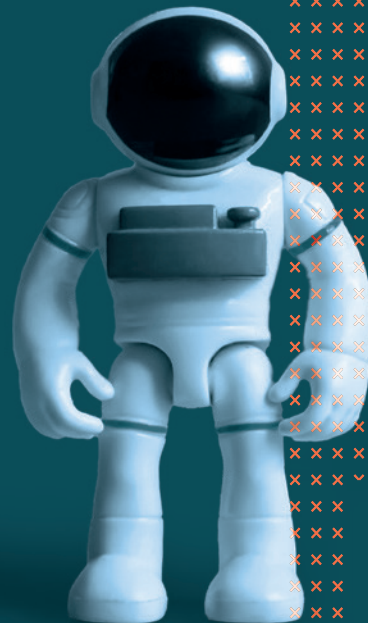


Frank Edelkraut

Werner Sauter

FUTURE-SKILLS- TRAINING

Zukunftsfähigkeit
professionell erfassen
und gezielt entwickeln



SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

myBook+

Ihr Portal für alle Online-Materialien zum Buch!

Arbeitshilfen, die über ein normales Buch hinaus eine digitale Dimension eröffnen. Je nach Thema Vorlagen, Informationsgrafiken, Tutorials, Videos oder speziell entwickelte Rechner – all das bietet Ihnen die Plattform myBook+.

Ein neues Leseerlebnis

Lesen Sie Ihr Buch online im Browser – geräteunabhängig und ohne Download!

Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Ihren Buchcode ein, um auf die Online-Materialien Ihres Buchs zu gelangen
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+ !



Future-Skills-Training

Frank Edelkraut / Werner Sauter

Future-Skills-Training

Zukunftsfähigkeit professionell erfassen und gezielt entwickeln

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5821-4 Bestell-Nr. 10866-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5823-8 Bestell-Nr. 10866-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5824-5 Bestell-Nr. 10866-0150

Frank Edelkraut / Werner Sauter

Future-Skills-Training

1. Auflage, Juli 2023

© 2023 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): [iStock.com/Job Garcia](https://www.istock.com/JobGarcia)

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Die Arbeitswelt verändert sich	10
2 Erkennen der Future-Skills	18
2.1 Future-Skills – mehr als Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen	20
2.1.1 Hard Skills	21
2.1.2 Soft Skills	22
2.2 Future-Skills-Modell	23
2.2.1 Person	23
2.2.1.1 Werteorientierung	24
2.2.1.2 Empathie	26
2.2.1.3 Reflexion und Selbstwirksamkeit	28
2.2.2 Zusammenarbeit	31
2.2.2.1 Kommunikation	32
2.2.2.2 Netzwerken	34
2.2.2.3 Kundenorientierung	36
2.2.2.4 Teamorientierung	37
2.2.3 Transformation	39
2.2.3.1 Selbstverantwortliches Lernen	40
2.2.3.2 Eigenverantwortung	42
2.2.3.3 Zielorientierung	44
2.2.3.4 Problemlösung	46
2.2.4 Technologie	47
2.2.4.1 Selbstorganisation	48
2.2.4.2 Anwendung digitaler Technologien	49
2.2.4.3 Prozessverständnis	50
2.2.4.4 Kompetenzen für die digitale Transformation	52
3 Erfassen der Future-Skills	54
3.1 Handlungsanker – die Basis der Erfassung	56
3.2 Erfassung auf Organisationsebene	60
3.3 Erfassung auf Teamebene	61
3.4 Funktionsbezogene Erfassung auf Mitarbeiterebene	62
3.5 Skill-Management und OKR	64
3.6 Sicherung der Qualität und des Erfolgs	65
4 Entwicklung der Future-Skills	69
4.1 Von der Lerntheorie zur Praxis	70
4.2 Von der Belehrungs- zur Ermöglichungsdidaktik	73
4.3 Learning Experience Platform – der »intelligente« Ermöglichungsraum	75
4.4 Lernwerkzeuge für Future-Skills	85
4.4.1 Virtuelle 3-D-Kommunikations- und Kollaborationsräume	86
4.4.2 Künstliche Intelligenz und gezielte Skill-Entwicklung	87
4.4.3 Personalisierung des Contents	88
4.4.4 Learning und Workforce Analytics	89
4.5 Wissensaufbau für Future-Skills	91

4.6	Entwicklungsarrangements für Future-Skills	93
4.6.1	Entwicklung der Future-Skills in der Praxis und in Projekten	93
4.6.2	Begleitendes Coaching	95
4.6.3	Ergänzung der Entwicklung der Future-Skills im Training	96
4.6.4	Unterstützung der Entwicklung der Future-Skills in der Weiterbildung	97
4.7	Social Blended Learning – der Weg zur gezielten Entwicklung der Future-Skills	97
4.8	Social Workplace Learning	103
4.9	KOPING – Steuerung und Flankierung der Lernprozesse	105
5	Toolbox	109
5.1	Future Learning	110
5.2	Aufbau der personalisierten Toolbox	111
5.3	Tools zur Future-Skills-Entwicklung	114
5.3.1	Werteorientierung	116
5.3.2	Empathie	120
5.3.3	Reflexion und Selbstwirksamkeit	124
5.3.4	Innovation	129
5.3.5	Kommunikation	135
5.3.6	Netzwerken	139
5.3.7	Kundenorientierung	141
5.3.8	Teamorientierung	145
5.3.9	Selbstverantwortliches Lernen	151
5.3.10	Eigenverantwortung	155
5.3.11	Zielorientierung	159
5.3.12	Problemlösung	163
5.3.13	Selbstorganisation	167
5.3.14	Anwendung digitaler Technologien	172
5.3.15	Prozessverständnis	173
5.3.16	Kompetenzen für die digitale Transformation	178
6	Veränderungsprozess zum Future-Skills-Management	184
6.1	LEKAF – Lernkompetenzen und deren Analyse	184
6.2	Veränderte Rollen im betrieblichen Lernen	186
6.3	Lernkultur	191
6.4	Gestaltung des Veränderungsprozesses	195
6.4.1	Agiles Werte- und Kompetenzmanagement – bottom-up	196
6.4.2	Strategisches Werte- und Kompetenzmanagement – top-down	197
6.4.3	Skill-Mapping	204
7	Future-Skills – quo vadis?	208
	Literatur	213
	Stichwortverzeichnis	219
	Autoren	223

