

Lernende Menschen und Organisationen

Weiterkommen im Wechselspiel

Um in der digitalen Netzwerkgesellschaft dauerhaft bestehen zu können, müssen Organisationen lernfähig sein. Was sie dazu brauchen, sind Mitarbeitende, die ihrerseits dazulernen und so die Entwicklung der Organisation treiben. Der Aufbau von Future Skills wird daher immer wichtiger – im Sinne des Ausbaus vorhandener wie auch des Erwerbs völlig neuer Kompetenzen. Allerdings setzt dieses Up- und Reskilling einiges voraus: Auf individueller Ebene Mitarbeitende mit flexiblem Mindset. Und auf organisationaler Ebene ein Unternehmen, das strukturell und kulturell Lernen fördert, nicht behindert.

Wie genau sich der Weiterbildungsbedarf der Unternehmen derzeit wandelt, wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden darin unterstützen können, in das jeweils passende Lern-Mindset zu finden, und was Organisationen tun müssen, um sich lernfreundlich aufzustellen, lesen Sie auf den folgenden Seiten.

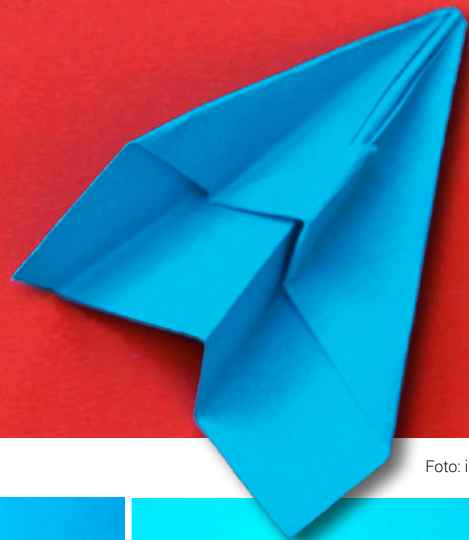


Foto: iStock/WorSangJun



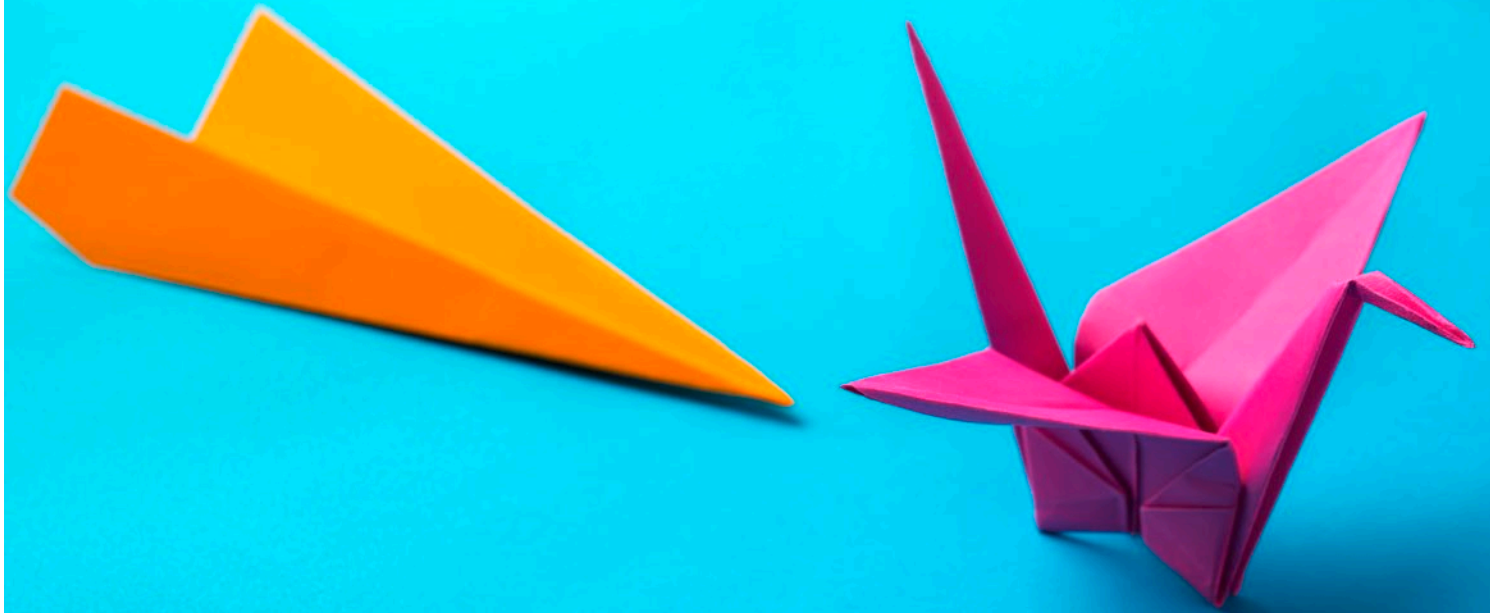
Systembedingte Entwicklungsbremsen
Die lernfeindliche Organisation



Erweiterung des Growth-Modells
Mehr Mindset



Future Skills aufbauen
Up oder Re?



