

Personalentwicklung neu denken

Vom Lernangebot zur integrierten Lernarchitektur - Wie KI-gestützte Skills-Diagnostik und Workplace Learning die Handlungsfähigkeit der Organisation stärken

Leitfrage

“Wie bereiten Sie Ihre Mitarbeitenden auf Herausforderungen vor, die Sie heute noch nicht kennen, und die Ihre Mitarbeitenden mit Technologien bearbeiten werden, die noch nicht erfunden sind, um Probleme zu lösen, von denen wir heute noch gar nicht wissen, dass sie zu Problemen werden.” Nach Youtube: Shift happens, did you know 2026

Auf einen Blick

Personalentwicklung wird wirksam, wenn sie Lernen mit den Herausforderungen des Arbeitsalltags verbindet. Dafür wird mehr als ein Kurskatalog mit standardisierten Lernangeboten benötigt. Eine Lernarchitektur auf Basis einer Ermöglichungsdidaktik mit klaren Entwicklungszielen, realen Praxisaufgaben, passenden Wissensangeboten, Reflexionen und verlässlicher Begleitung.

Der Handlungsdruck wächst. Im Future of Jobs Report 2025 erwarten die befragten Arbeitgeber, dass sich bis 2030 im Durchschnitt 39 % der Kern-Skills ihrer Beschäftigten verändern. 63 % sehen Kompetenzlücken als wesentliches Hindernis für die Transformation. [1]

Drei Kernaussagen

- Kompetenzentwicklung erfordert Anwendung: Wissen wird handlungswirksam, wenn Menschen anspruchsvolle Aufgaben bewältigen, Entscheidungen reflektieren und ihr Vorgehen weiterentwickeln.
- Workplace Learning verbindet Entwicklung und Wertschöpfung. Trainings und Weiterbildungen ergänzen den Lernprozess dort, wo sie für die konkrete Aufgabe benötigt werden.
- KI unterstützt Diagnostik, Medienentwicklung, Lernplanung und Reflexion. Menschen verantworten die Ziele, prüfen Vorschläge und beurteilen die Ergebnisse.

Ihr Nutzen aus diesem Whitepaper

Sie erhalten eine Orientierung für die Neuausrichtung der Personalentwicklung, einen Selbsttest zur Transferlücke und sechs Schritte für ein klar abgegrenztes Pilotprojekt. Ein Anwendungsbeispiel zeigt, wie sich der Ansatz mit ValCom umsetzen lässt.

Die Transferlücke verstehen

Ihr Weiterbildungsprogramm ist sorgfältig geplant, die Teilnehmenden sind zufrieden – dennoch verändert sich ihr Handeln im Arbeitsalltag kaum. Zufriedenheit, Teilnahme und Kursabschluss zeigen, dass das Angebot genutzt wurde. Sie belegen jedoch noch keine nachhaltige Kompetenzentwicklung.

Warum Wissen nicht automatisch wirksam wird

Zwischen Wissenserwerb und Anwendung liegen häufig andere Aufgaben, Zeitdruck oder fehlende Gelegenheiten zum Erproben. Ohne Rückmeldung und Reflexion bleiben gewohnte Handlungsmuster bestehen. Unterstützung durch Führungskräfte und eine passende Arbeitsorganisation sollten deshalb zum Lernkonzept gehören. Der Lernerfolg hängt weiterhin unter anderem von Lernziel, Aufgabe, Lernformat und den Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis ab.

Was die Erfolgsmessung tatsächlich zeigt

Der Lernerfolg hängt maßgeblich davon ab, dass die Mitarbeitenden selbst auf Basis der Skills-Diagnostik individuelle Lernziele und personalisierte Lernpfade ableiten können. In der Global Skills Intelligence Survey 2025 von Skillsoft gaben 18 % der Befragten an, den Erfolg ihrer Entwicklungsprogramme durch regelmäßige Skills-Assessments während des Lernprozesses zu messen. In den anderen Fällen werden keine Werte und Kompetenzen diagnostiziert. [2]

Lernformate gezielt verbinden

Format	Beitrag und Grenze
Seminare und Trainings	Vermitteln Grundlagen, ermöglichen Übung und Austausch. Der Bezug zu realen Aufgaben und die anschließende Anwendung müssen gestaltet werden.
Digitale Lernplattformen	Machen Wissen verfügbar. Nutzung und Abschluss allein zeigen noch nicht, ob es im Arbeitsalltag angewendet wird.
Coaching	Unterstützt individuelle Reflexion und Umsetzung. Zeit, Kosten und verfügbare Kapazitäten begrenzen die Reichweite.
Allgemeine KI-Assistenten	Unterstützen Recherche und Entwürfe. Ohne Lernziele, geprüfte Quellen und Reflexion entsteht daraus noch kein verlässlicher Lernprozess. Hinzu kommt das Datenschutz-Problem.

