

## **Begrüßung und Einführung in das Thema**

Ich darf Sie alle recht herzlich zu unserem diesjährigen Frühjahrsforum begrüßen. Ganz besonders begrüße ich unsere neuen Mitglieder und Gäste. Ich freue mich, dass das Interesse am MBF und an unseren Themen auch nach 37 Jahren noch vorhanden ist.

Und wie bei all unseren Tagungen wollen wir auch das heutige Thema **Kompetenzentwicklung in der Krise** von Wissenschaft und Unternehmenspraxis her beleuchten. Dazu begrüße ich als Impulsgeber die Herren Prof. Lutz von Rosenstiel, LMU München, und Gerd Feninger, jahrelang Leiter des AK I, jetzt Internetbeauftragter des MBF und mir schon seit langem Weggefährte. Im Übrigen will ich darauf hinweisen, dass Prof. von Rosenstiel extra wegen unser Tagung direkt von Wien aus, wo er zurzeit Vorlesung hält, angereist ist.

Im Programm des heutigen Vormittags ist für 12.30 Uhr der Startschuss für den MBF Online-Dialog vorgesehen. Mit diesem Thema hat sich seit längerem unser Mitglied des wiss. Beirats Johannes Sauer sehr intensiv beschäftigt. Ich begrüße ihn ebenfalls ganz herzlich. Herr Sauer wird gemeinsam mit mir quasi symbolisch auf den grünen Startknopf drücken.

Und zwischen Impulsreferaten und Startschuss Online-Dialog sind Sie gefordert. Wir wollen das Thema gemeinsam im World-Café vertiefen. Für diejenigen, die zum ersten Male bei uns sind bzw. an die Methode World-Café noch jungfräulich heran gehen, werde ich nachher dazu noch einiges erläutern.

**Kompetenzentwicklung in der Krise** - Der Titel unseres Forums ist mehrdeutig auslegbar:

- a) befindet sich die Kompetenzentwicklung (von welcher Definition gehen wir denn aus?) in der Krise?
- b) Findet in der Finanz- und Wirtschaftskrise Kompetenzentwicklung überhaupt statt bzw. kann sie stattfinden?
- c) Welche Kompetenzen gilt es in der aktuellen Krise zu förderst weiterzuentwickeln? Weiterzuentwickeln, damit das einzelne Unternehmen und der Standort Deutschland gestärkt aus der Krise hervorgehen kann.

Alle drei Fragestellungen/Deutungen des Titels – ich bin sicher, Sie finden noch weitere – sind heute auf unserem Forum zulässig. Sie selbst bestimmen anschließend im World-Café, welche Deutung für Sie am wichtigsten und am diskussionswürdigsten ist.

Gestatten Sie mir zu Beginn – bevor ich den Impulsgebern das Wort erteile – ein paar einführende Anmerkungen zu unserem Thema. Ich stütze mich dabei hauptsächlich auf die aus meiner Sicht sehr fruchtbare Diskussion in unserem wissenschaftlichen Beirat.

„Es waren nur wenige Banker, denen wir diesen Schlamassel zu verdanken haben.“ So oder ähnlich wurde bzw. wird versucht die Verantwortung für die (größte) Finanz- und Wirtschaftskrise auf wenigen Schultern abzuladen. Und gewiss tragen diese Schultern auch ein gehörig Maß an Schuld. Aber hätten Banker dies wirklich alles bewerkstelligen können, immer neue irrsinnige Finanzprodukte auf den Markt werfen können, wenn nicht gleichzeitig auch in den Unternehmen die kurzfristige Gewinnmaximierung gepaart mit darauf ausgerichteten Bonisystemen grassierte?

Personaler, insbesondere Personalentwickler und Weiterbildner müssen – wollen sie in ihrer Profession als Manager von Veränderungsprozessen ernst genommen werden – sich zuallererst die Frage stellen, welche **fehlgeleiteten** bzw. nicht vorhandenen Kompetenzen mit zur Krise geführt haben. Oder anders gefragt: Welche **Kompetenzen zur nach-haltigen Bewältigung der Krise** werden jetzt benötigt, nach welchen Kriterien sollen/müssen jetzt Führungs- und Fachkräfte ausgewählt werden damit der Neustart gelingt?

Eine einfache über alle Branchen und alle Unternehmensgrößen hinweg gültige Antwort wird es hier sicherlich nicht geben. Zu klären bleibt aus meiner Sicht unter anderem: Wie können wir Kompetenzen überhaupt feststellen (z. B. biografisch ableiten, situativ erfragen, „Kompetenztagebuch“ erstellen)? Und wie dann die „richtigen“ weiterentwickeln?

Es ist eine Binsenweisheit, dass jede Krise auch Chancen bietet. Chancen, alte Zöpfe abzuschneiden, Luxus abzuschaffen, aber auch Neues bzw. „Untergetauchtes“ in Angriff zu nehmen. Allerdings ist blinder Aktionismus unangebracht! Es ist bereits jetzt wieder feststellbar, dass Potenziale über Bord geworfen, Humankapital vernichtet und Bildungsinvestitionen gekappt bzw. ganz gestoppt werden.

Ist PE/WB in der Krise also ein Risikofaktor den es auszuschalten gilt? Kann jetzt überhaupt PE stattfinden? Ich will eine klare Antwort geben: Wer jetzt die Hände in den Schoß legt, wer jetzt sein Image ruiniert, hat beim Aufschwung schlechte Karten. Jetzt schneller als andere die Krise in den Griff zu bekommen, schafft Wettbewerbsvorteile und erhöht/sichert die Attraktivität des Standortes im „war of talent“. Und dies wiederum bedeutet unter anderem, dass Unternehmen sehr genau durchleuchten sollten: Welche MA habe ich, welche brauche ich, wie stelle ich mich neu auf?

Herunter gebrochen auf die ureigensten Handlungsfelder von PE/WB ist damit ein riesiges Aufgabenbündel gegeben, welches gerade jetzt in der Krise zu bewältigen ist.

Weiterbildung in ruhigeren Zeiten ist nichts anderes als Anlauf zu nehmen für den nächsten Aufschwung. Bildungsinvestitionen jetzt zu kappen, ist kontraproduktiv. Allerdings kann es auch in der WB ein „weiter so“ nicht geben. Es geht nicht nur um das „Was“ sondern auch um das „Wie“ und „Wo“ wir in der Krise lernen, welche

Qualifizierungsansätze jetzt und künftig an Bedeutung gewinnen. Wir müssen also jetzt Konzepte für eine nachhaltige WB erarbeiten; neue Lernformen testen und anwendungssicher machen.

Der politisch verantwortliche und psychologisch einfühlsame Umgang mit dem Thema Kurzarbeit macht Unternehmen und betroffenen Mitarbeitern die Nutzung des Instrumentes ohne Imageverlust möglich. Personalern erleichtert dies die Aufgabe, in der Krise die Besten zu identifizieren und zu halten. Wenn Freisetzungen unumgänglich sind, sollten diese Mitarbeiter bindend gestaltet werden, denn der Fachkräftemangel droht spätestens nach der Krise.

Warum also nicht Arbeitszeitkonten mal andersherum nutzen, Sabbaticals verstärkt anbieten oder Tätigkeiten zumindest befristet wieder „insourcen“. Und vor allem jetzt vor dem nächsten Run selektiv rekrutieren. Der Aussage, „so günstig sind Young Professionals und frisch gebackene Hochschulabsolventen so schnell nicht mehr zu bekommen“, ist nichts hinzuzufügen.

### **Thesen für das World-Café**

Ich gehe davon aus, dass die meisten von Ihnen durch meine Einführung und die Impulsreferate bereits genügend Diskussionsstoff gesammelt haben, Fragen vorbereitet und auf Antworten an den Tischen hoffen. Ich möchte Ihnen dennoch gerne drei „Masterfragen“ mit an die Tische geben:

- Kompetenzen nicht lehren, sondern im aktiven Handeln erwerben: statt Curriculum des Lernens, Curriculum des Handelns. Keine Kompetenzentwicklung ohne emotionale Verunsicherung
- Kompetenzen werden nur in geringem Ausmaß in fremd organisierten Weiterbildungsmaßnahmen erworben, sondern überwiegend durch Lernen im Prozess der Arbeit und im sozialen Umfeld. Welche Konsequenzen sollten betriebliche Weiterbildner und Weiterbildungsorganisationen daraus ziehen?
- Das MBF bietet seinen Mitgliedern - laut § 2 der Satzung - eine kompetenzorientierte Lernkultur. Wie könnte und sollte die Lernkultur im MBF weiterentwickelt werden?

Wir haben sechs Tische vorbereitet, d. h. jede Masterthese kann an 2 Tischen gleichzeitig bearbeitet werden. Bitte wählen Sie zu Beginn eine(n) Moderator/in, der/die am Tisch bleibt. Jede Tischrunde dauert 30 Minuten. Die Ergebnisse der Tische werden von den Moderatoren zusammengefasst und auf Metaplan, Flip präsentiert.