammen Lernen:** Die Mitglieder bauen sich gemeinsam ein Repertoire an Ressourcen auf. Dies können verschiedene Werkzeuge sein, gemeinsame Erfahrungen oder Lösungswege für wiederkehrende Probleme (Wenger-Trayner; Wenger-Trayner 2015).

Unternehmen stehen diesem Konzept oft skeptisch gegenüber. Sie haben die Befürchtung, dass die Mitarbeitenden zu viele Informationen untereinander austauschen. So gab es beispielsweise den Fall in einer Siemens-Niederlassung in North Carolina, dass die Führungskräfte diese Zusammenkünfte der Mitarbeitenden untersagen wollten. Allerdings mussten die Führungskräfte erkennen, dass dabei viele nützliche Ideen und Lösungen erarbeitet wurden. Nach dieser aufschlussreichen Erkenntnis wurde diese Methode gefördert und den Mitarbeitenden wurde beispielsweise Schreibmaterial für das Brainstorming in den Gemeinschaftsräumen zur Verfügung gestellt. Wichtig ist jedoch, dass die Mitarbeitenden freiwillig entscheiden können ob und wie intensiv sie an dieser Gemeinschaft teilnehmen (Noe 2010, S. 162).

5.2.6 Social Learning

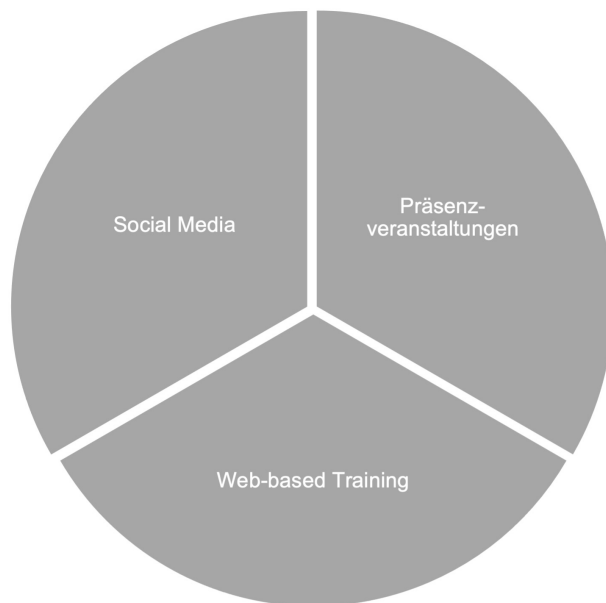


Abbildung 11 Komponenten von Social Learning

Quelle: eigene Darstellung

Wie in Abbildung 11 dargestellt, werden bei Social Learning drei Komponenten miteinander verbunden: Präsenzveranstaltungen, Web-based Trainings und Social Media (Steinhübel 2014, S. 3). Der Zweck von Social Learning besteht darin, dass ein fachlicher Austausch zwischen Kollegen, Führungskräften oder Coaches stattfindet. Damit können die Teilnehmenden sich interaktiv am Lernprozess beteiligen und es findet ein kontinuierliches Lernen statt. In der Vergangenheit stand eine punktuelle Weiterbildung im Fokus. Ein weiteres Ziel dieser Methode ist es, die Teilnehmenden aus verschiedenen Bereichen zusammenbringen und zu vernetzen, Netzwerke gestalten und so Wissen sichtbar und greifbar zu machen (Bursik o. J., S. 3; Steinhübel 2014, S. 3).

Bursik (o. J., S. 3) erwähnt, dass Social Learning nicht einen bestimmten Weg verfolgt, sondern es viele Wege und Lernformen gibt, die die Menschen und das Wissen zusammen bringen. Basis für dieses Konzept ist, dass Wissen ausgetauscht wird, damit es noch besser und sinnvoller eingesetzt werden kann. Kommt Social Learning zum Einsatz, gibt es keine klassischen Grenzen zwischen Arbeiten und Lernen – es findet gleichzeitig statt. Damit das möglich ist, braucht es das entsprechende Umfeld und die passende Kultur. Dass die Mitarbeitenden diese neuen Lernformen im Alltag einsetzen können, braucht es Motivation und die Erkenntnis darüber, dass diese Maßnahmen zielführend sind (Steinhübel 2014, S. 9). Und nicht zuletzt, die entsprechenden Tools und Methoden.

Durch den Einsatz dieser Methode können die Mitarbeitenden gemeinsam an Lösungen arbeiten, Experten geben ihr Wissen weiter und es findet ein ständiger Wissenstransfer statt. Dadurch wird Wissen sichtbar gemacht und kann bei Bedarf abgerufen werden. Ein weiterer Vorteil dieser Methode ist die Generierung von gemeinschaftlichen Ideen und Innovationen. Bedeutend ist dabei, dass sich alle Mitglieder gegenseitig akzeptieren und respektieren, damit ein Arbeiten auf Augenhöhe möglich ist. So erfolgt ein Erfahrungsaustausch, bei dem es egal ist, wie umfangreich der jeweilige Erfahrungsschatz ist. Alle können

von dem individuellen Wissen profitieren. Durch den Einsatz von Social Learning-Maßnahmen kann sich die Personalentwicklung auf das Modell von Lombardo, Eichinger und McCall – dem 70-20-10-Modell – ausrichten (Bursik o. J., S. 5). Damit die Maßnahmen erfolgreich sein können, braucht es das bereits erwähnte, passende Umfeld. Das Unternehmen sollte dieses Lernkonzept mit Hilfe von Leitlinien und einer Vision fest im Alltag verankern. Die Mitarbeitenden brauchen Freiräume für Lernen und den Austausch. Dazu werden die Führungskräfte und das Management benötigt, die hinter diesem Konzept stehen und aktiv als Vorbild fungieren (Steinhübel 2014, S. 8).

Eine Vielzahl an unterschiedlichen Elementen, die im Kontext mit Social Learning stehen, können angewendet werden. Ein Auszug davon wird nachfolgend vorgestellt und näher erklärt:

Barcamps sind eine Weiterentwicklung von Workshops, bei denen es keine klassische Agenda gibt. Bei Barcamps wird der Tagesablauf gemeinsam erstellt und die Teilnehmenden sind dazu eingeladen, Tagespunkte zu gestalten. Da es für diese Veranstaltungen keine aktiven Einladungen gibt, kann jeder daran teilnehmen und sich aktiv einbringen. Zu Beginn eines jeden Barcamps werden alle eingereichten Themen gesammelt und darüber abgestimmt, welche tatsächlich bearbeitet werden. In verschiedenen Gruppen werden diese Themen gemeinsam ausgearbeitet (Steinhübel 2014, S. 4). Kann ein Teilnehmender zu dieser Thematik keinen Beitrag mehr leisten, kann er oder sie einen Ortswechsel vornehmen und an anderer Stelle an einer anderen Thematik mitarbeiten. Am Ende des Workshops gibt es eine Feedbackrunde, bei der die Ereignisse des Tages detailliert besprochen werden (Taebke 2019).

Das von John Stepper entwickelte Modell – **Working out Loud (WOL®)** – ist sowohl ein Arbeitsstil als auch eine Selbstlernmethode (Bursik o. J., S. 10). Das zwölfwöchige Programm führt zu einer Verhaltensänderung der Teilnehmenden, die benötigt wird, damit die Mitarbeitenden offener und gemeinschaftlich zusammenarbeiten können. Diese Methode ist eine zielführende Möglichkeit im Unternehmen Netzwerke und Kollaboration einzuführen. Zusätzlich können die Teilnehmenden neue, digitale Tools erlernen und einsetzen, die es für Lernen in Netzwerken benötigt. Prinzipiell werden für diese Methode keine externen Trainer, Coaches oder Berater benötigt, können aber unterstützend tätig sein, sofern gewünscht. Bei der Methode wird auf selbstgesteuertes Lernen in Gruppen gesetzt. Gruppen, auch Circles genannt, setzen sich jeweils aus vier bis fünf Teilnehmenden zusammen, je heterogener desto besser. Sie treffen sich einmal pro Woche für eine Stunde, um sich über die individuellen Ziele, Erkenntnisse, Fortschritte aber auch Rückschläge auszutauschen (Lipkowski 2017, S. 16; Bursik o. J., S. 11). Im Rahmen dieses Treffens werden die Übungen des Trainingsplanes abgearbeitet. Jedes Mitglied verfolgt ein eigenes, persönliches Ziel. Dies wird in ein bis zwei Sätzen mit maximal 25 Wörtern formuliert. Für die Formulierung des Ziels können drei Leitfragen unterstützen:

- Was will ich erreichen?
- Wer kann mir dabei helfen?
- Und was kann ich diesen Personen meinerseits anbieten, um eine tiefere Beziehung aufzubauen? (Lipkowski 2017, S. 16).

Geprägt ist diese Methode von fünf Grundprinzipien:

- **Beziehung:** Aufbau eines persönlichen Netzwerkes für den regelmäßigen Austausch (Lipkowski 2017, S. 15).
- **Großzügigkeit:** Leistung ohne Gegenleistung, die Treffen sind geprägt von Aufmerksamkeit, Respekt und Dankbarkeit (Lipkowski 2017, S. 15).
- **Sichtbarkeit:** Offene Arbeitsweise und die anderen Gruppenmitglieder an den eigenen Erkenntnissen und Fortschritten teilhaben lassen (Lipkowski 2017, S. 17).
- **Zielorientierte Neugier:** Die Weiterentwicklung und die Erarbeitung ist immer auf das Ziel ausgerichtet (Lipkowski 2017, S. 17).
- **Bereitschaft zur Weiterentwicklung:** Durch den ständigen Austausch, können sich die Mitglieder kontinuierlich weiterentwickeln. Dabei ist es wichtig, Fehler und Rückschläge zu reflektieren und daraus zu lernen (Lipkowski 2017, S. 17).

Im Kern dieser Methode steht der Aufbau von Beziehungen. Durch diese Verbindung können neue, innovative Ideen kreiert werden. Diese Methode bietet eine fundierte Grundlage, um Social Learning im Unternehmen zu etablieren. Wie schon öfters erwähnt, braucht es bei der Einführung neuer Methoden oder Maßnahmen die Unterstützung des Managements und der Führungskräfte.