Future Skills aufbauen

Up oder Re?

Foto: iStock/abezikus

Der Übergang in die digitale Netzwerkgesellschaft fordert neue Fähigkeiten und führt zugleich dazu, dass viele bisher gefragte Kompetenzen überflüssig werden – und das schon bald. Umso wichtiger wird das konsequente Up- und Reskilling großer Teile der Arbeitnehmenden. Aber welches Skillset ist wirklich zukunftsfähig? Und was können Organisationen tun, um es wirkungsvoll zu fördern?

Preview

► Dem Tipping Point hinterher:

Wie Bildung und Personalentwicklung dem radikalen Wandel von Märkten und Arbeitswelt hinterherhinken

► Die Grenzen des Upskilling:

Warum in der digitalen Netzwerkgesellschaft ganze Bereiche beruflichen Wissens nicht mehr sinnvoll aktualisiert werden können

► Soft Skills für eine digitale Arbeitswelt:

Was Mitarbeitende künftig können müssen – und warum die Antwort auf Digitalisierung nicht unbedingt Data Science lautet

► Mit der Maschine anfreunden:

Welche digitalen Kompetenzen in Zukunft zu den kognitiven, sozialen und personalen hinzukommen müssen

► Zehn-Punkte-Plan:

Wie Organisationen die für sie relevanten Future Skills identifizieren und strukturiert aus- bzw. aufbauen können

Der Übergang in die Digitale Netzwerkgesellschaft ist in den vergangenen anderthalb Jahren noch einmal beschleunigt worden. Nicht nur, dass viele Berufstätige mit einem Mal digitaler arbeiten mussten, die das bisher für unnötig oder unmöglich gehalten haben. Corona hat darüber hinaus dafür gesorgt, dass die Frage nach zukunftsfähiger Arbeit, nach marktfähigen Geschäftsmodellen und den damit verbundenen Prozessen neu gestellt werden muss. Daran schließt sich die Frage, welche Tätigkeiten Menschen künftig ausführen können – und welche Skills sie dafür brauchen. Denn auch das ist stärker in den Fokus gerückt: dass viele für die digitale Zukunft benötigten Kompetenzen bislang fehlen und schleunigst nachgerüstet werden müssen.

So schätzen das auch Lernexperten weltweit ein. So wurde im „L&D Global Sentiment Survey 2021“ (s. Kasten S. 82) ermittelt, dass für die mehr als 3.000 befragten L&D Professionals das Thema Re- und Upskilling an der Spitze der heißesten Themen in 2021 steht. 13 Prozent der Experten sehen demnach beim Auf- und Ausbau von Kompetenzen den dringendsten Handlungsbedarf.

Radikale Veränderungen

Hinter der Diskussion steckt aber mehr als nur die Erkenntnis, dass Mitarbeitende lernen müssen, um sich für die Zukunft zu wappnen, das war ja schon immer so. Was eine neue Vehemenz in das Thema bringt, sind der Umfang, in dem die künftig erforderlichen Skills fehlen, und die Radikalität, mit der alte von neuen Anforderungen abgelöst werden.

Dazu muss man sich vor Augen führen, was um uns herum passiert: Angetrieben von einer Automatisierungswelle, die zum ersten Mal durch Software und nicht mehr durch physische Innovationen geprägt ist, vernetzen und automatisieren wir alles, was nicht bei drei auf den Bäumen ist.

Die Mensch-zu-Mensch-Vernetzung (durch Social Media und Collaboration Tools) ist weit vorangeschritten. Auch im Bereich der Maschine-zu-Maschine-Vernetzung nehmen wir (unter Stichworten wie Industrie 4.0 und Internet of Things) immer mehr Fahrt auf, sei es im Rahmen voll automatisierter Produktions- und Logistikanlagen, bei selbst fahrenden Autos oder smarten Strom-Grids. Und KI-Assistenten wie Siri und Alexa sowie Fortschritte bei bionischen Lösungen wie Chip-Implantaten treiben auch die Mensch-zu-Maschine-Vernetzung weiter voran.

Tipping Point und Trippelschritte

Dadurch ändern sich nicht nur technologische Grundlagen, sondern auch der tägliche Umgang mit Geräten aller Art – und nicht zuletzt, was und wie wir arbeiten. Heutige Eingabegeräte wie Tastaturen oder Mäuse werden uns in nicht allzu ferner Zukunft wahrscheinlich vorkommen wie heute das Tonband-Gerät oder der Dia-Projektor. Damit wird Zehn-Finger-Tippen, das heute noch in vielen Berufen nützlich ist, so obsolet wie das Wissen, wie mit Bandsalat umzugehen ist. Das ist nur ein einfaches Beispiel, bei komplexeren Geräten und Anwendungen ändert sich wesentlich mehr. Wo man heute wissen muss, wie man sich virtuell bespricht oder Office-Programme handhabt, wird es künftig vielleicht eher darauf ankommen, aus KI-Anwendungen maximalen Nutzen zu ziehen oder große Datenmengen zu interpretieren. Alleine der Umgang mit der Informationsexplosion stellt einen großen Fähigkeitsbereich dar, den es zu erschließen gilt.

