

Future Learning – heute

ZUKUNFT. Digitalisierung, Dekarbonisierung und die Pandemie haben die Personalentwicklung deutlich verändert. Sowohl der Lernbedarf als auch die Lerngeschwindigkeit sind enorm gestiegen. Die Lernformen haben sich weiterentwickelt und die Skills für die Zukunft sind andere als vor einigen Jahren. Die Personalentwicklung muss nun ihren Fokus neu ausrichten.

Allmählich haben sich die Menschen und Unternehmen mit der Pandemielage arrangiert und kehren in einen Normalzustand zurück. Normal heißt jedoch nicht, den gewohnten Zustand vor der Pandemie wieder herzustellen. Vieles hat sich verändert und eine der deutlichsten Veränderungen ist im Bereich der Personalentwicklung zu erkennen.

Während vor wenigen Jahren noch angestrengt über digitales Lernen oder neue Lernformate diskutiert wurde, sind in vergleichsweise kurzer Zeit Remote-Workshops oder digitale Kollaborationstools zur neuen Realität geworden. Corona zwang dazu, vom Reden ins Handeln zu kommen und Neues zu probieren.

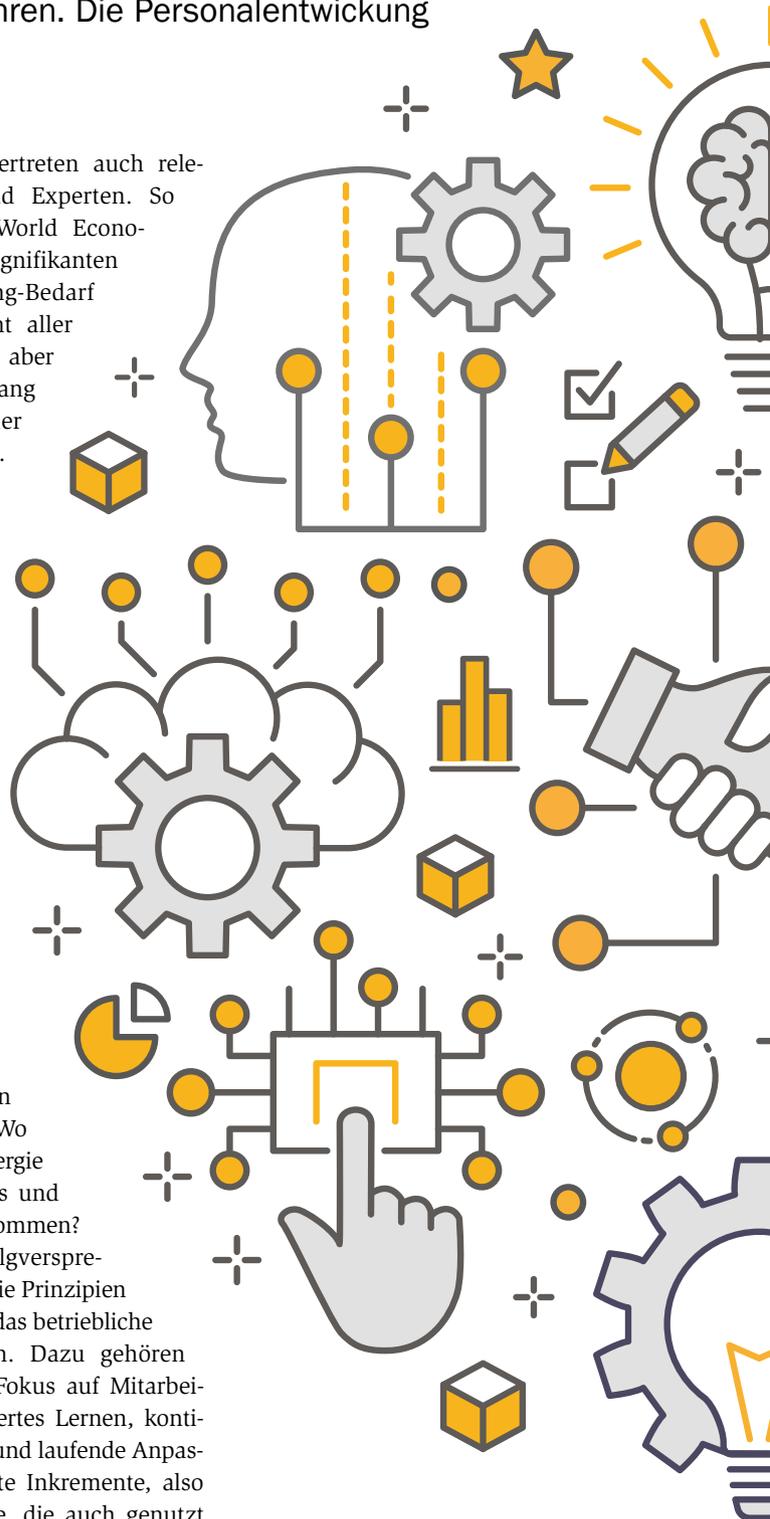
In der Rückschau zeigt sich, dass sich die Organisationen am schnellsten an die neuen Herausforderungen anpassen konnten, die sich bereits früh mit der digitalen Transformation und innovativen Lernansätzen befasst haben. Entscheidend war, dass die Mitarbeitenden rasch in der Lage waren, neue Anforderungen anzunehmen und Ergebnisse zu liefern. Schnelles und bedarfsgerechtes Lernen war deshalb eine der Schlüsselkompetenzen in der Krise.

