

Vom Knowledge Workers zum Learning Worker

Dr. Walter Lieberei

28.03.2025

Die Arbeitswelt im Schleudergang - Vom Knowledge Worker zum Learning Worker

Die Welt dreht sich schneller als je zuvor. Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Globalisierung, Nachhaltigkeitsdruck und demografischer Wandel sind keine Buzzwords mehr, sondern Realitäten, die Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen grundlegend umkrempeln. Was gestern noch als gesichertes Wissen galt, kann morgen schon veraltet sein. In dieser dynamischen Gemengelage stehen Unternehmen vor der enormen Herausforderung, nicht nur technologisch, sondern vor allem auch personell Schritt zu halten.

Lange Zeit prägte das von Peter Drucker bereits 1959 eingeführte Bild des **Knowledge Workers (Wissensarbeiters)** unser Verständnis von qualifizierter Arbeit.

Hochspezialisierte Fachkräfte, deren Wert primär in ihrem tiefen, oft formal erworbenen Wissen und ihrer Fähigkeit lag, dieses zur Lösung komplexer Probleme anzuwenden. Ärzte, Ingenieure, Anwälte – sie alle verkörperten diesen Typus. Ihr Wissen war der stabile Anker, die verlässliche Ressource für Innovation und Wertschöpfung.

Doch dieser Anker wird in den Stürmen des Wandels brüchig. Die Halbwertszeit von Wissen sinkt dramatisch. Neue Technologien entstehen in rasantem Tempo, Märkte verändern sich über Nacht, und Aufgabenprofile werden kontinuierlich neu definiert. Der reine *Besitz* von Wissen reicht nicht mehr aus, um langfristig erfolgreich zu sein.

Hier betritt der **Learning Worker** die Bühne, ein Konzept, das insbesondere durch den Zukunftsforscher Jacob Morgan geprägt wurde. Der Learning Worker ist nicht primär durch sein *aktuelles* Wissen definiert, sondern durch seine Fähigkeit und Bereitschaft zum *kontinuierlichen Lernen* ("Learnability" oder "Lernagilität"). Es ist die Kompetenz, sich eigenständig neues Wissen und neue Fertigkeiten anzueignen, flexibel auf neue Situationen zu reagieren und Gelerntes schnell in die Praxis zu übertragen. Neugier, Anpassungsfähigkeit und die proaktive Nutzung vielfältiger Lernquellen (oft digital und informell) sind seine Markenzeichen. Er ist die evolutionäre Antwort auf eine Arbeitswelt, in der Wandel die einzige Konstante ist.

Abgrenzung und Synergien

Aspekt	Knowledge Worker	Learning Worker
Wissensbasis	Tiefes Fachwissen durch formale Ausbildung	Dynamisches Wissen durch kontinuierliches Lernen
Priorität	Lösung spezifischer Probleme	Anpassung an neue Anforderungen
Arbeitsweise	Expertenurteil und etablierte Methoden	Experimentieren und iterative Ansätze

Aspekt	Knowledge Worker	Learning Worker
Technologie-nutzung	Tools zur Wissensanwendung (z. B. Python)	Tools zum Wissenserwerb (z. B. Lernöko-system)

Für Unternehmen bedeutet dieser Wandel: Es reicht nicht mehr, nur auf das vorhandene Wissen der Belegschaft zu bauen. Sie müssen eine Kultur und die Strukturen schaffen, die kontinuierliches Lernen ermöglichen und fördern. Sie müssen verstehen, welche Fähigkeiten in Zukunft gebraucht werden und wie sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen können, diese Lücke zu schließen. Doch wie kann dieser gewaltige Transformationsprozess greifbar gemacht und gesteuert werden? Die Antwort liegt in einem klaren Fokus auf **Skills**.

