

Laura Bornmann

„Weiterbildung ist die wichtigste Investition, die ein Unternehmen derzeit tätigen kann“

Geschrieben von Elisabeth Hussendörfer, Freie Journalistin // Veröffentlicht am 02.05.2025

Digitalisierung, demografischer Wandel und neue Technologien wie die generative KI - unsere Arbeitswelt verändert sich. Schnell und grundlegend. Manche sprechen bereits von der größten Transformation aller Zeiten...

Das sorgt verständlicherweise für Unsicherheit. Wird die eigene Expertise kurz-, mittel- oder langfristig überhaupt noch gebraucht? Die Frage liegt auf der Hand. Aber man kann es auch anders drehen: Was kann können Organisationen, was kann der Einzelne tun, um Teil des Wandels zu sein – und zu bleiben?

Schließlich lässt die Transformation nicht nur zahlreiche Beschäftigungsfelder und Berufe verschwinden. Es entstehen auch völlig neue.

Laura Bornmann, HR-Expertin und Leadership-Coach plädiert in diesen Tagen mehr denn je für ein Leadership, das Menschen ermutigt statt sie zu kontrollieren. „Nur so werden wir die Herausforderungen, die vor uns liegen, erfolgreich bewältigen“. Es sei wichtig, sich selbst und anderen zu erlauben, Fehler zu machen.

Weil Fehler nun mal menschlich sind? Auch das. Aber vor allem, weil wir so am besten lernen. Und genau das wird aus Sicht von Laura Bornmann **die** Schlüsselqualifikation der Zukunft sein: Dass wir lernen, zu lernen und Überholtes zu verlernen. Immer wieder von Neuem



Laura Bornmann

© Farina Deutschmann

„Wir haben keine Zeit zu verlieren“, haben Sie kürzlich auf LinkedIn gepostet.
Und: „Unsere Arbeitswelt steht vor einem massiven Umbruch...“

Vor der größten Transformation aller Zeiten, sagen manche. Vor allem durch KI werden sich viele, langfristig vermutlich sogar alle Jobs verändern. Noch vor einiger Zeit ging man davon aus, dass eher Routinetätigkeiten betroffen sein würden. Aber jetzt sehen wir, wie sehr generative KI auch Jobs im akademischen Bereich verändert. Auch, wenn das im eigenen Unternehmen im Alltag noch nicht stark spürbar ist, ist es wichtig, die Entwicklung zu sehen und offen dafür zu sein.

Für eine Entwicklung, die Jobs überflüssig macht?

In vielen Fällen wird es eher darum gehen, Jobs gemeinsam mit der KI zu machen. Die KI wird also zu unserem Freund und Helfer. Sie übernimmt Routinen, damit wir uns auf kreative und strategische Aufgaben konzentrieren können. Statt uns zu ersetzen, eröffnet sie neue Möglichkeiten für Zusammenarbeit und Wertschöpfung.

Der „Future of Jobs Report 2025“ des World Economic Forums (<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>), geht davon aus, dass bis 2030 weltweit 8 Prozent der heutigen Arbeitsplätze – rund 92 Millionen – wegfallen werden.

Das klingt bedrohlich, ich weiß. Aber es ist nur ein Teil der Wahrheit. Richtig ist: Neue Technologien haben einen großen Einfluss auf den Wegfall von Arbeitsplätzen. Gleichzeitig sind sie aber auch Treiber für die Entstehung neuer Jobs. Schon heute erleben wir eine Art Gleichzeitigkeit auf dem Arbeitsmarkt - in ein und demselben

Unternehmen verlieren Menschen ihre Jobs, während zugleich neue Bereiche entstehen und Fachkräfte mit anderen Qualifikationen gesucht werden. Ein gutes Beispiel ist die Automobilbranche, die für die deutsche Wirtschaft von großer Bedeutung ist: Für die Entwicklung von E-Autos werden völlig andere Fähigkeiten benötigt als für den Bau klassischer Verbrennungsmotoren.

Entstehen denn in etwa so viele neue Jobs wie alte wegfallen?

