Deloitte.

Together makes progress



Wie L&D mit KI geschäftskritische Fähigkeiten schneller aufbaut

29. Oktober 2026

Drei Fragen führen vom Handlungsdruck zum umsetzbaren Learning Operating Model

1 **Warum müssen sich Learning Operating Models verändern?**

2 **Wie sieht ein KI-gestütztes Learning Operating Model aus?**

3 **Wie wird aus dem Learning Operating Model gelebte Praxis?**

Die entscheidende Aufgabe von L&D ist nicht mehr, Lernen und Trainings bereitzustellen, sondern Fähigkeiten und Verhalten, die eine Organisation für ihre Geschäftsziele braucht, aufzubauen.

Warum müssen sich Learning Operating Models verändern?

Fünf Veränderungen erhöhen den Druck auf Ihr L&D, schneller und wirksamer zu handeln

Arbeit verändert sich schneller und mit ihr die erforderlichen Kompetenzen

KI und agentenbasierte Technologien verändern Aufgaben, Entscheidungen und Rollen im Unternehmen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Anpassungsfähigkeit, Eigenverantwortung und messbare Leistung.

Fünf globale Workforce-Trends

VOLATILE KOMPETENZANFORDERUNGEN	Rollen und benötigte Kompetenzen verändern sich schneller. Organisationen und Beschäftigte müssen sich kontinuierlich anpassen.
BESCHLEUNIGUNG DURCH KI	KI verändert die Arbeit und verteilt Aufgaben und Entscheidungen neu zwischen Menschen und Technologie.
PRODUKTIVITÄTSDRUCK	Investitionen in die Belegschaft müssen messbar zu Produktivität, Leistung und Geschäftswert beitragen.
VERÄNDERTE ARBEITSWELT	Arbeit wird dynamischer, technologiegestützter und findet zunehmend über flexible Organisationsgrenzen hinweg statt.
MEHR EIGENVERANTWORTUNG	Beschäftigte übernehmen zunehmend Verantwortung für ihre „Beschäftigungsfähigkeit“, Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Entwicklung.

#1 **Lernmöglichkeiten** sind die **wichtigste Strategie** zur **Mitarbeiterbindung**.

80% möchten **mehr darüber lernen**, wie sie **KI bei ihrer Arbeit** einsetzen können.

39% der **Kernkompetenzen** von Beschäftigten werden sich voraussichtlich bis **2030 verändern.**

Deloitte Global Human Capital Trends 2026, World Economic Forum - The Future of Jobs Report 2026

Traditionelle Lernmodelle halten mit neuen Arbeits- und Kompetenzanforderungen nicht Schritt

Vier Verschiebungen verändern den Wertbeitrag von Lernen im Unternehmen

	VON	ZU
1	**STABILEN MODELLEN** Traditionelles Learning geht von relativ stabilen Rollen, Kompetenzprofilen und Belegschaftsstrukturen aus.	**DYNAMISCHEN ANFORDERUNGEN** KI, Automatisierung und neue Geschäftsmodelle verändern Rollen, Aufgaben und erforderliche Fähigkeiten kontinuierlich.
2	**PUNKTUELLEM LERNEN** Lernen ist in regelmäßigen Programmen und Entwicklungszyklen organisiert.	**KONTINUIERLICHER ENTWICKLUNG** Der Aufbau von Fähigkeiten wird in die tägliche Arbeit integriert und an veränderte Leistungsanforderungen angepasst.
3	**ZENTRALER BEREITSTELLUNG** Lernexpertise und die Entwicklung von Inhalten liegen vor allem bei zentralen Learning-Funktionen.	**VERTEILTE EXPERTISE** Learning verbindet die Expertise, die im Unternehmen, bei digitalen Arbeitskräften in den Geschäftsbereichen und in externen Ökosystemen verteilt ist.
4	**TEILNEHMERKENNZAHLEN** Der Erfolg von Learning wird vor allem anhand von Teilnahme, Abschluss und Aktivität gemessen.	**ERGEBNISSEN** Der Beitrag von Learning zeigt sich zunehmend in der Einsatzbereitschaft und Leistung der Belegschaft sowie in messbaren Geschäftsergebnissen.

Learning entwickelt sich zum Enabler unternehmerischer Fähigkeiten

Dafür muss die Learning-Funktion enger auf Geschäftsprioritäten reagieren, Mitarbeiterentwicklung mit der täglichen Arbeit verbinden und Expertise über Organisationsgrenzen hinweg mobilisieren.

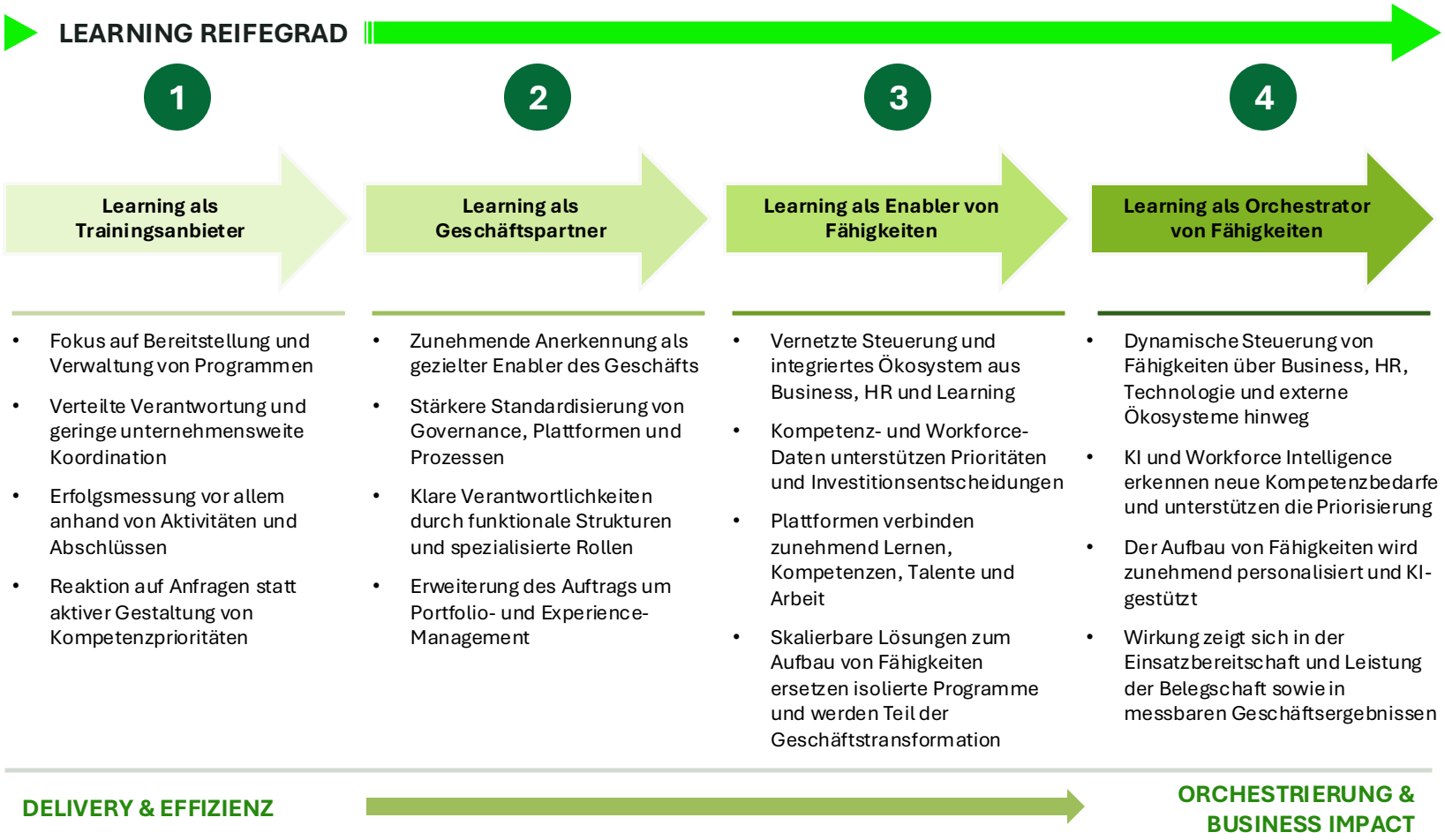
Das erfordert die **Zusammenarbeit** im **Learning-Ökosystem** und **zwischen Menschen und KI.**

Learning muss über effiziente Bereitstellung hinausgehen und Fähigkeiten unternehmensweit steuern

Das „HILO" Learning Maturity Model

Unser HILO Maturity Model zeigt, wie sich Learning von der reinen Bereitstellung von Trainings hin zu stärkerer Geschäftsintegration, unternehmensweiter Koordination und skalierbarem Aufbau von Fähigkeiten entwickelt.