Skills statt Kompetenzen: Warum Fertigkeiten die greifbare Währung im Wandel sind

Wenn wir über die Anforderungen der zukünftigen Arbeitswelt sprechen, fallen oft die Begriffe "Skills" und "Kompetenzen". Obwohl sie manchmal synonym verwendet werden, ist eine klare Unterscheidung für die praktische Personalarbeit und Führung unerlässlich – insbesondere, wenn es darum geht, den Wandel aktiv zu gestalten.

- **Skills (Fertigkeiten, Wissen, Erfahrungen):** Skills beziehen sich auf spezifische, erlernbare und meist beobachtbare Fähigkeiten, die zur Ausführung einer bestimmten Aufgabe oder Tätigkeit notwendig sind. Sie sind relativ konkret und messbar.
 - *Beispiele:* Programmieren in Python, Verhandlungsführung nach dem Harvard-Konzept, Bedienung einer CNC-Maschine, Datenanalyse mit Excel, Projektmanagement nach Scrum, Verfassen von Marketingtexten, Social-Media-Marketing.
- **Kompetenzen (Fähigkeiten, Persönlichkeit, Motive, Einstellungen):** Kompetenzen sind breiter gefasst. Sie umfassen eine Kombination aus Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, aber auch Persönlichkeitseigenschaften, Motiven, Werten und Einstellungen, die eine Person befähigen, in komplexen Situationen erfolgreich zu handeln. Sie sind oft übergeordneter, abstrakter und schwieriger direkt zu messen oder zu trainieren.
 - *Beispiele:* Problemlösungsfähigkeit, Kommunikationsstärke, Führungskompetenz, Teamfähigkeit, Kreativität, Lernbereitschaft, Resilienz, strategisches Denken.

Warum ist diese Unterscheidung so wichtig für die Praxis?

1. Skills ermöglichen eine präzisere Analyse des Wandels: Wenn sich Technologien oder Marktbedingungen ändern, betrifft dies oft sehr konkrete Aufgaben und die dafür benötigten Skills. Es ist einfacher zu analysieren, welche *spezifischen Fertigkeiten* (z.B. Umgang mit einer alten Software) obsolet werden und welche *neuen Fertigkeiten* (z.B. Umgang mit einer KI-Plattform) benötigt werden. Eine Analyse auf der Ebene abstrakter Kompetenzen (z.B. "Innovationsfähigkeit") ist hier oft zu unscharf, um konkrete Handlungsbedarfe abzuleiten. Der Skill-basierte Ansatz erlaubt eine granulare Bestandsaufnahme und Planung: Welche Skills haben wir? Welche brauchen wir? Wo genau liegen die Lücken?

2. Skills sind direkter und schneller trainierbar: Der entscheidende Vorteil von Skills liegt in ihrer Erlernbarkeit. Man kann gezielte Trainingsprogramme entwickeln, um spezifische Fertigkeiten oder Wissensbereiche zu vermitteln. Der Lernerfolg ist oft direkt beobachtbar und messbar. Kompetenzen hingegen, insbesondere solche, die stark mit Persönlichkeitseigenschaften (z.B. Extraversion) oder tief verankerten Motiven (z.B. Leistungsmotivation) zusammenhängen, sind deutlich schwerer und meist nur langfristig beeinflussbar. Wenn es darum geht, Mitarbeiter *schnell* auf neue Anforderungen vorzubereiten, ist der Fokus auf die Vermittlung konkreter Skills der pragmatischere und oft auch ressourceneffizientere Weg. Investitionen in Skill-Trainings zeigen in der Regel einen schnelleren Return on Investment in Bezug auf die unmittelbare Anwendbarkeit im Job.

Wichtige Einschränkung: Dies bedeutet nicht, dass Kompetenzen unwichtig sind! Überfachliche Kompetenzen wie Lernbereitschaft, Anpassungsfähigkeit oder Problemlösungsfähigkeit sind sogar die *Grundvoraussetzung* dafür, dass Mitarbeiter neue Skills effektiv erlernen und anwenden können. Sie sind die "Ermöglicher" für den Skill-Aufbau. In der *Analyse* von Veränderungsbedarf und der *Planung konkreter Entwicklungsmaßnahmen* bietet der Fokus auf Skills jedoch eine deutlich höhere Greifbarkeit und Umsetzungsgeschwindigkeit.