Vorwort



Abb. 1: Laufen lernen mit Opa
Quelle: Christine Hübner

Unsicher stellt sie einen Fuß vor den anderen, schwankt und muss immer wieder von Opa gehalten werden. Trotzdem strahlt sie ein »Ich will es können« aus und versucht sich erneut im Laufen. Bis sie wieder fällt, ein paar Meter robbt, sich an irgendetwas hochzieht und erneut versucht zu laufen – das alles mit einem breiten Grinsen und kleinen Jauchzern, wenn ihr ein paar Schritte gelingen. Mit rund einem Jahr lernt Mieke, wie andere Kinder auch, zu laufen. Wie immer ein mühsamer Prozess, der durch inneren Antrieb, Versuch, Hinfallen und neue Versuche gekennzeichnet ist. Irgendwann klappt es dann und der nächste Abschnitt der langen Lernreise eines kleinen Menschen beginnt.

Kinder beim Lernen zu beobachten, bereitet einerseits Freude, zeigt andererseits aber auch, dass Lernen nicht nur ein natürlicher und nie endender Prozess ist, sondern auch ein komplexes Unterfangen. Es geht schließlich nicht nur um Mieke selbst, die einen nicht trainierten Körper mit dem inneren Antrieb und der Beobachtung anderer in Einklang bringen muss. Es geht auch um das Umfeld, das an ihrem Lernen teilnimmt und versucht, es bewusst oder unbewusst zu beeinflussen. Da ist Miekies Mutter, die bestimmt nichts dagegen hat, wenn ihre Tochter später eine ebenso erfolgreiche Sportlerin wird wie sie selbst. Da ist der Vater, der Weltreisende, der sich sicher freut, wenn beide Töchter weltoffen und neugierig bleiben und ihn später auf manchen seiner Reisen begleiten. Die Großeltern werden ebenso versuchen, den Enkeln etwas mitzugeben, und Institutionen wie Kindergarten und Schule werden deutliche Spuren in der Lernhistorie der Mädchen hinterlassen.

Die Interessen und Möglichkeiten der verschiedenen Personen und Institutionen sind vielfältig und sind vor allem beim institutionellen Lernen auch mit großer Verantwortung verbunden. Dieser Verantwortung muss sich auch die Personalentwicklung in Unternehmen stellen, da Lernen hier besonders komplex ist. Unterschiedlichste Interessen und Widersprüche, aber auch vielfältige Möglichkeiten und Hemmnisse, individuelles und organisationsweites Lernen müssen unter einen Hut gebracht werden.

In den vergangenen Jahren haben wir alle erlebt, wie schnell und intensiv Lernen nötig sein kann, was geht und was nicht und wie Lernen erfolgreich organisiert und umgesetzt werden kann. Man muss kein Prophet sein, um vorherzusagen, dass sich auch die kommenden Jahre durch vielfältige Lernbedarfe auszeichnen werden und sich das Lernen in Organisationen weiter verändern wird. Wie so oft stellt die »Veränderung« jedoch eine Herausforderung dar und bereitet auch den Experten einiges an Kopfzerbrechen.

In diesem Buch wollen wir zunächst aufzeigen, warum Lernen auf die Agenda jedes Unternehmens gehört, welche Herausforderungen zu meistern sind und wie man ganz konkret mit ihnen umgehen kann. Dazu rücken die »Future-Skills« in den Mittelpunkt der Diskussion, d. h. Werte und Kompetenzen, die jeder in unterschiedlicher Ausprägung besitzen sollte, um in den kommenden Jahren erfolgreich sein zu können. Es gibt viele Ansätze, die wichtigsten

Kompetenzen für die Zukunft aufzuzeigen, und unserer ist nur einer davon. Wir haben einen Satz aus 16 Future-Skills zusammengestellt, von denen wir heute glauben, dass sie in der Wirtschaft besonders wichtig sein werden. Für andere Kontexte oder Herausforderungen mögen andere Future-Skills passend sein, aber es geht uns nicht um Richtig oder Falsch. Wir wollen anhand des ausgewählten Skill-Sets zeigen, wie Future-Skills definiert und möglichst effizient und lernerorientiert qualifiziert werden können.

Im ersten Kapitel stellen wir den Hintergrund dar, aus dem unsere 16 Future-Skills abgeleitet wurden, um sie dann im Detail vorzustellen und anschließend auf die Erfassung und Entwicklung einzugehen. Ein großer Teil der Ausführungen ist schließlich einer exemplarischen Toolbox gewidmet, die zeigen soll, wie ein Unternehmen mit vertretbarem Aufwand die Entwicklung der Future-Skills in der Belegschaft fördern kann.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Inspiration bei der Lektüre und freuen uns auf die Diskussionen mit den Lesern¹.

1 Die Arbeitswelt verändert sich

»Πάντα χωρεῖ καὶ οὐδὲν μένει / Pánta chorei kaì oudèn ménei.«

»Alles bewegt sich fort und nichts bleibt.«

Heraklit

Bereits der griechische Philosoph Heraklit stellte fest, dass alles in Bewegung ist und Veränderung den Normalzustand darstellt. Ob er ahnte, wie schnell sich die Welt zu Beginn der 2020er-Jahre verändern sollte, wissen wir natürlich nicht, aber beim Rückblick auf die vergangenen Jahre kann einem schon schwindelig werden.

Während sich die Diskussionen meist um die Auslöser der Veränderungen ranken, wird seltener darüber gesprochen, was eine Veränderung im Kern ausmacht und wie Menschen und Organisationen am besten mit Veränderungen umgehen können. Bevor wir uns mit diesen beiden Themen befassen, wollen wir zunächst eine Art Bestandsaufnahme versuchen.

Die vielfältigen Herausforderungen der 2020er-Jahre haben die Veränderungsfähigkeit der Unternehmen auf eine harte Probe gestellt. In einem Dauerfeuer aus meist schwer vorhersehbaren Themen mussten neue Arbeitsweisen, Prozesse, Geschäftsbeziehungen usw. identifiziert und etabliert werden – das alles neben der unveränderten Notwendigkeit, ein profitables Geschäft aufrechtzuerhalten und die ohnehin zu bearbeitenden Veränderungen weiterzutreiben. Die Digitalisierung, die Einführung agiler Arbeitsorganisation und viele weitere Entwicklungen sind ja nicht abgeschlossen, sondern haben durch die Pandemie, die globalen Verwerfungen und die anderen Einflussfaktoren sogar an Bedeutung gewonnen. Dabei reden wir oft von grundlegenden Veränderungen, wenn etwa:

- in der Automobilindustrie Autoproduzenten zu Elektromobilitätsanbietern werden,
- die Pharmaindustrie sich von Medikamentenentwicklern und -herstellern zu eHealth- bzw. Gesundheitsanbietern entwickelt oder
- die Energiewirtschaft sich von fossilen Brennstoffen auf erneuerbare Energien verlagert.

1 Wir verwenden im gesamten folgenden Text wegen der besseren Verständlichkeit die männliche Sprachform. Er ist aber ebenso an alle Personen weiblichen oder diversen Geschlechts gerichtet.

Diese Liste ließe sich fortsetzen, denn nahezu alle Branchen durchlaufen aktuell wesentliche Veränderungen. »Wesentlich« bezieht sich dabei nicht nur auf die Inhalte der Veränderungen, sondern auch auf Faktoren wie die Komplexität und die Geschwindigkeit, die beide tendenziell zunehmen. Gerade die steigende Notwendigkeit, schnell zu agieren, kann gar nicht oft genug betont werden. Sie ist ein zentraler Faktor für wirtschaftlichen Erfolg geworden. Haben wir uns früher auf Qualität fokussiert, ist es heute in vielen Branchen maßgeblich, schnell zu agieren. Darauf beruht auch der große Erfolg der agilen Arbeitsorganisation, denn hier wird größter Wert darauf gelegt, schnell zu verwertbaren Teilergebnissen zu kommen und aus Prozess und Ergebnis kontinuierlich zu lernen.

Lernen ist daher ein zentraler Faktor, denn alle Transformationen in der Wirtschaft sind zu einem erheblichen Teil Lernprozesse. Man muss sich vor Augen führen, dass eine Transformation erst abgeschlossen ist, wenn die Mitarbeiter im »neuen Normal« professionell agieren. Bis dahin sind alte Vorgehens- und Verhaltensweisen zu reflektieren, an das »Neu« anzupassen und vor allem das Neue immer wieder zu trainieren, bis es verinnerlicht ist. Dies braucht Zeit, denn Menschen lernen langsam und in iterativen Schleifen.

Wertet man vergangene Transformationen aus, stellt man schnell fest, dass sehr oft die nötigen Lernprozesse der zeitlimitierende Faktor für eine Transformation sind. Es ist also absolut sinnvoll, sich darüber klar zu werden, welche Bedeutung Lernen und Personalentwicklung für das Unternehmen und die Transformation haben und wie diese organisiert werden können.

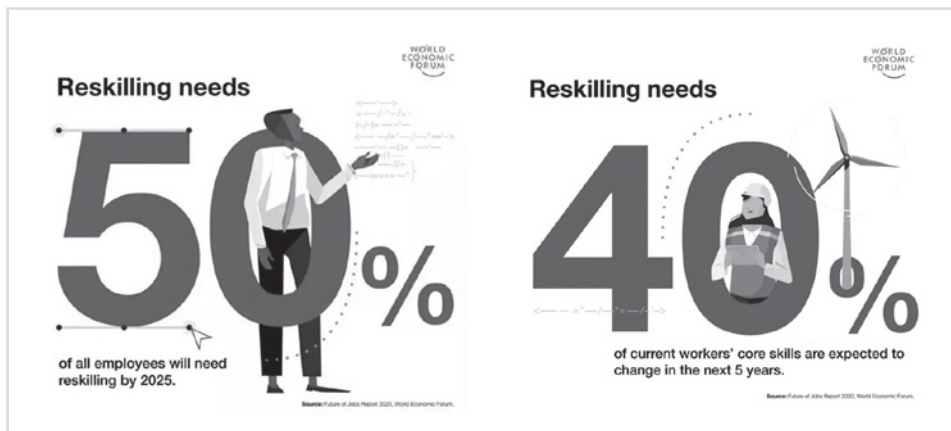


Abb. 2: Reskilling Needs für bestehende und neue Tätigkeiten
Quelle: WEF 2020

Dementsprechend kam das World Economic Forum im Jahr 2020 zu dem Schluss (WEF 2020), dass 50 % aller Arbeitnehmenden bis 2025 grundlegend neue Skills aufbauen müssen. Auch bei den Arbeitnehmenden, die in ihren aktuellen Positionen bleiben, werden sich bis 2025 40 % der Kernkompetenzen verändern. Metakompetenzen wie kritisches Denken und Problemlösungsfähigkeit werden nach Meinung der Experten an Bedeutung gewinnen, aber auch Selbstmanagement, aktives Lernen, Belastbarkeit, Stresstoleranz und Flexibilität. Bis 2025 werden weltweit 85 Millionen Arbeitsplätze durch eine Verschiebung der Arbeitsteilung zwischen Menschen und Maschinen verloren gehen. Aber noch mehr Arbeitsplätze – 97 Millionen – könnten weltweit entstehen, die besser an die neue Arbeitsteilung zwischen Menschen, Maschinen und Algorithmen angepasst sind. Der Bedarf zu lernen und der zu erwartende Lernaufwand steigen somit signifikant an.

In den letzten Jahren haben sich verschiedene Autoren mit der Frage beschäftigt, welche Fähigkeiten und Kompetenzen für die Zukunft hinter dem aufgezeigten Re- und Upskilling-Bedarf stehen, was also als Future-Skills gelten kann. Dabei ist zwischen den Ansätzen zu unterscheiden, die sich auf spezifische Transformationsthemen (Digitalisierung, agiles Arbeiten usw.) fokussieren, denjenigen, die vor allem die Metaebene des Lernens betrachten (z. B. Graf et al. 2020), und denen, die eher eine Zusammenfassung der Lernbedarfe betrachten. Wir reihen uns mit dem vorliegenden Buch in die dritte Gruppe ein, möchten aber darauf hinweisen, dass alle Ansätze ihre Berechtigung haben. Wichtig ist uns vor allem, dass in der Personalentwicklungspraxis der Unternehmen die individuellen Bedürfnisse und Ziele der Organisation der Ausgangspunkt aller Überlegungen sein sollten und erst danach die dazu passenden Future-Skills ausgewählt werden. Siehe dazu auf mybook+ den Beitrag: Dilemmata der Personalentwicklung von Frank Edelkraut.