Aus meiner Sicht stehen wir aktuell in Bezug auf den Wandel unserer Märkte und Technologien am „Tipping Point“ einer exponentiellen Entwicklungskurve, einem grundsätzlichen Wendepunkt, nach dem nichts mehr ist wie zuvor. Bei dem Wandel unserer Arbeits- und Lernumgebungen ste-



Die Top-Personalentwicklungsthemen 2021

1. Reskilling/Upskilling (new)	13,0 %	new
2. Collaborative/social learning (3)	9,4%	↑
3. Learning analytics (1)	8,8%	↓
4. Personalization/adaptive delivery (2)	8,7%	↓
5. Learning experience platforms (4)	7,4%	↓
6. Coaching/Mentoring (8)	7,0%	↔
7. Micro learning (6)	6,9%	↓
8. Showing value (9)	6,1%	↓
9. Consulting more deeply with the business (7)	6,0%	↓
10. Performance support (11)	5,5%	↔
11. Mobile delivery (12)	4,7%	↔
12. Artificial intelligence (5)	4,3%	↓
13. Virtual and augmented reality (10)	4,3%	↓
14. Curation (14)	3,2%	↓
15. Neuroscience/cognitive science (13)	2,6%	↓

Die Umfrage „L&D Global Sentiment Survey“ wird seit 2014 vom international bekannten Lernexperten Donald H. Taylor durchgeführt und gibt Einblicke, welche Themen den Personalentwicklungsbereich am stärksten beschäftigen. Für das Jahr 2021 haben 3.114 L&D-Professionals aus 95 Ländern über die heißesten Themen in Bezug auf Workplace Learning abgestimmt. Das Thema Up- bzw. Reskilling hat dabei (als erster Neuzugang) den ersten Platz eingenommen – mit deutlichem Abstand vor den Themen Collaborative Learning, Learning Analytics und Adaptive Learning. Mehr Infos unter www.donaldhtaylor.co.uk/insight/the-ld-global-sentiment-survey-2021-first-thoughts.

Quelle: www.managerseminare.de; Studie: „L&D Global Sentiment Survey 2021“, n= 3.114 aus 95 Ländern.

hen wir hingegen noch relativ am Anfang. Es herrscht also Nachholbedarf.

Die Grenzen des Upskilling

Daraus ergeben sich vor allem zwei Herausforderungen für die Personalentwicklung: Erstens müssen wir die Kompetenzlücke

schließen, die sich zwischen den absehbaren Kompetenzanforderungen und der Weiterbildungspraxis in Unternehmen immer weiter auftut. Mit einem einmaligen Upskilling ist es dabei nicht getan, vielmehr braucht es ein kontinuierliches, lebenslanges Lernen. Für viele ist außerdem ein bloßes Upskilling, also eine Vertiefung vorhandener Qualifikationen, nicht die Lösung. Denn die Frage nach Up- oder Reskilling stellt sich in der Form ja überhaupt erst, weil es für viele Fähigkeiten, die in der vordigitalen Arbeitswelt gefragt waren, künftig keine Verwendung mehr gibt. Das McKinsey Global Institute hat ermittelt, dass alleine in Deutschland gut zehn Millionen Arbeitnehmende von der Notwendigkeit betroffen sind, ihre Kompetenzen zukunftsfähiger zu gestalten. Für 4 bis 6,5 Millionen davon wird demnach ein reines Upskilling nicht ausreichen.

Für diese wird es notwendig sein, über eine reine Höherqualifizierung hinaus auch Prozesse des Reskilling anzugehen, also der Aneignung von Kompetenzen, die gar nicht oder nur wenig auf vorhandenem Wissen aufbauen. Denn die Betroffenen werden zwangsläufig völlig neue Tätigkeiten ausführen müssen, weil die Technologien und Geschäftsmodelle, auf denen ihre Arbeit bisher basierte, schlicht nicht mehr relevant sind. Um aber in einem neuen Kontext wertschöpfend agieren zu können, bedarf es logischerweise eines anderen Skillsets als bisher.

Wandel ernst nehmen

Die zweite Herausforderung besteht darin, das notwendige Up- und Reskilling auch umzusetzen – und dabei die Defizite zu überwinden, die HR- bzw. Personalentwicklungsabteilungen heute noch haben. Dazu ist es notwendig, zunächst die jeweils wichtigen Future Skills zu identifizieren. Außerdem müssen Wege gefunden werden, die über die bisherigen Angebote von Seminaren und E-Learning-Kursen hinausgehen, um diese Future Skills zu fördern und über alle Arbeits- und Lernkontexte hinweg kontinuierlich auf- und auszubauen.

