

Kompetenzentwicklung für neue Arbeitswelten

Ansatzpunkte für eine gesundheitsförderliche Personalentwicklung

Abendreihe vom 18. Juni 2024

Dr. Miriam Nido



**Dr. Miriam Nido**

Dozentin Hochschule für Angewandte Psychologie (FHNW)

Partnerin und Organisationsberaterin Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob)

- Programmleitung CAS Personalentwicklung
- Führungsentwicklung
- BGM
- Lohnsysteme

Ziele und Agenda

- Anregungen und Inputs zu Kompetenzentwicklung für neue Arbeitswelten
- Ansatzpunkte für eine gesundheitsförderliche Personalentwicklung im Kontext von New Work

1. Einblick in ausgewählte Forschungsergebnisse
2. Reflexion und Erfahrungsaustausch
3. Apéro

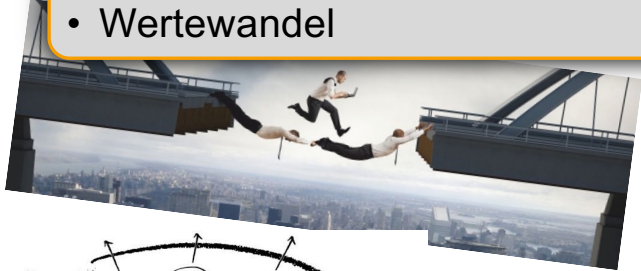


Für die Personalentwicklung relevante Veränderungen

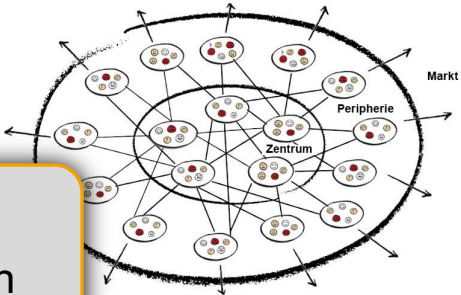
- Neue technische Möglichkeiten
- Neue Geschäftsmodelle



- Neue Arbeits- und Organisationsformen «New Work»
- Wertewandel

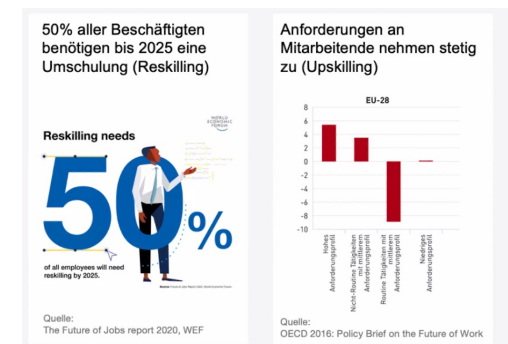


- Veränderung der Zusammenarbeit
- Neue Anforderungen/Kompetenzen
- Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel



Kompetenzentwicklung und psychische Gesundheit

- Neue Technologien entwickeln sich im Zuge der **Digitalisierung dynamisch** und teilweise **rasant**
- Dadurch entstehen **neue Anforderungen** an Kompetenzen und Fähigkeiten von Mitarbeitenden
- Zugleich entstehen im Rahmen der Digitalisierung **neue Möglichkeiten** für die Qualifizierung und Weiterbildung von Mitarbeitenden.
- Zumeist geht der Einsatz digitaler Technologien mit einem **gesteigerten Bedarf an Kompetenzentwicklungsmassnahmen** einher
- Zusätzlich erfordern auch die **neuen Arbeitsformen** neue Kompetenzen
 - Kompetenzen als wichtige Säule der **psychischen Gesundheit**
 - Kompetenzen als wichtige Säule für die **Sicherung der Arbeitsmarktfähigkeit**

