

# HR-Management und Corporate Learning als integriertes Praxis- und Forschungsfeld

## Emergenz einer neuen Funktion an der Schnittstelle von HR-Management und betrieblicher Bildung: Corporate Learning & Development

Professorin Dr. Miriam Hägerbäumer und Professor Dr. Udo Thelen,  
Europäische Fernhochschule Hamburg (Euro-FH)

*Über Jahrzehnte war die betriebliche Qualifizierung zumeist im Human-Resource-Management verortet. Klassische Off-the-job-Maßnahmen wie Seminare, Trainings und Schulungen dominierten dabei die traditionelle Personalentwicklung, wenngleich durch die fortschreitende Digitalisierung die vorherrschenden Präsenzformate zunehmend durch virtuelle oder hybride Mischformen (Blended Learning) abgelöst wurden. Die Anforderungen an Dynamik, Individualität und Flexibilität bei der Qualifizierung und ein umfassenderes Verständnis von der Bedeutung des Lernens für den Erfolg von Unternehmen und Organisationen im weitesten Sinne leiteten jedoch ein neues Paradigma ein: Die Verbindung des Wissens- und Kompetenzerwerbs mit dem alltäglichen Geschäfts- und Projektbetrieb sowie die Integration von Lern- und Supportsystemen in die Arbeitsprozesse prägen nun das neue Verständnis von Corporate Learning & Development. Die zunehmende Individualisierung des Lernens und der Qualifizierungswege stellt dabei für die Verantwortlichen in HR- und Bildungsmanagement eine komplexe Herausforderung dar.*

Das informelle und selbstgesteuerte Lernen steht nach diesem Verständnis im Vordergrund und erfordert neben der Einbindung interner und externer Content-Partner eine optimierte digitale Umgebung (Learning Management Systeme/LMS, kollaboratives Arbeiten, Learning Analytics), ein leistungsfähiges Wissensmanagement und eine neue Kultur des Lernens. Die strategische Relevanz der Funktion Learning & Development nimmt dabei in dem Maße zu, wie das Verständnis dafür wächst, dass Bildung ein harter Wettbewerbsfaktor und die Grundlage von Innovations- und Zukunftsfähigkeit ist.

Lernen ist in diesem neuen Paradigma zu einem Querschnittsthema innerhalb der Organisation geworden. Die Aufgabenverteilung entlang der betrieblichen Organisationsarchitektur erfordert dabei ein hohes Maß an Vernetzung: HR- und Learning Professionals gestalten die Rahmenbedingungen für betriebliches Lernen und fördern die Entwicklung einer positiven Lernkultur; Fachabteilungen und Business Lines entwickeln die Inhalte und Prozesse des Lernens jedoch weitgehend selbst. Das Spannungsfeld zwischen HR- und Learning Professionals wird dabei auch selbst zum Gegenstand der Betrachtung: „Depending on your point of view, Learning & Development (L&D) is either the biggest sub-section of HR or – many would agree – a discipline on its own right“ (Reucroft/Scott 2015).

### Von der lernenden Organisation zu Learning Experiences und New Work

Die Entwicklung hin zur neuen Funktion des Corporate Learning & Development hat sich nicht abrupt, sondern schrittweise innerhalb der vergangenen Jahrzehnte vollzogen.

Ausgehend von den Arbeiten zur „reflektierten Praxis“ (Argyris/Schön 1974) und zur „lernenden Organisation“ (Senge 1990) werden Qualifizierung und (Weiter-)Bildung schon zum Ende des vergangenen Jahrhunderts als zentrale Instrumente für Wandel und Innovation im Unternehmenskontext verstanden (Altman/Iles 1998). Im Verbund mit HR und Personalentwicklung haben sie sich in den ersten beiden Jahrzehnten des 21. Jahrhunderts weiterentwickelt und sind heute als ein wichtiges Feld der Unternehmensführung etabliert (Molina/Kaiser/Widuckel 2018; Seufert 2013).

