

Future Skills für Learning & Development



Impressum

Herausgeber

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Pfingstweidstrasse 96, Postfach, CH-8037 Zürich

Autor:innen Bericht

Urs Blum, Julia Kornfeind

Statistische Auswertung

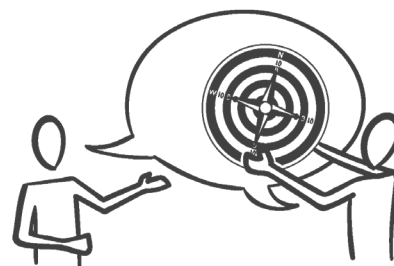
Urs Blum, Julia Kornfeind

Zitationshinweis

Blum, U. & Kornfeind, J. (2024). Future Skills für Learning & Development. Zürich IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Evolution von Lernen in Organisationen	5
3. Aktuelle Rolle von Learning & Development	8
4. Zukünftige Rolle von Learning & Development	10
5. Zukunfts-Kompetenzen für L&D Fachpersonen	13
6. Ausblick	17
Abbildungsverzeichnis	18
Literaturverzeichnis	19
IAP Studien & Weiterbildungsangebote	21



1. Einleitung

Die Arbeitswelt wie wir sie in unserem Alltag erleben zeichnet sich durch einen hohen Grad an Komplexität aus. Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung, multiple Einflussfaktoren und Abhängigkeiten machen es herausfordernd, Wirkungen und Nebenwirkungen von Entscheidungen zu erfassen (Blum & Gabathuler, 2019). Zudem nimmt die Halbwertszeit von Wissen im selben Masse ab, wie das Tempo von Veränderungen zunimmt. Organisationen reagieren auf diese Komplexität auf unterschiedliche Arten: Sei es mit Struktur, Vorgaben und Reorganisationen, oder mit Abbau von Hierarchie, agilen Prinzipien und Selbstführung.

Mit der Evolution von Arbeits- und Zusammenarbeitsformen (Remote Work, virtual Collaboration), von Werten und Organisationskulturen (Life Domain Balance, Mental Health), und von Technologie (Generative Artificial Intelligence) stellt sich die Frage, welche Kompetenzen Mitarbeitende benötigen, um ihre Arbeit auch in Zukunft effektiv und wirkungsvoll ausüben zu können.

Learning & Development (L&D) Fachpersonen bewegen sich als Expertinnen und Experten für Kompetenzentwicklung im Auge des Sturms und sind massgeblich von den Veränderungen der Arbeitswelt betroffen. Mit diesem Bericht gehen wir der Frage nach, wie sich die Funktion L&D in den vergangenen Jahren entwickelt hat, welche Herausforderungen L&D Fachpersonen sehen und wie sich die Rolle von L&D in den kommenden Jahren entwickeln wird. Daraus werden Kompetenzen abgeleitet, die L&D Fachpersonen brauchen, um für die Zukunft von L&D gerüstet zu sein.

Der vorliegende Studienbericht basiert auf den Ergebnissen der Studienreihe «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP) der Zürcher Fachhochschule ZHAW. Zusätzlich wurde eine qualitative Interviewstudie mit L&D Fachpersonen aus mittleren und grossen Organisationen in der Schweiz durchgeführt. Der vorliegende Bericht präsentiert die relevanten Ergebnisse der genannten Studien, die im Nachgang kurz vorgestellt werden, ergänzt durch weitere Fachliteratur.

IAP Studien-Reihe «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0»

Seit 2017 führt das IAP jährlich eine Befragung zum Thema Arbeitswelt 4.0 durch. Mittels quantitativen und teilweise auch qualitativen Interviews mit Fach- und Führungspersonen wird dabei deren Erleben der Entwicklungen unserer Arbeitswelt erfasst. Im Jahr 2022 fokussierte die Untersuchung auf das Thema „Lernen in der Arbeitswelt 4.0“ (Majkovic et al.). Die Studie kombiniert eine quantitative Befragung mittels Online-Fragebogen (174 Teilnehmende) mit qualitativen Interviews (12 Teilnehmende). Im Jahr 2023 lag der Schwerpunkt auf dem Thema “Hybrides Arbeiten” (Majkovic et al.). Sie umfasst eine quantitative Online-Umfrage sowie Leitfaden-Interviews in Fokusgruppen mit insgesamt 25 Mitarbeitenden, Führungskräften und Fachpersonen aus dem Human Resource Management (HRM). In der quantitativen Umfrage haben 484 Personen einen Online-Fragebogen zu ihren Erfahrungen und Einstellungen bezüglich hybrider Arbeit ausgefüllt. Ziel der Studie ist es, ein umfassendes Bild davon zu erhalten, wie hybride Arbeit in der aktuellen Arbeitswelt gelebt und wahrgenommen wird. Im Fokus stehen dabei die Qualität der Zusammenarbeit, die Bindung an das eigene Team und die Organisation sowie die Entwicklung der Innovationskraft.

Über die Interviewstudie 2023

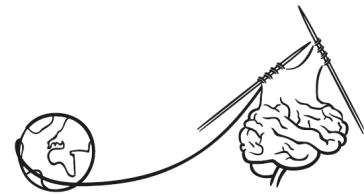
Zusätzlich zu diesen Studien hat das Zentrum für Human Resources und Corporate Learning des IAP im Jahr 2023 eine weitere qualitative Untersuchung durchgeführt. Hierfür wurden sieben Personen aus dem Bereich Aus- und Weiterbildung / Personalentwicklung interviewt (siehe Abb. 1). Primäres Ziel dieser Nachfolgestudie ist es, die Auswirkungen der Veränderungen beim Lernen in Organisationen

für jene Personen zu untersuchen, die massgeblich für die Entwicklung und Umsetzung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen verantwortlich sind: Wie verändern sich Rollen und Aufgaben in L&D? Welche Kompetenzen gewinnen an Bedeutung und welche verlieren an Relevanz?

