



Personalentwicklung in der digitalisierten Arbeitswelt

Digitalisierung, Globalisierung, Innovationen und demografischer Wandel haben großen Einfluss auf unser alltägliches Leben sowie die Gemeinschaft und damit auch auf die Welt der Unternehmen (Zukunftsinstitut, 2018). Die Gesellschaft verändert sich (Pousttchi, 2017), wir werden immer vernetzter, sind ständig in Kontakt mit Bekannten sowie Kolleginnen und Kollegen auf der ganzen Welt. Die dazu benötigten digitalen Medien sind dauerhaft verfügbar. Dies bietet zudem fast unbegrenzten Zugriff auf Wissensschätze aus aller Welt. Die sich dadurch eröffnenden Möglichkeiten sind nahezu grenzenlos. Unternehmen werden deshalb nach und nach gezwungen, ihre Strategie, die Organisationsstrukturen und -prozesse an die neuen Umstände anzupassen (Montua, 2020). Soweit Prof. Dr. Katrin Winkler von der Hochschule Kempten und Jasmin Fink vom Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft.

Diese Entwicklungen machen auch vor der Personalentwicklung nicht halt: die bestehenden unternehmensinternen sowie -externen Bildungskonzepte sind den aktuellen Herausforderungen der sich schnell verändernden Arbeitswelt nicht gewachsen (Hochschulbarometer, 2020; Lippe-Heinrich, 2019). Die digitalisierte Arbeitswelt setzt einen ständigen Wissens- und Kompetenzerwerb der Organisationsmitglieder voraus. Hier sind klassische Personalentwicklungsmaßnahmen nicht mehr ausreichend (Höhne et al., 2017). Vielmehr sollte aktuellen Herausforderungen mit neuen Lösungsansätzen und Konzepten begegnet werden, um Mitarbeitende auch zukünftig beschäftigungsfähig zu erhalten. So kann bestenfalls eine Passung zwischen der sich verändernden Arbeitsumgebung und den Möglich-

keiten der eigenen Weiterentwicklung erreicht werden (Kestler & Rump, 2019). Mitarbeitende sollen zu eigenverantwortlichem und selbstständigem Wissenserwerb befähigt werden, um lebenslanges, zukunftsorientiertes Lernen am Arbeitsplatz möglich zu machen. Flexible und individuelle Angebote werden benötigt, um eine solche Art des Lernens am Arbeitsplatz zu ermöglichen. Die Personalentwicklung sollte sich vom „Seminaranbieter“ hin zum „Lern-Coach“ entwickeln, die Entwicklung der Arbeitskräfte neu denken, ein freiwilliges Angebot bieten und Mitarbeitende bei ihrer individuellen Weiterentwicklung begleiten (Dachner et al., 2021).

LEBENSLANGES LERNEN AM ARBEITSPLATZ

Lebenslanges Lernen bildet eine wichtige Voraussetzung für die lebenslange Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmenden (Schön, 2018), denn einmal erlerntes Wissen veraltet immer schneller und neue Kenntnisse müssen ergänzt oder neu erlernt werden.

Angesichts der aktuellen Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt besteht für Arbeitnehmende die Herausforderung vor allem darin, eine persönliche Bereitschaft mitzubringen, Veränderungen positiv zu begegnen, neugierig zu bleiben und aktiv die eigene Weiterentwicklung voranzutreiben (Bündnis für Lebenslanges Lernen, 2020). Die Verantwortung für die Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit liegt entsprechend bei den Mitarbeitenden selbst – sie sollen selbstständig und eigenverantwortlich lernen (Lippe-Heinrich, 2019), z. B. durch das Schaffen eigener Lernroutinen oder der Erstellung eines Lernplans. Basis stellt eine lernförderliche Kultur und Arbeitsumgebung dar.

Künstliche Intelligenz, technische Innovationen, neue Prozesse und der allgemeine Wandel in der Arbeitswelt beeinflussen dabei ständig die Anforderungen an Erwerbstätige und verändern diese (Speck, 2019). Neue Schlüsselkompetenzen (sogenannte Future Skills) sind gefragt. Sie entscheiden in den kommenden Jahren über den Erfolg des Unternehmens (Speck, 2019) und sollten in die Planung strategischer Personalprozesse einfließen.

Um diese neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln zu können oder bereits vorhandene Qualifikationen auszubauen, ist es notwendig,

sich selbst und den eigenen Wissensstand genau zu kennen. Eine zentrale Schlüsselkompetenz hierfür ist die Reflexionsfähigkeit. Mitarbeitende lernen sich selbst einschätzen zu können, um zu wissen in welchen Bereichen ihre Stärken, aber auch ihre Entwicklungsbe-

wichtige persönliche Kompetenzen für die Zukunft gelten (Fürst, 2019). Das lebenslange Lernen kann so intensiviert werden.