Lerngeschwindigkeit steigt

Schnelles Lernen ist überhaupt eine zentrale Voraussetzung erfolgreichen Arbeitens. Veränderungen sind zunehmend radikaler und das Verständnis von Professionalität verschiebt sich immer stärker von Wissen und Expertise zu Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit in komplexen und unwägbareren Kontexten. Die Skills für die Zukunft sind heute andere als diejenigen, die noch vor kurzer Zeit in der Wirtschaft propagiert wurden.

Diese Auffassung vertreten auch relevante Verbände und Experten. So prognostiziert das World Economic Forum einen signifikanten Re- und Up-Skilling-Bedarf für rund 50 Prozent aller Beschäftigten. Es ist aber nicht nur der Umfang des Lernbedarfs, der eine Rolle spielt.

Auch die als wichtig angenommenen Werte und Kompetenzen verändern sich. So zeigte unter anderem die Selbst GmbH in einer Studie, dass Metakompetenzen eine wachsende Bedeutung haben und Selbstorganisation sowie selbstverantwortliches Lernen eine besondere Rolle spielen. Die Personalentwicklung steckt nun in einem Dilemma: Wo soll die Zeit und Energie für mehr, schnelleres und anderes Lernen herkommen? Ein besonders erfolgversprechender Ansatz ist, die Prinzipien agilen Arbeitens auf das betriebliche Lernen anzuwenden. Dazu gehören unter anderem der Fokus auf Mitarbeitende, selbstorganisiertes Lernen, kontinuierliche Reflexion und laufende Anpassung sowie realisierte Inkremente, also realisierte Ergebnisse, die auch genutzt



werden können. Die Mitarbeitenden konzentrieren sich somit auf das Wesentliche und entscheiden selbst, was sie wann und wie lernen. Dies ist für die meisten ungewohnt, weil sie in einer Lehrwelt sozialisiert wurden, die durch Fremdorganisation geprägt ist. Die zentrale Herausforderung besteht also darin, eine entsprechende Lernkultur zu etablie-

ren. Gleichzeitig werden die Mitarbeitenden Werte benötigen, die ihnen Antrieb und Orientierung geben, was und wie sie lernen wollen und wie sie dies tun können.

Konsequenzen für PE

Aus den Veränderungen in der Arbeitswelt ergeben sich tiefgehende Konsequenzen für die heutige Personalentwicklung:

- Die Unternehmen kennen die künftigen Herausforderungen sowie die Tools und Methoden noch nicht, mit denen die Mitarbeitenden konfrontiert sein werden. Deshalb müssen sie diese befähigen, selbstorganisiert den Anforderungen gerecht zu werden. Fremdgesteuertes Lehren und Vorratslernen auf Basis von Curricula sind nicht geeignet, die Menschen auf diese Herausforderungen vorzubereiten.
- Der Mangel an Fach- und Führungskräften mit der erforderlichen Haltung und den benötigten Handlungsfähigkeiten wird weiter zunehmen. Tradierte Instrumente, um geeignete Mitarbeitende 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 Mitarbeitenden 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.

Wissen, Kompetenzen und Werte können von den Mitarbeitenden nur handlungswirksam angeeignet werden. Pauken und Auswendiglernen hilft da wenig, ein zukunftsweisendes Lernen – ein Future Learning – ist erforderlich. Future Learning und New Work bilden nicht mehr und nicht weniger als die Zukunft des Lernens und Arbeitens ab.

