

Maren Müller · Hazel Gruenewald

Upskilling und Reskilling für die Personalentwicklung

Kompetenzen der Zukunft erkennen und
Personal erfolgreich qualifizieren



Springer Gabler

Upskilling und Reskilling für die Personalentwicklung

Maren Müller · Hazel Gruenewald

Upskilling und Reskilling für die Personalentwicklung

Kompetenzen der Zukunft erkennen und
Personal erfolgreich qualifizieren

Maren Müller
DHBW Ravensburg
Ravensburg, Deutschland

Hazel Gruenewald
ESB Business School
Reutlingen University
Reutlingen, Deutschland

ISBN 978-3-658-44403-7 ISBN 978-3-658-44404-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44404-4>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
Maren Müller	
1.1 Warum ein Buch zu Re- und Upskilling?	1
1.2 Entwicklung und Begrifflichkeiten von Re- und Upskilling	4
1.2.1 Das Industrie-Zeitalter	4
1.2.2 Begrifflichkeiten	5
1.3 Einordnung von Re- und Upskilling	7
1.4 Aufbau, Inhalte und Ziele des Buches	9
Literatur	12
2 Qualifizierungsbedarf und -ansätze	15
Hazel Gruenewald	
2.1 Qualifikationsdynamiken im Wandel: Vom Kampf gegen die Massenarbeitslosigkeit zur Förderung zukünftiger Innovationskraft	15
2.2 Skills 2.0: Aufbruch durch Re- und Upskilling	21
2.3 Cross-Skilling	26
2.4 Rapid Reskilling: Wenn die Zeit drängt, braucht es einen Fast-Track-Ansatz	27
2.5 Microlearning	29
2.6 Outskilling	30
2.7 Downskilling und Deskillung	33
Literatur	35
3 Systematisierung und Strukturierung von Re- und Upskillingmaßnahmen	41
Maren Müller	
3.1 Kompetenzmanagement	41
3.1.1 Kompetenzarchitektur	42
3.1.2 Kompetenzen, Kompetenz Mapping und Kompetenzmodelle	43
3.1.3 Bestehende Kompetenzmodelle im Vergleich	46
3.2 Der Transformationsprozess	49

3.2.1	Produktivität während des Re- und Upskillingprozesses	49
3.2.2	Transformationsmodelle	51
3.2.3	Das Konzept der angrenzenden Skills	52
3.3	Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für effektives Re- und Upskilling	54
3.3.1	Kritische Faktoren bei Re- und Upskilling	55
3.3.2	Rahmenbedingungen schaffen	56
3.3.3	Future Skills	58
	Literatur	61
4	Proaktiv planen, gezielt entwickeln	65
	Hazel Gruenewald	
4.1	Die strategische Personalbedarfsplanung	65
4.1.1	Den strategischen Bedarf ermitteln	66
4.1.2	Skills-Anforderungen auf verschiedenen Ebenen	69
4.1.3	Weg mit Jobtiteln, her mit Fähigkeiten: Der Aufbruch zur Skill-getriebenen Organisation	71
4.2	Lücken schließen: Die Potenziale der Skill-Gap bzw. Kompetenzlückenanalyse nutzen	79
4.3	Wer eignet sich für Re- und Upskilling?	83
4.4	Entfesseln des Mitarbeiterpotenzials: Individuelle Schulungspläne und offene Kommunikation	88
	Literatur	91
5	Erkenntnisse zum Erstellen von effektiven und effizienten Re- und Upskillingmaßnahmen	95
	Maren Müller	
5.1	Wissen, Fähigkeiten und Lernen	95
5.1.1	Wissen	95
5.1.2	Lernen	96
5.1.3	Die Psychologie des Lernens	98
5.2	Lernmethoden	104
5.2.1	Definition Lernmethoden	104
5.2.2	Lernpräferenzen und -strategien	106
5.2.3	Lernstile	108
5.2.4	Lerntypen	108
5.2.5	Lernen im Wandel – von klassischem Lernen zu E-Learning	109
5.3	Lehrmethoden	112
5.3.1	Neurodidaktik	112
5.4	Lehr- und Lernmethoden, die für Re- und Upskilling besonders geeignet sind	122
	Literatur	124

6 Führung und Unternehmenskultur im Kontext von Re- und Upskilling	129
Maren Müller	
6.1 Re- und Upskilling im Kontext von Change Management	129
6.1.1 Das Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin	129
6.1.2 Das 8-Stufen-Modell nach Kotter	130
6.1.3 Die sieben Phasen der Veränderung nach Streich	133
6.2 Die Rolle der Führungskraft bei Re- und Upskilling	137
6.2.1 Die Entwicklung der Führungsdimensionen	138
6.2.2 Führungsstile	139
6.2.3 Übersicht Eignung von Führungsstilen zu Re- und Upskilling ...	143
6.3 Unternehmenskultur und Etablierung einer nachhaltigen Lernkultur	143
6.3.1 Was ist eine Lernkultur und warum sollten Unternehmen eine Lernkultur im Unternehmen verankern	143
6.3.2 Die Einordnung der Lernkultur in die Unternehmenskultur	145
6.3.3 Bausteine für eine nachhaltige Lernkultur	146
6.3.4 Chancen und Herausforderungen zur Etablierung einer Lernkultur	152
Literatur	154
7 Umdenken in der Qualifikation: Herausforderungen und Potenziale des Re- und Upskilling	157
Hazel Gruenewald	
7.1 Überwindung von Barrieren im Skilling: Praktische Lösungsansätze	157
7.1.1 Fähigkeiten: Von der Dauerhaftigkeit zur Vergänglichkeit	158
7.1.2 Die Qualifikationsklippe: Wenn Re- und Upskilling ungleich verteilt sind	160
Literatur	186
8 Die Erfolgsmessung von Re- und Upskilling-Programmen	193
Hazel Gruenewald	
8.1 Vom Lernfortschritt zum Unternehmensgewinn: ROI-Metriken für Re- und Upskilling-Programme	193
8.2 Von Zahlen zu Narrativen: Die Kunst, mit Daten fesselnde Geschichten zu erzählen	200
8.3 Optimale L&D: Effizienz und Qualität im Fokus	202
8.3.1 Messen, was zählt: Das Kirkpatrick-Modell im Detail	205
8.3.2 Erfolgsmessung im Training: Die Relevanz der Datenanalytik ...	209
Literatur	215
Stichwortverzeichnis	219