Damit der Einsatz von Social Learning seine Wirksamkeit in voller Bandbreite demonstrieren kann, braucht es die entsprechende Technologie. Diese Technologie sollte auf die Mitarbeitenden und sowie die Ziele der Organisation abgestimmt sein. Die bisher vorhandenen klassischen **Learning Management Systeme (LMS)** sind deshalb nicht mehr alltagsfähig, weshalb sich die Unternehmen eher für **Learning Experience Plattformen (LXP)** entscheiden sollten (Bursik o. J., S. 12). Eine Learning Management System ist eine technische Plattform die für die Administration, Entwicklung und die Vermittlung der im Unternehmen vorhandenen Kurse und Veranstaltungen verwendet werden kann. Dieses System dient als Unterstützung für die Mitarbeitenden, die Führungskräfte und die Trainer. Es können alle Informationen zu den Kursen übermittelt und der Lernfortschritt und Lernerfolg kann verfolgt werden. Es gibt vier Hauptgründe warum ein Unternehmen ein LMS einführt: die Weiterbildungsmaßnahmen können zentralisiert werden, die Verfolgung der Maßnahmen, der Erfolg sowie der Einsatz der Maßnahmen kann gemessen werden und die Rückverfolgung von unternehmensinternen-Richtlinien kann stattfinden (Noe 2010, S. 331 f.). Die Kurse und Weiterbildungsmaßnahmen werden von den Trainern oder dem Unternehmen zur Verfügung gestellt. Somit haben die Mitarbeitende keinen Einfluss darauf, welche Inhalte sie lernen möchten (Tassetto 2019, S. 48).

Alle Konzepte von Social Learning bauen darauf auf, dass die Lernenden selbst über die Inhalte entscheiden können. Bei einem LXP bekommen die Lernenden personalisierte Vorschläge angeboten und können dann entscheiden, was sie lernen wollen. Diese Plattformen sind interaktiv und passen sich an die Vorlieben und Interessen der Mitarbeitenden an. (Tassetto 2019, S. 49). Mit Hilfe von künstlicher Intelligenz werden den Lernenden die interessantesten, personalisierten Inhalte vorgeschlagen. Diese Funktion bietet den Vorteil, dass die Programminhalte individuell angeboten und an die Bedürfnisse angepasst werden können. LXP unterstützt den persönlichen Lernprozess und kann gleichzeitig die verschiedenen Lernenden miteinander vernetzen, um voneinander und miteinander zu lernen. LMS und LXP unterscheiden sich in vier Bereichen (Betts 2020, S. 33):

- **Inhalt:** für LMS wird der Inhalt vorbereitet und nach Durchführung des Kurses haben die Lernenden ein bestimmtes Ziel erreicht. Diese Maßnahmen sind eher langfristig ausgerichtet und können bei Ad-hoc-Antworten nicht unterstützen. Die LXP sind dafür eher geeignet, da sie kurze Sequenzen in Form von Videos, Infografiken, Podcasts, etc. zu bestimmten Themen liefern (Betts 2020, S. 34).
- **Beurteilung:** Bei den vorab erstellten Kursen in einem LMS gibt es meist Zertifizierungen oder Prüfungen. Dadurch kann der Lernerfolg beurteilt werden. Die Beurteilung bei einer LXP ist dagegen etwas schwieriger, da der Inhalt nicht vorab kreiert, sondern bei Bedarf abgerufen wird. Dennoch kann es auch bei LXP Zertifizierungen in Form von Abzeichen geben (Betts 2020, S. 34).
- **Moderation:** Online-Lernen kann durch den Einsatz von Moderation unterstützt werden und verbessert die Erfahrung der Lernenden. Das LMS verfügt über ein Tool, das LXP hingegen über ein ganzes Set an Tools zur Unterstützung von Interaktionen zwischen den verschiedenen Individuen (Betts 2020, S. 34).
- **Administration:** Je mehr Kurse und Weiterbildungen in einem Unternehmen angeboten werden, desto größer wird der administrative Aufwand. Ein oder mehrere Personen müssen dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden die entsprechenden Kurse belegen. Bei einer LXP ist dieser administrative Part überflüssig. Der Fokus liegt bei dieser Lernmethode verstärkt auf dem vielseitigen Angebotsempfehlungen oder bei der Suche nach den Kursen unterstützend zur Seite zu stehen (Betts 2020, S. 34).

Die eine Plattform wird jedoch die andere nicht vollständig ersetzen, weshalb in Zukunft vermutlich beide ihren Einsatz im Unternehmen finden (Betts 2020, S. 35; Tassetto 2019, S. 49). So kann das Unternehmen sicherstellen, dass eventuell verpflichtende Schulungen wie z.B. unternehmensinterne Richtlinien oder Sicherheit durchgeführt werden (Noe 2010, S. 332). Auf der anderen Seite stellt das Unternehmen den Mitarbeitenden ein Tool für gemeinsames, vernetztes Lernen zur Verfügung. Es bietet sich nur dann an, wenn sich das Unternehmen und dessen Strategie darauf abstimmen lassen und sich das System nahtlos einbinden lässt. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden, den richtigen Inhalt am richtigen Ort zur richtigen Zeit zur Verfügung haben (Betts 2020, S. 35).

5.2.7 Agile Personalentwicklung

„Hire for attitude, train for skills“ Herb Kelleher (Winter 2015)

Unternehmen stehen vor zahlreichen Herausforderungen. Um darauf flexibel und schnell reagieren zu können, braucht es neue Methoden. Weshalb viele Unternehmen beginnen, agile Methoden einzusetzen. Diese lassen sich am besten durch zwei Bereiche definieren, welche aufeinander abgestimmt werden. Auf der einen Seite bilden die Tools und Infrastruktur eine Basiskomponente. Dem gegenüber, auf der anderen Seite, festigt sich die soziale Komponente. Konkret geht es hier um die Art und Weise, wie die Menschen innerhalb der Organisationen zusammenarbeiten. Agilität ist keine Methode, sondern eine Haltung und setzt gewisse Werte voraus. Agil zu sein bedeutet, schnell und flexibel auf eine veränderte Umwelt reagieren zu können. Der Kunde und dessen Wünsche stehen dabei immer Fokus. Agieren Unternehmen agil, arbeiten die Teams meist interdisziplinär und möglichst selbstorganisiert zusammen. Das Gesamtziel wird auf kleine Zwischenziele heruntergebrochen und etappenweise verfolgt (Wurth 2020, S. 1 f.).

Diese neue Haltung verursacht, dass die Personalentwicklung sich verändert. Bisher wurden aufbauend auf die klassischen Stellenbeschreibungen, die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden geplant. Die Unternehmen haben die Verantwortung für den Lernprozess der Mitarbeitenden übernommen und entschieden, was wann und von wem gelernt werden soll. Aufgrund der sich schnell veränderten VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit) ist dieser Ansatz nicht mehr zeitgemäß und auch die PE muss einen Veränderungsprozess durchlaufen (Graf; Gramß; Edelkraut 2019, S. 53). Graf u.a (2019, S. 54) geben an, dass die PE sich vom Gestalter zum Ermöglicher von Lernprozessen entwickeln werden. Verändert sich die Organisation, braucht es eine Transformation der Personalentwicklung. Damit die Angebote dem Nutzen der internen Kunden entspricht, sollten diese frühzeitig in den Prozess der Entwicklung eingebunden werden (Wurth 2020, S. 2). Wurth (2020, S. 2) erwähnt dabei drei Eckpunkte agiler Personalentwicklung:

- Die Mitarbeitenden als Kunden stehen im Mittelpunkt
- Kompetenz und Wille, diese agile Haltung im Unternehmen mit Hilfe der entsprechenden Instrumente zu verankern
- Aktives ausprobieren, experimentieren und vorleben der agilen Methoden

Lernen in einem agilen Umfeld bedeutet, dass die Lernenden selbst Verantwortung für die persönliche Weiterentwicklung übernehmen. Es haben sich inzwischen verschiedene Formate entwickelt, die diese Grundprinzipien der Agilität berücksichtigen. Diese Lernformate haben einen hohen Grad von Selbststeuerung und Kooperation und sind meist direkt mit arbeitsbezogenen Aufgaben verbunden (Graf; Gramß; Edelkraut 2019, S. 95). Nachfolgend werden mögliche Beispiele agiler Lernformate gegeben.

Hackathons, eine Mischung aus Hack und Marathon, kommt aus der Software- und Hardwareentwicklung. Dabei handelt es sich um eine Veranstaltung, die meist ein Tag dauert und das Ziel verfolgt, innerhalb dieses Zeitraumes eine gemeinsame, nützliche und kreative Lösung zu finden. Zu dieser Veranstaltung kommen viele verschiedene Teilnehmende aus unterschiedlichen Gebieten zusammen und arbeiten an dieser Lösung. Dabei ist es unerheblich aus welchen Funktionen die Teilnehmenden kommen. Diese Veranstaltung hat keinen richtigen Ablauf, einzig das Thema wird vorab definiert. Dadurch haben die Teilnehmenden völligen Kreativitätsspielraum und können innovative Idee kreieren. Am Ende präsentieren die Teams der Jury die Ergebnisse und es wird ein Sieger bekanntgegeben (Graf; Gramß; Edelkraut 2019, S. 96). Viele große Unternehmen setzen bereits auf diesen Trend und organisieren Hackathons. Auch kleinere Unternehmen können von dieser Art der Wissensgenerierung und kollaborativen Zusammenarbeit profitieren und entsprechende Veranstaltungen leiten.

Ein weiteres agiles Lernformat ist das **Lunch & Learn**, dass die kontinuierliche Weiterbildung im Unternehmen fördert. Dieses Format findet während der Mittagspause statt und dauert meist eine Stunde. Bei diesem Termin wird ein Mitarbeitende dazu eingeladen, über die Arbeit und jene Projekte zu berichten, die er oder sie gerade beschäftigen. Oder das Unternehmen organisiert in diesem Rahmen einen kurzen Lehrvortrag, zu einem Thema, dass derzeit in der Organisation relevant ist. Dieses Format ist eine einfache und gute Möglichkeit zum Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens. Dabei beschränkt sich der Austausch nicht nur auf die eigene Organisation, so können auf Treffen mit anderen Unterneh-

men vereinbart werden. Je nach Veranstaltung können unterschiedliche Ziele verfolgt werden. So kann diese Umgebung einerseits dafür genutzt werden, die Mitarbeitenden über aktuelle Thematiken zu informieren, einen Austausch aktivieren und Feedback dafür zu bekommen. Auf der anderen Seite kann diese Plattform als Startworkshop für ein neues Projekt genutzt werden und den Mitarbeitenden erste Informationen dazu zu liefern. Da dieses Format in der Mittagspause stattfindet, sollte auf die Freiwilligkeit geachtet werden. Ansonsten könnte schnell eine negative Stimmung daraus resultieren und die Teilnehmenden wären womöglich eher abgeneigt, diesem Lernformat Lunch & Learn beizuwohnen (Graf; Gramß; Edelkraut 2019, S. 97 f.).