Zahlreiche Faktoren haben diese Entwicklung verstärkt oder sogar mit verursacht. Zunächst ist hier die Rolle von beschleunigten Entwicklungszyklen und exponentiell wachsenden Wissensbeständen zu nennen, die einen schnelleren Erwerb von Wissen und Kompetenzen im Arbeits- und Organisationskontext erfordern. Beschäftigte befinden sich in einem kontinuierlichen Lernprozess, müssen ständig mit neuen Instrumenten, Technologien und Produkten umgehen und haben es mit sich unablässig verändernden Inhalten und Abläufen zu tun. Unternehmen und Organisationen aller Größen und Branchen stehen vor der Herausforderung, geeignete Rahmenbedingungen für ihre Beschäftigten zu schaffen und das kontinuierliche Lernen bestmöglich zu fördern und zu unterstützen (Dehnbostel 2018).

Die disruptive Rolle der digitalen Transformation für die Gestaltung von Arbeit ist in ihrer gesamtgesellschaftlichen Relevanz kaum zu überschätzen. Eine Studie des World Economic Forum (2020) schätzt, dass bis 2025 aufgrund einer Verschiebung der Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine

HR- und Learning Professionals gestalten die Rahmenbedingungen für betriebliches Lernen und fördern die Entwicklung einer positiven Lernkultur; Fachabteilungen und Business Lines entwickeln die Inhalte und Prozesse des Lernens jedoch weitgehend selbst.

Die sich verändernde Arbeitsteilung zwischen Algorithmen, Mensch und Maschine erfordert neue Skills und Qualifizierungskonzepte.

85 Millionen Arbeitsplätze verschwinden. Im Gegenzug wird erwartet, dass 97 Millionen neue Rollen entstehen, die der neuen Arbeitsteilung zwischen Algorithmen, Mensch und Maschine angepasst sind. Dies bedeutet, dass zahlreiche Arbeitskräfte neue Skills benötigen, um sich im Arbeitsmarkt positionieren zu können. Nicht nur öffentliche Bildungseinrichtungen, sondern auch Unternehmen sind gefordert, Arbeitskräfte für diese Zukunft aus- und weiterzubilden (Re- und Up-skilling).

Doch auch der Blick in das Unternehmensinnere offenbart den hohen Bedarf am Zusammenspiel von HR und Corporate Learning, um den Anforderungen neuer Arbeitswelten Rechnung zu tragen: Insbesondere die betriebliche Ausgestaltung von Kooperationen und Prozessen, die Anpassung der Führungs- und Unternehmenskultur und die Integration von mobilen und flexiblen Arbeitsformen fordern die HR-Abteilungen auf eine ganz neue Art und Weise.

Die wachsende Komplexität von Zusammenhängen einerseits und neue, oft auf Künstlicher Intelligenz (KI) basierende Möglichkeiten für Wissensmanagement und Business Intelligence sorgen zudem dafür, dass datenbasierten Analysen und Entscheidungen ein immer größerer Stellenwert für die Unternehmensführung beigemessen wird. So wuchs im HR-Kontext der Stellenwert von People Analytics, das den Wertschöpfungsbeitrag des Human-Resource-Managements auf Basis von explanativen und prädiktiven (Big Data-)Analysen erhöhen will. Die Entdeckung von relevanten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen sowie die Ableitung von Prognosen sind dabei nicht nur für das klassische Personalmanagement, etwa die Personalbedarfsplanung, relevant, sondern spielen auch im Kontext des Kompetenzmanagements und der Nachfolgeplanung eine zunehmend wichtigere Rolle.

HR wird zudem aufgrund der wachsenden Bedeutung der Interaktion von Mensch, Maschine und Algorithmen lernen müssen, diese Schnittstelle zu gestalten, KI und Mensch gemeinsam weiterzuentwickeln und möglicherweise sogar, nicht-humane „Mitarbeitende“ auszuwählen und einzusetzen (Lampert 2020).