Der Arbeitskontext gibt die Richtung vor

Eine Fachkraft übernimmt kurzfristig die Koordination mehrerer Abteilungen. Sie braucht jetzt Orientierung, relevante Fachinformationen und Rückmeldung zu ihrem Vorgehen. Die Personalentwicklung unterstützt sie am wirksamsten, wenn sie diese Aufgabe zum Ausgangspunkt eines begleiteten Lernprozesses macht.

Werte und Kompetenzen im Arbeitsprozess entwickeln

Kompetenzen bezeichnen die Fähigkeit, Herausforderungen selbstorganisiert und kreativ zu bewältigen. Wissen und Fertigkeiten sind dafür wichtige Voraussetzungen. Werte geben Orientierung, wenn Regeln oder Routinen keine eindeutige Antwort liefern. Die Entwicklung zeigt sich darin, wie Menschen entscheiden und handeln.

Praxisaufgaben bilden den Kern

Ein geeignetes Lernprojekt im Arbeitsumfeld hat einen realen Nutzen, einen offenen Lösungsweg und einen Anspruch, der über bisherige Routinen hinausgeht. Lernende übernehmen Verantwortung, holen Rückmeldungen ein und prüfen die Folgen ihrer Entscheidungen. Der Erfahrungsaustausch hilft, aus einzelnen Erlebnissen übertragbare Erkenntnisse zu gewinnen.

Die Planung beginnt mit einem aufgabenbezogenen Soll-Profil und einer Standortbestimmung. Selbsteinschätzung, geeignete Fremdeinschätzungen und Arbeitsbeispiele ergänzen sich. Daraus entstehen gemeinsam vereinbarte Entwicklungsziele. Die KI kann die Auswertung und Planung unterstützen; ihre Empfehlungen werden im Dialog geprüft.

Dreiklang des Lernens

Lernbereich	Beitrag zur Entwicklung
Allein lernen	Fachwissen aufbauen, Aufgaben bearbeiten, Entscheidungen vorbereiten und eigene Erfahrungen reflektieren, die KI als Planungspartner.
Mit KI lernen	Fragen klären, alternative Lösungswege prüfen, Gespräche simulieren und den nächsten Lernschritt planen, die KI als Planungs- und Lernpartner.
Mit anderen lernen	Rückmeldungen erhalten, Perspektiven wechseln, gemeinsam Probleme lösen und Erfahrungen im Team oder in Lernpartnerschaften auswerten. Die KI als Planungspartner.

Die drei Lernbereiche greifen ineinander. Eine Lernende bereitet etwa ein Konfliktgespräch mit Fachmaterial vor, erprobt es im KI-Dialog und reflektiert das reale Gespräch anschließend mit einer Lernpartnerin. Die KI ergänzt die menschliche Zusammenarbeit; sie ersetzt weder die Beziehung noch das Urteil der Beteiligten.

Formelles Lernen bleibt Teil der Architektur

Sicherheitsthemen, Compliance, Fachgrundlagen und Methoden erfordern weiterhin strukturierte Lernangebote. Entscheidend ist ihr Anschluss an die Aufgabe: Was wird benötigt, wann wird es angewendet und woran wird die Wirkung sichtbar? Damit unterstützen Kurse und Trainings die Entwicklung im Arbeitsprozess.

Wichtig ist, im Rahmen dieser Curricula den Lernenden durch die KI auf Basis ihres Onboarding individuelle Lernpfade, die dynamisch an den Lernfortschritt angepasst werden,

KI in die Lernarchitektur einbetten

Der Nutzen generativer KI liegt nicht nur darin, Lerninhalte oder Kurse schneller zu erstellen. Sie kann Menschen dabei unterstützen, Entwicklungsziele zu konkretisieren, Wissen für eine Aufgabe auszuwählen und Erfahrungen regelmäßig zu reflektieren. Dafür werden ein didaktischer Rahmen und verlässliche Informationen benötigt.