Eine gewaltige Aufgabe. Es ist aber an der Zeit, den Wandel zur digitalen Netzwerkgesellschaft endlich ernst zu nehmen und jetzt die entsprechenden Fähigkeiten

auszubilden, damit aus der sprichwörtlichen Raupe ein digitaler Schmetterling werden kann. Das gilt übrigens auch für die im produzierenden Gewerbe Tätigen, über die es oft heißt, es sei nicht möglich, sie auf dieses neue Level up- bzw. rezuskillen. Das ist eine Behauptung, die so ähnlich auch früher schon gemacht wurde, etwa als es beim Übergang vom Agrar- ins Industriezeitalter notwendig wurde, dass große Teile der Bevölkerung lesen, schreiben und rechnen lernen, um neuen Anforderungen am Arbeitsplatz gerecht zu werden. Auch zu dieser Zeit hieß es oft, dass dies nicht möglich sei. Ein Blick auf die Alphabetisierungsquote von über 85 Prozent weltweit zeigt jedoch: Wenn wir wollen – oder müssen –, dann können wir auch.

Studienüberblick: Softe Future Skills

Hinter der Behauptung, das Skill Level sei nicht erreichbar, steht mitunter auch eine einseitige Vorstellung, welche Fähigkeiten wir uns im Rahmen der digitalen Transformation eigentlich aneignen sollen. Es geht nämlich keineswegs darum, dass alle zu Softwareentwicklerinnen und Datenanalysten werden. Das sind zweifellos wichtige Fähigkeiten, überhaupt ist ein Grundverständnis für Daten und digitale Möglichkeiten unerlässlich, um die Partizipationsfähigkeit im veränderten Wirtschaftskontext zu gewährleisten. Darüber hinaus aber wird die digitale Netzwerkgesellschaft sehr viel mehr Arbeitsmöglichkeiten kreieren als nur technische. Gerade *weil* die Automatisierung nicht mehr nur einfache, sondern zunehmend auch komplizierte Arbeitsabläufe erfasst, rücken die komplexen Tätigkeiten stärker ins Zentrum menschlicher Tätigkeit. Das wiederum sorgt dafür, dass neue Job-Chancen zum Beispiel in Kontexten entstehen, in denen vor allem Soft Skills gefragt sind.

In einem Querschnitt über aktuelle Studien zum Thema wird ersichtlich, dass vor allem kognitive, soziale und personale Kompetenzen zu den Future Skills zählen: Besonders das vernetzte Denken und der damit einhergehende Aufbau von Analyse-, Synthese-, Reflexions- und Beurteilungsfähigkeiten werden demnach an Bedeutung gewinnen (vgl. dazu die Studien von Bernard Marr sowie von Hasan

Die 6 wichtigsten Future Skills

Die Transformation in eine digitale Netzwerkgesellschaft führt zu einem umfassenden Up- und Reskilling-Bedarf, weil viele bislang jobrelevante Kompetenzen nicht mehr gebraucht werden, während neue Technologien und Geschäftsmodelle von vielen ein völlig anderes Skillset erfordern als bisher. Doch was sind die Future Skills, die es möglichst heute schon aufzubauen gilt? Ein Querschnitt vieler Studien zu dem Thema zeigt, dass vor allem sechs Kompetenzen wichtig sind:



Selbstlernkompetenz

Dazu gehört die Fähigkeit, Lernchancen zu erkennen, Lernziele zu definieren, den Lernprozess zu planen und dessen Abläufe und Ergebnisse zu reflektieren und die Erkenntnisse für andere verfügbar zu machen. Auch die Überführung von Gelerntem in neue Handlungsroutinen ist eine wichtige Zukunftskompetenz.

Digitalkompetenz



Digitalkompetenz ist mehr als die Fähigkeit, komplexe Tools zur Zusammenarbeit zu nutzen. Dazu gehört ein Grundverständnis, was Daten sind, wie sie im Internet fließen und Geschäftsmodelle beeinflussen. Auch: Wie kann ich mit meinen Daten sicher umgehen? Wie führen Daten zu Entscheidungen, und was ist das Problem daran?



Komplexitätskompetenz

Damit ist die Fähigkeit gemeint, Zusammenhänge zu erkennen und zu deuten und mit Ungewissheit bzw. geringer Planbarkeit umzugehen. Mit Komplexität kompetent umzugehen, erfordert außerdem das Wissen, was nützliche Werkzeuge, Methoden und Tools sind, um bestimmte Problemstellungen angehen zu können.

Co-Kreationskompetenz



... zeigt sich darin, ob man anderen bei Problemen helfen, eigenes Wissen einbringen und mit Unterschiedlichkeit umgehen kann. Co-Kreation heißt auch, im Team zu lernen, Inhalte zu teilen und remote zusammenzuarbeiten. Auch eine kollegiale Streitkultur gehört dazu, ebenso wie eine gute persönliche und digitale Kommunikation.



Netzwerkkompetenz

Wie kann ich mir ein Helfernetzwerk aufbauen? Wie kann ich als Ansprechpartner oder Vorbild für andere dienen? Wie kann ich Beziehungen aufrechterhalten und Vertrauen über digitale Kanäle aufbauen? Wie kann ich unterschiedliche Perspektiven nutzbar machen? Wie kann ich mich von der Netzwerkhektik lösen?

Informationskompetenz



... wird durch den permanenten Information Overload nötig. Je größer die Flut, umso wichtiger wird es, unterscheiden zu können: Wie und wo finde ich relevante Informationen? Wie kann ich ihre Glaubwürdigkeit bewerten? Wie kann ich die Informationsmenge für mich und andere beherrschbar machen (Datenresilienz)?