Abbildung 1: Interviewstudie 2023: Interviewpartner:innen

Interview	Branche	Unternehmensgrösse <small>(nach Anzahl Mitarbeitende, Stand Dez. 2023)</small>
Interviewpartner:in 1	Detailhandel	1.001- 5.000 MA
Interviewpartner:in 2	Finanz- und Versicherungswesen	5.001-10.000 MA
Interviewpartner:in 3	Gesundheitswesen	1.001- 5.000 MA
Interviewpartner:in 4	Maschinenbau	> 10.000 MA
Interviewpartner:in 5	Detailhandel	5.001-10.000 MA
Interviewpartner:in 6	Finanz- und Versicherungswesen	1.001- 5.000 MA
Interviewpartner:in 7	Logistik	> 10.000 MA

2. Evolution von Lernen in Organisationen



Die IAP Studie 2022 (Majkovic et al.) zeigt, dass das Lernen in Organisationen in den letzten Jahren eine deutliche Verschiebung erfahren hat, insbesondere durch die zunehmende Bedeutung digitaler Lernformate. Diese Formate bieten eine erhebliche Flexibilisierung hinsichtlich Zeit und Ort des Lernens, was durch die Tatsache untermauert wird, dass 65% der Befragten in der Studie angeben, von zu Hause aus zu lernen, und fast die Hälfte Transfer- und Wartezeiten (wie beispielsweise im öffentlichen Verkehr) für Lernzwecke nutzt. Auch die weite Verbreitung von digitalen Lernformaten und Blended Learning - die Verbindung von Präsenzlernen mit digitalen Lernformaten - bekräftigt diesen Trend. Allerdings offenbart die Studie auch, dass innovativere Technologien wie Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) in der betrieblichen Bildung nur zögerlich eingesetzt werden.

Parallel dazu ist das klassische Learning-on-the-Job eine zentrale Säule der betrieblichen Bildung. Das tägliche Tun am Arbeitsplatz, ergänzt durch informellen und formellen Erfahrungsaustausch, wird von den Befragten als besonders effektiv für ihren Lernprozess eingestuft. Diese Praxis steht im Einklang mit dem weitverbreiteten 70:20:10 Modell, das besagt, dass Lernen insbesondere im Prozess der Arbeit geschieht (vgl. Blum 2021).

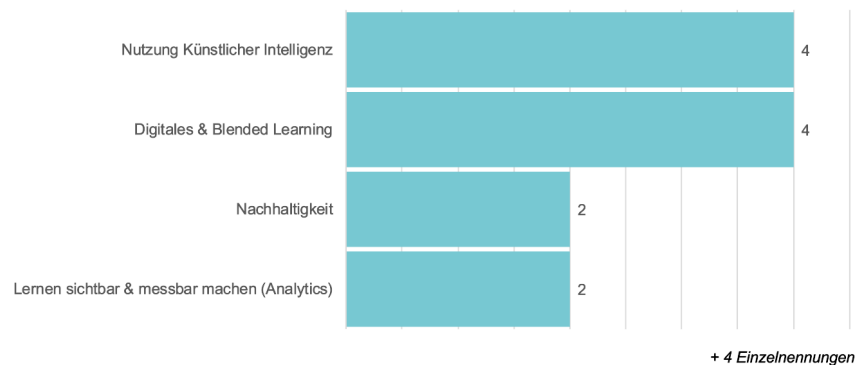
Aus Sicht der Befragten wird das Lernen in Organisationen zukünftig noch mehr durch die fortschreitende Digitalisierung geprägt. Blended Learning wird von einer deutlichen Mehrheit (67%) als zunehmend relevant betrachtet. Bei etablierten digitalen Lernformaten wie Web-Based Trainings, Lernvideos und virtuellen Kursen ist die klare Erwartungshaltung zu erkennen, dass diese in Zukunft noch häufiger eingesetzt werden, mit Zustimmungsraten von 60% bis 70%. Die Prognose für digitale Plattformen zum Erfahrungsaustausch und für Mobile Learning ist ähnlich positiv, mit 69% bzw. 63% der Befragten, die eine häufigere Nutzung voraussagen.

Dagegen schätzen 45% der Befragten ein, dass reine Präsenzkurse voraussichtlich an Bedeutung verlieren werden; nur 12% gehen von einer verstärkten Nutzung aus. Demgegenüber steht eine wachsende Bedeutung von Erfahrungsaustausch und individuellen Entwicklungsformaten wie Coaching und Mentoring. Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden prognostiziert hier eine Zunahme in der Einsatzhäufigkeit, was auf eine kontinuierliche Anerkennung der Bedeutung von sozialem Lernen und individueller Begleitung hindeutet.

In der 2023 durch das IAP durchgeführten Interviewstudie werden von den L&D Experten insbesondere der Einsatz von KI für das Lernen als auch die Einführung bzw. weitere Etablierung von Digitalen Lernformaten und Blended Learning (Kombination aus digitalen Lernformaten und Präsenzlernen) als zukünftige Herausforderung gesehen (siehe Abb. 2).

Technologische Innovationen wie generative KI (z.B. ChatGPT) nehmen Einzug in die Arbeitswelt, verändern die Arbeitspraxis und erfordern neue Kompetenzen (Dwivedi et al., 2023). Lernen in der VUCA-Welt erfordert einen Wandel weg von traditionellen Bildungs- und Lehrvorstellungen hin zu Lernwelten, die es Teams und Individuen ermöglichen, Lernen als natürlichen Bestandteil ihrer Tätigkeit zu sehen (Foelsing & Schmitz, 2021). Lernen wird als aktiver und sozialer Prozess verstanden, der an konkrete Bedürfnisse, Problemstellungen oder Herausforderungen gebunden ist und vor allem auf Verhaltensänderungen abzielt. Lerninhalte können nicht mehr lange im Voraus definiert werden, da sie sich an den sich schnell ändernden und unterschiedlichen Bedürfnissen der Lernenden und der Organisation

Abbildung 2: Interviewstudie 2023: Herausforderungen L&D



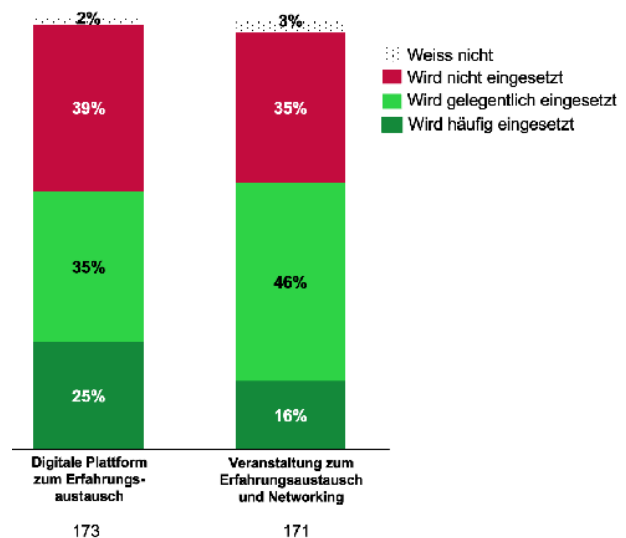
orientieren müssen: Inhalte müssen modular, personalisiert und flexibel sein (Meier, 2023a).

