



**Zu wenig Kompetenzen?**  
**Überdenken Sie Ihren Lernansatz**

(Aus dem Englischen übersetzt mit DeepL-Übersetzer)

"In Zukunft wird der Mensch, der neue Fähigkeiten erwirbt, im Mittelpunkt des Lernprozesses stehen, wobei der Schwerpunkt auf personalisiertem, integrier-tem, hybridem und lebenslan- gem Lernen liegt."

Einleitung	05
Welche Trends prägen die L&D-Landschaft	06
Was erwarten die Lernenden von ihrer Lernumgebung?	08
Was brauchen Organisationen in Bezug auf L&D	12
Empfehlungen	16
Kontakt	26





# Einführung

## Eine neue Art des Lernens für eine sich schnell verändernde Welt

Mehrere Faktoren tragen dazu bei, dass sich die Welt, in der wir leben, schnell verändert und die Art und Weise, wie wir leben und arbeiten, aber auch lernen, durcheinanderbringt. Ressourcenknappheit, Krieg, die COVID-19-Pandemie, demografischer Wandel, Digitalisierung, Globalisierung... Man könnte diese Faktoren als bloße Schlagworte bezeichnen, aber diese Trends und Ereignisse sind der Grund dafür, dass Einzelpersonen und Organisationen mit sich schnell entwickelnden Märkten und Rahmenbedingungen konfrontiert sind, die einen immanenten Druck auf die individuelle Beschäftigungsfähigkeit und die Geschäftsmodelle ausüben. Dies hat zur Folge, dass sich die zur Befriedigung der Marktbedürfnisse erforderlichen Qualifikationen ständig ändern, was zu kurzfristigen Lebenszyklen für Schlüsselqualifikationen führt.

Nehmen Sie die COVID-19-Pandemie als Beispiel: Sie hat die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, verändert, sie hat etablierte Geschäftsstrukturen und -normen erschüttert und Arbeitnehmer und Unternehmen gezwungen, virtuelle Kollaborationsmodelle rasch anzupassen und die Digitalisierung nicht nur innerhalb von Organisationen, sondern branchenübergreifend erheblich zu beschleunigen. Wenn wir nach mehr als zwei Jahren COVID-19 zurückblicken, ist es sicher, dass es kein Zurück zur Normalität geben wird, sondern dass sich Einzelpersonen und Unternehmen an die neue Normalität anpassen müssen.

Um mit der Marktdynamik Schritt zu halten, ist die Anpassung an die Bedürfnisse der Lernenden, an neue Umstände und Bedingungen für die Unternehmen von entscheidender Bedeutung, damit sie nicht zu Opfern des Wandels werden. Es gibt mehr Druck mehr denn je auf Learning & Development (L&D), um die strategische Ausrichtung auf Manager- und Führungsebene zu erreichen, die notwendig ist, um einen Wettbewerbsvorteil im heutigen, sich schnell verändernden Geschäftsumfeld zu erlangen.<sup>1</sup>

Unter diesem Gesichtspunkt bewerten wir daher drei Fragen...

### **1. Welche Trends prägen die Lern- und Entwicklungslandschaft?**

### **2. Was erwarten die Lernenden von ihrer Lernumgebung?**

### **3. Was brauchen kompetenzbasierte Organisationen im Bereich Lernen und Entwicklung?**

... um Empfehlungen zu geben, wie man L&D erfolgreich einrichtet und auf die nächste Stufe bringt.

# Welche Trends prägen die L&D-Landschaft?

Neue Qualifikationsanforderungen und ein Mangel an Talenten zwingen die Unternehmen zur Anpassung

Angesichts der aktuellen Trends müssen Organisationen die folgenden drei Fragen beantworten:

## **Die Aufgaben von morgen**

Welche Auswirkungen haben aktuelle Trends auf Individuen und Organisationen und wie gestalten sie zukünftige Aufgaben?

## **Die Arbeitskräfte von morgen**

Welchen Anforderungen müssen Organisation und Belegschaft in Zukunft gerecht werden und wie soll die Unternehmenskultur aussehen?

## **Potenziale verwirklichen**

Wie können neue Qualifikationen erworben und Trends von den Arbeitnehmern und Unternehmen rasch übernommen werden?



Abb. 1 - Trends, die die L&amp;D-Landschaft prägen



**Digitalisierung und Technologisierung** Unternehmen stehen vor grundlegenden Umwälzungen, die sich auf die Basis ihrer Geschäftsmodelle auswirken. Diese Veränderungen erfordern dringend neue Fähigkeiten, um sich an das neue Marktumfeld anzupassen und das damit verbundene Potenzial zu nutzen.



#### Mangel an Qualifikations-Lebenszyklen

Der durch die Digitalisierung und die schnelle technologische Innovation verstärkte Wandel bei den erforderlichen Qualifikationen konfrontiert die Unternehmen mit dramatisch verkürzten Qualifikationslebenszyklen (z.B. in der IT mit maximal 6-12 Monaten).<sup>3</sup>



#### Lauf für Talente

Die Nachfrage nach künftigen Qualifikationen übersteigt bei weitem das Angebot an Arbeitskräften, was in den verschiedenen Branchen zu einem erbitterten Kampf um Talente führt. In Verbindung mit der erwarteten demografischen Entwicklung, die in vielen Industrieländern zu einem Rückgang der Erwerbsbevölkerung führt, wird sich dieses Problem in den nächsten Jahren wahrscheinlich verschärfen.



#### Neue Organisationsstrukturen

Aufgrund der sich schnell ändernden Marktbedingungen und des Mangels an künftigen Fachkräften müssen Organisationen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zeigen, um ihre Attraktivität zu gewährleisten. Etablierten hierarchischen und managementzentrierten linearen Strukturen fehlt es möglicherweise an der erforderlichen Flexibilität. Daher müssen die Unternehmen ihre Organisationsstrukturen überdenken und anpassungsfähige Rahmenbedingungen schaffen, die eine rasche Verlagerung des Aufgabenbereichs und eine flexible Verfügbarkeit von Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens ermöglichen.



#### Datenbasiertes Geschäft

Mit der Digitalisierung und Technologisierung ermöglicht die Analyse von Daten den Unternehmen, faktenbasierte und präzise Entscheidungen zu treffen. Die Fähigkeit, Daten zu sammeln, zu systematisieren, zu kombinieren und zu analysieren, um neue Erkenntnisse zu gewinnen, ist daher eine Schlüsselkomponente für den künftigen Geschäftserfolg und ermöglicht es Unternehmen, sich gegenüber ihren Wettbewerbern durchzusetzen. Dieser Trend hört nicht beim Lernen und Entwickeln auf.



#### Neugestaltung der Arbeit

Weltweit findet ein beispielloser Talentwandel statt. Die Arbeitnehmer überdenken nicht nur, wie sie arbeiten, sondern auch, warum sie arbeiten und was sie mit ihrer Karriere und ihrem Leben anfangen wollen. Wir müssen daher die traditionelle Arbeit neugestalten und umorganisieren und den Arbeitsplatz anpassen, dabei das menschliche Potenzial freisetzen und die Arbeit humanisieren.

# Was erwarten die Lernenden von ihrer Lernumgebung?

Moderner Kompetenzaufbau konzentriert sich auf die individuellen Bedürfnisse, indem er personalisierte digitale und persönliche Formate kombiniert, die in den täglichen Arbeitsablauf eingebettet sind.

Die genannten Trends haben nicht nur die Art und Weise verändert, wie wir leben und arbeiten. Sie beeinflussen auch, wie wir heute lernen und wie wir in Zukunft lernen wollen.

**Das Verständnis davon, wie wir lernen, hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert – als Ergebnis der oben genannten Trends und anderer Entwicklungen. Dem** Wachstumsgedanken folgend, sind Entwicklungsmöglichkeiten zum zweitwichtigsten Faktor für die Zufriedenheit der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz geworden, und die Lernenden wollen heute ihre Lernerfahrung in den Arbeitsablauf einbetten.<sup>4</sup>

In einer hochgradig interdependenten Welt müssen wir uns fragen: Wie formen Menschen, Prozesse, Technologie, Daten, Kultur und Zweck die Zukunft des Lernens, die von den Lernenden erwartet wird? Und wie werden diese Faktoren ihrerseits von der Zukunft des Lernens beeinflusst? Wir haben die folgenden Trends identifiziert:

## **Menschen**

### **Der Lernende steht im Mittelpunkt des Lernprozesses**

Der Prozess des Lernens und der Entwicklung muss auf den Lernenden ausgerichtet sein und die Vielfalt, die die Lernenden mitbringen, berücksichtigen. Das bedeutet, auf die individuellen Bedürfnisse der Lernenden einzugehen, wie z. B. Lernstile, aktuelle Lebensphasen, Wissensstand und individuelle Interessen, und den Lernenden die Möglichkeit zu geben, sich in den

**Willkommen in der Zukunft des Lernens. Hier steht die Person, die neue Fähigkeiten erwirbt, im Mittelpunkt der Lernprozess, wobei der Schwerpunkt auf personalisiertem, integriertem, hybridem und lebenslangem Lernen liegt.**

„Fahrrsitz“ ihrer eigenen Entwicklung<sup>5</sup>. Es ist eine Tatsache, dass Manager und HR immer noch die Verantwortung für die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter tragen, aber ihre Rolle ändert sich. Mehr denn je erwarten die Lernenden von ihren Managern und der Personalabteilung, dass sie sie bei der Planung ihrer nächsten Karriereschritte unterstützen und Raum für eine gemeinsame Reflexion über die individuellen Lernfortschritte schaffen.