### **Digitale Bildungsmöglichkeiten: Flexibilisierung, Modularisierung, Erfolgsmessung**

Die fortschreitende Digitalisierung unserer Lebenswirklichkeit spiegelt sich auch in der Entwicklung digitaler Bildungsmöglichkeiten wider. Innovative Formate und Technologien verändern den Bildungssektor und sein Kooperationspotenzial mit der betrieblichen Bildung. Die neuen Formate unterstützen dabei Flexibilisierung, Modularität und Erfolgsmessung (Learning Analytics) in der betrieblichen Bildung, um besser auf die Anforderungen dynamischer

Innovative Formate und Technologien verändern den Bildungssektor und sein Kooperationspotenzial mit der betrieblichen Bildung.

Umwelten und sich verändernder Märkte reagieren zu können (Ehlers 2020; Schildhauer et al. 2017; Thelen 2016).

Noch jüngeren Datums, aber ebenfalls von disruptiver Relevanz für die Gestaltung von Arbeit und Lernen ist die COVID-19-Pandemie. Die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie für Unternehmen und Organisationen und die damit einhergehende globale Rezession haben zu einer erheblich veränderten Lage auf dem Arbeitsmarkt geführt. Mit Blick auf Arbeit und Lernen in der Postpandemie-Zeit verändern sich Tätigkeiten und Anforderungsprofile der Berufe grundlegend. Nicht zuletzt auch vor dem Druck durch die weiter beschleunigte Einführung neuer digitaler Technologien entsteht branchenübergreifend ein qualitativ und quantitativ äußerst herausfordernder Qualifizierungsbedarf (McKinsey 2021). Die Debatten um mobiles und flexibles Arbeiten (Remote Work) und die in der Pandemiezeit oft in kürzester Zeit entwickelten Modelle und Umsetzungsplanungen unterstreichen die Notwendigkeit, Arbeit und Lernen im betrieblichen Kontext neu zu denken. Das Ausmaß der Herausforderung ist dabei sicherlich neu, die beschriebenen Entwicklungen reichen jedoch weiter zurück: Für den deutschsprachigen Raum ist schon seit einigen Jahren eine verstärkte Entwicklung hin zu flexibleren Arbeitsformen belegt (Deloitte 2019; Hays 2020).

### **Prognose: Anteil fluider Unternehmen nimmt zu**

Schon vor Jahren wurde im Rahmen von Trendstudien (Hörnschemeyer/Jánszky 2014; Fraunhofer IAO 2012) prognostiziert, dass der Anteil an fluiden Unternehmen (Fluid Companies) stark wächst, bei denen ein großer Teil der Mitarbeitenden bedarfs- oder projektorientiert eingesetzt wird, also nur zeitweise für das Unternehmen tätig ist. Organisationen also, wo Tätigkeiten, Personal- und Unternehmensstrukturen permanent im Fluss sind, wo ständig neue Mitarbeitende integriert werden müssen. Zentrale Aufgabe von HR ist es, den Zu- und Abgang dieser Projektmitarbeitenden zu steuern, neue Beschäftigte schnell einzuarbeiten (on-zuboarden), Talentpools zu pflegen und Teams passgenau zusammenzustellen. Hierbei ist die Nutzung von intelligenten, algorithmenbasierten Personalplanungssystemen ebenso erforderlich, wie der souveräne Umgang mit digitalen Recruitingtools (Jánszky 2019).

Auch das Wissensmanagement stellt bei dieser Organisationsform eine bedeutende Aufgabe dar. Als Gegenentwurf setzen sogenannte Caring Companies darauf, Mitarbeitende langjährig an sich zu binden, Nischen-Zielgruppen anzusprechen und Arbeitskräfte durch Schnellqualifizierungen einsatzbereit zu machen (Hörnschemeyer/Jánszky 2014; Fraunhofer IAO 2012). In beiden Unternehmensformen sind HR und Corporate Learning vor spezifische Her-

Flexiblere Arbeitsstrukturen, Demokratisierung und Individualisierung der Arbeits- und Prozessorganisation, neue Formen des Lernens und Führens, digitale Tools: HR und Learning Professionals stehen vor neuen Herausforderungen.

ausforderungen gestellt und müssen neue Strategien und Skills entwickeln, um diesen zu begegnen.