Insbesondere die weitere Etablierung (generativer) Künstlicher Intelligenz (KI) wird das Lernen in Organisationen nachhaltig verändern. Der Einsatz von KI in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung ermöglicht es, Lerninhalte und -methoden individuell auf die Bedürfnisse der Lernenden anzupassen. Mittels KI können Lernpfade personalisiert werden: das Lernverhalten wird kontinuierlich analysiert und Inhalte entsprechend angepasst (Grassini, 2023). Dies führt zu einer effizienteren und effektiveren Lernerfahrung, da die Materialien relevanter und ansprechender für Einzelpersonen sind. KI kann auch als digitaler Lernassistent fungieren (Meier, 2023b), um Lernende bspw. bei der Festlegung ihrer Ziele zu unterstützen, ihren Fortschritt zu verfolgen und personalisiertes Feedback zu geben. Darüber hinaus kann KI auch als interaktiver Lernpartner im Rahmen kollaborativen Lernprozessen eingesetzt werden (Sharples, 2023).

In der IAP-Studie 2023 zum Thema „Hybrides Arbeiten“ wird eine Herausforderung offensichtlich, die u.a. durch das vermehrte Arbeiten im Home Office verursacht wird: Sozialer Austausch findet kaum mehr zufällig statt, sondern muss geplant werden. Innerhalb des eigenen Teams werden zwar Massnahmen wie regelmässige Meetings und gemeinsame Arbeitstage vor Ort geschaffen, um den Austausch zu fördern, doch der Austausch ausserhalb des eigenen Teams, mit Nachbarteams oder anderen Bereichen, bleibt eine Herausforderung. In der Praxis zeigt sich, dass dieser grösstenteils auf Eigeninitiative der Mitarbeitenden beruht (Majkovic et al., 2023). In der VUCA-Welt, in der sozialer Austausch und Vernetzung essentiell sind, wird das Fehlen geeigneter Gefässe für diesen übergreifenden Austausch besonders spürbar. Wie die IAP Studie 2022 zeigt (siehe Abb. 3), werden weder Veranstaltungen als auch digitale Plattformen zum Erfahrungsaustausch in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung flächendeckend eingesetzt.

Nur 49% der Befragten geben an, dass ihre Organisation Netzwerke zum internen Austausch

Abbildung 3: IAP Studie 2022: Erfahrungsaustausch



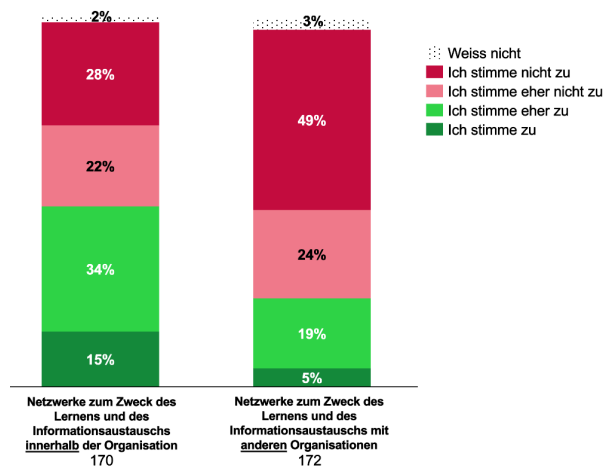
anbieten – zum Austausch mit anderen Organisationen sind es sogar nur 24% (siehe Abb. 4). Soziales Lernen bleibt somit häufig in der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Angesichts der aktuellen Herausforderungen bietet insbesondere die Weiterentwicklung von KI-Technologien im Bildungs-

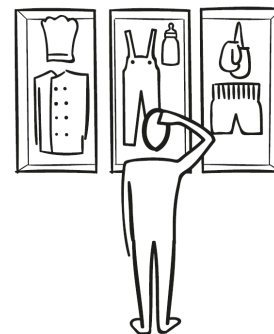
bereich einen Lösungsansatz durch eine Personalisierung und Flexibilisierung des Lernens. Durch die Anpassung von Lerninhalten an individuelle Bedürfnisse und Vorlieben wird das Lernen zugänglicher und effektiver. Neue KI-gestützte Plattformen ermöglichen eine Vernetzung über traditionelle Grenzen hinweg und ermöglichen eine Art Austausch.

Für die effektive Nutzung dieser vielfältigen Möglichkeiten ist jedoch entscheidend, dass Mitarbeitende nicht nur Zugang zu verschiedenen Plattformen und Tools haben, sondern auch wissen, wie sie diese effektiv einsetzen können (Meier, 2023a). Die Kompetenz im Umgang mit diesen Technologien ist ein Schlüsselaspekt, der über den Erfolg oder Misserfolg von Lerninitiativen entscheiden kann.

Parallel zu der Entwicklung von Digitalität und KI in L&D wird Lernen mit sozialem Charakter und menschlichem Austausch weiterhin eine Rolle spielen. Bewusst eingesetzt kann synchrones und gemeinsames Lernen einen wichtigen Baustein in L&D Programmen darstellen.

Abbildung 4: IAP Studie 2022: Netzwerke





3. Die Aktuelle Rolle von Learning & Development

Die beschriebenen Veränderungen der Arbeits- und Lernwelt haben nicht nur Auswirkungen auf Mitarbeitende generell, sondern beeinflussen auch massgeblich die Rollen und Aufgaben von L&D Fachpersonen. Die heutigen Aufgaben der L&D Fachpersonen lassen sich in drei Schwerpunkte unterteilen (s. Abb. 5):

Strategische Ebene

Hier geht es um das Entwickeln und Implementieren von L&D Initiativen zur Umsetzung von strategisch relevanten Themen, Entwicklungen und Projekten. Mögliche Beispiele sind Mitarbeitenden-Umfragen wie Engagement-Surveys oder das Begleiten von Veränderungsprozessen wie die Einführung von agilen Arbeitsformen.

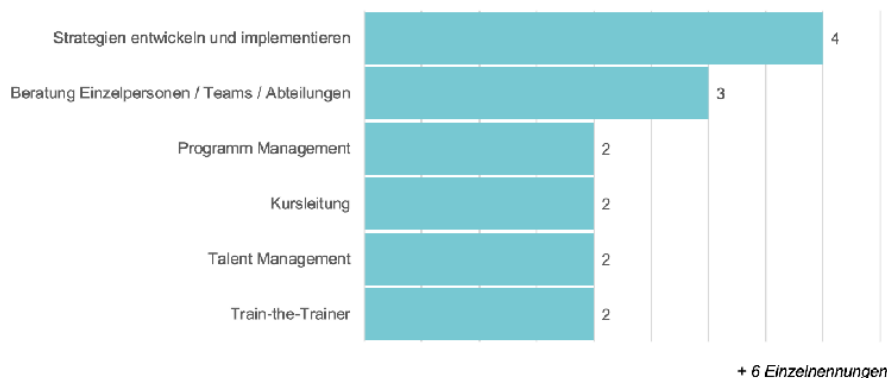
Operative Ebene

Dazu gehört die Verantwortung für das Lern-Ökosystem in der Organisation in Bezug auf die Angebotspalette, die Themen und die Lerninhalte. Die einzelnen Lernangebote werden sowohl in synchroner analoger Form (Präsenz-Trainings) angeboten, als auch als E-Learnings in synchroner (Webinare) und asynchroner Form. Die Lernangebote werden sowohl in der Organisation selbst produziert, oft nicht durch L&D, oder bei externen Anbietern eingekauft und von L&D kuratiert. Dabei werden neben proprietären auf die Organisation zugeschnittenen Inhalten auch generische Inhalte eingesetzt (LinkedIn Learning, Coursera, etc.).