Mehr als Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen

Doch was genau steckt nun hinter diesen viel zitierten „Future Skills“? Zunächst einmal muss man festhalten, dass der Begriff „Skills“ zwar oft verwendet, aber selten wirklich definiert wird. Offenbar 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“. Das Übersetzungsprogramm Deepl bietet als Übersetzung folgende Begriffe an: Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Können, Qualifikationen und Kompetenzen, seltener Geschicklichkeit, Kunstfertigkeit, Kunst, Gewandtheit, Handfertigkeit und Fachkönnen.

Die gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung setzt voraus, dass ein gemeinsames Verständnis der zentralen Begriffe besteht. Wir schlagen deshalb folgende Struktur der Zielgrößen im Corporate Learning vor.

Eine sinnvolle Definition der Skills für das Corporate Learning muss sich an den betrieblichen Erfordernissen orientieren. Die Mitarbeitenden müssen befähigt werden, ihre heute noch nicht bekannten →



personal- und organisationsentwicklung

→ Herausforderungen selbstorganisiert bewältigen zu können. Deshalb sind Skills immer Future Skills. Wir sind deshalb zur Überzeugung gekommen, dass wir den Begriff Skills für die berufliche und betriebliche Bildung deutlich weiter fassen müssen, wenn wir die Mitarbeitenden 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 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 Mitarbeitenden zeigen.

Hard Skills umfassen im Wesentlichen Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen. Sie haben den Vorteil, dass man Wissen pauken, Fertigkeiten mechanisch trainieren kann und die dadurch erworbenen Qualifikationen traditionell abprüfen kann. Sie sichern jedoch keine Haltung und Handlungssicherheit, die für die Bewältigung herausfordernder Aufgaben zwingend erforderlich sind.

- Wissen im engeren Sinne ist Informations-, Fach- und Sachwissen.
- Wissen im weiteren Sinne entsteht, wenn Menschen Informationen wahrnehmen, bewerten und mit subjektiven Erfahrungen in Beziehung setzen. Das Wissen im engeren Sinne wird um Regeln, Werte, Normen, Kompetenzen und Erfahrungen, aber auch Emotionen und Motivationen erweitert.
- Fertigkeiten sind durch Übung automatisierte Komponenten von Tätigkeiten, meist auf sensumotorischem Gebiet, unter geringer Bewusstseinskontrolle. Fertigkeiten im kognitiven Bereich sind zum Beispiel Sprechen oder Rechnen.
- Qualifikationen bezeichnen klar zu umreißende Komplexe von Wissen im engeren Sinne und Fertigkeiten, über die Personen bei der Ausübung beruflicher Tätigkeiten verfügen müssen, um anforderungsorientiert handeln zu können. Sie sind keine Kompetenzen, aber notwendige Voraussetzungen dafür.

Soft Skills werden im Wesentlichen mit Kompetenzen gleichgesetzt, deren Kerne Werte bilden, die Antrieb und Orientierung für selbstorganisiertes Handeln geben.

- Kompetenzen sind nach Erpenbeck und Heyse (2007) Fähigkeiten, in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen, also in der Praxis, kreativ und selbstorganisiert zu handeln. Sie beruhen auf verinnerlichten Regeln, Normen und vor allem Werten, die zu eigenen Emotionen und Motivationen verinnerlicht (interiorisiert) wurden.
- Werte bilden nach Erpenbeck und Sauter (2020) als Ordner selbstorganisierten Handelns die Kerne von Kompetenzen, geben Motivation und Orientierung und bestimmen damit maßgeblich die Haltung. Sie sind, wie die Kompetenzen, aber keine Eigenschaften einer Persönlichkeit. Auch wenn Emotionen und Motivationen von Persönlichkeiten in sie einfließen.