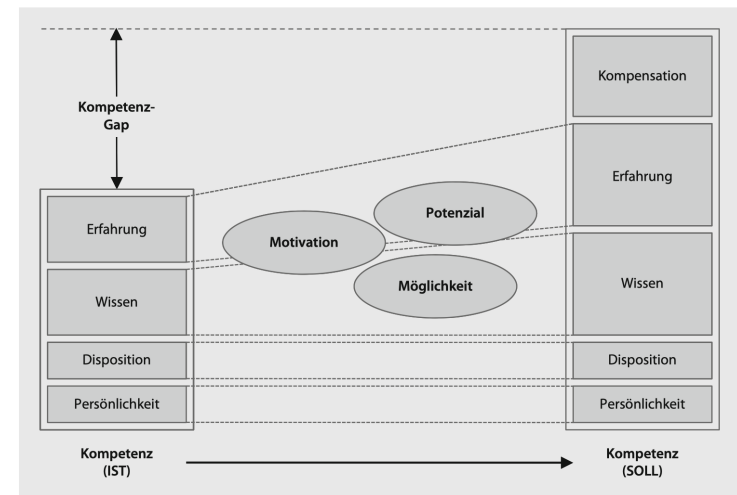


Strategisches Kompetenzmanagement

Ziel: Die **richtigen Mitarbeitenden** mit den richtigen **Kompetenzen** und Skills zur **richtigen Zeit am richtigen Ort** zu haben (Sauter & Staudt, 2016, S. 3)

- Operativ: Leistungsfähigkeit der Organisation sicherstellen
- Strategisch: proaktiv Anforderungen der Zukunft antizipieren
- Aus Sicht der MA: individuelle Entwicklung, Karriereplanung

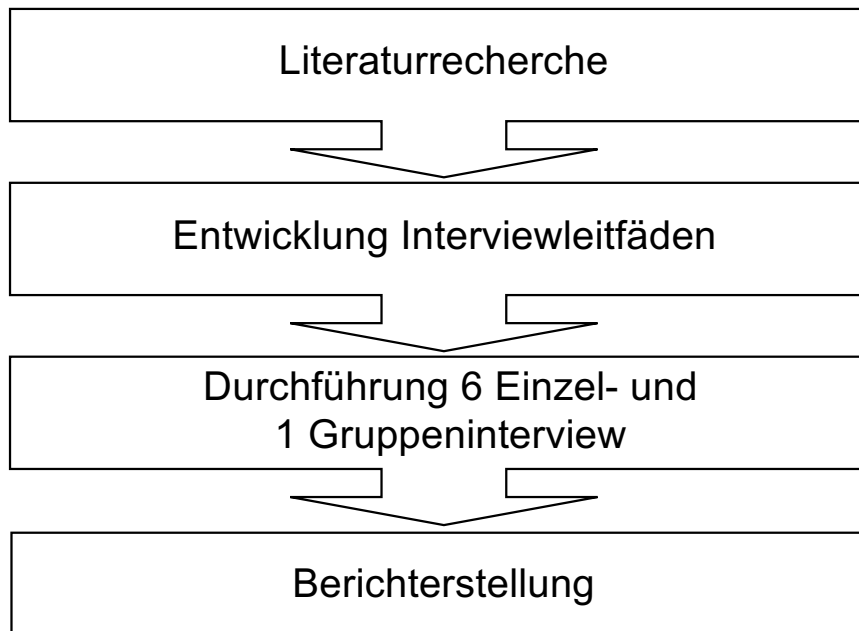
In einem allgemeinen Sinn versteht man unter **Kompetenz** ein messbares Muster an Wissen, Fähigkeiten, Motivation, Interesse, Fertigkeiten, Verhaltensweisen und anderen Merkmalen, die eine Person für die erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgabe benötigt. (Schmidt-Rathjens & Sonntag, 2004).



Trost, A. (2012), S.37

Forschungsergebnisse und Erfa-Austausch

Forschungsprojekt im Auftrag von GFCH



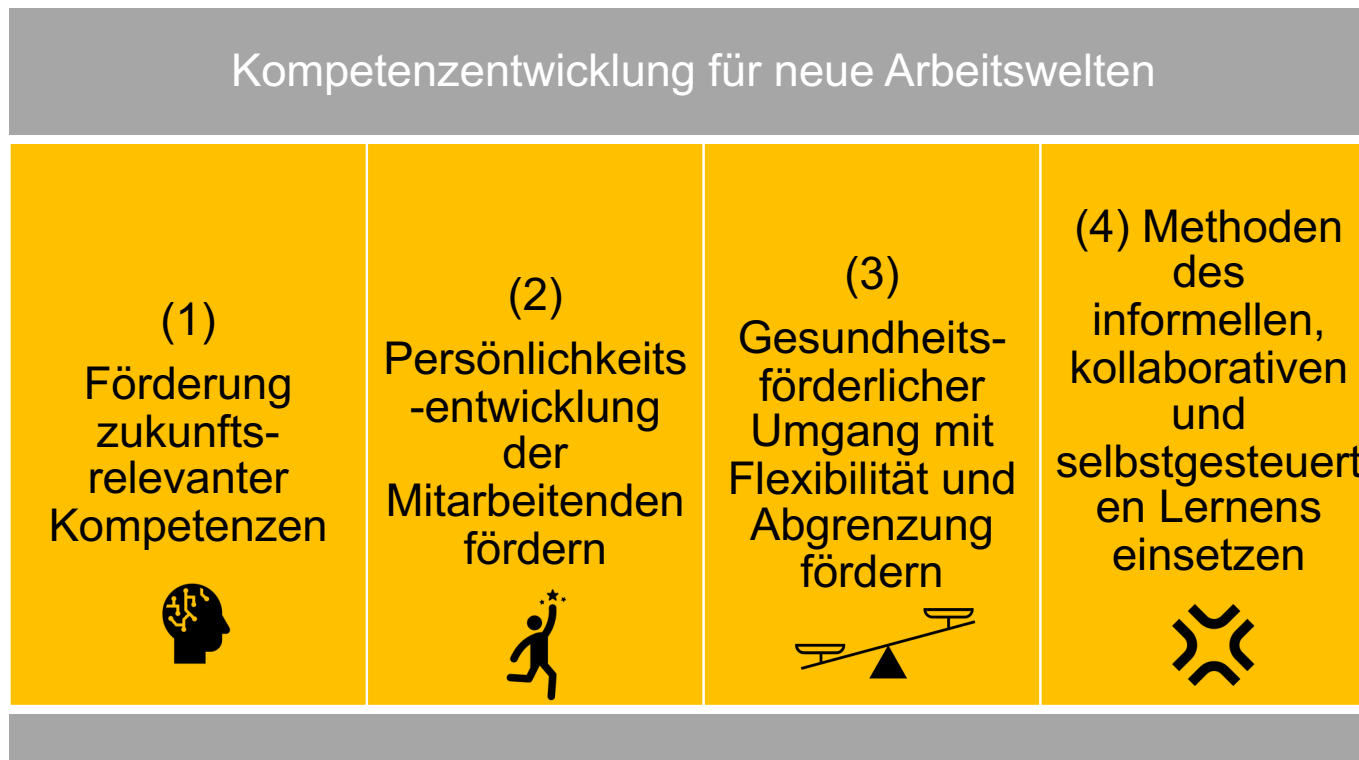
→ Überfachliche und gesundheitsbezogene Kompetenzen im Kontext von New Work

→ Gesundheitsförderliche Gestaltung der Kompetenzentwicklung

Experten und Expertinnen

- 4 aus Hochschulen (Psychologie, Gesundheit, Personal- und Organisationsentwicklung)
- 5 Verantwortliche für Personal- und Organisationsentwicklung in mittelgrossen und grossen Unternehmen