Planung und Lernbegleitung verbinden

Die ValCom® Produkte Diagnostics und Learning verknüpfen die individuelle Lernplanung mit der Begleitung der personalisierten Lernprozesse. Im Onboarding werden Aufgaben, Vorwissen, Erfahrungen und Lernziele geklärt. Zusammen mit den Ergebnissen einer Skills-Diagnostik bilden sie die Grundlage für einen personalisierten Lernpfad. Die KI schlägt Praxisaufgaben, Wissensbausteine und Reflexionsanlässe vor. Lernende und Lernbegleitende prüfen die Passung und vereinbaren die nächsten Schritte.

Während der Umsetzung kann ein KI-Lernpartner Verständnisfragen beantworten, Rollenspiele ermöglichen und alternative Perspektiven anbieten. Als sokratischer Dialogpartner fragt er nach Begründungen und Konsequenzen, statt nur fertige Antworten zu liefern. Auf Basis der Reflexion wird der nächste Lernsprint angepasst.

Quellen und Ergebnisse kritisch prüfen

Die KI wird mit relevanten Unternehmensinformationen und ausgewählte Fachquellen gefüttert, so dass sie unternehmensspezifische Antworten liefern kann. Die Lernenden prüfen Aussagen, unterscheiden Vorschläge von gesicherten Informationen und begründen, welche Empfehlungen sie übernehmen. Kritisches Denken und Urteilskraft bleiben zentrale Entwicklungsziele.

Verantwortlichkeiten verbindlich klären

- **Personalentwicklung:** Werte- und Kompetenzmodelle, didaktische Qualität, Erfolgskriterien und geeignete Lernbegleitung festlegen.
- **Führungskräfte:** Praxisaufgaben, Lernzeit, Handlungsspielräume und konstruktive Rückmeldungen ermöglichen.
- **Lernende:** KI-Vorschläge prüfen, Ziele eigenverantwortlich formulieren, Lernpfade selbstorganisiert planen und die Verantwortung für Entscheidungen und Handeln übernehmen.
- **IT, Datenschutz und Interessenvertretung:** Datenzugriffe, Schutzanforderungen, Transparenz und betriebliche Regeln frühzeitig abstimmen.

Lernende benötigen einen verlässlichen Rahmen

Vor dem Einsatz wird geklärt, welche Daten für welchen Zweck benötigt werden, wer sie einsehen darf und wie Ergebnisse genutzt werden. Entwicklungsdialoge und sensible Lerntagebücher benötigen einen geschützten Rahmen. Empfehlungen der KI dürfen nicht ungeprüft zu Personalentscheidungen werden.

Damit entsteht ein Lernsystem, in dem Skills-Daten, Unternehmenswissen, Praxisaufgaben und menschliche Begleitung zusammenwirken. Die Technik unterstützt das Konzept; sie bestimmt weder die Entwicklungsziele noch den Wert eines Menschen.

Personalentwicklung wird zur Lernarchitektin

Ihre Personalentwicklung verbindet Unternehmensstrategie, Kompetenzbedarf und Arbeitsgestaltung. Ihr Auftrag erweitert sich in der KI-Welt, indem Sie geeignete Lernbedingungen bereitstellen, die Selbstorganisation unterstützen und die Wirkung der Lernprozesse sichtbar machen. Ihre Lernenden gestalten ihre Lernwege innerhalb eines gemeinsam vereinbarten Rahmens.

Was sich im Alltag der Personalentwicklung verändert

Bisheriger Schwerpunkt	Erweiterter Auftrag
Bedarf an Kursen erheben	Aufgabenbezogene Soll-Profile und Entwicklungsbedarfe klären.
Programme zentral planen	Personalisierte Lernpfade mit Praxisprojekten und geeigneten Lernformaten ermöglichen.
Teilnahmen und Abschlüsse organisieren	Lernende bei der Planung und Reflexion ihrer Entwicklung unterstützen.
Lernmaterialien produzieren	Wissen kuratieren, Quellen prüfen und kontextbezogen zugänglich machen.
Lernen außerhalb der Arbeit organisieren	Arbeitsaufgaben, Lernzeit und Begleitung systematisch verbinden.
Erfolg über Nutzungszahlen berichten	Arbeits- und Projektergebnisse sowie beobachtbare Entwicklung auswerten.