Die in der Abbildung dargestellten Elemente kennzeichnen zusammenfassend das lebens-

„A mindset of agile learning will also be needed on the part of workers as they shift from the routines and limits of today's jobs to new, previously unimagined futures.“

– World Economic Forum, 2020 –

reiche liegen. Dieser Vorgang soll eigenverantwortlich geschehen, wofür der Wille, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen, die Voraussetzung ist (Lippe-Heinrich, 2019). Ebenso ist die aktive Suche nach externen Sichtweisen über die eigenen Kompetenzen essenziell. So kann die Selbst- und die Fremdwahrnehmung abgeglichen werden und damit möglichen „blinden Flecken“ der Selbstwahrnehmung vorgebeugt, bzw. diese aufgedeckt werden. Reflexion ist der Schlüssel zur eigenen Weiterentwicklung (Fürst, 2019).

Ein möglicher Weg eine solche Fremdeinschätzung zu erhalten ist es, im eigenen Netzwerk nach Feedback zu suchen. Jene Netzwerke, ob persönlich, beruflich oder aus einem bestimmten Interesse heraus, können helfen das eigene Verhalten, Wissen und Schlüsselfähigkeiten zu reflektieren. So kann neues Wissen erworben und kollaborativ am Aufbau neuer Kompetenzen gearbeitet werden. Netzwerken fördert zudem die Fähigkeit zur Vernetzung und Kooperationsfähigkeit, die ebenfalls als

lange Lernen: Selbstständiges Lernen, Future Skills entwickeln, Reflexion, Netzwerken.

AKTEURE

Es obliegt dabei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst, die Verantwortung für die persönliche Weiterentwicklung zu übernehmen (Lippe-Heinrich, 2019). Nichtsdestotrotz sollten Führungskräfte ihre Mitarbeitenden in diesem Prozess unterstützen – ihnen Hilfe anbieten, sie begleiten und bei der Reflexion unterstützen, bspw. durch ihre Fremdeinschätzung in Bezug auf die individuellen Schlüsselqualifikationen (Fürst, 2019). Führungskräfte spielen beim lebenslangen Lernen eine zentrale Rolle, ebenso wie das Human Resource Management (HRM) bzw. die Personalentwicklung. Deren Rolle verändert sich allerdings künftig: es genügt nicht, Seminarprogramme nach dem Gießkannenprinzip zur Verfügung zu stellen (Lippe-Heinrich, 2019). Das HRM soll zum Lernbegleiter für die Mitarbeitenden werden, um die individuelle, selbstständige und eigen-

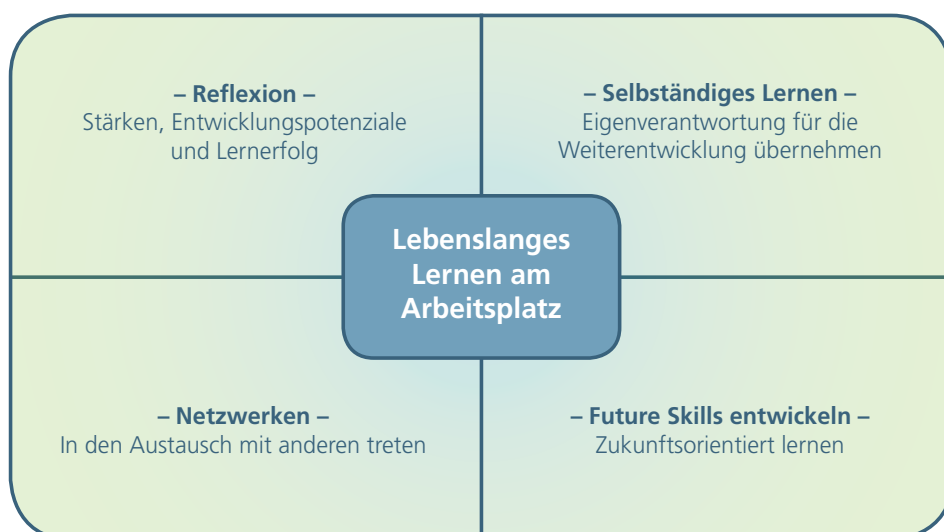


Abbildung: Elemente lebenslangen Lernens am Arbeitsplatz

verantwortliche Weiterentwicklung der Arbeitnehmenden zu unterstützen (Kestler & Rump, 2019).

ENTWICKLUNG EINES ENTSPRECHENDEN MINDSETS UND KULTUR

Um dieses eigenverantwortliche, lebenslange Lernen in Organisationen langfristig etablieren zu können, bedarf es einer Veränderung im Mindset der lernenden Mitarbeitenden, Führungskräfte sowie Bildungsverantwortlichen. Lernen soll als alltäglicher Bestandteil der Arbeit angesehen werden, um die Entwicklung einer entsprechenden Lernkultur möglich zu machen (Alonso, 2019). Unterstützt werden sollte dieser Prozess durch die bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur hin zu einer lernfreundlichen und lernförderlichen Arbeitsatmosphäre (Barabasch et al., 2019).