Dass Werte und Kompetenzen auch von Persönlichkeitseigenschaften abhängen steht nicht in Frage. Wie diese Eigenschaften jedoch die Haltung und die Handlungsfähigkeit beeinflussen, ist nicht so leicht zu sagen und noch viel schwerer wissenschaftlich zu erfassen. Persönlichkeitseigenschaften sind relativ

Die Future Skills

Zusammenfassung. Das Set aus 16 Future Skills basiert auf ausgewerteten Studiendaten, unter anderem der Selbst GmbH, des World Economic Forums und der OECD. Die erfassten Skills werden auf die Erfordernisse von Unternehmen angepasst.

| Person | | Zusammenarbeit | |
|---|--|---|--|
| Werteorientierung Orientiert das Handeln an einer werteorientierten Haltung, die durch gemeinsame Ideale geprägt ist | Empathie Versetzt sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Menschen, auch aus anderen Kulturen, und handelt situativ angemessen | Kommunikation Kommuniziert konstruktiv, effektiv und bewusst, um optimale Lösungen zu erzielen | Netzwerken Baut gerne wirksame Netzwerke auf, pflegt diese konsequent durch eine konstruktive, soziale Kommunikation und lernt kollaborativ |
| Reflektion und Selbstwirksamkeit Kann die eigene Situation reflektieren und aus eigener Kraft resilient handeln | Innovation Erkennt Möglichkeiten für Fortschritt und Innovation und setzt neue Lösungen um | Kundenorientierung Erfasst und analysiert Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden systematisch und sorgt für deren Umsetzung | Teamorientierung Zeigt Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft, um mit anderen, auch im Netz, zukunftsgerechte Lösungen zu entwickeln |
| Selbstverantwortliches Lernen Gestaltet den Lernprozess auf Basis eigener Lernpräferenzen und Rahmenbedingungen in der Organisation | Eigenverantwortung Handelt umsichtig und zielorientiert und ist bereit, für die Auswirkungen Verantwortung zu übernehmen | Selbstorganisation Handelt eigeninitiativ, unabhängig und situationsgerecht und nutzt bedarfsgerechte Methoden und Formate | Anwendung digitaler Technologien Nutzt digitale Medien und Technologien zielgerecht zur effizienten Bewältigung auch neuer Herausforderungen |
| Zielorientierung Handelt mit starkem Willen und Durchsetzungskraft, auch bei neuartigen Herausforderungen in der Zukunft | Problemlösung Erkennt, analysiert und bewältigt Herausforderungen und Probleme | Prozessverständnis Versteht Prozesse, Abläufe und Auswirkungen, deckt Zusammenhänge auf und gestaltet Variablen sowie Parameter des Systems | Kompetenzen für die digitale Transformation Entwickelt seine Fähigkeit zur selbstorganisierten und kreativen Bewältigung von Herausforderungen im Rahmen der digitalen Transformation permanent weiter |
| Transformation | | Technologie | |

Quelle: Modell der Future Skills (Edeikraut, Sauter 2022)

überdauernde Eigenschaften, die sich auf unser Verhalten und Handeln in konkreten Situationen auswirken. Für das Corporate Learning sind Persönlichkeitseigenschaften keine sinnvollen Zielgrößen, weil von diesen Merkmalen nicht zwingend auf bestimmte Haltungen und Handlungsweisen geschlossen werden kann und die Entwicklung dieser Eigenschaften – wenn überhaupt – nur sehr langfristig möglich ist. Es kann jedoch sinnvoll sein, Persönlichkeitseigenschaften zu erfassen, um bestimmte Werte und Kompetenzen, die ermittelt wurden, im Nachhinein besser erklären zu können.

Modell der Future Skills

Der Bedarf für die zukunftsorientierte Entwicklung der Mitarbeitenden ist in allen Unternehmen und Organisationen groß. Aber wo sollte der Fokus liegen? Wir haben einen Basissatz an Future Skills aus relevanten Studien, unter anderem der Selbst GmbH, des World Economic Forums und der OECD abgeleitet und auf die Erfordernisse von Unternehmen angepasst. So entstand ein Set an 16 Future Skills, die wir für besonders praxisrelevant erachten (siehe Tabelle links). Die Zahl, die Bezeichnungen, die Definitionen sowie die Handlungsanker der Future Skills können vor der praktischen Anwendung in einem moderierten Prozess mit erfahrenen Mitarbeitenden aus der jeweiligen Organisation auf die Rahmenbedingungen, die Kultur und die Sprache der jeweiligen Mitarbeitenden angepasst werden. Damit wird eine hohe Akzeptanz der Erfassung der Future Skills gefördert. Diese Future Skills sollten nun Eingang finden in ein professionelles Skillmanagement im Unternehmen – also in einen geplanten, gelenkten und systematischen Prozess mit dem Ziel, die Entwicklung der Skills der Mitarbeitenden und Teams selbstorganisiert zu ermöglichen, damit die strategischen Unternehmensziele erreicht werden. Die Entwicklung eines organisationsweiten Skillmanagements erfordert deshalb einen strukturierten Veränderungsprozess, der vor allem durch folgende Veränderungen geprägt ist:

- von fremdgesteuerten Lehr-/Lernkonzepten zur selbstorganisierten, agilen Entwicklung der Future Skills

AUTOREN



Frank Edelkraut

ist geschäftsführender Gesellschafter der Mentus GmbH. Zudem ist er im Projekt- und Transformationsmanagement sowie als Interimmanager in HR-Leitungsfunktionen tätig. Der Führungskräfteentwickler ist unter anderem Experte für die Nutzung sozialer Lernformate.

fe@mentus.de



Werner Sauter

ist Gesellschafter und wissenschaftlicher Leiter der ValCom® GmbH -Institut für Werte- und Kompetenzmanagement Berlin und begleitet Unternehmen im Werte- und Kompetenzmanagement bzw. Skill-Management.

wsauter@valcom.org

- von der Vorgabe standardisierter Bildungsangebote auf Basis von Curricula zu einer Ermöglichungskultur, die selbstorganisiertes, personalisiertes Lernen mit individuellen Lernzielen fördert
- von der Vermittlung in Seminaren und Workshops, die für alle gleich ist, zu agilen Lernprozessen im Prozess der Arbeit oder in herausfordernden Praxisprojekten

Damit verlagern sich die Schwerpunkte des betrieblichen Lernens vom Wissensaufbau und Qualifikation mit Übung und Training zur gezielten, selbstorganisierten Entwicklung von Werten und Kompetenzen und damit zum erfahrungs- und erlebnisorientierten, sozial-emotionalen Lernen und zur Reflektion. Wissensaufbau und Qualifikation sind damit die notwendige Voraussetzung, aber nicht mehr das Ziel des betrieblichen Lernens.

Future Skills Toolbox

Werte und Kompetenzen werden stets in der Praxis erlebt und erfahren und können deshalb nicht gelehrt oder vermittelt werden. Der Aufbau von Future Skills ist damit immer Erfahrungs- und Handlungslernen in der Praxis.

Dabei werden für den gezielten, selbstorganisierten Aufbau von Future Skills möglichst stark emotional „labilisierende“ Herausforderungen in der Arbeitswelt benötigt, deren Bewältigung die angestrebten Werte und Kompetenzen erfordern. Dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden Dissonanzen (im emotionalen Sinn innere Widersprüche oder Verwirrungen) erfahren und lernen, diese über neue Lösungsmuster aufzulösen. Deshalb erfordert der Aufbau von Future Skills entsprechende Methoden, die wir in einer Toolbox gebündelt haben.

Diese entstand aus der Erkenntnis, dass den meisten Mitarbeitenden Erfahrungen mit selbstorganisiertem Lernen ebenso fehlt, wie eine Übersicht über didaktisch und methodisch passende Lernformate.

Die Toolbox ist daher als Sammlung von Formaten und Instrumenten gedacht, die den Lernenden Anregungen für eine eigenständige Auswahl geeigneter Lernansätze bietet. Zu jeder der sechzehn Future Skills wurden auf vier Skill-Stufen je drei Beispiele gewählt, die den Lernenden zeigen, wie sie sich die angestrebten Skills aufbauen können. Die drei Beispiele repräsentieren jeweils den Übergang von einem Skilllevel zum nächsten. Zum Beispiel lautet die Anregung für Beginner, die ihre Kompetenz für die digitale Transformation auf die Stufe „Advanced“ entwickeln wollen, Social-Media-Posts oder Podcast-Lösungen einzusetzen. Für die Entwicklung auf die Stufe „Experienced“ wird empfohlen, eine „Community of Practice“ zu initiieren und zu moderieren. Für die Entwicklung zur Stufe „Professional“ wird die (Weiter-)Entwicklung eines digitalen Geschäftsmodells für den eigenen Arbeitsbereich vorgeschlagen.

So gelingt die Fokussierung in der Personalentwicklung

Die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen über die gezielte Entwicklung der Future Skills auf Basis eines bedarfsgerechten Future Skills Modelles ist zwingend. Durch die Fokussierung auf nur 16 Future Skills und das handlungsorientierte Design ermöglicht es diese Konzeption, schnell, koordiniert und ergebnisorientiert als selbstorganisiertes Future Learning in der gesamten Organisation zu fördern.

Frank Edelkraut, Werner Sauter ●