Maren Müller

1.1 Warum ein Buch zu Re- und Upskilling?

Aufgrund der Digitalisierung und den technologischen Entwicklungen zu Künstlicher Intelligenz, werden laut dem World Economic Forum die Hälfte aller Beschäftigten weltweit weitergebildet oder umgeschult werden müssen, um die Herausforderungen, die mit den technologischen Entwicklungen einhergehen, meistern zu können (World Economic Forum, 2020). Der Future of Jobs Report, der jedes Jahr vom Weltwirtschaftsforum herausgegeben wird, verdeutlicht, dass die technologischen Entwicklungen – vor allem aufgrund von Künstlicher Intelligenz – zu fortlaufenden Veränderungen der Arbeitsanforderungen beitragen werden (World Economic Forum, 2023). Das bedeutet für Unternehmen sowohl Chancen als auch Risiken zugleich.

Die dramatisch zunehmenden Automatisierungen durch die Digitalisierung und Künstliche Intelligenz erfordern daher von Organisationen und Unternehmen, Kompetenzen der Zukunft frühzeitig zu erkennen und über entsprechende Qualifizierungsangebote in der Belegschaft zu verankern, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Der Kampf um Talente hat sich durch eine erhöhte Marktdynamik und Ereignisse wie beispielsweise die COVID-19-Pandemie erschwert (Graffius et. al., 2021).

Unternehmen werden sich die Frage stellen müssen, ob sie innovativ sind und die Arbeitsanforderungen sowie die Art des Arbeitens auf die neuen Gegebenheiten anpassen können (McKinsey Quarterly, 2020, S. 1). Laut McKinsey haben einige große Unternehmen Gelder zur Verfügung gestellt, um Mitarbeitende für höher-qualifizierte Jobs zu schulen: Während JPMorgan Chase \$ 350 Mio für Upskilling-Programme für die eigene Belegschaft investiert hat, sind es bei Amazon \$ 700 Mio (siehe Abschn. 2.5) und bei Walmart sogar \$ 2 Mrd. Diese Unternehmen haben erkannt, dass sie aufgrund des demographischen Wandels – und damit einhergehend des Fach- und Führungskräfte-mangels – und auch aus Kostengründen nicht immer nur neues Personal für die jeweils neuen

Anforderungen einstellen können. Der Ansatz, die internen Mitarbeitenden für die neuen Aufgaben zu re- bzw. upskillen, ist nicht nur schneller, sondern auch kostengünstiger und ethisch sowie moralisch für die jeweiligen Unternehmen besser (McKinsey Quarterly, 2020, S. 2).

Ein Problem, welches Organisationen und Unternehmen gleichermaßen bevorsteht, ist, dass die Belegschaft nicht die Skills hat, die benötigt werden, insbesondere nicht bei den wertschöpfungs-kritischen Stellen. Des Weiteren wird es aufgrund des starken Wettbewerbs um diese Fachkräfte schwierig bis unmöglich, diese Stellen zu besetzen. D. h. auf der einen Seite müssten Mitarbeitende entlassen werden, weil sie die Stellenanforderungen nicht erfüllen können; auf der anderen Seite sind Fachkräfte für die zu besetzenden Stellen nicht verfügbar (siehe auch Abschn. 2.1). Es wird also ein Phänomen geben, welches auf der einen Seite von einer hohen Arbeitslosenquote geprägt ist und auf der anderen Seite einen Mangel an Fachpersonal geben wird; das kann dazu führen, dass es trotz einer hohen Arbeitslosenquote unbesetzte Stellen geben wird (Gartner, 2020, S. 4). In einem umkämpften Markt zu rekrutieren und das passende Personal zu bekommen, ist jedoch kostenintensiv. Gartner hat bei einer Erhebung im Jahr 2018 herausgefunden, dass über 90 % der S&P 100 Unternehmen für dieselben 39 Stellen Personal rekrutiert haben (Gartner, 2020, S. 3–4).

Infolgedessen werden Unternehmen gezwungen sein, die entstehenden Kompetenzlücken der bestehenden Belegschaft schließen zu müssen (siehe Abschn. 2.1). Es wird bedingt durch den technologischen Fortschritt Arbeitsanforderungen geben, die den Mitarbeitenden gänzlich neue Skills abverlangen. Skills, die heute noch Anwendung finden, sind in Zukunft obsolet (Harari, 2015). Diese Qualifikationslücken können bei der Belegschaft Angst und Widerstand auslösen. Mitarbeitende könnten sich überfordert fühlen, was zu erhöhtem Krankenstand und Ausfällen führen kann.

Die dynamischen Marktentwicklungen erfordern Maßnahmen von Unternehmen, um frühzeitig entgegenwirken zu können. Allerdings muss auch sichergestellt sein, dass die Belegschaft die erforderlichen Maßnahmen begrüßt und aktiv mitwirkt. Vor diesem Hintergrund gewinnt der Ansatz des Upskillings und Reskillings für eine nachhaltigkeitsorientierte Personalentwicklungspolitik zunehmend an Bedeutung.

Zahlreiche Autor*innen bezeichnen Reskilling als eine Schlüsselstrategie. Die heutige Arbeitswelt unterliegt einer hohen Dynamik mit ständigen Veränderungen. Um sich den immer wieder neuen Anforderungen anpassen zu können, bedarf es einer fortlaufenden Entwicklung von Fähigkeiten bis hin zu lebenslangem Lernen (Palmer et al., 2018). Bersin betont, dass Reskilling eine notwendige Strategie für Mitarbeitende und Organisationen ist. Reskilling muss ein integraler Bestandteil von Organisationen in ihren Personalentwicklungsstrategien und -maßnahmen sein; es gilt Weiterbildungsmöglichkeiten und -ressourcen zur Verfügung zu stellen und eine Kultur des lebenslangen Lernens zu fördern (Bersin, 2022). Brown erweitert dies um einen praktischen Ansatz, bei dem Lernen mithilfe von praktischen Anwendungen unterstützt wird (Thomas & Brown, 2011).