Eine weitere Möglichkeit, die während der Mittagspause stattfinden kann, ist das **Lunch-Roulette**. Dieses Format hat das Ziel, Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens miteinander zu vernetzen und neue Leute kennen zu lernen. Mit Hilfe eines Algorithmus werden Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen zusammengewürfelt, um gemeinsam ein Mittagessen zu verbringen. Es wird eine weitere Plattform für einen Austausch untereinander geschaffen, auf der neue Ideen kreiert werden können. Lunchroulette oder Mysteryminds sind Anbieter solcher Plattformen. Dabei werden verschiedene Bereiche und Sichtweisen zusammengebracht, egal welche Abteilung oder Erfahrungsstufe. Dabei kann der Zusammenhalt gestärkt werden. Eine andere Form kann beispielsweise auch der Austausch bei einem persönlichen oder virtuellen Kaffee sein. Aber wie auch schon beim Lunch & Learn-Format erwähnt, sollte die Teilnahme freiwillig sein. Dies ist eine kostengünstige Möglichkeit, die Mitarbeitenden miteinander zum Austausch zu bringen. Die Gruppenkonstellationen werden jedes Mal neu erstellt und die Auswahl der Teilnehmenden erfolgt nach dem Zufallsprinzip. Durch dieses Prinzip der Vernetzung können die Teilnehmenden sich ein umfangreiches und langfristiges Netzwerk aufbauen. Gleichzeitig lernen die Besucher des Lunch Roulettes voneinander und bekommen so ein Gespür und Wissen für die Arbeitsweisen und Leistungen in den anderen Abteilungen (Hoffmann 2017; Joho 2013; Kuner 2019).

6. Ergebnisdarstellung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse interpretiert und diskutiert. Die ausgearbeiteten theoretischen Grundlagen werden mit der Praxis in Zusammenhang gebracht. Es werden außerdem die Forschungsfragen beantwortet.

6.1 Zusammenführung von Theorie und Praxis

Viele der kleinen und mittleren Unternehmen befinden sich in der Institutionalisierungsphase. Becker und Becker (2021, S. 275) beschreiben, dass in dieser Phase Bildungsmaßnahmen reaktiv durchgeführt werden. Dieses Bild spiegelt sich auch in der Praxis wider. So erwähnen Beaver und Hutchings (2005, S. 592 f.), dass das Fehlen von kurzfristigen als auch langfristigen Planungen, einen Beitrag zum Scheitern vieler kleinen und mittleren Betrieben leistet. Wo immer auch Trainings eingesetzt werden, sind diese nicht geplant, sondern werden Adhoc durchgeführt. Gleichzeitig wird in der vorher erwähnten Phase auf eine Transfersicherung verzichtet. Dem kann die Autorin nur bedingt zustimmen. In den neueren agilen Konzepten ist der Wissenstransfer ein ständiger Begleiter und wird stetig umgesetzt.

So werden durchgeführte Maßnahmen ständig reflektiert und es werden Möglichkeiten erarbeitet, wie diese im Unternehmen eingesetzt werden können. Dabei liegt der Fokus immer auf den Kunden, um das Bestmögliche herauszuholen.

„Die Erfahrung hat gezeigt, dass jeder Mensch der Architekt seiner eigenen Zukunft ist“ Gaius Sallustius Crispus Sallust (Sallust o. J.)

Laut Berthel und Becker (2017, S. 492) lassen sich die Unternehmensziele leichter umsetzen, wenn der Fokus auf den Mitarbeitenden und deren Vorstellungen liegt. Um dies zu ermöglichen, müssen die Mitarbeitenden die eigenen, persönlichen Ziele kennen. Viele der Mitarbeitenden haben sich bisher noch keine bis wenig Gedanken über die eigene Entwicklung gemacht. Es wurde als Wertschätzung oder als Zusatzleistung der Unternehmen gesehen, wenn Mitarbeitende Weiterbildungsmaßnahmen besuchen durften. Gerade in größeren Unternehmen ist Aus- und Weiterbildung nicht mehr aus den Unternehmen weg zu denken. Durch die neuen technologischen Möglichkeiten kann Bildung für jeden schnell und kostengünstig zugänglich gemacht werden. Viele der Mitarbeitenden kennen die eigenen Ziele nicht. Die Autorin sieht die Pflicht bei den Unternehmen, diesen Entwicklungsprozess entsprechend zu unterstützen und zu fördern. Becker und Becker (2021, S. 278) sehen Coaching als ein Instrument zur Personalförderung. Die Teilnahme an einigen Einheiten können dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden gemeinsam mit dem Coach das Entwicklungspotential ausarbeiten. Damit sich die Mitarbeitenden langfristig entwickeln können, muss das Unternehmen die Richtung vorgeben. Dies kann nur funktionieren, wenn die Organisation die Ziele, die erreicht werden sollen, definiert hat. In kleinen und mittleren Betrieben ist es notwendig, dass eine entsprechende Planung überhaupt stattfindet. In der Karriereplanung wird laut Becker und Becker (2021, S. 286) die Perspektive der Mitarbeitenden und die Unternehmensperspektive berücksichtigt. Der Begriff Karriere bedeutet weitaus mehr als nur klassisch die Karriereleiter vertikal nach oben zu klettern. Viele der Mitarbeitenden streben eine horizontale Entwicklung in Richtung Fach- bzw. Projektmanagementkarrieren an. Dahingehend müssen unterschiedliche Kompetenzen entwickelt werden. Beabsichtigt ein Mitarbeitender später eine Führungsposition zu übernehmen, müssen soziale Kompetenzen auf- und ausgebaut werden. Bei einer Fachkarriere braucht es im Speziellen eine ständige Förderung der fachlichen Kompetenzen durch Fortbildungen. Zusätzlich können die Führungskräfte als Unterstützung und als Mentor zur Seite stehen.

Es zeigt sich, dass bei einigen Praxisbeispielen die Transfersicherung nicht berücksichtigt wird oder ihr keinen großen Stellenwert zugeschrieben wird. Dies ist nur begrenzt verständlich. Wird der Transfer in die tägliche Arbeitsumgebung nicht durchgeführt, haben die Mitarbeitenden neues Wissen aufgebaut und das Unternehmen Zeit und Geld investiert. Durch die fehlenden Transfermaßnahmen werden keine Veränderungen herbeigerufen. Im Endeffekt kommt es bei einer Weiterbildung nicht auf die Maßnahme an sich an, sondern ob das gesteckte Ziel schlussendlich erreicht wurde. Das liegt auch nicht zuletzt daran, dass Personalentwicklung eher als Kostenfaktor gesehen wird und der Fokus mehr auf dem Output als auf der Wirkung bzw. dem Nutzen liegt (Grobner 2021, S. 6). Je besser die Unternehmen das erlernte Wissen in die Praxis umsetzen, desto mehr können sie von gesetzten Maßnahmen profitieren. Kleine und mittlere Betriebe haben den Vorteil, dass sie keine oder nur flache Hierarchien zu bewältigen haben. Sie können neue Prozesse viel schneller in

den Unternehmen umsetzen und haben dadurch einen strategischen Vorteil gegenüber Großbetrieben.

Auffallend, aber nicht überraschend, setzen kleine und mittlere Betriebe auf Maßnahmen, die direkt am Arbeitsplatz stattfinden. So können die Fähigkeiten und das Wissen unmittelbar am Arbeitsplatz erweitert und gleichzeitig eingesetzt werden. Viele der jüngeren Unternehmen setzen auf agile Konzepte, in der Selbstverantwortung und Kollaboration im Mittelpunkt stehen. So ist es nicht verwunderlich, dass dort gezielte, gemeinschaftliche Lernmethoden eingesetzt werden. Der Fokus liegt dabei auf den unterschiedlichen Betrachtungsweisen der Teilnehmenden, die zusammen an einer Problemstellung arbeiten, diese analysieren und Lösungen im Team finden. Für diese veränderte Lernumgebung braucht es Maßnahmen, die gegebenenfalls schnell und flexibel adaptiert werden können. Den Mitarbeitenden veraltete Schulungskataloge vorzulegen reicht heutzutage nicht mehr aus. Es braucht einen Mix aus verschiedenen Methoden und Werkzeugen, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgestimmt sind. Ein weiterer Aspekt, der Berücksichtigung finden sollte, ist die Selbststeuerung der Lernenden. Diese übernehmen Verantwortung für den persönlichen Lernprozess und haben eine gewisse Erwartungshaltung an die bereitgestellten Methoden. Durch die neuen technologischen Möglichkeiten und der Vernetzung, haben sich viele neue, kollaborative Lernformen sowohl am Markt als auch in den Unternehmen etabliert, von denen sowohl kleine als auch große Betriebe profitieren können.

6.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit dargestellt. Das erfolgt entlang der eingangs definierten Forschungsfragen.

6.2.1 Wie ist die Personalentwicklung in kleinen Unternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitenden gestaltet?

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis hat sich gezeigt, dass in kleinen und mittleren Unternehmen umfassende Personalentwicklungskonzepte noch nicht so häufig etabliert sind, wie anfangs gedacht. Das hat mehrere Gründe. Der wichtigste Grund ist die Akzeptanz der Geschäftsführung. Speziell in kleinen und mittleren Betrieben spielt die Führung die wichtigste Rolle. Diese Person trifft alle unternehmensrelevanten Entscheidungen, so auch jene ob Ressourcen für Personalentwicklung freigegeben werden. Hat der Manager oder die Managerin nicht das notwendige Verständnis für die Entwicklung der Mitarbeitenden, werden nur wenige oder keine PE-Maßnahmen in den kleinen und mittleren Betrieben umgesetzt.