So werden Möglichkeiten zur Weiterentwicklung aufgezeigt. Die Hauptverantwortung für ihre persönliche Entwicklung und ihre Beschäftigungsfähigkeit liegt jedoch bei den Lernenden selbst.<sup>6</sup>

Gegenwärtig ist soziales Lernen sehr gefragt – ein Trend, der anhalten wird. Soziales Lernen kann eine Vielzahl von

unterschiedlichen sowohl persönliche als auch Online-Formate, wie Job-Shading, Praxisgemeinschaften, soziale Interaktion über Online-Plattformen, Projektarbeit in Teams und vieles mehr. Durch die Kombination von sozialem Lernen mit professionellem Wissensmanagement (Plattformen) wird implizites Wissen in formales, explizites Wissen umgewandelt, so dass Lernende und Vorgesetzte zu Mitgestaltern werden, die ihr eigenes Lernen mitgestalten. Kollaboration und Teamarbeit sowie die Möglichkeit, sich über Themen, Meinungen, Ideen und branchenbezogene Themen auszutauschen, sind sehr gefragt. Die Lernenden erwarten, dass die Unternehmen ein Arbeitsumfeld schaffen, das diese Erfahrungen widerspiegelt.<sup>7</sup>



## Prozess

### Das Lernen im Fluss der Arbeit

Nach unseren Erkenntnissen, die auf einer weltweiten Umfrage unter 1.021 Arbeitnehmern beruhen, sind 65 Prozent der Arbeitnehmer der Meinung, dass sich die für die Ausübung ihrer Tätigkeit erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten in den letzten zwei Jahren verändert haben.<sup>8</sup> In einem sich rasch verändernden Umfeld wollen und müssen die Lernenden komplexe Herausforderungen sofort lösen. Vor allem Menschen, die in einem schnelllebigen Umfeld arbeiten, müssen ihre Fähigkeiten ständig aktualisieren. Deshalb ist eine Trennung von Arbeit und Lernen nicht mehr angemessen und muss nahtlos in den Arbeitsablauf eingebettet und integriert werden, ohne die tägliche Arbeit zu unterbrechen. Durch die Veränderung von Lernprozessen und die Gewährleistung, dass Lernen immer und überall stattfindet, wird die Produktivität erhöht und individuelles und Teamwissen aufgebaut werden.<sup>9</sup> Die Zeit der traditionellen Kurskataloge, als einzige Möglichkeit zu lernen, ist vorbei. Stattdessen gibt es mundgerechte Lernangebote, sogenannte **Microlearnings**. Sie stellen eine leicht verdauliche Ergänzung und / oder Alternative dar, die für relevante und aktuelle Aufgaben in den Arbeitsalltag eingebettet werden können.<sup>10</sup>

Es ist wichtiger denn je, dass Lernende einfach und sofort qualitativ hochwertige Inhalte für ihre spezifischen Bedürfnisse finden und durch Erfahrung lernen können, anstatt in traditionellen Klassenzimmern.<sup>11</sup> Warum? Weil die Menschen nachhaltiger lernen, wenn sie ihr neu erworbenes Wissen direkt anwenden in reale Situationen zu versetzen und sofort ein Feedback zu erhalten, was sie getan haben. Dank mobiler Geräte ist das Lernen heutzutage fast immer und überall möglich – in öffentlichen Verkehrsmitteln, beim Warten auf einen Kunden usw.

## Technologie

### Technologie verändert die Art und Weise, wie Lernende lernen (wollen)

Lernen ohne Technologie ist nicht mehr vorstellbar – neue Software und Geräte prägen die Art und Weise, wie wir lernen, und ersetzen Stift und Papier in traditionellen Unterrichtsräumen. Vielleicht möchten Sie beim Lesen kurz innehalten und darüber nachdenken, wie oft Sie Google, YouTube und andere Online-Ressourcen zu konsultieren, um Hilfe bei dringenden Fragen des täglichen Lebens zu erhalten. Software und digitale Lernwerkzeuge prägen die Welt des Lernens und der Entwicklung. Sie ermöglichen es den Lernenden, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort schnell und einfach auf Wissen zuzugreifen und es zu teilen.

Die Lernenden haben auch Erwartungen an die Software, die sie verwenden: Sie muss benutzerfreundlich, intuitiv und unterhaltsam sein und Gamification-Elemente und soziales Lernen mit kurzen Lerneinheiten kombinieren, die trotz der sinkenden Aufmerksamkeitsspanne der Lernenden bei Bedarf leicht konsumiert werden können. Angesichts der überwältigenden Menge an Anbietern und Ressourcen für neues Material schätzen die Menschen die Vorteile von personalisierten Lernerfahrungen, die durch künstliche Intelligenz ermöglicht werden. Sie wollen von personalisierten Lernreisen profitieren, die auf spezifische Fähigkeiten, Qualifikationslücken, Bedürfnisse und individuelle Präferenzen zugeschnitten sind. All dies kann in so genannten Lernerlebnisplattformen gefunden werden.<sup>12, 13</sup>

### Exkurs: Lernerlebnis-Plattformen

Im Gegensatz zu klassischen Lernmanagementsystemen (LMS) bieten so genannte *Learning Experience Plattformen*, auch *LXP* genannt, eine Lernsoftwarelösung, die sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und Lernenden orientiert und eine benutzerfreundliche und moderne Benutzererfahrung.

*Es kombiniert individualisierte und selbstorganisiertes Lernen und stellt den Lernenden in den Mittelpunkt, indem es durch die Nutzung von gesammelten und künstlichen Daten individualisierte Lernerfahrungen und Empfehlungen bietet Intelligenz, die (kuratierte) Lerninhalte aus verschiedenen Quellen kombiniert. Durch den Einsatz einer LXP-Plattform wird das Lernen zu einem sozialen Ereignis am Arbeitsplatz, bei dem die Lernenden auch Inhalte erstellen und teilen können und durch hybride und mobile Lösungen auch unterwegs lernen können. Neben der sozialen Interaktion mit Gleichgesinnten, Peers und Experten heben auch Gamification und Nudging das Lernerlebnis auf die nächste Stufe. Die gesammelten Daten geben tiefe Einblicke in das Lernverhalten der Nutzer und können bei der Planung der weiteren Entwicklung und der folgenden Karriereschritte helfen.*

## Daten

### **Zeigen Sie mir Ihre Daten und ich zeige Ihnen, was Sie (lernen) müssen**

Daten sind das A und O – auch im Bereich des Lernens und der Entwicklung. Das Sammeln und Analysieren von Daten ermöglicht es den Lernenden, wirklich zu verstehen, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen sie haben, wie sie lernen und welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen sie brauchen um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten oder den nächsten Schritt in ihrer Karriere zu erreichen. Ein erster Schritt wäre die Ermittlung von Kompetenzlücken, die der einzelne Lernende schließen muss, um für seine Rolle optimal qualifiziert zu sein. Das Sammeln von Daten über die individuellen Lern- und Entwicklungsaktivitäten eines Lernenden hilft dabei, wertvolle Informationen zu erfassen. Dazu gehören beispielsweise die Zeit, die mit Lernen und Schulungen zu bestimmten Themen verbracht wurde, Einblicke in die Interaktion mit den Lerninhalten, der Fokus der Lernthemen um weitere relevante Lerninhalte abzuleiten sowie Hinweise auf den Fortschritt bei der Schließung von Kompetenzlücken zu erhalten. In diesem Kontext von Learning & Development kommt die künstliche Intelligenz ins Spiel, denn die Lernenden wollen auf der Grundlage ihrer persönlichen Daten, einschließlich Ausbildung, absolvierter Schulungen, Interessengebiete, zukünftiger Karrierepläne usw., automatisierte Vorschläge für ihre individuelle Aus- und Weiterbildung erhalten.

## Kultur

### **Die Unternehmenskultur ist das Rückgrat für Lernen und Entwicklung**

Die zahlreichen oben beschriebenen Faktoren und all die Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet, beeinflussen unweigerlich die Lernkultur, die die Lernenden wollen und brauchen. Wenn sie sich neue Fähigkeiten aneignen wollen, suchen sie für eine Lernkultur, die Attribute wie Offenheit, Vertrauen, Flexibilität, aber auch Anleitung vereint. Während immer mehr Lernende eine solche offene Lernkultur begrüßen und fordern, haben andere vielleicht immer noch Schwierigkeiten, Lernmomente während der Arbeit zu erkennen, weil sie darauf programmiert wurden, dass Lernen nur im Klassenzimmer stattfindet <sup>14</sup>.