Reskilling und Upskilling werden keine vorübergehende Modeerscheinung sein. Reskilling und Upskilling werden in den nächsten Jahrzehnten eine wichtige Rolle im Bereich des Personalmanagements spielen. Es gilt dabei, dass sowohl Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrecht erhalten als auch einzelne Mitarbeitende ihre Attraktivität für den Arbeitsmarkt erhöhen können. Die bereits fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung werden Belegschaften erweiterte und neue Fähigkeiten in der Datenanalyse, in der Anwendung und Zusammenarbeit mit künstlicher Intelligenz sowie im Bereich Robotik abverlangen (Bryniolfsson et al., 2018). Durch die digitalen Möglichkeiten, die (Reise-)Einschränkungen bedingt durch den Klimawandel und die COVID-Krise entstehen neue Arbeitsmodelle. Während in der Prä-COVID-Phase die Arbeitsmodelle vornehmlich physische Anwesenheiten vorsahen, waren in der akuten Pandemiephase remote Arbeitsmodelle vorherrschend. In der Post-COVID-Phase stellen sich zunehmend hybride Arbeitsmodelle heraus, welche in der Zukunft weiter bestehen bleiben werden. Hybride Arbeitsmodelle erfordern neue Fähigkeiten in der Zusammenarbeit: wie können digitale Tools effektiv genutzt werden, wie kann virtuell effizient zusammengearbeitet werden und wie können sich Mitarbeitende selbst organisieren? Die Fähigkeit virtuell und in verteilten Teams zu arbeiten, gewinnt zunehmend an Bedeutung (Barrero et al., 2023). Neben den erforderlichen IT-Skills werden auch Soft Skills eine entscheidende Rolle spielen. Insbesondere werden Fähigkeiten in der Teamarbeit, in der Kommunikation und in der Problemlösungskompetenz gefragt sein. Lebenslanges Lernen wird eine Voraussetzung sein, um sich auf die rasch ändernden Anforderungen aufgrund von neu entstehenden Technologien einstellen zu können. Dabei ist es wichtig, dass Re- und Upskillingmaßnahmen personalisiert und individualisiert werden. Das bedeutet, es bedarf individuellen Lernprogrammen, die auf die Bedürfnisse und Lernstile eines Einzelnen ausgerichtet sind (Bransford et al., 2000). Insofern werden Mikro-Zertifizierungen mit kurzen, spezialisierten Kursen, bei denen gezielte Fähigkeiten innerhalb kurzer Zeit vermittelt werden, an Bedeutung gewinnen (Bransford et al., 2000). Des Weiteren wird das Thema Nachhaltigkeit auch im Bereich Re- und Upskilling eine zunehmend wichtige Rolle spielen: der Fach- und Führungskräfte-mangel wird sich aufgrund des demographischen Wandels weiter fortsetzen. Auch werden ethische Fragen und Praktiken, vor allem in der Zusammenarbeit mit künstlicher Intelligenz, eine zunehmend wichtige Rolle spielen (Schwab, 2016). Der demographische Wandel und die Globalisierung erfordern globales Denken, Offenheit und Toleranz von Mitarbeitenden sowie interkulturelle Fähigkeiten für die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams. Insbesondere der Umgang mit neuen Technologien wird Kenntnisse in Bezug auf Daten- bzw. Cybersecurity erfordern.

1.2 Entwicklung und Begrifflichkeiten von Re- und Upskilling

Re- und Upskilling sind nicht neu. Schon immer mussten sich Arbeitskräfte an neue Arbeitsanforderungen anpassen. Diese gingen meistens mit (revolutionären) Entwicklungen einher, wie sie Kondratieff in seinen Zyklen beschreibt (Kondratieff, 1926). Jedoch gab es bereits vor den industriellen Revolutionen große Innovationen und Errungenschaften wie beispielsweise die Konzeptionierung und den Bau der Pyramiden durch die Ägypter oder der Viadukte durch die Römer. Jedoch ging es hierbei mehr um die Zusammensetzung von Experten in Projektteams, also nicht um das im klassischen Sinn gemeinte Re- und Upskilling (Wengrow, 2018). Grundsätzlich geht Reskilling mit Fortschritten von Technologien einher, die einer grundlegenden Transformation von Unternehmen und deren Arbeitskräften bedarf.

1.2.1 Das Industrie-Zeitalter

Bei den industriellen Revolutionen, die mit der Entwicklung der Dampfmaschine begonnen haben, bauen die Entwicklungen größtenteils aufeinander auf und strahlen auf die gesamte Arbeitslandschaft aus. In der ersten industriellen Revolution, die im späten 18. und frühen 19. Jahrhundert begann und bei der die Dampfmaschine das Zeitalter der Mechanisierung einläutete, mussten sich die Arbeitskräfte von landwirtschaftlichen Tätigkeiten auf Fabrikarbeit umstellen. Das bedeutete, dass Arbeitskräfte lernen mussten, Maschinen zu betätigen, diese zu warten und sich auf die neuen Arbeitsprozesse sowie das Arbeitsumfeld mit Maschinen einzustellen (Guth, 2017).

Die Industrie 2.0, die vom Ende des 19. Jahrhunderts bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts andauerte, war durch die Verbreitung der Stromerzeugung und von Fließbandarbeit gekennzeichnet. Reskilling bedeutete hier, dass sich Arbeitskräfte Kompetenzen bei der Bedienung von Maschinen und dem Managen von komplexeren Produktionsprozessen aneignen mussten. In dieser Zeit entstanden auch Schulungsprogramme und die ersten Berufsschulen wurden gegründet, um die notwendigen technischen Kompetenzen akquirieren zu können (John, 1997).