Die Praxis hat gezeigt, dass Personalentwicklung erst ab einer gewissen Unternehmensgröße verankert ist. In den kleinen und mittleren Betrieben wird dies meist von der Geschäftsführung oder einem personalverantwortlichen Mitarbeitenden durchgeführt. In KMU fehlt es an Fachkräften, die sich ausschließlich um diese Thematiken kümmern, weshalb gerne auf externe Anbieter oder Experten zurückgegriffen wird. Zusätzlich zu den fehlenden Experten gibt es keine strategische Ausrichtung des Unternehmens. Meist gibt es keine

langfristigen Planungen. Weshalb auch keine Unternehmensziele definiert werden, von denen die Personalziele abgeleitet werden können. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass es an einer Bedarfsermittlung fehlt. Das heißt, dass reaktiv auf Veränderungen zu einem Zeitpunkt reagiert wird, wenn es schon zu spät ist.

Trotzdem das es für einige strategische und organisatorische Hindernisse in Bezug auf Personalentwicklung gibt, haben kleine und mittlere Unternehmen erfolgreiche Maßnahmen etabliert. So finden sowohl viele on the job-Maßnahmen als auch informelles Lernen statt. Das ergibt sich daraus, dass eine Position mehrere Aufgaben übernimmt und sich dadurch ständig weiterentwickeln muss. Vieles erfolgt in diesen Bereichen ganz nach dem Motto „Learning by Doing“, entweder allein oder in der Gruppe. Erfolgt es in der Gruppe, können viele verschiedene Betrachtungsweisen zur Lösung eines Problems beitragen. Eines der genannten Fallbeispiele hat ideale Rahmenbedingungen zum kollegialen Austausch im Unternehmen geschaffen. So gibt es dort verschiedene Möglichkeiten, bei denen das erlernte Wissen innerhalb des Teams weitergegeben werden kann und ein Wissensaustausch stattfindet. Ein anderes Fallbeispiel setzt auf die Form des Job Shadowing. Angehende oder junge Projektmanager/innen begleiten erfahrene Projektmanager/innen in der täglichen Arbeit, um so erste Erfahrungen sammeln zu können.

Auch wenn die Ansätze oft einen sehr pragmatischen und praktikablen Ansatz verfolgen, können sie dennoch für das Unternehmen passend sein. Speziell bei einem der Fallbeispiele hat sich gezeigt, dass mit der Veränderung der Organisation sich auch die Personalentwicklung verändert hat.

6.2.2 Welche ergänzenden bzw. neue, innovativen Ansätze und Konzepte zeigen sich, um Personalentwicklung zeitgemäß und effektiv einzusetzen?

Es gibt viele ergänzenden bzw. neue, innovative Ansätze, die sich aktuell in der Personalentwicklung zeigen. Allen voran, dass Lernen und Arbeiten nicht mehr getrennt voneinander stattfinden wie bisher. Die Personalentwickler kommen nun in die Pflicht, den Mitarbeitenden eine Fülle an Möglichkeiten mit verschiedenen Werkzeugen und Maßnahmen zur Verfügung zu stellen, auf die sie jederzeit zurückgreifen können. Die Mitarbeitenden wollen den eigenen Lernprozess in die Hand nehmen und selbstständig entscheiden können, was und wann sie lernen. So kann es sein, dass ein Mitarbeitender die persönlichen Stärken und Schwächen gemeinsam mit einem Gesprächspartner erarbeiten will. Dies ist nun möglich, weil sich diverse digitale Anbieter am Markt etabliert haben, die zertifiziertes Coaching für alle Mitarbeitenden im Unternehmen kostengünstig zur Verfügung stellen können. Gleichzeitig muss die Personalentwicklung dafür sorgen, dass die Instrumente den jeweiligen Erfordernissen und Ansprüchen entsprechen und gegebenenfalls flexibel adaptiert werden können. Flexibel bedeutet auch, ortsunabhängig zu sein. Mit dem vermehrten Einsatz von Homeoffice und Fernarbeit braucht es Ansätze, die abseits der gewohnten Umgebung im Unternehmen möglich sind. Anbieter wie z.B. Coursera oder edX machen dies möglich. Elite-Universitäten wie z.B. Harvard University oder Stanford bieten Kurse aus den verschiedensten Bereichen an. Diese Kurse können von den KMU in das eigene Personalentwicklungskonzept übernommen und den Mitarbeitenden für die Weiterbildung zur Verfügung gestellt werden.

Außerdem zeigt sich, je praxisbezogener die Maßnahmen sind, desto besser kann das Erlernte verinnerlicht werden. So überrascht es auch nicht, dass die modernen und innovativen Ansätze der Personalentwicklung praxisorientierter denn je sind. Lernreisen, auf denen die Mitarbeitenden gemeinsam mit anderen aus dem Unternehmen verschiedene Orte besuchen. Diese Orte zeigen die zuvor gewählte Thematik, wie z.B. Führung. Durch die Phasen der Reflexion und des Transfers, können die Erlebnisse in den beruflichen Kontext gesetzt werden und Maßnahmen zur Verbesserung erarbeitet werden.

Damit all diese Maßnahmen erfolgreich eingesetzt werden können, braucht es eine entsprechende kulturelle Veränderung in den Unternehmen. Passieren Fehler wird nicht nach der schuldigen Person gesucht, sondern der Fehler wird analysiert und Maßnahmen davon abgeleitet. Diese innovativen Ansätze sind geprägt von Austausch und Transfer, was nur gelingen kann, wenn in den KMU die entsprechenden Rahmenbedingungen für den Austausch geschaffen werden. „Lunch & Learn“ oder der „Open Friday“ bei einem der Fallbeispiele sind nur zwei der vielen Möglichkeiten, um Wissen innerhalb des Teams bzw. den Abteilungen auszutauschen. Die Personalentwicklung muss sich weiterentwickeln und zukünftig als Lernbegleiter und als Unterstützer auftreten. Damit PE diese Position füllen kann, müssen die dortigen Experten selbst auf dem neuesten Stand sein und die zukünftigen Entwicklungen und Trends kennen. In Bezug auf kleine und mittlere Unternehmen könnte diese Vorgehensweise Hürden in den Wegen legen, die, aber dennoch bewältigbar sind und nicht unmöglich. KMU können aufgrund der flachen Hierarchien neue Methoden schneller ausprobieren und im Unternehmen etablieren, was einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber größeren Unternehmen bringt.

7. Handlungsempfehlungen

Um moderne und innovative Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen etablieren zu können, braucht es verschiedene Grundlagen. Die folgenden Handlungsempfehlungen sollen eine Hilfestellung für die Einführung oder Weiterentwicklung der Personalentwicklung in kleinen und mittleren Betrieben mit 50 bis 100 Mitarbeitenden sein. Mögliche Fehlerquellen oder Probleme können dadurch eventuell vermieden werden und die Betriebe können die Erfahrungen und die neuen Möglichkeiten in die Erarbeitung der Konzepte mit einfließen lassen.

7.1 Akzeptanz der Geschäftsführung

In Betrieben mit 50 bis 100 Mitarbeitenden spielt die Geschäftsführung die wichtigste und entscheidendste Rolle. Die handelnden Personen sind meist auch die, die das Unternehmen gegründet und aufgebaut haben. Eine moderne, offene Haltung und Denkweise führt zur Akzeptanz und Relevanz von Personalentwicklung. Eine konservative und traditionsverbundene Grundeinstellung der Geschäftsführung muss umso mehr von der positiven Entwicklung eines Unternehmens überzeugt werden. Alle Entscheidungen werden von der Führung getroffen, so auch alle, die in Bezug auf die Entwicklung der Mitarbeitenden getroffen werden müssen. Ihre Entscheidungen haben Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Mit ihrer Haltung bestimmen sie den zukünftigen Weg des Unternehmens und gestalten die Zukunft mit oder ohne Personalentwicklung. Sieht die Geschäftsführung nicht

die nötige Relevanz, werden keine Maßnahmen umgesetzt. Damit Personalentwicklung in den kleinen und mittleren Betrieben verankert werden kann, ist es von großer Bedeutung die Akzeptanz und das Vertrauen in die Maßnahmen oder die Konzepte von allen Mitarbeitenden zu erlangen. Allen voran ist jedoch die Akzeptanz der Geschäftsführung entscheidend. Es braucht die entsprechende Denkweise sowie Einstellung der handelnden Personen. Und sie müssen vom Nutzen der Personalentwicklung überzeugt sein. Sieht die Unternehmensführung Weiterbildung als Investition in die Zukunft der Organisation sowie in die Mitarbeitenden, kann dies langfristig zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Gleichzeitig kann die Motivation, das Knowhow und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden gestärkt werden. Ist die Geschäftsführung jedoch offen für eine entsprechende Lernkultur, können sich großartige Dinge entwickeln. Geht die Führungsebene mit gutem Beispiel voran, wirkt sich das auch auf die weiteren Ebene der Organisation aus. Jede Stufe der Hierarchie kann und muss diese Veränderungen bestmöglich mittragen, damit die Maßnahmen und eingesetzten Instrumente erfolgreich sein können. Wird dies nicht umgesetzt, kann es zu ständigen Spannungsfeldern kommen.

7.2 Akzeptanz der Führungskräfte

Aufbauend auf die Akzeptanz der Geschäftsführung folgt die der Führungskräfte. Als direkte Vorgesetzte der Mitarbeitenden sind mitverantwortlich für die Entwicklung der Mitarbeitenden. Die Führungskräfte sollten darauf achten, dass die Entwicklung der Mitarbeitenden auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens abgestimmt ist. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden die benötigten Qualifikationen und Kompetenzen bereits frühzeitig erlernen und anwenden können. Die Veränderungen in der Art und Weise wie Lernen in Unternehmen umgesetzt werden, braucht es die Führungskräfte, die als Vorbild fungieren. Sie müssen eine entsprechende Lernkultur innerhalb des Teams und der Organisation etablieren. Kommen moderne, innovative und arbeitsnahe Entwicklungsmaßnahmen zum Einsatz, braucht es die entsprechenden kulturellen Voraussetzungen. Die Führungskräfte müssen den Mitarbeitenden die Sicherheit geben, das Lernen direkt am Arbeitsplatz gleich erwünscht ist, wie die Erledigung operativer Tätigkeiten. Dies setzt voraus, dass der Weiterentwicklung ein hoher Stellenwert zugeschrieben wird. Finden Lernmaßnahmen direkt am Arbeitsplatz oder arbeitsplatznahen Örtlichkeiten statt, braucht es gewisse Absprachen bzw. Vereinbarungen zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden. Damit kann sichergestellt werden, dass es zu keiner Überlastung der Mitarbeitenden kommt. Werden modernere und innovative Ansätze im Bereich der Personalentwicklung eingesetzt, stehen die Lernenden und deren Entwicklungen im Mittelpunkt. Infolgedessen braucht es die Führungskräfte, die als Coach und Unterstützer fungieren. Sie sind dafür verantwortlich die Mitarbeitenden für dieses Thema zu sensibilisieren und auf den Lernprozess vorzubereiten. Gleichzeitig muss Raum für Lernen und anschließende Reflexion geschaffen werden.

