

KI in der Personalentwicklung

Vom Lernanbieter zum Skill-Architekten

So verändert KI die Personalentwicklung

Management Summary

Viele Unternehmen investieren intensiv in Weiterbildung – wissen aber kaum, welche Fähigkeiten dadurch tatsächlich entstehen. Hier verändert KI die Personalentwicklung grundlegend: Mit KI-Unterstützung auf Lernplattformen wird Lernen nicht nur personalisiert, sondern erstmals auch transparent, indem erlernte (oder noch nicht erlernte) Fähigkeiten dokumentiert werden. **Für L&D eröffnet sich damit eine neue Rolle.**

Die Personalentwicklung organisiert nicht mehr nur Lernangebote, sondern kann Kompetenzentwicklung gezielt steuern – auf Basis von KI-gestützten Daten statt reinen Annahmen. Der Fokus verschiebt sich: Weg von Programmen – hin zu Fähigkeiten.

L&D verwaltet damit nicht mehr nur Lernen. Es gestaltet aktiv die Kompetenzbasis der Organisation.





Inhalt

Warum KI für L&D mehr ist als ein neues Tool	4
Von Content zu Kontext: Wie KI Lernen neu organisiert	6
Von Inhalten zu Skills: Wie KI Kompetenz transparent macht	8
Was das in der Praxis verändert: Use Cases aus dem L&D Alltag	9
Projekt Staffing	10
Strategische Skill-Planung	11
Management Reporting	12
Der Rollenwechsel: Vom Lernanbieter zum Skill-Architekten	13
Voraussetzungen und Stolpersteine	14
Ausblick: Wer steuert morgen Kompetenz?	16



Warum KI für L&D mehr ist als ein neues Tool

Automatisierung, Produktivitätssteigerung, Kostensenkung – das sind die Versprechen, mit denen Künstliche Intelligenz derzeit in vielen Unternehmen eingeführt wird. Sie sind legitim. Aber sie greifen zu kurz, wenn es um die Bedeutung von KI für die Personalentwicklung geht.

Denn der eigentliche Mehrwert liegt nicht in der neu gewonnenen Geschwindigkeit, mit der Lerninhalte produziert oder Kurse empfohlen werden. Er liegt in etwas Grundsätzlicherem: KI macht Kompetenz erstmals systematisch sichtbar – und damit steuerbar. Das verändert die Rolle von L&D grundlegend.

Der Erwartungsdruck wächst

Personalentwicklung steht heute unter zunehmendem Rechtfertigungsdruck. Vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel, demografischem Wandel und der rasanten Entwicklung durch Künstliche Intelligenz fragen Geschäftsführungen vielmehr nach der Wirkung der Lernangebote. Es geht um Fragen wie:

- Welche Fähigkeiten bauen wir auf?
- Wo entstehen Skill-Lücken?
- Wie zahlen Entwicklungsmaßnahmen auf unsere strategischen Ziele ein?
- Und wie messen wir, ob Entwicklung wirklich wirkt?

Diese Fragen sind nicht neu, aber sie werden lauter. Und oft lautet die ehrliche Antwort aus der Personalentwicklung: **Wir wissen es nicht genau.**

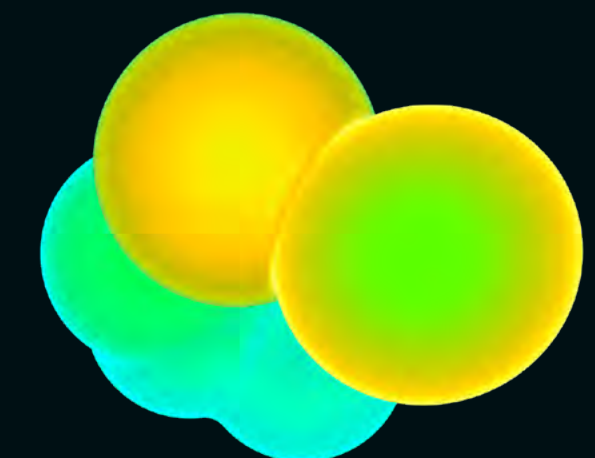
Oft haben Personalentwickler:innen zwar einen Überblick über Kursabschlüsse, Teilnehmerzahlen oder Zufriedenheitswerte. Doch ein verlässliches Bild darüber, welche Fähigkeiten im Unternehmen tatsächlich vorhanden sind und wie sie sich entwickeln, fehlt häufig. Das ist mehr als ein Reporting-Problem. Denn ohne klare Belegung bleibt unklar, welchen Beitrag Weiterbildung tatsächlich leistet.