Quelle: www.managerseminare.de; Jan Foelsing

Es ist an der Zeit, den Wandel zur digitalen Netzwerkgesellschaft ernst zu nehmen und jetzt die entsprechenden Fähigkeiten auszubilden.

Bakhshi und Kollegen im Kasten „Mehr zum Thema“). Die Denkfabrik Institute for the Future (IFF) sieht vor allem im „Making Sense“ im Umgang mit komplexen Systemen einen Erfolgsfaktor der Zukunft. Häufig genannt werden auch kreative und innovationsorientierte Fähigkeiten, die sich nicht automatisieren lassen. In Zukunft werden wir zudem zunehmend in transdisziplinären und interkulturellen Kontexten kommunizieren und kollaborieren können müssen, was emotionale und soziale Intelligenz voraussetzt. Hierzu gehört auch die Fähigkeit, einen „Personal Tribe“, also ein eigenes (Helfer-)Netzwerk aufbauen zu können. Was die personalen Kompetenzen angeht, gelten vor allem Resilienz, Offenheit für Veränderungen, Problemlösungskompetenz und die Fähigkeit zum selbst gesteuerten aktiven Lernen als zentrale Future Skills.

Was sind eigentlich digitale Kompetenzen?

Während die genannten Fähigkeiten bereits auf der Liste vieler Personalentwicklerinnen zu finden sind, und oft nur einer stärkeren Fokussierung bedürfen, ist die Ausprägung digitaler Skills, die zu den Soft Skills hinzukommen sollten, für viele noch immer Neuland. Auch hier ist zunächst zu klären, welche Kompetenzen überhaupt nötig sind, um Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten. Das IFTF umschreibt sie als die Fähigkeit, sich mit der „Maschine anzufreunden“ und sich mit ihr gegenseitig sinnvoll zu ergänzen. Dazu gehört das Wissen, wie man Teams aus Menschen und

Robotern, intelligenten Bots, smarten Assistenten usw. so zusammenstellt, dass sie möglichst wertschöpfend für die Organisation arbeiten können. Dazu gehört auch zumindest ein grobes Verständnis, wie Daten fließen, wie sie die Basis für Entscheidungen unserer künstlichen Helfer darstellen, und was datengetriebene Geschäftsmodelle zum Gold der Netzwerkgesellschaft macht.

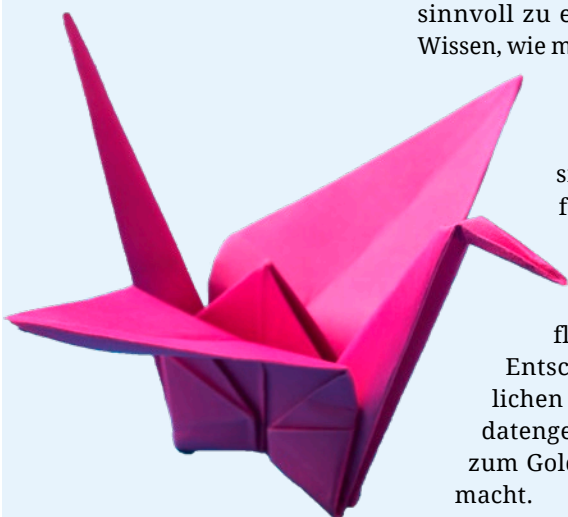
Digitale Kompetenzen werden zudem als eine Art übergeordnete Kompetenz angesehen, die dem Erwerb weiterer Fähigkeiten zuträglich ist, da Lernangebote immer öfter digital angeboten werden (vgl. dazu die Studie von Peter Niermann und Anja Schmitz) und Arbeiten zunehmend bedeutet, in einer digitalen Umgebung Wissen zu aggregieren, aufzubereiten und mit anderen zu teilen. Hierbei spielt auch der versierte und kreative Umgang mit kollaborativen und anderen digitalen Tools eine Rolle. Schon angesprochen wurde die Kompetenz, mit großen Informationsmengen klarzukommen. Die gesammelten Ergebnisse zu den soften und digitalen Kompetenzen lassen sich zu sechs Future Skills zusammenfassen (s. Kasten), von denen Arbeitnehmende künftig möglichst alle beherrschen sollten.

Zehn Punkte fürs Up- und Reskilling

Nun bleibt natürlich noch die Frage offen, wie wir dieses wichtige Thema angehen können. Meiner Erfahrung nach lässt sich der Weg zu einem zukunftsorientierten Up- und Reskilling in zehn Einzelschritte unterteilen.

1 – Die organisationale Zielrichtung bestimmen: Bevor wir blind mit dem Aufbau neuer Skills beginnen, sollten wir uns darüber klar werden, wohin sich die Organisation entwickeln soll. Damit das nicht in einen zweijährigen Strategieentwicklungsprozess mündet, der letztlich nur Energie kostet, empfiehlt es sich, sich vor allem auf ein Zielbild „So wollen wir 2025 arbeiten“ zu konzentrieren. Für dessen Entwicklung eignen sich sehr gut co-kreative Settings mit verschiedenen Stakeholdern, möglichst auch mit den Mitarbeitenden selbst. Erstaunlich nützlich hat sich dafür die Methode Lego Serious Play erwiesen, bei der man mit den bunten Bausteinen eine Art Metapher, Anwendung oder Szene baut, die für diese Art zu arbeiten steht – und die als Basis für weitere Überlegungen dient.