7.3 Individualität

Jedes KMU und dessen Mitarbeitende haben unterschiedliche Bedürfnisse. Dafür braucht es die entsprechenden Rahmenbedingungen. Sollte sich ein Unternehmen dazu entscheiden, Personalentwicklung im Unternehmen zu etablieren, sollten die Maßnahmen individuell an das Unternehmen sowie an die Mitarbeitenden angepasst werden. Es reicht nicht aus, bereits vorhandene Konzepte aus anderen Unternehmen im selben Ausmaß zu übernehmen. Idealerweise gibt es eine Unternehmensstrategie, anhand derer die Personalstrategie abgeleitet wird. Darauf aufbauend wird das Konzept sowie die Maßnahmen erstellt. Diese Konzepte sollten sich an die persönlichen Ziele der Mitarbeitenden orientieren und zur Unternehmensstrategie beitragen. Dadurch kann das Unternehmen sicherstellen, dass die Mitarbeitenden die benötigten Fähigkeiten und Qualifikationen aufbauen.

Viele der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen streben langfristig keine Führungskarriere, sondern eine Fachkarriere an. Das Unternehmen sollte dies entsprechend berücksichtigen und Mentoren zur Seite stellen. Werden auf agile Konzepte gesetzt, kann in der Personalentwicklung nicht auf starre Schulungskataloge gesetzt werden. Die Mitarbeitende brauchen flexible Möglichkeiten, um benötigtes Wissen aufzubauen. Durch ein individuelles Weiterbildungsbudget können die Mitarbeitenden selbst Verantwortung für das Lernen übernehmen. So können sie selbst entscheiden, welchen Bedarf sie derzeit haben und wann sie die entsprechenden Maßnahmen umsetzen.

7.4 Anpassung der Ressourcen

Damit etwaige Konzepte und Maßnahmen umgesetzt werden können, braucht es die entsprechenden Ressourcen. Auch wenn in kleinen und mittleren Betrieben die monetären Möglichkeiten nur begrenzt vorhanden sind, werden sie benötigt. Zusätzlich werden noch materielle und immaterielle Ressourcen benötigt. Die Geschäftsführung muss ein gewisses Weiterbildungsbudget zur Verfügung stellen, das die Mitarbeitenden individuell für entsprechende Maßnahmen einsetzen können. Außerdem kann das Unternehmen Online-Plattformen bereitstellen, auf der die Mitarbeitenden Kurse frei wählen können. Durch eine Vorauswahl der Themengebiete kann sichergestellt werden, dass Inhalte, die das Unternehmen betreffen oder zumindest unternehmensnahe sind, ausgewählt und gelernt werden. Diese Plattformen können in ein entsprechendes Lernsystem integriert werden. Die Auswahl der Kurse sollte gezielt erfolgen und den Anforderungen entsprechen, ansonsten kann es relativ schnell zu einer Überforderung der Mitarbeitenden kommen. Auch wenn die Mitarbeitenden die Kurse individuell und eigenständig aussuchen können, brauchen sie eine Lernbegleitung durch die Verantwortlichen. Zusätzlich zu den monetären Ressourcen brauchen die Mitarbeitenden Zeit für die Weiterentwicklung. Das gelingt nur, wenn die Arbeitsbelastung entsprechend reduziert wird und die Mitarbeitenden für Lernen freigestellt werden.

Die in vielen Fällen am wenigsten genutzte Ressource kann, speziell in kleinen und mittleren Betrieben, den entscheidenden Vorteil liefern. Viele langjährige Mitarbeitenden haben ein immenses Wissen an unternehmensinternen Abläufen aber auch ein breites Fachwis-

sen. Dieses Wissen sollten die Unternehmen als Ressource nutzen und an andere Mitarbeitenden weitergeben. Sollten diese Schlüsselpositionen irgendwann das Unternehmen verlassen, bedeutet das einen hohen Wissensverlust für das Unternehmen. In dem dieses Wissen genutzt wird, kann dem vorgebäugt werden. Zusätzlich ist es eine kostengünstige, unternehmensinterne Weiterbildungsmaßnahme, die sich vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen auszahlt. Und gleichzeitig wird den Mitarbeitenden eine große Wertschätzung gegenüber gebracht.

7.5 Anpassung der Kultur

„Suche nicht nach Fehlern, suche nach Lösungen“ Henry Ford (Ford o. J.)

Offene und kollaborative Methoden ist für KMU prädestiniert. Dazu braucht es eine entsprechende Lernkultur, die in der Unternehmenspolitik verankert ist und auch Berücksichtigung findet. Es braucht klare strategische Vorgaben, die in Form von Werten umgesetzt werden. Diese Werte sollen widerspiegeln, wie im Unternehmen mit Fehlern umgegangen wird. In einer offenen Lernkultur sollen und dürfen Fehler passieren, dafür braucht es keinen Schuldigen. Vielmehr werden entsprechende Prozesse benötigt, die nach einem Fehler durchgeführt werden. So soll dafür gesorgt werden, dass die Arbeit analysiert und kritisch hinterfragt wird. Anschließend können davon etwaige Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Ziel sollte es sein, die gewonnen Erkenntnisse mit anderen zu teilen, um gemeinsam für die Zukunft zu lernen. Damit dies möglich ist, braucht es die Bereitschaft und die Offenheit aller Beteiligten im Unternehmen. Fehler dürfen nicht negativ oder als Störung gesehen werden, sondern als eine Art Experiment, um neues Wissen zu generieren. In Bereichen wie z.B. Compliance oder Bereichen bei dem Leben in Gefahr sind, darf diese Fehlerkultur keine Anwendung finden. Damit dies verhindert werden kann, sollten bereits im Vorfeld die Bereiche definiert werden, wo experimentiert werden darf. Wird dieses Umfeld geschaffen, können neue, kreative und innovative Ideen kreiert werden.

7.6 Wissens- und Erfahrungstransfer

Personalentwicklungsmaßnahmen sind dann erfolgreich, wenn das Gelernte Veränderung der Einstellung und/oder des Verhaltens hervorruft und dies auf die jeweilige Arbeitssituation übertragen werden. Damit ein Wissens- und Erfahrungstransfer innerhalb des Unternehmens stattfindet, können dafür spezielle Methoden eingeführt werden. So ist es beispielsweise möglich, dass Mitarbeitende, die eine Schulung besuchen, den Team anschließend davon berichten und die unternehmensrelevanten Themen präsentieren. Im Team kann gemeinschaftlich reflektiert und erarbeitet werden, wie das neugewonnene Wissen ein- und umgesetzt werden kann. Gleichzeitig sollte nicht darauf vergessen werden, dass Wissen zu dokumentieren. Dadurch kann der Wissensverlust verringert werden. In agilen Umgebungen findet ein ständiger Austausch zwischen den Kollegen statt. So haben sich Austauschmöglichkeiten etabliert und die Mitarbeitenden können von und miteinander lernen. Gleichzeitig findet ein Wissenstransfer statt. Eine Methode dafür könnte beispielsweise der Open Friday sein. An einem Freitag im Monat präsentiert ein Team oder eine Abteilung,

woran sie gerade arbeiten und vor welchen Herausforderungen sie stehen. Ziel ist es, kreative Lösungen abteilungsübergreifend zu erarbeiten.

8. Diskussion und Schlussbetrachtung

Das abschließende Kapitel umfasst neben der Zusammenfassung und dem Fazit einen Ausblick auf weitere mögliche Fragestellungen.

8.1 Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Arbeit wurde der Frage nachgegangen, wie kleine und mittlere Betriebe mit 50 bis 100 Mitarbeitenden organisiert sind und welche ergänzenden bzw. neuen, innovativen Ansätze sich in Bezug auf Personalentwicklung zeigen. Durch eine intensive Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen, sechs Praxisbeispielen sowie bei der Erarbeitung der singulären Ansätze hat sich gezeigt, dass es zahlreiche Möglichkeiten gibt, wie Personalentwicklung in KMU organisiert werden kann.

Um einen guten Überblick zu geben, wurden im zweiten Kapitel zunächst die wesentlichsten Definitionen erläutert und anschließend die theoretischen Grundlagen der Personalentwicklung dargestellt. Der Fokus lag auf die fünf verschiedenen Forschungs- und Gestaltungszugänge, welche bei der Umsetzung unterstützen.

Bei dem kontextorientierten Zugang werden unternehmensinterne und externe Rahmenbedingungen geklärt, die wiederum die Ausgestaltung der PE beeinflussen. Anschließend lag der Fokus auf dem akteursorientierten Zugang. In diesem Teil der Arbeit wurden alle Nutzer, Verantwortlichen und Teilnehmenden der Personalentwicklung dargestellt.

Im zielorientierten Zugang wurden die drei verschiedenen Arten der PE-Ziele erläutert. Diese werden in die Ziele aus Sicht der Mitarbeitenden, aus der Sicht des Unternehmens und aus der Sicht der Gesellschaft eingeteilt.

Nach Becker (2013, S. 4) unterteilt der inhaltsorientierte Zugang die Personalentwicklung in die Bereiche Bildung (PE im engen Sinne), Förderung (PE im erweiterten Sinne) und die Organisationsentwicklung (PE im weiten Sinne).

Den Abschluss bildet der methodenorientierte Zugang. Dabei geht es um das „Wie“ der gewählten Maßnahmen. Für die Ausgestaltung der Personalentwicklung kann der sechsstufige Prozess, der Funktionszyklus, genutzt werden.

Da der Fokus dieser Arbeit auf kleinen und mittleren Betrieben lag, wurden im dritten Kapitel wesentliche Aspekte der Personalentwicklung im Kontext von KMU aufgezeigt. Es erfolgte eine Begriffsdefinition und anschließend eine Analyse der Personalentwicklungsmaßnahmen, immer in Bezug auf kleine und mittlere Betriebe. Für KMU gibt es einige Hürden, die dazu führen, dass PE bisher nur wenig oder gar nicht eingesetzt wird. Gründe wie beispielsweise fehlende Ressourcen, Defizite in der Planung bzw. strategischen Ausrichtung oder die Position der Geschäftsführung bildeten den Abschluss dieses Kapitels.