Eine neue Handlungsoption für L&D

Genau hier setzt KI an. Sie schafft neben personalisierten Lernprozessen erstmals die Möglichkeit, systematisch zu erfassen, welche Skills im Unternehmen vorhanden sind, wie sie sich entwickeln und wo Kompetenzlücken entstehen.

Damit verschiebt sich die Steuerungslogik der Personalentwicklung. Bisher hat L&D vor allem eines getan: Lernangebote bereitstellen, Programme für Führungskräfte etablieren, Onboarding-Inhalte für neue Mitarbeitende oder Pflichtmodule für alle einführen... Die Rolle war vor allem die eines Dienstleisters und Anbieters.

Mit KI entsteht nun eine neue Handlungsposition: Anstatt Inhalte bereitzustellen und Kompetenzentwicklung nur indirekt zu beeinflussen, entwickeln sich L&D-Verantwortliche zu Gestaltern und unternehmensweiten **Skill-Architekten**.



Von Content zu Kontext: Wie KI Lernen neu organisiert

Wer eine klassische Lernplattform kennt, ist sich auch folgenden Problems bewusst: Der Katalog ist da, die Inhalte sind gepflegt, die Zuweisung funktioniert technisch. Und trotzdem öffnen viele Mitarbeitende die Plattform selten aus eigenem Antrieb.



Der Grund liegt selten in mangelnder Qualität der Inhalte. Häufig fehlt vielmehr der unmittelbare Bezug zur aktuellen Arbeitssituation. Der Zusammenhang, zwischen dem, was die Plattform anbietet, und dem, was gerade auf dem Schreibtisch liegt, bleibt für viele unsichtbar. Die Verantwortung, diese Verbindung herzustellen, liegt bislang beim Lernenden selbst.

KI-gestützte Dialogfunktionen setzen genau an dieser Stelle an. Sie beginnen nicht beim vorhandenen Angebot, sondern beim konkreten Bedarf des Einzelnen.

Ein Beispiel:

Eine Mitarbeiterin steht vor einer neuen Aufgabe. In einer Woche soll sie ein Konfliktgespräch in einem ihr unbekanntem Team moderieren, das sie noch nicht gut kennt. Über das Chatfenster der internen Lernplattform beschreibt sie die Situation. Der integrierte KI-Assistent stellt gezielte Nachfragen und schlägt anschließend passende Inhalte vor – oder generiert direkt einen neuen Lernweg aus den verfügbaren Inhalten der Plattform. Der Vorschlag ist dabei kein generischer Standardkurs zum Thema Konfliktmanagement. Stattdessen entsteht eine individuelle Kombination aus Lerninhalten, Reflexionsimpulsen und weiterführenden Quellen – abgestimmt auf Rolle, Erfahrung und konkrete Situation der Mitarbeiterin.

Lernen beginnt in diesem Umfeld nicht mehr mit einem Kurskatalog, sondern mit einer Frage aus dem Arbeitsalltag. Die Antwort entsteht dialogisch zwischen dem Mitarbeitenden und der Plattform. Statt nach Abschluss eines Seminars auf einen konkreten Anwendungsmoment zu warten, können Mitarbeitende ihre neuen Fähigkeiten direkt im Moment des Bedarfs entwickeln und einsetzen.