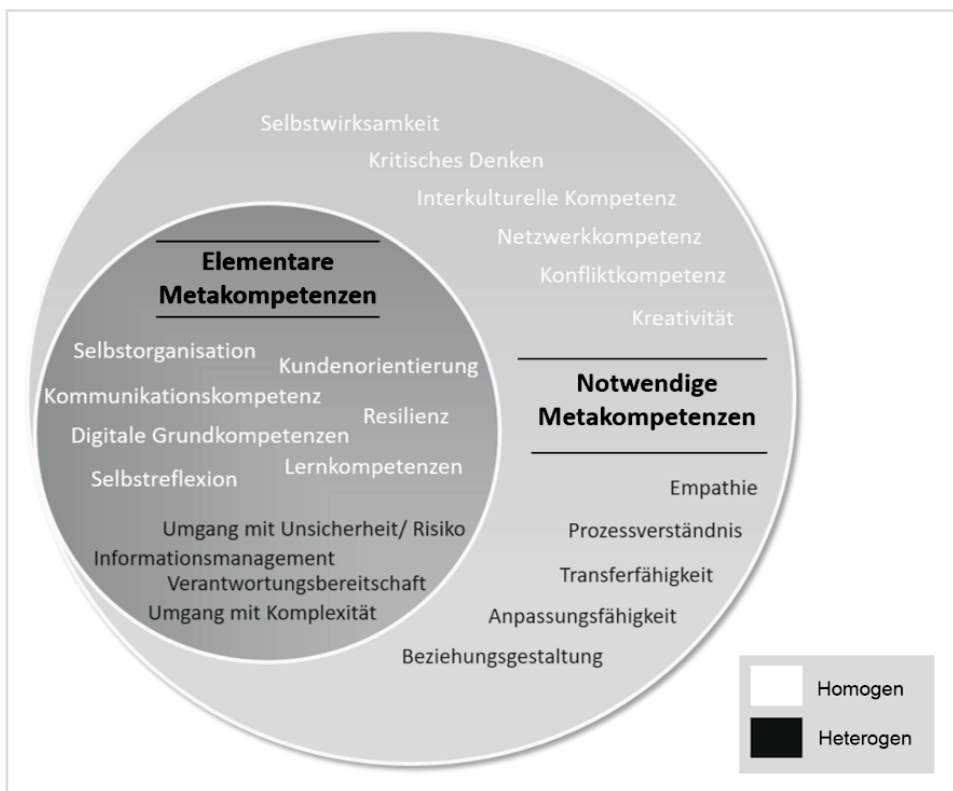


Abb. 3: Metakompetenzen, die Mitarbeiter zukünftig benötigen
Quelle: Studie der Selbst-GmbH (Hrsg.), Graf et al. 2020

Wie sieht es bei den Praktikern der Personalarbeit aus? Dass die Nachricht um die Bedeutung des Lernens und veränderter Future-Skills in den meisten Unternehmen angekommen ist, zeigen Studien wie etwa die von Gartner (Gartner 2020, 2022). Hierin wurden Personalverantwortliche befragt, was für sie die Top-Prioritäten in der Personalarbeit sind.



Abb. 4: Die fünf größten Prioritäten der Personalarbeit für 2023. Im Survey des Jahres 2020 stand Re-/Upskilling noch an erster Stelle.

Quelle: Gartner 2023

Stand der Aufbau kritischer Kompetenzen im Jahr 2020 noch für 59% der Personalverantwortlichen an erster Stelle, ist es aktuell die Effektivität der Führungskräfte. Das dürfte in Zeiten einer gefühlten Dauerkrise nicht verwundern. Auf dem zweiten Platz bleiben Organisationsdesign und Change-Management – ein klarer Ausdruck dafür, dass weitere signifikante Veränderungen und Transformationen erwartet werden. Diese Veränderungen müssen bewältigt werden und dazu sind neue organisatorische Rahmen zu gestalten. In diese Logik gehört eigentlich auch das Thema »Future of Work« auf Platz 5. Hier sind sowohl Arbeitsmethoden wie das agile Arbeiten als auch andere Formen der Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Zusammenarbeit gemeint. Die inhaltliche und organisatorische Umgestaltung der Unternehmen geht somit unverändert weiter.

Eine feinere Granulierung der zu bewältigenden Themen in der Personalarbeit weist die Studie »The Future of People Management Priorities« der Boston Consulting Group aus. BCG hat die Selbstauskünfte von 6.700 Personalern und Personalern analysiert und die zentralen Trends für 2022 und die folgenden Jahre abgeleitet. Das Fazit zeigt die folgende Abbildung 5.

Hohen Handlungsbedarf sehen die Personalverantwortlichen weltweit für drei Felder:

- Change-Management: Die digitale und agile Transformation geht weiter, auch im HR-Bereich.
- Workforce-Management: Die strategische und operative Personalplanung ist für den qualitativen und quantitativen Umbau der Belegschaften zentral.
- Lernmanagement: Der Bedarf für Up-/Reskilling sowie die Führungskräfteentwicklung steht ganz oben auf der Prioritätenliste. Das zugehörige Talentmanagement taucht ebenfalls im Spitzenfeld auf.

Die Relevanz der einzelnen Themen mag vielleicht nicht überraschen. Aber in der x-Achse steckt ein lauter Weckruf für HR. Für nahezu alle relevanten Themen schätzen die Personalleiter die eigene Fähigkeit zur Umsetzung (Capabilities) als gering oder sehr gering ein!