2 – Die Lern-Zielrichtung bestimmen: Darauf aufbauend soll ein weiteres Zielbild entwickelt werden, wie in diesem angestrebten Arbeitskontext Lernen stattfinden





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS285AR03

Tutorial Future Skills erkennen und fördern



Ein zukunftsorientiertes Up- und Reskilling ist auf dem Weg in die digitale Netzwerkgesellschaft unerlässlich. Der Aufbau geeigneter Maßnahmen in Unternehmen lässt sich in zehn Einzelschritte unterteilen.

1. Organisationale Zielrichtung bestimmen

Vor dem Aufbau zukunftsorientierter Skills braucht es Klarheit darüber, wohin sich die Organisation überhaupt entwickeln soll. Dazu empfiehlt es sich, ein Zielbild „So wollen wir 2025 arbeiten“ zu erstellen. Dafür eignen sich co-kreative Settings (z.B. mit Lego Serious Play) mit verschiedenen Stakeholdern, möglichst mit den Mitarbeitenden selbst.

2. Lern-Zielrichtung bestimmen

Ein weiteres Zielbild soll klären, wie Lernen stattfinden soll. Damit dieses Zukunftsbild möglichst stark wird, soll es nicht durch Personalentwicklerinnen vorgedacht, sondern von und mit den Lernenden selbst erarbeitet werden. Das schafft eine gemeinsame Aufbruchsstimmung und Veränderungsenergie, die es für die weiteren Schritte braucht.

3. Future Skills ableiten

Aus den beiden Zielbildern lässt sich ableiten, welche Fähigkeiten nötig sind, um die angestrebte Arbeits- und Lernwelt Realität werden zu lassen. Dabei sollten Soft Skills, digitale Kompetenzen und fachbereichsspezifische Skills in einen für die Ziele der Organisation sinnvollen „Future Skills Kanon“ überführt werden.



4. Organisationalen Zielrahmen ableiten

Welcher organisationale Rahmen hilft, die erarbeiteten Zielbilder zu konkretisieren? Zentrale Frage ist dabei, wie sich Prozesse, Strukturen, Führungsstile usw. ändern müssen, um das Zielbild Realität werden zu lassen.

5. Lernstrategie ableiten

Aus dem Zielbild lässt sich ableiten, welche Fähigkeiten Führungskräfte, Lernbegleiterinnen und andere Facilitatoren des Transformationsprozesses aufbauen müssen. Die Leitfrage an diesem Punkt lautet: Wie müssen wir uns aufstellen, um die Realisierung des Zielbildes bestmöglich zu unterstützen?

6. Die Bedürfnisse der Lernenden erkunden

Um anschlussfähige Lernangebote machen zu können, die dem erklärten Ziel dienen, ist es wichtig, zu verstehen, wo

die Lernenden stehen, welche Lernbedürfnisse sie haben, für welche Themen sie sich interessieren etc. Hierfür ist der Einsatz von Skill- und Interessensabfragen unabdingbar, z.B. mit KI-basierten Tools.

7. Datenstrategie entwickeln

Ohne Daten über die Lernenden sind adaptive Lernangebote, die individuelle Bedürfnisse auch im großen Stil bedienen können, kaum möglich. Dazu muss definiert werden, in welchen Systemen welche Daten über die Lernenden erfasst, wie diese in einem Datenpool zusammengeführt und genutzt werden können.



8. Upskilling Content entwickeln

Gleichzeitig mit Schritt 6 gilt es zu überlegen, in welchen Arbeits- und Lernkontexten die neuen Skills aufgebaut und angewendet werden. Statt Kurse zu entwerfen, die ohnehin nicht freiwillig besucht werden, sollte granularer Micro Content produziert werden, der in möglichst vielen Kontexten genutzt werden kann. Eine interessante Option besteht darin, ihn gemeinsam zu produzieren und zu teilen.

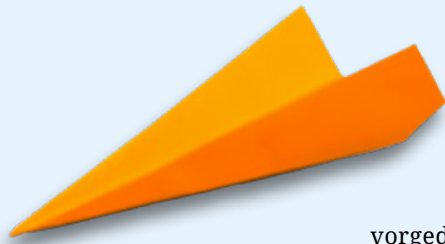
9. Vorbilder finden und unterstützen

Gute Beispiele – Führungskräfte, aber auch informelle Vorbilder – sind wichtig für das Gelingen von Transformationen. Sie sollten nach Möglichkeit schon ab Schritt 1 in den Up- und Reskilling-Prozess involviert werden, damit sie das neue Zielbild mitgestalten und vorleben können.

