



L&D 2030 – wer wollt ihr sein?

Von Prof. Dr. Anja Schmitz und Jan Foelsing

Die Personalentwicklung befindet sich heute im Scheinwerferlicht, da sie einen wesentlichen Anteil zur Transformation in den Unternehmen beisteuern kann. Doch wird sie den Erwartungen künftig Rechnung tragen können? L&D-Abteilungen müssen nun entscheiden, welche Richtung sie einschlagen: Entweder entwickeln sie sich in den kommenden Jahren zum echten Enabler oder sie werden wegautomatisiert.

● Mit der ersten frei zugänglichen generativen KI-Anwendung Chat GPT begann im November 2022 eine neue Ära unseres Arbeitens. Unsere bisherigen Diskussionen um eine immer schneller ansteigende Dynamik und Komplexität wurden plötzlich greifbar. Auch wenn wir aktuell erst am Beginn der Gen-AI-Ära stehen und deren Möglichkeiten und Herausforderungen sich noch nicht vollumfänglich abschätzen lassen, zeigt sich bereits jetzt der tiefgreifende Einfluss auf unsere Organisationen und unser Arbeiten. Zu den technologischen Entwicklungen kommen noch eine schwierigere wirtschaftliche Lage, ein zunehmend unsichereres internationales Geschäftsumfeld mit instabilen Lieferketten und steigende Nachhaltigkeitsanforderungen. Dies alles erhöht den Veränderungsdruck auf Organisationen enorm. Nur noch ungefähr die Hälfte der Befragten im aktuellen „Global CEO Survey“ von PWC geht **noch** davon aus, dass das aktuelle Geschäftsmodell ihrer Organisation noch länger als zehn Jahre bestehen bleiben wird.

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, stehen Organisationen somit vor der herausfordernden Aufgabe der Gestaltung der Triple-Transformation: Gen-AI-Transformation, Resilienz-Transformation und Sustainability-Transformation. Zentral für die Bewältigung der daraus resultierenden Transformationsaufgaben wird nicht nur das bereits vielzitierte Up- und Reskilling der Mitarbeitenden sein, sondern vielmehr die Fähigkeit der Organisation, die erforderlichen Lernprozesse auf individueller, Team- und Organisationsebene zu gestalten.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich: Die Fähigkeit zu lernen wird für Organisationen zum zentralen Wettbewerbsfaktor. Ein Claim sicherlich schon länger bemüht wurde, aber nun tatsächlich zum ausschlaggebenden Faktor werden könnte. Daraus

eröffnet sich für Learning and Development (L&D) ein neuer Möglichkeitsraum mit großen Chancen und neuen Aufgaben. Um diesen Möglichkeitsraum aktiv zu gestalten muss sich L&D zum einen selbst transformieren und zum anderen die Transformation der Organisation unterstützen. Transformation im engeren Sinne bedeutet dabei: Es erfolgt ein qualitativer Wandel, der alle Dimensionen der Organisation betrifft. Diese Transformation wird Veränderungen in Betriebsmodell, Prozessen, Rollen und Kompetenzen, Unternehmenskultur und inhaltlichen Fokussierungen erfordern.

Die wichtigste Transformationsvoraussetzung

Aktuelle Befragungen weisen auf einen immer noch zu geringen Bezug von L&D zum Business und zur Strategie der Organisation hin. Ohne diesen Business-Bezug wird die Unterstützung der organisationalen Transformation jedoch nicht gelingen. Ausgangspunkt aller künftigen Entwicklungen von L&D muss daher ein noch tieferes Verständnis und eine noch stärkere Ausrichtung auf den jeweiligen Organisationskontext sein. Nur so kann eine gemeinsame Strategieentwicklung mit dem Business erfolgen. Da die Heterogenität der Organisationen in Zukunft eher weiter zunehmen wird, lässt sich kein One-size-fits-all-Modell für L&D 2030 entwerfen. Es lassen sich allerdings einige übergeordnete Business-Entwicklungen identifizieren, die als Startpunkte für die Ausrichtung am Organisationskontext dienen können:

- Von Organisation zu Ecosystem: Die traditionellen Grenzen von Organisationen werden sich künftig weiter auflösen, cross-funktionale Kollaboration gewinnt an Bedeutung und Wertschöpfung findet vermehrt über intra- beziehungsweise inter-organisationalen Netzwerke, Plattformen und Business-Ökosysteme statt. Ziel dieser Organisationsformen ist eine möglichst hohe Anpassungsfähigkeit und die Ausrichtung auf den größtmöglichen Kundennutzen. Für L&D ergeben sich daraus die Anforderungen, sich intern stärker zu vernetzen, cross-funktional zusammenzuarbeiten, die Potenziale plattform-basierter Systeme auszuloten und sich über die eigenen Funktions- und Organisationsgrenzen hinaus zu öffnen. In diesem Zuge und vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wird sich auch die Zusammensetzung der Mitarbeitenden verändern. Zur Erledigung der Aufgaben wird zunehmend auf ein „Workforce Ecosystem“ zurückgegriffen, in dem Beschäftigte im Normalarbeitsverhältnis verstärkt mit externen Projekt- und Gig-Arbeitenden kollaborieren. Dadurch wird sich die Zielgruppe der Lernenden erweitern auf die Mitglieder des gesamten Workforce Ecosystems.
- Von Jobs zu Skills: Mit der zunehmenden Veränderungsrate und den dadurch gestiegenen Flexibilitäts-Anforderungen wird die Stelle oder Position als Grundlage für die Gestaltung von HR-Prozessen ein zu statisches und zu wenig differenziertes Ordnungsschema sein. In den Fokus rücken stattdessen die feingranularen und in Echtzeit erfassten Fertigkeiten und Fähigkeiten (Skills) des Individuums und die Transformation zu einer „Skills-based Organization“. Skills werden somit den Ausgangspunkt für die HR-Arbeit insgesamt und insbesondere für die Arbeit von L&D bilden.
- Von Human Intelligence zur Hybrid Intelligence: Die effektive Förderung der Mensch-Maschine-Kollaboration wird zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil für Organisationen. Hierbei geht

es zunehmend um die effektive Nutzung Hybrider Intelligenz, in der menschliche und künstliche Intelligenz synergetisch und zielgerichtet zusammenwirken. Die nachhaltige und humanzentrierte Ausrichtung dieser Kollaboration auf individueller, team- und organisationaler Ebene wird ein wesentliches Handlungsfeld von L&D.

- Von Bottom-Line zu Sustainability: Spätestens mit Inkrafttreten der EU-Richtlinie 2022/2464 ist deutlich geworden, dass Nachhaltigkeit im Sinne der ESG-Kriterien (Environmental, Social und Governance) ein für alle Organisationen relevantes Thema ist. Die Kompetenzsicherung der Belegschaft und konkreter Rollenträger wird durch die Richtlinie zwingend gefordert und damit transparent. Für die Personalentwicklungsfunktion muss es somit zum einen darum gehen, die Angebote von L&D selbst nachhaltig zu gestalten, zum anderen erhalten die Ausbildung und Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden insgesamt und speziell zu ESG-Themen durch ihre Reporting-Relevanz einen starken Bedeutungszuwachs (Eireiner et. al., 2024).

Die dargestellten Aspekte beschreiben übergeordnete aktuelle Entwicklungstendenzen in Organisationen. Daraus lassen sich weitere Fokusfelder für die künftige Gestaltung von L&D ableiten. Denn Startpunkt der Transformation der eigenen L&D-Einheit muss die Analyse der aktuellen Trends mit Bezug auf die eigene Organisation, deren Ziele und Strategie sein.

L&D als Gestalter Skills-zentrierter Lernökosysteme

Die zunehmende Komplexität, Öffnung und Dynamik der Gesamtorganisation erfordern eine dazu passende Form der Lernorganisation. Für L&D bedeutet das, dass sich die eigene Struktur und das Geschäftsmodell verändern werden. Klassische Strukturmodelle wie Linien- oder Matrixorganisationen werden abgelöst von netzwerkförmigen Strukturen. Damit einhergehend verändern sich auch das Geschäftsmodell von L&D. Der Fokus wird künftig auf der Gestaltung des organisationalen Lernökosystems liegen. In diesem Ansatz wird Lernen in der Organisation ganzheitlich betrachtet und durch die integrierte Gestaltung organisational-sozialer und technologischer Aspekte gefördert.