Überblick Empfehlungen





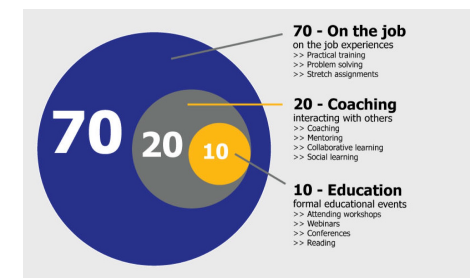
(1) Zukunftsrelevante Kompetenzen

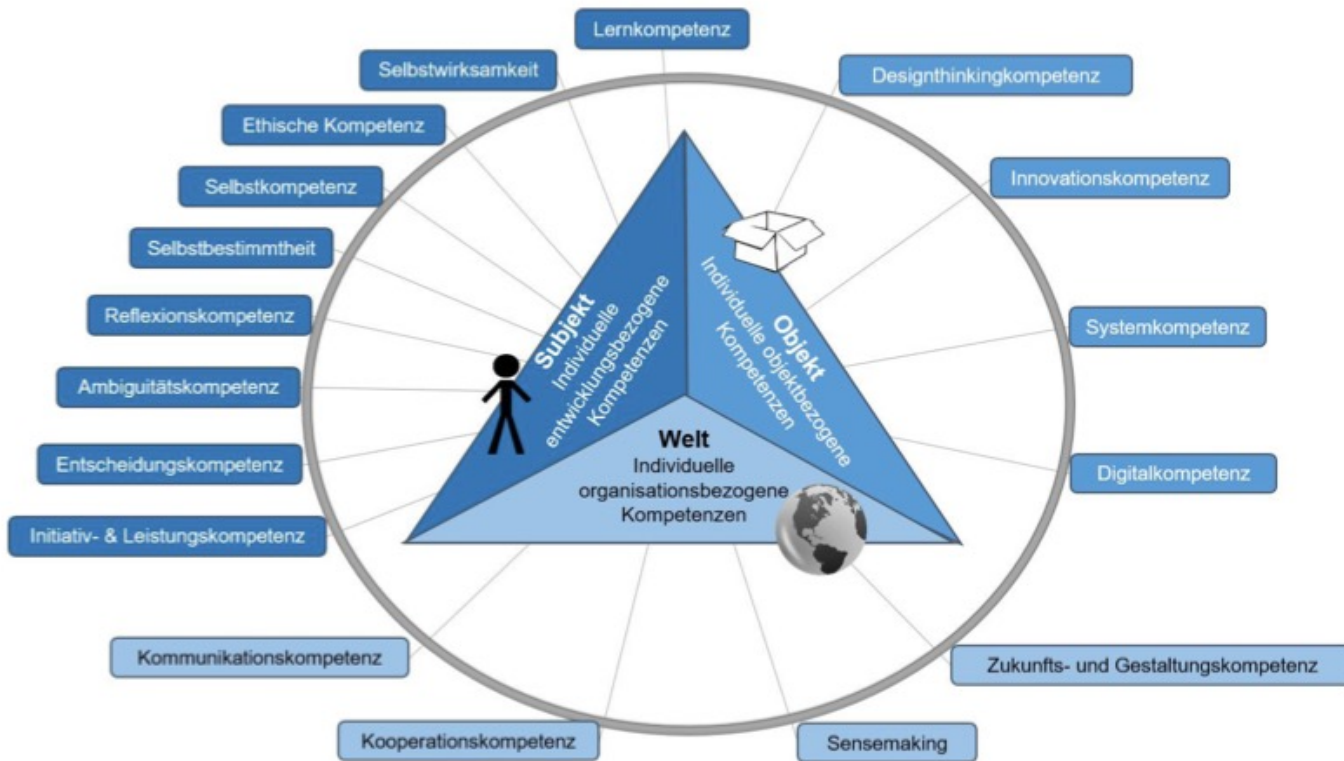
Zusammenhänge psychische Gesundheit

- Mitarbeitende im Kontext von New Work enorm gefordert → Future Skills, lebenslanges Lernen
- Ungleichgewicht Anforderungen und Kompetenzen → Stresserleben
- Fach- und Gesundheitskompetenzen sind persönliche Ressourcen → Handlungsfähigkeit bewahren

Ansatzpunkte

- Zukunftsrelevante **fachliche, überfachliche und gesundheitsbezogene Kompetenzen** fördern (mögliche Kompetenzen siehe Folgeseite)
- stetige Weiterentwicklung von Kompetenzen **ermöglichen** und **fördern** („Lernkultur“): Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung anbieten (intern/extern, 70/20/10), Weiterbildungsguthaben/Zeit
- Bedarf klären, Kompetenzen sichtbar machen und entwickeln
- Austausch und **psychologische Sicherheit** <https://www.psych-safety.org/>





Lern- und Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Kooperationsfähigkeit, Kreativität, Reflexionsfähigkeit, Kommunikation, Selbstorganisation und Selbstdisziplin