Nicht mehr allein die effiziente Bereitstellung steht im Fokus von Lernen, sondern ihre Fähigkeit, den Kompetenzbedarf des Unternehmens kontinuierlich zu erkennen und die erforderlichen Fähigkeiten aufzubauen und zu orchestrieren.



Wie sieht ein KI-gestütztes Learning Operating Model aus?

Ein zukunftsfähiges Learning Operating Model baut Fähigkeiten schneller auf, unterstützt Beschäftigte direkt in ihrer Arbeit und schafft einen messbaren Geschäftsnutzen

Führende Organisationen erzielen Wirkung in vier zentralen Dimensionen:

Produktivität & Lernerlebnis

Lernen ist in die tägliche Arbeit integriert, personalisiert und leicht zugänglich bereitgestellt. Das verbessert die Fähigkeit der Beschäftigten, Leistung zu erbringen und sich weiterzuentwickeln.

Messbarer Geschäftsnutzen

Lernergebnisse werden mit Leistung der Lernenden und den Geschäftsergebnissen verknüpft. Durchgängige Messmodelle ermöglichen kontinuierliche Optimierung und Wertrealisierung.



Beschleunigter Aufbau von Fähigkeiten

Lernen ist direkt an den Geschäftsprioritäten ausgerichtet. Kritische Fähigkeiten werden kontinuierlich aufgebaut und dort eingesetzt, wo sie den größten Wert schaffen.

Operative Effizienz im gesamten Unternehmen

Standardisierte Prozesse und integrierte Plattformen vereinfachen die Learning-Prozesse. Sie ermöglichen eine effiziente Nutzung von Ressourcen, Transparenz und Skalierbarkeit.

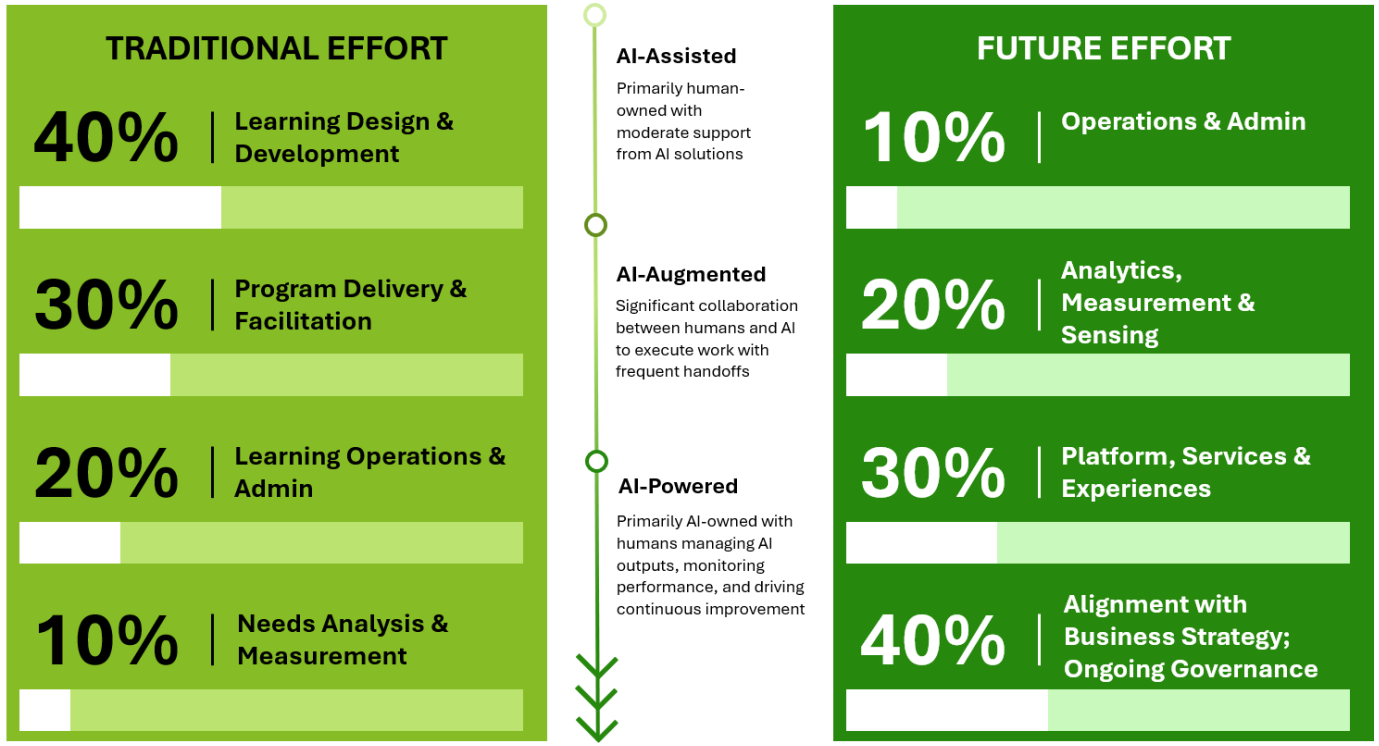
KI verlagert den Beitrag von Learning: von operativer Umsetzung hin zu Beurteilung, Orchestrierung und Geschäftswirkung