Eine schlanke L&D-Einheit übernimmt hierbei als Orchestrator des Lernökosystems die Governance-Funktion für alle lernbezogenen Themen in den zunehmend dezentralen Organisationen. Im Fokus wird also nicht mehr die Produktion von Content stehen, sondern die Vernetzung aller Akteure in der Organisation, die sich mit Lernen und Wissensmanagement beschäftigten und sonst keine Verbindung miteinander hätten. Zentrale Aufgabe ist es dabei, im cross-funktionalen Governance-Team Purpose, Vision und ein gemeinsames Wertversprechen zu entwickeln, sowie die entsprechende Strategie und Leitlinien, um dieses umzusetzen. Die Gestaltung des Lernökosystems verfolgt dabei mehrere Ziele, darunter die Gestaltung einer kohärenten und hoch personalisierten „Learner Experience“ für eine möglichst schnelle und nachhaltige Skill-Entwicklung, die Förderung der Talentmobilität im eigenen Workforce Ecosystem sowie die Unterstützung organisationaler Anpassungsfähigkeit.

Bei der Gestaltung des Lernökosystems wird künftig die engere Verzahnung der organisationalen Aspekte mit den technologi-

schon Aspekten eine wichtige Rolle spielen. Auf organisationaler Ebene sind hierbei Prozesse, Strukturen und die Führung so auszurichten, dass eine lernförderliche Kultur entsteht und das Wertversprechen bestmöglich unterstützt wird. Verzahnt werden muss dies mit der darauf abgestimmten Gestaltung der Systemarchitektur, dem Einsatz passender Technologien sowie einer Datenarchitektur, die das zielführende Sammeln und Auswerten von Daten ermöglicht. Die Gestaltung dieser organisational-sozialen und technologischen Elemente spannt den Rahmen für die optimale Ausrichtung der Lernformate und -inhalte, den Einsatz von Arbeits- und Lerntools, der lernförderlichen Gestaltung von Arbeitsaufgaben und der Förderung der sozialen Interaktionen.

Als Gestalter des Lernökosystems werden sich die Rollen von L&D verschieben. Zum einen in Richtung Strategie, Architektur, Governance und Trendscouting, zum anderen auf operativer Ebenen vermehrt in Richtung Datenanalyse und Community Management, Learntechnologie und Experience Design. Beim Trendscouting wird dabei im Vordergrund stehen, Explorationsräume für und mit dem Business zu eröffnen, in denen neue Technologien und Arbeitsweisen in einem sicheren Raum möglichst schnell erprobt werden können. Insbesondere geht es hierbei um die Erprobung von Mensch-Maschine Kollaboration.

KI-gestützte Plattformen als Basis Skills-basierter personalisierter Lernens

Um der Veränderungsdynamik gerecht zu werden, muss Lernen zukünftig noch stärker personalisiert werden und den Lernprozess des spezifischen Lernenden adaptiv unterstützen. Hierbei rücken die feingranularen Skills der Mitarbeitenden in den Vordergrund. Die wesentlichen Unterschiede dieser Skills-Fokussierung zu früheren Kompetenzmanagementansätzen liegen im Detaillierungsgrad, der KI-gestützten Erfassung und Verwaltung, der Datenbasis und der Aktualität der Skills. Während traditionelle Kompetenzmanagementsysteme oft auf eine überschaubare Anzahl übergeordneter und überdauernder strategisch relevanter Kompetenzen ausgerichtet waren, werden künftige Skill-Management-Systeme eine detaillierte und dynamische Sicht auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Organisation und der vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeitenden ermöglichen. Skillbedarfe werden dabei kontinuierlich aus der Analyse interner und externer Daten ermittelt. Diese organisationalen Bedarfe werden in Bezug gesetzt mit den intern aktuell vorhandenen Skills, die dazu jeweils unter Zugriff auf unterschiedliche Datenquellen in Echtzeit erfasst werden.

