

Zukunftsfähigkeit durch Workplace Learning

Strategische Orientierung für die Geschäftsführung - Wie Ihre Organisation mit Workplace Learning – next Generation für die zukünftigen Herausforderungen fit gemacht werden kann.

Leitfrage

Wie können Ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte auch zukünftig befähigt werden, bei heute noch nicht vorhersehbaren Herausforderungen mit der passenden Haltung handlungsfähig zu bleiben?

Auf einen Blick

Die Geschäftsführung sichert die Zukunftsfähigkeit der Organisation, indem sie die Handlungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden systematisch mit der Unternehmensstrategie verbindet. Dafür wird eine Lernkonzeption mit einer Lernarchitektur benötigt, in der die Mitarbeitenden reale Herausforderungen im Arbeitsprozess bearbeiten, Verantwortung übernehmen und ihre Erfahrungen reflektieren. Kuratiertes Wissen „on-demand“, personalisierte Lernangebote und persönliche Begleitung durch Mensch und KI unterstützen diesen Prozess.

Die KI kann diese Entwicklung skalierbar unterstützen. Sie stellt passgenaues Wissen bei Bedarf zur Verfügung, diagnostiziert die Werte und Kompetenzen, schlägt individuelle Lernziele und personalisierte Lernpfade vor und begleitet die Planung und Reflexion.

Drei Entscheidungen stehen im Mittelpunkt

- **Strategische Prioritäten setzen:** Welche geschäftlichen Herausforderungen verlangen neue Werte, Kompetenzen und Formen der Zusammenarbeit?
- **Selbstorganisation ermöglichen:** Welche Entscheidungsräume, Lernzeiten und Ressourcen werden verbindlich bereitgestellt?
- **Wirkung nachweisen:** Woran erkennen wir, dass verändertes Handeln die Qualität und Ergebnisse unserer Arbeit verbessert?

Ihr Nutzen aus diesem Whitepaper

Dieses Whitepaper zeigt, wie Sie Ihr Corporate Learning als Teil der Unternehmensentwicklung gestalten. Es verbindet ein strategisches Zielbild mit Führungsverantwortung, Wirtschaftlichkeitsprüfung und einem schrittweisen Einstieg. Die ValCom® Suite ermöglicht die Umsetzung in Ihrer Praxis.

Empfehlung: Starten Sie zunächst mit einem abgegrenzten Lernprojekt mit einer geschäftlich relevanten Herausforderung, Ihrem sichtbarem Sponsoring und vereinbarten Erfolgskriterien. Über eine Ausweitung entscheiden Sie auf Basis der tatsächlichen Ergebnisse.

Lernen mit der Unternehmensstrategie verbinden

Wenn Technologien, Kundenanforderungen und Geschäftsmodelle sich verändern, entstehen Aufgaben, für die es noch keine bewährten Routinen gibt. Die entscheidende Frage lautet:

Können Mitarbeitende und Führungskräfte auch unter neuen, heute noch unbekannten Bedingungen angemessen entscheiden und handeln?

Das gewohnte Weiterbildungsangebot allein beantwortet diese Frage nicht.

Warum klassische Weiterbildung allein nicht ausreicht

Die angebotsorientierte Weiterbildung plant Lernangebote meist standardisiert für größere Zielgruppen und vermittelt Wissen auf Vorrat. Bei komplexen Aufgaben wird der konkrete Lernbedarf jedoch oft erst während der Bearbeitung sichtbar. Zwischen einem Seminar und der tatsächlichen Anwendung können viel Zeit, andere Prioritäten und fehlende Rückmeldungen liegen. Hinzu kommt, dass das in den Seminaren vermittelte Wissen gerade mal zu etwa 10 % in der Praxis angewandt wird. Deshalb müssen Lernen und Arbeiten zusammengeführt werden.

Grundlagen, Sicherheitsthemen und verpflichtende Inhalte benötigen weiterhin strukturierte Angebote. Diese lassen sich mit Hilfe der KI ebenfalls personalisieren, indem individuelle Vorkenntnisse und Erfahrungen, aber auch die aktuellen Aufgaben, berücksichtigt werden. Die gemeinsame fachliche Ausrichtung bleibt bestehen, während Lernwege und Unterstützung bedarfsgerecht gestaltet werden.