Führung ermöglicht Entwicklung

Selbstorganisiertes Lernen bedeutet nicht, Mitarbeitende sich selbst zu überlassen. Die Führungskräfte klären Erwartungen, schaffen Raum für die Erprobung und geben zeitnah Feedback. Fehler werden ausgewertet, ohne die Verantwortung für Qualität und Ergebnisse aufzugeben. Die Personalentwicklung unterstützt die Führungskräfte dabei, diese Rolle auszufüllen.

Praxisimpuls von Siemens

Der Workplace Learning Report 2025 beschreibt das Projekt MyGrowth für über 250.000 Mitarbeitenden bei Siemens als Ansatz, der Selbstreflexion, Lernen und Karriereentwicklung verbindet. Die Anwendung My Skills unterstützt Skills-Assessments, die Analyse von Kompetenzlücken und entwickelt individuelle Lernempfehlungen.

In sechs Schritten in die Umsetzung

Beginnen Sie mit einer klar abgegrenzten Zielgruppe und einer relevanten Herausforderung. Vereinbaren Sie Lernzeit, Begleitung und Erfolgskriterien, bevor der Pilot startet. Die folgenden Schritte bilden einen wiederholbaren Entwicklungsprozess.

1 Herausforderung und Zielgruppe wählen

Wählen Sie eine Aufgabe mit erkennbarem Kompetenzentwicklungsbedarf, etwa die Übernahme von Führungsaufgaben. Klären Sie den erwarteten Nutzen, den Handlungsspielraum und die Verantwortlichen.

2 Soll-Profil und Erfolgskriterien definieren

Beschreiben Sie die erforderlichen Kompetenzen, Werte und Wissensgrundlagen. Legen Sie fest, bei welchen Entscheidungen, Verhaltensweisen und Arbeitsergebnissen erfolgreiche Entwicklung erkennbar sein soll.

3 Ausgangslage klären und Lernpfad planen

Verbinden Sie Onboarding, Skills-Diagnostik und die Reflexion bisheriger Erfahrungen. Die Lernenden leiten mit Unterstützung der KI und ihrer Lernbegleitung individuelle Ziele und einen ersten Lernplan ab.

4 Selbstorganisiertes Lernen ermöglichen

In einem Social-Blended-Learning-Arrangement wechseln sich Praxisarbeit, Selbstlernen, Lernpartnerschaften und gemeinsame Workshops ab. Der Auftakt klärt Vorgehen, Rollen und den kritischen Umgang mit KI. Die Lernenden bearbeiten danach in ihren Selbstlerphasen ihre vereinbarten Praxisprojekte.

5 Lernprozesse begleiten und anpassen

Lernpartner tauschen sich regelmäßig aus. Die KI unterstützt bei Fragen und Reflexion, menschliche Lernbegleitende moderieren Workshops und coachen bei Bedarf. Rückmeldungen und neue Anforderungen fließen in den nächsten Lernsprint ein.

6 Entwicklung am Handeln bewerten

Bewerten Sie Arbeits- und Projektergebnisse anhand der vereinbarten Kriterien. Verbinden Sie Selbstreflexion, Feedback und konkrete Arbeitsbelege. Prüfen Sie später erneut, ob sich das veränderte Handeln im Alltag bewährt.

Selbsttest zur eigenen Transferlücke

- Ist für jede Entwicklungsmaßnahme eine konkrete Arbeitsaufgabe mit beobachtbaren Erfolgskriterien vereinbart?
- Sind Zeit, Handlungsspielraum und regelmäßiges Feedback für die Anwendung gesichert?
- Wird nach der Maßnahme geprüft, was sich im Handeln und in den Arbeitsergebnissen verändert hat?

Jede offene Antwort markiert einen Gestaltungsbedarf. Nutzen Sie den Selbsttest als Gesprächsgrundlage mit Führungskräften und Lernenden; er ist kein diagnostisches Testverfahren.