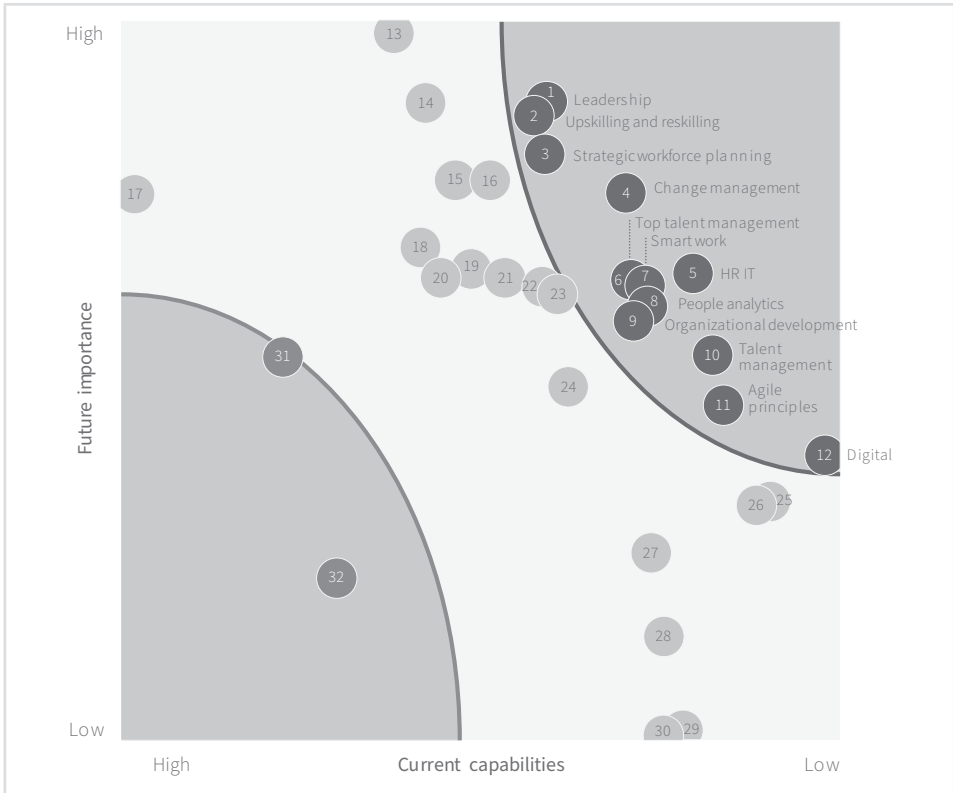


Abb. 5: Priorisierte Themen und Handlungsfähigkeit von HR aus Sicht der Personalleiter – Übersichtsgrafik
Quelle: BCG 2021



Abb. 6: Priorisierte Themen und Handlungsfähigkeit des Personalmanagements aus Sicht der Personalleiter – Themenliste
Quelle: BCG 2021

Leider wird in der Studie nicht erhoben, woraus die limitierte Fähigkeit der Personalabteilungen zur Bewältigung der Top-Themen resultiert. Wird die gelebte Praxis in den Unternehmen betrachtet, sind jedoch mehrere Faktoren als wahrscheinliche Gründe für die fehlenden Fähigkeiten denkbar:

- Die personelle und finanzielle Ausstattung von HR ist unzureichend.
- Kompetenzen innerhalb von HR fehlen, gerade bei den neuen Themen.
- Es bestehen Konflikte zwischen den Lern- und Arbeitszeiten bzw. generell zwischen der bestehenden Organisation von Arbeit und Lernen.
- Den Mitarbeitern fehlt das Bewusstsein für die Lernnotwendigkeiten und die eigenen Lernbedarfe.
- Die Lernkultur ist schwach ausgeprägt und/oder veraltet.

Werfen wir als Nächstes einen kurzen Blick auf diese fünf Punkte, um daraus abzuleiten, wie sich eine Personalabteilung und vor allem die Personalentwicklung zukunftsfähig aufstellen kann.

Der Bereich der Personalarbeit ist in den allermeisten Unternehmen traditionell eher schwach ausgestattet, weshalb bereits vielfältige Diskussionen geführt wurden, die wir hier nicht wiederholen wollen. Wichtiger erscheint uns einer der Effekte, die durch die Ressourcenknappheit entstehen: die fehlende Kompetenz für Veränderungen in den Personalabteilungen. Knapp ausgestattete Abteilungen werden stets damit kämpfen, die operative Arbeit in den Griff zu bekommen. Die Mitarbeiter sind so stark auf das Operative konzentriert, dass weder Zeit noch geistige Ruhe bleiben, um sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen und sich auf diese vorzubereiten.

Hinzu kann kommen, dass sich die Personalabteilungen stark auf die klassischen Aufgabenfelder konzentrieren und die technischen und methodischen Entwicklungen in der Wirtschaft und im eigenen Unternehmen erst wahrnehmen, wenn diese dort bereits etabliert sind. Dann muss »mit heißer Nadel« an Lösungen für die Herausforderungen auf der Personalseite gestrickt werden, was oft zu relativ schwachen und wenig nachhaltigen Lösungen führt. Denken wir hier an die agile Arbeitsorganisation, die sich in den letzten 20 Jahren etabliert hat, aber in vielen Personalabteilungen noch immer nicht wirklich angekommen ist.

Die agile Arbeitsorganisation ist auch ein gutes Beispiel dafür, dass jede Veränderung immer auch mit einer veränderten Organisation einhergeht. Die Organisationsentwicklung ist hier, aber auch bei vielen anderen Veränderungen, der zentrale Baustein in der Transformation. Beim agilen Arbeiten ist dies offensichtlich, da sowohl Aufbau- als auch Ablauforganisation ganz anders funktionieren, als es in der Vergangenheit üblich war. Aber auch in anderen Themen erfordert die Organisationsentwicklung Aufmerksamkeit. Nehmen wir das Kernthema dieses Buches: Lernen.