Für L&D bedeutet das, dass Plattformen nicht länger als Content-Katalog gepflegt und manuell kuratiert werden müssen. Stattdessen übernehmen KI-Systeme einen Teil der Zuordnung, Priorisierung und Kontextualisierung von Lerninhalten.

Das Ergebnis?

Der Aufwand für manuelle Zuweisungen, aufwendige Kurationsarbeit und wiederkehrende Anfragen wie „Haben wir Inhalte für ...?“ sinkt deutlich. Die frei werdenden Kapazitäten können stattdessen sinnvoll in strategische Planung einfließen – etwa in die Weiterentwicklung der Skill-Architektur oder die Priorisierung zentraler Kompetenzfelder.

Gleichzeitig sinken die **Nutzungshürden für Mitarbeitende**: Sie suchen nicht mehr stundenlang nach dem passenden Kurs, sondern finden mit wenigen Interaktionen einen auf sie abgestimmten Lernweg. Dies stärkt das selbstorganisierte Lernen: Statt vor einer Masse an Inhalten zu stehen, können sie vom KI-Lernassistenten kuratierte Inhalte schnell und einfach sowie situationsbedingt erkennen und finden. Die Distanz zwischen Lerninhalten und ihrem praktischen Nutzen in alltäglichen Aufgaben wird somit kleiner – und dadurch effektiver.

Die Auswirkungen von KI-gestütztem Lernen via Lernplattformen auf einen Blick:

Für L&D

- Weniger manueller Aufwand für Kuratierung und Zuweisungen
- Mehr Transparenz über Nutzung und Kompetenzentwicklung
- Bessere Grundlage für strategische Kompetenzplanung
- Mehr Zeit für strategische Aufgaben statt operativer Verwaltung

Für Lernende

- Schneller Zugang zu passenden Lerninhalten
- Individuelle Lernpfade statt generischer Kurse
- Lernen orientiert sich an konkreten Arbeitssituationen
- Weniger Suchaufwand, mehr Orientierung

Von Inhalten zu Skills: Wie KI Kompetenz transparent macht

Sobald KI Lernen personalisiert, passiert im Hintergrund etwas, was vielleicht auf den ersten Blick weniger offensichtlich, für L&D dafür aber umso relevanter ist:

Lernangebote können systematisch mit definierten Skills verknüpft werden, sofern entsprechende Skill-Frameworks und Metadatenstrukturen in der Lernplattform hinterlegt sind. Nutzt nun ein KI-System diese Informationen, um Skill-Level abzuleiten, entsteht etwas, das im L&D-Bereich lange gefehlt hat: **eine belastbare Datenbasis.**

Statt Annahmen darüber, was nach einem Training möglicherweise hängen geblieben ist, entstehen konkrete Hinweise darauf, welche Fähigkeiten tatsächlich vorhanden sind, wie sie verteilt sind und wie sie sich entwickeln.

Das verändert, wie Personalentwicklung arbeitet. Heute stützen sich noch viele Entscheidungen – etwa welche Programme aufgesetzt werden, wo investiert wird, was priorisiert wird – vorwiegend auf Erfahrungswerte und subjektive Einschätzungen. Mit einer sauber aufgebauten Skill-Architektur und

KI-gestützter Kompetenzableitung eröffnen sich jedoch völlig neue Möglichkeiten.

Die gewonnene Transparenz schafft eine **neue Qualität der Entscheidungsfähigkeit:**

L&D erhält einen Überblick darüber, wie Kompetenzen im Unternehmen verteilt sind und wo gezielte Förderung notwendig ist. Auf diese Grundlage lassen sich Entwicklungsprioritäten präziser setzen, Investitionen gegenüber der Geschäftsführung fundierter begründen und strategische Initiativen, wie beispielsweise Transformationsprogramme, faktenbasiert anstoßen und begleiten.