Bei der dritten industriellen Revolution stand die Automatisierung und Informationstechnologie im Fokus. Durch die Entwicklung der ersten Computer wurde das Zeitalter der Digitalisierung eingeläutet. Arbeitskräfte mussten sich Kompetenzen in der Programmierung und Entwicklung von Software als auch Hardware aneignen. Während früher auf Schreibmaschinen Texte verfasst wurden, mussten Arbeitskräfte mit der Anwendung von Computern und Schreibprogrammen zurecht kommen. IT- Fortbildungen und Zertifikate rückten in Bezug auf Reskilling in den Vordergrund (Rifkin, 2011).

In der Industrie 4.0 steht die Weiterentwicklung der digitalen Technologien im Vordergrund, zuvorderst die Entwicklung der künstlichen Intelligenz, dem Internet der Dinge

(Internet of Things (IoT)) sowie dem Generieren und Auswerten von Big Data. Das bedeutet, dass sich Arbeitskräfte auf die Anforderungen im Umgang mit diesen Technologien einstellen und entsprechende Kompetenzen aneignen müssen. Hierzu gehören u. a. die Datenanalyse, Cybersecurity, Machine Learning und Robotics. Um diese Kompetenzen zu erwerben, haben sich zahlreiche Formen und Möglichkeiten entwickelt: neben klassischen Bildungsangeboten durch Hochschulen und Universitäten, gibt es Online Learning Platforms und Massive Open Online Courses (MOOCs), auf die jeder, der sich fortbilden möchte, Zugriff hat. Initiativen von Unternehmen und Organisationen zielen vermehrt darauf ab, Kompetenzlücken zu schließen. Aufgrund der zunehmenden Schnelligkeit an Veränderungen von Arbeitsanforderungen obliegt es nicht nur den Unternehmen und Organisationen, Ihre Belegschaft zu reskillen und zu upskillen. Es ist vielmehr zu einer lebenslangen Aufgabe geworden, um in der Arbeitswelt bestehen zu können (Schwab, 2017).

Jede der bahnbrechenden Innovationen, die eine industrielle Revolution einläutete, bildete die Basis für die jeweils darauffolgende Innovation. Ohne die Entwicklung der Dampfmaschine und der Elektrizität in der ersten und der zweiten industriellen Revolution wäre die Entwicklung des Automobils, die in der dritten industriellen Revolution seinen Platz findet, nicht möglich gewesen. Insofern sind Re- und Upskilling eng und untrennbar mit der Evolution des Menschen verbunden.

Grundlegend kann festgehalten werden, dass Re- und Upskilling bei folgenden Gegebenheiten in den Vordergrund rücken:

- Fortschritte und Innovationen in Technologien
- Ökonomische Transformationen: Depression (dringliche Notwendigkeit) oder Hochkonjunktur (Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen und Investmentmöglichkeiten)
- Politische Entwicklungen: Verbot, Wegfall oder Förderung von bestimmten Industriezweigen
- Bildungsangebote: Verfügbarkeit in Quantität und Qualität.

1.2.2 Begrifflichkeiten

Die englischen Begriffe „Upskilling“ und „Reskilling“ lassen sich ins Deutsche als „Weiterbildung“ bzw. „Umschulung“ übersetzen. Eine ausführliche Erläuterung der Begrifflichkeiten findet sich in Kap. 2 (siehe Abschn. 2.2); im Folgenden jedoch eine kurze Definition.

Das Oxford English Dictionary bezieht sich bei Reskilling auf ‚transitiv‘, also einen Übergang und übersetzt Reskilling ‚mit neuen Fähigkeiten ausstatten, indem man unterrichtet oder schult‘ (Oxford English Dictionary). Das World Economic Forum beschreibt Reskilling als einen Prozess, sich neue Fähigkeiten anzueignen, um ein neues Aufgabengebiet in derselben Industrie zu übernehmen oder in eine andere Industrie zu wechseln

(World Economic Forum, 2023). Des Weiteren formuliert Deloitte Reskilling: „wenn eine Person eine andere Fähigkeit oder ein anderes Skillset aufbaut, um in einer anderen oder sich signifikant verändernden Rolle erfolgreich zu arbeiten“ (Deloitte, 2022, S. 12).

Somit kann gesagt werden, dass Reskilling ein Lernprozess ist, bei dem neue Skills oder Kompetenzen erlernt werden. Das ist erforderlich, wenn Arbeitnehmende neuen Arbeitsanforderungen aufgrund eines Positionswechsels oder aufgrund von fortschreitender Digitalisierung gerecht werden müssen, da das bisherige Aufgaben- oder Berufsfeld an Relevanz verliert und ein neues an Relevanz gewinnt (Hänni et al., 2020). Aus wirtschaftlicher Sicht bedeutet Reskilling das Vermitteln von Fachwissen, um einen aktiven Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung beizutragen (Europäische Kommission, 2017).

Bei Upskilling hingegen geht es darum, bestehende Skills und Kompetenzen zu erweitern: McKinsey definiert Upskilling als einen Prozess, bestehende Fähigkeiten zu erweitern, um die Arbeitsleistung zu erhöhen und um mit ändernden Industrieforderungen Schritt zu halten (Chinn et al., 2020). Laut Deloitte bedeutet Upskilling, „wenn eine Person eine höhere Kompetenzstufe in einer Fähigkeit oder einem Skillset aufbaut, um die aktuelle Rolle besser auszuführen“ (Deloitte, 2022, S. 12). Bei Upskilling geht es um die Weiterbildung der Mitarbeitenden, sodass die veränderten Arbeitsanforderungen bewältigt werden können (Hänni et al., 2020). Upskilling kann den individuellen Lernprozess beschreiben und somit die persönliche und berufliche Qualifikation sowie damit einhergehend Arbeitsmarktfähigkeit verbessern. Auf organisatorischer Ebene ermöglicht Upskilling Unternehmen mit höher qualifizierten Arbeitskräften den Marktanforderungen gerecht zu werden und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen (Sivalingam & Mansori, 2020).