Transformationskompetenz, Projektmanagement, interkulturelle Kompetenz und Networking, Umgang mit Tools, Self-care, Umgang mit Unsicherheit und Boundary Management

Ehlers, U.-D. (2020), S. 51, NextSkills-Studie



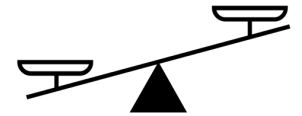
(2) Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden

Zusammenhänge psychische Gesundheit

- Mitarbeitende sind nicht nur Arbeitskraft
 - Bedeutung Selbstmanagement
 - Stressverschärfende innere Soll-Werte wie Perfektionismus
 - «Immunity to Change» vs. Stärkung der Persönlichkeit
- ganzheitliche, sich entwickelnde Menschen
 - Persönlichkeitsentwicklung hoch relevant
 - erhöhtes Stresserleben
 - Erweiterung Handlungsspektrum/Copingstrategien

Ansatzpunkte

- Förderung der **Selbstwahrnehmung** (mentales Stressmanagement, Resilienz, Achtsamkeit)
- **Reflexionsräume** schaffen
- Persönlichkeitsentwicklungsmassnahmen in Personalentwicklung und BGM-Massnahmen integrieren
- Schaffung persönlichkeitsförderlicher **Arbeitsbedingungen**



(3) Umgang mit Flexibilität und Abgrenzung

Zusammenhänge psychische Gesundheit

- Verschwimmen der Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben
- Chancen Nutzung mobil-flexibler Arbeit
 - erhöhter Handlungs- und Entscheidungsspielraum
 - bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
 - weniger Unterbrechungen
- Gefahr fehlende Abgrenzung Beruf- & Privatleben
 - mehr Unterbrechungen, spill-over-Effekte, Rollenkonflikte
 - höhere emotionale Erschöpfung, Stress, Unzufriedenheit

Ansatzpunkte

- Einbezug der **Führungskräfte** und BGM-Verantwortlichen in Gestaltung von mobil-flexiblem Arbeiten
- Definition von formalen **Regelungen** mittels eines partizipativen Zuganges, Förderung von Handlungsspielräumen
- Workshops zu **Boundary Management**
- Schaffung geeigneter **Rahmenbedingungen**: u.a. Vertrauenskultur



(4) Informelles, kollaboratives und selbstgesteuertes Lernen

Zusammenhänge psychische Gesundheit

- Abnahme der Halbwertszeit von Wissen → qualitative Überforderung
- Notwendigkeit von bedarfs- und praxisorientierten Qualifizierungsmassnahmen im Arbeitsprozess → Zunahme der Bedeutung des informellen Lernens
- Arbeitswelt als ein Netzwerk → kollaboratives Lernen fördern (soziale RESS)
- Verschiedene Generationen von Mitarbeitenden → Anpassung Lernprozess an individuelle Bedürfnisse

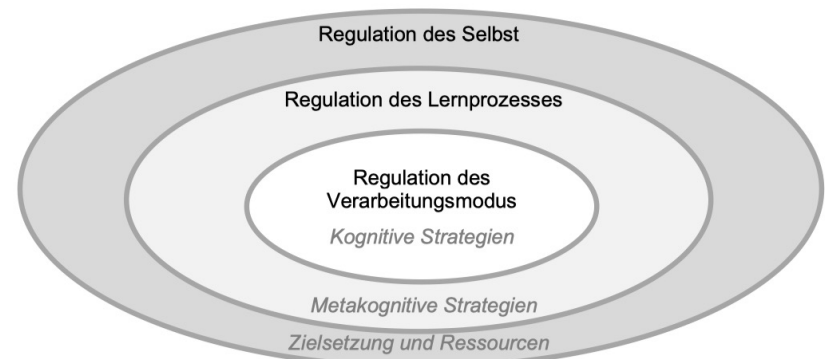
Ansatzpunkte BGM

- Förderung von **Handlungsspielraum** (u.a. Führung)
- **Weiterbildungsformate** mit Elementen des kollaborativen und selbstgesteuerten Lernens
- **Mitarbeitenden-Tandems** in Bezug auf bestimmte Lernherausforderungen, Reverse Mentoring
- Schaffung geeigneter **Rahmenbedingungen**: Förderung von Lern-, Fehler- und Feedbackkultur



