

# IAP Studie 2022: «Lernen in der Arbeitswelt 4.0»

## Ausgewählte Ergebnisse der quantitativen Befragung

Die Arbeitswelt ist heutzutage gekennzeichnet durch eine hohe Komplexität, kurze Innovations- und Lebenszyklen, vernetzte globale Märkte und zunehmende Planungsunsicherheiten. Neue Arbeitsformen rücken die Selbstführung und zunehmend unternehmensübergreifende Teamarbeit in den Fokus. Diese Veränderungen beeinflussen, wie heute und in Zukunft in Organisationen gelernt wird. Das IAP Institut für Angewandte Psychologie hat deshalb 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 ist Teil der Studienreihe «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0». Sie umfasst eine quantitative Online-Umfrage und strukturierte Interviews mit Führungspersonen und Fachpersonen aus HR und Personalentwicklung aus Unternehmen in der Schweiz.

### Förderung von Lernen in Unternehmen

Organisationen betonen die Bedeutung von Lernen und Weiterbildung auf unterschiedlichen Ebenen.

**85%** der Befragten betrachten Lernen als **integralen Bestandteil des Arbeitsverständnisses** und des beruflichen Alltags. Mehr als die Hälfte der Befragten steht ein gewisses **Zeitkontingent** für berufliche Entwicklung zur Verfügung. Gleichzeitig geben **49%** der Befragten an, dass die **hohe Arbeitsbelastung** Lernen im Arbeitsalltag erschwert.

**81%** der Teilnehmenden haben **Mitspracherecht**, in welchem Bereich sie sich weiterbilden. Jedoch berichten nur 29%, dass ihnen Optionen für die **individuelle Laufbahnentwicklung** aufgezeigt werden.

**Erfahrungsaustausch** wird von den Befragten als sehr 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%.

Die Kompetenzen **Selbstreflexion**, **Offenheit für Veränderungen** und **interdisziplinäres Denken** werden in der Umfrage u. a. als erfolgskritisch für organisationales Lernen in der Arbeitswelt 4.0 genannt.



### Wann, wo und wie wird heute gelernt?

**Traditionelle Lernformen** sind weiterhin sehr verbreitet in Organisationen (z. B. Präsenzkurse 91%, Learning-on-the-Job 90%) und werden öfter mit digitalen Formaten in **Blended Learning** kombiniert (64%). Verschiedene digitale Formate wie **Web Based Trainings** (75%) und **Lernvideos** (72%) sind Teil des heutigen Lernangebots.

Kaum eingesetzt werden bisher neuere Lerntechnologien wie Virtual Reality (6%) oder Augmented Reality (4%). 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.

Interessant ist zu beobachten, dass die Befragten für ihre aktuelle oder zukünftige Position eher von **zu Hause** aus (**65%**) als am **Arbeitsplatz** (**53%**) lernen. Bestätigt wird dies auch durch die Angabe, dass Lernen sehr häufig/öfters **allein und selbstgesteuert** stattfindet (87%). Nur 42% der Befragten geben dagegen an, dass sie sehr häufig/öfters im Team lernen. Gleichzeitig wird das Lernen durch Erfahrungsaustausch und Feedback von den Befragten als besonders wirkungsvoll eingestuft.



## Rolle HR und Personalentwicklung

Die Befragten bewerten die Rolle von HR und Personalentwicklung bei der Gestaltung von Lernen in der Arbeitswelt 4.0 leicht positiv. **56%** sehen HR und Personalentwicklung in einer **aktiven Rolle bei der strategischen Verankerung von Lernen in Organisationen**.

**56%** finden, dass HR- und Personalentwicklung-Verantwortliche **Voraussetzungen für innovative Lernkulturen** schaffen. Weniger als die Hälfte (46%) empfinden, dass HR und Personalentwicklung Selbstorganisation in Teams fördern.

Die Befragten formulieren **hohe Erwartungen an die zukünftige Funktion** von HR und Personalentwicklung.

**94%** prognostizieren, dass HR und Personalentwicklung eine aktivere Rolle bei der **Gestaltung von Lern- und Entwicklungsprozessen** einnehmen werden. 83% erwarten eine bedeutendere Rolle bei der **Formulierung der Digitalisierungsstrategie** für Personalentwicklung und Lernen. 77% sehen HR und Personalentwicklung stärker in der Verantwortung bei der **Nutzung von Daten zwecks Lernoptimierung**.

## Rolle der Führung

Führungspersonen übernehmen bei der Mitarbeitendenentwicklung diverse Aufgaben und Funktionen. So gaben 78% der Befragten an, dass die Führungspersonen in ihrer Organisation die **fachliche Entwicklung** der Mitarbeitenden fördern. **70%** sehen, dass Führungspersonen die Rolle von **Lernbegleitenden** übernehmen.

Differenziert man die Antworten nach Personen mit und ohne Führungsaufgaben zeigen sich insbesondere in zwei Punkten unterschiedliche Wahrnehmungen. **73%** der Personen **mit Führungsaufgaben** geben an, dass sich Führungspersonen im Tagesgeschäft **Zeit nehmen** für die Mitarbeitendenentwicklung. Das sehen nur 46% der Befragten ohne Führungsaufgaben so. Die **Gestaltung von Laufbahnperspektiven** mit den Mitarbeitenden wird von **56%** der Personen mit Führungsaufgaben bestätigt, jedoch nur von 33% der Befragten ohne Führungsaufgaben.

## Lernen in Zukunft

Eine deutliche Mehrheit von **73%** betonen auch in Zukunft den **persönlichen Stellenwert von formalen Abschlüssen** in der beruflichen Weiterbildung (u. a. CAS/DAS/MAS).

Nach der zukünftigen Entwicklung von Lernformen in fünf Jahren gefragt, sehen **45%** eine **Abnahme von Präsenzkursen**.

**Lernformen der Zukunft** sehen die Befragten insbesondere im **sozialen Lernen** (u. a. Networking und Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch, 57%) und in der **Lernbegleitung on the Job** (42%). Auch der Einsatz von **Blended-Learning-Formaten** (67%), **Coaching** (52%), **E-Learnings** (67%) und **digitalen Plattformen** zum Erfahrungsaustausch (69%) werden nach Einschätzung der Befragten an Bedeutung gewinnen. Sozialer Austausch scheint durch flexibles Arbeiten und Homeoffice seltener zufällig stattzufinden. Etwa **ein Drittel** der Befragten sieht zukünftig einen verstärkten **Einsatz von Virtual und Augmented Reality** beim Lernen in ihrer Organisation.

Eine klare Mehrheit der Befragten erkennt die Notwendigkeit des **Lebenslangen Lernens**, um die eigene berufliche Position zu sichern. Lebenslanges Lernen wird dabei als **horizontalerweiternd**, aber gleichzeitig mit zunehmender Selbstverantwortung für die eigene Entwicklung als **herausfordernd** erlebt.

Die Ergebnisse aller bisherigen IAP Studien in der Studienreihe  
«Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» finden Sie unter [zhaw.ch/iap/studie](http://zhaw.ch/iap/studie).

info.iap@zhaw.ch  
+41 58 934 83 33  
>> [zhaw.ch/iap](http://zhaw.ch/iap)



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