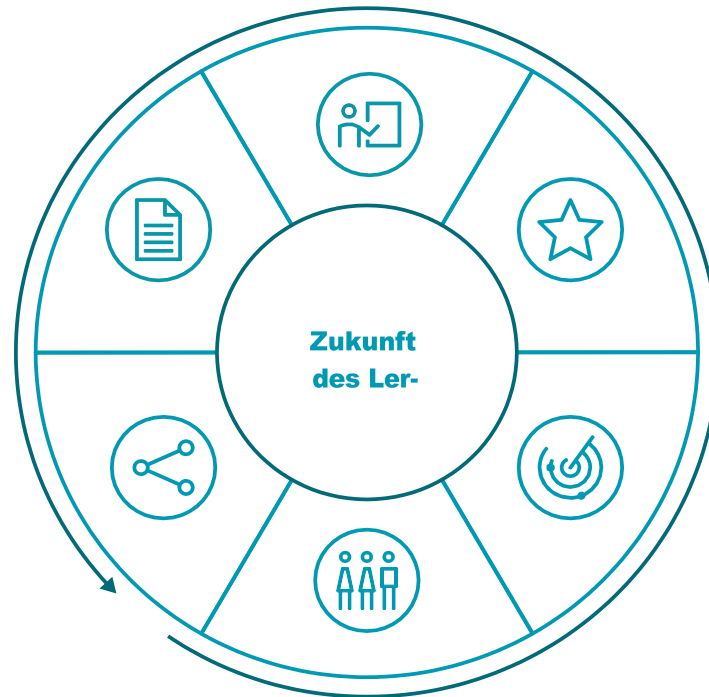
Um ein offenes Lernumfeld zu schaffen, in dem informelles Lernen anerkannt wird, könnten auf neuro- und verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen basierende Interventionen notwendig sein, um den Lernenden zu Verhalten zu lernen und ständiges Lernen als Teil des täglichen Lebens zu verankern. Manchmal besteht der Weg zum Lernen auch darin, überholte oder veraltete Denk- und Verhaltensweisen zu verlernen, insbesondere in einem sich schnell verändernden Umfeld. Je nach Branche und Art der Organisation könnte die Förderung einer Kultur des schnellen Scheiterns, die die Mitarbeiter dazu ermutigt, zu experimentieren und verschiedene Lösungen zu testen, ohne dass ein Scheitern Konsequenzen nach sich zieht, ein erstrebenswertes Ziel sein, um sowohl die interne Innovation als auch das individuelle Lernen zu fördern. Die Förderung einer solchen Unternehmenskultur erfordert Zeit, gezielte Interventionen sowie die Unterstützung durch das Management, beispielsweise durch Aufgeschlossenheit gegenüber Ideen und Vorschlägen der Mitarbeiter. <sup>15</sup>

## Belohnungen

**Zweck und Anerkennung sind notwendig** Die Mitarbeiter wollen den Zweck und das Gesamtbild verstehen, das ihr Arbeitgeber langfristig verfolgt. Im Idealfall teilen Unternehmen und Lernende dieselben Werte und die Lernenden können sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren. Unabhängig davon, ob die Mitarbeiter im Unternehmen bleiben oder nicht, müssen sich die Unternehmen auf die Entwicklung der Mitarbeiter konzentrieren und in ihre Karriere investieren, um sie zu befähigen, ihre individuellen langfristigen Karriereziele zu erreichen und gleichzeitig einen Beitrag zu den Unternehmenszielen zu leisten. <sup>16</sup> Nur wenn die Mitarbeiter Wertschätzung erfahren und erkennen, dass sich ihre Lernaktivitäten sowohl auf ihre persönliche Entwicklung als auch auf das Unternehmen insgesamt auswirken können, werden sie motiviert sein, zu lernen. Vor allem jüngere Arbeitnehmer schätzen laut dem LinkedIn Learning Workplace Learning Report 2020 Vorgesetzte, die ihre Lernleistung wertschätzen. <sup>17</sup>

Diese Bedürfnisse und Erwartungen der Lernenden und ihre Präferenzen hinsichtlich der Art und Weise, wie sie lernen (wollen), haben unweigerlich Einfluss darauf, wie Lernen heute in Organisationen stattfindet und wie es stattfinden wird oder stattfinden sollte in der Zukunft. Lassen Sie uns daher einen Blick auf die Auswirkungen werfen, die diese Trends für L&D in Organisationen haben können, indem wir uns fragen: Was brauchen Unternehmen in Bezug auf Lernen und Entwicklung?

Abb. 2 – Hauptfaktoren, die die Zukunft des Lernens bestimmen



#### Menschen

Die Lernenden müssen im Mittelpunkt des Lernprozesses stehen und gleichzeitig den Rahmen für ein lebendiges soziales Lernen bieten.



#### Prozess

Lernen muss nahtlos in den Arbeitsablauf eingebettet und integriert werden – überall und jederzeit.



#### Technologie

Software und digitale Lernwerkzeuge wie Learning Experience Plattform machen das Lernen individueller, sozialer, datengesteuerter und benutzerfreundlicher.



#### Daten

Die Datenerfassung und -analyse ermöglicht es den Lernenden, faktenbasierte Entscheidungen zu treffen und festgestellte Qualifikationsdefizite systematisch anzugehen.



#### Kultur

Die Zukunft des Lernens erfordert einen Übergang zu einer offenen, flexiblen, vertrauensbasierten und damit gut unterstützten Lernkultur



#### Belohnungen

Individuelle und organisatorische Zielausrichtung, Beitrag zu einem höheren Zweck und Anerkennung für erreichte Lernerfolge werden als lohnend empfunden.

# Was brauchen Organisationen für L&D?

Führungskräfte entwickeln zukunftsweisende Strategien, die sich auf lerntechnologische Infrastrukturen stützen, um eine kontinuierliche personalisierte Lernerfahrung zu ermöglichen.

Es liegt auf der Hand, dass die in den vorangegangenen Kapiteln angesprochenen Entwicklungen und Anforderungen von den Unternehmen aufgegriffen werden müssen. Anstatt nach den Ereignissen, die unser Leben derzeit prägen, zur Normalität zurückzukehren, müssen sich die Unternehmen an die neue Normalität anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. In der Deloitte-Umfrage gaben 66 Prozent der Befragten an, dass sie Probleme mit der um mit den sich ständig ändernden Qualifikationsanforderungen Schritt zu halten.<sup>18</sup> Dies verstärkt die Notwendigkeit für Unternehmen, neue und sich ständig verändernde Umgebungen zu antizipieren und sich an diese anzupassen und die jeweiligen Geschäftsmodelle und Qualifikationen anzupassen. Dies wird zu kurzfristigen Lebenszyklen für Schlüsselqualifikationen führen.

Die etablierten L&D-Strukturen und -Prozesse in Unternehmen sind jedoch oft nicht auf die neuen Gegebenheiten abgestimmt und schaffen es nicht, die Fähigkeiten der Mitarbeiter so zu verändern, dass sie den Anforderungen des Unternehmens gerecht werden.

Im Laufe mehrerer Studien zu "High-Impact Learning Organization" haben wir beobachtet, dass leistungsstarke Unternehmen ihren Schwerpunkt von der Produktion von Lerninhalten auf die Ermöglichung organischen Lernens im Arbeitsablauf verlagern.<sup>19</sup> Unsere Studie "Human Capital Trends" ergab, dass die Mehrheit der Unternehmen der Meinung ist, dass Lernen eine gemeinsame Aufgabe von Unternehmen und Personalabteilung sein sollte. Dieselbe Studie ergab, dass weniger als 10 Prozent der Unternehmen bereit sind, das Lernen neu zu gestalten.<sup>20</sup>

Wie können sich Unternehmen also rüsten, um kurz- und langfristig erfolgreich zu sein, und welche Bedürfnisse haben Organisationen in Bezug auf L&D? Werfen wir einen Blick auf einige der möglichen Hindernisse, Lösungen und Denkweisen, um L&D in Unternehmen auf die nächste Stufe zu bringen.

### Eine starke, langfristige und vorausschauende L&D-Orientierung - L&D zu einer strategischen Priorität machen

Unternehmen brauchen eine starke, langfristige L&D-Orientierung, um für den kurzfristigen Druck gewappnet zu sein und sich schnell an neue Arbeitsweisen anpassen zu können. Unsere Erfahrung zeigt, dass Organisationen, die in Bezug auf L&D bereits führend waren vor COVID-19 besser für den Aufschwung nach der Krise positioniert waren. In L&D investieren ist von großem Wert für die Vorbereitung der Unternehmen auf den anschließenden Aufschwung. Es spricht also einiges dafür, jetzt in L&D zu investieren, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Diese Investitionen müssen jedoch zu Ergebnissen führen, die erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten aufbauen und sich an die Veränderungen in der Arbeitswelt (z. B. durch die Automatisierung) anpassen.<sup>21</sup>

Um die wichtigsten Unternehmensziele wie Integration, Flexibilität, Wachstum und Innovation voranzutreiben, müssen Unternehmen ein neues Arbeits- und Beschäftigungsmodell in Erwägung ziehen, das sich auf Kompetenzen und nicht auf Arbeitsplätze konzentriert. Wir bezeichnen dieses Modell als "kompetenzbasierte Organisation", in der Menschen nicht mehr durch ihren Job definiert werden, sondern als ganze Individuen mit Fähigkeiten und Fertigkeiten gesehen werden, die fließend auf eine Arbeit angewendet werden können, die ihren Interessen entspricht und dadurch auch die Unternehmensleistung beschleunigt.<sup>22</sup>

Eine weitere wichtige Forderung besteht darin, die Entscheidungen von Organisationen in Bezug auf Fähigkeiten und Entwicklung mit ihrem Zweck und ihrer Vision zu verknüpfen - ein übergreifendes Ziel, das den Weg nach vorne weist. Viele Organisationen erstellen L&D-Pläne, in denen Fähigkeiten, die in der Vergangenheit wichtig waren, überbetont werden.

Im Gegensatz dazu blicken führende Unternehmen nach vorn und bewerten ihre strategischen Prioritäten, die zur Umsetzung dieser Prioritäten erforderlichen Fähigkeiten und die künftigen Auswirkungen auf ihre Mitarbeiter. Unsere Studie "High-Impact HR Operating Model" hat ergeben, dass leistungsstarke Unternehmen die Entwicklung ihrer Organisation gut einschätzen und entsprechend handeln können.

Das bedeutet, dass sie eher Bedingungen als Inhalte schaffen und sich eng an das Unternehmen anpassen.<sup>23</sup>

### Qualifikationsbasierte Organisation

Herausforderungen in der heutigen Arbeitswelt wie zum Beispiel die Große Resignation, d.h., ein anhaltender wirtschaftlicher Trend bei dem viele Arbeitnehmer freiwillig ab Anfang 2021 ihren Arbeitsplatz verlassen im Zuge der COVID-19-Pandemie, erfordern eine Veränderung der strukturellen Ausrichtung. Die Untersuchung von Deloitte hat gezeigt, dass 8 von 10 Arbeitnehmern, Personalleitern und Unternehmensleiter glauben, dass Arbeitsplätze nicht mehr der beste Weg sind, um Arbeit zu organisieren. Stattdessen haben die Unternehmen erkannt, dass die Fraktionierung der Arbeit (Aufteilung in Projekte oder Aufgaben) und sowie die Ausweitung der Arbeit (Konzentration auf die Lösung von Problemen oder auf das Erreichen von Ergebnissen) einen Mehrwert schaffen kann für Mitarbeiter und Unternehmen schaffen kann. Um dies zu erreichen, ist ein neuer Ansatz erforderlich, bei dem die Organisation sich davon entfernt, Menschen als Stelleninhaber zu sehen. Menschen und ihr Portfolio von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die fließend für die Arbeit eingesetzt werden können in den Mittelpunkt gestellt. Sie bilden die Grundlage für Personalentscheidungen - von der Einstellung über die Belohnungen und Personalplanung.

### Ein Liefermodell für L&D, das den Bedürfnissen und Erwartungen des Unternehmens entspricht. Das L&D-Team auf die nächste Stufe bringen...

Um auf die unvorhersehbare Natur der Arbeit und die abnehmende Halbwertszeit von Fähigkeiten zu reagieren, müssen Organisationen L&D umgestalten, um die Anpassungsfähigkeit zu fördern.

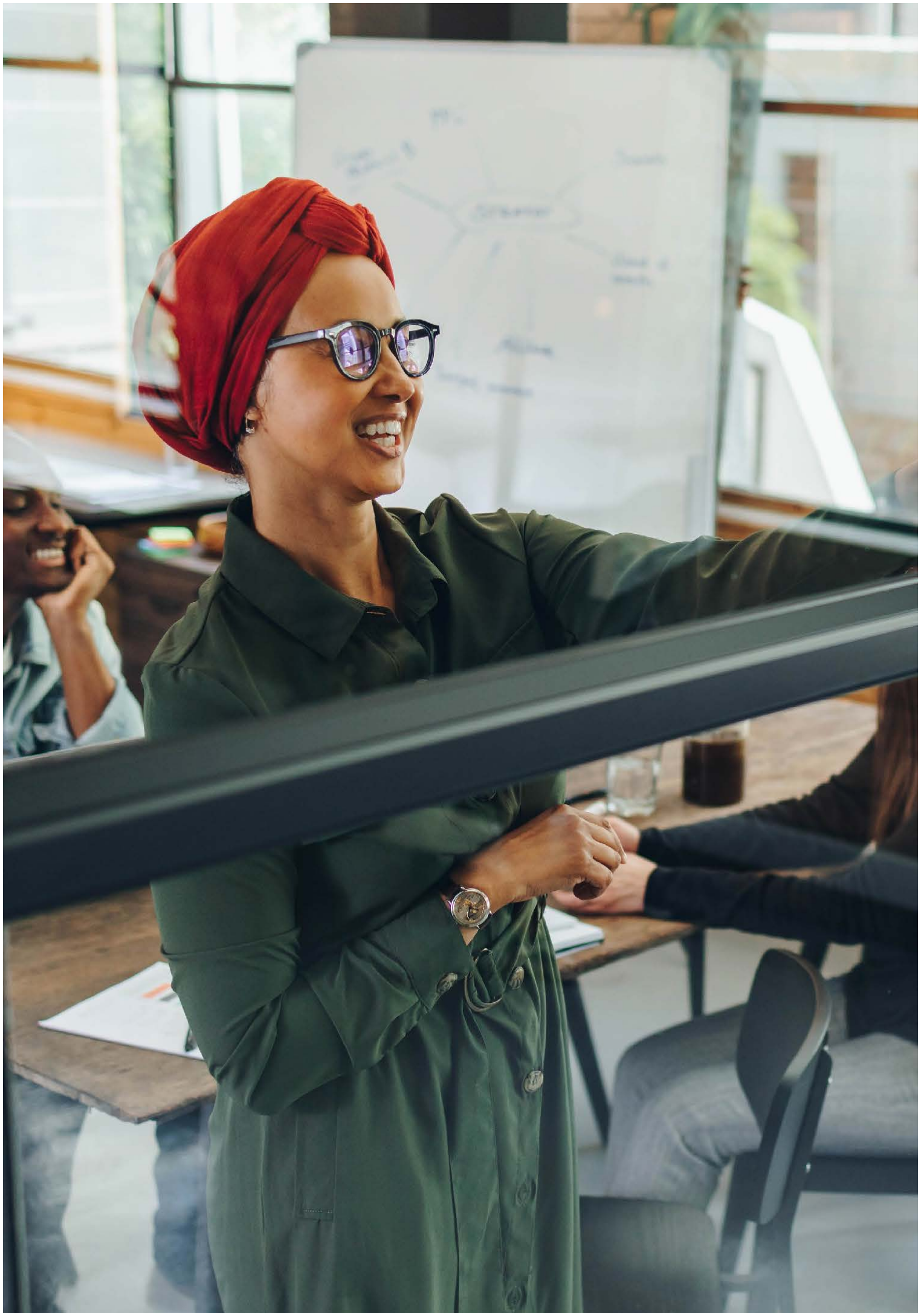
Wir stellen eine steigende Nachfrage nach digitalen und analytischen Fähigkeiten bei den L&D-Teams fest. Dies gilt insbesondere für digitales Lernen, virtuelle Moderation und die Erstellung von Online-Inhalten sowie für die Erwartungen an die L&D-Fachleute und ihr Wissen über das Unternehmen und die Strategie. Dies kann zu einem L&D-Team führen, das kleiner ist als in der Vergangenheit, aber besser ausgebildet ist und einen höheren Wert für das Unternehmen erbringt.

Um ein glaubwürdiger Partner für das Unternehmen zu sein, anspruchsvolle Gespräche mit Führungskräften zu führen und sicherzustellen, dass die Bereitstellungsmodelle den Bedürfnissen und Erwartungen des Unternehmens entsprechen.<sup>24</sup>

Auch die Beziehung zwischen Management und L&D hat sich deutlich verändert. Noch vor einigen Jahren hätten die L&D-Teams eigenständig entschieden, welche Programme benötigt werden. Heute spielen die Führungskräfte eine gleichberechtigte Rolle bei diesen Entscheidungen und helfen der L&D dabei, den Lernbedarf des Unternehmens zu ermitteln.<sup>25</sup> Da die L&D und die Personalabteilung jedoch oft keinen Kontakt zum Rest des Unternehmens haben, nehmen die Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter weiterentwickeln wollen, die Dinge häufig selbst in die Hand nehmen und die Entwicklung und Schulung aus ihren eigenen Budgets finanzieren.

Diese "Schatten-Lerntteams" können das Lernen auf andere Weise oder mit größerer Geschwindigkeit fördern als die L&D-Funktion. Dabei stellen sie auch den Wunsch der Personalabteilung nach Konsistenz und Kontinuität in Frage und stellen die Gültigkeit eines zentralisierten Modells in Frage. In Anbetracht dieser Faktoren muss das Lernen andere Ansätze als Teil des Lernbetriebsmodells annehmen und oft anders verwaltet und organisiert werden, als dies heute der Fall ist.<sup>26</sup>





### Eine Lerntechnologie-Infrastruktur, die sich am besten für ihr Unternehmen eignet - Verschmelzung von Prozessen, Technologie und menschlichen Fähigkeiten

Der Einsatz von Technologie spielt eine immer wichtigere Rolle, wenn es darum geht, dass L&D die Organisationsstrategie eines Unternehmens unterstützt. Damit der Einsatz von Technologie im Bereich des Lernens ein Erfolg wird, stehen die Entscheidungsträger vor der Herausforderung, eine Technologie auszuwählen und einzusetzen, die am besten zu ihrem Unternehmen und ihren Zielgruppen passt, alle Phasen des Lernprozesses eines Einzelnen zu unterstützen und den Fachleuten zu helfen, den Lernprozess anderer zu erleichtern. Die neue Arbeitsrealität verlangt von den Unternehmen, dass sie sich anpassen, um mit dem Tempo des Wandels im organisatorischen Umfeld Schritt zu halten. Dazu gehören der schnelle Wechsel der benötigten Fähigkeiten, der sich entwickelnde (digitale) Arbeitsplatz und die vielfältigen und verteilten Arbeitskräfte. Arbeit und Lernen sind immer stärker miteinander verbunden, was Lernen zu einer entscheidenden Unternehmensinvestition macht.<sup>27</sup>

Unternehmen müssen ihre Lerntechnologie-Infrastruktur so umgestalten, dass sie eine kontinuierliche, personalisierte Lernerfahrung bietet. Sie tun dies, indem sie anstelle eines LMS-zentrierten Ansatzes ein Ökosystem für Lerntechnologien verwenden, indem sie den Mitarbeitern eine personalisierte, interaktive Lernerfahrung bieten und indem man die Entwicklung auf die Lernenden ausrichtet.<sup>28</sup> Die Mitarbeiter wünschen sich mehr Flexibilität, mehr Vorteile und mehr Investitionen in ihre Karriere. Dies ist eine ziemliche Herausforderung für Lern- und Entwicklungsteams, die jedoch durch den Einsatz von Technologien zur Flexibilisierung des Lernens überwunden werden kann.

**Die Einführung eines Ökosystem-Ansatzes für die Lerntechnologie (im Gegensatz zu einem LMS-zentrierten Ansatz) kann sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen zahlreiche Vorteile bringen.**

- Verbesserung der Mitarbeitererfahrung (überall, jederzeit und über jedes Gerät zugänglich)

- Ermöglichung informellen Lernens und virtueller Zusammenarbeit durch nutzergenerierte Inhalte, Netzwerke, Blogs, Online-Gemeinschaften usw.
- Automatisierung des Berichterstattungsprozesses zur Verbesserung der Produktivität und der Verfolgung der Einhaltung von Vorschriften
- Eliminierung manueller Aufgaben, Verringerung des Fehlerrisikos und Senkung der Kosten
- Bereitstellung einer integrierten technologischen Infrastruktur mit einem zentralen Zugangspunkt, der für klare Datenstrukturen sorgt und den Schwerpunkt auf die Datensicherheit legt
- Verbesserung der Qualität und Relevanz von Inhalten
- Einrichtung von Talent-Marktplätzen.

Die L&D-Abteilungen müssen jedoch über den Einsatz der Technologie hinausgehen. Sie dürfen ihre Mitarbeiter mit der Lerntechnologie nicht allein lassen, sondern müssen sie befähigen, unterstützen und bei der Nutzung bestmöglich begleiten. Dies kann geschehen, indem sie den Mitarbeitern helfen zu verstehen, welche Fähigkeiten sie benötigen und wie sie Zugang zu relevanten Inhalten erhalten.<sup>29</sup>

### Eine Kultur des Lernens, die die kontinuierliche Entwicklung fördert - Schaffung einer Lernkultur, die die ständige Weiterentwicklung und Lernen aus Erfahrungen und Fehlern

Die durch die Pandemie verursachten Störungen haben den Unternehmen gezeigt, wie schnell sich die Prioritäten und Anforderungen der L&D-Funktionen ändern können. Die Anpassung an die Zukunft der Arbeit ist heute eines der Hauptanliegen von Unternehmen in aller Welt. Damit L&D-Initiativen erfolgreich sein können, müssen Unternehmen jedoch eine Lernkultur auf allen Ebenen der Organisation schaffen.<sup>30</sup>

Eines der wichtigsten Bedürfnisse von Unternehmen ist es, auf den Wunsch ihrer Mitarbeiter nach einer Lernkultur einzugehen, in der kontinuierliches und lebenslanges Lernen im Vordergrund steht.

Die Unternehmen müssen mehr tun, um die richtige Kultur und die richtigen Wachstumschancen zu bieten, damit ihre Mitarbeiter eine agile, kundenorientierte und innovative Kultur aufbauen können, die Vielfalt zu schätzen weiß. Die L&D-Teams stehen mehr denn je in der Verantwortung, Lösungen zu entwickeln, die Führungskräften und Mitarbeitern dabei helfen, dies zu erreichen. Vorwärts zu gehen wird die neue Normalität sein.<sup>31</sup>

In diesem Zusammenhang ist Authentizität ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die Schaffung und Aufrechterhaltung einer Kultur, in der lebenslanges Lernen gelebt wird, dient nicht nur der Erreichung der Unternehmensziele, sondern gibt den Mitarbeitern auch ein Gefühl der Sinnhaftigkeit, sowohl innerhalb als auch außerhalb ihres Arbeitsumfelds.<sup>32</sup>

Bildung in Unternehmen ist nicht (mehr) eine Garantie für Wissen oder Erfolg am Arbeitsplatz. Stattdessen müssen Organisationen zu Säulen des Lernens werden und die institutionelle Bildung anbieten, die ihre Mitarbeiter suchen.

Dies wird nicht nur den vorhandenen Arbeitskräften helfen, sich weiterzuentwickeln, sondern auch talentiertere und engagiertere Arbeitnehmer anziehen und gleichzeitig eine Kultur der Selbstverbesserung schaffen.<sup>33</sup>

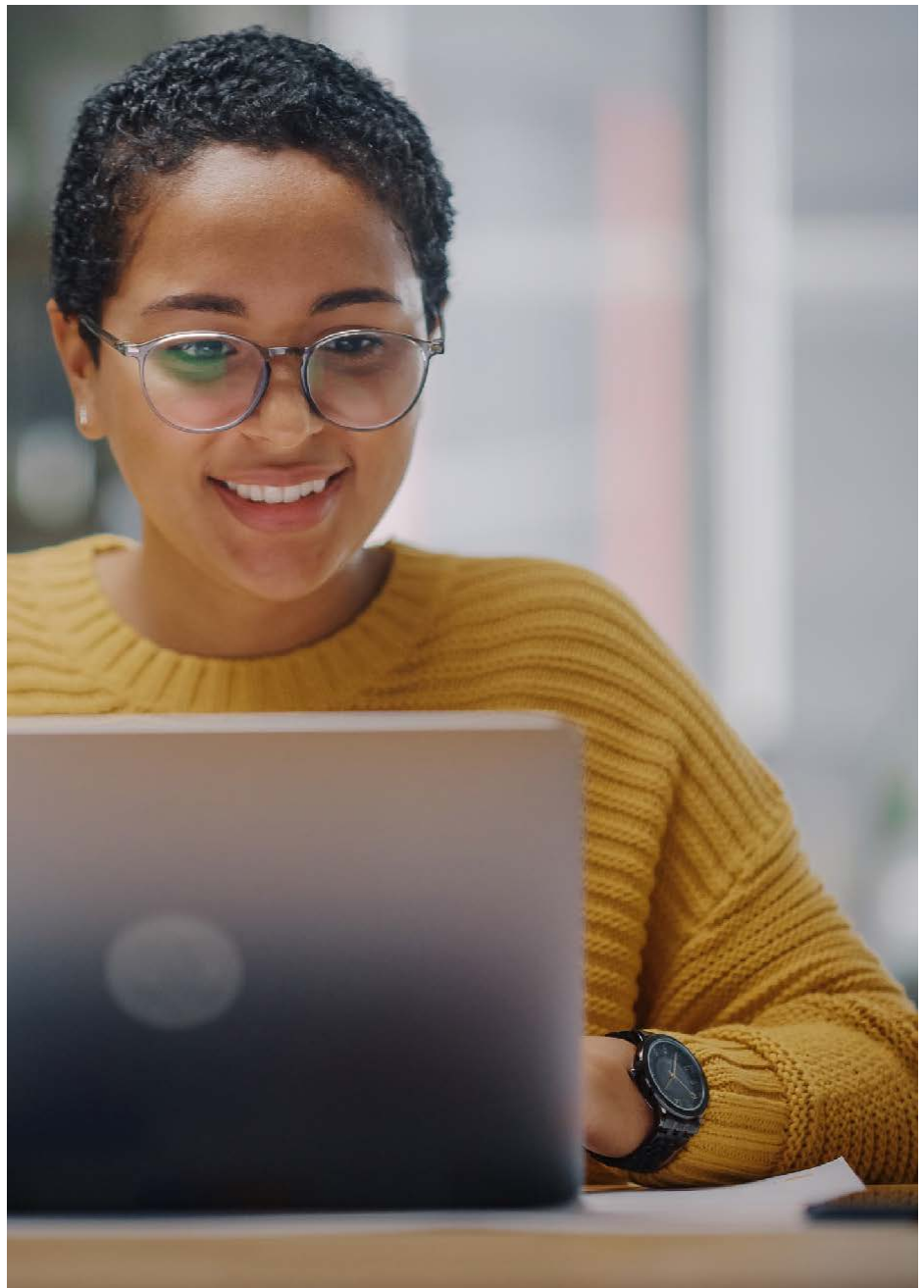
Unternehmen suchen nach Ansätzen, um diesen neuen geschäftlichen Anforderungen und Herausforderungen zu begegnen. Da Fachwissen und Erfahrung allein nicht ausreichen, um Lösungen für Herausforderungen zu erarbeiten, müssen Organisationen eine Kultur etablieren, in der es möglich ist, aus Fehlern und Experimenten zu lernen und so Schritt für Schritt Lösungen zu entwickeln. Eine Lernkultur gedeiht, wenn Teammitglieder Synergien nutzen, wenn sie offen über ihre Herausforderungen sprechen können, wenn Rückschlägen mit Optimismus begegnet wird und wenn kleine Erfolge gewürdigt werden.<sup>34</sup>

# Empfehlungen

Unternehmen brauchen eine ganzheitliche Denkweise für Lernende, HR und Management, die sich auf die Lernenden konzentriert und gleichzeitig mit der Geschäftsstrategie und den in Zukunft erforderlichen Fähigkeiten in Einklang steht.

## **Kontinuierliche und individuelle Um- und Weiterqualifizierung im Arbeitsablauf zur neuen Normalität machen**

Nachdem wir uns drei Leitfragen zur Zukunft des Lernens gestellt haben, liegt der Kern der Antwort auf der Hand: Wir müssen das Lernen neu denken, weg von Schulungen und singulären Veranstaltungen hin zu einer integrierten Erfahrung, bei der jede Interaktion eine Ergänzung für die Reise des einzelnen Lernenden darstellt. Um fit für die Zukunft des Lernens zu werden, ist eine ganzheitliche Denkweise entscheidend. Bei einem solchen Ansatz arbeiten die Lernenden, die Personalabteilung und das Management zusammen. Sie stellen den Lernenden in den Mittelpunkt des Prozesses und sorgen für eine enge Abstimmung mit der Unternehmensstrategie und den zukünftigen Anforderungen. Aus diesem Grund werden wir die aus unserer Sicht wichtigsten Aspekte für die verschiedenen Zielgruppen hervorheben, nämlich für Lernende, HR und L&D, C-Suite und Führungskräfte in Unternehmen. Die folgenden Empfehlungen sind das Ergebnis unserer eingehenden Recherche sowie unserer engen Zusammenarbeit mit Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen:



Die neue Arbeitsrealität erfordert, dass sich sowohl Einzelpersonen als auch Organisationen schnell anpassen können, um mit dem Tempo der Veränderungen in der Umwelt Schritt zu halten. Dazu gehört auch der rasche Wechsel der notwendigen Fähigkeiten, um eine Vielzahl von Anforderungen zu antizipieren und darauf zu reagieren. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Fort- und Weiterbildung mit maßgeschneiderten Angeboten für eine vielfältige und verteilte Belegschaft, um sicherzustellen, dass das richtige Wissen zur richtigen Zeit verfügbar ist.

- **Für Lernende:** Eine offene und forschende Denkweise, die von Neugierde geleitet wird, ermöglicht es den Lernenden, das Lernen am Arbeitsplatz in den Alltag einzubinden und (zumindest teilweise) Verantwortung für die persönliche (berufliche) Entwicklung zu übernehmen. Lernen kann jederzeit und überall stattfinden, z. B. durch die Nutzung von Mikro-Lernangeboten, die die Lernenden schnell für die Bewältigung realer Aufgaben qualifizieren und sich auf die Problemlösung konzentrieren.
- **Für HR:** Mit diesem auf den Lernenden ausgerichteten Ansatz ändert sich die Rolle der Personalabteilung hin zu einer unterstützenden Rolle, die sich darauf konzentriert, die Mitarbeiter zu befähigen, ihre persönliche und berufliche Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen und sie auf diesem Weg zu coachen und zu begleiten. Um Wissen zu erfassen und aufzubauen, müssen Organisationen erkennen, dass Wissensmanagement-Strategien und ihre Umsetzung eine entscheidende Rolle bei der Schaffung, Verbreitung und Verwaltung des Wissensflusses in einer Organisation spielen.
- **Für die C-Suite:** Um sicherzustellen, dass die richtigen Fähigkeiten am richtigen Ort und zur richtigen Zeit in der Belegschaft vorhanden sind, muss die Unternehmensleitung eine strategische Personalplanung festlegen.

Es sollte eine der Prioritäten sein, den Bedarf und das Angebot an Arbeitskräften regelmäßig mit der Geschäftsplanung und den aktuellen sowie zukünftigen Zielen des Unternehmens abzustimmen. Die massive Abwanderung von Talenten im Zuge des Großen Widerstands ist ein weiteres Beispiel dafür, wie wichtig Arbeitskräfte für Unternehmen sind.

Fragen geworden sind. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass die Unternehmensvorstände nicht nur reagieren, sondern sich proaktiv mit den Herausforderungen der Zukunft der Arbeit auseinandersetzen, indem sie sich um eine bessere Sichtbarkeit der Talent- und Entwicklungspraktiken bemühen.<sup>35</sup>

#### **Anwendungsfall bei einem großen deutschen Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologie**

Ein Mangel an stark nachgefragten IT-Fähigkeiten, eine niedrige Fluktuationsrate, ein hohes Durchschnittsalter der Belegschaft und eine unzureichende Geschäftsperformance. Das Managementteam eines internen IT-Anbieters sah sich gezwungen, eine groß angelegte agile Transformation einzuleiten, an der über 60 Prozent der gesamten Belegschaft beteiligt waren. Durch die Um- und Weiterqualifizierung des vorhandenen Personals für agile Aufgaben und die Einführung agiler Methoden konnte das Unternehmen nicht nur seine Unternehmensleistung erheblich steigern, sondern auch seine ausgeprägte Lernkultur innerhalb der Organisation, die das Lernen im Arbeitsablauf zu einem zentralen Pfeiler ihrer Strategie gemacht hat.



**Machen Sie sich zukunftssicher, indem Sie das Lernen auf Fähigkeiten und Fertigkeiten ausrichten, die in Zukunft besonders gefragt sein werden.**

Lernen ist zu einem strategischen Erfolgsfaktor in Unternehmen geworden, um agil und flexibel zu bleiben. Ein Schlüssel zur Ausschöpfung des vollen Potenzials der Mitarbeiter liegt darin, ihre aktuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten genau zu erfassen und sie mit den voraussichtlichen Fähigkeiten abzugleichen, die für die Ausübung ihrer Tätigkeit in der Zukunft erforderlich sind.

Durch die Etablierung einer standardisierten Skill-Architektur innerhalb einer Organisation werden die Fähigkeiten, das Wissen und die Fertigkeiten der Mitarbeiter transparent, realisierbar und damit steuerbar. Mit detaillierten Einblicken in die Kompetenzstrukturen können Unternehmen den geschätzten Bedarf an bestimmten Kompetenzen im Rahmen ihrer strategischen Personalplanung genau planen und potenzielle (künftige) Kompetenzlücken leicht identifizieren, die wiederum in konkrete Lernziele übersetzt werden können.

Individuelle Kompetenzprofile bilden die Grundlage für diesen Rahmen. Sie ermöglichen es, die allgemeinen organisatorischen Lernziele sowie den Qualifikationsbedarf eines Unternehmens einerseits mit dem individuellen Hintergrund, den aktuellen Fähigkeiten, Karriere Wünschen und Interessen der einzelnen Mitarbeiter andererseits abzustimmen. Ein kompetenzbasierter Lernansatz kann eine hochgradig personalisierte Lernerfahrung und das gezielte Lernen der Mitarbeiter erleichtern.

- **Für Lernende:** Alle Lernaktivitäten (z. B. Schulungen, Kurse, Zertifizierungen usw.) werden Teil einer hochgradig personalisierten und anpassbaren Lernreise. Diese Erfahrung setzt sich aus relevanten Lerninhalten zusammen, die auf den Bedürfnissen des Unternehmens und dem individuellen Hintergrund jedes Mitarbeiters basieren.

- **Für HR:** Organisatorisches Lernen entwickelt sich von einer "Best Guess"-Praxis zu einem präzisen Instrument der Personalentwicklung. Die Personalabteilung kann ihre Entscheidungen auf Fakten stützen und Fähigkeiten und Fertigkeiten nutzen, um eine ausgefeilte Datenstruktur zu schaffen und die Effizienz der Lernaktivitäten zu steigern.

- **Für die C-Suite:** Die Ermöglichung einer kompetenzbasierten Struktur verbessert das Lernen als genaues strategisches Instrument. Abgestimmt auf die Unternehmensstrategie, die strategische Personalplanung und den aktuellen Qualifikationsbedarf erleichtert sie die interne Organisationsentwicklung und mindert das Risiko von Qualifikationslücken. Dadurch wird es zu einem unverzichtbaren Top-Management-Instrument.

#### **Anwendungsfall bei einem deutschen Automobilzulieferer**

- Nachdem unser Kunde die Notwendigkeit erkannt hatte, Personalmanagement und -entwicklung neu zu überdenken, beschloss er in Zusammenarbeit mit Deloitte, das organisatorische Lernen anders anzugehen. Fähigkeiten werden als zentrales Element genutzt, um eine nutzerzentrierte Lernerfahrung zu gestalten. Um kompetenzbasiertes Lernen zu ermöglichen, war ein zentraler Bestandteil der strategischen Ausrichtung die Integration einer Lernerlebnisplattform (LXP). Diese LXP nutzt KI zur Erstellung individueller Lernreisen auf der Grundlage der Kompetenzprofile der Nutzer und aktualisiert automatisch die internen Kompetenztaxonomien durch Benchmarking externer Quellen. Es bietet somit eine hochmoderne Kompetenzarchitektur. Das Ergebnis ist, dass die Mitarbeiter des Kunden personalisierte Lernaktivitäten erleben, die auf ihre individuellen Fähigkeiten ausgerichtet sind und im Einklang mit den strategischen Ambitionen des Unternehmens stehen. Dadurch wird die Lerneffizienz insgesamt erheblich gesteigert.





## Nutzen Sie Ihre Daten

Ein Schlüssel zum erfolgreichen organisatorischen Lernen ist die Erstellung, Sammlung und Analyse von Daten, die detaillierte Erkenntnisse über das Lernverhalten der Mitarbeiter liefern. In Kombination mit der Kompetenzarchitektur eines Unternehmens und einer bei einem kompetenzbasierten Lernansatz können diese Daten genutzt werden, um die Lernaktivitäten besser an die Kompetenzanforderungen des Unternehmens anzupassen. Sie können ein leistungsfähiges Werkzeug sein, um intelligentes Lernen zu ermöglichen. In Kombination mit einem KI-basierten Lern-Ökosystem können diese Daten genutzt werden, um personalisierte Learning Journeys zu erstellen.

## Anpassung dieser Lernprozesse an die Marktdynamik und die Anforderungen des Unternehmens

Die zugrundeliegende KI kann interne Daten mit externen Qualifikationsinformationen (z. B. Stellenausschreibungen, Markttrendstudien usw.) abgleichen und so potenzielle Qualifikationsbedarfe und -entwicklungen identifizieren. Damit garantiert KI modernstes Lernen innerhalb einer Organisation. Durch die Nutzung von Kompetenzdaten im Rahmen des kompetenzzentrierten Lernens schaffen Unternehmen Ökosysteme, die Kompetenzdaten zentralisieren und zahlreiche Vorteile bieten. Sie ermöglichen es Unternehmen, den potenziellen Qualifikationsbedarf zu erkennen, die in der Belegschaft vorhandenen organisatorischen Fähigkeiten zu verfolgen und zu bewerten, Qualifikationslücken zu identifizieren und Lernportfolios an den Entwicklungsbedarf anzupassen.

- **Für Lernende:** Bei jeder Interaktion des Lernenden im Lernprozess entstehen Skill-Daten. Sie können genutzt werden, um Lernjournale auf der Grundlage des Profils, der Fähigkeiten, der Aufgaben und des Lernverhaltens des einzelnen Mitarbeiters automatisch zu kuratieren und anzupassen. Auf diese Weise wird eine hochgradig individualisierte Lernerfahrung geschaffen, die auf den individuellen Hintergrund zugeschnitten ist.
- **Für HR:** Skills-Data liefert detaillierte Einblicke in die aktuelle Qualifikationsstruktur im Unternehmen. Das ermöglicht eine übergreifende Bewertung potenzieller Qualifikationslücken und den Anstoß zu entsprechenden Gegenmaßnahmen. Die Personalabteilung kann dann viel gezielter und effektiver Lern- und Schulungsmaßnahmen entwickeln. Die Personalentwicklung entwickelt sich so von einer Best-Guess-Practice zu einem leistungsfähigen und präzisen HRD-Instrument.
- **Für die C-Suite:** Die erzeugte Transparenz über die organisatorischen Fähigkeiten ermöglicht eine datengestützte Entscheidungsfindung bei strategischen Geschäftsentscheidungen. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, muss sich das Top-Management zur Kompetenzerweiterung verpflichten und die Integration eines kompetenzbasierten Ökosystems zur Generierung, Erfassung und Analyse von Personaldaten fördern.

## Anwendungsfall bei einem österreichischen Unternehmen des öffentlichen Dienstes

Durch die Einführung und Etablierung einer Learning Experience Plattform ist es unserem Kunden gelungen, seinen unternehmensweiten und komplexen Onboarding-Prozess effizienter, transparenter und standardisierter zu gestalten. Mithilfe der in der Software verfügbaren Manager-Dashboards können die Führungskräfte nun den Fortschritt bei verschiedenen Maßnahmen verfolgen. So können sie z. B. verfolgen, wie viel Zeit ihre direkten Mitarbeiter bereits für das Onboarding aufgewendet haben und wie hoch ihr Anteil an der Einarbeitung ist.

Gleichzeitig können sie ihren direkten Mitarbeitern spezifische Lernressourcen zuweisen. So können Führungskräfte leicht verfolgen, wie weit die Einarbeitung neuer Mitarbeiter fortgeschritten ist, wo eventuell noch Unterstützung benötigt wird, aber auch, welche Fähigkeiten die Mitarbeiter über das Standard-Onboarding hinaus haben. Kurz gesagt, es bietet einen optimalen Überblick über die in der Belegschaft vorhandenen Fähigkeiten mit nur einem Klick.

## Verbessern Sie Ihre Lernkultur

In den letzten Jahren haben sich viele außergewöhnliche Umstände ergeben, die die Art und Weise, wie wir leben, arbeiten, führen, zusammenarbeiten und auch wie wir lernen, verändert haben - und einige dieser Veränderungen werden bleiben. Wir haben gelernt, dass kompetenzbasiertes Lernen im Fluss der Arbeit, neue Technologien und die Nutzung von Daten die Zukunft des Lernens prägen. Aber sind Einzelpersonen, Teams und Organisationen dafür bereit? Ist die Lernkultur in Unternehmen auf das ausgerichtet, was die Belegschaft tatsächlich braucht, und nutzt sie die menschliche Fähigkeit, sich anzupassen und neue Fähigkeiten zu erwerben? Beschreiben die Schlagworte agil, kontinuierlich, lebenslang, sozial und kollaborativ diese Kultur richtig?

Bei allen Veränderungen, auch bei der Umstellung auf eine moderne Lernkultur, geht es letztlich darum, das menschliche Verhalten zu ändern, um die Lücke zwischen Absicht und Handeln zu schließen. Ein tiefgreifendes Verständnis dafür, wie Lernen abläuft, umfasst mehrere Facetten, z. B. das Verständnis dafür, wie unterschwellige Überzeugungen die Art und Weise, wie wir lernen, formen, das Bewusstsein dafür, was Anreize für das Lernverhalten schafft, und wie Beziehungen, Geschichten und Werkzeuge das Lernen beeinflussen und vorantreiben können. Die etablierte Lernkultur muss auf einem gesunden Lernumfeld beruhen, dass sich durch Offenheit, Agilität und Lernzentrierung auszeichnen sollte. Angepasst an das jeweilige Umfeld und die Umstände sollte ein gesundes Lernumfeld durch Offenheit, Flexibilität und Lernorientierung gekennzeichnet sein und auch eine gewisse Kultur des Scheiterns beinhalten, in der die Mitarbeiter durch Experimente und aus misslungenen Versuchen lernen können.

- **Für Lernende:** In den meisten Berufsfeldern werden die Lernenden nicht umhinkommen, das Lernen in den Arbeitsablauf zu integrieren, um auf unbeständige Umgebungen vorbereitet zu sein. Das bedeutet nicht nur, dass Erklärvideos und leicht zugängliche Lernnuggets in Zukunft manche Lerninhalte verdrängen könnten. Schulungen in der Klasse. Es geht auch mit einer notwendigen Änderung des Verhaltens und der Denkweise einher - proaktives Verhalten und Eigeninitiative für die eigene Entwicklung mögen sich für manche noch ungewohnt anfühlen, aber es wird sich nicht vermeiden lassen.
- **Für HR:** Um den Wandel zu einer neuen Lernkultur zu fördern und zu begleiten, muss die Personalabteilung eine führende Rolle bei der Befähigung der Mitarbeiter zum Lernen übernehmen. HR muss als Partner des Unternehmens agieren und die strategische Bedeutung neuer Lernmethoden für den Erfolg des Unternehmens hervorheben - die Kosten für Lernen und Entwicklung müssen als Investition und nicht als Ausgabe betrachtet werden. Darüber hinaus sollte die Personalabteilung als Change Agent fungieren, der das Lernen auf individueller, Team- und Unternehmensebene wirklich versteht, um diese Lernkultur im Unternehmen zu verbreiten, indem er die treibenden Kräfte, die Befähiger sowie die Hindernisse identifiziert, die die gewünschte Lernkultur fördern oder verhindern.
- **Für die C-Suite:** Das Top-Management muss den Ton angeben und mit gutem Beispiel vorangehen, um die (Lern-)Kultur einer Organisation sichtbar zu stärken. Die C-Suite prägt die Unternehmenskultur durch ihr (un)bewusstes Handeln und sollte daher Selbstbewusstsein zeigen, um die kulturelle Dynamik zu verstehen und aktiv zu beeinflussen. Machen Sie Lernen und Entwicklung zu einer Priorität und stimmen Sie sie mit der Unternehmensstrategie und den Teams ab, um Widerstandsfähigkeit und Innovation zu fördern.

## Anwendungsfall bei einem großen IT-Unternehmen der Telekommunikationsbranche

Angesichts einer Reihe bedeutender Herausforderungen beschloss der Vorstand des Unternehmens, eine agile Umstrukturierung durchzuführen und die interne Um- und Weiterbildung erheblich zu fördern, um das Unternehmen neu zu gestalten. Im Sinne einer Kultur des Lernens wurden die Mitarbeiter ermutigt, an Akademien teilzunehmen und sich auf völlig neue Arbeitsaufgaben vorzubereiten. Nach der Einführung des agilen Konzepts beinhaltete die Umgestaltung einen Bottom-up-Input, der es den Mitarbeitern ermöglichte, sich aktiv an der Gestaltung des neuen organisatorischen Rahmens zu beteiligen. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in die agile Umgestaltung und die Schaffung einer Lernkultur konnte das Unternehmen die Mitarbeiterzufriedenheit steigern und große Qualifikationslücken schließen, was zu erheblichen Verbesserungen und deutlich besseren Leistungsergebnissen führte.

Wenn man über Zukunftstrends und Technologien spricht, kommt man an dem Begriff Metaverse nicht vorbei. Neben dem Web 3.0, dem Blockchain-Framework und den NFTs (Non-fungible tokens) wird es als neuer Game-Changer gehypt und scheint unbegrenztes digitales Potenzial für Kunden, Unternehmen und deren Mitarbeiter zu bieten. Aber was genau ist es und welche Vorteile ergeben sich für Unternehmen?





### Tiefes Tauchen im Metaverse

Das Metaverse ist ein simuliertes Netz virtueller 3D-Umgebungen, das auf der Technologie der virtuellen und erweiterten Realität basiert. In seinen digitalen Welten können mehrere Nutzer miteinander interagieren, was eine völlig neue Ebene der virtuellen Kommunikation und Zusammenarbeit ermöglicht.

In der Wissenschaft wird das Metaverse beschrieben als "(...) ein zusammenhängendes Netz von sozial vernetzten immersiven Umgebungen in persistenten Multiuser-Plattformen (...)", die "(...) nahtlose verkörperte Nutzerkommunikation in Echtzeit und dynamische Interaktionen mit digitalen Artefakten" ermöglichen<sup>36</sup>.

Was genau sind also mögliche Anwendungsfälle? Zunächst einmal ermöglicht das Metaverse ein völlig neues Spielerlebnis, sowohl auf der Wahrnehmungs- als auch auf der sozialen Ebene. Aus der Sicht des Verbrauchers ist es die nächste Stufe des Online-Shoppings. Die Kunden können in digitale Geschäfte gehen und mit virtuellen Gegenständen interagieren (z. B. eine digitale Jeans ausprobieren). Neben den privaten Anwendungsfällen hat dies auch tiefgreifende Auswirkungen auf die Art und Weise, wie wir am Arbeitsplatz arbeiten und kommunizieren. Die virtuelle Zusammenarbeit wird auf eine neue Ebene gehoben und ermöglicht neue Arten der Kommunikation in einer immersiven digitalen Umgebung.

Schlüsselakteure wie Microsoft, Nvidia, Amazon und Facebook (das sich am 29. Oktober 2021 umbenannt hat) haben das Potenzial dieser Entwicklung hin zu Meta erkannt. Damit beginnt der Kampf um dem neuen strategischen Schwerpunkt des Unternehmens, um die Entwicklung und Beherrschung von Metaverse-Lösungen. Das prägt einen sehr dynamischen Markt. Bei einem aktuellen Marktvolumen von 38,85 Mrd. USD wird ein enormes Wachstum des Marktes auf 678,8 Milliarden USD weltweit im Jahr 2030, was eine ernsthafte Geschäftsmöglichkeit darstellt.<sup>37</sup>

Wie könnte das Metaverse das Lernen in Unternehmen beeinflussen? Das Metaverse fördert die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz und ermöglicht eine neue Ebene des digitalen Lernens, indem es eine immersive Umgebung schafft. Im Metaverse können die Lernenden an simulierten virtuellen Klassenzimmern teilnehmen und mit Gleichgesinnten interagieren, wobei sie alle Vorteile des digitalen Lernens und der Echtzeit-Interaktion nutzen können. In diesen abgelegenen Umgebungen erleben die Teilnehmer ein hohes Maß an Immersion, das dem des Lernens nahekommt.