Nach vielen Berichten - der "Future of Jobs Report" ist hier nur ein Beispiel - entstehen durch technologische Innovationen und den Wandel der Wirtschaft sogar mehr neue Arbeitsplätze, als alte wegfallen. Besonders in Bereichen wie Technologie, erneuerbare Energien, Cybersicherheit, Gesundheitswesen und künstliche Intelligenz gibt es ein enormes Wachstumspotenzial. Es ist davon auszugehen, dass es in wenigen Jahren Jobs geben wird, die wir heute noch gar nicht kennen. Die entscheidende Frage wird sein: Wie gelingt es, die Menschen entsprechend mitzunehmen und umzuqualifizieren?

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) ist erstmals Partnerin des Future of Jobs Reports und hat die deutschlandspezifischen Ergebnisse veröffentlicht. Demnach benötigen 60 Prozent der Arbeitskräfte hierzulande bis 2030 eine Umschulung. Fehlende Skills werden von sehr vielen Unternehmen als größte Hürde für die Transformation gesehen.

Und gleichzeitig fehlt in vielen Organisationen eine Kultur, die Lust auf Veränderung macht. Ohne eine solche Kultur werden selbst die besten Weiterbildungsprogramme ins Leere laufen. Es reicht nicht, auf fehlende Skills hinzuweisen - Unternehmen müssen auch ein Umfeld schaffen, in dem Lernen, Ausprobieren und Wandel positiv erlebt werden. Nur wenn Menschen sich sicher fühlen, Neues zu wagen, können sie ihr Potenzial entfalten und die Transformation aktiv mitgestalten. Im Moment nehme ich jedoch verstärkt wahr, dass viele Menschen Sorgen und Ängste haben.

Ängste um den Arbeitsplatz, meinen Sie?

Ja, genau. Aktuell ist die wirtschaftliche Lage angespannt und viele Unternehmen stellen weniger neue Mitarbeitende ein. Einige haben einen Einstellungsstopp verhängt, andere bauen Stellen ab oder verlagern Standorte ins Ausland. Diese Unsicherheit ist natürlich Gift für den Mut, den wir bräuchten – und sie hemmt genau die Innovationen, auf die wir dringend angewiesen sind.

Die derzeitigen Bewegungen auf dem Arbeitsmarkt klingen allerdings gewaltig. Wird der Wandel die deutsche Wirtschaft nicht überfordern?

Ein zentraler Punkt wird in jedem Fall sein, die Menschen zu befähigen, mit Veränderung umzugehen. Ich gehe sogar einen Schritt weiter: sie für Veränderung zu begeistern. Weiterbildung ist derzeit die wichtigste Investition, die ein Unternehmen tätigen kann, um sowohl seine Mitarbeitenden zu stärken als auch, um sich selbst zukunftsfähig aufzustellen. Nur so können wir sicherstellen, dass die notwendigen Anpassungen nicht zu einer Überforderung führen, sondern als Chance für Wachstum und Innovation genutzt werden.

Sprechen wir beim Thema Weiterbildung über fachliche Qualifikation?

Nicht nur. Ich denke vor allem an persönliche Qualifikation, wie Mut, Resilienz, Veränderungsbegeisterung, die Fähigkeit, die eigenen Stärken gezielt einzusetzen

und die Kunst, Menschen zu motivieren, ihr Bestes zu geben. Führung ist aus meiner Sicht ein Schlüsselthema. Wie sollen Mitarbeitende Lust auf Neues haben, wenn ihre Vorgesetzten dies selbst nicht vorleben? Wie können sie Höchstleistungen erbringen, wenn ihre Führungskräfte sie klein halten? Schlechte Führung ist häufig der Grund für schlechte Performance und wird immer mehr zum Hauptkündigungsgrund.

Besonders alarmierend finde ich hier die Zahlen des Reports des Beratungsunternehmens Gallup vom März dieses Jahres

(<https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx>).

Was sagen die?

Die Zahl der emotional hoch gebundenen Mitarbeitenden ist in 2024 auf ein Rekordtief gefallen – sie ist mit 9 % nun einstellig. Das zeigt eine dramatische Abnahme der Bindung der Arbeitnehmenden an ihre Arbeitgeber (Zum Vergleich: 2023 lag diese Zahl noch bei 14 %). Zudem ist die Loyalität deutlich gesunken: Die Hälfte der Beschäftigten gibt an, in einem Jahr nicht mehr bei ihrem aktuellen Arbeitgeber zu sein und nur ein Drittel plant, noch drei Jahre zu bleiben. Das uneingeschränkte Vertrauen in die finanzielle Zukunft des Unternehmens ist auf nur noch 34 % gesunken und das Vertrauen in Führungskräfte hat um 20 Prozentpunkte abgenommen. Diese Zahlen verdeutlichen, wie entscheidend es ist, Führungskompetenzen ernsthaft zu entwickeln.