Eine KI-gestützte Learning-Organisation

Eine KI-gestützte Learning-Organisation integriert KI entlang der gesamten Learning-Wertschöpfungskette.

Das zeigt drei zentrale Auswirkungen:

- **Arbeit wird dynamisch verteilt**
  Learning-Aktivitäten werden abhängig von der erforderlichen Urteilskraft, Kreativität, Komplexität und Autonomie zwischen Mensch und KI aufgeteilt.
- **Menschen nehmen höherwertige Aufgaben wahr**
  Wenn KI stärker ausführungsorientierte Tätigkeiten übernimmt, kann Learning mehr Kapazität auf strategische Kompetenzprioritäten und die Zusammenarbeit mit dem Business richten.
- **Governance umfasst Zusammenarbeit von Mensch und KI**
  Klare Entscheidungsrechte, Verantwortlichkeiten und Leitplanken legen fest, wo KI autonom handeln kann, wo menschliche Kontrolle erforderlich ist und wie Qualität, Risiken und Leistung gesteuert werden.



KI reduziert nicht nur den Aufwand. KI verlagert menschliche Kapazitäten auf die Aufgaben, die eine zukunftsfähige Learning-Organisation auszeichnen: Weniger menschliche Kapazität für operative Aufgaben, mehr Kapazität für die unternehmensweite Orchestrierung von Fähigkeiten.

Sechs Gestaltungsprinzipien machen Learning zukunftsfähig



Human KI by Design	**Klare Leitplanken für Datenqualität, Transparenz, Ethik und menschliche Kontrolle** sichern Vertrauen, Fairness und die Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten.
Föderiert statt fragmentiert	Gemeinsame **Governance-Modelle, Standards, Entscheidungsrechte und Kompetenzmodelle** schaffen unternehmensweite Konsistenz. Die Geschäftsbereiche passen die Umsetzung an fachliche und lokale Anforderungen an.
An Fähigkeiten ausgerichtet	Learning richtet sich an **strategischen Kompetenzen, kritischen Rollen und Veränderungen der Belegschaft aus, statt an Kursen,** Curricula oder Funktionen.
Als People Product gestaltet	Dauerhafte Learning-Produkte werden auf Basis von Nutzerfeedback, Geschäftsanforderungen und Leistungsdaten kontinuierlich weiterentwickelt. **Klare Verantwortung, langfristige Finanzierung** und iterative Verbesserung sichern nachhaltigen Wert.
In die Arbeit integriert	Arbeitssysteme, Führungskräfte, Communities und digitale Workflows **verankern den Aufbau von Fähigkeiten im Arbeitsalltag.** Das beschleunigt die Anwendung und erhöht die Nutzung.
An der Wertrealisierung ausgerichtet	Der Erfolg von Learning zeigt sich nicht in Aktivitäten, sondern **im schnelleren Aufbau von Fähigkeiten, besseren Ergebnissen für die Belegschaft und einem Beitrag zur Unternehmensleistung.**