Skill Gaps aufdecken: Wissen, wo die Lücken klaffen

Bevor Sie Ihre Mitarbeiter gezielt weiterentwickeln können, müssen Sie wissen, wo Sie stehen und wohin die Reise gehen soll. Das systematische Aufdecken von Skill Gaps ist die Grundlage jeder strategischen Personalentwicklung und -planung. Es geht darum, die Diskrepanz zwischen den heute vorhandenen und den zukünftig benötigten Skills zu identifizieren.

Wie gehen Sie dabei praktisch vor?

1. Strategische Analyse & Zukunftsszenarien:

- **Wohin steuert das Unternehmen? Leiten Sie aus der Geschäftsstrategie (neue Märkte, Produkte, Technologien, Geschäftsmodelle) ab, welche Skills in den nächsten 1-5 Jahren erfolgskritisch sein werden.**
- **Externe Trends beobachten: Analysieren Sie Branchenreports (z.B. World Economic Forum Future of Jobs Report), technologische Entwicklungen (KI, Automatisierung) und Wettbewerbsaktivitäten. Welche "Future Skills" werden branchenübergreifend relevant?**
- **Szenarien entwickeln: Was passiert, wenn Technologie X eingeführt wird? Was, wenn wir in Markt Y expandieren? Spielen Sie verschiedene Zukünfte durch und definieren Sie die dafür nötigen Skill-Profile.**

2. Analyse der Job-Rollen (Ist vs. Soll):

- **Aktuelle Rollen analysieren:** Zerlegen Sie bestehende Job-Rollen in die heute benötigten Kern-Skills.
- **Zukünftige Rollen definieren:** Wie müssen sich bestehende Rollen verändern? Welche neuen Rollen entstehen? Definieren Sie die **Soll-Skill-Profile** für diese zukünftigen Anforderungen. Seien Sie dabei so konkret wie möglich (z.B. "Datenvisualisierung mit Power BI" statt nur "Datenkompetenz").

3. Inventur der vorhandenen Skills: Hier gibt es verschiedene Methoden, oft in Kombination angewendet:

- **Selbsteinschätzung der Mitarbeiter:** Strukturiert über Fragebögen oder Skill-Management-Tools. Vorteil: Einbindung, Mitarbeiter kennt eigene Skills oft gut. Nachteil: Subjektivität, mögliche Überschätzung.
- **Fremdeinschätzung durch Führungskräfte:** Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen oder über standardisierte Bewertungen. Vorteil: Objektivere Sicht auf Leistung/Anwendung. Nachteil: Führungskraft kennt nicht immer alle Details der Skills.
- **Skill-Matrix/Kompetenz-Matrix:** Visuelle Darstellung von vorhandenen Skills pro Mitarbeiter oder Team, oft mit Niveaustufen (z.B. Anfänger, Fortgeschritten, Experte).
- **Analyse von Projektdaten/Performance Daten:** Welche Skills wurden in erfolgreichen Projekten angewendet? Wo gibt es Leistungsunterschiede, die auf Skill-Lücken hindeuten?
- **CV-/Profildaten-Analyse:** Auswertung von Lebensläufen, internen Profilen (ggf. KI-gestützt) zur Identifikation formaler Qualifikationen und Erfahrungen.

4. Gap-Analyse und Priorisierung:

- **Abgleich von Soll und Ist:** Vergleichen Sie die zukünftig benötigten Skill-Profile (aus Schritt 1 & 2) mit der Inventur der vorhandenen Skills (Schritt 3).
- **Identifikation der Lücken:** Wo fehlen Skills? Wie viele Mitarbeiter sind betroffen? Wie groß ist die Lücke (z.B. fehlendes Basiswissen vs. fehlende Expertenkenntnisse)?
- **Priorisierung:** Welche Skill Gaps sind am kritischsten für die Erreichung der Unternehmensziele? Wo ist der Handlungsdruck am größten? Konzentrieren Sie Ihre Ressourcen auf die wichtigsten Lücken.