Selbstgesteuertes Lernen (SGL)(1/2)

- Verschiedene Definitionen für einen vom Individuum ausgehenden aktiven Lernprozess
- «selbstreguliertes Lernen» oder «selbstorganisiertes Lernen» (Arnold et al., 2002; Friedrich & Mandl, 1997)
- **Eigeninitiatives** Engagement für die eigene Weiterqualifizierung wird zunehmend erwartet.
- **Erfolgsfaktoren:** selbst anspruchsvolle Ziele setzen ($\rho = .44$), über eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung verfügen ($\rho = .35$), sich kurzzeitig anstrengen ($\rho = .28$) und dauerhaft engagiert bleiben ($\rho = .27$) (Metaanalyse von Sitzmann und Ely, 2011)



Drei-Schichten-Modell des selbstregulierten Lernens nach Boekaerts (1999)



Selbstgesteuertes Lernen (SGL)(2/2)

Gestaltungschallenges und –prinzipien Blended Learning (Boelens et al., 2017)

«Redefinition» statt «Substitution»: Instruktionen müssen angepasst werden, anstatt einfach Präsenzlernen durch Technologie zu ersetzen.

- **Flexibilität** ermöglichen: Lerner haben Kontrolle über Zeit, Ort, Lernweg oder Lerngeschwindigkeit
- **Interaktion** ermöglichen: Interaktion zwischen Lehrendem und Lernenden oder zwischen den Lernenden, Zweiwegkommunikation
- **Lernprozess** vereinfachen: **Selbstregulation** der Lernenden unterstützen (Organisation, Disziplin, Zeitmanagement, Technologienutzung, Selbstwirksamkeit)
- **Affektives Lernklima** fördern: keine Isolation der Lernenden, Motivation, emotionale Erlebnisse

Vielen Dank





Literaturverzeichnis

- Arnold, R., Gomez Tutor, C. & Kammerer, J. (2002). Selbst gesteuertes Lernen als Perspektive der beruflichen Bildung. BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 4, 32-36.
- Boelens, R., De Wever, B. & Voet, M. (2017). Four key challenges to the design of blended learning: A systematic literature review. Educational Research Review, 22, 1-18.
- Boekaerts, M. (1999). Self-regulated learning: Where we are today. International Journal of Educational Research, 31(6), 445-457. doi:10.1016/S0883-0355(99)00014-2
- Ehlers, U.-D. (2020). Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. Springer: New York, Heidelberg ([online open access](#))
- Erbacher, K. & Nido, M. (2022). Bericht Vertiefungsprojekt “Kompetenzentwicklung für neue Arbeitswelten” (unveröffentlichter Bericht). Gesundheitsförderung Schweiz.
- Friedrich, H. F. & Mandl, H. (1997). Analyse und Förderung selbstgesteuerten Lernens. In: F. E. Weinert & H. Mandl (Hrsg.), Psychologie der Erwachsenenbildung. Enzyklopädie der Psychologie (S. 237-295). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kauffeld, S., & Rothenbusch, S. (2023). (Hrsg.). Kompetenzen von Mitarbeitenden in der digitalisierten Arbeitswelt. Chancen und Risiken für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin: Springer.
- Sauter, W., & Staudt, F.-P. (2016). Strategisches Kompetenzmanagement 2.0: Potenziale nutzen – Performance steigern. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmidt-Rathjens, C. (2007). Anforderungsanalyse und Kompetenzmodellierung. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 592-601. Göttingen: Hogrefe.
- Sitzmann, T. & Ely, K. (2011). A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and education attainment: What we know and where we need to go. Psychological Bulletin, 137, 1- 22.
- Trost, A. (2012). Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. Heidelberg: Springer.

CAS Personalentwicklung: psychologisch fundiert, praxisorientiert und wirksam

- Start: 20. September 2024 bis 15. Mai 2025 (ausgebucht)
- Start: **19. September 2025 bis 21. Mai 2026**
- Kurskosten: 8'750 CHF
- Anmeldung zum Aufnahmeverfahren: <https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/psychologie/cas-personalentwicklung-hr>