Beratung und Begleitung

Als Experten im Thema Corporate Learning beraten die befragten L&D Fachpersonen einerseits Anspruchsgruppen, welche innerhalb der Organisation Wissen vermitteln. Beispiele hierfür sind von Abteilungen oder Divisionen verantwortete technische Schulungen oder Sales Trainings in den Produktgruppen. Andererseits befähigen die L&D Fachpersonen Kursleitende, Trainer:innen und Subject

Abbildung 5: Interviewstudie 2023: Aktuelle Aufgaben und Rollen der Interviewpartner:innen



Die Aktuelle Rolle von Learning & Development

Matter Experts (SME) in Train the Trainer Formaten. Schliesslich sind die befragten L&D Fachpersonen auch in Fragen der persönlichen Entwicklung involviert, entweder direkt mit den Mitarbeitenden, oder häufiger durch die Beratung von Vorgesetzten und HR Business Partnern.

Weitere Aufgaben

Folgende weitere Aufgaben wurden von den befragten L&D Fachpersonen genannt: Talent Management (2 Nennungen), Data-Management (1 Nennung), Coaching von agilen oder selbstorganisierten Teams (2 Nennungen), Führungskräfte-Entwicklung (1 Nennung), Leiten des Trainee Programmes (1 Nennung).

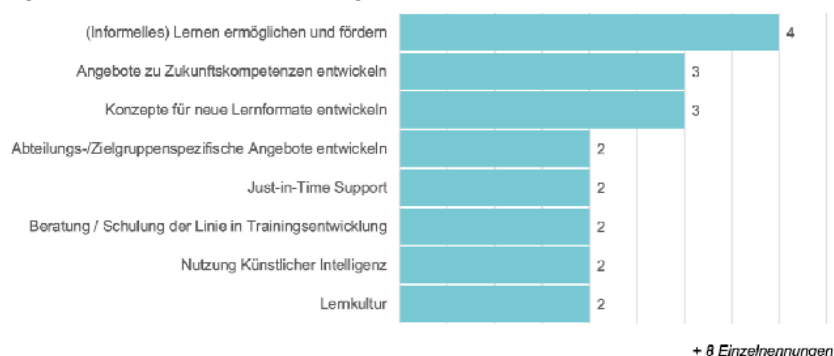


4. Die zukünftige Rolle von Learning & Development

Im Zuge der Entwicklung von Technologie, Arbeitswelt und Gesellschaft wird sich die Rolle von L&D weiter verändern. Die IAP Studie zum Thema „Lernen in der Arbeitswelt 4.0“ (Majkovic et al., 2022) untersuchte hierzu die zukünftige Erwartungen an HR und L&D in den nächsten fünf Jahren. Es zeigt sich, dass die Anforderungen von Mitarbeitenden und Führungskräften hier sehr vielseitig und anspruchsvoll sind (s. Abb. 6). Eine grosse Bedeutung wird dem Bereitstellen von Lernangeboten mit Fokus auf Digitalisierung und Kompetenzen für die Arbeitswelt 4.0 (89%) beigemessen. Zudem sollen das Lernen in Organisationen durch Learning Analytics optimiert (77%) und Mitarbeitende individuell im Lern- und Entwicklungsprozess beraten werden (69%). Ausserdem wird erwartet, dass weiterhin vielfältige Lernformate bereitgestellt (86%) und interne Vernetzungsformate angeboten werden. Da hohe Arbeitsbelastung oft das Lernen verhindert, sehen viele die Aufgaben von HR und der Personalentwicklung verstärkt darin, Lernzeiten und Lernräume in der Organisation zu schaffen (74%).

In der 2023 durchgeführten Interviewstudie sehen die befragten L&D Fachpersonen in den kommenden zwei Jahren bei den folgenden Themen eine hohe Bedeutung:

Abbildung 6: Interviewstudie 2023: L&D Aufgaben und Themen mit zunehmender Relevanz



Stärkung informeller Lernprozesse

Auch wenn die Bedeutung des informellen Lernens seit jeher bekannt ist, nimmt dessen Bedeutung in Organisationen zu (Blum, 2021). Vier der sieben befragten L&D Fachpersonen gehen davon aus, dass die Förderung informeller Lernprozesse in ihrer Organisation in den kommenden zwei Jahren insgesamt zunehmen wird. In der IAP Studie zum Lernen in der Arbeitswelt 4.0 gehen die befragten Fach- und Führungspersonen ebenfalls davon aus, dass informelles Lernen zunehmen wird (Majkovic et al., 2023). L&D Fachpersonen sind damit gefordert, informelles Lernen innerhalb der Organisation zu fördern. Mögliche Ansätze sind sowohl strukturierte als auch selbstorganisierte Möglichkeiten des Wissens- und Erfahrungsaustausches innerhalb der Organisationen. Weiter ist es möglich, Herausforderungen und erkannte Fehler innerhalb des Teams als Lernchancen zu nutzen. Diese Form von Team-Lernen bedingt Leadership im Sinne einer (vor-)gelebten Lernkultur basierend auf Vertrauen und gemeinsamen Lernen. Zudem beinhaltet informelles Lernen auch die persönliche und individuelle Lernbereitschaft der Mitarbeitenden on the job und im Alltag. Die dazu wichtigen Kompetenzen werden unter dem Themenaspekt Future Skills besprochen.

Fokus auf Future Skills

“Kompetenzen sind Fähigkeiten einer Person zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in für sie bisher neuen Situationen“ (Erpenbeck, 2010, S.15). Mit Blick auf die schnellen Zyklen der Veränderung sowie auf die damit verbundene Unsicherheit gewinnen Kompetenzen zunehmend an Bedeutung (vgl. Blum & Gabathuler, 2019). Die Frage nach den für zukünftige Herausforderung besonders hilfreichen Kompetenzen (Future Skills) ist aktueller denn je (vgl. Pechstein & Schwemmler, 2023) und wird auch von Mitarbeitenden und Führungskräften als zentrale Zukunftsaufgabe von HR und L&D gesehen (Majkovic et al., 2022). In der vorliegenden Interviewstudie gehen drei von sieben L&D Fachpersonen davon aus, dass sie in den kommenden zwei Jahren mehr Angebote zu Future Skills entwickeln werden, um den Skills Gap in der Organisation anzugehen.