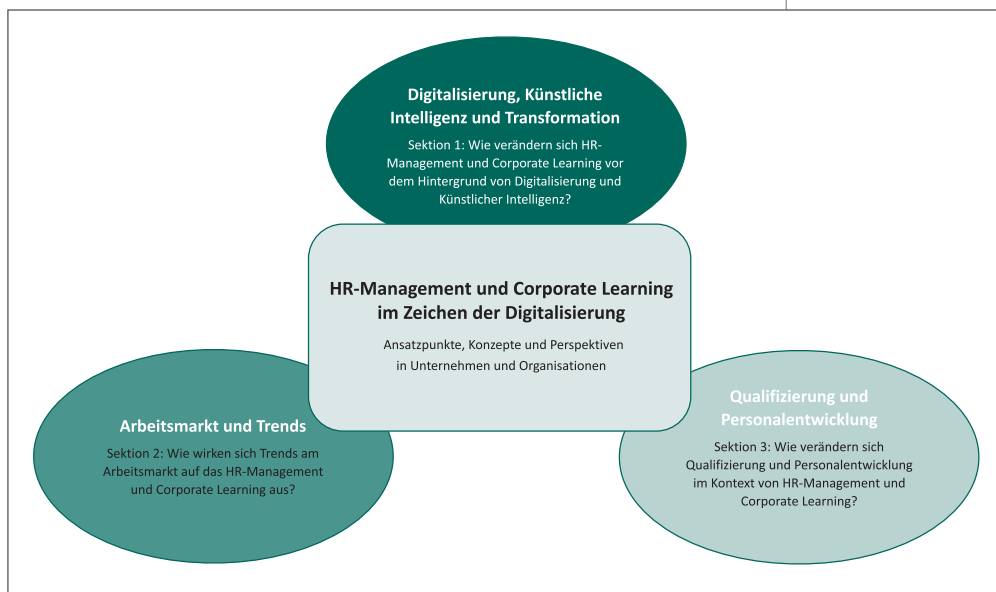
Flexiblere Arbeitsstrukturen, Demokratisierung und Individualisierung von Arbeits- und Prozessorganisation, neue Formen des Lernens und Führens unter Nutzung digitaler Tools stellen Tendenzen dar, die heute häufig unter dem Begriff „New Work“ subsummiert werden (Schnell/Schnell 2021). Standen bei diesem in den 1970er-Jahren begründeten Denkansatz des Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zunächst noch freiheitsphilosophische und kapitalismuskritische Ideen im Vordergrund (Bergmann 2020), so geht es in der modernen Ausprägung von New Work seit einigen Jahren vornehmlich darum, das Verhältnis von Mensch und Arbeit grundsätzlich zu überdenken und dabei die Prinzipien Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit in den Vordergrund zu stellen. Eine besondere Herausforderung stellt der New-Work-Ansatz, der die bisher meist nur von den HR-Abteilungen geführte Diskussion um Personal- und Organisationsentwicklung in einen weiteren Kontext transportiert, für traditionell-hierarchisch aufgestellte Unternehmen, Organisationen und Behörden dar (Väth 2019).

Für HR Professionals bedeuten die neuen Herausforderungen zum einen, Kompetenzen im Umgang mit intelligenten Personaltools zu entwickeln. Hierzu gehört neben einer fundierten Kenntnis der Möglichkeiten und Grenzen solcher Instrumente die Fähigkeit, Daten reflektiert für strategische Entscheidungen einzusetzen und zu analysieren (Stichwort People Analytics). Dies muss unter Berücksichtigung ethischer Aspekte sowie der rechtlichen Rahmenbedingungen geschehen. Weiterhin bedarf die Einführung solcher Instrumentarien eines professionellen Change Managements, sowohl in prozessualer Hinsicht als auch in Hinblick auf die Gestaltung von Kooperation und Kultur (Hägerbäumer 2019).