Die Umsetzung mit ValCom gestalten

ValCom verbindet Werte- und Kompetenzdiagnostik mit der Planung und Begleitung von Lernprozessen. Für den Einsatz werden die fachlichen Anforderungen und der benötigte Funktionsumfang gemeinsam geklärt. Die Bereiche ergänzen sich dabei. [4]

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

Anwendungsbeispiel für Führungsnachwuchskräfte

Eine Gruppe von Führungsnachwuchskräften startet mit einem Onboarding und einer Werte- und Kompetenzdiagnostik. Im Dialog mit der KI definieren die Teilnehmenden Entwicklungsziele und Lernpfade. Jede Person wählt dabei ein reales Führungsprojekt und stimmt Auftrag, Handlungsspielraum und Erfolgskriterien mit der eigenen Führungskraft ab. Beim Kick-off stellen die Lernenden ihre Projekte vor, bilden Lernpartnerschaften und planen erste Lernerprints.

In den selbstorganisierten Praxisphasen bearbeiten sie ihre Aufgaben, nutzen bei Bedarf kuratierte Wissensbausteine der KI und erproben anspruchsvolle Gesprächssituationen mit KI-Unterstützung. Im wöchentlichen Austausch reflektieren sie Entscheidungen und planen die nächsten Schritte. Ein Projekttagbuch dokumentiert Herausforderungen, Vorgehen, Rückmeldungen und Lernerkenntnisse. Die Lernbegleitung bearbeitet offene Fragen in regelmäßigen Workshops.

Woran sich der Erfolg zeigt

Es werden drei Ebenen bewertet: die Qualität des Arbeitsergebnisses, die Entwicklung des Handelns und den Nutzen für den Bereich. Ein gelungener Pilot liefert die Grundlage für die Weiterentwicklung der Lernarchitektur. Erst danach werden geeignete Elemente auf weitere Zielgruppen übertragen.

Fazit und nächster Schritt

Die Zukunft Ihrer Personalentwicklung liegt in einer Lernarchitektur, die Ihre Mitarbeitenden zur selbstorganisierten, kreativen und verantwortungsvollen Bewältigung neuer Herausforderungen befähigt. Praxisaufgaben, Wissen, Reflexion und soziale Lernprozesse bilden dabei eine Einheit. Die KI unterstützt die Personalisierung und Begleitung, die Verantwortung bleibt beim Menschen.

Starten Sie mit einer ersten, geeigneten Zielgruppe und einer konkreten Herausforderung. Klären Sie Soll-Profil, Ausgangslage und Erfolgskriterien. Vereinbaren Sie einen ersten Entwicklungsprozess mit Praxisprojekt, Lernpartnerschaften und verbindlicher Begleitung. Entscheidend ist, ob die Mitarbeitenden danach neue Anforderungen besser bewältigen können.

Autoren und die Organisation

Roman Sauter ist Geschäftsführer der oneclick learning GmbH und leitet das Entwicklungsteam für die Software. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Umsetzung der Didaktik und Methodik des Workplace Learning in Praxislösungen. Er ist Autor von Fachpublikationen.

Prof. Dr. Werner Sauter konzipiert und begleitet werte- und kompetenzorientierte Lernarrangements. Seine Arbeitsschwerpunkte sind selbstorganisierte Werte- und Kompetenzentwicklung, Workplace Learning und die Verbindung von Arbeiten und Lernen unter Einbeziehung von KI-Lösungen. Er ist Autor zahlreicher Fachpublikationen.

oneclick learning GmbH entwickelt mit der **Produktreihe ValCom®** Lösungen für KI-gestützte Werte- und Kompetenzentwicklung.

Für die Planung eines Pilotprojekts oder eine erste Standortbestimmung sprechen Sie uns an.

Kontakt:

werner.sauter@oneclick-learning.com · www.valcom.app

roman.sauter@oneclick-learning.com

Quellen und weiterführende Literatur

- [1] World Economic Forum (2025): The Future of Jobs Report 2025. Kapitel 3 und 4. Arbeitgeberbefragung zu Skills und Transformationshindernissen. [Bericht](#)
- [2] Skillsoft (2025): Global Skills Intelligence Survey. Ergebnisbericht „Organizations Face Growth Risks as Skills Gaps Widen, Skillsoft Research Finds“. [Studienergebnisse](#)
- [3] LinkedIn Learning (2025): Workplace Learning Report 2025. Fallbeispiel Siemens, S. 30. [Bericht](#)
- [4] oneclick learning GmbH: ValCom Learning – Workplace Learning, next Generation. Produktdarstellung und Entwicklungsstand. Abruf: 7. Oktober 2026. [Produktinformationen](#)

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/>