In der IAP Studie zum Lernen in der Arbeitswelt 4.0 (Majkovic et al., 2022) wurden Selbstreflexion, Offenheit für Veränderungen und Neugierde als die drei wichtigsten Kompetenzen im Umgang mit den Herausforderungen der Arbeitswelt identifiziert. Der World Economic Forum (WEF) Future of Jobs Report 2023 nennt als Kernkompetenzen für Mitarbeitende analytisches und kritisches Denken, Resilienz und Agilität, Motivation und Selbstreflexion sowie Neugier und lebenslanges Lernen (World Economic Forum [WEF], 2023).

Relevante Future Skills mittels Skills-Gaps zu identifizieren und in Form neuer Lernangebote zu konzipieren und zu implementieren wird in den kommenden Jahren eine wichtige Aufgabe für L&D Fachpersonen werden oder bleiben, je nach Stand bisheriger Initiativen in diese Richtung.

Tailor-made Lernangebote

Die Komplexität der Herausforderungen im Zuge der Arbeitswelt 4.0 hat zur Folge, dass verschiedene Anspruchsgruppen innerhalb der Organisation mit unterschiedlichen Problemstellungen konfrontiert werden. In der vorliegenden Interviewstudie gaben zwei von sieben L&D Fachpersonen an, dass sie in den kommenden zwei Jahren stärker auf Abteilungen und Zielgruppen zugeschnittene Lernangebote entwickeln werden.

Massgeschneiderte Lernangebote, welche mit Blick auf eine spezifische Ausgangslage oder Herausforderung konzipiert werden, sind eine Ausprägung des Trends der Individualisierung und Flexibilisierung im Lernen von Erwachsenen (vgl. Buchs et al., 2023). Dabei steht die Passung zum Anwendungsfeld der Person, der Rolle, des Teams oder der Abteilung im Fokus. So soll eine höhere Wirkung erzielt werden als mit one-size-fits-all Lernangeboten, welche der Komplexität innerhalb einer Organisation kaum gerecht werden können.

Für L&D Fachpersonen bedeutet dies, dass sie in der Lage sein müssen, Lernangebote bedarfsorientiert, zielgruppenspezifisch und innerhalb kurzer Zeit bereit zu stellen. Dies kann sowohl durch Konzeption von Grund auf, als auch durch das Kuratieren bestehender Lernformate aus verschiedenen Wissensquellen geschehen. In Zukunft werden hier KI-basierte Systeme eine wichtige Rolle spielen, indem sie, basierend auf bestimmten Kriterien, den Lernpfad in Echtzeit generieren und während des Lernprozesses kontinuierlich anpassen. Immer mit dem Ziel, durch den Bezug zum Anwendungsfeld der Lernenden die Transferstrecke zu verkürzen und somit die Wirkung zu erhöhen.

Beratung

Je mehr Verantwortung für Lernen innerhalb der Organisation von L&D zu Teams, Führungspersonen und Mitarbeitenden übergeht, umso grösser wird der Bedarf an Beratung in allen Fragen von Entwicklung von Seiten der Stakeholder. In der vorliegenden Interviewstudie gehen zwei von fünf L&D Fachpersonen von einer Zunahme in der Beratung von Führungspersonen aus. L&D sitzt dabei als Expertinnen und Experten im Thema Lernen am Tisch und unterstützen ihre Partner, ihre Ziele möglichst wirkungsvoll zu erreichen.

Künstliche Intelligenz

Der Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf Organisationen hat sich seit 2023 mit der breiten Verfügbarkeit von Applikationen basierend auf generativer Künstlicher Intelligenz akzentuiert. L&D Fachpersonen sind wie alle weiteren Rollen in der Organisation gefordert, die Potenziale von generativer KI zu erkennen und im Dienste ihrer Effektivität zu nutzen. Eine Einschätzung zum Grad des Einflusses von KI auf verschiedene Jobprofile des World Economic Forum (WEF) zeigt für die Funktion L&D ein hohes Potenzial an Unterstützung durch KI (Augmentation). Das Potenzial für Augmentation für L&D erscheint im Vergleich zu anderen Rollen innerhalb des Human Resources Clusters hoch (WEF, 2023). Augmentation kann zum Beispiel bedeuten, den Bedarf für bestimmte Lernangebote mittels KI-basierter Systeme aus einer Vielzahl von Datenquellen abzuleiten. Im Anschluss können Lernangebote mittels KI-basierter Systeme recherchiert und konzipiert, sowie durch Text-to-Video Anwendungen als Lernmedien produziert werden. Methoden wie Übungen zur Vertiefung des Lerninhaltes oder Reflexionsfragen für den Lerntransfer können mittels spezifischen Prompts generiert werden (für weitere Beispiele s. Taylor & Vinauskaite, 2024).

Lernkultur

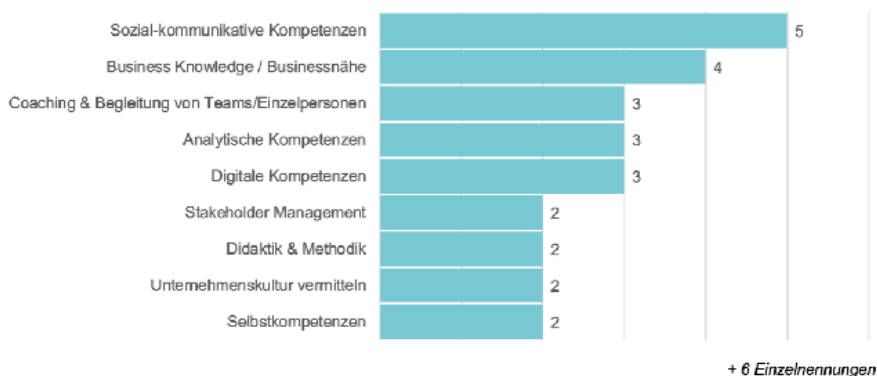
Der beschriebene Fokus auf informelles, selbstgesteuertes und individualisiertes Lernen impliziert eine neue Kultur des Lernens in Organisationen (vgl. Blum et al., 2023). Der Kern ist dabei eine Verlagerung der Verantwortung für das Lernen von L&D hin zu den Mitarbeitenden, den Teams und den Führungspersonen. Also weniger Top-Down ausgerollte Trainings und mehr Bottom-Up und zugeschnittene Lern-Bausteine. Dabei steht die Kombination verschiedener Lernformen im Zentrum: Synchrone und asynchrone, formelle und informelle, generische und massgeschneiderte Formen des Lernens koexistieren und werden im besten Falle miteinander kombiniert. L&D Fachpersonen sind dabei als Expertinnen und Experten für die Wissens-Verhaltens-Schwelle dafür zuständig, die Wirkung dieser Initiativen zu ermöglichen.



