

Aus dem „Buch Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030“

Vom Kursentwickler zum Erlebnismanager – Corporate Learning & Development im Umbruch



Karl Ludwig Knispel
 Head of HR Manager
 Human Capital Advisory
 Services Deloitte Consulting
 GmbH



Deloitte.

Die Digitalisierung hat eine große Umwälzung in allen Branchen eingeläutet. In einer repräsentativen Umfrage sagen 90 % der CEOs, dass ihr Unternehmen durch digitale Technologien einen fundamentalen Wandel erfährt, 70 % von ihnen befürchten, dass ihre Organisation nicht über ausreichend Know-how zu notwendigen Adaptionen verfügt. Diese Einschätzung unterstützt die Tatsache, dass berufliche Kompetenzen in allen Bereichen immer schneller obsolet werden. So müssen z. B. Softwareingenieure alle 1,5 Jahre ihre beruflichen Fähigkeiten neu aufbauen. In Marketing, Vertrieb, Fertigung, Recht, Finanzen etc. verzeichnen wir ähnliche Entwicklungen.

Die Digitalisierung ist auch im Bereich der betrieblichen Weiterbildung ein wesentlicher Treiber von Veränderungen. Diese verlaufen disruptiv, d. h., sie sind nicht vorhersagbar und vollziehen sich mit enormer Geschwindigkeit. Eine aktuelle Studie, in der weltweit über 10.000 Business- und HR-Manager zu den wichtigsten Entwicklungen befragt wurden, bestätigt den Trend, dass »Lernen und Karriere« zu den derzeit wichtigsten Themen der Unternehmen gehören. Besonders jüngere Arbeitnehmer erwarten heute deutlich flexiblere Karrieremodelle, die ihre individuelle Entwicklung fördern. Offene Entwicklungswege mit Wahlmöglichkeiten, Kombinationen von Spezialisten- und Führungslaufbahnen, kürzere Wechsel der Funktion bei gleichbleibender Attraktivität lösen die traditionell starren, langjährig angelegten Programme ab. Lebenslanges kontinuierliches Lernen und die Möglichkeit, in Eigenverantwortung schnell neue Fähigkeiten aufzubauen, ist für Mitarbeiter existenziell wichtig, um in einer dynamischen Arbeitswelt Schritt zu halten.

Length of career



60 to 70 years

Average tenure in a job



4.5 years

Half-life of a learned skill



5 years

Abb. 1: Karriere und Lernen ändern sich. Quelle: Pelster, B. et al., Careers and learning: Real time, all the time. Deloitte University Press 2017

Learning & Development-Funktionen beginnen diese Entwicklungen aufzunehmen, indem sie ihre Lernangebote immer häufiger an Modellen für ein lebenslanges kontinuierliches Lernen ausrichten, z. B. dem Continuous Learning Modell, das Lernen ganzheitlich denkt und die Mitarbeiter mittels einer Vielzahl an Lernformaten passgenau zu ihrem Karrierestand und Entwicklungs-level während des gesamten »Employee Lifecycles« der Unternehmenszugehörigkeit begleitet.

Sind die L&D-Abteilungen in den Unternehmen darauf vorbereitet, diesen digitalen Wandel zu begleiten? Welche Kompetenzen werden von heutigen Bildungsmanagern benötigt, damit diese einen Wertbeitrag zur Personalentwicklung liefern und die notwendigen Entwicklungsmaßnahmen, Trainings, aber auch andere Formate wie bspw. »Performance Support« und »Reverse Mentoring« zur Verfügung stellen können?



Karl-Ludwig Knispel

Abstract - Verzeichnis