Moderne Werkzeuge nutzen: Spezielle **Skill Management Systeme (SMS)** oder umfassendere HR-Plattformen können diesen Prozess erheblich unterstützen. Sie ermöglichen die zentrale Erfassung von Skills, bieten oft KI-gestützte Vorschläge für Skill-

Bewertungen oder Lernpfade und erleichtern die Auswertung und das Reporting von Skill Gaps.

Handlungsfelder: Up-Skilling, Re-Skilling und De-Skilling strategisch meistern

Nachdem Sie die relevanten Skill Gaps identifiziert haben, geht es an die Umsetzung. Die drei zentralen Handlungsfelder sind Up-Skilling, Re-Skilling und De-Skilling. Es ist entscheidend, diese klar voneinander abzugrenzen und die jeweils passende Strategie anzuwenden.

1. Up-Skilling: Vertiefen und Erweitern im bekannten Terrain

- **Definition:** Up-Skilling bezeichnet die klassische Weiterbildung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlernen *zusätzliche oder vertiefende Skills*, um in ihrer *aktuellen oder einer sehr ähnlichen Rolle* besser zu werden oder mit technologischen/prozessualen Veränderungen in ihrem bekannten Aufgabenbereich Schritt zu halten. Es geht um die Erweiterung der vorhandenen Kenntnisse im gleichen Tätigkeitsfeld, oft verbunden mit einem Aufstieg oder einer Spezialisierung.
- **Anwendungsfälle:** Einführung neuer Software-Versionen, Erlernen neuer Methoden im Projektmanagement, Vertiefung von Fachwissen durch Spezialisten-Trainings, Anpassung an neue gesetzliche Vorschriften im eigenen Bereich.
- **Vorgehen:**
 - **Bedarfsanalyse:** Welche konkreten Skills fehlen für die optimale Ausführung der aktuellen/leicht erweiterten Rolle?
 - **Lernziele definieren:** Was sollen die Mitarbeitenden nach der Maßnahme können?
 - **Maßnahmen auswählen:** Gezielte Trainings (intern/extern, online/präsenz), E-Learning-Module, Zertifizierungen, Mentoring durch erfahrenere Kollegen, "Learning on the Job" mit Anleitung.
 - **Lerntransfer sichern:** Anwendungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag schaffen, Gelerntes durch Projekte vertiefen, Feedback geben.
 - **Fokus:** Leistungssteigerung und Effizienz in der bekannten Rolle, Anpassung an inkrementelle Veränderungen.

2. Re-Skilling: Aufbruch zu neuen Ufern - Die Umschulung meistern

- **Definition:** Re-Skilling ist deutlich tiefgreifender als Up-Skilling. Es bedeutet, dass Mitarbeitende *grundlegend neue Skills* erlernen, um eine *völlig andere Aufgabe oder Rolle* im Unternehmen zu übernehmen, oft auf einem ähnlichen hierarchischen Niveau. Es ist eine Umschulung, die notwendig wird, wenn bisherige Tätigkeiten wegfallen oder sich strategische Prioritäten des Unternehmens verschieben.
- **Anwendungsfälle:** Ein Produktionsmitarbeiter wird zum Wartungstechniker für neue Robotik-Anlagen umgeschult. Eine

Sachbearbeiterin im Kundenservice wird zur Datenanalytikerin für Kundenfeedback qualifiziert. Ein Übersetzer wird zum Online-Redakteur weiterentwickelt, weil KI die Übersetzung übernimmt.