Mit dem Vormarsch der Hybrid- und Fernarbeit könnte das Metaverse in den nächsten fünf bis sieben Jahren zu einer echten Alternative zum physischen Klassenzimmer werden.



# Endnoten

1. L&D-Programme sind entscheidend für den organisatorischen Wandel; Harvard Business Publishing, 2020
2. Die kompetenzbasierte Organisation: Ein neues Betriebsmodell für Arbeit und Belegschaft; Deloitte Insights, 2022
3. Deloitte Humankapital-Trends 2021
4. Lernen zum Bestandteil des Arbeitsalltags machen; Harvard Business Publishing, 2019
5. Deloitte Global Human Capital Trends, S. 50, 2020
6. Informelles Lernen kann sich auf die Methoden konzentrieren, nicht auf den Wahnsinn; Deloitte <sup>Insights2ActionTM</sup>, 2021
7. Beschleunigen Sie das Lernen, indem Sie Tools und Informationen in den Arbeitsablauf integrieren; Deloitte <sup>Insights2ActionTM</sup>, 2022
8. Die kompetenzbasierte Organisation: Ein neues Betriebsmodell für Arbeit und Belegschaft; Deloitte Insights, 2022
9. Informelles Lernen kann sich auf die Methoden konzentrieren, nicht auf den Wahnsinn; Deloitte <sup>Insights2ActionTM</sup>, 2021
10. Wo Unternehmen mit Lernen und Entwicklung falsch liegen; Harvard Business Publishing, 2019
11. Deloitte Global Human Capital Trends, S. 77, 2020
12. LinkedIn Learning Workplace Learning Report 2020
13. Die 6 wichtigsten Trends in der Lerntechnologie für 2022, edcast 2022
14. Informelles Lernen kann sich auf die Methoden konzentrieren, nicht auf den Wahnsinn; Deloitte <sup>Insights2ActionTM</sup>, 2022
15. Verborgenes Potenzial durch Förderung von Spiel und Kreativität aufspüren; Deloitte <sup>Insights2ActionTM</sup>, 2022
16. Die Erfahrung der Arbeitskräfte verbessern: The Growth Relationship; Deloitte, 2021
17. LinkedIn Learning Workplace Learning Report 2020
18. Die kompetenzbasierte Organisation: Ein neues Betriebsmodell für Arbeit und Belegschaft; Deloitte Insights, 2022
19. Globale Humankapitaltrends 2019: Führende Rolle im sozialen Unternehmen - Neuerung mit menschlichem Fokus, Deloitte 2019
20. High-Impact HR Operating Model: in Brief, Deloitte Consulting/Jeff Mike und Denise Moulton, 2019
21. Reifegradmodell der Lernenden Organisation: Progression of Capabilities, Deloitte consulting LLP, 2019
22. Die kompetenzbasierte Organisation: Ein neues Betriebsmodell für Arbeit und Belegschaft; Deloitte Insights, 2022
23. High Impact Learning Organization: Eine Einführung Deloitte Consulting, Dani Johnson, 2019
24. Lernen im Fluss des Lebens, Deloitte, Erica Volini, et al., April 11, 2019
25. Three Steps to Building a Learning Culture That Delivers Innovation, MIT Sloan Management Review, Oktober 2021
26. Steigerung der Leistung von Arbeitnehmern, Deloitte Consulting/Julie Hiipakka, 2019
27. Die Zukunft des Arbeitsplatzes - Umdefinieren, neu denken, revolutionieren, Deloitte digital Australia, (2019)
28. Die Landschaft der Lerntechnologie, der Wilde Westen, Rethread Research (2018)
29. Josh Bersin (2020), "Learning Technology Evolves: Integrierte Plattformen sind im Kommen"
30. The Practices that set learning organizations apart; David G. Collings, John Mc Mackin; MIT Sloan Management Review, Cambridge Vol.62, Iss.4 (07.04.2021)
31. Rahim Mogha, MIT SMR Connections, März 08 2021, MIT Sloan Management Review
32. 2019 Zukunft des Lernens und der Entwicklung: Upskilling, Reskilling | Deloitte Insights
33. Lern- und Entwicklungstrends für 2022 und darüber hinaus, Gyzel Pialot, StratX ExL
34. <https://sloanreview.mit.edu/article/three-steps-to-building-a-learning-culture-that-delivers-innovation/>
35. Die erweiterte Talent- und Kulturagenda in den Vorstandsetagen; Deloitte Insights, 2022
36. Mystakidis, Stylianos. "Metaverse." Enzyklopädie 2.1 (2022): 486-497.
37. Grand View Research. (März 1, 2022). Metaverse-Marktumsatz weltweit von 2021 bis 2030

# Mehr erfahren

Die kompetenzbasierte Organisation: Ein neues Betriebsmodell für Arbeit und Belegschaft; Deloitte Insights, 2022; Abgerufen von Skills-based organizations | Deloitte Insights

The Elevated Talent and Culture Agenda in the Boardroom; Deloitte Insights, 2022; abgerufen von gx-the-elevated-talent-and-culture-agenda-in-the-boardroom.pdf (deloitte.com)

Deloitte Human Capital Trends 2021; Deloitte Insights, 2021; Abgerufen von 2021 Global Human Capital Trends | Deloitte Insights

Informelles Lernen kann sich auf die Methoden konzentrieren, nicht auf den Wahnsinn; Deloitte <sup>Insights2Action™</sup>, 2021; abgerufen von Informelles Lernen kann sich auf die Methoden konzentrieren, nicht auf den Wahnsinn (deloitte.com)

Accelerate learning by placing tools and info in the flow of work; Deloitte <sup>Insights2Action™</sup>, 2022; abgerufen von Accelerate learning by placing tools and info in the flow of work (deloitte.com)

Verborgenes Potenzial durch die Förderung von Spiel und Kreativität aufspüren; Deloitte <sup>Insights2Action™</sup>, 2022; Abgerufen von Verborgenes Potenzial durch Förderung von Spiel und Kreativität (deloitte.com)

## Kontakt



**Maren Hauptmann**

Partner

Bereichsleiter Humankapital Tel:

+49 89 29036 7919

mahauptmann@deloitte.de



**Julian Mauhart**

Partner

Leiter Organisationsentwicklung Tel:

+43 66 48053 72620

jmauhart@deloitte.at

## Autoren



**Christoph Hieber**

Direktor

Leiter der Abteilung Humankapi-

tal und Lernen Tel: +49 89

29036 6852

chieber@deloitte.de



**Anna Hundstorfer**

Direktor

Senior Advisor Learning & Culture

Tel: +43 66 48053 72614

ahundstorfer@deloitte.at

## Co-Au- toren

**Belinda Spoerk**

Senior Berater

Tel: +43 66 48053 72633

bspoerk@deloitte.at

**Greta Liesenklas**

Berater

Tel: +49 40 32080 4613

gliesenklas@deloitte.de



# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf eine oder mehrere der Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), ihr globales Netzwerk von Mitgliedsfirmen und deren verbundene Unternehmen (zusammen die "Deloitte-Organisation"). DTTL (auch als "Deloitte Global" bezeichnet) und jede seiner Mitgliedsfirmen und verbundenen Unternehmen sind rechtlich getrennte und unabhängige Einheiten, die sich gegenseitig nicht gegenüber Dritten verpflichten oder binden können. DTTL und jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und jedes verbundene Unternehmen haftet nur für seine eigenen Handlungen und Unterlassungen, nicht aber für die der anderen. DTTL erbringt keine Dienstleistungen für Kunden. Bitte besuchen Sie [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns), um mehr zu erfahren.

Deloitte bietet branchenführende Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und -prüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Consulting, Finanzberatung und Risikoberatung für fast 90 % der Fortune Global 500® und Tausende von Privatunternehmen. Rechtsberatungsleistungen in Deutschland werden von Deloitte Legal erbracht. Unsere Experten liefern messbare und dauerhafte Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die Kunden in die Lage zu versetzen, sich zu wandeln und erfolgreich zu sein, und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt zu ebnet. Deloitte kann auf eine über 175-jährige Geschichte zurückblicken und ist in mehr als 150 Ländern und Territorien vertreten. Erfahren Sie unter [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de), wie die rund 415.000 Mitarbeiter von Deloitte weltweit etwas bewegen.

Diese Mitteilung enthält nur allgemeine Informationen, und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), ihr globales Netzwerk von Mitgliedsfirmen oder deren verbundene Unternehmen (zusammen die "Deloitte-Organisation") erbringen mit dieser Mitteilung professionelle Beratung oder Dienstleistungen. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder eine Maßnahme ergreifen, die sich auf Ihre Finanzen oder Ihr Unternehmen auswirken könnte, sollten Sie einen qualifizierten professionellen Berater konsultieren.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Zusicherungen, Garantien oder Verpflichtungen in Bezug auf die Richtigkeit oder Vollständigkeit der in dieser Mitteilung enthaltenen Informationen gegeben, und weder das DTTL noch seine Mitgliedsfirmen, verbundenen Unternehmen, Mitarbeiter oder Vertreter sind haftbar oder verantwortlich für Verluste oder Schäden, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Mitteilung verlassen.

Kommunikation. DTTL und jedes seiner Mitgliedsunternehmen sowie deren verbundene Unternehmen sind rechtlich getrennte und unabhängige Einheiten.