Aus Unternehmenszielen konkrete Entwicklungsziele ableiten

Geschäftliche Herausforderung	Möglicher Entwicklungsauftrag
Neue Kundenbedarfe	Bedarfe im Kundendialog klären und Lösungen bereichsübergreifend entwickeln.
Veränderung von Prozessen	Verbesserungen erproben, Auswirkungen bewerten und Beteiligte einbeziehen.
Neue Führungsrolle	Entscheidungen übertragen, Feedback geben und Zielkonflikte bearbeiten.
Einsatz künstlicher Intelligenz	KI-Ergebnisse kritisch prüfen und die Verantwortung für ihre Anwendung übernehmen.

Diese Beispiele sind Ausgangspunkte für die eigene Priorisierung. Aus der gewählten Herausforderung leiten Sie beobachtbare Anforderungen ab:

Was sollen die Mitarbeitenden künftig anders oder besser bewältigen können? Welche Werte geben bei widersprüchlichen Erwartungen Orientierung?

Eine integrierte Lernarchitektur gestalten

Kompetenzen beschreiben die Fähigkeit, neue Herausforderungen selbstorganisiert und kreativ zu bewältigen. Wissen und Fertigkeiten bilden dafür wichtige Voraussetzungen. Werte geben als Ordner selbstorganisierten Handelns Orientierung, wenn Vorschriften oder Routinen keine eindeutige Antwort liefern. Die Entwicklung wird im Entscheiden und Handeln sichtbar.

Reale Aufgaben bilden den Ausgangspunkt

Werte und Kompetenzen können nur bei der Bewältigung von realen Herausforderungen aufgebaut werden. Ein geeignetes Praxisprojekt hat einen erkennbaren Nutzen, einen offenen Lösungsweg und einen Anspruch, der über bisherige Routinen hinausgeht. Die Lernenden klären ihren Entwicklungsbedarf, vereinbaren Ziele und bearbeiten die Aufgabe selbstorganisiert. Rückmeldungen und Reflexion helfen ihnen, ihre Erfahrungen auszuwerten und ihr Vorgehen anzupassen.

Die Diagnostik verbindet ein aufgabenbezogenes Soll-Profil mit einer Standortbestimmung. Selbst- und Fremdeinschätzungen sowie konkrete Arbeitsbeispiele eröffnen unterschiedliche Perspektiven. Die KI leitet daraus für jeden Mitarbeitenden Vorschläge für individuelle Lernziele und personalisierte Lernpfade in der Praxis ab.

Dreiklang des Lernens

Lernbereich	Beitrag zur Handlungsfähigkeit
Individuelles Lernen	Wissen gezielt aufbauen, Lernmethoden auswählen, Entscheidungen vorbereiten, Praxisaufgaben bearbeiten und Erfahrungen reflektieren – mit der KI als Planungspartner
Dialog mit der KI	Lernschritte planen, Fragen klären, Alternativen prüfen und anspruchsvolle Situationen simulieren- mit der KI als Lernpartner
Lernen mit anderen	Lernmethoden auswählen, Feedback erhalten, Perspektiven wechseln und Lösungen mit Lernpartnern, Fachleuten oder im Team entwickeln – mit der KI als Planungspartner

Personalisierung des Lernens erfordert einen verlässlichen Rahmen

Ein persönliches Onboarding erfasst im Dialog mit der KI Aufgaben, Erfahrungen, Lernziele und relevante Vorkenntnisse. Darauf aufbauend kann die KI einen Lernpfad mit Praxisaufgaben, Wissensbausteinen und Reflexionsanlässen vorschlagen. Lernende und Lernbegleitende prüfen die Passung. Regelmäßige Reflexionen führen zur Anpassung der nächsten Schritte.

Die Geschäftsführung stellt sicher, dass das integrierte Lernen im Arbeitsprozess möglich wird. Learning & Development gestaltet die Lernarchitektur; Führungskräfte begleiten die Umsetzung in ihrem Bereich. Damit verbinden sich strategische Orientierung und individuelle Entwicklung, selbstorganisiert durch die Mitarbeitenden.

Verantwortung und Entscheidungsräume klären

Selbstorganisiertes Lernen setzt eine Führung voraus, die Erwartungen klärt und Handlungsspielräume verlässlich ermöglicht. Wer Verantwortung überträgt, muss zugleich bestimmen, welche Entscheidungen eigenständig getroffen werden dürfen, welche Grenzen gelten und wann Unterstützung einzubeziehen ist. Diese Klärung gehört vor den Start eines Praxisprojekts.

Rollen verbindlich vereinbaren

Rolle	Verantwortung im Veränderungsprozess
Geschäftsführung	Strategische Ziele, Sponsoring, Ressourcen und den Umgang mit vereinbarten Risiken festlegen.
Führungskräfte	Praxisaufträge, Freiräume für das Lernen schaffen, Entscheidungsräume und Lernzeit vereinbaren; Rückmeldung zu geben.
Learning & Development	Skills-Diagnostik, Lernarchitektur, Begleitung und Evaluation gestalten; Schlüsselpersonen entwickeln
Mitarbeitende und Teams	Entwicklungsziele definieren, Lernpfade planen, Entscheidungen begründen, Rückmeldungen nutzen und Ergebnisse reflektieren.

Erfahrungen sammeln

Vorab sollte vorab vereinbart werden, welche Risiken im Pilotprojekt eingegangen werden darf und wer bei möglichen Problemen entscheidet. Die Mitarbeitenden verantworten ihr selbstorganisiertes Vorgehen innerhalb dieses Rahmens. Die Führungskräfte verantworten die vereinbarten Bedingungen und ihre Unterstützung. Die Geschäftsführung trägt die organisatorische Entscheidung, diesen Entwicklungsraum zu eröffnen.

Wir empfehlen, mit einer Gruppe von Führungs(nachwuchs-)kräften zu beginnen, weil diese in der breiten Umsetzung eine wichtige Rolle als Entwicklungspartnerinnen ihrer Mitarbeitenden übernehmen. Die gemeinsame Analyse im Anschluss soll zeigen, was bei Bedarf angepasst werden muss, bevor das neue Konzept ausgerollt werden soll.

KI und Daten verantwortungsvoll einsetzen

Klären Sie mit den zuständigen Stellen, welche Informationen verwendet werden, wer Zugriff erhält und wie die Ergebnisse in Entwicklungsprozesse einfließen. Persönliche Reflexionen erfordern einen geschützten Rahmen. KI-Empfehlungen werden fachlich geprüft, die Beurteilung von Menschen und die Verantwortung für Personalentscheidungen bleiben bei den dafür zuständigen Personen.

Die Geschäftsführung wirkt im gesamten Prozess als Lernvorbild und macht die Bedeutung des Veränderungsprozesses deutlich. Sie macht ihre eigenen Annahmen transparent, fordert Rückmeldungen ein und nimmt sie konstruktiv auf.

Wirtschaftlichkeit und Wirkung bewerten

KI-gestütztes Workplace Learning kann die Erstellung von Lernmedien erheblich vereinfachen, Wissen schneller zugänglich machen und die individuelle Begleitung auf alle Mitarbeitenden rund um die Uhr ausweiten. Ob daraus ein wirtschaftlicher Vorteil entsteht, hängt vom didaktisch-methodischen Konzept, der Nutzung und der tatsächlichen Wirkung ab. Die Bewertung muss deshalb Kosten und Ergebnisse gemeinsam betrachten.

Den vollständigen Aufwand vergleichen

Stellen Sie den Kosten der bisherigen Lehr-/Lernmaßnahmen die Gesamtkosten des Piloten gegenüber. Berücksichtigen Sie Raumkosten, Reise- und Übernachtungskosten, Dozenten und Opportunitätskosten durch die Abwesenheit vom Arbeitsplatz sowie Konzeption, Diagnostik, Technik, Integration, Inhaltsprüfung, Lernzeit und menschliche Begleitung. Auch der laufende Betrieb, die Aktualisierung und die Kompetenzentwicklung der Beteiligten gehören in die Rechnung. Wiederverwendbare Inhalte können den Aufwand später senken.

Ebenen der Erfolgsmessung

Bewertungsebene	Beispiele für vereinbarte Nachweise
Geschäftlicher Nutzen	Performanz, Qualität, Bearbeitungszeiten oder Abstimmungsaufwand im ausgewählten Prozess vor und nach dem Pilot vergleichen.
Verändertes Handeln	Werte- und Kompetenzentwicklung, Entscheidungen, Arbeitsproben und Rückmeldungen anhand zuvor vereinbarter Kriterien auswerten.
Aufwand und Nutzung	Gesamtkosten, Zeitaufwand, genutzte Unterstützung und praktische Hindernisse dokumentieren.

Einsparpotenziale prüfen

KI-gestützte Lernkonzepte eröffnen **Einsparpotenziale von deutlich über 50 %** gegenüber traditionellen Lernsystemen (vgl. Gartner 2025). Voraussetzung dafür ist ein Veränderungsprozess im Corporate Learning mit einer Lernkultur der Selbstorganisation und grundlegend veränderten Rollen.

Vor dem Start die Entscheidungsgrundlage festlegen

Erheben Sie die Ausgangslage und vereinbaren Sie einen angemessenen Beobachtungszeitraum. Berücksichtigen Sie evtl. veränderte Rahmenbedingungen. Legen Sie vorab fest, welche Ergebnisse eine Ausweitung rechtfertigen und wann Konzept oder Umfang angepasst werden.

Den Wandel schrittweise umsetzen

Beginnen Sie mit einer relevanten Herausforderung und einer überschaubaren Zielgruppe. Ein Pilot verbindet reale Praxisarbeit mit Lernpartnerschaften, KI-Unterstützung und gemeinsamer Reflexion. Die folgenden sechs Schritte prägen den Veränderungsprozess:

1 Zielbild und Pilotauftrag vereinbaren

Klären Sie aktuellen Veränderungsdruck, den erwarteten Nutzen und den Beitrag zur Unternehmensstrategie. Benennen Sie einen Sponsor und eine verantwortliche Projektleitung mit einem kompetenten Projektteam. Grenzen Sie Zielgruppe, Budget, Laufzeit und Entscheidungsräume ab.

2 Anforderungen und Ausgangslage bestimmen

Lassen Sie die angestrebten Werte, Kompetenzen und fachliche Anforderungen aus der Aufgabe ableiten. Verbinden Sie die Skills-Diagnostik mit Arbeitsbeispielen und Entwicklungsgesprächen. Vereinbaren Sie überprüfbare Kriterien für Arbeitsergebnisse und verändertes Handeln.

3 Schlüsselpersonen und Infrastruktur vorbereiten

Bilden Sie ein Team aus der Personalentwicklung, dem jeweiligen Fachbereich und den benötigten technischen Experten. Initiieren Sie die Kompetenzentwicklung der Lernbegleitenden und Führungskräfte, evtl. mit externer Unterstützung. Lassen Sie Wissensquellen, Zugänge und Datenregeln prüfen, bevor der Pilot beginnt.

4 Praxisprojekte und Lernpfade starten

Ein gemeinsamer Auftakt klärt Ziele, Rollen und Vorgehen. Die Teilnehmenden wählen geeignete Praxisaufgaben, bilden Lernpartnerschaften und planen ihre ersten Lernschritte. Strukturierte Lernangebote ergänzen den Prozess an den Stellen, wo Grundlagen fehlen.

5 Umsetzung begleiten und Hindernisse beseitigen

Die Beteiligten reflektieren regelmäßig Erfahrungen und passen ihre Lernpfade an. Führungskräfte geben Feedback und sichern den vereinbarten Handlungsspielraum. Die Projektleitung greift Hindernisse bei Zeit, Technik oder Zusammenarbeit auf.

6 Ergebnisse bewerten und über die Ausweitung entscheiden

Vergleichen Sie die Ergebnisse mit der Ausgangslage und den vereinbarten Kriterien. Prüfen Sie später, ob sich das neue Handeln im Alltag bewährt. Übertragen Sie erfolgreiche Elemente schrittweise auf weitere Führungskräfte, Teams und Mitarbeitende.

Prüffragen vor der Freigabe

Sind Nutzen, Verantwortliche, Lernzeit und zulässige Risiken konkret vereinbart? Stehen Begleitung und geeignete Praxisaufgaben bereit? Ist geklärt, welche Ergebnisse über Fortführung, Anpassung oder Beendigung entscheiden? Offene Punkte werden vor dem Start bearbeitet.

Die Umsetzung mit ValCom gestalten

Die ValCom® Suite verbindet Diagnostik, die Entwicklung von Lernangeboten und die Begleitung individueller Lernprozesse.

Produkt	Funktionen
ValCom Diagnostics	KI-basierte, skalierbare Lösung für • Entwicklung von Werte- und Kompetenzmodellen • Erhebung der Werte, Kompetenzen und Hard-Skills • Analyse und Bewertung der Erfassungsergebnisse • Empfehlungen für individuelle Lernziele und personalisierte Lernpfade
ValCom Studio	• Automatisierter Aufbau bedarfsgerechter Lern-Ökosysteme mit E-Books, Videos, Podcasts, Quizzes und Praxisaufgaben, aus unstrukturierten Dokumenten, z. B. Trainingsmaterialien, Fachbüchern, Arbeitsanweisungen, Präsentationen, Videos... • Ableitung personalisierter, dynamisch anpassbarer Lernpfade in formellen Kursen
ValCom Learning	Im Dialog mit dem KI-Planungs- und Lernpartner • Persönliches Onboarding zur Individualisierung der Empfehlungen • selbstorganisierte Planung der Lernpfade mit Praxisaufgaben und –projekten, sozialem Lernen, Trainings und Weiterbildungen • Sokratischer Dialogpartner • Sparringspartner • Reflexionspartner
ValCom Mapping	• Datengestützte Prognosen, Vergleiche, Potenzialanalysen oder Heatmaps mit Hard und Soft-Skills auf allen Ebenen • Expertinnen und Lernpartnerinnen identifizieren • Transparente Stellenbesetzungen • Optimierte Zusammenstellung von Teams