Lernen ist zunächst ein individueller Prozess, in dem sich ein Mensch neues Wissen, neue Fertigkeiten aneignet, um diese dann im operativen Alltag erfolgreich einzusetzen. Ist die Fähigkeit vorhanden, aus eigenem Entscheiden und Handeln heraus eine gegebene Situation zu meistern, gilt der Mitarbeiter als kompetent. Im Wirtschaftskontext ist das individuelle Lernen in ein Umfeld eingebunden, das mitbestimmt, welche Lernbedarfe bestehen (z. B. unsere Future-Skills), wie das Lernen erfolgen soll (Methoden, Formate und Instrumente) und wie das Lernen in den Arbeitsalltag integriert wird (Lernorganisation, Rollen im Lernen). Leider zeigt die Praxis, dass bei der Organisation oft zu kurz gesprungen wird, d. h., die nötigen Organisationsänderungen nicht identifiziert und umgesetzt werden. Wird beispielsweise entschieden, dass Lernen im Unternehmen einen größeren Stellenwert erhalten soll, um die anstehenden Herausforderungen auch bewältigen zu können, ist zwingend zu

fragen, wie die nötige Lernzeit mit der Organisation der Arbeitszeit (Stundenverschreibungen usw.) und anderen Parametern (Bonussystem, veränderte Rollen usw.) in Einklang zu bringen ist. Auf dieses Thema werden wir im Verlauf des Buches mehrfach zurückkommen.

Eine große Herausforderung für alle Beteiligten stellen die Einschätzung der Lernbedarfe und die Lernkultur dar. Die Herausforderung besteht zum einen in der Vorhersehbarkeit von Entwicklungen. Die Erfahrung mit bisherigen Vorhersagen und der Zukunftsforschung zeigt, dass eines an Zukunftsvorhersagen sicher ist: Sie treffen sicher nicht zu. Zum anderen ist die sogenannte Illusion der Kontinuität für die Personalentwicklung ein weiterer wichtigerer Aspekt. Was ist damit gemeint?

Im Kern beschreibt die Illusion der Kontinuität, dass Menschen in der Rückschau auf ihr Leben die eigene Veränderung recht genau beschreiben können und sich dessen bewusst sind, dass sie sich stark verändert haben. Werden sie jedoch nach zukünftiger Veränderung gefragt, gehen Menschen davon aus, dass die eigene Veränderungsrate deutlich geringer sein wird. Dies ist teilweise richtig, da sich Menschen in den letzten Dekaden ihres Lebens etwas weniger verändern, aber viel stärker kommt zum Tragen, dass die Notwendigkeit eigener Veränderung deutlich geringer eingeschätzt wird, als es tatsächlich der Fall sein wird. Wir sehen uns gewissermaßen als Endpunkt der eigenen Entwicklung.

Lassen Sie uns hierzu ein kurzes Gedankenexperiment vornehmen. Stellen Sie sich doch bitte vor, wie Sie mit 10, 20, 30 usw. Jahren waren und wie Sie sich in den jeweilig folgenden Dekaden verändert haben. Welches waren Ihre Berufswünsche, Hobbys, Vorstellungen zu Beziehungen usw.? Was ist wirklich eingetreten? Haben Sie die Ausbildung absolviert, die Sie sich vorgestellt haben? Sind Sie in diesem Beruf tätig? Welche Leistungen und Meilensteine des Lebens zeichnen Sie aus? Unabhängig von den Details in Ihren Antworten erkennen Sie, dass Sie sich massiv verändert haben und vieles ganz anders kam als 10 oder 20 Jahre vorher erwartet.

Wenn Sie nun nach vorne schauen, welche Veränderungsrate benötigen Sie, um Ihre aktuell angestrebten Ziele zu erreichen bzw. die anstehenden Veränderungen mitgehen zu können? Wir glauben, dass die große Masse der Leser dieses Buches bei diesen Fragen eine deutlich geringere persönliche Veränderung erwartet, also einer Illusion der Kontinuität unterliegt. Oder?

The Illusion of Continuity – Die Illusion der Kontinuität

Wenn Sie sich etwas intensiver mit der Illusion der Kontinuität auseinandersetzen wollen, empfehlen wir Ihnen die TED Talks von Shankar Vedantam und Dan Gilbert².

Vedantam erklärt recht plastisch, was die Illusion der Kontinuität ist, und gibt zum Schluss seines Talks drei Tipps, wie man als Person die Illusion der Kontinuität überwinden kann:

1. »Stay curious!« (Bleiben Sie neugierig!): Akzeptieren Sie, der Architekt der eigenen »Zukunftsperson« (Future Self) zu sein und gestalten Sie diese Zukunft aktiv.
2. »Add a touch of humility!« (Fügen Sie ein wenig Bescheidenheit hinzu!): Seien Sie sich bewusst, dass Dinge, die Sie heute für richtig halten oder kommunizieren, nicht nur von anderen Personen, sondern auch von Ihrem zukünftigen Ich anders gesehen werden können.

2 https://www.ted.com/talks/shankar_vedantam_you_don_t_actually_know_what_your_future_self_wants/c; https://www.ted.com/talks/dan_gilbert_the_psychology_of_your_future_self

3. »Be brave!« (Seien Sie mutig!): Glauben Sie daran, dass Sie alles lernen können, was Sie benötigen, um die Zukunft zu gestalten, auch wenn Sie die Kompetenz heute noch nicht besitzen.
- Im zweiten TED Talk geht Dan Gilbert in eine ähnliche Richtung. Er beschreibt den Widerspruch zwischen der Einfachheit des Erinnerns und der Schwierigkeit der Imagination des Zukünftigen – »Ease of Remembering« vs. »Difficulty of Imagining«. Für ihn ist dies die Ursache für die Illusion der Kontinuität. Was kann helfen, die Illusion der Kontinuität zu bewältigen? Jedem Einzelnen aber auch den Mitarbeitern und Führungskräften in den Unternehmen? Der erste Schritt ist, sich einzugestehen, dass wir der Illusion der Kontinuität erliegen können und dass es sinnvoll ist, uns aktiv damit auseinanderzusetzen. Danach kann sich die Analyse des eigenen Lernbedarfs anschließen (Wie bleibe ich up to date?), gefolgt von der Aufstellung eines individuellen Lernplans. Hier empfehlen sich kurze, iterative Lernzyklen, um durch häufige Zielerreichung, aber auch die Möglichkeit zur Nachjustierung Lernerfolge zu erleben. Dann gilt es, die geeigneten Methoden, Tools usw. zu definieren, die beim Lernen helfen sollen. Übrigens folgt dieses Buch im Wesentlichen dieser Logik und Schrittfolge.

