

## Material 4.1.5

### ENTWICKLUNGSLINIEN IN DER HRD

#### **Welche Entwicklungslinien im HRD-Kontext schaffen Verbindungen zur professionellen Beratung?**

HRD ist eine Unterstützungsinstanz des Unternehmens. Als solche muss HRD vielfältige Antworten auf das finden, was Unternehmen aufgrund externer oder interner Einflüsse einem Veränderungsdruck aussetzt. Die Personalentwicklung vermittelt zwischen solchen Veränderungen und den zu ihrer Umsetzung benötigten Humanressourcen. Dabei muss sie vorausschauend handeln, um proaktiv und nicht nur reaktiv zu sein.

Im HRD-Kontext lassen sich verschiedene Planungs- und Handlungsebenen unterscheiden, darunter (1) eine strategische Ebene, (2) eine Prozessebene (HR Life Cycle) und (3) eine methodisch-instrumentelle Ebene, wobei in dieser Logik der methodisch-instrumentellen Ebene häufig die "Beratung" zugeordnet wird.

HRD und HRM im weiteren Sinne stehen selbst unter erhöhtem Veränderungsdruck. Die Rolle der Personalentwicklung ist nicht unumstritten und die Veränderung und Weiterentwicklung ist für die eigene Selbstvergewisserung und Legitimation unerlässlich (Ulrich, 2012).

Die Bedeutung von qualifizierten Mitarbeitern und damit die Bedeutung von Bildung nimmt zu. Einerseits wird jedem Einzelnen mehr Verantwortung für sein Handeln zugeschrieben, wobei Lernen zeitlich entgrenzt wird und implizit dem Modell der permanenten oder zumindest regelmäßigen Anpassung an neue Gegebenheiten folgt. Andererseits verändert sich die Rolle der Institutionen (vom Kindergarten bis zum Arbeitsplatz) und der Lehrkräfte (Ausbilder, Betreuer). Dieser Wandel besteht unter anderem darin, individuelles Lernen und Entwicklung zu ermöglichen und zu begleiten, aber nicht primär die Inhalte zu bestimmen oder zumindest immer die Fähigkeit zu fördern, neben den zu vermittelnden Inhalten auch Verantwortung für sich selbst zu übernehmen.

Proaktive Personalentwicklung sollte daher in der Lage sein, aktuelle und zukünftige Herausforderungen strategisch zu antizipieren, sowohl was die Personalprozesse als auch die eingesetzten Instrumente betrifft. Angesichts höherer Qualifikationsanforderungen und gleichzeitiger demografischer Herausforderungen besteht ein erhöhter Bedarf, die Mitarbeiter zu befähigen, sich selbst weiterzuentwickeln und den Lern- und Entwicklungsbedarf zu steuern.



This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.

Gleichzeitig ist die Personalentwicklung mit Herausforderungen konfrontiert und muss sich proaktiv auf die Erwartungen des Unternehmens und zunehmend auch der Beschäftigten einstellen (Ulrich, 2012). Damit werden auch Instrumente in Frage gestellt, die Beschäftigte nur als Objekte eingespielter und optimierter HR-Prozesse behandeln, sondern sie werden gehört (Wilkinson et al., 2018; 2020) und können auch aus eigenem Interesse Entwicklungen anstoßen und lenken.

Beratung mit Bezug zu Karrierefragen wird in der Personalentwicklung explizit angeführt und genutzt (Becker, 2013; Werkmann-Karcher, 2010; Kauffeld, 2018). Allerdings wird Beratung bisher eher instrumentell verstanden, sie ist ein Baustein in einem Werkzeugkasten und es fehlt eine klare Identifikation ihrer strategischen Bedeutung sowie eine Verankerung in einem umfassenden HRD-Zyklus oder analogen Konzepten. Dies geht einher mit der Tatsache, dass die Beratungsanlässe (Coaching, Supervision, etc.) wenig mit impliziten oder expliziten Entwicklungsthemen (Karriere, Qualifizierung, Mitarbeiterbindung) in Verbindung gebracht werden.

Die Umsetzung von Beratung in der Personalentwicklung ist breit zu verstehen. Mitarbeiter, Führungskräfte, HR-Mitarbeiter oder externe Berater bzw. Coaches werden in der Rolle des Beraters gesehen, jeweils mit unterschiedlichen Aufgaben und Kompetenzen.

Fragen zur Reflexion:

- Wo sehen Sie Entwicklungslinien im Bereich der Personalentwicklung?
- Was sind die Verbindungen von HRD zu CGC?