In jeder wissenschaftlichen Arbeit werden zu Beginn Forschungsfragen definiert. Damit diese beantwortet werden können, braucht es eine entsprechende Forschung. Für diese

Masterarbeit wurde die Fallstudienanalyse aus der qualitativen Sozialforschung angewendet.

Das fünfte Kapitel bildet das Kernstück dieser Masterarbeit und wurde in zwei Teile untergliedert. Im ersten Teil wurden sechs verschiedene Fallbeispiele aus den unterschiedlichsten Branchen dargestellt. Zu Beginn jeder Fallstudie wurde kurz das Unternehmen erklärt, anschließend erfolgte die Beschreibung des Projekts bzw. der Maßnahme nach vier Dimensionen: Was, Wie, Warum und ein Resümee. Im ersten Fallbeispiel wurde ein Qualifizierungsprogramm für Führungskräfte entwickelt. Herzstück dieses Programmes war die Erarbeitung des Entwicklungs- und Beurteilungsgesprächs für die Mitarbeitenden. Im zweiten Praxisbeispiel wurde das Entwicklungsprogramm „Ways“ von Carcoustics vorgestellt. Dabei handelt es sich um ein Programm mit drei Bereichen, der Fachkarriere, der Führungskarriere und der Projektmanagementkarriere. Carcoustics möchten den Arbeitnehmern sowohl eine horizontale als auch eine vertikale Entwicklung ermöglichen. Im dritten Beispiel wurde die Sipgate GmbH vorgestellt. Durch die Neuausrichtung und der Art wie bei Sipgate gearbeitet wird, musste auch die Personalentwicklung verändert werden. Um Selbstorganisation und Eigenverantwortung zu stärken, wurde die Retrospektive und das Peer-Feedback als Maßnahme eingeführt. Das Mitarbeitergespräch bei Crate.io wurde im vierten Fall genauer dargestellt. Dort wird das Mitarbeitergespräch als zentrales Instrument der Personalentwicklung eingesetzt. Bei der eXXcellent solutions GmbH wurden neue Unternehmenswerte entwickelt. Mit Hilfe von externen Beratern wurde ein Konzept erstellt. Die Mitarbeitenden sollten lernen, sich intensiv mit den Unternehmenswerten auseinanderzusetzen. Die Invivo BioTech GmbH bildete den Abschluss der Fallbeispiele. Dort wurden im Rahmen eines agilen Prozesses neue Führungskompetenzen erlernt. Aufgrund vieler externer Einflüsse wurden die bisher bekannten Ansätze der Personalentwicklung adaptiert. Im zweiten Teil des fünften Kapitels wurden einige singuläre Ansätze erläutert, die sich in letzter Zeit in den Unternehmen etabliert haben und nach und nach implementiert werden. Coaching ist ein gängiges Instrument der PE, bisher kam es primär bei Führungskräften zum Einsatz. Neue Online-Anbieter wie z.B. CoachHub stellen Coaching für alle im Unternehmen kostengünstig zur Verfügung. Ein weiterer innovativer Ansatz im Weiterbildungsbereich ist MOOC – Massive Open Online Courses. Diese Kurse bieten den Lernenden die Möglichkeit, sich ortsunabhängig Inhalte anzueignen. Diese Inhalte werden von Elite-Universitäten wie z.B. der Harvard-University erstellt und auf digitalen Plattformen zur Verfügung gestellt. Verfolgt ein Unternehmen einen agilen Ansatz, werden offenere und kollaborative Methoden und Systeme benötigt. So werden beispielsweise Arbeits- und Lerngemeinschaften etabliert, die Themen aufarbeiten, Lösungen finden und gemeinsam lernen.

Die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse dieser Arbeit werden sechsten Kapitel dargestellt. Wird die Theorie mit der Praxis verglichen, gibt es einige Übereinstimmungen. So wird beschrieben, dass in den frühen Phasen der Unternehmen meist reaktive Maßnahmen umgesetzt werden. Dies ist meist auf die fehlende strategische Planung zurückzuführen. Es gibt aber durchaus theoretische Aspekte, die sehr wohl in der Praxis umgesetzt werden. So hat sich gezeigt, dass kleine und mittlere Unternehmen Maßnahmen einsetzen, die direkt am Arbeitsplatz stattfinden. Dadurch haben sie die Möglichkeit die erlernten Fähigkeiten und das Wissen sofort anzuwenden. Im zweiten Teil dieses Kapitels wurden außerdem noch die zu Beginn definierten Forschungsfragen beantwortet.

Im siebten und vorletzten Kapitel wurden die Handlungsempfehlungen ausgearbeitet, welche als Hilfestellung für die Einführung oder Weiterentwicklung der Personalentwicklung in kleinen und mittleren Betrieben dienen sollen. Dadurch können etwaige Fehler oder Probleme vermieden bzw. die Erfahrungen können bei der Erarbeitung neuer Konzepte berücksichtigt werden.

Im abschließenden Kapitel wird die gesamte Arbeit noch einmal zusammengefasst. Zusätzlich wurden im Fazit die wesentlichen Erkenntnisse bewertet und interpretiert. Der Abschluss dieses Kapitels bildet der Ausblick auf weitere mögliche Forschungsvorhaben.

8.2 Fazit und Ausblick

Wie sich zeigt, ist Personalentwicklung in kleinen und mittleren Betrieben nach wie vor noch nicht so intensiv und ausreichend etabliert wie in Großbetrieben. Viele dieser Betriebe haben bereits erkannt, dass Personalentwicklung einen wichtigen Aspekt im Unternehmen einnehmen muss. Werden die Mitarbeitenden mit den benötigten Qualifikationen und Fähigkeiten ausgebildet, kann das Unternehmen am Markt langfristig bestehen und ist konkurrenzfähig. Gleichzeitig kann dadurch die Arbeitgebermarke sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gestärkt werden.

Allerdings gibt es noch einige Aufgaben, die von den Unternehmenden erledigt werden müssen. Es braucht die Akzeptanz und den Willen, Personalentwicklung einzuführen bzw. weiter auszubauen. Durch die neuen organisatorischen und technologischen Entwicklungen hat sich eine noch größere Bandbreite an Möglichkeiten für die Personalentwicklung ergeben, die darauf warten, in den Unternehmen langfristig umgesetzt zu werden. Auch für kleine und mittlere Unternehmen ergeben sich dadurch Chancen, schneller und kostengünstiger Personalentwicklungsmaßnahmen einzuführen und zu etablieren. Trotz all dieser neuen Möglichkeiten, darf nicht auf die strategischen Komponenten vergessen werden. Diese bilden die Basis für alle weiteren langfristigen Entwicklungen, die die Organisation betreffen.

In der aktuellen Arbeit wurden die Praxisbeispiele nach dem Wie, Was und Warum genauer beleuchtet. Künftige Forschungsvorhaben können darauf aufbauen und die Motive und Hintergründe der gewählten Personalentwicklungsmaßnahmen noch genauer untersuchen und erarbeiten. Bei der Betrachtung der Praxisbeispiele bzw. der singulären Ansätze wurde der Wissenstransfer nicht berücksichtigt. Für einen weiteren künftigen Forschungsbereich wird empfohlen, die genannten Methoden zu untersuchen, ob und wie der Wissenstransfers innerhalb des Unternehmens stattfinden kann.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass bereits viel in den kleinen und mittleren Unternehmen umgesetzt wird, es aber trotzdem noch einige Aufgaben gibt, damit Personalentwicklung noch effektiver zur Motivation der Mitarbeitenden und zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann.

Literaturverzeichnis

- Baumgartner, Peter (2014): „Lernen in Häppchen - Microlearning als Instrument der Personalentwicklung.“ In: Personal-Manager, (2014), S. 20–22.
- Beaver, Graham; Hutchings, Kate (2005): „Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach.“ In: Education + Training, 47 (2005), 8/9, S. 592–604. Online im Internet: DOI: 10.1108/00400910510633134 (Zugriff am: 20.06.2021).
- Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Becker, Manfred; Becker, Andreas (2021): Personalwirtschaft: Lehrbuch für Studium und Praxis. Online im Internet: URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=2735557> (Zugriff am: 01.05.2021).
- Becker, Manfred; Schwarz, Volker (Hrsg.) (2001): Theorie und Praxis der Personalentwicklung: aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. München: Hampp.
- Berger-Grabner, Doris (2016): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-13078-7 (Zugriff am: 16.05.2021).
- Berthel, Jürgen; Becker, Fred G. (2017): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 11. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Online im Internet: DOI: 10.34156/9783791037387
- Betts, Ben (2020): „Are LXPs the Next Best Thing?“ In: Talent Development, 74 (2020), 1, S. 30–35. Online im Internet: URL: <https://www.proquest.com/trade-journals/are-lxps-next-best-thing/docview/2342477024/se-2?accountid=188963>
- Bittelmeyer, Andrea (2019): „Fortbildung im Mini-Format.“ In: ManagerSeminare, (2019), 255, S. 68–74.
- BMDW (2021): KMU im Fokus 2020. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort. Online im Internet: URL: <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Wirtschaftsstandort-Oesterreich/KMU/KMU-im-Fokus.html> (Zugriff am: 14.05.2021).
- Böhler, Christian (2021): „New Ways of Learning.“ In: ManagerSeminare, (2021), 276, S. 77–82.
- Bursik, Michael (o. J.): Social Learning - Voneinander und Miteinander lernen. Haufe Akademie, S. 16. Online im Internet: URL: <https://www.haufe-akademie.de/ressourcen/digitales-lernen/wp-lxp-social-learning> (Zugriff am: 06.06.2021).
- Buzzeo, Jonathan; Cifci, Melissa (2017): Work experience, job shadowing and workplace visits. The Careers & Enterprise Company, S. 32. Online im Internet: URL: <https://www.careersandenterprise.co.uk/sites/default/files/uploaded/careers-enterprise-what-works-report-work-experience.pdf>
- Carcoustics (2019): Das Talent Management bei Carcoustics wird ausgebaut. Online im Internet: URL: <https://www.carcoustics.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detail/das-talent-management-bei-carcoustics-wird-ausgebaut> (Zugriff am: 06.07.2021).
- Carcoustics (o. J.-a): Talent Management. Online im Internet: URL: <https://www.carcoustics.de/karriere/talent-management> (Zugriff am: 14.05.2021).
- Carcoustics (o. J.-b): Zahlen und Fakten. Online im Internet: URL: <https://www.carcoustics.de/presse/zahlen-und-fakten> (Zugriff am: 14.05.2021).
- CoachHub (2021a): Beispiel Movinga GmbH. Online im Internet: URL: <https://coachhub.io/wp-content/uploads/2020/02/CoachHub-CaseStudy-Movinga.pdf> (Zugriff am: 30.05.2021).
- CoachHub (2021b): Coach werden. Online im Internet: URL: <https://coachhub.io/de/coach-werden/> (Zugriff am: 30.05.2021).