Auch Learning Professionals und die Lernenden im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung stehen vor neuen Herausforderungen. Während einerseits die Betonung von informellem und selbstgesteuertem Lernen als Antwort auf eine arbeitsplatz- und prozessorientierte Weiterbildungskultur verstanden wird, müssen andererseits das Selbstverständnis in der neuen Rolle, Handlungsempfehlungen und -routinen für das Ermöglichen von Lernerfahrungen (Learning Experiences) und die organisationalen Grundlagen für den erforderlichen Kulturwandel oft erst noch entwickelt werden (Knispel 2018).

## Forschungsfragen, Beitragsstruktur und Perspektiven

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen und Herausforderungen, die das betriebliche Lernen, das HR-Management und die Rahmenbedingungen von Arbeit seit einigen Jahren prägen, fokussieren die Beiträge des vorliegenden Sammelbandes (Abbildung 1), in drei Sektionen gruppiert, die folgenden zentralen Fragestellungen:



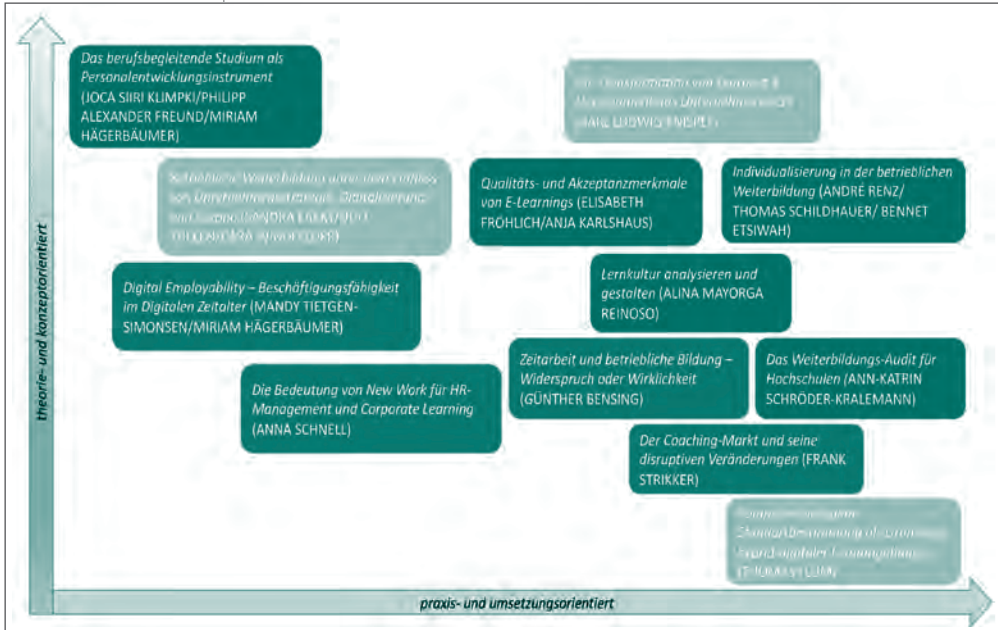
Der Sammelband vereint wissenschaftlich orientierte Beiträge von Experten und Expertinnen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen mit Perspektiven aus der betrieblichen Praxis von erfahrenen Managerinnen und Managern oder Consultants. Im Vordergrund steht dabei die Erarbeitung von Ansatzpunkten, Konzepten und Sichtweisen in Unternehmen und Organisationen, die eine vertiefte Auseinandersetzung mit HR-Management und Corporate Learning im Zeichen der Digitalisierung ermöglichen. Alle Beitragenden waren gebeten worden, sowohl die wissenschaftliche Perspektive auf ihren Gegenstand als auch die Praxis in Unternehmen und Organisationen in den Blick zu nehmen. Die thematische Breite ist entsprechend groß und die Beiträge nähern sich dem Gegenstand aus ihrer jeweils sehr spezifischen Perspektive. Die Herausgebenden verfolgen mit der Themenvielfalt und Heterogenität der Beiträge in diesem ersten Band das Ziel, HR-Management und Corporate Learning im Zeichen der Digitalisierung als ein facettenreiches, integriertes Forschungs- und Praxisfeld darzustellen.