KI verändert Lernen damit in zweierlei Hinsicht: Sie macht Lernen persönlicher, indem sie individuelle Kompetenzen gezielt adressiert. Gleichzeitig macht sie Kompetenzen sichtbar – und damit erstmals systematisch steuerbar.





Was das in der Praxis verändert: **Use Cases** aus dem L&D-Alltag

Sobald Skills dank KI-Unterstützung auf Lernplattformen sichtbar und steuerbar werden, rückt L&D näher an strategische Entscheidungen im Unternehmen heran. So kann die Personalentwicklung beispielsweise früher eingebunden werden, wenn es um Projektbesetzungen, unternehmensweite Qualifizierungsmaßnahmen oder Gespräche mit dem Management geht.

Die folgenden Beispiele zeigen typische Situationen aus dem L&D-Alltag und wie sich deren Dynamik unter dem Einfluss von KI verändert.

Projekt Staffing

Ein Projekt startet. Ein neues Produkt, eine Systemumstellung oder eine KI-Initiative soll umgesetzt werden. Die Teamzusammenstellung folgt meist der Organisationsstruktur: Produkt, IT, Marketing, Vertrieb.

Doch ob die benötigten Fähigkeiten tatsächlich im Team vorhanden sind, zeigt sich oft erst später. Dann wird zu einem Zeitpunkt nachtrainiert und nachbesetzt, an dem bereits wertvolle Zeit verstrichen ist.

Wenn es aber möglich ist, vor Projektstart bereits dank gut sortierter Datenbasis einen Überblick über die im Unternehmen vorhandenen Skills zu bekommen und das Team entsprechend zu besetzen, entstehen hier große Effizienz- wie auch Qualitätsgewinne. Personalentwickler:innen können gemeinsam mit den Fachbereichen **im Vorhinein klären:**

- Welche Skills sind im Projekt entscheidend?
- Wer bringt diese Fähigkeiten bereits mit?
- Wo existieren Lücken?
- Wer könnte kurzfristig aufgebaut werden?

Das verändert die Rolle von L&D im Projektkontext. Personalentwicklung wird nicht erst aktiv, wenn Trainings geplant werden müssen, sondern bereits bei der Frage, wie ein Team arbeitsfähig wird.



Projektbeispiel „Green Supply 2028“ – Logistikbereich

Die Logistikabteilung startet ein Projekt zur CO₂-Optimierung der Lieferkette. Projektleiterin Anna Weber (Head of Supply Chain) sucht im Unternehmen nach Mitarbeitenden mit Erfahrung in Datenanalyse, Prozessmodellierung und Nachhaltigkeitsreporting. Über die Skill-Daten der Lernplattform erkennt L&D: David Klein (Business Analyst) hat bereits mehrere Lernpfade zu Python, Datenvisualisierung und CO₂-Bilanzierung absolviert und konnte seine Skills in den vergangenen zwei Jahren von Beginner auf Advanced verbessern. Er wird ins Projektteam aufgenommen – nicht wegen seiner Rolle, sondern wegen seiner nachweisbaren Skills.

Strategische Skillplanung

Strategiepapiere enthalten oft klare Aussagen darüber, welche Kompetenzen künftig wichtig sein werden: Datenkompetenz, KI-Verständnis, digitale Zusammenarbeit oder neue Führungsformen. Die entscheidende Frage bleibt jedoch häufig offen: Wo steht das Unternehmen heute? Mit belastbaren Aussagen über die bereits im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen, lässt sich diese Ausgangslage erstmals realistisch einschätzen.

L&D kann erkennen:

- Welche Fähigkeiten bereits breit vorhanden sind
- Wo Kompetenzentwicklung stattfindet
- Welche Themen kaum entwickelt werden

Damit wird strategische Planung deutlich konkreter. Entwicklungsinitiativen müssen nicht mehr breit gestreut werden, sondern können gezielt dort ansetzen, wo tatsächlich Bedarf besteht.

Statt Programme nach Trends auszurichten, orientiert sich Personalentwicklung stärker an den tatsächlichen Kompetenzbewegungen im Unternehmen.