Beide Begriffe stehen im Zusammenhang mit sich verändernden Arbeitsanforderungen durch technologischen Fortschritt. Während es bei Reskilling darum geht, neue Kompetenzen zu erlernen, die sich von den bisherigen Kompetenzen unterscheiden oder komplementär zum vorhandenen Skillset sind, geht es bei Upskilling vornehmlich um den Ausbau bereits bestehender Kompetenzen. Das Ziel von Reskilling ist es, dass Arbeitskräfte befähigt werden, neue Positionen zu füllen, sodass Unternehmen transformieren können, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder gar zu stärken. Das Ziel von Upskilling ist es, vorhandene Skills zu erweitern und die fachliche Kompetenz zu erhöhen.

Re- und Upskilling setzen jedoch ein Zugeständnis der beteiligten Arbeitskräfte voraus: die Bereitschaft kontinuierlich zu lernen und sich weiter zu bilden.

Im Allgemeinen ist das Ziel von Re- und Upskilling, Kompetenzlücken zu erkennen und zu schließen, sodass Unternehmen und Organisationen insbesondere die Herausforderungen, die entweder mit technologischen Fortschritten, mit Entwicklungen in der Wirtschaft oder Politik oder mit Veränderungen von Bedürfnissen der Stakeholder einhergehen, erfolgreich meistern können. So gibt es zu den Zielen von Re- und Upskilling unterschiedliche Perspektiven:

- Für jeden Einzelnen ist Re- und Upskilling von großer Bedeutung, um attraktiv für den Arbeitsmarkt zu bleiben und das Einkommen zu sichern als auch zu steigern.
- Unternehmen und Organisationen wollen ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern.
- Die Wirtschaft eines jeweiligen Landes will Wohlstand erhalten, und Arbeitslosigkeit sowie soziale Kosten verringern.
- Für die Gesellschaft soll es zu einem friedlichen und sozialen Miteinander beitragen.

Re- und Upskilling können in Form von formalen oder informalen Weiterbildungsmaßnahmen wahrgenommen werden, beispielsweise durch Microlearning (siehe Abschn. 2.4), Lebenslanges Lernen, Just-in-Time-Learning, Jobrotation, Reverse Mentoring, Gamification, Online-Plattformen und MOOCs (siehe Abschn. 2.1.1), Bootcamps und Intensivkurse, Berufsbegleitendes Studium, Peer Learning.

Die Wahl der geeigneten Maßnahmen hängt von den Bedürfnissen, den individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie von den Zielen des Unternehmens oder der Organisation ab. Auch kann eine Kombination mehrerer Ansätze sinnvoll sein.

1.3 Einordnung von Re- und Upskilling

Die Digitalisierung und die steigende Bedeutung von Künstlicher Intelligenz erfordern neue Qualifikationen, die sowohl von Unternehmen als auch von ihren Mitarbeitenden erworben werden müssen (Lang, 2019). Die Bereiche Personalentwicklung und Unternehmensentwicklung sind in diesem Kontext eng miteinander verbunden. Die gesamte Dauer der Beschäftigung eines Mitarbeitenden in einem Unternehmen wird als Phase der Personalentwicklung angesehen und stellt somit eine langfristige Aufgabe im Personalmanagement dar (Dohmen, 2023, S. 11). Re- und Upskilling sind somit Teil des Personalmanagements. Das Personalmanagement beschäftigt sich mit den Schwerpunkten der Personalgewinnung, der Personalbeurteilung, der Personal-Incentivierung und der Personalentwicklung (Huber, 2018). Die Aufgaben der Personalentwicklung befassen sich mit den Qualifikationen und Karriereplanungen der Mitarbeitenden. Es gilt dabei die Interessen von Unternehmen und von Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Während Unternehmen daran interessiert sind, die Arbeitsleistung bzw. Produktivität der Belegschaft zu optimieren, wollen Arbeitnehmende ihre persönlichen Entwicklungs- und Karriereziele optimieren. Daher werden in der Personalentwicklung Maßnahmen definiert (Huber, 2018). Eine dieser Maßnahmen beinhaltet das Re- und Upskilling. Beim Erwerb von neuen bzw. der Weiterentwicklung von bestehenden Kompetenzen wird unterschieden in: (Huber, 2018).

- a **Fachliche Kompetenzen** – Skills zur Ausübung eines bestimmten Aufgaben- bzw. Arbeitsbereichs: technische Skills wie Kenntnisse über Technologien, Software, Bedienung von Maschinen

- b **Soziale Kompetenzen** – Fähigkeiten in Bezug auf Führungs-, Team-, Leistungs-, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit
- c **Methodische Kompetenzen** – Wissen über Arbeitsmethoden und -prozesse sowie Innovationsfähigkeit.

Insofern kann Re- und Upskilling sowohl den Erwerb von fachlichen, sozialen als auch methodischen Kompetenzen umfassen.

In der Personalentwicklung gibt es unterschiedliche Inhaltsdimensionen. Die Dimensionen beinhalten ‚Wissen‘, ‚Können‘ und ‚Verhalten‘. Während bei ‚Wissen‘ in tätigkeits-spezifisches und tätigkeitsungebundenes Wissen unterschieden wird, geht es bei ‚Können‘ um manuelles vs. geistiges Können. Bei ‚Verhalten‘ wird zwischen Sozialverhalten und Arbeitsverhalten differenziert (Huber, 2018, S. 170-172). Die genannten Dimensionen werden für Re- und Upskilling in diesem Buch ebenfalls beleuchtet.