- CoachHub (2021c): Vorteile. Online im Internet: URL: <https://coachhub.io/de/vorteile/> (Zugriff am: 30.05.2021).
- Coursera (2021): How coursera works. Online im Internet: URL: <https://about.coursera.org/how-coursera-works/> (Zugriff am: 30.05.2021).
- Crate.io GmbH (2021a): About. Online im Internet: URL: <https://crate.io/about/> (Zugriff am: 14.05.2021).
- Crate.io GmbH (2021b): Gesprächsleitfaden Mitarbeitergespräch Crate.io.
- Crate.io GmbH (2021c): Products - CrateDB. Online im Internet: URL: <https://crate.io/products/cratedb/> (Zugriff am: 14.05.2021).
- Crate.io GmbH (2021d): Prozess Mitarbeitergespräch Crate.io.
- Dornmayr, Helmut; Rechberger, Marlis (2020): Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/ - Mangel 2020. ibw. Online im Internet: URL: <https://ibw.at/bibliothek/id/523/>
- Dudenredaktion (o. J.): „Fachkraft“ auf Duden online. In: Duden. Online im Internet: URL: <https://www.duden.de/node/44129/revision/44158> (Zugriff am: 14.05.2021).
- Edelkraut, Frank; Mosig, Heiko (2019): Schnelleinstieg Agiles Personalmanagement - inklusive Arbeitshilfen online: HR-Business-Agility, Führung und Transformation. Schäffer-Poeschel. Online im Internet: DOI: 10.34156/9783648132562 (Zugriff am: 20.06.2021).
- edX (2021): About us. Online im Internet: URL: <https://www.edx.org/about-us> (Zugriff am: 30.05.2021).
- Eilers, Silke u.a. (2020): HR Report 2020 Lebenslanges Lernen. Hays, S. 40. Online im Internet: URL: <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2020-lebenslanges-lernen>
- Europäische Kommission (2003): Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Online im Internet: URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=DE> (Zugriff am: 14.05.2021).
- eXXcellent solutions GmbH (2021): Leitung. Online im Internet: URL: <https://www.excellent.de/unternehmen/team/leitung/> (Zugriff am: 12.06.2021).
- Flick, Uwe (2017a): Design und Prozess qualitativer Forschung. Qualitative Forschung: ein Handbuch. Herausgegeben von Uwe Flick; Ernst von Kardorff; Ines Steinke. 12. Auflage, Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag (= Rororo Rowohlt's Enzyklopädie).
- Flick, Uwe (2017b): Qualitative Sozialforschung: eine Einführung. Originalausgabe, 8. Auflage. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag (= Rororo Rowohlt's Enzyklopädie).
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hrsg.) (2017): Qualitative Forschung: ein Handbuch. 12. Auflage, Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag (= Rororo Rowohlt's Enzyklopädie).
- Ford, Henry (o. J.): Zitat. Online im Internet: URL: <http://zitate.net/fehler-zitate?p=2> (Zugriff am: 02.07.2021).
- GEHOLIT+WIEMER (o. J.): Familienunternehmen. Online im Internet: URL: <https://www.geholit-wiemer.de/unternehmen/familienunternehmen> (Zugriff am: 14.05.2021).
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (2009): The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. 4. paperback printing. New Brunswick: Aldine.
- Gloger, Svenja (2017): „Trip in die Zukunft.“ In: ManagerSeminare, (2017), 231, S. 61–71.
- Graf, Nele; Gramß, Denise; Edelkraut, Frank (2019): Agiles Lernen - inkl. Augmented-Reality-App Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. Online im Internet: URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-2019111520011768170709> (Zugriff am: 12.06.2021).

- Graßler, Lisa; Widdig, Kerstin; Poell, Mareike (2019): „Lernen als sozialer Prozess; Neues Lernsystem bei Carcoustics kommt im Projektmanagement zum Einsatz.“ In: Personalführung, (2019), 7/8, S. 60–65.
- Grobner, Marianne (2021): „Das neue Lernen - Wie sich Personalentwicklung in der agilen Welt verändern muss.“ In: Der HR-Developer. Zürich: WEKA BUSINESS MEDIA, S. 6–8. (Zugriff am: 02.07.2021).
- Hartmann, Michaela (Hrsg.) (2015): Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-05084-9 (Zugriff am: 14.05.2021).
- Hauser, Bernhard (2008): Action Learning im Management Development: eine vergleichende Analyse von Action-Learning-Programmen zur Entwicklung von Führungskräften in drei verschiedenen Unternehmen. 2., aktualisierte Aufl. München: Hampp (= Schriftenreihe Organisation & Personal).
- Hoffmann, Maren (2017): „Warum Ihre Firma will, dass Sie mit Fremden zu Mittag essen.“ In: Manager Magazin, 17. November 2017. Online im Internet: URL: <https://www.managermagazin.de/unternehmen/karriere/mystery-lunch-warum-sie-mit-fremden-zu-mittag-essen-sollten-a-1178303.html> (Zugriff am: 12.06.2021).
- Höhne, Benjamin; Müller, Eve Sarah; Bahlow, Jörg (2021): Agiles Lernen im Unternehmen. Herausgegeben von Jörg Longmuß u.a. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-62013-7 (Zugriff am: 12.06.2021).
- Institut für Mittelstandsforschung (o. J.): KMU-Definition. Online im Internet: URL: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/-/kmu-definition-des-ifm-bonn> (Zugriff am: 14.05.2021).
- Invivo (2021a): About us. Online im Internet: URL: <https://www.invivo.de/about-us/> (Zugriff am: 13.06.2021).
- Invivo (2021b): Careers. Online im Internet: URL: <https://www.invivo.de/careers/> (Zugriff am: 13.06.2021).
- Joho, Katja (2013): „Warum man beim ‚Lunch Roulette‘ nur gewinnen kann.“ In: WirtschaftsWoche, 24. Januar 2013. Online im Internet: URL: <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/netzwerken-am-mittagstisch-warum-man-beim-lunch-roulette-nur-gewinnen-kann/7674646.html> (Zugriff am: 12.06.2021).
- Korge, Gabriele; Bauer, Agnes; Sharma, Mara (2021): Agiles Lernen im Unternehmen. Herausgegeben von Jörg Longmuß u.a. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-62013-7 (Zugriff am: 12.06.2021).
- Kuner, Lisa (2019): „Karriere per Onlinekurs.“ In: Frankfurter Allgemeine, 17. August 2019. Online im Internet: URL: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/flexibles-lernen-karriere-per-onlinekurs-16327552.html> (Zugriff am: 05.07.2021).
- Lamnek, Siegfried; Krell, Claudia (2010): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. 5., überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz.
- Lehner, Erich (2021): Fachkräftemangel im österreichischen Mittelstand. Ernst Young. Online im Internet: URL: <https://go.ey.com/3ngFvzj> (Zugriff am: 14.05.2021).
- Linsel, Susanne (2012): KMU und Personalentwicklung Einsatz und Notwendigkeit beruflicher Weiterbildung. Saarbrücken: AV, Akademiker-Verl.
- Lipkowski, Sylvia (2017): „Selber Lernen - auch für Trainer.“ In: Training aktuell, (2017), S. 14–17.
- Littlejohn, Allison u.a. (2016): „Learning in MOOCs: Motivations and self-regulated learning in MOOCs.“ In: The Internet and Higher Education, 29 (2016), S. 40–48. Online im Internet: DOI: 10.1016/j.iheduc.2015.12.003 (Zugriff am: 30.05.2021).
- Lüders, Christian (2017): Beobachten im Feld und Ethnographie. Qualitative Forschung: ein Handbuch. Herausgegeben von Uwe Flick; Ernst von Kardorff; Ines Steinke. 12. Auflage,

- Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag (= Rororo Rowohlts Enzyklopädie).
- Machwüth Team International (2021): MTI Studie: Business Coaching in der Personalentwicklung - Zahlen, Daten, Fakten. Online im Internet: URL: <https://www.mticonsultancy.com/studie-business-coaching-personalentwicklung/> (Zugriff am: 30.05.2021).
- Mayer, Horst O. (2013): Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6., überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz (= Pädagogik).
- Meier, Harald (1991): Personalentwicklung: Konzept, Leitfaden und Checklisten für Klein- und Mittelbetriebe. Online im Internet: URL: <http://link.springer.com/openurl?genre=book&isbn=978-3-322-84601-3> (Zugriff am: 30.04.2021).
- Mois, Tim (2018): „Agiles Management bei Sipgate: Scrum brachte die Wende.“ In: Harvard Business Manager, (2018), 8, S. 64–70. Online im Internet: URL: <https://www.manager-magazin.de/harvard/fuehrung/agiles-management-bei-sipgate-scrum-brachte-die-wende-a-00000000-0002-0001-0000-000158269954>
- Mudra, Peter (2004): Personalentwicklung: Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. 1. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen. Online im Internet: DOI: 10.15358/9783800650668
- Müller-Vorbrüggen, Michael; Radel, Jürgen (Hrsg.) (2016): Handbuch Personalentwicklung: die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nassaji, Hossein (2015): „Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis.“ In: Language Teaching Research, 19 (2015), 2, S. 129–132. Online im Internet: DOI: 10.1177/1362168815572747
- Noe, Raymond A. (2010): Employee training and development. 5th ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Nolan, Ciara T.; Garavan, Thomas Noel (2014): „HRD in Smaller Firms.“ In: Handbook of Human Resource Development. Herausgegeben von Neal E. Chalofsky; Tonette S. Rocco; Michael Lane Morris. 1. Aufl. Wiley, S. 526–546. Online im Internet: DOI: 10.1002/9781118839881.ch31 (Zugriff am: 19.06.2021).
- Olfert, Klaus (2010): Personalwirtschaft. 14., verb.aktualisierte Aufl. Herne: Kiehl (= Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft).
- Padachi, Kesseven; Lukea Bhiwajee, Soolakshna (2016): „Barriers to employee training in small and medium sized enterprises: Insights and evidences from Mauritius.“ In: European Journal of Training and Development, 40 (2016), 4, S. 232–247. Online im Internet: DOI: 10.1108/EJTD-02-2014-0018 (Zugriff am: 03.06.2021).
- Panagiotakopoulos, Antonios (2011): „Barriers to employee training and learning in small and medium-sized enterprises (SMEs).“ In: Development and Learning in Organizations: An International Journal, 25 (2011), 3, S. 15–18. Online im Internet: DOI: 10.1108/14777281111125354 (Zugriff am: 03.06.2021).
- Pekruhl, Ulrich; Vogel, Christoph; Strohm, Oliver (2018): Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen: ein Praxisratgeber. Berlin: Springer Gabler.
- Petermandl, Monika (2014): „Wie Microlearning dabei helfen kann, Kompetenzen zu entwickeln.“ In: Personal-Manager, (2014), S. 24–26.