Wo genau liegt das Problem?

Die Thematik ist, wie so oft, komplex. In vielen Unternehmen wird immer noch der beste Fachexperte zur Führungskraft befördert – oft ohne zu berücksichtigen, dass Fachkompetenz und Führungskompetenz zwei verschiedene Paar Schuhe sind. Der Fachexperte, der in eine Führungsposition aufsteigt, verliert häufig die Möglichkeit, seiner eigentlichen Leidenschaft nachzugehen und sich weiterhin in seinem Fachgebiet zu entfalten. Gleichzeitig ist es für das Unternehmen kontraproduktiv, wenn jemand Verantwortung für Menschen übernimmt, der keine Führungskompetenzen besitzt bzw. kein echtes Interesse an der Entwicklung von Menschen hat. Wir müssen mutiger werden und auch Menschen mit weniger Fachexpertise, aber dafür mit starken Führungskompetenzen, in Führungspositionen befördern. Führung sollte endlich als eigener Beruf anerkannt werden – einer, der nicht nur erlernt, sondern kontinuierlich weiterentwickelt werden muss.

Kommen wir jetzt zum Thema „Brückenbau zwischen alter und neuer Arbeitswelt“? Auf Ihrer Homepage kann man lesen, dass Ihnen das ein großes Anliegen ist.

Ja, der Brückenbau zwischen der alten und der neuen Arbeitswelt ist in der Tat ein zentrales Anliegen für mich. Die Herausforderung besteht darin, den Übergang so zu gestalten, dass die positiven Aspekte der traditionellen Arbeitswelt, wie etwa stabile Strukturen und zwischenmenschliche Beziehungen, mit den Vorteilen der neuen, flexibleren und digitalen Arbeitswelt kombiniert werden. Dabei geht es wie gesagt nicht nur um technische Anpassungen, sondern vor allem auch um den kulturellen Wandel innerhalb der Organisationen. Wir müssen lernen, wie wir in einer zunehmend dynamischen und vernetzten Welt zusammenarbeiten, ohne die Menschlichkeit aus den Augen zu verlieren.

Und was hat das nun – entschuldigen Sie bitte – mit beruflicher Weiterbildung

zu tun?

Eine ganze Menge. Der Wandel gelingt nur, wenn Menschen die Chance haben, sich fachlich und wie gesagt auch persönlich weiterzuentwickeln. Ich selbst habe erfahren, wie entscheidend persönliche Weiterbildung dafür ist, sich neue Rollen zuzutrauen und über sich hinauszuwachsen.

Sie wurden vor fünf Jahren, mit 28, Führungskraft und haben bei Rewe die Personalentwicklung für rund 18.000 Mitarbeitende geleitet...

Als mein damaliger Chef mir sagte, dass er mich in dieser Rolle sieht, dachte ich: Das meint er doch nicht ernst. Warum sollte er gerade mich nehmen - jemanden, der noch keine Führungserfahrung hatte? Ich war eine von denen, die sofort drei Schwächen nennen konnten, aber bei der Frage nach den eigenen Stärken ins Stocken geriet. Heute ist das anders. Ich habe viel in meine persönliche Entwicklung investiert und viel dazu gelernt.

Was genau?

Vor allem, dass Angst vor dem Scheitern und vor Veränderung ganz normal ist - wir alle kennen sie, auch die Menschen, die scheinbar mühelos Karriere machen. Wir kochen alle nur mit Wasser. Diese Erkenntnis war für mich ein echter Gamechanger. Ich bin unglaublich dankbar, dass ich schon in jungen Jahren den Raum bekommen habe, das zu erkennen: hinfallen, aufstehen, weitermachen.

Ein Kinderspiel?

Mein Weg als Führungskraft war alles andere als ein Zuckerschlecken, gerade am Anfang war es oft richtig hart. Rückblickend war entscheidend, dass ich gesehen habe: Hey, ich struggle, genau wie andere auch. Und dass ich das nicht nur gesehen, sondern auch geteilt habe. Diese Offenheit hilft mir bis heute.

Fehler machen und Struggeln“ gehören dazu - Müssen Sie sich das trotz Ihrer Bilderbuchkarriere etwa immer noch bewusst machen?