Des Weiteren gibt es verschiedene konzeptionelle Ansätze in der Personalentwicklung. Es wird in der Literatur zwischen managementorientierten, betriebswirtschaftlichen und mikroökonomischen Ansätzen unterschieden. Insofern gilt es auch, diese auch in Bezug auf Reskilling und Upskilling zu beachten:

- **Managementorientierte Ansätze:** Die managementorientierten Ansätze fokussieren sich auf Unternehmen und Organisationen. Es geht dabei darum, wie Re- und Upskilling strategisch geplant und umgesetzt werden können. Hier rücken Fragen in den Vordergrund, wie Kompetenzlücken identifiziert und entsprechende Weiterbildungsprogramme implementiert werden können. Des Weiteren beschäftigt sich der managementorientierte Ansatz auch mit der Frage der Unternehmenskultur: nämlich wie diese aussehen sollte, um kontinuierliches und effektives Lernen zu fördern (Bersin, 2022; Cappelli, 2021).
- **Betriebswirtschaftliche Ansätze:** Bei den betriebswirtschaftlichen Ansätzen liegt der Fokus auf den Kosten- und Nutzenaspekten des Re- und Upskillings. Unternehmen und Organisationen beschäftigen sich mit der Frage, wann und in welchem Umfang sich Investitionen in Humankapital, insbesondere auf Re- und Upskillingmaßnahmen lohnen. Sind die Programme effizient, steigern sie die Produktivität, Leistungsfähigkeit, Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit (Autor et al., 2022; Brynjolfsson & McAfee, 2018).
- **Mikroökonomische Ansätze:** Bei den mikroökonomischen Ansätzen werden die Entscheidungen von Arbeitnehmenden als auch von Unternehmen als Ganzes untersucht: wie treffen Einzelpersonen und Unternehmen Entscheidungen in Bezug auf Re- und Upskilling. Hierbei stehen ökonomische Modelle wie die Humankapitaltheorie, die Transaktionskostenansatz von Coase, der Principal-Agent-Ansatz sowie der Property Rights Ansatz im Vordergrund (Huber, 2018).

In dem vorliegenden Buch liegt der Fokus auf den managementorientierten und betriebswirtschaftlichen Ansätzen.

1.4 Aufbau, Inhalte und Ziele des Buches

Dieses Buch zeigt handlungsorientiert und wissenschaftlich fundiert den Stand der Erkenntnisse, die Potenziale sowie die Herausforderungen von Re- und Upskilling im unternehmerischen Kontext auf. Es versteht sich als Praxisratgeber für Entscheider*innen sowie Verantwortliche im Personal-Management. Auch dient es Lehrkräften und Studierenden der Fächer Personalmanagement als Lehrbuch.

In diesem Buch wird aufgezeigt, mit welchen Qualifizierungswerkzeugen gegenwärtigen als auch perspektivischen unternehmerischen sowie gesellschaftlichen Bedarfen Rechnung getragen werden kann. Es wird konkret dargestellt, wie Kompetenzen identifiziert und durch gezielte Trainingsmaßnahmen genutzt werden können. Auch wird aufgezeigt, welche Hürden entstehen und bewältigt werden können. Das Buch thematisiert dabei folgende Inhalte:

- **Kap. 2:** In Kapitel zwei werden unterschiedliche Strategien zur Bewältigung der sich wandelnden Anforderungen an Arbeitskräfte beleuchtet. Dabei werden die veränderten Qualifizierungsbedarfe zur Entwicklung von Fähigkeiten untersucht und ein Überblick über bedeutende Trends aufgezeigt. Aktuelle Forschungsergebnisse und Beispiele von Unternehmenspraktiken helfen, ein besseres Verständnis für die aktuellen Entwicklungen bei Re- und Upskilling zu bekommen. Diese werden analysiert und deren Relevanz für Organisationen und Einzelpersonen aufgezeigt.
- **Kap. 3:** In Kapitel drei wird erläutert, wie die Planung und Umsetzung von Re- und Upskilling-Maßnahmen systematisch und strukturiert durchgeführt werden können. Die Entwicklung maßgeschneiderter Re- und Upskilling-Programme erfordert ein Kompetenzmodell, das als Grundlage dient und die erforderlichen Entwicklungsmaßnahmen an die individuelle Bedürfnisse, Anforderungen und Ziele anpasst. Zunächst wird ein grundlegendes Verständnis für das Kompetenzmanagement vermittelt, gefolgt von einer detaillierten Betrachtung des Kompetenz-Mappings und der Faktoren zur Erstellung eines maßgeschneiderten Kompetenzmodells für das jeweilige Unternehmen. Bestehende und allgemeingültige Kompetenzmodelle werden beleuchtet und miteinander verglichen. Darüber hinaus wird der Prozess der Transformation erläutert, der zeigt, wie die aus dem Kompetenzmodell abgeleiteten Re- und Upskilling-Maßnahmen zur Qualifizierung der Mitarbeitenden effektiv umgesetzt werden können. Das Kapitel schließt mit dem Aufzeigen der Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, die eine erfolgreiche Umsetzung von Re- und Upskilling begünstigen, einschließlich der kontinuierlichen Integration von Trainingsmaßnahmen für zukünftige Fähigkeiten (Future Skills).