Die Umsetzung dieser Prinzipien ermöglicht es Learning, als integriertes Ökosystem zu agieren und Fähigkeiten unternehmensweit zu orchestrieren

Learning Operating Model Blueprint

Zukunftsfähige Learning Operating Models verbinden dafür **vier sich ergänzende Ebenen:**

1. Akteure im Learning-Ökosystem

Zentrale Learning-Funktionen, Akademien, Geschäftsbereiche, Shared Services sowie interne und externe Experten bringen unterschiedliche Expertise und Verantwortlichkeiten ein.

2. Capability-Wertströme

Vier verbundene Wertströme verknüpfen den Bedarf des Geschäfts kontinuierlich mit dem Aufbau von Fähigkeiten und der erzielten Wirkung:

- Bedarf erkennen und priorisieren
- Lösungen konzipieren und gestalten
- Lösungen bereitstellen und befähigen
- Wirkung messen und anpassen

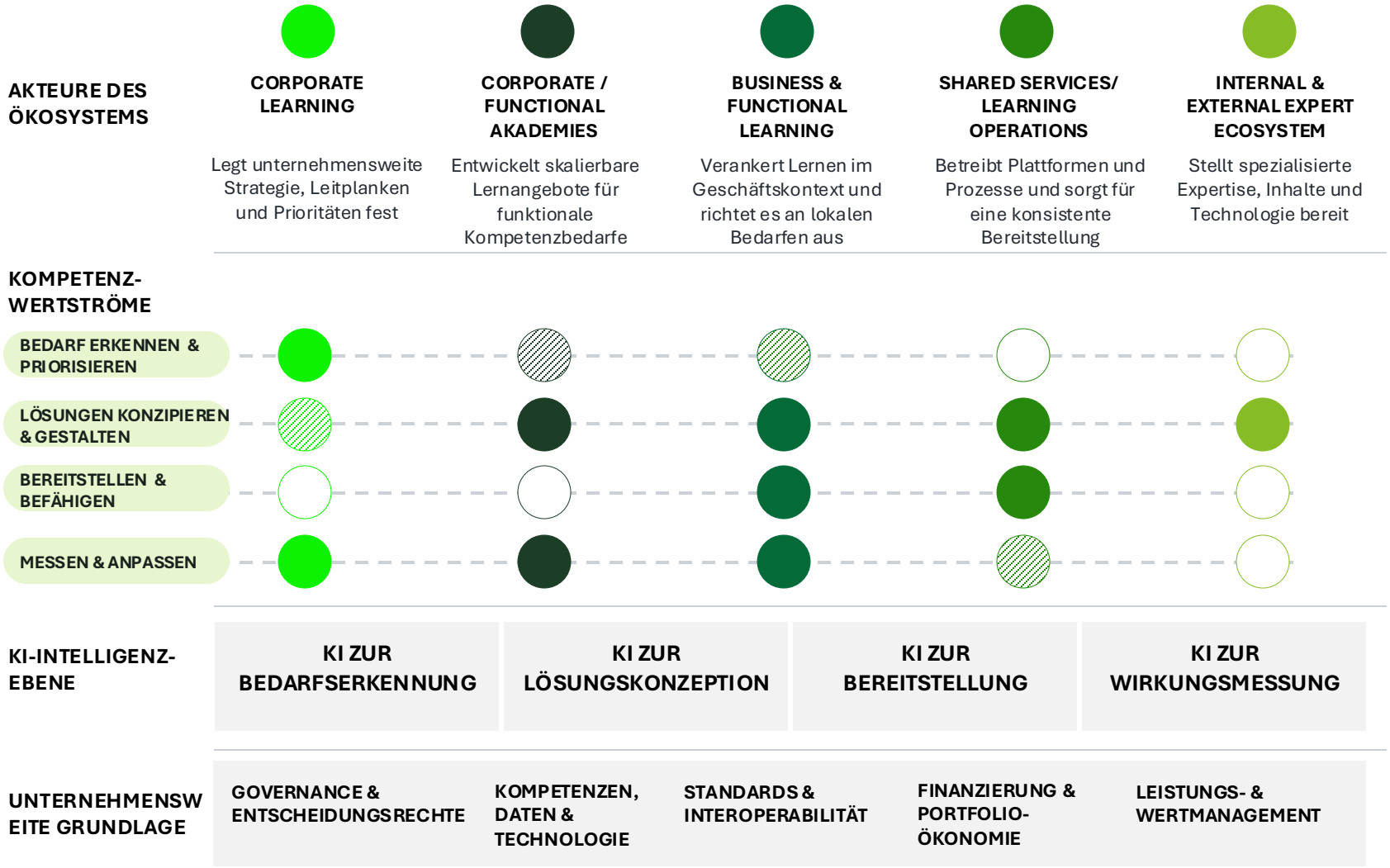
3. KI-Intelligence-Layer

KI unterstützt die Bedarfserkennung, die Konzeption von Lösungen, personalisierte Erlebnisse und die Wirkungsmessung. Menschliche Urteilskraft und Verantwortlichkeit bleiben dort erhalten, wo sie entscheidend sind.

4. Unternehmensweite Grundlage

Governance, Kompetenzen, Daten, Standards, Technologie und Portfoliomechanismen sichern eine konsistente und skalierbare Orchestrierung des Ökosystems.

Gemeinsam ermöglichen die vier Ebenen, Expertise, Technologie und Ressourcen unternehmensweit zu orchestrieren und kritische Fähigkeiten skalierbar aufzubauen. Der Blueprint muss organisationsspezifisch angepasst und weiter ausgestaltet werden.



Für die unternehmensweite Orchestrierung von Fähigkeiten braucht Learning neue Kompetenzen entlang aller Wertströme

Das Learning Operating Model legt fest, wie Arbeit, Verantwortung und Wertschöpfung im Learning-Ökosystem strukturiert sind. Für die Umsetzung sind durchgängige Fähigkeiten entlang der gesamten Learning-Wertschöpfungskette erforderlich, von der Erkennung unternehmensweiter Bedarfe bis zur Messung der Geschäftswirkung. Diese Fähigkeiten gehen über klassische Learning-Expertise hinaus. Sie verbinden:

Vier Wertströme

WERTSTROM Bedarf erkennen & priorisieren	WERTSTROM Lösungen konzipieren & gestalten	WERTSTROM Bereitstellen & befähigen	WERTSTROM Wirkung messen & anpassen