Durchaus und ich finde das nicht schlimm, ich sehe die gelegentliche Rückversicherung eher als Teil eines permanenten Lernprozesses. Aus zahlreichen Gesprächen weiß ich inzwischen, dass das sogenannte Imposter-Syndrom weit verbreitet ist. Wie viele Frauen und auch Männer hatte ich oft den Gedanken: Eines Tages wird auffliegen, dass ich eigentlich gar nichts kann. Je offener wir mit solchen bremsenden Mustern umgehen, desto besser können wir mit den Anforderungen und den Druck umgehen.

Mit einem Druck, der allerdings im Außen stetig wächst, nicht wahr? Hand aufs Herz: Hilft es wirklich weiter, wenn wir uns davon stressen lassen? „Wir haben keine Zeit zu verlieren“, haben Sie unlängst bei LinkedIn gepostet. In einem anderen Post haben Sie es sogar noch drastischer formuliert: „Die Zeit rennt uns davon. Wir müssen uns weiterbilden.“ Erfordert ein herausforderndes berufliches Umfeld nicht vielmehr auch Pausen, Zeit zum Durchatmen? Wie geht es Ihnen damit?

Das ist ein berechtigter Punkt. Ich glaube, bei mir ist es wie bei vielen anderen auch: Wenn ich in einem gesunden Maß gefordert bin - also nicht total überfordert - dann geht's mir richtig gut. Ich liebe inzwischen diese Momente, in denen ich leicht über meine Komfortzone hinausgehe. Genau dort passiert Wachstum. Für mich ist es

zentral, dass wir in dieser dynamischen Welt nicht aufhören zu lernen. Wir brauchen ein neues Narrativ.

Wie könnte dieses Narrativ lauten?

Lernen ist kein Ausnahmezustand mehr, sondern täglicher Bestandteil eines sinnerfüllten Arbeitens. Und Leistung? Die ist nicht nur anstrengend, sondern kann Spaß machen.

Ob jemand, der fürchtet, seinen Job zu verlieren, sowas hören mag?

Diese Angst ist völlig nachvollziehbar. Aber gerade deshalb ist Weiterentwicklung so wichtig - sie ist die beste Absicherung gegen Unsicherheit. Wer sich regelmäßig neu ausrichtet, bleibt handlungsfähig. Natürlich wird es immer Veränderungen im Arbeitsmarkt geben, aber wer neugierig bleibt und bereit ist, Neues zu lernen, hat langfristig die besten Karten. Außerdem: Sobald sich die wirtschaftliche Lage erholt hat, werden Unternehmen wieder stärker einstellen.

Allerdings Bewerber mit oftmals völlig anderen Job-Profilen.

Das kann für den Einzelnen sicherlich sehr schmerzhaft sein, keine Frage. Ich möchte keineswegs etwas herunterspielen oder bagatellisieren. Aber wir müssen uns auch bewusst machen, dass wir selbst Verantwortung für unsere Entwicklung und unsere Position auf dem Arbeitsmarkt tragen. Es ist wichtig, sich nicht nur auf die äußeren Umstände zu fokussieren, sondern zu erkennen, dass Veränderungen auch Chancen bieten.

Eine Anspielung auf den Umgang mit Ihren Selbstzweifeln, von denen Sie eben sprachen?

Tatsächlich war ich lange sehr selbstkritisch. Anstatt meine Stärken zu sehen - etwa meine Empathie oder meine Fähigkeit, Menschen für Themen zu begeistern - dachte ich immer: Ich hab doch den langweiligsten Lebenslauf der Welt.

Warum langweilig?

Ich war insgesamt 13 Jahre bei Rewe, schon ab meinem dualen Studium. Lange kam mir das wenig aufregend vor. Erst mit der Zeit habe ich begriffen, wie viel ich in dieser Zeit gelernt und aufgebaut habe - denn ich habe immer wieder neue Verantwortung bekommen.

Aber während das so war, haben Sie das nicht wahrgenommen?