Diese Veränderungen in Kultur und Mindset werden sich nicht von selbst ergeben, sondern sollten aktiv vorangetrieben werden. Ebenso wie konkrete Maßnahmen, um die Belegschaft in der digitalen Transformation zu unterstützen und zu befähigen. Unternehmen werden so zu aktiven Treibern des Wandels (Hackl et al., 2017). Hierzu braucht es Mitarbeitende, die in diese Richtung entwickelt oder mit expliziten Kompetenzen rekrutiert werden, um den Wandel in der Arbeitsumgebung voranzubringen. Dazu sollte sich



**PROF. DR.
KATRIN WINKLER**

Professorin für Personalführung, -management und -entwicklung sowie Wissens- und Changemanagement an der Hochschule Kempten

Weiterbildungstipp:

Berufsbegleitender und digitaler Masterstudiengang Wirtschaftspsychologie

Dieser berufsbegleitende und rein online stattfindende Studiengang an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten fokussiert die Themen digitale Transformation und New Work mit dem Fokus auf dem Menschen.

Buchtipps: Connectedness – Leadership for a changing world

Dieses Buch vermittelt praxisorientiert und dabei wissenschaftlich fundiert, worauf es bei der Führung in der digitalisierten Arbeitswelt ankommt.

Winkler, K. & Bramwell, N. (2020). Connectedness: Leadership for a changing world. Linchpin Books.

wiederum intensiv mit der Zukunft auseinandergesetzt, neue Konzepte und Strategien entwickelt, neue Wege gegangen werden.

Literatur

- Alonso, G. (2019). Technik braucht Kultur – Lernkultur und Kompetenzentwicklung im Zeitalter der Digitalisierung. In R. A. Fürst (Hrsg.), Gestaltung und Management der digitalen Transformation (S. 329–346). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24493-4_19
- Barabasch, A., Keller, A. & Danko, J. (2019). Innovative Lernkultur in Unternehmen aus der Perspektive der Lernenden. In Innovative Lernkultur in Unternehmen aus der Perspektive der Lernenden (S. 229–240). wbv Media. <https://doi.org/10.3278/6004660w229>
- Bündnis für Lebenslanges Lernen (Hrsg.). (2020). "Gemeinsam.Für.Weiterbildung": Die Ziele des Bündnisses für Lebenslanges Lernen 2020–2025. https://km-bw.de/site/pbs-bw-km-root/get/documents_E870994613/KULTUS.Dachmandant/KULTUS/KM-Homepage/Artikelseiten%20KP-KM/Weiterbildung/2020/Gemeinsam%20f%C3%BCr%20Weiterbildung.pdf
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A. & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. Human Resource Management Review, 31(2), 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- Fürst, R. A. (2019). Gestaltung und Management der digitalen Transformation: Ökonomische, kulturelle, gesellschaftliche und technologische Perspektiven (1. Aufl.). AKAD University Edition. Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24493-4>
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>
- Hochschulbarometer (Hrsg.). (2020). Bildung für Future Skills. https://www.hochschul-barometer.de/2020/bildung_fuer_future_skills
- Höhne, B. P., Bräutigam, S., Longmuß, J. & Schindler, F. (2017). Agiles Lernen am Arbeitsplatz – Eine neue Lernkultur in Zeiten der Digitalisierung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 71(2), 110–119. <https://doi.org/10.1007/s41449-017-0055-x>
- Kestler, M. & Rump, J. (2019). S.MILE: Mit Sinn und Selbststeuerung zur neuen Lernkultur (1. Aufl.). Haufe Fachbuch. Haufe Group.
- Lippe-Heinrich, A. (2019). Personalentwicklung in der digitalisierten Arbeitswelt: Konzepte, Instrumente und betriebliche Ansätze (1st ed. 2019). Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25457-5>
- Montua, A. (2020). Führungsaufgabe Interne Kommunikation: Unternehmen kommunizieren – im Alltag und in Veränderungsprozessen. Springer Gabler.
- Poustchi, K. (2017). Digitale Transformation: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. <https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologienmethoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation>
- Schön, N. (2018). Lebenslanges Lernen – Digitale Bildung bedeutet gesellschaftliche Teilhabe! In C. Bär, T. Grädler & R. Mayr (Hrsg.), Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht, 1. Band: Politik und Wirtschaft (S. 419–428). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55720-4_40
- Speck, A. (2019). Diese Future Skills benötigt Deutschland. <https://www.springerprofessional.de/aus-und-weiterbildung/personalentwicklung/diese-future-skills-benoetigt-deutschland/16278042>
- World Economic Forum (2020). The future of jobs report 2020. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Zukunftsinstitut (Hrsg.). (2018). Megatrend-Map. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/>



**JASMIN
FINK**

Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft