

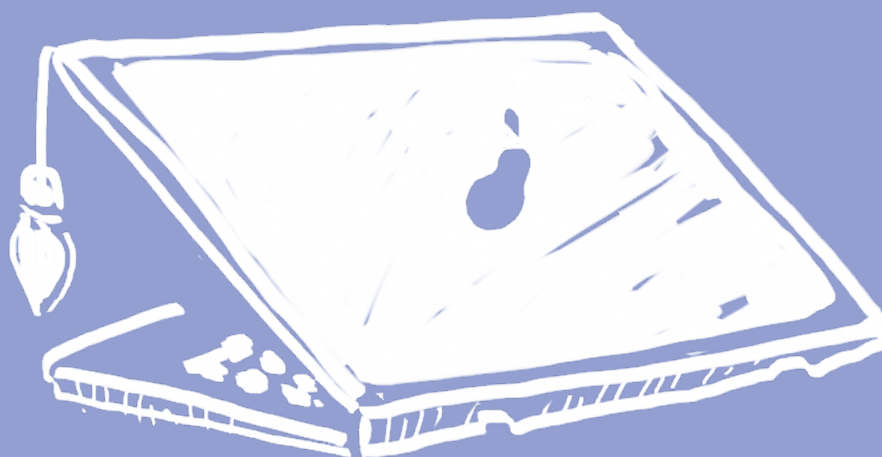


IAP  
Institut für Angewandte  
Psychologie

IAP Studie 2022 – 6. Studie der IAP Studienreihe

# Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0

Lernen in der Arbeitswelt 4.0



# Impressum

## Herausgeber

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

## Projektleitung

Dr. Anna-Lena Majkovic, Ellen Gundrum

## Autorinnen Bericht

Dr. Anna-Lena Majkovic, Julia Kornfeind, Prof. Dr. Andrea Müller, Ellen Gundrum

## Sounding Board

Prof. Dr. Christoph Negri, Urs Blum, Birgit Werkmann-Karcher

## Methodisches Design und Auswertungen

Dr. Anna-Lena Majkovic, Rebecca Wirth, Julia Kornfeind

## Illustrationen und Layout

Vollkorn Design, Illustration & Grafik  
Theresia Nuber, Layout

## Zitationshinweis

Majkovic, A.-L., Gundrum E., Kornfeind, J., Müller, A. & Wirth, R. (2022). IAP Studie 2022: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Lernen in der Arbeitswelt 4.0. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

## Weitere Informationen

[zhaw.ch/iap/studie](http://zhaw.ch/iap/studie)

IAP Studienreihe im Überblick	
2017	<b>1. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Teil 1)</b> Quantitative Umfrage mit 629 Fach- und Führungskräften
2018	<b>2. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Teil 2)</b> Qualitative Interviews mit 23 Fach- und Führungskräften
2019	<b>3. IAP Studie: Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz</b> Qualitative Interviews mit 22 Personen
2020	<b>4. IAP Studie: Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten</b> Qualitative Interviews mit 32 Fach- und Führungskräften
2021	<b>5. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Monitoring-Studie)</b> Quantitative Umfrage mit 641 Fach- und Führungskräften
2022	<b>6. IAP Studie: Lernen in der Arbeitswelt 4.0</b> Quantitative Umfrage mit 174 Teilnehmenden (Teil 1) und Qualitative Interviews mit 12 Fach- und Führungskräften (Teil 2)
Alle Studien stehen auf <a href="http://zhaw.ch/iap/studie">zhaw.ch/iap/studie</a> zum Download bereit.	

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Lernen in der Arbeitswelt 4.0: Organisationales Lernen als Veränderungsmotor</b>	<b>3</b>
1.1. Theoretischer Hintergrund und Methodik	3
1.2. Stichprobe	4
<b>2. Lernen in Organisationen</b>	<b>5</b>
2.1. Veränderungen beim Lernen in der Arbeitswelt 4.0	5
2.2. Unterstützung durch direkte Vorgesetzte/HR/Personalentwicklung	5
2.3. Lernen in Organisationen fördern	6
<b>3. Lernformen in der Arbeitswelt 4.0</b>	<b>11</b>
<b>4. Rolle HR/Personalentwicklung beim Lernen in der Arbeitswelt 4.0</b>	<b>15</b>
4.1. Erwartungen an HR und Personalentwicklung (PE)	15
4.2. Ist-Situation: Rolle HR/PE Lernen in der Arbeitswelt 4.0	16
4.3. Erwartungen an Rolle HR/PE in der Gestaltung von Lernen in 5 Jahren	18
<b>5. Führung und Lernen in der Arbeitswelt 4.0</b>	<b>20</b>
5.1. Ist-Situation Rolle Führung Lernen in der Arbeitswelt 4.0	20
5.2. Führungsrollen verändern sich	20
5.3. Erwartungen an Führungskräfte	22
<b>6. Persönliches Lernen</b>	<b>25</b>
6.1. Lernförderliche Kompetenzen Arbeitswelt 4.0	25
6.2. Individuelles Lernverhalten	25
6.3. Wahrnehmung Lebenslanges Lernen	28
<b>7. Lernen in Zukunft</b>	<b>31</b>
7.1. Einsatz von Lernformen in der Zukunft	31
7.2. Zukünftige Relevanz von formalen Abschlüssen in der beruflichen Weiterbildung	32
<b>8. Konsequenzen für die Praxis</b>	<b>33</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>34</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>35</b>

# 1. Lernen in der Arbeitswelt 4.0: Organisationales Lernen als Veränderungsmotor



## 1.1. Theoretischer Hintergrund und Methodik

Die Digitalisierung prägt die Art und Weise, wie und wo wir arbeiten und zusammenarbeiten. Mitarbeitende und Führungspersonen sind gefordert, laufend Neues zu lernen, sich kontinuierlich neue Kompetenzen anzueignen und im digitalen Wandel weiterzuentwickeln. Unternehmen sind gefordert, sich an Marktveränderungen sowie an gesellschaftliche und technologische Fortschritte anzupassen und als Organisation zu lernen. Digitalisierung bietet neue Möglichkeiten und verändert auch die Art und Weise, wann, wo und wie wir lernen.

Das IAP Institut für Angewandte Psychologie führt seit 2017 die Studien-Reihe «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» durch. Dabei werden Fach- und Führungspersonen in der Schweiz befragt, wie sie den digitalen und agilen Wandel der Arbeitswelt erleben und bewerten.

Die aktuelle 6. IAP Studie stellt *das Lernen* in den Mittelpunkt und befasst sich damit, wie sich *Lernen in der Arbeitswelt 4.0* verändert und welche Lernansätze die aktuellen Bedürfnisse der Organisationen und deren Mitarbeitenden am besten adressieren. Die Studie geht den Fragen nach: Wann, wo und wie wir heute sowie in Zukunft lernen? Welche Voraussetzungen sind für das Lernen in Organisationen hilfreich? Welche Rolle nehmen dabei das HR, Personalentwicklung und die Führung ein?

In Zeiten, in denen sich sehr schnell sehr vieles verändert, neue Technologien neue Prozesse erfordern, neue Arbeits- und Zusammenarbeitsformen

schnell Realität werden, sollte Lernen flexibel und vielfältig sein. Lernen sollte selbstorganisiert und arbeitsintegriert stattfinden und durch externen Input gefördert werden. Anliegen ist es, durch das Lernen des Einzelnen einen nachhaltigen Beitrag zur Entwicklung der Organisation zu leisten. Mitarbeitende befinden sich auf individuellen Lernpfaden mit individuellen Lernzielen und Themen, für die sie eine Veränderungs- und Lernmotivation aufbauen und aufrechterhalten müssen. Formale, informelle und selbstregulierte Lernangebote sind über die Lernpfade des Einzelnen hinweg miteinander verbunden, die im sozialen und organisationalen Kontext stattfinden.

Beim arbeitsbezogenen Lernen sind die drei Lernansätze formales, informelles und selbstreguliertes Lernen zu unterscheiden. Formales Lernen ist hochgradig strukturiertes Lernen in Bezug auf Lernort, Lernzeit und Lernunterstützung (z.B. Aus- und Weiterbildung). Informelles Lernen beinhaltet Lernen, das direkt in den Arbeitsprozess integriert ist. Selbstreguliertes Lernen zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Lernenden eigene Lernziele setzen und den Lernprozess selbstständig beobachten und überwachen – im Gegensatz zum informellen Lernen steht hier die Lernintention und nicht die arbeitsintegrierte Problemlösungsabsicht im Vordergrund. Aus der Forschung ist bekannt, dass für Lernerfolg und den Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag die Unterstützung durch unmittelbare Arbeitskolleg:innen und Vorgesetzte, die Möglichkeit des Anwendens von Wissen, Zeitressourcen oder Feedback relevante Faktoren sind (z.B. Cerasoli et al., 2018; Richter & Kauffeld, 2020; Sandmeier et al. 2018; Tannenbaum et al. 2010).

Das IAP Institut für Angewandte Psychologie hat Fach- und Führungspersonen in der Schweiz befragt, wie sie Lernen in Organisationen aktuell erleben und wie sie die Zukunft des Lernens einschätzen. Wie verändert sich das Verständnis und die gelebte Praxis von Lernen in der Digitalen Transformation? Inwiefern ändern sich die Bedürfnisse und Erwartungen an organisationales Lernen? Die IAP Studie 2022 umfasst eine quantitative Online-Umfrage und qualitative, strukturierte Interviews mit Führungspersonen und Fachpersonen aus HR und Personalentwicklung aus Unternehmen in der Schweiz.

## 1.2. Stichprobe

Die unten aufgeführten Abbildungen 1–2 beschreiben die Stichprobe der quantitativen und qualitativen Studie. Insgesamt haben 174 Personen an der quantitativen Online-Studie 2022 teilgenommen. Mit 67% arbeitet ein hoher Prozentsatz in einer Führungsfunktion. Eine Mehrheit der Befragten sind in einer unselbständigen Erwerbstätigkeit in einem Grossunternehmen tätig. Mit 70% hat eine sehr hohe Prozentzahl mindestens einen Fachhochschulabschluss.

Für die Interview-Studie wählten wir 12 Fach- und Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen in der Deutschschweiz. Alle Unternehmen beschäftigen sich seit mehreren Jahren in ihrem jeweiligen Geschäftsfeld mit Herausforderungen der digitalen Transformation. Die Interviewpartner:innen sind mehrheitlich als Führungspersonen im Bereich Personalentwicklung, Human Resources und Organisationsentwicklung tätig. Die Interviews wurden anhand eines strukturierten Interviewleitfadens geführt und dauerten ca. 1 bis 1.5 Stunden. Der Interviewleitfaden wurde anhand einer Voruntersuchung validiert. Alle Interviews wurden nach wissenschaftlichen Standards der qualitativen Datenauswertung (u. a. Kuckartz, 2018) bearbeitet und mittels der Datensoftware MAXQDA computerunterstützt ausgewertet.

### Teil 1

#### Quantitative Online-Umfrage

- Mai bis Juli 2022
- N = 174
- 65% haben Führungsaufgaben
- 37% arbeitet im Human Resources Management
- 24% aus KMU, 60% aus Grossunternehmen
- 88% unselbständige Erwerbstätigkeit
- 70% haben mindestens einen Fachhochschulabschluss
- 67 ♂, 102 ♀, 4 non-binäre Personen
- Durchschnittsalter: 47 Jahre

Abbildung 1: **Stichprobe Quantitative Umfrage**

### Teil 2

#### Strukturierte Interviews

- Mai bis Mitte August 2022
- N = 12
- unterschiedliche Branchen und Standorte in der Schweiz
- Unternehmen mit Erfahrung in der digitalen Transformation
- Funktionsgruppen:
- Führung: 67%
- Personalentwicklung: 33%
- Human Resources: 33%
- Organisationsentwicklung: 25%

Abbildung 2: **Stichprobe Strukturierte Interviews**



## 2. Lernen in Organisationen



Abbildung 3: Erlebte Veränderungen beim Lernen in der Arbeitswelt 4.0

### 2.1. Veränderungen beim Lernen in der Arbeitswelt 4.0

Die Befragten der quantitativen Online-Studie schilderten anhand eines offenen Antwortformats, welche Veränderungen sie hinsichtlich Lernens in Organisationen in der Arbeitswelt 4.0 erleben. Abbildung 3 verdeutlicht, dass insbesondere die Zunahme von Online-Lernformaten, verstärkte Selbstorganisation und Selbstverantwortung, soziales Lernen in Netzwerken und zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten als Veränderungsmerkmale benannt werden.

### 2.2. Unterstützung durch direkte Vorgesetzte/HR/ Personalentwicklung

Unterstützungsangebote in ihrer beruflichen Entwicklung erfahren eine Mehrheit von jeweils 68% vom direkten Vorgesetzten und der Personalabteilung (HR und/oder Personalentwicklung) (s. Abbildung 4). Unter der Rubrik «Andere» fielen folgende weitere einzelne Aufzählungen: Bereichsleitung, externe Beratung, Mentor:in, Mitarbeitende, Learning Academy innerhalb des Unternehmens, Verbände.

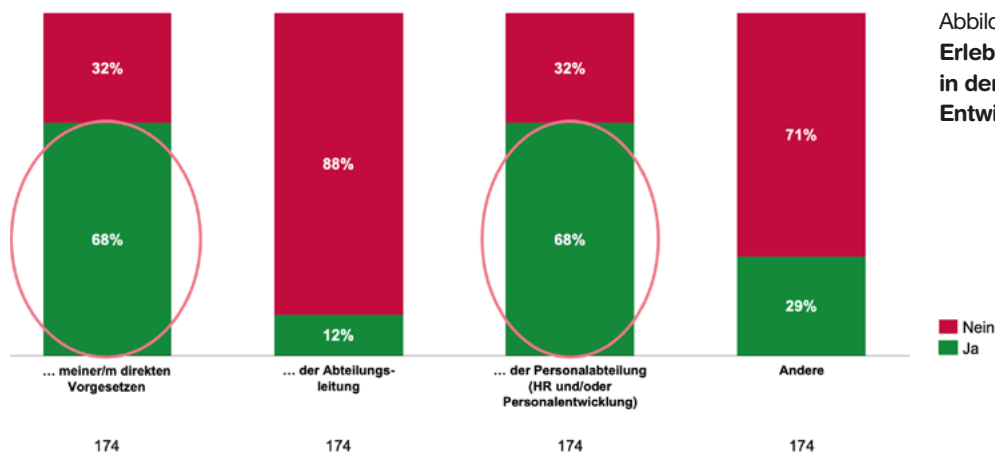


Abbildung 4: Erlebte Unterstützung in der beruflichen Entwicklung von...

### 2.3. Lernen in Organisationen fördern

Nach der Frage lernförderlicher Massnahmen in Unternehmen, schilderten die Interviewpartner:innen der Interview-Studie insbesondere die Förderung sozialen Lernens (u. a. Peer Feedback, Mentoring Systeme, Austausch in sozialen Netzwerken online und/oder offline), die explizite Definition von Zeitfenstern für berufliche Weiterentwicklung, das Angebot von internen und externen Kursen, die Absprache von Entwicklungszielen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten und Lernmöglichkeiten on-the-job (s. Abbildung 5).

Die quantitative Online-Umfrage bestätigt die Ergebnisse der Interviewstudie. Berufliches Lernen erfolgt insbesondere am Arbeitsplatz, im täglichen Tun. Dies entspricht dem vielfach anerkannten 70:20:10 Modell (u. a. Blum, U. 2021), demnach 70 Prozent der Kompetenzen am Arbeitsplatz durch Handeln und sozialer Austausch erlernt werden. Fast die Hälfte der Befragten betont jedoch, dass eine zu hohe Arbeitsbelastung kaum zeitliche Ressourcen für die berufliche Weiterentwicklung ermöglicht (s. Abbildung 6).

Insgesamt gibt eine deutliche Mehrheit von 81% der Teilnehmenden an, dass sie Mitspracherecht in der Auswahl von Weiterbildungsmassnahmen ausüben dürfen. Negativ erwähnt wird von 70% der Stichprobe, dass von Seiten der Organisationen nicht ausreichend Optionen der individuellen Laufbahnentwicklung aufgezeigt werden. Die Berücksichtigung individueller Qualifikationslevel hinsichtlich digitaler Kompetenzen und das Aufzeigen individualisierter Lernpfade bestätigen nur 35% der Befragten. Somit bestätigt die aktuelle Studie bisherige Ergebnisse der IAP Studienreihe. Digitale Kompetenzen sind sowohl in der Arbeitswelt als auch im Alltag inzwischen unverzichtbar. Gleichzeitig gibt es wenige organisationale Entwicklungsmassnahmen zur strategischen Förderung der Digitalkompetenzen von Mitarbeitenden. In jeder Lebensphase und entsprechend sozialer und beruflicher und Hintergründe benötigt es passgenaue Angebote, die entsprechenden Zielgruppen anzusprechen, abzuholen und zu fördern (s. Abbildung 7).

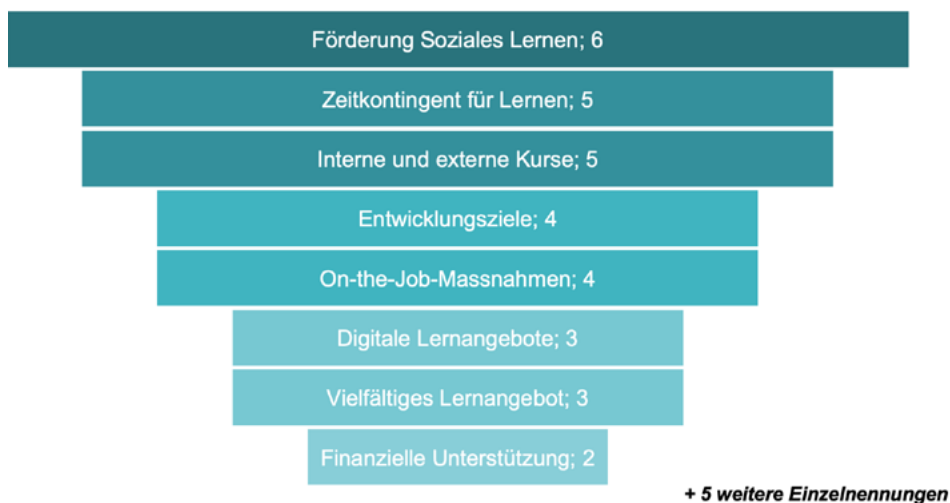
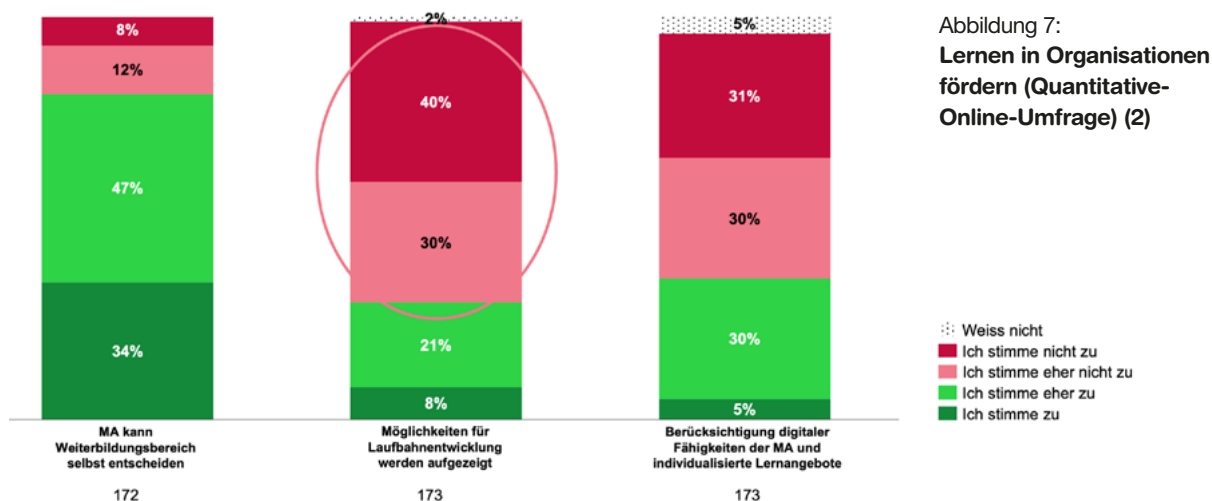
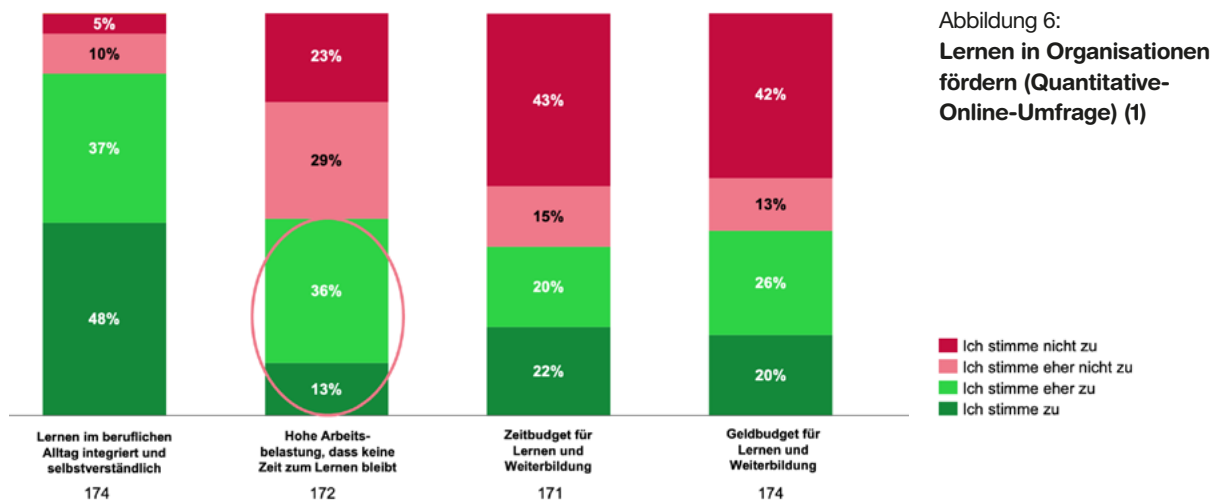


Abbildung 5: Lernen in Organisationen fördern (Interview-Studie)



Der nächste Abschnitt der Online-Befragung thematisierte das interne und externe Wissensmanagement und die Förderung von internen und externen Netzwerken. Insgesamt berichtet etwas mehr als die Hälfte der Befragten, dass ihr Unternehmen interne digitale Wissensplattformen für Mitarbeitende bereitstellen und kuratieren.

Gemäss der oben geschilderten Ergebnisse der Interviewstudie, wird Erfahrungsaustausch und kollegiales Lernen als wirkungsvolle Lernform betrachtet. Jedoch geben nur 49% an, dass ihre Organisation Netzwerke zum internen Austausch anbietet – zum Austausch mit anderen Organisationen sind es sogar nur 24% (s. Abbildung 8). Sozi-

ales Lernen bleibt somit in der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.

Obwohl immerhin 64% die Berücksichtigung von Lernzielen bei der Leistungsbeurteilung bejahen, sehen nur 39% die Bewertung von Lernaktivitäten bei der Leistungsbeurteilung. Die Bereitschaft sich weiterzuentwickeln, sehen knapp die Hälfte der Befragten als honoriert in ihrem Unternehmen. Eventuell wird die Operationalisierung und die differenzierte Bewertung von Lernaktivitäten noch als herausfordernd in den Unternehmen erlebt. Positiv stimmt, dass 61% der Befragte Fehler als Lern- und Wachstumschance wahrnehmen (s. Abbildung 9).



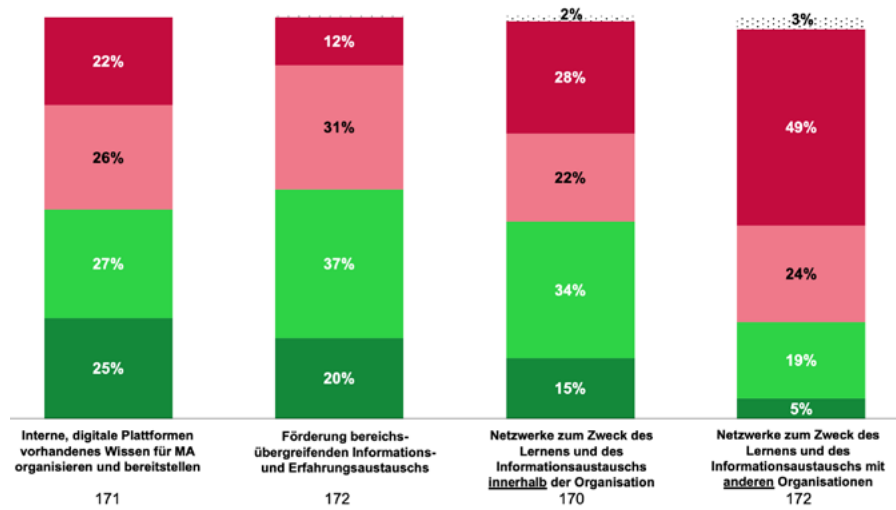


Abbildung 8:  
Lernen in Organisationen fördern (Quantitative-Online-Umfrage) (3)

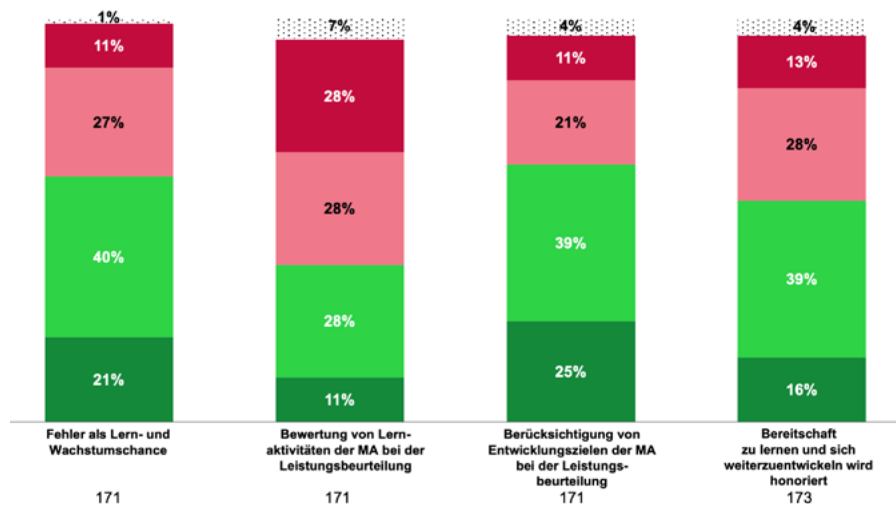


Abbildung 9:  
Lernen in Organisationen fördern (Quantitative-Online-Umfrage) (4)



## Pascal Bonny

ist Leiter Informatik Schweiz bei der Basler Versicherungs-Gesellschaft AG

### **Aus Ihrer Perspektive, inwiefern verändert sich das Lernen in der Arbeitswelt 4.0?**

Die persönliche Weiterentwicklung liegt immer mehr direkt in der Verantwortung der einzelnen Mitarbeitenden. Es gibt weniger Top-Down-Vorgaben oder Top-Down-Konzepte. Jede und jeder Einzelne ist gefordert, weil sie/er zum Beispiel aufgrund von Peer-Feedbacks am besten beurteilen kann, was wirklich benötigt wird. Dabei erhalten die Mitarbeitenden von verschiedenen Rollen entsprechende Unterstützung, damit die Ziele im Sinne der gesetzten Rahmenbedingungen und der strategischen Vorgaben erreicht werden können. Letztendlich braucht es ein permanentes Inspect & Adapt aller Mitarbeitenden, welche Fähigkeiten sie heute haben und wohin sie sie weiterentwickeln sollten.

### **Wie zeigen sich diese Veränderungen in Ihrer Organisation? Können Sie ein konkretes Beispiel nennen?**

Alle Mitarbeitenden können im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung 10 Prozent ihrer Zeit zum Lernen einsetzen. Dies erfolgt vielfach direkt am Arbeitsplatz im Sinne eines Trainings on-the-job. Im Rahmen dieser 10 Prozent setzen wir in der IT-Organisation sogenannte Gold Cards ein, halbtägige Auszeiten pro Sprint bzw. pro zwei Wochen, die Mitarbeitende beziehen können, um beispielsweise neue Themen oder Technologien auszuprobieren. Der tägliche operative Druck macht es manchmal schwierig, sich diese Zeit rauszuschneiden oder eine Gold Card umzusetzen. Auch hier ist Selbstverantwortung der Mitarbeitenden gefordert, wie die Arbeitszeit zum jeweiligen Zeitpunkt ideal für alle Beteiligten investiert werden kann.

### **Welche Vor- und Nachteile sehen Sie durch die Veränderungen für Ihre Organisation?**

Vorteil ist sicher, dass wir bei der Fähigkeitsentwicklung dynamischer werden. Die Mitarbeitenden überlegen selbst, nehmen selbstverantwortlich wahr, wohin sie sich im Unternehmen entwickeln können. Vielfach entsteht ein positiver Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden, weil sie in der Selbstverantwortung sind, die ganze Ausbildung, ihre Fähigkeitsentwicklung auch selbst treiben können.

**«Vielfach entsteht ein positiver Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden, weil sie in der Selbstverantwortung sind, die ganze Ausbildung, ihre Fähigkeitsentwicklung auch selbst treiben können.»**

Eine Herausforderung sind die damit verbundenen Planungs- oder Budgetierungsprozesse: Was brauchen wir über die ganze Organisation betrachtet überhaupt? Das lässt sich immer weniger längerfristig voraussehen und planen, weil eben die Dynamik der Anforderungen ebenfalls zunimmt. Herausfordernd erachte ich persönlich auch, zu erkennen, in welche Richtung sich die einzelnen Mitarbeitenden entwickelt. Wenn wir den Mitarbeitenden mehr Verantwortung übergeben,

dann wird es schwieriger, den Gesamtüberblick zu behalten: Was passiert im Detail in der Organisation? Und ist das, was passiert, auch im Einklang mit den gesetzten Rahmenbedingungen und den strategischen Vorgaben? Die konsolidierte Sicht zu erhalten, wohin sich die Organisation bewegt, wird damit also definitiv nicht einfacher.

**Welche Merkmale in der Unternehmenskultur benötigt es, dass Lernen in den Arbeitsalltag integriert ist und als selbstverständlich betrachtet wird?**

Zuoberst wird immer das Vertrauen in die Mitarbeitenden stehen, dass diese in der Lage sind, selbst zu erkennen, wo sie Potenzial haben und wie sie dies ausbauen können, eben auch unter Einbezug des Feedbacks ihrer Peers. Als Organisation müssen wir bei den Mitarbeitenden das Verständnis schaffen, dass ein permanenter Change bzw. eine permanente Entwicklung nötig ist, um den Anschluss nicht zu verlieren und um sich fit für zukünftige Anforderungen zu machen. Das erachte ich übrigens in diesem Zusammenhang auch als die grösste Herausforderung. Es braucht Unterstützung und Begleitung. Deshalb stehen wir den Mitarbeitenden bei, zum Beispiel mit unseren Servant-Leader-Konzepten. Wir unterstützen, coachen und begleiten sie in diesem Prozess.

**Was verstehen Sie unter lernförderlichen Arbeitsbedingungen, lernförderlicher Arbeitsgestaltung?**

Es sind die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass Lernen überhaupt möglich ist. Dies kann zum Beispiel erreicht werden, indem explizit Zeit zum Lernen zur Verfügung gestellt wird. Und das darf keinesfalls nur als Lippenbekenntnis erfolgen, sondern es ist konkret der Rahmen dafür zu schaffen, dass diese Zeit auch wirklich zur Verfügung steht und neben all den vielen operativen Aufgaben auch genutzt werden kann. Wichtig ist aber auch, Austauschstrukturen und Gefässe zu bilden, damit Mitarbeitende ihr Wissen an andere weitergeben können und sie zu motivieren, die entsprechenden

**«Als Organisation müssen wir bei den Mitarbeitenden das Verständnis schaffen, dass ein permanenter Change bzw. eine permanente Entwicklung nötig ist, um den Anschluss nicht zu verlieren.»**

Strukturen zu nutzen. Das vorhandene Wissen in der Organisation bekommt dadurch einen anderen Stellenwert. Es muss auch immer wieder darauf hingewiesen werden, dass es neben der Aufgabenerfüllung genauso wichtig ist, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Und zu guter Letzt sollte bei den Mitarbeitenden Erreichtes anerkannt und wertgeschätzt werden.

**Sehen Sie, dass es auch die Erwartung der Mitarbeitenden ist, dass sie Zeit bekommen, die Möglichkeit bekommen sich kontinuierlich weiterzuentwickeln?**

Auf jeden Fall! Wenn wir heute neue Mitarbeitende einstellen, dann ist das in jedem Bewerbungsgespräch ein Thema: Wie kann ich mich weiterentwickeln, wie werde ich unterstützt? Wenn man keine Antworten darauf hat, dann sucht sich die Person einfach einen anderen Arbeitgeber. Insbesondere in Bereichen, in denen ein grosser Fachkräftemangel herrscht, funktioniert die Gewinnung neuer Mitarbeitenden nicht mehr anders. Die Erwartung der Mitarbeitenden ist, dass ihnen aufgezeigt wird, wohin sich die Organisation entwickelt und was die Mitarbeitenden dazu beitragen können, um diese Entwicklung zu unterstützen. Mitarbeitende wollen langfristig auf dem Markt wettbewerbsfähig bleiben.

Und auch als Führungskraft selbst muss ich mir permanent die Frage beantworten, wie ich mich weiterentwickeln und das auch vorleben kann.

### 3. Lernformen in der Arbeitswelt 4.0



Die Studie untersucht den aktuellen Stand betrieblicher Aus- und Weiterbildung in der Schweiz. Zunächst wird näher beleuchtet, welche Lernformen in welchem Umfang in den Organisationen angeboten werden.

Es zeigt sich, dass traditionellere Lernformen wie Präsenzkurse und Learning-on-the-Job weiterhin sehr verbreitet in Organisationen sind. Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch und Networking geben aktuell nur 16% der Befragten als häufig eingesetzte Lernform an. 35% der Befragten geben an, dass diese Lernform bei ihnen aktuell nicht eingesetzt wird. Dieses Ergebnis ist insbesondere dahingehend interessant, dass gleichzeitig der Erfahrungsaustausch als sehr wirksame Lernform von den Befragten eingestuft wird (siehe Kapitel 2). Blended Learning – also die Kombination aus Präsenzlernen und digitalen Lernformen – wird von etwa 2/3 der Befragten als angebotene Lernform angegeben, jedoch nur 26% geben an, dass diese bereits häufig eingesetzt wird (s. Abbildung 10).

Etablierte digitale Formate wie Web Based Trainings (75%) und Lernvideos (72%) sind Teil des heutigen Lernangebots. Zwar dürften virtuelle Kurse, die über Videokonferenzsysteme durchgeführt werden, einen Boost durch die Pandemie erhalten haben, allerdings werden sie nicht in gleichem Ausmass angeboten wie Präsenzkurse (71% vs. 91%).

Nicht nur Präsenzformate zum Erfahrungsaustausch werden noch nicht in allen Organisationen angeboten, auch digitale Plattformen zum Erfahrungsaustausch (z.B. Enterprise Social Networks, Communities) sind heute noch kein Standard in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung.

Auch Mobile Learning wird nur von 27% der Befragten angegeben und scheint noch keine Normalität in Organisationen zu sein. Potenzial für Mobile Learning scheint jedoch vorhanden zu sein. So gaben 49% der Befragten an, dass sie Transfer- und Wartezeiten zum Lernen nutzen (s. Abbildung 11).

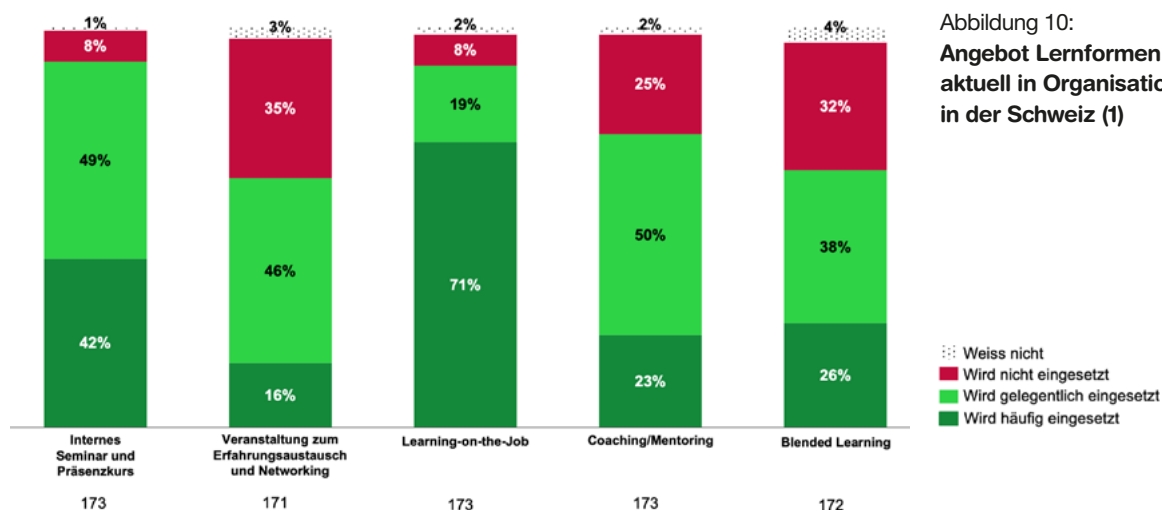
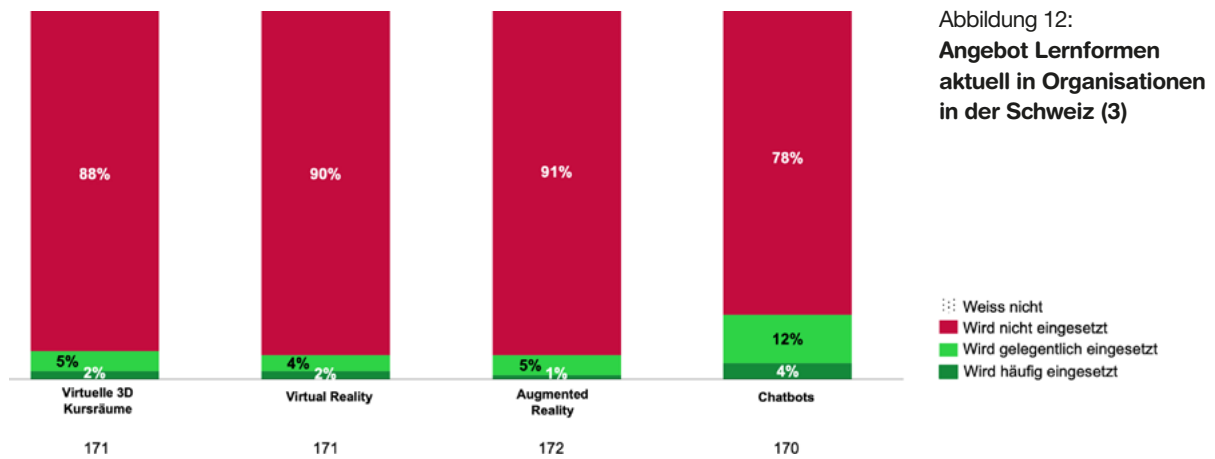
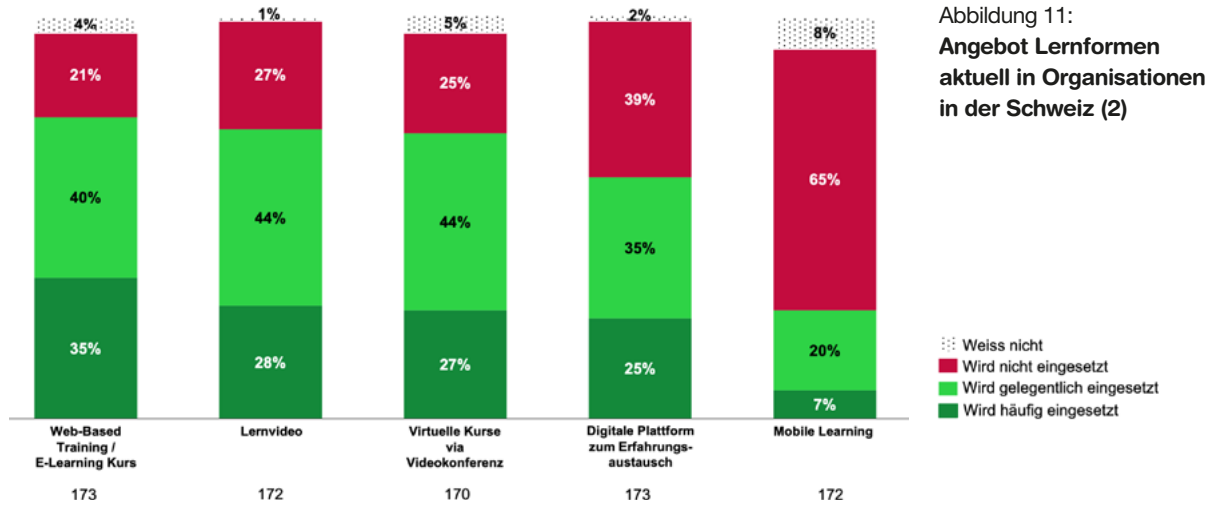


Abbildung 10: Angebot Lernformen aktuell in Organisationen in der Schweiz (1)



Betrachtet man innovativere Lernformen wie virtuelle 3D Kursräume, Virtual Reality (interaktive virtuelle Umgebung, in die man über spezielle VR-Brillen eintauchen kann), Augmented Reality (virtuelle Inhalte werden via Smartphone, Tablet

oder spezieller Brille auf die Umgebung projiziert) oder Chatbots zeigt sich, dass diese aktuell in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung kaum eingesetzt werden (zwischen 6% und 16%) (s. Abbildung 12).



## Dr. Christoph Schmitt

ist Senior Expert für Organizational Design bei Bank Julius Bär.

Bis 2020 war er als Business Development Manager für die ABB Group global tätig. Zuvor arbeitete er als Unternehmensberater am Malik Management Zentrum St. Gallen. Seine Kompetenzen liegen im Bereich Strategie, systemische Organisationsentwicklung, komplexe Problemlösung und Leadership Development.

Christoph Schmitt studierte Kunstgeschichte, Psychologie und Rechtswissenschaften in Passau, Rom und Hamburg. Seine Dissertation betrachtet das kulturelle Gedächtnis aus systemtheoretischer Perspektive.

### **Inwiefern verändert sich Lernen in der Arbeitswelt 4.0 aus Ihrer Perspektive?**

Die Verantwortung zum Lernen wird zunehmend auf die Mitarbeitenden übertragen. Die Unternehmen erstellen Jobprofile und bieten auch Grundkurse an, aber was in der fortgeschrittenen Praxis erforderlich ist, bedarf mehr Eigeninitiative aufgrund zunehmender Spezialisierungen. Ein grosser Vorteil ist, dass Zugang zu Wissen nie so einfach war wie jetzt. Weltweit stellen Koryphäen ihre Erkenntnisse ins Netz. Das ist eine gigantische Ressource, die noch zu wenig genutzt wird. Ausserdem wird künstliche Intelligenz (AI) gewisse Lernfelder vollständig abdecken.

### **Welche Merkmale in der Unternehmenskultur benötigt es, dass Lernen in den Arbeitsalltag integriert ist und auch als selbstverständlich betrachtet wird?**

Die Kultur sollte Entscheidungsprozesse regulieren können. Sobald Hierarchie die Fachexpertise ausbremst, wird Lernen unattraktiv. Ausserdem sollten Fehler nicht sanktioniert, sondern aufgearbeitet werden. Alles andere führt zu gedankenloser Konformität. Drei Merkmale sind dabei besonders schädlich: Kontrolle statt Führung, Mikromanagement und Intoleranz gegenüber alternativen Lösungen. Es lohnt sich zu lernen, wenn Potenziale entwickelt werden können, z.B. durch reale Verantwortung oder wenn interne Positionswechsel erwünscht sind. Verharrt jemand über 15 Jahre auf der gleichen Position, wird Lernen regelrecht abgewöhnt. Dabei vermisse ich grundsätzlich im Talent Management das Erkennen von Potenzialen. Quereinstiege bleiben als Möglichkeit häufig unberücksichtigt. Hier wünschte ich mir mehr Selbstverständlichkeit, was Menschen alles in der Lage sind zu lernen – auch in kurzer Zeit.

### **Was verstehen Sie unter lernförderlichen Arbeitsbedingungen und lernförderlicher Arbeitsgestaltung?**

Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz sehe ich als Bedingung dafür, dass Mitarbeitende gut lernen können. Da gibt es diverse psychologische Untersuchungen: Wenn das Gehirn unter zu hohem Stress steht, lernt es nicht. Vielleicht führt jemand noch etwas in lauter Panik aus, sozusagen im mentalen Lockdown, aber mehr nicht. Das Lernen ist kein linearer Prozess, sondern besteht aus iterativen Rückkopplungen, die Zeit brauchen, um Themen zu durchdringen. Für die lernförderliche Arbeitsgestaltung ist die Steuerung von Zeit und Information ausschlaggebend. Welche Zeiträume stellt die Organisation bereit und wie wertig sind die Informationen. Auf informatives Fast Food wie Multiple-choice-Tests würde ich übrigens verzichten. Das ist Quizwissen. Damit kann niemand ernsthaft besser arbeiten.

### **«Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz sehe ich als Bedingung dafür, dass Mitarbeitende gut lernen.»**

### **Wie werden neue Lernformen von den Mitarbeitenden angenommen?**

In der Regel gut. Die Flexibilität digitaler Lösungen wird geschätzt. Nur wurden während der Pandemie alle Lernangebote vollständig digitalisiert. Für manche Mitarbeitende, die mit Sachbüchern und persönlichen Austausch aufgewachsen sind, ist das befremdlich. Unsere Sinneswahrnehmung

ist am Laptop extrem limitiert. Um das auszugleichen scheint mir, dass neue Lernformen die Tendenz haben, dass man sich ständig mit der eigenen Meinung irgendwo einbringen muss – ob im virtuellen Plenum, Abstimmungen oder über Emojis. Ich bin unsicher, ob das Lernimpulse darstellen oder nur einmalige Reaktionen auf einen äusseren Reiz. Da bin ich sehr gespannt auf künftige Lernformen.

**Werden sich die Erwartungen an HR/PE-Verantwortliche seitens Mitarbeitende in Bezug auf Lernen in der Arbeitswelt 4.0 in Zukunft verändern?**

Ein Vergleich zum Einstieg: bei Streaming Diensten wie Spotify bekommen wir nach kurzer Nutzung bereits Playlists angeboten, die unserem Musikgeschmack entsprechen. Mit dieser Erwartungshaltung schauen Mitarbeitende, welche individuellen Lernangebote HR/PE-Verantwortlich machen. Und was jemand nicht braucht, sozusagen nicht «hören» mag, sollte dann als Angebot nicht auftauchen. Ich denke, die Veränderung verläuft hin zu individualisierteren Lernplattformen.

**Können Sie sich an eine konkrete Situation/ Ereignis erinnern, wo Sie am meisten (a) in Ihrem Arbeitsalltag und/oder (b) ausserhalb der Arbeit gelernt haben?**

Ja, stets in Krisen, ob beruflich oder privat. Die Frage ist dann, wie halte ich die Systeme stabil? Was muss ich lernen, um mit der Situation umzugehen? Worauf muss ich jetzt verzichten, um Fokus und Ressourcen zur Problemlösung einzusetzen. Z.B. bestand bei einem M & A ein sehr fluktuierendes Marktumfeld. Damals war es klug, bestehende Geschäftsprozesse der akquirierten Unternehmung etwas verzögert dem Mutterkonzern anzupassen, statt an Projektplänen festzuhalten.

Ich denke, dass Konsequenzen des Handelns im Vorfeld stärker berücksichtigt werden müssen. Das ist nicht so schwer, wie es manche Akteure rückblickend glauben machen wollen. Bei mir schrillen die Alarmglocken, wenn behauptet wird, ein Vorgehen sei alternativlos. Das ist die Bankrotterklärung des Lernens und Denkens.

**«Die Bankrotterklärung von Lernen und Denken ist keine Alternativen zu haben.»**



## 4. Rolle HR/Personalentwicklung beim Lernen in der Arbeitswelt 4.0

### 4.1. Erwartungen an HR und Personalentwicklung (PE)

Ein weiterer Schwerpunkt der Interview-Studie beschäftigte sich mit der Rolle von HR und der Personalentwicklung (PE) bei der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden. Die qualitative Studie fragte, welche Erwartungen Führungskräfte und Mitarbeitende an HR/PE bzgl. Lernen haben (s. Abbildung 13).

Bei den Führungskräften zeigte sich, dass sie HR/PE insbesondere in einer beratenden und coa-

chenden Funktion bei der Mitarbeitendenentwicklung sehen. Den interviewten Führungspersonen ist es wichtig, dass HR/PE ein gutes Verständnis des Business haben und sich stärker als HR Business Partner ausrichten. Auch das aktive Verfolgen von Trends in der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden wird als Erwartung an HR/PE gestellt.

Aus Perspektive der Mitarbeitenden sollen HR/PE ein vielfältiges Angebot der Mitarbeitendenentwicklung zur Verfügung stellen und Mitarbeitende bezüglich ihrer Entwicklungsmöglichkeiten beraten.

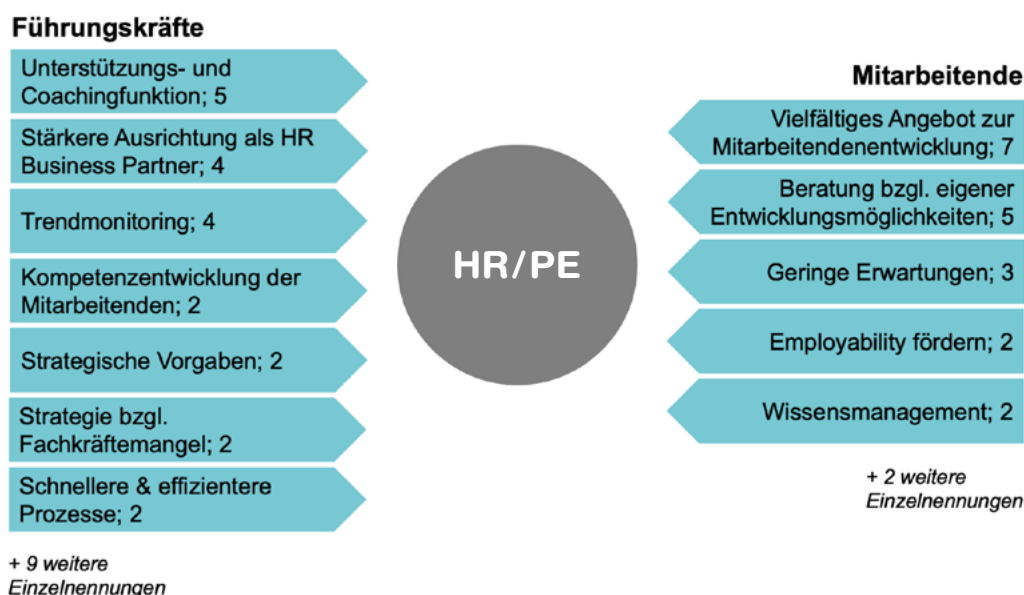


Abbildung 13: Erwartungen an HR/PE



### 4.2. Ist-Situation: Rolle HR/PE Lernen in der Arbeitswelt 4.0

Ein Vergleich der aktuellen Ist-Situation in Organisationen mit den oben geschilderten Erwartungen an HR/PE ergibt folgende spannende Ergebnisse: HR- und PE-Verantwortliche schaffen nur in einer knappen Mehrheit der befragten Organisationen Voraussetzungen für eine innovative Lernkultur. Ebenso gab nur eine knappe Mehrheit der Befragten an, dass HR- und PE-Verantwortliche Mitarbeitende dabei unterstützen, Neues zu lernen und neue Rollen zu übernehmen. Die Förderung von Talenten und Fähigkeiten wird von 44% der Befragten als aktuelles Tätigkeitsfeld von HR- und PE-Verantwortlichen gesehen (s. Abbildung 14).

Es scheint, dass HR/PE aktuell einen anderen Fokus in ihrem Aufgabenfeld setzen und es ihnen nur bedingt gelingt, den Erwartungen der Führungskräfte und Mitarbeitenden gerecht zu werden. Hier liegt die Gefahr, dass das Themenfeld Personalentwicklung zunehmend ausserhalb des Kompetenzbereichs von HR und PE bearbeitet wird. Die Ursachen dafür, dass HR- und PE-Verantwortliche nicht den Erwartungen entsprechen, sind einerseits sicher in deren derzeitig definierten Rollen zu sehen. HR und PE sind stark operativ eingebunden und agieren zu wenig aus einer strategischen Verantwortung heraus. Andererseits birgt die Schnittstelle zu Führungskräften und die Befähigung der Mitarbeitenden das Potenzial einer Verantwortungsdiffusion im Thema Entwicklung. Deshalb empfiehlt sich eine Klärung der Rollen zwischen HR, PE und den Führungspersonen.

Eine direkte Unterstützung durch HR/PE, z.B. in der Selbstorganisation von Teams (46%), durch die Vermittlung neuer Arbeitsweisen/-methoden (38%) oder die Bereitstellung von Lerninhalten (49%) findet teilweise statt (s. Abbildung 15). Auch hier besteht grosses Gestaltungspotenzial für HR- und PE-Verantwortliche, indem sie eine aktive Rolle bei der Entwicklung einer adäquaten Lernkultur in den Unternehmen durch entsprechende, innovative Lernangebote unterstützen und zur Reflexion

innerhalb der Unternehmen (z.B. auf Teamebene) beitragen. HR hat hier die Chance, als Culture Agents einen Unterschied zu machen. Dafür muss die Nähe zum Anwendungsfeld der Mitarbeitenden jedoch grösser werden. Denn dort findet Lernen hauptsächlich statt.

Die Beobachtung von Lerntrends berichtet knapp die Hälfte der Befragten als eine aktuelle Aufgabe von HR/PE. Die strategische Verankerung von Lernen wurde von 56% der Befragten als aktuelle HR/PE-Aufgabe angegeben (s. Abbildung 16).

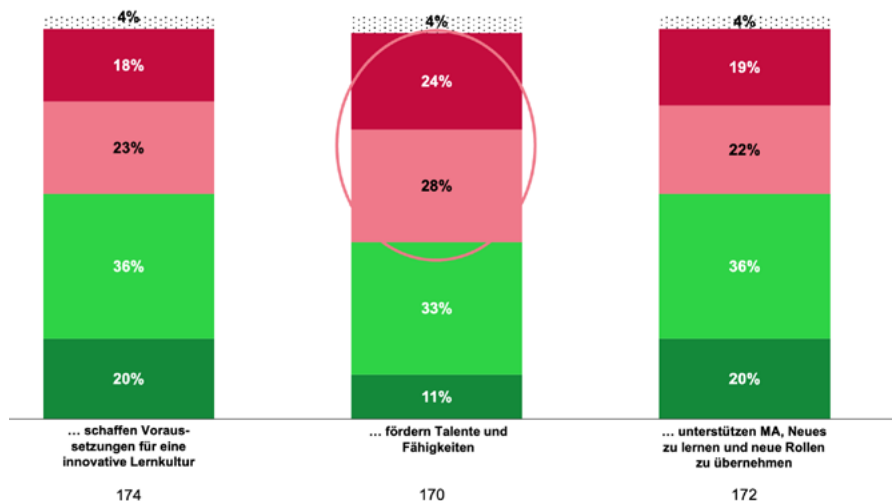


Abbildung 14:  
Aufgaben von HR- und PE-Verantwortlichen

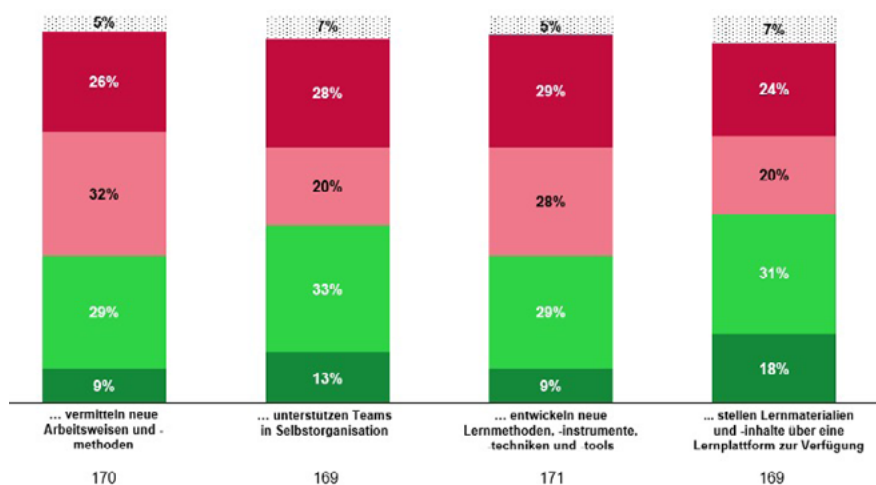


Abbildung 15:  
HR- und Personalentwicklungs Verantwortliche in meinem Unternehmen... (1)

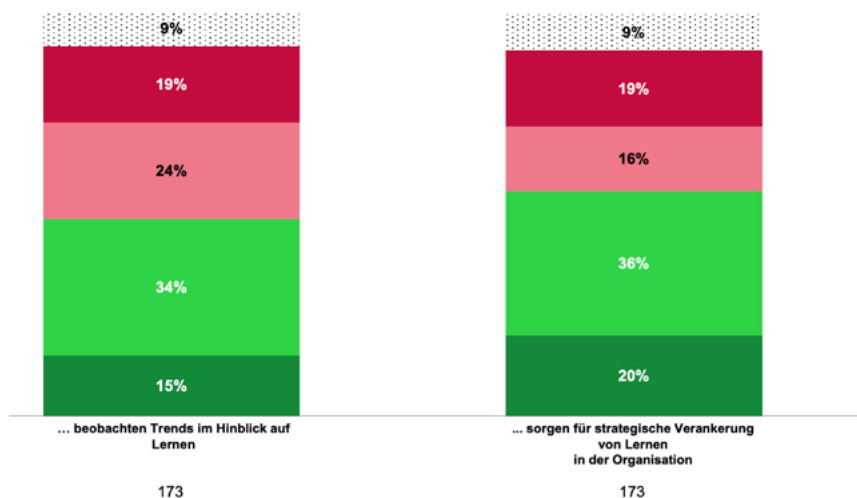


Abbildung 16:  
HR- und Personalentwicklungs Verantwortliche in meinem Unternehmen...(2)

### 4.3. Erwartungen an Rolle HR/PE in der Gestaltung von Lernen in 5 Jahren

Die quantitative Online-Studie stellte die Frage nach einer Einschätzung, welche Erwartungen zukünftig in 5 Jahren an HR/PE in den Vordergrund treten. In den Antworten wurde deutlich, dass die formulierten Erwartungen vielseitig und mit sehr hohen Ansprüchen verknüpft sind.

Die meiste Zustimmung erhielt die Dimension «Lernangebote mit Fokus auf Digitalisierung und Kompetenzen für die AW 4.0» (89%). HR/PE wird als die Funktion gesehen, die das Lernen in der Organisation durch den Einsatz von Learning Analytics optimieren soll (77%). Auch die Erwartung, dass HR/PE Mitarbeitende individuell im Lern- und Entwicklungsprozess berät, nimmt nach Einschätzung der Befragten noch weiter zu (69%) (s. Abbildung 17).

Auch die aktuell bereits bestehende Erwartung, dass HR/PE vielfältige Formate zum Lernen zu Verfügung stellt, wird laut 86% der Befragten weiter zunehmen.

Wie in Kapitel 3 des Studienberichts weiter ausgeführt, kommt dem internen Erfahrungsaustausch mit Kolleg:innen eine wichtige Bedeutung in der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden zu. Hier sehen die Befragten eine zunehmende Erwartung an HR/PE, dass sie Formate zur internen Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch zu Verfügung stellen. Zudem erwarten die Befragten einen hohen Anwendungsbezug in den Lernangeboten (88%) (s. Abbildung 18).

Wie in Kapitel 2.3 bereits aufgezeigt, führt die subjektiv empfundene hohe Arbeitsbelastung häufig dazu, dass Mitarbeitende keine Zeit zum Lernen haben. Entsprechend wird zunehmend die Erwartung an HR/PE gestellt, Lernzeiten und Lernräume zu schaffen, um Mitarbeitenden eine kontinuierliche Weiterentwicklung – neben dem Tagesgeschäft – zu ermöglichen (74%). Die befragten Fach- und Führungspersonen erhoffen sich von

HR und PE neben praxisnahen Inhalten und innovativen Lernformen auch die Veränderungen der Rahmenbedingungen, unter denen Lernen überhaupt möglich wird (s. Abbildung 19).

Die Antworten der Studienteilnehmer:innen machen eine sehr hohe Anspruchshaltung gegenüber der Rolle der HR- und PE-Verantwortlichen aktuell und zukünftig deutlich. Im Umkehrschluss heisst dies, dass HR/PE selbst Prozesse effektiver und effizienter gestalten muss, um diesen Erwartungen gerecht werden zu können. Dementsprechend ist eine Trendbeobachtung inhaltlich und methodisch ebenso unerlässlich wie das Klären des eigenen Rollenverständnisses, um schnelles Agieren zu ermöglichen und das Etablieren einer agilen Lernkultur mitzugestalten. HR und PE sind dabei aber auf Entscheidungsträger und Vorgesetzten angewiesen, denn die Lernkultur zu gestalten ist eine Aufgabe des ganzen Systems und nicht einer einzelnen Funktion.

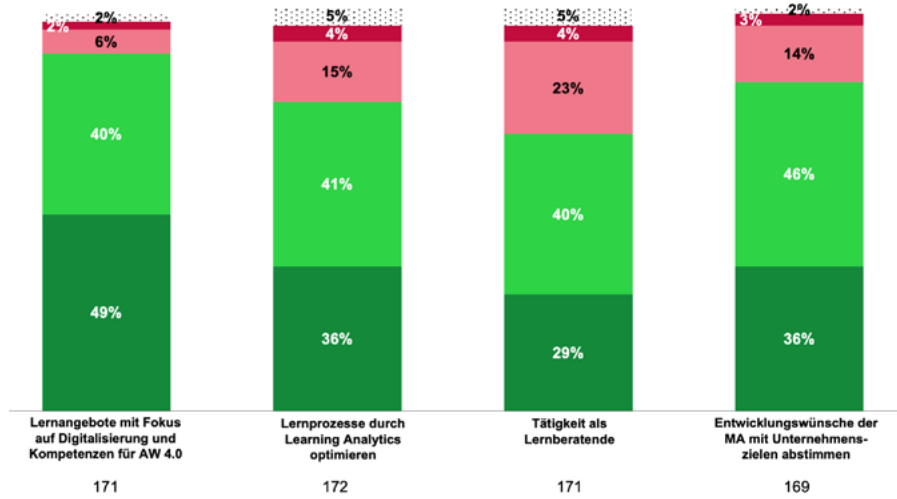


Abbildung 17: Erwartungen an HR/PE in 5 Jahren (1)

☐ Weiss nicht  
 ■ Ich stimme nicht zu  
 ■ Ich stimme eher nicht zu  
 ■ Ich stimme eher zu  
 ■ Ich stimme zu

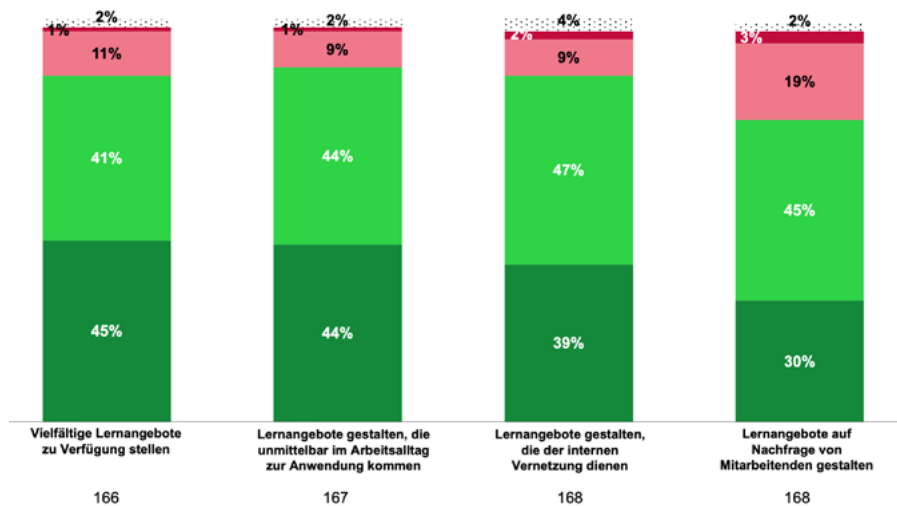


Abbildung 18: Erwartungen an HR/PE in 5 Jahren (2)

☐ Weiss nicht  
 ■ Ich stimme nicht zu  
 ■ Ich stimme eher nicht zu  
 ■ Ich stimme eher zu  
 ■ Ich stimme zu

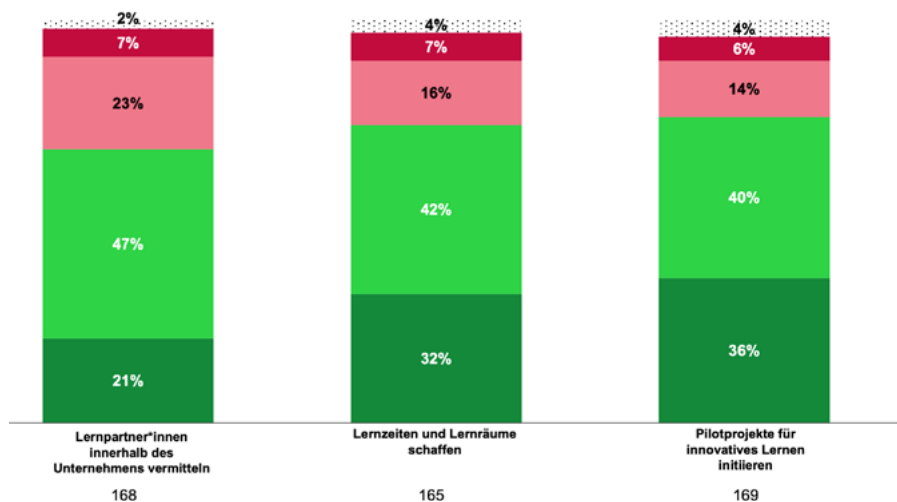


Abbildung 19: Erwartungen an HR/PE in 5 Jahren (3)

☐ Weiss nicht  
 ■ Ich stimme nicht zu  
 ■ Ich stimme eher nicht zu  
 ■ Ich stimme eher zu  
 ■ Ich stimme zu

## 5. Führung und Lernen in der Arbeitswelt 4.0



### 5.1. Ist-Situation Rolle Führung Lernen in der Arbeitswelt 4.0

In der quantitativen Online-Befragung antworteten Führungskräfte und Mitarbeitende auf die Frage, welchen Beitrag Führung aktuell in der Förderung organisationalen Lernens in der Arbeitswelt 4.0 leisten. In der Abbildung 20 sind die Ergebnisse aus der Perspektive der Führungskräfte links, gelb umrandet dargestellt. Die Angaben der Mitarbeitenden sind jeweils rechts im Säulendiagramm skizziert. Ein statistischer Vergleich beider Gruppen ist aufgrund der unterschiedlichen Stichprobengrößen nicht fundiert möglich. Jedoch können folgende Tendenzen festgestellt werden: Beide Gruppen sehen Führungskräfte aktuell als Lernbegleiter und Coach von Mitarbeitenden in der Förderung von selbstverantwortlichem Lernen. Das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Weiterentwicklung sind für beide Gruppen von Bedeutung. Mitarbeitende empfinden tendenziell etwas weniger, dass sich Führungskräfte Zeit für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter:innen im Tagesgeschäft nehmen. Das Selbstbild der Führungskräfte befürwortet stärker das eigene Engagement in der Mitarbeitendenentwicklung.

Ein ähnlicher Unterschied in der Selbst-Fremdwahrnehmung zeigt sich bei der Gestaltung von Laufbahnperspektiven für Mitarbeitende (s. Abbildung 21). Führungskräfte geben eher an, ihre Mitarbeitende diesbezüglich zu fördern als Mitarbeitende sich in ihrer Laufbahnentwicklung durch Führungskräfte begleitet sehen. Gerade angesichts des herrschenden Fachkräftemangels wird die Bedeutung der aktiven Unterstützung von Mitarbeitenden durch Führungskräfte in ihrer beruflichen Entwicklung zunehmend von Bedeutung sein.

### 5.2. Führungsrollen verändern sich

Die Interviews thematisierten die sich verändernde Rolle von Führungskräften bei der Begleitung von organisationalem Lernen in der Arbeitswelt 4.0. Im folgenden Abschnitt werden die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst.

Die Führungskraft wird zunehmend als Coach und Lernbegleiter gesehen. Die Führungskraft von morgen unterstützt und begleitet Mitarbeitende in ihrer beruflichen Weiterentwicklung, gibt Feedback und steht als «Sparring Partner» zur Verfügung. Die Doppelrolle als Führungskraft und Coach beinhaltet ein gewisses Spannungsfeld für Führungskräfte. Als Coach sind sie bemüht, einen ergebnisoffenen Prozess zu begleiten und Mitarbeitende experimentell Neues ausprobieren zulassen. Auf der anderen Seite sind sie verpflichtet, die wirtschaftlichen und unternehmensorientierten Interessen zu vertreten. Als Lernbegleiter definieren sie im Zusammenspiel mit der Personalentwicklung die Entwicklungsschwerpunkte der Mitarbeitenden, formulieren zukünftige Kompetenzfelder und unterstützen Mitarbeitende bei der Priorisierung und Strukturierung von Lernvorhaben.

Die Förderung von Selbstverantwortung und Selbstorganisation in Teams steht im Vordergrund, welche Mitarbeitende ermutigt, Verantwortung für die eigene berufliche und organisationale Entwicklung zu übernehmen. Insbesondere in agilen Settings wird von Mitarbeitenden und selbstorganisierten Teams erwartet, Verantwortung zu übernehmen. Dies setzt allerdings auch die Kompetenz zur Selbstführung von Mitarbeitenden und Teams voraus.

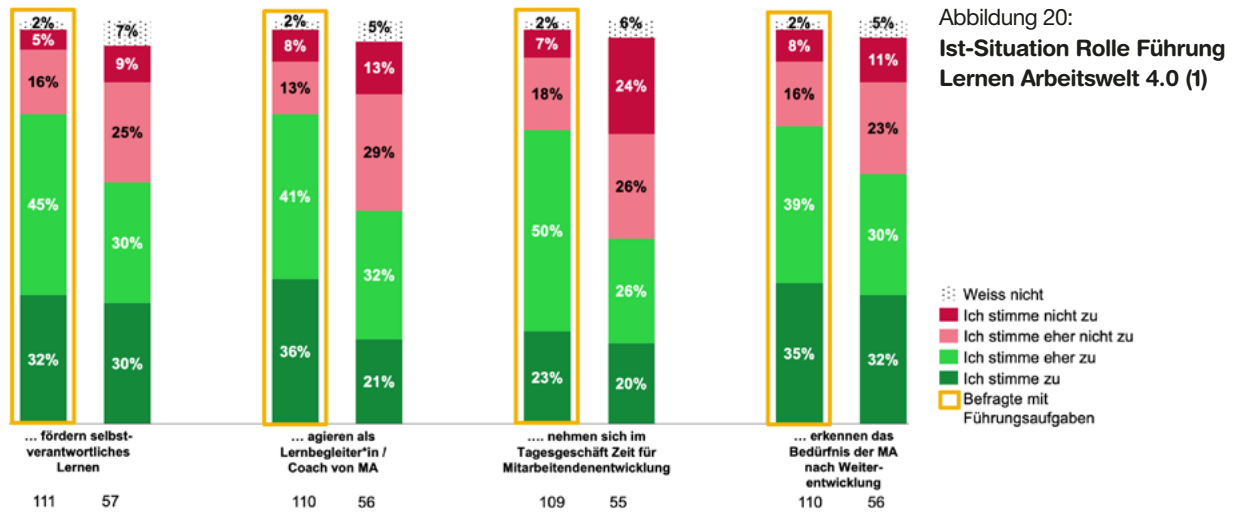


Abbildung 20:  
Ist-Situation Rolle Führung Lernen Arbeitswelt 4.0 (1)

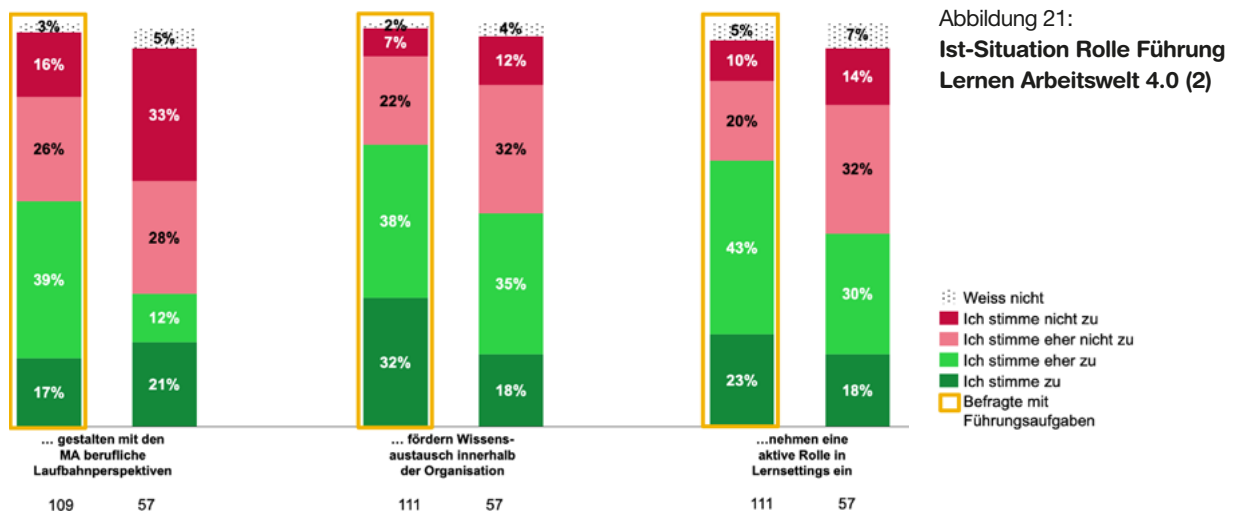


Abbildung 21:  
Ist-Situation Rolle Führung Lernen Arbeitswelt 4.0 (2)

Die Führungskraft der Zukunft versteht sich als Teil des Teams und agiert in einer stetig lernenden Rolle. Lebenslanges Lernen wird als Innovationstreiber im beruflichen Alltag verstanden. Führungskräfte sind daher gut beraten, Rahmenbedingungen und Arbeitsstrukturen zu schaffen, die es Mitarbeitenden ermöglicht, das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Die Führungskraft als Change Manager begleitet agile und strukturelle Veränderungsprozesse in

Unternehmen. Hier gilt es bei vielseitigen Anpassungen den Mitarbeitenden aufzuzeigen, welche Bereiche stabil bleiben. Eine Überforderung der Mitarbeitenden angesichts vielseitiger parallel verlaufender Veränderungen gilt es zu vermeiden.

Abschliessend verweisen die Interviewpartner:innen noch auf die Bedeutung interkulturellen Lernens, welche kulturelle Unterschiede hinsichtlich Innovation und Lernen in der internationalen Zusammenarbeit thematisiert (s. Abbildung 22).

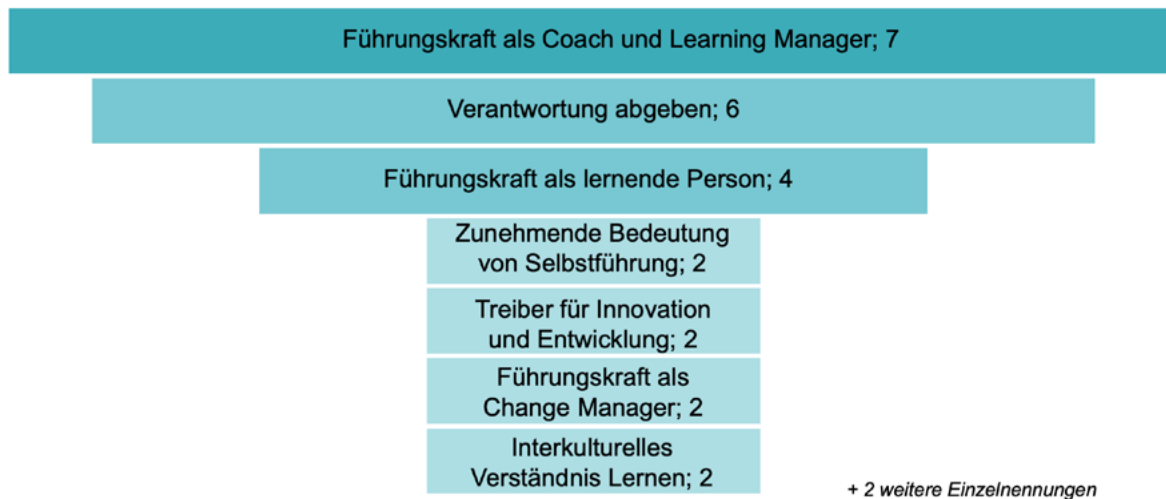


Abbildung 22: Rolle der Führungskraft in organisationalem Lernen Arbeitswelt 4.0

### 5.3. Erwartungen an Führungskräfte

Die qualitative Interview-Studie thematisierte, welche Erwartungen HR und Personalentwicklung an Führungskräfte hinsichtlich Lernens in der Arbeitswelt 4.0 formulieren.

Bei HR und PE-Verantwortlichen zeigt sich, dass sie von Führungskräften insbesondere einen aktiven Part bei der Mitarbeiterentwicklung und der Definition zukünftiger Kompetenzprofile und Rollenbilder erwarten. HR und PE wünschen sich ein

zunehmendes Bewusstsein für die Notwendigkeit von Lernen, um Innovation nachhaltig in Unternehmen zu etablieren.

Mitarbeitende erhoffen sich «Stretch assignments», also ergänzende Herausforderungen in ihren Aufgabengebieten, um sich beruflich weiterzuentwickeln. Mitarbeitende sehen Führungskräfte in einer Coaching-Funktion in Change-Prozessen und in der Verantwortung, Rahmenbedingungen für mehr Raum und Zeit für Lernen zur Verfügung zu stellen (s. Abbildung 23).

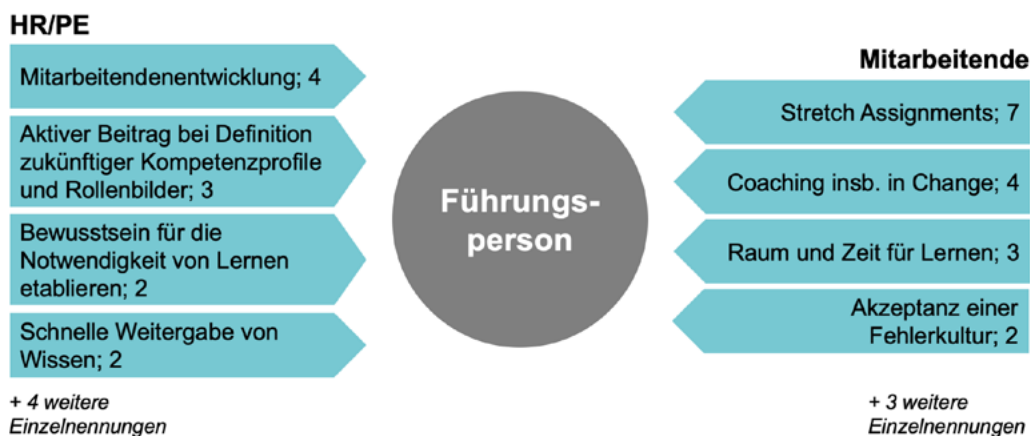


Abbildung 23: Erwartungen an Führungspersonen



## Gabriela Brönimann

ist Leiterin der Personalentwicklung und Ausbildung, sowie stellvertretende HR Leiterin von SRF Schweizer Radio und Fernsehen. Sie stiess im Jahr 1992 zu Schweizer Radio DRS, nachdem sie zuvor bei einer Zeitung gearbeitet und in Fribourg Journalistik und Kommunikationswissenschaften studiert hatte.

### **Inwiefern verändert sich Lernen in der Arbeitswelt 4.0 aus Ihrer Perspektive?**

Ich denke, Coaching-Fähigkeiten werden wichtiger. Es genügt heute nicht mehr eine hervorragende Kursleitungsperson zu sein. Die Individualisierung der Aus- und Weiterbildung erfordert Beratungsknowhow. Es wird immer wichtiger, auf die Bedürfnisse von Einzelnen eingehen zu können. Diese Bedürfnisse im Auge zu behalten und auf die Strategie abzustimmen ist eine tägliche Herausforderung. Natürlich sind methodisch- didaktische Kompetenzen und das Kennen von modernen Lernformen nach wie vor zentral. Es kommen vermehrt Facilitatoren zum Einsatz. Auch im Bereich Konfliktmanagement ist die Personalentwicklung vermehrt gefordert. Die agile Zusammenarbeit stellt hohe Ansprüche an die Konfliktfähigkeit der Mitarbeitenden.

**«Es wird immer wichtiger, auf die Bedürfnisse von Einzelnen eingehen zu können.»**

Bei uns in der Personalentwicklung und Ausbildung hat sich die Zusammenarbeit in den letzten Jahren stark verändert. Es gibt zwar noch Fachverantwortliche für Video, Audio, Digital, Sprech- und Auftrittcoaching doch wir arbeiten viel enger und vernetzter zusammen, wir haben Hierarchien abgebaut und das Team hat basierend auf den SRF Guidelines 2024 eine Haltung/ein Lehr- und Lernverständnis erarbeitet. Seit der Integration der Ausbildung in HR vor 2 Jahren ist die Zusammenarbeit mit dem HR intensiver und selbstverständlicher geworden. Wir arbeiten auch eng mit der Geschäftsleitung Change zusammen. Um auch in Zukunft in dieser komplexen und sich verändernden Arbeitsumgebung in einem modernen Medienbetrieb als Personalentwicklung & Ausbildung relevant zu sein, müssen wir uns ständig weiterentwickeln und mit neuen Methoden und Tools ar-

beiten. Auch müssen wir lernen stärker zu priorisieren, die Ressourcen gezielter einzusetzen und loslassen zu können wird ebenfalls wichtig sein. Denn wenn etwas nicht funktioniert, sollte man nicht daran festhalten. Als Personalentwicklung sollten wir auch Vorbild sein.

### **Wie wird Lernen in Ihrer Organisation gefördert?**

Im neuen Gesamtarbeitsvertrag steht, dass die Mitarbeitenden fünf Tage Ausbildung in Anspruch nehmen dürfen. Dies ist ein Richtwert. Aus- und Weiterbildung wird bei SRF unterstützt und gefördert, doch es braucht noch ein Umdenken über die Form des Lernens, v.a. bei den Vorgesetzten. Bis jetzt hat man unter Weiterbildung v.a. den Besuch eines Kurses verstanden. Nun muss es aber auch möglich sein, während der Arbeitszeit E-Learnings und Selbstlerntools zu absolvieren. Das wird häufig noch zu wenig berücksichtigt. Auch die Möglichkeit Erfahrungen in anderen Redaktionen oder Bereichen zu machen, könnte häufiger genutzt werden.

Gut genutzt werden externen Aus- und Weiterbildungen, bei denen die Mitarbeitenden von SRF gemäss Reglement unterstützt werden. SRF unternimmt schon ziemlich viel, um das Lernen zu fördern.

### **Welche Kompetenzen von HR- und Personalentwicklungs-Verantwortlichen werden in Zukunft in der Gestaltung und Begleitung von Lernprozessen an Bedeutung gewinnen?**

Es hat sich einiges verändert in den letzten Jahren. Wir haben zwar immer noch sehr viele klassische Kurse, in denen man das journalistische Handwerk lernt. Doch die Ausbildungsinhalte sind breiter geworden und es hat eine Verlagerung stattgefunden vom klassischen TV und Radiojournalismus zu digitalen Formaten und Ausspielkanälen. Vermehrt werden auch massgeschneiderte Weiterbildungen für Teams und Gruppen durchgeführt und Lernbegleitungen über einen längeren Zeitraum hinweg. Auch solche individuellen Ausbildungen müssen,



wie das ganze Ausbildungsangebot, der Strategie von SRF entsprechen. Deshalb ist uns eine genaue Auftragsklärung jeweils sehr wichtig. Neu fördern wir das selbstverantwortliche Lernen der Mitarbeitenden. Wir stellen Selbstlerntools zur Verfügung, fördern das kollegiale Coaching, stehen als Sparringpartner:innen zur Verfügung z.B. wenn Führungskräfte ohne externe Hilfe einen Workshop durchführen wollen. Um den Mitarbeitenden zu ermöglichen eine bessere Übersicht über ihre Skills, bzw. noch fehlenden Skills für ihre Funktion zu bekommen, sind wir derzeit daran ein Lernnavigations-Tool zu entwickeln. Dies könnte dann auch eine Hilfe sein für die Weiterbildungsgespräche mit den Vorgesetzten.

An Bedeutung gewonnen haben auch Lern-Events mit nationalen und internationalen Experten z.B. im Bereich Social Media, Hate Speech, You Tube etc.. Solche Veranstaltungen, die eine Stunde oder länger, oder einen ganzen Tag dauern, finden virtuell oder vor Ort statt.

**«Statt einen Kurs zu besuchen, suche ich mir heute vermehrt selbständig zusammen, was ich lernen möchte. Lernen ist dadurch bunter geworden – vielleicht auch ein bisschen beliebiger und unstrukturierter.»**

Lernen findet auch im Rahmen von Coachings statt. Sei das, fachliches Coaching on the job oder externes persönliches Coaching. Im Rahmen der Transformation von SRF zu einem digitalen Medienhaus ermöglichen wir allen Mitarbeitenden ein externes Change-Coaching (max. 5 h).

**Wie verändert sich die Rolle der Führungskraft in Bezug auf das Lernen in der Arbeitswelt 4.0?**

Führungskräfte müssen sich heute vermehrt mit der Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen. Es genügt nicht mehr, einfach nur den Besuch eines Kurses zu bewilligen. Die Ansprüche der Mitarbeitenden bezüglich Weiterbildung sind grösser geworden und die Veränderungen in der Arbeitswelt erfordern ständiges Lernen. SRF versteht sich als eine lernende Organisation. Das heisst man ist ständig in Bewegung und Ereignisse werden als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die

**«Die Ansprüche der Mitarbeitenden bezüglich Weiterbildung sind grösser geworden und die Veränderungen in der Arbeitswelt erfordern ständiges Lernen.»**

Wissensbasis und Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen.

Ich denke, die Führungskräfte müssen sich vermehrt darum bemühen den Mitarbeitenden Zeit zu geben für Lernerfahrungen. Ich merke es selbst als Führungskraft, wie wichtig es ist, den Mitarbeitenden Zeit zu geben und Räume zu schaffen, die Lernen alleine oder in der Gruppe ermöglichen und auch eine Fehlerkultur zu leben, die erlaubt aus Fehlern zu lernen.

**Welche Veränderungen haben Sie bei sich persönlich erlebt, wie Sie selbst lernen?**

Lernen bedeutete für mich früher, in einer gewissen Zeit mir einen klar begrenzten Lernstoff anzueignen, meist lesend.

Heute nutze ich ganz unterschiedliche Lernmöglichkeiten. Ich lerne im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen oder alleine via Apps, Podcasts, Videos, Ted Talks, ich absolviere ein E-Learning oder nutze z.B. unsere Wissensplattform, wo wir viele Artikel und Videos zum Thema Agilität haben. Statt einen Kurs zu besuchen, suche ich mir heute vermehrt selbständig zusammen, was ich lernen möchte. Lernen ist dadurch bunter geworden – vielleicht auch ein bisschen beliebiger und unstrukturierter.

**Können Sie sich an eine konkrete Situation oder ein Ereignis erinnern, wo Sie am meisten gelernt haben ausserhalb der Arbeit?**

Ich kann mich an ein besonders schmerzliches Lernerlebnis in den Bergen erinnern. Die Wettervorhersage hatte Gewitter gemeldet. Wir sind trotzdem auf eine Bergtour gestartet und prompt in ein heftiges Gewitter hineingeraten. Alle Bäche rund um uns herum sind derart angestiegen, dass kein Durchkommen mehr möglich war. Erst nach langem Suchen haben wir eine Möglichkeit gefunden einen reissenden Bach zu überqueren, was ziemlich gefährlich war. Völlig durchnässt und erschöpft sind wir schliesslich zurückgekehrt. So habe ich gelernt, Bergtouren genauer zu planen und Aktivitäten in den Bergen besser den Verhältnissen anzupassen.

# 6. Persönliches Lernen



## 6.1. Lernförderliche Kompetenzen Arbeitswelt 4.0

Neben dem Ziel, ein aktuelles Bild über das Lernen in Organisationen zu erhalten, thematisiert die IAP Studie 2022 das Lernen auf individueller Ebene. Zunächst bewerten die Befragten, welche Kompetenzen ihrer Meinung nach erfolgskritisch für das Lernen in der Arbeitswelt 4.0 sind, indem sie diese in eine persönliche Rangfolge bringen. Abbildung 24 fasst zusammen, wie häufig die jeweilige Kompetenz den ersten, zweiten oder dritten Platz auf der Rangliste einnehmen. Die Kompetenzen Selbstreflexion, Offenheit für Veränderungen und interdisziplinäres Denken landen dabei jeweils bei mind. 50% der Befragten in deren Top 3.

## 6.2. Individuelles Lernverhalten

Interessant ist zu beobachten, dass die Befragten für ihre aktuelle oder zukünftige Position eher von zu Hause aus (65%) als am Arbeitsplatz (53%) lernen.

Etwa die Hälfte der Befragten nutzt öfters oder sehr häufig Transfer- und Wartezeiten (z.B. im ÖV), um zu lernen. Hier zeigt sich ein bisher wenig genutztes Potential, da nur 27% der Befragten angeben, dass ihre Organisation Mobile Learning einsetzt. Eine mögliche plausible Erklärung für diese Differenz ist, dass die Befragten selbstgesteuert und unabhängig von den von der Organisation zu Verfügung gestellten Lernressourcen, auf öffentlich verfügbare Learning Apps zurückgreifen.

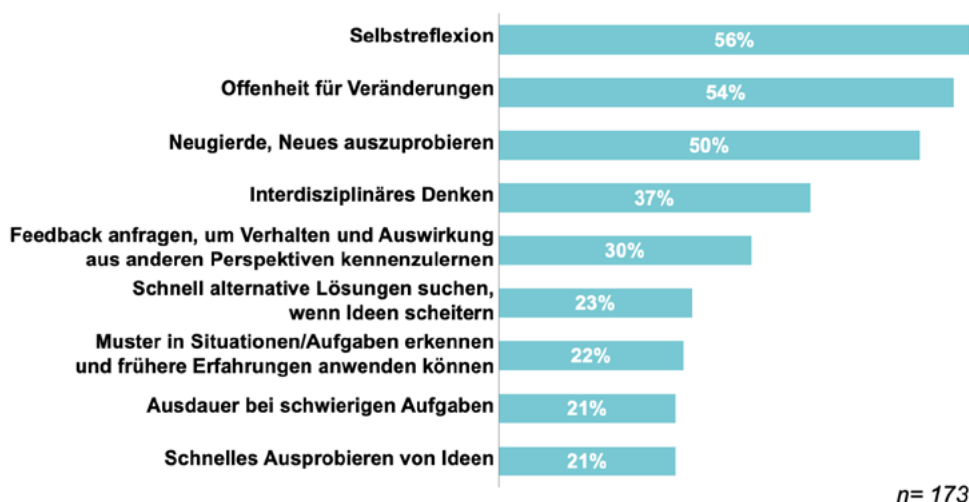


Abbildung 24: Essenzielle Lernkompetenzen für die Arbeitswelt 4.0

Weniger als die Hälfte der Befragten (46%) nutzen fix eingeplante Zeitfenster zum Lernen. In Anbetracht der geschilderten hohen Arbeitsbelastung und der Priorisierung des Tagesgeschäfts fällt es den Befragten zunehmend schwer, individuelle Aus- und Weiterbildungen im Arbeitsalltag zu integrieren. Wie in Kapitel 2.3 geschildert, geben knapp die Hälfte der Befragten an, dass ihnen aufgrund der hohen Arbeitsbelastung keine Zeit zum Lernen bleibt (s. Abbildung 25).

Die Studie zeigt, dass Lernen vor allem allein und selbstgesteuert stattfindet (87% der Befragten lernen sehr häufig/öfters alleine) und bestätigt

nochmals, dass öfters zu Hause als am Arbeitsplatz gelernt wird. Nur 42% der Befragten geben dagegen an, dass sie sehr häufig/öfters im Team bzw. mit anderen Personen ausserhalb ihres Teams lernen (s. Abbildung 26).

Abbildung 27 verdeutlicht, dass 63% der Befragten nicht nur während ihrer Arbeitszeit (die auch im Homeoffice stattfinden kann), sondern sehr häufig/öfters auch in ihrer Freizeit für ihre aktuelle/zukünftige Position lernen.

51% der Befragten empfinden Lernen als kontinuierlichen Prozess, der immer und überall stattfindet.



Abbildung 25: Individuelles Lernverhalten: Wann und wo lernen Sie für Ihre aktuelle bzw. zukünftige Position? Ich lerne... (1)

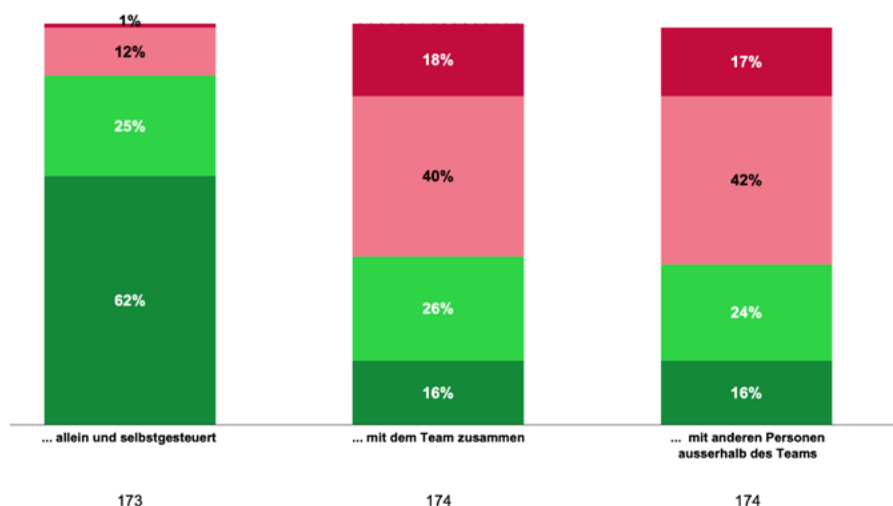


Abbildung 26: Individuelles Lernverhalten: Wann und wo lernen Sie für Ihre aktuelle bzw. zukünftige Position? Ich lerne... (2)

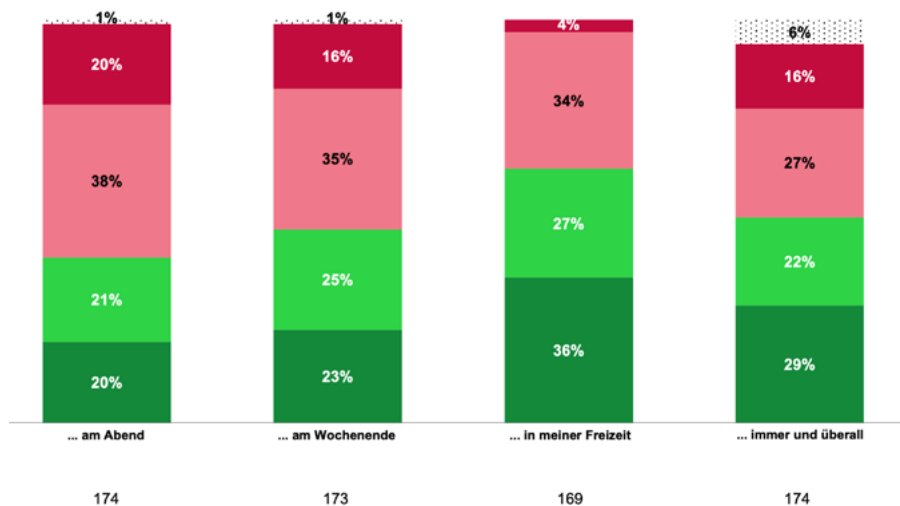


Abbildung 27: Wann und wo lernen Sie für Ihre aktuelle bzw. zukünftige Position? Ich lerne...

■ Weiss nicht  
■ Nie  
■ Gelegentlich  
■ Öfters  
■ Sehr häufig

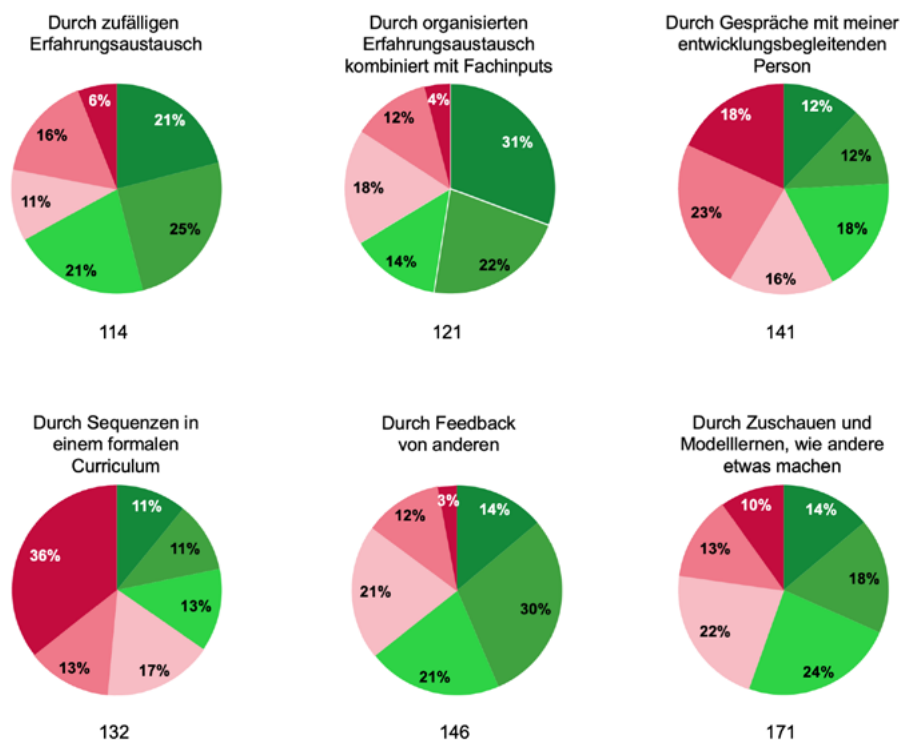


Abbildung 28: Wodurch haben Sie im letzten Vierteljahr am meisten gelernt?

Rangfolge von 1 bis 6 (1 = am meisten gelernt; 6 = am wenigsten gelernt)

Die Befragten geben an, dass sie insbesondere durch informellen Erfahrungsaustausch, organisierten Erfahrungsaustausch kombiniert mit Fachinputs sowie Feedback von anderen am meisten im letzten Vierteljahr gelernt haben. 36% der Befragten geben an, dass sie am wenigsten durch Sequenzen in einem formalen Curriculum gelernt

haben (s. Abbildung 28). Dies zeigt die Herausforderung in formalen Trainings, die Lerninhalte auf den Bedarf und die Anwendungssituationen der Teilnehmenden optimal abzustimmen. Formale Trainings zeigen eine Wirkung, wenn sie mit informellem Lernen und sozialem Erfahrungsaustausch kombiniert werden.

### 6.3. Wahrnehmung Lebenslanges Lernen

Die Haltung gegenüber Lebenslangem Lernen wird von den Befragten sehr unterschiedlich empfunden, was die grosse Streuung der Antworten mit einem Median von 50 verdeutlicht (s. Abbildung 29).

Die Verantwortung für Lebenslanges Lernen sehen die Befragten mehrheitlich eher bei sich selbst (Median: 25). Spannend hierbei ist eine Häufung

der Antworten bei 0, also einer kompletten Selbstverantwortung für Lebenslanges Lernen. Die Zusammensetzung der Stichprobe, welche sich mehrheitlich aus Führungskräften und hochqualifizierten Mitarbeitenden zusammensetzt, ist ein möglicher Erklärungsansatz für die hohe Eigenverantwortung für kontinuierliches Lernen über die Lebensspanne. Des Weiteren zeigt sich eine Häufung bei 50, also eine 50:50 Teilung der Verantwortung zwischen dem Unternehmen und der eigenen Person (s. Abbildung 30).

Lebenslanges Lernen im Alltag empfinde ich als...  
(0 = leicht in Arbeitsalltag zu integrieren, 100 = zusätzliche Belastung im Job)

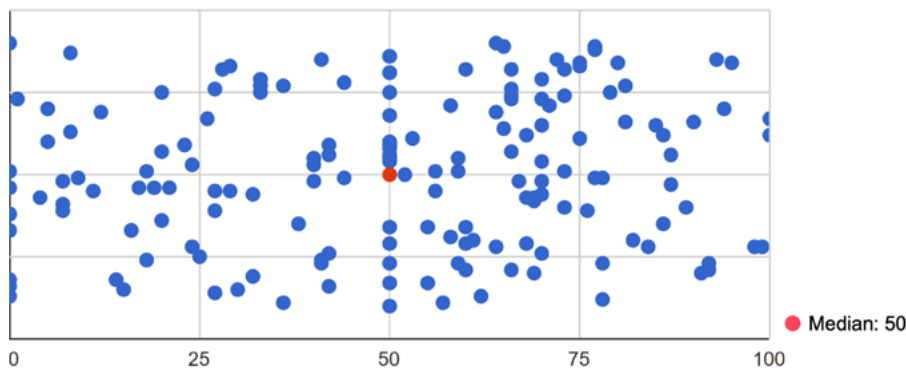


Abbildung 29:  
Lebenslanges Lernen im Alltag (1)

Lebenslanges Lernen im Alltag empfinde ich als...  
(0 = persönliche Verantwortung, 100 = Verantwortung des Unternehmens)

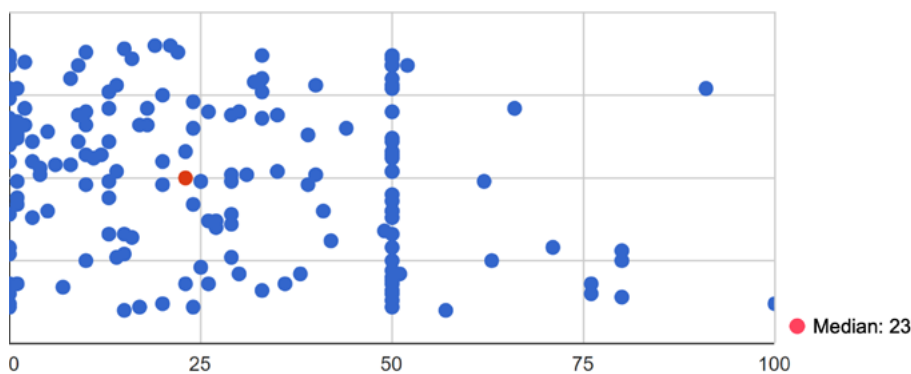


Abbildung 30:  
Lebenslanges Lernen im Alltag (2)



## Sibylle Spengler

ist Gründerin und CEO von Fundtastic, Dozentin und Präsidentin des Berufsverbandes Swissfundraising. Sibylle Spengler war über 25 Jahre für verschiedene NGO im In- und Ausland in leitender Funktion tätig und berät heute Organisationen im Bereich Strategie, Fundraising, digitale Transformation und Kampagne.

### **Inwiefern verändert sich Lernen in der Arbeitswelt 4.0 aus Ihrer Perspektive?**

Heutzutage sind die Digitalisierung und die digitale Transformation nicht mehr wegzudenken. Sie sind Teil des Lernens geworden. Die zunehmende Digitalisierung hat sich durch die Pandemie noch weiter verstärkt. Diejenigen, die sich verweigert hatten bis dahin, waren zumindest gezwungen, sich einer gewissen Digitalisierung zu öffnen. Zum Beispiel über Calls, über Dokument-Sharing usw. Die digitale Entwicklung schreitet einfach rasant voran. Digitalisierung tangiert unser Leben in jedem Detail. Ob wir ein Ticket lösen oder ein Billett online bestellen. Ob wir uns informieren oder miteinander kommunizieren. Es ist alles digital und wir kommen gar nicht mehr drumherum. Insofern hat die Digitalisierung nicht nur Auswirkungen auf das Lernen in der Organisation, sondern auf die Gesellschaft grundsätzlich.

### **Wie zeigen sich diese Veränderungen in Ihrer Organisation? Können Sie 2-3 konkrete Beispiele nennen?**

Ich habe den Eindruck – also zumindest in meinem Bereich, oder auch für Spendenorganisationen grundsätzlich – dass es ein grösseres systemisches Verständnis braucht. Also weniger von «das

ist mein Bereich, das ist mein Ziel und hier arbeite ich». Sondern, dass es ein übergeordnetes Verständnis für die Aufgaben und Entwicklungen einer Unternehmung benötigt. Das erfordert ein gewisses Interesse seitens der Mitarbeitenden, Zusammenhänge zu erkennen und zu verstehen. Interdisziplinäre Zusammenarbeit wird zunehmend wichtiger. Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördert das Verständnis für die anderen Geschäftsbereiche und das Arbeiten in Teams.

Zudem ist die Welt volatil geworden – also schnelllebig, schnell verändernd, das Setting kann von heute auf morgen anders aussehen. Diese Volatilität bedingt, dass man in kleineren Zyklen denkt und in kleineren Zyklen handeln sollte. Wir können zwar langfristige Missionen und Strategien definieren, jedoch sollte die konkrete Umsetzung in kleineren Zyklen oder Sprints, wie es im digitalen Bereich heisst, erfolgen.

### **Welche Merkmale in der Unternehmenskultur benötigt es, dass Lernen in den Arbeitsalltag integriert ist und als selbstverständlich betrachtet wird?**

Auch im operativen Geschäft muss man sich täglich damit auseinandersetzen: Wie kann sich das, was ich mache, weiterentwickeln? Wie kann es innovativer werden? Auch wenn das ein Trendwort ist. Ich nehme wahr, dass viele Organisationen sich auf dem ausruhen, was funktioniert, anstatt auch in der aktiven Weiterentwicklung die Chancen zu sehen. Das braucht, wie gesagt, eine systemische Betrachtungsweise. Diese ganzheitliche Sicht ist notwendig, um die nötige Distanz zu wahren. Ich glaube, eine gewisse Überforderung ist Bestandteil des Alltags geworden. Man muss mit dieser Überforderung lernen umzugehen, die systemische Sichtweise hilft einem dabei.

**«Heutzutage sind die Digitalisierung und die digitale Transformation nicht mehr wegzudenken. Sie sind Teil des Lernens geworden.»**

In diesem Kontext ist die schrittweise Planung, die schrittweise Umsetzung, die schrittweise Überprüfung, also das Zyklusdenken sehr wichtig. Da braucht es, davon bin ich überzeugt, eine höhere Fehlertoleranz. Innovation und Entwicklung können nur dann stattfinden, wenn Fehler gemacht werden dürfen. Viele Betriebe befürworten eine Kultur der Fehlertoleranz. Und trotzdem: eine institutionalisierte Fehlerkultur leben, die fehlt an vielen Orten noch. In einer lernenden Organisation findet eine organisierte Übergabe von Verantwortung statt. Auch als Chef\*in muss ich Verantwortung ab- und übergeben. Und, ich sage bewusst, «organisiert übergeben». Also nicht einfach: Okay, macht jetzt selbst. Das wäre dann «laissez-faire». Sondern: Wo wird welche Verantwortung abgegeben und in welchem Rahmen.

**Was verstehen Sie unter lernförderlichen Arbeitsbedingungen und lernförderlicher Arbeitsgestaltung?**

A und O ist immer noch ein wertschätzendes Betriebsklima, Respekt im Umgang, und ein hohes Mass an Individualisierung. Sei es bei der Mitgestaltung der Arbeit selbst bis zu: Wo darf ich arbeiten, wann darf ich arbeiten? Ich glaube, das wird zunehmend geschätzt, häufig mehr als hohe Löhne.

**Können Sie sich an eine konkrete Situation erinnern, wo Sie am meisten in Ihrem Arbeitsalltag oder vielleicht auch ausserhalb der Arbeit gelernt haben?**

Ich würde sagen, immer dann, wenn man über die Komfortzone hinausgeht. Nicht so weit, dass der Alarm losgeht: körperlich, physisch und psychisch.

**«Lernen findet häufig ausserhalb der Komfortzone statt.»**

Aber vielleicht doch so weit, dass man einen leichten Stress spürt, aber trotzdem feststellt: Also so weit hinaus kann ich noch. Das sind die Momente, in denen man sehr viel lernt und wo man herausfindet, wer oder was dabei Support leisten kann. Und mit diesem Wissen kommt man dann auch wieder weiter. Ich glaube, das ist so das Schlusswort von mir (lacht): Komfortzone verlassen.



# 7. Lernen in Zukunft

## 7.1. Einsatz von Lernformen in der Zukunft

Nach der zukünftigen Entwicklung von Lernformen in fünf Jahren gefragt, sehen 45%, dass Präsenzkurse auch in Zukunft angeboten werden, gehen aber davon, dass diese seltener als heute eingesetzt werden. Etwa gleich viele (41%) schätzen deren Einsatzhäufigkeit ähnlich ein wie heute. Nur 12% gehen davon aus, dass sich der Einsatz von Präsenzkursen verstärken wird.

Bei Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch und Coaching/Mentoring schätzt etwas mehr als die Hälfte der Befragten, dass diese in Zukunft häufiger eingesetzt werden. Eine Abnahme oder sogar ein kompletter Verzicht auf diese Lernformen wird nur von einer Minderheit gesehen. Insbesondere bei Blended Learning – also der Kombination aus Präsenzkursen und digitalen Lernformaten – prognostizieren die 67% Befragten, dass sich dessen Nutzung in den nächsten 5 Jahren verstärken wird (s. Abbildung 31).