Strategische Kompetenzbedarfe erkennen Signale aus Geschäft, Belegschaft und Markt kontinuierlich in neue unternehmensweite Kompetenzprioritäten übersetzen	**Konzeption von Kompetenzlösungen** Kompetenzbedarfe in die passende Kombination aus Lernen, Wissen, Erfahrungen und leistungsunterstützenden Maßnahmen übersetzen	**Personalisierung von Lernerlebnissen** Beschäftigte passend zu Rolle, Kompetenzen, Kontext und konkretem Bedarf mit relevanten Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten verbinden	**Kompetenz- und Leistungsdaten verknüpfen** Learning-, Kompetenz- und Workforce-Signale verbinden, um zu erkennen, wo Fähigkeiten aufgebaut werden und wo Maßnahmen erforderlich sind
Kompetenz- & Workforce-Daten nutzen Kompetenzlücken erkennen, Bedarfe frühzeitig abschätzen und strategische Learning-Entscheidungen unterstützen	**Learning-Produkte & Lernerlebnisse gestalten** Anpassungsfähige, wiederverwendbare Learning-Produkte und Lernerlebnisse entwickeln, ausgerichtet auf angestrebte Kompetenzergebnisse	**KI-gestützte Leistungsunterstützung** Intelligente Orientierung, Wissen und Unterstützung in die tägliche Arbeit integrieren, um Anwendung, Entscheidungsfindung und Leistung zu beschleunigen	**Wert und Wirkung messen** Learning-Investitionen und Kompetenzentwicklung mit Ergebnissen für Belegschaft und Unternehmen verknüpfen, um Wert nachzuweisen und Entscheidungen zu unterstützen
Portfolio- und Investitionspriorisierung Investitionen in den Aufbau von Fähigkeiten dynamisch nach strategischer Relevanz, Geschäftswert, Dringlichkeit und unternehmensweitem Bedarf priorisieren	**Orchestrierung des internen & externen Ökosystems** Interne und externe Anbieter, Plattformen, Fachleute und Partner als integriertes Ökosystem für den Aufbau von Fähigkeiten koordinieren	**Skalierbare Bereitstellung & operative Abläufe** Plattformen, Automatisierung, Shared Services und dezentrale Bereitstellung kombinieren, um Learning-Lösungen unternehmensweit konsistent und effizient zu aktivieren	**Portfolio kontinuierlich optimieren** Learning-Produkte, Maßnahmen und Investitionen fortlaufend an Leistungsnachweisen, veränderten Kompetenzbedarfen und Geschäftsprioritäten ausrichten