- Preußner, Jacqueline; Merke, Patrick (2014): „Talente zeigen Biss und starken Leistungswillen.“ In: Talent Management, , S. 11–12. Online im Internet: URL: https://www.faz-personaljournal.de/wp-content/uploads/sites/39/2017/09/TalentManagement_September_2014.pdf (Zugriff am: 05.07.2021).
- Reineck, Uwe; Buckel, Christoph (2012): „Methode Lernreise.“ In: Training aktuell, (2012), S. 26–29.
- Revens, Reginald W (2011): ABC of action learning. Farnham, Surrey; Burlington, VT: Gower.
- Rosenberger+Company (o. J.): Projekte. Online im Internet: URL: <https://www.rosenberger-company.net/geholit-und-wierner> (Zugriff am: 14.05.2021).
- Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenklott, Axel (2011): Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. Online im Internet: URL: <http://site.ebrary.com/id/11049806> (Zugriff am: 01.05.2021).
- Sallust, Gaius Sallustius Crispus (o. J.): Zitat. Online im Internet: URL: <https://www.viabillia.de/erfahrungen/mensch-architekt/> (Zugriff am: 02.07.2021).
- Saunders, M. N. K.; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian (2015): Research methods for business students. Seventh edition. New York: Pearson Education.
- Schärl, Markus (2014): MOOC - Lernen mit kostenlosen Onlinekursen auch in KMU. Online im Internet: URL: <https://www.rissip.ch/news/mooc-lernen-mit-kostenlosen-onlinekursen/> (Zugriff am: 05.07.2021).
- Scherm, Ewald; Süß, Stefan (2016): Personalmanagement. 3. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen (= Lernbücher für Wirtschaft und Recht). Online im Internet: DOI: 10.15358/9783800652846
- Scholz, Christian (2013): Personalmanagement. Vahlen. Online im Internet: DOI: 10.15358/9783800648696 (Zugriff am: 01.06.2021).
- Sipgate GmbH (o. J.-a): Willkommen bei Sipgate. Online im Internet: URL: <https://sipgate.medium.com/willkommen-bei-sipgate-dce407c86784> (Zugriff am: 14.05.2021).
- Sipgate GmbH (o. J.-b): Wir sind Sipgate. Online im Internet: URL: <https://www.sipgate.de/wir-sind-sipgate> (Zugriff am: 14.05.2021).
- Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg.) (2013): Kompakt-Lexikon HR: 650 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Staehele, Wolfgang H.; Conrad, Peter; Sydow, Jörg (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen (= Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften). Online im Internet: DOI: 10.15358/9783800648740
- Stehr, Christoph (2017): „Veränderung ist Pflicht, Innovation die Kür.“ In: Personalführung, (2017), S. 24–30.
- Steinhübel, Nadine (2014): Social Learning - Was hat Personalentwicklung mit Social Media zu tun? PersonalEntwickeln: Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker. Herausgegeben von Stephan Laske; Astrid Orthey; Michael Schmid. Köln: Dt. Wirtschaftsdienst.
- Stiefel, Rolf Th. (2015): Personalentwicklung KMU. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-07926-0 (Zugriff am: 20.06.2021).
- Taebke, Katrin (2019): Die Barcamp Methode: Definition, Ablauf und Regeln. Online im Internet: URL: <https://www.eventbrite.at/blog/barcamp-methode-definition-ablauf-regeln/> (Zugriff am: 07.06.2021).
- Tam, Steven; Gray, David E (2016): „The practice of employee learning in SME workplaces: A micro view from the life-cycle perspective.“ In: Journal of Small Business and Enterprise Development, 23 (2016), 3, S. 671–690. Online im Internet: DOI: 10.1108/JSBED-07-2015-0099 (Zugriff am: 01.06.2021).

- Tam, Steven; Gray, David E. (2021): „Is there a decision to make, boss? From understanding SME growth to managing employees' learning preferences.“ In: Journal of Strategy and Management, ahead-of-print (2021), ahead-of-print. Online im Internet: DOI: 10.1108/JSMA-07-2020-0184 (Zugriff am: 01.06.2021).
- Tassetto, Jean-Marc (2019): „The Rise of The Learning Experience Platform (LXP/LEP).“ In: Credit Control, 40 (2019), 3/4, S. 47–49. Online im Internet: URL: <https://www.proquest.com/trade-journals/rise-learning-experience-platform-lxp-lep/docview/2266345082/se-2?accountid=188963>
- Thommen, Jean-Paul u.a. (2017): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Hauptband: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 8., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (= Lehrbuch).
- Träger, Thomas (2018): Personalmanagement: Grundlagen und Instrumente. 1. Auflage. München: Vahlen.
- Wegerich, Christine (2015): Strategische Personalentwicklung in der Praxis: Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Weidemann, Anja; Paschen, Michael (2001): Personalentwicklung: Potenziale ausbauen, Erfolge steigern, Ergebnisse messen. Freiburg (Breisgau): Haufe.
- Wenger-Trayner, Etienne; Wenger-Trayner, Beverly (2015): Communities of practice a brief introduction. Online im Internet: URL: <https://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/> (Zugriff am: 05.06.2021).
- Winter, Theo (2015): Zitat. Online im Internet: URL: <https://blog.dtssydney.com/in-a-nutshell-hire-for-attitude-train-for-skill> (Zugriff am: 02.07.2021).
- WKO (o. J.): Fachkräftesicherung. Online im Internet: URL: <https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/fachkraeftesicherung.html> (Zugriff am: 14.05.2021).
- Wurth, Karin (2020): Agile Methoden in der Personalentwicklung nutzen. PersonalEntwickeln: Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker. Herausgegeben von Stephan Laske; Astrid Orthey; Michael Schmid. Köln: Dt. Wirtschaftsdienst.
- Yin, Robert K. (2018): Case study research and applications: design and methods. Sixth edition. Los Angeles: SAGE.

Anhang

Beispiel Mitarbeitergespräch bei Crate.io

Quelle: (Crate.io GmbH 2021b)

Team Member:

People Manager:

Date:

Intro

The Personal Development Talks are structured discussions between employee and people manager and coordinates and deepens the way we get along with each other.

Focus on:

- Discuss Personal development and possible growth paths
- Review of the past year's achievements
- Outlook and agree on personal goals

1.) Individual Growth – reflection on current situation and next steps

Please answer the following questions. Self-perception, feedback from manager and peers should be taken into account here.

1. Consider your current work
How do you experience the past work year?
What work you currently do excites and inspires you?
Were you sufficiently challenged? Why / Why not?
How happy are you in your team?
2. Talk about possible growth paths
How do you perceive yourself? What are your strengths?
Which of your present areas of responsibilities correspond to your personal and experience profile? Where do you see potential for improvement?
3. Which areas of expertise/skills would you like to develop more/deepen?
Do you have concrete wishes for professional change/development? If yes, which and with which time horizon?
Define actions to get there
Improvement of specific skills and behaviors – <i>“Here I see potential for improvement. What I would wish/expect from you...”</i>
Action steps / Support needed by Manager and Peers

Further Feedback from peers

Feedback	Partner 1	Partner 2	Partner 3
Which expectations were met/unmet?			
What impressed?			
What are areas of improvement?			
Would you like to work with this person in your team/project again?			

Guideline for Feedback:

- Agreement / Identification with Vision, Mission, Values
- Willingness/Ability to learn and develop oneself further
- Quality of work done and outcome
- Delivery
- Domain expertise
- Flexibility and resilience
- Communication skills (ability to listen), flow of information
- Perceptiveness and analytical skills, problem solving skills
- Decisiveness and business-related thinking/acting
- Intact relationship with the team
- Creativity and innovation
- Pleasure and fun with work
- Planning and organization of one's own work; methods to increase work efficiency (self-management) and Leadership skills
- Determination and adherence to agreements, compliance with statements and actions

2.) Review of achievements and goal setting for upcoming year

Please evaluate together last year's goals and define together 4 business related/technical goals – deducted from company OKRs/department goals/roadmap and one personal goal you want to achieve this year.

Goals should be formulated SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound).

Last year's achievements

- Check completion of last periods Objectives
- Which objectives did you/we successfully complete? What are the main accomplishments?
- With which objectives did you struggle with, and why?
- What learnings can we take into this period?

Last year's goals

#	Objective	How to measure it (metrics)	By when	Comments
1				
2				
3				

Goal Setting for upcoming year

Define Yearly Objectives

- What do you / we want to accomplish this year?
- What concrete actions will get you / us there?
- What support is needed from manager, peers or other parts of the organization?

Make Success measurable

- Which metrics (KPIs) reflect progress towards an objective?
- Which numbers define different levels of success?
- How do we keep track of those metrics?

Additional information for evaluation of goals:

End of year employee reviews/comments personal goals and submits results to people manager.

People manager reviews goals and prepares feedback. Together employee and people manager discuss the evaluation of the achievement of goals in PDT in Q1.

Rating Scale	
Exceptional Achievement	Results exceeded all objectives and demonstrated all competencies at a superior level. Contributions to the department/organization were exceptional during this performance cycle.
Achieved more than expected Results	Results exceeded most objectives and demonstrated all competencies at a high level.
Fully Achieved Expected Results	Results met all objectives (and may have exceeded some objectives) and demonstrated all competencies at the expected level. (Good solid performance)
Partially Achieved Expected Results	Achieved some but not all objectives and/or inconsistently demonstrated competencies at the expected level
Did not Achieved Results	Results did not meet most objectives and/or did not demonstrate competencies at the expected level.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 09.07.2021

Sabine Preimesberger, BA (MCI)