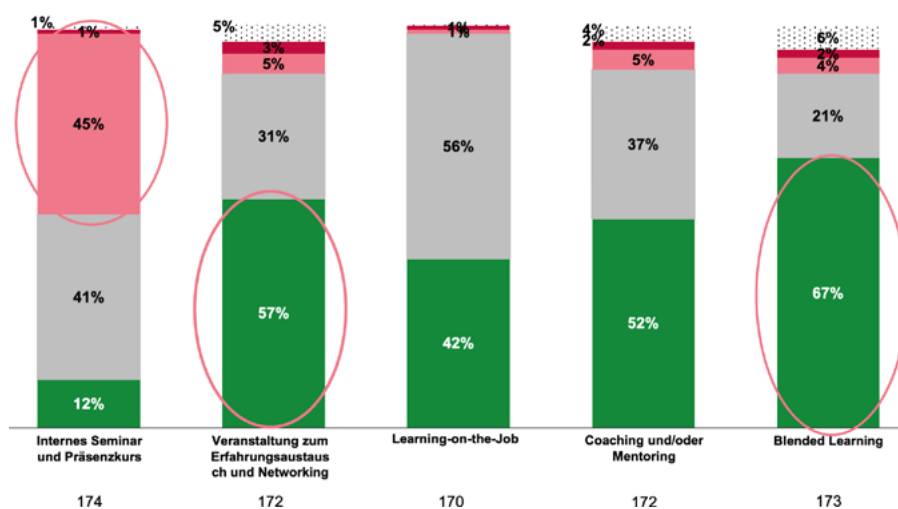


Abbildung 31: Entwicklung von verschiedenen Lernformen in den nächsten 5 Jahren in Organisationen (1)

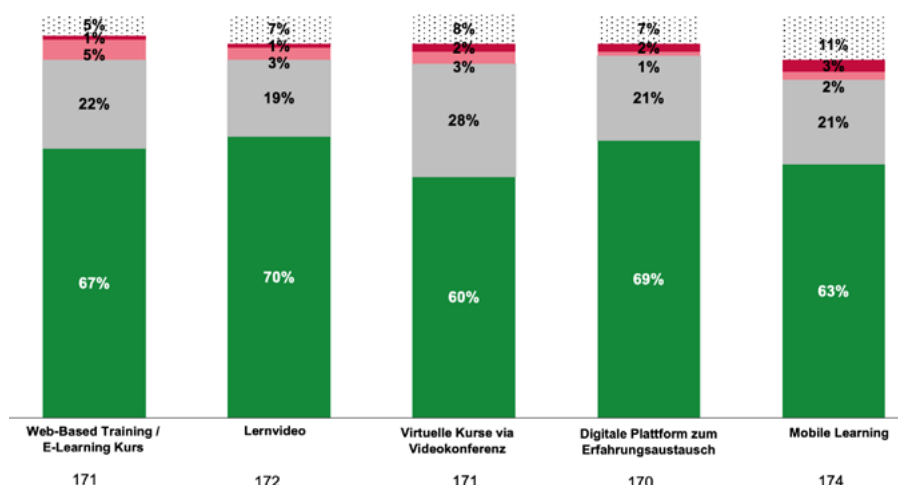


Abbildung 32: Entwicklung von verschiedenen Lernformen in den nächsten 5 Jahren in Organisationen (2)



Bei den etablierteren digitalen Lernformen wie Web-Based Training (67%), Lernvideos (70%) und virtuellen Kursen (60%) gehen die Befragten mehrheitlich davon aus, dass diese in Zukunft häufiger in ihrer Organisation eingesetzt werden.

Auch bei den bisher noch nicht flächendeckend verbreiteten digitalen Plattformen zum Erfahrungsaustausch (69%) und Mobile Learning (63%) geht über die Mehrheit der Befragten davon aus, dass diese in Zukunft häufiger zum Einsatz kommen (s. Abbildung 32).

Ein anderes Bild zeigt sich bei innovativeren Lerntechnologien: virtuelle 3D Kursräume, Virtual Reality, Augmented Reality und Chatbots. Nur etwas mehr als 1/3 der Befragten gehen davon aus, dass diese Lernformen in Zukunft häufiger eingesetzt werden. Die Digitalisierung des Lernens in der Arbeitswelt scheint sich in zwei Domänen zu teilen:

Während der Einsatz von niederschwelligen Lernformen wie Virtuelle Kurse und Web Based Trainings verbreitet sind und weiter zunehmen werden ist eine starke Verbreitung von komplexeren digitalen Lernsystemen wie Augmented Reality noch kaum absehbar (s. Abbildung 33).

## 7.2. Zukünftige Relevanz von formalen Abschlüssen in der beruflichen Weiterbildung

Eine deutliche Mehrheit von 73% betonen auch in Zukunft den persönlichen Stellenwert von formalen Abschlüssen in der beruflichen Weiterbildung (z.B. Diplome der höheren Berufsbildung oder Zertifikate von Hochschulen wie CAS, DAS oder MAS) (s. Abbildung 34).

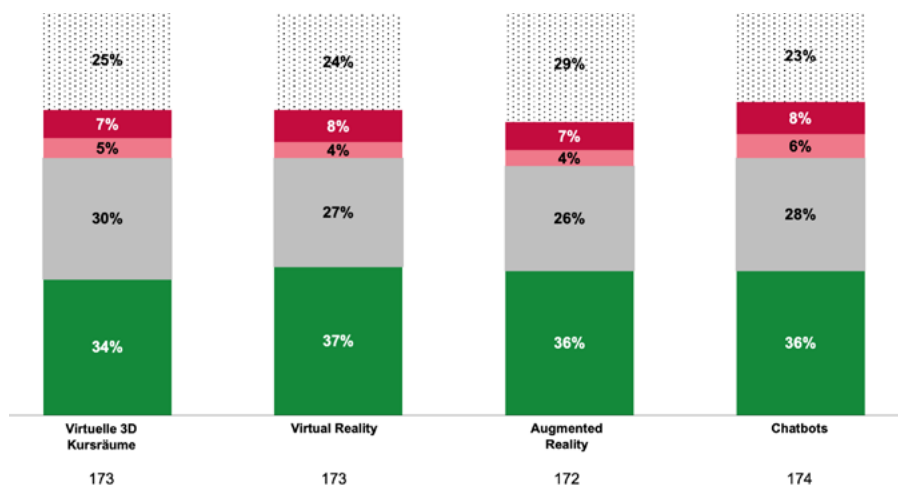


Abbildung 33: Entwicklung von verschiedenen Lernformen in den nächsten 5 Jahren in Organisationen (3)

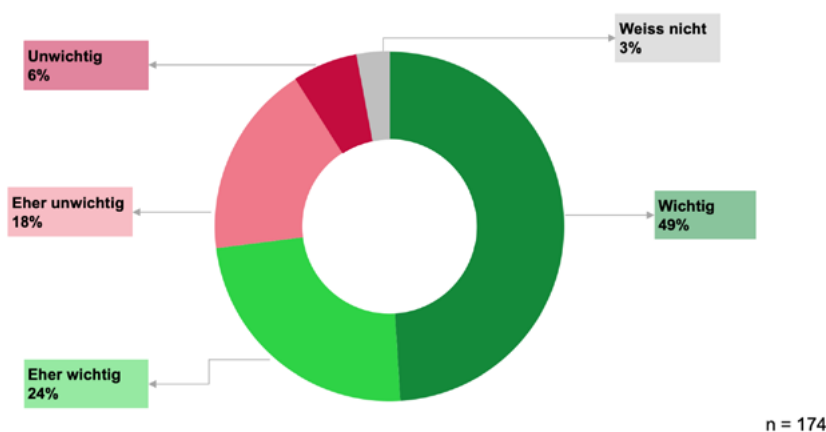
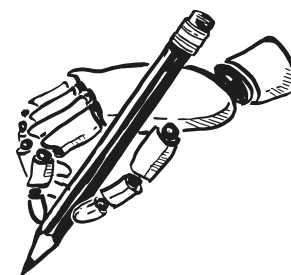


Abbildung 34: Relevanz von formalen Abschlüssen in der beruflichen Weiterbildung in den nächsten 5 Jahren?



## 8. Konsequenzen für die Praxis

Die IAP Studie 2022 «Lernen in der Arbeitswelt 4.0» betont gemäss den quantitativen und qualitativen Ergebnissen die Signifikanz kontinuierlichen Lernens und sozialen Lernens in Kombination mit digitalen Lernformen. Lernen findet heute immer und überall statt. Organisationen sind gefordert Rahmenbedingungen zu gestalten und flexible und vielfältige Lernangebote anzubieten, die Mitarbeitende in ihrer Kompetenzentwicklung unterstützen. In der Arbeitswelt 4.0 übernehmen Mitarbeitende vermehrt Selbstverantwortung für das eigene Lernen und die eigene berufliche Laufbahnentwicklung.

Gleichwohl formulieren die Befragten hohe Erwartungen an die Rollen von HR und PE (u. a. Stärkung von HR als Business Partner, innovative Trendforschung und Formulierung erfolgskritischer Kompetenz- und Entwicklungsfelder). Die hohe Arbeitsbelastung seitens der Befragten verdeutlicht, dass die knappen zeitlichen Ressourcen ein grosses Hindernis im kontinuierlichen Lernen bleibt. Lernen ermöglichen und Mitarbeitende in ihrer Laufbahnentwicklung fördern wird als wesentliche zukünftige Aufgabe von Führungskräften und HR/PE in der Arbeitswelt 4.0 formuliert.

Für die Praxis der betrieblichen Aus- und Weiterbildung ergeben sich folgende Handlungsimpulse (s. Abbildung 35).

Die Arbeitswelt verändern sich. Und sie verändert uns. Was gestern noch in Stein gemeisselt schien, hat morgen vielleicht keine Bedeutung mehr. Wissen und Erfahrungswerte verändern sich entsprechend schnell. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, agiler und flexibler zu agieren. Hierfür benötigen Organisationen eine lernförderliche Unternehmenskultur, in der Entwicklung, Veränderung und Fehler im Alltag genutzt werden können. Lernförderliche Kompetenzen gilt es zu stärken, die Mitarbeitende als selbstreflektierte Individuen aber auch als kooperative Teammitglieder verantwortungsvoll agieren lassen. Betriebliche Aus- und Weiterbildung darf nicht mehr als «nice to have», sondern als Grundvoraussetzung für Innovation und Wachstum von Unternehmen verstanden werden.

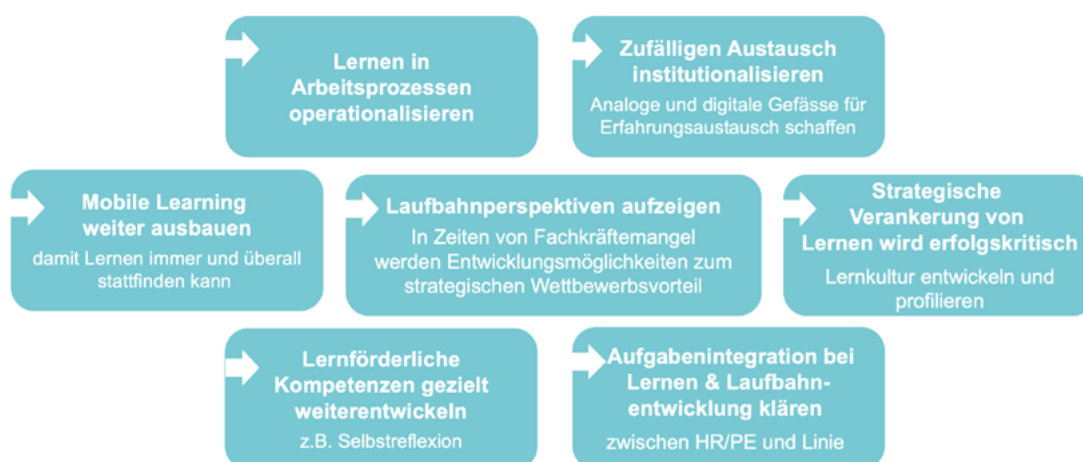


Abbildung 35: Handlungsimpulse für die Praxis

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Stichprobe Quantitative Umfrage	4
Abbildung 2:	Stichprobe Strukturierte Interviews	4
Abbildung 3:	Erlebte Veränderungen beim Lernen in der Arbeitswelt 4.0	5
Abbildung 4:	Erlebte Unterstützung in der beruflichen Entwicklung von...	5
Abbildung 5:	Lernen in Organisationen fördern (Interview-Studie)	6
Abbildung 6:	Lernen in Organisationen fördern (Quantitative-Online-Umfrage) (1)	7
Abbildung 7:	Lernen in Organisationen fördern (Quantitative-Online-Umfrage) (2)	7
Abbildung 8:	Lernen in Organisationen fördern (Quantitative-Online-Umfrage) (3)	8
Abbildung 9:	Lernen in Organisationen fördern (Quantitative-Online-Umfrage) (4)	8
Abbildung 10:	Angebot Lernformen aktuell in Organisationen in der Schweiz (1)	11
Abbildung 11:	Angebot Lernformen aktuell in Organisationen in der Schweiz (2)	12
Abbildung 12:	Angebot Lernformen aktuell in Organisationen in der Schweiz (3)	12
Abbildung 13:	Erwartungen an HR/PE	15
Abbildung 14:	Aufgaben von HR- und PE-Verantwortlichen	17
Abbildung 15:	HR- und Personalentwicklungs Verantwortliche in meinem Unternehmen... (1)	17
Abbildung 16:	HR- und Personalentwicklungs Verantwortliche in meinem Unternehmen... (2)	17
Abbildung 17:	Erwartungen an HR/PE in 5 Jahren (1)	19
Abbildung 18:	Erwartungen an HR/PE in 5 Jahren (2)	19
Abbildung 19:	Erwartungen an HR/PE in 5 Jahren (3)	19
Abbildung 20:	Ist-Situation Rolle Führung Lernen Arbeitswelt 4.0 (1)	21
Abbildung 21:	Ist-Situation Rolle Führung Lernen Arbeitswelt 4.0 (2)	21
Abbildung 22:	Rolle der Führungskraft in organisationalem Lernen Arbeitswelt 4.0	22
Abbildung 23:	Erwartungen an Führungspersonen	22
Abbildung 24:	Essenzielle Lernkompetenzen für die Arbeitswelt 4.0	25
Abbildung 25:	Individuelles Lernverhalten: Wann und wo lernen Sie für Ihre aktuelle bzw. zukünftige Position? Ich lerne... (1)	26
Abbildung 26:	Individuelles Lernverhalten: Wann und wo lernen Sie für Ihre aktuelle bzw. zukünftige Position? Ich lerne... (2)	26
Abbildung 27:	Wann und wo lernen Sie für Ihre aktuelle bzw. zukünftige Position? Ich lerne...	27
Abbildung 28:	Wodurch haben Sie im letzten Vierteljahr am meisten gelernt?	27
Abbildung 29:	Lebenslanges Lernen im Alltag (1)	28
Abbildung 30:	Lebenslanges Lernen im Alltag (2)	28
Abbildung 31:	Entwicklung von verschiedenen Lernformen in den nächsten 5 Jahren in Organisationen (1)	31
Abbildung 32:	Entwicklung von verschiedenen Lernformen in den nächsten 5 Jahren in Organisationen (2)	31
Abbildung 33:	Entwicklung von verschiedenen Lernformen in den nächsten 5 Jahren in Organisationen (3)	32
Abbildung 34:	Relevanz von formalen Abschlüssen in der beruflichen Weiterbildung in den nächsten 5 Jahren?	32
Abbildung 35:	Handlungsimpulse für die Praxis	33

# Literaturverzeichnis

- Blum, U. (2021). Leben heißt lernen: Nutzen von informellen Lernprozessen. In: Blum, U., Gabathuler, J., Bajus, S. (Eds.) *Weiterbildungsmanagement in der Praxis: Psychologie des Lernens*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-62631-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-662-62631-3_3)
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203–230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. ORT: Beltz Juventa.
- Richter, S. & Kauffeld, S. (2020). Beyond supervisors' support: influencing (international) technical training transfer. *European Journal of Training and Development*, 45(4), 391-403. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2019-0141>
- Sandmeier, A. Hanke, U., & Gubler, M. (2018). Die Bedeutung der Gestaltung des Lernfelds und des Funktionsfelds für den subjektiven Erfolg betrieblicher Weiterbildung. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 41, 41-55. <https://doi.org/10.1007/s40955-018-0105-9>
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., McNall, L. A., & Salas, E. (2010). Informal learning and development in organizations. In S. W. J. Kozlowski & E. Salas (Eds.), *Learning, training, and development in organizations* (pp. 303–331). Routledge/Taylor & Francis Group.

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

# IAP Institut für Angewandte Psychologie

Pfingstweidstrasse 96  
Postfach  
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 83 33  
E-Mail [info.iap@zhaw.ch](mailto:info.iap@zhaw.ch)  
Web [zhaw.ch/iap](http://zhaw.ch/iap)



[blog.zhaw.ch/iap](http://blog.zhaw.ch/iap)  
IAP Podcast «Psychologie konkret»