- **Vorgehen:** Dies ist der anspruchsvollste Prozess, der hohe Sensibilität und strategische Planung erfordert:
 - **Notwendigkeit klar kommunizieren (Know-why!):** Warum ist die Umschulung notwendig? Welche Zukunftsperspektive bietet die neue Rolle für den Mitarbeiter und das Unternehmen? Transparenz und Ehrlichkeit sind entscheidend, um Motivation zu schaffen und Ängste abzubauen (siehe Rusineks Punkt zum "Know-why").
 - **Potenzial identifizieren:** Wer kommt für eine Umschulung in Frage? Hier spielen neben vorhandenen Basisskills vor allem überfachliche Kompetenzen eine Rolle: Lernbereitschaft, Motivation, Flexibilität, Frustrationstoleranz. Assessment-Center oder strukturierte Interviews können helfen.
 - **Umfassende Lernprogramme gestalten:** Re-Skilling erfordert oft längere, intensivere Lernpfade als Up-Skilling. Dies können Umschulungsprogramme, berufsbegleitende Studiengänge, Bootcamps oder intensive interne Akademien sein.
 - **Engmaschige Begleitung:** Coaching, Mentoring durch Experten in der neuen Rolle und regelmäßiges Feedback sind essenziell. Der Übergang in eine neue Rolle ist oft mit Unsicherheit verbunden und braucht Unterstützung.
 - **Praxisnahe Anwendung ermöglichen:** Praktika in der Zielabteilung, Projektmitarbeit, "Training-near-the-job".
 - **Fehlerkultur etablieren:** In der Lernphase sind Fehler normal. Eine Kultur psychologischer Sicherheit ist wichtig.
 - **Fokus:** Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit in einer *neuen* Rolle, Reaktion auf disruptive Veränderungen, strategische Personalumschichtung.

3. De-Skilling: Wenn Wissen obsolet wird - Den Übergang fair gestalten

- **Definition:** De-Skilling tritt ein, wenn durch technologische (z.B. Automatisierung, KI) oder organisatorische Veränderungen die bisherigen, oft hochqualifizierten Skills eines Mitarbeiters für seine aktuelle Tätigkeit nicht mehr benötigt werden. Im Ergebnis führt dies dazu, dass der Mitarbeiter entweder deutlich einfacher qualifizierte Aufgaben übernimmt oder seine bisherige Rolle ganz wegfällt.
- **Anwendungsfälle:** Ein IT-Administrator, dessen Routineaufgaben (Serverwartung, Backups) weitgehend automatisiert werden und der nur noch einfache Fehlerbehebungen durchführt. Ein Controller, dessen Standard-Reportings von einer Software übernommen werden.

- **Vorgehen: Dies ist der heikelste Bereich und erfordert höchste soziale Verantwortung und Fairness:**
 - **Frühzeitige und ehrliche Kommunikation:** Sobald absehbar ist, dass De-Skilling-Effekte auftreten, muss dies offen angesprochen werden. Unsicherheit ist schlimmer als eine klare, wenn auch vielleicht unangenehme, Wahrheit.
 - **Fokus auf den Menschen, nicht nur auf die Rolle:** Welche anderen Skills und Potenziale hat der betroffene Mitarbeiter, die vielleicht bisher ungenutzt blieben? Gibt es verborgene Talente?
 - **Alternativen prüfen und anbieten:**
 - **Priorität 1: Re-Skilling:** Kann der Mitarbeiter für eine andere, höherwertige oder zukunftssichere Rolle im Unternehmen umgeschult werden (siehe oben)? Dies ist oft die beste Lösung.
 - **Priorität 2: Up-Skilling in verbleibenden oder neuen Teilaufgaben:** Gibt es verbleibende Aufgaben in der alten Rolle oder neue Aufgaben (z.B. Überwachung der Automatisierung), für die gezieltes Up-Skilling sinnvoll ist?
 - **Priorität 3: Unterstützung beim internen Wechsel:** Aktive Hilfe bei der Suche nach passenden Vakanzen in anderen Unternehmensbereichen.
 - **Priorität 4 (Ultima Ratio): Fairer externer Übergang:** Wenn intern keine Perspektive mehr besteht, Unterstützung durch Outplacement-Beratung, faire Abfindungsregelungen, Hilfe bei der Neuorientierung am Arbeitsmarkt.
 - **Keine Degradierung "durch die Hintertür":** De-Skilling sollte nicht als Vorwand genutzt werden, um Mitarbeiter loszuwerden. Der Fokus muss auf einem fairen, transparenten und unterstützenden Übergangmanagement liegen.
 - **Fokus:** Management der Konsequenzen von Automatisierung und Wandel, Sicherung von Fairness und sozialer Verantwortung, Priorisierung von Re-Skilling und Up-Skilling als Alternativen.