Beispiel für einen betrieblichen Pilot: Eine ausgewählte Gruppe junger Mitarbeitenden bereitet sich auf die Übernahme von Führungsverantwortung vor. Die Geschäftsführung vereinbart mit Personalentwicklung und Führungskräften Ziele, Ressourcen und Erfolgskriterien. Nach einem persönlichen Onboarding und einer Werte- und Kompetenzdiagnostik definieren die Teilnehmenden individuelle Entwicklungsziele. Sie wählen ein reales Führungsprojekt, etwa die Koordination eines bereichsübergreifenden Teams. Mit ihrer Führungskraft klären sie den Auftrag, Entscheidungsbefugnisse, Lernzeit und den Umgang mit möglichen Fehlschlägen. Im gemeinsamen Auftakt bilden sie Lernpartnerschaften und planen mit der KI-Lernpartnerin VIA ihre Lernpfade. Während der Projektarbeit erschließen sie benötigtes Wissen, simulieren schwierige Gespräche und reflektieren wöchentlich ihre Erfahrungen. Menschliche Lernbegleitende unterstützen durch Workshops und Coaching; die Führungskräfte geben Feedback.

Nach Abschluss der Lernmaßnahme stellen sie ihre Projektergebnisse vor ihren Führungskräften vor. Bewertet wird die erzielte Performanz.

Die nächste Entscheidung vorbereiten

Zukunftsfähigkeit entsteht, wenn Menschen neue Herausforderungen mit der passenden Haltung und Handlungsfähigkeit bewältigen. Workplace Learning verbindet diese Entwicklung mit konkreten Unternehmensaufgaben. Die KI erweitert die Möglichkeiten der Personalisierung und Begleitung. Die Geschäftsführung schafft dafür Orientierung, Ressourcen und einen verlässlichen Verantwortungsrahmen.

Nächster Schritt

Beauftragen Sie Ihre Personalentwicklung und den jeweiligen Fachbereich, gemeinsam einen Pilot vorzubereiten. Der Auftrag beschreibt die Herausforderung, Zielgruppe, erforderlichen Kompetenzen, Praxisaufgaben und Erfolgskriterien. Ergänzen Sie Budget, Lernzeit, Begleitung, Entscheidungsgrenzen und einen Termin für die gemeinsame Auswertung.

Entscheiden Sie anschließend anhand der vorliegenden Ergebnisse: Welche Elemente werden übernommen, welche müssen verändert werden und welche Voraussetzungen fehlen für eine Ausweitung? Damit wird Corporate Learning zu einem nachvollziehbaren Bestandteil der Unternehmensentwicklung.

Autoren und Organisation

Roman Sauter ist Geschäftsführer der oneclick learning GmbH und leitet die Entwicklung der Software. Er verbindet die didaktische und methodische Konzeption des Workplace Learning mit ihrer technischen Umsetzung.

Prof. Dr. Werner Sauter entwickelt und begleitet werte- und kompetenzorientierte Lernarrangements. Seine Schwerpunkte sind Werte- und Kompetenzmanagement sowie Workplace Learning – next Generation.

Die oneclick learning GmbH bietet mit ValCom® Lösungen für KI-gestützte Werte- und Kompetenzentwicklung und begleitet Organisationen mit ihrem Beratungsteam um Prof. Dr. Werner Sauter bei der Gestaltung ihrer Lernarchitektur.

Kontakt

Prof. Dr. Werner Sauter
werner.sauter@oneclick-learning.com
www.valcom.app

Roman Sauter
roman.sauter@oneclick-learning.com

Quellen und Vertiefung

- Gartner (2025): The Impact of AI Agents on Digital Workplace IT Operations. Stamford.
- **Weiterführend:** oneclick learning GmbH (2026): Workplace Learning – next Generation. Selbstorganisiertes Lernen im Arbeitsprozess im Dialog mit KI-Planungs- und Lernpartner.
- **Link zum Herunterladen:** <https://oneclick-learning.com/ressourcen/ebook-workplace-learning/>
- Weitere Informationen zur ValCom® Suite: <https://valcom.app/>
- Weitere Informationen zur oneclick learning GmbH: <https://oneclick-learning.com/>