Das Thema ist nicht nur für Psychologen und Philosophen spannend, es hat auch massive Konsequenzen für die Personalentwicklung. Die Frage nach den Future-Skills und ihrer Entwicklung ist die Frage, welche Future-Skills relevant sein werden und wie viel Aufwand ihre Entwicklung für die Einzelnen und die Organisation bedeuten wird. Wir müssen stets davon ausgehen, dass der Umfang des Lernbedarfes von allen Stakeholdern massiv unterschätzt wird und es entsprechend an Eigenantrieb aber auch an der Bereitstellung von Ressourcen mangelt. Wir werden diese Frage wieder aufnehmen, wenn wir eine Toolbox vorstellen, die für die Entwicklung der Future-Skills geeignet sein kann.

Die Lernkultur in einem Unternehmen ist ein weiterer Aspekt, der zu betrachten ist, wenn die zukünftige Personalentwicklung konzipiert und realisiert wird. Wenn der Lernbedarf und die Lernorganisation unterschätzt werden, ist auch die Haltung zum Lernen nur selten sinnvoll ausgeprägt. Das Thema Lernkultur wollen wir in diesem Buch jedoch nicht näher beleuchten, da es den Rahmen definitiv sprengen würde. Wir verweisen hier neben den Publikationen zu agiler Arbeitsorganisation, die auch den Stellenwert des Lernens tangieren, speziell auf die Bücher »Agiles Lernen« (Graf et al. 2022) und »Future Learning und New Work (Erpenbeck, Sauter 2021).

Welche Konsequenzen ergeben sich aus der bisherigen Diskussion und der Frage, welche Future-Skills wie zu qualifizieren sind? Wir halten drei Aspekte für besonders relevant:

Fokus auf das Wesentliche

Auch wenn es den Lernexperten schwerfällt, müssen wir akzeptieren, dass die operative Realität und die Notwendigkeiten betrieblicher Organisation immer wieder im Widerspruch zu den idealen Voraussetzungen für Lernen stehen. Dies betrifft sowohl die Lernkultur, die Organisation von Arbeit und Lernen und die Rollen im Lernen als auch die individuellen Voraussetzungen und Zielstellungen der Lerner. Moderne und auch zukünftige Personalentwicklung bleibt daher ein permanentes Aushandeln und Umsetzen des Machbaren. Wir glauben daran, dass mit kleinen und schnell umsetzbaren Ansätzen begonnen werden sollte, um dann bei Bedarf zu skalieren. Dabei steht die operative Machbarkeit über der ausgefeilten Konzeption bzw. wissenschaftlichen Korrektheit.

Implementierung einer geeigneten Toolbox

Eine Toolbox für die Entwicklung von Future-Skills ist in ähnlicher Weise ein Ergebnis permanenter Veränderung, da sie zu den Lernbedürfnissen, der Lernorganisation und der Lernkultur passen muss. Diese werden zu guten Teilen durch äußere Faktoren initiiert oder sind Teil einer Transformation innerhalb der Organisation. Da alles im Fluss ist, wird es auch hier

nie »DIE richtige Toolbox« geben. In unserer Vorstellung ist die Toolbox ein Satz an Formaten und Instrumenten, der aus dem Lernen heraus und durch die Lerner getrieben entsteht und durch die Experten in der Personalentwicklung permanent und sorgfältig kuratiert wird. Die Toolbox wird sich also ebenfalls permanent weiterentwickeln.

Neue Organisation für Lernen – agiles Lernen

Gerade die immer schnellere Veränderung und steigende Komplexität führen dazu, dass sich Lernen zunehmend an komplexen Herausforderungen orientiert und entsprechend organisiert wird. Dies zieht vielfältige Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation nach sich. Lernen wird in steigendem Umfang Teil eines größeren Transformationsprozesses und immer weniger ein Thema der organisierten Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten.

In den folgenden Kapiteln wollen wir uns ganz auf die Frage fokussieren, welche Future-Skills in einer modernen Personalentwicklung abgebildet werden sollten und wie diese unter den sich verändernden Rahmenbedingungen gestaltet werden kann. Lassen Sie uns damit beginnen, zu erkennen, welche Future-Skills relevant sein werden.

2 Erkennen der Future-Skills

Alles verändert sich und somit stellt sich permanent die Frage, was neu zu lernen ist und wie ich mich als Person verändere. Welche Kompetenzen, welche Skills benötige ich als Person? Wie müssen die Future-Skills in unserem Unternehmen ausgeprägt sein, damit wir erfolgreich sein können? Solche Überlegungen sollten angestellt werden, wenn wir über die moderne Personalentwicklung auf individueller aber auch organisationaler Ebene sprechen.

Eine Studie des deutschen Personaldienstleisters GULP zu den Erfolgskriterien in der Arbeit und in Projekten lieferte folgende Ergebnisse.



Abb. 7: Erfolgskriterien
Quelle: GULP 2021

Die neun wichtigsten Faktoren waren Soft Skills, erst an zehnter Stelle wurde mit Fachwissen ein Hard Skill genannt! Dies ist nicht verwunderlich, schließlich steht uns heute Wissen in vielfältiger Form »on demand« und mobil abrufbar zur Verfügung. Viel wichtiger ist dagegen die Fähigkeit, dieses Wissen erfolgreich für Problemlösungen anzuwenden, also Kompetenzen und die erforderliche Haltung, um beispielsweise agile Methoden zu »leben«.

Skills sind der Oberbegriff für das, was es uns ermöglicht, die Herausforderungen in der Arbeitspraxis selbstorganisiert zu meistern. Sie setzen Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen – also Hard Skills – voraus, werden aber vor allem durch Werte und Kompetenzen, d. h. durch Soft Skills, die sich in der Haltung und der Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter zeigen, geprägt.

Neue Formen und Methoden des Arbeitens – New Work – begegnen uns allenthalben: im Berufsleben, in alten und neuen Berufen, in Unternehmen und Organisationen. Vernetzung, Komplexität, Digitalisierung, Agilität, Selbstorganisation sind die einschlägigen Stichworte. Hinter all diesen Formen steckt stets erweitertes oder auch ganz neues, oft disruptives zerstörend-verstörendes Wissen, dahinter stehen neue Fähigkeiten, selbstorganisiert und kreativ zu handeln, neue Kompetenzen und neue, sie begründende Werte.