10. Learning Circle etablieren

Der Aufbau neuer Fähigkeiten gelingt leichter, wenn sich Lernende zusammenschließen. Dazu eignen sich sogenannte Learning Circles, die gemeinsam überlegen, wie sich Future Skills aufbauen lassen. Diese Kreise können auch Content erstellen und in der Organisation teilen – eine Multiplikatorfunktion, von der alle profitieren.

Quelle: www.managerseminare.de, Jan Foelsing; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de



kann. Damit dieses Zukunftsbild des Lernens möglichst stark wird, soll es nicht durch Personalentwicklerinnen vorgedacht, sondern von und mit den Lernenden selbst erarbeitet werden (z.B. durch Prototyping oder ebenfalls mittels Lego Serious Play). Das schafft eine gemeinsame Aufbruchsstimmung und Veränderungsenergie, die es für die weiteren Schritten braucht.

Future Skills Kanon

3 – Future Skills ableiten: Im nächsten Schritt geht es darum, aus den beiden Zielbildern abzuleiten, welche Fähigkeiten nötig sind, um die angestrebte Arbeits- und Lernwelt Realität werden zu lassen. Dabei sollte ein doppelter Fokus sowohl auf die Soft Skills als auch auf die digitalen Kompetenzen gelegt werden, die sich idealerweise ergänzen. Teams aus verschiedenen Fachbereichen dürfen dabei eigene für sie wichtige Skills definieren. Die globalen und die teaminternen Perspektiven gilt es anschließend zu harmonisieren und in einen für die Ziele der Organisation sinnvollen „Future Skills Kanon“ zu überführen.

4 – Organisationalen Zielrahmen ableiten: Welcher organisationale Rahmen hilft, die erarbeiteten Zielbilder zu konkretisieren? Zentrale Frage ist dabei, wie sich Prozesse, Strukturen, Führungsstile usw. ändern müssen, um das Zielbild Realität werden zu lassen.

5 – Lernstrategie ableiten: Aus dem Zielbild lässt sich ableiten, welche Fähigkeiten Führungskräfte, Lernbegleiterinnen und andere Facilitatoren des Transformationsprozesses aufbauen müssen,

und wie sich ihre Rollen dafür verändern müssen. Die Leitfrage an diesem Punkt lautet: Wie müssen wir uns aufstellen, um die Realisierung des Zielbildes bestmöglich zu unterstützen? Ferner ergibt sich aus dem Zielbild, welche Fokusfelder im Bereich Lernen angegangen werden sollten, sei es die Verknüpfung von Lern- und Arbeitsprozessen, die Öffnung von Experimentierräumen oder der Ausbau des Lernökosystems (mehr dazu im Beitrag „New (Work) Learning“, s. Kasten „Mehr zum Thema“).

6 – Die Bedürfnisse der Lernenden erkunden: Um anschlussfähige Lernangebote machen zu können, die dem erklärten Ziel dienen, ist es wichtig, zu verstehen, wo die Lernenden stehen, welche Lernbedürfnisse sie haben, für welche Themen sie sich interessieren etc. Hierfür ist der Einsatz von Skill- und Interessensabfragen auf Dauer unabdingbar. Am besten gelingt dies mit KI-basierten Tools, was sogleich zum nächsten Schritt führt.

Content fürs digital Upskilling

7 – Datenstrategie entwickeln: Es ist sehr wahrscheinlich, dass zur Realisierung eines Zielbildes technische Unterstützung erforderlich ist. Ohne Daten über die Lernenden sind adaptive Lernangebote, die individuelle Bedürfnisse auch im großen Stil bedienen können, kaum möglich. Dazu muss definiert werden, in welchen Systemen welche Daten über die Lernenden erfasst, wie diese in einem Datenpool zusammengeführt und harmonisiert und wie sie ausgewertet und genutzt werden können.

8 – Upskilling Content entwickeln: Gleichzeitig mit Schritt 6 gilt es zu überlegen, in welchen Arbeits- und Lernkontexten die neuen Skills aufgebaut – und angewendet – werden können. Als Schwierigkeit dürfte sich dabei erweisen, dass Kurse zum „Lernen lernen“ kaum freiwillig besucht werden. Daher sollte eher granularer Micro Content produziert werden, der in unterschiedlichen Kontexten genutzt werden kann. Dazu gehören nicht nur Trainingsangebote, ob in Präsenz oder digital, sondern auch alle Arten von Workshops, Meetings, digitalen Arbeitstools und -umgebungen etc. Besonders bewährt haben sich kleine, direkt anwendbare

Die digitale Netzwerkgesellschaft wird sehr viel mehr Arbeitsmöglichkeiten kreieren als nur technische. Gerade die zunehmende Automatisierung sorgt dafür, dass neue Job-Chancen zum Beispiel in Kontexten entstehen, in denen vor allem Soft Skills gefragt sind.