Fazit für die Praxis: Vom Wissen zum Handeln - Jetzt die Weichen stellen!

Der Wandel von der Wissens- zur Lerngesellschaft in der Arbeitswelt ist keine ferne Zukunftsmusik, sondern gelebte Gegenwart. Die Fähigkeit Ihres Unternehmens, sich schnell und flexibel anzupassen, hängt entscheidend davon ab, wie gut Sie die Skills Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen, entwickeln und strategisch einsetzen.

Der hier vorgestellte Fokus auf Skills bietet Ihnen einen pragmatischen und greifbaren Hebel:

- 1. Skills machen den Wandel analysierbar: Sie können konkreter benennen, was sich ändert und wo Handlungsbedarf besteht.**
- 2. Skills sind trainierbar: Sie können gezielte und effiziente Entwicklungsmaßnahmen ableiten und umsetzen.**

Das systematische Aufdecken von Skill Gaps ist dabei kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der eng mit Ihrer Unternehmensstrategie verknüpft sein muss. Nutzen Sie die verschiedenen Methoden zur Analyse und Inventur und scheuen Sie sich nicht vor dem Einsatz moderner Technologien, um diesen Prozess zu unterstützen.

Die Handlungsfelder Up-Skilling, Re-Skilling und (das Management von) De-Skilling sind die Werkzeuge, um die identifizierten Lücken zu schließen. Während Up-Skilling oft zum Tagesgeschäft gehört, erfordert insbesondere das Re-Skilling eine hohe strategische Priorität, Investitionsbereitschaft und eine Kultur, die das Lernen und die dafür notwendige Veränderungsbereitschaft fördert. Vergessen Sie dabei nie die Bedeutung des “Know-why” - Ihre Mitarbeiter müssen verstehen, warum die Veränderung notwendig ist und welche Perspektive sie ihnen bietet.

Ihre nächsten Schritte könnten sein:

- Starten Sie eine Bestandsaufnahme: Wo stehen Sie bei der systematischen Erfassung und Analyse von Skills?**
- Verknüpfen Sie Skills mit der Strategie: Welche Skills brauchen Sie wirklich in 1, 3, 5 Jahren?**
- Pilotieren Sie Re-Skilling-Initiativen: Identifizieren Sie einen Bereich mit hohem Veränderungsdruck und starten Sie ein gezieltes Umschulungsprojekt.**
- Fördern Sie eine Lernkultur: Schaffen Sie Zeit und Raum für Lernen, machen Sie Lernangebote leicht zugänglich und würdigen Sie Lernbereitschaft.**

Die Zukunft gehört den Unternehmen, die es schaffen, nicht nur Wissen zu managen, sondern Lernen zu orchestrieren. Packen Sie es an - die Zeit zu handeln ist jetzt!

Quellen

Drucker, P. F. (1959). *Landmarks of tomorrow*. Harper & Brothers.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Morgan, J. (2014). *The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. Wiley.

Morgan, J. (2016, June 7). Say goodbye to knowledge workers and welcome to learning workers. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/06/07/say-goodbye-to-knowledge-workers-and-welcome-to-learning-workers/>

Rusineck, H. (2024, März 25). *Know-how und Know-why müssen immer verbunden sein*. Hays. <https://www.hays.de/w/think-ahead/unternehmen-und-maerkte/know-how-und-know-why-muessen-immer-verbunden-sein>

World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. WEF. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>