**Abb. 1:** Sektionen und Themen des Forschungsclusters HR-Management und Corporate Learning im Zeichen der Digitalisierung

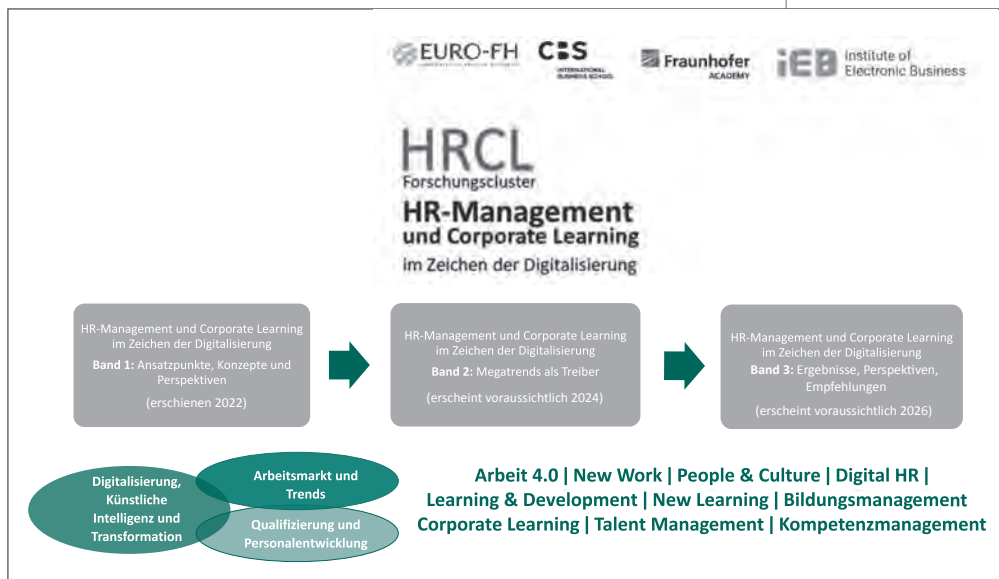
Der folgende Überblick (Abbildung 2) zeigt die Vielfalt der Themen, Ansätze und Perspektiven und positioniert die Beiträge des Bandes nach ihrer Zugehörigkeit zu einer der drei übergeordneten Fragestellungen und Sektionen sowie nach ihrer inhaltlichen Ausrichtung:

Die Beiträge entstammen der gemeinsamen Forschungsarbeit im Rahmen des Forschungsclusters „HR-Management und Corporate Learning im Zeichen der Digitalisierung (HRCL)“, an dem neben der Europäischen Fernhochschule Hamburg, der CBS International Business School und der Fraunhofer Academy als wissenschaftlichen Beteiligten auch das Institute of Electronic Business (An-Institut der Universität der Künste Berlin) sowie weitere Unternehmen und Organisationen als Praxispartner mitwirken (zur Arbeit des Forschungsclusters siehe Thelen/Hägerbäumer 2019).

**Abb. 2:**  
Beiträge und Ausrichtung:  
Positionierung der Sammelbandbeiträge in Hinblick auf Theorie- und Konzeptorientierung sowie Praxis- und Umsetzungsorientierung



Der Sammelband basiert im wesentlichen auf ausgebauten Vorträgen, die anlässlich des HRCL-Jahreskolloquiums 2019 in Hamburg („Gegenstand – Ziele – Herangehensweisen“) und anlässlich des virtuellen Kolloquiums 2020 („Corona takes it all? Gegenstand – Ziele – Herangehensweisen [Teil 2]“) gehalten wurden. Die Clusterarbeit und die begleitenden Publikationen sind bis 2026 geplant (Abbildung 3).



Nach der grundsätzlichen Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand im Rahmen der beiden ersten Kolloquien 2019 und 2020 fokussierte das HRCL-Jahreskolloquium 2021 in Köln den Einfluss von Megatrends auf HR-Management und Corporate Learning. Bei den für die beiden Folgejahre geplanten Kolloquien soll der Einfluss von Megatrends, insbesondere der Zuwachs von KI-Anwendungen in Organisationen weiter in den Blick genommen und vor dem Hintergrund des Zusammenspiels von HR-Management und Corporate Learning & Development diskutiert werden. Die Erkenntnisse aus der bis dahin geleisteten Forschungsarbeit münden in einer abschließenden Publikation. Das Zusammenwirken von Praxis- und Forschungspartnern hierbei soll den Erkenntnisgewinn zu HR-Management und Corporate Learning im Zeichen der Digitalisierung maximieren.