Foto: Jan Foelsing



Der Autor: **Jan Foelsing** ist Learning und New Work Designer und tritt als Speaker zu Themen wie Lernen und Collaboration auf. Mit seinem Learning Development Framework unterstützt er Unternehmen bei der Agilisierung der Personalentwicklung. Kontakt: www.janfoelsing.de

Lernangebote in Form von „Hacks“ – das können Arbeitserleichterungen, technische Kniffe oder unkonventionelle Verfahren sein – deren Wirksamkeit Lernende direkt erleben und einsetzen können. Möglich wäre auch, vor jedem Meeting zehn Minuten zu blocken, um gemeinsam einen neuen Hack auszuprobieren. Der Content kann eingekauft oder selbst hergestellt werden. Eine interessante Option besteht darin, ihn gemeinsam zu produzieren und zu teilen.

Lernen persönlich gestalten

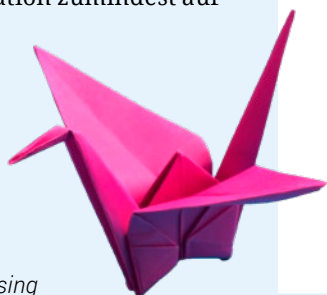
9 – Vorbilder finden und unterstützen:

Gute Beispiele sind sehr wichtig, wenn es um tief greifende Transformationen geht. Das können Führungskräfte, aber auch informelle Vorbilder sein. Diese sollten nach Möglichkeit schon ab Schritt 1 in den Up- und Reskilling-Prozess involviert werden, damit sie das neue Zielbild mitgestalten und vorleben können. Dabei sind Sichtbarkeit in der Organisation und (karriererelevante) Wertschätzung für das Engagement das A und O.

10 – Learning Circle etablieren: Der Aufbau neuer Fähigkeiten gelingt leichter, wenn sich Lernende zusammenschließen. Dazu eignen sich sogenannte Learning Circles, die gemeinsam überlegen, wie sich Future Skills aufbauen lassen. Dieser Step stellt somit die Weiterführung von Schritt 3 dar. Das lernOS von Simon Dücker, Learning Out Loud von Gernot Kühn oder die Leadership Coaching Challenge von Volkmar Langer können interessante Leitfäden für die jeweiligen Learning Circles bieten. Diese Kreise können auch Content erstellen und in der Organisation teilen – eine Multiplikatorfunktion, von der alle profitieren.

Die zehn Schritte sind natürlich nur ein Anfang. Aber mit ihnen lässt sich das Thema „Aufbau notwendiger Future Skills“ in der Organisation zumindest auf den Weg bringen, woraus sich dann alles Weitere ergibt. Nach dem Motto: Think big, aber starte klein – und vor allem schnell.

Jan Foelsing



Mehr zum Thema

► Jan Foelsing und Anja Schmitz: Reset für die Lernkultur – New (Work) Learning.

www.managerseminare.de/MS283AR01

Der Übergang zu New Work kann nur funktionieren, wenn auch die Lernkultur ein neues Niveau erreicht. Vor allem neun Entwicklungsfelder müssen dafür in den Fokus geraten.

► Peter Niermann, Anja Schmitz: Digitale Disruption – So lernen wir morgen!

In Mark Harwardt et al. (Hrsg.): Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen. Springer Gabler 2020, 64,99 Euro.

Die Autoren beschreiben in ihrem Beitrag die Folgen der digitalen Transformation auf die Bildung – und die digitalen und virtuellen Lernformate, die es heute erlauben, Lernen in den Prozess der Arbeit zu integrieren

► Bernard Marr: The 10 Vital Skills You Will Need For The Future Of Work.

www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/04/29/the-10-vital-skills-you-will-need-for-the-future-of-work

Bernhard Marr – Zukunftsforscher, Autor im Bereich Wirtschaft und Technologie und laut LinkedIn einer der fünf wichtigsten Business Influencer der Welt – beschreibt die seiner Meinung nach zehn wichtigsten Kompetenzen, die in Zeiten von künstlicher Intelligenz am Arbeitsplatz gebraucht werden.

► Gernot Kühn, Martin Marx: Einführung einer Lernkultur 4.0 – Learning Out Loud.

www.managerseminare.de/MS249AR08

Unternehmen, die eine Kultur des selbst organisierten Lernens einführen wollen, haben oft Schwierigkeiten, den Prozess loszutreten. Das Lernsetting LOL will Abhilfe schaffen, indem es informelles Lernen in einen formalen Rahmen spannt – und beim Lernen auch die Lernkompetenz erweitert.

► Institute for the Future: Future Skills map.

www.iftf.org/fileadmin/user_upload/futureskills/downloads/IFTF_FutureSkills_Map.pdf

Das Institute For The Future, eine gemeinnützige Denkfabrik mit Sitz in Kalifornien, unterstützt Organisationen bei der Entwicklung zukunftsfähiger Strategien, unter anderem durch Studien wie diese „Kompetenzkarte“ von 2018.

► Hasan Bakhshi et al.: The Future of Skills – Employment in 2030

futureskills.pearson.com/research/assets/pdfs/technical-report.pdf

Die Studie wurde 2017 von Pearson, einer der größten Learning Companies der Welt, zusammen mit Nesta, einer „Global Innovation Foundation“ zur Lösung globaler Problemstellungen, und der Oxford Martin School als einer Forschungseinrichtung der University of Oxford durchgeführt und gibt Einblicke in die Zukunft von Jobs sowie den notwendigen Skills.