Learning muss seine Kompetenzbasis über die traditionelle Learning-Expertise hinaus erweitern. Dazu verbindet Learning Business- und Kompetenzinformationen, Produkt- und Experience-Management, KI und Daten, die Orchestrierung des Ökosystems sowie die Wertrealisierung

Wie wird aus dem Learning Operating Model gelebte Praxis?

In vier Schritten zu einem passenden Learning Operating Model

Es gibt kein **einheitliches Learning Operating Model für alle Organisationen.** Jede Organisation muss ihre Ambition festlegen, ein maßgeschneidertes Zielmodell gestalten, die erforderlichen Fähigkeiten aktivieren und das Modell kontinuierlich an Geschäftsprioritäten und messbare Ergebnisse anpassen.

1 → 2 → 3 → 4

Wachsendes Orchestrierungspotenzial

1 Ambition und strategische Rolle von Learning festlegen

- Ausgangslage und Reifegrad bewerten
- Künftige Rolle von Learning festlegen
- Prioritäre Kompetenzlücken identifizieren
- Zielbild und Transformations-Roadmap entwickeln

2 KI-gestütztes Learning Operating Model gestalten

- Akteure und Verantwortlichkeiten festlegen
- Wertströme und Prozesse definieren
- Governance und Entscheidungsrechte gestalten
- Kompetenz-, Daten- und Technologiegrundlagen schaffen
- Arbeit zwischen Mensch und KI aufteilen

3 Fähigkeiten aktivieren und skalierbare Umsetzung ermöglichen

- Benötigte Fähigkeiten, Produkte und Services priorisieren
- Neue Arbeitsweisen und KI-gestützte Workflows erproben
- Personalisierte Lernerlebnisse pilotieren
- Governance, Technologieintegration und Bereitstellung aufbauen

4 Modell verankern, skalieren und stetig Wert realisieren

- Operating Model in Geschäftsplanung, Personalentwicklung und Learning-Prozesse integrieren
- Kompetenzaufbau, Workforce-Ergebnisse und Wirkung messen
- Prioritäten und Learning-Portfolio kontinuierlich optimieren
- Operating Model an veränderte Geschäftsanforderungen anpassen

„AI Intelligence Hub" als durchgängige Grundlage*

Arbeit zwischen Menschen und KI neu gestalten, KI-Agenten in Learning-Workflows integrieren und die Governance- und Technologiegrundlage für die Skalierung schaffen

Learning Operating Model mit Fokus auf Bereitstellung → **KI-gestütztes Learning Operating Model**

**„AI Intelligence Hub" = Eine KI-gestützte Orchestrierungsebene, die spezialisierte Agenten über Learning-Workflows, Daten und Systeme hinweg verbindet und durchgängige Learning-Aktivitäten automatisiert und unterstützt*

Lassen Sie uns gemeinsam das Zielmodell an einem prioritären Anwendungsfall konkretisieren



Christoph Gerhold
Partner
Organization & Work Transformation

Tel: +49 151 14881582
cgerhold@deloitte.de



Christoph Hieber
Director
Organization & Work Transformation

Tel: +49 151 58073845
chieber@deloitte.de

Autoren
Christoph Hieber, Katharina Assies, Caroline Van Impe, Kira Müller

Deloitte.

Together makes progress

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine über 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die über 470.000 Mitarbeitenden von Deloitte zusammenarbeiten, um das Leitbild „making an impact that matters“ täglich zu leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.