5. Zukunfts-Kompetenzen von L&D-Fachpersonen

Welche Kompetenzen werden für L&D Fachpersonen in Zukunft wichtig sein? Gemäss der qualitativen Untersuchung stehen für die befragten L&D Fachpersonen folgende Kompetenzen im Zentrum (siehe Abb. 7):

Abbildung 7: Interviewstudie 2023: L&D Zukunfts-Kompetenzen



Basierend auf der ausgeführten Quellenlage sowie den Aussagen aus der vorliegenden Interviewstudie haben die Autoren eine Kompetenzmatrix (siehe Abb. 8) entwickelt, welche die zukünftig wichtigen Kompetenzen für L&D Fachpersonen aufzeigt.

Abbildung 8: L&D Kompetenzmatrix



In der Folge werden die einzelnen Kompetenz-Cluster beschrieben. Zudem werden konkrete Schritte beschrieben, wie es gelingen kann, diese Kompetenzen selbst aktiv zu entwickeln.

Kompetenz-Cluster Self-Leadership

Selbstführung beginnt beim Selbst. Die Kompetenz, die eigene Funktion effektiv und wirkungsvoll auszuüben bedingt, das eigene Potenzial, die aus formaler Bildung und Erfahrung erarbeiteten Kompetenzen, in Verhalten umzusetzen. Zudem gilt es, dieses Verhalten an das Organisationssystem, an unterschiedliche Subsysteme und an Anspruchspersonen mit unterschiedlichen Bedürfnissen anzupassen. Dies kann nur gelingen, wenn Fachkompetenz mit einer persönlichen Haltung kombiniert eingesetzt wird. Die Entwicklung einer eigenen Haltung ist Teil der persönlichen Entwicklung aller (Fach-) Personen, ist aber besonders für Rollen mit fachlicher Führung wie beispielsweise im Themenfeld HR und L&D besonders wichtig. Denn alle L&D Fachpersonen interpretieren und definieren ihre Rolle, und treffen im Alltag Entscheidungen basierend auf ihrem Rollenverständnis (siehe auch das IAP-Rollenmodell bei Lippmann & Steiger, 2019). Gerade in komplexen Situationen, in denen Wirkungen von Entscheidungen kaum mehr im Detail antizipiert werden können ist es deshalb wichtig, basierend auf der persönlichen Haltung zu agieren.

Abbildung 9: Erste Schritte zur Stärkung der Self-Leadership Kompetenzen

Rollen-Modell	Werte-Kompass
<p>Beschreiben Sie Ihre berufliche Rolle mittels der zwei Elemente Anforderungen Ihrer Rolle und Persönliche Kompetenzen.</p> <p>Anforderungen der Rolle:</p> <ul style="list-style-type: none">• Listen Sie ihre Aufgabe auf• Beschreiben Sie die Erwartungen Ihrer Stakeholder an Ihre Rolle• Fragen Sie Ihre Stakeholder, was sie denken, dass Ihre Arbeit sei <p>Persönliche Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Beschreiben Sie Ihre drei grössten Stärken und wie sie diese einsetzen• Wenn Sie an Ihren bisherigen Lebensweg denken, welche Erfahrungen und Kompetenzen haben Sie dabei sammeln können?• Fragen Sie eine Person, die mit Ihnen arbeitet, welche Stärken sie in Ihnen sieht	<p>Überlegen Sie sich, welche Werte Ihnen wichtig sind:</p> <ul style="list-style-type: none">• Welche Werte sind dies? Wie zeigen diese sich konkret im Alltag?• Weshalb sind Ihnen diese Werte wichtig? Um was geht es Ihnen dabei?• Wann sind diese Werte herausgefordert in ihrer Rolle? Wie könnten Sie damit umgehen? Was brauchen Sie, damit Sie sich nicht verbiegen müssen dabei?• Für welche Werte möchten Sie einstehen? Wann ist die nächste Gelegenheit dazu?

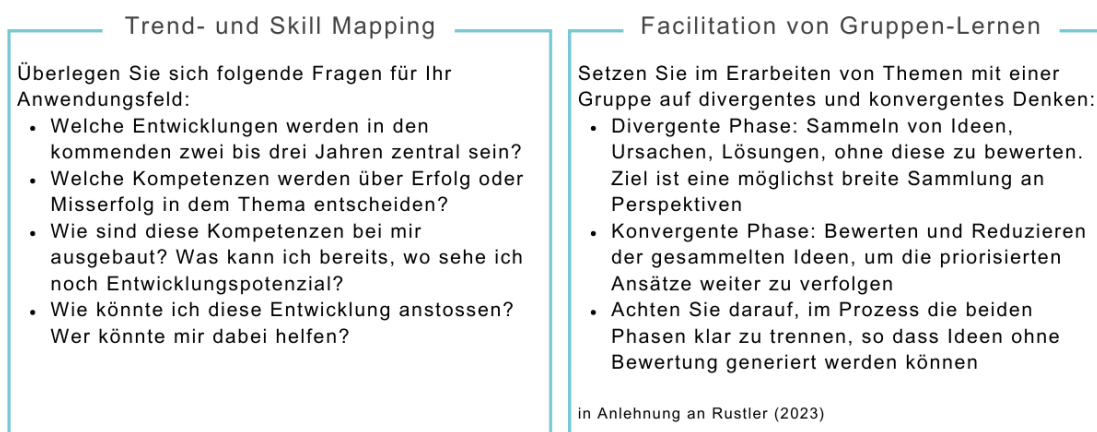
Kompetenz-Cluster Fach- und Methodenkompetenz

Fachkompetenz ist die Basis und die Bedingung, um als L&D Fachperson akzeptiert und eingebunden zu werden. Dazu gehören insbesondere Kompetenzen aus dem Themenfeld Lernen, namentlich das Wissen um Bedingungen, damit Lernprozesse innerhalb der Organisation ihre Wirkung entfalten können. L&D Fachpersonen müssen Expertinnen und Experten für die Wissens-Verhaltens-Lücke sein, dies ist ihr Alleinstellungsmerkmal. Gerade mit den Möglichkeiten von generativer KI wird es umso wichtiger sein, wirkungsvolle Learning-Designs entwickeln zu können. Auch wenn sich Inhalte und Wissensquellen sich immer einfacher generieren lassen braucht es für eine sinnvolle Verknüpfung von Wissensquellen mit Methoden für den Lerntransfers in den Alltag der Mitarbeitenden menschliche Kompetenz, Wissen und Erfahrung.