Oft nicht, nein. Ich war so in den täglichen Aufgaben eingebunden, dass ich gar nicht bemerkt habe, wie sehr ich mich entwickelt habe. Im Rückblick ist klar: Es war ein stetiger Prozess. Veränderung geschieht oft leise – aber sie wirkt tief. Und genau diese persönliche Weiterentwicklung war rückblickend der entscheidende Schlüssel für meinen Erfolg. In einer zunehmend komplexen und vernetzten Arbeitswelt sind die bereits erwähnten Fähigkeiten sowie Kommunikationsstärke, Teamarbeit, Flexibilität und emotionaler Intelligenz langfristig entscheidend. Wenn in einem Unternehmen Sätze fallen wie „Wie? Du gehst auf eine Weiterbildung? Dafür hast du Zeit? Hast du denn sonst nichts zu tun?“ finde ich das ein ganz schlechtes Zeichen.

Sowas kommt vor?

Ja, leider kommt das immer noch vor. Aber genauso gibt es auch Unternehmen, die Weiterbildung mittlerweile aktiv in ihre Zielvorgaben integrieren und es begrüßen, wenn es eine Fehlerkultur gibt. Persönlich finde ich den Begriff „Lernkultur“ noch treffender. Er signalisiert, dass Menschen gestalten wollen, dass Lernen nicht nur erlaubt, sondern erwünscht ist.

Inklusive Fehlermachen?

Die Transformation, die wir gerade erleben, betrifft uns alle - und Fehler sind dabei völlig normal, ein Teil des Lernprozesses. Wir müssen uns bewusst machen, dass niemand perfekt ist und dass wir alle in dieser Veränderung gemeinsam wachsen können.

Gelingt Weiterbildung eigentlich besser, wenn Menschen sich beruflich weniger perfekt geben?

Absolut! Ein großes Problem, das ich oft beobachte, ist, dass wir uns durch die Perfektion, die uns zum Beispiel in den sozialen Medien vorgespielt wird, unter Druck setzen. Diese „perfekte Welt“ ist in Wirklichkeit ein verzerrtes Bild. Eine interessante Initiative waren vor einigen Jahren die sogenannten „Fuckup Nights“, bei denen Menschen ihre Misserfolge öffentlich teilten und darüber sprachen, was sie daraus gelernt haben. Diese Offenheit hat viel dazu beigetragen, das Stigma von Fehlern zu nehmen.

Bitte helfen Sie uns: Was sind Fuckup Nights?

Auf „Fuckup Nights“ haben Menschen ihre beruflichen Misserfolge auf Bühnen präsentiert. Diese „Fehlergeschichten“ wurden in einem offenen Rahmen erzählt, um anderen zu zeigen, dass Scheitern eine wertvolle Erfahrung sein kann. Leider beobachte ich momentan, dass der Umgang mit Fehlern wieder eher in eine andere Richtung geht, was ich bedauerlich finde.

Was meinen Sie?

In unsicheren Zeiten greifen die Menschen gern auf Altbekanntes zurück. Und altbekannt sind nun mal hierarchische Strukturen und dass von oben gesagt wird, wo's langgeht. Nach dem Motto: Das hat in der Vergangenheit doch gut geklappt. Die Wahrheit ist aber: Die Herausforderungen sind heute andere.

Anders im Sinne von „schwieriger“?

Es geht weniger um „schwieriger“. Wir müssen auch nicht unbedingt mehr arbeiten, sondern anders. Entscheidend wird sein, wie wir mit den Veränderungen umgehen und welche Haltung wir einnehmen. Dabei wird eine wichtige Kompetenz immer mehr an Bedeutung gewinnen: Resilienz. Sie ist nicht nur heute schon entscheidend, sondern wird es in Zukunft noch viel mehr sein.

Dass wir lernen, anpassungsfähig zu sein, meinen Sie?

Ja, aber ohne dabei unsere Werte und unsere Authentizität zu verlieren. Resilienz bedeutet, sich an Herausforderungen anzupassen, aber dabei nicht zu brechen. Ich denke da an das Bild des Bambus: Er biegt sich im Sturm, bleibt aber stabil. Genau das sollten wir lernen - flexibel und zugleich stark zu bleiben. Wer bin ich? Was macht mich aus? Und vor allem: Was unterscheidet mich langfristig von einer KI? Diese Fragen sind wesentlich, wenn wir über die berufliche Transformation

nachdenken.

Info:



© 2025

Quelle: Fraunhofer-Gesellschaft

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO | Global Upskill - Laura Bornmann

Online im Internet; URL: <https://www.globalupskill.de/de/publikationen/laura-bornmann.html>

Datum: 11.9.2025 23:07