- **Kap. 4:** In Kapitel vier wird die strategische Bedeutung einer umfassenden Ermittlung des Bildungsbedarfs hervorgehoben. Qualifikationslücken auf verschiedenen Ebenen – individuell, in Gruppen oder auf Unternehmensebene – können durch eine systematische Analyse der aktuellen und zukünftig benötigten Kompetenzen, Fähigkeiten und Leistungen identifiziert werden. Das innovative Konzept einer skill-basierten Organisation wird ebenfalls vorgestellt. In diesem zukunftsweisenden Modell wird die Arbeit von herkömmlichen Arbeitsplätzen entkoppelt und konzentriert sich verstärkt auf Projekte, Aufgaben, Lösungen von Problemen und die Generierung von Wertschöpfung. Dadurch werden flexible und maßgeschneiderte Karrierewege ermöglicht, die von starren, rollenbasierten Pfaden abweichen. Die Ursachen für Qualifikationslücken werden durch eine effektive Bedarfsanalyse erforscht und es werden spezifische Maßnahmen zur Qualifizierung am Arbeitsplatz zur Behebung identifiziert. Auf diese Weise können Ressourcen gezielt dort eingesetzt werden, wo der Bedarf am größten ist. Die Auswahl geeigneter Kandidaten mit Entwicklungspotenzial und Weiterbildungsbereitschaft ist ein weiterer entscheidender Faktor für die effiziente Nutzung von Ressourcen.
- **Kap. 5:** In Kapitel fünf wird zunächst erläutert, was unter Wissen und Lernen verstanden wird. Um die notwendigen Informationen für maßgeschneiderte und spezifische Re- und Upskilling-Maßnahmen zu gewinnen, wird die Psychologie des Lernens betrachtet. Im Anschluss daran werden verschiedene Lernansätze vorgestellt, die individuelle Lernpräferenzen, Lernstile und Lerntypen berücksichtigen, um das Lernen auf individueller Ebene effektiver zu gestalten. Es wird auch die Bedeutung des Lernens im Kontext des Wandels beleuchtet, wobei der Unterschied zwischen herkömmlichem Lernen und E-Learning erläutert wird. Darüber hinaus wird darauf eingegangen, wie Künstliche Intelligenz dazu beitragen kann, Lernen effizienter zu gestalten. Neben den verschiedenen Lernmethoden werden auch Lehrmethoden dargelegt, wobei insbesondere Erkenntnisse aus der Neuropädagogik hervorgehoben werden, die bei der Entwicklung individueller Re- und Upskilling-Maßnahmen hilfreich sein können. Das Kapitel schließt mit einer Betrachtung von Lehr- und Lernmethoden, die für Re- und Upskilling besonders relevant sind.
- **Kap. 6:** In Kapitel sechs wird ausführlich die Bedeutung von Führung und Unternehmenskultur im Zusammenhang mit Re- und Upskilling behandelt. Da die Einführung von Re- und Upskilling-Maßnahmen Veränderungen für die Mitarbeitende mit sich bringen, wird anhand von Modellen des Change Managements verdeutlicht, welche potenziellen Schwierigkeiten bei der Umsetzung auftreten können, wie die damit einhergehenden Herausforderungen erkannt und bewältigt werden können. Das Kapitel hebt hervor, dass Führungskräfte und die Führungsebene eine entscheidende Rolle bei der erfolgreichen Durchführung von Re- und Upskilling-Initiativen spielen. Aus diesem Grund wird näher auf die Führungsstile eingegangen, die sich positiv auf Re- und Upskilling-Maßnahmen auswirken können. Die Abschlussbetrachtung des Kapitels

umfasst die Definition einer Lernkultur, ihre Integration in die Unternehmenskultur und das Aufzeigen wesentlicher Bausteine für die Schaffung einer nachhaltigen Lernkultur.

- **Kap. 7:** Im Zeitalter des technologischen Wandels in unserer Arbeitswelt verkürzt sich die Gültigkeitsdauer von Qualifikationen ständig, sodass Re- und Upskilling an Bedeutung gewinnen. Dieses Buchkapitel analysiert die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen im Detail. Besondere Aufmerksamkeit wird auf die mögliche „Qualifikationsfalle“ und soziale Ungleichheiten im Zusammenhang mit Re- und Upskilling-Maßnahmen gelegt. Darüber hinaus wird betont, wie wichtig nachhaltige Qualifikationen sind.

Das Kapitel beschäftigt sich auch mit den dynamischen Veränderungen im Bereich der Hochschulbildung, wobei der Schwerpunkt auf den Trends des ‚Unbundling‘ und ‚Rebundling‘ sowie auf der wachsenden Bedeutung von Microcredentials liegt. Es wird die Notwendigkeit unterstrichen, solche innovativen Bildungsansätze in etablierte Bildungssysteme zu integrieren, wobei die Bedeutung von Standardisierung und Interoperabilität betont wird.

Ein weiterer zentraler Aspekt dieses Kapitels ist die Diskussion über Diversität, Chancengleichheit und Integration (DEI) am Arbeitsplatz. Dabei werden die spezifischen Herausforderungen im Zusammenhang mit Faktoren wie Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, Ethnizität und Behinderung in der Arbeitswelt beleuchtet und es werden mögliche Lösungsansätze vorgestellt. Es wird beleuchtet, dass Organisationen, die eine effektive DEI-Strategie verfolgen, sowohl ethische als auch wirtschaftliche Vorteile erzielen können.

Insgesamt bietet dieses Kapitel einen umfassenden Überblick über die aktuellen Trends und Herausforderungen im Bereich Bildung und Arbeitswelt und betont die Notwendigkeit einer sorgfältigen und integrierten Herangehensweise zur erfolgreichen Bewältigung dieser Herausforderungen.

- **Kap. 8:** Dieses Kapitel bietet eine umfassende Untersuchung der Methoden und Ansätze, die von Unternehmen verwendet werden können, um den Return on Investment (ROI) ihrer Re- und Upskilling-Programme zu bewerten. Es betont die Bedeutung sowohl von quantitativen als auch qualitativen Kennzahlen bei der Evaluierung und zeigt auf, dass trotz des wachsenden Bewusstseins für die Relevanz von Datenanalyse viele Unternehmen Schwierigkeiten haben, ihre Bildungsmaßnahmen effektiv zu analysieren und zu bewerten.

Im Kapitel werden etablierte Modelle wie das Kirkpatrick-Modell und das Phillips-ROI-Modell vorgestellt und deren praktische Anwendung in Unternehmen erläutert. Es wird auch betont, wie qualitative Erzähltechniken mit quantitativen Analysen in der datenbasierten Auswertung zusammenarbeiten können.

Das Kapitel schließt mit praktischen Empfehlungen für Unternehmen, wie sie den Mehrwert ihrer Bildungs- und Schulungsinitiativen wirksam erfassen und steigern können. Insgesamt bietet es einen soliden Rahmen, um strategische Bildungsentscheidungen zu treffen, die langfristig den Unternehmenserfolg fördern.