Programm „AI Ready Sales“ – Vertriebsorganisation

Der Vertrieb soll künftig stärker mit KI-gestützten Tools arbeiten. L&D analysiert die vorhandenen Skill-Daten und stellt fest: Viele Mitarbeitende haben Grundlagen in Prompting und Dateninterpretation, aber kaum jemand beherrscht KI-gestützte Leadanalyse.

Daraufhin entwickelt L&D ein gezieltes Lernformat für Sales Manager und Key Account Leads – mit Fokus auf Prompt Engineering, Datenbewertung und KI-gestützte Kundenanalyse. Die Initiative basiert dabei nicht auf Trends, sondern auf einer klar sichtbaren Kompetenzlücke.

Management Reporting

Viele Gespräche zwischen L&D und der Geschäftsführung verlaufen ähnlich: Es werden Teilnehmerzahlen, Kursabschlüsse oder Zufriedenheitswerte präsentiert.

Diese Kennzahlen zeigen Aktivität, aber kaum Wirkung. Wenn Kompetenzentwicklung jedoch dank KI sichtbar wird, verändert sich diese Gesprächsgrundlage.

L&D kann zeigen, wie sich Fähigkeiten im Unternehmen entwickeln und wo kritische Skill-Gaps entstehen. Damit verschieben sich auch die Fragen im Managementgespräch. Statt über einzelne Trainingsprogramme zu sprechen, **geht es um Themen wie:**

- Wie entwickelt sich unsere Kompetenzbasis in wichtigen Zukunftsfeldern?
- Wo müssen wir gezielt investieren?
- Welche Initiativen zahlen messbar auf unsere strategischen Ziele ein?



Quartalsgespräch mit der Geschäftsführung

Im Strategie-Update berichtet Julia Becker (Head of L&D) über die Entwicklung zentraler Zukunftskompetenzen. Statt Trainingszahlen zeigt sie eine einfache Auswertung: Im letzten Jahr ist der Anteil von Mitarbeitenden mit Skills in Data Literacy und KI-Grundlagen von 18 Prozent auf 41 Prozent gestiegen. Der CFO fragt nicht nach Kursabschlüssen – sondern danach, welche Bereiche als nächstes gezielt entwickelt werden sollen.

Der Rollenwechsel: Vom Lernanbieter zum Skill-Architekten

Wenn L&D plötzlich von Anfang an mitreden kann, sobald Projektteams zusammengestellt werden, wenn Skill-Gaps sichtbar werden und wenn Gespräche mit dem Management nicht mehr um Trainings, sondern um Fähigkeiten kreisen, dann spielt **Zukunftsmusik!**

Lange Zeit stand die Organisation von Lernangeboten im Mittelpunkt: Programme entwickeln, Inhalte kuratieren, Trainings ausrollen. Die Wirkung dieser Maßnahmen blieb jedoch häufig indirekt. Mit transparenteren Skill-Daten verschiebt sich der Fokus. Die zentrale Frage lautet weniger: Welche Trainings bieten wir an? Sondern stärker: Welche Fähigkeiten braucht unsere Organisation – und wie entwickeln wir sie gezielt?

Damit verändert sich auch, worauf sich die Arbeit von L&D konzentriert: Statt primär Programme zu organisieren, rücken Aufgaben wie diese stärker **in den Mittelpunkt:**

- zentrale Kompetenzfelder für das Unternehmen definieren
- eine konsistente Skill-Struktur aufbauen
- Kompetenzentwicklungen beobachten und einordnen
- Entwicklungsprioritäten ableiten
- Fachbereiche bei Kompetenzfragen beraten

Dieser Perspektivwechsel verändert die Wahrnehmung von L&D im Unternehmen. Personalentwicklung wird weniger als Anbieter von Trainings gesehen und stärker als Partner, der hilft, die Kompetenzbasis der Organisation gezielt weiterzuentwickeln.