Neben der Fachkompetenz, welche das "Was" im Blick hat, gehört auch die Methodenkompetenz, die

das “Wie” beantwortet zum Repertoire von L&D Fachpersonen. Um die L&D Fachkompetenz in spezifischen Situationen und Use Cases anwenden zu können ist es unerlässlich, die Problemstellungen und damit verbundenen Erwartungen erfassen zu können. Dazu gehört die Kompetenz, Probleme zu analysieren und auf ihre Abhängigkeiten im System zu untersuchen. Und schliesslich als Thema mit Teams gemeinsam anzugehen und dabei als Moderator den Prozess zu gestalten.

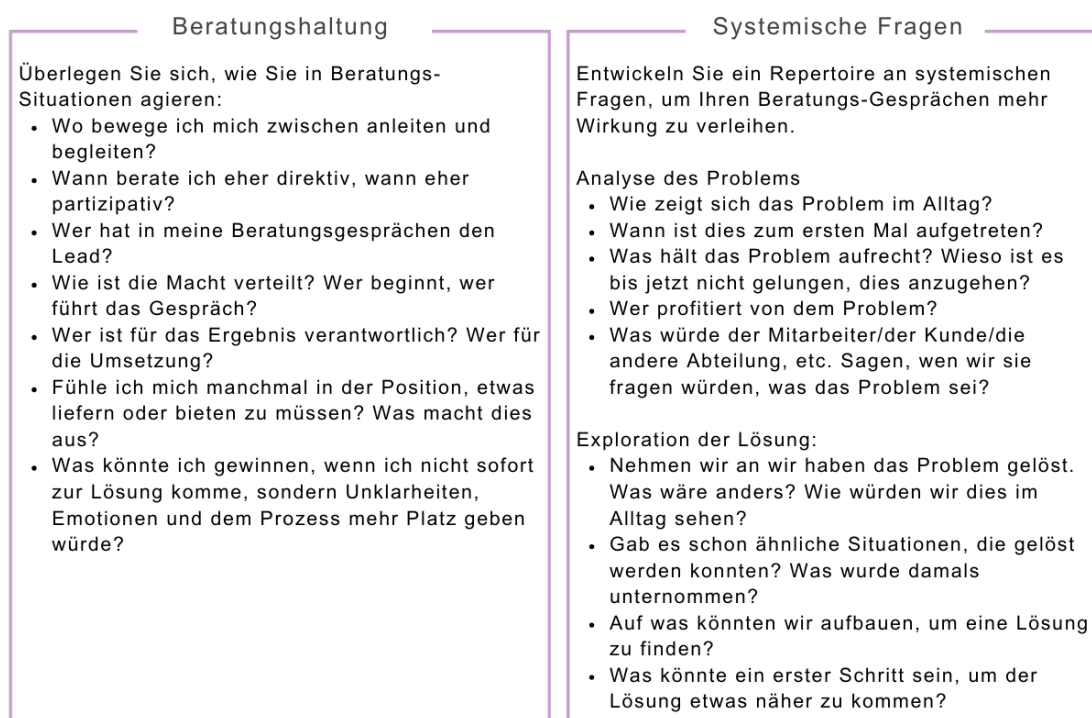
Abbildung 10: Erste Schritte zur Stärkung der Fach- und Methodenkompetenz



Kompetenz-Cluster Beratung

Wer aus einer fachlichen Rolle agiert und Menschen zum Handeln bringen soll, braucht Beratungskompetenzen. Beratung findet dabei im Austausch und in einem Kontinuum zwischen Anleiten und Coachen statt. Abhängig von der Situation und dem eigenen Rollenverständnis agieren L&D Fach-

Abbildung 11: Erste Schritte zur Stärkung der Beratungskompetenz



personen als Experten oder als Coach. Als Experten setzen sie ihr Fachwissen ein und geben klare Empfehlungen ab. Als Coach hingegen agieren L&D Fachpersonen als Prozessbegleiter, indem sie dem gegenüber helfen, selbst eine Idee, eine Entscheidung oder ein Vorgehen zu entwickeln. Je nach Situation ist die Rolle der beratenden L&D Fachperson eine andere. Beratung braucht demnach nicht nur Fachwissen, sondern auch Methodenkompetenz im Thema Beratung. Ein etablierter Ansatz für L&D Fachpersonen ist dabei die Lösungsorientierte Beratung (s. dazu Streuli & Blum, 2021).

Kompetenz-Cluster Stakeholder managen und Organisation bewegen

L&D Fachpersonen bewegen sich in ihrer Rolle in einem komplexen System von Aufgaben, Erwartungen und Interessen. Viele von L&D initiierten und umgesetzten Massnahmen sollen innerhalb des Systems Organisationen eine Wirkung erzielen und Wissen, Haltungen und Verhalten verändern. Damit ist klar, dass L&D Fachpersonen nicht nur Individuen, sondern Organisationen entwickeln. Sie müssen in der Lage sein, Erwartungen von verschiedenen Anspruchsgruppen zu erfassen und managen (Arbeiten im System). Und sie brauchen Expertise, um Veränderungen in der Organisation wirkungsvoll umzusetzen (Arbeiten am System).

Abbildung 12: Erste Schritte zur Stärkung der Stakeholder- und Organisationskompetenz

Stakeholder Map

Zeichnen Sie für sich eine Landkarte Ihrer Stakeholder:

- Nehmen Sie dazu ein A4 Blatt und orientieren Sie dieses quer
- Schreiben Sie alle Stakeholder auf das Blatt, indem Sie die Stakeholder, die für Sie wichtiger sind, näher zur Mitte positionieren
- Zeichnen Sie Verbindungen zwischen den Stakeholdern, z.B. gemeinsame Interessen, Synergien, etc.
- Markieren Sie die Zeit, welche Sie zum Austausch mit den Stakeholdern einsetzen, z.B. mit Farben
- Überlegen Sie sich, wie Sie mit Ihren wichtigen Stakeholdern aktiv in Kontakt bleiben können

6. Ausblick

Learning & Development ist in Organisationen mit einer der wichtigsten Verantwortungen betraut: Der Entwicklung von Mitarbeitenden. Sei es durch Übersetzen von strategischen Leitlinien in Handlung und damit in die spürbare Unternehmenskultur. Oder durch das Entwickeln von Lernformaten, um Skills-Gaps in der Organisation zu schliessen. Oder auch durch Bereitstellen von Tools, damit das Potenzial der Mitarbeitenden und damit des Humankapitals einer Organisation im Dienste des Outputs effektiv und nachhaltig eingesetzt werden kann.