Wissen, Kompetenzen und Werte (Soft Skills) können von den Mitarbeitern nur handlungswirksam angeeignet werden; Pauken und Auswendiglernen hilft da wenig, ein zukunftsweisendes Lernen – ein Future Learning – ist erforderlich. Diese neue Lernwelt muss dabei ein Spiegelbild der Praxis sein, wenn die Mitarbeiter auf die zukünftigen Herausforderungen der New Work vorbereitet werden sollen. Future Learning und New Work bilden nicht mehr und nicht weniger als die Zukunft des Lernens und Arbeitens ab. Dass beides zusammenwirkt, ist klar; wie es zusammenwirkt, noch weitgehend unklar (Foelsing, Schmitz 2021a).

Aus diesen Veränderungen in der Arbeits- und Lernwelt ergeben sich tiefgehende Konsequenzen für die heutige Personalentwicklung:

- Die Unternehmen kennen die zukünftigen Herausforderungen sowie die Tools und Methoden noch nicht, mit denen die Mitarbeiter konfrontiert sein werden. Deshalb müssen diese befähigt werden, heute noch unbekannten Anforderungen selbstorganisiert gerecht zu werden. Fremdgesteuertes Lehren und Vorratslernen auf Basis von Curricula sind dabei nicht geeignet, die Menschen auf diese zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten.
- Der Mangel an Fach- und Führungskräften mit der erforderlichen Haltung und den benötigten Handlungsfähigkeiten wird weiter zunehmen. Die tradierten Instrumente, um geeignete Mitarbeiter zu identifizieren und gezielt zu entwickeln, können dem Bedarf nicht gerecht werden.
- Je offener die Zukunft, desto wichtiger werden Future-Skills, welche im Wesentlichen Werte und Kompetenzen umfassen, die für die Bewältigung komplexer Herausforderungen benötigt werden.
- Wenn klare Vorgaben und definierte Prozesse fehlen, tritt eine Orientierung über verinnerlichte Werte in den Vordergrund.
- Corporate Learning muss ein Spiegelbild der Arbeitspraxis sein, wenn die Mitarbeiter mit dem gezielten Aufbau von Future-Skills auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen vorbereitet werden sollen.
- Die heutige Personalentwicklung wird sich grundlegend verändern. Zu ihren zukünftigen Aufgaben gehört insbesondere die Ermöglichung und Begleitung selbstorganisierter Entwicklung der Future-Skills im Rahmen eines bedarfsgerechten Ermöglichungsraumes. Damit verändern sich auch die Rollen aller Beteiligten.

Future Learning ist eine der wichtigsten Strategien der Zukunft, weil sich der Charakter der Arbeit im Zuge der New Work grundlegend geändert hat. Es ist die Antwort auf den Erdball bedrängende Probleme, die man pauschal mit den Stichworten Urbanisierung, Digitalisierung, Globalisierung, Klimawandel und demografischer Wandel benennen kann. »New Work kennzeichnet die heutige Erwerbsarbeit, die durch zukunftsorientierte Veränderungen aufgrund der digitalen Transformation geprägt ist.« (Fraunhofer IAO 2019).

2.1 Future-Skills – mehr als Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen

Offensichtlich gibt es keine allgemein anerkannte Definition von Skills. Der Duden unterscheidet zwischen Hard Skills als »*rein fachlichen Qualifikationen*« und Soft Skills als »*Kompetenz im zwischenmenschlichen Bereich, Fähigkeit im Umgang mit anderen Menschen*«. DeepL bietet als Übersetzung folgende Begriffe an: *Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Können, Qualifikationen und Kompetenzen, seltener Geschicklichkeit, Kunstfertigkeit, Kunst, Gewandtheit, Handfertigkeit und Fachkönnen*.

Peter Spiegel bezeichnet Future-Skills als unverzichtbaren Gesellschafts- und Lebenskompetenzen, die von elementarer Bedeutung für eine positive persönliche, gesellschaftliche und planetare Entwicklung im 21. Jahrhundert sind (vgl. Spiegel 2021). Für ihn sind Future-Skills insbesondere jene menschlichen Fähigkeiten, die in einer zunehmend digitalisierten Welt immer wichtiger werden. Sie befähigen uns, unser menschliches Potenzial zu entfalten und gemeinsam an einer positiven und lebenswerten Zukunft zu arbeiten – einer Zukunft, die von einer neuen Menschlichkeit geprägt ist.

Im Kontext des Corporate Learning werden diese Ausprägungen unter dem Aspekt der gezielten, strategieorientierten Entwicklung der gesamten Organisation, der Teams und der Mitarbeiter spezifiziert. Der Aufbau von Future-Skills setzt voraus, dass ein gemeinsames Verständnis der zentralen Begriffe besteht. Wir schlagen deshalb folgende Struktur der Zielgrößen im Corporate Learning vor (siehe Abb. 8).

Eine sinnvolle Definition der Skills für das Corporate Learning muss sich an den betrieblichen Erfordernissen orientieren. Die Mitarbeiter müssen befähigt werden, ihre heute noch nicht bekannten Herausforderungen selbstorganisiert zu bewältigen. Deshalb sind Skills immer Future-Skills. Wir sind deshalb zu der Überzeugung gekommen, dass wir den Begriff Skills für die berufliche und betriebliche Bildung deutlich weiter fassen müssen, wenn wir die Mitarbeiter für ihre zukünftigen Herausforderungen in der Praxis fit machen wollen, als dies bisher üblich war.

Future-Skills ermöglichen es, die Herausforderungen der Zukunft in der Arbeitspraxis selbstorganisiert und kreativ zu meistern. Sie setzen Wissen und Qualifikation (Hard Skills) voraus und erfordern gleichzeitig Werte und Kompetenzen (Soft Skills), die sich in der Haltung und der Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter zeigen.

Siehe dazu auf mybook+ Hinweise zum Video-Gastbeitrag von Jan Foelsing: Future Skills – Skill up or out.