Deutlich wird an dieser Stelle, dass dieser Prozess nur mit Hilfe von KI-Technologien realisiert werden kann. Der Abgleich der aktuellen Bedarfe mit den intern vorhandenen Skills ermöglicht auf organisationaler Ebene die antizipative Planung von Up- oder Re-Skilling-Initiativen. Auf individueller Ebene ermöglicht er es, automatisiert personalisierter Skill-Entwicklungsvorschläge, entwicklungsförderliche Projekte, sowie mögliche Karrierewege aufzuzeigen. Auf technologischer Seite werden im Learning-Ecosystem mit hohem Reifegrad somit künftig AI-Native-Plattformen ins Zentrum rücken, die alle verfügbaren lernrelevanten Daten zusammenführen, analysieren und im Sinne der Mitarbeitenden und der Organisation nutzbar machen: zur Personalisierung des Lernens, zur Förderung der Talentmobili-

tät und Beschäftigungsfähigkeit, sowie zur Steigerung der Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit.

Die Skillplattformen stellen den verbundenen Lernplattformen die erforderlichen Daten zur Verfügung, um verschiedenste Lernformate und Lerninhalte aus internen und externen Quellen jederzeit personalisiert zugänglich machen. Diese Lernmöglichkeiten werden dabei nicht mehr nur für die internen Mitarbeitenden zugänglich sein, sondern für Mitglieder des Ökosystems wie Gigworker und Lieferanten, und sowohl deren individuelles als auch gemeinsames Lernen unterstützen (Snell & Morris, 2021).

Die Lernplattformen selbst werden dabei zunehmend in den Hintergrund treten. Stattdessen werden Lern- und Arbeitstechnologien miteinander verschmelzen und Lernmöglichkeiten werden primär zugänglich gemacht über den Austausch mit digitalen Assistenten.

Gen-AI-Assistenten als Förderer kontinuierlichen und sozialen Lernens

Lernende werden künftig ein hohes Maß an Eigenverantwortung für ihr kontinuierliches Lernen tragen. Zentrale Herausforderungen werden dabei im Umgang mit der Informations- und Optionsflut sowie in der Entwicklung der eigenen Lernkompetenz liegen. Um Lernende im Umgang mit diesen Herausforderungen zu unterstützen, wird künftig der Gen-AI-basierten Lernbegleitung eine wesentliche Rolle zukommen. Gen-AI-gestützte Chatbots ermöglichen die Skalierung effektiver menschlicher Eins-zu-eins-Lernbegleitung und damit hyperpersonalisiertes und adaptives Lernen. Sie begleiten den Lernenden dabei sowohl auf aufgabenorientierter als auch sozio-emotionaler Ebene, zum Beispiel in der Zieldefinition, im Auffinden von Zugriffsmöglichkeiten, durch die Anregung zu weiteren Lern-Aktivitäten, das Aufrechterhalten der Motivation, der Vernetzung mit anderen Lernenden, oder in der Reflexion der eigenen Kompetenzen. Die Personalisierung des Lernens wird somit kontextspezifisch und durch dialogbasierte Interaktion erfolgen können. Bereits im Pre-Boarding-Prozess werden wir unseren persönlichen digitalen Assistenten zur Verfügung gestellt bekommen, der als „Conversational Agent“ Wissens-, Performance und Lernbegleiter ist. Dieser wird auf unsere Skills- und Lern-Historie zugreifen und mit diesem Wissen und basierend auf unserem aktuellen Tätigkeitskontext Unterstützung anbieten. Neue Qualität wird diese Begleitung durch den Einbezug des Kontexts bekommen, der aus den multimodalen Fähigkeiten der KI-Anwendungen resultiert. Wesentlich wird dabei die Gestaltung dieser Begleitung im Sinne konstruktivistischer Lernansätze sein. Bei der Entwicklung dieser digitalen Assistenten ist darauf zu achten, dass diese im Sinne konstruktivistischer Lernansätze agieren, das heißt zum Beispiel die Lernenden zu unterstützen statt fremdzusteuern und soziale Lernprozesse anzuregen.

Soziale Lernprozesse werden in Zukunft vor allem in Peer-Learning-Formaten stattfinden. Diese Peer-Learning-Formate ermöglichen schnelle Unterstützung in der Lösung arbeitsbezogener Probleme, fördern den Austausch von Wissen und Erfahrungen und über den Aufbau tragfähiger