Literatur

- Autor, D., Mindell, D. A., & Reynolds, E. B. (2022). *The Work of the Future: Building better Jobs in an Age of intelligent Machines*. MIT Press.
- Barrero, J., Bloom, N., & Davis, St. (2023). The Evolution of Work from home. *Journal of Economic Perspectives* 37 (4), p. 23–27.
- Bersin, J. (2022). *Irresistible: The Seven Secrets of the World's most enduring employee-Focused organizations*. Ideapress Publishing.
- Bransford, J. D., Brown, A. L., & Cocking, R. R. (2000). *How people learn: Brain, mind, experience and school*. National Academy Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2018). *The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird*. Plassen.
- Cappelli, P. (2021). *The future of the Office*. Wharton School Press.
- Chinn, D., Hieronimus, S., Kirchherr, J., & Klier, J. (2020). *The future is now: Closing the skills gap in Europe's public sector*. McKinsey and Company.
- Craig, R. (2018). *A New U: Faster + cheaper alternatives to college*. BenBella Books.
- Dohmen, D. (2023). *Berufliche Entwicklungserwartungen älterer Führungskräfte im Transformationsprozess eines Unternehmens*. SpringerGabler.
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (2017). *ESCO in der kompetenzbasierten Stellenvermittlung*. Amt für Veröffentlichungen. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/1954>.
- Fränkische Landeszeitung (2022, Dezember 02). Umschulen und ausbilden statt kündigen. *Fränkische Landeszeitung*. <https://www.flz.de/article/id/ps-22cba440-4176-4c7e-bed4-9a8dc913de2b>.
- Gartner (2020). Do More With Data to Close Critical Skill Gaps. *Talentneuron* (2023). Gartner. https://go.talentneuron.com/1/1021523/2023-08-31/dbpb/1021523/16935051487hssakh6/TN_Do_More_With_Data_V1.pdf.
- Graffius, M., Ruf, P., & Wolff, S. (2021). *Zurück in die Neue Normalität*. https://dspace.ub.uni-siegen.de/bitstream/ubsi/1985/4/Zurueck_in_die_neue_Normalitaet.pdf.
- Guth, K. M. (Hrsg) (2017). *Friedrich Engels: Die Lage der arbeitenden Klasse in England*. Hofenberg.
- Guziak, J., & Griffith, M. (2022). *Upskilling, Reskilling, Skill Based Organization*, 02/ 2022. Deloitte.
- Hancock, B., Lazaroff-Puck, K., & Rutherford, S. (2020). *Getting Practical about the Future of Work*. McKinsey Quarterly, January 2020.
- Hänni, M., Aeschlimann, B., & Trede, I. (2020). Upskilling – was heißt das für die Berufsbildung. *Skilled*, 2/ 2020, S. 4–7.
- Harari, Y. (2015). *Homo Deus*. Beck.
- Hess, E. D. (2014). *Learn or Die: Using Science to Building a leading-edge learning organization*. Columbia Business School Publishing.
- Huber, A. (2018). *Personalmanagement* (2. Aufl.). Vahlen.
- John, D. (1997). *The Second Industrial Revolution: Business strategy and Internet Technology*. Prentice Hall.
- Kondratieff, N. D. (1926). Die langen Wellen der Konjunktur. *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, 56(3), 573–609.
- Lang, F. P. (2019). Quo vadis Digitale Revolution? Eine gesamtwirtschaftliche Analyse von Auswirkungen der Digitalisierung. In B. Hermeier, T. Heupel, & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert* (S. 3–22). Springer.
- Oxford English Dictionary. <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=Reskilling>.

- Palmer, K., & Blake, D. (2018). *The Expertise Economy: How the smartest companies use Learning to engage, compete and succeed*. Nicholas Brealey Publishing.
- Rifkin, J. (2011). *The third industrial revolution: How lateral power is transforming energy, the economy, and the World*. St. Martin Press.
- Schwab, K. (2016). *Die vierte Industrielle Revolution*. Pantheo Verlag.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Currency.
- Sivalingam, A. D., & Mansori, S. (2020). *How Organizations Should View Reskilling and Upskilling the Workforce*. Retrieved from SASTRA Education Development website: <http://www.sastraeducation.com/how-organizations-should-view-reskilling-and-upskilling-the-workforce-.html>.
- Thomas, D., & Brown, J. S. (2011). *A new Culture of learning: Cultivating the imagination for a world of constant change*. Createspace.
- Wengrow, D. (2018). *What Makes Civilization? The ancient near East and the Future of the West*. Oxford University Press.
- World Economic Forum (2023). *The Reskilling Revolution*. <https://initiatives.weforum.org/reskilling-revolution/home>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.
- https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html#353406.



Qualifizierungsbedarf und -ansätze

2

Unterschiedliche Strategien zur Bewältigung der sich wandelnden Anforderungen an Arbeitskräfte

Hazel Gruenewald

Den Qualifikationsbedarf erkennen, die Zukunft gestalten

2.1 Qualifikationsdynamiken im Wandel: Vom Kampf gegen die Massenarbeitslosigkeit zur Förderung zukünftiger Innovationskraft

Im Jahr 2019 wurde der Fachkräftemangel als die fünfgrößte Bedrohung für Unternehmen identifiziert, welche die CEOs stark beunruhigt (PwC, 2019, S. 17). Angesichts dieser besorgniserregenden Tatsache veröffentlichte die deutsche Online-Fachzeitschrift *Human Resources Manager* im Jahr 2021 einen Artikel mit dem Titel „Personal qualifizieren statt Fachkräftemangel beklagen“ (Gaiziunas, 2021). In diesem Artikel wurde die Dringlichkeit betont, proaktiv in die Qualifizierung des vorhandenen Personals zu investieren, anstatt sich einseitig auf die Problematik des Fachkräftemangels zu konzentrieren. Auch wenn dieser Ansatz zielführend erscheint, darf nicht übersehen werden, dass der Mangel an Fachkräften vielschichtige Ursachen hat, die bei der Entwicklung von Lösungsansätzen differenziert betrachtet werden müssen. Erforderlich ist eine ganzheitliche Analyse des Qualifikationsbedarfs, welche individuelle Bedürfnisse und den aktuellen Kompetenzstand der Belegschaft ebenso einbezieht wie die zukünftigen Anforderungen an die Innovationsfähigkeit und die notwendigen digitalen Kompetenzen, um nachhaltige Lösungsstrategien zu entwickeln.

Erstmalige Publikationen zum Thema Personalknappheit im deutschsprachigen Raum sind laut (Elias-Linde, 2013) in den 1960er-Jahren zu verzeichnen und stammten hauptsächlich aus der betrieblichen Praxis (S. 21). Rückblickend auf ihre Recherchen stellt die Autorin fest, dass das Thema ab den 1970er Jahren aufgrund steigender Arbeitslosenzahlen weitgehend in den Hintergrund gerückt war, um dann in den 1980er Jahren mit