Kurzum, Learning & Development Fachpersonen bauen die Brücke zwischen dem Heute und dem Morgen einer Organisation. Wie dieses Morgen aussehen wird, können wir nur mittels informierter Hypothesen erahnen. Vorhersagen lässt sich die Zukunft zum Glück bisher noch nicht. Es bleibt daher spannend zu sehen, wie und in welcher Form sich die Arbeitswelt und mit ihr Organisationen und die Funktion von Learning & Development entwickeln wird. Expertinnen und Experten im Thema Lernen und Entwicklung wird es aber dringender denn je brauchen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Interviewstudie 2023: Interviewpartner:innen	4
Abbildung 2: Interviewstudie 2023: Herausforderungen L&D	6
Abbildung 3: IAP Studie 2022: Erfahrungsaustausch	6
Abbildung 4: IAP Studie 2022: Netzwerke	7
Abbildung 5: Interviewstudie 2023: Aktuelle Aufgabe und Rolle der Interviewpartner:innen	8
Abbildung 6: Interviewstudie 2023: L&D Aufgaben mit zunehmender Relevanz	10
Abbildung 7: Interviewstudie 2023: L&D Zukunfts-Kompetenzen	13
Abbildung 8: L&D Kompetenzmatrix	13
Abbildung 9: Erste Schritte zur Stärkung der Self-Leadership Kompetenzen	14
Abbildung 10: Erste Schritte zur Stärkung der Fach- und Methodenkompetenz	15
Abbildung 11: Erste Schritte zur Stärkung der Beratungskompetenz	15
Abbildung 12: Erste Schritte zur Stärkung der Stakeholder- und Organisationskompetenz	16

Literaturverzeichnis

- Blum, U., Gabathuler, J., & Bajus, S. (2023). *Lernen in Organisationen*. In C. Negri & M. Goedertier (Hrsg.), *Was bewirkt Psychologie in Arbeit und Gesellschaft?* (S. 57–70). Springer Berlin Heidelberg.
- Blum, U. (2021). *Leben heißt lernen: Nutzen von informellen Lernprozessen*. In U. Blum, J. Gabathuler, & S. Bajus (Hrsg.), *Weiterbildungsmanagement in der Praxis: Psychologie des Lernens* (S. 47–63). Springer Berlin Heidelberg.
- Blum, U., & Gabathuler, J. (2019). *PE 4.0: Herausforderungen für Führungskräfte und Bildungsverantwortliche*. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 73–93). Springer Berlin Heidelberg.
- Buchs, H., Sgier, I., & Müller, S. (2023). *Immer flexibler – immer besser? Flexibilisierung und Perspektiven für die Weiterbildung der Zukunft*. Zürich: Schweizerischer Verband für Weiterbildung SVEB.
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Kohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., Wright, R. (2023). *Opinion Paper: “So what if ChatGPT wrote it?” Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy*. *International Journal of Information Management*, 71, 102642-. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- Erpenbeck, J. (2010). *Kompetenzen—Eine begriffliche Klärung*. In V. Heyse, J. Erpenbeck, & S. Ortman (Hrsg.), *Grundstrukturen Menschlicher Kompetenzen* (Bd. 5). Vaxmann Verlag.
- Foelsing, J., & Schmitz, A. (2021). *New Work braucht New Learning: Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*. Springer Fachmedien.
- Grassini, S. (2023). *Shaping the Future of Education: Exploring the Potential and Consequences of AI and ChatGPT in Educational Settings*. *Education Sciences*, 13(7), Article 7. <https://doi.org/10.3390/educsci13070692>
- Lippmann, E., & Steiger, T. (2019). *Das Rollenkonzept der Führung*. In E. Lippmann, A. Pfister, & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 75–93). Springer Berlin Heidelberg.
- Majkovic, A.-L., Gundrum E., Kornfeind, J., Müller, A. & Wirth, R. (2022). *IAP Studie 2022: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Lernen in der Arbeitswelt 4.0*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Majkovic, A.-L., Gundrum E., Kornfeind, J., Müller, A. & Wirth, R. (2023). *IAP Studie 2023: Hybrides Arbeiten – der flexible Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Meier, C. (2023a). *New Work—New Skills—New Learning*. <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/117273>
- Meier, C. (2023b). *ChatGPT & Co. Als persönliche Assistenzsysteme in Arbeits- & Lernwelten*. SCIL. <https://www.scil.ch/chatgpt-co-als-persoenliche-assistenzsysteme-in-arbeits-lernwelten/>
- Pechstein, A., & Schwemmler, M. (2023). *Future Skills Navigator: Eine neues Menschsein für die Welt von morgen*. Verlag Franz Vahlen GmbH.

- Sharples, M. (2023). *Towards social generative AI for education: Theory, practices and ethics*. *Learning: Research and Practice*, 9(2), 159–167. <https://doi.org/10.1080/23735082.2023.2261131>
- Rustler, F. (2023). *Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation: Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden* (12. Auflage). Midas Management Verlag AG.
- Streuli, E., & Blum, U. (2021). *Lösungsorientierte Beratung in der Ausbildungstätigkeit*. In U. Blum, J. Gabathuler, & S. Bajus (Hrsg.), *Weiterbildungsmanagement in der Praxis: Psychologie des Lernens* (S. 131–158). Springer Berlin Heidelberg.
- Taylor, D., & Vinauskaite, E. (2024). *AI in L&D: From talk to action (L&D Global Sentiment Survey)*. Donald H Taylor Services Limited.
- World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report 2023*. Geneva: World Economic Forum WEF.

IAP Studien & Weiterbildungsangebote



IAP Studien

Alle [IAP Studien](#) der Studienreihe «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» stehen auf der IAP Homepage zum Download zu Verfügung.



MAS Ausbildungsmanagement

Der [MAS Ausbildungsmanagement](#) ermöglicht eine fundierte Auseinandersetzung mit Bildungsmanagement, dem Rollenprofil der Aus- und Weiterbildungsverantwortlichen und dem didaktisch-methodischen Knowhow. Ziel ist es, sowohl wissenschaftliche Theorien als auch Handlungskompetenzen im Bereich Bildungsmanagement zu erlangen.



MAS Human Resource Management

Der [MAS Human Resource Management](#) vermittelt fundiertes HRM-Knowhow mit einem psychologischen Schwerpunkt. Er integriert psychologisches Wissen in den einzelnen HR-Handlungsfeldern und beleuchtet verschiedene HR-relevante Perspektiven.

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

IAP **Institut für Angewandte** **Psychologie**

Pfingstweidstrasse 96
Postfach
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 83 33
E-Mail info.iap@zhaw.ch
Web zhaw.ch/iap



blog.zhaw.ch/iap
IAP Podcast «Psychologie konkret»