**Abb. 3:** Planung und Perspektiven: Die Arbeit im Cluster ist bis 2026 angelegt

#### Quellen

Altman, Y./Iles, P. (1998): Learning, leadership, teams: Corporate learning and organisational change. *Journal of Management Development* 17:1, 44–55. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621719810368682>

Argyris, C./Schön, D. A. (1974): *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco.

Bergmann, F. (2020): *Neue Arbeit – Neue Kultur*. Freiburg. 10 ff.



- Dehnbostel, P. (2018):** Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung in der digitalisierten Arbeitswelt. In: Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik 27:4, 269–294.
- Deloitte (2019):** Flexible Working Studie. Vertrauensarbeitszeit, Home Office, Desksharing – Wie flexibel arbeitet Österreich? Wien.
- Ehlers, U.-D. (2020):** Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. New York, Heidelberg.
- Hägerbäumer, M. (2019):** Future HR – Anforderungen an das Kompetenzprofil von HR-Professionals. In: HR Performance 1/2019, 80–81.
- Hays (2020):** Wissensarbeit im digitalen Wandel. Zwischen Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung. Eine empirische Studie von Hays. Mannheim.
- Hörnschemeyer, M./Jánszky, S. G. (2014):** Die HR-Strategien der Zukunft – Personalstrategien für eine Welt der Vollbeschäftigung. Leipzig.
- Jánszky, S. G. (2019):** Die Zukunft der Arbeit: Strategien für eine Welt der Vollbeschäftigung. Trendanalyse 10/2019. 2b AHEAD.
- McKinsey Global Institute (2021):** The future of work after COVID-19. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> [zuletzt abgerufen: 25.09.2021].
- Knispel, K.-L. (2018):** Vom Kursentwickler zum Erlebnismanager. Corporate Learning & Development im Umbruch. In: Molina/Kaiser/Widuckel, 2018. 487–505.
- Lampert, J. (2020):** Human-digitale Teams. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTank. 28–29. URL: <https://www.zukunft.business/foresight/trendstudien/trendstudie/zukunftsstudie-zu-ki-hr-human-digitale-teams-der-zukunft/> [abgerufen 04.11.2021].
- Molina, K. de/Kaiser, S./Widuckel, W. (Hrsg.) (2018):** Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030. Als lernende Organisation wettbewerbsfähig bleiben. Freiburg/München/Stuttgart.
- Reucroft, G./Scott, T. (2015):** Human Resources: A Practical Guide.
- Schnell, A./Schnell, N. (2021):** Rethinking HR. 32 Impulse für innovative Personalarbeit. Freiburg im Breisgau.
- Schildhauer, T. et al. (2017):** Digitalisierungstrends in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Welche Faktoren beeinflussen heute und morgen den Einsatz digitaler Lernsysteme? Berlin.
- Senge, P. (1990):** The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation. London.
- Seufert, S. (2013):** Bildungsmanagement. Einführung für Studium und Praxis. Stuttgart.
- Fraunhofer IAO (2012):** Arbeitswelten 4.0. Wie wir morgen arbeiten und leben. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Stuttgart. 17–18.

**Thelen, U. (2016):** Gemeinsame Herausforderungen – gemeinsame Lösungen. Neue Perspektiven für die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen. In: Wissenschaftsmanagement 03/2016, 30–35 (Teil 1) und 04/2016, 42–48 (Teil 2).

**Thelen, U./Hägerbäumer, M. (2019):** HR-Management und Corporate Learning. In: Wissenschaftsmanagement 01/2019, 92–95.

**Väth, M. (2019):** Arbeit. Die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert. Offenbach. 55 ff.

**World Economic Forum (2020):** The Future of Jobs Report 2020. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf) (abgerufen 02.12.2021).