Voraussetzungen und Stolpersteine

Die neuen Möglichkeiten der Kompetenzsteuerung entstehen nicht automatisch mit der **Einführung von KI** in einer Lernplattform. Damit sie im Alltag von L&D wirken, braucht es eine **klare Grundlage** mit folgenden Voraussetzungen:

1. Eine klare Skillstruktur

Kompetenzen müssen im Unternehmen einheitlich beschrieben sein. Ohne gemeinsame Skill-Logik lassen sich Fähigkeiten weder vergleichen noch sinnvoll auswerten. **Wichtig ist daher:**

- zentrale Kompetenzfelder definieren
- Skills konsistent benennen

Erst auf dieser Basis können Skill-Daten wirklich aussagekräftig werden.

2. Eine belastbare Datenbasis

Transparenz über Fähigkeiten entsteht nur, wenn Daten verlässlich sind. **Dazu gehört vor allem:**

- Lerninhalte sauber mit Skills verknüpfen
- Lernaktivitäten systematisch erfassen
- Kompetenzentwicklungen nachvollziehbar dokumentieren

Ohne diese Grundlage bleiben Analysen oberflächlich.

3. Klare Verantwortlichkeiten

Wenn Kompetenzen sichtbar werden, **entstehen neue Fragen:**

- Wer definiert zentrale Skills?
- Wer priorisiert Entwicklungsfelder?
- Wer interpretiert die Daten?

Diese Aufgaben lassen sich nicht allein technisch lösen. Sie erfordern klare Rollen zwischen L&D, Fachbereichen und Management.



4. Realistische Erwartungen an KI

KI kann Kompetenzentwicklung sichtbar machen und Entscheidungen unterstützen. Sie ersetzt jedoch weder strategische Priorisierung noch fachliche Einordnung.

Gerade deshalb bleibt die Rolle von L&D entscheidend: Die Technologie liefert Daten – die Personalentwicklung sorgt dafür, dass daraus sinnvolle Entscheidungen entstehen.

Wer steuert morgen Kompetenz?



Lernen wird durch KI persönlicher.

Der eigentliche Wandel liegt jedoch woanders:

Kompetenz wird sichtbar – und damit steuerbar.

Für L&D entsteht dadurch eine neue Rolle.

Personalentwickler:innen organisieren nicht mehr nur Lernangebote, sondern gestalten aktiv, welche Fähigkeiten im Unternehmen entstehen und wachsen. Gespräche drehen sich weniger um Trainingsprogramme, sondern stärker um Kompetenzentwicklung.

Damit rückt L&D näher an strategische Entscheidungen heran: bei Projekten, bei Transformationen und bei der Frage, wie Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit sichern.

KI schafft damit die Grundlage für mehr Transparenz über Fähigkeiten. Ob daraus echte Kompetenzentwicklung entsteht, liegt bei L&D.



Learning Experience Plattform
Die Wissensplattform für
moderne Organisationen

Über die **Learning Experience Plattform**

Die Learning Experience Plattform (LXP) der Haufe Akademie bündelt Wissen, beschleunigt Lernen und entfaltet das Potenzial Ihrer Mitarbeitenden. Über einen zentralen Zugang – den Single Point of Entry – macht sie interne und externe Inhalte sowie das Know-how von Expertinnen und Experten unternehmensweit verfügbar, stellt diese KI-gestützt zusammen und ermöglicht selbstorganisiertes Lernen.

Funktionen wie Skill-Mapping, persönliche Lernpfade und Social Learning fördern gezieltes Upskilling, stärken die Lernkultur und erhöhen die Anpassungsgeschwindigkeit Ihres Unternehmens. So wird Lernen nicht nur zum Wettbewerbsvorteil, sondern auch zum Schlüssel für Ihre Zukunftsfähigkeit.

Jetzt informieren

lxp@haufe-akademie.de
[➔ haufe-akademie.de/lxp](https://haufe-akademie.de/lxp)

